



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ

ΚΑΛΑΘΟΣΦΑΙΡΙΣΗΣ

ΦΟΙΤΗΤΕΣ:

ΤΖΑΝΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΑΜ:9980201900373

ΤΖΟΥΓΑΝΑΚΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΑΜ: :9980201900148

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΘΑΜΝΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΑΘΗΝΑ, Σεπτέμβριος 2024

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε αρχικά, τις οικογένειές μας που μας στήριξαν καθ' όλη την διάρκεια των ακαδημαϊκών μας σπουδών, τους φίλους μας και όσους γνωρίσαμε μέσα στη Σχολή Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους καθηγητές και τις καθηγήτριές μας και πιο πολύ από όλους τους καθηγητές της ειδικότητας της Αθλητικής Διοίκησης, ειδικότερά τον κ. Ιωάννη Θαμνόπουλο που μας στήριξε και μας καθοδήγησε καθ' όλη τη διάρκεια της διατριβής μας.

Σελίδα copyright

© Copyright

Σημείωμα συγγραφέων

Το δοκίμιο αυτό αποτελεί πτυχιακή εργασία που συντάχθηκε για το Προπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του ΤΕΦΑΑ στη Σχολή Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του ΕΚΠΑ και υποβλήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2024.

Οι συγγραφείς βεβαιώνουν ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής τους εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων -όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο-, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

Τζάνης Αλέξανδρος



Τζουγανάκης Αναστάσιος



.....

Σχολή Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού

Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Εθνικής Αντιστάσεως 41, 172 37, Δάφνη

ΑΘΗΝΑ

Διακυβέρνηση Αθλητικών Οργανισμών.

Η Περίπτωση της Ελληνικής Ομοσπονδίας Καλαθοσφαίρισης

Περίληψη:

Σκοπός της παρούσας εργασίας, ήταν να διερευνήσει τα επίπεδα Χρηστής Διακυβέρνησης των αθλητικών ομοσπονδιών στην Ελλάδα, μέσα από την περίπτωση της μελέτης της Ελληνικής Ομοσπονδίας Καλαθοσφαίρισης (ΕΟΚ), η οποία είχε ξεκινήσει μια αντίστοιχη αρχική προσπάθεια διερευνώντας τις διαστάσεις της Χρηστής Διακυβέρνησης της το 2020. Η παρούσα μελέτη, διερευνά τις ίδιες διαστάσεις το 2024 και συγκρίνει τις δύο μελέτες, για να διαπιστώσει αν υπάρχουν μεταβολές την τετραετία 2020-2024.

Μεθοδολογία: Για την υλοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της Ανάλυσης Περιεχομένου, ενώ οι βασικές πηγές άντλησης των δεδομένων, ήταν η επίσημη ιστοσελίδα και το καταστατικό της ΕΟΚ, καθώς και οι επίσημες αναφορές, έρευνες και εκθέσεις του Παρατηρητηρίου Εθνικής Αθλητικής Διακυβέρνησης (ΠΕΑΔ). Επικουρικά, έγινε ανασκόπηση σε σχετικά με το θέμα επιστημονικά περιοδικά και άρθρα.

Αποτελέσματα: Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, έδειξε ότι η χρηστή διακυβέρνηση στην ΕΟΚ σήμερα, είναι σε μέτρια επίπεδα ειδικά στις διαστάσεις της Διαφάνειας, της Λογοδοσίας και των Δημοκρατικών Διαδικασιών, ενώ η Κοινωνική Ευθύνη είναι σε καλύτερο επίπεδο. Σε σχέση με το 2020 έχουν συντελεστεί θετικές μεταβολές σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις, οι οποίες δείχνουν μια σαφή εικόνα βελτίωσης. Ωστόσο θα πρέπει να υπάρξει περαιτέρω βελτίωση ειδικά στις διαστάσεις της Διαφάνειας, και των Δημοκρατικών Διαδικασιών, που συνολικά πληρούν η καθεμιά το 35% των αξιολογημένων δεικτών, λαμβάνοντας τον χαρακτηρισμό «Αδύναμος». Αντίθετα, η Κοινωνική Ευθύνη πληροί το 77.3% των δεικτών και λαμβάνει τον χαρακτηρισμό «καλός» και η Λογοδοσία και Έλεγχος το 53.9% , λαμβάνοντας τον χαρακτηρισμό «Μέτριος».

Λέξεις κλειδιά: Διαφάνεια, Λογοδοσία και Έλεγχος, Δημοκρατικές Διαδικασίες, Κοινωνική Ευθύνη

SPORT ORGANISATIONS' GOVERNANCE.

THE CASE OF THE HELLENIC BASKETBALL FEDERATION

Abstract

Purpose: The purpose of the present study was to investigate the levels of Good Governance of Sports Federations in Greece, through the case of the Hellenic Basketball Federation (HBF), which had launched an initial effort investigating their Good Governance levels back in 2020. This study measures the same dimensions and indicators in 2024 and compares the two studies to test whether there are any significant changes in the four-year period 2020-2024.

Methodology: To fulfil research goals, the method of Content Analysis was used, while the main sources of data collection were the official website of the Hellenic Basketball Federation, as well as the official reports, surveys and reports of the National Sports Governance Observatory (PEAD). Additionally, scientific journals and articles were reviewed on the subject.

Results: The data analysis showed that Good Governance in the HBF today is at a medium level (only 151 out 274 indicators were met, 55.1%), especially in Transparency, Accountability and Democratic Processes, while Social Responsibility is at a better level. Compared to 2020 (60 out of 274 indicators were met, 21.9%), positive changes have taken place in almost all dimensions, which show a clear picture of improvement. However, there should be further improvement, especially in Transparency and Democratic Procedures, which in total each meet 35% of the measured indicators, being labeled "Weak", while Accountability (53.9%), was at a "Medium" level. In contrast, Social Responsibility meets 77.3% of the indicators measured and labeled as "Good".

Keywords: Transparency, Accountability, Democratic Processes, Social Responsibility.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>Περίληψη:</i>	iv
Abstract	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	viii
I . ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	4
2.1 Διακυβέρνηση στον Αθλητισμό	4
2.1.1 Διακυβέρνηση Αθλητικών Οργανισμών	7
2.2. Χρηστή Διακυβέρνηση Αθλητικών Οργανισμών	9
2.2.1 Διαστάσεις και μέτρηση της χρηστής διακυβέρνησης	11
2.2.2 Διαφάνεια	14
2.2.3 Λογοδοσία και Έλεγχος	17
2.2.4 Δημοκρατικές Διαδικασίες	20
2.2.5 Κοινωνική Ευθύνη	22
2.3 Σημασία της χρηστής διακυβέρνησης	25
2.4 Πρόγραμμα ΧΙΛΩΝ	26
2.5 Έρευνα ΕΟΚ 2020	27
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	29
Περιορισμοί Οριοθετήσεις.....	29
IV ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	30
4.1 1ο ερευνητικό ερώτημα	30
4.1.1 Διαφάνεια	30
4.1.2 Δημοκρατικές Διαδικασίες	31
4.1.3 Λογοδοσία και Έλεγχος.....	32
4.1.4 Κοινωνική Ευθύνη.....	33
4.2 Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα	34
4.2.1 Διαφορές στη διάσταση Διαφάνεια	34
4.2.2 Διαφορές στη διάσταση Δημοκρατικές Διαδικασίες.....	35
4.2.3 Διαφορές στη διάσταση Λογοδοσία και Έλεγχος	36
4.2.4 Διαφορές στη διάσταση Κοινωνική Ευθύνη	37
4.2.5 Συγκεντρωτική σύγκριση ερευνών 2020 και 2024	38
4.3 Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα	39
4.3.1 Επίπεδο Διαφάνειας FIFA	39
4.3.2 Επίπεδο Δημοκρατικών Διαδικασιών FIFA	40
4.3.3 Επίπεδο Λογοδοσίας και Ελέγχου FIFA.....	41

4.3.4: Επίπεδο Κοινωνικής Ευθύνης της FIFA.....	42
4.3.1 Σύγκριση χρηστής διακυβέρνησης FIFA ΕΟΚ.....	43
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	44
Μελλοντικές έρευνες.....	46
VII ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	47
Ξενόγλωσση.....	47
Ελληνική.....	49

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ\

Πίνακας 2.1: Ετικέτες και χρώματα συστήματος βαθμολόγησης ΠΕΑΔ.....σελ. 12
Πίνακας 4.2: Μέτρηση της διάστασης Διαφάνεια.....σελ. 30
Πίνακας 4.3: Μέτρηση της διάστασης Δημοκρατικές Διαδικασίες.....σελ.31
Πίνακας 4.4: Μέτρηση διάστασης Λογοδοσία και Έλεγχος.....σελ.32
Πίνακας 4.5: Μέτρηση της διάστασης Κοινωνική Ευθύνη.....σελ.33
Πίνακας 4.6: Σύγκριση αρχών Διαφάνειας 2020 με 2024.....σελ.34
Πίνακας 4.7: Σύγκριση αρχών Δημοκρατικών Διαδικασιών 2020 με 2024.....σελ.35
Πίνακας 4.8: Σύγκριση αρχών Λογοδοσίας και Ελέγχου 2020 με 2024.....σελ.36
Πίνακας 4.9: Σύγκριση αρχών Κοινωνικής Ευθύνης 2020 με 2024.....σελ.37
Πίνακας 4.10: Συγκεντρωτική σύγκριση ερευνών 2020 και 2024.....σελ.38
Πίνακας 4. 11: Μέτρηση της διάστασης Διαφάνεια της FIFA.....σελ.39
Πίνακας 4. 12: Μέτρηση της διάστασης Δημοκρατικών Διαδικασιών της FIFA..σελ.40
Πίνακας 4. 13: Μέτρηση της διάστασης Λογοδοσία & Έλεγχος της FIFA.....σελ.41
Πίνακας 4. 14: Μέτρηση της διάστασης Κοινωνική Ευθύνη της FIFA.....σελ.42
Πίνακας 4.10: Συγκεντρωτική σύγκριση ερευνών FIFA EOKσελ.43

I . ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από την κλασική αρχαιότητα έως και σήμερα, ο αθλητισμός είναι μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων. Στις μέρες μας, αποτελεί ένα ευρύτατα διαδεδομένο φαινόμενο σε ολόκληρο το πλανήτη, το οποίο απασχολεί ένα πολύ μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Αδιαμφισβήτητα, ο αντίκτυπος του αθλητισμού στη σύγχρονη κοινωνία είναι τεράστιος σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο και έχει πολλαπλά οφέλη με σημαντικότερο αυτό της υγείας των μελών μίας κοινωνίας.

Τους τελευταίους δύο αιώνες (από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα μέχρι και σήμερα), υπάρχει μια τεράστια ανάπτυξη του αθλητισμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι απανταχού της γης, γεμίζουν τον ελεύθερο χρόνο τους με τον αθλητισμό, είτε ως ατομική ή ομαδική σωματική άσκηση, είτε ως παρακολούθηση αθλητικών γεγονότων. Παράλληλα, ένα κομμάτι του αθλητισμού, εξελίχθηκε σε επαγγελματικό, καθώς οι διάφοροι συντελεστές του, για παράδειγμα αθλητές, προπονητές, κριτές, διοργανωτές κλπ ασχολούνται καθαρά επαγγελματικά με τον αθλητισμό και μάλιστα αμείβονται με υπέρογκα ποσά. Αυτό το γεγονός έχει ως αποτέλεσμα ο αθλητισμός να γιγαντωθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αποτελεί στις μέρες μας, μία τεράστια οικονομική αγορά και πλέον να χαρακτηρίζεται ως μία μεγάλη βιομηχανία γύρω από την οποία διακινούνται τεράστια ποσά. Επιπλέον, εκατομμύρια άνθρωποι σε ολόκληρο τον πλανήτη, ασχολούνται με τον αθλητισμό ενεργά και μη και ανήκουν στο φάσμα της αθλητικής αγοράς, εφόσον αγοράζουν και χρησιμοποιούν αθλητικά προϊόντα.

Η παγκόσμια αθλητική βιομηχανία υπολογίζεται σε αξία στα \$506.93 δισ. το 2024 και αναμένεται να αυξηθεί στα \$ 629.81 δισ μέχρι το 2028, παρουσιάζοντας ετήσιο ρυθμό αύξησης 5.6% (The Business Research Company, 2024; Financial Express, 2023).

Αυτή η άκρατη εμπορευματοποίηση του αθλητισμού ως φαινόμενο, συνοδεύεται άρρηκτα με οικονομικά συμφέροντα και το αθλητικό μοντέλο, πολλές φορές λειτουργεί ως μέσο κερδοσκοπίας αθλητικών οργανισμών και εταιριών. Οι επαγγελματίες ελίτ επιπέδου αθλητές, «χρησιμοποιούνται» ως μέσο κερδοσκοπίας, με αποτέλεσμα την παραγωγή μεγαλύτερου κέρδους για τις ίδιες τις εταιρίες και τους οργανισμούς.

Οι αθλητικές ομοσπονδίες, διεθνείς και εθνικές κατέχουν στις μέρες μας, μία πολύ σημαντική θέση στο παγκόσμιο αθλητικό στερέωμα. Οι ίδιες, είναι υπεύθυνες για τη διοργάνωση των μεγαλύτερων αθλητικών γεγονότων τόσο σε εθνικό, όσο και σε

διεθνές επίπεδο, κάτι που τις καθιστά ιδιαίτερα σημαντικές για την οργάνωση και λειτουργία του αθλητισμού. Επιπλέον έχουν τη δυνατότητα, με τη δικαιοδοσία που τους έχει δοθεί, να διαμορφώνουν όπως αυτές θέλουν (με κριτήριο πάντα την ανάπτυξη των αθλημάτων τους), τα δρώμενα στο πεδίο του αθλητισμού σε ολόκληρο τον κόσμο. Από τη στιγμή λοιπόν που κατέχουν αυτή τη δύναμη και επηρεάζουν γεγονότα και καταστάσεις που επιδρούν στον αθλητισμό και οι αποφάσεις τους μπορεί να έχουν μεγάλο κοινωνικό και οικονομικό αντίκτυπο, ο τρόπος οργάνωσης και διακυβέρνησής τους έχει πολύ μεγάλη σημασία. Επιπροσθέτως, με την οικονομική ευημερία αλλά και την επιχειρηματική διάσταση που έχει λάβει ο σύγχρονος επαγγελματικός αθλητισμός, τα σκάνδαλα που έχουν δημιουργηθεί γύρω από τον αθλητισμό παγκοσμίως είναι αρκετά και αποτελούν μείζον ζήτημα για τη διακυβέρνηση του. Το γεγονός αυτό, καθιστά αναγκαία τη χρηστή διακυβέρνηση, η οποία θα κατευθύνει τις αθλητικές ομοσπονδίες, σε σωστές αποφάσεις, ευεργετικές για τις ίδιες, αλλά και κατ' επέκταση για το σύνολο του αθλητισμού και της κοινωνίας. Ο αθλητισμός, κυρίως επειδή έχει γιγαντωθεί, οφείλει να διαχειρίζεται και να κυβερνάται με τον κατάλληλο τρόπο και τους κατάλληλους μηχανισμούς, που πρέπει να γνωρίζει και να αποδέχεται ο απλός πολίτης.

Η χρηστή διακυβέρνηση στηρίζεται σε τέσσερις άξονες, τη διαφάνεια, τη λογοδοσία, τις δημοκρατικές διαδικασίες και την κοινωνική ευθύνη. Παρά τη σημαντικότητα της χρηστής διακυβέρνησης όμως, πρέπει να καταστεί σαφές ότι σε επίπεδο λειτουργίας και διακυβέρνησης των οργανισμών αυτών, η γνώση που διαθέτουμε είναι αρκετά ελλιπής, ενώ στη χώρα μας οι έρευνες που σχετίζονται με το θέμα αυτό είναι ελάχιστες. Η παρούσα έρευνα σκοπεύει να εξετάσει και να αναλύσει τόσο τις παραμέτρους και τα κριτήρια της χρηστής Διακυβέρνησης όσο και αν αυτή εφαρμόζεται με τον κατάλληλο τρόπο στις αθλητικές ομοσπονδίες της χώρας μας. Αυτό θα γίνει μέσα από τη διερεύνηση της περίπτωσης μιας από τις μεγαλύτερες ομοσπονδίες στη χώρα μας και πιο συγκεκριμένα της Ελληνικής Ομοσπονδίας Καλαθοσφαίρισης (ΕΟΚ), φιλοδοξώντας να παρουσιάσει στοιχεία που θα καλύψουν εν μέρει αυτό το ερευνητικό κενό. Η ίδια η ομοσπονδία έκανε μια αρχική προσπάθεια μέτρησης και αξιολόγησης της διακυβέρνησής της το 2020. Έκτοτε, συνέβησαν αλλαγές στη διοίκηση της ομοσπονδίας και απομένει να διερευνηθεί, αν στην τετραετία που μεσολάβησε υπήρξαν αλλαγές και στον τρόπο διακυβέρνησής της.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας μελέτης, είναι να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία με βάση τα παραπάνω, τίθενται ως εξής:

1. Πως αξιολογείται το επίπεδο Χρηστής Διακυβέρνησης της ΕΟΚ σήμερα;
2. Πως αξιολογείται το επίπεδο Χρηστής Διακυβέρνησης της ΕΟΚ σήμερα, σε σχέση με την προ τετραετίας αξιολόγηση;
3. Πως αξιολογείται το επίπεδο Χρηστής Διακυβέρνησης της ΕΟΚ σήμερα, σε σχέση με το αντίστοιχο της FIFA;

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Διακυβέρνηση στον Αθλητισμό

Η Διοίκηση του αθλητισμού στις μέρες μας περιλαμβάνει την εφαρμογή στρατηγικών και τεχνικών, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τις επιχειρηματικές τεχνικές των μεγάλων μη κυβερνητικών οργανισμών. Οι άνθρωποι, οι οποίοι ασχολούνται με την διοίκηση του αθλητισμού, είναι αρμόδιοι για τη διαχείριση των πόρων των εκάστοτε οργανισμών, αλλά και για την εύρυθμη λειτουργία τους και οικονομική ανάπτυξή τους (Δαρζέντα, 2023). Η διοίκηση ενός αθλητικού οργανισμού είναι υπεύθυνη για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού.

Επίσης, διασφαλίζει την ενότητα μεταξύ της ομάδας των διοικούντων, εστιάζει στους στόχους της ομάδας διοίκησης του οργανισμού και προβλέπει το χρονικό πλαίσιο, εντός του οποίου πρέπει να υλοποιηθούν αυτοί οι στόχοι (Habib, 2013). Πριν από μερικές δεκαετίες, η διαχείριση και η διοίκηση του αθλητισμού εφαρμοζόταν κυρίως εμπειρικά, από στελέχη τα οποία είχαν προσωπική σχέση με τον αθλητισμό (είχαν υπάρξει δηλαδή αθλητές στο παρελθόν).

Στις μέρες μας όμως, όπως έχουν διαμορφωθεί οι συνθήκες γύρω από τον αθλητισμό και την εμπορευματοποίησή του, οι θέσεις εργασίας ποικίλλουν και χρειάζονται άτομα με ιδιαίτερα προσόντα και εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Αυτή την ανάγκη, ήρθε να καλύψει η επιστήμη της Αθλητικής Διοίκησης, ο ρόλος της οποίας γίνεται ολοένα και πιο φανερό, ότι είναι απαραίτητος, όσο και αναγκαίος. Αυτό συμβαίνει κυρίως, επειδή η γιγάντωση του αθλητισμού απαιτεί εξειδικευμένα στελέχη και καταρτισμένους επαγγελματίες, που θα μπορέσουν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα θέματα του αθλητισμού (Παπαδημητρίου, 2005). Οι De Sensi et al, (1990), ορίζουν την Αθλητική Διοίκηση, ως τον συνδυασμό δεξιοτήτων που συνδέονται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο, την οικονομική διαχείριση, την ηγεσία και την αξιολόγηση, στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού, ο οποίος παράγει αθλητικές υπηρεσίες ή προϊόντα. Επιπλέον, πρέπει να καταστεί σαφές ότι η διοίκηση και η διαχείριση ενός αθλητικού οργανισμού είναι στοιχεία ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων του.

Η ίδια η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό των οργανωτικών πηγών του οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι (Δαρζέντα, 2023).

Τα αθλητικά σωματεία λοιπόν, (ιδιαίτερα τα επαγγελματικά) με τη γενικότερη οικονομική ανάπτυξη που γνώρισε ο χώρος του αθλητισμού, έπρεπε να ακολουθήσουν κάποιο μοντέλο διοίκησης. Με αυτήν την αλλαγή, η ταυτότητα του αθλητισμού διαφοροποιήθηκε ριζικά. Τα επαγγελματικά αθλητικά σωματεία πλέον αποτελούν ανώνυμες εταιρίες, με σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών τους, αλλά και την παράλληλη επιτυχία σε αγωνιστικό επίπεδο (Δαρζέντα, 2023). Οι σύλλογοι ανέπτυξαν με αυτόν τον τρόπο τεχνικές καινοτομίας σχετικά με τις διοικητικές τους διαδικασίες, με αποτέλεσμα να ενισχυθούν οι οικονομικοί τους πόροι που αυξάνονται μέσα από τις αγωνιστικές επιτυχίες, αλλά και άλλους εισοδηματικούς παράγοντες, όπως, παραχώρηση τηλεοπτικών δικαιωμάτων, χορηγίες, έσοδα από πωλήσεις προϊόντων (όπως πχ των εμφανίσεων των ομάδων και άλλων ειδών ένδυσης), από εισιτήρια, από συνδρομές ακαδημιών καθώς και από αμιγώς επιχειρηματική λειτουργία (εστίαση, προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών κλπ) (Ratten, 2012).

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία, έως σήμερα, δεν υπάρχει μια ευρύτατα διαδεδομένη και κοινά αποδεκτή άποψη για το τι είναι ακριβώς η διακυβέρνηση των αθλητικών οργανισμών (Καρκατσούλης, 2001). Η διάκριση ανάμεσα στους όρους «κυβέρνηση» και «διακυβέρνηση» δεν είναι απόλυτα σαφής και συχνά δημιουργείται σύγχυση (Plumptre & Graham, 1999).

Ο όρος «διακυβέρνηση» παρουσιάζεται για πρώτη φορά σε μία μελέτη της παγκόσμιας Τράπεζας το 1989 σε σχέση με τις τριτοκοσμικές χώρες (Καρκατσούλης, 2001). Επίσης, η Διακυβέρνηση υπήρξε ένα μείζον ζήτημα λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, ενώ θα μπορούσε να παρουσιάζεται ως μία μέθοδος προσέγγισης των πολιτικών πραγμάτων (Plumptre & Graham 1999).

Η αθλητική διακυβέρνηση δεν μπορεί να οριστεί εξ ολοκλήρου ως μοντέλο, καθώς εξαρτάται επίσης από πολιτιστικούς, ανθρωπιστικούς και πολιτικούς παράγοντες οι οποίοι μεταβάλλονται από τόπο σε τόπο (Mrkonjic, 2016). Ωστόσο, έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες, για να οριστεί περιληπτικά και σύντομα τι είναι η αθλητική διακυβέρνηση. Επεξηγηματικά, οι Hoyer και Cuskelly (2007) ορίζουν τη διακυβέρνηση στον αθλητισμό ως «μια διαδικασία μέσα από την οποία θα επιτευχθούν στρατηγικοί στόχοι προς όφελος του εκάστοτε αθλητικού οργανισμού» (σελ. 9).

Επίσης ο O' Boyle (2012), ορίζει τη διακυβέρνηση, ως ένα τρόπο εξουσίας και επαλήθευσης της θετικής λειτουργίας ενός οργανισμού.

Η διακυβέρνηση στο πεδίο του αθλητισμού πρέπει να εφαρμοστεί αρμονικά σε όλους τους αθλητικούς χώρους από τους ανθρώπους που ασχολούνται διοικητικά με αυτήν. Αυτό προϋποθέτει ότι πρέπει να συνεργαστούν αρμονικά όλοι οι υπεύθυνοι γύρω από το κομμάτι του αθλητισμού, με στόχο ένα άρτιο και σωστό αποτέλεσμα όχι μόνο σε αθλητικό και διοικητικό επίπεδο τοπικά, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο (Blanco, 2017). Επιπλέον, η διακυβέρνηση αποτελεί μία πολυδιάστατη λειτουργία, η οποία είναι αρμόδια για τη ζωτικότητα και τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού με τα διοικητικά μέλη του, να εξασφαλίζουν πρωταρχικά τη νομιμότητα. Αποτελεί, βασικό και αναντικατάστατο συστατικό για κάθε αθλητικό οργανισμό, είτε αφορά ερασιτεχνικό και τοπικό επίπεδο, είτε αφορά επαγγελματικό και διεθνές επίπεδο (Ferkins & Shilbury, 2015).

Η ίδια η αθλητική διακυβέρνηση έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει σε μεγάλο ποσοστό έναν αθλητικό οργανισμό, να αναπτυχθεί στις δύο πιο σημαντικές παραμέτρους της λειτουργίας του, που δεν είναι άλλοι από τον χρόνο και τους πόρους που διαθέτει (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος, 2021). Η διακυβέρνηση στον συγκεκριμένο τομέα πρέπει να ασκείται όχι μόνο από τους διοικούντες, αλλά και από τους συμμετέχοντες, καθώς μιλώντας για τον αθλητισμό, οι αθλητές αποτελούν τον κύριο παράγοντα - υπηρεσία στο πεδίο του επαγγελματικού αθλητισμού. Με τη διακυβέρνηση οφείλουν να προστατεύονται, τόσο η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων και η υπεράσπιση των δικαιωμάτων των αθλητών σε όλα τα επίπεδά, όσο και η μέριμνα για επαγγελματική αποκατάσταση των αθλητών και μετά το πέρας της αθλητικής τους καριέρας (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος, 2021).

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που βελτιώνει την ποιότητα διακυβέρνησης του αθλητισμού, είναι η ενεργός συμμετοχή των ίδιων των αθλητών (ενεργών και μη), των προπονητών, των διαιτητών, ακόμα και των κριτών της κάθε διοργάνωσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι οποίοι με την εμπειρία και την επιρροή που έχουν, θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη και βελτίωση του κάθε αθλήματος.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό της διακυβέρνησης του αθλητισμού αποτελεί, η συμμετοχή των εθελοντών στην οργανωτική δομή αλλά και πολύπλευρη ανάπτυξη των οργανισμών σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος 2021).

2.1.1 Διακυβέρνηση Αθλητικών Οργανισμών

Οι αθλητικοί οργανισμοί, στην πλειονότητα τους, αποτελούν σωματεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, γεγονός που σημαίνει ότι εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από κρατικές επιχορηγήσεις, από συνδρομές και από τις χορηγίες που λαμβάνουν ανάλογα με το βεληνεκές και τις επιτυχίες του κάθε οργανισμού. Με την ομαλή ανάπτυξή τους, έχουν την δυνατότητα να εξελιχθούν από ερασιτεχνικά σωματεία βασιζόμενα σε εθελοντές, σε επαγγελματικές εταιρίες, οι οποίες πλέον χρειάζονται αμειβόμενα στελέχη, τα οποία όμως μαζί με εθελοντές θα βοηθήσουν, ώστε ο κάθε αθλητικός οργανισμός να λειτουργεί ομαλά με τους κανόνες και τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησής (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος 2021).

Στη διακυβέρνηση ενός αθλητικού οργανισμού, καθίσταται απαραίτητο να αποσαφηνιστούν οι στόχοι και το όραμα που έχει ορίσει ο κάθε οργανισμός. Επεξηγηματικά, θα πρέπει τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ) να επιλέξουν την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ο οργανισμός, έτσι ώστε τα στελέχη που διεκπεραιώνουν τις καθημερινές εργασίες του οργανισμού, να γνωρίζουν τους ρόλους και τις ευθύνες τους ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Άλλωστε, όπως αναφέρουν οι Winand και Anagnostopoulos «η μετάβαση απαιτεί την ανάπτυξη πιο εξειδικευμένων μηχανισμών, ώστε να πετύχουμε την διττή διοικητική λειτουργία της απόδοσης και της συμμόρφωσης σε κανόνες, και συνεπώς την ανάγκη για διαφάνεια και για κριτήρια μέτρησης αποτελεσματικότητας'» (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος, 2021, σελ 31).

Επιπροσθέτως, η διακυβέρνηση των αθλητικών οργανισμών -και ειδικότερα η χρηστή διακυβέρνηση- είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη νομιμότητα και την αυτονομία. Η ίδια η νομιμότητα, συμβάλλει στην αποδοχή της λειτουργίας του οργανισμού από το κοινωνικό σύνολο και προστατεύει την αυτονομία του κάθε αθλητικού σωματείου. Όπως αναφέρει άλλωστε και ο Σταμέλος (2014), η νομιμότητα του οργανισμού, του

αποδίδει κύρος όσον αφορά το κοινωνικό σύνολο, γιατί ο οργανισμός γίνεται προβλέψιμος και ασφαλής προς τους πολίτες. Επίσης, αυξάνεται η ίδια η σταθερότητα του οργανισμού, σε σχέση με εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, κάτι το οποίο συμβάλλει αποτελεσματικά στην επιβίωσή του (Suchman, 1995).

Η επιχειρηματικότητα έχει επηρεάσει με τέτοιο τρόπο τους αθλητικούς οργανισμούς, ώστε οι ίδιοι πρέπει να λειτουργούν με καινοτομία και πρωτοπορία, αλλά και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες της αγοράς.

Γενικότερα, όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί, έχουν τη δυνατότητα να διδαχθούν από τις επιχειρήσεις- οργανισμούς σε σχέση με την οικονομική τους ευημερία, μέσω όρων όπως η επίδοση, η απόδοση, η νίκη και ομαδικότητα που χρησιμοποιούνται σε τέτοιου είδους επιχειρηματικά περιβάλλοντα (Παπαδόπουλος, 2021).

Το επίπεδο του επιχειρηματικού σχεδιασμού των αθλητικών οργανισμών για αυτό τον λόγο διαφοροποιείται, προκαλώντας ζημία στον οργανισμό τις περισσότερες φορές, αφού οι παράγοντες αυτοί βλέπουν τον σχεδιασμό από τελείως διαφορετική οπτική γωνία. Ο αθλητικός οργανισμός - επιχείρηση μόνο με στρατηγική και προσήλωση στον σχεδιασμό του μπορεί να αναπτυχθεί και μελλοντικά (Παπαδόπουλος, 2021).

Με την πάροδο των χρόνων ένα μεγάλο ποσοστό αθλητικών οργανισμών εξελίχθηκε και μετατράπηκε σε αθλητικές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας, αλλά και μία τεράστια βιομηχανία γύρω από το συνολικό πεδίο του αθλητισμού. Ακόμη, ο σχεδιασμός στον τομέα της επιχειρηματικότητας για τους αθλητικούς οργανισμούς είναι ρευστός καθώς εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως παίκτες, χορηγοί, προπονητές, φίλαθλοι κτλ (Παπαδόπουλος, 2021).

2.2. Χρηστή Διακυβέρνηση Αθλητικών Οργανισμών

Η χρηστή διακυβέρνηση αθλητικών οργανισμών, αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο, το οποίο ακόμη και στις μέρες μας δεν έχει αποσαφηνιστεί με απόλυτη ακρίβεια. Σύμφωνα με τον Geeraert (2018), ο ορισμός της συγκεκριμένης έννοιας δεν είναι εύκολο εγχείρημα. Ο ίδιος προσεγγίζει τον όρο ως μία εφαρμογή πολιτικών και ως μία άσκηση πολιτικής.

Ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί για τη χρηστή διακυβέρνηση είναι αυτός της Παγκόσμιας Τράπεζας, σύμφωνα με την οποία η χρηστή διακυβέρνηση συνοψίζεται στην προβλέψιμη, ανοικτή και φωτισμένη χάραξη πολιτικής. Μία γραφειοκρατία διαποτισμένη με ένα επαγγελματικό ήθος, ένα εκτελεστικό βραχίονα της κυβέρνησης που λογοδοτεί για τις πράξεις τις. Μία ισχυρή κοινωνία που συμμετέχει στις δημόσιες υποθέσεις. Στο πλαίσιο της χρηστής διακυβέρνησης, όλοι συμπεριφέρονται υπό την αιγίδα του κράτους δικαίου (World Bank, 1994).

Σε συμπλήρωση των παραπάνω, η χρηστή διακυβέρνηση ορίζεται στον εταιρικό κόσμο, ως οι διαδικασίες με τις οποίες οι εταιρίες έχουν τη δυνατότητα μέσω των λειτουργιών τους, να μεριμνούν για τους εξωτερικούς αλλά και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους (García, 2007). Επίσης, η χρηστή διακυβέρνηση σύμφωνα με τον Yanow (2009), θα πρέπει να περιλαμβάνει στο εσωτερικό της βασικές αρχές, όπως, η αποτελεσματικότητα, η χρήση δημοσιονομικής πολιτικής, αλλά και η χρήση διαφάνειας και λογοδοσίας.

Η χρηστή διακυβέρνηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πολιτική διοίκηση-συγκρότηση, αφού σχετίζεται με κανονισμούς και γραφειοκρατικές διαδικασίες που καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας ενός αθλητικού οργανισμού. Οι θεσμικοί κανόνες και διαδικασίες, που χαρακτηρίζουν τη χρήστη διακυβέρνηση, αποτελούν απαραίτητο συστατικό για την ομαλή ανάπτυξη και εύρυθμη λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού, ωστόσο δεν αρκούν μόνο αυτά τα στοιχεία για μια επιτυχημένη διακυβέρνηση ενός οργανισμού (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος 2021).

Η χρηστή διακυβέρνηση αποτελεί γνώμονα ύψιστης σημασίας για τη βιωσιμότητα και την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων στους αθλητικούς οργανισμούς και γι' αυτό δεν πρέπει να υποτιμάται από τους ίδιους (Bonollo, De Zwart & Gilligan, 2009). Επίσης, έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει έναν αθλητικό οργανισμό με ασφάλεια σε θετικά αποτελέσματα, σε ένα πολύ περίπλοκο κόσμο, όπως είναι η σύγχρονη αθλητική

βιομηχανία (Geereart, 2012). Η άσκηση της χρηστής διακυβέρνησης οφείλει να αποτελεί συνεχή ανιδιοτελή προσπάθεια του κάθε αθλητικού οργανισμού από τα στελέχη του, με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του. Γι' αυτό τον λόγο, οι κανόνες και οι διαδικασίες πρέπει να τηρούνται στο έπακρο και να αποφεύγονται κάθε είδους ανήθικες πρακτικές, που χαρακτηρίζονται από ιδιοτέλεια και εκμετάλλευση του αθλητικού οργανισμού για προσωπικά συμφέροντα (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος 2021).

Η χρηστή διακυβέρνηση δεν μονιμοποιεί την επιτυχία και την εύρυθμη λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού, αλλά τουλάχιστον περιορίζει την πιθανότητα μίας κακής διαχείρισης, η οποία αδιαμφισβήτητα, θα έχει ως αποτέλεσμα, τη διοικητική αποτυχία του εκάστοτε αθλητικού οργανισμού (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος, 2021). Για παράδειγμα, υπάρχουν κάποια σκάνδαλα τα οποία αποτυπώνουν, σε αρκετά μεγάλο βαθμό τι μπορεί να συμβεί σε μία ομοσπονδία ή σε έναν αθλητικό οργανισμό όταν δεν λειτουργεί το μοντέλο της χρηστής διακυβέρνησης. Αρχικά, ένα τρανταχτό παράδειγμα αποτελεί αυτό του επί 24 χρόνια προέδρου της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Πετοσφαίρισης (FIVB), Ρούμπεν Ακόστα, ο οποίος, στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας της θητείας του, καταχράστηκε \$33 εκ. για προσωπικές προμήθειες (Geeraert, 2015).

Επίσης, ο Ούγγρος πρόεδρος της διεθνούς ομοσπονδίας Άρσης Βαρών, Tamas Ajan, δεν κατάφερε να εξηγήσει την εξαφάνιση 5 εκατομμυρίων δολαρίων, από δύο Ελβετικούς τραπεζικούς λογαριασμούς, τα οποία χρήματα είχαν προέρθει από επιχορηγήσεις της ΔΟΕ (Geeraert, 2015).

2.2.1 Διαστάσεις και μέτρηση της χρηστής διακυβέρνησης

Η χρηστή διακυβέρνηση, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ενισχύει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τη νομιμότητα σε ένα αθλητικό οργανισμό. Αναλυτικότερα, η χρηστή διακυβέρνηση αποτελείται από τέσσερις επιμέρους, διακριτές μεταξύ τους αλλά αλληλοσυμπληρούμενες διαστάσεις, οι οποίες έχουν ως βασικό στόχο να παγιώσουν τη δικαιοσύνη, αλλά και την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού (Geeraert, 2018).

Οι διαστάσεις της χρηστής διακυβέρνησης είναι:

- α) η Διαφάνεια,
- β) οι Δημοκρατικές Διαδικασίες,
- γ) η Λογοδοσία και Έλεγχος και
- δ) η Κοινωνική Ευθύνη (Αναγνωστόπουλος & Παπαδημητρίου, 2021).

Οι συγκεκριμένες διαστάσεις οφείλουν να συνδέονται και να αλληλοενισχύονται, για τη σωστή λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού.

Ορισμένοι ερευνητές, θεωρούν ότι η χρηστή διακυβέρνηση δε μπορεί να μετρηθεί, καθώς οι διαστάσεις της είναι αφηρημένες μη μετρήσιμες έννοιες και οι απόψεις για την αποτελεσματικότητά τους, είναι υποκειμενικές.

Άλλοι όμως ερευνητές, θεωρούν ότι οι διαστάσεις αυτές μπορούν να ενσωματώσουν διακριτές αρχές, οι οποίες μπορούν να αξιολογηθούν με τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών. Έτσι λοιπόν, σε συνέχεια των αρχικών διαστάσεων, καθορίστηκε ένας αριθμός αρχών (για παράδειγμα στη διάσταση της Διαφάνειας αντιστοιχούν επτά αρχές, όπως είναι τα νομικά και καταστατικά έγγραφα του οργανισμού). Για κάθε μία από τις αρχές, δημιουργήθηκαν δείκτες (για παράδειγμα στην προηγούμενη αρχή των νομικών και καταστατικών εγγράφων του οργανισμού, αντιστοιχούν οκτώ δείκτες) οι οποίοι, είτε πληρούνται, είτε δεν πληρούνται. Όταν ένας δείκτης πληρείται (για παράδειγμα η δημοσίευση του καταστατικού του οργανισμού στην επίσημη ιστοσελίδα του), λαμβάνει τον χαρακτηρισμό «Ναι», αλλιώς τον χαρακτηρισμό «Όχι». Εάν από του οκτώ συνολικά δείκτες της Διαφάνειας, πληρούνται οι τέσσερις, τότε καλύπτεται

το 50% της συγκεκριμένης αρχής (νομικά και καταστατικά έγγραφα του οργανισμού). Με τον ίδιο τρόπο αξιολογούνται όλες οι αρχές της διάστασης της διαφάνειας (που μετριοούνται συνολικά με 42 δείκτες) κι έτσι μετριέται/αξιολογείται η διάσταση της Διαφάνειας. Στο πλαίσιο αυτής της αξιολόγησης, δημιουργήθηκε μία πενταβάθμια, όπου το ποσοστό που καλύπτεται (πέντε πεδία ανά 20%), αντιστοιχεί και σε μία «ετικέτα» (από το «δεν πληρείται», έως το «πολύ καλός»), όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1.

Πίνακας 2.1: Ετικέτες και χρώματα συστήματος αξιολόγησης χρηστής διακυβέρνησης

Ετικέτα	Ποσοστό %	Χρώμα
Δεν πληρείται	0-19	Κόκκινο
Αδύναμος	20-39	Σκούρο κίτρινο
Μέτριος	40-59	Κίτρινο
Καλός	60-79	Ανοιχτό πράσινο
Πολύ Καλός	80-100	Πράσινο

Έτσι λοιπόν με αυτόν τον τρόπο. Τον καθορισμό αρχών και δεικτών για την κάθε διάσταση, μπορεί να αξιολογηθεί και να μετρηθεί στο σύνολό της η χρηστή διακυβέρνηση των αθλητικών και μη οργανισμών ή αλλιώς ποιοι οργανισμοί πληρούν τα κριτήρια της χρηστής διακυβέρνησης και ποιοι όχι και μάλιστα και σε ποιο βαθμό.

Η παραπάνω κλίμακα και ο τρόπος αξιολόγησης, βρήκαν εφαρμογή στο πλαίσιο ενός ευρωπαϊκού προγράμματος. Το εν λόγω ερευνητικό πρόγραμμα, ονομάστηκε National Sports Governance Observer – NSGO ή Παρατηρητήριο Εθνικής Αθλητικής Διακυβέρνησης – ΠΕΑΔ), το οποίο χρηματοδοτήθηκε από το Ευρωπαϊκό Χρηματοδοτικό Πρόγραμμα Erasmus+, της ΕΕ. (Alm, 2013). Το συγκεκριμένο πρόγραμμα (στο οποίο περιλαμβάνεται και η πρωτοβουλία «Play the Game»), συντονίστηκε από το Δανικό Ινστιτούτο Αθλητικών Ερευνών (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος, 2021) και συμμετείχαν ορισμένες χώρες από την Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και από τον υπόλοιπο κόσμο. Ονομαστικά, συμμετείχαν εκτός από τη Δανία, η Γερμανία, η Ολλανδία, το Βέλγιο, η Νορβηγία, η Βραζιλία, η Πολωνία, η Κύπρος, η Ρουμανία και το Μαυροβούνιο. Βασικός στόχος του προγράμματος, ήταν

να δώσει την ευκαιρία στους φορείς του αθλητισμού της κάθε χώρας, να αξιολογήσουν και να βελτιστοποιήσουν τη χρηστή διακυβέρνηση στις εθνικές αθλητικές ομοσπονδίες τους (Geeraert, 2018).

Επιπλέον, μία ακόμη παράμετρος του προγράμματος, ήταν να αναπτυχθεί η ευκαιρία για συμμετοχή στη δημόσια συζήτηση γύρω από το ζήτημα της χρηστής διακυβέρνησης των αθλητικών οργανισμών.

Από την έρευνα αυτή προέκυψε, ότι παρά τα βήματα που έγιναν για τον σωστό έλεγχο και την εφαρμογή της χρηστής διακυβέρνησης, οι προτεραιότητες και η λειτουργία των αθλητικών οργανισμών δεν εναρμονίζονται πλήρως με τους κανόνες και τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι υπάρχει έλλειψη σχετικά με την αποσαφήνιση της μέτρησης των κανονισμών και των παραμέτρων της χρηστής διακυβέρνησης των αθλητικών οργανισμών και πρέπει να γίνουν εντατικές προσπάθειες για την εύρυθμη λειτουργία τους.

2.2.2 Διαφάνεια

Η χρηστή διακυβέρνηση του αθλητισμού αποτελεί κυρίαρχο ζήτημα σε διεθνές επίπεδο, καθώς είναι αρκετά μεγάλο το ερευνητικό ενδιαφέρον, ωστόσο οι γνώσεις και οι ακριβείς μελέτες είναι σχετικά περιορισμένες .

Ο αθλητισμός θα πρέπει να θεωρείται πολύτιμο κοινωνικό αγαθό και η προσπάθεια για τη βελτίωση του θα πρέπει να είναι μεγάλη και συστηματική, αρχίζοντας με την ανάγκη χρηστής διακυβέρνησης. Είναι καλό να εστιάζεται η προσοχή στη βελτίωση των επιμέρους παραμέτρων της ορθής διακυβέρνησης, όπως είναι η διαφάνεια.

Σύμφωνα με τους Summers και Nowicki (2006), η διαφάνεια αποτελεί μία δέσμη μέτρων που ενισχύουν την αξιοπιστία της διακυβέρνησης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Τα μέτρα αυτά συνεπάγονται αφενός κατανοητά συστήματα αξιολόγησης της αποδοτικότητας και αφετέρου πρόσβαση σε πληροφορίες που τεκμηριώνουν τις σημαντικές αποφάσεις των οργανισμών που αφορούν τους ωφελούμενους.

Ένας άλλος ορισμός για τη διαφάνεια, είναι αυτός του Meijer (2014), κατά τον οποίο *«...η διαφάνεια αναφέρεται στη δημοσιοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών του ίδιου του οργανισμού, κάτι το οποίο επιτρέπει σε άλλους να παρακολουθούν αυτές τις εργασίες» (σελ. 511).*

Σύμφωνα με τον Hood (2001), η διαφάνεια στην πιο κοινή μορφή της, υποδηλώνει διακυβέρνηση με πιο σταθερούς και δημοσιευμένους κανόνες, βάσει πληροφοριών και διαδικασιών, οι οποίες είναι προσβάσιμες στο κοινό, και σε ορισμένες χρήσεις, αποτελούν μια δραστηριότητα, η οποία εντάσσεται εντός οριοθετημένων πεδίων.

Η διαφάνεια αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη μίας αμιγώς καλής και «καθαρής» διακυβέρνησης.

Ένας από τους λόγους που την καθιστούν απαραίτητη, είναι ότι επιτρέπει στους πολίτες και γενικά στις ομάδες ενδιαφερομένων (πχ αθλητές, μέλη του οργανισμού, χορηγούς, εκπροσώπους των ΜΜΕ κλπ), να έχουν πρόσβαση στις αποφάσεις των διοικήσεων και με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται οι πράξεις που δεν ωφελούν τους οργανισμούς και ασκείται πίεση για τη σωστή διαχείριση τυπικών και ηθικών ζητημάτων. Η ραγδαία ανάπτυξη του αθλητισμού και η ανταγωνιστική του πολλές φορές μορφή οδηγεί σε ηθικά διλήμματα και η διαχείριση τους απαιτεί ξεκάθαρες πολιτικές και διαδικασίες ελέγχου (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος, 2021).

Βασική είναι η υποχρέωση των διοικητικών συμβουλίων να δημοσιοποιούν στοιχεία, όχι μόνο οικονομικά για την επίτευξη ενός σημαντικού συστατικού στοιχείου της χρηστής διακυβέρνησης, τη διαφάνεια, η οποία έχει πολλές διαστάσεις και αναφέρεται σε έσοδα, πολιτικές, συνεργάτες/τριες, όπου με την δημοσιοποίησή τους ενισχύεται η νομιμότητα και η καθαρή εικόνα των αθλητικών οργανισμών και των άμεσα εμπλεκόμενων με τη διακυβέρνηση.

Πέραν της υποχρέωσης των οργανισμών να δημοσιοποιούν όλες τις πληροφορίες, θα πρέπει και οι πολίτες να γίνουν πιο απαιτητικοί και ενεργοί, ώστε να επιτευχθεί η ελεύθερη διακίνηση των στοιχείων διά μέσου των οργανισμών (Mitchell, 1998) .

Τα οικονομικά μεγέθη του αθλητισμού στην εποχή μας, έχουν πάρει τεράστιες διαστάσεις και έχουν φτάσει σε σημείο να επηρεάζουν τις οικονομίες των κρατών, τα οποία αναλαμβάνουν τη διοργάνωση μεγάλων αθλητικών γεγονότων.

Η επικοινωνία είναι το θεμέλιο της διαφάνειας, η οποία με την τακτική και ορθή ενημέρωση ενισχύει την εμπιστοσύνη στις αποφάσεις του ΔΣ των αθλητικών οργανισμών, δίνοντας έμφαση στις δημοκρατικές διαδικασίες. Τη σύγχρονη εποχή, ένα σημαντικό μέσο με το οποίο παρέχονται πληροφορίες και στοιχεία για την διαφάνεια, είναι η επίσημη ιστοσελίδα των αθλητικών οργανισμών, στην οποία όλοι οι ενδιαφερόμενοι/νες μπορούν να έχουν πρόσβαση σε στοιχεία όπως το καταστατικό, ο εσωτερικός κανονισμός, οι πολιτικές και διαδικασίες, η σύνθεση του ΔΣ και τα στοιχεία των μελών του, καθώς και ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού. Τα βήματα και τα μέσα για την ενίσχυση της διαφάνειας είναι πολλά και εφικτά, αρκεί να συμβάλλουν όλοι οι εμπλεκόμενοι με τον αθλητισμό προς μία κατεύθυνση που θα κυριαρχούν η επικοινωνία, η πρόσβαση στην πληροφορία και οι δημοκρατικές διαδικασίες.

Η Διαφάνεια, ως πυλώνας της χρηστής διακυβέρνησης αποτελείται από κάποιες αρχές, σε κάθε μία από τις οποίες, αντιστοιχούν συγκεκριμένοι δείκτες, σύμφωνα με τους οποίους μπορεί κάποιος να αντιληφθεί, μετρήσιμα πλέον, κατά πόσο υπάρχει και σε ποιο βαθμό η διαφάνεια σε έναν αθλητικό οργανισμό. Ακολουθούν κάποιοι από τους δείκτες της διαφάνειας, οι οποίοι προϋποθέτουν τη δημοσίευση στην επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού:

1. Του καταστατικού, του εσωτερικού κανονισμού, των αθλητικών κανόνων και του οργανογράμματος του.
2. Των πρακτικών από τις συνελεύσεις και την ημερήσια διάταξη.
3. Τις αποφάσεις του ΔΣ και των μόνιμων επιτροπών του.

4. Πληροφορίες για τα μέλη του ΔΣ.
5. Ετήσιες εκθέσεις γενικής δραστηριότητας.
6. Τους κινδύνους διαφθοράς, συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων συμφερόντων.
7. Τον στρατηγικό σχεδιασμό και τους στόχους του.
8. Το πλάνο επίτευξης των στόχων
9. Πληροφορίες για την οικονομική κατάσταση και διαχείριση.
10. Τις εκθέσεις σχετικά με την αμοιβή, συμπεριλαμβανομένης της αποζημίωσης, αλλά και των bonus των μελών του ΔΣ (Geeraert, 2018).

Όταν δεν υπάρχει διαφάνεια, δηλαδή όταν δεν τηρούνται οι αρχές και απουσιάζουν οι δείκτες και τα κριτήρια της διαφάνειας, επικρατεί ανομία στους αθλητικούς οργανισμούς. Εφόσον δεν δημοσιεύονται όλα τα παραπάνω στοιχεία, η αυθαιρεσία των μελών ενός οργανισμού μπορεί να φτάσει σε αρκετά υψηλά επίπεδα και τα μέλη του ΔΣ του κάθε οργανισμού, μπορούν να καταχρώνται τους πόρους του οργανισμού χωρίς να το γνωρίζει κανένας.

Στην έρευνα που έγινε στην περίπτωση του ΠΕΑΔ, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δείκτες στο επίπεδο της διαφάνειας -στις ομοσπονδίες των εννέα κρατών που συμμετείχαν- βρίσκονταν σε υψηλά και μεσαία επίπεδα, όσον αφορά τη δημοσιοποίηση νομικών και πολιτικών εγγράφων και εκθέσεων σχετικά με τους αθλητές και τα μέλη των αθλητικών συλλόγων (Geeraert, 2018). Σε ότι αφορά όμως τη δημοσιοποίηση των αμοιβών των μελών του ΔΣ των ομοσπονδιών, η αξιολόγηση ήταν πολύ χαμηλή (ΜΟ=34%). Επίσης, οι ομοσπονδίες που συμμετείχαν στην έρευνα, κατέγραψαν χαμηλή μέση βαθμολογία (περίπου 40%), σχετικά με τη δημοσιοποίηση των πληροφοριών που αφορούν τη συγκρότηση και τα μέλη των ΔΣ (Geeraert, 2018).

Όπως γίνεται αντιληπτό από την έρευνα αυτή, τα επίπεδα της διαφάνειας μπορούν να χαρακτηριστούν χαμηλά έως μεσαία και θα πρέπει να ενισχυθούν.

2.2.3 Λογοδοσία και Έλεγχος

Η παγκοσμιοποίηση των αθλητικών οργανισμών, η διεύρυνση του ρόλου τους και των δράσεων τους, καθώς και του αριθμού τους που αυξάνεται διαρκώς, έχουν καταστήσει αναγκαία την εσωτερική λογοδοσία και τον έλεγχο στους αθλητικούς οργανισμούς. Έχουν έρθει πλέον στο προσκήνιο -και είναι πιο επίκαιρα από ποτέ- ζητήματα διαχείρισης ή ακόμα και κατάχρησης εξουσίας, που φθείρουν την ποιότητα διακυβέρνησης του εκάστοτε οργανισμού και σε συνδυασμό με τα διεθνή σκάνδαλα που έρχονται στο φως της δημοσιότητας, θέτουν στο επίκεντρο δύο καίρια ζητούμενα που αφορούν την λογοδοσία και τις δημοκρατικές διαδικασίες (Grant & Keohane, 2005).

Η έννοια της λογοδοσίας, αν και συχνά είναι κυρίαρχη στις ομιλίες των ηγετών των αθλητικών οργανισμών, δεν είναι σαφές το νόημα που εκπέμπει και γι' αυτό και δεν υπάρχει ένας ορισμός που να αποτυπώνει με ακρίβεια την σημασία της έννοιας. Πολλοί ερευνητές έχουν διατυπώσει κατά καιρούς διάφορους ορισμούς. Έχει γίνει σαφές, ότι η λογοδοσία δεν πρέπει να συγχέεται με τον απολογισμό, ο οποίος παραπέμπει σε νομικές ευθύνες, ωστόσο ο απολογισμός μπορεί να αποτελέσει έναν μηχανισμό για την επίτευξη της λογοδοσίας. Κάποιες ομάδες, έχουν το δικαίωμα να απαιτούν από τα διοικούντα στελέχη να διατυπώνουν με σαφήνεια συγκεκριμένα κριτήρια, να ασκούν έλεγχο στα στελέχη, να κρίνουν αν έχουν εκπληρώσει τις ευθύνες που έχουν αναλάβει με βάση τα συγκεκριμένα κριτήρια, και να τους επιβάλλουν κυρώσεις, αν κρίνουν ότι οι ευθύνες αυτές δεν έχουν εκπληρωθεί, όπως αναφέρουν και οι Grant και Keohane (2005). Αυτός ο ορισμός με λίγα λόγια αναφέρει τέσσερις διαστάσεις που συγκροτούν την έννοια της λογοδοσίας και αναφέρεται α) στο στέλεχος που λογοδοτεί, β) στο δικαίωμα της λογοδοσίας, γ) στην ύπαρξη κριτηρίων και δ) στις συνέπειες.

Βέβαια απαραίτητο στοιχείο για την ομαλή εφαρμογή της λογοδοσίας είναι η θέσπιση περιορισμών στην άσκηση της εξουσίας και η σύνδεση της λογοδοσίας με θετικά κίνητρα, για να οδηγήσουν τους οργανισμούς σε επιθυμητά αποτελέσματα.

Όπως προκύπτει από ερευνητικά αποτελέσματα, βασική προϋπόθεση της λογοδοσίας είναι μία καλή σχέση μεταξύ αυτών που διαχειρίζονται την εξουσία και αυτών που έχουν το δικαίωμα να απαιτούν λογοδοσία. Οι πιο σημαντικοί και επιδραστικοί παράγοντες για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη των οργανισμών,

είναι οι απλοί μηχανισμοί λογοδοσίας, δηλαδή η ανοικτή επικοινωνία και η συνεχής ενημέρωση των συνεργατών και των ομάδων ενδιαφερομένων.

Οι ερευνητές που ασχολούνται με το θέμα της διακυβέρνησης, επισημαίνουν ότι υπάρχει ένα κενό λογοδοσίας στους διεθνείς αθλητικούς οργανισμούς, το οποίο έχει εξαλειφθεί ως έναν βαθμό σε σχέση με το παρελθόν, αλλά πρέπει να γίνουν ακόμα σημαντικά βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας των οργανισμών. Το 2008 η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή (ΔΟΕ), αναδείχθηκε ως τελευταίος οργανισμός σε θέματα λογοδοσίας, πίσω ακόμα και από εταιρείες πετρελαιοειδών. Σύμφωνα με έρευνα της One World Trust το 2007, η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου (FIFA), βρισκόταν στην 24^η θέση ανάμεσα σε 30 οργανισμούς σε θέματα λογοδοσίας. Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα του Pielke (2013), η FIFA με τα πολλαπλά σκάνδαλα δε δεσμευόταν από κανέναν και σε κανέναν, δε διέθετε εποπτική και ιεραρχική λογοδοσία και σε συνδυασμό με την εκτεταμένη διαφθορά που επικρατούσε, οδήγησε στην απομάκρυνση του Sepp Blatter, που διετέλεσε πρόεδρος της για 17 χρόνια (Pielke, 2013). Ενδεικτική είναι η μελέτη του Geeraert (2018), στην οποία συμμετείχαν εθνικές ομοσπονδίες δέκα χωρών και η οποία ανέδειξε κάποια δυνατά και κάποια αδύνατα σημεία. Στα θετικά σημεία συμπεριλαμβάνεται ότι το 88% των ομοσπονδιών διασφαλίζουν ότι η Γενική Συνέλευση (ΓΣ) επικυρώνει τον ετήσιο οικονομικό υπολογισμό και το 92% έχουν προσδιορίσει συγκεκριμένες θέσεις στο συμβούλιο. Στα αρνητικά σημειώνεται πως μόνο το 27% των ομοσπονδιών διαθέτει τυπικές διαδικασίες που προβλέπουν τα περιστατικά συγκρούσεων συμφερόντων να καταγράφονται σε σχετικό μητρώο και άλλες ατασθαλίες που θα πρέπει να διορθωθούν, για να βελτιωθεί η ποιότητας διακυβέρνησης των ομοσπονδιών.

Ο Geeraert (2018), υποστηρίζει ότι η διάσταση της λογοδοσίας μπορεί να βελτιωθεί και να ενισχυθεί σε έναν αθλητικό οργανισμό με τη βοήθεια κάποιων αρχών που εστιάζουν και προσπαθούν να ενισχύσουν την εποπτεία του διοικητικού συμβουλίου, να λύσουν τα ζητήματα σύγκρουσης συμφερόντων των μελών και να δοθεί προσοχή στους ελεγκτικούς μηχανισμούς των οικονομικών.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό στοιχείο, είναι τα δικαιώματα και η ηθική συμπεριφορά τόσο των μελών, όσο και των εργαζομένων. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις αρχές είναι:

1. Η Γενική Συνέλευση (ΓΣ), να εποπτεύει ουσιαστικά και ανά τακτά χρονικά διαστήματα το ΔΣ.
2. Το ΔΣ να έχει προβλέψει διαδικασίες για την παραίτηση των μελών του.
3. Να προβλέπονται στο καταστατικό του οργανισμού οι περιπτώσεις, στις οποίες ένα άτομο δεν μπορεί να συμμετάσχει σαν μέλος του συμβουλίου λόγω σύγκρουσης συμφερόντων .
4. Να εφαρμόζεται μία δομή διακυβέρνησης που θα τηρεί την αρχή της διάκρισης των εξουσιών .
5. Ο αθλητικός οργανισμός να διαθέτει επιτροπή λογιστικών ελέγχων και οικονομικών και παράλληλα είναι αυτονόητος ο έλεγχος και από ανεξάρτητο λογιστή.
6. Το ΔΣ οφείλει να αξιολογεί την απόδοσή του κάθε χρόνο και να προγραμματίζει ένα χρονοδιάγραμμα συσκέψεων .
7. Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει έναν δικό του κώδικα δεοντολογίας, στον οποίο θα υπακούουν και τα μέλη του συμβουλίου και οι υπάλληλοι.
8. Το συμβούλιο να έχει προβλέψει πως θα χειριστεί περιστατικά συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των μελών και να μπορεί να διευθετήσει τυχόν παράπονα για τους εσωτερικούς κανονισμούς του αθλητικού οργανισμού.

Είναι βέβαιο, ότι με την εφαρμογή αυτών των αρχών, θα ενισχυθεί σε μεγάλο βαθμό η διάσταση της λογοδοσίας και του ελέγχου σε έναν αθλητικό οργανισμό που θέλει με ομαλό τρόπο να βελτιώνει τις πτυχές του και να ευχαριστεί τα μέλη και τους υπαλλήλους του. Με βάση την έρευνα «Παρατηρητήριο Αθλητικής Διακυβέρνησης Εθνικών Ομοσπονδιών», (Geeraert 2018) η διάσταση της λογοδοσίας στις ομοσπονδίες των χωρών που συμμετείχαν σε αυτή, είχε δυνατά και αδύναμα σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

Στα θετικά είναι άξιο αναφοράς το ποσοστό των ομοσπονδιών που τηρούν την αρχή διάκρισης των εξουσιών και έχουν σαφή δομή διακυβέρνησης (75%). Στα αρνητικά, χαμηλή βαθμολόγηση έλαβαν οι διαδικασίες αυτοαξιολογήσεων του συμβουλίου (35%), καθώς και των συγκρούσεων συμφερόντων (Geeraert 2018).

Είναι λοιπόν ξεκάθαρο ότι και η διάσταση της λογοδοσίας οφείλει να στηριχθεί στα δυνατά της σημεία και να βελτιώνει συστηματικά τα αρνητικά της.

2.2.4 Δημοκρατικές Διαδικασίες

Οι αθλητικοί οργανισμοί, για την ομαλή ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας διακυβέρνησής τους, θα πρέπει να βασίζονται σε δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες. Με βάση αυτές θα πρέπει να οικοδομούν σχέσεις, αξίες, αλλά και τον τρόπο λειτουργίας τους. Η ραγδαία ανάπτυξη της αθλητικής βιομηχανίας, οι συνεχώς αυξημένες απαιτήσεις του σύγχρονου αθλητισμού, έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του μεγέθους και του ρόλου των αθλητικών οργανισμών, ωστόσο η διακυβέρνησή τους είναι -και οφείλει να παραμείνει- συνυφασμένη με την έννοια της δημοκρατίας .

Οι Allern και Pedersen (2007), διαχώρισαν σε τρεις επιμέρους έννοιες τη δημοκρατία στους αθλητικούς οργανισμούς:

- α) ανταγωνιστική, που αναφέρεται κυρίως σε ψηφίσματα διαφορετικών προτάσεων για τη λήψη αποφάσεων,
- β) διαβουλευτική, στην οποία για να λυθούν οι διαφορές απαιτείται διαβούλευση και ανταλλαγή απόψεων και
- γ) συμμετοχική, όπου για τη λήψη αποφάσεων χρειάζεται ομοφωνία και καθολική συμμετοχή (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος, 2021).

Σύμφωνα με τον Conforth (2002), τα σημαντικότερα στοιχεία και ιδέες της δημοκρατικής διακυβέρνησης είναι:

- Οι εκλογές για την ανάδειξη του συμβουλίου
- Η αρχή ότι κάθε μέλος έχει μία ψήφο στην Γενική Συνέλευση
- Η πολυφωνία και η ελεύθερη έκφραση διαφορετικών συμφερόντων ή απόψεων
- Η αρχή ότι το κάθε μέλος έχει το δικαίωμα του εκλέγειν και εκλέγεσθαι
- Η λογοδοσία της διοίκησης στην εκλογική βάση των μελών
- Η ανάθεση της ευθύνης για τον σχεδιασμό της πολιτικής στα εκλεγμένα μέλη.

Όπως γίνεται αντιληπτό οι δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη συμμετοχικότητα στους οργανισμούς και τις θέσεις που πρέπει να παραμένουν ανοιχτές, για να αντιπροσωπεύονται όλες οι απόψεις και να διαδραματίζουν τον ρόλο τους στα συμβούλια και συνεπώς στη λήψη αποφάσεων (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος 2021).

Για να σημειωθούν όμως σημαντικές αλλαγές στη διακυβέρνηση των αθλητικών οργανισμών, πρέπει να ενισχύεται η φωνή των ενδιαφερόμενων και να δίνεται ιδιαίτερη βάση στις διαδικασίες λογοδοσίας. Για να υλοποιηθούν οι δημοκρατικές

διαδικασίες είναι αναγκαίο να εφαρμοστούν όλα τα μετρά καταπολέμησης της διαφοράς και προώθησης της χρηστής διακυβέρνησης, τα οποία είναι η εντιμότητα, η διαφάνεια, η συμμετοχικότητα και η λογοδοσία (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος 2021).

Όσον αφορά το επίπεδο των δημοκρατικών διαδικασιών, στους αθλητικούς οργανισμούς και τις ομοσπονδίες των κρατών που συμμετείχαν στο πρόγραμμα του ΠΕΑΔ, υπήρχαν και εκεί κάποια αποτελέσματα τα οποία μας δείχνουν που βρίσκεται το επίπεδο των δημοκρατικών διαδικασιών.

Οι αρχές που διέπουν τις Δημοκρατικές διαδικασίες είναι αρκετές και είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθούν κάποιες από αυτές:

1. Τα μέλη του συμβουλίου εκλέγονται, δημοκρατικά με σαφείς διαδικασίες
2. Ο αθλητικός οργανισμός λαμβάνει μέτρα για να επιτευχθεί διαφοροποιημένη και ισορροπημένη σύνθεση του συμβουλίου.
3. Ο αθλητικός οργανισμός διαθέτει επιτροπή υποψηφίων μελών.
4. Ο αθλητικός οργανισμός έχει καθορισμένα όρια θητειών για τα μέλη του συμβουλίου και προβλεπόμενη διαδικασία αποχώρησης από αυτό.
5. Η ΓΣ εκπροσωπεί όλα τα μέλη και συνεδριάζει τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο.
6. Ο αθλητικός οργανισμός εφαρμόζει πολιτική ισότητας των φύλων
7. Ο αθλητικός οργανισμός διασφαλίζει τη συμμετοχή των προπονητών και των διαιτητών στις διαδικασίες σχεδιασμού των πολιτικών.
8. Ο οργανισμός διασφαλίζει την συμμετοχή των υπαλλήλων και των εθελοντών στις διαδικασίες σχεδιασμού των πολιτικών.(Geeraert, 2018).

Αρχικά, τα αποτελέσματα της έρευνας του Παρατηρητηρίου, έδειξαν ότι οι ομοσπονδίες των χωρών που συμμετείχαν, πέτυχαν αρκετά μεγάλο μέσο όρο όσον αφορά την εκλογή μελών του διοικητικού συμβουλίου (περίπου 80%). Στη συνέχεια, ακόμη ένα σημαντικό εύρημα που αφορά τον πυλώνα των δημοκρατικών διαδικασιών, ήταν ότι οι συμμετέχουσες χώρες σημείωσαν ένα αρκετά καλό μέσο όρο (73%) σχετικά με την εκπροσώπηση των μελών μέσω γενική συνέλευσης με ετήσιες συνελεύσεις. Στον αντίποδα όμως, οι ομοσπονδίες, με βάση τα αποτελέσματα του προγράμματος, σημείωσαν ιδιαίτερα χαμηλές επιδόσεις, όσον αφορά την επίτευξη διαφοροποιημένης σύνθεσης διοικητικού συμβουλίου (24%), την εφαρμογή ορίου θητείας (31%), τη

συμμέτοχη των αθλητών στις αποφάσεις (30%) και την εφαρμογή πολιτικής για ισότητα των δύο φύλων (23%) (Geeraert, 2018).

Σε γενικές γραμμές συμπεραίνεται ότι κάποιες τιμές δεικτών σχετικά με τις δημοκρατικές διαδικασίες με βάση το πρόγραμμα ήταν υψηλές, αλλά υπήρχαν και κάποιες άλλες που αποδείχθηκαν ανησυχητικά χαμηλές. Αξιοσημείωτο, είναι το γεγονός ότι μέχρι και σήμερα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων δεν έχουν σημαντικό ρόλο οι αθλητές, ενώ ακόμη και στην εποχή που διανύουμε, που θεωρείται προοδευτική, οι χαμηλές τιμές σε θέματα ισότητας των φύλων είναι ακόμα υπαρκτές.

2.2.5 Κοινωνική Ευθύνη

Η τελευταία διάσταση της χρηστής διακυβέρνησης με ιδιαίτερη σημασία και μεγάλη βαρύτητα για τους αθλητικούς οργανισμούς, τον αθλητισμό και κατ' επέκταση ολόκληρη την κοινωνία είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ).

Από τα αρχαία κιόλας χρόνια ο αθλητισμός δεν περιοριζόταν μόνο στο θέαμα και τη διασκέδαση αποκλειστικά, αλλά έχει υπάρξει πεδίο έκφρασης και ο ρόλος του μέσα στα χρόνια έχει καταστεί ευρύτερος κοινωνικά. Πλέον ο αθλητισμός λαμβάνεται υπόψη σε προγραμματισμούς και σε στρατηγικούς σχεδιασμούς ολόκληρων κρατών. Πρόσφατα, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμπεριέλαβε στον στρατηγικό σχεδιασμό του και τόνισε τη σημασία και τη συμβολή του αθλητισμού **«στην έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη»**, καθώς και στη δημιουργία ευκαιριών και θέσεων εργασίας (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος, 2021).

Η κοινωνική ευθύνη, μπορεί να οριστεί και ως η διαδικασία με την οποία, σκόπιμα και οργανωτικά, ένας οργανισμός αποκτά θετικό αντίκτυπο προς την κοινωνία και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, επιτελώντας μάλιστα και ωφέλιμο έργο για την κοινωνία (Geeraert, 2018).

Είναι λοιπόν ευρέως αποδεκτό ότι ναι μεν ο αθλητισμός δεν αποτελεί λύση για όλα τα προβλήματα, αλλά είναι ένα σημαντικό εργαλείο έμπνευσης και παρακίνησης και αν χρησιμοποιηθεί σωστά έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην υγεία, την εκπαίδευση, το περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα.

Στο πλαίσιο της χρηστής διακυβέρνησης των αθλητικών οργανισμών, που είναι και το μείζον θέμα, η επίτευξη αυτών των στόχων θα γίνει μέσω της κοινωνικής ευθύνης των οργανισμών.

Ακόμη, αξίζει να αναφερθεί ότι η ΕΚΕ ενισχύει και τη νομιμότητα του αθλητικού οργανισμού, καθώς ισχυροποιεί την εικόνα που έχει ο οργανισμός προς το κοινωνικό σύνολο και με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός μπορεί να εφαρμόζει περισσότερο αποτελεσματικές πολιτικές (Geeraert, 2018).

Σύμφωνα με τους Robertson, Walzel και Shilbury (2019), είναι διττή η σύνδεση της διακυβέρνησης με την κοινωνική ευθύνη. Αφενός η διακυβέρνηση αποτελεί η ίδια κοινωνική ευθύνη, αφού αναδεικνύει την ευθύνη των αθλητικών οργανισμών και πως με τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους επηρεάζουν το σύνολο της κοινωνίας. Αφετέρου γίνεται σύνδεση της κοινωνικής ευθύνης με την «οργανωτική διακυβέρνηση», η οποία με τη λειτουργία της ενθαρρύνει τις υπεύθυνες πρακτικές με διάφορες παραμέτρους, όπως είναι η σύνθεση του ΔΣ, η διαχείριση κινδύνων και η αξιολόγηση της απόδοσης των οργανισμών.

Για να γίνει καλύτερα αντιληπτή η σημασία της έννοιας «κοινωνική ευθύνη». αρκεί να προσεγγισθεί με βάση τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που πλέον αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνών και χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο στον κλάδο των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση της οικονομίας. Η ΕΚΕ αναφέρεται κυρίως στη μελέτη κοινωνικών προβλημάτων και στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της οργανωσιακής διακυβέρνησης- διοίκησης. Όπως αναφέρουν οι Schwartz και Carroll (2008) η ΕΚΕ που συνδέει την επιχείρηση με την κοινωνία χωρίζεται σε τρεις άξονες :

- 1) το αποτέλεσμα της αξίας (προσφορά υπηρεσιών για την κοινωνία)
- 2) τη διαδικασία της ισορροπίας (ενδιαφέρον για τις ανάγκες των διαφόρων μερών του οργανισμού) και
- 3) την αρχή της λογοδοσίας (το ενδιαφέρον για το αντίκτυπο των οργανισμών στην κοινωνία).

Είναι πολύ σημαντική για τη νομιμότητα και την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού η έμπρακτη κοινωνική ευαισθησία, η οποία βοηθάει στην εγκαθίδρυση και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, τόσο ανάμεσα στον οργανισμό και το εξωτερικό περιβάλλον, όσο και μεταξύ των μελών του ίδιου του οργανισμού.

Η διάσταση της κοινωνικής ευθύνης ενισχύεται με την εφαρμογή κάποιων αρχών, απαραίτητων για τη χρηστή διακυβέρνηση (Geeraert, 2018). Αυτές οι αρχές είναι:

1. Ο αθλητικός οργανισμός να παρέχει συμβουλές για μέλη ή και άλλους οργανισμούς.
2. Να εφαρμόζει τέτοια πολιτική, ώστε να περιορίζονται οι κίνδυνοι υγείας σε αθλητικές δραστηριότητες.
3. Να εφαρμόζει επίσης πολιτική που να συμβάλλει στην καταπολέμηση της σεξουαλικής παρενόχλησης και να προωθεί την ισότητα μεταξύ των φύλων.
4. Πρέπει να λαμβάνονται μέτρα για την ομαλή κοινωνική ένταξη μέσω του αθλητισμού.
5. Πρέπει να λαμβάνονται μέτρα εναντίον του ρατσισμού
6. Επιπλέον αυστηρά πρέπει να είναι τα μέτρα για την εξάλειψη των στημένων αγώνων και της χρήσης ντόπινγκ .
7. Διασφάλιση ίσης αντιμετώπισης αθλητών/τριών και προώθηση μαζικού αθλητισμού
8. Είναι πολύ σημαντική η εφαρμογή από τον αθλητικό οργανισμό μίας πολιτικής που θα προωθεί την περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Όπως και στις προηγούμενες διαστάσεις τα στοιχεία που αντλήθηκαν από την μελέτη του Παρατηρητηρίου, έδειξαν μερικά δυνατά και μερικά αδύνατα σημεία σχετικά με την κοινωνική ευθύνη των ομοσπονδιών των χωρών που συμμετείχαν στην μελέτη. Στα θετικά σημειώνεται η καλή αξιολόγηση των πολιτικών κατά του ντόπινγκ (64%), ενώ χαμηλές βαθμολογίες κατέγραψαν οι αρχές για την ισότητα των φύλων (24%) και για τα δικαιώματα των αθλητών/τριών (29%).

Τα παραπάνω αποτελέσματα αποκαλύπτουν σημαντικά στοιχεία και πρέπει να αποτελούν βάση για την αφύπνιση των υπεύθυνων, ώστε να βελτιώσουν τις πολλές δυσλειτουργίες στα τόσα σημαντικά κοινωνικά ζητήματα (Geeraert, 2018) .

2.3 Σημασία της χρηστής διακυβέρνησης

Μετά τα μεγάλα σκάνδαλα (FIFA, CONNEBOL) που σπύλωσαν πρόσφατα τη φήμη του επαγγελματικού αθλητισμού, κατέστη σαφές ότι πρέπει να θεσπιστούν κανόνες προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι αθλητικοί οργανισμοί διοικούνται με σωστό και ηθικό τρόπο. Ο αθλητισμός είναι ένας σημαντικός τομέας διακυβέρνησης, καθώς αντικατοπτρίζει τις αξίες και το πνεύμα μιας κοινωνίας (Blanco, 2017). Οι αθλητικές επιτυχίες, σε εθνικό επίπεδο κυρίως, ισοδυναμούν σε μεγάλο βαθμό με την κοινωνική, οικονομική και πολιτική ανάπτυξη, μιλώντας και για αύξηση του τουρισμού και ειδικότερα μίας πολύ επίκαιρης πτυχής του, τον αθλητικό τουρισμό. Επιπλέον η αθλητική διακυβέρνηση μπορεί να έχει καταλυτικό ρόλο και να επηρεάζει θετικά την παγκόσμια ειρήνη, την αλληλεγγύη και τη συμφιλίωση, καθιστώντας τον αθλητισμό ενωτικό παράγοντα για όλους τους ανθρώπους και όλα τα έθνη (Blanco, 2017).

Ενώ το αθλητικό κίνημα συμμετείχε σε μια σημαντική διαδικασία μεταρρυθμίσεων, ειδικά σε επίπεδο περιφερειακών και διεθνών αθλητικών ομοσπονδιών, τα κράτη στην Ευρώπη θεωρούν επίσης απαραίτητο να ρυθμίσουν τον τομέα της αθλητικής διακυβέρνησης με την οργάνωση και τη διαχείριση των αθλητικών οργανισμών (De Dyccker, 2019). Η μεγάλη σημασία της χρηστής διακυβέρνησης καθιστά απαραίτητη την επίγνωση των ζητημάτων και των προκλήσεων που παρουσιάζονται, ώστε να μπορούν οι εκάστοτε διοικήσεις με βάση τους κανόνες της να ελέγχουν και να τα μετριάσουν (Blanco, 2017).

Ως αποτέλεσμα, γίνεται μάρτυρας της εμφάνισης μιας νέας τάσης μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών να συμπεριλάβουν την αθλητική διακυβέρνηση ως θέμα της Αθλητικής Διακυβέρνησης με τη μακροσκοπική της έννοια, δηλαδή τη σχέση μεταξύ του κράτους και του αθλητικού κινήματος (De Dyccker, 2019).

2.4 Πρόγραμμα ΧΙΛΩΝ

Στη χώρα μας, δεν υπήρχε ένας συγκεκριμένος κώδικας χρηστής διακυβέρνησης για τους αθλητικούς οργανισμούς και τις εθνικές ομοσπονδίες. Η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (ΓΓΑ) ωστόσο, εισήγαγε τις διαστάσεις και τις προβλέψεις της χρηστής διακυβέρνησης, αλλά και το πρόγραμμα ΧΙΛΩΝ που αξιολογεί τις εθνικές ομοσπονδίες και τοποθετεί τα κριτήρια και τις προϋποθέσεις για τις δημόσιες επιχορηγήσεις (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος, 2021). Το πρόγραμμα ΧΙΛΩΝ- που πήρε το όνομά του από τον Χίλωνα τον Λακεδαιμόνιο, έναν από τους επτά σοφούς της αρχαιότητας- άνοιξε τον δρόμο για την επικράτηση της διαφάνειας, την αξιοκρατία και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών της ετήσιας κρατικής επιχορήγησης. Το πρόγραμμα, το οποίο πρωτοεμφανίστηκε το 2020 έγινε δεκτό από τις 67 αθλητικές ομοσπονδίες, ολυμπιακών, μη ολυμπιακών αθλημάτων και παραολυμπιακών αθλημάτων. Αδιαμφισβήτητα είναι ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο στηρίζεται σε μετρήσιμα στοιχεία. Στην πραγματικότητα το πρόγραμμα καθορίζει κριτήρια, τα οποία οφείλουν να τηρούνται από τις αθλητικές ομοσπονδίες και ανάλογα με αυτά διανέμεται η χρηματοδότηση. Οι δείκτες που χρησιμοποιούν για τα δεδομένα που λαμβάνουν από τις ομοσπονδίες είναι 63 και τις αξιολογούν με βάση 4 κριτήρια,

α) το μέγεθος, β) τη δραστηριότητα, γ) τη διακυβέρνηση και δ) τις διακρίσεις.

Οι βασικοί στόχοι του προγράμματος ήταν, αφενός η αντικειμενική αξιολόγηση των αθλητικών ομοσπονδιών που θα οδηγήσει στις αντίστοιχες επιχορηγήσεις και αφετέρου να εφαρμοστούν με ορθό τρόπο στις ομοσπονδίες τα κριτήρια αξιολόγησης, ώστε να λειτουργήσουν ως μοχλός ανάπτυξης.

Το πρόγραμμα «Χίλων» αποτέλεσε ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης, ωστόσο οι προσπάθειες βελτίωσης της διαδικασίας αξιολόγησης έμειναν ημιτελείς και θα πρέπει να υπάρξουν κι άλλα προγράμματα και γενικότερα προσπάθειες για την βελτιστοποίηση της κατάστασης.

Η αξιολόγηση των αθλητικών ομοσπονδιών θα πρέπει να γίνεται με μετρήσιμα στοιχεία και να μην επηρεάζεται από υποκειμενικά κριτήρια και

εξωτερικούς παράγοντες. Επίσης στην προσπάθεια αυτή για πιο καθαρές και δημοκρατικές αθλητικές ομοσπονδίες μπορεί να συμβάλει η Εθνική Αρχή Διαφάνειας που θα βοηθήσει στην καταπολέμηση της διαφθοράς . Όπως αναφέρεται και στην ιστοσελίδα της ΓΓΑ, για τη σωστή εκπόνηση των πλάνων για τη βελτιστοποίηση των διοικήσεων των αθλητικών ομοσπονδιών, βοήθησε η στελέχωση της Ομάδας Εργασίας , *«μιας ομάδας που θα εργαστεί εντατικά ,μεταξύ άλλων στον πλώνα της χρηστής διακυβέρνησης που αφορά το πρόγραμμα ΧΙΛΩΝ»*.

Το εν λόγω πρόγραμμα θέτει τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η αναδιανομή των επιχορηγήσεων. Πιο αναλυτικά μεγαλύτερη βάση για τις επιχορηγήσεις έχει το μέγεθος και η λειτουργία των ομοσπονδιών ενώ μικρότερη οι διακρίσεις και η διακυβέρνησή τους (gss.gov.gr, 2021).

Κύρια αιτία εφαρμογής του εν λόγω προγράμματος, αποτελεί η βελτιστοποίηση λειτουργίας των αθλητικών οργανισμών σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, σύμφωνα με τους κανονισμούς και τις διαστάσεις της χρηστής διακυβέρνησης (Αναγνωστόπουλος & Παπαδημητρίου, 2021). Επιπρόσθετα, οι ίδιες οι αθλητικές ομοσπονδίες, με την εφαρμογή του προγράμματος ΧΙΛΩΝ με την προτροπή του συμβουλίου της Ευρώπης, οφείλουν να λειτουργούν με περισσότερη διαφάνεια, λογοδοσία και χρηστή διακυβέρνηση. Άλλωστε όπως αναφέρουν και οι Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλος (2021), οι αθλητικές ομοσπονδίες ενθαρρύνονται, να δημοσιοποιούν περισσότερο ενημερωτικό υλικό στις ιστοσελίδες τους, να εναρμονίζουν τις δαπάνες με τα έσοδα και κυρίως να εξοικονομούν ίδιους πόρους από χορηγίες ή άλλες πηγές.

2.5 Έρευνα ΕΟΚ 2020

Στην Έρευνα του 2020 σχετικά με τη Χρηστή Διακυβέρνηση στην Εθνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης, αξιολογήθηκαν 46 αρχές, σύμφωνα με το μοντέλο του Geeraert (2018).

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ορισμένα θετικά στοιχεία διακυβέρνησης, αλλά κυρίως αδυναμίες και δυσλειτουργίες που η ομοσπονδία οφείλει να αντιμετωπίσει και να βελτιώσει, προκειμένου να λογίζεται ως ένας οργανισμός που πορεύεται σύμφωνα με τις προ απαιτούμενες διαστάσεις της χρηστής διακυβέρνησης.

Αρχικά τα στοιχεία της έρευνας έδειξαν ότι οι δείκτες της διάστασης «Διαφάνεια» έλαβαν πολύ χαμηλές βαθμολογίες, καθώς πληρούνταν μόνο 8 από τους 42 συνολικά, καλύπτοντας μόλις το 19%, το οποίο αντιστοιχεί στον χαρακτηρισμό «δεν πληρείται».

Οι δείκτες της διάστασης «Δημοκρατικές Διαδικασίες» έλαβαν γενικά τον χαρακτηρισμό «αδύναμος», καθώς πληρούνταν 19 από τους 55 δείκτες (34%). Οι 7 από τις 13 αρχές της διάστασης «δημοκρατικές διαδικασίες» έλαβαν το χαρακτηρισμό «δεν πληρείται», 2 έλαβαν τον χαρακτηρισμό «μέτριος», 2 τον χαρακτηρισμό «καλός» και 2 «πολύ καλός».

Από τους 89 δείκτες της διάστασης «Λογοδοσία και Έλεγχος», πληρούνταν οι 33 (37%) και η συνολική αξιολόγηση ήταν «αδύναμος». Οι 5 από τις 14 αρχές έλαβαν τον χαρακτηρισμό «δεν πληρείται», 2 αρχές έλαβαν τον χαρακτηρισμό «αδύναμος», 4 «μέτριος», 2 «καλός» και 1 «πολύ καλός».

Από τους 88 δείκτες της διάστασης «Κοινωνική Ευθύνη», πληρούνταν μόνο οι 10 (11%) και η συνολική αξιολόγηση ήταν «δεν πληρείται». Είναι η πλέον αδύναμη διάσταση, με 10 από τις 12 αρχές να λαμβάνουν τον χαρακτηρισμό «δεν πληρείται» (Ντάκουρης, Γαργαλιάνος, & Γκανάτσιος, 2020).

Αναλυτικοί πίνακες για την έρευνα του 2020, παρουσιάζονται στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Μέθοδος: Πρόκειται για μελέτη περίπτωσης, για την υλοποίηση της οποίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου (content analysis).

Οι τρεις βασικές πηγές από τις οποίες αντλήθηκαν τα δεδομένα της έρευνας ήταν:

α) τα αποτελέσματα της έρευνας του Παρατηρητηρίου

β) η έρευνα της ΕΟΚ του 2020 και

γ) η ιστοσελίδα της ΕΟΚ

Επικουρικά, αναζητήθηκαν στοιχεία και σε επιστημονικά άρθρα και βιβλία, καθώς και από το διαδίκτυο.

Αρχικά εντοπίστηκαν από τις επίσημες αναφορές και τις δημοσιεύσεις του ΠΕΑΔ οι δείκτες που αντιστοιχούν σε κάθε αρχή, για όλες τις διαστάσεις της Χρηστής Διακυβέρνησης.

Τα στοιχεία για την έρευνα που διεξήγαγε η ίδια η ΕΟΚ το 2020, αντλήθηκαν μέσα από τα επίσημα πρακτικά του 20^{ου} συνεδρίου της ΕΛΛΕΕΔΑΑ, κατά τη διάρκεια του οποίου παρουσιάστηκαν από τον τότε Ειδικό Γραμματέα της ΕΟΚ κ. Β. Ντάκουρη (Ντάκουρης, Γαργαλιάνος, & Γκανάτσιος, 2020).

Στη συνέχεια, μέσα από την επίσημη ιστοσελίδα της ΕΟΚ εξετάστηκε ποιοι από τους δείκτες που ορίζει το Παρατηρητήριο πληρούνται και ποιοι όχι.

Περιορισμοί Οριοθετήσεις

Η έρευνα του 2024, μέτρησε ακριβώς τις ίδιες αρχές και τους ίδιους δείκτες που μέτρησε και η έρευνα του 2020 (συνολικά 46 αρχές και 274 δείκτες).

IV ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 1ο ερευνητικό ερώτημα

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνούσε το επίπεδο χρηστής διακυβέρνησης της ΕΟΚ κατά τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, δηλαδή το καλοκαίρι του 2024. Για την αξιολόγηση του επιπέδου χρηστής διακυβέρνησης, μετρήθηκαν και αξιολογήθηκαν τα επίπεδα της Διαφάνειας, των Δημοκρατικών Διαδικασιών, της Λογοδοσίας και Ελέγχου και της Κοινωνικής Ευθύνης.

4.1.1 Διαφάνεια

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αρχές της διάστασης «Διαφάνεια» έλαβαν χαμηλές σχετικά βαθμολογίες, φτάνοντας στο 35.7% συνολικά που αντιστοιχεί στον χαρακτηρισμό «αδύναμος». Πιο συγκεκριμένα τρεις αρχές (αποφάσεις ΔΣ, Μέλη ΔΣ και χρηματικές αμοιβές) έλαβαν τον χαρακτηρισμό «δεν πληρείται», μία αρχή έλαβε τον χαρακτηρισμό «αδύναμος», μία αρχή έλαβε τον χαρακτηρισμό «μέτριος» και δύο τον χαρακτηρισμό «πολύ καλός». Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.2.

Πίνακας 4. 2: Μέτρηση της διάστασης Διαφάνεια

Αρχή	Δείκτες	Ποσοστό %	Ετικέτα
1.Νομικά & καταστατικά έγγραφα	7/8	87.5	Πολύ καλός
2.Γενική Συνέλευση	3/7	42.8	Μέτριος
3.Αποφάσεις Δ.Σ	0/4	0	Δεν πληρείται
4.Μέλη Δ.Σ	0/6	0	Δεν πληρείται
5.Αθλητές & σωματεία	3/3	100	Πολύ καλός
6.Ετήσια έκθεση	2/10	20	Αδύναμος
7.Χρηματικές αμοιβές	0/4	0	Δεν πληρείται
Σύνολο	15/42	35.7	Αδύναμος

4.1.2 Δημοκρατικές Διαδικασίες

Παρόμοια είναι η εικόνα και στις δημοκρατικές διαδικασίες, όπου συνολικά πληρούνται 20 από τους 55 δείκτες (36.4%) και ο χαρακτηρισμός είναι επίσης «αδύναμος». Εδώ οι αρχές είναι 13 και από αυτές, πέντε έλαβαν τον χαρακτηρισμό «δεν πληρείται», καμία αρχή δεν έλαβε τον χαρακτηρισμό «αδύναμος», πέντε έλαβαν τον χαρακτηρισμό «μέτριος» μία τον χαρακτηρισμό «καλός» και δύο «πολύ καλός». Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.3.

Πίνακας 4.3: Μέτρηση της διάστασης Δημοκρατικές Διαδικασίες

Αρχή	Δείκτες	Ποσοστό %	Ετικέτα
1.Εκλογές μελών Δ.Σ	3/4	75	Καλός
2.Διαφοροποιημένη σύνθεση Δ.Σ	0/4	0	Δεν πληρείται
3.Επιτροπή ανάδειξης υποψηφίων	3/6	50	Μέτριος
4. Απαρτία	2/4	50	Μέτριος
5.Όριο θητειών	2/2	100	Πολύ καλός
6.Αντιπροσώπευση μελών	4/4	100	Πολύ καλός
7.Συχνές συνεδριάσεις Δ.Σ	2/5	40	Μέτριος
8.Συμμετοχή αθλητών	0/4	0	Δεν πληρείται
9.Συμμετοχή διαιτητών	2/4	50	Μέτριος
10.Συμμετοχή προπονητών	0/4	0	Δεν πληρείται
11.Συμμετοχή εθελοντών	0/4	0	Δεν πληρείται
12.Συμμετοχή υπαλλήλων	2/4	50	Μέτριος
13.Πολιτική ισότητας φύλων	0/6	0	Δεν πληρείται
Σύνολο	20/55	36.4	Αδύναμος

4.1.3 Λογοδοσία και Έλεγχος

Κάπως καλύτερη είναι η εικόνα και στη διάσταση της Λογοδοσίας και Ελέγχου, καθώς από τους 89 συνολικά δείκτες πληρούνται οι 48 (ποσοστό 53.7%) και ο χαρακτηρισμός είναι «μέτριος». Η συγκεκριμένη διάσταση περιλαμβάνει 14 αρχές, από τις οποίες δύο αρχές έλαβαν τον χαρακτηρισμό «δεν πληρείται», δύο τον χαρακτηρισμό, «αδύναμος», τέσσερις τον χαρακτηρισμό «μέτριος», πέντε τον χαρακτηρισμό «καλός» και μία τον χαρακτηρισμό «πολύ καλός». Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.4.

Πίνακας 4.4: Μέτρηση της διάστασης Λογοδοσία και Έλεγχος

Αρχή	Δείκτες	Ποσοστό %	Ετικέτα
1.Εποπτεία Δ.Σ	3/10	30	Αδύναμος
2.Διαδικασίες παραίτησης Δ.Σ	3/6	50	Μέτριος
3.Κριτήρια αιρετότητας Δ.Σ	5/6	83.3	Πολύ καλός
4.Σαφής δομή διακυβέρνησης	6/8	75	Καλός
5.Εποπτεία διευθυντών	2/6	33	Αδύναμος
6.Επιτροπή ελέγχου	3/6	50	Μέτριος
7.Οικονομικοί έλεγχοι	3/7	42.8	Μέτριος
8.Αυτό-αξιολόγηση Δ.Σ	0/3	0	Δεν πληρείται
9.Εξωτερικός έλεγχος	0/3	0	Δεν πληρείται
10.Κώδικας δεοντολογίας	7/10	70	Καλός
11.Σύγκρουση συμφερόντων	3/4	75	Καλός
12.Πολιτική παραπόνων	6/8	75	Καλός
13.Πολιτική προσφυγών	3/5	60	Καλός
14.Πρόγραμμα συνεδριάσεων Δ.Σ	4/7	57.14	Μέτριος
Σύνολο	48/89	53.7	Μέτριος

4.1.4 Κοινωνική Ευθύνη

Πρόκειται για τη διάσταση με τη μεγαλύτερη βαθμολογία, καθώς από τους 88 δείκτες, πληρούνταν οι 68 (ποσοστό 77.3%) και ο γενικός χαρακτηρισμός είναι «καλός». Από τις 12 αρχές της διάστασης καμία δε έλαβε τον χαρακτηρισμό «δεν πληρείται», ενώ οκτώ έλαβαν τον χαρακτηρισμό «πολύ καλός». Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.5.

Πίνακας 4.5: Μέτρηση της διάστασης Κοινωνική Ευθύνη

Αρχή	Δείκτες	Ποσοστό %	Ετικέτα
1.Σύμβουλοι διακυβέρνησης	2/7	28.5	Αδύναμος
2.Μείωση κινδύνων υγείας	4/6	66.7	Καλός
3.Σεξουαλική παρενόχληση	10/12	83.3	Πολύ καλός
4.Φαρμακοδιέγερση	6/7	85.7	Πολύ καλός
5.Κοινωνική ένταξη	6/6	100	Πολύ καλός
6.Καταπολέμηση διακρίσεων	9/11	81.8	Πολύ καλός
7.Ισότητα φύλων	6/6	100	Πολύ καλός
8.Προ συννενοημένοι αγώνες	9/9	100	Πολύ καλός
9.Περιβαλλοντική μέριμνα	7/7	100	Πολύ καλός
10.Διπλή καριέρα αθλητών	0/6	0	Δεν πληρείται
11.Αθλητισμός για όλες/όλους	6/6	100	Πολύ καλός
12.Δικαιώματα αθλητών/τριων	3/5	60	Καλός
Σύνολο	68/88	77.3	Καλός

4.2 Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνούσε τις τυχόν διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις δύο έρευνες του 2020 και του 2024. Η σύγκριση έγινε ξεχωριστά σε κάθε μία από τις διαστάσεις, όσο και γενικά στο σύνολο.

4.2.1 Διαφορές στη διάσταση Διαφάνεια

Στη διάσταση της διαφάνειας, υπήρξε μια θετική μεταβολή, καθώς από τους 8/42 (19%) δείκτες της αρχικής έρευνας, φτάσαμε στους 15/42 (35.7%) στην έρευνα του 2024 και από τον χαρακτηρισμό «δεν πληρείται», αναβαθμίστηκε στον χαρακτηρισμό «αδύναμος» (Πίνακας 4.6).

Πίνακας 4. 6: Σύγκριση αρχών Διαφάνειας 2020 με 2024

Αρχή	Δείκτες		Ποσοστό %		Ετικέτα	
	2020	2024	2020	2024	2020	2024
1.Νομικά έγγραφα	3/8	7/8	37.5	87.5	Αδύναμος	Πολύ καλός
2.ΓΣ	1/7	3/7	14.3	42.8	Δεν πληρείται	Μέτριος
3.Αποφάσεις Δ.Σ	0/4	0/4	0	0	Δεν πληρείται	Δεν πληρείται
4.Μέλη Δ.Σ	2/6	0/6	33.3	0	Αδύναμος	Δεν πληρείται
5.Αθλητές/ σωματεία	0/3	3/3	0	100	Δεν πληρείται	Πολύ καλός
6.Ετήσια έκθεση	1/10	2/10	10	20	Δεν πληρείται	Αδύναμος
7.Αμοιβές	1/4	0/4	25	0	Αδύναμος	Δεν πληρείται
Σύνολο	8/42	15/42	19	35.7	Δεν πληρείται	Αδύναμος

4.2.2 Διαφορές στη διάσταση Δημοκρατικές Διαδικασίες

Σε ότι αφορά τη διάσταση των Δημοκρατικών Διαδικασιών, η σύγκριση των δύο ερευνών έδειξε μια σχεδόν αμετάβλητη κατάσταση, καθώς υπήρξε μεν μια ανεπαίσθητη θετική μεταβολή στους δείκτες κατά μία μονάδα, (από τους 19 οι δείκτες που πληρούνταν το 2020 αυξήθηκαν σε 20 το 2024), αλλά ο χαρακτηρισμός παρέμεινε «αδύναμος» (Πίνακας 4.7).

Πίνακας 7: Σύγκριση αρχών Δημοκρατικών Διαδικασιών 2020 με 2024

Αρχή	Δείκτες		Ποσοστό %		Ετικέτα	
	2020	2024	2020	2024	2020	2024
1.Εκλογές μελών	4/4	3/4	100	75	Πολύ καλό	Καλός
2.Διαφ/νη σύνθεση Δ.Σ	0/4	0/4	0	0	Δεν πληρείται	Δεν πληρείται
3.Επιτροπή υποψηφίων	3/6	3/6	50	50	Μέτριος	Μέτριος
4.Απαρτία	3/4	2/4	75	50	Καλός	Μέτριος
5.Όριο θητειών	0/2	2/2	0	100	Δεν πληρείται	Πολύ καλός
6.Αντιπροσώπευση μελών	3/4	4/4	75	100	Καλός	Πολύ καλός
7.Συχνές συν/σεις Δ.Σ	4/5	2/5	80	40	Πολύ καλός	Μέτριος
8.Συμμετοχή αθλητών	0/4	0/4	0	0	Δεν πληρείται	Δεν πληρείται
9.Συμμετοχή διαιτητών	2/4	2/4	50	50	Μέτριος	Μέτριος
10.Συμμετοχή προπ/τών	0/4	0/4	0	0	Δεν πληρείται	Δεν πληρείται
11.Συμμετοχή εθελοντών	0/4	0/4	0	0	Δεν πληρείται	Δεν πληρείται
12.Συμμετοχή υπαλλήλων	0/4	2/4	0	50	Δεν πληρείται	Μέτριος
13. Ισότητα Φύλων	0/6	0/6	0	0	Δεν πληρείται	Δεν πληρείται
Σύνολο	19/ 55	20/55	34.5	36.3	Αδύναμος	Αδύναμος

4.2.3 Διαφορές στη διάσταση Λογοδοσία και Έλεγχος

Από τις 14 αρχές που περιλαμβάνονται στη διάσταση της Λογοδοσία και Έλεγχος, υπήρξε θετική μεταβολή στις επτά, η οποία επηρέασε την αλλαγή του χαρακτηρισμού «αδύναμος» του 2020 σε «μέτριος το 2024». Πιο συγκεκριμένα οι 33 από τους 89 συνολικά δείκτες (37%) που πληρούνταν το 2020, αυξήθηκαν σε 48 (53.7%) το 2024. Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.8

Πίνακας 4.8: Σύγκριση αρχών Λογοδοσίας και Ελέγχου 2020 με 2024

Αρχή	Δείκτες		Ποσοστό %		Ετικέτα	
	2020	2024	2020	2024	2020	2024
1. Εποπτεία Δ.Σ	3/10	3/10	30	30	Αδύναμος	Αδύναμος
2. Διαδικασίες παραίτησης Δ.Σ	3/6	3/6	50	50	Μέτριος	Μέτριος
3. Κριτήρια αιρετότητας Δ.Σ	4/6	5/6	67	83.3	Καλός	Πολύ Καλός
4. Σαφής δομή διακυβέρνησης	7/8	6/8	87.5	75	Πολύ καλός	Καλός
5. Εποπτεία διευθυντών	1/6	2/6	16.6	33	Δεν πληρείται	Αδύναμος
6. Επιτροπή ελέγχου	3/6	3/6	50	50	Μέτριος	Μέτριος
7. Οικονομικοί έλεγχοι	2/7	3/7	28.7	42.8	Αδύναμος	Μέτριος
8. Αυτό-αξιολόγηση Δ.Σ	0/3	0/3	0	0	Δεν πληρείται	Δεν πληρείται
9. Εξωτερικός έλεγχος	0/3	0/3	0	0	Δεν πληρείται	Δεν πληρείται
10. Κώδικας δεοντολογίας	0/10	7/10	0	70	Δεν πληρείται	Καλός
11. Σύγκρουση συμφερόντων	2/4	3/4	50	75	Μέτριος	Καλός
12. Πολιτική παραπόνων	5/8	6/8	62.5	75	Καλός	Καλός
13. Πολιτική προσφυγών	2/5	3/5	40	60	Μέτριος	Καλός
14. Πρόγραμμα συνεδριάσεων Δ.Σ	1/7	4/7	14.3	57.1	Δεν πληρείται	Μέτριος
Σύνολο	33/ 89	48/89	37	53.7	Αδύναμος	Μέτριος

4.2.4_Διαφορές στη διάσταση Κοινωνική Ευθύνη

Στην κοινωνική ευθύνη υπήρξε θετική μεταβολή σε 10 από τις 12 αρχές που περιλαμβάνει η διάσταση και οι δείκτες που πληρούνταν συνολικά από 10 στους 88 το 2020 (ποσοστό 11.36% και χαρακτηρισμός «δεν πληρείται») έφτασαν στους 68 το 2024 (ποσοστό 77.27 και χαρακτηρισμός «καλός»). Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.9.

Πίνακας 4.9: Σύγκριση αρχών Κοινωνικής Ευθύνης 2020 με 2024

Αρχή	Δείκτες		Ποσοστό %		Ετικέτα	
	2020	2024	2020	2024	2020	2024
1. Σύμβουλοι διακυβέρνησης	0/7	2/7	0	28.6	Δεν πληρείται	Αδύναμος
2. Μείωση κινδύνων υγείας	0/6	4/6	0	66.7	Δεν πληρείται	Καλός
3. Σεξουαλική παρενόχληση	0/12	10/12	0	83.3	Δεν πληρείται	Πολύ Καλός
4. Φαρμακοδιέγερση	3/7	6/7	42.8	85.7	Μέτριος	Πολύ Καλός
5. Κοινωνική ένταξη	0/6	6/6	0	100	Δεν πληρείται	Πολύ Καλός
6. Καταπολέμηση διακρίσεων	2/11	9/11	18.2	81.8	Δεν πληρείται	Πολύ Καλός
7. Ισότητα φύλων	0/6	6/6	0	100	Δεν πληρείται	Πολύ Καλός
8. Προ συννενοημένοι αγώνες	1/9	9/9	11.1	100	Δεν πληρείται	Πολύ Καλός
9. Περιβαλλοντική μέριμνα	0/7	7/7	0	100	Δεν πληρείται	Πολύ Καλός
10. Διπλή καριέρα	0/6	0/6	0	0	Δεν πληρείται	Δεν πληρείται
11. Αθλητισμός για όλες/όλους	1/6	6/6	16.6	100	Δεν πληρείται	Πολύ Καλός
12. Δικαιώματα αθλητών/τριών	3/5	3/5	60	60	Καλός	Καλός
Σύνολο	10 /88	68/88	11.36	77.27	Δεν πληρείται	Καλός

4.2.5 Συγκεντρωτική σύγκριση ερευνών 2020 και 2024

Εκτός από τη σύγκριση στις επιμέρους διαστάσεις, έγινε και μία συνολική σύγκριση του επιπέδου αξιολόγησης του 2020 με αυτό του 2024. Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι υπάρχει μια βελτίωση στους δείκτες, οι οποίοι από τους 60 που πληρούνταν στην έρευνα του 2020 σε σύνολο 274 για όλες τις διαστάσεις (ποσοστό 21.9% και χαρακτηρισμός «αδύναμος»), αυξήθηκαν σε 151 το 2024 (ποσοστό 55.1% και χαρακτηρισμός «μέτριος») (Πίνακας 4.10).

Πίνακας 10: Συγκεντρωτική σύγκριση ερευνών 2020 και 2024

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	2020			2024		
	ΔΕΙΚΤΕΣ	%	ΕΤΙΚΕΤΑ	ΔΕΙΚΤΕΣ	%	ΕΤΙΚΕΤΑ
ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	8/42	19	Δεν Πληρείται	15/42	35.7	Αδύναμος
ΔΗΜ. ΔΙΑΔ/ΣΙΕΣ	19/55	34.5	Αδύναμος	20/55	35	Αδύναμος
ΛΟΓ/ΣΙΑ/ΕΛΕΓΧΟΣ	33/89	37	Αδύναμος	48/89	53.9	Μέτριος
ΚΟΙΝ/ΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	10/88	11.4	Δεν Πληρείται	68/88	77.3	Καλός
ΣΥΝΟΛΟ	60/274	21.9	Αδύναμος	151/274	55.1	Μέτριος

4.3 Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα συγκρίθηκε το νυν επίπεδο χρηστής διακυβέρνησης της ΕΟΚ με το αντίστοιχο της FIFA (όπως αυτό προκύπτει από μέτρηση του Παρατηρητηρίου (Geeraert, 2018). Η παγκόσμια ομοσπονδία ποδοσφαίρου επιλέχθηκε, αφενός μεν γιατί πολλές φορές στο παρελθόν κατηγορήθηκε για αδιαφάνεια, διαφθορά και σκάνδαλα και αφετέρου γιατί η αντίστοιχη μέτρηση ήταν διαθέσιμη από το παρατηρητήριο. Με τη σύγκριση αυτή, προκύπτει και μια εικόνα, για το που βρισκόμαστε σε σχέση με τον διεθνή χώρο σε ότι αφορά τα επίπεδα χρηστής διακυβέρνησης.

4.3.1 Επίπεδο Διαφάνειας FIFA

Το επίπεδο διαφάνειας της FIFA είναι σχεδόν στο απόλυτο, καθώς καλύπτονται οι δείκτες κατά 95% (40 από τους 42) και ο χαρακτηρισμός είναι στο ανώτατο επίπεδο («πολύ καλός»). Μάλιστα πέντε από τις επτά αρχές καλύπτονται πλήρως (100%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.11.

Πίνακας 4.11: Μέτρηση της διάστασης Διαφάνεια της FIFA

Αρχή	Δείκτες	Ποσοστό %	Ετικέτα
1.Νομικά & καταστατικά έγγραφα	8/8	100	Πολύ καλός
2.Γενική Συνέλευση	7/7	100	Πολύ καλός
3.Αποφάσεις Δ.Σ	4/4	100	Πολύ καλός
4.Μέλη Δ.Σ	5/6	83,3	Πολύ καλός
5.Αθλητές & σωματεία	3/3	100	Πολύ καλός
6.Ετήσια έκθεση	9/10	90	Πολύ καλός
7.Χρηματικές αμοιβές	4/4	100	Πολύ καλός
Σύνολο	40/42	95	Πολύ καλός

4.3.2 Επίπεδο Δημοκρατικών Διαδικασιών FIFA

Σε αντίθεση με τη διαφάνεια οι δημοκρατικές διαδικασίες στην παγκόσμια ομοσπονδία ποδοσφαίρου, φαίνεται να παρουσιάζουν προβλήματα και να χρήζουν βελτίωσης, καθώς το ποσοστό κάλυψης είναι στο 69.09%, ενώ καλύπτονται 38 από τους 55 δείκτες και ο χαρακτηρισμός είναι «καλός». Μόνο τέσσερις αρχές καλύπτονται πλήρως (100%), ενώ άλλες πέντε καλύπτονται σε ποσοστά από 60% έως 75% και λαμβάνουν τον χαρακτηρισμό «καλός». Στον αντίποδα δύο αρχές λαμβάνουν τον χαρακτηρισμό «μέτριος» και άλλες δύο τον χαρακτηρισμό «αδύναμος». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.12.

Πίνακας 12: Μέτρηση της διάστασης Δημοκρατικές Διαδικασίες

Αρχή	Δείκτες	Ποσοστό %	Ετικέτα
1.Εκλογές μελών Δ.Σ	4/4	100	Πολύ καλός
2.Διαφοροποιημένη σύνθεση Δ.Σ	3/4	75	Καλός
3.Επιτροπή ανάδειξης υποψηφίων	6/6	100	Πολύ καλός
4. Απαρτία	3/4	75	Καλός
5.Όριο θητειών	2/2	100	Πολύ καλός
6.Αντιπροσώπευση μελών	4/4	100	Πολύ καλός
7.Συχνές συνεδριάσεις Δ.Σ	3/5	60	Καλός
8.Συμμετοχή αθλητών	2/4	50	Μέτριος
9.Συμμετοχή διαιτητών	3/4	75	Καλός
10.Συμμετοχή προπονητών	2/4	50	Μέτριος
11.Συμμετοχή εθελοντών	1/4	25	Αδύναμος
12.Συμμετοχή υπαλλήλων	1/4	25	Αδύναμος
13.Πολιτική ισότητας φύλων	4/6	66,6	Καλός
Σύνολο	38/55	69.09	Καλός

4.3.3 Επίπεδο Λογοδοσίας και Ελέγχου FIFA

Παρόμοια με την προηγούμενη διάσταση είναι και η εικόνα της διάστασης της Λογοδοσίας/Ελέγχου για τη FIFA, όπου σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας πληρούνται οι 65 από τους 89 δείκτες και το ποσοστό κάλυψης είναι στο 73.03%, ενώ ο χαρακτηρισμός είναι «καλός». Πέντε αρχές καλύπτονται πλήρως (100%) και άλλες τρεις σε ποσοστά μεγαλύτερα του 80%, έχοντας όλες τον χαρακτηρισμό «πολύ καλός». Από τις εναπομείναντες έξι αρχές τέσσερις λαμβάνουν τον χαρακτηρισμό «μέτριος», και από μία τον χαρακτηρισμό «καλός» και «αδύναμος». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.13.

Πίνακας 4.13: Μέτρηση της διάστασης Λογοδοσία και Έλεγχος

Αρχή	Δείκτες	Ποσοστό %	Ετικέτα
1.Εποπτεία Δ.Σ	10/10	100	Πολύ καλός
2.Διαδικασίες παραίτησης Δ.Σ	3/6	50	Μέτριος
3.Κριτήρια αιρετότητας Δ.Σ	3/6	50	Μέτριος
4.Σαφής δομή διακυβέρνησης	8/8	100	Πολύ καλός
5.Εποπτεία διευθυντών	3/6	50	Μέτριος
6.Επιτροπή ελέγχου	5/6	83,2	Πολύ καλός
7.Οικονομικοί έλεγχοι	3/7	42,8	Μέτριος
8.Αυτό-αξιολόγηση Δ.Σ	2/3	66,6	Καλός
9.Εξωτερικός έλεγχος	1/3	33,3	Αδύναμος
10.Κώδικας δεοντολογίας	8/10	80	Πολύ καλός
11.Σύγκρουση συμφερόντων	4/4	100	Πολύ καλός
12.Πολιτική παραπόνων	8/8	100	Πολύ καλός
13.Πολιτική προσφυγών	5/5	100	Πολύ καλός
14.Πρόγραμμα συνεδριάσεων Δ.Σ	6/7	85,7	Πολύ καλός
Σύνολο	65/89	73.03	Καλός

4.3.4: Επίπεδο Κοινωνικής Ευθύνης της FIFA

Το επίπεδο κοινωνικής ευθύνης της FIFA είναι στο υψηλότερο σημείο, εξασφαλίζοντας τον χαρακτηρισμό «πολύ καλός», καθώς πληρούνται 73 από τους 88 δείκτες και το ποσοστό κάλυψης φτάνει το 82.95%. Πιο συγκεκριμένα, τέσσερις αρχές καλύπτονται πλήρως (100%) και άλλες τέσσερις σε ποσοστά μεγαλύτερα του 80%, έχοντας όλες τον χαρακτηρισμό «πολύ καλός». Από τις υπόλοιπες τέσσερις αρχές τρεις λαμβάνουν τον χαρακτηρισμό «καλός» και μία τον χαρακτηρισμό «μέτριος». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 4.14.

Πίνακας 4. 14: Μέτρηση της διάστασης Κοινωνική Ευθύνη

Αρχή	Δείκτες	Ποσοστό %	Ετικέτα
1.Σύμβουλοι διακυβέρνησης	4/7	57,14	Μέτριος
2.Μείωση κινδύνων υγείας	6/6	100	Πολύ καλός
3.Σεξουαλική παρενόχληση	11/12	83.3	Πολύ καλός
4.Φαρμακοδιέγερση	7/7	100	Πολύ καλός
5.Κοινωνική ένταξη	5/6	83,2	Πολύ καλός
6.Καταπολέμηση διακρίσεων	9/11	81.8	Πολύ καλός
7.Ισότητα φύλων	4/6	66,6	Καλός
8.Προ συννενοημένοι αγώνες	6/9	66,6	Καλός
9.Περιβαλλοντική μέριμνα	7/7	100	Πολύ καλός
10.Διπλή καριέρα αθλητών	4/6	66,6	Καλός
11.Αθλητισμός για όλες/όλους	6/6	100	Πολύ καλός
12.Δικαιώματα αθλητών/τριων	4/5	80	Πολύ καλός
Σύνολο	73/88	82.95	Πολύ καλός

4.3.1 Σύγκριση χρηστής διακυβέρνησης FIFA ΕΟΚ

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4.15, τα επίπεδα χρηστής διακυβέρνησης της ΕΟΚ, είναι αρκετά πιο κάτω, από τα αντίστοιχα της FIFA και μάλιστα σε όλες τις διαστάσεις, καθώς η ΕΟΚ μόνο στη διάσταση της κοινωνικής ευθύνης παρουσιάζει κάπως υψηλό ποσοστό κάλυψης, αλλά και εδώ υπάρχει διαφορά. Στις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις, η διαφορά είναι κάτι παραπάνω από εμφανής.

Πίνακας 4.15: Συγκεντρωτική σύγκριση FIFA και ΕΟΚ

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	FIFA			ΕΟΚ		
	ΔΕΙΚΤΕΣ	%	ΕΤΙΚΕΤΑ	ΔΕΙΚΤΕΣ	%	ΕΤΙΚΕΤΑ
ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	40/42	95	Πολύ καλός	15/42	35.7	Αδύναμος
ΔΗΜ. ΔΙΑΔ/ΣΙΕΣ	38/55	69.09	Καλός	20/55	35	Αδύναμος
ΛΟΓ/ΣΙΑ/ΕΛΕΓΧΟΣ	65/89	73.03	Καλός	48/89	53.9	Μέτριος
ΚΟΙΝ/ΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	73/88	82.95	Πολύ καλός	68/88	77.3	Καλός
ΣΥΝΟΛΟ	216/274	78.83	Καλός	151/274	55.1	Μέτριος

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι το επίπεδο Χρηστής Διακυβέρνησης της ΕΟΚ είναι σε μέτρια επίπεδα και θα πρέπει να γίνουν στοχευμένες προσπάθειες, για να βελτιωθούν οι αρχές των διαστάσεων, ειδικά της Διαφάνειας και των Δημοκρατικών Διαδικασιών, που είναι σε χαμηλά επίπεδα. Σε πιο καλή κατάσταση φαίνεται να είναι τα στοιχεία που αφορούν τη Λογοδοσία και τον Έλεγχο, ενώ η Κοινωνική Ευθύνη, είναι με διαφορά η πιο δυνατή διάσταση.

Βέβαια δε θα πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι πρόκειται για έννοιες και πρακτικές που είναι σχετικά καινούριες στη χώρα μας, οπότε θα πρέπει να ιδωθούν από τη σκοπιά μιας αρχής, η οποία όμως πρέπει να έχει και συνέχεια.

Η προσπάθεια αυτή αντικατοπτρίζεται και μέσα από τη σύγκριση των δύο ερευνών του 2020 και του 2024, όπου όπως προκύπτει από τα στοιχεία της έρευνας υπήρξε μια βελτίωση, σε όλες τις διαστάσεις, σε κάποιες μικρότερη, σε κάποιες μεγαλύτερη. Η μεγαλύτερη βελτίωση εντοπίζεται ιδιαίτερα στην Κοινωνική Ευθύνη. Αυτό, σε ένα μεγάλο μέρος οφείλεται στο ότι η ΕΟΚ έχει δραστηριοποιηθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια στον τομέα της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, έχοντας υιοθετήσει διάφορες εκστρατείες και συνεργασίες, όπως για παράδειγμα είναι αυτές που αφορούν την καταπολέμηση της σεξουαλικής παρενόχλησης, τη φαρμακοδιέγερση, τις διακρίσεις, τους προ-συνεννοημένους αγώνες κλπ. Οι εκστρατείες αυτές προωθούν την ισότητα των δύο φύλων, την κοινωνική ένταξη, την περιβαλλοντική μέριμνα και τον αθλητισμό για όλες και όλους. Πρόσφατα μάλιστα, τον Απρίλιο του 2024, η ΕΟΚ - και με αφορμή την ανάληψη από τη FIBA της διοργάνωσης ενός από τα προ- Ολυμπιακά τουρνουά παρουσίασε σε δημόσια εκδήλωση ένα τετραετές πλάνο, που περιλαμβάνει σειρά δράσεων που σχετίζονται με το περιβάλλον και την κοινωνία. Τελευταία, τόσο η ομοσπονδία, όσο και τα μέλη της, δραστηριοποιούνται ιδιαίτερα στο θέμα της διπλής καριέρας των αθλητών.

Αναλυτικότερα, η διαφάνεια ήταν μια διάσταση που απλά δεν πληρούνταν το 2020 και το 2024 χαρακτηρίζεται ως αδύναμη. Υπάρχει πρόοδος μεν, αλλά το επίπεδο παραμένει χαμηλό. Οι αρχές που αφορούν το «όριο θητειών» και την «αντιπροσώπευση των μελών» καλύπτονται στο 100%. Από την άλλη, ορισμένοι σημαντικοί δείκτες, όπως των αποφάσεων του ΔΣ, των μελών του ΔΣ και των αμοιβών, παραμένουν στο μηδέν. Εάν η ομοσπονδία θέλει να είναι και να φαίνεται αξιόπιστη και να έχει την έξωθεν καλή μαρτυρία, δε θα πρέπει να αφήνει χώρο για σκιές και υπόνοιες και να δημοσιεύει τα παραπάνω στοιχεία, δηλαδή τις αποφάσεις των ΔΣ και τις αμοιβές των μελών της. Η πλήρης διαφάνεια θα αποβεί πολλαπλά ωφέλιμη και για την ίδια την ομοσπονδία, αλλά κυρίως για το άθλημα. Ενίσχυση βέβαια χρειάζονται και άλλες αρχές, όπως είναι η δημοσίευση ετήσιων εκθέσεων των πεπραγμένων της ομοσπονδίας.

Σε ότι αφορά τις δημοκρατικές διαδικασίες, η σημερινή εικόνα είναι σχεδόν ίδια με αυτή του 2020, γεγονός που σημαίνει ότι δε συντελέστηκε καμία σχεδόν πρόοδος, με εξαίρεση ίσως στο όριο των θητειών των μελών. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι αρχές όπως η διαφοροποιημένη σύνθεση του ΔΣ η συμμετοχή των αθλητών, των προπονητών και των εθελοντών, καθώς και η ισότητα των δύο φύλων δεν καλύπτουν κανένα απολύτως δείκτη και ακόμα και σήμερα, παραμένουν στο μηδέν. Από την άλλη, ως πιο «δυνατές» αρχές στη διάσταση των δημοκρατικών διαδικασιών εμφανίζονται οι εκλογές, η επιτροπή υποψηφίων και η απαρτία.

Κάπως καλύτερη εμφανίζεται να είναι η εικόνα για τη διάσταση της λογοδοσίας. Τα στοιχεία δείχνουν μια γενικότερη αύξηση των θετικών και μείωση των αρνητικών στοιχείων. Για παράδειγμα υπάρχει μια μείωση των χαρακτηρισμών «δεν πληρείται», που από πέντε το 2020 μειώθηκαν σε δύο το 2024 (αυτό-αξιολόγηση ΔΣ και εξωτερικός έλεγχος). Αντίθετα ο «κώδικας δεοντολογίας» από μηδέν δείκτες πληροί πλέον τους επτά από τους δέκα και το «πρόγραμμα συνεδριάσεων» από τον ένα δείκτη ανέρχεται στους τέσσερις. Η πιο δυνατή αρχή εδώ, είναι τα «κριτήρια αιρετότητας» των μελών του Δ.Σ με ποσοστό 83.3%. Να σημειωθεί, ότι καμία από τις 14 αρχές της διάστασης, δεν καλύπτεται στο 100%.

Σε ότι αφορά την κοινωνική ευθύνη, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω υπήρξε μια πολύ μεγάλη αύξηση, καθώς το ποσοστό των δεικτών που καλύπτονται, σχεδόν επταπλασιάστηκε. Για παράδειγμα η «σεξουαλική παρενόχληση» από το μηδέν εκτοξεύτηκε στο δέκα και από το «δεν πληρείται» στο «πολύ καλός». Παρομοίως η «καταπολέμηση διακρίσεων» από τους δύο δείκτες, έφτασε στους εννέα. Η εντυπωσιακότερη αλλαγή συντελέστηκε στην περιβαλλοντική μέριμνα, όπου από το μηδέν στα επτά, έφτασε στο μάζιμουμ πληρώντας πια και τους επτά δείκτες. Συνολικά, από τις 12 αρχές της κοινωνικής ευθύνης, δεν εμφανίζεται πουθενά ο χαρακτηρισμός «δεν πληρείται» (ενώ το 2020 δεν πληρούνταν οι δέκα από τις 12), ενώ η πληρότητα στο 100% εμφανίζεται σε πέντε αρχές.

Σαν γενικό συμπέρασμα, προκύπτει ότι τα επίπεδα χρηστής διακυβέρνησης εμφανίζονται σαφώς βελτιωμένα το 2024 σε σχέση με το 2020, αλλά με εξαίρεση την κοινωνική ευθύνη, παραμένουν σε μέτρια ή και χαμηλά επίπεδα και πρέπει να συνεχιστεί η προσπάθεια βελτίωσής τους. Αυτό άλλωστε γίνεται εύκολα κατανοητό, μέσα και από τη σύγκριση με τα επίπεδα χρηστής διακυβέρνησης της FIFA, που είναι πολύ πιο πάνω από τα αντίστοιχα της ΕΟΚ. Άρα λοιπόν, έχουν γίνει βήματα προς τη σωστή κατεύθυνση, αλλά η απόσταση που πρέπει ακόμη να διανυθεί είναι μεγάλη.

Η ομοσπονδία θα πρέπει να συνεχίσει τις προσπάθειες βελτίωσης, γιατί η Χρηστή Διακυβέρνηση και η αξιολόγησή της, όπως ορίζονται από το ΠΕΑΔ ορίζουν ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας, αλλά και την εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, στοιχεία με τα οποία οι ελληνικές ομοσπονδίες δεν είναι εξοικειωμένες, καθώς είχαν μάθει να λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο. Άρα, η βελτίωση των επιπέδων χρηστής διακυβέρνησης θα επιφέρει μια γενικότερη βελτίωση στη λειτουργία της ομοσπονδίας, αλλά και στις σχέσεις της με τα ενδιαφερόμενα μέρη (σωματεία, αθλητές, διαιτητές, φιλάθλους κλπ), αλλά και την κοινωνία γενικότερα.

Τέλος, πιθανή βελτίωση των δεικτών διακυβέρνησης, θα ενισχύσει την αξιολόγηση της ομοσπονδίας στο πρόγραμμα «Χίλων», αφού η χρηστή διακυβέρνηση είναι μέρος της συγκεκριμένης αξιολόγησης.

Από τα παραπάνω τεκμαίρεται ότι, τόσο η ΕΟΚ, όσο και οι υπόλοιπες αθλητικές ομοσπονδίες, θα πρέπει να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της εποχής και να εναρμονιστούν με τις αρχές της Χρηστής Διακυβέρνησης. Η προσαρμογή αυτή προϋποθέτει αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας, άνοιγμα προς την κοινωνία, ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και στελέχωση με εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, ώστε να μπορούν ως οργανισμοί να είναι βιώσιμοι και να λειτουργούν αποτελεσματικά.

Μελλοντικές έρευνες

Με όλα τα λάθη και τις πιθανές παραλείψεις, η ΕΟΚ έχει καταβάλλει μια αξιέπαινη προσπάθεια προς τη σωστή κατεύθυνση, σε ότι αφορά την ενίσχυση των διαστάσεων της χρηστής διακυβέρνησης. Για τις υπόλοιπες ομοσπονδίες όμως δεν υπάρχουν καθόλου στοιχεία. Θα ήταν λοιπόν πάρα πολύ χρήσιμο, στο μέλλον να διεξαχθούν παρόμοιες έρευνες και σε άλλες ομοσπονδίες, ώστε αφενός να υπάρξει μια πιο σφαιρική και ολοκληρωμένη εικόνα για τα επίπεδα χρηστής διακυβέρνησης των αθλητικών ομοσπονδιών στη χώρα μας και αφετέρου να γίνει μια συντονισμένη προσπάθεια, ώστε να φτάσουμε σε καλύτερα και αποτελεσματικότερα επίπεδα λειτουργίας τους, που θα έχουν θετικό αντίκτυπο σε όλον τον ελληνικό αθλητισμό.

VII ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Alm, J. (2013). *Action for good governance in international sports organisations*. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
- Blanco, D. (2017). Sports governance: Issues, challenges and perspectives. *Asia-Pacific Social Science Review*, 17(1), 105-111.
- Bonollo De Zwart, F. & Gilligan, G. (2009). Sustainable governance in sporting organisations. In: P. Rodriguez, S. Késenne and H. Dietl, eds. *Social responsibility and sustainability in sports*, Oviedo, Universitat de Oviedo, 165-227.
- Allern, E. H., & Pedersen, K. (2007). The impact of party organisational changes on democracy. *West European Politics*, 30(1), 68-92. 165-227.
- Cornforth, C. (2002). *The governance of public and non-profit organizations* (Vol. 6). London: Routledge.
- DeDycker, S. (2019). Good governance in Sport: comparative law aspects. *The International Sports Law Journal*, 19(1), 116-128.
- DeSensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D., & Beitel, P. A. (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of sport management*, 4(1), 31-58.
- Encyclopedia of democratic thought, (pp. 700-704), London: Routledge.
- International Centre for Sports Studies (CIES).
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of “stakeowner”. *Journal of sport management*, 29(1), 93-108.
- Financial Express, (2023, December 28). Global sports industry worth expected to reach \$600 billion by 2025. Financial Express. <https://www.financialexpress.com/industry/global-sports-industry-worth-expected-to-reach-600-billion-by-2025/>
- García, B. (2007). UEFA and the European Union: from confrontation to co-operation. *Journal of contemporary European research*, 3(3), 202-223.
- Geeraert, A. (2018). Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports fed. context, 29(2), 285-304.
- Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer 2015: The legitimacy crisis in international sports governance*. Copenhagen: Play the Game.

- Geeraert, A., Scheerder, J., & Bruyninckx, H. (2012). The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(1), 113–132.
- Grant, R. W., & Keohane, R. O. (2005). Accountability and abuses of power in world politics. *American political science review*, 99(1), 29-43.
- Habić V (2013). Management in professional sports, Sports Federation of Serbia. Belgrade, Serbia.
- Hood, C. (2001). 'Transparency', In P.B. Clarke and J. Foweraker (eds.).
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.
- Meijer, A. (2014). Transparency. In M. Bovens, R.E. Goodin & T. Schillemans (Eds.), *The Oxford Handbook of public accountability* (pp. 507—24). Oxford: Oxford University Press.
- Mitchell, R. B. (1998). Sources of transparency: Information systems in international regimes. *International Studies Quarterly*, 42(1), 109-130.
- Mrkonjic, M. (2016). A review of good governance principles and indicators in sport. International Centre for Sports Studies (CIES).
- O'Boyle, I., & Bradbury, T. (2013). *Sport governance: International case studies*. Routledge.
- Pielke Jr, R. (2013). How can FIFA be held accountable? *Sport management review*, 16(3), 255-267.
- Plumptre, T. & Graham, J. (1999). *Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives*. Canada: Institute on Governance.
- Ratten V. (2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research. *International journal of entrepreneurial venturing*, 4(1), 65-76
- Robertson, J., Walzel, S., & Shilbury, D. (2019). Intersections of governance and social responsibility in sport. In *Research handbook on sport governance* (pp. 118-132). Edward Elgar Publishing.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & society*, 47(2), 148-186
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Summers, J., and Nowicki M., (2006). "Pricing transparency or smoke screen. *Healthcare Financial Management* 60(12), pp. 134-137.

The Business Research Company. (2024). Sports market size, trends, share growth report and opportunities by 2024-2033. The Business Research Company. Retrieved from <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/sports-market>

World Bank (1994). Governance: The World Bank's Experience. Washington, DC: World Bank publications.

Yanow, F. W. (2009). Governing in Europe: Effective and Democratic. Oxford: Oxford University Press.

Ελληνική

Δαρζέντα Ε. (2023). Η ικανοποίηση των αθλητών από τη διοίκηση των αθλητικών σωματείων. Η περίπτωση της ελληνικής πετοσφαίρισης
<https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/handle/11400/3664>

Καρκατσούλης, Π. (2001). Η Διακυβέρνηση ως περιεχόμενο και διαδικασία λήψης απόφασης για τις δημόσιες υποθέσεις. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 7, 205-224.

Ντάκουρης, Β., Γαργαλιάνος, Δ. & Γκανάτσιος, Γ. (2020). Παρατηρητήριο Εθνικής Αθλητικής Διακυβέρνησης – Μελέτη Περίπτωσης: Ελληνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης (ΕΟΚ), πρακτικά 20^{ου} συνεδρίου Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής, ΕλλΕΕΔΑΑ
https://www.elleeda.gr/sites/default/files/synedrio_elleedaa_2020_-_praktika_1_0.pdf

Παπαδημητρίου Δ., και Αναγνωστόπουλος Χ., (2021). *Διακυβέρνηση Αθλητικών Οργανισμών*. Εκδόσεις Μπένου

Παπαδημητρίου, Δ. (2005). Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων. Αθήνα, Κλειδάριθμος

Παπαδόπουλος, Χ. (2021). Διαστάσεις Ηθικής στην Αθλητική Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6161/Papadopoulos_6062201901029.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Σταμέλος, Γ. (2014). Το ζήτημα της κοινωνικής νομιμοποίησης του Ελληνικού Πανεπιστημίου: ιστορικές καταβολές, μελλοντικές προκλήσεις (1974-σήμερα). *Academia*, 4(1), 201-236.