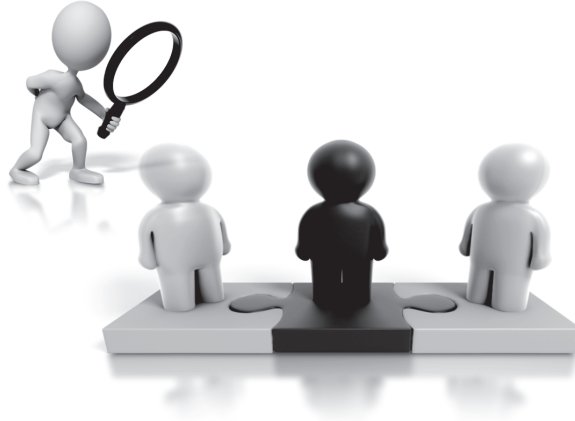


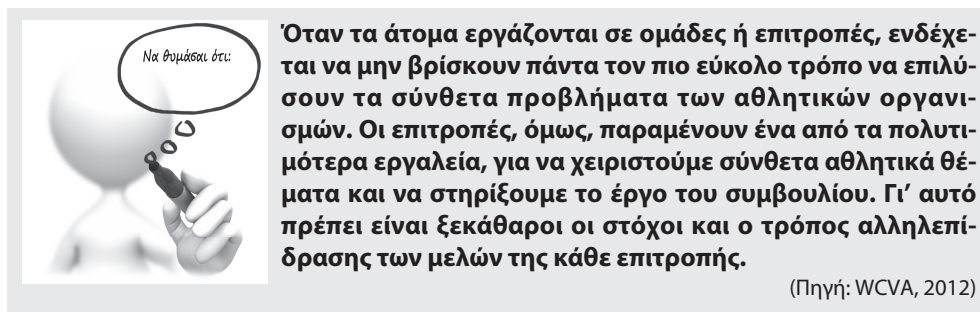
**Εικόνα 8.2***Σύνθεση και εποπεία επιτροπών*

Οι συντονισμός των επιτροπών διευκολύνεται σημαντικά, όταν οι όροι σύστασης και λειτουργίας κάθε επιτροπής εντάσσονται στον **εσωτερικό κανονισμό** του αθλητικού οργανισμού. Είναι, λοιπόν, πολύ σημαντικό για τα μέλη των επιτροπών και για το έμμισθο προσωπικό να έχουν τη δυνατότητα να διαβάζουν με σαφήνεια πώς λειτουργεί η κάθε επιτροπή και ποιοι είναι οι λόγοι ύπαρξης και λειτουργίας της. Ο εσωτερικός κανονισμός αναπτύσσει με περισσότερες λεπτομέρειες τα άρθρα του καταστατικού του αθλητικού οργανισμού. Εκεί μπορούν να αναλυθούν εκτενώς όλα εκείνα τα επιμέρους ερωτήματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία μιας επιτροπής. Για παράδειγμα, αναφέρουμε ενδεικτικά: «Τι γίνεται, όταν παραιτηθεί ένα μέλος;», «Πώς μπορεί να προστεθεί ένα νέο μέλος στην επιτροπή;», «Τι συμβαίνει σε περίπτωση ισοβαθμίας σε μια ψηφοφορία της επιτροπής?».

**8.5. Οργάνωση Επιτροπών**

Ο Εποπτικός Οργανισμός Αθλητισμού της Αγγλίας προσφέρει σύγχρονα εργαλεία εκπαίδευσης που εστιάζουν στην οργάνωση των επιτροπών. Πώς, δηλαδή, ο κάθε αθλητικός οργανισμός μπορεί να σχεδιάζει και να οργανώνει κάθε επιτροπή ξεχωριστά, ώστε να υπηρετεί με επιτυχία τις ανάγκες των μελών του και να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του. Ως γενική αρχή προτείνεται **κάθε επιτροπή να διαθέτει συγκεκριμένη δομή**, να αποτελείται από άτομα **με διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς τις δεξιότητες και ικανότητες που διαθέτουν, αλλά και να συνυπάρχουν στην επιτροπή άτομα κάθε φύλου, ηλικίας ή φυλής, ανεξαρτήτως άλλων κοινωνικών και πολιτιστικών παραμέτρων**, όπου αυτό κρίνεται σημαντικό. Παρακάτω συζητούνται οι βασικές πτυχές οργάνωσης μιας

επιτροπής ως προς τη δομή, τους ρόλους και τις ευθύνες, τις δεξιότητες και την πολυμορφία, την ανεξαρτησία και τη σύγκρουση συμφερόντων.



### 8.5.1. Δομή επιτροπής

Μία από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες των συμβουλίων είναι να εισηγούνται τη δομή της κάθε επιτροπής που είναι αναγκαία για τη λειτουργία του συμβουλίου και του αθλητικού οργανισμού. Παράλληλα, ο αριθμός των μελών της επιτροπής θα πρέπει να είναι περιορισμένος, ώστε να διευκολύνεται η συμμετοχή των μελών και η επικοινωνία μεταξύ τους. Οι αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνονται ως προς τη δομή μιας επιτροπής σχετίζονται με τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο **στόχος της επιτροπής** και γιατί είναι σημαντική η επιτροπή για το συμβούλιο;
- Από **πόσα μέλη απαρτίζεται** η επιτροπή; Με ποια διαδικασία επιλέγονται τα μέλη της και πόσο διαρκεί η θητεία τους;
- **Πόσο συχνά θα πρέπει να συνεδριάζει** η επιτροπή και πότε θα αποστέλλεται η πρόσκληση της συνεδρίασης με τα θέματα της ημερήσιας διάταξης;
- **Πώς ορίζεται η απαρτία;**
- Προβλέπεται η καταγραφή των παρόντων μελών και η **διατήρηση πρακτικών** των συνεδριάσεων;

### 8.5.2. Ρόλοι και δεξιότητες

Εφόσον έχει συγκροτηθεί η δομή της επιτροπής, το επόμενο βήμα είναι η σαφής καταγραφή των ρόλων και των δεξιοτήτων των μελών της, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Τα σχετικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι τα ακόλουθα:

- Ποιοι είναι οι απαραίτητοι **ρόλοι και οι αρμοδιότητες των μελών** της επιτροπής;
- Ποιες είναι οι **απαιτήσεις για τα μέλη** ως προς τη δέσμευση χρόνου;
- Ποιες **δεξιότητες, εμπειρίες και γνώσεις** απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία της επιτροπής;

**Σχήμα 8.2**

Στοιχεία σύστασης επιτροπής

**Η σύσταση μιας επιτροπής προϋποθέτει τον καθορισμό των παρακάτω:**


---

 Τίτλος της επιτροπής
 

---



---

 Αριθμός ατόμων και διαδικασία σύνθεσης της επιτροπής
 

---



---

 Διάρκεια λειτουργίας της επιτροπής
 

---



---

 Ανάθεση αρμοδιοτήτων (π.χ. συμβουλευτική ή λήψης αποφάσεων)
 

---



---

 Στόχοι, αρμοδιότητες και τεκμηρίωση αναγκαιότητας
 

---



---

 Συχνότητα συσκέψεων και ορισμός απαρτίας
 

---



---

 Ορισμός προέδρου της επιτροπής
 

---



---

 Διαδικασίες αναφοράς:

---

 > που αναφέρεται / λογοδοτεί η επιτροπή

---

 > μορφή αναφοράς (πρακτικά, έκθεση αναφοράς)
 

---

Η κατάρτιση ενός καταλόγου με τους στόχους και τις κύριες ευθύνες της κάθε επιτροπής μπορεί να βοηθήσει στην καταγραφή των απαραίτητων δεξιοτήτων και, συνεπώς, στην επιλογή των κατάλληλων μελών της κάθε επιτροπής.

**8.5.3. Ενίσχυση της πολυμορφίας στην επιτροπή**

Οι επιτροπές αποτελούν πολύτιμη ευκαιρία για κάθε αθλητικό οργανισμό, προκειμένου να διευρύνει τους δεσμούς του με την τοπική αθλητική κοινωνία και να προβάλλει την εξωστρέφειά του με τη δημιουργία ενός ελκυστικού προφίλ, απευθυνόμενου σε πολλές κοινωνικές ομάδες που ασχολούνται με το άθλημα ή εκφράζουν ενδιαφέρον για αυτό. Για τον λόγο αυτό, η πρόσκληση μελών για τη στελέχωση των επιτροπών πρέπει να απευθύνεται κυρίως σε άτομα εκτός του στενού περιβάλλοντος του αθλητικού οργανισμού, καθώς και σε άτομα που θα μπορούσαν να εκφράσουν διαφορετικές προτάσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Η πολυμορφία στις διάφορες επιτροπές απαιτεί σαφείς απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Σε ποιον βαθμό τα μέλη της επιτροπής διαφέρουν ως προς **το φύλο, την ηλικία, τη φυλή, την κοινωνική και οικονομική διάσταση;**
- Σε ποιον βαθμό τα **χαρακτηριστικά των μελών** της επιτροπής αντικατοπτρίζουν αυτά των αθλουμένων, των οποίων οι ανάγκες είναι σημαντικές για τον αθλητικό οργανισμό;

#### 8.5.4. Η προσέληκση μελών με ανεξάρτητη σκέψη

Η ανεξαρτησία των μελών του συμβουλίου και των επιτροπών των μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι βασική ένδειξη χρηστής διακυβέρνησης και παράγοντας αποτροπής σοβαρών αβλεψιών (Peregrine & Broccolo, 2006). Συνεπώς, η διακυβέρνηση των επιτροπών προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή ατόμων, που διαθέτουν ενημέρωση και ανεξάρτητη σκέψη, ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις που αντικατοπτρίζουν τα συμφέροντα του οργανισμού. Σε κάποιες χώρες, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, οι αθλητικοί οργανισμοί δεν μπορούν να πιστοποιηθούν για δημόσια οικονομική ή άλλης μορφής στήριξη, εάν τρία τουλάχιστον από τα μέλη των επιτροπών τους δεν πληρούν τα καθορισμένα κριτήρια ανεξαρτησίας. Πώς, όμως, μπορεί να πιστοποιηθεί η ανεξαρτησία των μελών; Σύμφωνα με τους Holly, Weil, Gosthal και Manges (2006), οι παρακάτω πρακτικές έχουν προσαρμοστεί στο αθλητικό πλαίσιο και προσφέρουν μια ενδεικτική προσέγγιση του ζητήματος της ανεξαρτησίας των μελών:

- Ένα μέλος μπορεί να θεωρηθεί ανεξάρτητο, όταν το συμβούλιο μπορεί να βεβαιώσει, μετά από έλεγχο, ότι **δεν διαθέτει οποιασδήποτε μορφής υλική συναλλαγή με τον αθλητικό οργανισμό.**
- Ένα μέλος δεν είναι ανεξάρτητο, όταν κάποιος από την οικογένειά του εργάζεται ή εργαζόταν πρόσφατα στον αθλητικό οργανισμό ή όταν, ακόμη, λαμβάνει συγκεκριμένα οφέλη από τον αθλητικό οργανισμό (π.χ. αθλητική υποτροφία, οδοιπορικά για προπόνηση κ.λπ.).
- **Προηγούμενοι εξωτερικοί συνεργάτες**, προμηθευτές ή ελεγκτές **θεωρούνται μη ανεξάρτητοι για τουλάχιστον 3 έως 5 χρόνια** μετά την τελευταία συναλλαγή.

#### Εικόνα 8.3

Επιτροπές εν δράσει





- Γιατί το συμβούλιο θα πρέπει να επανεξετάζει περιοδικά εάν οι επιτροπές του αθλητικού οργανισμού ανταποκρίνονται στις ανάγκες της διακυβέρνησης;
- Πότε μια επιτροπή λειτουργεί αποδοτικά; Είναι ανάγκη να έχει καταρτίσει γραπτούς όρους συγκρότησης και λειτουργίας της;
- Ποια κριτήρια τεκμηριώνουν την ανεξαρτησία των μελών σε μια επιτροπή;

## 8.6. Αποτελεσματικές Συσκέψεις

Σε μικρότερους αθλητικούς οργανισμούς η οργάνωση και αποδοτικότητα των επιτροπών δεν καταγράφονται πάντα με θετικό πρόσημο. Συχνά τα μέλη περιγράφουν τις συσκέψεις των επιτροπών ως κουραστικές, μη παραγωγικές και συγκρουσιακές. Οι συσκέψεις είναι, ίσως, μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες των επιτροπών, γιατί εκεί λαμβάνονται αποφάσεις που δυνητικά επηρεάζουν το συμβούλιο του αθλητικού οργανισμού. Ποιες διοικητικές πρακτικές είναι χρήσιμες για την ενίσχυση της αποδοτικότητας της σύσκεψης μιας επιτροπής; Παραθέτουμε κάποιες ενδεικτικές πρακτικές ακολούθως:

- Προσδιόρισε στην **ημερήσια διάταξη τον στόχο** και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της σύσκεψης.
- Ενημέρωσε τα μέλη της επιτροπής, πριν από τη σύσκεψη, προωθώντας και κοινοποιώντας όλα τα **απαραίτητα έγγραφα** ή τις **πληροφορίες** που σχετίζονται με τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.
- **Συντόνισε τη συζήτηση**, ώστε να ενθαρρύνονται όλοι να συμμετέχουν, αλλά φρόντισε, ώστε κάθε φορά να μιλά ένα άτομο.
- Προσπάθησε η συζήτηση να είναι **εστιασμένη στα θέματα της ημερήσιας διάταξης** και οι ομιλητές να καταθέτουν τεκμηριωμένες προτάσεις.
- Προετοιμάσου για τη **διαχείριση συγκρούσεων**.
- Φρόντισε για τη **σύνταξη των πρακτικών** της σύσκεψης και την έγκαιρη κοινοποίησή τους σε όλα τα μέλη.

### 8.6.1. Οδηγός της επιτροπής

Ο οδηγός παραθέτει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τους στόχους, τη δομή και την οργάνωση της εκάστοτε επιτροπής, αλλά και για τον ίδιο τον αθλητικό οργανισμό, συνδράμοντας έτσι τα μέλη της επιτροπής στα καθημερινά ζητήματα που δημιουργούνται. Ο οδηγός, λοιπόν, μπορεί να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- Δομή και οργάνωση του αθλητικού οργανισμού,
- Ρόλοι και αρμοδιότητες των μελών του συμβουλίου,

- Αποστολή και αξίες του αθλητικού οργανισμού,
- Αποστολή και στόχοι της επιτροπής,
- Δομή, οργάνωση και αρμοδιότητες της επιτροπής,
- Προετοιμασία και συντονισμός των συναντήσεων της επιτροπής,
- Ρόλοι και δεξιότητες των μελών της επιτροπής,
- Επικοινωνία και διάχυση πληροφοριών,
- Διαχείριση ενστάσεων και συγκρούσεων,
- Αξιολόγηση της επιτροπής,
- Οικονομικά θέματα της επιτροπής.

### 8.7. Καλές Πρακτικές Διαχείρισης των Επιτροπών

Η διοίκηση του συμβουλίου είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία. Ωστόσο, για να παράγουν οι επιτροπές ουσιαστικό έργο, απαιτείται προσεκτικός συντονισμός και καθημερινή εποπτεία, ώστε να τροφοδοτούν το συμβούλιο με ποιοτικές προτάσεις και σχέδια δράσης. Οι επιτροπές των αθλητικών οργανισμών, συχνότερα από το συμβούλιο, έχουν κατακρηθεί για έλλειψη παραγωγικότητας. Οι παρακάτω πρακτικές μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική διοίκηση των επιτροπών.



#### Καλές Πρακτικές

- **Έλεγξε τη σημασία της κάθε επιτροπής.** Συχνά οι αθλητικοί οργανισμοί διαθέτουν είτε πολλές είτε ελάχιστες επιτροπές. Στην πρώτη περίπτωση, κάποιες από αυτές μπορεί να μην έχουν συνεδριάσει ή να μην έχουν παράγει έργο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Μήπως οι αρμοδιότητες μιας ανενεργού επιτροπής μπορούν να μεταβιβαστούν σε κάποιο μέλος του συμβουλίου; Επίσης, καλό είναι οι επιτροπές να είναι ολιγομελείς, ώστε να γίνεται εξοικονόμηση πολύτιμων ανθρώπινων πόρων, όπως είναι οι εθελοντές και τα μέλη του συμβουλίου.
- **Κάθε επιτροπή πρέπει να διαθέτει ξεκάθαρο στόχο και κατάλληλη ηγεσία.** Το συμβούλιο θα πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια την αποστολή και τους στόχους της κάθε επιτροπής, ώστε να αποφεύγονται επικαλύψεις με άλλες επιτροπές. Επίσης, επιβάλλεται να είναι ξεκάθαροι οι όροι και οι κανόνες λειτουργίας της κάθε επιτροπής, να γνωστοποιούνται στα μέλη της και να διασαφηνίζεται ο τρόπος εφαρμογής τους. Ο πρόεδρος της επιτροπής, συνήθως, είναι ενεργό μέλος του συμβουλίου· επομένως, είναι κάποιος που διαθέτει γνώσεις και εμπειρία σχετικά με τις αρμοδιότητες της επιτροπής. Οι σχέσεις, λοιπόν, μεταξύ του προέδρου της επιτροπής και των υπολοίπων μελών θα πρέπει, επίσης, να λαμβάνονται υπ' όψιν κατά τη συγκρότηση μιας