



Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: WWF Ελλάς

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ II

Κωνσταντίνος Αραβώσης

Λεωνίδας Σωμάκος



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

“Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.”

Πίνακας περιεχομένων

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	5
1.2 ΤΟ ΟΝΟΜΑ	6
1.3 ΣΗΜΕΡΑ	7
1.4 WWF ΕΛΛΑΣ	8
1.5 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	9
1.6 Ο ΣΚΟΠΟΣ	10
1.7 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	11
2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ	12
2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΤΟΥ WWF ΕΛΛΑΣ	14
2.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	15
2.3 ΔΟΜΗ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	16
2.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ WWF ΕΛΛΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ 2013.19	
2.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	28
2.5.1 Εποπτεία από το Υπ. Οικονομικών	30
2.5.2 Ετήσιος έλεγχος από Ορκωτούς Λογιστές	30
2.5.3 Έκτακτοι έλεγχοι από Ορκωτούς Λογιστές	30
2.5.4 Οργάνωση άλλων έκτακτων ελέγχων	31
2.6 ΟΙ ΣΗΜΕΡΙΝΟΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ WWF ΕΛΛΑΣ	32
2.7 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΕΩΝ	34
2.8 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΔΙΚΤΥΟ WWF	35
2.9 ΜΕΙΩΣΗ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟΥ ΑΠΟΤΥΠΩΜΑΤΟΣ	35
3. SWOT ANALYSIS	37
4. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ – ΠΛΑΝΟ ΕΣΟΔΩΝ	40
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	42
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	44

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η περιβαλλοντική οργάνωση WWF Ελλάς αποτελεί κομμάτι της διεθνούς οικογένειας του WWF (World Wide Fund for Nature), η οποία απαρτίζεται από 50 εθνικές οργανώσεις, είναι Μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα (ΜΚΟ) και αγωνίζεται για την προστασία του περιβάλλοντος σε περισσότερες από 100 χώρες. Αποστολή του WWF Ελλάς είναι να διατηρήσει την πλούσια βιοποικιλότητα της Ελλάδας ως αναπόσπαστο στοιχείο της Μεσογείου, να εμποδίσει – και μακροπρόθεσμα να αντιστρέψει – την υποβάθμιση του περιβάλλοντος, στοχεύοντας στην αρμονική συνύπαρξη ανθρώπου και φύσης.

Η WWF Ελλάς είναι μια αναγνωρισμένη διεθνώς οργάνωση για την προστασία του περιβάλλοντος. Αποτελεί ένα κοινωφελές ίδρυμα εντός του οποίου λειτουργεί ένα εσωτερικό σύστημα ανακατανομής πόρων προκειμένου να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα του έργου και αφενός να εγγυάται χρηστή και αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών πόρων της οργάνωσης και αφετέρου να εξασφαλίζει την μεγαλύτερη δυνατή διαφάνεια των οικονομικών στοιχείων, ακολουθώντας τα αυστηρότερα λογιστικά και διαχειριστικά πρότυπα ενώ υπόκειται σε συνεχείς ελέγχους, τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς από ανεξάρτητους οικονομικούς ελεγκτές (ορκωτοί λογιστές).

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης καταγράφονται τα σημαντικότερα οικονομικά και διαχειριστικά στοιχεία της επιχείρησης ώστε να δοθεί μια σαφή εικόνα για το πώς λειτουργεί μια Μη Κερδοσκοπική Οργάνωση (ΜΚΟ με αντικείμενο την Περιβαλλοντική Προστασία) με τα Ελληνικά δεδομένα και αφετέρου να παρουσιασθεί το πώς αντιμετωπίζονται στην πράξη τα διάφορα οικονομικά ζητήματα και προβλήματα.

Στόχος της μελέτης είναι να παρουσιάσει σύντομα και περιεκτικά την επιχειρηματική και οικονομική πραγματικότητα που θα συναντήσουν οι φοιτητές όταν με τον ένα ή άλλο τρόπο έρθουν σε επαφή με τον κόσμο των επιχειρήσεων και ειδικότερα με τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Το WWF ξεκίνησε από μία μικρή ομάδα αφοσιωμένων οπαδών της άγριας ζωής και σήμερα έχει εξελιχθεί σε μία από τις μεγαλύτερες και σεβαστές ανεξάρτητες οργανώσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, που υποστηρίζεται από 5 εκατομμύρια ανθρώπους, ενώ δραστηριοποιείται σε πάνω από 100 χώρες στις 5 ηπείρους.

Από τα μέσα σχεδόν του 19^{ου} αιώνα μια σειρά από γεγονότα που αφορούν είτε στην απειλή είτε στην καταστροφή του περιβάλλοντος προκαλούν τον προβληματισμό σε διάφορες ομάδες πληθυσμών και σε διάφορες χώρες ανά την υφήλιο¹. Την ίδια περίοδο παρατηρείται επίσης η γέννηση των πρώτων κινημάτων για το περιβάλλον. Οι άνθρωποι αρχίζουν να εντοπίζουν και να αναγνωρίζουν τα προβλήματα που δημιουργούνται στο περιβάλλον από την ανθρώπινη δραστηριότητα. Η εξαφάνιση ορισμένων ειδών ζώων, οι επιπτώσεις του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου στο φυσικό περιβάλλον (Meleses, 2009) και η ανεξέλεγκτη χρήση φυσικών πόρων οδήγησαν στη δημιουργία οργανώσεων κοινωφελούς χαρακτήρα σε σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος. Στην Ευρώπη το 1952 το επεισόδιο του Μεγάλου Νέφους του Λονδίνου (Υπ. Παιδείας & Θρ., 2000), εξαιτίας της αυξημένης καύσης άνθρακα οδήγεί στο θάνατο χιλιάδες ανθρώπων, καθώς και άλλα συμβάντα συντελούν στην ίδρυση του πρώτου γραφείου του Παγκόσμιου Ταμείου για τη Φύση στις 11 Σεπτεμβρίου του 1961 από μία μικρή ομάδα Βρετανών φυσιολατρών και οικολόγων στην Ελβετία. Οι πρώτοι αυτοί Βρετανοί ιδρυτές, οι Peter Scott, Max Nicholson, Guy Mountfort και Julian Huxley είχαν επαφές με άλλες περιβαλλοντικές οργανώσεις όπως η International Union for the Conservation of Nature (IUCN), η UNESCO και άλλες οι οποίες αποτέλεσαν εφιαλτήριο με τις γνώσεις και τις διασυνδέσεις τους.

Στη νέα εποχή μετά τους πολέμους η οικολογία έχει αρχίσει να γίνεται δημόσιο ζήτημα και η συναισθηματική έκκληση για βοήθεια της άγριας ζωής βρίσκει έτοιμο το κοινό το οποίο δωρίζει στο Παγκόσμιο Ταμείο για την Άγρια ζωή 1,9 εκατομμύρια

¹ <http://wwf.panda.org>

δολάρια για έργα σε Αφρική, Ευρώπη, Ινδία και αλλού μέσα στα πρώτα 3 χρόνια δράσης του.

Το ποσό αυτό για αυτή την εποχή είναι εξαιρετικά σημαντικό. Για να επιτύχει αυτή την τόσο σπουδαία συμμετοχή του κόσμου, το Ταμείο αναπτύσσει το πρόγραμμα δράσης του χρησιμοποιώντας τη δημοσιότητα πράγμα που συμβαίνει για πρώτη φορά.

Καταρχήν ιδρύθηκε ως ένα Ελβετικό Ίδρυμα και καταχωρήθηκε στη Ζυρίχη. Η εγκατάστασή του σε ένα ουδέτερο περιβάλλον εξυπηρετούσε με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους μιας διεθνούς περιβαλλοντικής οργάνωσης που ήθελε εξ αρχής να μένει έξω από πολιτικά παιχνίδια και να διατηρήσει την ανεξαρτησία της δράσης της.

Εξ' αρχής η αποστολή του WWF ήταν και είναι να σταματήσει την υποβάθμιση τού φυσικού περιβάλλοντος και να οικοδομήσει ένα μέλλον, στο οποίο οι άνθρωποι θα ζουν σε αρμονία με τη φύση, μέσα από^{2,3}:

- τη διατήρηση της βιοποικιλότητας του πλανήτη
- τη συνολική βελτίωση του οικολογικού μας αποτυπώματος (βιώσιμη χρήση ανανεώσιμων φυσικών πόρων), τη μείωση της ρύπανσης και της σπάταλης στην κατανάλωση κλπ.)

1.2 Το όνομα

Το WWF υπήρξε αρχικά ακρωνύμιο του *World Wildlife Fund* που σήμαινε «παγκόσμιο ταμείο για την άγρια ζωή». Η επιλογή του συγκεκριμένου ονόματος αντανάκλασε την επιθυμία των ιδρυτών της οργάνωσης να συγκεντρώνουν χρήματα από την παγκόσμια κοινότητα, χρηματοδοτώντας με αυτά δράσεις προστασίας της φύσης άλλων οργανώσεων σε οικολογικά ευαίσθητες περιοχές ολόκληρου του πλανήτη.

² Συχνές ερωτήσεις;

http://www.wwf.gr/old/index.php?option=com_content&view=category&id=198&layout=blog&Itemid=210

³ What does WWF do?, http://wwf.panda.org/what_we_do/

Το 1986 η οργάνωση αντιλαμβάνεται ότι το όνομα *World Wildlife Fund* δεν αντανακλά πλέον το πεδίο των δραστηριοτήτων της, καθότι οι τοπικού και εξειδικευμένου χαρακτήρα δράσεις προστασίας μεμονωμένων ειδών και περιοχών μετεξελίσσονται σε μία φιλόδοξη και ολιστική στρατηγική προστασίας της βιοποικιλότητας και προώθησης ενός βιώσιμου μοντέλου ανάπτυξης. Το WWF παύει να λειτουργεί πλέον ως ταμείο και να χρηματοδοτεί δράσεις τρίτων και διαμορφώνει το δικό του παγκόσμιο πρόγραμμα.

Ως εκ τούτου, το όνομα αλλάζει στα αγγλικά σε «*WorldWide Fund for Nature*» («Παγκόσμιο Ταμείο για τη Φύση»). Οι Ηνωμένες Πολιτείες και ο Καναδάς, ωστόσο, διατήρησαν το παλιό όνομα (*World Wildlife Fund*).⁴

1.3 Σήμερα

Σήμερα, το Διεθνές WWF (WWF International), η Γραμματεία για το παγκόσμιο δίκτυο του WWF εδρεύει στην πόλη Γκλαντ (Gland) της Ελβετίας. Ο ρόλος της γραμματείας είναι να συντονίζει το δίκτυο των εθνικών γραφείων και των γραφείων προγραμμάτων ανά τον κόσμο, μέσω συγκεκριμένων πολιτικών και προτεραιοτήτων, προώθησης παγκόσμιων συνεργασιών και συντονισμού διεθνών εκστρατειών. Επιπλέον παρέχει στα ανά τον κόσμο παραρτήματά του υποστηρικτικά μέσα, τα οποία είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία ενός παγκόσμιου οργανισμού.

Στο επίπεδο της λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής, λειτουργεί το Διοικητικό Συμβούλιο του Διεθνούς WWF και η Γενική Συνέλευση του δικτύου, η οποία απαρτίζεται από τους Γενικούς Διευθυντές των εθνικών οργανώσεων και από τους αντιπροσώπους των γραφείων προγραμμάτων. Με αυτόν τον τρόπο οι αποφάσεις που αφορούν στο WWF παγκοσμίως, λαμβάνονται δημοκρατικά και αντανακλούν τη συνισταμένη των ιδιαίτερων αναγκών και προβλημάτων κάθε χώρας, καθώς και των μεγάλων και παγκόσμιων περιβαλλοντικών προκλήσεων.

⁴ Για λόγους σαφήνειας και προκειμένου να υπάρχει συνεκτικότητα μεταξύ των ονομασιών των διαφόρων εθνικών γραφείων ανά τον κόσμο, η οργάνωση αποφάσισε το 2001 να χρησιμοποιεί παγκοσμίως το αρχικό ακρωνύμιο WWF.

Το WWF δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 100 χώρες, μέσω ενός δικτύου 80 γραφείων, με τους παρακάτω τρόπους:

- Εθνικά γραφεία: ανεξάρτητες εθνικές οργανώσεις, οι οποίες εκπροσωπούν τις χώρες-μέλη στις οποίες δραστηριοποιείται η οργάνωση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για τα προγράμματα και τις πολιτικές του δικτύου. Ταυτόχρονα έχουν αυτοτελή νομική υπόσταση, με δική τους διοικητική δομή και οικονομική διαχείριση.
- Γραφεία προγραμμάτων: γραφεία που συστήνονται σε οικολογικά σημαντικές περιοχές του κόσμου για να υλοποιήσουν συγκεκριμένα προγράμματα προστασίας. Δεν είναι αυτοτελή αλλά αναφέρονται είτε απευθείας στο διεθνές WWF, είτε σε κάποιο εθνικό γραφείο.
- Συνεργαζόμενες οργανώσεις: σε κάποιες περιοχές τού πλανήτη το WWF δραστηριοποιείται μέσω συνεργασιών με τοπικές ή και άλλες διεθνείς περιβαλλοντικές οργανώσεις όπως π.χ. Birdlife international, Greenpeace, κλπ.

1.4 WWF Ελλάς

Το WWF Ελλάς είναι το εθνικό γραφείο του WWF στην Ελλάδα. Είναι μια ανεξάρτητη ελληνική μη κυβερνητική οργάνωση και ταυτόχρονα ενεργό κομμάτι του διεθνούς δικτύου του WWF.

Το WWF Ελλάς αποτελεί μία ανεξάρτητη εθνική οργάνωση, η οποία όμως είναι μέλος του παγκόσμιου δικτύου του WWF. Η σχέση αυτή σημαίνει ότι αν και η οργάνωση διατηρεί στο ακέραιο την αυτοδιοίκησή της και τη δυνατότητα να διαμορφώνει τις δικές της προτεραιότητες, οφείλει αφενός να λειτουργεί στο πλαίσιο των αρχών που διαμορφώνονται από το δίκτυο και αφετέρου να υπηρετεί τους κοινούς στόχους που υιοθετούνται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ήδη από τη δεκαετία του '50, ένας από τους μετέπειτα ιδρυτές του WWF, ο Δρ Λουκ Χόφμαν, επισκέπτεται συχνά τη χώρα μας και θαυμάζει την ελληνική φύση. Σύντομα βρίσκει τους πρώτους συνεργάτες με τους οποίους διαμορφώνει ένα βασικό σχέδιο

δράσης που εστιάζει στην προστασία οικοσυστημάτων και απειλούμενων ειδών. Η επίσημη όμως ελληνική πρεμιέρα του WWF γίνεται το 1969 στον Υμηττό, με μια αναδάσωση που θα κρατήσει αρκετά χρόνια.

Η δράση στην Ελλάδα ξεκινά το 1969, είκοσι και πλέον χρόνια πριν τη σύσταση της εθνικής οργάνωσης WWF Ελλάς, με την αποκατάσταση τού δάσους της Καισαριανής στον Υμηττό και στη συνέχεια με ενίσχυση των δράσεων προστασίας στις Πρέσπες και τη Δαδιά Έβρου.

Το 1991 δημιουργείται γραφείο προγράμματος τού διεθνούς WWF στην Ελλάδα. Το γραφείο αυτό φέρει το όνομα «Παγκόσμιο Ταμείο για τη Φύση – WWF Ελλάς».

Το 1994 ιδρύεται η εθνική οργάνωση με τη νομική μορφή τού κοινωφελούς ιδρύματος. Η λειτουργία της ορίζεται από το 11-1-1994 Προεδρικό Διάταγμα (ΦΕΚ Β' 22 / 18-1-1994) (ίδρυση), την τροποποίησή του με το με το ΦΕΚ Β 790 / 22-6-2001 και το άρθρο 18 του Ν.2443 ΦΕΚ Τεύχος Α 265 / 3-12-1996 (περί διοικητικής και διαχειριστικής αυτοτέλειας του Ιδρύματος).⁵

1.5 Οι αρχές λειτουργίας⁶

Οι αρχές λειτουργίας του WWF Ελλάς είναι οι εξής:

- Είναι διεθνές, ανεξάρτητο, πολυπολιτισμικό και όχι υποκινούμενο από κομματικά συμφέροντα, Κοινωφελές Ίδρυμα.
- Αξιοποιεί την καλύτερη διαθέσιμη επιστημονική γνώση και αξιολογεί κριτικά όλες του τις δραστηριότητες
- Αποζητά τον διάλογο και αποφεύγει τις περιττές συγκρούσεις
- Προάγει ουσιαστικές λύσεις, μέσα από συνδυασμό εργασίας στη φύση, πολιτικής δράσης, κατάρτισης και εκπαίδευσης

⁵ <http://www.wwf.gr/el/wwf-greece-history>

⁶ Συχνές ερωτήσεις,

http://www.wwf.gr/old/index.php?option=com_content&view=category&id=198&layout=blog&Itemid=210

- Εμπλέκει και συνεργάζεται με τις τοπικές κοινωνίες και τους κατοίκους των περιοχών στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων του, σεβόμενο τις πολιτισμικές και οικονομικές τους ανάγκες
- Επιδιώκει τη συνεργασία με τις άλλες οργανώσεις, τις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις, με στόχο την αποτελεσματικότητα και την παροχή λύσεων
- Αξιοποιεί τους πόρους του με τον πλέον αποδοτικό τρόπο και διαχειρίζεται τα χρήματα των δωρητών με διαφάνεια και υπό καθεστώς απόλυτης λογοδοσίας

1.6 Ο Σκοπός

Σκοπός του ιδρύματος σύμφωνα με το Καταστατικό (βάση του ΦΕΚ Β' 22 / 18-1-1994) είναι:

- Η ενημέρωση, εκπαίδευση και κατάρτιση σχετικά με την ανάγκη για διατήρηση και προστασία της φυσικής κληρονομιάς. Ο σχεδιασμός, η παραγωγή και η διάθεση κατάλληλου έντυπου, ηλεκτρονικού και οπτικοακουστικού ή οποιαδήποτε άλλης μορφής υλικού για εκπαιδευτικούς και παιδαγωγικούς σκοπούς
- Η οργάνωση περιβαλλοντικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων
- Η υποστήριξη και ενδυνάμωση της κοινωνίας των πολιτών, ειδικά σε σχέση με δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος
- Η συνεργασία με κρατικούς και μη κρατικούς φορείς, με ιδιώτες και επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο με στόχο την εξασφάλιση ηθικής και οικονομικής υποστήριξης για την προστασία της φύσης. Η προώθηση επίσης και ενίσχυση κάθε μέσου (νομικού, οικονομικού, εμπορικού) για την προστασία της φύσης
- Η συγκέντρωση, διαχείριση και διάθεση πόρων για τη διατήρηση της φύσης
- Η χρηματοδότηση, οργάνωση, διαχείριση και υποστήριξη δραστηριοτήτων και προγραμμάτων διατήρησης προστασίας και διάσωσης της φύσης. Σε αυτές τις δραστηριότητες περιλαμβάνονται η έρευνα, η ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων μακροχρόνιας διατήρησης και προστασίας της φύσης, η

διαμόρφωση προτάσεων, η διασυννοριακή συνεργασία, η ανταλλαγή τεχνολογίας επιστημόνων, σπουδαστών και άλλων ενδιαφερομένων

- Η αγορά, αξιοποίηση και διαχείριση γης και άλλων υλικών και άυλων αγαθών με στόχο την προστασία της φύσης και τη διατήρηση των απειλούμενων ειδών
- Η ίδρυση και η συμμετοχή σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που επιδιώκουν συμβατούς σκοπούς με αυτούς του ιδρύματος
- Η πραγματοποίηση της αποστολής του ιδρύματος όπως αυτή διαμορφώνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο σε αρμονία με τους σκοπούς που αναφέρονται παραπάνω

1.7 Αντικείμενο της δραστηριότητας²

Σήμερα, η αποστολή του WWF Ελλάς είναι να διατηρήσει την πλούσια βιοποικιλότητα της Ελλάδας ως αναπόσπαστο στοιχείο της Μεσογείου και να παρεμποδίσει – και μακροπρόθεσμα να αντιστρέψει – την υποβάθμιση του περιβάλλοντος, με στόχο την αρμονική συνύπαρξη ανθρώπου και φύσης.

Σήμερα, προσαρμοσμένη στις σύγχρονες απαιτήσεις, η οργάνωση χρησιμοποιεί τα εξής βασικά μέσα για να προάγει τους στόχους της:

- Υλοποίηση ερευνητικών δράσεων και προώθηση/ενίσχυση απαραίτητων τέτοιων δράσεων που υλοποιούνται από τρίτους
- Υλοποίηση προγραμμάτων διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος
- Συνεργασίες με ΜΚΟ, φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, της τοπικής αυτοδιοίκησης και του ακαδημαϊκού χώρου
- Συνεργασίες με επιχειρήσεις

7

http://www.wwf.gr/old/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=89&Itemid=60

- Κατάρτιση/δημοσιοποίηση θέσεων σχετικών με την περιβαλλοντική πολιτική
- Συμμετοχή σε συλλογικά όργανα διαβούλευσης και επιτροπές/ομάδες εργασίας εμπειρογνομόνων
- Άσκηση κριτικής στις πρακτικές των φορέων του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα
- Υλοποίηση εκστρατειών πολιτικής πίεσης και κινητοποίησης κοινού
- Δράσεις ευαισθητοποίησης και επικοινωνίας
- Δράσεις κατάρτισης και διάχυσης της επιστημονικής γνώσης
- Δραστηριότητες περιβαλλοντικής εκπαίδευσης
- Δραστηριότητες συμμετοχής κοινού, εθελοντισμού και ενδυνάμωσης της Κοινωνίας των Πολιτών

2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Το WWF Ελλάς διαχειρίζεται τους πόρους του σύμφωνα με τα αυστηρότερα εθνικά και διεθνή πρότυπα, με απόλυτη διαφάνεια και υπό τον ετήσιο οικονομικό έλεγχο ορκωτών λογιστών και του Υπουργείου Οικονομικών. Η οργάνωση έχει

συνυπογράψει τη «χάρτα αυτοδέσμευσης για τη διαφάνεια και τη λογοδοσία», έχει εδώ και χρόνια αναρτημένα όλα τα οικονομικά της δεδομένα στο διαδίκτυο (παράδειγμα η «Έκθεση Οικονομικής Κατάστασης της 30^{ης} Ιουνίου του 2013») και εκδίδει ετήσιες αναφορές για όλα τα σκέλη της δράσης και της διαχείρισής της. Επιπρόσθετα το WWF Ελλάς επιδεικνύει ιδιαίτερη προσήλωση στις αυστηρές διαδικασίες άρτιας διαχείρισης, για τις οποίες έχει λάβει πιστοποίηση ISO 9000:1.

Η επιτυχία της δράσης του WWF Ελλάς εξαρτάται απόλυτα από την επαγγελματική αρτιότητα των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν. Για αυτόν τον λόγο ο πυρήνας του έργου της οργάνωσης βασίζεται σε έμμισθο προσωπικό, ικανό να ανταποκριθεί στις σύνθετες και πολυδιάστατες περιβαλλοντικές προκλήσεις της εποχής.

Ωστόσο, η δραστηριότητα και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό και από εθελοντική προσφορά εργασίας, η οποία άλλωστε αποτελεί άρρηκτο κομμάτι του χαρακτήρα κάθε ΜΚΟ.

Σύμφωνα με τον Κο Σωκιαλίδη⁸, “Πολιτική του WWF είναι η βασική μορφή απασχόλησης των εργαζομένων να είναι η έμμισθη σχέση και να συνάπτεται σύμβαση παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών μόνο, όταν τα πραγματικά δεδομένα υποδηλώνουν ακριβώς σχέση παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου το WWF έχει 50 άτομα έμμισθο προσωπικό πλήρους απασχόλησης και 11 άτομα έμμισθο προσωπικό μερικής απασχόλησης⁹. Ο αριθμός των ατόμων με ΔΠΥ επηρεάζεται άμεσα από τις τρέχουσες ανάγκες και ποικίλει από έτος σε έτος (στην παρούσα χρονική στιγμή) ανέρχονται σε περίπου 10 άτομα¹⁰.

Οι εθελοντές εμπλέκονται σε πολλές δραστηριότητες. Ενδεικτικά, η νομική ομάδα που επεξεργάζεται διάφορα περιβαλλοντικά θέματα και καταγγελίες, αποτελείται από πολλούς εθελοντές δικηγόρους από τους οποίους γύρω στα οκτώ περίπου άτομα είναι ανά πάσα στιγμή ενεργοί, ενώ στο πρόγραμμα της Δαδιάς¹¹ υπάρχουν περίπου 6 έως 8 άτομα κάθε χρόνο από διάφορες χώρες τα οποία προσφέρουν εθελοντική

⁸ Επικεφαλής του Τμήματος Οικονομικών & Διοικητικών Υπηρεσιών WWF Ελλάς

⁹ Ιούνιος 2014

¹⁰ Ιούνιος 2014

¹¹ <http://www.wwf.gr/el/areas/360-projects/evros>

υπηρεσία στο πεδίο μέσω της European Volunteer Service. Σε άλλα προγράμματα και στα κεντρικά γραφεία, εκτιμάται ότι απασχολούνται περί τους 100 εθελοντές κάθε χρόνο. Οι πρακτικές ασκήσεις ανέρχονται περίπου στις 4 τον χρόνο.

2.1 Οικονομική εξάρτηση του WWF Ελλάς

Το WWF Ελλάς δεν εξαρτάται οικονομικά από το δίκτυο του WWF. Αντιθέτως συνεισφέρει.

Εντός του παγκόσμιου δικτύου του WWF λειτουργεί ένα εσωτερικό σύστημα ανακατανομής πόρων, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας του έργου των εθνικών οργανώσεων σε χώρες με μεγάλο οικολογικό πλούτο αλλά περιορισμένα οικονομικά μεγέθη.

Στο πλαίσιο αυτού του συστήματος, το WWF Ελλάς συνεισφέρει μέσω της διεθνούς γραμματείας του WWF (WWF International) ένα ποσοστό των ετήσιων εσόδων του για τη χρηματοδότηση στο παγκόσμιο πρόγραμμα του WWF.

Αυτή η συνεισφορά ανέρχεται στο 6 % των εσόδων από δωρεές και χορηγίες. Για το 2012 το ποσοστό αυτό αναλογεί σε 272.632,31 €

Στον αντίποδα, κάθε χρόνο το WWF Ελλάς λαμβάνει από το διεθνές WWF ένα ελάχιστο ποσό της τάξης των 10.000€, το οποίο προέρχεται από τη συμμετοχή του σε διεθνείς συνεργασίες, δικαιώματα προϊόντων WWF και άλλα.

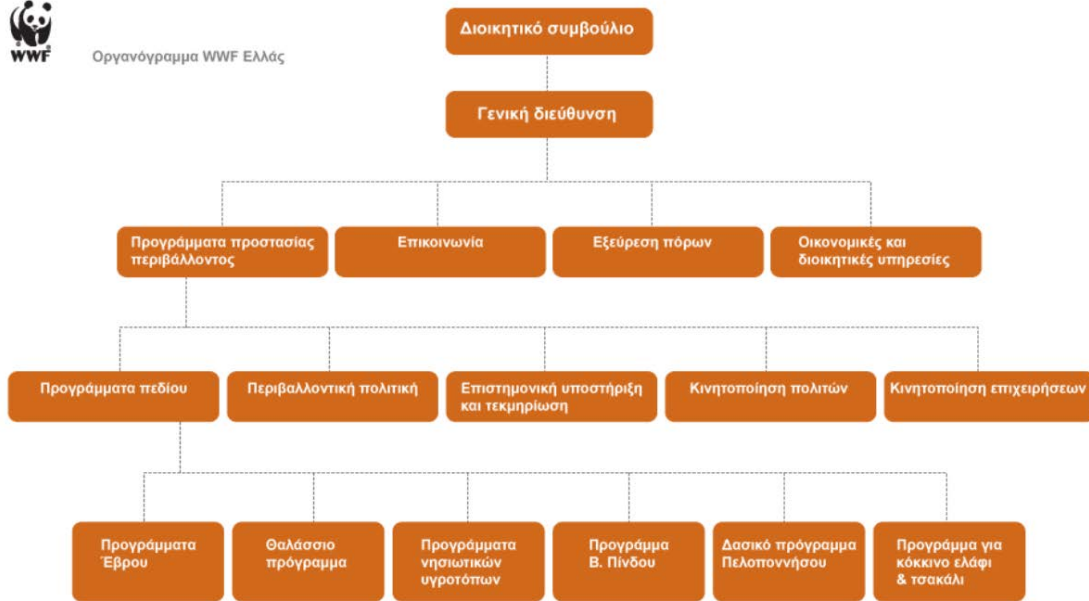
Τέλος, έχουν υπάρξει μεμονωμένες περιπτώσεις, όπου άλλα εθνικά γραφεία (π.χ. WWF Ολλανδίας, WWF Αγγλίας) συνεισέφεραν οικονομικά σε συγκεκριμένα προγράμματά του WWF Ελλάς.

2.2 Ανθρώπινο δυναμικό

Η επιτυχία της δράσης του WWF Ελλάς εξαρτάται απόλυτα από την επαγγελματική αρτιότητα των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν. Για αυτόν τον λόγο ο πυρήνας του έργου της οργάνωσης βασίζεται σε έμμισθο προσωπικό, ικανό να ανταποκριθεί στις σύνθετες και πολυδιάστατες περιβαλλοντικές προκλήσεις της εποχής.



Οργανόγραμμα WWF Ελλάς



Εικόνα 1: Οργανόγραμμα WWF (Πηγή: <http://tinyurl.com/o7koxvz>)

2.3 Δομή, Διαχείριση και λειτουργία¹²

Η δομή της οργάνωσης μπορεί να χωρισθεί σε τρία βασικά επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο της οργάνωσης βρίσκεται το Διοικητικό συμβούλιο μαζί με τις συμβουλευτικές επιτροπές που μπορεί να συστήσει. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει έως 15 μέλη και φέρει κατ' ουσία την τελική ευθύνη για όλες τις αποφάσεις και δράσεις γης οργάνωσης. Τα μέλη του έχουν τριετή θητεία, με δυνατότητα ανανέωσης για άλλα τρία χρόνια, ενώ τα νέα μέλη προτείνονται και εκλέγονται από τα υπάρχοντα μέλη. Το Διοικητικό Συμβούλιο έρχεται σε συνεδρία τουλάχιστον 3 φορές το χρόνο, οπότε και εγκρίνει τη στρατηγική της οργάνωσης, το ετήσιο σχέδιο δραστηριοτήτων και τον αντίστοιχο προϋπολογισμό της οργάνωσης, και ελέγχει τον ρυθμό υλοποίησής τους. Το ΔΣ επίσης αξιολογεί συνολικά την απόδοση της οργάνωσης, την απόδοση του Γενικού Διευθυντή και ελέγχει την επίδοση των βασικών στελεχών της. Το έργο του υποστηρίζεται από τρεις επιτροπές: την Εκτελεστική Επιτροπή, την Επιτροπή Οικονομικών και την Επιστημονική Επιτροπή. Η λειτουργία και οι

¹² <http://www.wwf.gr/el/people>

αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου προσδιορίζονται από το καταστατικό της οργάνωσης και εξειδικεύονται από τον «Κανονισμό Λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου».

Στο επόμενο επίπεδο συγκεντρώνεται ο βασικός διοικητικός και λειτουργικός φόρτος της οργάνωσης, ο οποίος επικεντρώνεται στον Γενικό Διευθυντή (ΓΔ), ο οποίος και είναι συνολικά υπεύθυνος για την διοίκηση και λειτουργία της οργάνωσης. Επικουρικά προς τον ΓΔ λειτουργούν ο Επιστημονικός Σύμβουλος της οργάνωσης, ο Οικονομικός Διευθυντής και η Ομάδα Διαχείρισης. Ο Επιστημονικός Σύμβουλος διατηρεί έναν συμβουλευτικό ρόλο ως προς το περιεχόμενο και την πρόοδο του προγράμματος της οργάνωσης, ενώ αναφερόμενος αποκλειστικά προς τον ΓΔ μπορεί κατά περίπτωση να αναλάβει δράσεις σχεδιασμού, αξιολόγησης ή και υλοποίησης συγκεκριμένων δράσεων. Ο Οικονομικός Διευθυντής, πέραν των αρμοδιοτήτων της οικονομικής διαχείρισης της οργάνωσης, συντονίζει τη διοικητική υποστήριξη και διαχειρίζεται την υλικοτεχνική υποδομή της. Τέλος, η Ομάδα Διαχείρισης στελεχώνεται από τους υπεύθυνους των τμημάτων της οργάνωσης και έχει την ευθύνη του συνολικού συντονισμού του έργου της και της διευθέτησης τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν. Στην Ομάδα Διαχείρισης προεδρεύει ο ΓΔ.

Ο Οικονομικός Διευθυντής, εκτός της αρμοδιότητας της οικονομικής διαχείρισης της οργάνωσης, συντονίζει τη διοικητική υποστήριξη και διαχειρίζεται την υλικοτεχνική υποδομή της. Η Ομάδα Διαχείρισης στελεχώνεται από τους επί κεφαλής των τμημάτων της οργάνωσης και έχει την ευθύνη του συνολικού συντονισμού του έργου της και της διευθέτησης των όποιων προβλημάτων που προκύπτουν. Στην Ομάδα Διαχείρισης προεδρεύει ο Γενικός Διευθυντής. Η Μονάδα Διαχείρισης και Ανάπτυξης Προγραμμάτων είναι υπεύθυνη για το συντονισμό και την παρακολούθηση της πορείας των προγραμμάτων της οργάνωσης, για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των νέων έργων και για τον συντονισμό της αξιολόγησης τους. Επιπροσθέτως, λειτουργεί επικουρικά προς αυτά, αναλαμβάνοντας τη διεκπεραίωση σειράς διαδικαστικών εργασιών όπως η υποβολή αναφορών και προτάσεων, επεξεργασία συμβάσεων κ.ά. καθώς επίσης και φροντίζοντας για τον συντονισμό των δια-τμηματικών αναγκών τους.

Στο τρίτο επίπεδο, συναντάμε την οργάνωση των τμημάτων και των δράσεων της οργάνωσης. Τα βασικά τμήματα της οργάνωσης είναι τρία:

- το τμήμα Προστασίας της Φύσης
- το τμήμα Εξεύρεσης Πόρων
- το τμήμα Επικοινωνίας

Το τμήμα προστασίας της φύσης περιλαμβάνει την ουσιαστική υλοποίηση του προγράμματος της οργάνωσης και χωρίζεται εν συνεχεία στους τομείς περιβαλλοντικής πολιτικής, προγραμμάτων πεδίου, κατάρτισης και εκπαίδευσης και συμμετοχής κοινού. Σημαντικό ρόλο ως προς τη υλοποίηση του προγράμματος έχει η Μονάδα Διαχείρισης και Ανάπτυξης Προγραμμάτων. Η μονάδα είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό και την παρακολούθηση της πορείας των προγραμμάτων της οργάνωσης, για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των νέων έργων και για τον συντονισμό της αξιολόγησής τους. Επίσης λειτουργεί επικουρικά προς αυτά, αναλαμβάνοντας τη διεκπεραίωση σειράς διαδικαστικών εργασιών (υποβολή αναφορών και προτάσεων, επεξεργασία συμβάσεων, κοκ) και φροντίζοντας για τον συντονισμό των δια-τμηματικών αναγκών τους.

Το τμήμα εξεύρεσης πόρων, είναι αρμόδιο για την εξασφάλιση των οικονομικών πόρων της οργάνωσης, μέσα από την ανάπτυξη της βάσης των οικονομικών υποστηρικτών (υποστηρικτές, διακεκριμένοι φίλοι, μεγάλοι χορηγοί), την υποβολή προτάσεων προς χορηγούς (εταιρικούς ή ιδρύματα), την προώθηση της ιδέας των κληροδοτημάτων και των χορηγιών σε είδος και τις συμφωνίες δικαιόχρησης του σήματος της οργάνωσης.

Τέλος, το τμήμα επικοινωνίας, είναι υπεύθυνο για τη προώθηση της εικόνας της οργάνωσης, τη συγκρότηση και την προώθηση μιας ενιαίας και αναγνωρίσιμης ταυτότητας της οργάνωσης (branding), την υλοποίηση επικοινωνιακών δράσεων και την συνεργασία με τα ΜΜΕ.

Όπως μπορεί να φανεί από το οργανόγραμμα, υπάρχουν τέσσερα κύρια τμήματα εντός της οργάνωσης: α) τμήμα προστασίας, β) τμήμα επικοινωνιών, γ) τμήμα συγκέντρωσης χρημάτων και χρηματοδότησης και δ) τμήμα διοίκησης. Καθένα από

αυτά διοικείται από ένα μέλος του ανώτερου προσωπικού, ο οποίος επίσης συμμετέχει στην ομάδα διοίκησης (Management team).

Συμβουλές στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη παρέχονται επίσης από τον Ανώτερο Επιστημονικό Σύμβουλο. Η ομάδα διαχείρισης εποπτεύεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και είναι μέρος του ανώτατου επιπέδου διοίκησης του οργανισμού που λειτουργεί υπό τη στρατηγική καθοδήγηση και εποπτεία του Διοικητικού Συμβουλίου. Σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου, υπάρχει επίσης μια Εκτελεστική Επιτροπή για τη λήψη αποφάσεων και δύο συμβουλευτικές επιτροπές (Επιτροπή Προστασίας, Επιτροπή Οικονομικών). Επίσης υπάρχει μια Επιτροπή Διορισμών με την εντολή του διορισμού των νέων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Σε κάθε περίπτωση επιδίωξη αποτελεί η διατήρηση μιας απλής και ξεκάθαρης δομής προωθώντας έτσι υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής συνέργειας, σαφήνεια ρόλων και ευθυνών και ενίσχυση της υπευθυνότητας των υπεύθυνων των προγραμμάτων.

2.4 Οικονομικά Αποτελέσματα του WWF Ελλάς για το Οικονομικό έτος 2013

Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων - το οποίο βάσει διεθνούς πρακτικής και πλαισίου λειτουργίας του WWF πρέπει να κυμαίνεται και να μην υπερβαίνει κατά πολύ το 50% του συνόλου κάθε ετήσιου προϋπολογισμού - προέρχεται από ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Η οργάνωση ωστόσο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους πόρους που συγκεντρώνει από ιδιώτες υποστηρικτές. Οι περισσότεροι από 13.000 τακτικοί οικονομικοί υποστηρικτές διαμορφώνουν τη βάση της οργάνωσης και αποτελούν τους θεμέλιους λίθους για την οικονομική υποστήριξη των δράσεων της WWF Ελλάς.

Το WWF Ελλάς λαμβάνει χορηγίες από εταιρίες, υπό ένα αυστηρό πλαίσιο κριτηρίων και αρχών, οι οποίες συνίστανται στα εξής:

- Οι περιπτώσεις χορηγικής σχέσης εξετάζονται με τη δέουσα προσοχή και επιμέλεια, ούτως ώστε να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη τέλεση των καθηκόντων της οργάνωσης, χωρίς να διακυβεύεται η αξιοπιστία της, η οικονομική της ανεξαρτησία και το δικαίωμά της να ασκήσει ανοιχτή κριτική

- Οι χορηγικές σχέσεις με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μεταξύ άλλων σε τομείς όπως βιομηχανία ορυκτών καυσίμων και πυρηνικής ενέργειας, καπνοβιομηχανία, και αμυντική βιομηχανία, απαγορεύονται ρητά από τους εσωτερικούς κανονισμούς και τις διαδικασίες της οργάνωσης διεθνώς
- Η εμπλοκή της οργάνωσης σε οποιαδήποτε μορφή συνεργασίας με επιχειρήσεις αναλύεται διεξοδικά, τόσο από το WWF Ελλάς, όσο και από αρμόδιες επιτροπές του διεθνούς WWF
- Κατά κανόνα επιλέγονται επιχειρήσεις, οι οποίες πληρούν κριτήρια εταιρικής υπευθυνότητας, δικαιωμάτων εργαζομένων, συμμόρφωσης με το κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο κ.α.
- Επιλέγονται επίσης επιχειρήσεις, οι οποίες διατηρούν διεθνείς συνεργασίες μέσω της οργάνωσης
- Για λόγους οικονομικής ασφάλειας και ανεξαρτησίας, προσπαθούμε να διασφαλίζουμε διασπορά στις χορηγίες, έτσι ώστε να αποφεύγουμε κάθε πιθανή χορηγική εξάρτηση από συγκεκριμένους επιχειρηματικούς κλάδους
- Η οργάνωση παρακολουθεί στενά τα πεπραγμένα κάθε επιχείρησης με την οποία συνεργάζεται και δεν διστάζει, εάν αυτό κριθεί αναγκαίο, να προβεί σε διακοπή της συνεργασίας, γεγονός το οποίο έχει ήδη συμβεί στο παρελθόν
- Η οργάνωση επιδιώκει, όπου αυτό καθίσταται δυνατόν, να διευρύνει το πλαίσιο μιας χορηγικής συνεργασίας σε ζητήματα βιώσιμων πρακτικών και λειτουργιών τού εκάστοτε χορηγού.

Τέλος, στον βαθμό που υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι από θεσμικούς φορείς για την υλοποίηση δράσεων περιβαλλοντικής προστασίας και οι οποίοι διανέμονται με διαδικασίες απόλυτης διαφάνειας και λογοδοσίας, το WWF Ελλάς επιδιώκει να αξιοποιήσει και αυτήν την πηγή εσόδων για την επίτευξη των στόχων του.

Τα παραπάνω πιστοποιούνται βάση των Ισολογισμών που εκδίδονται ετησίως:

**ΚΟΙΝΩΦΕΛΕΣ ΙΔΡΥΜΑ
"ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΤΑΜΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΦΥΣΗ WWF - ΕΛΛΑΣ"**

**ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
ΧΡΗΣΕΩΣ ΑΠΟ ΤΗΝ 1η ΙΟΥΛΙΟΥ 2012 ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ 30η ΙΟΥΝΙΟΥ 2013
(Ποσά σε Ευρώ)**

	<u>Σημ.</u>	<u>30.06.13</u>	<u>30.06.12</u>
Έσοδα			
Πωλήσεις Εμπορευμάτων		44.135,06	52.871,74
Κόστος πωληθέντων εμπορευμάτων		(21.693,49)	(28.600,95)
Πωλήσεις υπηρεσιών		304.406,48	549.616,85
Επιχορηγήσεις και Δωρεές	19	2.651.497,62	2.911.332,77
Έσοδα από Ενοίκια			6.349,12
Έσοδα από Τόκους		24.208,89	41.931,94
Συναλλαγματικές διαφορές		-	-
Έκτακτα έσοδα και κέρδη		829,23	-
Έσοδα προηγούμενων χρήσεων		-	-
		<u>3.003.383,79</u>	<u>3.533.501,47</u>
Μείον : Έξοδα			
Αμοιβές & έξοδα προσωπικού		1.571.928,44	1.738.575,57
Αμοιβές & έξοδα τρίτων		125.935,56	162.489,99
Παροχές τρίτων		226.930,22	193.861,60
Φόροι Τέλη		345,79	4.822,79
Διάφορα έξοδα		1.178.211,99	1.736.129,16
Τόκοι έξοδα		10.995,67	11.269,25
Αποσβέσεις παγίων στοιχείων		50.328,08	55.039,58
Έκτακτα έξοδα & ζημιές		31.624,52	55.099,27
Έξοδα προηγούμενων χρήσεων		-	-
		<u>3.196.300,27</u>	<u>3.957.287,21</u>

Εικόνα 2: Ισολογισμός 2013 (Πηγή: <http://www.wwf.gr/images/pdfs/ekthesi-orkoton-2013.pdf>)

Τα έσοδά για το 2012 ήταν 3.533.000€ ενώ τα έξοδά ήταν 3.957.000€. Παρουσιάστηκε δηλαδή για το 2012 ένα ταμειακό έλλειμμα της τάξης των 424.000€. Το μεγαλύτερο μέρος αυτού, βέβαια, δεν αφορά ένα πραγματικό έλλειμμα αλλά αντανακλά το γεγονός ότι βάσει προγράμματος εκταμιεύτηκαν μέσα στο οικονομικό έτος 2012 355.000€, τα οποία είχαν ήδη εισπραχθεί από το προηγούμενο έτος. Αυτό

συχνά συμβαίνει όταν ένας χορηγός προκαταβάλει μία ενίσχυση η οποία αφορά περισσότερα από ένα έτη.

Το πραγματικό έλλειμμα ήταν 69.000€, και οφείλεται στην αδυναμία της επιχείρησης-λόγω της εθνικής οικονομικής κρίσης- να εξασφαλιστούν οι αναγκαίοι πόροι για τις δράσεις της. Η ορθή οικονομική διαχείριση των προηγούμενων ετών, παρόλα αυτά, δίνει τη δυνατότητα να απορροφούνται τέτοια ελλείμματα κάνοντας χρήση των αποθεματικών, έτσι ώστε να μην χρειάζεται να θυσιαστούν δράσεις που είναι καίριες για την επίτευξη της αποστολής του WWF Ελλάς.

Κατά το οικονομικό έτος 2012 (1 Ιουλίου 2011 – 30 Ιουνίου 2012, βάσει του Άρθρου 11 «Οικονομική διαχείριση» του Καταστατικού, http://www.wwf.gr/storage/internal_procedures.pdf)¹³ τα έσοδα του WWF Ελλάς σημείωσαν μείωση κατά 68 χιλιάδες Ευρώ φτάνοντας τα 3.533.000,00 Ευρώ σε σχέση με το 2011 που ανήλθαν σε 3.601.000,00 Ευρώ.

Όπως φαίνεται και από τους επισυναπτόμενους πίνακες, τα έσοδα από θεσμικούς φορείς αυξήθηκαν κατά 10,89%, τα έσοδα από τα Ιδρύματα¹⁴ μειώθηκαν κατά 10,94% και τα έσοδα από τις Εταιρείες αυξήθηκαν κατά 26,15%. Τα έσοδα από τους Ιδιώτες σημείωσαν μείωση της τάξης του 6,16%.

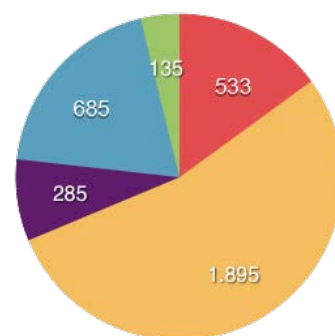
¹³ Η χρήση αρχίζει την 1η Ιουλίου και λήγει την 30 Ιουνίου του επόμενου έτους

¹⁴ Το μεγαλύτερο κομμάτι της χρηματοδότησης του έργου της οργάνωσης προέρχεται από κοινωφελή ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού. Τα κοινωφελή ιδρύματα χρηματοδοτούν ένα ευρύ φάσμα δράσεων, από προγράμματα προστασίας περιβάλλοντος και περιβαλλοντική εκπαίδευσης έως εκστρατείες πολιτικής και κινητοποίηση πολιτών. Η προσφορά τους ξεπερνά τα όρια της οικονομικής ενίσχυσης, καθώς πολλές φορές οι εκπρόσωποι τους προσφέρουν πολύτιμες συμβουλές, τεχνογνωσία και ηθική υποστήριξη.

Ειδικότερα για το οικονομικό έτος 2012 το 53,64% των εσόδων προήλθε από τα Ιδρύματα, το 19,39% από τις Εταιρείες, το 15,09% από τους Ιδιώτες, το 8,07% από Θεσμικούς φορείς και το 3,82% από λοιπές πηγές.

Σύνολο εσόδων 3,533 Εκατ. €

Οικονομικό έτος 1 Ιουλίου 2011 – 30 Ιουνίου 2012



Έσοδα σε χιλιάδες ευρώ		
	2012	2011
Ιδιώτες	533	568
Ιδρύματα	1.895	2.128
Θεσμικοί φορείς	285	257
Εταιρείες	685	543
Λοιπά	135	105
Σύνολα	3.533	3.601

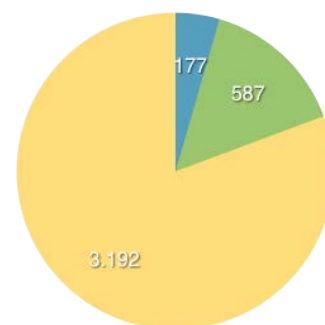
Σε ότι αφορά τα έξοδα, το WWF Ελλάς, στοχεύει στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος στον αγώνα για την προστασία της ελληνικής φύσης και τη διατήρηση της πλούσιας βιοποικιλότητας της Ελλάδας, με το χαμηλότερο δυνατό λειτουργικό κόστος.

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα εξόδων κατά το οικονομικό έτος 2012 (1 Ιουλίου 2011 – 30 Ιουνίου 2012), τα διοικητικά έξοδα της οργάνωσης αποτέλεσαν το

4,47% των συνολικών δαπανών, ενώ το 80,67% αφορούσε έξοδα για την πραγματοποίηση προγραμμάτων για την προστασία του περιβάλλοντος και το 14,86% επενδύθηκε στον τομέα της ενημέρωσης για την ευαισθητοποίηση του κοινού γύρω από περιβαλλοντικά θέματα και για τις ενέργειες εξεύρεσης πόρων.

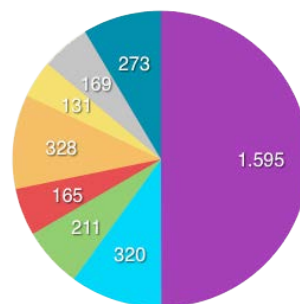
Σύνολο εξόδων 3,957 Εκ. €

Οικονομικό έτος 1 Ιουλίου 2011 – 30 Ιουνίου 2012



Έξοδα σε χιλιάδες ευρώ		
	2012	2011
Διοικητικά έξοδα	177	187
Έξοδα εξεύρεσης πόρων	588	499
Πρόγραμμα προστασίας	3.192	2.985
Σύνολα	3.957	3.671

Ανάλυση προγράμματος προστασίας



	2012	2011
Πρόγραμμα πεδίου ¹⁵	1.595	1.464
Περιβαλλοντική πολιτική	320	267
Δράσεις επικοινωνίας	211	167
Επιστημονική Τεκμηρίωση	165	216
Κοινωνία των πολιτών και εθελοντισμός	328	354
Περιβαλλοντική εκπαίδευση	131	145
Κινητοποίηση επιχειρήσεων	169	95
Συμμετοχή σε δράσεις διεθνούς δικτύου	273	277
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ	3.192	2.985

¹⁵ Έρευνα πεδίου για συγκεκριμένα απειλούμενα είδη και βιοτόπους, με σκοπό την παραγωγή κρίσιμης πληροφορίας για την προστασία τους και την υποστήριξη παρεμβάσεων σε επίπεδο πολιτικής

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ 01.07.11 - 30.06.12¹⁶

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	30-06-12	30-06-11
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2.020.429,54	2.015.024,44
Γήπεδα-Οικόπεδα	1.920.216,08	1.920.216,08
Κτίρια-Εγκαταστάσεις Κτιρίων	79.431,56	84.688,70
Λοιπός Εξοπλισμός & Ασώμ. Ακίνητοποιήσεις	46,43	46,28
Εγγυήσεις	20.735,47	10.073,38
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	990.669,66	1.562.011,70
Αποθέματα	29.853,68	40.857,12
Χρεώστες Διάφοροι	109.455,46	134.921,54
Ταμείο & Καταθέσεις Όψεως & Προθεσμίας	851.360,52	1.386.233,04
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		
Έσοδα Χρήσεως Εισπρακτέα	445.304,62	104.930,51

¹⁶ Στη σελίδα 15 έχει αναρτηθεί και ο πιο πρόσφατος Ισολογισμός για το 2013

ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.456.403,82	3.681.966,65
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	30-06-12	30-06-11
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3.173.708,05	3.597.493,79
Κεφάλαιο	332.930,30	332.930
Αποθεματικά	2.840.777,75	3.264.563,29
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	82.624,02	83.752,36
Προμηθευτές & Πιστωτές Διάφοροι	19.583,53	24.371,28
Γραμμάτια Πληρωτέα	--	--
Φόροι-Τέλη	20.595,41	27.932,59
Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	42.445,08	31.448,49
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	200.071,75	
Έξοδα Χρήσης Δουλεωμένα		720,50

ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3.456.403,82	3.681.966,65
-------------------------	---------------------	---------------------

Βασικοί Δείκτες Απόδοσης	Οικ. έτος 2012	Οικ. έτος 2011
---------------------------------	---------------------------	---------------------------

Ποσοστό διοικητικών εξόδων επί συνολικών εξόδων	4,47%	5,1%
Ποσοστό του κόστους προγράμματος προστασίας της φύσης επί συνολικών εξόδων	80,67%	81,3%
Ετήσιο κόστος μισθοδοσίας	1.738.575,57 €	1.688.549,53 €
Αριθμός εργαζομένων την 30.6 σε ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης	52	48
Αναλογία Εσόδων προς Έξοδα Τμήματος Εξεύρεσης Πόρων	2,86	3,5
Ποσοστό Αδέσμευτων Εσόδων	47,85%	50,5%
Κάλυψη στον Τύπο (Αριθμός Αναφορών)	1.263	1.608
Μηνιαίος Αριθμός Μοναδικών Επισκεπτών στην Ιστοσελίδα του WWF Ελλάς	15.000	18.603

2.5 Οικονομική Διαχείριση - Εσωτερικός έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος του WWF Ελλάς αποτελείται από μια σειρά ελεγκτικών ενεργειών και οργάνων που προάγουν την δυνατότητα της οργάνωσης να είναι αποτελεσματική προς τους στόχους της και διαφανής και υπόλογη προς το εξωτερικό της περιβάλλον.

Τον Απρίλιο του 2008, το WWF Ελλάς συνυπέγραψε, μαζί με πολλές άλλες Μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις της χώρας τη «Χάρτα Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής

Ευθύνης και Λογοδοσίας μη Κυβερνητικών Οργανώσεων»¹⁷, η οποία αποτελεί μία διεθνή πρωτοβουλία με σκοπό την εμπάθυνση των σχετικών αρχών στη λειτουργία των ΜΚΟ, σε ανταπόκριση με την αυξανόμενη σημασία και αποδοχή του έργου τους.

Σε εφαρμογή συγκεκριμένης πρόνοιας της «χάρτας» η οργάνωση εκδίδει περιοδικές αναφορές για την εφαρμογή των αρχών διαφάνειας και λογοδοσίας¹⁸. Τον Οκτώβριο 2012, ο Οργανισμός Επιθεώρησης και Πιστοποίησης TÜV HELLAS, διαπίστωσε την συμμόρφωση των διαδικασιών του WWF Ελλάς, σύμφωνα με τις αρχές της «Χάρτας Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας μη Κυβερνητικών Οργανώσεων».¹⁹

Η διασφάλιση της ορθής διαχείρισης των οικονομικών δεδομένων της οργάνωσης αποτελεί απόλυτη προτεραιότητα και επιτυγχάνεται μέσα από 3 διαφορετικά επίπεδα ελέγχου:

- 1ο επίπεδο ελέγχου: Τη βασική ευθύνη οικονομικού ελέγχου έχουν το ΔΣ, η οικονομική επιτροπή του WWF Ελλάς, η οποία απαρτίζεται από ανθρώπους εντός και εκτός της οργάνωσης, καθώς και κλιμάκια ορκωτών λογιστών.
- 2ο επίπεδο ελέγχου (εσωτερικής διαχείρισης): Η οργάνωση θέτει πολύ υψηλές προδιαγραφές στην εσωτερική διαχείριση, εφαρμόζοντας ένα σύστημα – πιστοποιημένο με ISO 9000:1 – το οποίο μεταξύ άλλων διασφαλίζει ότι καμία δαπάνη της οργάνωσης δεν είναι αδικαιολόγητη και η τέλεσή της απαιτεί πάντοτε τουλάχιστον δύο υπογραφές.
- 3ο επίπεδο ελέγχου: Όλα τα οικονομικά στοιχεία της οργάνωσης είναι δημοσίως διαθέσιμα σε κάθε ενδιαφερόμενο πολίτη ή φορέα, μέσω της ιστοσελίδας, καθώς και από την οικονομική διεύθυνση και τη μονάδα ανάπτυξης και διαχείρισης προγραμμάτων, οι οποίες και είναι αρμόδιες για τη διαχείριση των οικονομικών πόρων και την υλοποίηση των προγραμμάτων, αντίστοιχα.

¹⁷ [Χάρτα Αυτοδέσμευσης, Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας μη Κυβερνητικών Οργανώσεων](#)

¹⁸ [Εφαρμογή αρχών διαφάνειας και λογοδοσίας.](#)

¹⁹ [Δήλωση Επαλήθευσης \(GR\) - Δήλωση Επαλήθευσης \(EN\)](#)

2.5.1 Εποπτεία από το Υπ. Οικονομικών

Το νομικό καθεστώς της οργάνωσης (κοινοφελές ίδρυμα) συνεπάγεται την εποπτεία της λειτουργίας της από το Υπουργείο Οικονομικών. Η εποπτεία αυτή δεν αφορά αυτόν καθ' αυτόν τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης, αλλά υφίσταται με βασικό στόχο να επιβεβαιώνει ότι οι πόροι της οργάνωσης διατίθενται πράγματι προς εξυπηρέτηση του διακηρυγμένου στόχου της. Καθώς, οι εσωτερικές διαδικασίες της οργάνωσης συνεισφέρουν προς αυτόν ακριβώς τον ίδιο στόχο, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι η εποπτεία του Υπ. Οικονομικών λειτουργεί και προς έμμεση επιβεβαίωση της εφαρμογής των εσωτερικών διαδικασιών, σε ότι βέβαια αφορά το σύνολό τους και όχι τις επιμέρους διαδικασίες.

2.5.2 Ετήσιος έλεγχος από Ορκωτούς Λογιστές

Η οργάνωση σε ετήσια βάση υποβάλλεται σε οικονομικό έλεγχο από ανεξάρτητους ορκωτούς λογιστές, οι οποίοι και επιβεβαιώνουν την χρηστή οικονομική διαχείριση της οργάνωσης εκδίδοντας αντίστοιχο πιστοποιητικό. Οι παράμετροι που ελέγχονται κατά το έλεγχο αυτό αφορούν στην ουσία τους την τήρηση συγκεκριμένων οικονομικών και διοικητικών διαδικασιών που εξασφαλίζουν την χρηστή διαχείριση των πόρων.

2.5.3 Έκτακτοι έλεγχοι από Ορκωτούς Λογιστές²⁰

Οι έκτακτοι έλεγχοι έχουν τον ίδιο χαρακτήρα με τους προηγούμενους αλλά αφορούν συγκεκριμένες δραστηριότητες της οργάνωσης. Απαιτούνται, εκτός των άλλων, από τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ, αλλά οι ενδείξεις είναι ότι σταδιακά οι απαιτήσεις αυτές θα επεκταθούν.

Σύμφωνα με τον Κο Σωκιάλιδη²¹ (Ιούνιος 2014):

²⁰ Οι εκθέσεις των Ορκωτών Λογιστών είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα του WWF Ελλάς

²¹ Επικεφαλής του Τμήματος Οικονομικών & Διοικητικών Υπηρεσιών WWF Ελλάς

- Τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ είναι σημαντικά για την λειτουργία της οργάνωσης και έχουν γίνει ακόμα πιο σημαντικά τα τελευταία δύο χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης και της μείωσης των εσόδων από άλλες γραμμές (κυρίως συνεργασίες με εταιρείες , μεγάλους υποστηρικτές κλπ). Από την φύση τους δεν καλύπτουν ένα σταθερό ποσοστό των εσόδων και μπορεί να υπάρχει σημαντική απόκλιση από χρόνο σε χρόνο, ανάλογα με το τι προτάσεις (και το μέγεθός τους) γίνονται αποδεκτές από την ΕΕ. Συνήθως αποτελούν λιγότερο από το 10% των εσόδων του WWF Ελλάς (για το 2012 ήταν 8% ενώ για το 2013 ήταν 6%), ενώ φέτος και λόγω της έναρξης ενός καινούργιου μεγάλου προγράμματος LIFE, θα ανέλθουν κοντά στο 13% με 14%, πράγμα που ανακουφίζει την πίεση στα έσοδα από άλλες πηγές
- Σημαντικό είναι επίσης όμως, ότι χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή γιατί ενέχουν κινδύνους για την οργάνωση. Ο βασικός κίνδυνος είναι ότι συνήθως καλύπτουν το 50% της χρηματοδότησης (σπανίως το 75%) και η οργάνωση δεσμεύεται να εξασφαλίσει από άλλους φορείς ή από αδέσμευτους πόρους, το υπόλοιπο ποσό της χρηματοδότησης, το οποίο αυτή την εποχή δεν αποτελεί εύκολη άσκηση. Επιπλέον αυτά τα προγράμματα έχουν τις δικές τους διαχειριστικές διατάξεις, πράγμα το οποίο αυξάνει το γραφειοκρατικό κόστος διαχείρισής τους από τον οργανισμό.

2.5.4 Οργάνωση άλλων έκτακτων ελέγχων

Πέρα από τους παραπάνω μηχανισμούς ελέγχου, το Δ.Σ. της οργάνωσης ή ο Γενικός Διευθυντής μπορούν, να προσδιορίζουν συγκεκριμένες κατά περίπτωση διαδικασίες ελέγχου της διαχείρισης της οργάνωσης, τις οποίες μπορούν κατά την κρίση τους να αναθέτουν σε εξωτερικούς ελεγκτές ή σε συγκεκριμένα στελέχη.

Ο Οργανισμός Επιθεώρησης και Πιστοποίησης TÜV HELLAS πιστοποίησε το WWF Ελλάς με βάση το πρότυπο ISO 9001:2008²² με αντικείμενο τα Έργα και τις

²² [Πιστοποιητικό ISO 9001:2008](#)

Δραστηριότητες της για την προστασία του Περιβάλλοντος και της Φυσικής Κληρονομιάς και τη Διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

2.6 Οι σημερινοί περιβαλλοντικοί στόχοι του WWF Ελλάς

Η στρατηγική είναι προσανατολισμένη στους μακροπρόθεσμους στόχους για το 2020

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι τους οποίους το WWF Ελλάς έθεσε για το 2020 είναι οι εξής:

Στόχος 2020 Α. Προστασία σημαντικών ειδών και οικοτόπων

Αναφέρεται στη δημιουργία ευνοϊκής κατάστασης προστασίας για επιλεγμένα απειλούμενα είδη και οικοτόπους της χώρας, ενώ παράλληλα επιδιώκει την κινητοποίηση συγκεκριμένων νομικών, πολιτικών και διαχειριστικών διαδικασιών για την προστασία του συνόλου της ελληνικής βιοποικιλότητας.

Στόχος 2020 Β. Αποτελεσματική διαχείριση φυσικών πόρων

Αναφέρεται στη μείωση των πιέσεων που ασκούνται στους φυσικούς πόρους και την εγκαθίδρυση πλαισίου ορθής διαχείρισης των φυσικών πόρων. Παράλληλα, επιδιώκεται η ενσωμάτωση στις κύριες πολιτικές και πρακτικές του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα πρόνοιας για την προστασία των φυσικών πόρων.

Στόχος 2020 Γ. Μείωση της αλόγιστης κατανάλωσης

Αναφέρεται στη μείωση του εθνικού ανθρώπινου οικολογικού αποτυπώματος, μέσω της μείωσης της σπάταλης κατανάλωσης, της αύξησης της αποδοτικότητας στη χρήση φυσικών πόρων, της έκπτωσης σε αχρήστευση των σπάταλων και μη-αποδοτικών οικονομικών διαδικασιών, της υιοθέτησης πράσινων τεχνολογιών, κλπ.

Στόχος 2020 Δ. «Πράσινη» στροφή της κοινωνίας

Αναφέρεται στην πραγμάτωση της απαραίτητης κοινωνικής αλλαγής, μέσω της ευαισθητοποίησης των πολιτών, της προώθησης «πράσινων» καθημερινών πρακτικών για τα νοικοκυριά και την κοινωνία και της ενδυνάμωσης της κοινωνίας των πολιτών.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που αποφασίστηκαν για το 2020, στη συνέχεια εξειδικεύτηκαν στους ακόλουθους μεσοπρόθεσμους στόχους – ορόσημα για το 2012:

- **A1.** Αξιοσημείωτη βελτίωση της κατάστασης προστασίας επιλεγμένων οικοτόπων και ειδών, με έμφαση σε 3-5 περιπτώσεις
- **A2.** Οι απειλές και ανάγκες προστασίας τουλάχιστον 5 ειδών (νέων προς τη μέχρι σήμερα ατζέντα) θα έχουν αντιμετωπιστεί και θα έχουν υιοθετηθεί επαρκή μέτρα
- **B1.** Η συνολική εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας θα έχει βελτιωθεί, ενώ θα έχουν τεθεί οι βάσεις για αναμόρφωση του εθνικού συστήματος περιβαλλοντικής διακυβέρνησης
- **B2.** Κριτήρια αειφορίας θα έχουν ενσωματωθεί σε σημαντικές πολιτικές διαχείρισης φυσικών πόρων, ενώ τα επίπεδα περιβαλλοντικής ενσωμάτωσης σε σημαντικές οικονομικές πολιτικές θα έχουν βελτιωθεί
- **Γ1.** Πρακτικές μείωσης του αποτυπώματος νοικοκυριών και επιχειρήσεων θα έχουν υιοθετηθεί ευρέως, ως αποτέλεσμα βελτιωμένων αντιλήψεων, δέσμευσης για αλλαγή και διαθεσιμότητας παροχών και υποδομών.
- **Γ2.** Οι δημόσιες πολιτικές σε σημαντικούς τομείς της οικονομίας θα βρίσκονται σε τροχιά ενσωμάτωσης της ανάγκης για μείωση του συνολικού εθνικού αποτυπώματος.
- **Δ1.** Οι αντιλήψεις του κοινού για συγκεκριμένα περιβαλλοντικά θέματα (κλιματική αλλαγή) θα έχουν βελτιωθεί σημαντικά και θα μεταφράζονται σε μετρήσιμη ατομική και συλλογική δράση.
- **Δ2.** Οι μηχανισμοί της περιβαλλοντικής κοινωνίας των πολιτών θα έχουν ενισχυθεί σημαντικά, με αποτέλεσμα την ανάληψη χειροπιαστών συλλογικών πρωτοβουλιών.

2.7 Το πρόγραμμα Δράσεων

Ως αποτέλεσμα ενδελεχούς ανάλυσης των καταστάσεων που επηρεάζουν το περιβάλλον στην Ελλάδα, των δυνατοτήτων του WWF Ελλάς και σε πλήρη σύμπνοια με τους στόχους της διεθνούς στρατηγικής του WWF, το πρόγραμμα δράσεων της οργάνωσης για το επόμενο χρονικό διάστημα 2013-2020. επόμενη πενταετία δομήθηκε στους ακόλουθους πέντε τομείς:

- **Πεδίο:** Αφορά τη δουλειά επιστημονικών ομάδων για την in situ προστασία και διαχείριση προστατευόμενων περιοχών και απειλούμενων ειδών χλωρίδας και πανίδας.
- **Περιβαλλοντική πολιτική:** Αφορά την τεκμηρίωση προτάσεων για θεσμική προστασία του περιβάλλοντος, την ανάπτυξη πολιτικών παρεμβάσεων για συγκεκριμένα θέματα και την άσκηση πολιτικής πίεσης για ενσωμάτωση του περιβάλλοντος στην αναπτυξιακή πολιτική της χώρας.
- **Κοινωνική συμμετοχή:** Αφορά την καλλιέργεια πνεύματος ενεργού συμμετοχής στο σύνολο της κοινωνίας, μέσα από την οργάνωση εθελοντικών ομάδων, την περιβαλλοντική εκπαίδευση, την ενίσχυση της κοινωνίας πολιτών και τη γενική ενημέρωση.
- **Συμμετοχή επιχειρήσεων:** Αφορά την παρακίνηση του τομέα των επιχειρήσεων για μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος, μέσα από τη διοργάνωση σεμιναρίων κατάρτισης, την περιβαλλοντική λογοδοσία και τη διαμόρφωση συμμαχιών.
- **Επιστημονική υποστήριξη και τεκμηρίωση:** Αφορά την υποστήριξη της δράσης της οργάνωσης με έγκυρη επιστημονική τεκμηρίωση, τον εμπλουτισμό του επιστημονικού υλικού για τη βιοποικιλότητα της Ελλάδας και τη μετάδοση «εκλαϊκευμένης» επιστημονικής γνώσης στην κοινωνία

2.8 Σχέσεις με το διεθνές δίκτυο WWF

Το WWF Ελλάς αποτελεί μία ανεξάρτητη εθνική οργάνωση, η οποία όμως είναι μέλος του παγκόσμιου δικτύου του WWF (World Wide Fund for Nature). Η σχέση αυτή

σημαίνει ότι αν και η οργάνωση διατηρεί στο ακέραιο την αυτοδιοίκησή της οφείλει αφενός να λειτουργεί στα πλαίσια των αρχών που διαμορφώνονται από το δίκτυο και αφετέρου να λειτουργεί προς επίτευξη των κοινών στόχων που υιοθετούνται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Συνοπτικά οι βασικές αρχές λειτουργίας που υιοθετούνται από το διεθνές δίκτυο δηλώνουν ότι το WWF:

- Είναι παγκόσμιο, ανεξάρτητο, πολυπολιτισμικό και όχι κομματικό
- Αξιοποιεί την καλύτερη διαθέσιμη επιστημονική γνώση και αξιολογεί κριτικά όλες του της δραστηριότητες
- Αποζητά τον διάλογο και αποφεύγει τις περιττές συγκρούσεις
- Προάγει ουσιαστικές λύσεις μέσα από συνδυασμό εργασίας πεδίου, πολιτικής δράσης, κατάρτισης και εκπαίδευσης
- Εμπλέκει και συνεργάζεται με τις τοπικές κοινωνίες και τους ιθαγενείς στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων του, σεβόμενο τις πολιτισμικές και οικονομικές τους ανάγκες
- Επιδιώκει την συνεργασία με τις άλλες οργανώσεις, τις κυβερνήσεις, και τις επιχειρήσεις, με στόχο να είναι πιο αποτελεσματικό
- Αξιοποιεί τους πόρους του με τον πλέον αποδοτικό τρόπο και διαχειρίζεται τα χρήματα των δωρητών με διαφάνεια και υπό καθεστώς απόλυτης λογοδοσίας

2.9 Μείωση οικολογικού αποτυπώματος

Η μείωση του οικολογικού αποτυπώματος της οργάνωσης επιβάλλεται από τις στρατηγικές της επιλογές, και την ανάγκη να εμφανίζεται αυτή ως καταρχήν κοινωνός των ιδεών που προωθεί προς τους άλλους, τόσο σε εθνικό επίπεδο, όσο και στο σύνολο του δικτύου WWF.

Ένα σύνολο μέτρων για τη μείωση του οικολογικού αποτυπώματος εφαρμόζεται ήδη στα γραφεία της οργάνωσης όπως η χρήση οικολογικών απορρυπαντικών, η αποφυγή χρήσης προϊόντων μιας χρήσης και πλαστικών προϊόντων και η

ανακύκλωση χαρτιού, αλουμινίου, πλαστικού και ηλεκτρονικών συσκευών. Επίσης επιδιώκεται πάντοτε η προώθηση βιολογικών προϊόντων στις εκδηλώσεις της οργάνωσης, η χρήση μεσογειακών φυτών, και γενικότερα η προώθηση των φιλο-περιβαλλοντικών επιλογών σε κάθε ευκαιρία.

Το σημαντικότερο ίσως στοιχείο των ενεργειών μείωσης του οικολογικού αποτυπώματος είναι η μείωση των εκπομπών CO₂ από τη λειτουργία της οργάνωσης. Η μείωση των εκπομπών ρύπων αποτελεί διεθνή δέσμευση του WWF από τον Ιούλιο του 2006. Τα πρώτα βήματα σε αυτή τη διαδικασία είναι η καταγραφή των εκπομπών CO₂, και η εξαγορά τους - ειδικότερα των εκπομπών από αεροπορικά ταξίδια. Για την ενίσχυση αυτού του στόχου, έχει αποφασισθεί να μειωθούν τα ταξίδια και τα έξοδα ταξιδιών σε όλο το δίκτυο.

Οι βασικοί άξονες της διαδικασίας μείωσης των εκπομπών CO₂ είναι:

- Ανασκόπηση της καθημερινής λειτουργίας του κεντρικού γραφείου Αθήνας και των άλλων γραφείων του WWF, και προτάσεις αναθεώρησης αν χρειάζεται.
- Νέα πολιτική για τα ταξίδια (τα επαγγελματικά αεροπορικά ταξίδια είναι η μεγαλύτερη πηγή εκπομπών CO₂ διεθνώς): Μείωση διεθνών συναντήσεων, δραστικός περιορισμός των πτήσεων εσωτερικού, κα.
- Καταγραφή των ρύπων από τη χρήση αεροσκαφών (γίνεται για το σύνολο του δικτύου WWF από την οργάνωση climate friendly, στην οποία αποστέλλονται τα στοιχεία των αεροπορικών ταξιδιών).
- Καταγραφή των ρύπων από τις υπόλοιπες λειτουργίες της οργάνωσης
- Εξαγορά των εκπομπών CO₂ μέσα από τη χρηματική ενίσχυση αντισταθμιστικών προγραμμάτων.

3. SWOT ANALYSIS

Η SWOT Analysis αποτελεί σημαντικό εργαλείο στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι μόνο.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

Με βάση τις εξωτερικές ρυθμίσεις με τις οποίες το WWF Ελλάς λειτουργεί και τις εσωτερικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η οργάνωση, η ανάλυση SWOT διαμορφώνεται ως εξής²³:

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Οι άνθρωποι• Η γνώση• Η διαφάνεια και λογοδοσία• Η τοπική δράση και παρουσία• Η πολιτική επιρροή	<ul style="list-style-type: none">• Όνομα μας & έλλειψη σύνδεσης ονόματος και αντικειμένου• Έλλειψη δομών και διαδικασιών (και τήρηση τους) που θα εξασφαλίζουν συνέργεια και επικοινωνία μεταξύ τομέων και τμημάτων

²³ Τα στοιχεία βασίζονται σε SWOT ανάλυση που εκπονήθηκε εσωτερικά κατά την επεξεργασία της στρατηγικής του WWF Ελλάς για την πενταετία 2012-2017 και η οποία υπάρχει στην ιστοσελίδα της WWF – Ελλάς, 2η ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ WWF ΕΛΛΑΣ, 26 Απριλίου 2012

<ul style="list-style-type: none"> • Η τεχνολογική και επικοινωνιακή καινοτομία • Το brand και το δίκτυο του WWF • Εξασφαλισμένη ελάχιστη οικονομική βάση • Οι συνεργασίες • Η συνέπεια και η συνέχεια 	<ul style="list-style-type: none"> • Μέγεθος οργάνωσης και έλλειψη διαχείρισης ανθρώπινων πόρων • Έλλειψη καταγραφής και διάχυσης γνώσης • Σχετική ταχύτητα αντανακλαστικών ανάλογα με το θέμα • Μη επαρκής αξιοποίηση του δικτύου και του GPF σχετικά με είδη προτεραιότητας και επικοινωνία της δουλειάς μας • Εξάρτηση από εξωγενείς παράγοντες για αξιοποίηση /εφαρμογή της δουλειάς μας • Επικοινωνία της δουλειάς μας και αντίληψη κοινού για το έργο και την επιλογή δράσεων μας • Μικρός σχετικά αριθμός υποστηρικτών • Έλλειψη επάρκειας σε συγκεκριμένα πεδία με δυνατότητα δράσης (πράσινη οικονομία, ρύπανση)
<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η κρίση ως ευκαιρία αλλαγής δομών και αξιών <ul style="list-style-type: none"> - Ο κοινωνικός ιστός αναπλάθεται • Διαμόρφωση Μεσογειακής στρατηγικής - Ενεργή συμμετοχή του WWF Ελλάς • Η Ελλάδα στο επίκεντρο της δημοσιότητας: <ul style="list-style-type: none"> ○ πρωτοβουλία για πράσινη ανάπτυξη μέσα στην κρίση ○ Ενεργοποίηση ιδρυμάτων-ελλήνων εξωτερικού για χρηματοδότηση • Ανάγκη για νέες συλλογικότητες–δικτύωση - Ευκαιρία για μεγαλύτερη κοινωνική διείσδυση • Θύλακες κινητοποίησης κοινωνικών ομάδων 	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εθνική οικονομική κατάρρευση – άμεση απειλή για τη βιωσιμότητα της οργάνωσης • Το περιβάλλον δεν αποτελεί προτεραιότητα σε ατομικό επίπεδο • Δεν είναι λίγοι εκείνοι που δηλώνουν πρόθυμοι να υποστηρίξουν εθελοντικά και συμμετοχικά μια περιβαλλοντική ΜΚΟ, όχι όμως οικονομικά • «Ανάπτυξη» άνευ όρων • Αποδυνάμωση θεσμών και μηχανισμών για την προστασία του περιβάλλοντος σε εθνικό επίπεδο

<ul style="list-style-type: none"> • Επιχειρήσεις με ξεκάθαρο πλάνο δράσης βιώσιμης ανάπτυξης • Επαναπροσδιορισμός- μεγαλύτερη αξιοποίηση εθελοντών • Συμμαχίες ερευνητικών κέντρων, Παν/μίων, ιδιωτικού φορέα με τη στήριξη ΜΚΟ • Ενεργοποίηση νέων συνεργασιών- δράσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Αρνητικές εξελίξεις στις πολιτικές και τη νομοθεσία για το περιβάλλον σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο • Η Μεσόγειος παύει να αποτελεί προτεραιότητα του δικτύου του WWF Οικονομική κρίση – κλείσιμο μικρών ΜΚΟ • Φανατισμός «εχθρών» ΜΚΟ • Μεγαλύτερη εξωτερική πίεση για αλλαγή στοχοθέτησης
---	---

4. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ – ΠΛΑΝΟ ΕΣΟΔΩΝ

Βασικοί στόχοι του WWF για την αναζήτηση των εσόδων του και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας του είναι να μπορεί να εξασφαλίζει έσοδα από πολλές πηγές ώστε να μην δημιουργούνται συγκεκριμένες εξαρτήσεις, ενώ σε διεθνές επίπεδο έχει θέσει σαν στόχο ένα ποσοστό 50% ή και περισσότερο να προέρχεται αποκλειστικά από ιδιώτες υποστηρικτές του, στόχος που να μην επιτυγχάνεται στο σύνολο του δικτύου, ωστόσο υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις από χώρα σε χώρα.

Όσον αφορά στην αντιμετώπιση οικονομικών κρίσεων, υπάρχει ο στόχος για κάθε εθνική οργάνωση του διεθνούς δικτύου του WWF, να επιδιώκει να διατηρεί αποθεματικά ικανά να καλύψουν 6 μήνες εξόδων του εκάστοτε προϋπολογισμού.

Το WWF Ελλάς στα πλαίσια της πενταετούς στρατηγικής του (2008-2012) κατάφερε να αυξήσει και να διατηρήσει τα έσοδά σε ένα υψηλότερο επίπεδο συγκριτικά με το 2007 αλλά και τα προηγούμενα χρόνια.

Αυτό επετεύχθη μέσα από προγραμματικές συμφωνίες πενταετούς και τριετούς διάρκειας κυρίως με ιδρύματα, και σε μικρότερο βαθμό με τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και με σταθερή αύξηση στα έσοδα από ιδιώτες (φυσικά πρόσωπα) μέχρι και το οικονομικό έτος 2011. Το ίδιο συνέβη και στις υπόλοιπες κατηγορίες εσόδων.

Ουσιαστικά το φάσμα της κρίσης στα έσοδα του WWF Ελλάς εμφανίστηκε στο σχεδιασμό του οικονομικού έτους 2013 (Ιούλιος 2012 – Ιούνιος 2013), μετά την λήξη των πενταετών και τριετών συμφωνιών του παρελθόντος και την κλιμάκωση της κρίσης στην χώρα μας που δυσκόλεψε πολύ την ανανέωση ή σύναψη νέων τέτοιων συμφωνιών, αλλά άρχισε να οδηγεί σε μείωση και τα έσοδα από τις υπόλοιπες πηγές εσόδων του WWF Ελλάς.

Ο σχεδιασμός αντιμετώπισης της εξέλιξης αυτής εστίασε και στα έσοδα και στα έξοδα του WWF για τον προϋπολογισμό του 2013 και της νέας πενταετούς στρατηγικής 2013-2017.

Στην πλευρά των εσόδων, αναγνωρίστηκε η δυσκολία εξασφάλισής τους από Ιδρύματα του εσωτερικού και εταιρείες λόγω οικονομικής δυσχέρειας με ταυτόχρονη αλλαγή των προτεραιοτήτων τους και έτσι αποφασίστηκε να δοθεί περισσότερο βάρος στην αναζήτηση εσόδων από τις πιο κάτω πηγές:

- Ιδρύματα του εξωτερικού
- Άλλα εθνικά γραφείο WWF και διεθνές δίκτυο WWF
- Χρηματοδοτήσεις από Ευρωπαϊκά προγράμματα (Life+ κλπ.)
- Έλληνες ιδιώτες άλλων χωρών

Στην πλευρά των εξόδων αποφασίστηκαν μειώσεις που ανέρχονται περίπου στο 10% προϋπολογισμού και είναι οι ακόλουθες :

- Μείωση των αποδοχών της ηγετικής ομάδας κατά 10%
- Μείωση προσωπικού σε όρους πλήρους απασχόλησης (FTE) 11%
- Περικοπές λειτουργικών εξόδων

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, μια ΜΚΟ όπως είναι η WWF Ελλάς, πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς προκειμένου να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της. Ορισμένες επιχειρήσεις, έχουν εναποθέσει τις ελπίδες τους στο τέλος της κρίσης, μένοντας σε κατάσταση αναμονής, χωρίς να κάνουν καμία ενέργεια, περιμένοντας την ανατροπή του υπάρχοντος σκηνικού. Άλλες λαμβάνουν δραστικά μέτρα προκειμένου να μειώσουν τα σταθερά και μεταβλητά τους κόστη προκειμένου να επιβιώσουν τη δύσκολη αυτή περίοδο.

Το ζητούμενο για μια επιχείρηση είναι αν θα συνεχίσει να υπάρχει και μετά την λήξη αυτής της περιόδου και εφόσον τα καταφέρει, σε ποια κατάσταση θα είναι²⁴.

Για να το πετύχει αυτό είναι αναγκαίο να τεθούν ορισμένοι σημαντικοί στόχοι:

1. Να Επαναπροσδιορίσει το αντικείμενο δραστηριοποίησής
2. Να μειωθούν όσο το δυνατό περισσότερο τα κόστη λειτουργίας
3. Να αυξηθούν τα έσοδά

Η WWF Ελλάς φαίνεται πως έχει προσαρμοσθεί στις απαιτήσεις των καιρών έχοντας εκπονήσει ένα οικονομικό σχέδιο για την εξασφάλιση των πόρων που θα την βοηθήσουν να επιβιώσει στο δύσκολο οικονομικό κλίμα.

Εξακολουθεί να στηρίζεται σε παραδοσιακές πηγές εσόδων εντατικοποιώντας τις προσπάθειές της και κάνοντας άνοιγμα και σε νέες πιθανές πηγές δείχνοντας προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Παράλληλα συνεχίζει να λειτουργεί κάτω από το πρίσμα της διαφάνειας, διαχειρίζεται τους πόρους της σύμφωνα με τα αυστηρότερα εθνικά και διεθνή πρότυπα και υπό τον ετήσιο οικονομικό έλεγχο ορκωτών λογιστών και του Υπουργείου Οικονομικών.

²⁴ <http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG98>

Στον βαθμό που υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι από θεσμικούς φορείς για την υλοποίηση δράσεων περιβαλλοντικής προστασίας και οι οποίοι διανέμονται με διαδικασίες απόλυτης διαφάνειας και λογοδοσίας, το WWF Ελλάς επιδιώκει να αξιοποιήσει και αυτήν την πηγή εσόδων για την επίτευξη των στόχων του²⁵.

Σε κάθε περίπτωση, για λόγους οικονομικής ασφάλειας και ανεξαρτησίας, καταβάλλεται προσπάθεια να διασφαλιστεί διασπορά ως προς τις πηγές χρηματοδότησης, η οποία θα εγγυάται τόσο τη βιωσιμότητα της οργάνωσης όσο και την εκτέλεση του έργου της χωρίς επιρροές.

Το μοντέλο επιχειρηματικότητας και οικονομικής διαχείρισης της WWF Ελλάς φαίνεται πως είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε αφενός να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά της και αφετέρου να της επιτρέπει να επιτυγχάνει την αποστολή της, δηλαδή να σταματήσει την υποβάθμιση τού φυσικού περιβάλλοντος και να οικοδομήσει ένα μέλλον, στο οποίο οι άνθρωποι θα ζουν σε αρμονία με τη φύση.

²⁵ http://www.wwf.gr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=198&Itemid=210

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Courtney R. (2002) Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations, Taylor & Francis e-Library
- Αραβώσης Κ. (2007), "Κατάρτιση & Αξιολόγηση Επενδυτικών Σχεδίων και Προγραμμάτων: Από την Θεωρία στην Πράξη", Νομική Βιβλιοθήκη,
- Αραβώσης Κ., Καρμπέρης Αθ., Σωτήρχος Α. (2012), "Τεχνικοοικονομική Αξιολόγηση Επενδύσεων", Νομική Βιβλιοθήκη
- Θέρμος Μ., Ζαχαρόπουλος Χ., Μπαφέρος Π., Σεκλιζιώτης Γ. (2013) "Επιχειρησιακό Σχέδιο WWF Ελλάς 2012-2017", Εργασία Εξαμήνου στα πλαίσια του μαθήματος επιλογής: Τεχνολογική Οικονομική ΙΙ, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, ΕΜΠ
- Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων (2000) "Ατμοσφαιρική Ρύπανση- Οδηγός Εκπαιδευτικών", Διεύθυνση Σπουδών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Υποέργο ΕΠΕΑΕΚ 1.1 ΣΤ.1.Γ2, Ανάπτυξη Εκπαιδευτικού Υλικού για την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, Αθήνα
- <http://www.wwf.gr/>
- <http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>
- <http://iforest.link-virtus.de/el/el/training-tool-63>
- <http://el.wikipedia.org>
- <http://www.businesscoachinglab.gr>
- http://melesesenv.blogspot.gr/2009/10/blog-post_5981.html (Ο 'Β Παγκόσμιος στην Ελλάδα και οι Επιπτώσεις Του - Τρίτη, 20 Οκτωβρίου 2009)
- <http://ladyofthezoos.com/2013/07/07/founders-of-world-wildlife-fund-wwf/> - <http://www.wwf.org> *Founders of World Wildlife Fund (WWF), July 7, 2013*
- Συνέντευξη με τον Κο Δημήτρη Σωκιαλίδη, Οικονομικό Διευθυντή, WWF Ελλάς (Μάιος, 2013),
- Τηλεφωνική Συνέντευξη με τον Κο Δημήτρη Σωκιαλίδη, Οικονομικό Διευθυντή, WWF Ελλάς (Ιούνιος, 2014)