

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

της Ελένης Π. Ψήμμα

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών
Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην
κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη
(2020)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

2^ο Μέλος: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 07/02/2020

Η Δηλούσα
Ελένη Ψήμμα

Copyright © Ελένη Ψήμμα, 2020

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ελένη Ψήμμα : Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και την ανάπτυξη των Αθλητικών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
(Με την επίβλεψη της κας Ουρανίας Βρόντου, Αναπληρώτριας Καθηγήτριας)

Ο αθλητισμός σήμερα αποτελεί μια τεράστια βιομηχανία που συνεχώς αναπτύσσεται παγκοσμίως. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι εντάσσουν τον αθλητισμό στη καθημερινή τους ζωή, είτε με τη μορφή ανταγωνισμού είτε ως μέσο ψυχαγωγίας και ευεξίας. Στην χώρα μας ένα μεγάλο μέρος της ζήτησης για αθλητικές δραστηριότητες έχουν αναλάβει οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης οι οποίοι στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν την αύξηση της αθλητικής δραστηριότητας και να πετύχουν τους στόχους τους προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες, διαπίστωσαν την ανάγκη για εξειδίκευση και εφαρμογή των βασικών αρχών της οργάνωσης και διοίκησης αθλητισμού, στις υπηρεσίες τους. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει τη φύση, τις προϋποθέσεις και τη δυναμική ανάπτυξης των αθλητικών οργανισμών στην τοπική αυτοδιοίκηση και να διερευνήσει αν υπάρχουν νέες μεταβλητές που δεν αναφέρονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, μέσα από την ανάλυση και κατανόηση των αντιλήψεων των φορέων που την επηρεάζουν. Φιλοδοξεί επίσης να διερευνήσει τον ρόλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, του κράτους και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και την συμβολή τους, στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ποιοτική έρευνα με τη μορφή ημι-δομημένων συνεντεύξεων σε έξι θεσμικά και υπηρεσιακά στελέχη του αθλητισμού από την κεντρική διοίκηση, την τοπική αυτοδιοίκηση και τον ακαδημαϊκό χώρο. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η τοπική αυτοδιοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη πολιτική για τον αθλητισμό που θα αφορά τις εγκαταστάσεις, τα αθλητικά προγράμματα και τα σωματεία ενώ οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώξουν τις συνεργασίες, τις χορηγίες και τη συμμετοχή τους σε Ευρωπαϊκά και επενδυτικά προγράμματα προκειμένου να ενισχυθούν οικονομικά.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Αθλητισμού, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Αθλητικοί Οργανισμοί, Άθληση Για Όλους,

ABSTRACT

Eleni Psimma : Factors that influence the functioning and development of Sports Organizations in local government
(With the supervision of Ourania Vrontou, Accosiate Professor)

Sport today is a huge industry that is constantly developing worldwide. More and more people are integrating sport into their daily lives, either in the form of the competition or as a means of recreation and wellness. In our country a large part of the demand for sports activities has been taken up by local sports organizations which, in their efforts to face the growth of sports activity and achieve their goals by providing quality services, they have identified the need to specialize and apply the basic principles of sport organization and management to their services. The purpose of this research is to highlight the nature, conditions and dynamic of the development of sports organizations in local authority and investigate whether there are new variables that are not mentioned in the existing literature, by analyzing and understanding the perceptions of the operators that influence it. Moreover, this research has the aim to analyze the role of the European Union, the state and the local government organizations and, in addition, their contribution to the development of the sports organizations. The research method used was qualitative research in the form of semi-structured interviews with six institutional and officials sports executives from central government, local government, and academia. The analysis of the results was conducted through the method of content analysis. The results have shown that local government should develop an integrated sport policy for facilities, sports programs and sports clubs while sports organizations should seek partnerships, sponsorships and participation in European and investment projects to help them financially.

Keywords: Sport Management, Local Government, Sport Organizations, Sport for All

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα της παρούσας εργασίας, την καθηγήτρια κα Ουρανία Βρόντου, που στάθηκε καθοδηγητής και συνοδοιπόρος μου στο υπέροχο αυτό ταξίδι στη γνώση.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μας που με τις γνώσεις, τις συμβουλές και τις υποδείξεις τους, με βοήθησαν να αναπτύξω μια επιστημονική και κριτική στάση σε θέματα που άπτονται στα ενδιαφέροντα και το αντικείμενο εργασίας μου.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα στελέχη του αθλητισμού που με μεγάλη προθυμία ανταποκρίθηκαν και συμμετείχαν στην εκπόνηση της διπλωματικής μου, μεταφέροντας τη γνώση και την εμπειρία τους από το πόστο που ο καθένας υπηρετεί.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου Κωνσταντίνο και τα παιδιά μου Χρήστο και Ελισάβετ καθώς χωρίς την υπομονή, την ενθάρρυνση και την συμπαράσταση τους δύσκολα θα κατάφερα να πετύχω τους στόχους μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	IV
ABSTRACT.....	V
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	VI
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	VII
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Διατύπωση του προβλήματος	2
Ανάγκη διεξαγωγής της έρευνας	3
Ερευνητικές Ερωτήσεις	3
Ερευνητικά πεδία	4
Εννοιολογικοί ορισμοί	5
Οριοθετήσεις - περιορισμοί	5
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	6
Διοίκηση Αθλητισμού.....	6
Αθλητισμός ως κοινωνικό φαινόμενο.....	7
Αθλητική Βιομηχανία	8
Η Διαφορετικότητα στον Αθλητισμό	10
Θεμελιώδεις Αρχές Διοίκησης.....	13
Σχεδιασμός.....	13
Οργάνωση	14
Ηγεσία.....	17
Αξιολόγηση.....	18
Αθλητισμός στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	19
Τύποι Οργάνωσης Αθλητισμού στους ΟΤΑ.....	22
Σκοπός Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών	22
Πηγές Χρηματοδότησης Αθλητικών Οργανισμών	23
Οργάνωση Υπηρεσιών Αθλητικών Οργανισμών	24

Προγράμματα Άθλησης για Όλους.....	27
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	30
Ερευνητικός σχεδιασμός.....	30
Μέσα συλλογής δεδομένων	30
Δείγμα - Πληροφορητές.....	31
Διαδικασία συλλογής δεδομένων	32
Ανάλυση δεδομένων	33
Ζητήματα δεοντολογίας.....	34
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	36
Ο ρόλος της Ε.Ε. και του κράτους.....	36
Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης.....	43
Οικονομικά και πόροι των αθλητικών οργανισμών	50
Οργάνωση υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών.....	56
ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	59
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄	73
Ερωτήσεις ποιοτικής συνέντευξης.....	73

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.	Επίδραση του μεγέθους στην οργάνωση και λειτουργία αθλητικών οργανισμών	28
-------------------	--	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Α.Ε.Π. :	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Α.Ο. :	Αθλητικός Οργανισμός
ΑγΟ :	Αθλητισμός για Όλους
Γ.Γ.Α. :	Γενική Γραμματεία Αθλητισμού
Ε.Ε. :	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε.Τ.Α.Α.:	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Π.Α. :	Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης
Ι.Ο.Β.Ε.:	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
Κ.Ε.Π.Ε. :	Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
Μ.Λ.Α :	Μαζικός Λαϊκός Αθλητισμός
Ν.Π. :	Νομικό Πρόσωπο
Ν.Π.Δ.Δ. :	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ο.Ε.Υ. :	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
Ο.Τ.Α. :	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Α.γ.Ο. :	Προγράμματα Άθλησης για Όλους

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αθλητική δραστηριότητα σήμερα σημειώνει τεράστια εξέλιξη και ανάπτυξη παγκοσμίως αλλά και στην χώρα μας, αφού απευθύνεται πλέον σε πολύ μεγαλύτερες μάζες ανθρώπων, χωρίς διακρίσεις. Ο αγωνιστικός αθλητισμός συνεχίζει να κατέχει εξέχουσα θέση όμως παράλληλα έγινε και μια στροφή προς τον «αθλητισμό του ελεύθερου χρόνου» και τον «αθλητισμό για καλύτερη υγεία», με την ανάπτυξη του μαζικού αθλητισμού. Ήδη από το 1991, ο Λύτρας υποστηρίζει ότι παγκοσμίως ο αθλητισμός έχει εξελιχθεί από την άθληση που προσφέρει θέαμα μέσω της αγωνιστικής διαδικασίας, στην δημιουργία του μαζικού λαϊκού αθλητισμού.

Στις τοπικές κοινωνίες της χώρας μας ο αθλητισμός εκφράζεται κυρίως μέσω του σχολικού αθλητισμού, των επαγγελματικών και ερασιτεχνικών αθλητικών σωματείων και των προγραμμάτων άθλησης για όλους. Σύμφωνα με τον Buttler (1967), οι βασικοί φορείς υπηρεσιών άθλησης θα πρέπει να είναι οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης γιατί:

- Οι ΟΤΑ μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες άθλησης σε μεγάλο αριθμό ατόμων, δωρεάν ή με μικρό αντίτιμο συνδρομής.
- Μόνο οι δημόσιοι φορείς έχουν στην κυριότητα τους ή μπορούν να αποκτήσουν εκτάσεις για υπαίθρια αναψυχή.
- Τα δημοτικά προγράμματα ΑγΟ προσφέρονται σε όλους χωρίς διακρίσεις και είναι αποδεκτά.
- Η δημοτική αρχή έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει τη συνέχεια των προγραμμάτων.
- Τα προγράμματα άθλησης είναι μια πολύ σημαντική παροχή από τους δήμους προς τους πολίτες, που δεν μπορούν να υλοποιηθούν από ιδιωτικούς φορείς.
- Τα δημοτικά προγράμματα άθλησης βοηθούν την τοπική οικονομία.
- Οι δημότες επιθυμούν υπηρεσίες άθλησης και αναψυχής και δεν έχουν αντίρρηση να συνεισφέρουν οικονομικά για να συμμετέχουν σε αυτές.

Πράγματι, οι αθλητικοί οργανισμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν αναλάβει ένα σημαντικό κομμάτι παροχής υπηρεσιών αθλητικών δραστηριοτήτων. Οι υπηρεσίες που κάποτε υλοποιούσαν σύμφωνα με τον Αυθίνο (1998), ως «κοινωνική προσφορά» τώρα αποτελούν επιτακτική ανάγκη και απαίτηση των κατοίκων όλων των δήμων. Προγράμματα άθλησης για όλες τις ηλικίες, καλοκαιρινά καμπ για παιδιά, εκδηλώσεις, ημερίδες, άρτιες αθλητικές εγκαταστάσεις είναι μερικές μόνο από τις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει οι

αθλητικοί οργανισμοί προκειμένου να ικανοποιήσουν τους δημότες της περιοχής τους. Ο Αυθίνος το 2007, όρισε ότι μέσω των αθλητικών προγραμμάτων που παρέχουν οι δήμοι, εκτός από τη φυσική δραστηριότητα, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό, θα πρέπει να προσφέρουν και κοινωνικότητα, διασκέδαση, ψυχαγωγία, υγεία και επιμόρφωση.

Για να μπορέσουν οι αθλητικοί οργανισμοί να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις που έχουν προκύψει αλλά και για να προετοιμαστούν για τις μελλοντικές εξελίξεις αυτού του άυλου, απρόβλεπτου και πολυσύνθετου φαινομένου όπως χαρακτηρίζεται ο αθλητισμός, θα πρέπει να βασιστούν στις θεμελιώδεις αρχές management, όπως αυτές έχουν αναπτυχθεί και διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια για τον αθλητισμό.

Διατύπωση του προβλήματος

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο αθλητισμός έχει εξελιχθεί σε ένα παγκόσμιο φαινόμενο με ποικίλες διαστάσεις. Αυτό που κάποτε λειτουργούσε ως αθλητισμός για επιδόσεις και θέαμα, έχει εξελιχθεί σε αθλητισμό για την υγεία, ευεξία, ψυχαγωγία, που στοχεύει σε όλους ανεξαιρέτως τους πολίτες, με ποικίλα και σύγχρονα προγράμματα άθλησης, με άρτια οργανωμένες και ασφαλείς εγκαταστάσεις, με πλήθος εκδηλώσεων, σεβόμενος το περιβάλλον, την ανάγκη για κοινωνικοποίηση και δημιουργική αξιοποίηση του ελάχιστου ελεύθερου χρόνου που έχουν πλέον οι πολίτες.

Οι αθλητικοί οργανισμοί των δήμων θέλοντας να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες και ποικίλες απαιτήσεις των δημοτών τους προσπαθούν να εκπαιδευτούν, να εκσυγχρονιστούν, να προβλέψουν τις μελλοντικές εξελίξεις για να ανταποκριθούν στο κοινό αίτημα. Η δυσχερής οικονομική θέση της χώρας μας τα τελευταία χρόνια, από την μία έχει επιδεινώσει σαφώς την οικονομική κατάσταση των δήμων και από την άλλη έχει δημιουργήσει περισσότερες «ευπαθείς» ομάδες που λόγω την οικονομικής κρίσης και της ανεργίας, ψάχνουν διέξοδο και ευκαιρίες συμμετοχής.

Η ανάγκη για περισσότερο επαγγελματισμό στη διοίκηση αθλητισμού τόσο στην Αμερική όσο και την Ευρώπη, έχει ήδη εκφραστεί από τους Παπαδημητρίου & Γαργαλιάνο (1997), οι οποίοι τονίζουν ότι οι αθλητικοί μάνατζερ θα πρέπει να εφαρμόσουν τις αρχές της θεωρίας της σύγχρονης διοίκησης των επιχειρήσεων και στους αθλητικούς οργανισμούς. Υπάρχουν όμως και κάποιοι που υποστηρίζουν, ότι οι αθλητικοί οργανισμοί πρέπει να προσαρμόσουν τη θεωρία αυτή της σύγχρονης διοίκησης, στην ιδιαιτερότητα του αθλητισμού

Ακόμα και πρόσφατα ο Γαργαλιάνος το 2016, στηριζόμενος σε σχετική μελέτη του Κέντρου Δεοντολογίας στον Αθλητισμό του Καναδά (2008), υποστήριξε ότι ο μεγάλος αριθμός ανθρώπων που συμμετέχουν στον αθλητισμό ή την άθληση, αναγκάζει τους

αθλητικούς οργανισμούς να οργανωθούν καλύτερα, για είναι σε θέση να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες. Με σύμμαχο τους την τεχνολογία οι μάνατζερ θα πρέπει να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες και συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πολιτών, προκειμένου να συμβάλλουν στην μελλοντική ανάπτυξη της άθλησης και να προετοιμάσουν τους διαδόχους τους.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τις απόψεις θεσμικών και υπηρεσιακών στελεχών που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την οργάνωση των αθλητικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, προκειμένου να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία και την ανάπτυξή τους.

Ανάγκη διεξαγωγής της έρευνας

Στην Ελλάδα έχει διαπιστωθεί μια μεγάλη αύξηση της ζήτησης για αθλητικές δραστηριότητες στις τοπικές κοινωνίες. Οι δήμοι προσπαθούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για «περισσότερα» και πιο «ποιοτικά» προγράμματα άθλησης και εγκαταστάσεις έχοντας όμως πληγεί από την οικονομική κρίση. Η συγκεκριμένη μελέτη προσπαθεί να αναδείξει τους παράγοντες που επηρεάζουν τους αθλητικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης -που έχουν συγκεκριμένους πόρους και υπάγονται σε συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο, ώστε να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον προκειμένου να ικανοποιήσουν τους δημότες τους.

Η παρούσα μελέτη, μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της, προσδοκάται να αναδείξει τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι και συμβάλλουν στον να εξελιχθούν οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης σε φορείς ανάπτυξης και παροχής ποιοτικών αθλητικών υπηρεσιών. Επιπλέον θα διερευνηθεί αν οι πολιτικές και οι κατευθυντήριες γραμμές των εποπτευόμενων φορέων των αθλητικών οργανισμών όπως η Ε.Ε., η Γ.Γ.Α., οι Δήμοι και η μεταξύ τους συνεργασία, συμβάλλουν και διευκολύνουν τη λειτουργία και την ανάπτυξή τους.

Ερευνητικές Ερωτήσεις

Τα ερευνητικά ερωτήματα πρέπει να διατυπώνονται πριν ακόμα αποφασίσουμε ποια ερευνητική μέθοδο θα ακολουθήσουμε. Στις ποιοτικές έρευνες τα ερωτήματα πρέπει να περιέχουν το «κεντρικό φαινόμενο» που θέλουμε να μελετήσουμε. Στην αρχή θέτουμε το «κεντρικό ερώτημα» που αφορά το συγκεκριμένο θέμα που θέλουμε να μελετήσουμε και στην συνέχεια θέτουμε τα υποερωτήματα που θα μας βοηθήσουν να εμβαθύνουμε στο θέμα

(Creswell, 2016). Στην παρούσα ποιοτική έρευνα το κεντρικό ερώτημα που διερευνάται είναι:

1. τι ενέργειες πρέπει να αναπτύξουν ή να βελτιώσουν οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης προκειμένου να συμβάλλουν στη αποτελεσματική λειτουργία και να εξασφαλίσουν την ανάπτυξή τους;

Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής :

2. Ποιος ο ρόλος των αθλητικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη του αθλητισμού;
3. Με ποιο τρόπο η Γ.Γ.Α. εμπλέκεται και συμβάλλει στην λειτουργία και την ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών;
4. Ποια είναι η συμβολή της Ε.Ε. στην ανάπτυξη του αθλητισμού;
5. Η υπαγωγή του αθλητισμού στον πολιτισμό, συμβάλλει στην λειτουργία και ανάπτυξη του στις τοπικές κοινωνίες;
6. Με ποιο τρόπο η αποκέντρωση και μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία στους Ο.Τ.Α. συνέβαλε στην λειτουργία και ανάπτυξή τους;
7. Η τοπική αυτοδιοίκηση τι έχει κάνει για τη χάραξη ολοκληρωμένης πολιτικής για τον αθλητισμό;
8. Ποια είναι τα εμπόδια στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης;
9. Με ποιο τρόπο οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να αναπτυχθούν αυτοχρηματοδοτούμενοι;
10. Οι πολίτες που συμμετέχουν στα δημοτικά προγράμματα άθλησης θα έπρεπε να συνεισφέρουν οικονομικά;
11. Τα αθλητικά σωματεία που χρησιμοποιούν τις δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις θα έπρεπε να συνεισφέρουν οικονομικά;
12. Ποιος τύπος οργάνωσης συμβάλλει περισσότερο στην ανάπτυξη του αθλητισμού;

Ερευνητικά πεδία

1^ο : Ποια είναι η συμβολή του κράτους και της Ε.Ε. στην λειτουργία και ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης;

2^ο : Ποια είναι η συμβολή της τοπικής αυτοδιοίκησης στη λειτουργία και ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών τους;

3^ο : Πως οι αθλητικοί οργανισμοί θα μπορέσουν να ενισχύσουν τους προϋπολογισμούς τους για να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν αυτοχρηματοδοτούμενοι;

4^ο : Ποιος τύπος οργάνωσης των αθλητικών οργανισμών συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά τους και ανταποκρίνεται στις σημερινές συνθήκες;

Εννοιολογικοί ορισμοί

Αθλητισμός: Στην παρούσα εργασία με τον όρο αθλητισμός ορίζεται εννοιολογικά και λειτουργικά ο ανταγωνιστικός αθλητισμός με σκοπό την επίδοση σε αγώνες όπως εκφράζεται από τα ερασιτεχνικά και επαγγελματικά σωματεία.

Άθληση: Στην παρούσα εργασία με τον όρο άθληση ορίζεται εννοιολογικά και λειτουργικά η άθληση με προσανατολισμό την ψυχαγωγία, την υγεία, την ευεξία και την κοινωνικοποίηση που εκφράζονται κυρίως μέσω των προγραμμάτων άθλησης για όλους.

Αθλητικός Οργανισμός: Αθλητικός οργανισμός είναι το νομικό πρόσωπο που έχει ως βασική δραστηριότητα την άθληση (Chelladurai, 1985 όπως αναφέρεται στον Αυθίνο, 2007). Στην παρούσα εργασία με τον όρο αθλητικός οργανισμός ορίζεται εννοιολογικά και λειτουργικά το Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Οριοθετήσεις - περιορισμοί

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα και το δείγμα – πληροφορητές αποτέλεσαν θεσμικά και υπηρεσιακά στελέχη της Γ.Γ.Α., αθλητικών οργανισμών και ένας ακαδημαϊκός. Τα στελέχη αυτά επιλέχτηκαν, γιατί από τις θέσεις που κατέχουν συμμετέχουν ενεργά σε θέματα που άπτονται της άθλησης και σχετίζονται με τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι περιορισμοί που προκύπτουν αφορούν :

1. Τους αθλητικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς στην παρούσα έρευνα μελετήθηκαν μόνο τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου ενώ αποκλείστηκαν οι Δημοτικές Επιχειρήσεις και οι Διευθύνσεις στους ΟΤΑ., προκειμένου να διατηρηθεί η ομοιογένεια του δείγματος.
2. Το δείγμα – πληροφορητές των αθλητικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης δραστηριοποιούνται σε μεγάλα, Νομικά Πρόσωπα Δήμων της Αττικής.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Διοίκηση Αθλητισμού

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για την διοίκηση αθλητισμού ή αλλιώς αθλητικό μάνατζμεντ. Ο Chelladurai (1994), διατυπώνει τη διαχείριση του αθλητισμού ως *«τον τομέα που συνδυάζει τον συντονισμό ανθρώπινων υλικών, φυσικών πόρων, την τεχνολογία και απροσδόκητες καταστάσεις, για την αποτελεσματική παραγωγή και ανταλλαγή αθλητικών υπηρεσιών»*.

Ένας άλλος ορισμός κατά τους Jones & George (2003), διατυπώνει ότι *«το μάνατζμεντ είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι με όσο το δυνατόν πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο»*. Κατά συνέπεια, η αθλητική διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία σύνθετη επιστήμη που περιλαμβάνει γνώσεις Φυσικής Αγωγής, Αθλητισμού και Διοίκησης, αλλά και Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομικών, Τεχνολογιών, Πληροφορικής, Στατιστικής, Νομικής κ.α. Σύμφωνα με τον Αυθίνο (2001), η ανάγκη για την δημιουργία της αθλητικής διοίκησης ήταν συνέπεια της ανάγκης των ανθρώπων για αναψυχή, ψυχαγωγία, κοινωνικότητα αλλά και βελτίωση της φυσικής κατάστασης και αναζήτησης ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής. Οι ανάγκες αυτές οδήγησαν στην αύξηση της ζήτησης αθλητικών υπηρεσιών και την απαίτηση για καλύτερη ποιότητα αυτών.

Οι ερευνητές Bucher & Krotee (1993), καθόρισαν τους τομείς στους οποίους η διοίκηση επηρεάζει τη λειτουργία των αθλητικών οργανισμών. Πιο αναλυτικά αναφέρουν ότι ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού καθορίζει τον τρόπο ζωής των εργαζομένων του. Επίσης, τα στελέχη ενός οργανισμού που γνωρίζουν τις αρχές του μάνατζμεντ μπορούν να αξιολογήσουν καλύτερα την αποτελεσματικότητα του σε όλους τους τομείς. Μέσα από τη μελέτη του μάνατζμεντ μπορεί κάποιος να αξιολογήσει και τις δικές του ικανότητες σε σχέση *«με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του»*. Ορισμένοι εφαρμόζουν κάποιες αρχές του μάνατζμεντ στην ζωή και τη δουλειά τους χωρίς να το γνωρίζουν. Αν εκπαιδευτούν σε θέματα μάνατζμεντ μπορούν αυτό να το αξιοποιήσουν και να το εξελίσσουν. Το μάνατζμεντ είναι απαραίτητο στις ομαδικές προσπάθειες γιατί μόνο με σωστό σχεδιασμό και συντονισμό θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Είναι καλύτερο να συνεχίσουμε μια πετυχημένη πρακτική από μια καινούργια που δεν ξέρουμε πως θα εξελιχτεί και μπορεί να είναι αναποτελεσματική. Το μάνατζμεντ βοηθά στην αξιολόγηση και επιλογή τέτοιων πρακτικών.

Αθλητισμός ως κοινωνικό φαινόμενο

Ο αθλητισμός ανέκαθεν ήταν ενταγμένος στην κοινωνία ως μέσο εκγύμνασης, πολιτισμού, παιδείας, ψυχαγωγίας, κοινωνικοποίησης. Η άθληση, καθόλη τη διάρκεια της εξέλιξής της, έχει πραγματοποιήσει διάφορες κοινωνικές λειτουργίες που αντικατοπτρίζουν τις αναγκαιότητες κάθε κοινωνίας (Σγάρας, 2003). Ήδη από τους αρχαίους χρόνους ο αθλητισμός εμφανίζεται ως αναπόσπαστο μέρος της ζωής των ανθρώπων έχοντας όμως μόνο αγωνιστικό χαρακτήρα και όχι αυτόν της ελεύθερης άσκησης και της μαζικής άθλησης. Κι ενώ στην αρχαία Αθήνα αποτελούσε μέρος της εκπαίδευσης και αγωγής των νέων, στην αρχαία Σπάρτη αποτελούσε μέρος της στρατιωτικής εκπαίδευσης τους, στην μινωική Κρήτη συνδέεται με θρησκευτικές τελετές ενώ στην μυκηναϊκή Ελλάδα αποτελούσε μέρος των επικήδειων τελετών.

Όμοια παραδείγματα σύνδεσης του αθλητισμού με τις κοινωνικές ανάγκες και εξελίξεις έχουμε καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας. Τη Ρωμαϊκή περίοδο χρησιμοποιούσαν την σωματική άσκηση για την στρατιωτική τους προετοιμασία και οι αγώνες κατέληξαν να αποτελούν αιματηρές συγκρούσεις των μονομάχων μέσα στα στάδια ενώ στο Βυζάντιο καταργούνται οι Ολυμπιακοί Αγώνες ως ειδωλολατρικό έθιμο και δημιουργούνται οργανώσεις φιλάθλων στις αρματοδρομίες, οι «Βένετοι» και οι «Πράσινοι», οι οποίοι είχαν πολιτική δύναμη και επιρροή και έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην εξέγερση γνωστή ως «Στάση του Νίκα». Στο μεσαίωνα κυριαρχούν οι εκκλησιαστικές αντιλήψεις που θέλουν την ενασχόληση με τον αθλητισμό ως χαμένο χρόνο που θα μπορούσαν οι άνθρωποι να αξιοποιήσουν για την πνευματική τους καλλιέργεια (Θεοδωράκης, Τζιαμούρτας, Νάτσης, & Κοσμίδου, 2006). Ένα ακόμα παράδειγμα της «κοινωνικής διαστρωμάτωσης» του αθλητισμού βλέπουμε να συμβαίνει τον 18^ο και 19^ο αιώνα -όπου παρατηρούμε την μεγάλη εξέλιξη και ανάπτυξη του αθλητισμού, συνέπεια των μεγάλων κοινωνικών αλλαγών, που συντελούνται κυρίως λόγω της βιομηχανικής επανάστασης. Για πρώτη φορά η ενασχόληση με τον αθλητισμό παύει να είναι προνόμιο των ευγενών αριστοκρατών καθώς πλέον ασχολούνται και οι αστοί αν και εξακολουθούν οι ταξικές διαφορές καθώς οι ανώτερες τάξεις ασχολούνται με αθλήματα όπως η ιππασία ή η ξιφασκία, ενώ οι κατώτερες με πιο λαϊκά αθλήματα όπως το ποδόσφαιρο («Αθλητισμός», 2019).

Σήμερα, η ευρεία εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας, η πληθυσμιακή αύξηση, οι κοινωνικές μεταβολές, η γενική μεταβολή των αξιών στην κοινωνία, η εξειδίκευση και η αύξηση των ωρών εργασίας, η καθιστική ζωή, το άγχος και η ανάγκη για ευεξία των ανθρώπων, έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές και στο χώρο του αθλητισμού. Σύμφωνα με

τους Ζαρώτη, Tokarski, Κοντάκο και Κατσαγκόλη (2011), η άθληση στις μέρες μας δεν επιδιώκει μόνο επιδόσεις αλλά και βελτίωση της υγείας και δημιουργική απασχόληση στον ελεύθερο χρόνο.

Ο προσανατολισμός της δράσης του αθλητισμού, ο σκοπός και επιδίωξη του αποτυπώνονται πλήρως τόσο στη Λευκή Βίβλο για τον αθλητισμό όσο και στον Ολυμπιακό Χάρτη και τον Ευρωπαϊκό Χάρτη Άθλησης που θεωρούν ότι «ο αθλητισμός είναι δικαίωμα όλων των ανθρώπων» οι οποίοι θα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής με εθελοντική επιλογή, ανεξαρτήτως φύλλου, ηλικίας, θρησκείας, φυλής κλπ.

Όπως αναφέρει ο Σγάρας (2003), σε έρευνα του, στον αθλητισμό, μπορούν να δραστηριοποιηθούν άνθρωποι όλων των ηλικιών, μορφωμένοι και αμόρφωτοι, πλούσιοι και φτωχοί. Δηλαδή, ο αθλητισμός ξεπερνά αποτελεσματικά όλες τις ταξικές διαφορές και αγκαλιάζει όλο το κοινωνικό σύνολο, αφού επιτρέπει στον καθένα να ενεργοποιηθεί σε ένα από τα διάφορα είδη του και να επιδιώξει την επίδοση, τη νίκη, τη διάκριση, την κοινωνική καταξίωση, την οικονομική βελτίωση, την ψυχαγωγία, την επικοινωνία, το γέμισμα του ελεύθερου χρόνου κ.λπ.

Αποτέλεσμα λοιπόν της «ζήτησης» προγραμμάτων άθλησης για την αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου, την ψυχαγωγία και την ευρωστία, είναι η εμφάνιση των προγραμμάτων άθλησης για όλους για πρώτη φορά το 1996, στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και η ευρεία εξάπλωση τους σε όλο τον κόσμο, όπου εκφράζονται με διάφορα κινήματα όπως το “Trimm” στην Γερμανία, τις Σκανδιναβικές Χώρες και την Ολλανδία, το “Physical Fitness and Sports” στις ΗΠΑ και βέβαια το “Sport for All” της Ευρώπης με το αντίστοιχο «Αθλητισμός για Όλους» που εφαρμόζεται στη χώρα μας (Remans,1993).

Αθλητική Βιομηχανία

Βιομηχανία είναι «η παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας σε μία οικονομία». Προκειμένου να ταξινομηθούν διάφορες βιομηχανικές μονάδες σε ένα κλάδο χρησιμοποιούνται δύο διαστάσεις, η παραγωγή παρεμφερών προϊόντων και η ανάπτυξη παρεμφερών υπηρεσιών (Κοσμάρας, Τιάκας, & Παππής, 2013). Οι ερευνητές Li, Hofacre & Mahony (2001), ταξινομούν την βιομηχανία σε τρεις διαστάσεις με βάση: (α) την ομοιότητα προϊόντων, (π.χ. αυτοκινητοβιομηχανία), (β) την ομοιότητα στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων (π.χ. τουριστική βιομηχανία) και (γ) την παρόμοια οικονομική δραστηριότητα, (εταιρείες με παρόμοια οικονομικά μεγέθη).

Είναι φανερό ότι οι ορισμοί αυτοί δεν αντικατοπτρίζουν πλήρως την αθλητική βιομηχανία αφού δεν μπορεί να ταξινομηθεί σε καμία από αυτές τις τρεις διαστάσεις. Για παράδειγμα υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ μιας επαγγελματικής ομάδας ποδοσφαίρου, ενός δημοτικού αθλητικού οργανισμού και μιας εταιρείας αθλητικών ειδών τόσο ως προς το προϊόν (ποδόσφαιρο, αθλητικά προγράμματα, αθλητική ένδυση), όσο και ως προς την παραγωγή του προϊόντος (γήπεδο, δημοτικά γυμναστήρια, εργοστάσιο) και τα οικονομικά τους μεγέθη (Αλεξανδρής, 2011).

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν οριστεί κάποια θεωρητικά μοντέλα για την περιγραφή των τμημάτων της αθλητικής βιομηχανίας. Οι Pitts & Stotlar (1996), την ορίζουν ως την αγορά που προσφέρει: (α) αθλητικές δραστηριότητες (αγωνιστικός αθλητισμός – προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή), (β) θεάματα (παθητική συμμετοχή ως θεατές), (γ) δραστηριότητες άσκησης (προγράμματα βελτίωσης φυσικής κατάστασης – ενεργή συμμετοχή) και (δ) δραστηριότητες αναψυχής (ενεργή συμμετοχή σε δραστηριότητες με στόχο την αναψυχή). Σε μια πιο πρόσφατη μελέτη τους οι Li, Hofacre, και Mahony (2001), τμηματοποιούν την αθλητική βιομηχανία βάσει των αθλητικών οργανισμών σε δύο κατηγορίες. Τους οργανισμούς παραγωγής αθλητικού προϊόντος δηλ. τους οργανισμούς που παράγουν τον αθλητικό προϊόν ή το αθλητικό θέαμα και περιλαμβάνουν τα επαγγελματικά σωματεία, τα ερασιτεχνικά σωματεία, τον πανεπιστημιακό αθλητισμό, τον σχολικό αθλητισμό, τα δημοτικά προγράμματα και γυμναστήρια, τα ιδιωτικά γυμναστήρια, τις εταιρείες αθλητικής αναψυχής, τους επαγγελματίες αθλητές και τους αγώνες αυτοκινήτων και τους οργανισμούς υποστήριξης αθλητικού προϊόντος, οι οποίοι στηρίζουν διοικητικά τους οργανισμούς που παράγουν το αθλητικό προϊόν και το θέαμα και περιλαμβάνουν τους διοικητικούς αθλητικούς οργανισμούς (Γ.Γ.Α. – ομοσπονδίες αθλημάτων – τοπικές ενώσεις ερασιτεχνικών σωματείων – οργανισμούς που σχετίζονται με το Ολυμπιακό Κίνημα και αθλητικούς οργανισμούς Δήμων και Κοινοτήτων), τις εταιρείες παραγωγής αθλητικών προϊόντων και εξοπλισμού, τις αθλητικές εγκαταστάσεις, τα αθλητικά ΜΜΕ και τις εταιρείες αθλητικών συμβούλων.

Μια άλλη εκδοχή είναι αυτή των Mullin, Hardy και Sutton (1999), οι οποίοι παρουσιάζουν ένα μοντέλο δομής της αθλητικής βιομηχανίας με βάση τις κύριες λειτουργίες μάρκετινγκ των αθλητικών οργανισμών και τις ταξινομούν σε αυτές που : (α) προσφέρουν αθλητικά γεγονότα στους φιλάθλους σε αθλητικές εγκαταστάσεις ή μέσω των ΜΜΕ (π.χ. επαγγελματικά πρωταθλήματα, στάδια, πίστες αγώνων κ.α.), (β) προσφέρουν αθλητικές εγκαταστάσεις και αθλητικό υλικό σε παίκτες οι οποίοι θα συμμετάσχουν ενεργητικά

ακολουθώντας συγκεκριμένο πρόγραμμα (π.χ. αθλητικά κλαμπ, εργασιακός αθλητισμός, εταιρείες αθλητικών ειδών κ.α.), (γ) προσφέρουν αγώνες, αθλητικές εγκαταστάσεις, υλικό και προγράμματα για αθλητές και για θεατές (π.χ. πανεπιστημιακός και σχολικός αθλητισμός), (δ) προσφέρουν υποστηρικτικές υπηρεσίες σε άλλους αθλητικούς οργανισμούς (π.χ. αθλητικά ΜΜΕ, οργανισμοί μάνατζμεντ, οργανισμοί ερευνών κ.α.).

Στην Ελλάδα δεν έχουν γίνει αρκετές μελέτες για την χρηματική αξία των υπηρεσιών και των προϊόντων που διακινούνται στον αθλητισμό. Μια μελέτη του Κέντρου Έρευνας και Εκπαίδευσης (ΚΕΠΕ) η οποία πραγματοποιήθηκε το 1994 και αφορούσε την περίοδο 1992-1993, διαπίστωσε ότι τα χρήματα που κινήθηκαν γύρω από τον αθλητισμό αντιστοιχούσε στο 0,75% του ΑΕΠ (Κολύμπαλης, 2000). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα νεότερης έρευνας του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ) το 2002, η συμμετοχή του αθλητισμού στο ΑΕΠ υπερδιπλασιάστηκε, αφού ανήλθε στο 1.7% του ΑΕΠ.

Η Διαφορετικότητα στον Αθλητισμό

Γιατί όμως γίνεται ειδική αναφορά στη Διοίκηση αθλητισμού? Ποια ανάγκη μας κάνει να τη διαχωρίζουμε από την Διοίκηση οποιασδήποτε άλλης επιχείρησης ή οργανισμού? Στη διοίκηση αθλητισμού κάποιες θεωρίες και τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι ίδιες με αυτές που χρησιμοποιούνται σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση ή οργανισμό. Κάποιες άλλες όμως που αφορούν κυρίως θέματα στρατηγικής διαχείρισης, οργανωτικής δομής, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσίας, οργανωτική κουλτούρας, μάρκετινγκ, και διαχείρισης επιδόσεων, είναι πολύ διαφορετικές (Hoye, Smith, Nicholson, & Stewart, 2015).

Η θέση ενός οργανισμού στο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι από μόνη της τελείως διαφορετική από ότι οποιουδήποτε άλλου μη αθλητικού οργανισμού. Η στρατηγική ανάπτυξης που θα ακολουθήσει και η επιτυχία του εξαρτώνται και από την επιτυχία των ανταγωνιστών του. Ενώ οποιαδήποτε άλλη εταιρεία διεκδικεί το μονοπώλιο προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, οι αθλητικοί οργανισμοί χρειάζονται τον ανταγωνισμό για να εξασφαλίσουν την ίδια τη βιωσιμότητα τους.

Επιπλέον στον αθλητισμό η επιλογή προϊόντων ή υπηρεσιών από τον πελάτη δεν γίνεται πάντα με κριτήριο το «καλύτερο» αλλά μπορεί να γίνει λόγω της γεωγραφικής περιοχής που παρέχονται αυτές, την καταγωγή ακόμα και την οικογενειακή παράδοση, όπως για παράδειγμα κάποιος μπορεί να επιλέξει να συμμετάσχει στα προγράμματα άθλησης του Δήμου που κατοικεί, όχι απαραίτητα γιατί είναι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες που προσφέρονται αλλά γιατί παρέχονται κοντά στο σπίτι του και δεν θα ταλαιπωρηθεί με

μετακινήσεις. Κάποιος άλλος μπορεί να επιλέξει να ακολουθεί μία ομάδα λόγω καταγωγής π.χ. πολλοί οπαδοί της ΑΕΚ την επιλέγουν λόγω της καταγωγής τους από την Κωνσταντινούπολη ή πολλά παιδιά γίνονται οπαδοί της ομάδας που υποστηρίζουν και οι γονείς τους και όχι γιατί τη θεωρούν καλύτερη από τις υπόλοιπες.

Ένα άλλο στοιχείο που διαφοροποιεί τους αθλητικούς οργανισμούς από τους υπόλοιπους είναι στο πως αξιολογούν την απόδοση και την επιτυχία τους. Ενώ για τις περισσότερες εταιρείες ο τελικός στόχος είναι το κέρδος, στους αθλητικούς οργανισμούς το ζητούμενο μπορεί να είναι η κατάκτηση πρωταθλήματος (επαγγελματικές ομάδες), η ανάδειξη νέων ταλέντων (ερασιτεχνικά σωματεία) ή η προσφορά υπηρεσιών (Δημοτικοί Αθλητικοί Οργανισμοί).

Ο Chelladurai (2009), παρουσιάζει την διαφορετικότητα στον αθλητισμό αναφερόμενος σε επιμέρους πεδία του, τα οποία παρουσιάζει ως εξής : (α) τα ιδιαίτερα στοιχεία των διαφορετικών αθλητικών φορέων, (β) η οργανωτική δομή, ο συντονισμός και ο σχεδιασμός αθλητικών φορέων, (γ) η διαμάχη στους αθλητικούς οργανισμούς (δ) έμμισθοι και εθελοντές, (ε) Ηγεσία και Προεδρία (στ) ιδιαιτερότητα στον Αθλητισμό (ζ) παλεύοντας τη διαρκή αλλαγή (η) Ολυμπιακή δομή – διεθνείς επιρροές (θ) ανάπτυξη ελίτ αθλητών και υποστήριξη lifestyle

Εξετάζοντας τα παραπάνω πεδία διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν κυρίως τρία είδη αθλητικών φορέων: οι δημόσιοι οργανισμοί (π.χ. Αθλητικοί Οργανισμοί ΟΤΑ), οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (ή ερασιτεχνικά σωματεία) και ο επαγγελματικός αθλητισμός. Ο κάθε ένας από αυτούς έχει ιδιαίτερα στοιχεία όπως για παράδειγμα οι δημόσιοι οργανισμοί καταρτίζουν προϋπολογισμούς-απολογισμούς ενώ τα επαγγελματικά σωματεία χρηματοοικονομικές καταστάσεις, ακολουθούν διαφορετικά νομοθετήματα για θέματα που αφορούν προσλήψεις προσωπικού, προμήθειες, αξιολόγηση κ.α. Επιπλέον στους αθλητικούς οργανισμούς η οργανωτική δομή παρουσιάζει μια πολυπλοκότητα, πολλών ομάδων εσωτερικών και εξωτερικών, που πρέπει να συνεργαστούν και να διασαφηνιστούν με ακρίβεια τα επίπεδα αναφοράς και επικοινωνίας μεταξύ τους, όπως οι έμμισθοι και οι εθελοντές, οι εξωτερικοί συνεργάτες και οι εργολάβοι, οι ομοσπονδίες, οι ραδιοτηλεοπτικοί φορείς και οι χορηγοί. Πολλές φορές η οργανωτική δομή στον αθλητισμό έχει την ιδιομορφία να πρέπει να αλλάζει και να προσαρμόζεται συνεχώς, σύμφωνα με τις περιστάσεις. Για παράδειγμα είναι διαφορετικό το οργανόγραμμα πριν τους αγώνες από αυτό κατά τη διάρκεια των αγώνων. Το ίδιο συμβαίνει και με το σχεδιασμό στους αθλητικούς φορείς όπως στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας όπου άλλη κυβέρνηση διεκδίκησε τους

Αγώνες, άλλη τους οργάνωσε και άλλη τους υλοποίησε αλλάζοντας κάθε φορά και τον σχεδιασμό. Επίσης στον αθλητισμό υπάρχουν πολλές διαφορετικές ομάδες που πρέπει να συνεργαστούν, όπως επενδυτές και μέτοχοι, ΜΜΕ και πολιτικά συστήματα, ηγεσία και προεδρία, έμμισθοι και εθελοντές, προπονητές ΤΕΦΑΑ και προπονητές της εκάστοτε παγκόσμιας ομοσπονδίας, οπαδοί ομάδων. Πολλές ομάδες ανθρώπων με σχέσεις αλληλεξάρτησης αλλά και αντιπαλότητας μεταξύ τους αφού η κάθε μία έχει τα δικά της συμφέροντα, τους δικούς της στόχους, διαφορετική κουλτούρα, φιλοδοξία και κίνητρα. Ο εθελοντισμός είναι άλλο ένα κεφάλαιο στον τομέα του αθλητισμού που συμπληρώνει την ιδιαιτερότητα του. Πολλοί αθλητικοί οργανισμοί ακόμα και διεθνείς ομοσπονδίες, εξαρτώνται από αυτόν. Δεν υπάρχει σε άλλες εταιρείες ή οργανισμούς και είναι πολύ δύσκολη η διαχείριση του ειδικά όταν οι εθελοντές συνυπάρχουν με τους έμμισθους γιατί έχουν διαφορετικά κίνητρα, προσδοκίες από την εργασία τους και στόχους. Εκτελούν τις ίδιες εργασίες με αυτούς, πολλές φορές έχουν τις ίδιες ευθύνες όμως μεταξύ τους υπάρχει πάντα η διαφορά του «εκτελείς – πληρώνεσαι», με το «δεν πληρώνεσαι – εκτελείς». Είναι δύσκολο για τον μάνατζερ ενός αθλητικού οργανισμού αλλά ταυτόχρονα και πρόκληση να μπορέσει διαχειριστεί τις διαφορετικές αυτές ομάδες ανθρώπων και να τις συντονίσει. Εξίσου διαφορετικοί και πολλές φορές αντικρουόμενοι είναι και οι ρόλοι της ηγεσίας και της προεδρίας. Ο εκλεγμένος να αποφασίζει και αυτός που έχει τη γνώση. Κατά πόσο μπορεί αυτός που έχει τη γνώση να πείσει αυτόν που αποφασίζει? Και από την άλλη μπορεί να του επιβληθεί? Τα πράγματα μπορεί να γίνουν ακόμα πιο δύσκολα όταν στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν εμπλέκεται και ο χορηγός. Σε όλα αυτά έρχεται να προστεθεί και η ιδιαιτερότητα στον Αθλητισμό αφού σε αυτόν υπάρχει ποικιλομορφία φυλών, χρώματος, θρησκείας, σεξουαλικού προσανατολισμού, αναπηρίας, πολιτικών πεποιθήσεων, αλλά και περιουσιακής κατάστασης. Δεδομένου της ύπαρξής τους, η διοίκηση του εκάστοτε αθλητικού οργανισμού καλείται να τα διαχειριστεί και να τα προστατεύσει. Μια ακόμη ιδιαιτερότητα του αθλητισμού είναι η διαρκής αλλαγή. Καινούργιοι κανονισμοί σε αθλήματα, αλλαγές σε αθλητικό υλικό, καινούργια αθλητικά προϊόντα και υπηρεσίες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Οι αθλητικοί μάνατζερ πρέπει συνεχώς να ενημερώνονται, να εκπαιδεύονται, και να προσαρμόζονται σε όλες αυτές τις αλλαγές. Το ίδιο συμβαίνει και με τους Ολυμπιακούς και διεθνείς φορείς. Η ΔΟΕ και οι παγκόσμιες ομοσπονδίες αθλημάτων θέτουν πολύ συγκεκριμένες προδιαγραφές και απόλυτο κανονιστικό πλαίσιο. Αυτό δυσκολεύει πολύ το έργο του μάνατζερ γιατί καλείται να διαχειριστεί κανόνες και πλαίσια τα οποία δεν ορίζει και δεν μπορεί να επηρεάσει. Τέλος οι αθλητικοί οργανισμοί καλούνται να

καλύψουν τα ενδιαφέροντα και τις απαιτήσεις ανθρώπων που αναζητούν διαφορετικά οφέλη από τον αθλητισμό. Από την μία υπάρχουν οι ελίτ αθλητές που χρειάζονται ομαδικές ή και ατομικές προπονήσεις, διατροφολόγο, ψυχολόγο, εξειδικευμένο αθλητικό υλικό και άρτια οργανωμένες αθλητικές εγκαταστάσεις και από την άλλη υπάρχουν εκείνοι που δεν είναι αθλητές αλλά ο τρόπος ζωής τους μοιάζει με των αθλητών (Βρόντου, 2019).

Θεμελιώδεις Αρχές Διοίκησης

Οι θεμελιώδεις αρχές του μάνατζμεντ είναι οι ακόλουθες τέσσερις: ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η ηγεσία και η αξιολόγηση. Στην αθλητική διοίκηση οι τέσσερις αυτές αρχές δεν πρέπει να συγχέονται με τις αντίστοιχες του μάνατζμεντ που αφορούν τις διάφορες λειτουργίες μιας επιχείρησης όπως ο εφοδιασμός, η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων (Καρασαββίδου & Χατζηγηγορίου, 1992). Οι αρχές αυτές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά η κάθε μία επηρεάζεται άμεσα από την άλλη.

Σχεδιασμός

Βασικό κομμάτι του σχεδιασμού είναι ο ορισμός των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού, δηλαδή των άμεσων ή μακροπρόθεσμων επιτευγμάτων που θέλει να πραγματοποιήσει προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του. Διακρίνονται σε γενικούς στόχους, που αναφέρονται στον οργανισμό συνολικά και σε ειδικούς, που αναφέρονται σε κάθε τμήμα του (Ζιγκιρίδης, 2008). Το να τεθούν στόχοι είναι μια απαραίτητη διαδικασία αφού από τη μία βοηθά τους εργαζομένους να ταυτιστούν με τον οργανισμό, να παρακινηθούν θετικά και να γνωρίζουν καλά το τι πρέπει να επιτύχουν και από την άλλη βοηθάει τους μάνατζερ να πάρουν τις αποφάσεις εκείνες που εξασφαλίζουν ότι όλες οι διαδικασίες και ενέργειες, θα πραγματοποιηθούν με βάση τους επιθυμητούς αυτούς στόχους (Τσιότσου, 2001).

Στη συνέχεια θα πρέπει να καθοριστούν τα μέσα δηλαδή οι απαραίτητοι πόροι για την επίτευξη τους. Αποτελεσματικά θεωρούνται τα σχέδια που περιλαμβάνουν το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό, τα οικονομικά κονδύλια, τα τεχνολογικά συστήματα κλπ. (Railey & Railey, 1988).

Από τη στιγμή που θα οριστούν οι στόχοι και τα μέσα επίτευξής τους σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να οριστούν οι εσωτερικές διαδικασίες δηλαδή το σύνολο των ενεργειών του κάθε εργαζόμενου ή του κάθε τμήματος του οργανισμού που πρέπει να

εκτελεστούν, από το σχεδιασμό έως και την αξιολόγηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας («Διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών», 2015).

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι αφού ο σχεδιασμός γίνεται για την πραγματοποίηση των σκοπών ενός αθλητικού οργανισμού τότε όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν ξεκάθαρα ποιοί είναι αυτοί. Όμως η φάση του σχεδιασμού δεν είναι μια σταθερή διαδικασία. Ένας οργανισμός οφείλει συνεχώς να ελέγχει και να αξιολογεί τους στόχους του σε σχέση με τις εξελίξεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και να έχει την ευελιξία, να αλλάζει και να προσαρμόζεται στις νέες καταστάσεις.

Συνοψίζοντας μπορούμε να αναφέρουμε την άποψη της Τσιότσου (2001), η οποία διατυπώνει ότι στη φάση του σχεδιασμού θα πρέπει να απαντηθούν τα ερωτήματα : (α) Ποιες ενέργειες πρέπει να πραγματοποιηθούν; (β) Για ποιο λόγο; (γ) Πού, πότε και πώς θα πραγματοποιηθούν; Ποιος θα τις πραγματοποιήσει;

Οργάνωση

Σύμφωνα με τη Βρόντου (2019), είναι η φάση που ο οργανισμός καθορίζει τα έργα και τους υπεύθυνους ανά έργο, προβλέπει και ορίζει τους συσχετισμούς έργου – τμήματος, αναπτύσσει το οργανόγραμμα, τους ρόλους και την περιγραφή των θέσεων, ορίζει τα συστήματα αναφοράς και τη στελέχωση ανά έργο και τέλος εκπαιδεύει το προσωπικό στις διαδικασίες. Η οργάνωση διακρίνεται στην «άτυπη οργάνωση» και στην «τυπική οργάνωση». Η άτυπη οργάνωση αναφέρεται σε σχέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων οι οποίες δεν αποτυπώνονται στο οργανόγραμμα του οργανισμού, αλλά επηρεάζουν και επηρεάζονται έμμεσα ή άμεσα από αυτή. Οι κοινοί στόχοι, τα ενδιαφέροντα και οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι αυτές που οδηγούν στην δημιουργία αυτής της άτυπης οργάνωσης. Η τυπική οργάνωση αποτελεί το επίσημο οργανόγραμμα του οργανισμού. Αποτελεί την τοποθέτηση των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Ζιγκιρίδη (2008), τα οργανογράμματα περιλαμβάνουν τρία υποσυστήματα: (1) Το τεχνικό που συνιστά τους ρόλους και τις σχέσεις που δημιουργούνται σε μια ομάδα και είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα της. (2) Το κοινωνικό που συνιστά τους ρόλους και τις σχέσεις που προκύπτουν από τις συνεργασίες που αναπτύσσονται σε μια ομάδα και (3) Το δυναμικό που συνιστά τις ενέργειες και τους ρόλους που αναπτύσσονται κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης έως και την εκτέλεση, δηλαδή κάποιος αποφασίζει και κάποιος άλλος εκτελεί.

Επομένως, στο οργανόγραμμα σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2016), θα πρέπει να αποτυπώνονται με σαφήνεια τα επιτελικά και υποστηρικτικά τμήματα, οι διάφορες ειδικότητες των εργαζομένων και το τμήμα που ανήκουν καθώς και τα επίπεδα ιεραρχίας ενός οργανισμού. Ένα βασικό στοιχείο που θα πρέπει να αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα ενός οργανισμού είναι τα συστήματα «αναφοράς, δηλαδή το σε ποιόν λογοδοτεί και από ποιόν δέχεται εντολές το κάθε στέλεχος του οργανισμού προκειμένου να γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους του.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες τυπικής οργάνωσης. Η γραμμική ή κάθετη και η λειτουργική ή οριζόντια οι οποίες συνήθως συνυπάρχουν σε ένα οργανόγραμμα. Στη γραμμική ή κάθετη οργάνωση ορίζονται τα επίπεδα εξουσίας και αναφοράς δηλαδή το ποιος ασκεί εξουσία σε ποιόν και ποιος αναφέρεται σε ποιόν. Σε αυτό το είδος οργάνωσης η εξουσία και οι εντολές κατευθύνονται από το υψηλότερο προς το κατώτερο επίπεδο. Ο αριθμός των επιπέδων εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του οργανισμού. Σύμφωνα με την Τσιότσου (2001), τα πλεονεκτήματα αυτής της οργάνωσης είναι το ότι είναι εύκολο για τους εργαζόμενους να κατανοήσουν την διάρθρωση του οργανισμού και ξεκάθαρο το ποιος δίνει εντολές και σε ποιόν. Τα μειονεκτήματά της είναι η γραφειοκρατία, η δυσκολία στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και η ελλιπής ενημέρωση του προσωπικού για τις υπόλοιπες δραστηριότητες του οργανισμού. Στη λειτουργική ή οριζόντια οργάνωση ορίζονται τα τμήματα που η σχέση μεταξύ τους είναι συμβουλευτική ή υποστηρικτική χωρίς όμως να υπάρχει το δικαίωμα άσκησης εξουσίας. Σύμφωνα πάλι με την Τσιότσου (2001), τα πλεονεκτήματα της λειτουργικής οργάνωσης είναι η εξειδίκευση των τμημάτων με αποτέλεσμα την βελτίωση της απόδοσης και η μείωση του κόστους του οργανισμού. Μειονεκτήματα της είναι η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων.

Η τμηματοποίηση ενός οργανισμού μπορεί να γίνει : (α) ανά λειτουργία του. Πλεονεκτήματα αυτού του είδους τμηματοποίησης είναι ότι το προσωπικό τμηματοποιείται ανά ειδικότητα, ενώ μειονέκτημά της είναι το ότι η αξιολόγηση και η μέτρηση των επιδόσεων μπορεί να γίνει μόνο συνολικά και όχι ανά τμήμα. (β) βάση των πελατών του. Πλεονεκτήματα αυτού του είδους είναι ότι η εξειδίκευση των τμημάτων επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των πελατών ενώ βασικό μειονέκτημα της είναι η δυσκολία στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας. (γ) ανά προϊόν ή υπηρεσία του. Πλεονεκτήματα αυτού του είδους είναι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, ο καλύτερος συντονισμός ενεργειών και η ευκολία στην αξιολόγηση του κάθε τμήματος ξεχωριστά ενώ μειονεκτήματα είναι το οικονομικό και διοικητικό κόστος καθώς οι διάφορες ειδικότητες επαναλαμβάνονται ανά τμήμα και (δ) με

γεωγραφικά κριτήρια. Πλεονεκτήματα αυτού του είδους είναι η εστίαση σε μια συγκεκριμένη περιοχή επομένως ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της επιτυγχάνεται καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της ενώ το μειονέκτημα όπως και στην τμηματοποίηση με βάση το προϊόν είναι το οικονομικό και διοικητικό κόστος καθώς οι διάφορες ειδικότητες επαναλαμβάνονται ανά τμήμα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνεται η στελέχωση ή πρόσληψη του προσωπικού ανά έργο. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να γίνει σωστά το «ταίριασμα» της θέσης με το κατάλληλο στέλεχος. Σύμφωνα με τον Αλεξανδρή (2011), η πρόσληψη περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια. Το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού, την περιγραφή της εργασίας και την διαδικασία της επιλογής. Μια πιο αναλυτική καταγραφή διαδικασίας πρόσληψης παρατίθεται από την Βρόντου (2019), σύμφωνα με την οποία περιλαμβάνει πέντε στάδια:

Τον σχεδιασμό της θέσης

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να οριστούν οι ανάγκες που δημιουργούνται βάσει των στόχων και σύμφωνα με τον προϋπολογισμό του οργανισμού, ο αριθμός των εργαζομένων και τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις που απαιτούνται, η περιγραφή της θέσης, δηλαδή ένα κείμενο που περιλαμβάνει το σύνολο των γνώσεων, του ρόλου και το προφίλ του προσωπικού που καλείται να πάρει την θέση εργασίας, την ανακοίνωση – δημοσίευση της θέσης και τον συντονισμό των υποψηφιοτήτων.

Την επιλογή του προσωπικού

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να γίνει το «ταίριασμα» της θέσης με το κατάλληλο στέλεχος, η αξιολόγηση των προσόντων, η προσωπική κρίση των υποψηφίων, η ανάλυση του συνόλου των υποψηφίων και η ανακοίνωση των επιλεχθέντων.

Την εκπαίδευση του προσωπικού

Η οποία περιλαμβάνει την επιμόρφωση του προσωπικού για το όραμα, τους στόχους και την κουλτούρα του οργανισμού (αποτελεί το πιο δύσκολο κομμάτι εκπαίδευσης), την εκπαίδευση στις απαιτήσεις της θέσης, στα παραδοτέα, στις εσωτερικές διαδικασίες και πολιτικές και τέλος τη συνεχή αναβάθμιση των γνώσεων του προσωπικού μέσω οργανωμένων προγραμμάτων.

Την αξιολόγηση προσωπικού

Αποτελεί το στάδιο που περιλαμβάνει την ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης (π.χ. ετήσιες εκθέσεις ή κλίμακες αξιολόγησης κ.α.), την επικοινωνία του συστήματος στα στελέχη και τα χρονοδιαγράμματα αξιολόγησης, δηλαδή το πότε θα παραδοθούν οι αξιολογήσεις ανά ρόλο, ανά στόχο και ανά θέση.

Την αμοιβή του προσωπικού

Η οποία μπορεί να είναι μια επιστολή επιβράβευσης, η γνωστοποίηση της καλής απόδοσης (π.χ. φωτογραφία του υπαλλήλου με την καλύτερη απόδοση), η προαγωγή, η χρηματική ανταμοιβή, η κλιμακούμενη ανταμοιβή η οποία δίνει ένα όραμα στον εργαζόμενο για το πόσο ψηλά μπορεί να φτάσει και τέλος η συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις.

Ηγεσία

Ηγεσία είναι «η ικανότητα ενός ατόμου να προΐσταται σε μια ομάδα ανθρώπων». Σύμφωνα με την Βρόντου (2019), ηγεσία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι προϊστάμενοι βοηθούν τα στελέχη να αντιληφθούν τις απαιτήσεις του ρόλου τους σε σχέση με τους στόχους, μέσα από ένα περιβάλλον προσωπικής εξέλιξης, ικανοποίησης και οράματος. Επιπρόσθετα ο Αλεξανδρής (2011), υποστηρίζει ότι «η ηγεσία μπορεί να είναι φυσική» όταν κάποιος γίνεται επικεφαλής και κατευθύνει τους υπόλοιπους ανεπίσημα, χωρίς αυτό να ορίζεται από τη θέση του, ούτε από τη εκπαίδευσή του, αλλά από την ικανότητα του να επηρεάσει και να κατευθύνει τα μέλη της ομάδας ή τυπική όταν αυτός που την ασκεί κατέχει θέση ευθύνης στον οργανισμό π.χ. ο μάνατζερ. Επομένως δεν θα πρέπει συγχέουμε τον ηγέτη με τον μάνατζερ αφού ο ηγέτης διακρίνεται για τα προσωπικά του χαρίσματα ενώ ο μάνατζερ για τις γνώσεις του. Το ιδανικό για έναν οργανισμό θα ήταν ένας μάνατζερ που θα συνδύαζε τις γνώσεις με ηγετικές ικανότητες

Σύμφωνα με τη Βρόντου (2019), η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του ηγέτη της, ο οποίος εκτός από καθοδηγητής είναι και προαγωγέας ικανοτήτων, μπορεί δηλαδή να παίρνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα κάθε στελέχους και με τη γνώση και το ένστικτό του να τοποθετεί τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση. Επιπλέον ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι υπέρμαχος της αλλαγής δηλαδή αλλάζει σταθερά την πορεία του οργανισμού προς τη βελτίωση. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη είναι ότι διακρίνεται ως υπέρμαχος της τεχνολογίας γιατί αυτή βοηθά στην βελτίωση της εργασίας και καθιστά καλύτερη την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και την επικοινωνία με τους πελάτες και τέλος είναι ικανός να καινοτομεί και να συνθέτει στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δεν μένει προσκολλημένος στο οργανόγραμμα αλλά δημιουργεί νέες δομές, αλλάζει τις θέσεις των εργαζομένων, καταργεί και δημιουργεί νέα τμήματα, καινοτομεί και δεν μένει στάσιμος.

Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει κάποια ψυχολογικά χαρακτηριστικά όπως αποφασιστικότητα, υπομονή, τόλμη, επιμονή, ωριμότητα, αξιοπιστία, πειθώ, αυτοπεποίθηση

και ψυχραιμία και κάποιες ιδιότητες όπως να είναι δίκαιος, αντικειμενικός, ειλικρινής, αξιολογικός, να σέβεται τις απόψεις των άλλων και να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση. (Βρόντου, 2019).

Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση αφορά την εκτίμηση για το αν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του οργανισμού που είχαν τεθεί. Σύμφωνα με τους Lee & Sampson (1990), με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού εννοούμε όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να διερευνήσουμε την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση ενός αθλητικού οργανισμού είναι αναπόσπαστο μέρος της σωστής οργάνωσης και διοίκησης του. Ο Drucker (1990) αναφέρει ότι αν ένας οργανισμός δεν μπορεί να αξιολογήσει το έργο του τότε μάλλον δεν μπορεί ούτε να παράγει σημαντικό έργο.

Το σύστημα ελέγχου και αξιολόγησης της οργανωτικής απόδοσης συγκροτούν οι εξής διαδικασίες: (α) η αρχική εκτίμηση, η οποία περιλαμβάνει, τους δείκτες και τα κριτήρια με τα οποία θα συγκρίνουμε την απόδοση μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, (β) η συνεχής παρακολούθηση, σε όλες τις φάσεις ενός προγράμματος προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα και να αντιμετωπιστούν, (γ) αφού ολοκληρωθεί ένα πρόγραμμα θα πρέπει να γίνει η συνολική αξιολόγηση του, (δ) η συνολική διαχείριση η οποία είναι απαραίτητη αφού εξασφαλίζει ότι ο τρόπος αξιολόγησης έχει σχεδιαστεί σωστά και ότι τα συμπεράσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται με στόχο την περαιτέρω μελλοντική βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού (Bovaird, 1991; Lawrie, 1991) .

Παρόλα αυτά το έργο ενός αθλητικού οργανισμού είναι δύσκολο να εκτιμηθεί με αντικειμενικότητα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι αθλητικοί οργανισμοί σε αντίθεση με άλλους οργανισμούς ή επιχειρήσεις δεν επιδιώκουν την κερδοφορία αλλά την ανάπτυξη των υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση του πολίτη επομένως τα αποτελέσματα είναι δύσκολο να υπολογιστούν με μαθηματικούς υπολογισμούς. Επιπλέον το προσωπικό που εργάζεται σε έναν αθλητικό οργανισμό είναι ποικίλο π.χ. διοικητικοί υπάλληλοι, προπονητές, νοσηλευτές κ.α. Ο καθένας από αυτούς έχει διαφορετικούς στόχους οπότε έχει και διαφορετικά κριτήρια για να αξιολογήσει την επιτυχία του. Επομένως έχει μεγάλη σημασία το ποιος θα εμπλακεί στην αξιολόγηση του έργου και ποια κριτήρια θα χρησιμοποιήσει (Malka, 1990; Papadimitriou, 1995; Tsui, 1990).

Σύμφωνα με την Τσιότσου (2001), εκτός από τις βασικές λειτουργίες του μανάτζμεντ υπάρχουν και κάποιες άλλες όπως η λήψη αποφάσεων, η λύση προβλημάτων, η κατάρτιση προϋπολογισμού και η επικοινωνία. Για τη λήψη αποφάσεων υποστηρίζει ότι αφορά την επιλογή μιας ενέργειας από κάποιες άλλες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν. Αντίστοιχα, η λύση των προβλημάτων αποτελεί την εξέταση ενός προβλήματος με ένα συστηματικό τρόπο ώστε να βοηθήσει την επιλογή της σωστής απόφασης. Η προετοιμασία του προϋπολογισμού απαιτεί το στρατηγικό σχεδιασμό ανεύρεσης των κονδυλίων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τέλος η επικοινωνία προφορική ή γραπτή όταν είναι αποτελεσματική οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία.

Αθλητισμός στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους οι ΟΤΑ έχουν αναλάβει ένα μεγάλο κομμάτι της ανάπτυξης αθλητικών προγραμμάτων και δράσεων προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής των δημοτών τους. Αυτό ξεκίνησε με αφορμή την δημιουργία των προγραμμάτων Μαζικού Λαϊκού Αθλητισμού (ΜΛΑ) που έδωσε το έναυσμα στους Δήμους για μία οργανωμένη προσπάθεια ανάπτυξης του αθλητισμού στις περιφέρειες τους. Μέχρι και το 1980, η πολιτεία ενδιαφερόταν για τον αγωνιστικό αθλητισμό και ως εκ τούτου ενίσχυε οικονομικά τις αθλητικές ομοσπονδίες προκειμένου να διοργανώσουν πρωταθλήματα. Επίσης ενδιαφερόταν και υποστήριζε τις εθνικές ομάδες (Γαϊτανίδης, 2000). Την περίοδο αυτή οι δήμοι δεν ακολουθούσαν κάποια πολιτική για τον αθλητισμό, δεν επένδυαν τα απαραίτητα χρήματα για την ανάπτυξη του, ενώ είχαν μικρή δραστηριότητα μέσω της αντίστοιχης οικονομικής ενίσχυσης σωματείων, τη διαχείριση αθλητικών εγκαταστάσεων – κυρίως γηπέδων ποδοσφαίρου – και τη συνεργασία με τα σχολεία για τη διοργάνωση εκδηλώσεων (Αυθίνος, 1996).

Σύμφωνα με τους Γκανάτσιο & Γαργαλιάνο (2007), την επόμενη δεκαετία τα πράγματα αλλάζουν όταν το 1983 εμφανίστηκε στο Δήμο Αθηναίων το πιλοτικό πρόγραμμα αθλητισμού για όλους «Αθλητισμός και Παιδί». Το πρόγραμμα αυτό είχε μεγάλη επιτυχία με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν από το τότε Υφυπουργείο Νέας Γενιάς και Αθλητισμού, προγράμματα άθλησης πανελλαδικά, με τον τίτλο Μαζικός Λαϊκός Αθλητισμός. Ήταν το ξεκίνημα για της χορήγηση αθλητικών αρμοδιοτήτων στους ΟΤΑ. Την ίδια χρονιά ιδρύθηκε στη Λάρισα ο πρώτος Δημοτικός Αθλητικός Οργανισμός και τα επόμενα χρόνια πολλοί ακόμα Δήμοι ακολούθησαν το ίδιο παράδειγμα. Με τη δημιουργία των αθλητικών οργανισμών στους Δήμους άρχισε να αναπτύσσεται μια ολοκληρωμένη πολιτική για θέματα

αθλητισμού, αφού με αφορμή τη λειτουργία των προγραμμάτων άθλησης, οι Ο.Τ.Α. σχεδίαζαν αθλητικές δράσεις, συντόνιζαν το προσωπικό, λειτουργούσαν τις εγκαταστάσεις, παρείχαν το απαραίτητο αθλητικό υλικό και εκπονούσαν τον προϋπολογισμό στις περιφέρειες τους (Αυθίνος, 1996).

Ακολούθησε μια περίοδος (δεκαετία του 1990) όπου σύμφωνα με τον Γαϊτανίδη (2000), ο αθλητισμός στην τοπική αυτοδιοίκηση αντιμετώπισε μεγάλες δυσκολίες και προβλήματα. Παράλληλα όμως, σύμφωνα με τον Ζαχαρόπουλο (2000), ήταν μια περίοδος «κρίσεων και αναδιοργανώσεων» αφού οι αθλητικοί οργανισμοί αναζήτησαν νέους τρόπους υλοποίησης προγραμμάτων, χρηματοδοτούμενα από τους ίδιους καθώς και νέους τρόπους για να ενισχύσουν τους προϋπολογισμούς τους μέσω χορηγιών, είσπραξης συνδρομών από τους αθλούμενους κ.α.

Οι κυριότερες αλλαγές που συντελέστηκαν την περίοδο αυτή ήταν η αλλαγή της δομής και οργάνωσης των προγραμμάτων άθλησης και η υπογραφή της Διακήρυξης της Σύστασης Εθνικού Δικτύου ΔΑΟ που ονομάστηκε «Αθλοπόλεις 21» με την συμμετοχή διακοσίων δήμων απ' όλη την Ελλάδα. Στόχος του Δικτύου ήταν η συνεργασία και η ανταλλαγή τεχνογνωσίας προκειμένου οι αθλητικοί οργανισμοί να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα τους, κυρίως στην οργάνωση και στα οικονομικά τους (Γκανάτσιος & Γαργαλιάνος, 2007). Επιπλέον το 1997 ψηφίστηκε ο Ν. 2539 γνωστός ως «Ι. Καποδίστριας» και στη συνέχεια ακολούθησαν ο Ν. 3852/10 «Καλλικράτης» και ο Ν. 4555/2018 «Κλεισθένης» με τους οποίους Δήμοι και Κοινότητες συγχωνεύονται και μεταφέρονται περισσότερες αρμοδιότητες από το κράτος προς την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Με τους νόμους αυτούς παράλα τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν από τις συνενώσεις δόθηκε μεγαλύτερη ευχέρεια στους Δήμους για να αναπτύξουν πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες και να οργανώσουν καλύτερα τις υπηρεσίες τους (ΦΕΚ 244/Α/4-12-1997 ; ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010 ; ΦΕΚ 133/Α/19-7-2018).

Από τότε έως σήμερα η πολιτεία έχει μεταφέρει πολλές ακόμα αρμοδιότητες, με αποτέλεσμα να έχουν αναβαθμιστεί σημαντικά οι υπηρεσίες στον αθλητισμό. Σύμφωνα με τον καθηγητή Κέλλη (2002), τα τελευταία χρόνια οι δήμοι έχουν προοδεύσει σημαντικά αφού έχουν αναπτύξει έντονη και ποιοτική δραστηριότητα που έχει βελτιώσει κατά πολύ την εικόνα τους σε σχέση με αυτή που παρουσίαζαν πριν από δέκα χρόνια. Μερικές από τις πιο σημαντικές παραχωρήσεις από την πολιτεία προς τους ΟΤΑ είναι οι παρακάτω:

Με το Ν. 2880/2001 Πρόγραμμα Πολιτεία: (α) μεταβιβάζονται στους ΟΤΑ τα Εθνικά Αθλητικά Κέντρα που βρίσκονται εντός των διοικητικών και γεωγραφικών τους ορίων όπου

συνιστούν, και λειτουργούν ως δημοτικά νομικά πρόσωπα, (β) μεταφέρεται και το προσωπικό που υπηρετούσε σε αυτά ενώ (γ) παρέχεται έκτακτη επιχορήγηση στους Δήμους η οποία κατανέμεται κατά έτος προκειμένου να καλύψουν τις δαπάνες λειτουργίας, συντήρησης και μισθοδοσίας του προσωπικού που μεταφέρθηκε (ΦΕΚ 9/Α/30-1-2001).

Κατά την προετοιμασία των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, η Ελληνική Κυβέρνηση και το Υπουργείο Πολιτισμού σχεδιάζουν και υλοποιούν το Πρόγραμμα «Ελλάδα 2004» για την ανάπτυξη νέων αθλητικών υποδομών στην Ελληνική Περιφέρεια. Με το πρόγραμμα αυτό χρηματοδοτήθηκε η αναβάθμιση, αποπεράτωση αλλά και η κατασκευή νέων αθλητικών εγκαταστάσεων στην Ελληνική Περιφέρεια (Γκανάτσιος & Γαργαλιάνος, 2007).

Το πρόγραμμα ΘΗΣΕΑΣ (2004), αναπτυξιακό πρόγραμμα που επιδιώκει να ενισχύσει τα οικονομικά των δήμων και να προωθήσει τις μεταξύ τους συνεργασίες ώστε να βελτιώσουν την απόδοση τους και να ενισχύσουν την αυτοτέλεια τους (ΦΕΚ 195/Α/19.10.2004).

Το Οργανωτικό Πλαίσιο Προγραμμάτων Άθλησης για όλους θεσμοθετεί αλλαγές που αναβαθμίζουν τις αθλητικές δραστηριότητες αλλά και τις υπηρεσίες των Δήμων στον τομέα του αθλητισμού αφού για πρώτη φορά χορηγείται μετά από έλεγχο πιστοποίηση τους από τη Γ.Γ.Α.. Στο Οργανωτικό Πλαίσιο του 2008, προστίθεται και το πρόγραμμα «*Αθλοχώροι Γειτονιάς*» προκειμένου να παρέχει στα παιδιά την ευκαιρία να αθλούνται στη γειτονιά τους. Το πρόγραμμα δεν είχε την αναμενόμενη επιτυχία όμως στο επόμενο Οργανωτικό Πλαίσιο του 2013 προστίθενται νέα προγράμματα όπως το «*Άσκηση στα Πάρκα Άθλησης και Υγείας*» και «*Αθλητικά Κέντρα ελεύθερης άθλησης*» με τα οποία δίνεται η δυνατότητα άσκησης σε πάρκα ή σε αθλητικές εγκαταστάσεις αντίστοιχα μέσω των Π.Α.γ.Ο. Επιπλέον την ίδια χρονιά συμπεριλαμβάνονται στο Οργανωτικό Πλαίσιο και οι «*Εκδηλώσεις Άθλησης για Όλους*» (ΦΕΚ 2527/Β/8-10-2013 ; ΦΕΚ 1525/Β/4-8-2008).

Το Πρόγραμμα «Φιλόδημος» (2018), ειδικό επενδυτικό πρόγραμμα ενίσχυσης Δήμων. Ειδικά το πρόγραμμα για τον αθλητισμό προβλέπει έργα κατασκευής και συντήρησης γηπέδων και σταδίων προκειμένου να ενισχύσει τον ερασιτεχνικό και μαζικό αθλητισμό (ΦΕΚ 1377/Β/24.08.2018).

Το 2007 όμως, οι Γκανάτσιος και Γαργαλιάνος υποστηρίζουν ότι οι παραχωρήσεις αυτές από την Πολιτεία προκάλεσαν αρκετά προβλήματα στους δήμους γιατί δεν συνοδεύονταν πάντα με τα απαραίτητα οικονομικά κονδύλια.

Παρόλη την ενίσχυση και την ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών, με τον εμπλουτισμό και την ποιοτική αναβάθμιση των δραστηριοτήτων που οργανώνουν και

υλοποιούν, μέσω συγκεκριμένων πολιτικών και στρατηγικών που αναπτύσσουν οι ΟΤΑ για τον αθλητισμό στις περιφέρειες τους, παρατηρείται ότι κάποιες στιγμές τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα και υπάρχει μια οπισθοχώρηση ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τα αίτια που οδηγούν σε αυτό σύμφωνα με τους Γκανάτσιο και Γαργαλιάνο το 2007, προκύπτουν είτε γιατί με την αλλαγή της δημοτικής αρχής κάθε τέσσερα (4) χρόνια αλλάζουν και οι προτεραιότητες της διοίκησης, είτε γιατί τα οικονομικά των δήμων δεν επαρκούν, είτε γιατί αλλάζουν τα στελέχη των θέσεων ευθύνης.

Τύποι Οργάνωσης Αθλητισμού στους ΟΤΑ

Το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζουν οι ΟΤΑ για να υλοποιήσουν την πολιτική τους σε θέματα αθλητισμού δεν είναι κοινό. Ο κάθε Δήμος ανάλογα με την προτεραιότητα που δίνει στον αθλητισμό, τις τοπικές ιδιαιτερότητες, τον προϋπολογισμό του, τον αριθμό των δημοτών του και τη γενικότερη φιλοσοφία του, επιλέγει και διαφορετικό τύπο οργάνωσης. Οι επικρατέστεροι τύποι οργάνωσης του αθλητισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι οι εξής : (α) Διευθύνσεις ή Τμήματα στο Δήμο : στην περίπτωση αυτή η διεύθυνση ή το τμήμα αθλητισμού υπάγεται στον Οργανισμό του Δήμου και διοικητικά την ευθύνη έχει ο αρμόδιος αντιδήμαρχος, (β) Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) ή Δημοτικές επιχειρήσεις : η σύσταση τους και το Διοικητικό τους Συμβούλιο ορίζονται από το Δημοτικό Συμβούλιο. Οι λόγοι που οδήγησαν τους Δήμους να ιδρύσουν τα Ν.Π.Ι.Δ. ήταν κυρίως το ότι τους έδινε τη δυνατότητα να προγραμματίζουν λειτουργίες χωρίς της έγκριση του Δημοτικού Συμβουλίου και έτσι να αποφεύγουν τη γραφειοκρατία ενώ είχαν και μεγαλύτερη ευελιξία σε θέμα προσλήψεων προσωπικού, προμηθειών και γενικότερα στην οικονομική τους διαχείριση αφού δεν υπάγονταν στους κανόνες του δημοσίου λογιστικού και (γ) Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου : συνιστώνται με απόφαση του Δημοτικού. Τα Ν.Π.Δ.Δ. μπορεί να είναι αμιγώς αθλητικά ή μεικτά με άλλες υπηρεσίες, συνήθως του πολιτισμού (Γκανάτσιος & Γαργαλιάνος, 2007).

Όμως ο Κάκκος το 2006, τονίζει τη σημαντικότητα των συνεργασιών και υποστηρίζει ότι ο αθλητισμός πρέπει να συνεργάζεται και με άλλους κλάδους της κεντρικής εξουσίας όπως την υγεία, την παιδεία, τις κοινωνικές υπηρεσίες κ.α.

Σκοπός Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών

Στους σκοπούς ενός αθλητικού οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης συνήθως περιλαμβάνονται μια σειρά από στόχους που διέπουν τη λειτουργία και στρατηγική του. Παρατίθεται ένα κομμάτι καλής πρακτικής του Δήμου Ηλιούπολης :

- Η καλλιέργεια, η ανάπτυξη και η αναβάθμιση του αθλητικού πνεύματος και της αθλητικής συνείδησης.
- Ο προγραμματισμός, η υποστήριξη, η προώθηση και η εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης του μαζικού, σωματειακού, σχολικού, εργασιακού, πανεπιστημιακού, αγωνιστικού κλπ. αθλητισμού και η συμβολή του με κάθε πρόσφορο μέσο ανάπτυξης αυτών
- Η διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων
- Η λειτουργία αθλητικών εγκαταστάσεων, σχολικών γυμναστηρίων και λοιπών χώρων άθλησης
- Ο προγραμματισμός και η υποστήριξη αθλητικών προγραμμάτων και δράσεων για άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες (άτομα με αναπηρίες)
- Η υλοποίηση προγραμμάτων άθλησης από εξειδικευμένο προσωπικό σε συνεργασία με άλλους φορείς
- Η ίδρυση, λειτουργία και αξιοποίηση κυλικείων – αναψυκτηρίων εντός των αθλητικών εγκαταστάσεων για την εξυπηρέτηση των επισκεπτών
- Η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της ανάγκης για αθλητισμό
- Η αξιοποίηση των ελεύθερων χώρων π.χ. πάρκα, για αθλητικές δραστηριότητες
- Η αξιοποίηση ιδιαίτερων φυσικών πόρων (λίμνες, βουνά, ποτάμια, θάλασσες)
- Η ανάπτυξη στενής συνεργασίας με τα αθλητικά σωματεία με σκοπό την ενίσχυση τους
- Η συμβολή στην πολιτιστική αναβάθμιση και στην ψυχαγωγία των πολιτών
- Η ένταξη σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα που σχετίζονται με τον αθλητισμό.
- Η δημιουργία κινήματος εθελοντισμού
- Η σύνδεση με άλλα κινήματα όπως οικολογικά, πολιτιστικά, υγείας κ.α.
- Η συμβολή στη βελτίωση του αθλητισμού σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο (ΦΕΚ 618/Β'/18-4- 2011)

Πηγές Χρηματοδότησης Αθλητικών Οργανισμών

Οι πηγές χρηματοδότησης των αθλητικών οργανισμών είναι κυρίως η ετήσια επιχορήγηση του Δήμου, η προβλεπόμενη κρατική επιχορήγηση του Ν. 2880/2001, έσοδα από τυχόν επιχορηγήσεις της Γ.Γ.Α., έσοδα από τυχόν επιχορηγήσεις του Υπουργείου Πολιτισμού, επιχορηγήσεις από άλλο δημόσιο φορέα, ίδρυμα ή νομικό πρόσωπο, κάθε είδους

χορηγίες, και δωρεές, ποσοστά από εισπράξεις αθλητικών αγώνων που διενεργούνται στις εγκαταστάσεις αρμοδιότητας του, έσοδα από διοργάνωση και υλοποίηση αθλητικών και άλλων εκδηλώσεων, που διενεργούνται με ή χωρίς τη συμμετοχή του Α.Ο., συνδρομές από την κάθε είδους παρεχόμενη υπηρεσία αυτού, όπως δίδακτρα για την εκμάθηση αθλημάτων, έσοδα από την κινητή και ακίνητη περιουσία του, ποσοστά από εισπράξεις αθλητικών δράσεων που διενεργούνται χωρίς τη συμμετοχή του, έσοδα από διαφημίσεις στο χώρο των αθλητικών και άλλων εγκαταστάσεων, συνδρομές από αθλητικές υπηρεσίες που προσφέρει με το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό

Οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν και άλλες πηγές χρηματοδότησης όπως είναι οι καταχωρήσεις διαφημίσεων σε έντυπα, προγράμματα, περιοδικά του Δήμου, τα έσοδα από την πώληση αναμνηστικών προϊόντων, ο εθελοντισμός σε δράσεις που μειώνουν τις δαπάνες προσωπικού και τέλος οι χορηγίες (Γκανάτσιος & Γαργαλιάνος, 2007).

Οργάνωση Υπηρεσιών Αθλητικών Οργανισμών

Στους αθλητικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης ο ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων είναι επιτελικός, τα καθήκοντα τους σχετίζονται με την εποπτεία της λειτουργίας του οργανισμού και η διοίκηση που ασκούν «έχει ανεξάρτητη δομή και λειτουργία από τη διαχείριση του» που επιτελείται από τα στελέχη και τους υπαλλήλους με σχέση εργασίας (Αυθίνος, 2007). Επιπλέον η ανάπτυξη ενός αθλητικού οργανισμού μέσω της αύξησης θέσεων εργασίας ή μέσω των λειτουργιών του, έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσκολία στον έλεγχο, στην καθοδήγηση και στο συντονισμό των ρόλων και των συμπεριφορών γι' αυτό είναι απαραίτητη η τυποποίηση της οργάνωσης του. Στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας αποτυπώνεται η διαμόρφωση των υπηρεσιών σε διευθύνσεις, τμήματα και γραφεία και ορίζονται οι αρμοδιότητες τους και οι θέσεις του προσωπικού.

Σύμφωνα με τον Αυθίνο (2007), οι οργανισμοί παρουσιάζουν οργανωτική δομή σε οριζόντια και κάθετη διάταξη. Η πρώτη δηλώνει το εύρος των δραστηριοτήτων τους, ενώ η δεύτερη το βαθμό συντονισμού και ελέγχου των εργασιών τους. Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (2011), οι οριζόντιες υπηρεσίες των Ν.Π.Δ.Δ. είναι εκείνες που παρέχουν διοικητική, οικονομική και τεχνική υποστήριξη στις κάθετες υπηρεσίες, είτε λειτουργούν επιτελικά. (Ε.Ε.Τ.Α.Α, 2011).

Κάθετες, είναι εκείνες που «παράγουν» την υπηρεσία σύμφωνα με τους σκοπούς του Ν.Π. για την κάλυψη των αναγκών των δημοτών. Για τον ορισμό των κάθετων υπηρεσιών

θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι σκοποί του οργανισμού, οι υπάρχουσες δραστηριότητες που αυτός αναπτύσσει, οι δραστηριότητες που έχουν προγραμματίσει ή σκοπεύουν να υλοποιήσουν μέσα στα επόμενα έτη καθώς και οι δραστηριότητες για τις οποίες υπάρχει ζήτηση από τους δημότες. Ο Πρότυπος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2011) προβλέπει για τον τομέα αθλητισμού τις ακόλουθες κάθετες υπηρεσίες που απαντώνται συχνότερα στους αθλητικούς Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης: (α) την Υπηρεσία Λειτουργίας Αθλητικών Εγκαταστάσεων και (β) την Υπηρεσία Διοργάνωσης Αθλητικών Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων. Βέβαια υπάρχει δυνατότητα να υπάρχουν και άλλες υπηρεσίες πέρα από αυτές που εμφανίζονται στον πρότυπο ΟΕΥ.

Η τμηματοποίηση ενός αθλητικού οργανισμού μπορεί να γίνει ως προς: (α) τους σκοπούς/τομείς αρμοδιοτήτων (π.χ. υπηρεσίες αθλητισμού, επιτελικές υπηρεσίες, υπηρεσίες υποστήριξης), (β) τις δραστηριότητες/λειτουργίες (π.χ. διεύθυνση αθλητισμού, διεύθυνση αθλητικών εγκαταστάσεων κλπ.), (γ) τη γεωγραφική περιοχή (π.χ. με βάση τα παραρτήματα του) και (δ) την εξυπηρετούμενη ομάδα – στόχο (π.χ. προγράμματα κολύμβησης, προγράμματα ΑμεΑ κλπ.). Οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί συνήθως τμηματοποιούνται με βάση τις δραστηριότητες - λειτουργίες τους. (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2011)

Η οργάνωση ενός αθλητικού οργανισμού εξαρτάται από τρεις μεταβλητές, (α) τις υπηρεσίες του, (β) το οργανόγραμμα του και (γ) τον αριθμό με τις αντίστοιχες ειδικότητες του προσωπικού του. Στον πίνακα 1, παρατηρούμε ότι αν αυξηθεί μία από αυτές τις μεταβλητές (υπηρεσίες ή προσωπικό) επηρεάζονται και οι υπόλοιπες.

Πίνακας 1. Επίδραση του μεγέθους στην οργάνωση και λειτουργία αθλητικών οργανισμών

Μεταβλητές	Ποσοτικές διαστάσεις	Ποιοτικές διαστάσεις
Υπηρεσίες	Αύξηση του προσωπικού ανά υπηρεσία	Εμφάνιση μεγαλύτερης ποικιλίας υπηρεσιών και λειτουργιών / Αύξηση της λειτουργικής εξειδίκευσης
Διάρθρωση υπηρεσιών	Αύξηση του αριθμού των οργανικών μονάδων	Ύπαρξη οργανικών μονάδων ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου
Οργανικές θέσεις	Αύξηση του αριθμού των θέσεων προσωπικού	Μεγαλύτερη ποικιλία ειδικοτήτων / Αύξηση της εξειδίκευσης του προσωπικού

Πηγή : Ε.Ε.Τ.Α.Α. (2011)

Ενώ οι περισσότεροι αθλητικοί οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν οργανώσει τις υπηρεσίες τους σύμφωνα με τον Πρότυπο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας της

ΕΕΤΑΑ, η επιστημονική δραστηριότητα στο χώρο της αθλητικής διοίκησης αποδεικνύει ότι υπάρχει ένα άλλο στοιχείο της οργάνωσης που διαφοροποιεί τους αθλητικούς οργανισμούς μεταξύ τους και αυτό είναι η οργανωτική δομή. Οι Bowditch & Buono (2000), ισχυρίζονται ότι αθλητικοί οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο και έχουν παρόμοια οικονομική δυνατότητα μπορεί να έχουν σημαντικά διαφορετική αποτελεσματικότητα, εξαιτίας της οργανωτικής δομής τους.

Διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί για τον όρο οργανωτική δομή. Ο Daft (2004), υποστηρίζει ότι η οργανωτική δομή είναι οι αλληλεπιδράσεις των εσωτερικών σχέσεων σε ένα οργανισμό που τον βοηθούν να καταφέρει να πραγματοποιήσει τους στόχους του. Επιπλέον είναι ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση προσπαθεί να ορίσει τις ευθύνες του προσωπικού και να ελέγξει τους διαθέσιμους πόρους προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοση της. Το 2005, η Παπαδημητρίου συμπληρώνει την αναγκαιότητα της οργανωτικής δομής σε έναν οργανισμό καθώς αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι σημαντικότερες διαστάσεις της οργανωτικής δομής είναι η συγκέντρωση, η αποκέντρωση, η τυποποίηση και η πολυπλοκότητα. Σύμφωνα με τους Παπαδημητρίου & Γαργαλιάνο (1997), αποκεντρωτική θεωρείται η οργάνωση κατά την οποία οι αποφάσεις λαμβάνονται στα χαμηλότερα κλιμάκια. Αντίθετα, στη συγκεντρωτική οργάνωση οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από τα υψηλότερα κλιμάκια. Από την άλλη ο Slack, (1997), ορίζει ότι η πολυπλοκότητα εκφράζει τη διαφοροποίηση που υπάρχει σε οποιονδήποτε αθλητικό οργανισμό και η Παπαδημητρίου (2005), διατυπώνει ότι αυτή μπορεί να είναι οριζόντια μέσω της τμηματοποίησης και της εξειδίκευσης, κάθετη η οποία αναφέρεται στον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων στο οργανόγραμμα του και γεωγραφική η οποία εκφράζει τη διαίρεση του οργανισμού σε διάφορες τοποθεσίες. Τέλος η τυποποίηση εκφράζει σε ποιο βαθμό η λειτουργία ενός οργανισμού στηρίζεται σε κανονισμούς, γραπτές οδηγίες και ξεκάθαρες, προκαθορισμένες πολιτικές και διαδικασίες (Slack, 1997).

Ο Mintzberg (1979), υποστήριξε ότι βάσει κυρίως των τεσσάρων αυτών διαστάσεων αλλά και τα κύρια χαρακτηριστικά των οργανισμών όπως μέγεθος, τεχνολογικοί πόροι και περιβάλλον, η οργανωτική δομή αυτών διακρίνεται σε πέντε τύπους, την «απλή», τη «γραφειοκρατική παθητική», τη «διαιρετική», την «επαγγελματική γραφειοκρατική» και την «εξειδικευμένη ή οργανική». Η απλή δομή χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και χαμηλό βαθμό πολυπλοκότητας και τυποποίησης. Η γραφειοκρατική - παθητική δομή και η διαιρετική χαρακτηρίζεται από υψηλή πολυπλοκότητα και συγκέντρωση ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην τυποποίηση. Η επαγγελματική γραφειοκρατική δομή χαρακτηρίζεται

από χαμηλή τυποποίηση και συγκέντρωση, υψηλή οριζόντια και μέτρια κάθετη διαφοροποίηση. Η εξειδικευμένη ή οργανική δομή εμφανίζει χαμηλή τυποποίηση, συγκέντρωση και κάθετη διαφοροποίηση και υψηλή οριζόντια εξειδίκευση (Slack & Parent, 2006).

Στη χώρα μας είναι ελάχιστες οι έρευνες για την οργανωτική δομή δημοτικών αθλητικών οργανισμών. Σε μία από αυτές, οι Νικολαΐδου, Μαυρομάτης, Υφαντίδου, Κώστα & Γιαλαμάς, (2014), μελέτησαν τους τύπους οργάνωσης των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών, μέσω του ερωτηματολόγιου «*SportCommission Organization Structure Survey των Robbins (1987) και National Association of SportsCommission*» (1994). Από τα αποτελέσματα της προέκυψαν ότι οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί εμφανίζουν «οριζόντια διαφοροποίηση, χαμηλή τυποποίηση και χαλαρή συγκέντρωση».

Προγράμματα Άθλησης για Όλους

Το κίνημα άθλησης για όλους έκανε την εμφάνισή του το 1975, όταν το Συμβούλιο της Ευρώπης διακήρυξε τα άρθρα που το αφορούσαν δίνοντας έμφαση στην δυνατότητα ενασχόλησης των πολιτών με αθλητικές δραστηριότητες χωρίς διακρίσεις (Cousineau, 1998). Λίγο αργότερα ο Διεθνής Χάρτης της Φυσικής Αγωγής και του Αθλητισμού της UNESCO (1978), διατυπώνει μεταξύ άλλων ότι «η ενασχόληση με την φυσική αγωγή και τον αθλητισμό αποτελεί βασικό δικαίωμα για όλους». Στη χώρα μας τα προγράμματα άθλησης για όλους λειτούργησαν για πρώτη φορά το 1983 από το Υφυπουργείο Νέας Γενιάς και Αθλητισμού με την ονομασία Μαζικός Λαϊκός Αθλητισμός. Το πρώτο πρόγραμμα ήταν το «Αθλητισμός και παιδί» που υλοποιήθηκε πιλοτικά από τον Δήμο Αθηναίων και ακολούθησε το πρόγραμμα «Γυναίκα και Αθλητισμός – Κίνηση και Ζωή» που απευθυνόταν αποκλειστικά σε γυναίκες. Σήμερα τα Π.Α.γ.Ο. υλοποιούνται σύμφωνα με το Οργανωτικό Πλαίσιο του 2016, μέσα από τη συνεργασία της Γ.Γ.Α. με τους δήμους και άλλους φορείς. Μερικοί από τους πιο σημαντικούς στόχους του προγράμματος είναι η δυνατότητα συμμετοχής από όλους χωρίς διακρίσεις, η ποικιλία αθλητικών προγραμμάτων και δράσεων για όλες τις ηλικίες και σε όλες τις αθλητικές εγκαταστάσεις και υπαίθριους χώρους του δήμου, σύνδεση της άθλησης με άλλες υπηρεσίες, υποστήριξη του εθελοντισμού και του ερασιτεχνικού αθλητισμού, δυνατότητα οικονομικής συνεισφοράς από τους αθλούμενους, προγράμματα για ΑμεΑ και ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, αξιολόγηση με ποιοτικά κριτήρια (ΦΕΚ 1774/Β'/17.06.2016).

Εξετάζοντας τους παραπάνω στόχους συμπεραίνουμε ότι ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό Πρόγραμμα Άθλησης για Όλους περιλαμβάνει τις φάσεις του σχεδιασμού,

της υλοποίησης, της παρακολούθησης και της αξιολόγησης από τις οποίες εξαρτάται και η αποτελεσματικότητά του. Στην Ακαδημαϊκή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές αναφορές που συμφωνούν με αυτό. Η Παπαδημητρίου (1996), υποστηρίζει ότι η αποδοτικότητα των αθλητικών οργανισμών εξαρτάται από τον τρόπο διάρθρωσης της εξουσίας τους, από το πόσο εξειδικευμένο είναι το προσωπικό τους, από τους κανόνες συμπεριφοράς που ρυθμίζουν τις συμπεριφορές στελεχών και εργαζομένων, από την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία, την ευχέρεια χρήσης της τεχνολογίας και τον αποτελεσματικό συντονισμό και έλεγχο. Το 2004, οι Κάκκος & Σταύρου προχωρούν λίγο παραπέρα και υποστηρίζουν ότι προκειμένου ένας αθλητικός οργανισμός να υλοποιήσει αποτελεσματικά τα Π.Α.γ.Ο. θα πρέπει να υπάρχει ένα τοπικό ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης του αθλητισμού καθώς και ένα αναλυτικό σχέδιο δράσης με σαφή οργανογράμματα και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης. Στη συνέχεια υποστηρίζουν ότι ένα «τοπικό ολοκληρωμένο πρόγραμμα» αθλητικής ανάπτυξης θα πρέπει να ορίζει την οργανωτική, επιστημονική και οικονομική γραμμή που θα ακολουθήσει, να περιλαμβάνει τους στόχους που θα πρέπει να προσανατολίζονται προς την αναβάθμιση, την καινοτομία και την κάλυψη των αναγκών των πολιτών, τη συνολική διάρκεια του, τα είδη των προγραμμάτων, των εκδηλώσεων και των δράσεων που θα υλοποιήσει, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τους πόρους που θα χρησιμοποιήσει και τις συνεργασίες που θα αναπτύξει με τους υπόλοιπους αθλητικούς φορείς.

Στη συνέχεια οι Γκανάτσιος και Γαργαλιάνος (2007), αναλύουν ακόμα περισσότερο τους παράγοντες που κρίνονται απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα των Π.Α.γ.Ο. και ορίζουν ότι θα πρέπει να δίνουν ευκαιρίες συμμετοχής σε όλους χωρίς διακρίσεις, σε όλες τις ηλικιακές, ειδικές και ευπαθείς ομάδες, να υλοποιούνται όλες τις ημέρες και ώρες για να μπορούν να τα παρακολουθούν και οι εργαζόμενοι, οι μαθητές κλπ. Επιπλέον θα πρέπει να ανακοινώνονται έγκαιρα ώστε οι πολίτες να προγραμματίζουν τη συμμετοχή τους σε αυτά. Να καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των συμμετεχόντων ή όσων επιθυμούν να συμμετάσχουν σε αυτά, προσφέροντας τους ποικιλία, καινοτομία, πολλαπλές επιλογές αλλά και υποστηρικτικές εκδηλώσεις που ενισχύουν την κοινωνικοποίηση και το αίσθημα της διασκέδασης και της ψυχαγωγίας. Σημαντικός επίσης παράγοντας είναι η επιλογή κατάλληλων ΠΦΑ καθώς η συμβολή τους για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων είναι καθοριστική. Επίσης οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίζουν την καταλληλότητα των χώρων υλοποίησης των προγραμμάτων οι οποίοι θα πρέπει κυρίως να παρέχουν ασφάλεια, να τηρούν τους κανόνες υγιεινής και να είναι προσβάσιμοι σε όλους.

Τέλος τα προγράμματα θα πρέπει να είναι οικονομικά προσιτά. Ορισμένοι δήμοι προσφέρουν τα προγράμματα τους δωρεάν γιατί υιοθετούν την άποψη ότι τα προγράμματα άθλησης των δήμων είναι μια υπηρεσία επομένως θα πρέπει να καλύπτεται από τα δημοτικά τέλη που πληρώνουν οι δημότες και όχι να καταβάλλουν επιπλέον συνδρομή για τη συμμετοχή τους σε αυτά. Κάποιοι άλλοι δήμοι όμως θεωρούν ότι μια μικρή συνδρομή θα ενίσχυε πάρα πολύ τα οικονομικά τους και αν στη συνέχεια τα έσοδα αυτά επενδύονταν για την περαιτέρω βελτίωση των προγραμμάτων και των αθλητικών εγκαταστάσεων οι πολίτες δεν θα είχαν αντίρρηση να συνδράμουν.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ερευνητικός σχεδιασμός

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε μια ποιοτική ερευνητική μέθοδος προκειμένου να αναδείξει τους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία και την ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας έγινε γιατί σκοπός της ήταν η διερεύνηση του κεντρικού φαινομένου, η κατανόηση του και η ανακάλυψη μεταβλητών που δεν αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Θεωρήσαμε ότι το κεντρικό φαινόμενο που απαιτούσε διερεύνηση ήταν οι παράγοντες λειτουργίας και ανάπτυξης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η λειτουργία και ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών σχετίζεται με το βαθμό αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ, της ηγεσίας, της οργανωτικής δομής και του στρατηγικού σχεδιασμού. Η μελέτη αυτή προσπάθησε να αναδείξει τη φύση, τις προϋποθέσεις και τη δυναμική ανάπτυξης των αθλητικών οργανισμών στην τοπική αυτοδιοίκηση και να διερευνήσει αν υπάρχουν νέες μεταβλητές που δεν αναφέρονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, μέσα από την ανάλυση και κατανόηση των αντιλήψεων των φορέων που την επηρεάζουν.

Σύμφωνα με την Ίσσαρη (2015), στη βιβλιογραφία υπάρχει μια ασάφεια για την ποιοτική έρευνα και πολλές φορές δεν υπάρχει καν ορισμός για αυτή. Υπάρχουν όμως διάφορες προσεγγίσεις ως προς τα χαρακτηριστικά που την προσδιορίζουν. Οι Denzin και Lincoln (2005), όπως αναφέρονται στην Ίσσαρη (2015), διατυπώνουν ότι η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί σημειώσεις, συνεντεύξεις, φωτογραφίες, ημερολόγια κ.α. προκειμένου να αναπαραστήσει και να ερμηνεύσει διάφορα φαινόμενα ή καταστάσεις μέσα από τα μάτια του παρατηρητή δίνοντας νόημα ή ερμηνεύοντας τα. Ο Creswell (2016), ορίζει ότι η ποιοτική έρευνα είναι η πιο ενδεδειγμένη όταν θέλουμε να προσεγγίσουμε ένα ερευνητικό πρόβλημα χωρίς να γνωρίζουμε τις μεταβλητές που πρέπει να διερευνήσουμε. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας είναι ότι πρόκειται για μία συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία καθώς τα ερωτήματα μπορεί να αλλάζουν στην πορεία. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω την ανατροφοδότησης από τους συμμετέχοντες οι οποίοι καταθέτουν τις απόψεις τους χωρίς να κατευθύνονται από τον ερευνητή.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Το εργαλείο συλλογής πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποιοτική συνέντευξη. Ειδικότερα στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η προσωπική, ημι-δομημένη

συνέντευξη. Οι ερωτήσεις εστίαζαν στους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και την ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών, ήταν όμως ανοιχτές και σχεδιασμένες να διερευνήσουν τις απόψεις των στελεχών ενώ αρκετές φορές χρησιμοποιήθηκαν και υποερωτήματα προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι απαντήσεις. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους εκπροσώπους της κεντρικής διοίκησης ήταν δεκαεπτά (17), στα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης εικοσιτέσσερις (24) ενώ στον ακαδημαϊκό εικοσιμία (21). Η κάθε συνέντευξη διήρκησε περίπου μία (1) ώρα.

Σύμφωνα με τον Creswell (2016), στη συνέντευξη ο ερευνητής από τη μία θέτει συγκεκριμένες ερωτήσεις γιατί αναζητά συγκεκριμένες πληροφορίες, από την άλλη όμως οι ερωτήσεις αυτές είναι γενικές και ανοιχτές ώστε οι πληροφορητές να μην επηρεάζονται από την άποψη του. Παρ' όλα αυτά η συνέντευξη έχει και κάποιους περιορισμούς όπως το ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται μπορεί να αφορούν μόνο τις διαστάσεις που οι συμμετέχοντες επιλέγουν να ανακαλύψουν (Ισσαρη, 2015) και το ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να δώσουν παραπλανητικά δεδομένα αν επηρεαστούν από τον ερευνητή (Creswell, 2016). Προσωπική είναι η συνέντευξη στην οποία ο ερευνητής θέτει ερωτήσεις σε έναν μόνο από τους συμμετέχοντες κάθε φορά ενώ ημι-δομημένη θεωρείται η συνέντευξη που περιλαμβάνει κάποιες προκαθορισμένες ερωτήσεις που καλύπτουν τα θέματα που θεωρεί σημαντικά ο ερευνητής αλλά και ανοιχτές ερωτήσεις προκειμένου οι συμμετέχοντες να εμβαθύνουν στο θέμα. Η Ίσσαρη (2015), διακρίνει κάποιους παράγοντες που διαμορφώνουν την ευελιξία της ημι-δομημένης συνέντευξης. Αυτοί αφορούν τη δυνατότητα τροποποίησης των ερωτήσεων, την αφαίρεση ή πρόσθεση ερωτήσεων για εμβάθυνση του θέματος και τέλος την τροποποίηση της σειράς των ερωτήσεων σε κάθε συμμετέχοντα.

Δείγμα - Πληροφορητές

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν έξι (6) στελέχη του αθλητισμού, από την κεντρική διοίκηση, την τοπική αυτοδιοίκηση και τον ακαδημαϊκό χώρο. Από αυτούς πέντε ήταν άνδρες και μία γυναίκα. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν δύο πληροφορητές από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού τρεις από την τοπική αυτοδιοίκηση και ένας ακαδημαϊκός. Για όλους τους παραπάνω λόγους θεωρούμε ότι το δείγμα ήταν αντιπροσωπευτικό και, συνεπώς, τα αποτελέσματα αξιόπιστα.

ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Προϊστάμενος Διεύθυνσης • Προϊστάμενος Τμήματος
ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόεδρος Αθλητικού Οργανισμού • Προϊστάμενος Αθλητικού Οργανισμού • Γυμναστής στα προγράμματα Άθλησης του Δήμου
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΣ ΧΩΡΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Καθηγητής Α.Ε.Ι. με γνωστικό αντικείμενο την Αθλητική Διοίκηση

Η δειγματοληψία αφορά την επιλογή ενός συγκεκριμένου αριθμού ατόμων από ένα πληθυσμό, που θα αποτελέσουν τους πληροφορητές, επιδιώκοντας να είναι κατά το δυνατόν αντιπροσωπευτικοί. Με τον όρο «πληθυσμός» καλείται το σύνολο είτε των ανθρώπων που ενδιαφέρουν τους ερευνητές ή ακόμα και το σύνολο ομάδων, οργανισμών, καταστάσεων γεγονότων, χρονικών περιόδων κ.α. (Marshall, 1996; Robson, 2007). Με τον όρο «αντιπροσωπευτικό» σύμφωνα με τον Μάρκο (2014), εννοούμε το βαθμό στον οποίο το δείγμα προσεγγίζει τις ιδιότητες του πληθυσμού που ανήκει.

Σκοπός της ποιοτικής έρευνας είναι να μελετήσει ένα φαινόμενο σε βάθος επομένως ο ερευνητής επιλέγει σκόπιμα τους πληροφορητές που μπορούν να τον βοηθήσουν. Αυτού του είδους η δειγματοληψία ονομάζεται σκόπιμη και η επιλογή του δείγματος γίνεται με κριτήριο το κατά πόσο το άτομο μπορεί να δώσει πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον ερευνητή να μάθει κάτι για το φαινόμενο.

Σύμφωνα με τον Creswell (2016), υπάρχουν εννέα στρατηγικές προσδιορισμού της σκόπιμης δειγματοληψίας : η δειγματοληψία μέγιστης διακύμανσης, η δειγματοληψία ακραίων περιπτώσεων, η τυπική, η δειγματοληψία θεωρίας ή έννοιας, η ομοιογενής, η καιροσκοπική, η λήψη κρίσιμου δείγματος, η χιονοστιβάδα και η δειγματοληψία επιβεβαίωσης ή διάψευσης. Η παρούσα μελέτη ακολουθεί τη στρατηγική της δειγματοληψίας θεωρίας ή έννοιας και επιλέχθηκαν άτομα που μπορούν να βοηθήσουν στην διατύπωση, περιγραφή και διερεύνηση συγκεκριμένων εννοιών της θεωρίας που ερευνούμε.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκαν στελέχη του αθλητισμού με κριτήριο την καταλληλότητα τους να μας δώσουν πληροφορίες για το ερευνητικό μας θέμα και ρωτήθηκαν για την πρόθεση τους να συμμετάσχουν στην έρευνα και για το αν επιθυμούν να

προστατευτεί η ανωνυμία τους. Αφού εξασφαλίστηκαν οι απαραίτητες συνααινέσεις τα στελέχη ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης, καθώς και για τον χρόνο που απαιτείται για τη συνέντευξη και κατόπιν συνεννόησης συμφωνήθηκαν ο χώρος και ο χρόνος της συνέντευξης.

Οι προσωπικές συνεντεύξεις διεξήχθησαν στους επαγγελματικούς χώρους των στελεχών και συγκεκριμένα στα γραφεία τους. Οι χώροι διεξαγωγής της έρευνας κρίθηκαν κατάλληλοι καθώς επικρατούσε ησυχία και οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν σε δημοσιογραφικό κασετόφωνο.

Ανάλυση δεδομένων

Στην παρούσα μελέτη για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου. Ο βασικός στόχος της συγκεκριμένης μεθόδου είναι να περιορίσει τον μεγάλο όγκο δεδομένων που θα αναλυθεί. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της είναι ότι στηρίζεται σε κατηγορίες που προκύπτουν συνήθως από τη θεωρία και εισάγονται στα δεδομένα χωρίς αυτό να σημαίνει, ότι αποκλείεται η δυνατότητα προσθήκης κατηγοριών που προκύπτουν από τα δεδομένα.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της ανάλυσης περιεχομένου σύμφωνα με τον Mayring (1983), όπως αναφέρεται στον Flick (2017), είναι ότι η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων χωρίζεται σε ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελεί την ενότητα της κωδικοποίησης όπου εντοπίζονται οι μικρότερες έννοιες που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν. Στη συνέχεια ο Mayring ορίζει την ενότητα του πλαισίου όπου ορίζονται οι μεγαλύτερες έννοιες που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν. Ακολουθεί η ενότητα της ανάλυσης στην οποία ορίζεται το ποια αποσπάσματα αναλύονται το ένα μετά το άλλο και στην συνέχεια διεξάγονται οι αναλύσεις προκειμένου στην τελευταία ενότητα να ερμηνευτούν τα αποτελέσματά τους σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στην παρούσα μελέτη, πρώτα διατυπώθηκε το βασικό ερευνητικό ερώτημα και στη συνέχεια οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων κατανεμημένες σε τέσσερα πεδία, με βάση την θεωρία που αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφίας. Για τις συνεντεύξεις επιλέχθηκαν ερωτήσεις που θεωρούνταν σημαντικές για την απάντηση στο βασικό ερευνητικό ερώτημα. Στη συνέχεια αφού συγκεντρώθηκε το υλικό από τις συνεντεύξεις, καταγράφηκαν τα αποτελέσματα για τα τέσσερα ερευνητικά πεδία και από αυτά έγινε η επιλογή των δεδομένων που θεωρήθηκαν κρίσιμα για την έρευνα, ελέγχθηκε και διατυπώθηκε ξανά το βασικό ερευνητικό ερώτημα και διαμορφώθηκαν τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα. Σκοπός ήταν

να κωδικοποιηθούν τα μικρότερα στοιχεία του υλικού (από τα αποτελέσματα) σε μεγαλύτερες κατηγορίες (ερευνητικά ερωτήματα), προκειμένου να γίνει κατάτμηση του υλικού. Ακολούθησε η συζήτηση των αποτελεσμάτων με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και η διατύπωση των συμπερασμάτων για τα τέσσερα ερευνητικά πεδία και τέλος για το βασικό ερευνητικό ερώτημα.

Ζητήματα δεοντολογίας

Στην παρούσα έρευνα τηρήθηκαν όλες οι βασικές αρχές δεοντολογίας, δηλαδή όλοι οι πληροφορητές ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας, τις διαδικασίες και το πως θα αξιοποιηθούν τα ευρήματα της και θα διασφαλιστεί η ανωνυμία τους.

Σε κάθε ποιοτική έρευνα θα πρέπει να τηρούνται κάποια ζητήματα δεοντολογίας που αποτελούν τους κανόνες που ρυθμίζουν την επικοινωνία του ερευνητή με τους πληροφορητές (Hopf, 2004).

Αν και οι βασικές αρχές δεοντολογίας είναι ίδιες στην ποσοτική και την ποιοτική έρευνα ωστόσο υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008), ο ερευνητής θα πρέπει να ενημερώσει τους συμμετέχοντες για τον σκοπό, τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, και τους τρόπους αξιοποίησης των ευρημάτων. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου η συγκατάθεση πριν την έρευνα δεν είναι απαραίτητη όπως στα ανώνυμα ερωτηματολόγια ή στη μελέτη διαθέσιμων δημόσιων αρχείων.

Στην ποιοτική έρευνα όμως και ειδικότερα στην συνέντευξη η πληροφόρηση όχι μόνο απαιτείται αλλά σύμφωνα με τον Τσιώλη (2014), θα πρέπει να θεωρηθεί ως *«αμοιβαία διαπραγματεύσιμη διαδικασία που βρίσκεται σε εξέλιξη καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας»* αφού ο ερευνητής δεν μπορεί να πληροφορήσει εξ αρχής πλήρως τον συμμετέχοντα, καθώς η διαδικασία χαρακτηρίζεται από ευέλικτο και ανοιχτό ερευνητικό σχεδιασμό και δεν γνωρίζει κανείς που θα οδηγήσει (Hopf, 2004). Επιπλέον όπως προαναφέρθηκε στην ποιοτική έρευνα και μέσω της συνέντευξης ο ερευνητής διερευνά ένα φαινόμενο και προσπαθεί να το περιγράψει σε βάθος. Οι πληροφορητές πολλές φορές καλούνται απαντώντας στις ερωτήσεις να αποκαλύψουν προσωπικές εμπειρίες από την ζωή τους ή την επαγγελματική τους πορεία και για το λόγο αυτό απαιτείται ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ανάμεσα στον ερευνητή και τους πληροφορητές (Creswell, 2016). Επομένως η απόκρυψη πληροφοριών ή η εξαπάτηση των πληροφορητών από τον ερευνητή θα μπορούσε να σαμποτάρει αυτή την εμπιστοσύνη (Howitt, 2010).

Μία άλλη σημαντική αρχή δεοντολογίας είναι αυτή της ανωνυμίας. Για να καταφέρει κάτι τέτοιο ο ερευνητής μπορεί χρησιμοποιήσει ψευδώνυμα και να μην συμπεριλάβει στοιχεία που αποκαλύπτουν την ταυτότητα του συμμετέχοντα. Επιπλέον ο ερευνητής οφείλει να διασφαλίσει την ανωνυμία του πληροφορητή όχι μόνο κατά τη διεξαγωγή της έρευνας αλλά και μετά από αυτή (Traianou, 2014). Εκτός της ανωνυμίας του συμμετέχοντα ο ερευνητής οφείλει να προστατεύσει και τα δεδομένα που θα συλλέξει δίνοντας έμφαση, τόσο στην ορθολογική χρήση αυτών, όσο και στην ασφαλή αποθήκευση τους αφού υπάγονται στην νομοθεσία για την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα μελέτη το δείγμα-πληροφορητές της έρευνας αποτελούν θεσμικά και υπηρεσιακά στελέχη του αθλητισμού από την κεντρική διοίκηση, την τοπική αυτοδιοίκηση και τον ακαδημαϊκό χώρο. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν δύο (2) υπηρεσιακά στελέχη από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, 3 στελέχη αθλητικών οργανισμών που έχουν συσταθεί ως Ν.Π.Δ.Δ., Δήμων της Αττικής, και ένας ακαδημαϊκός με γνωστικό αντικείμενο τη Διοίκηση Αθλητισμού. Από αυτούς του έξι (6) πληροφορητές οι πέντε (5) ήταν άνδρες και μία (1) γυναίκα. Αναφορικά με τις σπουδές τους και οι έξι (6) είχαν ως βασικό πτυχίο Τ.Ε.Φ.Α.Α., δύο (2) κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και δύο (2) είχαν διδακτορικό. Οι τρεις (3) από αυτούς ασχολούνται στο χώρο της άθλησης και της αθλητικής διοίκησης λιγότερο από είκοσι (20) χρόνια και οι υπόλοιποι πάνω από είκοσι (20) χρόνια.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων όπως αυτές έχουν προσδιοριστεί, κατανεμημένες στα τέσσερα ερευνητικά πεδία.

Ο ρόλος της Ε.Ε. και του κράτους

Σχετικά με το ρόλο της Ε.Ε. και του κράτους, οι πληροφορητές έδωσαν τις εξής απαντήσεις :

Ο Διευθυντής Γ.Γ.Α υποστηρίζει ότι υιοθετώντας το μοντέλων των τριών πυλώνων για την ανάπτυξη του αθλητισμού δηλαδή τα αθλητικά σωματεία σε τοπικό επίπεδο, το σχολικό αθλητισμό και τους Δήμους, οι τελευταίοι συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη της άθλησης καθώς έχοντας στην κατοχή του τις αθλητικές και σχολικές εγκαταστάσεις αλλά και υλοποιώντας προγράμματα άθλησης, η θέση τους είναι κομβική σε ότι αφορά τον σχεδιασμό του αθλητισμού σε τοπικό επίπεδο. Όσον αφορά το ρόλο της Γ.Γ.Α. επισημαίνει ότι το οργανωτικό πλαίσιο των Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους είναι στην ουσία το δημόσιο έγγραφο που εκφράζει την λογική ότι πρέπει να υπάρχει μια συνεργασία μεταξύ των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης με την Γ.Γ.Α. και τους άλλους τοπικούς φορείς, προκειμένου να αναπτυχθεί ο αθλητισμός. Άρα αυτό είναι το μοντέλο που προωθεί η Γ.Γ.Α. μέσα από τα επίσημα έγγραφα της. Η χάραξη μια γενικής στρατηγικής και η διαμόρφωση ενός πλαισίου μέσω της νομοθεσίας υπάρχει. Από την άλλη όμως μεριά οι δήμοι είναι αυτοδιοίκητοι, επομένως θα πρέπει να υπάρχει μια συνεργασία, μια δικτύωση και μια εταιρικότητα σε τοπικό επίπεδο αλλά από την Γ.Γ.Α. πρέπει να δίνονται κάποιες κατευθύνσεις μέσα από γενικές αρχές, από το νομικό πλαίσιο και από οργανωτικά πλαίσια

και όχι να υποδεικνύουν στους Δήμους τι πρέπει να κάνουν. Η άποψη του για την συμβολή της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην ανάπτυξη της άθλησης είναι ότι ο ρόλος της κυρίως συνίσταται στο να αναλαμβάνει κάποιες πρωτοβουλίες μέσα από προγράμματα για να κάνει διάχυση πληροφοριών όπως το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της άσκησης στην υγεία ή ότι θα πρέπει οι αθλητικές εγκαταστάσεις να είναι πιο φιλικές στο περιβάλλον. Άρα οι πολιτικές δεν αφορούν μόνο τον αθλητισμό, είναι πιο γενικές. Αυτές οι πολιτικές όμως, εκφράζονται μέσα από χρηματοδοτούμενα προγράμματα, οπότε θεωρεί ότι μέσω αυτών η Ε.Ε. έχει έναν ενισχυτικό ρόλο. Ειδικότερα το Erasmus plus δίνει τη δυνατότητα να υπάρχουν συνέργειες μεταξύ εταίρων που αναπτύσσονται σε πολύ επιμέρους τομείς. Παρόλα αυτά, υποστηρίζει ότι ενώ ασχολείται ενεργά με το χώρο του αθλητισμού δεν έχει σαφή εικόνα για τα προγράμματα Erasmus plus που έχουν υλοποιηθεί με συνέργειες ελληνικών φορέων, οπότε δεν έχει και εικόνα του τι ακριβώς έχει γίνει και πως. Γενικότερα θεωρεί ότι σε Εθνικό επίπεδο υπάρχει μια έλλειψη διάχυσης των αποτελεσμάτων αυτών των συνεργειών ως καλές πρακτικές για να μπορέσουν να τις χρησιμοποιήσουν και άλλοι. Διαπιστώνει ότι υπάρχει ένα έλλειμμα σε επίπεδο πληροφόρησης και σε επίπεδο διαχείρισης. Όσον αφορά την υπαγωγή του αθλητισμού στον πολιτισμό σε κεντρικό αλλά και τοπικό επίπεδο θεωρεί ότι αυτό είναι μια διοικητική απόφαση και ότι ο αθλητισμός σχετίζεται και με την παιδεία και την υγεία. Ούτως ή άλλως θεωρεί ότι η Γ.Γ.Α. έχει και θα πρέπει να έχει μια αυτονομία και να αναπτύσσει οριζόντιες συνεργασίες και με τα υπόλοιπα υπουργεία. Για τις βασικές πολιτικές και στρατηγικές του κράτους ως προς την ενίσχυση του μαζικού αθλητισμού υποστηρίζει, ότι αυτές δεν έχουν αλλάξει τα τελευταία τριάντα (30) χρόνια και αφορούν την ενίσχυση και υποστήριξη των αθλητικών οργανισμών προκειμένου να υλοποιούν προγράμματα άθλησης για όλους. Βέβαια τα τελευταία χρόνια κατά τη γνώμη του ο ρόλος της Γ.Γ.Α. έχει περάσει σε δεύτερη μοίρα καθώς οι Δήμοι έχουν πια βιώσιμους Α.Ο. οι οποίοι υλοποιούν προγράμματα ανεξάρτητα από αυτή και παράγουν ένα πολύ καλό έργο. Αυτό που θα μπορούσε να κάνει η Γ.Γ.Α. -προς το παρόν δεν το έχει κάνει, είναι να επικεντρώσει περισσότερο σε δήμους που δεν έχουν καταφέρει να φτάσουν σε επαρκές επίπεδο (κυρίως απομακρυσμένοι Δήμοι ορεινών όγκων και νησιώτικων συμπλεγμάτων) προκειμένου να τους δώσει μεγαλύτερη ώθηση.

Ο προϊστάμενος Γ.Γ.Α. συμφωνεί με τον διευθυντή και υιοθετώντας και αυτός το μοντέλων των τριών πυλώνων για την ανάπτυξη του αθλητισμού υποστηρίζει ότι τα δημοτικά προγράμματα θα πρέπει να είναι ο πρώτος πυλώνας και να αποτελούν τη διασύνδεση του χώρου του ερασιτεχνικού αθλητισμού, που οδηγεί στον πρωταθλητισμό υπό

την υψηλή εποπτεία του κράτους. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να είναι το κυρίαρχο κομμάτι και η βασική παρεχόμενη δημόσια υπηρεσία. Θα πρέπει να είναι ο εναγκαλισμός του πολίτη ούτως ώστε να καταλαβαίνει ότι τα λεφτά που δίνει για δημόσια δαπάνη έχουν κάποιο αντίκρισμα. Βλέπει δηλαδή ότι τα λεφτά αυτά είναι για τη συντήρηση των σταδίων, για την τοπική του κοινωνία, για τη βελτίωση της προσωπικής του υγείας, για τη συμμετοχικότητα, για το κοινωνίζεσθαι, για την καταπολέμηση πολλών πραγμάτων και θεραπευτικά και ψυχολογικά. Τα προγράμματα άθλησης των Δήμων θα πρέπει να λειτουργούν ως ελκυστικός πόλος συμμετοχής όλων των ηλικιών και κυρίαρχα των νέων και των ατόμων Τρίτης Ηλικίας αλλά για να γίνει αυτό πρέπει οι Δήμοι να έχουν θέσει κάποιο στόχο, να καταγράφονται οι ανάγκες τους και να τηρούνται στατιστικά και δημογραφικά στοιχεία. Αυτό όμως στην πραγματικότητα δεν γίνεται. Κανένας δήμος δεν είναι σε θέση να τεκμηριώσει στατιστικά το αν έχει πραγματικά μέσω των προγραμμάτων του αντίκτυπο στην σωματική και φυσική υγεία των πολιτών του ή αν τα προγράμματα αυτά είναι απλώς ένα αλισβερίσι μεταξύ των δημοτών και του Δημάρχου. Η άθληση υποστηρίζει ότι είναι επιστημονικό αντικείμενο, η οποία έχει υπονομευτεί σε όλο το φάσμα της. Οι δήμοι θα έπρεπε να ασχολούνται περισσότερο με την αποτύπωση και τον αντίκτυπο των προγραμμάτων άθλησης και λιγότερο με το πόσες διαδρομές του κολυμβητηρίου θα πάρουν οι αθλητικοί σύλλογοι ή πότε θέλει να κάνει χρήση των εγκαταστάσεων το σωματείο και πότε μπορεί να πάει ο πολίτης ή αν τα μέλη είναι δημότες ή ετεροδημότες. Σαν υπηρεσία λοιπόν, η Γ.Γ.Α. δεν έχει αυτά τα στοιχεία για να έρθει επιτελικά και να πει ότι υπάρχει ανάπτυξη στον αθλητισμό εξαιτίας του επιπέδου των αθλητικών οργανισμών και της καλής λειτουργίας τους. Διαφορετική είναι η προσέγγιση του όσον αφορά το ρόλο της Γ.Γ.Α. σχετικά με την χάραξη πολιτικής στους Δήμους όπου ο προϊστάμενος απάντησε ότι θα έπρεπε να υπάρχει αλλά δεν συντρέχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για να γίνει αυτό. Υπογραμμίζει ότι ενώ η χάραξη πολιτικής στον αθλητισμό και την άθληση είναι συνταγματική υποχρέωση και οτιδήποτε επιχορηγείται και έχει τη μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου έχει την υποχρέωση να εξυπηρετεί τη στρατηγική της Γ.Γ.Α. -αναφέρεται στο σύνταγμα, στο αθλητικό δίκαιο και στις αρμοδιότητες του υπουργού, παρόλα αυτά υπάρχει αδυναμία χάραξης στρατηγικής κυρίως γιατί δεν υπάρχει κανένας διάλογος επικοινωνίας. Θεωρεί ότι αυτό ξεκινάει από τα υψηλά ιεραρχικά στρώματα του επιτελικού κράτους δηλαδή το πρόβλημα επικοινωνίας ξεκινά από τα κομματικά αθλητικά τμήματα τα οποία είναι αποκομμένα από την κοινωνία, από εκεί που γίνεται πραγματικά η άθληση, δηλαδή τις γειτονιές και το διαδημοτικό επίπεδο με

αποτέλεσμα ο εκάστοτε Υπουργός να μην γνωρίζει τι γίνεται στην άθληση και αυτό είναι κάτι που επηρεάζει την κοινωνία και αναγκάζει την υπηρεσία να εξυπηρετεί μικροκομματικές πολιτικές. Ειδικότερα όσον αφορά την Γ.Γ.Α. θεωρεί ότι οι αποφάσεις που παίρνει, οι προτεραιότητες που θέτει και οι κατευθυντήριες γραμμές που δίνει δεν λαμβάνουν καθόλου υπόψη τις ανάγκες των δήμων αφού δεν υπάρχει καμία πληροφόρηση από αυτούς, κανένα στατιστικό αποτύπωμα, καμία ανατροφοδότηση του τι επιδιώκουν οι αθλητικοί οργανισμοί. Οι δήμοι που κρατάνε το κλειδί δεν μοιράζονται την πληροφόρηση ή η πληροφόρηση που δίνουν είναι πάντα στοχευμένη και πάντα υπό το πρίσμα του «τι θέλετε να σας πω για να πάρω την έγκριση». Επομένως δεν μπορεί να υπάρξει χάραξη πολιτικής και στρατηγικού σχεδιασμού από το επιτελικό κράτος για τους Δήμους γιατί δεν δίνουν τα πραγματικά στοιχεία. Όσον αφορά την συμβολή των κατευθυντήριων γραμμών της Ε.Ε. και τα προγράμματα που σχεδιάζει για την ανάπτυξη του αθλητισμού ο προϊστάμενος Γ.Γ.Α. συμφωνεί με τον διευθυντή Γ.Γ.Α ότι υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης και αναφέρει ότι τα ευρωπαϊκά προγράμματα από μόνα τους δεν αρκούν αν το επιτελικό κράτος δεν έχει αποφασίσει πως θέλει να τα εφαρμόσει και να διοχετεύσει την πληροφόρηση αυτή στους δήμους. Υποστηρίζει ότι ενώ η Ε.Ε. έχει εκδηλώσεις για τον αθλητισμό που τις επιχορηγεί μα γενναία ποσά, αυτή τη στιγμή στην υπηρεσία του δεν υπάρχει εσωτερικά καμία ενημέρωση και καμία διαδικασία επομένως οι δήμοι δεν γνωρίζουν ούτε αν γίνεται κάτι ούτε μέσω ποιων μηχανισμών και ποιων διαδικασιών θα μπορούσαν να συμμετάσχουν στα προγράμματα αυτά. Σχετικά με την υπαγωγή του αθλητισμού στον πολιτισμό υποστηρίζει και αυτός ότι ο αθλητισμός θα πρέπει να έχει διοικητική αυτοτέλεια, να είναι αυτοτελές υπουργείο γιατί κάτω από τη σκέπη του πολιτισμού «πνίγεται». Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι *«το αντικείμενο του πολιτισμού είναι ήδη πάρα πολύ μεγάλο επομένως η Υπουργός Πολιτισμού δεν μπορεί να ασχοληθεί και με αυτό του αθλητισμού»*. Τέλος η πολιτική και στρατηγική του κράτους για τα επόμενα χρόνια ανέφερε ότι δεν έχει προσδιοριστεί ακόμα αφού λόγω των πρόσφατων εκλογών (Ιούνιος 2019) ο νέος Υπουργός δεν έχει καταθέσει ακόμα κανένα νέο σχεδιασμό.

Ο Πρόεδρος Α.Ο. υποστηρίζει ότι ο ρόλος των δήμων στην ανάπτυξη του αθλητισμού πρέπει να αφορά τις δομές και τις εγκαταστάσεις. Θα πρέπει δηλαδή ο κάθε δήμος να φροντίσει έτσι ώστε όλες οι εγκαταστάσεις και όλες οι προϋποθέσεις που χρειάζεται για να καλύψουν αθλητικές εκδηλώσεις και αθλητές να είναι έτοιμες και σωστά ολοκληρωμένες και στη συνέχεια να παράγει μαζικό αθλητισμό μέσα από αυτές τις εγκαταστάσεις. Όσον αφορά τη Γ.Γ.Α. έχει τελείως διαφορετική προσέγγιση από ότι τα

στελέχη της, αφού δηλώνει ότι αυτή τη στιγμή λειτουργεί αντίστροφα από ότι θα έπρεπε. Δηλαδή αυτή τη στιγμή οι δήμοι πειραματικά εφαρμόζουν κάποια προγράμματα και η Γ.Γ.Α. τα στελεχώνει με συμβασιούχους γυμναστές ενώ θα έπρεπε να υπάρχει μια γενική δομή υποστήριξης δημοτικών δράσεων οι οποίες θα ήταν φτιαγμένες κεντρικά από την Γ.Γ.Α. και θα τις υποστήριζε με προσωπικό και με το πρόγραμμα της. Με τον τρόπο αυτό θα υπήρχε ένα ολοκληρωμένο και κατευθυνόμενο πρόγραμμα από την Γ.Γ.Α και έτσι οι δήμοι θα ξέρουν ότι θα υποστηρίζονται από γυμναστές και προγράμματα για τα επόμενα χρόνια. Στη συνέχεια θα διαφωνήσει με τον διευθυντή Γ.Γ.Α. και θα συμφωνήσει με τον προϊστάμενο της, ότι θα πρέπει η Γ.Γ.Α. να συμβάλει στην χάραξη πολιτικής και στον στρατηγικό σχεδιασμό των δήμων και προσθέτει ότι θα έπρεπε να υπάρχει ειδικό τμήμα για τον σχεδιασμό ανάπτυξης των αθλητικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης γιατί στα όρια της περιφέρειας και του κεντρικού κράτους θα πρέπει να παρουσιάζεται μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τα σχολεία. *«Δεν μπορούμε να παράγουμε αθλητισμό χωρίς να υπάρχουν οι βάσεις, χωρίς να υπάρχει μια σειρά και χωρίς να υπάρχει συνέχεια»*, τονίζει. Και αυτό πρέπει να σχεδιάζεται κεντρικά και όχι ο κάθε δήμος να παράγει αθλητισμό αυτόνομα. Σε σχέση με τη υπαγωγή του αθλητισμού στον πολιτισμό και κατά πόσο αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη του, ο Πρόεδρος Α.Ο. υποστηρίζει ότι ο αθλητισμός ανέκαθεν σχετιζόταν με τον πολιτισμό. Αν ανατρέξουμε στην αρχαιότητα θα δούμε ότι κάθε πολιτιστική δράση είχε να κάνει και με μία μεγάλη αθλητική εκδήλωση όπως τα Παναθήναια, τα Διονύσια, η Ολυμπιάδα κλπ. Ακόμα και τα γλυπτά ακόμα και η μουσική και ο χορός ήταν δράσεις ψυχαγωγίας, ήταν δράσεις θαυμασμού, δράσεις καταγραφής και απομνημόνευσης προσωπικοτήτων. Όλα αυτά που εκφράζει ο πολιτισμός συνδέονταν με την αθλητική διαδικασία. Θεωρεί λοιπόν ότι συνδέονται μεταξύ τους αλλά πρέπει να διοικούνται ξεχωριστά γιατί είναι άλλες οι δράσεις του αθλητισμού που εξελίσσονται βάσει του αθλητικού προγραμματισμού και άλλες οι δράσεις του πολιτισμού που πρέπει να αναπτυχθούν βάσει του δικού του προγράμματος. Επιπλέον θεωρεί ότι ο αθλητισμός θα πρέπει να αναπτύσσει συνεργασίες και να συνδυάζεται με την προληπτική ιατρική ώστε να προλαμβάνει τις αρνητικές συνέπειες που προκαλούνται στους ανθρώπους, που δεν ασχολούνται με τον αθλητισμό και γενικότερα που τους λείπει η κίνηση, η δράση και η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου τους. Από κει και πέρα θεωρεί ότι ο αθλητισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την εκπαίδευση. Δεν νοείται *«πνεύμα χωρίς σώμα»*, επομένως οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν περισσότερες δράσεις και συνεργασίες με τα σχολεία και την εκπαίδευση ώστε να κρατούν τους νέους ζωντανούς.

Ο Διευθυντής Α.Ο. θεωρεί ότι ο ρόλος των δήμων στην ανάπτυξη του αθλητισμού είναι υποστηρικτικός σε ότι αφορά τον ερασιτεχνικό αθλητισμό και παροχή υπηρεσιών όσον αφορά τους δημότες μέσω της άσκησης σε δημοτικά γυμναστήρια και κολυμβητήρια. Συμφωνεί με τον Πρόεδρο Α.Ο. ότι η Γ.Γ.Α. δεν έχει καμία συμμετοχή στη χάραξη της πολιτικής των Δήμων και ο ρόλος της είναι καθαρά υποστηρικτικός με τα προγράμματα και τους γυμναστές που παρέχει. Παρόλα αυτά πιστεύει ότι ως αρμόδιο υφυπουργείο θα ήταν χρήσιμο και θα βοηθούσε με την χάραξη μια κεντρικής πολιτικής και στρατηγικής όμως μέχρι τώρα δεν υπάρχει καμία τέτοια εμπλοκή. Επίσης επισημαίνει ότι η υπαγωγή του αθλητισμού στον πολιτισμό δεν τον βοηθά καθόλου στο χρηματοοικονομικό κομμάτι καθώς τα περισσότερα κονδύλια χορηγούνται στον πολιτισμό με αποτέλεσμα αυτά που απομένουν να μην επαρκούν για τον αθλητισμό. Τέλος συμφωνεί με τα στελέχη Γ.Γ.Α. και τον Πρόεδρο Α.Ο. ότι ο αθλητισμός μπορεί να αναπτύσσει συνεργασίες και με τον πολιτισμό και με την παιδεία ή την υγεία, θα πρέπει όμως διοικητικά να είναι ανεξάρτητος και ως υπουργείο αλλά και στους δήμους γιατί είναι ένας τεράστιος οργανισμός και κάποια στιγμή θα πρέπει να ανεξαρτητοποιηθεί.

Η γυμνάστρια στα προγράμματα άθλησης του Δήμου θεωρεί ότι η συμβολή των δήμων στην ανάπτυξη της άθλησης είναι ότι κάνει πιο «εύκολη» την ενασχόληση του πολίτη με την άθληση. Δηλαδή του δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχει σε προγράμματα άθλησης που δεν είναι εξειδικευμένα και έχουν μικρή οικονομική επιβάρυνση. Όπως υποστηρίζει, η δυνατότητα αυτή παρέχεται μόνο από τους δήμους αφού σε ένα αθλητικό σωματείο δεν μπορεί να συμμετέχει κάποιος που δεν ενδιαφέρεται για τον αγωνιστικό αθλητισμό. Σχετικά με την συμβολή της Γ.Γ.Α. θεωρεί ότι ως εποπτεύων φορέας θα πρέπει να δίνει κατευθυντήριες γραμμές τόσο στον σχεδιασμό προγραμμάτων που υλοποιούνται από τους Δήμους, όσο και στο πως θα υλοποιήσουν αυτά τα προγράμματα για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Επιπλέον θεωρεί ότι η Γ.Γ.Α. θα πρέπει να βοηθά του δήμους και με την παροχή του απαραίτητου και κατάλληλου εξοπλισμού και ίσως και με το κομμάτι της συντήρησης των αθλητικών εγκαταστάσεων. Συμφωνεί με τους προηγούμενους πληροφορητές ότι ο αθλητισμός θα έπρεπε να λειτουργεί αυτόνομα και όχι να υπάγεται στον πολιτισμό ενώ θα έπρεπε να υπάρχουν συνεργασίες και με τα σχολεία και με την υγεία. Ειδικότερα με την υγεία θα έπρεπε άνθρωποι με κάποια προβλήματα υγείας να κατευθύνονται στον αθλητισμό και να ενημερώνονται για το πως να συμμετέχουν σε αυτόν για να βελτιώσουν της υγεία τους.

Ο ακαδημαϊκός υποστηρίζει ότι ο ρόλος των δήμων στην ανάπτυξη του αθλητισμού είναι να έχουν εγκαταστάσεις και ενδεχομένως και προγράμματα, τα οποία υλοποιούνται στον ελεύθερο χρόνο των πολιτών τους, για να βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής τους. Άρα ο ρόλος των δήμων είναι στην ανάπτυξη της αναψυχής, αθλητισμό αναπτύσσουν οι σύλλογοι. Και προσθέτει ότι στις μέρες μας όλοι οι δήμοι ή τουλάχιστον αυτοί που είναι κοντά σε μεγάλες πόλεις, προσφέρουν εγκαταστάσεις και προγράμματα. Βέβαια θεωρεί ότι δεν μπορεί κανείς να απαντήσει αν τα προγράμματα αυτά είναι ποιοτικά ή όχι γιατί δεν έχουν οριστεί κάποια στάνταρ σύμφωνα με οποία θα μπορούσαμε να κρίνουμε την ποιότητα τους. Αυτό μπορεί να απαντηθεί καλύτερα από τους ίδιους τους πολίτες που συμμετέχουν στα προγράμματα άθλησης των δήμων με βάση τους δικούς τους στόχους και τι ζητούν από αυτά. Όσον αφορά την συμβολή της Γ.Γ.Α. και την χάραξη πολιτικής στους δήμους συμφωνεί με τον Διευθυντή Γ.Γ.Α και διαφωνεί με τους υπόλοιπους πληροφορητές υποστηρίζοντας ότι ο ρόλος της είναι να προσφέρει οικονομικά στους δήμους, να προσφέρει πόρους. Προσφέρει πόρους μέσω συγκεκριμένου προγράμματος που υλοποιεί με βάση κάποια κριτήρια τα οποία νομίζει ότι είναι κοινωνικά και αντικειμενικά για την ανάπτυξη της αναψυχής και του μαζικού αθλητισμού. Διαπιστώνει λοιπόν ότι από τη στιγμή που παρέχει στους δήμους λεφτά για να παρέχει προγράμματα για παράδειγμα σε ευάλωτες ομάδες τότε και βέβαια συμβάλει στην πολιτική τους. Όσον αφορά το αν θα μπορούσε η Γ.Γ.Α. να εμπλέκεται και δομικά, η θέση του είναι, ότι δεν θα πρέπει να συζητάμε το «αν θα μπορούσε» αλλά αν πρέπει να γίνεται αυτό. Υποστηρίζει λοιπόν ότι ο ρόλος του κράτους είναι να βοηθάει τους πολίτες να ζουν καλύτερα όμως ο κεντρικός έλεγχος ποτέ δεν βοήθησε σε κάτι τέτοιο. Οι κοινωνίες πρέπει να αναπτύσσονται αυτόνομα με βάση τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των πολιτών τα οποία αλλάζουν κατά καιρούς. Κατά συνέπεια λοιπόν αυτοί οι οποίοι δέχονται τις υπηρεσίες γνωρίζουν καλύτερα τι του αρέσει, τι θέλουν και τι πρέπει να κάνουν, επομένως θα πρέπει οι ίδιες οι τοπικές κοινωνίες να βασίζονται σε επαγγελματίες στελέχη, επιστήμονες φυσικής αγωγής οι οποίοι θα βοηθούν το κοινό να δημιουργεί τέτοια προγράμματα. Σχετικά με τη συμβολή της Ε.Ε. στην ανάπτυξη του αθλητισμού θεωρεί ότι συμβάλλει μόνο κάποιος ο οποίος δίνει χρήματα. Αν λοιπόν η Ε.Ε. δίνει χρήματα και ζητά συγκεκριμένους στόχους, τότε συμβάλλει. Δεν γνωρίζει όμως αν γίνεται αυτό και επίσης δεν γνωρίζει για τα προγράμματα της Ε.Ε. όπως το Erasmus plus sport. Η γνώμη του για το αν βοηθάει στην ανάπτυξη του αθλητισμού η υπαγωγή του στον πολιτισμό είναι ότι ο αθλητισμός συνδέεται με τον πολιτισμό γιατί καλλιεργούν το πνεύμα και το σώμα αντίστοιχα, στη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου των πολιτών επομένως ο κοινός

παρονομαστής και η κοινή συνισταμένη είναι ο ελεύθερος χρόνος του ατόμου. Όταν κάποιος έχει ελεύθερο χρόνο, που σημαίνει ότι δεν δεσμεύεται από οποιοδήποτε πρέπει, τότε αποφασίζει με ποιο τρόπο θα αξιοποιήσει αυτό το χρόνο για να καλλιεργήσει τον εαυτό του. Επομένως βρίσκονται σε αυτή την πλευρά της ζωής μας και γι' αυτό συνδέονται. Επίσης θεωρεί ότι θα μπορούσαν να αναπτυχθούν συνεργασίες με τους φορείς της υγείας.

Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης

Σχετικά με το ρόλο της ίδιας της τοπικής αυτοδιοίκησης οι πληροφορητές έδωσαν τις εξής απαντήσεις :

Ο Διευθυντής Γ.Γ.Α. υποστηρίζει ότι οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης καλύπτουν τις ανάγκες ενός σημαντικού ποσοστού των πολιτών που θέλουν να συμμετέχουν σε δομημένα προγράμματα όμως χρειάζεται περισσότερη δουλειά σε μη δομημένα προγράμματα προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες ηλικιακών ομάδων που φαίνεται παραδοσιακά ότι δεν συμμετέχουν, όπως οι έφηβοι και οι ενήλικες άνδρες. Επιπλέον θεωρεί ότι οι δήμοι πρέπει να αναπτύξουν κάποια εξειδικευμένα προγράμματα σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες του πληθυσμού τους. Όσον αφορά τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία στους Ο.Τ.Α. και κατά πόσο αυτό συνέβαλε στην ανάπτυξη τους δηλώνει ότι ακόμη και τώρα μεταφέρονται αρμοδιότητες όπως οι αδειοδοτήσεις αθλητικών εγκαταστάσεων που γίνεται πια από τους Δήμους. Στη συνέχεια τονίζει ότι ο ίδιος είναι υπέρ της μεταφοράς αρμοδιοτήτων πόρων και στελεχών στην τοπική αυτοδιοίκηση και ότι αυτό αποτελεί πλέον μονόδρομο, που πρέπει να ακολουθήσουμε. Θα πρέπει όμως η μεταφορά αρμοδιοτήτων να συνοδεύεται αντίστοιχα με μεταφορά πόρων και ανθρώπινου δυναμικού και όχι να αφήνονται οι δήμοι αβοήθητοι. Και καταλήγει λέγοντας ότι έως τώρα η μεταφορά αρμοδιοτήτων και εγκαταστάσεων στους δήμους, τους βοήθησε πολύ να αναπτυχθούν αφού αν συγκρίνουμε τη δεκαετία του '80 με τη δεκαετία που διανύουμε σήμερα δεν υπάρχει καμία σχέση στο τι υπήρχε τότε και το τι υπάρχει τώρα. Ως βασικότερο εμπόδιο στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών ορίζει τις προτεραιότητες που θέτουν οι δημοτικές αρχές για τον αθλητισμό, δηλαδή μπορεί ο αθλητισμός στη μία δημοτική θητεία να είναι τρίτη προτεραιότητα και μετά σε μία άλλη δημοτική θητεία να είναι όγδοη προτεραιότητα. Υποστηρίζει δε ότι το πρόβλημα αυτό -το οποίο αντιμετωπίζει και η κεντρική διοίκηση, επηρεάζει και τους πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό. Προτείνει λοιπόν ότι θα πρέπει το θέμα των προτεραιοτήτων να σταθεροποιηθεί και από Δήμο σε Δήμο και εντός των Δήμων, δηλαδή να υπάρχει ένας προγραμματισμός στο θέμα των εγκαταστάσεων, στο θέμα των

σωματείων και στο θέμα των αθλητικών προγραμμάτων που θέλουν να πραγματοποιήσουν. Το δεύτερο σημαντικό εμπόδιο στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών θεωρεί την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και αυτό είναι δύσκολο να ξεπεραστεί γιατί ισχύουν οι διατάξεις του ΑΣΕΠ, ενώ θα έπρεπε να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στο θέμα της απασχόλησης εξειδικευμένου στελεχιακού δυναμικού.

Αντίθετη άποψη έχει ο Προϊστάμενος Γ.Γ.Α. ο οποίος υποστηρίζει, ότι δεν μπορεί να γνωρίζει ποιες ακριβώς είναι οι ανάγκες που καλύπτουν οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, αφού ούτε οι ίδιοι οι δήμοι το γνωρίζουν καθώς δεν μετρούν ποτέ τον αντίκτυπο των προγραμμάτων άθλησης, ούτε αξιολογούν την ποιότητά τους. Θεωρεί ότι όταν οι δήμοι θέλουν να προσφέρουν άθληση θα πρέπει να την εξετάζουν ως ολοκληρωμένο επιστημονικό κομμάτι που έχει αρχή, μέση και τέλος. Θα πρέπει δηλαδή να εξετάζουν τι θέλουν να εφαρμόσουν, με ποια παιδαγωγική, πως θα το εφαρμόσουν, ποια αποτελέσματα θέλουν να πετύχουν, τι θέλουν να βελτιώσουν. Κάτι τέτοιο όμως δεν γίνεται επομένως, δεν μπορεί να τεκμηριώσει καμία απάντηση γι' αυτό το ερώτημα. Σχετικά με την μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στους δήμους διατύπωσε αντίθετη άποψη από τον Διευθυντή Γ.Γ.Α. αφού θεωρεί ότι δεν βοήθησαν τους δήμους να αυξήσουν τους πόρους τους. Και εξηγεί την απάντησή του λέγοντας ότι οι δήμοι αδυνατούν να αναλάβουν τα τεράστια κόστη συντήρησής των αθλητικών εγκαταστάσεων που τους παραχωρήθηκαν και εκτός αυτού στη δύσκολη περίοδο που διανύουμε στη χώρα μας με τα μνημόνια και τις περικοπές που έφερε στις οργανικές θέσεις του δημοσίου, οι περισσότερες δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις έχουν μείνει χωρίς προσωπικό, χωρίς θέρμανση κλπ. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρει το Εθνικό σκοπευτήριο Βύρωνα που είναι γκρεμισμένο στα 25μ. και ενώ υπάρχει ολυμπιονίκης στα 25μ., ο δήμος αδυνατεί να το αποκαταστήσει και το ΕΑΚ στα Χανιά της Κρήτης που δεν έχει καν οργανισμό και προσπαθεί η δημοτική υπηρεσία να το λειτουργήσει με μετακλητούς υπαλλήλους. Όσον αφορά τα εμπόδια που υπάρχουν στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών συμφωνεί με τον διευθυντή Γ.Γ.Α. στο ότι το πρώτο και μεγαλύτερο εμπόδιο είναι οι ίδιοι οι Δήμοι όμως αιτιολογεί διαφορετικά την άποψη του και ισχυρίζεται ότι αυτό συμβαίνει γιατί στερούνται οράματος και είναι πολύ μικροπολιτικός ο κύκλος τους. Τονίζει ότι θα πρέπει οι δήμοι να διαλέξουν αν θα δεχτούν την επιτελική εποπτεία του κράτους και θα κανονίσουν σε μία συνάρτηση και προσπάθεια να επωφεληθούν πράγματα που θα διευκολύνουν το δρόμο τους ή δεν θα τη δεχτούν και θα επωφεληθούν τη διοικητική τους αυτοτέλεια μέσα στα γεωγραφικά τους όρια, εφαρμόζοντας τους νόμους και τα διατάγματα όπως εκείνοι τα αντιλαμβάνονται. Επιπλέον τονίζει τα αντικρουόμενα

συμφέροντα που αναπτύσσονται με τα αθλητικά σωματεία τα οποία πολλές φορές λειτουργούν εις βάρος των ίδιων των υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών, αφού οι δήμοι δεν θέλουν να έρθουν σε σύγκρουση μαζί τους, καθώς τους βλέπουν ως ψηφοφορική δεξαμενή. Στην ουσία όμως δεν είναι καν θέμα σύγκρουσης αλλά θέμα εφαρμογής του νόμου κι ακόμα και αν ο εκάστοτε δήμαρχος δεν έχει την πολιτική βούληση να εφαρμόσει το νόμο, θα πρέπει να τον εφαρμόσουν οι υπηρεσίες του δήμου ή των νομικών προσώπων. Τέλος προτείνει για την ανάπτυξη του αθλητισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση να συμμετέχουν οι δήμοι στα ευρωπαϊκά προγράμματα, στο Hera, στο Erasmus plus sport στο BeActive, σε οποιοδήποτε πρόγραμμα της Ε.Ε. Υποστηρίζει ότι ακόμα και αν κάποιοι δήμοι δεν έχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία μπορούν να ζητήσουν τη βοήθεια της Γ.Γ.Α. που εκπροσωπείται στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, για το πως να ετοιμάσουν τέτοιου είδους προτάσεις για τη συμμετοχή τους στα ευρωπαϊκά προγράμματα και επιπλέον αν κάποιος δήμος επιθυμεί να ενημερώνεται σε τοπικό επίπεδο υπάρχει διαδικασία να ορίσει εκπρόσωπο του ως ακόλουθο του συντονιστή της Γ.Γ.Α. και να συμμετέχει στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Αλλά και η Γ.Γ.Α. θα πρέπει να ενημερώνει τους Δήμους για τις εργασίες που διαλαμβάνονται μεταξύ του συντονιστή της και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, για το σκοπό και τα αποτελέσματα των εργασιών, για νέα προγράμματα κοινού ενδιαφέροντος και νέες διαδικασίες.

Διαφορετική προσέγγιση έχει ο Πρόεδρος Α.Ο. ο οποίος θεωρεί ότι οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης δυστυχώς καλύπτουν μόνο την ανάγκη συντήρησης των αθλητικών εγκαταστάσεων -και αυτό υποτυπωδώς, καθώς και σχέσεων με ομάδες και ομοσπονδίες οι οποίοι αυτή τη στιγμή είναι οι μόνοι που παράγουν τον αθλητισμό. Οι δήμοι και τα νομικά τους πρόσωπα που ασχολούνται με τον αθλητισμό δεν έχουν ούτε την ικανότητα λόγω έλλειψης προσωπικού, ούτε τους οικονομικούς πόρους για να υποστηρίξουν αυτόνομα τις δομές τους. Υποστηρίζει ότι στην πραγματικότητα θα έπρεπε να συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Θα έπρεπε δηλαδή ο κάθε αθλητικός οργανισμός να φτιάξει τέτοιες δομές έτσι ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί τους πολίτες του σε τρία βασικά επίπεδα. Αρχικά τον μαζικό λαϊκό αθλητισμό, μετά την ψυχαγωγία και τρίτο και πιο σημαντικό τις κοινωνικές δομές και ανάγκες που πρέπει να καλύψει όπως ειδικές κατηγορίες ανθρώπων π.χ. οι άνεργοι, καθώς και αθλητισμό που δεν μπορεί να παραχθεί από τον ιδιωτικό τομέα ή από τον αθλητικό μέσω ομοσπονδιών τομέα. Θα πρέπει να υπάρχουν πιο οργανωμένες δομές για ΑμεΑ και γενικότερα να παρέχεται αθλητισμός σε όλους ανεξάρτητα αν θέλουν να κάνουν πρωταθλητισμό ή όχι. Όσον αφορά την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εγκαταστάσεων στους δήμους πιστεύει ότι ήταν μια καλή κίνηση αλλά θα πρέπει να αλλάξει ο τρόπος

διαχείρισης τους. Θα πρέπει κατά τη γνώμη του η διοίκηση και συντήρηση των αθλητικών εγκαταστάσεων να περάσουν στις αντίστοιχες υπηρεσίες του δήμου γιατί ο δήμος έχει την Τεχνική Υπηρεσία, τα συνεργεία και έχει και την περιουσιακή ιδιοκτησία άρα ως περιουσία του θα πρέπει να την φροντίζει. Κατά συνέπεια οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να αναλάβουν μόνο το κομμάτι της αθλητικής δράσης και των προγραμμάτων. Σχετικά με το αν υπάρχει σήμερα στην τοπική αυτοδιοίκηση ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης για τον αθλητισμό ανέφερε ότι το μόνο που υπάρχει είναι τρεις - τέσσερις δομές οι οποίες ακολουθούνται παραδοσιακά και αυτές χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό και στόχο αλλά ανεξάρτητα και προσαρμοσμένα ανά δήμο ή νομικό πρόσωπο το οποίο έχει ή δεν έχει την ικανότητα να τις στηρίξει με προσωπικό και οικονομικούς πόρους ώστε να παραχθεί έργο. Ολοκληρωμένο πρόγραμμα όμως δεν υπάρχει. Στην επόμενη ερώτηση για το αν υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι ώστε να ικανοποιήσουν τους πολίτες ο Πρόεδρος απάντησε ότι σε καμία περίπτωση δεν υπάρχουν και υπενθυμίζει ότι έχουμε περάσει ήδη μια δεκαετία οικονομικής κρίσης στη χώρα μας, την οποία χαρακτηρίζει ως άτυπο πόλεμο και τονίζει ότι σε ένα πόλεμο οι πρώτες δομές που πλήττονται είναι ο αθλητισμός, η παιδεία και η υγεία. Δυστυχώς το πρώτο πράγμα που κάνει μια υπηρεσία είναι να μειώσει προσωπικό και κονδύλια και αυτό λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα με τις ανάγκες των πολιτών που γίνονται μεγαλύτερες. Εκεί λοιπόν που θα πρέπει οι δήμοι να ενισχύσουν τις παροχές τους δεν υπάρχει η δυνατότητα για να το κάνουν. Όσον αφορά τα εμπόδια που υπάρχουν στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών συμφωνεί με τον Προϊστάμενο Γ.Γ.Α ως προς την σύγκρουση συμφερόντων με τα αθλητικά σωματεία αφού τονίζει τη διπλή λειτουργικότητα σε ότι αφορά το κομμάτι του μαζικού αθλητισμού που παράγουν οι αθλητικοί οργανισμοί σε σχέση με τους υπόλοιπους αθλητικούς και πολιτιστικούς συλλόγους και υπογραμμίζει ότι παρότι οι δράσεις τους είναι ίδιες και παράλληλες, η ανάγκη εξυπηρέτησης των συλλόγων έρχεται σε σύγκρουση με την λειτουργία του ίδιου του αθλητικού οργανισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί ενώ οι σύλλογοι αναπτύσσουν ιδιωτικό χαρακτήρα και λειτουργία οι αθλητικοί οργανισμοί παραμένουν σε λειτουργίες δημοσίου και πολλές φορές αντί να εξυπηρετούν τις δικές τους ανάγκες αναγκάζονται να εξυπηρετήσουν τους συλλόγους. Στην ερώτηση για τον αν υπάρχουν και αν θα πρέπει να υπάρχουν συνεργασίες των αθλητικών οργανισμών με άλλους φορείς απαντά ότι αυτή τη στιγμή υπάρχουν κάποιες συνεργασίες οι οποίες όμως θα πρέπει να αναπτυχθούν κι άλλο. Υποστηρίζει ότι από τη στιγμή που οι δήμοι έχουν στην κυριότητα τους τις εγκαταστάσεις και το δικαίωμα να παράγουν άθληση θα πρέπει να λειτουργήσουν μέσα από μια διαδικασία εθελοντισμού, χορηγιών και

ανταποδοτικών έτσι ώστε να προσαρμοστούν στις οικονομικές και λειτουργικές ανάγκες της εποχής και να παράξουν περισσότερο έργο. Στη συνέχεια προτείνει την οργάνωση και διοίκηση από τους αθλητικούς οργανισμούς ανεξάρτητου τμήματος εθελοντισμού έτσι ώστε να έχουν τον αριθμό ανθρώπων που χρειάζονται για τις δράσεις τους ή την ανταποδοτική παροχή σε ανέργους οι οποίοι θα μπορούν να χρησιμοποιούν δωρεάν τις εγκαταστάσεις των αθλητικών οργανισμών με την προϋπόθεση ότι τρεις φορές το χρόνο θα συμμετέχουν σε δράσεις τους δήμου όπως γενικό καθαρισμό ή γενική συντήρηση, σε εκδήλωσες αγώνων κλπ. Οι άνεργοι έχουν χρόνο και έχουν και ανάγκη δραστηριοποίησης. Οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί δεν θα πρέπει να παράγουν αθλητισμό μόνο με την αυστηρή έννοια του όρου αλλά θα πρέπει και να ενεργοποιούν τους ανθρώπους κοινωνικά και εγκεφαλικά. Επισημαίνει, ότι στον τομέα των συνεργασιών θα πρέπει να προσθέσουμε και τους χορηγούς και τις χρηματοδοτήσεις τύπου ΕΣΠΑ ή ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ καθώς και «πράσινες» χρηματοδοτήσεις ή εξοικονόμησης ενέργειας. Και καταλήγει με προτάσεις που θα βοηθούσαν την ανάπτυξη του αθλητισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση δίνοντας έμφαση στο ότι θα πρέπει οι αθλητικοί οργανισμοί να είναι έτοιμοι και να υπάρχουν μελέτες ώστε να εκμεταλλεύονται τις χρηματοδοτήσεις που προκύπτουν κατά καιρούς καθώς και ότι θα πρέπει να εκπονηθεί ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό πρόγραμμα για να δομηθούν οι δράσεις τους εξ αρχής και όχι να προσπαθούν αποσπασματικά να καλύψουν τις ανάγκες των δημοτών τους.

Ο Διευθυντής Α.Ο. καταθέτει διαφορετική άποψη από τον Πρόεδρο Α.Ο., συμφωνεί όμως εν μέρει με τον Διευθυντή Γ.Γ.Α., σχετικά με τις ανάγκες που καλύπτουν οι αθλητικοί οργανισμοί αφού αναφέρει ότι η πολιτεία δεν έχει μεριμνήσει για την άσκηση των πολιτών επομένως την ευθύνη έχουν επωμιστεί οι δήμοι. Όσον αφορά την μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εγκαταστάσεων από την κεντρική εξουσία στους δήμους επισημαίνει ότι ο δικός τους δήμος δεν έχει επηρεαστεί πολύ γιατί οι εγκαταστάσεις ήταν όλες στην ιδιοκτησία τους έτσι κι αλλιώς και επιπλέον έχουν τον απαραίτητο αριθμό μόνιμων γυμναστών που χρειάζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πολιτών τους. Γενικά όμως πιστεύει ότι οι μεταβιβάσεις αυτές έχουν βοηθήσει τους δήμους να είναι αυτοδιοίκητοι και να παίρνουν μόνοι τους τις αποφάσεις αλλά δεν έχουν βοηθήσει στο οικονομικό σκέλος γιατί δεν υπάρχει οικονομική στήριξη. Στη συνέχεια συμφωνεί με τον Πρόεδρο Α.Ο. και υποστηρίζει ότι στην τοπική αυτοδιοίκηση δεν υπάρχει ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης για τον αθλητισμό. Υπάρχει βέβαια πολιτική βούληση και φιλοσοφία ανάπτυξης του αθλητισμού επειδή όμως κάθε τέσσερα χρόνια γίνονται εκλογές, αν δεν εκλεγεί ο ίδιος δήμαρχος αλλάζει και η

φιλοσοφία, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει συνέχεια. Για το αν υπάρχουν στους αθλητικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης αρκετοί διαθέσιμοι πόροι ο Διευθυντής θεωρεί ότι στον δικό τους δήμο, δεν είναι επαρκείς. Οι υπάρχουσες αθλητικές εγκαταστάσεις δεν επαρκούν για να εξυπηρετήσουν ούτε τα σωματεία του ερασιτεχνικού αθλητισμού, ούτε τους δημότες. Και φυσικά όσον αφορά τους οικονομικούς πόρους τα πράγματα είναι πολύ δύσκολα. Το ίδιο συμβαίνει και με την τεχνολογία που θεωρεί ότι καλύπτει μόνο το 50% περίπου των αναγκών τους. Επισημαίνει ότι όλα αυτά εξαρτώνται από τους οικονομικούς πόρους και ότι τουλάχιστον έχουν το απαραίτητο προσωπικό για να καλύψουν το 90% των αναγκών τους. Είναι ο μοναδικός πληροφορητής που αναφέρει ως εμπόδιο στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών το πρόβλημα της γραφειοκρατίας υποστηρίζοντας ότι δυσχεραίνει πολύ τη λειτουργία των αθλητικών οργανισμών. Για τις συνεργασίες που αναπτύσσουν οι δημοτικοί οργανισμοί υποστηρίζει ότι στο δήμο τους δεν υπάρχουν συνεργασίες σε μόνιμη βάση. Κατά καιρούς προκύπτουν κάποιες συνεργασίες, αλλά σταθερές με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς δεν υπάρχουν αν και πιστεύει ότι θα βοηθούσαν πάρα πολύ στην ανάπτυξή τους. Η άποψη του ταυτίζεται με την άποψη του Προέδρου Α.Ο. ότι κυρίως θα έπρεπε να αναπτυχθούν συνεργασίες με ιδιωτικούς φορείς που θα βοηθούσαν με χορηγίες αλλά προσθέτει και τις συνεργασίες με δημόσιους φορείς για την ανάπτυξη φιλοσοφίας και ανταλλαγή προτάσεων και τεχνογνωσίας. Τέλος όσον αφορά τις προτάσεις που θα έκανε για την ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών υποστηρίζει ότι τα κυριότερα προβλήματα που προκύπτουν αυτή τη στιγμή έχουν να κάνουν με το οικονομικό κομμάτι επομένως θα πρέπει να βρεθούν τρόποι ενίσχυσης των προϋπολογισμών των δήμων. Κατά τη γνώμη του αυτό μπορεί να λυθεί μόνο μέσα από συνεργασίες με ιδιωτικούς φορείς αν και αυτή τη στιγμή δεν υπάρχουν, ίσως γιατί φταίει η νοοτροπία του δημοσίου υπαλλήλου που δεν θέλει να βγει από το στενό πλαίσιο του δημοσίου προς τα έξω. Ότι προσπάθειες έχουν γίνει στο Δήμου του είναι από προσωπικές ενέργειες και γνωριμίες. Στους περισσότερους αθλητικούς οργανισμούς δεν υπάρχει το απαραίτητο προσωπικό με τις κατάλληλες γνώσεις για τέτοιες συνεργασίες γιατί για να πλησιάσεις έναν ιδιωτικό φορέα πρέπει να είσαι πολύ καλά προετοιμασμένος και τεκμηριωμένος.

Η γυμνάστρια στα προγράμματα άθλησης του Δήμου θεωρεί ότι οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης καλύπτουν τις ανάγκες των δημοτών που θέλουν πρόσβαση σε αθλητικά δρώμενα που δεν είναι αγωνιστικά και εξειδικευμένα και επιπλέον είναι προσιτά οικονομικά. Όσον αφορά την μεταβίβαση εγκαταστάσεων από την κεντρική εξουσία συμφωνεί με τους Διευθυντές Γ.Γ.Α. και Α.Ο. και αναφέρει ότι δεν βοήθησε τους

δήμους γιατί επιφορτίστηκαν τα έξοδα συντήρησής τους τα οποία είναι πολύ μεγάλα. Επίσης επισημαίνει ότι εκτός από τους οικονομικούς πόρους στους αθλητικούς οργανισμούς υπάρχει και έλλειψη προσωπικού. Όλα όμως ξεκινάνε από το οικονομικό πρόβλημα το οποίο θεωρεί ως το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ανάπτυξή τους. Ένα δεύτερο πρόβλημα είναι η έλλειψη αθλητικού πλάνου το οποίο θα αποτυπώνει μακροπρόθεσμα την πορεία που θέλουν να ακολουθήσουν οι αθλητικοί οργανισμοί και τους στόχους που θέλουν να πετύχουν. Επιπλέον εμπόδιο στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών θεωρεί ότι είναι οι ίδιοι οι πολιτικοί του Δήμου αλλά και η αντιπαλότητα που υπάρχει με τα αθλητικά σωματεία κυρίως όσον αφορά στη διεκδίκηση χρήσης των αθλητικών εγκαταστάσεων. Επισημαίνει ότι θεωρεί πολύ σημαντικές τις συνεργασίες των αθλητικών οργανισμών με άλλους φορείς για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας αλλά και γιατί αν μια συνεργασία είναι καλή και σταθερή ο αθλητικός οργανισμός ενισχύει την εικόνα του, διαφημίζει περισσότερο τις υπηρεσίες του και έτσι προσελκύει περισσότερο κόσμο στα προγράμματα του και έχει περισσότερα έσοδα. Οι προτάσεις της που θα βοηθούσαν την ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών αφορούν περισσότερες συνεργασίες, περισσότερες δράσεις και εκδηλώσεις και περισσότερο μάρκετινγκ και δημόσιες σχέσεις για προσέγγιση του κόσμου.

Ο ακαδημαϊκός σχετικά με τις ανάγκες που καλύπτουν οι αθλητικοί οργανισμοί υποστηρίζει ότι καλύπτουν τις ανάγκες αναψυχής των δημοτών αλλά και τις ανάγκες για άσκηση, για ποιότητα ζωής και βελτίωση της υγείας γιατί μόνο με τον αθλητισμό βελτιώνει κανείς την ποιότητα της ζωής του. Για την μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και αθλητικών εγκαταστάσεων από το κράτος αναφέρει ότι οι δήμοι πρέπει να είναι ανεξάρτητοι στη λειτουργία τους και μέσα στη λειτουργία τους. Δεν γνωρίζει αν οι μεταβιβάσεις αυτές βοήθησαν ή όχι τους δήμους αλλά θεωρεί ότι αν αυτές συνοδεύτηκαν και με κάποια κονδύλια σίγουρα τους βοήθησε. Το ζητούμενο όμως εδώ κατά τη γνώμη του είναι ότι όλες οι αρμοδιότητες και οι εγκαταστάσεις που πέρασαν στα χέρια των δήμων είναι ούτως ή άλλως υπηρεσίες που πρέπει να παρέχουν στους δημότες. Αναφέρει ότι κάθε τοπική κοινωνία έχει ιδιαιτερότητες στις οποίες οι αθλητικοί οργανισμοί πρέπει να βασίζονται προκειμένου να δημιουργούν προγράμματα. Τα προγράμματα δεν τα δημιουργούν οι πολιτικές των δήμων αλλά αυτός ο οποίος τα χρειάζεται, πηγάζουν δηλαδή από τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του κόσμου και όχι από τις γνώσεις και τις ικανότητες αυτών που τα παρέχουν. Τα κύτταρα της κοινωνίας είναι οι τοπικές κοινωνίες που πρέπει να βοηθούνται για να αναπτύξουν τις δυναμικές τους και να βρίσκονται τρόποι μέσω επαγγελματιών επιστημόνων φυσικής αγωγής να καλύπτουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες και

τα ενδιαφέροντα τους. Κατά συνέπεια η κεντρική ολοκληρωμένη πολιτική είναι καλή και βοηθάει αναξιοπαθόντες όμως οι κοινωνίες πρέπει να αναπτύσσονται μόνες τους. Όσον αφορά τα εμπόδια στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών αναφέρει ότι το μοναδικό εμπόδιο είναι οι άνθρωποι της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίοι όταν τους δόθηκε η δυνατότητα να δημιουργήσουν φορείς όπως είναι οι δημοτικές επιχειρήσεις, τις λειτούργησαν με τέτοιο τρόπο που τις καταχρέωσαν και ανάγκασαν το κράτος να τις καταργήσει. Σχετικά με τις συνεργασίες που αναπτύσσουν ή το αν θα πρέπει να αναπτύσσουν οι δήμοι δηλώνει ότι δεν γνωρίζει τι συμβαίνει αυτή τη στιγμή στους δήμους αλλά θεωρεί ότι αν υπήρχαν συνεργασίες θα υπήρχαν και πόροι γιατί οι πόροι δεν είναι μόνο οικονομικοί. Για παράδειγμα μια συνεργασία με τον Ερυθρό Σταυρό για πρώτες βοήθειες δεν είναι οικονομική αλλά βοηθάει. Η πρόταση του που θα βοηθούσε την ανάπτυξη του αθλητισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι να στελεχωθούν οι αθλητικοί οργανισμοί από επαγγελματίες και επιστήμονες φυσικής αγωγής γιατί αυτό θα βελτιώσει τη λειτουργία τους και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ούτως ή άλλως η διοίκηση και διαχείριση τους γίνεται από τους πολιτικούς, η υλοποίηση όμως των προγραμμάτων πρέπει να γίνεται από επαγγελματίες.

Οικονομικά και πόροι των αθλητικών οργανισμών

Σχετικά με τα οικονομικά και τους πόρους, οι πληροφορητές έδωσαν τις εξής απαντήσεις : Ο Διευθυντής Γ.Γ.Α σχετικά με το αν οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να αναπτυχθούν αυτοχρηματοδοτούμενοι αναφέρει ότι αυτή τη στιγμή στηρίζονται σε κρατικά κονδύλια και είναι πολύ δύσκολο να καταφέρουν να αναπτυχθούν αυτοχρηματοδοτούμενοι. Βέβαια ένα σημαντικό έσοδο είναι και οι συνδρομές των αθλουμένων. Θα πρέπει λοιπόν τα προγράμματα και οι εγκαταστάσεις να είναι σχετικά βιώσιμες με μία λογική χρηματοδότηση από την μεριά του δήμου και τους πόρους που έρχονται στην τοπική αυτοδιοίκηση. Θα πρέπει να γίνεται μια αξιολόγηση των προγραμμάτων ούτως ώστε αν προκύπτει ότι σε κάποια προγράμματα δεν συμμετέχει ο κόσμος, τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να αλλάζουν. Το ίδιο πρέπει να συμβαίνει και στις αθλητικές εγκαταστάσεις δηλαδή σε κάποιες εγκαταστάσεις που είναι πολύ δαπανηρές θα πρέπει να επανεξετάσουν το πως θα αυξήσουν τα έσοδα τους και ταυτόχρονα πως θα μειώσουν τα έξοδα τους. Για το αν θα πρέπει να υπάρχουν κρατικά κονδύλια επισημαίνει ότι και ο προϋπολογισμός των δήμων είναι δημόσιο χρήμα επομένως δεν υπάρχει διαφορά αν οι χρηματοδοτήσεις γίνονται από τους δήμους ή τη Γ.Γ.Α. ή τις Περιφέρειες γιατί ουσιαστικά όλα είναι δημόσιο χρήμα. Σχετικά με την οικονομική συνεισφορά των πολιτών που συμμετέχουν στα δημοτικά αθλητικά προγράμματα

επισημαίνει ότι αν θέλουμε βιώσιμα, περισσότερα και πιο ποιοτικά προγράμματα τότε ο προϋπολογισμός τους πρέπει να αυξηθεί. Στο βαθμό που ο δήμος δεν μπορεί ανεξάντλητα να προσφέρει γιατί στην πραγματικότητα οι προϋπολογισμοί των δήμων είναι οριακοί, τότε οι αθλούμενοι θα πρέπει να συνεισφέρουν και αυτοί. Την ίδια άποψη καταθέτει και για την οικονομική συνεισφορά των σωματείων που χρησιμοποιούν τις δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις. Θεωρεί ότι τα σωματεία αυτά θα πρέπει να κατανοήσουν ότι αν θέλουν μια λειτουργική και ποιοτική αθλητική εγκατάσταση τότε θα πρέπει για συγκεκριμένους και αιτιολογημένους λόγους να συνδράμουν. Στη συνέχεια τονίζει ότι για το συγκεκριμένο ζήτημα προκύπτουν μεγάλες διαφορές από δήμο σε δήμο και αυτές έχουν να κάνουν με τις προτεραιότητες τους. Προφανώς κάποιος δήμος που έχει σε πρώτη προτεραιότητα τον αθλητισμό, καλύπτει με δαπάνες του δήμου τις αθλητικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις. Επίσης υποστηρίζει ότι οι δήμοι που επιμένουν στις δωρεάν παροχές, είναι αυτοί που προσφέρουν λιγότερα και όχι ποιοτικά προγράμματα και εγκαταστάσεις. Όσον αφορά την προοπτική ανάπτυξης από τους αθλητικούς οργανισμούς επιχειρηματικής δραστηριότητας, υποστηρίζει ότι αυτό το απαγορεύει ο νόμος. Οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να δραστηριοποιούνται μέχρι το σημείο που βγάζουν τα έξοδά τους γιατί στην ουσία όσα έσοδα και όσο πλεόνασμα κι αν έχουν το επενδύουν σε μία νέα εγκατάσταση ή σε μια πρόσθετη παροχή. Όμως θα πρέπει να αναπτύσσουν επιχειρηματική δραστηριότητα με την έννοια του επιχειρησιακού σχεδιασμού, ακολουθώντας κάποιες λογικές περί υγιούς επιχείρησης, να υπάρχει ένα μάνατζμεντ και ένα στρατηγικό σχέδιο, να υπάρχει ένα master plan και να υπολογίζουν με βάση το κέρδος και το κόστος. Εκτός από τις συνδρομές των μελών και τις κρατικές επιχορηγήσεις για την ενίσχυση των αθλητικών οργανισμών θεωρεί ότι θα μπορούσαν να συνεισφέρουν οι εκμισθώσεις συμπεριλαμβανομένων σε αυτές και τις διαφημιστικές πινακίδες και την φιλοξενία αθλητικών διοργανώσεων. Στις συστατικές πράξεις των αθλητικών οργανισμών προβλέπονται και οι δωρεές αλλά υποστηρίζει ότι στην πραγματικότητα αυτές δεν υπάρχουν. Προκειμένου οι αθλητικοί οργανισμοί να αυξήσουν τα έσοδα τους αυτό που προτείνει είναι μια πολύ καλή διαχείριση των προϋπολογισμών τους, μειώνοντας τα έξοδα για κάθε κατηγορία δαπανών και αυξάνοντας τα έσοδα από όλες τις δυνατές πηγές. Επιπλέον θα πρέπει οι αθλητικοί οργανισμοί να αναζητούν έσοδα από τις επιχειρηματικές δράσεις που αναπτύσσονται στις εγκαταστάσεις τους και να ακολουθούν την λογική της επικουρικότητας και στα προγράμματα και στις εγκαταστάσεις.

Ο προϊστάμενος Γ.Γ.Α. έχει διαφορετική άποψη όσον αφορά το αν οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να αναπτυχθούν αυτοχρηματοδοτούμενοι, καθώς θεωρεί πως πρέπει να

είναι και μπορούν να το καταφέρουν. Θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τις διατάξεις του αθλητικού νόμου και να αναπτύξουν τα έσοδα τους μέσω συνδρομών στα προγράμματα τους. Επιπλέον υποστηρίζει ότι θα πρέπει να αναπτύξουν τον αθλητισμό στους δικούς τους κόλπους μειώνοντας τη σωματειακή και κατ' επέκταση την εμπορική δραστηριότητα που συμβαίνει σε βάρος των πολιτών. Τονίζει όμως ότι οι δήμοι θα πρέπει διατηρήσουν το κοινωνικό τους πρόσωπο απέναντι στις κοινωνικά και οικονομικά ασθενέστερες ομάδες και να τις ξεχωρίσουν από τις ομάδες πολιτών που συμμετέχουν στα δημοτικά αθλητικά προγράμματα για την ευχαρίστηση και την ευεξία τους ή γιατί είναι το φθηνότερο μέσο για να ικανοποιήσουν τις σωματικές τους δραστηριότητες και ανάγκες. Οι τελευταίοι θα πρέπει να συνεισφέρουν οικονομικά για να μπορέσουν οι αθλητικοί οργανισμοί να πατήσουν στα πόδια τους και να υλοποιήσουν προγράμματα με κοινωνικό χαρακτήρα. Στη συνέχεια δηλώνει κατηγορηματικά ότι τα σωματεία πρέπει να συνεισφέρουν οικονομικά γιατί θεωρεί ότι κερδοφορούν σε βάρος των αθλητών χωρίς να μπορεί κανείς να τους ελέγξει. Σχετικά με το αν οι αθλητικοί οργανισμοί θα μπορούσαν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα δηλώνει ότι αν και αυτή τη στιγμή ο νόμος το απαγορεύει, αυτό θα πρέπει να αλλάξει για να μπορούν τα νομικά πρόσωπα να την αναπτύξουν. Υποστηρίζει ότι από τη στιγμή που οι αθλητικοί οργανισμοί παραχωρούν τους χώρους τους για επιχειρηματική δραστηριότητα π.χ. μέσω των εντευκτηρίων, γιατί να μην μπορούν να συμμετέχουν και οι ίδιοι στα κέρδη. Κατά την άποψη του οι δήμοι πρέπει να πολεμήσουν για να αποκτήσουν εκτός την από διοικητική αυτοτέλεια και την οικονομική αυτοτέλεια, να ορίζουν δηλαδή τον τρόπο της δαπάνης αλλά και της πίστωσης τους. Τέλος οι προτάσεις του για άλλους τρόπους που μπορούν να βοηθήσουν τους δήμους να ενισχυθούν οικονομικά είναι η συμμετοχή τους στα Ευρωπαϊκά Προγράμματα και σε προγράμματα ΕΣΠΑ.

Ο Πρόεδρος Α.Ο. θεωρεί ότι η κύρια πηγή εσόδων ενός αθλητικού οργανισμού είναι η επιχορήγηση του Δήμου και έπονται οι ελάχιστες επιχορηγήσεις από την Περιφέρεια και τα έσοδα που προκύπτουν από τις συνδρομές και τις παροχές. Δυστυχώς όμως όπως αναφέρει αυτά δεν είναι αρκετά για τη βιωσιμότητά τους. Προκειμένου οι αθλητικοί οργανισμοί να αναπτυχθούν αυτοχρηματοδοτούμενες συμφωνεί εν μέρει με την άποψη του Διευθυντή Γ.Γ.Α. και υποστηρίζει ότι κάτι τέτοιο θα ήταν εφικτό αν οι αθλητικοί οργανισμοί εξετάζουν περιοδικά τις δομές τους ανά εγκατάσταση, καταγράφουν τα κόστη λειτουργίας τους και αυτά περάσουν στους χρήστες, δηλαδή στους δημότες, στους συλλόγους και στον ίδιο το δήμο, αφού όμως υποστηρίζει τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Όσον αφορά την συνεισφορά των πολιτών που συμμετέχουν στα δημοτικά αθλητικά προγράμματα ο Πρόεδρος

υποστηρίζει ότι θα πρέπει να συνεισφέρουν και να εξαιρούνται όσοι πληρούν κάποια κοινωνικά κριτήρια. Όμως σημειώνει ότι και αυτές οι κοινωνικές παροχές πρέπει να δίνονται στα όρια που αντέχει η κάθε εγκατάσταση ή η κάθε δράση και να δίνονται σε αυτούς που πραγματικά τη δικαιούνται χωρίς να απαξιώνεται η παρεχόμενη υπηρεσία ή εγκατάσταση. Συμφωνεί και με την άποψη ότι τα σωματεία που χρησιμοποιούν τις δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις θα πρέπει να συνεισφέρουν οικονομικά αλλά προτείνει και εκεί να εξαιρούνται όσοι έχουν κάποιες αξιολογες επιδόσεις. Υποστηρίζει ότι πρέπει οι σύλλογοι να συνεισφέρουν οικονομικά για να συμβάλλουν στους προϋπολογισμούς των δήμων και να μπορούν να χρησιμοποιούν εγκαταστάσεις ασφαλείς αρχικά και λειτουργικές στη συνέχεια. Για τις αρχές μάρκετινγκ που πρέπει να εφαρμόζονται από τους αθλητικούς οργανισμούς ισχυρίζεται ότι είναι επιτακτική η ανάγκη στις μέρες μας να ακολουθήσουν οι αθλητικοί οργανισμοί τις σύγχρονες λειτουργίες μάρκετινγκ προκειμένου να έχουν έσοδα είτε από χορηγίες είτε μέσω ανταποδοτικότητας. Επιπλέον επισημαίνει ότι υπάρχουν παραδείγματα που μπορούν οι αθλητικοί οργανισμοί να ακολουθήσουν όπως για παράδειγμα το γήπεδο της ΑΕΚ στην Ν. Φιλαδέλφεια ή το Δ΄ Αθλητικό Κέντρο Ηλιούπολης που έχει παραχωρηθεί σε εταιρεία έναντι ενοικίου, ανάληψη υποχρέωσης από την εταιρεία να φτιάξει τον χλοοτάπητα και τον υπόλοιπο εξοπλισμό του γηπέδου, να παρέχει ώρες στους συλλόγους της πόλης προκειμένου να προπονούνται αλλά και ώρες στον δήμο για να καλύψει ανάγκες των δημοτών του και των σχολείων. Στη συνέχεια όμως διαφωνεί με τον προϊστάμενο Γ.Γ.Γ. για το αν θα πρέπει οι αθλητικοί οργανισμοί να αναπτύσσουν επιχειρηματική δραστηριότητα υποστηρίζοντας ότι θα πρέπει να κινούνται στα όρια της αυτοσυντήρησης και όχι της κερδοφορίας διότι με αυτόν τρόπο παράγουν έναν αθέμιτο ανταγωνισμό με τον ιδιωτικό τομέα, έχοντας την ασφάλεια και τη σιγουριά του κράτους και του δήμου. Μια πρόταση που έχει να κάνει προκειμένου να ενισχυθούν οικονομικά οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί είναι η παραχώρηση εγκαταστάσεων σε τρίτους -ξεπερνώντας τα στενά όρια χρήσης των γηπέδων ή σταδίων για αγωνιστικούς λόγους, για συναυλίες ή φεστιβάλ. Επιπλέον σε αντίθεση με όσα υποστήριξε ο Διευθυντής Γ.Γ.Α. θεωρεί ότι για να αυξήσουν οι αθλητικοί οργανισμοί τα έσοδα τους θα πρέπει να στηριχτούν περισσότερο στις συνδρομές μελών και σωματείων και όχι στις εκμισθώσεις γιατί τα προγράμματα λειτουργίας των εγκαταστάσεων είναι ήδη υπέρ καλυμμένα και δεν υπάρχουν ελεύθερες ώρες. Υπογραμμίζει όμως ότι θα πρέπει να γίνεται σωστή τιμολόγηση ανά εγκατάσταση έτσι ώστε να είναι ανταποδοτική και όχι παθητική.

Ο Διευθυντής Α.Ο. συμφωνεί με τον Πρόεδρο και αναφέρει ότι ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ο προϋπολογισμός τους κάθε χρόνο χρηματοδοτείται από τον Δήμο και είναι ελάχιστος σε σχέση με τις ανάγκες τους. Παρόλα αυτά είναι το μεγαλύτερο έσοδο τους και δεύτερο είναι η συνδρομή των δημοτών που κάνουν χρήση των εγκαταστάσεων τους και συμμετέχουν στα προγράμματα τους. Υποστηρίζει ότι οι αθλητικοί οργανισμοί πρέπει να γίνουν αυτοχρηματοδοτούμενοι όμως κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από Ευρωπαϊκά Προγράμματα. Οι πολίτες που συμμετέχουν στα δημοτικά αθλητικά προγράμματα πρέπει να συνεισφέρουν οικονομικά και όσον αφορά το δικό τους δήμο το κάνουν. Η οικονομική αυτή συνεισφορά βέβαια είναι μικρή και καταλαβαίνουν και οι ίδιοι οι πολίτες ότι πρέπει να συμβάλλουν αφού είναι ικανοποιημένοι από τα προγράμματα που τους παρέχονται. Είναι όμως αντίθετος στο να συνεισφέρουν οικονομικά τα αθλητικά σωματεία που χρησιμοποιούν τις δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις γιατί όπως υποστηρίζει, δεν έχουν έσοδα και επιπλέον έτσι όπως είναι δομημένος ο αθλητισμός στην Ελλάδα, που του κύτταρο του είναι ο σωματειακός αθλητισμός, αν δεν παρείχαν και οι δήμοι τις εγκαταστάσεις δεν θα μπορούσαν να επιβιώσουν. Για το αν θα πρέπει οι αθλητικοί οργανισμοί να εφαρμόσουν σύγχρονες λειτουργίες μάρκετινγκ ο διευθυντής δηλώνει ότι αυτό είναι το ζητούμενο αλλά για να γίνει αυτό θα πρέπει οι αθλητικοί οργανισμοί να στελεχωθούν με εξειδικευμένο προσωπικό. Υποστηρίζει ότι είναι πολύ δύσκολο το θέμα της χορηγίας λόγω της οικονομική κατάστασης που επικρατεί στη χώρα μας και ότι στον δικό τους αθλητικό οργανισμό που υπάρχει αρμόδιο γραφείο χορηγιών προσπαθούν εδώ και πολύ καιρό να βρουν χορηγούς ακόμα και για ονοματοδοσίες γηπέδων αλλά δεν το έχουν καταφέρει. Στη συνέχεια αναφέρει ότι οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης δεν μπορούν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα γιατί δεν προβλέπεται από το νόμο και προτείνει την συνεργασία με τους ιδιωτικούς φορείς για εύρεση χορηγίας και την συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά προγράμματα ως τρόπους οικονομικής ενίσχυσης των αθλητικών οργανισμών.

Η γυμνάστρια στα προγράμματα του δήμου θεωρεί ότι τα έσοδα από τις συνδρομές των αθλούμενων αποτελούν την κύρια πηγή εσόδων των αθλητικών οργανισμών τα οποία όμως δεν αρκούν για την βιωσιμότητα τους. Συμφωνεί με τον Διευθυντή Γ.Γ.Α. και υποστηρίζει ότι οι αθλητικοί οργανισμοί πολύ δύσκολα θα μπορούσαν να αναπτυχθούν αυτοχρηματοδοτούμενοι, και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με πολύ καλή οργάνωση και μέσα από συνεργασίες. Συμφωνεί ότι οι πολίτες που συμμετέχουν στα δημοτικά προγράμματα άθλησης πρέπει να συνεισφέρουν οικονομικά προκειμένου να εξασφαλιστεί η

βιωσιμότητα τους και η συνέχιση τους. Το ίδιο υποστηρίζει και για τα σωματεία που χρησιμοποιούν τις δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις γιατί μέσα από αυτή τη χρήση και τα ίδια εισπράττουν συνδρομές και έχουν έσοδα. Θεωρεί ότι θα πρέπει οι αθλητικοί οργανισμοί να εφαρμόσουν σύγχρονες λειτουργίες μάρκετινγκ για να μπορέσουν να διαφημίσουν τα προγράμματα, τις εκδηλώσεις και γενικότερα τις δράσεις τους και μέσω αυτών να αποκτήσουν περισσότερα μέλη στα αθλητικά προγράμματα και να έχουν περισσότερα έσοδα. Επίσης αναφέρει ότι οι πολίτες είναι έτοιμοι να δεχτούν τέτοιες τακτικές γιατί έχουν καταλάβει την αναγκαιότητα τους προκειμένου να αναπτυχθεί ο αθλητισμός. Συμφωνεί με τον Πρόεδρο Α.Ο. ότι άλλοι τρόποι για να μπορέσουν οι αθλητικοί οργανισμοί να αυξήσουν τα έσοδα τους είναι οι εκμισθώσεις και η παραχώρηση των εγκαταστάσεων για μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις ή ακόμα και πολιτιστικές όπως συναυλίες. Γενικότερα θεωρεί ότι οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν τα έσοδα τους μέσα από την προβολή και προώθηση της δουλειάς που κάνουν γιατί έτσι θα προσελκύσουν περισσότερα μέλη.

Ο ακαδημαϊκός θεωρεί ότι οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να αναπτυχθούν αυτοχρηματοδοτούμενοι γιατί τα κρατικά κονδύλια δεν είναι βοήθεια, δεν είναι μέσο για να καθοδηγούνται οι τοπικές κοινωνίες μέσω άσκησης πολιτικής -αν και στην πραγματικότητα αυτό γίνεται. Το Σύνταγμα αναφέρει ότι η άθληση με την έννοια της άσκησης και της αναψυχής είναι υποχρέωση της πολιτείας και δικαίωμα του πολίτη άρα από εκεί απορρέει το ότι το κράτος χορηγεί χρήματα. Θα πρέπει λοιπόν το κράτος να δίνει χρήματα χωρίς να ασκεί πολιτική και η άσκηση πολιτικής πρέπει να γίνεται τοπικά βάση της ανάγκης και των ενδιαφερόντων των πολιτών. Στο ερώτημα αν πρέπει οι δημότες – μέλη των προγραμμάτων άθλησης να συνεισφέρουν οικονομικά είναι ο μοναδικός πληροφορητής που υποστηρίζει ότι δεν θα πρέπει να συνεισφέρουν γιατί η άσκηση και αναψυχή στους δήμους είναι μια υπηρεσία οπότε θα πρέπει οι δήμοι να τις διαχειρίζονται όπως και τις άλλες υπηρεσίες που παρέχονται δωρεάν, αφού ούτως ή άλλως οι δημότες πληρώνουν τα δημοτικά τέλη. Θεωρεί ότι ο δημότης που έχει οικονομική άνεση δεν θα πάει σε ένα δημοτικό γυμναστήριο γιατί δεν τον ικανοποιεί. Αυτός που θα πάει στο δημοτικό γυμναστήριο είναι ο δημότης, που του πρότεινε ο γιατρός του να πάει για αποκατάσταση, άρα αυτός ο δημότης δεν πρέπει να πληρώνει. Το ίδιο ισχυρίζεται και για τα σωματεία. Υποστηρίζει όπως και ο Διευθυντής Α.Ο., ότι δεν πρέπει να συνεισφέρουν οικονομικά για να χρησιμοποιούν τις αθλητικές εγκαταστάσεις γιατί οι δήμοι υποχρεούνται από το Σύνταγμα να συμβάλλουν στον αθλητισμό. Εξάλλου τα σωματεία δεν είναι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις αλλά μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και αυτό σημαίνει ότι τα χρήματα που παίρνουν από τους

αθλούμενους τους, τα δίνουν πάλι πίσω σε υπηρεσίες. Το μόνο που θα μπορούσαν να κάνουν τα σωματεία είναι να συμβάλλουν στην συντήρηση των εγκαταστάσεων. Όμως υπογραμμίζει, άλλο είναι «συμβάλλω» κι άλλο «πληρώνω ενοίκιο». Όσον αφορά την εφαρμογή σύγχρονων λειτουργιών μάρκετινγκ από τους αθλητικούς οργανισμούς αναφέρει ότι το μάρκετινγκ είναι μία από τις τέσσερις βασικότερες, ζωτικές λειτουργίες ενός οργανισμού και ότι χωρίς αυτό δεν υπάρχει οργανισμός. Θεωρεί ότι σε καμία περίπτωση οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί δεν μπορούν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα γιατί εκ του νόμου κανένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός μπορεί. Τέλος οι προτάσεις που κάνει για την αύξηση των εσόδων των αθλητικών οργανισμών είναι να προσφέρουν υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των πολιτών. Όταν γίνεται αυτό ο πολίτης με χαρά θα δώσει ένα ανταποδοτικό τίμημα διότι θα καταλάβει ότι κάποιος έχει εργαστεί για να του τις προσφέρει.

Οργάνωση υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών

Στην τελευταία κατηγορία ερωτήσεων οι απόψεις των πληροφορητών συμπίπτουν στα περισσότερα ερωτήματα.

Ο πρόεδρος Α.Ο. όσον αφορά τη μορφή οργάνωσης που πρέπει να έχουν οι αθλητικοί οργανισμοί υποστηρίζει ότι μπορούν να λειτουργήσουν καλύτερα ως Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου με την προϋπόθεση να υποστηρίζονται σωστά από τον Δήμο, ιδιαίτερα όσον αφορά την επάνδρωσή τους με το ανάλογο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζονται για να λειτουργήσουν σωστά. Για το οργανόγραμμα των αθλητικών οργανισμών θεωρεί ότι αυτό που χρησιμοποιούν σήμερα οι περισσότεροι αθλητικοί οργανισμοί με τον Πρόεδρο και το Δ.Σ. στην κορυφή και τις διευθύνσεις με τα τμήματα κάθετα και οριζόντια να ακολουθούν, είναι το καλύτερο εγχειρίδιο χρήσης ή λειτουργίας. Επισημαίνει όμως ότι σε επίπεδο διευθύνσεων, η διεύθυνση αθλητισμού θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από αυτές των αθλητικών εγκαταστάσεων και του πολιτισμού αν υπάρχει. Πρέπει οι γραμμές ανάμεσα σε αυτές τις τρεις υπηρεσίες να είναι ξεκάθαρες γιατί σε διαφορετική περίπτωση δημιουργούνται προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των οργανικών μονάδων και προκαλούνται συγκρούσεις. Συγκρούσεις θεωρεί ότι υπάρχουν και μεταξύ των υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών με τις υπηρεσίες του δήμου οι οποίες όπως υποστηρίζει, προκύπτουν από τις ελλείψεις που υπάρχουν και στις δύο υπηρεσίες. Όταν ακόμα και οι ίδιοι οι δήμοι έχουν ελλείψεις οικονομικές, προσωπικού, ελλείψεις υλικών τότε δεν μπορούν να βοηθήσουν τα νομικά τους πρόσωπα και κατ' επέκταση δημιουργούνται προστριβές.

Θεωρεί ότι το οργανωτικό σχήμα των αθλητικών οργανισμών δεν ανταποκρίνεται στις σημερινές συνθήκες. Θα πρέπει να δομηθεί εκ νέου, να ακολουθήσει ένα πιο μοντέρνο επιχειρηματικό μοντέλο και να συμπεριλάβει περισσότερες ειδικότητες που θα ανταποκρίνονται στις σύγχρονες καταστάσεις.

Ο Διευθυντής Α.Ο. συμφωνεί με τον Πρόεδρο Α.Ο. ότι ως προς τον τύπο οργάνωσης των αθλητικών οργανισμών, ο πιο αποτελεσματικός είναι το Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου γιατί με αυτό τον τρόπο λειτουργούν με αυτονομία. Δηλώνει όμως ότι δεν γνωρίζει ακριβώς τη λειτουργία των δημοτικών επιχειρήσεων και των αποτελεσμάτων που έχουν. Και στην επόμενη ερώτηση συμφωνεί με την άποψη του Προέδρου Α.Ο. ότι για την σωστή λειτουργία και αποτελεσματικότητα των αθλητικών οργανισμών θα πρέπει ο αθλητισμός να είναι ξεχωριστή διεύθυνση από τον πολιτισμό. Δηλώνει όσον αφορά το δικό τους Νομικό Πρόσωπο ότι παρόλη τη γραφειοκρατία που είναι τεράστιο πρόβλημα για τη δημόσια διοίκηση, δεν υπάρχουν προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των οργανικών μονάδων του αθλητισμού ούτε μεταξύ των υπηρεσιών του με τις αντίστοιχες του δήμου γιατί είναι τελείως ανεξάρτητοι από αυτόν. Αναφέρει ότι το νομικό τους πρόσωπο έχει δική του διεύθυνση τεχνική υπηρεσίας, διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών και επιχειρησιακού σχεδιασμού οπότε δεν εμπλέκονται πουθενά με τις υπηρεσίες του δήμου παρά μόνο στην επιχορήγηση που δίνει και φυσικά στο ότι χαράσσει την κεντρική φιλοσοφία σε ότι αφορά τον αθλητισμό. Τέλος υποστηρίζει ότι το οργανωτικό σχήμα του οργανισμού τους ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στις σημερινές συνθήκες

Η γυμνάστρια στα προγράμματα δήμου συμφωνεί και εκείνη με τους προηγούμενους πληροφορητές και δηλώνει σχετικά με την οργάνωση των υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών ότι θα πρέπει να υπάρχουν ξεχωριστές διευθύνσεις για τον αθλητισμό και τον πολιτισμό, αλλά να υπάρχει μεταξύ τους συνεργασία. Δεν θεωρεί ότι υπάρχουν προβλήματα μεταξύ των οργανικών μονάδων των αθλητικών οργανισμών αλλά υπάρχουν μεταξύ των υπηρεσιών του δήμου και των αντίστοιχων υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών. Εκεί αναφέρει ότι προκύπτουν πρακτικά προβλήματα κυρίως λόγω των οικονομικών ελλείψεων αλλά και του ότι δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός των ορίων τους.

Ο ακαδημαϊκός στην ερώτηση ποιος τύπος οργάνωσης συμβάλλει περισσότερο στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών, είναι ο μόνος που αναφέρει ότι ο καλύτερος τρόπος είναι οι δημοτικές επιχειρήσεις. Όπως υποστηρίζει όμως, στο παρελθόν οι διοικήσεις των δήμων δεν τις λειτούργησαν σύννομα και έτσι ο τύπος αυτός οργάνωσης δεν είχε συνέχεια. Το γεγονός όμως ότι λειτουργούσαν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και μπορούσαν να

ξεπεράσουν τις αγκυλώσεις του δημοσίου τις έκανε πολύ αποτελεσματικές. Οι διευθύνσεις στο Δήμο θεωρεί ότι δεν βοηθούν γιατί κάθε φορά που θα πρέπει να περάσει ένα θέμα του αθλητισμού από το Δημοτικό Συμβούλιο θα τοποθετείται πολύ χαμηλά στην ατζέντα και πολλές φορές δεν θα συζητιέται και καθόλου. Σχετικά με το αν πρέπει να γίνουν αλλαγές στην οργάνωση των υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών δηλώνει ότι δεν μπορεί να απαντήσει σε αυτή την ερώτηση γιατί εξαρτάται από το μέγεθος του κάθε αθλητικού οργανισμού. Είναι διαφορετική η οργάνωση που χρειάζεται για παράδειγμα ένας μεγάλος δήμος της Αττικής και διαφορετική η οργάνωση του αθλητικού οργανισμού ενός επαρχιακού δήμου. Τέλος υποστηρίζει ότι το οργανωτικό σχήμα των αθλητικών οργανισμών σήμερα δεν ανταποκρίνεται στις σημερινές συνθήκες. Μόνο αν συσταθούν δημοτικές επιχειρήσεις για τον αθλητισμό θα ξεπεραστούν προβλήματα όπως προσλήψεις, προμήθειες και γραφειοκρατία.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία και την ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Σχετικά με τον ρόλο που διαδραματίζουν οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη του αθλητισμού, οι πληροφορητές υποστήριξαν ότι θα πρέπει να αποτελούν αν όχι τον πρώτο, σίγουρα έναν από τους τρεις πυλώνες ανάπτυξης του αθλητισμού στις τοπικές κοινωνίες μαζί με τον σωματειακό και τον σχολικό αθλητισμό. Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι ο μοναδικός φορέας που έχει στην κυριότητα του όλες τις αθλητικές και σχολικές εγκαταστάσεις στα όρια της περιφέρειας της και επίσης είναι ο μοναδικός φορέας που υλοποιεί προγράμματα άθλησης με σκοπό την ψυχαγωγία, την βελτίωση της υγείας και την αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου των πολιτών. Επιπλέον οι δήμοι, μέσα από την κοινωνική πολιτική τους, παρέχουν προγράμματα άθλησης σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες όπως ΑμεΑ και σε ομάδες πολιτών που παραδοσιακά απέχουν από την άθληση όπως οι έφηβοι και τα άτομα τρίτης ηλικίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, ενώ όλοι σχεδόν οι δήμοι παρέχουν εγκαταστάσεις και προγράμματα άθλησης, δεν υπάρχει η δυνατότητα να κρίνουμε την ποιότητά τους διότι δεν έχουν οριστεί κάποιοι δείκτες σύμφωνα με τους οποίους θα μπορούσαμε να τους αξιολογήσουμε αλλά και γιατί οι αθλητικοί οργανισμοί δεν καταγράφουν στατιστικά και δημογραφικά στοιχεία, ούτε ερευνούν τον αντίκτυπο των προγραμμάτων τους στη σωματική και φυσική υγεία των πολιτών.

Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφία και συγκεκριμένα με τον Αυθίνο (2007), που διατυπώνει ότι μέσω των δημοτικών αθλητικών προγραμμάτων εκτός από την φυσική άσκηση και τις εγκαταστάσεις προσφέρονται και κοινωνικότητα, ψυχαγωγία και υγεία, με τον Buttler (1967), που αναφέρει ότι οι βασικοί φορείς υπηρεσιών άθλησης θα πρέπει να είναι οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης γιατί οι υπηρεσίες τους αποτελούν σημαντική παροχή προς τους πολίτες επομένως οι ιδιωτικοί φορείς δεν μπορούν να την καλύψουν αλλά και με τους Malka (1990), Papadimitriou (1995) & Tsui (1990) που υποστηρίζουν ότι είναι πολύ δύσκολο να εκτιμήσει κανείς το έργο ενός αθλητικού οργανισμού κυρίως γιατί ο στόχος τους η είναι ποικιλία και η ποιότητα των υπηρεσιών του οι οποίες δεν μπορούν να υπολογιστούν εύκολα.

Όσον αφορά το ερευνητικό ερώτημα για το ρόλο της Γ.Γ.Α., οι πληροφορητές θεωρούν ότι θα πρέπει να δίνει μια κεντρική κατεύθυνση όσον αφορά την χάραξη πολιτικής και τον στρατηγικό σχεδιασμό για την ανάπτυξη του αθλητισμού στις τοπικές κοινωνίες και μάλιστα υποστηρίζουν, ότι θα πρέπει να υπάρχει ειδικό τμήμα στην υπηρεσία της, για τον

στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης των αθλητικών οργανισμών, από το οποίο θα ορίζεται μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, όπως ακριβώς γίνεται στην εκπαίδευση με τα σχολεία. Ο αθλητισμός για να αναπτυχθεί σωστά θα πρέπει να έχει τις βάσεις, να έχει ένα πρόγραμμα και να εξασφαλίζεται η συνέχειά του. Αυτό θα πρέπει να σχεδιάζεται κεντρικά και όχι αυτόνομα από τον κάθε δήμο. Παρόλα αυτά, διατυπώθηκε και η αντίθετη άποψη όπως αυτή του διευθυντή Γ.Γ.Α., που θεωρεί ότι οι δήμοι είναι και θα πρέπει να παραμείνουν αυτοδιοίκητοι επομένως το κράτος δεν πρέπει να τους υποδεικνύει τι πρέπει να κάνουν και η γνώμη του ακαδημαϊκού, ο οποίος υποστήριξε ότι οι κοινωνίες πρέπει να αναπτύσσονται αυτόνομα με βάση τις ανάγκες των πολιτών τους και ο κεντρικός έλεγχος ποτέ δεν βοήθησε σε αυτό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πολιτική που ακολουθεί η Γ.Γ.Α εκφράζεται μέσα από το οργανωτικό πλαίσιο των Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους και εκφράζει την ανάγκη συνεργασίας των υπηρεσιών της, με τους δήμους και τους άλλους τοπικούς φορείς με σκοπό της ανάπτυξη του αθλητισμού χωρίς να επεμβαίνει καθόλου στην χάραξη πολιτικής και στρατηγικής των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στο ερευνητικό ερώτημα του αν οι κατευθυντήριες γραμμές και τα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμβάλλουν στην ανάπτυξη του αθλητισμού οι πληροφορητές συμφωνούν ομόφωνα ότι η Ε.Ε. προσφέρει προγράμματα και εκδηλώσεις που επιχορηγούνται με γενναία ποσά, επομένως ο ρόλος της σίγουρα είναι ενισχυτικός. Τα αποτελέσματα προκαλούν εντύπωση αφού όλοι οι πληροφορητές παρόλο που κινούνται στο χώρο της διοίκησης αθλητισμού πάρα πολλά χρόνια και παρακολουθούν από κοντά τις εξελίξεις στο χώρο, ανέφεραν ότι δεν έχουν σαφή εικόνα για το πόσα και ποια προγράμματα υλοποιούνται, ούτε για τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς μέσα από τους οποίους θα μπορούσε ένας αθλητικός οργανισμός να συμμετάσχει, ούτε τα αποτελέσματα προγραμμάτων που έχουν ήδη υλοποιηθεί από ελληνικούς φορείς και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως καλές πρακτικές ώστε να τα ακολουθήσουν και άλλοι.

Σχετικά με τον αν υπαγωγή του αθλητισμού στον πολιτισμό συμβάλλει στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών και αν πρέπει να αναπτυχθούν συνεργασίες και με άλλους κλάδους της κεντρικής εξουσίας οι πληροφορητές υποστηρίζουν ότι τόσο σε επίπεδο υπουργείου όσο και στους δήμους, ο αθλητισμός θα πρέπει να είναι διοικητικά αυτόνομος και να αναπτύσσει οριζόντιες συνεργασίες και με τα υπόλοιπα υπουργεία. Αναφέρουν ότι ο αθλητισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την εκπαίδευση, επομένως οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύσσουν συνεργασίες με τα σχολεία αλλά θα πρέπει να υπάρχουν συνεργασίες και με τον κλάδο της ιατρικής και κυρίως της προληπτικής ιατρικής.

Η άποψη αυτή συμφωνεί με τον Κάκκο (2006), που υποστηρίζει ότι ο αθλητισμός εκτός από τον πολιτισμό πρέπει να συνεργάζεται και με άλλους κλάδους της κεντρικής εξουσίας όπως η υγεία, η παιδεία, οι κοινωνικές υπηρεσίες κ.α.

Σχετικά με το αν η αποκέντρωση και μεταβίβαση περισσότερων αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία στους ΟΤΑ διευκόλυνε την ανάπτυξη τους και την αύξηση των πόρων τους, η πλειοψηφία των πληροφορητών δήλωσε ότι έχουν βοηθήσει τους δήμους να αναπτυχθούν και να ενισχύσουν την αυτοδιοίκηση τους. Κι αυτό το αποδεικνύει η εικόνα που παρουσιάζουν σήμερα οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης σε σχέση με την εικόνα που παρουσίαζαν πριν από 20 – 30 χρόνια.

Η διαπίστωση αυτή συμφωνεί με τον Κέλλη (2002), ο οποίος αναφέρει ότι τα τελευταία χρόνια οι δήμοι έχουν αναπτυχθεί σημαντικά και έχουν βελτιώσει πολύ την εικόνα τους σε σχέση με προηγούμενα χρόνια.

Διατυπώθηκε βέβαια και η αντίθετη άποψη από τον Προϊστάμενο Γ.Γ.Α. και την γυμνάστρια στα προγράμματα δήμου οι οποίοι υποστήριξαν ότι οι μεταβιβάσεις αυτές όχι μόνο δεν βοήθησε τους δήμους, αλλά δημιούργησε πρόσθετα οικονομικά προβλήματα, ειδικά στις μέρες μας που με τα μνημόνια έγιναν περικοπές και στις οργανικές θέσεις του δημοσίου, με αποτέλεσμα οι αθλητικοί οργανισμοί να μην μπορούν να αντιμετωπίσουν τα τεράστια κόστη συντήρησης των εγκαταστάσεων και να μην έχουν το ανάλογο προσωπικό για να τις λειτουργήσουν. Όλοι όμως συμφωνούν στο ότι η μεταφορά αρμοδιοτήτων από το κράτος πρέπει να γίνεται αλλά να συνοδεύεται με την μεταφορά αντίστοιχων οικονομικών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού.

Σε αυτό συμφωνούν και οι Γκανάτσιος και Γαργαλιάνος (2007), που υποστηρίζουν ότι οι παραχωρήσεις από κράτος προκάλεσαν αρκετά προβλήματα στους δήμους γιατί δεν συνοδεύονταν πάντα με τα απαραίτητα οικονομικά κονδύλια.

Στο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τη χάραξη ολοκληρωμένης πολιτικής για τον αθλητισμό, όλοι οι πληροφορητές απαντούν ότι δεν υπάρχει. Το μόνο που υπάρχει είναι μια φιλοσοφία ανάπτυξης του αθλητισμού και μια πολιτική βούληση ή όποια όμως μπορεί να αλλάζει κάθε τέσσερα (4) χρόνια, αν μετά τις εκλογές αλλάξει η δημοτική αρχή και κάποιες δομές οι οποίες ακολουθούνται σταθερά αλλά χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό και στόχο. Υπάρχει βέβαια και η άποψη του ακαδημαϊκού ο οποίος υποστηρίζει ότι μια ολοκληρωμένη πολιτική είναι καλό να υπάρχει προκειμένου να υποστηριχθούν οι ανάγκες των ευπαθών ομάδων όμως στην πραγματικότητα οι ίδιες οι τοπικές κοινωνίες θα πρέπει να αναπτύσσουν

τις δυναμικές και να χαράσσουν τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν οι δήμοι προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους.

Η άποψη αυτή έρχεται σε αντίθεση με τις διαπιστώσεις του Κάκκου (2004), ο οποίος αναφέρει ότι προκειμένου ένας αθλητικός οργανισμός να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να υπάρχει ένα τοπικό ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης του αθλητισμού και ένα αναλυτικό σχέδιο δράσης.

Σχετικά με το αν υπάρχουν εμπόδια στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών και ποια είναι αυτά, οι περισσότεροι πληροφορητές, προβάλλουν ως μεγαλύτερο εμπόδιο τους ίδιους τους δήμους και τους ανθρώπους που ασκούν διοίκηση, είτε γιατί όπως υποστηρίζουν οι Διευθυντές Γ.Γ.Α. και Α.Ο. με τις εκλογές που γίνονται κάθε τέσσερα χρόνια, αν αλλάξει η δημοτική αρχή αλλάζει και η προτεραιότητα που δίνεται στον αθλητισμό αλλά και η πολιτική ανάπτυξης του, είτε γιατί όπως υποστηρίζει ο Προϊστάμενος Γ.Γ.Α οι δήμοι δεν έχουν όραμα και ο κύκλος τους είναι μικροπολιτικός, είτε γιατί όπως αναφέρει ο ακαδημαϊκός όταν τους δόθηκε η ευκαιρία να λειτουργήσουν τον αθλητισμό μέσω των δημοτικών επιχειρήσεων έκαναν κακοδιαχείριση και το κράτος αναγκάστηκε να τις καταργήσει. Άλλα προβλήματα που διατυπώθηκαν είναι το οικονομικό και η έλλειψη προσωπικού, η γραφειοκρατία, αλλά και τα αντικρουόμενα συμφέροντα με τους αθλητικούς συλλόγους καθώς και η έλλειψη ολοκληρωμένου πλάνου ανάπτυξης για τον αθλητισμό.

Τα αποτελέσματα συμφωνούν με την διαπίστωση του Γκανάτσιου και Γαργαλιάνου (2007) ότι οι αθλητικοί οργανισμοί πολλές φορές παρουσιάζουν πτωτική τάση στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους και αυτό οφείλεται είτε στο ότι με την αλλαγή της δημοτικής αρχής κάθε τέσσερα (4) χρόνια αλλάζουν και οι προτεραιότητες για τον αθλητισμό, είτε γιατί δεν επαρκούν τα οικονομικά των δήμων είτε γιατί αλλάζει το προσωπικό στις θέσεις ευθύνης.

Στο επόμενο ερευνητικό ερώτημα που αφορά το με ποιο τρόποι οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να αναπτυχθούν αυτοχρηματοδοτούμενοι οι πληροφορητές απαντούν ότι αυτό είναι το ζητούμενο και ότι οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να λειτουργούν και να αναπτύσσονται αυτοχρηματοδοτούμενοι αν και πιστεύουν ότι κάτι τέτοιο είναι αρκετά δύσκολο και έχουν πολύ δρόμο ακόμα μπροστά τους για να το καταφέρουν. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι για να μπορέσουν οι αθλητικοί οργανισμοί να αναπτυχθούν με ιδίους πόρους θα πρέπει να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα των προγραμμάτων και των εγκαταστάσεων τους. Ο Διευθυντής Γ.Γ.Α και ο Πρόεδρος Ο.Τ.Α. υποστηρίζουν, ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν κάνουν μια πολύ καλή διαχείριση των προϋπολογισμών τους,

εξετάζοντας περιοδικά τρόπους να μειώσουν τα έξοδα τους για κάθε κατηγορία δαπανών και να αυξήσουν τα έσοδά τους από άλλες πηγές. Οι υπόλοιποι πληροφορητές θεωρούν ότι για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει οι αθλητικοί οργανισμοί να βρουν τρόπους να αυξήσουν τα έσοδα τους είτε μέσω συνδρομών στα προγράμματά τους, είτε μέσα από συνεργασίες, είτε με τη συμμετοχή τους σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα.

Σε σχέση με το αν οι πολίτες που συμμετέχουν στα δημοτικά προγράμματα άθλησης θα έπρεπε να συνεισφέρουν οικονομικά, η πλειοψηφία των πληροφορητών δηλώνει ότι προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών και με δεδομένο το ότι οι προϋπολογισμοί τους δεν επαρκούν και ότι ο νόμος τους δίνει το δικαίωμα να αναπτύξουν τα έσοδα τους μέσω συνδρομών, τότε θα πρέπει να το κάνουν με την προϋπόθεση ότι η συνεισφορά αυτή θα είναι μικρή ώστε να μπορέσουν οι πολίτες να ανταποκριθούν σε αυτή. Επιπλέον τονίζουν ότι οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόσουν κοινωνική πολιτική για τις ευάλωτες και οικονομικά ασθενέστερες ομάδες πολιτών και μέσω προκαθορισμένων κριτηρίων αυτοί να εξαιρούνται. Τέλος δηλώνουν ότι οι πολίτες δεν έχουν αντίρρηση να συμβάλλουν με ένα μικρό ποσό γιατί είναι ικανοποιημένοι από τα δημοτικά προγράμματα άθλησης και αναγνωρίζουν ότι κάποιοι εργάζονται γι' αυτά.

Η δήλωση αυτή συμφωνεί με τον Buttler (1967), που διατυπώνει ότι οι δημότες θέλουν αθλητικές υπηρεσίες επομένως δεν διαφωνούν στο να συμβάλλουν οικονομικά προκειμένου να συμμετέχουν σε αυτές.

Αντίθετη γνώμη κατέθεσε μόνο ο ακαδημαϊκός ο οποίος δήλωσε κατηγορηματικά ότι τα αθλητικά προγράμματα είναι κι αυτά δημόσιες υπηρεσίες επομένως οι πολίτες δεν θα πρέπει να συνεισφέρουν οικονομικά

Στο ερευνητικό ερώτημα αν πρέπει τα αθλητικά σωματεία που χρησιμοποιούν τις δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις να συνεισφέρουν οικονομικά, οι περισσότεροι πληροφορητές συμφώνησαν ότι θα πρέπει να συνεισφέρουν και μόνο ο Διευθυντής Α.Ο. και ο ακαδημαϊκός εξέφρασαν αντίθετη άποψη. Οι πρώτοι χρησιμοποίησαν ως επιχείρημα το ότι τα σωματεία θα πρέπει αναλάβουν το μερίδιο που τους αντιστοιχεί στα έξοδα συντήρησης των αθλητικών εγκαταστάσεων προκειμένου αυτές να είναι ασφαλείς και λειτουργικές, με δεδομένο ότι οι προϋπολογισμοί των δήμων δεν επαρκούν, όμως υποστηρίχτηκε και η άποψη ότι τα σωματεία έχουν έσοδα και κέρδη επομένως ένα ποσοστό από τα κέρδη τους θα πρέπει να καταβάλλεται για την συντήρηση των εγκαταστάσεων. Από την άλλη μεριά οι πληροφορητές που διαφώνησαν θεωρούν ότι τα σωματεία είναι μη κερδοσκοπικοί

οργανισμοί, δεν έχουν έσοδα, αποτελούν το βασικό κύτταρο του αθλητισμού στη χώρα μας και αν δεν υποστηριχτούν από τους δήμους μέσω των εγκαταστάσεων δεν θα μπορέσουν να επιβιώσουν. Επιπλέον θεωρούν ότι η παροχή των εγκαταστάσεων στα σωματεία είναι και αυτή μια υπηρεσία του δήμου επομένως δεν θα πρέπει να υπάρχει οικονομική επιβάρυνση για τη χρήση.

Οι αντίθετες αυτές απόψεις καταγράφηκαν και στη βιβλιογραφία όπου οι Γκανάτσιος και Γαργαλιάνος (2007), διατύπωσαν ότι κάποιοι δήμοι προσφέρουν τα προγράμματα τους δωρεάν γιατί θεωρούν ότι είναι μια υπηρεσία για την οποία οι πολίτες έχουν ήδη πληρώσει μέσω των ανταποδοτικών τελών ενώ κάποιοι άλλοι δήμοι έχουν ορίσει μια μικρή συνδρομή προκειμένου να ενισχύσουν τα οικονομικά τους και στη συνέχεια να επενδύσουν τα έσοδα αυτά για να βελτιώσουν τις υπηρεσίες και τις εγκαταστάσεις τους.

Τέλος σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα του ποιος τύπος οργάνωσης συμβάλλει περισσότερο στην ανάπτυξη του αθλητισμού τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου είναι ο καλύτερος τύπος οργάνωσης με την προϋπόθεση να υποστηρίζεται σωστά από τον δήμο, γιατί με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζουν την αυτονομία και αυτοδιοίκηση του αθλητισμού. Η οργάνωση σε διεύθυνση του Δήμου δεν εξυπηρετεί, αφού θα υποβαθμίζονταν πολύ η προτεραιότητα που δίνεται στον αθλητισμό σε σχέση με άλλα θέματα που απασχολούν τους Δήμους όπως η καθαριότητα, η ασφάλεια, η παιδεία κλπ. Ο ακαδημαϊκός ήταν ο μόνος που υποστήριξε ότι ο καλύτερος τύπος οργάνωσης για τον αθλητισμό είναι οι δημοτικές επιχειρήσεις γιατί έχουν μεγαλύτερη ευκολία σε θέματα προσλήψεων και οικονομικής διαχείρισης, λόγω του ότι δεν υπάγονται στους κανόνες του δημοσίου λογιστικού. Εξαιτίας όμως αυτού, οι δήμοι προέβησαν σε κακοδιαχείριση και το κράτος αναγκάστηκε να τις καταργήσει.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων που αναδείχτηκαν μέσα από τις βασικές ερευνητικές ερωτήσεις της έρευνας και καταγράφονται ανά ερευνητικό πεδίο ως εξής:

1^ο Πεδίο : Ποια είναι η συμβολή του κράτους και της Ε.Ε. στην λειτουργία και ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης;

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις ερευνητικές ερωτήσεις συμπεραίνουμε ότι η συμβολή του κράτους -που εκφράζεται μέσω της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού, στην χάραξη ολοκληρωμένης πολιτικής για την ανάπτυξη του αθλητισμού στις τοπικές αυτοδιοικήσεις, κρίνεται αναγκαία ώστε να διασφαλιστεί ότι η λειτουργία και η

ανάπτυξη του αθλητισμού σε τοπικό επίπεδο, στηρίζεται σε σταθερές βάσεις, έχει μια σταθερή πορεία μέσω ενός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και εξασφαλίζει τη συνέχεια του.

Η Γ.Γ.Α. λειτουργεί αυτή τη στιγμή μόνο υποστηρικτικά όσον αφορά τους αθλητικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, η πολιτική της αυτή εκφράζεται μέσα από το Οργανωτικό Πλαίσιο των Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους χωρίς ουσιαστικά να έχει ποτέ σχεδιάσει και προτείνει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την ανάπτυξη του αθλητισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Από την άλλη πλευρά η συμβολή της Ε.Ε. μέσω των δράσεων και των προγραμμάτων της, που επιχορηγεί με γενναία ποσά, θα μπορούσε να συμβάλλει στην ανάπτυξη και να ενισχύσει σημαντικά τους προϋπολογισμούς των αθλητικών οργανισμών όμως όπως προκύπτει από την ανάλυση των αποτελεσμάτων οι αθλητικοί οργανισμοί στη χώρα μας δεν τα έχουν εκμεταλλευτεί καθόλου. Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει παντελής έλλειψη πληροφόρησης για το ποια προγράμματα υλοποιούνται και με ποιες διαδικασίες μπορούν οι αθλητικοί οργανισμοί να συμμετάσχουν σε αυτά.

2^ο Πεδίο : Ποια είναι η συμβολή της τοπικής αυτοδιοίκησης στη λειτουργία και ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών τους;

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις ερευνητικές ερωτήσεις συμπεραίνουμε ότι ο ρόλος των τοπικών αυτοδιοικήσεων στην λειτουργία και ανάπτυξη του αθλητισμού στις περιφέρειες τους είναι πολύ σημαντικός καθότι είναι ο μοναδικός φορέας που έχει στην κατοχή τους όλες τις αθλητικές εγκαταστάσεις και ο μόνος φορέας που μπορεί να προσφέρει άθληση σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες και στους οικονομικά ασθενέστερους πολίτες.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας όμως προέκυψε ότι οι δήμοι δεν έχουν σχεδιάσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα λειτουργίας και ανάπτυξης για τον αθλητισμό στις περιφέρειες τους. Ένα τέτοιο πρόγραμμα κρίνεται απαραίτητο ώστε να διευκρινιστεί η μακροπρόθεσμη πορεία που θα ακολουθήσει η τοπική αυτοδιοίκηση σε σχέση με τις αθλητικές εγκαταστάσεις, τους αθλητικούς συλλόγους και τα αθλητικά προγράμματα που θέλει να πραγματοποιήσει.

Καταλήγουμε λοιπόν στο ότι οι ίδιοι οι δήμοι και οι άνθρωποι που ασκούν τη διοίκηση του, είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην ανάπτυξη του αθλητισμού όχι μόνο γιατί δεν υλοποιούν το ολοκληρωμένο πρόγραμμα που αναφέραμε παραπάνω αλλά και γιατί στερούνται οράματος και ασκούν πολιτική με βάση τις ψηφοθηρικές τους ανάγκες.

3^ο Πεδίο : Πως οι αθλητικοί οργανισμοί θα μπορέσουν να ενισχύσουν τους προϋπολογισμούς τους για να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν αυτοχρηματοδοτούμενοι;

Όσον αφορά το οικονομικό σκέλος από τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αθλητικοί οργανισμοί είναι το οικονομικό γιατί στην ουσία αυτό δυσχεραίνει και την επίλυση άλλων προβλημάτων. Η έλλειψη προσωπικού, η αδυναμία συντήρησης των αθλητικών εγκαταστάσεων, οι ελλείψεις τεχνολογικοί πόροι είναι μερικά από αυτά. Το ζητούμενο για τους αθλητικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης είναι να βρουν τρόπους ενίσχυσης των προϋπολογισμών τους ώστε λειτουργούν και να αναπτύσσονται αυτοχρηματοδοτούμενοι.

Από την έρευνα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να γίνει όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση των προϋπολογισμών των Α.Ο., ώστε για κάθε κατηγορία εσόδων και εξόδων να αυξήσουν τα έσοδα από κάθε δυνατή πηγή και αντίστοιχα να μειώσουν τα έξοδα. Επιπλέον θα πρέπει να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα των προγραμμάτων άθλησης και των εγκαταστάσεων και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την συνεισφορά ενός μικρού αντιτίμου από τους πολίτες που συμμετέχουν στα προγράμματα άθλησης και την καταβολή αντίστοιχου αντιτίμου από τα σωματεία που χρησιμοποιούν τις αθλητικές εγκαταστάσεις, όχι με την μορφή εκμίσθωσης αλλά ως ανάληψη του μεριδίου που τους αναλογεί στο αρκετά μεγάλο κόστος συντήρησης τους.

4^ο Πεδίο : Ποιος τύπος οργάνωσης των αθλητικών οργανισμών συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά τους και ανταποκρίνεται στις σημερινές συνθήκες?

Στο τελευταίο πεδίο από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος οργάνωσης του αθλητισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι η σύσταση του σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου. Συμπεραίνουμε ότι με αυτόν τον τρόπο ο αθλητισμός ενισχύει την διοικητική αυτοτέλεια του, μέσω ενός φορέα που τον διαχειρίζεται ως πρώτη προτεραιότητα κάτι που δεν θα ίσχυε σε περίπτωση που ήταν οργανωμένος σας διεύθυνση του δήμου, όπου θα υποβαθμιζόνταν σημαντικά η θέση του αφού θα συνυπήρχε με άλλες σημαντικές υπηρεσίες του δήμου όπως η παιδεία, το περιβάλλον, η καθαριότητα και η ασφάλεια. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως προκειμένου να λειτουργήσει σωστά ως Ν.Π.Δ.Δ. φαίνεται ότι είναι η διαχώριση του από τον πολιτισμό και η σωστή υποστήριξη του από τον δήμο κυρίως όσον αφορά την ετήσια επιχορήγησή και τις αθλητικές εγκαταστάσεις, αφού σε αυτόν ανήκουν η τεχνική υπηρεσία και τα συνεργεία.

Τέλος όσον αφορά το βασικό ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να αναπτύξουν ή να βελτιώσουν οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης προκειμένου να συμβάλλουν στη λειτουργία και να εξασφαλίσουν την ανάπτυξή τους, συμπεραίνουμε ότι θα πρέπει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης να υπάρχει ένας προγραμματισμός στο θέμα των εγκαταστάσεων, των σωματείων και των αθλητικών προγραμμάτων που θέλουν να υλοποιήσουν αν και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στους αθλητικούς οργανισμούς σήμερα δεν υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική για την λειτουργία και την ανάπτυξη του αθλητισμού ούτε έχει σχεδιαστεί. Επιπλέον οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώξουν τις συνεργασίες, τις χορηγίες, τη συμμετοχή τους σε Ευρωπαϊκά προγράμματα καθώς και σε επενδυτικά προγράμματα προκειμένου να ενισχυθούν οικονομικά καθώς τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το οικονομικό πρόβλημα είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην ανάπτυξη τους και ότι από αυτό εξαρτώνται και άλλα προβλήματα όπως η έλλειψη προσωπικού, τεχνολογικών πόρων, απαραίτητων υλικών κλπ. Επιπλέον, οι αθλητικοί οργανισμοί, θα πρέπει να ενισχύσουν και να εμπλουτίσουν τις δράσεις τους δίνοντας έμφαση σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες και σε ομάδες πολιτών που οι ανάγκες τους για άσκηση και αναψυχή δεν μπορούν να καλυφθούν από τον ιδιωτικό τομέα όπως τα άτομα τρίτης ηλικίας και τέλος να στελεχώσουν τις υπηρεσίες τους με εξειδικευμένο προσωπικό και να αναθέσουν την υλοποίηση των αθλητικών τους προγραμμάτων σε επαγγελματίες επιστήμονες φυσικής αγωγής.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Με βάση τις οριοθετήσεις και τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας προκύπτουν θέματα που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση. Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα είναι οι εξής :

1. Διερεύνηση του θέματος με ποσοτική μέθοδο συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.
2. Διερεύνηση του θέματος που θα συμπεριλαμβάνει και τις Διευθύνσεις αθλητισμού των Δήμων και Δημοτικές Επιχειρήσεις.
3. Διερεύνηση του θέματος πανελλαδικά συμπεριλαμβανομένων αθλητικών οργανισμών όλων των μεγεθών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bogdan R.C. & Biklen S.K. (1998). *Qualitative research for education. An introduction to theory and methods (3rd ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bovaird T. (1991). *Performance assessment*. Public Sector Management Research Centre. Aston Business School. Working Paper No. 23.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2000), p 258. *A primer on organizational behavior*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.
- Butcher C & Krotee M. (1993). *Management of Physical Education and Sport*. Mosby – Year book Inc.: St. Luis, MI.
- Butler, G. (1967). *Introduction to community recreation*. (4th Ed.). New York: Mc Graw-Hill.
- Charmaz, Kathy (1995). *Grounded Theory*. In J. A. Smith, R. Harr & L. van Langenhove (Eds.), *Rethinking Methods in Psychology* (pp. 27-49). London: Sage.
- Chelladurai P. (2009). *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*. Scottsdale AR: Holcomb Hathaway.
- Chelladurai, P. (1994). *Sport Management: Defining the field*. *European Journal of Sport Management*, 1, 7-21.
- Cousineau, C. (1998). *Leisure and Recreation and the Sport for All Policy in Developing Countries: Critical Analysis*. *Leisure Management: Issues and Applications*, 23, 29-48.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design (Eighth Edition.)*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Drucker P.E. (1990). *Managing the non-profit organization: practices and principle*. London: Butterworth-Heinemann.
- Flick U. (2017). *Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα*. (Ναγόπουλος Ν. επιμ.). Αθήνα : Προπομπός.
- Glesne C. & Peshkin A. (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. White Plains, NY: Longman.
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). *The status of method: flexibility, consistency and coherence*. *Qualitative Research*, 3(3), 345-357. doi: 10.1177/1468794103033004.
- Hopf, C. (2004). *Research ethics and qualitative research*. (In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke eds). *A companion to qualitative research* (pp. 335-339). London: Sage Publications.
- Howitt, D. (2010). *Introduction to qualitative methods in psychology*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hoye R., Smith A., Nicholson M. & Stewart B, (2015). *Sport Management Principles and applications*. N.Y.: Routledge.
- Jones G. & George G. (2003). *Contemporary management*. Boston: Mc Graw Hill.
- Lawrie A. (1991). *Quality of service: Measuring performance for voluntary organizations*. Available from: Directory of Social Change Contract Culture Publications, London, UK.

Lee J. & Sampson F.J. (1990). *A practical approach to program evaluation*. Evaluation and program planning. Vol. 13, 157-164.

Li M., Hofacre S., Mahony D. (2001). *Economics of Sport*. Morgantown: Fitness Information Technology.

Malka S. (1990). *Application of the multitrait-multirater approach to performance appraisal in social service organization*. Evaluation and program planning. Vol. 12, 243-250.

Marshall, M. N. (1996). *Sampling for qualitative research*. *Family Practice*. 13(6), 522-525. Ανακτήθηκε την 19/10/2019 από <https://academic.oup.com/fampra/article/13/6/522/496701> ή Great Britain : Oxford University Press.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mullin B., Hardy S, & Sutton W. (1999). *Αθλητικό Μάρκετινγκ*. (Αυθίνος Ι., Γαργαλιάνος Δ., Νάσσης Π., Στριφτάρης Γ. και Χαραλάμπους Κ. μεταφρ.) Κύπρος : Broken Hill Publishers LTD. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1999).

Papadimitriou D. (1995). *The organizational effectiveness of Greek National Sports Organizations: An empirical application of the multiple constituency approach*. Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Sheffield. UK.

Patton M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pitts G. & Scotlar K. (1996). *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology.

Railey H.J. & Railey P.A. (1988) *Management physical education, fitness and sport programs*. CA: Mayfield Publishing Company.

Remans A. (1993). *Sport-for-All Campaigns in Europe: An Overview*. Brussels: Cleaning House.

Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου* (μτφ. Β. Νταλάκου και Κ. Βασιλικού, επιμ. Κ. Μιχαλοπούλου). Αθήνα: Gutenberg.

Roulston, K. (2001). *Data analysis and 'theorizing as ideology'*. *Qualitative Research*, 1(3), 279-302.

Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Slack, T. & Parent, M. (2006). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. Second Edition. Champaign, IL: Human Kinetics.

Traianou, A. (2014). *The centrality of ethics in qualitative research*. In P. Leavy (ed.), *The Oxford handbook of qualitative research* (pp. 62-77). New York: Oxford University Press.

Tsui S.A. (1990). *A multiple constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 458-483.

Αθλητισμός (2019, Νοέμβριος 28). Ανακτήθηκε από <https://el.wikipedia.org/wiki>.

Αλεξανδρή Κ. (2011) *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Χριστοδουλίδη.

Αναθεωρημένος Ευρωπαϊκός Αθλητικός Χάρτης (2001). Ε.Ε.

Αυθίνος Γ. (2001). *Αθλητικό μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις University Studio Press.

Αυθίνος Ι. (1996). *Διάρθρωση και λειτουργία αθλητικών οργανισμών*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις ΤΕΦΑΑ Αθηνών, Αθήνα.

Αυθίνος Ι. (1998). *Άσκηση – Άθληση – Κινητική Αναψυχή – Οργανωτική Διάσταση*. Αθήνα : PRESS LINE.

Αυθίνος Ι. (2001). *Διάρθρωση και λειτουργία αθλητικών οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Χαραλάμπους.

Αυθίνος Ι. (2007). *Διάρθρωση και λειτουργία αθλητικών οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Χαραλάμπους.

Βρόντου Ο. (2019). *Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητισμού*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Μαθήματος, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Σπάρτη.

Γαϊτανίδης Ν. (2000). *Πρακτικά 1^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Αθλητικών Οργανισμών*. Εθνική Επιτροπή Μαζικού Αθλητισμού, Αθήνα, 3-5 Απριλίου.

Γαργαλιάνος Δ. (2016) *Ο αθλητισμός της χώρας χρειάζεται ένα νέο «παράδειγμα» λειτουργίας και ανάπτυξης : την εκπαίδευση*. Ανακτήθηκε από <https://www.elleda.gr/blog/>.

Γκανάτσιος Γ. & Γαργαλιάνος Δ. (2007). *Ο Αθλητισμός στην Τοπική Αυτοδιοίκηση*. Αθήνα : Χαραλάμπους Καλλιόπη.

Διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών (2015, Μάρτιος 15). Ανακτήθηκε από https://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση_επιχειρηματικών_διεργασιών.

Διεθνής Χάρτης της Φυσικής Αγωγής και του Αθλητισμού. (1978). UNESCO.

Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.) (2011). *Πρότυπο Σχέδιο Ο.Ε.Υ. «Μεγάλου» Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου Δήμου με αρμοδιότητες σε όλους τους τομείς*. Υπουργείο Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Ζαρώτης Γ., Tokarski W., Κοντάκος Α., Κατσαγκόλης Α., (2011). *Ελεύθερος χρόνος : Φυσική Δραστηριότητα, υγεία και ποιότητα ζωής*. Αθήνα : Διάδραση.

Ζαχαρόπουλος Σ. (2000). *Πρακτικά 1^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Αθλητικών Οργανισμών*. Εθνική Επιτροπή Μαζικού Αθλητισμού, Αθήνα.

Ζιγκίρης Ε. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα : Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Θεοδωράκης, Ι., Τζιαμούρτας, Α., Νάτσης, Π., & Κοσμίδου, Ε. (2006). *Φυσική Αγωγή Α', Β', Γ' Γυμνασίου*. ΟΕΔΒ ΥΠ. ΕΠΘ.

IOBE (2002). *Οικονομικές επιπτώσεις του Αθλητισμού στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε από <https://www.in.gr/2002/09/23/economy/to-1-7-toy-aep-paragei-i-athlitiki-biomixania-stin-ellada-symfwna-me-to-iobe/>.

Ίσσαρη Φ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Αθήνα : ΚΑΛΛΙΠΟΣ.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

Κάκκος Β. & Σταύρου Ν.Α. (2004). *Τοπικό ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Άθλησης για Όλους*. Πρακτικά 5^{ου} Συνεδρίου ΕΛΛΕΔΑ, Πάτρα.

Κάκκος, Β. (2006). *Αθλητισμός για όλους*. Στο Δομή και Οργάνωση του Ελληνικού Αθλητισμού (Γαργαλιάνος Δ. & Ασημακόπουλος Α. επιμ.) Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Καρασαββίδου & Χατζηγηρηγορίου Ε. (1992). *Μάνατζμεντ : Διοίκηση των επιχειρήσεων. Εισαγωγή στο μάνατζμεντ*. (Πανεπιστημιακές παραδόσεις). Θεσσαλονίκη : Υπηρεσία Δημοσιευμάτων.

Κέλλης Σ. (2002). *Ανάπτυξη του μαζικού αθλητισμού στις τοπικές κοινωνίες»* Πρακτικά 1^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου ΓΓΑ – ΚΕΔΚΕ, Αθήνα, 27-30 Ιουνίου.

Κολύμπαλης Χ. (2000). *Αθλητική Ιδιωτική Δαπάνη*. Πρακτικά 8^{ου} Συνεδρίου Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Κομοτηνή, 19-21 Μαΐου.

Κοσμάρας Α., Τιάκας Γ., Παπής Ι. (2013). *Η Ελληνική Βιομηχανία*. Πολυτεχνική Σχολή – Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών. Ανακτήθηκε 29 Σεπτεμβρίου 2019 από http://www.mie.uth.gr/ekp_yliko/GreekIndustryKosmarasTiakasPappis2013.pdf.

Λευκή Βίβλος για τον Αθλητισμό. (2007). Ε.Ε.

Λύτρας Π. (1991). *Η κοινωνία της αναψυχής: ο συγκερασμός τουρισμού και αθλητισμού μπροστά το 2000*. Αθήνα : INTERBOOKS.

Μάρκος Α. (2014). *Εκπαιδευτική Έρευνα: Μέθοδοι Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Μαθήματος. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αλεξανδρούπολη. Ανακτήθηκε την 19/10/2019 από <http://www.amarkos.gr/material/Week3-4.pdf>.

Νικολαΐδου, Σ., Μαυρομάτης, Γ., Υφαντίδου, Γ., Κώστα, Γ. & Γιαλαμάς, Β. (2014). *Προσέγγιση των Τύπων Οργάνωσης των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών*. Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής τόμος 11 (2), 1– 13 Δημοσιεύτηκε: Δεκέμβριος, 2014.

Παπαδημητρίου Δ. & Γαργαλιάνος Δ. (1997). *Το μάνατζμεντ του αθλητισμού*. Ελλ.Ε.Δ.Α. : Αθλότυπο.

Παπαδημητρίου Δ. (1996). *Ο Ελληνικός αθλητικός οργανισμός εν όψει του 2000. Προσπερνώντας οργανωτικά προβλήματα, αντιδρώντας στις προκλήσεις*. Πρακτικά 1^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Αθλητισμού, Θεσσαλονίκη.

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

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2016). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού*. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου.

Πρόγραμμα «Φιλόδημος» (2018). Ανακτήθηκε από <https://filodimos.ypes.gr/programma.html>.

Σγαράς Κ, (2003). *Η κοινωνική σημασία της Άσκησης για Όλους* (Διδακτορική διατριβή). Ανακτήθηκε από <http://ir.lib.uth.gr/handle/11615/64>.

Τζέτζης, Γ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση αθλητικών προγραμμάτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης*. Πρακτικά σεμιναρίου στελεχών δημοτικών αθλητικών οργανισμών, 2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών. Γ.Γ.Α. Αθήνα.

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα : Rosili.

Τσιότσου Ρ. (2001). *Αθλητικό μάνατζμεντ*. Γαργαλιάνος Δ. και Αυθίνος Ι. (επιμ.) Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις University Studio Press.

Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.

ΦΕΚ 114/Α'08.06.2006. *Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας*.

- ΦΕΚ 133/Α'/19.07.2018. Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ.
- ΦΕΚ 1525/Β/4-8-2008. Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους.
- ΦΕΚ 1774/Β'/17.06.2016. Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους.
- ΦΕΚ 195/Α'/19.10.2004. Πρόγραμμα Θησέας.
- ΦΕΚ 196/Α'/12.09.2000 Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις.
- ΦΕΚ 244/Α'/04.12.1997. Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- ΦΕΚ 2527/Β/8-10-2013. Έγκριση Οργανωτικού Πλαισίου Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους.
- ΦΕΚ 618/Β'/18-4- 2011. Σύσταση Ν.Π.Δ.Δ. «Πολιτιστικός Αθλητικός Οργανισμός Δήμου Ηλιούπολης (Π.Α.Ο.Δ.ΗΛ.) – Γρηγόρης Γρηγορίου.
- ΦΕΚ 87/Α'/07.06.2010. Πρόγραμμα Καλλικράτης.
- ΦΕΚ 9/Α'/30.01.2001. Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

Ερωτήσεις ποιοτικής συνέντευξης

A. Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του κράτους

- Πιστεύετε ότι η αποκέντρωση και μεταβίβαση περισσότερων αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία στους ΟΤΑ σε θέματα αθλητισμού διευκόλυνε τη δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης και αύξησης των πόρων τους ή το αντίθετο;
- Σχετίζεται η Γ.Γ.Α. με τη χάραξη πολιτικών στους Δήμους? Ποιος ο ρόλος της? Με ποιο τρόπο θα μπορούσε να εμπλέκεται δομικά;
- Με ποιο τρόπο θεωρείται ότι οι κατευθυντήριες γραμμές της Ε.Ε. για τον αθλητισμό έχουν συμβάλλουν ή όχι στην ανάπτυξη του αθλητισμού;
- Η Ε.Ε. τα τελευταία χρόνια έδωσε έμφαση στην ανάπτυξη του αθλητισμού κυρίως μέσω των προγραμμάτων Erasmus Plus Sport. Πιστεύετε ότι η Ελλάδα το εκμεταλλεύτηκε αυτό με το σωστό τρόπο; Αν όχι, πώς πιστεύετε ότι πρέπει να κινηθούμε ως χώρα από εδώ και πέρα;
- Με ποιο τρόπο θεωρείται ότι η υπαγωγή του αθλητισμού στον πολιτισμό συμβάλλει στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν συνεργασίες και με άλλους κλάδους της κεντρικής εξουσίας όπως η υγεία, η εκπαίδευση, οι κοινωνικές υπηρεσίες κ.α. Αν ναι, πως;
- Ποιες είναι οι βασικές πολιτικές και στρατηγικές του κράτους στον τομέα ενίσχυσης του αθλητισμού για όλους τα τελευταία χρόνια;
- Ποιες είναι οι βασικές πολιτικές και στρατηγικές του κράτους στον τομέα ενίσχυσης του μαζικού αθλητισμού για τα επόμενα έτη;

B. Ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

- Ποιος ο ρόλος των Δήμων στην ανάπτυξη του αθλητισμού;
- Ποιες ανάγκες κατά την γνώμη σας καλύπτουν οι Αθλητικοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον αθλητισμό τα τελευταία χρόνια;?
- Υπάρχει σήμερα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης για τον αθλητισμό;

- Υπάρχουν στους αθλητικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης αρκετοί διαθέσιμοι πόροι (οικονομικοί, ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις, τεχνολογία) ώστε να ικανοποιήσουν τους πολίτες;
- Πιστεύετε ότι υπάρχουν εμπόδια στην ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Αν ναι, ποια είναι αυτά;
- Υπάρχουν συνεργασίες των αθλητικών οργανισμών με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς? Αν ναι, με ποιους;
- Πως πιστεύετε ότι τέτοιες συνεργασίες θα βοηθούσαν την ανάπτυξη τους;
- Τι προτάσεις θα κάνατε ώστε να βοηθήσουν την ανάπτυξη του αθλητισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση;

ΠΟΡΟΙ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

- Ποια είναι η κύρια πηγή εσόδων ενός αθλητικού οργανισμού? Είναι επαρκής για τη βιωσιμότητα του;
- Οι τοπικές αυτοδιοικήσεις μπορούν να αναπτύξουν τον αθλητισμό στους Δήμους τους αυτοχρηματοδοτούμενες ή πρέπει να στηριχθούν σε κρατικά κονδύλια;
- Οι πολίτες που συμμετέχουν στα δημοτικά προγράμματα άθλησης θα έπρεπε να συνεισφέρουν οικονομικά? Πως δικαιολογείτε την απάντησή σας;
- Τα αθλητικά σωματεία που χρησιμοποιούν τις δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις θα έπρεπε να συνεισφέρουν οικονομικά; Πως δικαιολογείτε την απάντησή σας;
- Πιστεύετε ότι θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στους Δήμους σύγχρονες λειτουργίες μάρκετινγκ προκειμένου να αυξήσουν τα έσοδα τους; Αν ναι ποιες ενέργειες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν άμεσα;
- Πιστεύετε ότι οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα;
- Εκτός από τις συνδρομές μελών και την κρατική επιχορήγηση υπάρχουν άλλοι τρόποι να ενισχυθούν οικονομικά οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης;
- Τι προτάσεις θα κάνατε ούτως ώστε οι αθλητικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης να μπορέσουν να αυξήσουν τα έσοδα τους;

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- Ποιος τύπος οργάνωσης πιστεύετε ότι συμβάλει περισσότερο στην ανάπτυξη του αθλητισμού? (Διεύθυνση στον Δήμο, Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου ή Δημοτικές Επιχειρήσεις) και γιατί;
- Τι πιστεύετε ότι θα πρέπει να αλλάξει στην οργάνωση των υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών;
- Υπάρχουν προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των οργανικών μονάδων των αθλητικών οργανισμών; Αν ναι, τι είδους προβλήματα;
- Υπάρχουν προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών με αυτές του Δήμου; Αν ναι, τι είδους προβλήματα;
- Το οργανωτικό σχήμα των αθλητικών οργανισμών ανταποκρίνεται στις σημερινές συνθήκες;