

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευρετήριο Πινάκων	15
Ευρετήριο Σχημάτων	17
Πρόλογος.....	19

ΜΕΡΟΣ Ι

ΕΝΝΟΙΕΣ, ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Διακυβέρνησης του Αθλητισμού

1.1. Εισαγωγή	28
1.2. Ορισμοί και Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις	28
1.2.1. Κυβέρνηση και διακυβέρνηση	28
1.2.2. Διακυβέρνηση και διοίκηση (μάνατζμεντ)	30
1.2.3. Διακυβέρνηση στον αθλητισμό: Ιδιαίτερη και με μοναδικά χαρακτηριστικά	33
1.3. Επίπεδα Διακυβέρνησης στον Αθλητισμό	36
1.3.1. Συστημική διακυβέρνηση	36
1.3.2. Πολιτική διακυβέρνηση	42
1.3.3. Οργανωσιακή διακυβέρνηση	46
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	48
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	49
Ελληνική Βιβλιογραφία / Πηγές	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Αυτονομία και Νομιμότητα Αθλητικών Οργανισμών

2.1. Εισαγωγή	51
2.2. Η Αυτονομία του Αθλητισμού	53
2.3. Η Νομιμότητα των Αθλητικών Οργανισμών	57
2.3.1. Νομιμότητα: Εννοιολογικές προσεγγίσεις και ορισμοί	58
2.3.2. Αθλητικοί οργανισμοί: Η νομιμότητα και η αυτονομία υπό αμφισβήτηση;	60

2.3.3. Πρακτικές νομιμοποίησης	71
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	74
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	75
Ελληνική Βιβλιογραφία / Πηγές	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Θεωρίες και Μοντέλα Διακυβέρνησης

3.1. Εισαγωγή	77
3.2. Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Διακυβέρνησης	79
3.2.1. Θεωρία της αντιπροσώπευσης	79
3.2.2. Θεωρία της επιτροπείας	86
3.2.3. Θεωρία της ηγεμονίας της διοίκησης	88
3.2.4. Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών	90
3.2.5. Θεωρία εξάρτησης πόρων	92
3.2.6. Θεωρία των δικτύων	95
3.2.7. Θεσμική θεωρία	98
3.2.8. Θεωρία της δημοκρατικής διακυβέρνησης	102
3.3. Μοντέλα Οργανωσιακής Διακυβέρνησης	106
3.3.1. Το παραδοσιακό μοντέλο	107
3.3.2. Το μοντέλο πολιτικών διακυβέρνησης (Carver)	110
3.3.3. Το επιχειρηματικό μοντέλο διακυβέρνησης	113
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	118
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	119

ΜΕΡΟΣ II

ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ρόλοι και Αρμοδιότητες Διοικητικών Συμβουλίων

4.1. Καταστατικό & Εσωτερικός Κανονισμός	124
4.2. Μορφές Διοικητικών Συμβουλίων	126
4.3. Ανεξαρτησία Μελών Συμβουλίων	130
4.4. Ο Ρόλος του Συμβουλίου	132
4.5. Αρμοδιότητες Συμβουλίου	134
4.5.1. Οι νομικές αρμοδιότητες	135
4.5.2. Οι λειτουργικές αρμοδιότητες	137
4.6. Με τι Ασχολούνται τα Μέλη των Συμβουλίων στην Πράξη;	141
4.6.1. Οι αρμοδιότητες των συμβουλίων αθλητικών συλλόγων	145

Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	150
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	150
Ελληνική Βιβλιογραφία / Πηγές	151

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Σύνθεση και Ανανέωση του Διοικητικού Συμβουλίου

5.1. Εισαγωγή	154
5.2. Σύνθεση του Συμβουλίου	154
5.2.1. Τι εννοούμε με τον όρο «σύνθεση» του συμβουλίου;	155
5.2.2. Γιατί είναι σημαντική η σύνθεση του συμβουλίου;	156
5.2.3. Ποιες δεξιότητες είναι σημαντικές για το συμβούλιο;	158
5.3. Μήτρα Καταγραφής και Ελέγχου Δεξιοτήτων για το Συμβούλιο (Board Director Skills Matrix)	160
5.4. Παράμετροι Σύνθεσης του Συμβουλίου	163
5.4.1. Ποικιλομορφία	163
5.4.2. Συμμετοχή γυναικών	165
5.4.3. Συμμετοχή αθλητών	167
5.4.4. Μέγεθος συμβουλίου	171
5.5. Ανανέωση του Συμβουλίου	173
5.5.1. Πώς ο περιορισμός των θητειών συμβάλλει στη χρηστή διακυβέρνηση;	176
5.6. Δομή Ενός Ισχυρού Συμβουλίου	179
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	183
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	184
Ελληνική Βιβλιογραφία / Πηγές	186

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Οργάνωση και Συντονισμός των Συσκέψεων του Διοικητικού Συμβουλίου

6.1. Εισαγωγή	188
6.2. Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων	189
6.2.1. Τύποι αποφάσεων	191
6.3. Αποτελεσματικές Συσκέψεις	191
6.4. Ο Ρόλος του Προέδρου της Σύσκεψης	196
6.5. Προετοιμασία των Μελών του Συμβουλίου για τη Σύσκεψη	199
6.6. Περιεχόμενα της Ημερήσιας Διάταξης	201
6.7. Ημερήσια Διάταξη Συναίνεσης (Consent Agenda)	203
6.8. Επαρκής Προετοιμασία των Θεμάτων για τη Σύσκεψη	204
6.9. Η Διεξαγωγή της Σύσκεψης	206

6.10. Σύγκρουση Συμφερόντων	209
6.11. Επίσημη Ιστοσελίδα του Αθλητικού Οργανισμού	212
6.12. Αξιολόγηση Συσκέψεων	213
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	218
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	218
Ελληνική Βιβλιογραφία / Πηγές	219

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Απόδοση και Δυναμική του Διοικητικού Συμβουλίου

7.1. Εισαγωγή	222
7.2. Η Απόδοση του Συμβουλίου	222
7.2.1. Παράγοντες επιλογής των μελών του συμβουλίου	223
7.2.2. Παράγοντες λειτουργίας του συμβουλίου	226
7.2.3. Πώς το συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο εξηγεί την απόδοση του συμβουλίου;	227
7.3. Κουλτούρα του Συμβουλίου	229
7.3.1. Τι σημαίνει ο όρος «κουλτούρα συμβουλίου»;	229
7.3.2. Ποιες είναι οι βασικές παράμετροι της κουλτούρας του συμβουλίου; ...	230
7.3.3. Κουλτούρα και λειτουργία του συμβουλίου	235
7.4. Το Συμβούλιο και η Διάσταση της Εμπιστοσύνης	238
7.4.1. Η αξιοπιστία ως βάση της εμπιστοσύνης	241
7.4.2. Με ποιον τρόπο ενισχύεται η εμπιστοσύνη;	242
7.5. Διαχείριση Συγκρούσεων στο Συμβούλιο	244
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	250
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	251
Ελληνική Βιβλιογραφία / Πηγές	253

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Αποτελεσματικές Επιτροπές

8.1. Εισαγωγή	255
8.2. Αποσαφηνίζοντας τον Όρο «Επιτροπή»	256
8.2.1. Τύποι επιτροπών	257
8.3. Η Σημασία των Επιτροπών	258
8.4. Σύνθεση και Εποπτεία Επιτροπών	259
8.5. Οργάνωση Επιτροπών	260
8.5.1. Δομή επιτροπής	261
8.5.2. Ρόλοι και δεξιότητες	261
8.5.3. Ενίσχυση της πολυμορφίας στην επιτροπή	262
8.5.4. Η προσέλκυση μελών με ανεξάρτητη σκέψη	263

8.6. Αποτελεσματικές Συσκέψεις	264
8.6.1. Οδηγός της επιτροπής	264
8.7. Καλές Πρακτικές Διαχείρισης των Επιτροπών	265
8.8. Παραδείγματα Επιτροπών	267
8.8.1. Επιτροπές της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής (ΔΟΕ)	267
8.8.2. Επιτροπές του Παγκόσμιου Στίβου	273
8.8.3. Ελληνική Φίλαθλη Ομοσπονδία Επιτραπέζιας Αντισφαίρισης (Ε.Φ.Ο.Επ.Α.)	276
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	278
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	278
Ελληνική Βιβλιογραφία / Πηγές	279

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Στρατηγικό Διοικητικό Συμβούλιο και Θέματα Στρατηγικής

9.1. Εισαγωγή	282
9.2. Η Έννοια της «Στρατηγικής Διακυβέρνησης»	283
9.3. Στρατηγική Σκέψη και Συμβούλιο	284
9.3.1. Γιατί το συμβούλιο πρέπει να εμπλέκεται στη στρατηγική;	286
9.3.2. Η συμμετοχή του συμβουλίου στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού	288
9.3.3. Παράγοντες επίδρασης της στρατηγικής ικανότητας του συμβουλίου	292
9.4. Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού	294
9.4.1. Εντοπισμός στρατηγικών ζητημάτων	298
9.5. Η Σημαντικότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού	304
9.5.1. Γιατί τα συμβούλια δεν συμμετέχουν στον στρατηγικό σχεδιασμό;	304
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	311
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	312

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Η Σχέση Διοικητικού Συμβουλίου και Γενικού Διευθυντή

10.1. Εισαγωγή	316
10.2. Ο Γενικός Διευθυντής	316
10.3. Οι Αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή	320
10.4. Πόσο Ισχυρός είναι ο Γενικός Διευθυντής;	324
10.5. Ο Αποτελεσματικός Γενικός Διευθυντής	326
10.6. Αποδοτική Σχέση Συμβουλίου - Γενικού Διευθυντή	329
10.6.1. Η εποπτεία του γενικού διευθυντή	332

10.7. Τρία Διλήμματα Διακυβέρνησης στη Σχέση Συμβουλίου - Έμμισθου Προσωπικού	333
10.7.1. Η διοικητική προσέγγιση και η αποστολή	333
10.7.2. Εμπιστοσύνη και έλεγχος	335
10.7.3. Εσωτερικοί και εξωτερικοί ρόλοι διακυβέρνησης	336
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	337
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	338

ΜΕΡΟΣ III

ΧΡΗΣΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Χρηστή Διακυβέρνηση: Από τη Θεωρία στην Πράξη

11.1. Εισαγωγή	342
11.2. Χρηστή Διακυβέρνηση: Αποσαφήνιση του Όρου	342
11.2.1. Αξιολόγηση της χρηστής διακυβέρνησης	343
11.2.2. Οι προκλήσεις στη μέτρηση της χρηστής διακυβέρνησης	350
11.3. Κωδικοποίηση Χρηστής Διακυβέρνησης	354
11.3.1. Κωδικοποίηση χρηστής διακυβέρνησης: Διεθνή παραδείγματα	355
11.3.2. Η περίπτωση της Ελλάδας	362
11.4. Κατηγορίες και Λογικές μη Συμμόρφωσης	367
11.5. Μηχανισμοί Συμμόρφωσης	370
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	376
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	376
Ελληνική Βιβλιογραφία / Πηγές	378

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Διαφάνεια: Από τη Θεωρία στην Πράξη

12.1. Εισαγωγή	379
12.2. Ορισμός της Διαφάνειας	380
12.3. Γιατί είναι Σημαντική η Διαφάνεια;	381
12.4. Γιγάντωση Αθλητισμού και Διαφάνεια	383
12.5. Διασυνδέσεις Μεταξύ Διαφάνειας, Λογοδοσίας, Δημοκρατικών Διαδικασιών και Κοινωνικής Ευθύνης	384
12.6. Τρόποι Ενίσχυσης της Διαφάνειας	385
12.7. Τρόποι Εφαρμογής Δεικτών Διαφάνειας	388
12.8. Διεθνείς Μετρήσεις Διαφάνειας σε Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες	396
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	400
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	401

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13**Εσωτερική Λογοδοσία και Έλεγχος:
Από τη Θεωρία στην Πράξη**

13.1. Εισαγωγή	404
13.2. Ορισμός της «Λογοδοσίας»	404
13.2.1. Τι, όμως, εσφαλμένα θεωρείται λογοδοσία;	407
13.3. Το Κενό Λογοδοσίας στους Διεθνείς Αθλητικούς Οργανισμούς	407
13.4. Επτά Μηχανισμοί Λογοδοσίας	408
13.5. Κοινωνική Λογοδοσία και Αθλητισμός	414
13.6. Εσωτερική Λογοδοσία και Έλεγχος	415
13.7. Εργαλεία και Διαδικασίες Λογοδοσίας	417
13.8. Τρόποι Ενίσχυσης της Λογοδοσίας	419
13.8.1. Τρόποι εφαρμογής δεικτών λογοδοσίας	420
13.9. Διεθνείς Μετρήσεις Διαφάνειας σε Αθλητικούς Οργανισμούς	429
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	434
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	435

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14**Δημοκρατικές Διαδικασίες:
Από τη Θεωρία στην Πράξη**

14.1. Εισαγωγή	437
14.2. Η Δημοκρατία ως Έννοια	438
14.3. Δημοκρατικές Διαδικασίες και Λογοδοσία	440
14.4. Το Έλλειμμα Δημοκρατίας στις Διεθνείς Ομοσπονδίες	442
14.5. Αθλητικός Σύλλογος και Δημοκρατικές Διαδικασίες	448
14.6. Το Πρόβλημα της Αντιπροσώπευσης στον Αθλητισμό	451
14.7. Δημοκρατικές Διαδικασίες και Μεγάλα Αθλητικά Γεγονότα	453
14.7.1. Διεκδίκηση μεγάλων διοργανώσεων και δημοψηφίσματα	454
14.7.2. Μεγάλες διοργανώσεις και η διάσταση της συμμετοχής	455
14.8. Τρόποι Ενίσχυσης των Δημοκρατικών Διαδικασιών	458
14.8.1. Τρόποι εφαρμογής δεικτών δημοκρατικών διαδικασιών	459
14.9. Διεθνείς Μετρήσεις Δημοκρατικών Διαδικασιών σε Αθλητικούς Οργανισμούς	466
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	469
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	470
Ελληνική Βιβλιογραφία / Πηγές	471

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

Κοινωνική Ευθύνη: Από τη Θεωρία στην Πράξη

15.1. Εισαγωγή	473
15.2. Ορισμός της «Κοινωνικής Ευθύνης»	475
15.2.1. Διακυβέρνηση και κοινωνική ευθύνη	475
15.2.2. (Εταιρική) κοινωνική ευθύνη	476
15.3. (Εταιρική) Κοινωνική Ευθύνη και Αθλητισμός	479
15.3.1. Κοινωνική ευθύνη μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών ...	481
15.3.2. Οργανωσιακοί παράγοντες που ευνοούν την εφαρμογή προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης	486
15.4. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Μέσω Αθλητισμού	489
15.5. Αθλητισμός και Περιβαλλοντική Βιωσιμότητα	492
15.5.1. Πρακτικά βήματα για ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης στο πλαίσιο των αθλητικών οργανισμών	496
15.6. Τρόποι Ενίσχυσης της Κοινωνικής Ευθύνης	498
15.6.1. Τρόποι εφαρμογής δεικτών κοινωνικής ευθύνης	500
15.7. Διεθνείς Μετρήσεις Κοινωνικής Ευθύνης σε Αθλητικούς Οργανισμούς ...	513
Ερωτήσεις / Θέματα για Συζήτηση	516
Διεθνής Βιβλιογραφία / Πηγές	517
Ελληνική Βιβλιογραφία / Πηγές	521
Παράρτημα: Κώδικας Χρηστής Διακυβέρνησης	523
Γλωσσάρι	575
Ευρετήριο όρων	587