

“Η ιδιαιτερότητα της οργανωτικής δομής και η πολυπλοκότητα εφαρμογής πολιτικών και διαδικασιών σε μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις:

Μελέτη περίπτωσης των Παγκοσμίων Αγώνων Special Olympics – ΑΘΗΝΑ 2011”

της
Αικατερίνης Λυμπέρη

Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

Σπάρτη 2012

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^{ος} Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Λέκτορας

3^{ος} Επιβλέπων: Άλκηστις Παπαϊωάννου, Λέκτορας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αικατερίνη Λυμπέρη: “Η ιδιαιτερότητα της οργανωτικής δομής και η πολυπλοκότητα εφαρμογής πολιτικών και διαδικασιών σε μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις: Μελέτη περίπτωσης των Παγκοσμίων Αγώνων Special Olympics – ΑΘΗΝΑ 2011”
(με την επίβλεψη του κ. Αθανασίου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Στην παρούσα εργασία αναλύεται η έννοια της οργανωτικής δομής και περιγράφεται η μορφή που παίρνει σε αθλητικούς οργανισμούς. Το κύριο ενδιαφέρον εστιάζεται σε οργανισμούς που έχουν ως σκοπό τη διοργάνωση σημαντικών αγώνων και είναι συνήθως βραχύβιοι, αφού περιορίζονται χρονικά από την πραγματοποίηση του γεγονότος. Σημαντικό επίσης στοιχείο συμπεριφοράς και επιτυχούς έκβασης του τελικού στόχου τέτοιων οργανισμών είναι η διατύπωση πολιτικών και διαδικασιών. Η σημαντικότητα τους έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτών εφαρμόζεται η στρατηγική του οργανισμού, κάτι που επηρεάζει την εμπειρία όλων των εμπλεκομένων, είτε αυτοί είναι εργαζόμενοι είτε οι τελικοί αποδέκτες του αποτελέσματος κάθε διαδικασίας. Τα αποτελέσματα προέκυψαν από τη μελέτη περίπτωσης των Παγκοσμίων Αγώνων Special Olympics – «ΑΘΗΝΑ 2011», ανάλυση δευτερευουσών πηγών και συνεντεύξεις στελεχών αθλητικών γεγονότων. Η επιλογή του δείγματος με βάση τη διαπίστωση ότι συγκεντρώνουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά. Από την παρατήρηση της δομής του οργανισμού προέκυψαν τα συμπεράσματα που συνιστούν το γενικό πλαίσιο εντός του οποίου κινούνται οι Οργανωτικές Επιτροπές, προκειμένου να οργανώσουν και να υλοποιήσουν αγώνες με συγκεκριμένες προδιαγραφές και χρονικά όρια, ενώ οι συνεντεύξεις ελήφθησαν για να επιβεβαιώσουν τα ευρήματα περαιτέρω.

Λέξεις κλειδιά: *Οργάνωση, mega-events, Special Olympics, οργανόγραμμα, λειτουργίες.*

ABSTRACT

Ekaterini Liberi: “The particular features of organizational structure and the complexity in application of policies and procedures in big athletic events: Study case of the World Games of Special Olympics – Athens 2011
(Supervisor: Prof. Athanasios Kriemadis)

This essay analyzes the concept of the organizational structure and describes the form that it acquires in athletic events. The main interest focuses on organizations which aim at carrying out important games and which are usually short-lived, because of the time confinement the event sets. An additional important feature related to the action and successful outcome of the final goal of such organizations is the formulation of policies and procedures. The importance of policies and procedures lies to the fact that they define the strategy of the organization, which effects on the experience of all members involved, whether they are working on this project or they are the final recipients of each procedure outcome. The results of this essay were based on the study case of the Special Olympics World Summer Games – Athens 2011, the analysis of secondary sources and interviews of athletic events senior managers. The sample was chosen based on the fact that it concentrates the necessary features. The research into the structure of the organization showed the data which constitute the context of action of the Organizational Committees in order to organize and carry out games which meet certain requirements and time confinements, whereas the interviews confirmed further the findings of this essay.

Key words: *Management, mega-events, Special Olympics, Organizational chart, functions.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	5
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1.2 Οργανωτική δομή.....	6
1.3 Πολιτικές και διαδικασίες	10
1.4 Mega-events.....	11
1.5 Special Olympics	12
1.6 Σκοπός της έρευνας.....	15
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	16
2.1 Θεωρίες οργάνωσης.....	16
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	23
3.1 Δεδομένα – Συλλογή στοιχείων	23
3.2 Δείγμα	24
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	27
4.1 Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011 – Ανάλυση δευτερευουσών πηγών.....	27
4.2 Διαχωρισμός των λειτουργιών	31
4.3 Ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών.....	33
4.4 Ανάλυση και χρησιμότητα των Λειτουργικών Σχεδίων.....	38
4.5 Συνεντεύξεις.....	49
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	56
VI. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	60
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	61
VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	64
Παράρτημα 1: World Games Charter.....	64
Παράρτημα 2: Family Access – Policy & Procedure.....	93
Παράρτημα 3: Λειτουργικό Σχέδιο Αθλήματος Ιππασίας.....	97

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Αγωνιστικό Πρόγραμμα SOWSG 2011	26
Πίνακας 2: Τελικές Συμμετοχές - GMS Summary Report 1.....	26
Πίνακας 3: Κατηγορίες Λειτουργικών Περιοχών	32
Πίνακας 4: Ημερομηνίες - κλειδιά	39
Πίνακας 5: Δομή ομάδας εγκατάστασης	41
Πίνακας 6: Medical - Specific operations	42

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Περιβάλλον	27
Σχήμα 2: GOC Chart	28
Σχήμα 3: Comparison of Span of Control in Tall and Flat Organizations	29
Σχήμα 4: Organizational Chart – Stand Alone Venue.....	29
Σχήμα 5: Organizational Chart – Sport Team	30
Σχήμα 6: Complex Organizational Chart - ΟΑΚΑ	31
Σχήμα 7: Medical - Venue Organizational Structure	48

Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΕ ΜΕΓΑΛΕΣ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Η τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα χαρακτηρίστηκε από πρωτοφανή ζήτηση για τη φιλοξενία σημαντικών αθλητικών εκδηλώσεων, δεδομένου ότι μπορούν να εκπληρώσουν πολύ-επίπεδους στόχους (οικονομικούς, κοινωνικούς, και πολιτικούς). Μετά την πραγματοποίηση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις και η ανάγκη να αξιοποιηθεί η κληρονομιά τους, τόσο από πλευράς αποκτηθείσας τεχνογνωσίας όσο και των μονίμων εγκαταστάσεων που δημιουργήθηκαν για το σκοπό αυτό. Πάνω σε αυτές τις βάσεις ευοδώθηκαν και οι διεκδικήσεις της ελληνικής πλευράς για τη διοργάνωση μεγάλων αθλητικών γεγονότων όπως οι Μεσογειακοί Αγώνες 2013, η Ολυμπιάδα Κωφών επίσης το 2013 και πιο άμεσα οι Παγκόσμιοι Αγώνες Special Olympics – ΑΘΗΝΑ 2011, οι οποίοι πραγματοποιήθηκαν το καλοκαίρι του 2011 και θα αποτελέσουν το δείγμα της μελέτης περίπτωσης της παρούσας εργασίας.

Δυστυχώς η οικονομική συγκυρία αποτέλεσε τροχοπέδη σε αυτή την προσπάθεια εξέλιξης του αθλητισμού στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα να αποσυρθεί το ενδιαφέρον της χώρας μας για τις δύο διοργανώσεις του 2013.

1.2 Οργανωτική δομή

Ξεκινώντας την περαιτέρω ανάλυση του θέματος κρίνεται σκόπιμη η διασαφήνιση των όρων μέσω της σχετικής βιβλιογραφίας. Για όσους μελετούν ή ασκούν μανάτζμεντ, η οργανωτική δομή αποτελεί μία κρίσιμη και θεμελιώδη έννοια. Συμπεριλαμβάνεται στις τέσσερις σημαντικότερες διαδικασίες της Επιχειρηματικής Στρατηγικής, μαζί με τον Σχεδιασμό, την Ηγεσία και τον Έλεγχο (Fontaine, 2007).

Αρχικά η οργανωτική δομή βασιζόταν στη γραφειοκρατική θεωρία του Weber, η συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα όμως που αναπτύχθηκε στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, την κατέστησε ανεφάρμοστη. Για το λόγο αυτό οι μεγάλοι οργανισμοί υιοθέτησαν την αποκεντρωμένη μορφή που πρότεινε ο Drucker (1974), σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός χωρίζεται σε αυτόνομα τμήματα με τη δική του διοίκηση το καθένα. Με τον τρόπο αυτό μειώθηκαν οι τριβές μεταξύ τμημάτων με διαφορετικούς στόχους και διαδικασίες πλήρωσής τους.

Η δομή που ενθαρρύνει την τμηματοποίηση ανά επιμέρους έργο (project management structure) έκανε την εμφάνισή της ταυτόχρονα με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών. Οι προϊστάμενοι συγκέντρωναν τις απαραίτητες πληροφορίες και συντόνιζαν τις δραστηριότητες του τμήματος με απώτερο σκοπό την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου (Kast & Rozenzweig, 1972). Το πρόβλημα σε αυτή τη δομή ήταν ότι αγνοούσε συνθήκες αλληλεπίδρασης και ήταν εξαιρετικά μονοδιάστατη.

Από τις δύο παραπάνω μορφές, προέκυψε η μητρική δομή της οργάνωσης (matrix structure), η οποία αντλεί στοιχεία από τη γραφειοκρατική σε ότι αφορά την τμηματοποίηση, ενώ από την οργάνωση ανά έργο δανείζεται το στοιχείο της ανάπτυξης κάθε είδους πόρων για την εκπλήρωση του σκοπού. Ο συγκερασμός αυτός έχει σαν αποτέλεσμα τη λειτουργία μόνιμων τμημάτων, δομημένων ιεραρχικά, τα οποία όμως συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αξιοποιώντας τους παρεχόμενους πόρους του οργανισμού (Kolodny, 1979).

Σήμερα η οργανωτική δομή, αφορά στο πλαίσιο εντός του οποίου κινούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι σε έναν οργανισμό, καθώς και στις μεταξύ τους σχέσεις. Μέσω των ιεραρχικών μοντέλων αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες και η έκτασή τους, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο αυτές ασκούνται, με σκοπό να οριστούν οι ρόλοι, η δύναμη του καθενός και οι υποχρεώσεις. Κυρίως όμως η οργανωτική δομή καθορίζει τον τρόπο

διακίνησης της πληροφορίας εντός του οργανισμού και από ποια επίπεδα περνάει ώσπου να φτάσει – αν πρέπει να φτάσει – στη διοίκηση (BusinessDictionary.com, 2010). Σε κάθε περίπτωση, η διαμόρφωση της οργανωτικής δομής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την στρατηγική που έχει επιλέξει ο οργανισμός, για να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί και με τον τρόπο λήψης αποφάσεων που έχει υιοθετήσει.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται χρήσιμο να αναφερθούμε στη σημασία της διακίνησης της πληροφορίας μέσω των ροών που προβλέπονται στην οργανωτική δομή. Με δεδομένο ότι είναι πολύ δύσκολο η εμπειρική γνώση κάθε επιμέρους θέματος να είναι συγκεντρωμένη σε ένα άτομο ή μία ομάδα στελεχών και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι περισσότερες δομές και πολιτικές αφορούν σε κανονικές συνθήκες λειτουργίας, καθώς δεν μπορούν να ενσωματώσουν κάθε απρόβλεπτη περίπτωση, γίνεται φανερό ότι η απρόσκοπτη διακίνηση της πληροφορίας εντός του οργανισμού είναι αναγκαία και επιβεβλημένη. Αυτό είναι ένα στοιχείο που οφείλουν τα στελέχη να λαμβάνουν υπόψη τους κατά τη διαμόρφωση της δομής της επιχείρησης (Jensen & Meckling, 1998).

Αφού λοιπόν η δομή επηρεάζει αυτές τις κύριες λειτουργίες σε οποιαδήποτε επιχείρηση, οφείλει να χαρακτηρίζεται από ευμεταβλητότητα ανάλογα με τις ανάγκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, εσωτερικού ή εξωτερικού. Συχνά η οργανωτική δομή αναδιαμορφώνεται όταν για παράδειγμα μεγαλώνει ή συρρικνώνεται μία επιχείρηση, ή όταν οι στρατηγικοί της στόχοι αλλάζουν. Αυτό συμβαίνει γιατί η αποδοτικότητα της μειώνεται όταν οι στόχοι ή οι διαδικασίες επίτευξής τους διαφοροποιούνται (Fontaine, 2007).

Εργαλείο ανάλυσης και επεξεργασίας της οργανωτικής δομής, αποτελεί το οργανόγραμμα ή οργανωτικό διάγραμμα της επιχείρησης, όπου αντικατοπτρίζονται η φιλοσοφία, ο προσανατολισμός και το μοντέλο λήψης αποφάσεων που έχουν υιοθετηθεί. Όταν μελετήσει κανείς ένα οργανόγραμμα πληροφορείται τόσο πως είναι διαμορφωμένο

το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού όσο και για τον προσανατολισμό του ως προς το εξωτερικό (Organizational Structure, 2011). Ο ορισμός του οργανογράμματος σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006) δίδεται ως εξής: «είναι στατική διαγραμματική απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο έχει κατανεμηθεί η όλη εργασία στην επιχείρηση και των σχέσεων εξουσίας μεταξύ ατόμων, ομάδων εργαζομένων, τμημάτων και διευθύνσεων, με τη μορφή τετραγωνιδίων και γραμμών που τα συνδέουν μεταξύ τους» (σ. 128)

Το οργανόγραμμα άμεσα συνδεδεμένο όπως είναι με τη στρατηγική, απαντάται σε διάφορες μορφές. Ο Fontaine (2007) αναφέρει ότι ο χαρακτηρισμός του συνήθως προκύπτει από τη διάταξη που ακολουθεί η ιεραρχία και η κατανομή της εργασίας. Ένα κάθετο οργανόγραμμα υποδεικνύει ποιος παίρνει τις αποφάσεις και σχετίζεται με την ιεραρχική δομή ενός οργανισμού. Στα οργανογράμματα μπαίνει και η παράμετρος του εύρους ελέγχου των επιπέδων ιεραρχίας, το οποίο αφορά στο πόσα και ποια άτομα αναφέρονται σε ποιο στέλεχος. Έτσι σε ένα κάθετο οργανόγραμμα λιγότερα άτομα αναφέρονται σε κάθε στέλεχος, ενώ αντίθετα ένα οριζόντιο οργανόγραμμα, περιλαμβάνει λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα και μεγαλύτερο εύρος ελέγχου.

Όπως γίνεται αντιληπτό, το κυριότερο μέλημα όταν σχεδιάζεται ή αναδιαμορφώνεται η οργανωτική δομή, είναι η αποτελεσματικότητά της κι αυτό είναι ένα πεδίο που χρήζει μεγάλης διερεύνησης, ειδικά όταν πρόκειται για αθλητικούς οργανισμούς μη κερδοσκοπικούς, όπου οι στόχοι και τα αποτελέσματα δεν είναι πάντοτε ξεκάθαρα και μετρήσιμα. Στην περίπτωση αυτή οι παράμετροι που εξετάζονται για να επιβεβαιωθεί ή όχι η αποτελεσματικότητα είναι η σαφήνεια των στόχων και το ποσοστό προσέγγισης τους, το σύστημα κατανομής πόρων, η αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (Eydi, Ramezanieghad, Bahram, Seid, & Malekakhlagh, 2011)

Στην πράξη η σχηματοποίηση της οργανωτικής δομής είναι και η ίδια αποτέλεσμα μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας, με τα εξής βήματα: α) ανάλυση του έργου του οργανισμού στις επιμέρους εργασίες, β) καθορισμός των αναγκαίων θέσεων εργασίας, γ) ομαδοποίηση εργασιών ανά τμήματα, δ) ανάθεση του συντονισμού των τμημάτων που προέκυψαν σε στελέχη, ε) καθορισμός σχέσεων αναφοράς και ευθυνών μεταξύ των ατόμων και των τμημάτων. Από όλες τις παραπάνω σχέσεις που προκύπτουν – και απεικονίζονται στο οργανόγραμμα - δημιουργείται ένα αρμονικό και λειτουργικό σύστημα ανθρωπίνων και φυσικών πόρων, το οποίο για να θεωρηθεί επιτυχημένο πρέπει να χαρακτηρίζεται από λειτουργικότητα (Χυτήρης, 2006).

1.3 Πολιτικές και διαδικασίες

Συνεχίζοντας την ανάλυση των όρων, όπως προκύπτει από την έρευνα της βιβλιογραφίας, ως «πολιτικές και διαδικασίες» ενός οργανισμού, ορίζεται το σύνολο των αρχών, των κανόνων και των οδηγιών που έχουν διατυπωθεί ή υιοθετηθεί από τον οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι ή στρατηγικοί του στόχοι (BusinessDictionary.com, 2010). Οι πολιτικές και οι διαδικασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επηρεάζουν και να καθορίζουν όλες τις κύριες αποφάσεις και δράσεις του οργανισμού. Ειδικότερα, οι διαδικασίες αφορούν στον τρόπο που εφαρμόζεται η πολιτική και έχουν περισσότερο πρακτικό χαρακτήρα από την πολιτική.

Οι δύο αυτές έννοιες αποτελούν επιμέρους ενέργειες της επιχειρηματικής στρατηγικής και ανήκουν στη λειτουργία του σχεδιασμού. Οι διαδικασίες χωρίζονται σε τρεις υποομάδες, τις διαδικασίες του μάνατζμεντ που αφορούν στην εταιρική διακυβέρνηση και τη γενικότερη λειτουργία του συστήματος, τις λειτουργικές διαδικασίες που αφορούν τον πυρήνα της δημιουργίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τις

υποστηρικτικές διαδικασίες που ρόλος τους είναι να υποστηρίζουν το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία (Business process, 2011).

Αν και συνηθίζεται να αναφέρονται οι συγγραφείς και στις δύο έννοιες ταυτόχρονα, ωστόσο υπάρχουν διακριτές διαφορές. Οι διαδικασίες έχουν συγκεκριμένα βήματα σε αντίθεση με τις πολιτικές που αποτελούν ένα γενικότερο πλαίσιο, εντός του οποίου κινείται ο οργανισμός. Επίσης ενώ η πολιτική έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, οι διαδικασίες έχουν συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα και σειρά. Επιπλέον, η διαμόρφωση της πολιτικής είναι ευθύνη της ανώτερης διοίκησης, ενώ τις διαδικασίες μπορούν να τις σχεδιάσουν και μεσαίου επιπέδου στελέχη κάνοντας χρήση των εξειδικευμένων γνώσεών τους (Rushcliffe Borough Council, 2010).

1.4 Mega-events

Μεγάλα αθλητικά γεγονότα θεωρούνται αυτά που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των θεατών, των Μ.Μ.Ε. και των καλύτερων αθλητών. Παραδείγματα τέτοιων διοργανώσεων είναι οι Ολυμπιακοί Αγώνες, τα Παγκόσμια Πρωταθλήματα δημοφιλών αθλημάτων και οι Περιφερειακοί/Ηπειρωτικοί αγώνες Τα mega-events έχουν σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις στην πόλη ή χώρα που τα φιλοξενεί και δημιουργούν κύματα αθλητικού τουρισμού και θέσεις εργασίας. Συνήθως ανατίθεται από τους φορείς οργάνωσής τους μετά από διεκδίκηση και πραγματοποιούνται από οργανισμούς που δημιουργούνται για το σκοπό αυτό (Matheson, 2006).

Για την υλοποίηση μεγάλου βεληνεκούς αγώνων, οι διοργανώτριες χώρες συγκροτούν αυτόνομους φορείς, οι οποίοι δρουν οι ίδιοι διαχειριστικά, ενώ για τα θέματα οργάνωσης και την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων, συνεργάζονται με εθνικές και διεθνείς ομοσπονδίες ή με άλλο δυνητικό πάροχο τεχνογνωσίας.

1.5 Special Olympics

Τα Special Olympics είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1968 στην Αμερική, από την Eunice Kennedy Shriver, αδελφή του Προέδρου των Η.Π.Α John F. Kennedy, μορφοποιώντας ένα όραμα που γεννήθηκε τον Ιούνιο του 1962 σε μία θερινή κατασκήνωση στο σπίτι της Eunice, όταν κάλεσε παιδιά και ενήλικες με διανοητική αναπηρία, προκειμένου η ίδια να ανιχνεύσει τις δυνατότητές τους σε διάφορες αθλητικές δραστηριότητες.

Μερικά χρόνια αργότερα, το 1968, πραγματοποιήθηκαν στο Illinois των Η.Π.Α οι πρώτοι Διεθνείς Θερινοί Αγώνες Special Olympics με συμμετέχοντες 1.000 αθλητές με διανοητική αναπηρία από 26 Πολιτείες των Η.Π.Α και τον Καναδά, ενώ τον Δεκέμβριο του 1971 τα Special Olympics λαμβάνουν από την Ολυμπιακή Επιτροπή των Η.Π.Α το προνόμιο, να είναι μεταξύ των δύο φορέων στην Αμερική που έχουν το δικαίωμα να φέρουν το τίτλο “Olympics”.

Από τότε μέχρι σήμερα, τα Special Olympics έχουν εξελιχθεί σ’ ένα Παγκόσμιο Κίνημα, με 185 τοπικά Προγράμματα Special Olympics, που δίνουν την ευκαιρία σε 3,1 εκατομμύρια ανθρώπους με διανοητικές δυσκολίες, να ενισχύσουν την αυτοεκτίμησή τους, να ανακαλύψουν τις ξεχωριστές τους ικανότητες μέσω κυρίως του αθλητισμού και να αποτελέσουν ενεργά και χρήσιμα μέλη των κοινοτήτων τους.

Στους αθλητικούς αγώνες που διοργανώνονται κάθε χρόνο από τα Special Olympics ανά τον κόσμο, προσφέρεται η δυνατότητα συμμετοχής σε περισσότερα από 30 ολυμπιακού τύπου θερινά και χειμερινά αθλήματα, παίρνουν μέρος: 550.000 αθλητές στις Η.Π.Α, 500.000 στην Ευρώπη, 700.000 στην Κίνα και 410.000 στην Ινδία. Στην Ελλάδα, οι αθλητές που συμμετέχουν σε αθλητικές διοργανώσεις των Special Olympics φτάνουν τις 12.000 (Το Παγκόσμιο Κίνημα των Special Olympics, 2011).

Όπως σε κάθε ορθά δομημένο οργανισμό, έτσι και στην περίπτωση της SOI (Special Olympics International) η στρατηγική της εκφράζεται μέσα από τη διατύπωση της Φιλοσοφίας, του Οράματος, της Αποστολής και των Αρχών και Πολιτικών που διέπουν τη λειτουργία της. Στην επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού www.specialolympics.org, τα παραπάνω αναγράφονται ως εξής :

«Φιλοσοφία: Τα Special Olympics ιδρύθηκαν με βάση την πεποίθηση ότι τα άτομα με διανοητική αναπηρία, μπορούν – με κατάλληλη καθοδήγηση και ενθάρρυνση – να μάθουν, να διασκεδάσουν και να ωφεληθούν από τη συμμετοχή τους σε ατομικά ή ομαδικά αγωνίσματα. Επίσης, πιστεύουμε ότι από τη συνύπαρξη εκατομμυρίων ανθρώπων, με ή χωρίς διανοητική αναπηρία, καταρρίπτονται οι μύθοι και οι προκαταλήψεις, αλλάζουν οι αρνητικές συμπεριφορές και δημιουργούνται νέες ευκαιρίες να ενσωματωθούν και να αγκαλιαστούν από τις κοινότητες τα άτομα με διανοητική αναπηρία.

Αποστολή των Special Olympics είναι να προσφέρουν, καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, δυνατότητες προπόνησης και συμμετοχής σε αγώνες, σε παιδιά και νέους με διανοητική αναπηρία, σε ένα φάσμα ολυμπιακών αθλημάτων. Ταυτόχρονα τους δίνουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν σωματικά, διανοητικά, κοινωνικά και πνευματικά, μοιραζόμενοι τη χαρά που προσφέρει ο αθλητισμός, με τους φίλους τους, τους γονείς τους, τους εθελοντές και τους υποστηρικτές τους, σε ένα περιβάλλον σεβασμού και αποδοχής.

Όραμα του οργανισμού είναι να μετατρέψει την κοινωνία, εμπνέοντας τους ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο, να διευρύνουν τη σκέψη τους, να αποδεχθούν και να συμπεριλάβουν στις δραστηριότητές τους άτομα με διανοητική αναπηρία και οποιονδήποτε άλλον που αντιλαμβάνονται ως διαφορετικό.

Τα προγράμματα Special Olympics λειτουργούν παγκοσμίως σύμφωνα με τις ακόλουθες αρχές και πολιτικές. Σκοπός των Special Olympics είναι να προσφέρουν σε άτομα με διανοητική αναπηρία τα εφόδια ώστε να ενσωματωθούν στις ευρύτερες κοινωνικές ομάδες, όπου θα αντιμετωπίζονται με σεβασμό και θα έχουν την ευκαιρία να ζήσουν ως παραγωγικοί και αποδοτικοί πολίτες. Ως μέσο για την επίτευξη του σκοπού χρησιμοποιείται ο αθλητισμός, και μέσω αυτού οι πιο ικανοί αθλητές παρακινούνται να παρακολουθήσουν προγράμματα εκπαίδευσης και κοινωνικοποίησης, ώστε να μπορέσουν να αγωνιστούν σε κανονικές αθλητικές δραστηριότητες. Από αυτό το σημείο και πέρα, είναι απόφαση του κάθε αθλητή αν θα συνεχίσει να ανήκει στα προγράμματα των Special Olympics.

Πολιτική των Special Olympics είναι όλα τα προγράμματα σε τοπικό, εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο, να αντικατοπτρίζουν τις αξίες, τα στάνταρτ και τις παραδόσεις του μοντέρνου ολυμπιακού κινήματος. Για το λόγο αυτό τα ολυμπιακού τύπου αθλήματα διευρύνονται και εμπλουτίζονται διαρκώς, ώστε τα άτομα με διανοητική αναπηρία να απολαμβάνουν ηθική και πνευματική επιβράβευση, με σκοπό να τονωθεί η αυτό-εκτίμηση και ο αυτό-σεβασμός τους.

Επίσης πολιτική των Special Olympics είναι να επιτρέπεται η συμμετοχή στα προπονητικά προγράμματα και τους αγώνες σε άτομα με διανοητική αναπηρία, με ελάχιστο όριο ηλικίας τα 8 έτη, ανεξαρτήτως του βαθμού αναπηρίας. Για τη διασφάλιση ότι όλοι οι αθλητές που εντάσσονται στα προγράμματα Special Olympics, λαμβάνουν επαρκή και κατάλληλη εκπαίδευση σε κάθε άθλημα, έχουν θεσπιστεί κανόνες που προσαρμόζουν το κάθε αγώνισμα στις ανάγκες των αθλητών με διανοητική αναπηρία.

Τα Special Olympics παρέχουν πλήρη πρόσβαση στα προγράμματα για όλους τους αθλητές, ανεξάρτητα από την οικονομική τους κατάσταση και τους προσφέρουν τις καλύτερες δυνατές συνθήκες εκμάθησης και άσκησης αθλημάτων. Στις συνθήκες αυτές

περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις, η διοικητική υποστήριξη, το ανθρώπινο δυναμικό και οι άρτια οργανωμένοι αγώνες.

Στις τελετές απονομών, εκτός από τους τρεις πρώτους που λαμβάνουν μετάλλια, συμπεριλαμβάνονται και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες από την τέταρτη έως την τελευταία θέση και λαμβάνουν κορδέλα συμμετοχής, σε ένδειξη αναγνώρισης και επιβράβευσης της συμμετοχής.

Ο εθελοντισμός είναι επίσης μία αξία σημαντική για το κίνημα των Special Olympics, γι' αυτό ενθαρρύνονται τα μέλη των τοπικών κοινοτήτων και οι μαθητές να συμμετέχουν, καθώς πιστεύεται ότι η συνεργασία και η συναναστροφή με τους αθλητές των Special Olympics, βοηθά την κοινωνία να κατανοήσει τις ανάγκες των ατόμων με διανοητική αναπηρία.

Στο “Πνεύμα των Special Olympics” περιλαμβάνονται οι έννοιες ικανότητα, κουράγιο, μοίρασμα, χαρά και με αυτές τις πανανθρώπινες αξίες καταργούνται τα σύνορα μεταξύ χωρών, εθνικοτήτων, πολιτικών, γένους, φυλών και θρησκειών» (Philosophy, 2011).

1.6 Σκοπός της έρευνας.

Στη συνέχεια θα μελετηθούν στοιχεία που σχετίζονται με διοργάνωση των Παγκόσμιων Αγώνων Special Olympics – ΑΘΗΝΑ 2011. Με την παρούσα έρευνα θα επιχειρήσουμε να ταυτοποιήσουμε την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της θεωρίας της οργάνωσης και της πράξης κατά την υλοποίηση του αρχικού σχεδιασμού. Σκοπός μας είναι να απαντηθούν ερωτήματα που σχετίζονται με διαδικασίες του μάνατζμεντ και έχουν να κάνουν σε μεγάλο βαθμό με την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων και εργαλείων διαχείρισης που χρησιμοποιούνται.

Πρόκειται στην ουσία για τη δημιουργία ενός πλαισίου εντός του οποίου κινούνται οι εκάστοτε οργανισμοί προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένα μεγάλο αθλητικό γεγονός, το οποίο σχηματοποιείται παρακολουθώντας βήμα – βήμα τις ενέργειες που έγιναν σε κάθε στάδιο υλοποίησης, αναφορικά με την οργάνωση και τις λειτουργίες.

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Θεωρίες οργάνωσης

Σύμφωνα με τον Walonick (1993), η δημιουργία των θεωριών της οργάνωσης τοποθετείται χρονικά στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και προέρχεται από το συγκερασμό τριών άλλων θεωριών, της επιστημονικής θεώρησης του μάνατζμεντ, της θεωρίας της γραφειοκρατίας και της θεωρίας της διοίκησης. Όταν ο Taylor διατύπωσε την επιστημονική θεώρηση του μάνατζμεντ το 1917, αυτή βασιζόταν σε τέσσερις αρχές. Πρώτον έπρεπε να βρει κανείς το «σωστό τρόπο» να εκτελέσει το κάθε επιμέρους έργο, δεύτερον να ταιριάζει προσεκτικά ο κάθε εργαζόμενος με το έργο που του ανατέθηκε, τρίτον οι εργαζόμενοι να επιτηρούνται στενά και να χρησιμοποιούνται ως κίνητρα απόδοσης η επιβράβευση και η τιμωρία, και τέταρτον πρωτοεμφανίστηκαν σαν λειτουργίες του μάνατζμεντ ο σχεδιασμός και ο έλεγχος. Μέχρι το τέλος του αιώνα η θεωρία του Taylor επιβεβαιώθηκε εφαρμοζόμενη σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, όμως δεν φάνηκε να ταιριάζει στις προσαγές της μοντέρνας επιχειρηματικότητας, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας πέρασε σε προτεραιότητα έναντι των προϊόντων.

Από το 1947, ο Max Weber είχε επεκτείνει τη θεωρία του Taylor, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για ομοιομορφία και μείωση των ετερόκλητων στοιχείων εντός των οργανισμών. Ο Weber εστίασε την προσοχή του στην σαφήνεια των σχέσεων εξουσίας και ελέγχου μεταξύ των στελεχών (Walonick, 1993). Για να γίνει αυτό διατύπωσε τη γραφειοκρατική θεωρία προτείνοντας ένα ιεραρχικό σύστημα με σκοπό να

διασφαλιστεί η σταθερότητα και η ομοιομορφία. Επίσης, ο θεωρητικός του μανάτζμεντ, έφερε στο προσκήνιο την έννοια της οργανωτικής συμπεριφοράς συνδέοντας την κατανόηση των προσωπικών αλληλεπιδράσεων με τα αίτια που τις προκαλούν και τα αποτελέσματα που έχουν.

Η τρίτη θεωρία που συνέβαλλε στη διαμόρφωση του κράματος της κλασικής οργανωτικής, ήταν η θεωρία της διοίκησης, η οποία διατυπώθηκε τη δεκαετία του '30 από τους Mooney και Reilly (Mooney & Reilly, 1931), και ήταν επικεντρωμένη σε ένα παγκόσμιο σύστημα αρχών που θα μπορούσαν να είναι εφαρμόσιμες από όλων των ειδών τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Στο πέρασμα των χρόνων η κλασική θεωρία της οργάνωσης, δέχτηκε κριτική ως ανεφάρμοστη λόγω σημαντικών ελλείψεων - κυρίως σε συνάρτηση με τα κίνητρα των εργαζομένων – και επιπλέον χαρακτηρίστηκε άκαμπτη.

Στη συνέχεια της ανασκόπησης διαπιστώθηκε πως οι θεωρητικοί συμφωνούν (Harmon & Mayer, 1986; Walonick, 1993), ότι η τομή στη θεωρία της οργάνωσης έγινε με τη νεοκλασική θεωρία, η οποία πρώτη αναγνώρισε την υπεροχή των ψυχολογικών και κοινωνικών δεξιοτήτων των εργαζομένων και πρότεινε τη δόμηση σχέσεων μεταξύ ομάδων ανθρώπων με τη χρήση του ανθρώπινου παράγοντα στο συσχετισμό των ομάδων.

Οι θέσεις της νεοκλασικής θεωρίας παγιώθηκαν μετά τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν ο Elton Mayo, πραγματοποίησε «πειράματα» στην Western Electric Company, μεταξύ 1924 και 1932 (Mayo, 1933). Τα πειράματα του Mayo (Hawthorn experiments) πραγματοποιήθηκαν σε δύο φάσεις. Τα πρώτα τρία χρόνια πειραματίστηκε με φυσικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα ο φωτισμός, χωρίς να διαπιστώσει όμως κάποια μεταβολή στην παραγωγικότητα. Στη συνέχεια πειραματίστηκε αλλάζοντας τα ωράρια εργασίας, την ώρα των διαλειμμάτων και των γευμάτων, παρακολουθώντας στενά μία ομάδα έξι γυναικών που δούλευαν στην τηλεφωνική εταιρεία. Τα αποτελέσματα της δεύτερης φάσης, απέδειξαν ότι η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και

προϊσταμένων, όπως και η καλλιέργεια ισχυρών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων επιδρούσε θετικά στην παραγωγικότητα (Organisational Design, Development and Change, 2012). Αν και τα πειράματα που αναφέρθηκαν δέχτηκαν σοβαρή κριτική σχετικά με την χειραγώγηση που υπέστησαν οι εργαζόμενοι, ωστόσο συνέβαλλαν στην μετατόπιση της προσοχής της διοίκησης στην ανθρώπινη διάσταση.

Λίγο αργότερα, το 1939, ο Barnard σε μια πιο μοντέρνα εκδοχή της θεωρίας της οργάνωσης, διατύπωσε την αντίρρηση ότι ναι μεν οι δομικές θεωρίες υπόσχονται τη λειτουργική ανάπτυξη και βελτίωση, αλλά οι παράγοντες που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα των οργανισμών είναι άλλοι (Barnard, 1968). Σ' αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνει την επιθυμία για συνεργασία, την ικανότητα επικοινωνίας, την ύπαρξη ενός σκοπού και την αποδοχή του από τους εργαζόμενους. Συνοπτικά για τον Barnard, η βιωσιμότητα ενός οργανισμού δεν εξασφαλίζεται από τη δομή των λειτουργιών του, αλλά εξαρτάται από τη λεπτή ισορροπία μεταξύ φυσικών, βιολογικών, κοινωνικών και υλικών παραγόντων. (Jacobs, 2008)

Σε μια περαιτέρω προσπάθεια εξήγησης των πειραμάτων Hawthorn, ο Simon το 1945, διατύπωσε την ιδέα των περιορισμών της λογικής, προκειμένου να συσχετίσει την οργάνωση με τη λήψη αποφάσεων. Η ουσία της σκέψης του Simon είναι ότι η ανθρώπινη λογική οδηγείται από τους στόχους που θέτει ο καθένας, αλλά περιορίζεται σημαντικά από την ατομική του ικανότητα να επεξεργάζεται πληροφορίες. Κατέληξε λοιπόν, ότι οι οργανισμοί μπορούν να βελτιωθούν αν υιοθετήσουν μια δομή με ξεκάθαρους στόχους και μειωμένους περιοριστικούς παράγοντες για την ανθρώπινη λογική (The American Philosophical Society, 2003).

Δύο περίπου δεκαετίες αργότερα, το απροσδόκητο που εμπεριέχεται σε κάθε δυναμική διαδικασία μπήκε στο στόχαστρο των θεωρητικών. Οι νέες θεωρίες του μάνατζμεντ αποδέχονται ότι μιας και είναι αναπόφευκτο να παρουσιαστούν έκτακτες

συνθήκες, όταν εμφανίζονται πρέπει να είναι διαχειρίσιμες (contingency theories). Το 1962 ο Chandler διαπίστωσε - από μελέτη τεσσάρων μεγάλων αμερικανικών εταιρειών - ότι οι στρατηγικοί τους στόχοι έρχονταν διαρκώς αντιμέτωποι με το ρευστό και ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον (Chandler, 1962). Έτσι εντάχθηκε η έννοια της αποτελεσματικότητας στη διοίκηση, και μάλιστα ο Chandler εισηγείται την ύπαρξη της ως ξεχωριστή λειτουργία, με απώτερο σκοπό να εναρμονίζεται ο οργανισμός με το εξωτερικό περιβάλλον (Walonick, 1993).

Από μια άλλη συστηματική παρατήρηση, οι Lawrence και Lorsch, το 1969, είδαν ότι είναι εξαιρετικής σημασίας να δίνονται αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων σε μάνατζερς όλων των λειτουργικών περιοχών, όταν ο οργανισμός δραστηριοποιείται σε κλάδους που μεταβάλλονται ραγδαία. Διότι αν οι μάνατζερ αντλούν την δυνατότητα από τη δομή του οργανισμού να αντιδρούν άμεσα στις προκλήσεις, τότε το σύνολο του οργανισμού θα βρίσκεται διαρκώς στη σωστή πορεία προς την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων (Miner, 2005).

Η βιβλιογραφική έρευνα συνεχίζεται με τις συστηματικές θεωρίες που εφαρμόστηκαν στις επιχειρήσεις τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα. Οι Kast and Rosenzweig (1972), Scott (1981) και Senge (1990), θεώρησαν θεμελιώδες το γεγονός της αλληλεπίδρασης μεταξύ τμημάτων ενός συνολικού συστήματος, εντός του οποίου τοποθετείται ο οργανισμός. Σύμφωνα με αυτές, οι οργανισμοί είναι ανοιχτά συστήματα που δέχονται και προκαλούν επιδράσεις, επομένως η σχέση τους με το περιβάλλον είναι διαδραστική. Η περιγραφή του Serge (1990) για αυτή τη διαδραστικότητα δίνεται ως εξής: «Το αποτέλεσμα των πράξεών μας διαμορφώνει την πραγματικότητα. Εάν πιστεύουμε ότι η τρέχουσα κατάσταση δημιουργήθηκε από κάποιον άλλο ή από δυνάμεις που δεν ελέγχουμε, γιατί να έχουμε όραμα; Η βασική προϋπόθεση για να διατηρηθεί ένα όραμα, είναι ότι με κάποιο τρόπο μπορεί να πραγματοποιηθεί μέλλοντικά. Η συστηματική σκέψη,

μας βοηθά να δούμε πως οι πράξεις μας έχουν διαμορφώσει την ήδη υπάρχουσα κατάσταση και από εκεί να πάρουμε αυτοπεποίθηση ότι μπορούμε να φτιάξουμε μια διαφορετική κατάσταση στο μέλλον» (σ. 136).

Τέλος, εκτός χρονολογικής σειράς, αναφέρεται η θεωρία του Γάλλου μηχανικού μεταλλειολόγου, Henry Fayol, που έκανε καριέρα ως διευθυντής μεταλλωρυχείων. Ο Fayol ασχολήθηκε με την ανάλυση του ρόλου του μάνατζμεντ στους οργανισμούς, και η κυρίαρχη συμβολή του στη θεωρία είναι η αναγνώριση των ξεχωριστών λειτουργιών, στο βιβλίο του 1916 «Administration Industrielle et Generale». Ως πρακτικός εφαρμοστής του μάνατζμεντ, ο Fayol διαχώρισε τις βασικές λειτουργίες πιστεύοντας ότι έχουν εφαρμογή σε κάθε διαφορετικό τομέα, αφού όλοι οι μάνατζερ καλούνται να αντιμετωπίσουν παρόμοια προβλήματα ασκώντας διοίκηση. Οι πέντε διακριτές λειτουργίες κατά τον Fayol είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διοίκηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Fayol, 1949).

Ο ορισμός του Fayol για τον σχεδιασμό περιλαμβάνει την πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών και την ανάπτυξη των κατάλληλων μέσων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στο πλαίσιο της οργάνωσης συνυπάρχουν η δημιουργία πολιτικών και διαδικασιών και το χτίσιμο των ενδοεταιρικών σχέσεων, όπως η πρόσληψη, η αξιολόγηση και η εκπαίδευση του προσωπικού. Η διοίκηση αφορά τόσο στην επίβλεψη εργαζομένων όσο και στην προσπάθεια της επιχείρησης να τους μεταλαμπαδεύσει το όραμά της. Έμφαση δίδεται στην συμπεριφορά των διοικούντων απέναντι στους υφιστάμενούς τους, οι οποίοι οφείλουν να δίνουν το καλό παράδειγμα και η συμπεριφορά τους να ακολουθεί την πολιτική που έχει θέσει ο οργανισμός. Αντίστοιχα ο συντονισμός έχει σκοπό να εναρμονίσει τις διαφορετικές δραστηριότητες, θεωρώντας κάθε μια από αυτές απαραίτητη και αναγκαία για την απώτερη επιτυχία. Τέλος, ο έλεγχος είναι απαραίτητη λειτουργία διότι εξασφαλίζει ότι ακολουθείται η πορεία που έχει καθοριστεί κατά τον σχεδιασμό και ότι οι αρχές του οργανισμού δεν παραβιάζονται. Επίσης με τη

χρήση του έλεγχου μπορούν να ταυτοποιηθούν μεταβολές στο εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, που πιθανόν να καταστήσουν κάποιες δραστηριότητες της οργάνωσης ή της διοίκησης αναποτελεσματικές (Fayol, 1949).

Ως εδώ οι αναφορές στη βιβλιογραφία ήταν γενικές και έχουν εφαρμογή κυρίως στους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες, δεν πρέπει όμως να παραβλεφθούν οι ιδιαιτερότητες του αθλητικού τομέα. Μία σημαντική παράμετρος που συναντάται στον αθλητισμό και δη στα μεγάλα αθλητικά γεγονότα είναι οι εθελοντές εργαζόμενοι, οι οποίοι συχνά είναι ετερόκλητοι και πολυάριθμοι.

Είναι κρίσιμο λοιπόν οι εθελοντές να «ταιριάζουν» (fit in) στο οργανόγραμμα και να εκπαιδευτούν στην οργανωτική κουλτούρα και τις πολιτικές του οργανισμού. Για να ασκήσουν σωστά τα καθήκοντά τους πρέπει να γνωρίζουν με σαφήνεια το έργο που τους έχει ανατεθεί και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ανά περίπτωση. Να διαθέτουν την προαπαιτούμενη διάθεση για συνεργασία, να μάθουν και να σέβονται τις ευθύνες κάθε θέσης και να εκπαιδευτούν στη διαδικασία αναφοράς. Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό πόσο κρίσιμο θέμα αποτελεί για την οργανωτική δομή να είναι ισορροπημένη, ώστε να παρέχει σαφείς διαδικασίες – οδηγίες, ενώ ταυτόχρονα να διασφαλίζει ότι υπάρχει επαρκής έλεγχος στις δράσεις προσωπικού και εθελοντών χωρίς όμως να τους στερεί τα κίνητρα και τη διάθεση προσφοράς. Το δεδομένο αυτό είναι που κάνει την οργανωτική δομή στους αθλητικούς οργανισμούς περίπλοκη, καθώς είναι απόλυτη ανάγκη το μοναδικό μίγμα προσωπικού – εθελοντών να λειτουργήσει αποτελεσματικά για την επιτυχία του στόχου (Hoye, Smith, Nicholson, Steward, & Westerbeek, 2009).

Όταν λοιπόν, στους ανθρώπινους πόρους ενός αθλητικού οργανισμού περιλαμβάνονται εθελοντές υπάρχουν κάποια στοιχεία που είναι απολύτως απαραίτητα για τη διαχείρισή τους. Για να αναπτυχθούν στο έπακρο οι ικανότητές τους πρέπει η αποστολή του οργανισμού να είναι σαφής, με ευδιάκριτα χαρακτηριστικά που να

προκαλούν ταύτιση και αφοσίωση. Το όραμα προς το οποίο βαδίζουν οι εμπλεκόμενοι πρέπει να μοιράζεται με τους εθελοντές, έτσι ώστε η συμμετοχή τους να είναι καθοριστική για το τελικό αποτέλεσμα.

Επιπλέον κατά το σχεδιασμό της δομής πρέπει να εξασφαλίζονται πόροι και να δημιουργούνται υπηρεσίες που πρόκειται να στηρίζουν το έργο των εθελοντών και αυτό να κοινοποιείται. Είναι καίριας σημασίας να γνωρίζουν, όσοι προσφέρουν εθελοντική εργασία, ότι ο οργανισμός θα τους παρέχει υποστήριξη και ότι δεν επιλέχθηκε η εμπλοκή τους για λόγους οικονομίας. Επίσης βασικό είναι να γνωρίζουν ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν παρακολουθούνται και αξιολογούνται από τον οργανισμό (Citizens Information Board, 2012).

Στις μέρες μας έχει γίνει κατανοητό ότι οι σχέσεις μεταξύ οργανισμού και εθελοντών δεν είναι δυνατόν να βασίζονται στην κατανόηση των θεμάτων, αλλά είναι επιβεβλημένη η χρήση γραπτών εγχειριδίων με το σύνολο των πολιτικών και διαδικασιών πάνω στα θέματα που πρόκειται να αντιμετωπίσουν. Επομένως γίνεται άλλη μια φορά εμφανές ότι ένα μεγάλο κομμάτι της αποτελεσματικότητας εξαρτάται από την ύπαρξη και τη σωστή διατύπωση των πολιτικών και των διαδικασιών.

Επίσης σημαντική παράμετρος στη δημιουργία και λειτουργία οργανισμών που έχουν στόχο την πραγματοποίηση αθλητικών γεγονότων είναι ότι στελεχώνονται από διαφορετικές ομάδες επαγγελματιών και έχουν περιορισμένη χρονική διάρκεια (Vrondou, 2011, in press; Vrondou, Sports-related tourism in the process of regenerating mass tourism destinations: the Case of Greece, 1999). Τα χαρακτηριστικά αυτά επιβάλλουν την καλή οργάνωση διότι τα μέρη είναι τις περισσότερες φορές ετερόκλητα, ενώ ταυτόχρονα απαιτείται να υπάρχει απρόσκοπτη συνεργασία από την αρχή. Στο σημείο αυτό μια όχι και τόσο ξεκάθαρη οργανωτική δομή μπορεί να προκαλέσει προβλήματα και σημαντικές καθυστερήσεις, κάτι που ενδεχομένως να είναι καταστροφικό σε οργανισμούς με προκαθορισμένο χρονικό ορίζοντα ύπαρξης.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Δεδομένα – Συλλογή στοιχείων

Προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο σκοπός της έρευνας αναζητήθηκε η κατάλληλη μέθοδος. Για την έρευνα σχετικά με τη δομή οργάνωσης, τις πολιτικές και τις διαδικασίες σε ένα μεγάλο αθλητικό γεγονός, κρίθηκε κατάλληλη μια μικτή μέθοδος, έτσι ώστε να επιβεβαιώνονται ή να απορρίπτονται τα ευρήματα της βιβλιογραφίας άμεσα. Η τελική μέθοδος όπως διαμορφώθηκε αποτελείται από μελέτη περίπτωσης, ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων και παρατήρηση γραπτών δεδομένων. Πρόκειται για τη μέθοδο της τριγωνοποίησης των δεδομένων η οποία προσδίδει στα συμπεράσματα αντικειμενικότητα.

Η αντικειμενικότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων σημαίνει ότι αυτά χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία και εγκυρότητα. Από άποψη εγκυρότητας η ποιοτική έρευνα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από τη διατύπωση ερωτήσεων όσο και από την ερμηνεία που δίνει ο ερευνητής στα λεγόμενα των συνεντευζιαζόμενων. Η αξιοπιστία από την άλλη αναφέρεται στην επανάληψη των ευρημάτων. Το δύσκολο κομμάτι είναι να αναγνωριστούν οι ομοιότητες και τα κοινά στοιχεία των απαντήσεων, ωστόσο μπορεί να περιοριστεί σημαντικά ο κίνδυνος έλλειψης αξιοπιστίας με τη διατύπωση προδομημένων απαντήσεων επιλογής (Vronidou, 1999). Στην εν λόγω έρευνα σημαντικός παράγοντας αξιοπιστίας των συνεντεύξεων αλλά και των γραπτών πηγών είναι η μικρή χρονική απόσταση από το γεγονός που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης, καθώς η συλλογή των στοιχείων έγινε σχεδόν ταυτόχρονα με τη λήξη των αγώνων το καλοκαίρι του 2011. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μην μεσολαβήσουν εξωγενείς παράγοντες που μεταβάλλουν τις καταστάσεις και την εμπειρία των εμπλεκόμενων.

Πιο αναλυτικά, για τη μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε η παρατήρηση της Οργανωτικής Επιτροπής των Παγκοσμίων Αγώνων Special Olympics – ΑΘΗΝΑ 2011. Στην επιλογή του συγκεκριμένου αθλητικού γεγονότος σημαντικό ρόλο έπαιξε το γεγονός ότι συγκεντρώνει όλα τα χαρακτηριστικά των εννοιών του μάνατζμεντ που αναλύθηκαν νωρίτερα. Αδιαμφισβήτητα πρόκειται για ένα μεγάλο αθλητικό γεγονός, παγκοσμίου βεληνεκούς, το οποίο συγκεντρώνει μεγάλο ενδιαφέρον χορηγών, Μ.Μ.Ε., αθλητών και δημιουργεί θεματικό τουρισμό.

Οι Παγκόσμιοι Αγώνες Special Olympics διοργανώνονται κάθε 2 χρόνια (χειμερινοί και θερινοί), ανατίθενται μετά από διεκδίκηση σε διοργανώτριες πόλεις που πληρούν τους όρους της SOI και πραγματοποιούνται βάσει υψηλών στάνταρτ. Επίσης στην Ελλάδα υλοποιήθηκαν από έναν αθλητικό μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος αποτελεί κατάλληλο δείγμα για τη μελέτη της οργανωτικής δομής και των πολιτικών σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις.

3.2 Δείγμα

Δείγμα για την μελέτη περίπτωσης αποτελεί ο επίσημος φορέας υλοποίησής τους, η Οργανωτική Επιτροπή Παγκοσμίων Θερινών Αγώνων Special Olympics – Αθήνα 2011, με τον διακριτικό τίτλο «Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011», η οποία συστάθηκε ως Ν.Π.Ι.Δ., σύμφωνα με το άρθρο 53 του Ν.2725/1999 και έχει σαν αποκλειστικό της σκοπό την άρτια προετοιμασία, οργάνωση και διεξαγωγή των Παγκόσμιων Αγώνων Special Olympics, οι οποίοι διεξήχθησαν το καλοκαίρι του 2011. Έδρα της Ο.Ε. είναι το Ολυμπιακό Ακίνητο Ιππασίας, στο Πάρκο Γουδή, όπου στεγάζονται οι διοικητικές υπηρεσίες.

Οι Παγκόσμιοι Αγώνες Special Olympics διεξήχθησαν από τις 25 Ιουνίου έως 4 Ιουλίου 2011, σε 13 διαφορετικές εγκαταστάσεις. Το αγωνιστικό πρόγραμμα (Πίνακας 1) περιελάμβανε 22 ολυμπιακού τύπου αγωνίσματα, στα οποία πήραν μέρος 6.429 αθλητές,

από 173 Προγράμματα Special Olympics παγκοσμίως, ενώ τα μέλη των αποστολών στο σύνολο έφτασαν τα 9.647 άτομα. (Πίνακας 2)

Το δεύτερο σκέλος της έρευνας περιελάμβανε συνεντεύξεις στελεχών των αγώνων και ειδικών του αθλητικού κλάδου. Κύριο χαρακτηριστικό των προσώπων που ζητήθηκαν οι απόψεις τους ήταν η εμπλοκή του καθενός σε ανώτερη θέση στους αγώνες του δείγματος ή παλαιότερης ανάλογης περίπτωσης (Ολυμπιακοί Αγώνες – Αθήνα 2004).

Αναλυτικά τα πρόσωπα που συμμετείχαν στην έρευνα κατείχαν τις εξής θέσεις:

Διεύθυνση Αγωνιστικού Τομέα Αθλημάτων στους Ο.Α. Αθήνα 2004, Διεύθυνση Αθλήματος και Εγκατάστασης στους αγώνες S.O. – Αθήνα 2011, Διεύθυνση Αγωνιστικού Τομέα στους αγώνες S.O. – Αθήνα 2011, Διεύθυνση Λειτουργιών Εγκατάστασης στους αγώνες S.O. – Αθήνα 2011, Διεύθυνση Τεχνολογίας Εγκατάστασης στους αγώνες S.O. – Αθήνα 2011 και Συντονισμός Υπηρεσιών Θεατών στους αγώνες S.O. – Αθήνα 2011.

Αντίστοιχα η συγκέντρωση των εγγράφων που αφορούν στο θέμα της έρευνας συλλέχθηκαν από το ηλεκτρονικό αρχείο του οργανισμού, μετά από ενημέρωση των αρμοδίων για την πρόθεση να χρησιμοποιηθούν στη συγγραφή μεταπτυχιακής εργασίας.

Πίνακας 1 Αγωνιστικό Πρόγραμμα SOWSG 2011

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΙ ΑΓΩΝΕΣ SPECIAL OLYMPICS ΑΘΗΝΑ 2011 / ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ														
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΘΛΗΜΑ	Sa	Ku	Δε	Τρ	Τε	Πε	Πα	Σά	Κυ	Δε		
			25-Ιουν	26-Ιουν	27-Ιουν	28-Ιουν	29-Ιουν	30-Ιουν	1-Ιουλ	2-Ιουλ	3-Ιουλ	4-Ιουλ		
			1η ΗΜΕΡΑ	2η ΗΜΕΡΑ	3η ΗΜΕΡΑ	4η ΗΜΕΡΑ	5η ΗΜΕΡΑ	6η ΗΜΕΡΑ	7η ΗΜΕΡΑ	8η ΗΜΕΡΑ	9η ΗΜΕΡΑ	10η ΗΜΕΡΑ		
ΟΑΚΑ	ΟΑΚΑ Ολυμπιακό Στάδιο	Στίβος		D	D	D	D	C+A	C+A	C+A +USE	C+A			
	ΟΑΚΑ Ολυμπιακό Κέντρο Υγρού Στίβου	Υγρός Στίβος (Κολύμβηση)		D+C+A	D+APB+C+A	D+C+A	D+USE +C+A	D+C+A	D+C+A	D+C+A	C+A +USE			
	ΟΑΚΑ Ολυμπιακό Κλειστό Γήπεδο Καλαθοσφαίρισης	Καλαθοσφαίριση	D	D+C	C	C	C	C	C	C+A	C+A +USE			
	ΟΑΚΑ Ολυμπιακό Ποδηλατοδρόμιο	Δυναμική Άρση Βαρών		Assessment	C+A	C+A	C+A		C+A	C+A	C+A			
	ΟΑΚΑ Ολυμπιακό Κέντρο Αντισφαίρισης	Αντισφαίριση		USE +D	D	D	+USE	C	C	C+A	C+A +USE			
	ΟΑΚΑ Ολυμπιακό Στάδιο - Αίθουσα "Γ. Κασμάτση"	Πετοσφαίριση		D	D	C	C		C	C	+USE	C+A		
ΕΛΛΗΝΙΚΟ	Αίθουσα Σφαιρικός 1	Αντισφαιρική		D	D+C	C	+USE	C		C+A	C+A	C+A		
	Αίθουσα Σφαιρικός 2	Χειροσφαίριση		D	C	C	C	C	C	C+A +USE				
		ΜΑΤΡ										C+A		
	Ολυμπιακό Γήπεδο Σφίρισμα Ελληνικού	Υδατοσφαίριση (Νέοι Αθλητές)										C+A		
		Ποδηλασία		D +USE	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A +USE		
	Ολυμπιακό Κλειστό Γυμναστήριο Ελληνικού	Ενόργανη Γυμναστική		P+D	P+D	C+A	C+A						APB	
Ολυμπιακό Κλειστό Γυμναστήριο Ελληνικού	Ρυθμική Γυμναστική							P+D	P+D	C+A	C+A +USE			
Ολυμπιακό Γήπεδο Χόκεϊ Ελληνικού	Ποδόσφαιρο (5x5)		D	D	C	+USE	C	+USE	C	+USE	C	+USE	A	
ΣΕΦ	ΣΕΦ Γήπεδο Μπίρας Βόλεις	Ύψιστο σφαίριση επί Αμμου							C+A +USE					
	ΣΕΦ Αίθουσα Προβλήματος 1	Μπίσσο		D	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A +USE		
	ΣΕΦ Κεντρική Αίθουσα	Πινιάς επί Δαπέδου		D	D	C+A +USE	C+A	C+A						
	ΣΕΦ Αίθουσα Προβλήματος 2	Επί σκλητό ξύλο Αντισφαίριση		D	D	D	D			C+A +USE	C+A +USE	C+A +USE		
ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Μπλάνος Sports Park - Σπίδα	Μπλούλινγκ		D	D	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A +A		
	Ολυμπιακό Κέντρο Ιππασίας Μαρκόπουλου	Ιππασία		Matching	D	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A	C+A		
	Αθλητικό Κέντρο Αγίου Κοσμά	Ποδόσφαιρο (7x7)		D	D	C	C	C	C	C	C	A		
	«ΑΠΗΛΙΩΝ» Προπονητικό Κέντρο Πανινίου	Ποδόσφαιρο (11x11)		D	D	C	C	C	C	C	C	C+A		
	Γκολφ Γλυφάδας	Γκολφ			D	+USE			C +USE	C	A			
	Αμερικάνικο Κολέγιο Ελλάδος - Γυμναστήριο DEREE	Τζούντο			APB	D			C+A	C+A	C+A			
	Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινό	Κωπηλατική				D	+APB	D	+USE	C+A +USE	C+A +USE			
	Ακαδημία Ιστιοπλοΐας - Σχινό	Υδατοσφαίριση Άνοιχτης Θαλάσσης								C+A				
		Ιστιοπλοΐα			D	D	C	C	C	USE	C	+APB	C+A	
	Παναθηναϊκό Στάδιο	ΗμιΜαραθώνιο											C+USE	
Τελετή Έναρξης														
		Τελετή Λήξης												
			* / **					ΑΘΛΗΜΑ ΕΠΙΔΕΙΞΗΣ		APB		Achieving Personal Best (ΓΙΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ & ΑΘΛΗΤΕΣ)		
			ΟΑΚΑ					ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ		USE		Unity Sports Event (ΓΙΑ ΤΟ ΚΟΙΝΟ)		
			ΕΛΛΗΝΙΚΟ					ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ		P		ΠΡΟΚΡΙΜΑΤΙΚΟΙ		
			ΣΕΦ					ΣΤΑΔΙΟ ΕΡΡΗΝΗΣ & ΦΙΛΙΑΣ		D		ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΕ ΣΕΙΡΕΣ		
			ΜΑΤΡ					Motor Activity Training Program		C + A		ΗΜΕΡΑ #/ΔΙΩΝΗ / ΑΙΩΝΟΜΕΣ		

Πίνακας 2: Τελικές Συμμετοχές - GMS Summary Report 1

Definite Entries with Delegation Details														
Role:	A-HOD	AS Staff	Athlete	Coach	GMS User	Head Coach	HOD	International Official	MATP	Staff	Technical Delegate	Unified Partner	Young Athlete	total
Delegation	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count
Total	183	340	6429	1193	1	948	166	16	49	11	4	284	23	9647

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011 – Ανάλυση δευτερευουσών πηγών

Από την ίδρυσή της η «Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011» είχε έναν σαφή και ξεκάθαρο στόχο, την επιτυχημένη διεξαγωγή των αγώνων, επομένως δεν αναζητείται άλλος στρατηγικός προσανατολισμός. Ωστόσο ο χαρακτήρας των αγώνων, η ιδιαιτερότητα του γεγονότος ότι οι συμμετέχοντες είναι άτομα με διανοητική υστέρηση και η εμπλοκή με άλλους αθλητικούς οργανισμούς, που είχαν το ρόλο επόπτη, καθώς επίσης και η ανάμειξη της κυβέρνησης, δημιουργούν ένα πολύπλοκο πλαίσιο, εντός του οποίου κλήθηκε να δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός. Επομένως σε ότι αφορά τη Στρατηγική (Όραμα, Αποστολή, Αξίες), η «Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011» όφειλε να υιοθετήσει αυτή που έχει ορίσει η SOI, προσαρμόζοντας παράλληλα τα πρακτικά θέματα στην ελληνική οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα.

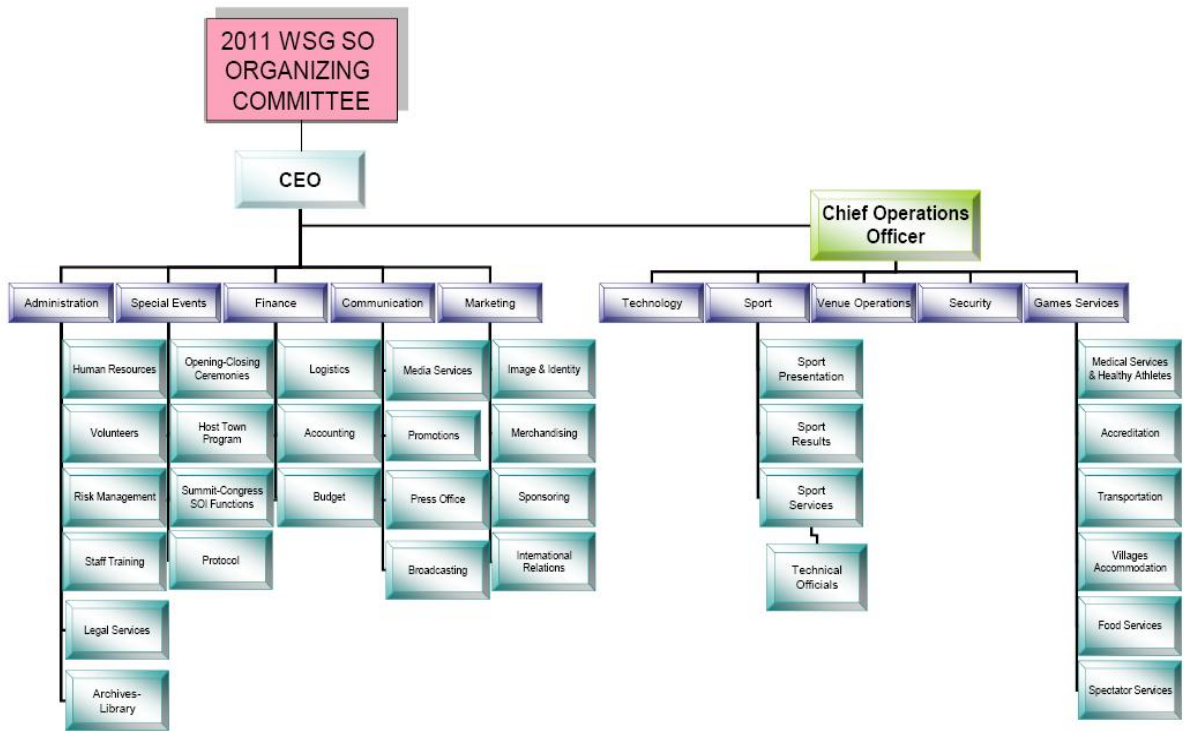
Σχήμα 1: Περιβάλλον



Το σύνολο της στρατηγικής, των κατευθυντήριων γραμμών και των προδιαγραφών διοργάνωσης αγώνων, περιλαμβάνονται στον Καταστατικό Χάρτη Παγκοσμίων Αγώνων της S.O.I. (Παράρτημα 1). Πιο συγκεκριμένα, στον Καταστατικό Χάρτη τίθενται οι βασικές αρχές διακυβέρνησης, λειτουργίας και ελέγχου των οργανισμών που πρόκειται να διοργανώσουν Special Olympics, Παγκόσμιους Θερινούς, Χειμερινούς, Μεμονωμένων Αθλημάτων, Περιφερειακούς και Ηπειρωτικούς αγώνες. Επίσης στο Χάρτη περιλαμβάνεται ο τρόπος προετοιμασίας και η διαδικασία αξιολόγησης των φακέλων υποψηφιότητας για τις ανωτέρω διοργανώσεις. Η εφαρμογή των περιεχομένων του Καταστατικού Χάρτη ενεργοποιείται κατόπιν της υπογραφής Μνημονίου Συνεργασίας μεταξύ της εκάστοτε οργανωτικής επιτροπής και της SOI (Special Olympics Inc., 2007)

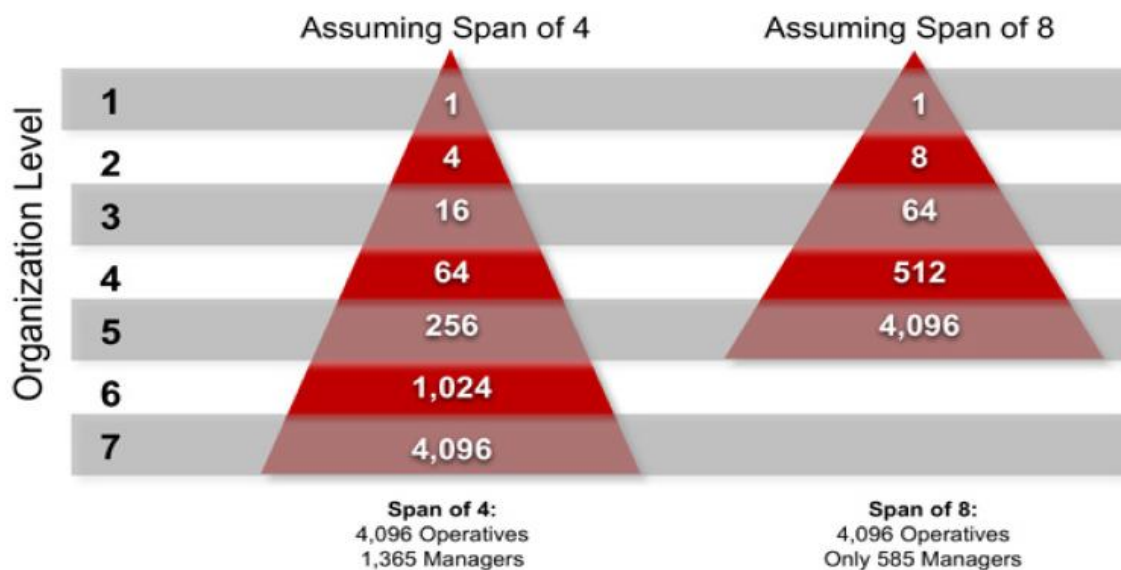
Ξεκινώντας από τη μελέτη του γενικού οργανογράμματος (Σχέδιο 2), εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι η τμηματοποίηση του οργανισμού έχει γίνει κατά λειτουργία. Σε ανώτερο επίπεδο η διοίκηση ασκείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, στο οποίο συμμετέχει και ο Εκτελεστικός Διευθυντής, βασικός αρμόδιος για την εφαρμογή των αποφάσεων του Δ.Σ. Στο επόμενο επίπεδο διοίκησης οι επιμέρους λειτουργίες, χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες επεκτείνονται κάθετα δημιουργώντας έναν αρκετά «ψηλό» οργανισμό. Για να επιβεβαιωθεί η παραπάνω διαπίστωση, παρατηρείται και ένα μικρότερο κομμάτι του οργανισμού προκειμένου να εξεταστεί αν η συγκεκριμένη δομή εφαρμόζεται και στα επιμέρους κομμάτια του δείγματος.

Από τα οργανογράμματα (Σχέδιο 4 & Σχέδιο 5) ενός από τα επιμέρους αθλήματα φαίνεται η διάταξη του οργανισμού τείνει να γίνει περισσότερο επίπεδη, λόγω της συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων δύο βασικών τομέων σε ένα πρόσωπο.

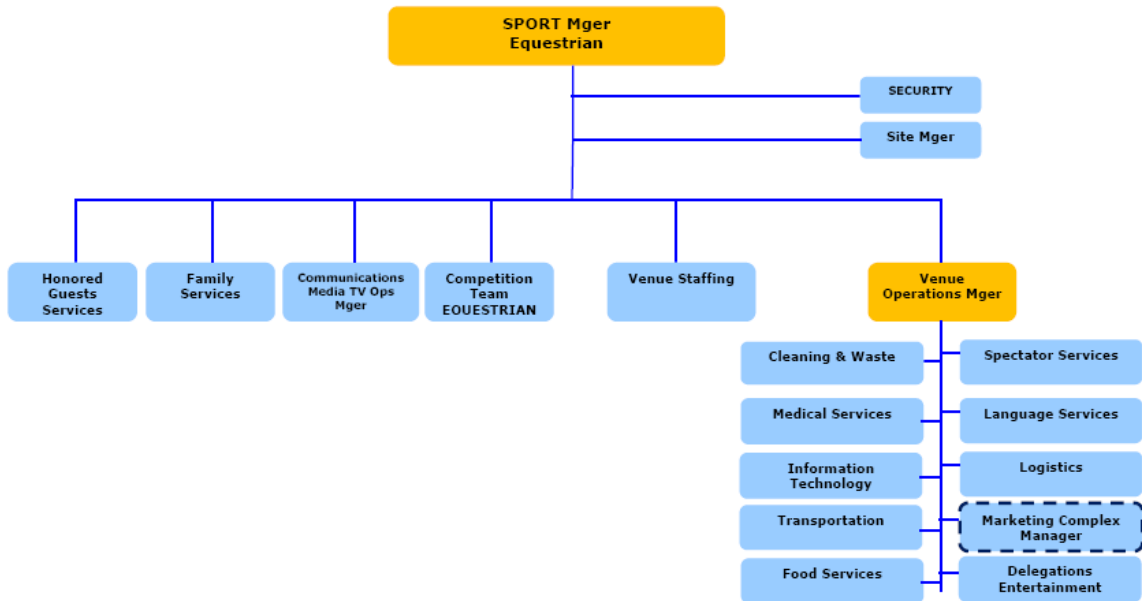


Από τη συνένωση των Διευθύνσεων Αθλημάτων και Εγκαταστάσεων προκύπτει ότι ο Τομεάρχης κάθε Αθλήματος είναι υπεύθυνος τόσο για τα αθλητικά θέματα όσο και για τη λειτουργία της εγκατάστασης. Παρόλα αυτά η αποτελεσματικότητα δεν απειλείται, διότι ο αριθμός των εργαζομένων είναι πολύ μικρότερος, οπότε το εύρος ελέγχου παραμένει διαχειρίσιμο.

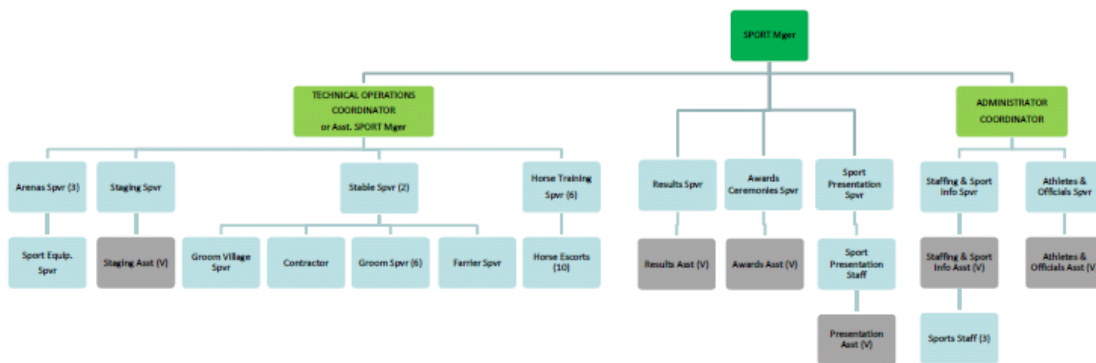
Σχήμα 3: Comparison of Span of Control in Tall and Flat Organizations



Σχήμα 4: Organizational Chart – Stand Alone Venue

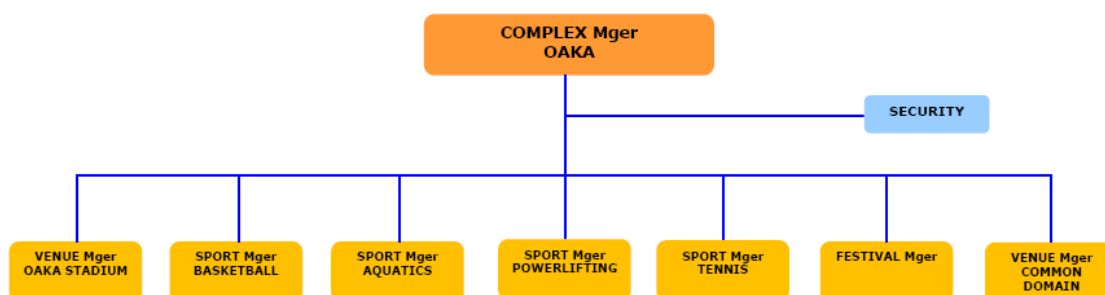


Σχήμα 5: Organizational Chart – Sport Team



Η σημασία που δίνει στο εύρος ελέγχου ο οργανισμός φαίνεται αντίστοιχα, από την επιλογή να επανέλθει σε περισσότερο κάθετη διάταξη η δομή, όταν αφορά πολλά άτομα. Αυτό διαπιστώνεται αν παρατηρήσει κανείς πως διαμορφώνονται τα οργανογράμματα, όταν πρόκειται για συγκροτήματα εγκαταστάσεων που φιλοξενούν περισσότερα από ένα αθλήματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τρεις εν προκειμένω (ΟΑΚΑ, Ελληνικό, ΣΕΦ) επανέρχεται ο διαχωρισμός και οι αρμοδιότητες της λειτουργίας της εγκατάστασης φεύγουν από τους Τομεάρχες Αθλημάτων και ανατίθενται σε Διευθυντή Εγκατάστασης. Επομένως, σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός παρουσιάζει αξιοσημείωτη ευελιξία.

Σχήμα 6: Complex Organizational Chart - ΟΑΚΑ



4.2. Διαχωρισμός των λειτουργιών

Για να ακολουθηθεί το μοντέλο της λειτουργικής οργανωτικής δομής (Functional Organizational Structure), είναι απαραίτητο στη διαδικασία του σχεδιασμού να γίνει σωστός διαχωρισμός των λειτουργικών τομέων. Ο τρόπος με τον οποίο έγινε ο διαχωρισμός περιγράφεται στο εγχειρίδιο των στελεχών της ομάδας σχεδιασμού που άρχισε να δουλεύει πάνω στη δομή της «Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011» από το 2009. Αρχικά δίδεται ο ορισμός των λειτουργικών περιοχών (functional areas) για να γίνουν σαφή τα κριτήρια της τμηματοποίησης: «Για την Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011 λειτουργικές περιοχές είναι, τα Προγράμματα που πρόκειται να τεθούν σε λειτουργία κατά τη διάρκεια των Αγώνων και πρέπει να υλοποιήσουν συγκεκριμένες υπηρεσίες/έργα για τους πελάτες τους» (Core Planning Team - GOC ATHENS 2011, 2009)

Στο ίδιο εγχειρίδιο (Core Planning Team - GOC ATHENS 2011, 2009) αφού αναφερθούν οι ομάδες πελατών ορίζονται και οι λειτουργικές περιοχές, οι οποίες στη συνέχεια είτε ομαδοποιούνται αν περιέχουν κοινά στοιχεία είτε παραμένουν αυτόνομες μονάδες διαχείρισης. Στον Πίνακα 3 αναγράφονται οι λειτουργικές περιοχές της Διεύθυνσης Αθλημάτων και Εγκαταστάσεων, σύμφωνα με τις οποίες δημιουργήθηκαν οι εξής Υποδιευθύνσεις: Τελετών, Υπηρεσιών Αποστολών, Ψυχαγωγίας Αποστολών και

Ειδικών Εκδηλώσεων, Υπηρεσίες Οικογενειών, Υπηρεσίες Αγώνων, Μη Αγωνιστικών Εκδηλώσεων, Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας, Γλωσσικές Υπηρεσίες, Διεθνών Σχέσεων, Λειτουργιών Μέσων Ενημέρωσης, Ιατρικές Υπηρεσίες, Υπηρεσίες Θεατών, Τεχνολογίας, Προσωπικού και Εθελοντισμού.

Παράδειγμα ομαδοποίησης λειτουργικών περιοχών για να γίνει κατανοητή η διαδικασία, είναι οι Υπηρεσίες Αγώνων, που περιλαμβάνουν τα προγράμματα διαμονής των αθλητών, των κριτών και των επισήμων, τη διαπίστευση τους, την τροφοδοσία και την καθαριότητα, τις μεταφορές και την ασφάλεια των εγκαταστάσεων.

Πίνακας 3: Κατηγορίες Λειτουργικών Περιοχών

List of F.A.s	
Accommodation	Games Services
Credentialing	Games Services
Cleaning & Waste	Games Services
Communications	Marketing & Communication
Command, Coordination & Communication	Sport & Venues
Delegations Services	Delegation Services
Delegation Entertainment	Delegations Entertainment & Festival
Family Services	Family Services
Food Services	Games Services
Healthy Athletes	Medical & Healthy Athletes
Honored Guests Services	International Relations
Host Town	Host Town Program
Language Services	Language Services
Logistics	Games Services
Licensing	Marketing & Communication
Look of the Games	Marketing & Communication
Media Operations	Media Operations
Medical Services	Medical & Healthy Athletes
Non Sport Events (including Receptions, Summits, etc.)	GYS
Opening & Closing Ceremonies	Ceremonies

Risk Management	TBD
Security	Games Services
Spectator Services	Spectator Services
Sponsors Servicing	Marketing & Communication
Sports	Sport & Venues
Technology	Technology
Ticketing	Marketing & Communication
Torch Run – Final Leg	Torch Run Final Leg
Transportation	Games Services
Volunteers	Volunteers
Venue Staffing	Venue Staffing

4.3 Ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών

Πέρα από την γενική πολιτική που πηγάζει από τη στρατηγική του κάθε οργανισμού, μεγάλης προσοχής χρήζουν και οι επιμέρους πολιτικές που πρέπει να αναπτυχθούν για την αντιμετώπιση κινδύνων και προβλημάτων κατά τη διάρκεια της λειτουργίας. Σε κάθε περίπτωση είτε πρόκειται για γενικές πολιτικές όπως για παράδειγμα η αντιμετώπιση του προσωπικού, είτε για πιο συγκεκριμένα θέματα, όπως οι μεταφορές την περίοδο των αγώνων, κάθε χάραξη πολιτικής ακολουθεί ορισμένους κανόνες.

Σύμφωνα με την μελέτη των Swanson et al (2010) οι πολιτικές που αναπτύσσονται για να λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο εύρος συνθηκών συχνά αντιμετωπίζουν απροσδόκητες προκλήσεις έξω από το πεδίο εφαρμογής τους, με αποτέλεσμα να εμφανίζουν ανεπιθύμητες επιπτώσεις και να μην επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Με βάση περιπτωσιολογική μελέτη, οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι πολιτικές ενός οργανισμού σε σύνθετες, δυναμικές και αβέβαιες συνθήκες (χαρακτηριστικά κάθε αγοράς/πεδίου εφαρμογής) πρέπει να ακολουθήσουν οι δημιουργοί τους επτά κανόνες.: 1. Να αναλύσουν σε βάθος και μακροπρόθεσμα την αγορά που δραστηριοποιούνται, 2. Να παρακολουθήσουν βασικούς δείκτες απόδοσης για να προσαρμόσουν την πολιτική τους στις τρέχουσες τάσεις, 3. Να

προβλεφθεί η αναθεώρηση της πολιτικής και η συνεχής μάθηση, 4. Να εμπλακούν στη χάραξη της πολιτικής περισσότερα άτομα με εξειδίκευση, ώστε να μην είναι μονοδιάστατη, 5. Να αφήνει η πολιτική ικανά περιθώρια για αυτό-οργάνωση και κοινωνικοποίηση σε όσους πρόκειται να την εφαρμόσουν, 6. Να αποκεντρώνει την λήψη αποφάσεων χαμηλώνοντας το δικαιοδοτικό επίπεδο και 7. Να αυτο-προωθείται η εφαρμογή της στον οργανισμό.

Στο σημείο αυτό τονίζεται η διαφορά της πολιτικής από τη διαδικασία. Η πολιτική έχει ως στόχο την επίλυση ενός πιθανού θέματος, ενώ η διαδικασία αποτελεί τον συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης. Επομένως η διαδικασία οφείλει να είναι ένας σωστά διατυπωμένος κανόνας που να ταιριάζει στο πρόβλημα (Mazzoni, 2009).

Κάθε μεγάλη αθλητική διοργάνωση σχετίζεται και με έξω-αθλητικούς φορείς, οι οποίοι με τη σειρά τους οφείλουν να διατυπώσουν αντίστοιχες πολιτικές για θέματα που τους αφορούν, με σκοπό να αξιοποιήσουν το γεγονός για μελλοντικό συμφέρον και γι' αυτό παράλληλα με την επιτροπή που οργανώνει τους αγώνες, συχνά η πολιτεία συστήνει επιτροπές σχετικά με υποστηρικτικές υπηρεσίες των αγώνων. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η Επιτροπή Περιβάλλοντος του Δήμου του Λονδίνου, η οποία συστάθηκε με σκοπό την εξασφάλιση της αειφόρου ανάπτυξης της πόλης και της βιωσιμότητας του περιβάλλοντος ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων – Λονδίνο 2012. Η Επιτροπή διατύπωσε και δημοσίευσε τη δική της πολιτική αναφορικά με τη διαχείριση των απορριμμάτων που αναμένεται να παραχθούν κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων και την κοινοποίησε όχι μόνο στην Οργανωτική Επιτροπή των αγώνων αλλά και στους χορηγούς που θα διαθέσουν τα προϊόντα τους.

Πιο συγκεκριμένα η Επιτροπή Περιβάλλοντος, μέσω της πολιτικής της, διαμορφώνει ένα όραμα που θα λειτουργήσει καταλυτικά για την πόλη και μετά τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες του 2012, με σκοπό να ενθαρρύνει την

ανάπτυξη νέων υποδομών στο ανατολικό Λονδίνο και σε άλλες περιοχές που φιλοξενούν ολυμπιακές εγκαταστάσεις. Η δημιουργία νέων υποδομών ανάκτησης ενέργειας θα είναι το κλειδί τόσο για την μη αποστολή αποβλήτων σε χώρους υγειονομικής ταφής ή αποτέφρωσης όσο και στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα με τη χρήση των απορριμμάτων για την παραγωγή ανανεώσιμης ενέργειας (σ. 15). Στο έντυπο της Επιτροπής που διατυπώνεται η πολιτική της αναφέρεται ρητά ότι «όλοι οι εμπορικοί εταίροι της Οργανωτικής Επιτροπής Ο.Α. – Λονδίνο 2012 πρέπει να συμμορφώνονται με συγκεκριμένες πολιτικές για την αειφορία και κριτήρια που έχουν αναπτυχθεί από την οργανωτική επιτροπή (αυτά αφορούν γενικά τις προμήθειες, τα υλικά και τη διαχείριση των αποβλήτων, και το ήθος των συναλλαγών)» .

Σε επίπεδο διαδικασιών η Επιτροπή δίνει στους εμπλεκόμενους κατευθυντήριες γραμμές, προτρέποντάς τους να εναρμονιστούν με την πολιτική της, όπως φαίνεται από το απόσπασμα της αναφοράς της (σ. 15): «Το 80% των απορριμμάτων κατά τις ημέρες των αγώνων θα προέλθει από τις συσκευασίες των τροφίμων που διατεθούν. Για το λόγο αυτό προτρέπουμε την Οργανωτική Επιτροπή Ο.Α. – Λονδίνο 2012 να συνεργαστεί με όλους τους προμηθευτές τροφοδοσίας, συμπεριλαμβανομένων και των διεθνών χορηγών Coca-Cola και MacDonald's, προκειμένου να εξετάσουν τους τρόπους συσκευασίας των προϊόντων και να ελέγξουν τους τύπους της συσκευασίας που μπαίνουν στις εγκαταστάσεις, ώστε να είναι ανακυκλώσιμες με βάση τις υπάρχουσες υποδομές».

Εκτός από το θέμα της διαχείρισης των απορριμμάτων η ίδια Επιτροπή ασχολείται με τα θέματα της κλιματικής αλλαγής, της υγιούς διαβίωσης των κατοίκων και της βιοποικιλότητας, για τα οποία έχει διατυπώσει ανάλογες πολιτικές (London Assebly Environment Commitee, 2008). Το συγκεκριμένο παράδειγμα αναφέρθηκε ως παράδειγμα πολιτικής στρατηγικού χαρακτήρα, και παρεμβάλλεται παρότι δεν σχετίζεται με τη μελέτη της περίπτωσης, διότι δεν βρέθηκε αντίστοιχο παράδειγμα στην ελληνική

πραγματικότητα, αλλά θεωρήθηκε εξαιρετικά σημαντικό για να γίνει κατανοητός ο διαχωρισμός των πολιτικών και διαδικασιών, με βάση όσα αναφέρθηκαν νωρίτερα (σε στρατηγικές, λειτουργικές, υποστηρικτικές)

Οι λειτουργικές πολιτικές και διαδικασίες, συγκεντρώνονται στα Λειτουργικά Σχέδια (Operational Plans), που περιέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για όσα μπορεί να προβλεφθεί ότι θα συμβούν στο στάδιο υλοποίησης του κάθε προγράμματος. Η δημιουργία operational plans προτείνεται και από τους ειδικούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς συστηματοποιούν την εμπειρική γνώση και τυποποιούν τις διαδικασίες, με τρόπο ώστε να είναι εύκολη η εφαρμογή τους με εκπαίδευση των στελεχών (De Knor, Van Hoecke, & De Bosscher, 2004).

Η τελική διατύπωση των πολιτικών και των διαδικασιών για κάθε λειτουργικό τομέα, προέκυψε μέσα από τα εξής βήματα:

- 1) Έγκριση καταγεγραμμένων τίτλων Πολιτικών και Διαδικασιών από FA team
- 2) Έγκριση καταγεγραμμένων τίτλων Πολιτικών και Διαδικασιών από κάθε Λειτουργική Περιοχή / Ορισμός εκπροσώπου από όλες τις Λειτουργικές Περιοχές
- 3) Συγγραφή πολιτικών και διαδικασιών και κοινοποίηση τους στο Common Folder
- 4) Επεξήγηση της διαδικασίας στους εμπλεκόμενους
- 5) Σχολιασμός από όλους του πακέτου πολιτικών και διαδικασιών μιας μόνο Λ.Π. ή γκρουπ Λ.Π τη φορά
- 6) Σχολιασμός συμπληρωματικών πολιτικών και διαδικασιών
- 7) Cross functional συναντήσεις όπου υπάρχουν διαφωνίες
- 8) Ενσωμάτωση συμφωνηθέντων σχολίων από υπεύθυνη Λ.Π
- 9) Τελική μορφή πακέτου
- 10) Κοινοποίηση σε όλους και έλεγχος από Λειτουργικές Περιοχές
- 11) Έγκριση

Παράδειγμα διαμορφωμένης πολιτικής και διαδικασιών παρατίθεται στο Παράρτημα 2 ([Family Access to athlete- POLICY PROCEDURE.pdf](#)). Μελετώντας προσεκτικά το τετρασέλιδο έγγραφο διαπιστώνεται ότι περιέχονται όλες οι πληροφορίες που έχουν αναφερθεί ως τώρα. Στην αρχή γίνεται σαφές ποιος τομέας διατύπωσε τη σχετική πολιτική, μέσω της ονομασίας τίθεται το θέμα που καλείται να αντιμετωπίσει (πρόσβαση μελών της οικογένειας στον αθλητή) και καθορίζεται η λειτουργική περιοχή που θα πρέπει να δράσει (family services). Επίσης αναγράφονται οι άλλοι τομείς που επηρεάζονται (Sports, Athletes accommodation, Delegation Services) και οι οποίοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τη συγκεκριμένη πολιτική.

Στη συνέχεια τίθεται το πλαίσιο εντός του οποίου οφείλουν να κινούνται οι συγγενείς των αθλητών, οι οποίοι στη συγκεκριμένη περίπτωση αποτελούν το αντικείμενο της πολιτικής. «Τα μέλη των οικογενειών δεν επιτρέπεται να έχουν πρόσβαση τους χώρους στέγασης, προπόνησης και ξεκούρασης των αθλητών. Μέλη της οικογένειας μπορούν να συναντήσουν τους αθλητές, επικοινωνώντας με τον προπονητή προκειμένου να κανονίσει εκείνος τη συνάντηση. Η απόφαση για το αν θα πραγματοποιηθεί η συνάντηση επαφίεται στον προπονητή. Η επικοινωνία των μελών των οικογενειών θα γίνεται χωρίς την παρέμβαση της Ο.Ε. Σε περίπτωση που κάποιο μέλος της οικογένειας αδυνατεί να έρθει σε άμεση επικοινωνία με τον προπονητή, θα αποτείνεται στην Υπηρεσία Οικογενειών, προκειμένου να παράσχει βοήθεια για να επιτευχθεί η μεταξύ τους επικοινωνία. Το αίτημα της οικογένειας προς τον προπονητή, θα διαβιβάζεται από την Υπηρεσία Οικογενειών μέσω της Υπηρεσίας Αποστολών ή των Κέντρων Πληροφόρησης που βρίσκονται στα σημεία διαμονής των αθλητών. Εάν αυτές οι συναντήσεις αθλητών με μέλη των οικογενειών τους πρόκειται να λάβουν χώρα στις αγωνιστικές εγκαταστάσεις, πρέπει να ορίζονται σε χώρους που έχουν δικαίωμα πρόσβασης και οι δύο ενδιαφερόμενοι» (Family Services, 2010).

Τη διατύπωση της πολιτικής, ακολουθεί η περιγραφή της διαδικασίας για καθένα από τα προβλήματα που τέθηκαν υποθετικά νωρίτερα. Έτσι, στην περίπτωση που, κάποιο μέλος της οικογένειας επιθυμεί να συναντηθεί μαζί του αλλά δεν μπορεί να επικοινωνήσει απ' ευθείας με τον προπονητή, πρέπει να απευθυνθεί στην Υπηρεσία Οικογενειών, συμπληρώνοντας μία φόρμα με το αίτημα της συνάντησης και τα απαραίτητα στοιχεία. Τη φόρμα θα την καταθέσει στον Συντονιστή που είναι υπεύθυνος για τη φιλοξενία ή στο προσωπικό που βρίσκεται στο Σαλόνι Οικογενειών. Η Υπηρεσία Οικογενειών θα προωθήσει το αίτημα στην Υπηρεσία Αποστολών ή στο Κέντρο Πληροφόρησης που βρίσκεται στο χώρο διαμονής του αθλητή. Το προσωπικό της Υπηρεσίας Αποστολών ή του Κέντρου Πληροφόρησης θα τοποθετήσει την φόρμα με το αίτημα στη θυρίδα του προπονητή. Ο προπονητής θα απαντήσει σχετικά στην Υπηρεσία Αποστολών ή στο Κέντρο Πληροφόρησης που του μετέφεραν το αίτημα. Η Υπηρεσία Οικογενειών θα επικοινωνήσει με την Υπηρεσία Αποστολών ή το Κέντρο Πληροφόρησης για να διαπιστώσει την έκβαση του αιτήματος και στη συνέχεια θα ενημερώσει την οικογένεια για την απάντηση του προπονητή.

Η μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης είναι μια από τις χιλιάδες υποθέσεις που περιλαμβάνονται στα operational plans της διοργάνωσης και τα οποία κοινοποιήθηκαν και εγκρίθηκαν από την S.O.I. σχεδόν ένα χρόνο πριν τους αγώνες. Με βάση αυτό το υλικό εκπαιδεύτηκαν στη συνέχεια το προσωπικό και οι εθελοντές που συμμετείχαν στους αγώνες. Στην παρούσα εργασία παρατέθηκε λόγω της εκτεταμένης εφαρμογής που είχε στους αγώνες και επειδή αντικατοπτρίζει μία γενική κατευθυντήρια γραμμή το πως αντιμετωπίστηκαν θέματα που σχετίζονταν με τους γονείς των αθλητών.

4.4 Ανάλυση και χρησιμότητα των Λειτουργικών Σχεδίων

Στη συνέχεια αναλύεται ένα ολόκληρο Λειτουργικό Σχέδιο Αθλήματος & Εγκατάστασης, με σκοπό να γίνουν σαφείς οι επιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών

ομάδων εμπλεκομένων, στις οποίες αφορούν οι πολιτικές και οι διαδικασίες. Στην ουσία το αναλυτικό Λειτουργικό Σχέδιο αποτελεί χαρτογράφηση των υποχρεώσεων και η δημιουργία του είναι ευθύνη των εξειδικευμένων στελεχών, τα οποία επιφορτίζονται εκτός από τον σχεδιασμό και με την ευθύνη της υλοποίησής του. ([VENUE OPERATING PLAN \(Final version – 08 June 2011\), Olympic Equestrian Centre / Equestrian](#))

Λόγω της συγκέντρωσης δύο βασικών παραμέτρων σε μία ομάδα διοίκησης, το συγκεκριμένο Λειτουργικό Σχέδιο χωρίζεται σε τρία κεφάλαια, δύο ειδικά και ένα γενικό. Στο πρώτο ορίζονται θέματα εγκατάστασης, στο δεύτερο αναλύονται οι λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα εντός της εγκατάστασης που εξετάζεται, ενώ το τρίτο αναφέρεται στην αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Στο κεφάλαιο 1, περιέχονται βασικές πληροφορίες για την εγκατάσταση και το αγωνιστικό πρόγραμμα και είναι πολύ χρήσιμες τόσο για τους επικεφαλής των λειτουργικών τομέων που θα ασχοληθούν με την εγκατάσταση όσο και για την κεντρική διοίκηση και τους επισήμους του αγώνα. Επίσης μεγάλο μέρος του κεφαλαίου συμπεριλήφθηκε στην εκπαίδευση και το Εγχειρίδιο εθελοντών. Βασικό σημείο για τον προγραμματισμό ήταν οι ημερομηνίες κλειδιά, που σηματοδοτούσαν αντίστοιχα κρίσιμες ενέργειες, όπως το άνοιγμα της εγκατάστασης ή την ημερομηνία άφιξης των αθλητών.

Ακόμη, στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται ο τρόπος λειτουργίας και οι προϋποθέσεις που έχουν τεθεί κεντρικά και αφορούν στον καλό συντονισμό της ομάδας έργου.

Παράδειγμα τέτοιων διαδικασιών είναι τήρηση του Ημερήσιου Δελτίου Ενεργειών (Daily Run Sheet), το οποίο χρησιμοποιείται από όλους τους συνεργάτες κατά την περίοδο προετοιμασίας και η πολιτική που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία όλων των στελεχών είτε μεταξύ τους είτε με το κέντρο διοικητικών υπηρεσιών.

Πίνακας 4: Ημερομηνίες - κλειδιά

Special Olympics World Summer Games	25/6 – 4/7/2011
Venue Fit-out	20/23/6/2011
Venue Bump-in	01/05/2011
Venue Lock Down	20/6/2011
Venue Team Move-in	01/05/2011
Venue Specific Training & Job Specific Training	Job Specific: 09/6/2011 Specific Volunteer:14/6/2011 Non Specific Volunteer: 20/6/2011
Pre-Games Operations	01-25/06/2011
Matching Horses	26/6/2011
Divisioning Round of Competition	27/06/2011
1st Awards Ceremony	28/6/2011
Venue Team Move-out/Bump-out	04/07/2011 - 31/07/2011
Venue Retrofit	09-29/07/2011
Head Coaches Meeting	25/06/2011

Τα παραπάνω είναι δύο παραδείγματα που έχουν δημιουργηθεί από το αμέσως προηγούμενο επίπεδο διοίκησης (Διεύθυνση Αθλημάτων & Εγκαταστάσεων) και εφαρμόστηκαν σε όλες τις περιπτώσεις, άρα συμπεριλήφθηκαν και σε όλα τα Λειτουργικά Σχέδια. Επομένως στο σημείο αυτό γίνεται σαφής η αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων και εκ του αποτελέσματος διαπιστώθηκε ότι η επιλεγμένη πολιτική λειτούργησε ικανοποιητικά, καθώς διευκόλυνε τη σωστή και απρόσκοπτη διακίνηση της πληροφορίας μεταξύ όλων των εμπλεκομένων.

Στο τέλος του πρώτου κεφαλαίου αναφέρονται πληροφορίες σχετικά με το άθλημα, οι οποίες είναι απαραίτητες για την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων του αθλήματος από τους εργαζόμενους που λαμβάνουν μέρος στην τελευταία φάση της προετοιμασίας και επίσης χρησιμοποιήθηκαν στα Εγχειρίδια εκπαίδευσης άλλων ομάδων (π.χ. Officials). Το

κομμάτι αυτό συμπληρώνεται από τη Διεύθυνση Αγωνιστικού Τομέα, η οποία από μόνη της είναι μία λειτουργική περιοχή.

Επιπλέον στο σημείο αυτό, δίνεται μια μικρή περιγραφή των καθηκόντων των κύριων θέσεων που περιλαμβάνονται στο οργανόγραμμα. Στο παράδειγμα που εξετάζουμε, δηλαδή το άθλημα της ιππασίας, που διεξήχθη στο Ολυμπιακό Κέντρο Ιππασίας Μαρκόπουλου, η ομάδα διοίκησης αποτελούνταν από τέσσερα πρόσωπα, τα οποία είχαν άμεση σχέση εργασίας με την Οργανωτική Επιτροπή. Η ομάδα – πυρήνας αποτελούνταν από τον Τομεάρχη Αθλήματος και Εγκατάστασης (Sport & Venue Manager), τον Διευθυντή Αθλήματος (Competition Manager), τον Διευθυντή Διοικητικών Υπηρεσιών (Administration Manager) και τον Διευθυντή Λειτουργιών Εγκατάστασης (Venue Operations Manager). Στο υψηλότερο ιεραρχικά επίπεδο ανήκαν και ο Διευθυντής Εγκατάστασης (Site Manager), ο οποίος ήταν ορισμένος από τον φορέα-ιδιοκτήτη της εγκατάστασης και ο Διοικητής Ασφαλείας (Security Commander) από την Πολιτεία.

Πίνακας 5: Δομή ομάδας εγκατάστασης

Venue Team structure

The Venue Team

The Venue Team will be led by the Sport Manager, Makis Skountzos, whose role is to oversee the successful implementation of all aspects of venue and competition operations and is responsible for the smooth, safe and efficient operation of the venue.

The SM will lead the Venue Team and integrate all FAs and external agencies into a cohesive unit ensuring all client needs are provided to the agreed standard. To assist this deliverable the SM has key team members who provide support including:

Competition Manager: Is responsible for all aspects of Sport competition and coordinates sport related activities, including Field of Play (FOP) management, Sport Presentation and Awards Ceremonies;

Venue Operations Manager/s: Leads and coordinates the key Front of House (FOH) and/or back of house (BOH) operations;

Venue Security Commander: Provides security information and support to ensure efficient and safe operations at the venue for all constituents

Site Manager: Assists the Venue Operations Team overseeing all issues relating to the built venue on behalf of the Venue Owner, and is in majority one of the venue existing staff

Αναλύοντας περαιτέρω το Λειτουργικό Σχέδιο, διαπιστώνεται ότι στο δεύτερο κεφάλαιο περιέχονται αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις λειτουργικές περιοχές. Για

κάθε μια από αυτές περιγράφονται οι πολιτικές και οι διαδικασίες, καθώς επίσης και το εσωτερικό οργανόγραμμα κάθε μιας. Ενδεικτικά παρατίθεται το παράδειγμα μίας από τις σημαντικότερες. Οι Ιατρικές Υπηρεσίες σε έναν μεγάλου μεγέθους αγώνα είναι μία εξαιρετικής σημασίας λειτουργική περιοχή, η οποία έχει ευρύ πεδίο εφαρμογής τόσο στη εν λόγω μελέτη περίπτωσης όσο και σε άλλες διοργανώσεις.

Πίνακας 6: Medical - Specific operations

	Types of operation
Description of Operation	Medical Centers (MC) development. Medical supplies, drugs and equipment should be in place for the smooth running of the MC.
Location/s	The MC will be placed at the existing allocated room of the venue next to the Dressage arena.
Daily Operational Times	Medical Services will operate one hour prior the arrival of the athletes and one hour after the completion of the daily program.
Customers	Delegation members Staff: GOC paid, Volunteers, SOI, Vendors/Suppliers, Contractors Officials: Technical Delegates, Local and International Officials Athlete family members Official Games Guests: ASF/MVPs Spectators Media
Dependencies	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Cleaning & Waste Services</i> Provides cleaning & waste services (emphasis should be given to medical waste handling) in the venues ➤ <i>Information Technology</i> Provides computing hardware, software and equipment for radio-transmission and support Assists with requirements and implementation of all involving technology ➤ <i>Logistics</i> Manages the transfer of equipment to venues ➤ <i>Procurement-Supply Chain</i> Provides FF&Es for venue operations ➤ <i>Marketing</i> Medical Publications, Medical Forms, etc.
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Biomedical waste products/hazardous materials • Changes to Medical Policies or Procedures • Cleanliness of medical facilities • Discharge of an Athlete from a Medical Facility • Death: Management of a death at a venue • Language Services: Accessing interpreters in the event of medical incidents • Medical services for delegation members, GOC, volunteers and officials • Medical services for visitors at official 2011 Games venues/events • Refusal of Medical Treatment: Against recommendation of 2011 medical personnel • Refusal of Medical Treatment: Religious Objections Release

	Types of operation
	<ul style="list-style-type: none"> • Same sex treatment preference • Students: use of non-qualified personnel • Universal Precautions
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Death: Management of a death at a venue ▪ Dispute assignment of roles ▪ Human Bite: Managing injury resulting in break of skin integrity ▪ Medical incident on a transport vehicle ▪ Medical Staff issues: Temporary closure of a medical Facility

	Types of operation
Description of Operation	Provision of first-aid
Location/s	First Aid Providers Groups (of two persons each) will be roaming through the Field of Play and spectators seating area. Medical Doctor and nurse will be in the Venue MC.
Daily Operational Times	Medical Services will operate one hour prior the arrival of the athletes and one hour after the completion of the daily program.
Customers	Delegation members Staff: GOC paid, Volunteers, SOI, Vendors/Suppliers, Contractors Officials: Technical Delegates, Local and International Officials Athlete family members Official Games Guests: ASF/MVPs Spectators Media
Dependencies	Information technology
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • CPR/ Resuscitation • Death: Management of a death at a venue • Discharge of an Athlete from a medical facility • Provision (accessing) behavioral support services
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Death: Management of a death at a venue ▪ Poisons: Management of toxic ingestion of poisons ▪ Seizure: managing epileptic seizures ▪ Human bite: managing injury resulting in break of skin integrity

	Types of operation
Description of Operation	Provision of Ambulance Service/Referral to a hospital. National Center of Emergency Care will provide its services for transportation of a person needs to be transferred to a hospital after the calling of the Medical Doctor. Stand-by Ambulances will exist at the venues according to the Operational Plan of the National Center of Emergency Care, which is under development. Also an “assigned car” managed by SM-VM will be used for the transportation to a hospital of non-emergency cases. Number of Ambulances at the venue/complex TBA
Location/s	The stand-by Ambulance and the “assigned car” will be inside the secured perimeter of the Complex Sport Venue.
Daily Operational Times	Medical Services will operate one hour prior the arrival of the athletes and one hour after the completion of the daily program.

	Types of operation
Customers	Delegation members Staff: GOC paid, Volunteers, SOI, Vendors/Suppliers, Contractors Officials: Technical Delegates, Local and International Officials Athlete family members Official Games Guests: ASF/MVPs Spectators Media
Dependencies	Information technology, Venue Ops, Food Services
Policy Reference	166: access to and use of ambulances
Procedure Reference	Ambulance breakdown/ failure to respond to call out.

	Types of operation
Description of Operation	Medical Volunteers Access to the Venue. Medical volunteers will access the Olympic Aquatic Centre by public transportation. They will enter the venue from the staff entrance and after the check in they will move towards the Athletes Medical Center in order to sign in. Then they will move to their positions. Medical Volunteers must have access to all areas. In addition the stand-by Ambulance should be accredited for parking inside the secured perimeter of the Venue.
Location/s	Staff Entrance at the level 0 of the Administration Building
Daily Operational Times	Medical Services will operate between half an hour before the commencement of the sport and half an hour after the completion of the daily program.
Customers	
Dependencies	
Policy Reference	
Procedure Reference	

	Types of operation
Description of Operation	Track of medical Incidents. Incidents that occur at a Venue are managed within the venue under the direction of the Venue Medical Doctor. All medical incidents inside the venue will be recorded and each Venue Medical Doctor will send a written form every day to the Medical Operations Center (MedOC) and to the Venue/ Sport Manager.
Location/s	The MC will be placed at the existing allocated room of the venue next to the Dressage arena.
Daily Operational Times	Medical Services will operate one hour before the arrival of the athletes and one hour after the completion of the daily program
Customers	All
Dependencies	Information technology
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> ● Confidentiality ● Medical records: accessing information on Health one ● Medical Records: maintaining medical encounters records
Procedure Reference	

	Types of operation
--	--------------------

	Types of operation
Description of Operation	Public Health related services.
Location/s	In coordination with the Public Health Authorities water and food quality controls will be conducted in order to secure a safe environment for all.
Daily Operational Times	Sufficient period of time prior to and during the Games.
Customers	Delegation members Staff: GOC paid, Volunteers, SOI, Vendors/Suppliers, Contractors Officials: Technical Delegates, Local and International Officials Athlete family members Official Games Guests: ASF/MVPs Spectators Media
Dependencies	Sport, Food Services
Policy Reference	Public Health Threats/ Contagious Diseases
Procedure Reference	

	Types of operation
Description of Operation	Mass casualty incidents.
Location/s	In case of mass casualty incidents, a dedicated area will be used in order to accommodate the victims.
Daily Operational Times	Medical Services will operate one hour prior the arrival of the athletes and one hour after the completion of the daily program.
Customers	Delegation members Staff: GOC Paid, Volunteers, SOI, Vendors/Suppliers, Contractors Officials: Technical Delegates, Local and International Officials Athlete family members Official Games Guests: ASF/MVPs Spectators Media
Dependencies	Security, Spectators Services, Communications, Media Operations, Sport Presentation
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Emergency Action Plans: Role of Medical Services personnel in the implementation of <ul style="list-style-type: none"> • Media enquiries Regarding Medical information
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Death: Management of death at a venue ▪ Managing an influx of medical incidents ▪ Mass Casualty Incidents

	Types of operation
Description of Operation	Management of medication and clinical supplies.
Location/s	Inside the Medical Center
Daily Operational Times	
Customers	
Dependencies	Logistics/Warehouse
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Medication: Administration of prescribed medication • Medication: Assisting delegation members in administration of

	Types of operation
	<p>prescribed medication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medication: Self-administration of prescribed medication by delegation member to themselves • Prescriptions
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposing unused Supplies (Games End) ▪ Lost Medication: Assisting a delegation member or individual in attendance ▪ Medication: Administering medication ▪ Medication: Error in administering drug/s ▪ Re-ordering of medical Supplies

Χαρακτηριστικό της σπουδαιότητας για την καλή οργάνωση των Ιατρικών Υπηρεσιών είναι το γεγονός ότι αφορούσαν όλους όσους σχετίζονται με τους αγώνες. Επομένως για να λειτουργήσει αυτός ο τομέας αποτελεσματικά, ήταν απαραίτητη η άριστη οργάνωση, έτσι ώστε οι υπηρεσίες να φτάνουν στους αποδέκτες έγκαιρα και με επιστημονική αρτιότητα.

Για την άμεση παροχή των Ιατρικών Υπηρεσιών υπήρχε σε κάθε εγκατάσταση ένα οργανωμένο ιατρικό κέντρο. Στο λειτουργικό σχέδιο ορίζονται η τοποθεσία του εντός της εγκατάστασης, ο απαραίτητος εξοπλισμός, καθώς και οι ακριβείς ώρες λειτουργίας του. Επιπρόσθετα, μέσα στο σχέδιο φαίνεται από ποιες άλλες λειτουργικές περιοχές εξαρτάται η λειτουργία των ιατρικών κέντρων, δηλαδή ποιών FAs αποτελούν «πελάτες». Πιο αναλυτικά, η Υπηρεσία Καθαρισμού είναι υπεύθυνη για τον καθαρισμό των κέντρων και ειδικά για την απομάκρυνση των ιατρικών απορριμμάτων. Η Υπηρεσία Τεχνολογίας είναι υπεύθυνη για την παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού επικοινωνίας και διοίκησης των κέντρων, η Υπηρεσία Μεταφορών για την μεταφορά και τοποθέτηση του εξοπλισμού, ενώ η Υπηρεσία Marketing για τις ιατρικές εκδόσεις, φόρμες – έντυπα κτλ.

Πέρα από τα θέματα ανάπτυξης και λειτουργίας των ιατρικών κέντρων στο λειτουργικό σχέδιο ορίζονται οι πολιτικές και οι διαδικασίες για συγκεκριμένες περιπτώσεις παρέμβασης του προσωπικού. Για την παροχή πρώτων βοηθειών

δημιουργήθηκαν ομάδες δύο ατόμων, προκειμένου να παρεμβαίνουν σε συμβάντα στους αγωνιστικούς χώρους και τους χώρους θεατών. Πολιτική της Ο.Ε. ήταν να παρέχονται άμεσα οι πρώτες βοήθειες και στη συνέχεια τα περιστατικά να διακομίζονται στο ιατρικό κέντρο, όπου βρίσκονταν ο γιατρός της εγκατάστασης και ο νοσηλευτής. Πάγια τακτική ήταν να μην μετακινείται ο γιατρός και το νοσηλευτικό προσωπικό από το συγκεκριμένο σημείο, ώστε να είναι πάντοτε και για όλους διαθέσιμοι.

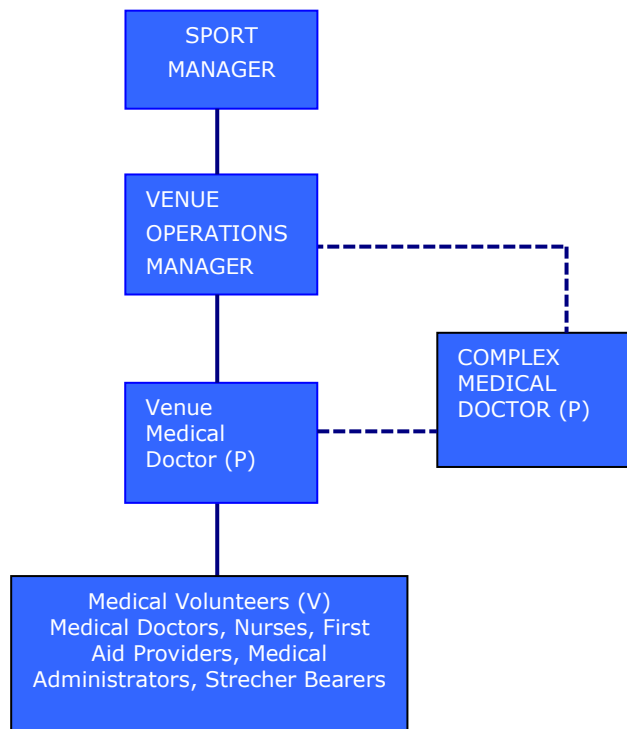
Επιπλέον στις ιατρικές υπηρεσίες συμπεριλήφθηκε και η παρουσία ασθενοφόρου, ενώ αντίστοιχα οι υπεύθυνοι της εγκατάστασης είχαν προβλέψει να εξασφαλίσουν ροές πρόσβασης του ασθενοφόρου σε κάθε χώρο αγώνα, προθέρμανσης κλπ. Σε περιπτώσεις που υπήρχε ανάγκη διακομιδής σε νοσοκομείο και για κάποιο έκτακτο λόγο ήταν αδύνατη η μεταφορά ασθενούς με το ασθενοφόρο της εγκατάστασης, ο επικεφαλής των ιατρικών υπηρεσιών όφειλε να επικοινωνήσει με το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας και να συντονίσει την εξέλιξη της διαδικασίας.

Σε διοικητικό επίπεδο τέθηκε σε εφαρμογή η διαδικασία καταγραφής των περιστατικών από όλες τις εγκαταστάσεις. Για το σκοπό αυτό καθ' όλη τη διάρκεια των αγώνων λειτούργησε Κέντρο Ιατρικών Επιχειρήσεων (Medical Operations Center), στο οποίο κατέληγαν εγγράφως όλες οι περιπτώσεις που χειρίστηκε το ιατρικό προσωπικό της κάθε εγκατάστασης. Βασικό στοιχείο της πολιτικής του MedOC ήταν η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών.

Αναφορικά με τους εθελοντές του ιατρικού τομέα υπήρχε αντιμετώπιση ανάλογη της σπουδαιότητας του έργου τους. Η κίνηση τους στην εγκατάσταση ήταν απρόσκοπτη, καθώς είχαν δικαίωμα πρόσβασης σε όλα τα σημεία της με ευθύνη της Υπηρεσίας Διαπίστευσης η οποία τους είχε χορηγήσει αντίστοιχη άδεια πρόσβασης (Red:Front of house – Field of Play – Back of house).

Εκτός από τις προηγούμενες περιπτώσεις, στο λειτουργικό σχέδιο, αναφέρονται και τρόποι αντιμετώπισης θεμάτων σχετικών με τη δημόσια υγεία ή με ατυχήματα με πολλά θύματα. Όλα τα παραπάνω τονίζεται ότι περιλαμβάνονται στο λειτουργικό σχέδιο του αθλήματος και της εγκατάστασης, με σκοπό να είναι ενημερωμένοι οι μη εξειδικευμένοι εμπλεκόμενοι με αυτόν τον τομέα. Οι λεπτομέρειες εφαρμογής των πολιτικών και τα ακριβή βήματα των διαδικασιών περιλαμβάνονται στο λειτουργικό σχέδιο του αυτόνομου τομέα. Αυτό γίνεται κατανοητό και από το κομμάτι του εσωτερικού οργανογράμματος που ορίζει τις σχέσεις αλληλεξάρτησης εντός του επιμέρους πεδίου εφαρμογής.

Σχήμα 7: Medical - Venue Organizational Structure



Με την παρατήρηση του οργανωτικού διαγράμματος διαπιστώνεται ότι οι Ιατρικές Υπηρεσίες εκπροσωπούνται στην κάθε εγκατάσταση από τον Ιατρό της εγκατάστασης (Head of Medical F.A.), του οποίου άμεσος προϊστάμενος είναι ο Διευθυντής Λειτουργιών

της εγκατάστασης, επομένως εύκολα διακρίνεται ότι σε όλα τα επίπεδα διατηρείται η αρχική επιλογή του οργανισμού και η προσήλωση στην λειτουργική οργανωτική δομή.

4.5 Συνεντεύξεις

Οι ερωτήσεις που απευθύνθηκαν στα έξι στελέχη αγώνων στηρίχθηκαν σε τέσσερις πυλώνες. Η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων αφορούσε στη σχέση εργασίας με τον οργανισμό της μελέτης περίπτωσης. Τα πέντε από τα έξι άτομα εργάστηκαν στην Οργανωτική Επιτροπή από 18 έως 5 μήνες. Καταλάμβαναν θέσεις του μεσαίου και ανώτερου επιπέδου διοίκησης και συνεργάζονταν όλοι μεταξύ τους. Το έκτο άτομο δεν συμμετείχε ως εργαζόμενος στους εν λόγω αγώνες αλλά κατείχε μεγάλη εμπειρία στη διαμόρφωση πολιτικών μέσα από την εμπειρία των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας.

Οι πέντε εργαζόμενοι του οργανισμού ανέφεραν ότι δέχτηκαν την πρόταση εργασίας από γνωστό τους πρόσωπο που είχε εμπλακεί νωρίτερα με τους αγώνες και αποδέχθηκαν την πρόταση λόγω συνάφειας με το αντικείμενο σπουδών τους, την κεκτημένη εμπειρία τους και την προηγούμενη καλή συνεργασία με το άτομο που τους πρότεινε.

Επίσης αξιολόγησαν θετικά τη συμμετοχή τους στους αγώνες Special Olympics, καθώς από την αρχή μοιράστηκαν το όραμα του οργανισμού για άριστες συνθήκες αγώνων με συμμετέχοντες αθλητές με νοητική υστέρηση. Κοινό όραμα όλων ήταν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους και την προϋπηρεσία τους σε μεγάλες διοργανώσεις, ώστε να προσφέρουν αξιομνημόνευτους αγώνες στους αθλητές των Special Olympics. Κανείς από τους πέντε εργαζόμενους δεν ισχυρίστηκε ότι οι αποδοχές ήταν το κίνητρο για να εμπλακεί με τους Παγκόσμιους Αγώνες Special Olympics. Για την ακρίβεια ανέφεραν τις αποδοχές και την πεπερασμένη διάρκεια συνεργασίας ως περιοριστικούς παράγοντες.

Το δεύτερο σκέλος της συνέντευξης εστιάστηκε σε θέματα δομής. Το σύνολο των ερωτηθέντων αναγνώρισε τις λειτουργίες που εργάστηκε ο καθένας στο γενικό

οργανόγραμμα. Εκτός από τα πέντε στελέχη της Ο.Ε. Special Olympics, και το έκτο άτομο, που παρατήρησε το οργανόγραμμα, αναγνώρισε την τμηματοποίηση ανά λειτουργία και επιβεβαίωσε ότι με τον ίδιο τρόπο είχε σχηματιστεί το οργανόγραμμα των Ολυμπιακών Αγώνων. Επίσης οι συνεντευξιαζόμενοι δήλωσαν ότι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους κλήθηκαν να σχεδιάσουν και οι ίδιοι οργανόγραμμα για την επιμέρους λειτουργία που διοικούσαν και μάλιστα στις τέσσερις από τις πέντε περιπτώσεις, προσέλκυσαν και αξιολόγησαν τα άτομα που θα απάρτιζαν την ομάδα εργασίας τους. Χαρακτηριστικά ανέφεραν ότι παρέλαβαν ένα υπόδειγμα οργανογράμματος και μία σειρά περιγραφών θέσεων εργασίας, που προβλέπονταν με βάση τον προϋπολογισμό του οργανισμού, και με αυτά τα δύο στοιχεία προχώρησαν στη στελέχωση της υποομάδας τους. Ενδεικτικά ανέφεραν ότι η πρώτη τους σκέψη ήταν να προσελκύσουν άτομα με τα οποία είχαν συνεργαστεί και εργαζόμενους του αθλητικού τομέα.

Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων είχε ως αντικείμενο τις πολιτικές του οργανισμού. Οι απαντήσεις συνέκλιναν στην κοινή συνισταμένη ότι όλες οι πολιτικές ήταν σχεδιασμένες να εξυπηρετήσουν ένα αποτελεσματικό λειτουργικό πλάνο. Τα μέλη του δείγματος ανέφεραν ότι μελέτησαν της στρατηγικής σημασίας πολιτικές, ενημερώθηκαν για τη φιλοσοφία των αγώνων και στη συνέχεια ανέπτυξαν τομεακές πολιτικές για ζητήματα που τους αφορούσαν. Στη φάση αυτή, αναδείχθηκε για πρώτη φορά ο παράγοντας «ασφάλεια των αθλητών», τον οποίο κατονόμασαν όλοι ως κρίσιμο σημείο αναφοράς για όλες τις πολιτικές αλλά κυρίως για τις διαδικασίες που σχεδίασαν προσεκτικά. Όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις οι βασικές πολιτικές στις οποίες εκπαιδεύτηκαν τα ανώτερα και μεσαία στελέχη ήταν προϊόν μεταφοράς τεχνογνωσίας από τους Ολυμπιακούς Αγώνες ή από προηγούμενες διοργανώσεις Special Olympics.

Τέλος ζητήθηκε από τους συνεντευξιαζόμενους να αξιολογήσουν την εφαρμογή των πολιτικών και των διαδικασιών κατά τη διάρκεια των αγώνων και να αιτιολογήσουν

την άποψή τους με ένα παράδειγμα. Ο Διευθυντής Αθλήματος & Εγκατάστασης περιέγραψε τις διαδικασίες αξιοποίησης και εκπαίδευσης των εθελοντών. Η ιδιαιτερότητα του αθλήματος της ιπασίας, που περιλαμβάνει εκτός της αυξημένης επικινδυνότητας για τους αθλητές, και εικοσιτετράωρη λειτουργία της εγκατάστασης λόγω της φιλοξενίας των αλόγων, αρχικά του είχε δημιουργήσει άγχος αναφορικά με την κάλυψη αναγκαίων θέσεων από εθελοντές.

Όταν τέθηκε το πρόβλημα σχεδίασε με την ομάδα-πυρήνα διοίκησης του αθλήματος την εξής διαδικασία. Αποφάσισαν σε πρώτη φάση να αναγνωρίσουν μεταξύ τους τα κενά προσωπικού στην εγκατάσταση και να συντάξουν περιγραφές θέσεων εργασίας, έτσι ώστε να διαπιστώσουν τι ζητούσαν από τους εθελοντές. Κατόπιν, αφού παρέλαβαν από την Υπηρεσία Εθελοντών τη λίστα με όσους είχαν δηλώσει πρόθεση να απασχοληθούν στην ιπασία και στο Ολυμπιακό Κέντρο Ιπασίας Μαρκοπούλου, πραγματοποίησαν τηλεφωνική αξιολόγηση με σκοπό να δουν τους διαθέσιμους πόρους. Στη συνέχεια ανατέθηκε σε κάθε υπεύθυνο λειτουργίας (π.χ. Αγωνιστικοί χώροι, Στάβλοι, Αποτελέσματα) να εκπαιδεύσει μικρότερες ομάδες. Αυτό έγινε σαν τρίτη επιπλέον συνεδρία μετά τη γενική εκπαίδευση και την περιήγηση της εγκατάστασης.

Η διαδικασία αυτή κρίθηκε από τον Διευθυντή Αθλήματος και Εγκατάστασης πλήρως επιτυχημένη, καθώς η σωστή τοποθέτηση εθελοντών από την αρχή είχε δύο θετικά αποτελέσματα, από τη μία αξιοποίησε στο έπακρο τις ικανότητές τους και από την άλλη οδήγησε σε εκμηδένιση των κινδύνων εντός της εγκατάστασης που θα μπορούσαν να προκληθούν από άγνοια ή πλημμελή κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων του αθλήματος και των αλόγων.

Η συνέντευξη του Διευθυντή Λειτουργιών Εγκατάστασης ιπασίας ανέδειξε ως κρίσιμο θέμα την ασφάλεια των αθλητών και των μη εξειδικευμένων εθελοντών. Βασικό μέλημα του όταν σχεδίαζε τις ροές κίνησης εντός της εγκατάστασης ήταν να μην

συνδέονται σε κανένα σημείο οι δρόμοι πρόσβασης ομάδων που δεν έπρεπε να συναντηθούν για λόγους πολιτικής ή ασφαλείας, ενώ ταυτόχρονα έπρεπε να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη κυκλοφορία των υπηρεσιακών οχημάτων, του ασθενοφόρου κλπ. Με αυτά τα δεδομένα η ομάδα διοίκησης αθλήματος αποφάσισε να ορίσει έναν ακόμη χώρο, όπου η πρόσβαση απαιτούσε διαπίστευση. Ο χώρος των στάβλων, ο δρόμος αποκλειστικής κυκλοφορίας αλόγων και η έκταση που μεσολαβούσε από τους χώρους προθέρμανσης έως τους αγωνιστικούς στίβους σημάνθηκε ξεχωριστά και για την πρόσβαση ήταν απαραίτητη επιπλέον διαπίστευση (wristband), πέρα από αυτές που εξέδωσε η Υπηρεσία Διαπιστεύσεων. Αυτό το επιπλέον μέτρο ασφαλείας προκάλεσε κι άλλες αλλαγές, για παράδειγμα δημιουργήθηκε νέα είσοδος για τους εξειδικευμένους εθελοντές και το προσωπικό που ασχολούνταν με τα άλογα (Βόρεια Πύλη), ξεχωριστό Γραφείο Πληροφόρησης (Stable Area Info Desk), νέες λίστες για check in – out εθελοντών, προσωπικού κλπ. Και σε αυτό το παράδειγμα εφαρμογής πολιτικής και σχεδιασμού διαδικασίας το αποτέλεσμα ήταν παρόμοιο με το πρώτο, τα ατυχήματα εντός της εγκατάστασης ήταν μηδενικά, επομένως ο Διευθυντής Λειτουργιών έδωσε αυτό το παράδειγμα ως επιτυχημένη περίπτωση διαχείρισης ενός πιθανού κινδύνου.

Σε ανάλογη περίπτωση αναφέρθηκε και η Διευθύντρια Αγωνιστικού τομέα. Σύμφωνα με την πολιτική του οργανισμού οι αθλητές μπορούσαν να παραμείνουν στην εγκατάσταση το πολύ για έξι ώρες. Σύμφωνα με αυτό το ωράριο είχαν προγραμματιστεί όλες οι υποστηρικτικές υπηρεσίες (μεταφορές, τροφοδοσία), άρα το πρόγραμμα του αγώνα έπρεπε να είναι ακριβές και συντονισμένο, έτσι ώστε όσες συμμετοχές και να προέκυπταν να ήταν εφικτό να πραγματοποιηθούν χωρίς να μεταφερθεί άγχος στους αθλητές, τους προπονητές τους και τους κριτές.

Για να διασφαλιστεί η καλή ροή του αγώνα και ταυτόχρονα να μην θίγεται το θέμα της ασφάλειας, τα άλογα έπρεπε να βρίσκονται σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή στους

χώρους προθέρμανσης και οι αθλητές στους χώρους συγκέντρωσης αθλητών. Για να συντονιστούν αυτές οι δύο ενέργειες δημιουργήθηκε ένα αυστηρό και ακριβές χρονοδιάγραμμα, αφού μετρήθηκαν οι χρόνοι που χρειαζόνταν για να διανυθούν όλες οι αποστάσεις είτε με άλογο είτε χωρίς, το οποίο για να τηρηθεί απαιτούσε επιπλέον προσωπικό. Για το σκοπό αυτό αλλά και για λόγους ασφαλείας χρησιμοποιήθηκαν τα άτομα που ασχολούνταν με την προετοιμασία των αλόγων. Καθορίστηκαν συγκεκριμένα σημεία ελέγχου σε όλο το μήκος της διαδρομής, τα οποία επιτηρούσαν οι προπονητές και απ' όπου σε περίπτωση ατυχήματος με άλογο θα μπορούσαν να επέμβουν σε λιγότερο από τριάντα δευτερόλεπτα. Επίσης έγινε άλλη μία παρέμβαση για τον καλύτερο συντονισμό της ομάδας αγώνα με το staging. Χρησιμοποιήθηκε ξεχωριστό δίκτυο ασυρμάτων μεταξύ της Διευθύντριας Αγώνα, του προσωπικού των στάβλων, των προπονητών και του Υπεύθυνου καθοδήγησης αθλητών. Οι δύο παραπάνω ενέργειες εξασφάλισαν δύο πολύ βασικές συνθήκες για την επιτυχία των αγώνων, τη διακίνηση σωστής και καλής ποιότητας πληροφορίας και την τήρηση του προγράμματος, χωρίς βιασύνες και εκπτώσεις σε θέματα ασφαλείας. Το γεγονός ότι δεν υπήρξε καμία καθυστέρηση και ότι το πρόγραμμα απορρόφησε ακόμη και καθυστερήσεις στις μετακινήσεις, απέδειξε ότι οι ενέργειες αυτές απέδωσαν τα μέγιστα.

Τα άλλα δύο στελέχη των αγώνων Special Olympics που ερωτήθηκαν, ανέφεραν παρόμοια παραδείγματα και επιβεβαίωσαν την εμπλοκή τους στις παραπάνω διαδικασίες. Συγκεκριμένα ο Διευθυντής Τεχνολογίας της εγκατάστασης, περιέγραψε τη συνεργασία του με τη Διευθύντρια Αγωνιστικού τομέα για την διαμόρφωση του χάρτη επικοινωνιών σύμφωνα με τις ανάγκες που του υπέδειξε και με τον Διευθυντή Λειτουργιών στο στήσιμο επιπλέον εξοπλισμού για τη δημιουργία των info desks σε σημεία που δεν προβλέπονταν στον αρχικό σχεδιασμό. Το ίδιο συνέβη και με την Διευθύντρια της Υπηρεσίας Θεατών, που επιβεβαίωσε τόσο την ακρίβεια του αγωνιστικού προγράμματος όσο και τον άριστο

σχεδιασμό των ροών κίνησης στην εγκατάσταση, θέματα τα οποία επηρέασαν θετικά την εμπειρία των θεατών των Παγκοσμίων Αγώνων Special Olympics – Αθήνα 2011.

Οι συνεντεύξεις που ελήφθησαν ανέδειξαν κυρίως θέματα οργάνωσης του προσωπικού, όπως επίσης και το μείζον θέμα της αποτελεσματικότητας. Επιστρέφοντας για λίγο στην αποτελεσματικότητα, κρίνεται χρήσιμο να μελετήσει κανείς τη διοικητική ενδυνάμωση, μέθοδο που χρησιμοποιείται για να μεγιστοποιηθούν τα αποτελέσματα της εργασίας των ατόμων που εμπλέκονται με τον οργανισμό.

Η ενδυνάμωση περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία που οφείλουν να λαμβάνονται υπόψη από τους αθλητικούς οργανισμούς και αυτά είναι τα εξής: α) έχουν συγκεκριμένους στόχους με προκαθορισμένο όριο χρόνου, β) συνήθως οι οικονομικοί τους πόροι είναι περιορισμένοι, και γ) η συμβολή των εργαζομένων είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων. Ο λόγος που η τεχνική της ενδυνάμωσης δείχνει να ταιριάζει στον αθλητικό τομέα είναι ότι ενθαρρύνει τη διάχυση της δύναμης και του ελέγχου μεταξύ όλων των ιεραρχικών επιπέδων, με αποτέλεσμα να εξαλείφονται οι παράγοντες που προκαλούν αδυναμία αντίδρασης των εργαζομένων σε απρόβλεπτες καταστάσεις ή σε περιπτώσεις που η λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι άμεση και δραστική (Παπαϊωάννου, 2009).

Το μοντέλο της ενδυνάμωσης, όπως διαμορφώθηκε από τους Vogt & Murrell (1990), τοποθετεί σε εξέχουσα θέση την κατανομή της πληροφορίας μέσα στον οργανισμό. Θεωρείται ζωτικής σημασίας να διακινείται από όλους και προς όλους καλής ποιότητας πληροφορία, κάτι το οποίο προϋποθέτει την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η χρησιμοποίηση της πληροφορίας σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη προϋποθέτει, με τη σειρά της, την μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσίας στο ανθρώπινο δυναμικό που καταλαμβάνει μεσαίας ή χαμηλότερης βαθμίδας θέσεις στο οργανόγραμμα. Μόνο υπό αυτές τις δύο βασικές προϋποθέσεις οι ενέργειες θα είναι άμεσες και αποτελεσματικές. Βεβαίως στην ταχύτητα λήψης και εφαρμογής των

αποφάσεων παίζει σημαντικό ρόλο η ύπαρξη ανάλογης μεθόδου, η οποία συναρτάται άμεσα με τις στρατηγικές πολιτικές του οργανισμού γύρω από το θέμα και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν προσλαμβάνονται ή εκπαιδεύονται τα αντίστοιχα στελέχη που θα την εφαρμόσουν (Kriemadis & Papaioannou, 2006).

Τα στελέχη που ασχολήθηκαν με τη διοργάνωση των αγώνων Special Olympics περιέγραψαν στις συνεντεύξεις τους, τη διαδικασία στελέχωσης της Οργανωτικής Επιτροπής, ως εξής: Οι προσλήψεις των στελεχών που αφορούσαν σε τομείς, οι οποίοι απαιτούσαν μεγάλη εξειδίκευση και υψηλό βαθμό συνεργασίας ακολούθησαν το χρονοδιάγραμμα των αγώνων. Αντιστοίχως το κάθε νέο στέλεχος είχε τη δικαιοδοσία να προσελκύσει και να αξιολογήσει τους συνεργάτες του σύμφωνα με τις θέσεις που είχε ορίσει η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού.

Στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης – ακριβώς κάτω από το Δ.Σ. και τον Εκτελεστικό Διευθυντή – τοποθετήθηκαν άτομα σύμφωνα με τις διοικητικές τους ικανότητες, ενώ σε μεγάλο βαθμό συνυπολογίστηκε η εμπειρία τους σε αντίστοιχου βεληνεκούς αγώνες. Απόδειξη αυτού αποτελεί το γεγονός ότι οι περισσότεροι κατείχαν τις ίδιες ή παρόμοιες θέσεις στους Ολυμπιακούς Αγώνες «Αθήνα 2004».

Όσο πλησίαζαν χρονικά οι αγώνες, η πλήρωση των προκηρυγμένων θέσεων γινόταν με ευθύνη του αμέσως επόμενου ιεραρχικού επιπέδου, σύμφωνα πάντα με τις περιγραφές θέσεων που είχαν δοθεί ανωτέρω. Οι περισσότεροι διευθυντές και συντονιστές λειτουργικών περιοχών απευθύνθηκαν σε πρώην συνεργάτες τους από άλλες παρόμοιες διοργανώσεις ή σε πρόσωπα με υψηλή εξειδίκευση που γνώριζαν από συναφείς φορείς (ομοσπονδίες, εταιρείες οργάνωσης αθλητικών γεγονότων).

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραδείγματα που παρατέθηκαν στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα. Από τη μελέτη του γενικού οργανογράμματος της «Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011» και ενός οργανογράμματος επιμέρους τμήματος (άθλημα – εγκατάσταση), προκύπτει το συμπέρασμα ότι οργανισμός είναι δομημένος σύμφωνα με την τμηματοποίηση ανά λειτουργία και ακολουθεί πιστά τις υποδείξεις της σχετικής θεωρίας. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται και από την λεπτομερή μελέτη ενός λειτουργικού σχεδίου, όπου πολλές ακόμη φορές διαπιστώνεται ότι υπάρχουν τα ίδια κριτήρια τμηματοποίησης. Επιπλέον επιβεβαίωση θεωρείται και η αναγνώριση των ξεχωριστών λειτουργιών στις συνεντεύξεις των στελεχών.

Αναφορικά με το διαχωρισμό των λειτουργιών, το βασικό κριτήριο με το οποίο έγινε ήταν οι ομάδες πελατών, δηλαδή σύμφωνα με τους αποδέκτες της κάθε διαδικασίας. Στη συνέχεια οι λειτουργίες ομαδοποιήθηκαν ή ανατέθηκαν αυτούσιες στα τμήματα του οργανισμού, ανάλογα με τον τύπο του αποτελέσματος κάθε έργου.

Στο σημείο αυτό τονίζεται ότι αυτή η τμηματοποίηση αφορά περισσότερο σε μικρότερα κομμάτια του κυρίως έργου (αθλήματα, εγκαταστάσεις, εκδηλώσεις), καθώς στο πρωταρχικό στάδιο του σχεδιασμού υπάρχουν Τμήματα και Διευθύνσεις που είναι εξορισμού διαχωρισμένα από τη θεωρία της οργανωτικής δομής, όπως για παράδειγμα η Διεύθυνση Οικονομικών από τη Διεύθυνση Αθλημάτων & Εγκαταστάσεων.

Πλεονέκτημα της τμηματοποιημένης ανά λειτουργία δομής θεωρείται το γεγονός ότι είναι σχετικά απλή άρα και οικονομικά συμφέρουσα, με μεγάλη μισθολογική διαστρωμάτωση, δηλαδή με λίγα υψηλά αμειβόμενα στελέχη. Επιπλέον λόγω της κάθετης διάταξης παρατηρείται αυξημένη εξειδίκευση του προσωπικού, η οποία βοηθά στην ανάπτυξη των εργαζομένων σε κάθε τομέα. Επίσης σε τέτοιου είδους δομές είναι λιγότερο

πιθανή η επικάλυψη αρμοδιοτήτων. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ο κίνδυνος όταν ο οργανισμός είναι πολύ μεγάλος να περιπλεχθούν οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, εξαιτίας της μεγάλης απόστασης που πρέπει να διανύσει η πληροφορία, ώστε να φτάσει στους τελικούς αποδέκτες (Χυτήρης, 2006).

Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα, η οποία επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το «ύψος» του οργανισμού, διαπιστώνεται ότι στην περίπτωση της «Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011» το εύρος ελέγχου είναι στενό, καθώς λίγα άτομα αναφέρονται στο αμέσως επόμενο ιεραρχικό επίπεδο (Fontaine, 2007) και αυτό εκτιμάται ως θετικό, γιατί διευκολύνει την άμεση επίλυση προβλημάτων, ενώ παράλληλα οι άνθρωποι που καλούνται να τα αντιμετωπίσουν διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες, λόγω της εξειδίκευσης. Σύμφωνα με τα λεγόμενα των συνεντευξιαζομένων η αποτελεσματικότητα ήταν κύριο ζητούμενο του οργανισμού, η διοίκηση του οποίου τους είχε επιστήσει την προσοχή σε αυτό το κομμάτι, προκειμένου να αναπτύξουν σαφείς διαδικασίες.

Από πλευράς περιπλοκότητας, ο κίνδυνος δείχνει να αποφεύγεται όταν με τις κατάλληλες προσαρμογές στα επιμέρους οργανογράμματα το εύρος ελέγχου παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Σε περιπτώσεις που ενέχουν τέτοιους κινδύνους, όπως στο παράδειγμα συγκροτήματος εγκαταστάσεων που φιλοξενεί παραπάνω από ένα αθλήματα, η δομή αναδιαμορφώνεται τμηματικά και οι συγκεντρωμένες αρμοδιότητες διαχωρίζονται εκ νέου με βάση τις λειτουργίες. Στο συγκεκριμένο σημείο είναι εμφανές ότι ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από την ευελιξία που απαιτείται για να παραμείνει το σύστημα διαχειρίσιμο και αποτελεσματικό, ενώ ταυτόχρονα διαπιστώνεται η συνέπεια στις στρατηγικές αποφάσεις περί δομής.

Με ανάλογο τρόπο αναπτύχθηκαν οι πολιτικές, πάνω στη βάση της φιλοσοφίας του ανώτερου οργανισμού - της S.O.I. – που θέτει τις προδιαγραφές του αγώνα, όπως στη συνέχεια και οι διαδικασίες. Ο συνολικός τρόπος λειτουργίας της «Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011»,

περιγράφεται στα Λειτουργικά Σχέδια, τα οποία ελέγχθηκαν και εγκρίθηκαν από τους φορείς εποπτείας και έπειτα χρησιμοποιήθηκαν σαν εγχειρίδιο εκπαίδευσης των εργαζομένων και των εθελοντών, επιβεβαιώνοντας τόσο την μεταφορά τεχνογνωσίας που ήταν μέσα στους στόχους του οργανισμού, όσο και την εκμετάλλευση της εμπειρίας των στελεχών και της κληρονομιάς προηγούμενων αγώνων.

Το παράδειγμα της πολιτικής για την προσέγγιση των αθλητών από τους γονείς-συνοδούς κατά τη διάρκεια των αγώνων, δείχνει ότι η συγκεκριμένη πολιτική είναι σωστά διατυπωμένη, γεγονός που αποδεικνύεται από τη σαφήνεια και τη ροή της διαδικασίας. Φαίνεται να είναι λειτουργική και αποτελεσματική, καθώς διαθέτει τη μικρότερη δυνατή κυκλοφορία της πληροφορίας και τα σημεία, στα οποία πρέπει να απευθυνθεί το μέλος της οικογένειας, είναι εύκολα προσβάσιμα. Πέρα όμως από την περιγραφή, σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διαδραμάτισε η εκπαίδευση του προσωπικού και των εθελοντών που βρίσκονταν στα σημεία αναφοράς.

Μελετώντας συνολικά ένα Λειτουργικό Σχέδιο και μερικές βασικές πολιτικές διαπιστώθηκε επίσης η συμβατότητα τους με τα ευρήματα της σχετικής βιβλιογραφίας. Οι κανόνες που τίθενται από τους Swanson et al (2010) φαίνεται ότι ελήφθησαν σοβαρά υπόψη κατά τη δημιουργία τους. Σε πρώτη φάση οι πολιτικές διαμορφώθηκαν έτσι ώστε να συμβαδίζουν τόσο με την οργάνωση του κράτους όσο και με τις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες. Σε δεύτερο επίπεδο ενσωμάτωσαν τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο αθλητικός τομέας εν γένει αλλά και το κίνημα των Special Olympics ειδικότερα. Τρίτον, αναφορικά με τη διαρκή βελτίωση και αναθεώρηση, παρουσιάζεται επίσης συνέπεια, καθώς οι επιμέρους πολιτικές έγινε να προσπάθεια να περιλαμβάνουν όσο το δυνατόν περισσότερες περιπτώσεις εφαρμογής, ακόμη και κάποιες που χαρακτηρίζονταν λιγότερο πιθανές να προκύψουν, όπως αναφέρουν τα στελέχη που ασχολήθηκαν με τη διατύπωσή τους. Τέταρτον, στη σύνταξη των πολιτικών και των διαδικασιών ενεπλάκησαν όχι μόνο

οι επικεφαλής των τμημάτων αλλά και οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι, με αποτέλεσμα να επεκτείνονται οι ενέργειες σχεδιασμού σε πολλά ιεραρχικά επίπεδα. Επίσης η εμπλοκή των κατώτερων στελεχών που αναφέρθηκε αμέσως νωρίτερα, περιλαμβάνει και από τη μια την ικανότητα αυτό-οργάνωσης ενώ από την άλλη ενισχύει την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, στοιχεία που διαπιστώνεται ότι υπήρξαν ευρέως στον συγκεκριμένο οργανισμό. Τέλος, το γεγονός ότι τα ίδια άτομα που εμπλέκονταν στην ανάπτυξη των πολιτικών και διαδικασιών ήταν υπεύθυνα για την εφαρμογή τους και την εκπαίδευση των υπολοίπων εμπλεκόμενων σε αυτές, αποδεικνύει ότι ο οργανισμός ενθάρρυνε δομικά την αυτό-πρόωθηση τους.

Από τις συνεντεύξεις των στελεχών προέκυψε ότι τα Λειτουργικά Σχέδια ήταν πολύ χρήσιμα εργαλεία για τη μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ διαφορετικών οργανισμών (Transfer of Knowledge). Στο κομμάτι αυτό η «Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011», εκμεταλλεύτηκε σε μεγάλο βαθμό τη γνώση που αποκτήθηκε από την πραγματοποίηση των Ολυμπιακών Αγώνων και δημιούργησε μία σημαντική παρακαταθήκη για τους μελλοντικούς αγώνες Special Olympics, καθώς τα στελέχη της συγκέντρωσαν και τυποποίησαν τις απαιτούμενες πληροφορίες, μέσω της συγγραφής Operational Plans για όλες τις λειτουργικές περιοχές και τα αθλήματα.

Επιπρόσθετα, οι απαντήσεις των στελεχών στις συνεντεύξεις, ανέδειξαν ότι έγινε χρήση μεθόδων ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Η περιγραφή της διαδικασίας που ακολουθήθηκε για τη στελέχωσή του επιβεβαίωσε τη μετατόπιση των αρμοδιοτήτων από τα ανώτερα στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και την εφαρμογή αποκεντρωμένου συστήματος λήψης αποφάσεων. Η επιλογή του προσωπικού κατ' αυτόν τον τρόπο είχε σαν αποτέλεσμα τόσο την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων όσο και την αξιοποίηση εξειδικευμένων ανθρώπων, καθώς η εμπειρία και η προηγούμενη συνεργασία έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην επιλογή των εμπλεκόμενων στον

οργανισμό. Έτσι υπερπηδήθηκε το εμπόδιο του χρόνου για εκπαίδευση, ο οποίος ήταν εξαρχής περιορισμένος και μειώθηκε ο κίνδυνος να μην είναι καλή η συνεργασία λόγω προηγούμενης γνωριμίας μεταξύ ομάδων εργαζομένων.

Από τη συνολική μελέτη των δεδομένων συμπεραίνεται ότι οι πολιτικές του οργανισμού τήρησαν τις κατευθυντήριες γραμμές που έπρεπε και οι διαδικασίες διατυπώθηκαν λεπτομερώς και με σαφήνεια, γεγονός που τους προσέδωσε αποτελεσματικότητα.

Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τον σχεδιασμό της οργανωτικής δομής, των πολιτικών και των διαδικασιών, απαντώνται στη σχετική βιβλιογραφία και προτείνονται για χρήση σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς, με αποτέλεσμα τα παραπάνω συμπεράσματα να συμφωνούν με την υπόθεση ότι η «Ο.Ε. ΑΘΗΝΑ 2011» χρησιμοποίησε για την οργάνωσή της το λειτουργικό μοντέλο οργανωτικής δομής και η επιλογή αυτή δικαιώθηκε από την επίτευξη των στόχων.

VI. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από τη μελέτη των εγγράφων και τα συμπεράσματα που προέκυψαν φαίνεται ότι το πλάνο που διαμορφώνεται από τα βήματα δημιουργίας τόσο της οργανωτικής δομής όσο και των πολιτικών και διαδικασιών, μπορεί να αποτελέσει οδηγό για την εφαρμογή της λειτουργικής οργανωτικής δομής σε άλλους αθλητικούς οργανισμούς. Με τον ίδιο

τρόπο μπορεί να δομηθεί εσωτερικά ένας οργανισμός μικρότερης έκτασης, αλλά μακροχρόνιας διάρκειας, όπως για παράδειγμα ένα αθλητικό σωματείο ή μία ομοσπονδία, αντικαθιστώντας ή διαγράφοντας λειτουργίες που δεν υφίστανται. Το γεγονός ότι η κεντρική ιδέα διαχωρισμού λειτουργιών θα αποδώσει παρόμοια αποτελέσματα, δηλαδή οι λειτουργίες που θα προκύψουν θα αφορούν σε Άθλημα, Εγκαταστάσεις, Οικονομικά, Προσωπικό κ.α., όπως επίσης και οι ομάδες πελατών είναι ίδιες, αποδεικνύει τη δυνατότητα εφαρμογής.

Ενδιαφέρουσα θα ήταν η περαιτέρω μελέτη του οργανισμού – δείγμα με χρήση δεικτών αποδοτικότητας, προκειμένου να μετατραπεί σε αριθμούς η αποτελεσματικότητα της κάθε διαδικασίας που τελικά χρησιμοποιήθηκε. Όπως επίσης ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ανάλυση οικονομικών δεδομένων, με σκοπό να οριστεί το κόστος της κάθε επιμέρους λειτουργίας, ώστε τα αποτελέσματα μιας τέτοιας μελέτης να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ενός μοντέλου προϋπολογισμού είτε για χρήση σε μελλοντικές παρόμοιου τύπου διοργανώσεις είτε για τον οικονομικό προγραμματισμό φορέων που ενσωματώνουν μερικές από τις λειτουργίες αυτές.

VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- BusinessDictionary.com*. (2010). Ανάκτηση August 28, 2011, από <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html>
- BusinessDictionary.com*. (2010). Ανάκτηση September 1, 2011, από <http://www.businessdictionary.com/definition/policies-and-procedures.html>
- Business process*. (2011). Ανάκτηση September 1, 2011, από www.wikipedia.org: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process
- Organizational Structure*. (2011). Ανάκτηση August 28, 2011, από www.wikipedia.org: http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_structure
- Philosophy*. (2011). Ανάκτηση September 13, 2011, από www.specialolympics.org: <http://www.specialolympics.org/uploadedFiles/SO%20-%20Philosophy.pdf>

- To Παγκόσμιο Κίνημα των Special Olympics*. (2011). Ανάκτηση Σεπτέμβριος 9, 2011, από www.athens2011.org: http://www.athens2011.org/special_world.asp
- Organisational Design, Development and Change*. (2012). Ανάκτηση January 23, 2012, από www.organisationaldesign.wordpress.com: <http://organisationaldesign.wordpress.com/category/neoclassical-theory/>
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Carroll, S., & Gillen, D. (1980). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of Management Review*, 38–51.
- Chandler, A. J. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Citizens Information Board. (2012). *Managing Volunteers: A Good Practice Guide*. Ανάκτηση January 25, 2012, από www.citizensinformationboard.ie: http://www.citizensinformationboard.ie/publications/providers/downloads/Managing_Volunteers_08.pdf
- Core Planning Team - GOC ATHENS 2011. (2009, September 17). Functional Areas' Operating Plans v1. Athens.
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*(7), σσ. 54-77.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Eydi, H., Ramezanieghad, R., Bahram, Y., Seid, N. S., & Malekakhlagh, E. (2011). Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport. *Sport Management International Journal*, 7(1).
- Family Services. (2010). *Family Access to Athlete*. Athens: SOWSG 2011.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Administration*. London: Sir Issac Pitman & Sons, Ltd.
- Fontaine, C. W. (2007, August). Organizational Structure: A critical factor for Organizational Effectiveness and Employee Satisfaction. *Human Resource Management Knowledge Base*. Chicago: Northeastern College.
- Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (1986). *Organization theory for public administration*. Boston, USA: Little Brown and Company.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Steward, B., & Westerbeek, H. (2009). *Sport Management: Principles and Applications*. Oxford: Elsevier.
- Jacobs, R. M. (2008). *Theories of practice: The functions of the Chief Executive Officer*.
- Jensen, C. M., & Meckling, H. W. (1998). Specific and General Knowledge in Management. *Foundation of Organizational Strategy*.
- Kast, F. E., & Rozenzweig, E. J. (1972). General systems theory: Applications for organizations and management. *Academy of Management Journal*, 451.
- Kolodny, H. F. (1979). KolodEvolution to a matrix organization. *Academy of Management Review*, 543-553.
- Kriemadis, T., & Papaioannou, A. (2006). Empowerment methods and techniques for sport managers. *Choregia*(2), 117-133.
- London Asseby Environment Commitee. (2008). *The Environmental Sustainability of the London 2012 Olympic and Paralympic Games*.
- Matheson, V. (2006, October). Mega-Events: The effect of the world's biggest sporting events on local, regional, and national economies. *Department of Economics, College of the Holy Cross*. Worcester, Massachusetts.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Mazzoni, W. (2009, September 11). *Creating Business Policy an Organization can grow with*. Ανάκτηση September 1, 2011

- Miner, M. J. (2005). *Organizational behavior 4: From theory to practice*. New York, USA: M.E. Sharpe Inc. .
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mooney, J. D., & Reiley, A. C. (1931). *Onward Industry*. New York: Harper & Row.
- Rushcliffe Borough Council. (2010). *How to - Policies, Strategies, Plans and Procedures*. UK.
- Senge, P. (1990). *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change*. New York: Jeremy P. Tarcher.
- Special Olympics Inc. (2007). *World Games Charter*.
- Swanson, D., Barg, S., Tyler, S., Venema, H., Tomar, S., Bhadwal, S., και συν. (2010). Seven tools for creating adaptive policies. *Technological Forecasting & Social Change*(77).
- The American Philosophical Society. (2003, June). Herbert A. Simon.
- Venue Team - Equestrian. (2011). *Venue Operating Plan - Olympic Equestrian Center/Equestrian*. GOC Special Olympics - Athens 2011.
- Vogt, F. J., & Murell, L. K. (1990). *Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance*. USA: University Associates, Inc.
- Vrondou, O. (1999). Στο *Sports-related tourism in the process of regenerating mass tourism destinations: the Case of Greece* (σ. Doctoral Thesis). Loughborough University, England.
- Vrondou, O. (2011, in press). Sport, venue and event management claiming power during mega-events: an Athens 2004 Olympic Games organization structural analysis.
- Walonick, D. S. (1993). Organizational structure and behaviour.
- Βρόντου, Ο. (2009). Πανεπιστημιακές σημειώσεις.
- Παπαϊωάννου, Ά. (2009). Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού στον αθλητικό τομέα. Στο *Πανεπιστημιακές σημειώσεις στο μάθημα Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2006). *Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

[Παράρτημα 1: World Games Charter](#)

[Παράρτημα 2: Family Access – Policy & Procedure](#)

[Παράρτημα 3: Λειτουργικό Σχέδιο Αθλήματος Ιππασίας](#)



World Games Charter

PREFACE

This Charter sets forth the fundamental principles adopted by Special Olympics, Inc. (SOI), to govern the awarding, organization, and operation of Special Olympics World Summer Games, Special Olympics World Winter Games, Special Olympics World Single Sports Competition, and Special Olympics Regional Games (all of the foregoing are referred to as Games in this Charter).

The preparation and evaluation of bids by games organizing committees, governments, and others seeking to host specific Games are governed by the *Special Olympics Bid Manual*, which is published separately by SOI and takes precedence over this Charter as to the contents of any such bid.

The planning, organizing, financing, and conduct of specific Games is governed by a written agreement between the relevant Games Organizing Committee (GOC) and SOI. A preliminary memorandum of agreement may precede the Games Agreement. The Games Agreement elaborates on the Charter's principles and may contain provisions inconsistent with the Charter if SOI and the GOC believe it appropriate under the circumstances. Thus, the Games Agreement will take precedence over this Charter as to the specific Games subject to that agreement.

This Charter has been issued by, and may be amended from time to time by, SOI. In case of any uncertainty or disagreement about the meaning or interpretation of any provision of this Charter, the decision of SOI is final and binding on all GOCs and Special Olympics Programs.

ARTICLE I INTRODUCTION

1.01 MISSION

The Mission of Special Olympics is to provide year-round sports training and athletic competition in a variety of Olympic-type sports for all persons with mental retardation, giving them continuing opportunities to develop physical fitness, demonstrate courage, experience joy and participate in a sharing of gifts, skills and friendship with their families, other Special Olympics athletes and the community.

1.02 ACTIVITIES

In carrying out this Mission, Special Olympics, acting through Accredited Programs worldwide, reach individuals with mental retardation¹ in communities where they live by:

- a. providing high-quality sports training in a wide variety of Olympic-type summer and winter sports open to all persons with mental retardation at least eight years of age;
- b. offering a wide variety of competition opportunities at community, area, state, provincial, national, multi-national and worldwide levels;
- c. grouping athletes for competition based upon their abilities so that all athletes shall have a reasonable chance to win;
- d. bringing together every two years on a worldwide basis Special Olympics athletes in a great sports festival, the Special Olympics World Games, alternating between winter and summer sports; and
- e. authorizing, in years between the Special Olympics World Games, Special Olympics Regional Multi-National Games (for example, the Special Olympics European Summer Games at Groningen, The Netherlands, in 2000).

1.03 INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (IOC)

In a *Protocol of Agreement* signed February 15, 1988, the International Olympic Committee (IOC) recognized Special Olympics, Inc. (SOI) as the organization representing athletes with mental retardation.

¹ SOI recognizes that different terminology is used in some countries outside the United States and will consider alternatives requested by a GOC, such as mental disability, mental handicap or learning disability, if the alternative is recognized by the GOC's national government.

SOI's recognition by the IOC carries with it the responsibility to conduct Special Olympics training and competitions in accordance with the highest ideals of the international Olympic movement, to protect the use of "Special Olympics" and "Olympics" from exploitation and other abuses.

1.04 **DEFINITIONS.**

- a. "**Accredited Program**" means any Special Olympics program accredited by SOI pursuant to the General Rules.
- b. "**Additional Events**"
- c. "**Bid**" means the application to host specific Games. The Bid includes a series of requirements and procedures necessary to successfully stage such Games. The Bid Committee is required to present a complete, realistic and accurate picture of resources and plans. A Bid is not a binding contract, but will be relied upon for the commitments made therein.
- d. "**Bid Committee**" means the local sponsor, which is typically a local government or private organization that develops and submits bids to host specific Games.
- e. "**Bid Manual**" is a document outlining the procedures for completing and submitting a Bid.
- f. "**Charter**" This document that sets forth the fundamental principles adopted by Special Olympics, Inc. (SOI), to govern the awarding, organization, and operation of Special Olympics World Summer Games, Special Olympics World Winter Games, and Special Olympics Regional Games.
- g. "**Games**" - For the purpose of this *Charter*, both World and Regional Multi-Program Games and World Single Sport Competitions will be referred to as the "Games".
- h. "**Games Standards**" Collectively the requirements of this *Charter*, the Games Agreement, the General Rules, the Sports Rules, the Unified Sports Rules, the Graphics Standards Guide, the Competition Guide.
- i. "**General Rules**" means the Special Olympics Official General Rules, which govern the Special Olympics movement, as revised effective 1 January 1998, and any supplements or amendments subsequently adopted by SOI.
- j. "**GOC**" means, individually and collectively, the Games Organizing Committee(s) licensed and authorized by SOI to organize, finance and conduct specific World Games and/or any other SOI-sanctioned events.
- k. "**IOC**" means the International Olympic Committee, which officially recognizes Special Olympics through a Protocol of Agreement signed February 15, 1988

- I. "**SOI**" means Special Olympics, Inc., the international governing body of the Special Olympics movement.

- m. "**Sports Rules**" means the Official Special Olympics Winter Sports Rules adopted by SOI from time to time, initially consisting of the 1996-99 edition and any revised or updated version of those Sports Rules subsequently adopted by SOI.

ARTICLE II WORLD AND REGIONAL GAMES

2.01 GENERAL.

a. **Time and Duration of the Games.** Games must take place on the dates approved by SOI. The approximate dates during which the Games will be held shall be proposed by the local sponsor to SOI for approval prior to the selection of the host site. The exact dates on which the Games are held shall be proposed to SOI by the local sponsor or GOC based on facility availability, school schedules, etc. SOI shall have the exclusive right to approve or otherwise establish the dates.

The maximum duration of World Games including the day of the Opening Ceremonies, shall be: Summer – twelve (12) days; and Winter – ten (10) days. If no competition is scheduled for a public holiday, the duration of the World Games may, with approval of SOI, be extended accordingly.

The Games shall officially end when the Special Olympics flame is extinguished.

b. **Recognition by SOI.** In order to promote the Special Olympics movement throughout the world, SOI currently recognizes the International Sports Governing Bodies listed in the Sports Rules as the official organizations that have jurisdiction over the rules of the relevant Official Special Olympics Summer or Winter Sport.

c. **Sports in which Competition Offered.** Competition must be offered at the Games in each Official Sport and in each Nationally Popular Sport as set forth in the Sports Rules. The GOC may request advance approval for SOI to include competition in up to two (2) additional sports, which may not include any sport classified as a prohibited sport in the Sports Rules or any sport that would expose Special Olympics athletes to a high risk of injury or be inconsistent with the philosophy and purposes of Special Olympics competition.

d. **Allocation of Athletes among Sports.** SOI will allocate athletes among specific Official and Nationally Popular Sports and any Additional Sports and keep the GOC informed of the allocations.

e. **Rules for Competition.** Competition shall be governed at all times by the Games Management Guide, *Sports Rules*, *Unified® Sports Handbook*, and the rules of applicable international sports federation.

2.02 **AUTHORIZATION AND DESIGNATION OF GAMES.** Only Games sanctioned and so designated by SOI may use the designation of World or Regional Games. On occasion, a Program may conduct enlarged National Games to which it may invite a limited number of athletes from other nations. Such games, while not subject to this *Charter*, must be approved in advance by SOI, but may not be referred to as World or Regional Games.

The official names for each World and Regional Games shall be determined by SOI in order to promote consistency and to minimize confusion. The official name of each Games shall be

in English. Examples of names used to distinguish between World and Regional Games are shown below:

2000 Special Olympics European Summer Games
 2001 Special Olympics World Winter Games
 2003 Special Olympics World Summer Games

2.03 **BID PROCESS AND SELECTION OF GAMES SITES.**

a. **Bidding Organizations.** A bid to host a Games is be submitted by a local sponsor, which is typically a local government or private organization. A local sponsor that is awarded a Games will create a legally independent GOC to plan, finance, and conduct the Games. The choice of a local sponsor shall lie exclusively with SOI. The local sponsor must convincingly demonstrate that the Games will be organized, financed, and conducted.

b. **Local Program Endorsement.** An application to host Games must include the endorsement of the Accredited Program for that jurisdiction.

c. **Application.** The application must include all information required by the Bid Manual, including, a preliminary budget, a financing plan and designation of who will be responsible for funding the budget and any possible deficit (local government, individual sponsor, etc.). The application must include a financial guaranty, bond, or other financial assurance satisfactory to SOI against the possibility of a deficit.

d. **Sanctioning Fee.** In return for the right to use the Special Olympics name, logo, manuals, and know how in planning, organizing, financing and conducting the Games and to cover personnel, overhead, and travel expenses incurred by SOI to support the Games, it is SOI's policy that the GOC pay a sanctioning fee to SOI. The amount of the fee is 2.5% of the total cash budget for the Games, but not less than five hundred thousand dollars US (\$500,000) for World Summer Games or two hundred fifty thousand dollars US (\$250,000) for World Winter Games. For Regional Games, the sanctioning fee is one hundred thousand dollars US (\$100,000).

e. **Additional Events.** As part of its bid application, the Games sponsor must identify any other local events that might conflict with or distract from the Games.

2.04 **COMPOSITION OF DELEGATIONS.**

a. **Athletes Eligibility.** Participation in the Games shall be restricted to athletes eligible for such participation under the *Sports Rules* and *Unified Sports® Handbook* who have engaged in appropriate training and competitions and have been selected by participating Accredited Programs through acceptable selection processes. Every competitor must agree to comply with responsibilities as stated in the Sports Rules. SOI has the exclusive right to determine, in consultation with Accredited Programs, the eligibility of athletes to participate in any Games.

b. **Allocation of Quotas.** SOI will assign specific quotas of athletes, coaches, and delegates to each Program invited to participate in the Games. Such allocation will be detailed in the Games Agreement and there shall be a minimum ratio of 1 coach for every 4 athletes.

c. **Limits which Govern Attendance Schedules.** The total number of athletes, coaches and delegates actually attending the Games, and the size of each Delegation attending the Games, shall be in accordance with the Games Agreement.

2.05 **CONDUCT OF THE GAMES.**

a. **Standards.** Games shall be planned, organized, financed and conducted in full compliance with the Games Standards. SOI will provide each GOC, at its request, the current editions of the General Rules, Sports Rules, Unified Sports® Handbook, Style Guide, and Games Management Guide. SOI will keep the GOC informed of all changes to the Games Standards and shall give the GOC reasonable advance notice of any changes that has require implementation by the GOC.

b. **Participating Programs.** SOI has exclusive authority to determine the eligibility of Accredited Programs, observer delegations, and others to participate in any Games.

c. **Number of Athletes.** World Summer Games must provide competition opportunities for a minimum of six thousand five hundred (6,500) Special Olympics athletes, including "Special Partners".

World Winter Games must provide competition opportunities for a minimum of one thousand six hundred (1,600) Special Olympics athletes, including "Special Partners".

The maximum number of athletes who may attend each Games will be negotiated separately with the GOC based upon the availability of accommodations and venues.

d. **Accreditation and Credentials.** SOI must determine the criteria and approve the process for issuing credentials for access to Games sites and events.

2.06 **RIGHTS TO WORLD AND REGIONAL GAMES.** All Games are the exclusive property of SOI, including, rights relating to their organization, exploitation, broadcasting and reproduction. SOI, at its sole discretion, may grant concessions or licenses in respect to these rights.

[All surplus funds derived from the World or Regional Games shall be applied to the development of the Special Olympics movement, as SOI shall determine.] MOVE TO ?

ARTICLE III SOI AND THE GOC

3.01 **COMPLIANCE WITH GAMES STANDARDS**. Every person or organization that plays any part in the Games must agree to comply with the Games Standards. Each GOC's operating procedures and all contracts it enters must incorporate and comply with the Games Standards. All GOC contracts with third parties, unless otherwise stipulated by SOI, require the prior written approval of SOI.

3.02 **OBLIGATION TO EXCHANGE INFORMATION**. SOI and the GOC shall keep each other regularly informed of all matters relevant to the Games that are material to the other party.

3.03 **GOCs**. Each GOC is a separate non-profit organization licensed by SOI to organize, finance and conduct World Games or Regional Games. The obligations of each GOC are set forth in the relevant Games Agreement. The GOC's activities shall be carried on solely for the purpose of planning, organizing, financing, and conducting the Games, and for no other purpose.

SOI, at its discretion, may place its Vice President for Sports and Competition (or his/ her representative) and any other SOI staff that SOI deems appropriate on site for any period of planning and operation of the Games.

The GOC shall be dissolved within twelve (12) months following the Closing Ceremonies.

ARTICLE IV GAMES OPERATIONS

4.01 **APPROVALS**. SOI's Vice President for Sports and Competition (or other SOI official as SOI may designate) shall be responsible for communications with the GOC on SOI's behalf regarding approvals, requests for modification or other responses required from SOI.

4.02 **CONDUCT OF THE GAMES**.

a. **Location of Competitions**. All competitions must be held at the venues specified in the Bid unless otherwise agreed or directed by SOI and must take place within forty-five (45) minutes of the participating athletes' housing. Venue changes require prior agreement by SOI. The Opening and Closing Ceremonies must be conducted in the city to which the Games are awarded, unless otherwise agreed by SOI and the GOC.

b. **Procedures for Approval of Venues**. SOI will inspect and approve all competition venues. All facilities used as competition venues must meet the criteria outlined in the Sports Rules and the specifications previously submitted in the Bid. Any changes to Competition Venues must be approved by SOI.

c. **Availability of Venues**. All approved Competition Venues must be ready and available for training and competition at least three (3) days prior to Opening Ceremonies as specified in the Games Agreement.

d. **Preliminary Games**. The GOC shall conduct preliminary competitions one year prior to the Games as part of local National or State Games or as invitational competitions with local Special Olympics athletes as participants. The preliminary games will use substantially the same venues, facilities, Games Management Software, registration systems, materials, and personnel that the GOC plans to use for the Games as a means of testing such venues, personnel, equipment, supplies, etc. for all sports in which competitions will be conducted during the Games.

e. **Attendance Projections**. SOI is responsible for establishing and monitoring the number of Games participants and guests and will keep the GOC regularly informed of the projected total numbers of athletes, coaches, delegates and other persons expected to attend or participate in the Games and of the numbers of persons included in each Official Delegation.

4.03 **EVALUATION OF THE GAMES**. SOI shall conduct an independent evaluation of the Games. This evaluation will be carried out by an independent group of event management experts ("Evaluation Team") to be named by SOI. The evaluation will commence two (2) months prior to the Pre-Games and will conclude two (2) months following Closing Ceremonies of the Games. The GOC and SOI shall collaborate on the timely completion of the evaluation process as specified in the Games Agreement.

4.04 **LANGUAGE SERVICES.**

- a. **Official Language.** English is the official language used during all Games, including the Opening and Closing Ceremonies, all competitions and all Additional Events.
- b. **Translation and Interpretation Services.** To the extent practicable, the GOC shall provide translation and interpretation services in the language of the host nation as well as in English, if the language of the host nation is not English, at all housing accommodations, competition venues, medical facilities, sites for Opening and Closing Ceremonies, Special Olympics Town, and sites for Additional Events. Whenever practical, translation and interpretation shall also be provided throughout the Games for the hearing-impaired.

4.05 **FACILITIES & SERVICES.**

- a. **Housing.** The GOC will provide adequate housing, in safe and clean quarters, for the number of athletes, officials, coaches, official delegates, SOI staff, celebrities and honored guests designated by SOI convenient to the competition venues and sites for additional events. Athlete housing shall, to the extent possible, resemble a traditional Olympic Village.
- b. **Meals.** The GOC shall provide nutritious meals, beverages and refreshments on a timely basis throughout the Games for all athletes, coaches, officials, delegates, SOI staff, celebrities and honored guests, with accommodation for the special dietary needs of international populations (including, dietary restrictions based on medical conditions or religious beliefs). The GOC shall accommodate the needs of athletes who participate in competitions during normal meal times. The GOC shall also arrange for appropriate food and beverage concession services for sale to volunteers and spectators at the Games.
- c. **Transportation System.** The GOC will organize and provide transportation system for all athletes, coaches, officials, official delegates, SOI staff, families, sponsors, celebrities, and honored guests to ensure safe and efficient transportation between housing sites, competition venues and sites for additional events.
- d. **Honored Guests.** Honored Guests are important to SOI and to the Special Olympics movement. Honored Guests may include entertainment and sports celebrities, members of the SOI Board of Directors, Government dignitaries, sponsors and other individuals as designated by SOI. The GOC, in collaboration with SOI, is responsible for coordinating arrangements for Honored Guests and assuring that their experience at the Games is positive.
- e. **Air Transportation, Lodging and Meals for Honored Guests.** The GOC will provide, at no expense to SOI or the recipients, air transportation to and from the Games, and appropriate first-class meals and lodging convenient to the Games sites, for celebrities and Honored Guests of the Games, with the number to be established in the Games Agreement. The GOC shall assist SOI in arranging appropriate affordable accommodations for other guests SOI may invite.

f. **Air Transportation, Lodging and Meals for Sports Officials.** The GOC will provide air transportation to and from the Games, and appropriate first class lodging and meals at lodging sites with convenient access to the Games sites, for Sports Officials designated jointly by SOI and the GOC in accordance with the Sports Rules, with the number to be established in the Games Agreement.

g. **Accommodations for SOI Staff.** The GOC will arrange for accommodations for the Founder, Chairman, and President and CEO of SOI and their guests and members of the SOI Board of Directors, and SOI staff acceptable to SOI and at SOI expenses.

h. **SOI Offices.** The GOC will provide within the GOC's offices a furnished office exclusively for the use of SOI staff, equipped with telephone service for local, long distance, fax and computer modems, plus computers, and office supplies. Specific dates and numbers of people will be set forth in the Games Agreement. The GOC shall provide several furnished offices at the Games site as an operations center for SOI officials and staff equipped with telephones and other office equipment reasonably requested by SOI.

i. **Communications Facilities.** The GOC must provide efficient, properly operated communications facilities at all housing, competition venues, and sites for additional events including adequate public address systems at all competition and housing venues, and hand-held two-way radios or cell phones for communications among Games personnel (including SOI staff).

j. **Traffic Control.** The GOC is responsible for assuring safe and efficient traffic control for all Games sites, including all competition venues and the sites of the Opening and Closing Ceremonies, to ensure the safe and orderly flow of pedestrian and vehicle traffic within the Games sites, as well as on the roads leading to and from the Games sites.

k. **Parking.** Sufficient parking must be available as specified in the Games Agreement.

l. **Security, Fire Protection and Crowd Control.** Safety of the athletes and all participants at the Games must be a top priority of each GOC. The GOC shall plan and provide security, fire protection, crowd control, and other risk management services adequate for the safety and security of all persons participating in or attending the Games.

m. **Medical and Related Services.** The GOC will provide the following medical and related services:

(i) Prearranged methods for rapid and safe emergency transportation to area hospitals;

(ii) Emergency medical and ambulance services for all athletes, other participants, and attendees throughout the Games;

(iii) Physicians licensed to practice in the Games locale and qualified emergency medical staff and official interpreters available on immediate 24-hour call at nearby hospitals and clinics throughout the Games;

(iv) Athletic training facilities, and centrally located medical facilities at the Games, as well as first aid stations at all Games sites, conveniently located and adequately staffed by qualified emergency medical technicians;

(v) Licensed and/or certified health care professionals (such as registered nurses, medical doctors, emergency medical technicians, physicians' assistants, or paramedics) to serve as volunteers at the first-aid stations and the medical and training facilities, who shall have, at their own expense, liability insurance as required in that jurisdiction to cover medical treatment they provide at the Games;

(vi) Certified athletic trainers for training and competition venues;

(vii) Licensed veterinarians at the equestrian venue(s) for the care and treatment of the horses used in equestrian sports; and

(viii) The GOC will establish minimum standards for medical procedures at the Games, as developed by SOI's Medical Committee. The GOC Medical Committee must include a member of the SOI Medical Committee.

n. **Wheelchair accessibility.** All facilities for the Opening and Closing Ceremonies, all competitions, and all Additional Events open to the public must be wheelchair-accessible. All facilities used for housing Official Delegations during Games shall be wheelchair accessible to the greatest extent practicable according to the laws of the host jurisdiction. GOCs in the United States must meet all requirements of the Americans with Disabilities Act (ADA).

o. **Directional Signage.** The GOC will provide clear, easily understandable, and attractive directional signage in the host language (if applicable) and in English identifying and providing directions to all Games sites.

p. **Hospitality Services.** The GOC will organize hospitality services, including at least one multi-lingual live-in host per Official Delegation proficient in the language of the delegation as well as that of the host nation.

q. **Family Services.** The families of Special Olympics Athletes are crucial to the Special Olympics movement. The GOC will assist with housing arrangements for the family members of athletes at reasonable cost at or near the Games and ensure that adequate shuttle transportation to and from the events and ceremonies is available for them throughout the Games. The GOC shall establish and operate, at no expense to athletes and their families, a family Hospitality Center at or near the Games.

r. **Volunteers.** Volunteers are critical to the success of any SOI event. The GOC shall recruit an adequate number of trained volunteers, available during all phases of the Games. Volunteer training is to include the training recommended by the *Games Management Guide*.

- s. **Information Booths**. Information and assistance booths shall be staffed by trained multi-lingual volunteers at convenient and conspicuous locations to assist athletes, families, volunteers, and spectators during the Games. Information booth volunteers shall be fully familiar with the Games schedules, competition venues, additional events, and the medical and emergency procedures.
- t. **Media Center**. The GOC will arrange for a conveniently located media center for use by media representatives throughout the Games, as further provided in Article VIII.
- u. **Games Operations Center**. The GOC will establish a centrally located Games Operations Center, as well as facilities for administering all aspects of the Games.
- v. **Games Warehouse**. The GOC shall maintain a conveniently located Games warehouse facility for the storage, distribution and delivery of materials purchased or received by the GOC or SOI for the Games.
- w. **Computer software**. SOI shall provide the GOC, at no expense to the GOC, with a Games Management Software (“**GMS**”) and Volunteer Management Software (“**VMS**”). The GOC shall use the GMS for recording and processing all athlete registration data, the ranking and divisioning of athletes and teams (including the results of Preliminary, and the results of all competitions.
- x. **Technical assistance**. SOI will provide the GOC technical assistance to assist the GOC in running the GMS and VMS programs, selecting and arranging for computer equipment and related facilities, and selecting MIS managers, based on SOI’s past assessments of the need for and the cost of such technical assistance. The GOC shall reimburse SOI for out-of-pocket expenses incurred by SOI in providing such assistance.
- y. **Other Computer facilities**. The GOC will provide at the Games site all appropriate computer hardware facilities, office facilities, telephone lines, modems and related equipment, compatible with the GMS and VMS, as well as the computer facilities and personnel required by the *Games Management Guide*.
- z. **Restoration of Games site**. The GOC shall provide all personnel, services and equipment necessary to restore all premises used for the Games to their pre-Games condition, less reasonable and ordinary wear.

4.06 **ADDITIONAL EVENTS**.

- a. **Types of Additional Events**. In addition to the required sports competition, a GOC may elect to provide additional events that will add to the splendor and excitement of the Games for the athletes, families, volunteers, honored guests, and spectators, such as the following:
- (i) Instructional clinics providing individualized instruction in Official or

Nationally Popular Sports or other sporting-type activities (such as aerobics or rope-skipping);

(ii) Demonstrations in sports approved in advance by SOI scheduled at times when competition in that sport is not being conducted at the Games;

(iii) Entertainment activities for Special Olympics athletes and their families (such as performing arts events, films, dances, other forms of social entertainment, fireworks, and tours of parks, museums and other areas of interest), and entertainment for volunteers and spectators;

(iv) Exhibitions involving sporting-type activities or other special sports exhibitions involving professional athletes or other celebrities;

(v) Exhibitions and demonstrations of art (for example, music, painting, sculpture) produced by persons with mental retardation;

(vi) The GOC will accommodate the Special Olympics Healthy Athletes program; and

(vii) Other special events approved in advance by SOI, such as educational and research symposia, presentations or similar educational events or programs held before or during the Games.

b. **Location.** A significant number of the Additional Events shall be grouped at a centralized location in a safe and festive environment designated *Special Olympics Town*.

c. **SOI Meetings or Seminars.** SOI may conduct meetings or seminars as Additional Events. The GOC shall conduct meetings or seminars requested by SOI at the GOC's expense as Additional Events, provided that the total cost to the GOC to conduct meetings or seminars requested by SOI shall not exceed an agreed upon amount (generally not to exceed \$25,000).

4.07 **OFFICIAL PROGRAMS, HANDBOOKS, AND OTHER PRINTED MATERIALS.**

a. **General Requirements.** The GOC will develop all Games materials in consultation with SOI. Games materials will be printed in English, as well as the official language of the host site, if applicable. Games materials shall contain the name and logo of the GOC and SOI and shall comply with the *SOI Style Guide*.

b. **Publications.** Games publications include:

(i) A Brochure describing the Games , distributed by the GOC to SOI and Special Olympics Programs not less than one year before the Games open;

(ii) A Coach Handbook for each sport;

- (iii) Delegation, Families, and Honored Guest Handbooks;
- (iv) A Media Handbook; and
- (v) A Volunteer Handbook.

4.07 **PERSONNEL**. The GOC will be solely responsible for hiring and compensating all GOC staff, subject to any requirements in the Games Agreement concerning election of the chief executive officer and chief operating officer.

4.08 **EFFECT OF DISSOLUTION**. Upon dissolution of the GOC, the GOC will distribute any surplus cash, equipment, other assets, or in-kind donations as provided in the Games Agreement, and all books and records and all printed material relating to the Games shall be delivered to SOI

ARTICLE V CEREMONIES**5.01 OPENING CEREMONIES.**

a. **General.** The Opening Ceremonies set the tone and theme for each World or Regional Games and are a high point in the life of each participating athlete. Thus, the Opening Ceremonies must be of the highest quality with the grandeur, pageantry, excitement, professionalism, and entertainment appropriate for a World class event. In planning and conducting Opening Ceremonies, GOCs shall give first priority to the best interests of participating Special Olympics athletes, with special attention to any special needs they may have and an emphasis on keeping the ceremonies, including the Parade of Athletes, as short as practical.

b. **Content and sequence.** The Opening Ceremonies for World Games shall include the following elements in sequence:

- (i) The Founder, Chairman, and President and CEO of SOI, or their representative(s), the Chairman of the GOC, and their guests are escorted to the reviewing stand;
- (ii) The Parade of Athletes, with each delegation dressed in its official uniform preceded by a name board bearing its name. All name boards shall be the same size. SOI shall determine under which name board a delegation shall march and may permit more than one name board within a delegation;
- (iii) Each delegation shall parade in alphabetical order according to the language of the country organizing the Games, except that Greece (if present) shall lead the parade and the host delegation shall enter last. SOI may make such exceptions as SOI deems to be in the best interest of Special Olympics. Only those athletes competing in the Games, their coaches, official members of their delegation and Honored Guests and others chosen by the GOC and SOI shall march;
- (iv) Members of each delegation shall march in formation as prescribed by the GOC. No additional banners, flags, national or other symbols, placards, or signs shall be carried or displayed by members of any delegation. Delegations may not be accompanied in the parade by their national or state flags;
- (v) A brief welcome by a representative of the GOC;
- (vi) Brief opening remarks by a representative of SOI;
- (vii) The administration of the Special Olympics Oath to the athletes by a Special Olympics athlete and a celebrity (or celebrities);
- (viii) The administration of the Special Olympics officials' oath by a Games

official selected by SOI;

(ix) The entrance and raising of the Special Olympics flag by Special Olympics athletes;

(x) The entrance and relay of the Special Olympics torch and lighting of the Special Olympics cauldron by Special Olympics athletes assisted by international sports celebrities and Law Enforcement Torch Run representatives; and

(xi) The declaration by an individual chosen by SOI that the Games are open.

The official ceremony according to the protocol described above may be followed by entertainment approved by SOI.

c. **Regional Games and World Single Sport Competition.** The Opening Ceremonies for Regional Games and for World Single Sport Competition shall be similar to the Opening Ceremonies for World Games, provided that specific elements may be omitted as circumstances dictate. For example, specific Special Olympics representatives may not be present, there may not be a Law Enforcement Torch Run organized in certain Regions, and SOI may delegate certain decisions to the GOC. In addition, the flame used for the Special Olympics torch may not have come from Greece.

5.02 **CLOSING CEREMONIES.**

a. **General.** The Closing Ceremonies must take place after the conclusion of the last sports competition.

b. **Content and sequence.** Bearers of the name boards of the participating delegations shall march into the arena in a single file in the same order as in Opening Ceremonies. Following the entrance of all the placards, a minimum of four (4) athletes from each delegation who have participated in the Games shall enter, without distinction of national groupings to symbolize friendship and unity among the athletes. Their entrance shall be followed by:

(i) A brief statement by a local volunteer (optional);

(ii) A brief statement by a family member (optional);

(iii) A brief statement by an athlete;

(iv) Closing remarks by a representative of the GOC;

(v) Closing remarks by a representative of SOI;

(vi) Declaration by a representative of SOI that the Games are closed;

- (vii) Lowering of the Special Olympics flag accompanied by a musical fanfare; and
- (viii) Extinguishing of the Special Olympics Flame.

The official ceremony described above may then be followed by entertainment approved by SOI.

c. **Regional Games and World Single Sport Competition**. The Closing Ceremonies for Regional Games and World Single Sport Competition shall be similar to the Closing Ceremonies for World Games.

5.03 **SPECIAL OLYMPICS FLAG**. During the Games, in the Games host city or cities, the Special Olympics flag shall be flown where other flags are displayed as well as at the competition venues. The large Special Olympics flag shall fly throughout the Games in a prominent place at the site of the Games.

5.04 **SPECIAL OLYMPICS FLAME**. The cauldron for the Special Olympics flame shall stay lit during the Games and shall be displayed in a prominent place at a Games site. The cauldron must be lit by a Special Olympics athlete.

5.05 **AWARDS**. Medals and ribbons for Games competitors shall be presented at the place where the competition was held by Honored Guests selected by SOI in cooperation with the GOC. The awards should be presented as soon after competition as possible.

Awards presentations at the Games shall be conducted in a manner that bestows appropriate honor on each participating athlete by reflecting the dignity and solemnity of the Games and recognizing each athlete's individual qualities and athletic achievements. All awards shall be presented in compliance with the Games Management Guide and the Sports Rules. The GOC shall plan and design the awards to be used at the Games, subject to approval by SOI. Only awards approved by SOI may be used at the Games. Awards shall be provided exclusively by the official authorized supplier designated by SOI. The cost of all awards shall be borne by of the GOC.

Awards shall consist of medals and ribbons that shall include the year and place of the Games.

The medals and ribbons distributed at the World Winter Games shall be different from those of the World Summer Games. The medals and ribbons for Regional Games must be different and no larger than those used at the World Winter or Summer Games.

No one other than the stipulated athletes shall receive a Games medal or ribbon. The GOC shall deliver to SOI at least twelve complete sets of the Games medals and ribbons immediately following the Games. Prior to its dissolution, the GOC shall deliver to SOI all

surplus medals and ribbons. No Special Olympics medal or ribbon may be given to anyone other than an athlete who has earned it at the Games without SOL's permission.

ARTICLE VI NAMES AND TRADEMARKS

6.01 SPECIAL OLYMPICS LOGO.

a. **Description.** The Special Olympics logo is a symbol of growth, confidence, and joy among persons with mental retardation, who, through Special Olympics, master skills, participate in competition and prepare themselves for richer, more productive lives. The logo includes the name "Special Olympics".

b. **Use of Logo.** The Special Olympics logo is the official trademark of the worldwide Special Olympics movement and is registered with the U.S. Patent and Trademark Office and in many other countries as a trademark of SOI. Permission to use the logo may be granted only by SOI.

c. **GOC Use of Logo.** Each GOC receives a right to use the Special Olympics logo in accordance with the Games Agreement.

6.02 SPECIAL OLYMPICS SYMBOL AND SEAL. ~~The Official Symbol of Special Olympics is a "stick figure".~~ The Official Seal of Special Olympics is the globe with five stick figures. Use of the Official Symbol and Seal is governed by the same restrictions that apply to use of the Official Logo.

6.03 OTHER MARKS. SOI has also registered several other trademarks, including the phrase "Unified Sports®", the Torch Run Logo, etc.

6.04 SPECIAL OLYMPICS FLAG. The Special Olympics flag has a white background, with no border. In its center is the Special Olympics symbol in teal with the words *Special Olympics* in red.

6.05 SPECIAL OLYMPICS MOTTO. The Special Olympics motto, "Uniting the World", expresses the universal message that SOI addresses to all who belong to the Special Olympics movement, inviting them to excel in accordance with the Special Olympics spirit.

6.06 OFFICIAL LANGUAGE. The official language for all communications between SOI and all GOCs is English.

6.07 SPECIAL OLYMPICS FLAME AND SPECIAL OLYMPICS TORCH. The Special Olympics flame is the flame that is maintained in Greece under the authority of the IOC. A Special Olympics torch is a torch on which the Special Olympics flame, or a replica thereof, burns.

6.08 **GOC LOGO AND THEME**. The GOC shall create and use a logo and a theme for the Games, both of which must be approved by SOI. The Games logo shall either incorporate the Special Olympics logo so that the Special Olympics logo constitutes half or more of the Games logo or shall be used only in close proximity to an equal size Special Olympics logo, unless otherwise agreed by SOI. The theme for the Games must reflect the mission and vision of Special Olympics. The GOC shall not alter its logo or theme in any way, or use any additional logo or theme, without SOI's consent. SOI shall be the ultimate owner of the copyright and all other rights to the Games logo and theme and shall have the exclusive right to register such logo and theme as trademarks. The GOC shall not permit any third party to use its name, logo or theme for any purpose other than planning, organizing, financing, and conducting the Games. Upon the dissolution of the GOC, at the latest, all rights to such theme or logo shall automatically be assigned to SOI.

6.09 **MUSIC**. All musical compositions played or performed during the Games as music "officially" related to the Games or to Special Olympics shall consist only of official Special Olympics musical compositions previously commissioned by or licensed to SOI or otherwise approved by SOI. The GOC shall not produce, sell or distribute (or arrange with others to produce, sell or distribute) any musical recordings of any type.

ARTICLE VII COMMUNICATIONS

7.01 MEDIA AND PUBLICITY.

a. **Promotional Video.** In advance of the Games, the GOC shall provide each delegation attending the Games a free promotional video for the Games (in either English or the language of the host site, if appropriate) in the proper format (such as NTSC, PAL, SECAM) for that Program.

b. **Media Accreditation.** To encourage the most complete news coverage and the widest possible audience for the Games, the GOC shall accredit the representatives of the different media so that they can attend the Games competitions, demonstrations and ceremonies. Only working media may be granted media accreditation.

SOI documentation teams shall be accorded the same rights and privileges as other accredited media.

No athlete, coach, official or other participant may be accredited as or may act as a paid journalist or photographer without advance permission by SOI.

c. **Publications.** All publications pertaining to the Games shall be printed in English and in the language of the host site (not English).

d. **Publicity for Future World Games.** Publicity for the next Summer Games should not be released before the conclusion of the preceding Summer Games unless so authorized by SOI. The same restriction shall apply to Winter Games.

e. **Media and Publicity Plan.** The GOC shall create a comprehensive written plan for media and publicity setting forth the GOC's proposed arrangements and plans for all local, national, and international media placements, including media announcements, press releases, video news releases, a promotional video concerning the Games (to be available in English and the language of the host site) and newspaper and magazine publications and advertisements.

f. **Media Center.** The GOC must provide a conveniently located media center for use by photographers, journalists, television reporters, SOI documentation teams and other media representatives throughout the Games. The media center will include a fully equipped main pressroom, a press hospitality room, and a fully equipped interview and media conference room. The equipment and facilities provided at the media center shall conform to the minimum specifications set forth in the Competition Guide. Where appropriate, the GOC shall also provide adequately equipped satellite and internet press facilities at the competition venues and at the sites of the Opening and Closing Ceremonies.

g. **Photography of Athletes.** In order to use an athlete's name and likeness other than to promote or publicize the purposes of Special Olympics, GOCs, sponsors, and others must obtain the athlete's specific written consent for each particular commercial use. SOI has the right to prohibit the exploitation of any athlete's name or likeness.

In any instance in which the GOC authorizes a sponsor or other party to use an athlete's name and likeness for commercial, promotional or advertising purposes, the GOC shall obtain and document properly that athlete's consent to participate in the sponsor's activities. The GOC shall use its best efforts to prevent the unauthorized photography or commercial exploitation of Special Olympics athletes.

ARTICLE VIII BROADCAST AND RECORDINGS**8.01 BROADCAST RIGHTS.**

a. **Television News Reporting.** SOI has the exclusive right to determine whether to authorize television stations or other third parties to broadcast any portion of the Games as part of news or sports programs without compensation to SOI. If SOI authorizes such broadcasts, SOI may specify the maximum length of such broadcasts and the portions of the Games that may be included in such coverage. The GOC shall ensure that accredited media representatives understand and operate in accordance with broadcast rights authorized by SOI.

b. **Broadcasting and Distribution.** SOI is responsible for all international and national broadcasting when the Games are held in the United States, and all international broadcasting when the Games are held outside the United States. Such responsibilities include negotiating all agreements concerning broadcasts and selecting broadcasters. Unless otherwise agreed, SOI has the exclusive right to grant broadcast, cable and/or other media rights to broadcast and/or distribute the Games within specific territories.

c. **Opening and Closing Ceremonies.** SOI has a right of first refusal to produce and distribute any television shows based on the Opening and/or Closing Ceremonies, whether or not augmented by entertainment and competition events. If SOI elects to produce a TV show that includes the Opening or Closing Ceremonies, then SOI shall also have the right, but not the obligation, to produce the Opening or Closing Ceremonies, in which case, SOI shall be responsible for any costs above what the GOC would have had to pay in the absence of a television show. Whether or not SOI produces an Opening Ceremonies TV show, SOI shall have the sole authority to grant licenses to broadcast or distribute recordings of the show.

d. **Broadcast Fees.** SOI may grant rights to broadcast and/or distribute reports on the Games and may charge such fees for broadcasting reports on the Games as SOI deems appropriate.

e. **Copyright Ownership.** To the greatest extent feasible, all agreements between the GOC and photographers, video and radio producers covering the Games shall provide that SOI will own all copyrights to all photographs, negatives, slides, videotapes, audio tapes, and other recordings of the Games, with all such materials to be turned over to SOI within sixty (60) days after the Games. Further, arrangements should be made for SOI to own the copyrights to all written materials relating to the Games. The GOC shall require written copyright assignments to SOI from the creators of all such materials.

8.02 CONTACTS WITH ARTISTS, PERFORMERS AND CELEBRITIES. SOI has relationships with many artists and celebrities who support Special Olympics throughout the world. To avoid potential confusion and duplication of effort, the GOC and SOI will coordinate efforts when approaching celebrities.

ARTICLE IX FINANCIAL

9.01 **GOC'S FINANCIAL RESPONSIBILITIES.** Except as otherwise specifically provided in this *Charter*, the GOC shall bear all expenses connected with providing, operating, and maintaining all facilities, equipment, supplies, services and personnel for the Games. SOI shall not have any obligation to reimburse the GOC for such expenses and shall not be liable to any third party that provides, operates or maintains such facilities, equipment, supplies, services, or personnel, unless SOI explicitly assumes such liability. The GOC shall not enter into any contract with any third party that is inconsistent with this *Charter* or the Games Agreement.

SOI shall have no obligation to raise funds for the Games or to pay any costs associated with the Games. Nothing in this *Charter* shall restrict SOI from conducting fundraising activities (including corporate sponsorship, grants and contributions, direct response fund raising, sports marketing, cause-related marketing, Torch Run events, and the conduct of special events).

9.02 **TOTAL COSTS FOR THE GAMES.** The Games Agreement shall specify the maximum total costs the GOC may incur in relation to the Games (including both cash expenses and budget-relieving in-kind goods and services). The GOC may conduct Additional Events not included in the GOC's Budget if the GOC obtains separate funding for such Additional Events. The GOC shall not change the approved Games budget in any way that might reduce the quality or services offered without prior SOI approval.

9.03 **FUNDRAISING AND SPONSORSHIPS.**

a. **In-Kind Support to be provided by SOI.** To the extent available, SOI will arrange for the GOC to receive budget-relieving in-kind goods or services from SOI sponsors. The GOC and SOI shall exchange information regularly regarding the GOC's need for, and SOI's corresponding ability to provide, in-kind support. If SOI arranges for in-kind support, the GOC shall provide commensurate Games recognition to SOI sponsors that provide in-kind support to the Games.

b. **Logo Use.** Each SOI worldwide sponsor shall be entitled to use the Games logo in accordance with reasonable guidelines established by the GOC. The GOC must accord recognition to SOI's sponsors in their sponsorship categories in accordance with reasonable SOI guidelines. The GOC may authorize its corporate sponsors to use the Games logo on condition that: (1) the GOC retains a right of advance written approval of the manner and purpose of such use, and (2) such sponsors comply with this *Charter*.

c. **Advertising; Display of Commercial Messages.** The GOC shall comply with SOI policies, with respect to the display of commercial messages (including the names of corporate sponsors and their products) at Games sites and on the uniforms and/or other apparel worn at the Games by athletes, coaches, officials, and volunteers.

9.04 **SPONSORS.**

- a. **Competitors of SOI Sponsors.** The GOC shall not recognize as a GOC sponsor any competitor of an SOI exclusive sponsor in that sponsor's exclusive sponsorship category. The GOC may solicit or accept financial or in-kind support from competitors in SOI's sponsor categories, as long as the GOC does not publicly recognize such companies as "sponsors" of the GOC or the Games or grant them any right to use the name, logo, or theme of the GOC or the Games.
- b. **Nature of Recognition.** SOI shall notify the GOC of the identities of SOI's exclusive sponsors and the level and nature of public recognition to be accorded to each of them by the GOC in connection with the Games, which shall be consistent with SOI's contracts with such sponsors. The GOC cooperate with SOI in providing the required public recognition to SOI's sponsors.
- c. **Banner Displays.** All Sponsor recognition banners and the locations at which Sponsor banners are displayed at Games sites, shall comply with SOI's signage guidelines. The GOC shall bear cost of all banners.
- d. **Exclusivity Issues.** The GOC may grant exclusive sponsorship rights if such rights: (a) do not conflict with SOI's contractual commitments to its sponsors; (b) are expressly limited to those categories assigned to the GOC in the Games Agreement; and (3) do not obligate or restrict SOI or any Accredited Program. The GOC shall obtain SOI's approval of any commitment of exclusivity that the GOC intends to offer to a particular sponsor, including the product or service categories. SOI may disapprove a proposed GOC sponsorship if it would violate SOI's existing commitments with its sponsors as to product and/or territorial exclusivity.
- e. **Sponsors Programs Involving Accredited Programs.** SOI and the GOC shall jointly approach Accredited Programs regarding Games sponsor promotions proposed by the GOC and shall actively encourage voluntary participation by Accredited Programs in such sponsor promotions.
- f. **Expiration of Agreements.** SOI Sponsors and Games Sponsors may conduct their promotional and marketing activities to support the Games for up to two years prior to the Games. The GOC's sponsorship, license, fundraising and other agreements shall, as a rule, expire automatically no more than ninety (90) days following the conclusion of the Games, except that the GOC may, at its discretion, to extend the expiration of particular agreements for reasonable additional periods after the Games, but not later than 180 days following the Closing Ceremonies, if the GOC determines that such extensions are necessary in order to enable a sponsor to dispose of shelf merchandise or other materials on hand that relate to the Games.
- g. **Games Agreement.** The Games Agreement shall specify which of SOI's sponsors are entitled to recognition and other Games benefits, and at what levels, and shall also specify any sponsorship/product category reserved for SOI.

h. **Alcohol and Tobacco Policy**. Sponsorship recognition may not be granted to a person or entity publicly identified with alcohol or tobacco products except as provided in the General Rules.

i. **Venue Naming**. No sponsor may be granted the right to have a venue or competition named for it.

j. **Uniforms**. No sponsor may have its name or symbol appear on the uniform of athletes or officials in connection with competitions.

k. **Display of SOI Banners**. The GOC shall display banners bearing SOI's name and official logo at all Games sites and venues at no cost to SOI and in accordance with guidelines provided by SOI.

9.05 **MERCHANDISE PROMOTIONS**.

a. **General Requirements**. All promotions of merchandise by the GOC in connection with the Games shall be consistent with a Fundraising and Marketing Plan approved by SOI.

b. **Awards and Official Catalog Merchandise**. Promotions involving the distribution of merchandise bearing the Special Olympics name or logo sold through the Special Olympics official supply catalog, shall be obtained from SOI's merchandise catalog supplier if available.

c. **Other Merchandise Promotions**. The GOC may select the supplier of promotional merchandise bearing the GOC's logo in connection with the Games. The GOC shall consider any proposal for supplying such merchandise that may be submitted to the GOC by SOI's official supplier, but the GOC shall have the right to select all merchandise suppliers. If the GOC selects any merchandise supplier(s) other than SOI's official supplier, the GOC shall use its best efforts to require such supplier(s) to make such Games-related merchandise available for purchase by Accredited Programs, on financial terms that are at least reasonably comparable to the prices at which SOI's official supplier offers comparable products for sale to the Accredited Programs.

9.06 **ACCOUNTING FOR FUNDS**.

a. **General Requirements**. The GOC shall provide SOI with a detailed accounting of all funds raised or expended in connection with the Games, including all cash raised by the GOC and complete accounting of the final disposition of all in-kind donations of goods and services.

b. **Financial Statements**. The GOC shall provide SOI with unaudited quarterly financial statements in form acceptable to SOI and a certified copy of audited annual financial statements of all revenues and expenditures, prepared in accordance with generally accepted accounting principles and audited by independent certified public accountants.

- c. **Inspection of Records.** SOI may inspect and/or audit the GOC's books and records.
- d. **Distribution of Cash Surplus Funds.** If the total cash raised by the GOC exceeds the GOC's total cash expenditures for the Games, such surplus shall be distributed by the GOC as set forth in the Games Agreement.
- e. **Distribution of In-Kind Surplus.** If upon the conclusion of the Games the GOC has any remaining in-kind goods (the "**in-kind surplus**"), the GOC shall distribute such in-kind surplus to SOI and the host Program in accordance with the Games Agreement.
- f. **Deficits.** If the total expenses payable by the GOC for the Games exceed the total cash generated by the GOC, the GOC shall satisfy the deficit through the GOC's guaranty or other financial assurances set forth in the Games Agreement.

ARTICLE X INSURANCE AND RISK MANAGEMENT**10.01 RISK MANAGEMENT.**

a. **General.** Every GOC must do all it can to protect Special Olympics athletes, volunteers, staff, and guests from harm and to protect GOC property and funds from loss, damage, and theft. Risk management refers to all methods for providing such protection. The most important risk of concern to Special Olympics is any threat to the safety of Special Olympics athletes, volunteers, staff, and guests. The practice of risk management consists of identifying potential dangers and risks, and then planning effective ways to protect athletes, volunteers, staff, guests, and GOC assets from injury and other harm. Risk management applies to all aspects of the Games, including training, competition, transportation, fundraising events, contracts, and administration (for example, employee hiring, training, and supervision). Successful risk management is crucial for protecting the reputation of Special Olympics and the viability of future Games.

b. **Implementation.** The GOC may implement risk management through salaried staff, outside professionals, or a combination of staff and outside professionals. The GOC shall consult with SOI senior staff responsible for risk management in deciding how to implement, and who will implement, risk management. Implementation shall include effective risk management training for staff and volunteers.

10.02 INSURANCE.

a. **General.** The GOC shall obtain, at a minimum, the insurance policies listed below with limits, coverages, exclusions, deductibles, other terms, and carriers to be approved in advance by SOI. The GOC may arrange this insurance through SOI's insurance broker or may purchase it independently if SOI is satisfied that such independently purchased policies will not pose any significant risk to the Special Olympics Corporate Insurance Program (SOCIP). SOI may from time to time revise the insurance coverages to be obtained by the GOC as SOI deems to be in the best interests of the Special Olympics movement.

b. **GOC Policies.** A GOC must normally obtain the following insurance policies:

- (i) Commercial general all risks liability;
- (ii) Business automobile coverage;
- (iii) Property insurance;
- (iv) Participant accident and accidental death;
- (v) Professional liability/medical malpractice;
- (vi) Directors' and officers' liability;

- (vii) Sickness, repatriation, and evacuation for foreign participants;
- (viii) Non-owned aircraft liability;
- (ix) Workers compensation;
- (x) Excess insurance (umbrella) coverage; and
- (xi) Other coverages deemed necessary by SOI, which may include cancellation insurance for Opening/Closing Ceremonies, animal mortality for horses used in equestrian events, and property insurance for computer, photographic, sound, light, and TV equipment.

At SOI's request, the GOC will add SOI and other parties deemed appropriate by SOI, to specified policies as named insureds or additional insureds, as the case may be. The GOC may obtain insurance coverage through the SOCIP policies, if available to the GOC.



<input checked="" type="checkbox"/> Venue Policy
<input checked="" type="checkbox"/> Functional Area Policy

2011 SOWSG | **POLICY**

Policy Title	Family Access to Athlete
Policy Number	
Lead Functional Area	Family Services
Other FAs affected	Sports, Athletes accommodation, Delegation Services

Policy Statement	<p>Family Members are not allowed to access the accommodation venues, the training areas of the athletes and the athlete’s lounge.</p> <p>Family Members can meet the athletes by contacting the Coach in order to arrange a meeting. It is the Coaches’ decision to approve a meeting. Family Members will contact directly the Coach in order to arrange a meeting.</p> <p>In case Family Members are unable to contact the coach directly, they will contact Family Services to seek for assistance for the arrangements of the meetings. Family Services will pass the Family Members’ request to the Coach through the Delegation Services Centers or Information Centers at all accommodation venues.</p> <p>If these meetings take place in the competition venues, the meeting points will be located in areas where both athletes and Family Members have access (i.e. not in the Family Lounges/ Athletes’ Lounges etc.)</p>
-------------------------	--

Additional explanation or information (optional)	
---	--



2011 SOWSG | **PROCEDURE 1**

Procedure Title	Family Members access to the Athletes in case they can not contact the Coach directly
Procedure Number	
Lead Functional Area	Family Services
Other FAs affected	Delegation Services

DESCRIPTION:

Step	Actions Required	Actions by:	FA's Involved
	Family Member contacts Family Services to ask for assistance in communicating with the Coach	Family Member	
	Family Member will fill in a meeting request form and pass it to the Family Services Hospitality Coordinator or to the staff at Family Lounge	Family Services Hospitality Coordinator	Family Services
	Family Services will forward the form to the Delegation Services Center or Information Center at the athlete's accommodation area	Family Services Hospitality Coordinator	Family Services
	Staff at Delegation Services Center or Information Center will leave the form in the Coaches' room/ pigeon hole	Staff at Delegation Services Center or Information Center	Delegation Services
	The Coach will reply to Delegation Services Center or Information Center	Coach	
	Family Services will contact Delegation Services Center or Information Center in order to learn if the Coach has approved the meeting request form and inform Family Members accordingly	Delegation Services, Family Services	Delegation Services, Family Services

EXCEPTIONS (optional)

2011 SOWSG | **PROCEDURE 2**

Procedure Title	Family Members access to the Athletes in the Competition venue in case of an emergency
Procedure Number	
Lead Functional Area	Family Services
Other FAs affected	Sports and Competition

DESCRIPTION:

Step	Actions Required	Actions by:	FA's Involved
	Family Member contacts Family Services to ask permission to visit the athlete in the athlete area	Family Member	Family Services
	Family Services will contact the Venue Manager with the Family	Family Services	



	Member's request.		
	Venue Manager will contact the Coach/ medical staff and asks for their permission.	Venue Manager	
	If the request is approved, Family Members will proceed to the designated area. In order to have access to the area they should demonstrate their accreditation. If needed they will be provided with an upgrade pass. In case of loss or absence of the accreditation Family Members should demonstrate an ID or a Passport.	Family Members	

EXCEPTIONS (optional)

	In case the athlete is transferred directly to the hospital, Family Services will contact the Venue Manager to seek more information and pass it to the Family Members.
--	---

2011 SOWSG | PROCEDURE 3

Procedure Title	Family Members meeting the Athletes in the Athletes' accommodation areas
Procedure Number	
Lead Functional Area	Family Services
Other FAs affected	Athletes' Accommodation

DESCRIPTION:

Step	Actions Required	Actions by:	FA's Involved
	In case of a Family Member appearing in Athletes accommodation venues, Front Office provides Family Member with a Guest Pass. Family Member will be provided with a Guest pass and allowed the entrance, upon demonstration of their credential, only in a designated area.	Athletes' Accommodation	

EXCEPTIONS (optional)

	Family Members are not encouraged to visit the accommodation areas, as they can meet the athletes in the competition venues. However the abovementioned procedure applies especially to those who visit the Special Olympics Village, in Agios Andreas, due to the fact that it is difficult to reach. It is not of Family Services or Athletes' Accommodation responsibility to inform Family Members about the athletes' schedule (training, entertainment etc.). Therefore Family Members who visit accommodation venues will do it at the risk of not meeting them due to their schedule.
--	---

2011 SOWSG | PROCEDURE 4

Procedure Title	Family Members meeting the Athletes in the accommodation areas in case of an emergency
Procedure Number	
Lead Functional Area	Family Services



Other FAs affected | Athletes' Accommodation

DESCRIPTION:

Step	Actions Required	Actions by:	FA's Involved
	In case of an emergency, the Family Member who has been notified by the Head Coach/ Head of Delegation or has the Head Coach/ Head of Delegation permission comes to the Athletes' accommodation venues. The Head Coach or HOD will contact Front Desk mentioning the athletes' name, the meeting point and the number of Family Members that are allowed to access the area.	Athletes' Accommodation	
	Front Office notifies Head Coach/ Head of Delegation/ Delegate and provides Family Member with a Guest Pass. Family Members have to demonstrate their credential to acquire the Guest Pass.	Front Office Head Coach/ Head of Delegation/ Delegate	Athletes' Accommodation

EXCEPTIONS (optional)

--	--



**Organising Committee
Special Olympics WSG ATHENS 2011**

VENUE OPERATING PLAN (Final version – 08 June 2011)

Olympic Equestrian Center / Equestrian

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Revision Table

Revision Number	Revision Date	Reviewed By	Sections Modified	Approved By
	22/7/2010	P. Skountzos	All sections	SOI
	4/3/2011	P. Skountzos	All sections	

DRAFT FOR REVIEW

08 June 2011

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Contents

1	VENUE & EVENT OVERVIEW	5
1.1	Venue Overview	5
1.2	Venue Team structure	7
1.3	Sport Overview – EQUESTRIAN	8
1.4	Venue Operations Phases	13
1.5	Command Structure during each Venue Phase	13
1.6	Issue Resolution	13
1.7	Response Team	13
2	FUNCTIONAL AREA VENUE OPERATIONS	14
2.1	Cleaning & Waste	14
2.2	Communications & Media	15
2.2.1	Communications	15
2.3.2	Media Operations	16
2.3	Entertainment Services	18
2.4	Family Services	20
2.5	Food Services	22
2.6	Honored Guests Services	25
2.7	Language services	26
2.8	Logistics	28
2.9	Medical	29
2.10	Marketing	33
2.10.1	Look of the Games	33
2.10.2	Merchandising	34
2.10.3	Sponsors Servicing	35
2.11	Overlay/Site Management	36
2.12	Security	37
2.13	Spectator Services	37
2.14	Sport	40
2.15	Technology (Information Technology & Telecommunications)	45
2.16	Transportation	47
2.17	Venue Operations Management	49
2.18	Venue Staffing	51
2.19	Volunteers	54
3.	VENUE EMERGENCY RESPONSE PLANS	56
	ATTACHMENTS	57
	<i>Appendix 1 – GLOSSARY</i>	58
	<i>Appendix 2 – EQUESTRIAN COMPETITION ORGANIZATIONAL CHART</i>	61
	<i>Appendix 3 – OLYMPIC EQUESTRIAN CENTER VENUE ORGANIZATIONAL CHART</i>	62
	<i>Appendix 4 – DAILY RUN SHEET – 1 DAY SAMPLE</i>	63
	<i>Appendix 5 – EQUESTRIAN COMPETITION SCHEDULE</i>	64
	<i>Appendix 6 – OLYMPIC EQUESTRIAN CENTER DRAWINGS</i>	65
	<i>Appendix 7 – OLYMPIC EQUESTRIAN CENTER VENUE CONTACT LIST</i>	66
	<i>Appendix 8 – EQUESTRIAN LANGUAGE SERVICES LIST</i>	67
	<i>Appendix 9 – GAMES TIME POLICIES</i>	68

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Special Olympics
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΙ ΑΓΩΝΕΣ
ΑΘΗΝΑ 2011

<i>Appendix 10 – GAMES TIME PROCEDURES</i>	<i>69</i>
<i>Appendix 11 – OLYMPIC EQUESTRIAN CENTRE SINGAGE.....</i>	<i>70</i>
<i>Appendix 12 – OLYMPIC EQUESTRIAN CENTER FURNITURE, FITTINGS & EQUIPMENT.....</i>	<i>71</i>
<i>Appendix 13 – OLYMPIC EQUESTRIAN CENTER WORKFORCE NUMBERS.....</i>	<i>72</i>
<i>Appendix 14 – EQUESTRIAN SPORT EQUIPMENT LIST</i>	<i>73</i>
<i>Appendix 15 – OLYMPIC EQUESTRIAN CENTER RADIO COMMUNICATION MAP</i>	<i>74</i>
<i>Appendix 16 – OLYMPIC EQUESTRIAN CENTER CLEANING AND WASTE DAILY OPERATIONAL TIMES... </i>	<i>75</i>
<i>Appendix 17 – OLYMPIC EQUESTRIAN CENTER CONTINGENCY PLANS</i>	<i>76</i>
<i>Appendix 18 – OLYMPIC EQUESTRIAN CENTER TRANSPORT SCHEDULES</i>	<i>77</i>
<i>Appendix 19 – VOLUNTEERS PROGRAM GAMES STAFF PER VENUE ...</i>	Error! Bookmark not defined.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



1 Venue & Event Overview

1.1 Venue Overview

1	Venue:	Olympic Equestrian Centre – Markopoulo
2	Venue Code:	EQU
3	Location:	Markopoulo - Mesogeia
4	Sport:	Equestrian
4	IF Endorsement:	Endorsed by FEI, the arenas are in accordance with FEI standards for international competition.
5	NF Endorsement:	Greek Equestrian Federation utilizes the venue for the National Championships, International Events and as the training venue for the athletes of the Greek National Teams.
6	Major Competitions held previously at Venue:	Olympic Games Athens 2004, World Cups 2003-2011, International Events, National Championships
7	Owner:	Olympic Properties
8	Competition Venue:	The Indoor Arena and the outdoor main Dressage Arena
9	Warm Up Venue:	Six outdoor arenas
10	General Description of the Venue - Fact Sheet	
	Constructed:	2004
	Capacity:	Indoor arena : 900 seats, Outdoor arena 1500 seats
	Accessibility:	The Indoor are fully accessible by wheel chair access - for both athletes and spectators please refer to the venue drawings.
	Transport Access:	30 minutes from Special Olympics Village, through the ring road of Athens (Attiki Odos) and 45 minutes from City Centre the ring road of Athens (AttikiOdos).
	Operating Hours:	The venue will be open 2 hours prior to competition and will close 1 ½ hours after competition has finished. The stable area will have a 24 hours operation.
	Competition Dates:	June 27-July 3, 2011
	Head Coaches Meeting:	June 25, 2011
	Competition Sessions:	08.00-14.00

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Key Constituent Data

Key Constituents (TBC)	Number
Athletes	124
Team Officials	52
Technical Officials	17: 1 Technical Delegate, 1 Assistant Technical Delegate, 6 International Technical Officials, 9 National Technical Officials.
Broadcasters (& RHBs)	TBD
Press	TBD
Staff (P/V/C)	Paid: 41 / Volunteer: / Contractor:

Key Dates

Special Olympics World Summer Games	25/6 – 4/7/2011
Venue Fit-out	20/23/6/2011
Venue Bump-in	01/05/2011
Venue Lock Down	20/6/2011
Venue Team Move-in	01/05/2011
Venue Specific Training & Job Specific Training	Job Specific: 09/6/2011 Specific Volunteer: 14/6/2011 Non Specific Volunteer: 20/6/2011
Pre-Games Operations	01-25/06/2011
Matching Horses	26/6/2011
Divisioning Round of Competition	27/06/2011
1 st Awards Ceremony	28/6/2011
Venue Team Move-out/Bump-out	04/07/2011 - 31/07/2011
Venue Retrofit	09-29/07/2011
Head Coaches Meeting	25/06/2011

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Venue Specific Training

All paid, volunteer and contractor staff are required to attend venue specific training (14/6 & 20/6/2011). These training sessions will provide information unique to the venue as well as the opportunity to introduce the Venue Management Team, the venue activities and sports, health and safety, security, relevant evacuation procedures, and other applicable to Games staff and volunteer's policies and procedures. These training sessions will last approximately 2-3 hours depending on the training needs.

The Sport Manager (SM) leads this structured training session with support from the senior members of the venue team and the Volunteers Program. A power-point presentation or other similar structured presentation will outline the operational activities within the venue and topic specific handouts will be provided to all attendees. The venue specific training will be held in the Move-in or pre-Games Operations phase.

Daily Run Sheet (DRS) (see Appendix 4)

The DRS will be used in the pre-Games Operations phase and during the Games. The document is created by the Venue Operations team with input from the Functional Areas (FAs) and provides a bullet point guide to the key activities in the venue each day. The DRS will be distributed at the daily briefing session held each morning at every venue. A DRS with some insertions will be developed in detail at a later stage.

Venue Communications

- There should be one venue Functional Areas briefing each day commencing on the first day of operations at the venue starting the day of the Move-in. One representative from all FAs must attend; usually this is the Venue Functional Area Manager. Following this briefing each FA representative should then brief his/her team accordingly.
- Other briefings may be held as required to ensure all FAs are aware of daily activities
- Briefing times may be adjusted to suit specific venues and their associated activities
- Venue Operations Centre (VOC) is the hub for all operational information

1.2 Venue Team structure

The Venue Team

The Venue Team will be led by the Sport Manager, Makis Skountzos, whose role is to oversee the successful implementation of all aspects of venue and competition operations and is responsible for the smooth, safe and efficient operation of the venue.

The SM will lead the Venue Team and integrate all FAs and external agencies into a cohesive unit ensuring all client needs are provided to the agreed standard. To assist this deliverable the SM has key team members who provide support including:

Technical Operations Manager: Is responsible for all aspects of Sport competition and coordinates sport related activities, including Field of Play (FOP) management, Sport Presentation and Awards Ceremonies;

Venue Operations Manager/s: Leads and coordinates the key Front of House (FOH) and/or back of house (BOH) operations;

Venue Security Commander: Provides security information and support to ensure efficient and safe operations at the venue for all constituents

Site Manager: Assists the Venue Operations Team overseeing all issues relating to the built venue on behalf of the Venue Owner, and is in majority one of the venue existing staff

Venue Staffing Manager: Assists the Venue Operations Team overseeing all issues relating to the human resources in the venue, and making sure that all paid staff and volunteers are actively involved in the tasks assigned to them and that their participation obligations and rights to the Games are running as scheduled. The Venue Staffing Manager liaises with the the Games Volunteers Coordination Office operating at GOC Headquarters from 7.00-

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



22.00 the period between 15th of June till the 5th of July 2011 at 211 2011120-2 or the Volunteers Manager or Supervisor responsible for the respective Venue and available on call (see appendix 19) in case of serious volunteer's attritions (more than 20%) , conflicts and issue resolution cases related to volunteers;

Honored Guests Services Manager: Assists the Venue Operations Team overseeing that all services relating to Honored Guests [All Star Fans (ASF) i.e. SOI and GOC Board of Directors, Government dignitaries, Heads of State and Ambassadors, SOI and GOC Sponsors, Most Valuable Persons (MVPs) i.e. S.O. Accredited Program Leaders, certain local and national government dignitaries, supporters] visiting the venue are appropriately offered. This person will also organize presenters— as far as dignitaries concerns -for the Awards Ceremonies;

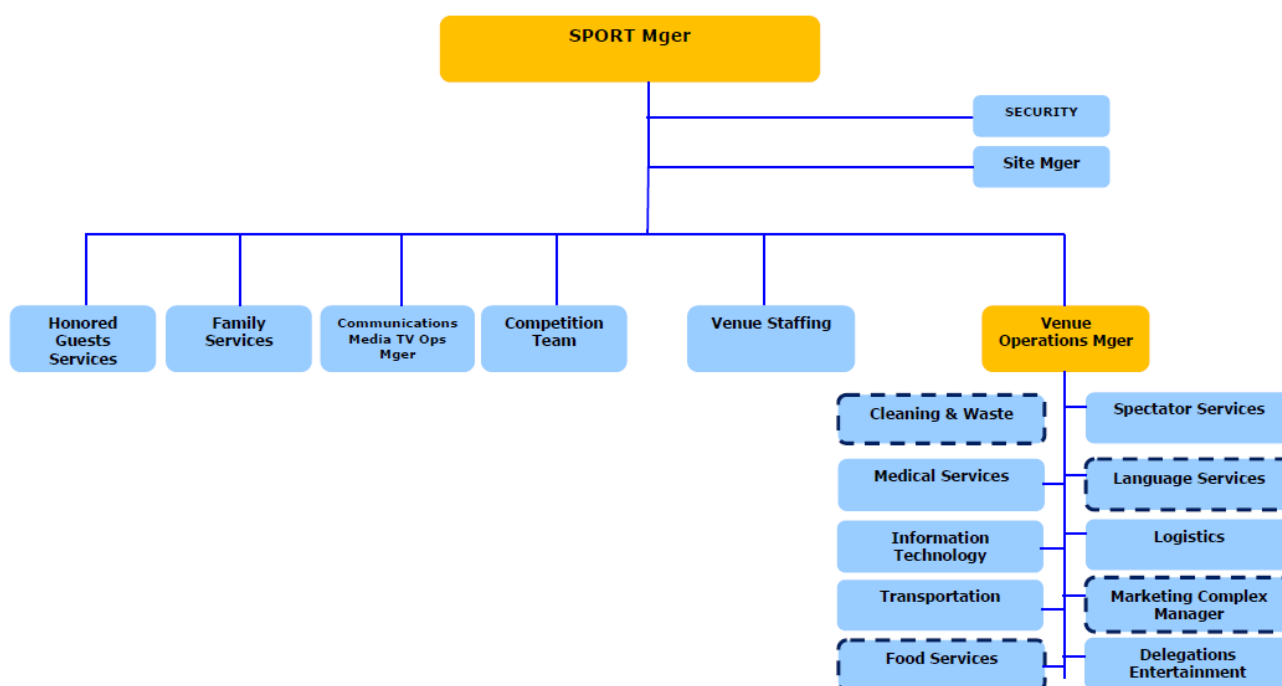
Family Services Hospitality Supervisor: Assists the Venue Operations Team overseeing that all services relating to Athletes' Families visiting the venue are appropriately offered;

Communications Media & TV Manager: Assists the Venue Operations Team overseeing that all services relating to Media and TV Guests in the venue are appropriately offered

The SM will respond to and resolve issues. In addition the SM will conduct daily briefings in preparation for each day's activity and keep the Main Operation Centre (MOC) informed of key issues.

A key element in the success of the Games is the efficient delivery of operations and services to the various constituent groups. Efficient operations in venues require decision making to occur at the lowest possible appropriate level, where the understanding of the issue and its potential impact is greatest. This approach allows the venue team to make on-site decisions that are most relevant to their operations.

Indicative Venue Team structure



1.3 Sport Overview – EQUESTRIAN

Overview

Special Olympics Equestrian Athletes (riders) who compete in the equestrian event learn to ride, develop sport skills and gain the self-confidence to direct and control a horse.

Expected number of Athletes is 124.

The Events that will take place in the World Games 2011 in Athens are the Following: Dressage, Prix Caprilli, English Equitation, Working Trails, 2 person Team Relays.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



The object of dressage is the harmonious development of the physique and ability of the horse. As a result of the communication with and understanding of the rider, the horse is not only calm, supple and balanced, but also confident attentive and keen. During the entire dressage test (which is specific) the rider should strive to keep the horse "on the bit" a skill which is the result of consistent and continuous work between the horse and rider.

The object of Prix Caprilli is the same with the dressage. The only difference is that in Prix Caprilli the test includes several small jumps height from 45cm to 60cm.

In the English Equitation the Riders are required to execute specific exercises, determined by the judges. The judge located at the arena gives specific commands to the riders. Riders will be judged on seat, aids and the ability to control the horse.

In the working Trail the riders are required to work over and through "obstacles". Each rider will be judged on the rider's ability to guide the horse through a designated course. It is a timed event.

In the Team Relay the riders are required to cover a specific distance in a straight line with start and finish line. This event is timed and the winner is the competitor with the fastest time. The clock starts when the nose of the horse crosses the start line and stops when the nose of the horse crosses the finish line. In the case there are handlers (Support) they must walk behind the horse's nose.

Events Offered

Events List

Nr	SPORT	CODE	EVENT FULL NAME/ DESCRIPTION	EVENT CODE
1	Equestrian	EQ	EQ EQUESTRIAN DRESSAGE	EQDRES
2	Equestrian	EQ	EQ EQUESTRIAN ENGLISH EQUITATION	EQENEQ
3	Equestrian	EQ	EQ EQUESTRIAN PRIX CAPRILLI	EQPRCA
4	Equestrian	EQ	EQ EQUESTRIAN TEAM RELAYS (2 MEMBERS)	EQTMRE2
5	Equestrian	EQ	EQ EQUESTRIAN WORKING TRAILS	EQWOTR

Field of play (FOP) information

Two fields of plays (arenas) will be used. Both of them will have a surface of sand. One of them will be indoor (30x70) and the other one outdoor (40x80). Distance between the two fields of plays is around 100 metres. For view both field of plays see Appendix 1 (Site Plan)

Practice and Training information

There will not be any practice or training by the Athletes before the day of matching the horses. After the teams choose their horses (matching day), only then, they can train and practice their athletes in the training arenas provided.

However all the horses will be in a full training program, around 10 days before competition begin. All the horses will be ridden every day by specific riders (staff) in order to familiarize the horses with the situations in the competition.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Competition Rules

The Official Special Olympics Sports Rules for Equestrian shall govern all Special Olympics equestrian competitions. Please refer to the Special Olympics website for further information:

Sports Info, Rules and Coaching Guides (<http://media.specialolympics.org/soi/files/sports/equestrian.pdf>) or (See Appendix 2)

Sport Information Desk (SID)

a. At the Competition Venue

All information pertaining to the sport will be available at the Sports Information Desk (SID) in the venue. SID will be located at the Athletes' Tent entrance which is next to the Indoor Arena (Field of Play 1)

The SID will be the main point of contact with the competition management. The SID will be open at least 1 and a half hour prior to the first competition of the day and remain in operation until one hour after the conclusion of the final game of the daily competition. The SID will distribute results, starting lists, competition updates and any changes to the sports programme. Protest forms will also be available at this point. Team officials (registered head coaches and/or their nominated representatives) are encouraged to stop at the SID upon arrival (and departure) at the venue and pick up all information updates. Team officials wishing to contact competition management may do so via the Sports Information Desk. The SID will offer services to all delegation members.

b. In the Special Olympics (SOV) Village or Hotels

There will be a SID at the Olympic Village to provide the teams with relevant information to the sport of Equestrian and general information for the Special Olympics World Summer Games 2011 such as:

- 1) Divisioning
- 2) Starting lists
- 3) Results
- 4) Daily Competition Schedule
- 5) Transportation info for Athletes and Technical Officials
- 6) Competition Manual
- 7) Technical Officials Manual

Additional information in regards to the information desk in the village such as the number of SID in the village, communication between Olympic Village SID and Sport Venue SID's, and Identification of responsibility of the Information Desk in the Village will be added later on.

Athletes' uniforms & equipment requirements

1. *Clothing must be workmanlike and neat*

2. *Boots:*

(a) All riders must wear heeled black boots

(b) Riders who must wear other footwear as the result of a physical disability must have a physician's statement submitted with their Rider profile. In this case safety stirrups are obligatory.

3. *Helmets:*

All riders must wear protective SEI-ASTM or BHS approved helmets with full chin harness which must be fastened at all times when the riders are working around horses.

4. *Number:*

Competitors must wear their assigned number.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Uniform

1. A short, dark colored riding coat.
2. A conservative color, preferably white, riding shirt or Oxford style long or short sleeved shirt.
3. Tie or choker.
4. Breeches or jodhpurs.
5. Gloves are optional.
6. Spurs are optional and must be approved by the horse owner.
7. In case of inclement weather, athletes will be permitted to wear a hat cover and a conservative raincoat.
8. In extreme heat, the judges may permit athletes to show without riding coats.
9. Black Boots with heels.
10. Approved helmet.

Equipment

Horses with the full tack equipment (Saddle, reins, horse boots etc)

An English saddle of any type will be used.

Divisioning

The first step in divisioning:

Riders are assigned to a division level according to their ability to negotiate safely any movements required in the event. The ability is indicated by a Rider Profile, which is completed by the Special Olympic coach prior to competition and submitted with the athlete's entry. Rider profile must indicate specific information.

The second step is:

The preliminary test which is obligatory for all riders. English equitation test will be used to separate riders into proper ability divisions. The Test will be done in training arenas, the next day of matching the horses.

The role of the judges is crucial at this stage. Based on their results, competitors will be assigned to appropriate divisions and order to compete with riders of similar abilities.

During the divisioning all athletes will compete to their best of the ability, the aim is to find out the skill level of each athlete so that they can be placed in an appropriate division. In the end, each division will consist of athletes with similar ability levels. Athletes will be divisioned based on their ability. Preliminaries will yield no more than eight athletes per division. Divisions for the preliminary round events will be based on the Level submitted on the athlete's registration form. Divisioning will take place on 27/06/2011 in the morning. The divisioning will be performed by the Technical Delegate in collaboration with the GMS supervisor and the GMS assistants.

Staging

For Competition

Competition staging is an area located near the Mounting/Dismounting Arena. It will be a tent opposite the entrance of the Mounting/Dismounting Arena. The announcement for roll-call is made before competition. Athletes must report to the staging area 30 minutes prior to the competition with their credentials.

Officials will make sure that athletes wear required competition attire at staging area and be accompanied by officials into the competition area. Volunteers should be with the athletes until the end of the awards ceremony.

Athletes fail to report to the staging area in time they will be disqualified from competition.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



For Awards

Staging for awards is an area outside the Award area next to the Athletes' Tent. Athletes after completed their efforts and dismount will go straight to the Athletes Tent pre-awards staging area. Then they will be guided to Awards Staging so that they can be placed in the correct order as they would walk out to the podium to receive their medal/ribbon and for at the same time their name to be presented.

Awards

All awards presentations will take place in accordance with the Official Special Olympics Summer Sports Rules 2010 Revised Edition giving due respect to the athletes and highlighting their achievements. All award ceremonies will be held immediately following the final game in each division. All athletes must have their credential accreditation. Medals will be presented to those athletes in 1st through to 3rd place and ribbons will be presented to athletes in 4th through to 8th place.

The awards podium will be located outside the indoor arena. It will be easy accessible by Athletes, coaches, officials, families and spectators.

Athletes disqualified for technical rules infringements or who do not finishes will be awarded a participation ribbon on the last position on the podium. Athletes who are disqualified for un-sportsmanlike behaviour will not receive an award. If an athlete has another event, and it conflicts with the awards staging, the awards ceremony will continue. The athlete's award will be marked and he/she may pick it up at a later date from the Sports Information Desk.

No national flags will be permitted at Awards Ceremonies. The Special Olympics banner should be hanged behind the awards stand. Per Special Olympics standards, no sponsor signage is permitted in the awards area.

Sport Presentation

Sport Presentation will be handled by the Presentation Team that will be at three (3) different positions; one at each field of play in the main production booth and one at the awards area. The main function of Sport Presentation is to orchestrate all the tools available (perform announcements, play music) to showcase the sport at an optimum level. Announcements and music without interfering with the athletic performance will be an integral part of the presentation team's main actions. All the relevant information that is needed to perform the aforementioned actions will be provide in a hard copy by the respective Result Assistants, who will be managed by the Sport Services Coordinator. The same concept will take place during the Award Ceremonies, adding a hard copy of Awards presenters by Honored Guests Services.

Competition Schedule

The Equestrian competition will take place June 26–July 3, 2011 (see Appendix 4). The Head Coaches Meeting will take place on Saturday, June 25, 2011 at the Venue Management Offices.

25/6/2011	09.30-12.30	Head Coaches' Meeting (Venue Mgt Offices)
26/6/2011	08.00-14.00	Matching the horses (FOP2 & Outdoor Training arenas)
27/6/2011	08.00-14.00	Divisioning (Indoor & Outdoor arenas)
28/6/2011	08.00-14.00	Prix Caprilli & Dressage (Indoor & Outdoor arenas)
29/6/2011	08.00-14.00	Dressage
30/6/2011	08.00-14.00	English Equitation
1/7/2011	08.00-14.00	English Equitation & Working Trail
2/7/2011	08.00-14.00	Working Trail
3/7/2011	08.00-14.00	Working Trail & Team Relay

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



1.4 Venue Operations Phases

Venue operations evolve over time, in series of pre-defined phases – **Readiness, Fit out, Bump in, Move in, Pre Games Operations, Games Operations, Bump out, Retro fit, Hand back Phases**. Each phase represents a critical step in the delivery of the venue in its Games-time fit out.

An outline of the phases and the roles and responsibility of FAs during each phase, key activities and services, venue access requirements and the process for venue deliveries can be found in detail in the **Glossary** together with the explanation of each phase.

1.5 Command Structure during each Venue Operations Phase

Phase Name	Command Structure
Readiness	The venue FA managers report to their Functional Area.
Fit-out	The Site Manager may represent the SM ensuring all activities comply with the licensing conditions of the venue.
Bump-in	The Logistics Manager leads this phase ensuring all activities are in line with FA planning requirements.
Move-in	The SM is responsible for all aspects of venue operations from ATHENS 2011 perspective.
Pre Games Operations	
Games Operations	
Move-out	
Bump-out	The Logistics Manager leads this phase ensuring all Games fit out are removed.
Retrofit	The SM delegates control to the Site Manager who manages the venue on behalf of ATHENS 2011.
Hand back	Reporting goes back to the Functional Area Command Centre.

1.6 Issue Resolution

In all cases venue related issues should **NOT** be escalated by venue FA Managers to their Functional Area Command without the prior knowledge of the SM. Venue Functional Area Managers should dual report to both the Sport/Venue Manager and to the respective Functional Area Command at the end of each day. In case the report to the latter (FA Command) is not the same with the one submitted in the venue, the SM should have prior knowledge of all extra venue issues raised in Functional Area Command report.

1.7 Response Team

There will be a pre-agreed Response Team at all venues. This team will convene when an incident occurs which is outside the normal operations of the venue and requires Senior Management input to resolve. The Response Team usually includes the Sport Manager, SOI TD, Venue Commander (senior Security representative), Assistant Sport Manager and Communications, Media & TV Manager.

The nature of the incident will determine the inclusion of other FA representatives as appropriate.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



2 Functional Area Venue Operations

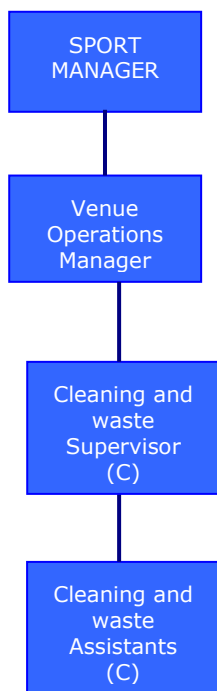
2.1 Cleaning & Waste

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	Perform a cleaning service and waste collection through a contractor. <ul style="list-style-type: none"> The service will include all office and outdoor areas within the perimeter of the venue. The contractor will be asked to install waste bins, were needed, as well as recycling bins for all types of wastes. The contractor will also be responsible for the provision of all the necessary expendables at the venues. For more information please refer to Appendix 16
Location/s	Venue Indoor & Outdoor areas
Daily Operational Times	One hour before start of competition until one hour after the end of competition
Customers	GOC staff, Athletes, Media, Families, Spectators, Honored guests
Dependencies	Venue Operations Medical Services Sport
Policy Reference	Cleaning services at the Venue Waste disposal at the Venue
Procedure Reference	Medical & Contaminated Waste disposal

Venue Organisational Structure

The Contractor will have the operational role. Venue Operations Manager will control and supervise his work.



VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



2.2 Communications & Media

2.2.1 Communications

General Overview

Communications aim at:

1. Increasing games awareness through a Games Promotional campaign.
2. Providing recognition to all Volunteers/Sponsors.
3. Safeguarding the “image” of the Games at the venue.
4. Solving any possible communications crisis might occur.
5. Creating the photo and video archive of the Games.

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	<p>The communications services during Games time involves the following operations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The daily Equestrian press release and its dissemination to the MMC. • Handling any interview requests from local and international media. • Giving directions to all professional photo/videographers for the post Games archive. <p><u>Important Note: Media Ops Manager and Communications Manager roles are considered to be merged.</u></p>
Location/s	Venue Media Center
Daily Operational Times	Opening Venue time until closing venue time
Customers	<p><u>Primary Customer group</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accredited print Media 2. Broadcasters 3. Photographers 4. FA Managers 5. SOI appointed media 6. Web Casting Staff 7. Documentary Film Staff <p><u>Secondary Customer group</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SOI 2. Games Spectators 3. Remaining Accredited groups
Dependencies	<ul style="list-style-type: none"> • Language Services • Broadcasting • Technology – for internet/email accessibility • Legal – for any possible communications crisis may occur and needs legal advice and support • Sports – for results and any other information required • Venue Operations - for feeding with information the Main Operations Center on a daily basis for the next day’s Daily press briefing
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Speaking to media on behalf of the GOC • Dealing with interview requests for a GOC Spokesperson • Dealing with interview requests for athletes, coaches, celebrities • Games Information flow towards media, at the venue • Priority sitting to Press Office workstation • Communications team access within venues

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Types of operation
	<ul style="list-style-type: none"> • Media & Communications managers zone access within the venue • Media Communications managers level of access at the venue workstations
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Dealing with interview requests for a GOC Spokesperson • Dealing with interview requests for athletes, coaches, celebrities • Games Information flow towards media, at the venue

2.3.2 Media Operations

Scope

The Media Operations program is responsible for media operations across all Competition and Non-Competition Venues, including the Main Media Centre (MMC). Media is a very sensitive group of clients, vested with the power to determine public perception of the Games' success or failure. Thus, every Organizing Committee of a high-level international event always pays attention to understand media's key requirements & achieve quality and convenient services to enable credentialed media to perform their duties of reporting, photographing & broadcasting, efficiently & effectively.

Particularly, the Media Operations Program is accountable to:

- Deliver an accurate, efficient and supportive media operations environment to meet the diverse needs of the credentialed members of the media;
- Oversee the development & implementation of facilities and services for the written & photographic media;
- Coordinate the services and facilities provided to the broadcasters and the Host Broadcaster, mainly ERT S.A.;
- Plan and coordinate other vital services provided to the media such as accommodation, accreditation, transportation and technology & telecommunication requirements.

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	<p>Within the Venue, Media Operations will focus on:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Providing a uniform, standard level of facilities & services; • Planning & operating all media specific areas; • Defining flows & access of the credentialed media, in & outside the Venue; • Working closely with Venue & Site Management to ensure that media needs are met; • Identifying specific needs in FF&E; • Defining technology & telecom needs; • Ensuring that media workroom facility is fully operational & that credentialed media receive a high standard of assistance; • Ensuring speedy & accurate distribution of printed results & news reports to the pigeonholes; • Reassuring the smooth operation of the athlete's interviews in the Mixed Zone; • Defining & managing properly the photo positions, taking into consideration the Broadcasters' needs; • Coordinating all services & facilities specific to photographic media; • Coordinating all services & facilities specific to Broadcasters & the Host Broadcaster; • Supervising & controlling photographers' movement at the in-field & out-field positions; • Resolving any issue related to the written & photographic media, including those effecting the broadcasters & the Host Broadcaster;

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Types of operation
	<ul style="list-style-type: none"> Staffing media areas with people (paid staff & volunteers) well acquainted with media working patterns; Identifying the policies & procedures of media services & operations; <p><u>Important Note: Media Ops Manager and Communications Manager roles are considered to be merged.</u></p>
Location/s	<ul style="list-style-type: none"> Media workroom: Level 0 – Administration Building Media Tribunes : Level 0 – Administration Building FOP Mixed Zone(s): Corridor around FOP1 & FOP2 Award Mixed Zone Photo & TV positions
Daily Operational Times	Opening Venue time until closing venue time
Customers	<p><u>Key Client Groups:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Written media Photographic media SOI Documentation team Broadcasters & the Host Broadcaster
Customers' access privileges within the competition venue	<ul style="list-style-type: none"> Written media: access to all media areas, excluding the FOP. Photographic media: access to all media areas; However, in addition to the credential, a bib is required to be worn when working at the FOP photo positions. Due to limited space available on the field of play (or immediately adjacent to it), priority to photo positions will be given to the main agencies such as AP, AFP, Reuters, Getty etc. SOI Documentation Team: access to all media areas; In addition to the credential, the SOI Doc Team will also wear a RED bib (provided by SOI), for easy and convenient identification Host Broadcaster: access to all media areas; However, in addition to the credential, a bracelet is required to be worn when working at the FOP TV positions Greek Broadcasting Media (Non-Rights holders): access to all media areas but they are not allowed to film any activity inside the venue during competitions Foreign Broadcasting Media (Rights Holders): access to all media areas, excluding the FOP; Yet, Foreign Broadcasting Media are allowed to capture footage of the Games from the Media Tribunes and the Mixed Zone. Rights Holders' cameras will bear an identification sticker. <p><u>IMPORTANT NOTE for Spectator Areas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Media will be encouraged NOT to work from the spectator areas; <p>Only the Greek Broadcasting Media (Non-Rights Holders) will NOT have the privilege of capturing footage of the Games from the spectator seats, as they are NOT allowed to use their cameras inside the competition venues. Non-Rights Holders cameras will not bear the appropriate identification sticker. In case, an incident occurs, the Venue Media Manager has to be notified immediately.</p>
Dependencies	<ul style="list-style-type: none"> Venue Operations Accreditation Transportation Technology Marketing & Communications Human Resources

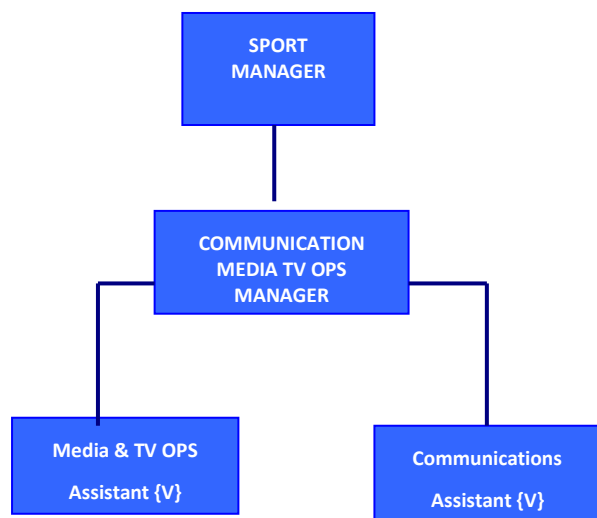
VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Types of operation
	<ul style="list-style-type: none"> • Cleaning & Waste • Look of the Games • Logistics • Security
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Access of Non-Rights Holding Broadcasters • Access of Rights holding Broadcasters • Media Access to spectator areas • Photographic media access to the FOP • SOI Documentation Team access • Photo equipment usage guidelines • Photographers’ dress code • HB & Broadcasters’ dress code • Media Access Control Points • Media Entry Policy • Mixed Zone Access • Photographers’ lockers
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Entry of non-credentialed media • Communication procedure of a crisis situation

Venue Organisational Structure



2.3 Entertainment Services

General Overview

In addition to quality competition, Special Olympics strive to provide an atmosphere of entertainment, fun, and educational and cultural experiences for the competing athletes, coaches and Heads of Delegations—hereafter referred to as delegations—of the Special Olympics World Summer Games ATHENS 2011 during their competition schedule.

The entertainment will take many forms, but all entertainment will be athlete oriented.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Specific Operations

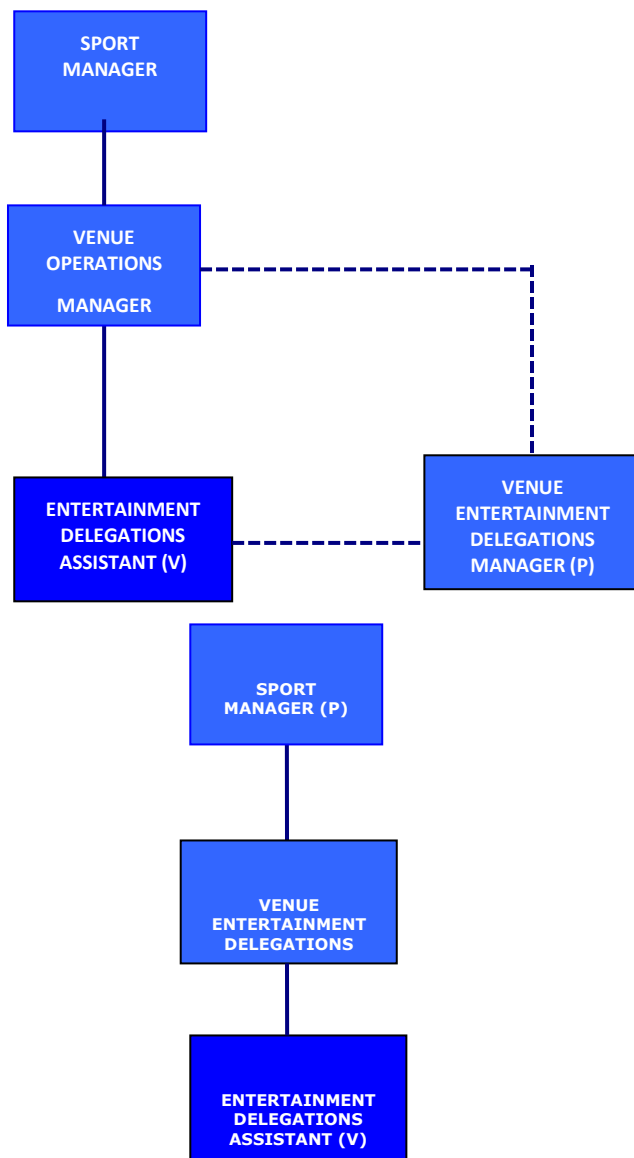
	Types of operations
Description of Operation	<p>To provide an area within the athletes lounge, that offer extracurricular activities, an area to relax and services for the delegations of the Games.</p> <p>Athlete lounge activities may include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Badge Swapping</i> • <i>Autograph Wall</i> • <i>Hand Wall</i> • <i>Craft Areas</i> • <i>Mascots</i> • <i>Games: bingo, arcade games, table games</i> • <i>Photograph ops</i> • <i>Movies/Dvd</i> • <i>Jigsaw puzzles</i> <p>To develop an atmosphere of inclusion, integration and learning for the delegations of the Games.</p> <p>To utilize interactive entertainment acts as much as possible, as the athletes prefer to join in rather sit and watch.</p>
Location/s	Venue area and Athletes' lounge
Daily Operational Times	<p>Athlete Entertainment lounge hours of operation: operational in conjunction with competition venue hours.</p> <p>The activities will run from 8.30 am and will finish a half an hour before competition finishing time, in order to allow athletes and coaches to make their way to the buses to return to their accommodation venues.</p>
Customers	Competing Athletes, Coaches and Heads of Delegation
Dependencies	<p>-Sport, Transport</p> <p>-Venue Managers will be often too pre-occupied to take much interest in what is happening in Entertainment. However, the reality at Games time is that the entertainment is the very thing that brought the venue teams and all the volunteers together and help build a strong team spirit within the venue. It is important to get information from the Venue Teams on what is happening during the day.</p>
Policy Reference	<p>Access to Delegations Entertainment in competition venues</p> <p>Credentialing of entertainers</p> <p>Use of strobe lighting at Entertainment venues</p> <p>Delegation Entertainment content</p> <p>Location of delegations Entertainment Staging Area-Operation hours</p>
Procedure Reference	<p>Access to Delegations Entertainment _Delegation Member proceeds to Athletes' Lounge and participate in entertainment Activities Location of delegations Entertainment Staging area-Operation Hours</p>

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Venue Organisational Structure



2.4 Family Services

General Overview

Family Services is the function responsible to ensure all possible measures are taken by the GOC to welcome the families of the athletes for the Special Olympics World Summer Games ATHENS 2011.

Within the venues the Family Services are responsible to manage the families coming to the venues to watch their athletes competing by facilitating their access to the venue (parking provisions, wayfinding information provision), ensuring reserved accredited seating for families, run the family lounge, giving the families opportunities to watch the awards ceremonies and celebrate with the athletes the awards winning by taking photos with the athletes.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Specific Operations

	Families Access to the Venue
Description of Operation	The families will access the Olympic Equestrian Centre either by public transportation or by car. The Families will enter the venue from the northwest entrance and will be directed from spectator services staff towards their reserved seating and/or towards the families lounge. Families must have a credential to access these areas.
Location/s	Indoor Stand – Next to VIP Lounge
Daily Operational Times	Same with the venue operational times to the public
Customers	Families
Dependencies	Spectator services , Transport (Need to check how to ensure use of parking only by families, Access control to and information provision for the venue is being done by the spectators services)
Policy Reference	Credentials for Family Members/ Children Definition of Family Member Families transport entitlements Family Member use of Public transport Family Registration pre-Games and at the Family Center Identifying Physically impaired family Members Needing Special Assistance Parking for family members in the competition Venues
Procedure Reference	Family Registration pre Games and at Family Centre_ Family members Registration Online

	Families Lounge Access and Amenities
Description of Operation	<p>Family Members have access to Family Lounges, where they can be provided with the following services:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information (notice board) about Special Olympics, competition schedule, venue information, issues that are in the cognizance of Family Services. - Light snacks <i>and</i> refreshments. <p>It is important that the families cannot watch the competition from the lounge, since there is a tendency then not to go to the reserved seating area. In addition, it is preferable that the family lounge is located within a closed space (room) rather than an open space formulated by post'n'ropes, since the amenities provided at the family lounge are attractive to other client groups as well.</p>
Location/s	Inside the indoor arena
Daily Operational Times	The Family Lounge will be open to Family Members one hour before, during and one hour after the Competition
Customers	Family Members
Dependencies	Food Services, Spectator Services, Sport
Policy Reference	Family members access to Family Hospitality Areas Information provision to Family Hospitality Areas
Procedure Reference	

	Families Reserved Seating
Description of Operation	Within the Olympic Equestrian indoor arena, a seating area for Family Members has

VENUE OPERATING PLAN

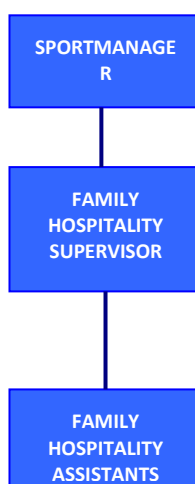
Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Families Reserved Seating
	been identified that will be access controlled by Family Services. This area will include seats with the best possible view, while covering most of the field of play area. Only accredited Family Members will have the right to seat in this predetermined area.
Location/s	1 st block of seats at the spectators seating area
Daily Operational Times	Venue open to the public
Customers	Family Members
Dependencies	Spectator Services
Policy Reference	Family Members reserved seating
Procedure Reference	

	Families Access to the Awards Ceremonies and Photo Opportunities
Description of Operation	Since the awards will take place right after each division finishes, Families will be directed to the spectators’ area, between Indoor Arena and Grass warm up arena. (Distance approximately 10-15 m.) A reserved area will exist for families that would like to take pictures. (Photo Area)
Location/s	Outside the Indoor arena
Daily Operational Times	Competition hours
Customers	Family Members
Dependencies	Spectator Services, Venue Ops, Sport
Policy Reference	Photos with athletes
Procedure Reference	– Access to the awards area and photo opportunities with families

Venue Organisational Structure



2.5 Food Services

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	The Food Service is targeting to provide through a contractor, a catering service at the venue for the athletes and their escorts offering them properly selected lunch boxes.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Special Olympics
ΠΑΡΟΛΥΜΙΚΟΙ ΑΓΩΝΕΣ
ΑΘΗΝΑ 2011

	Types of operation
	Light snacks and soft drinks shall be provided at the venue's lounges for honored guests & families. Lunch boxes for all GOC volunteers. A variety of products for the spectators at certain venue spots.
Location/s	Staff Break Area
Daily Operational Times	Half an hour before start of competition until half an hour after the end of competition
Customers	Delegations, Families, Honored guests, Staff , Volunteers, TOs
Dependencies	Logistics, Sport
Policy Reference	- Spectator –Public Services
Procedure Reference	- Food Service Competition Venues –Athletes - Competition Venues – Dining Services- Other Groups

	Ice management
Description of Operation	Ice will be provided by each venue contractor. The daily quantities for large venues (ex. OAKA) will arrive in two lots whereas for smaller venues ice supply will take place in the morning when buckets will be filled with fresh ice and consequently contractor and sport managers will decide on the replenishment quantities. Logistics will transport the ice bags within venues or at designated areas within a venue. Replenishment will be the responsibility of food services staff and volunteers. Where this staff is inadequate then the sport manager will provide more staff/volunteers for assistance.
Location/s	
Daily Operational Times	Depending on the competition schedule
Customers	Sport, Medical
Dependencies	Logistics
Policy Reference	-Ice management
Procedure Reference	

	Lunch boxes distribution
Description of Operation	Athletes: Delegations that have requested to have lunch boxes at the competition venues will be provided these between 11:00 and 14:00. It is suggested for these to be consumed immediately. Lunch boxes will be distributed by food services staff/ volunteers in the athletes lounge and in their totality by delegation. Staff/volunteers: Lunch boxes will be provided in the staff break area.
Location/s	Staff break area and athlete's lounge
Daily Operational Times	From around 11:00 to 14:00
Customers	Delegations, Staff, Volunteers
Dependencies	Logistics, Delegations, Sport
Policy Reference	- Meal boxes distribution for Athletes- Escorts/ Staff Volunteers - Volunteers Voucher System
Procedure Reference	- Food Service Competition Venues –Athletes

	Special dietary requests
Description of Operation	No special dietary food request will be met for main food in accommodation Venues. As Regards to lunch boxes provision for vegetarians can be accommodated if the info in available two days ahead
Location/s	
Daily Operational Times	
Customers	Delegations
Dependencies	Delegations, Sport
Policy Reference	- Special Dietary Request

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Special Olympics
ΠΑΡΟΧΗΜΟΙ ΑΓΩΝΕΣ
ΑΘΗΝΑ 2011

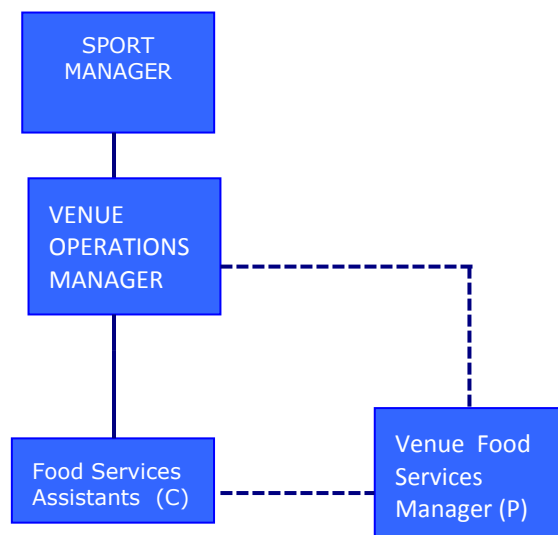
	Special dietary requests
Procedure Reference	

	Lounges
Description of Operation	For VIP's Lounge, Family and TOs lounge Coffee, tea and snacks will be provided
Location/s	VIPs, Families, TOs Lounges
Daily Operational Times	From around 09:00 to end of competition day
Customers	VIPs, Families, TOs
Dependencies	
Policy Reference	- Food Service Competition Venues –Athletes / escorts
Procedure Reference	- Food Service Competition Venues –Athletes / escorts - Competition Venues – Dining Services- Other Groups

	Spectators Concession
Description of Operation	Food-beverages to spectators will be provided on payment by local venue canteen/s
Location/s	Depending on venue
Daily Operational Times	From around 09:00 to end of competition day
Customers	VIPs, Families, TOs, Staff, Volunteers, Spectators
Dependencies	Contractor
Policy Reference	- Spectator Public services
Procedure Reference	- Competition Venues – Dining Services- Other Groups

Venue Organisational Structure

The Contractor will have the operational role. Food Services staff/volunteers at the venue will control and supervise his work.



VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



2.6 Honored Guests Services

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	<p>Ensure the operation of the Guest lounge according to the policies and procedures.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Check in for Honored Guests ensuring that only accredited guests (ASF /MVPs) will enter the lounge. • Provide information for competition schedule, Results and Awards ceremonies. • Monitor the adequate supply of food and beverage in the lounge (light snacks and beverages).
Location/s	At Guest lounge – Olympic Equestrian Centre
Daily Operational Times	1 hour before athletes arrival- 1 hour after athletes departure
Customers	ASF-MVP-Local Dignitaries
Dependencies	Credentialing, Food services, Security, Sport
Policy Reference	<p>Definition ASF/MVP Groups</p> <p>Access of Media to Honored Guest Lounges</p> <p>Access to Guest Lounge or seating when lounge or seating is full or limited</p> <p>International Dignitary</p> <p>Accessible routes to the Honoured Guest lounge in case of a person on wheelchair or with serious disability problems</p>
Procedure Reference	<p>Access of Media to the Honored Guest Lounge</p> <p>Access to honoured guest lounge or seating when seating is full or limited</p> <p>International Dignitary</p>

	Types of operation
Description of Operation	<p>ASF/ MVP Guest parking area.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welcome Honored Guests upon arrival, give basic directions, to Awards Ceremonies, ASF/MVP lounge, Accredited seating.
Location/s	At Guest parking area, Outside indoor arena
Daily Operational Times	1 hour before athletes arrival-1 hour after athletes departure
Customers	ASF-MVP-Local Dignitaries
Dependencies	Credentialing, Security, Transportation
Policy Reference	Honored Guest Parking Usage
Procedure Reference	Honored Guest Parking Usage

	Types of operation
Description of Operation	<p>Accredited seating</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensure accredited seating is available for Guests. • Coordinate with ASF/MVP Guest lounge staff for seating requirements.
Location/s	At the ASF/MVP Accredited seating Olympic Equestrian Centre
Daily Operational Times	1 hour before athletes arrival-1 hour after athletes departure
Customers	ASF-MVP
Dependencies	Spectator Services, Security
Policy Reference	Access to accredited seating Areas
Procedure Reference	Access to accredited seating Areas

	Types of operation
Description of Operation	<p>Guests Check in.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensure that only Accredited Guests will enter the Guest lounge. • Handle any request for admittance of non-Guests to Guest lounge.

VENUE OPERATING PLAN

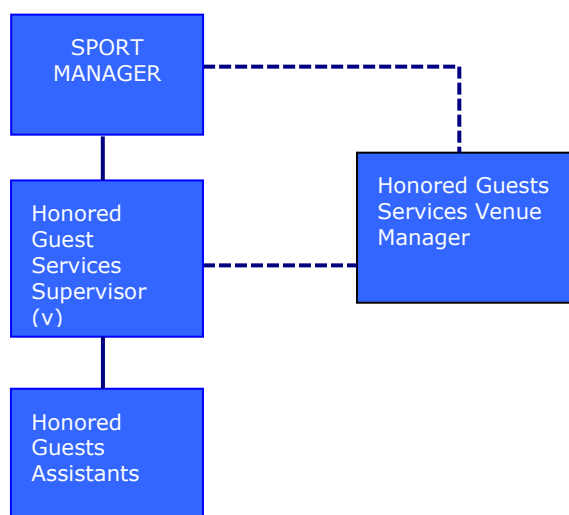
Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Types of operation
	<ul style="list-style-type: none"> Notifying the venue team of Honored Guests arriving into the venue.
Location/s	
Daily Operational Times	1 hour before athletes arrival-1 hour after athletes departure
Customers	ASF-MVP-Local Dignitaries
Dependencies	Spectator Services, Security
Policy Reference	Guests check in at lounge Access to Guest Lounges
Procedure Reference	Guests check in at lounge Access to Guest Lounges

	Types of operation
Description of Operation	Awards ceremonies escorting <ul style="list-style-type: none"> Coordinate with the Awards Supervisor for the time of awards ceremonies and availability of guests. Escort Guests to the awards ceremonies area.
Location/s	
Daily Operational Times	1 hour before athletes arrival-1 hour after athletes departure
Customers	ASF-MVP-Local Dignitaries
Dependencies	Spectator Services, Security , Awards, Sport & Venue
Number of Staff Peak Shift	2 volunteers
Policy Reference	Prioritization of medal presenters
Procedure Reference	Procedure to have a guest presenting awards Prioritization of Awards presenters

Venue Organisational Structure



2.7 Language services

At competition venues, Language Services will provide services to all Functional Areas in their dealings with all clients. Language Services will establish a system for requesting and accessing language services for their particular needs.

All planning of services has been undertaken under the following assumptions:

- A multilingual Switchboard (MLSB) will be provided at Games time to provide immediate language assistance to staff members in their dealings with credentialed clients through the LAN services liaison.
- Each delegation has at least one DAL assigned to it – therefore sometimes there will be on site assistance by the DALs.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



- A research on the delegations participating on the sport will be undertaken to assess no of languages needed.
- The first objective will be to provide language assistance through the LAN team and the MLSB.
- Further language assistance will be provided through the Sport Staging Assistants, who should have language qualifications.
- The number and type of languages offered will be determined at a later stage. The specific language needs analysis is attached at Appendix 8.

Specific Operations

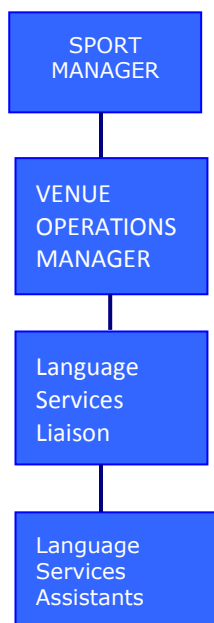
	Multilingual Switchboard
Description of Operation	The Multilingual Switchboard will be of extended use especially used when the language is not provided at the venue, the language assistance is occupied or is needed at off hours. The Multilingual Switchboard is a call centre that has a designated number per language. The venue Language services [staff/volunteers] liaison can call at this number and request assistance.
Location/s	Athletes' Tent next to Sport Information Desk
Daily Operational Times	Venue Operating Hours
Customers	Language services volunteers coordinator
Dependencies	
Policy Reference	Access to multilingual Switchboard
Procedure Reference	Access to multilingual Switchboard _How do we access the Multilingual Switchboard

	Language Services Assts. & Liaison – Venue Services
Description of Operation	There will be at least one Language Services Liaison and a team of Language Services Assts. in the venue, based at the Sport Info Desk, that will be providing support in the Information desks operations, Medical Services – when language facilitation services are needed- and Sport Presentation/Announcements and Awards; the Language Services Liaison will also assist the Sport Staging Assistant at Coach Meetings, Technical Meetings, Liaison Interpretation services to athletes and officials, Guest Services, Mixed Zone, basically through the MLSB.
Location/s	In the venue
Daily Operational Times	Venue Operating Hours
Customers	All credentialed clients, Spectators and Specific FAs
Dependencies	Venue Operations, Sport, Medical Services, Media Operations, Guest Services
Policy Reference	Access to Language Services Language Services Volunteers provide community Interpretation only Interpretation of obscene languages Written translations
Procedure Reference	Access to Language Services _How do we access Language Services at a Sports Venue Written translations _How forms will be completed with language assistance

Venue Organisational Structure

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



2.8 Logistics

Logistics will operate in every competition and non-competition venue. In private venues Logistics will support in distribution and labour upon prior request.

Specific Operations

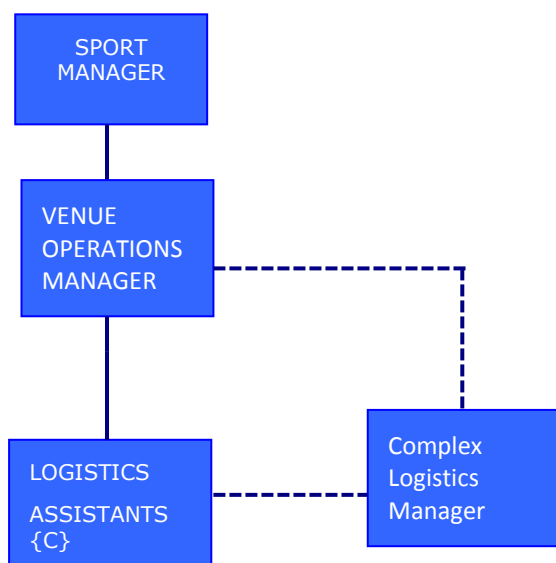
	Types of operation
Description of Operation	Logistics will deliver effective logistics services including receipt, storage, tracking, transportation and distribution, of all equipment, materials and food , required for venue set-up and venue demobilization.
Location/s	
Daily Operational Times	Venue operational hours; off time deliveries might occur.
Customers	GOC Staff, Athletes, Media, Families, Spectators, Honored guests
Dependencies	
Number of Staff Peak Shift	- 4 contracting staff (foreman, workers, forklift driver and van driver where applicable).
Policy Reference	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asset Management 2. Venue storage 3. Receipt of equipment in the Venues 4. Distribution of equipment in a venue 5. Request for assistance from Logistics 6. Use of material handling equipment in the venue 7. Venue delivery scheduling 8. Signing over assets to FA's in a venue 9. Central Warehouse operation 10. Logistics service level & response time 11. Receipt of equipment in the Central Warehouse 12. Monitoring and evaluation of materials and equipment availability 13. Reverse logistics
Procedure Reference	-

Venue Organisational Structure

The Contractor will have the operational role. Logistics staff at the Venue will control and supervise his work.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



2.9 Medical

General Overview

Medical Services will provide professional medical health care and public health related services to all associated with ATHENS 2011 Games and track all medical incidents throughout the medical services system.

The functions provided by medical services include: first-aid, treatment at Medical Centers inside the venues, referral and transportation to hospitals, follow-up and administration.

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	<p>Medical Centers (MC) development. Medical supplies, drugs and equipment should be in place for the smooth running of the MC. In this particular venue there will be 2 Medical Centers, one for Athletes close by the FOP & one for Spectators and others.</p>
Location/s	The MC will be placed at the existing allocated room of the venue next to the Dressage arena.
Daily Operational Times	Medical Services will operate one hour prior the arrival of the athletes and one hour after the completion of the daily program.
Customers	<p>Delegation members Staff: GOC paid, Volunteers, SOI, Vendors/Suppliers, Contractors Officials: Technical Delegates, Local and International Officials Athlete family members Official Games Guests: ASF/MVPs Spectators Media</p>
Dependencies	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Cleaning & Waste Services</i> Provides cleaning & waste services (emphasis should be given to medical waste handling) in the venues ➤ <i>Information Technology</i> Provides computing hardware, software and equipment for radio-transmission and support Assists with requirements and implementation of all involving technology ➤ <i>Logistics</i>

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Types of operation
	<p>Manages the transfer of equipment to venues</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Procurement-Supply Chain <p>Provides FF&Es for venue operations</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Marketing <p>Medical Publications, Medical Forms, etc.</p>
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Biomedical waste products/hazardous materials • Changes to Medical Policies or Procedures • Cleanliness of medical facilities • Discharge of an Athlete from a Medical Facility • Death: Management of a death at a venue • Language Services: Accessing interpreters in the event of medical incidents • Medical services for delegation members, GOC, volunteers and officials • Medical services for visitors at official 2011 Games venues/events • Refusal of Medical Treatment: Against recommendation of 2011 medical personnel • Refusal of Medical Treatment: Religious Objections Release • Same sex treatment preference • Students: use of non-qualified personnel • Universal Precautions
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Death: Management of a death at a venue ▪ Dispute assignment of roles ▪ Human Bite: Managing injury resulting in break of skin integrity ▪ Medical incident on a transport vehicle ▪ Medical Staff issues: Temporary closure of a medical Facility

	Types of operation
Description of Operation	Provision of first-aid (out of the water).
Location/s	<p>First Aid Providers Groups (of two persons each) will be roaming through the Field of Play and spectators seating area.</p> <p>Medical Doctor and nurse will be in the Venue MC.</p>
Daily Operational Times	Medical Services will operate one hour prior the arrival of the athletes and one hour after the completion of the daily program.
Customers	<p>Delegation members</p> <p>Staff: GOC paid, Volunteers, SOI, Vendors/Suppliers, Contractors</p> <p>Officials: Technical Delegates, Local and International Officials</p> <p>Athlete family members</p> <p>Official Games Guests: ASF/MVPs</p> <p>Spectators</p> <p>Media</p>
Dependencies	Information technology
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • CPR/ Resuscitation • Death: Management of a death at a venue • Discharge of an Athlete from a medical facility • Provision (accessing) behavioural support services
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Death: Management of a death at a venue ▪ Poisons: Management of toxic ingestion of poisons ▪ Seizure: managing epileptic seizures ▪ Human bite: managing injury resulting in break of skin integrity

	Types of operation
Description of Operation	Provision of Ambulance Service/Referral to a hospital.
	National Center of Emergency Care will provide its services for transportation of a person

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Types of operation
	needs to be transferred to a hospital after the calling of the Medical Doctor. Stand-by Ambulances will exist at the venues according to the Operational Plan of the National Center of Emergency Care, which is under development. Also an “assigned car” managed by SM-VM will be used for the transportation to a hospital of non-emergency cases. Number of Ambulances at the venue/complex TBA
Location/s	The stand-by Ambulance and the “assigned car” will be inside the secured perimeter of the Complex Sport Venue.
Daily Operational Times	Medical Services will operate one hour prior the arrival of the athletes and one hour after the completion of the daily program.
Customers	Delegation members Staff: GOC paid, Volunteers, SOI, Vendors/Suppliers, Contractors Officials: Technical Delegates, Local and International Officials Athlete family members Official Games Guests: ASF/MVPs Spectators Media
Dependencies	Information technology, Venue Ops, Food Services
Policy Reference	166: access to and use of ambulances
Procedure Reference	Ambulance breakdown/ failure to respond to call out.

	Types of operation
Description of Operation	Medical Volunteers Access to the Venue. Medical volunteers will access the Olympic Aquatic Centre by public transportation. They will enter the venue from the staff entrance and after the check in they will move towards the Athletes Medical Center in order to sign in. Then they will move to their positions. Medical Volunteers must have access to all areas. In addition the stand-by Ambulance should be accredited for parking inside the secured perimeter of the Venue.
Location/s	Staff Entrance at the level 0 of the Administration Building
Daily Operational Times	Medical Services will operate between half an hour before the commencement of the sport and half an hour after the completion of the daily program.
Customers	
Dependencies	
Policy Reference	
Procedure Reference	

	Types of operation
Description of Operation	Track of medical Incidents. Incidents that occur at a Venue are managed within the venue under the direction of the Venue Medical Doctor. All medical incidents inside the venue will be recorded and each Venue Medical Doctor will send a written form every day to the Medical Operations Center (MedOC) and to the Venue/ Sport Manager.
Location/s	The MC will be placed at the existing allocated room of the venue next to the Dressage arena.
Daily Operational Times	Medical Services will operate one hour before the arrival of the athletes and one hour after the completion of the daily program
Customers	All
Dependencies	Information technology
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> Confidentiality Medical records: accessing information on Health one Medical Records: maintaining medical encounters records
Procedure Reference	

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Types of operation
Description of Operation	Public Health related services.
Location/s	In coordination with the Public Health Authorities water and food quality controls will be conducted in order to secure a safe environment for all.
Daily Operational Times	Sufficient period of time prior to and during the Games.
Customers	Delegation members Staff: GOC paid, Volunteers, SOI, Vendors/Suppliers, Contractors Officials: Technical Delegates, Local and International Officials Athlete family members Official Games Guests: ASF/MVPs Spectators Media
Dependencies	Sport, Food Services
Policy Reference	Public Health Threats/ Contagious Diseases
Procedure Reference	

	Types of operation
Description of Operation	Mass casualty incidents.
Location/s	In case of mass casualty incidents, a dedicated area will be used in order to accommodate the victims.
Daily Operational Times	Medical Services will operate one hour prior the arrival of the athletes and one hour after the completion of the daily program.
Customers	Delegation members Staff: GOC Paid, Volunteers, SOI, Vendors/Suppliers, Contractors Officials: Technical Delegates, Local and International Officials Athlete family members Official Games Guests: ASF/MVPs Spectators Media
Dependencies	Security, Spectators Services, Communications, Media Operations, Sport Presentation
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Emergency Action Plans: Role of Medical Services personnel in the implementation of <ul style="list-style-type: none"> • Media enquiries Regarding Medical information
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Death: Management of death at a venue ▪ Managing an influx of medical incidents ▪ Mass Casualty Incidents

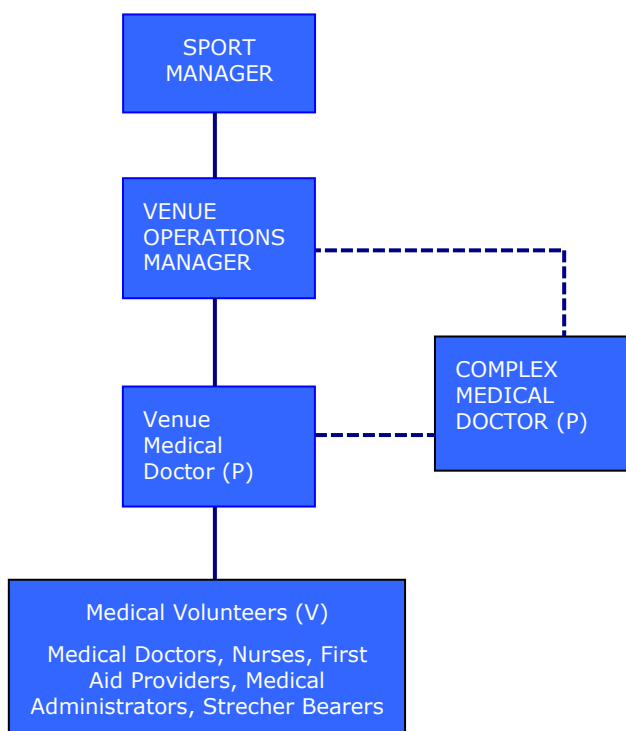
	Types of operation
Description of Operation	Management of medication and clinical supplies.
Location/s	Inside the Medical Center
Daily Operational Times	
Customers	
Dependencies	Logistics/Warehouse
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Medication: Administration of prescribed medication • Medication: Assisting delegation members in administration of prescribed medication • Medication: Self-administration of prescribed medication by delegation member to themselves • Prescriptions
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposing unused Supplies (Games End) ▪ Lost Medication: Assisting a delegation member or individual in attendance ▪ Medication: Administering medication ▪ Medication: Error in administering drug/s ▪ Re-ordering of medical Supplies

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Venue Organisational Structure



2.10 Marketing

2.10.1 Look of the Games

General Overview

Look of the Games is responsible for three major key deliverables:

1. To create and develop a unified visual identity which reflects the distinct vision and values of the S.O.W.S.G. ATHENS 2011.
2. To ensure that visual identity is applied to Look and signage elements across all Games locations.
3. To promote, reinforce and protect the ATHENS 2011 design identity and to support the successful operation of the Games.

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	Installation, removal and supervision of all Look elements and signage in cooperation with all FAs (for signage). The Look of the Games FA will hire the required Look Managers that will support the program implementation and supervision.
Location/s	All identified venue locations that need look elements
Daily Operational Times	
Customers	<u>Primary Customer Group</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delegation members 2. Officials 3. Spectators 4. TV viewers 5. Sponsors <u>Secondary Customer Group</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Volunteers 2. GOC workforce

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Types of operation
Dependencies	<ul style="list-style-type: none"> Logistics – Warehousing Needs Sports – look at the field of play With External stakeholders <ul style="list-style-type: none"> Coordination with Look production/installation and removal contractors
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> Installation of Look & Signage Replacement of Destroyed/ stolen look or signage Unplanned look or Signage
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> Installation of Look & Signage Replacement of Destroyed/ stolen look or signage Unplanned look or Signage

2.10.2 Merchandising

General Overview

The core objective of the merchandising program is to maximize the income for the Organizing Committee through the sales of the Official Licensed Products ATHENS 2011, in the Competition Venues, during Games Time. The merchandising program, through the dedicated merchandising ATHENS 2011 store, will give the opportunity to Spectators, Delegation Members, Families & Honored Guests, Volunteers, and Staff to buy a commemorative from the Special Olympics World Summer Games ATHENS 2011. Some of the products will be sold exclusively in the Competition Venue and will differ from the Official Licensed Products that will be sold in the Authorized stores in the Greek Market. The external contractor will have the responsibility for the management and operation of the merchandising ATHENS 2011 store(s) inside the Competition Venue. The Organizing Committee should deliver to the contractor a room or a foot-print for operating the Merchandising store, nearly 3 weeks before the 1st session. The area for the merchandising store should be flat and suitable for use with all the necessary technological facilities agreed (electricity, EFTPOS services and phone lines (voice-data through ISDN)).

Licensing Department will be responsible for the coordination of the Contractor with the different Functional Areas of the Organizing Committee, for the observation from the side of contractor of his conventional obligations and to deliver to the contractor the previously agreed areas (zones) and infrastructures according to the Venue Operating Plan.

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	The merchandising program, through the dedicated merchandising ATHENS 2011 store in Olympic Equestrian centre, will give the opportunity to spectators, athletes, Families & Honored Guests, Volunteers, and Staff to buy a commemorative from the Special Olympics World Summer Games ATHENS 2011. Licensing Department will be responsible for the coordination of the Contractor with the different Functional Areas of the Organizing Committee, for the observation from the side of contractor of his conventional obligations and to deliver to the contractor the previously agreed areas (zones) and infrastructures according to the Venue Operating Plan. Responsible for the above operations will be one paid staff in Headquarters which will make a visit every day to the Competition Venue at Games Time.
Location/s	Front of house at the Main Square
Daily Operational Times	30 min before first Gates open for the 1 st session till Gates closed (last session).
Customers	Spectators, Delegation Members, Families & Honored Guests, Volunteers, Staff
Dependencies	Technology, Marketing (Signage & Communications (Publications), Venue Operations Manager.
Policy Reference	- Clean Area from Ventors Perimetrally the Competitions & non – competition Venues - Products Allowed to be sold at Competition Venue

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



2.10.3 Sponsors Servicing

General Overview

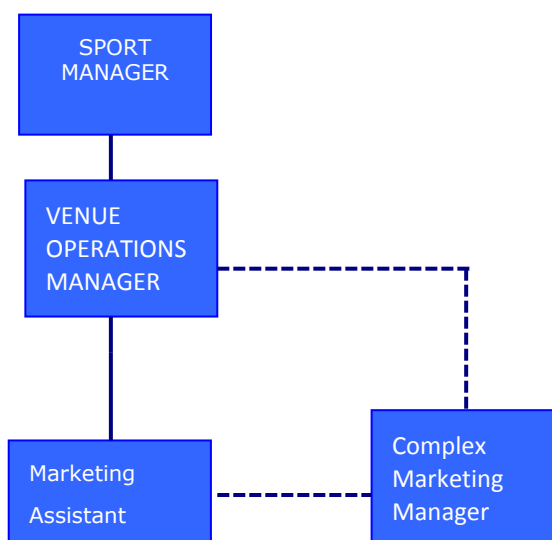
The scope of providing Sponsors Servicing inside the Olympic Equestrian Centre is the following:

- To provide substantial resources and support to sponsors who are activating around the venues
- To preserve the exclusive contractual rights of the Special Olympics Partners
- To prevent any ambush marketing case.

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance and support to all Sponsors activating inside the venue (i.e. Coca Cola activation area inside the Venue). • Handle the communication flow between Sponsors and the Main Operations Center. • Safeguard the venue from any possible ambush marketing. • Handling the contractually agreed free air time to all sponsors.
Location/s	All venue locations as well as any possiblele Sponsors activation area
Daily Operational Times	Opening Venue time until closing venue time
Customers	GOC Athens 2011 Partners, and SOI Global Partners
Dependencies	<ul style="list-style-type: none"> • Media Ops – for the delivery of the Special Olympics News Service • Host Broadcaster • Technology – for any technical support might be required inside the sponsors’ activation areas • Legal
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsors access at the venue • Sponsors’ level of access to Celebrities and other Honored Guests • Ambush Marketing monitoring/reporting
Procedure Reference	- Ambush Marketing monitoring/reporting

Venue Organisational Structure



VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



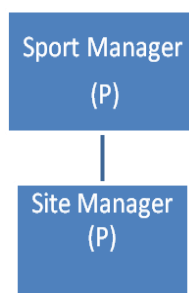
2.11 Overlay/Site Management

Specific Operations

	Site Manager
Description of Operation	<p>The primary task of the Site Manager is to oversee the venue fit-out prior to Games, monitor and maintain during Games and oversee facility decommission.</p> <p>Responsibilities of site manager include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring Technical Inspection of Venue equipment and FOP areas • Installation and Inspection of Venue overlays. • TEC Support (e.g. setting air conditioning etc.) and ensuring technical requirements for external users (vendors, sponsors, machinery etc.). • Realization and supervision of FOP required changes (in cooperation with Sport/Venue Manager). • Technical support during competition • Daily reports to Venue Manager.
Location/s	Venue management offices
Daily Operational Times	Venue Gates open to close to the public (TBD)
Customers	All Fas
Dependencies	Venue Management, Logistics, Technology, Signage, Look of the Games

	Procedure for Change Requests, Repairs & Venue Modifications
Description of Operation	<p>For any permanent venue alterations the Site Manager will liaise with and obtain approval from the venue owner for any unforeseen adaptations required (eg. broadcaster requires hole in existing wall for cabling). Subject to venue agreement the house maintenance crew may perform these works. Some modifications will require funding approval for specialist work to be carried out. Other modifications can be undertaken as routine response team work or undertaken by logistics.</p>
Location/s	
Daily Operational Times	24 hr service
Customers	All FAs
Dependencies	Finance, Logistics, Site Management
Policy Reference	
Procedure Reference	

Venue Organisational Structure



VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian

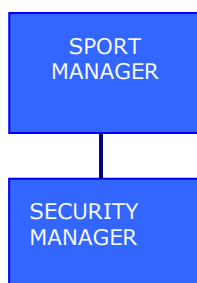


2.12 Security

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	Hellenic Police will develop and implement an integrated plan in close co-operation with the Venue Manager so as to guarantee a safe and secure venue
Location/s	At level 2 of venue, adjacent to the Technology Room
Daily Operational Times	24 hr service
Customers	Staff, Athletes, Media, Families, Spectators, Honored Guests
Dependencies	
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Access to the Venues – Security check of pedestrians & hand baggage - Control of overland access and Venue security - Control of Vessel traffic and Venue Security. - Management of Threats – Explosive devices (by phone, written or oral) - Objects which do not belong in the Special Olympics Venue, unescorted and suspicious objects - Police response to incidents/crimes which are connected with Special Olympics activities - Policing of Special Olympics cultural events. - Precautionary measures and means of protection in case of fire and of evacuation plans - Safety of VIPs inside the Special Olympics Venue.
Procedure Reference	

Venue Organisational Structure



2.13 Spectator Services

Spectator Services primary role will be to provide excellent customer service to all guest groups (spectators and credential guests) of the Games. They provide information and assistance, promote the safety and enjoyment of spectators at Special Olympics events, and offer clients an efficient, competent and friendly service. Furthermore, it manages ingress and egress operations within the venue (pedestrian flows, access control, marshaling).

Specific Operations

	Access Monitor
Description of Operation	To enter specific areas in a venue, such as the media working area or the Family Lounge a person must possess a valid credential pass. Spectator Services performs accreditation checks at selected access control points.
Location/s	All access control points that SPS agreed with the Venue Manager and CRE
Daily Operational Times	One hour prior to competition
Customers	All credentialed and non-credentialed clients

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Access Monitor
Dependencies	All FAs
Policy Reference	Based on Credentialing Access Entitlements policy
Procedure Reference	Checking a Credential Pass Changing an access rule or creating a new access monitor position Communicating with a person with disability Reporting to an incident

	Usher
Description of Operation	The primary responsibilities of an usher are to direct guests to their proper seating section and to aid the enjoyment and safety of all individuals entering the venue. They also provide directions throughout the event, monitor the seating area, and assist people in leaving the venue safely at the end of a session
Location/s	Wherever (seating bowl or standing areas) needed inside the venue
Daily Operational Times	Venue Gates open to the public
Customers	All credentialed and non-credentialed clients
Dependencies	All FAs
Policy Reference	Making changes to pedestrian flow routes or queue systems Accessible Operations
Procedure Reference	Dealing with a spectator complaint Making changes to pedestrian flow routes or queue systems Communicating with a person with disability Operating a safe capacity control point Facilitating access of an unaccredited person arriving BOH Entry Reporting to an incident

	Spectator Marshal
Description of Operation	Help crowds to move in and around a venue providing clear directions and keeping people moving so areas do not get congested. Marshals also ensure people line up in an orderly manner
Location/s	Wherever needed inside the venue
Daily Operational Times	Venue Gates open to the public
Customers	All credentialed and non-credentialed clients
Dependencies	All FAs
Policy Reference	Making changes to pedestrian flow routes or queue systems Accessible Operations
Procedure Reference	Dealing with a spectator complaint Making changes to pedestrian flow routes or queue systems Communicating with a person with disability Operating a safe capacity control point Facilitating access of an unaccredited person arriving BOH Entry Reporting to an incident

	Information Booth Host
Description of Operation	Spectator Information Booth is manned by two SPS volunteers providing information services to spectators. They also manage: lost and found items - children and the stroller storage.
Location/s	At Spectators Info Desk close to the Spectators Entrance
Daily Operational Times	Venue Gates open to the public
Customers	Spectators – All credentialed and non-credentialed clients

VENUE OPERATING PLAN

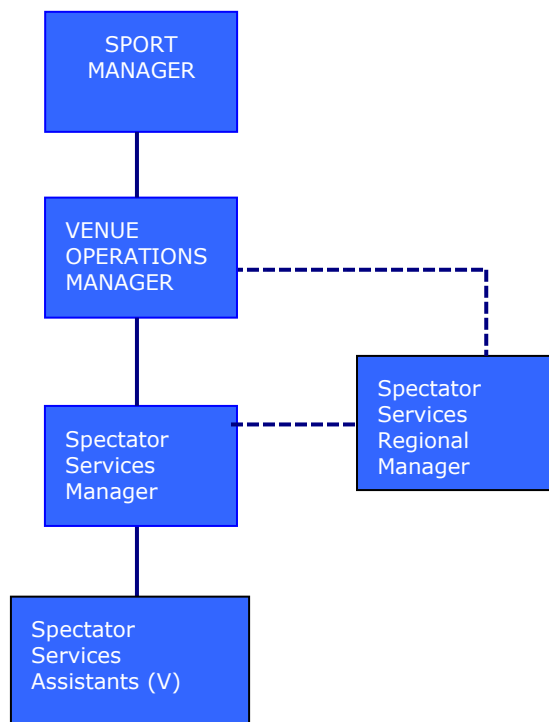
Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Dependencies	All FAs
Policy Reference	Based on Credentialing Access Entitlements policy
Procedure Reference	Dealing with a Lost Item report in the Front of House (FOH) Handling items in the Stroller Storage area Dealing with a lost item report in the Front of house Communicating with a person with disability Reporting to an incident

	Support Team
Description of Operation	Helps the SPS team with a lot of different jobs (Check-in, rotation, replace hosts, making the folders for the next day etc.)
Location/s	It depends from the needs
Daily Operational Times	Venue Gates open to the public
Customers	
Dependencies	

Venue Organizational Structure



VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



2.14 Sport

Specific Operations

	Athletes Lounge
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - Operate and maintain the lounge. - The Athletes Lounge will have a designated number, and only athletes and delegation members with the proper credentialing will be able to access the lounge. - Perform access control for athletes and delegations members. The access monitoring process will be performed by athletes and officials services. - Provide food services with the daily list of lunch box requirements for athletes and Delegation members.
Location	Outside of the indoor arena - Tent
Daily Operational Times	Refreshment service will operate from 07.00am to 14.00pm Beverage service will operate from 09.00 to 14.00
Customers	Athletes, Coaches, Delegation Members
Dependencies	Sport, Venues Ops, Food Services
Policy Reference	
Procedure Reference	

	Athletes Services
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - Accommodate needs of the athletes within the venue. - Equip and maintain Athletes Lounge. - Maintain the Athletes Seating Area.
Location/s	Athletes Seating Area
Daily Operational Times	1 ^{1/2} hour prior to competition, 1 hour upon completion of competition
Customers	Athletes, Coaches, Delegation Members
Dependencies	Sport, Venues Ops, Food Services, Spectator Services
Policy Reference	Access of Spectating Athletes, Team Officials & Technical Officials at different venues Athlete left alone at the competition Venue
Procedure Reference	

	Awards Ceremony
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - Award ceremonies will be held immediately following every division. - Medals will be presented to those athletes in 1st through to 3rd place and ribbons will be presented to athletes in 4th through to 8th place. - No national flags will be permitted at the Awards Ceremonies
Location/s	Outside the Indoor Arena
Daily Operational Times	1 hour prior to finals competition, 1 hour upon completion of finals competition
Customers	Athletes
Dependencies	Sport, Venues Ops, Honored Guests, Media Operations
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> - No Use of national flags at Awards Ceremonies - Athletes' disqualification for technical rules infringements - Athletes' disqualification for un-sportsmanlike behaviour - Rescheduling awards for athletes who miss ceremony - Access rights at Awards Ceremonies Area - Honored Guests involvement in Awards Ceremonies - Incorrect award presented to athletes - Replacement of lost award - Contingency plan in case of inclement weather conditions - Language services at Awards Ceremonies Area

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Awards Ceremony
	<ul style="list-style-type: none"> - Protocol for preparing the FOP for Awards Ceremonies - Results Confirmation for awards Ceremony
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Honored Guest involvement in Awards Ceremonies - Incorrect Award Presents to Athletes - Replacement of lost award - Protocol for preparing the fop FOR Awards Ceremonies

	Awards Pick-Up Area
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - An awards staging area is designated as a holding area for athletes after their awards ceremony to ensure that all athletes are reunited with their respective delegation member. - Athletes may not leave the awards staging area without permission of the awards staging supervisor and without being accompanied by an assigned volunteer. - Upon the awards ceremony, athletes will be escorted to the awards pick-up area by awards volunteers.
Location/s	Outside the Indoor Arena
Daily Operational Times	1 hour prior to finals competition, 1 hour upon completion of finals competition
Customers	Athletes, Coaches
Dependencies	Sport, Venues Ops
Policy Reference	
Procedure Reference	

	Awards Staging
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - An awards staging area is designated as a holding area for athletes prior to their awards ceremony to ensure that all athletes are present for their ceremony. - Upon finals competition athletes will be escorted to the awards staging area by FOP volunteers. - Coaches will not be allowed to meet their athletes within the awards staging area - No family members may be allowed to enter the awards staging area. - Athletes may not leave the awards staging area without permission of the awards staging supervisor and without being accompanied by an assigned volunteer.
Location/s	Outside Indoor Arena
Daily Operational Times	1 hour prior to finals competition, 30 minutes upon completion of finals competition
Customers	Athletes
Dependencies	Sport, Venues Ops
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Provision of WC (accessible) and water bottles at staging area - Medical Staff at Awards Staging Area - Coaches have no access to awards staging area
Procedure Reference	

	Competition Staging
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - A competition staging area is designated as a holding area for athletes prior to competition to ensure that all athletes are present for their event. - Athletes will enter the staging area a minimum of 30 minutes prior to their event. - Competition staging coordinator is responsible for ensuring that the area is set up and in proper condition 60 minutes prior to the commencement of competition. - Only athletes who are due to compete, as well as volunteers/officials with the appropriate accreditation, will have access to the staging area. Athletes should be accompanied by their coaches. - Athletes may not leave the staging area without permission of the staging supervisor and without being accompanied by an assigned volunteer. Athletes

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Special Olympics
ΠΑΡΟΛΥΜΟΙ ΑΓΟΝΕΣ
ΑΘΗΝΑ 2011

Competition Staging	
	may leave the staging area only in case of an emergency.
Location/s	Training Arena
Daily Operational Times	1 hour prior to competition, 30 minutes upon completion of competition
Customers	Athletes, Coaches, Delegation Members
Dependencies	Sport, Venues Ops, Technology
Policy Reference	- Provision of WC and water bottles at competition/awards staging area
Procedure Reference	

Competition Pick-Up Area	
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - A competition pick-up area is designated as a holding area for athletes after their divisioning competition to ensure that all athletes are reunited with their respective delegation member. - Athletes will be accompanied by field of play volunteers directly after the divisioning competition to the pick-up area. - No family members would be allowed to enter the pick-up area. - Athletes may not leave the pick-up area without permission of the supervisor and without being accompanied by their respective delegation member. - The Competition Pick- Up Area is the same with Staging Area
Location/s	Training Arena
Daily Operational Times	30 minutes prior to competition, 30 minutes upon completion of competition
Customers	Athletes, Coaches, Delegation Members
Dependencies	Sport, Venues Ops
Policy Reference	-
Procedure Reference	

Competition Management	
Description of Operation	Competition Management ensures that all functions of the sport (field of play, staging, sport information desk, athletes and officials services, results, GMS) are performed properly. The competition management team is responsible for the effective implementation of the aforementioned functions.
Location/s	Administration Building (under Dressage Stand)
Daily Operational Times	2 hours prior to competition, 2 hours upon completion of competition
Customers	Athletes, Delegation Services
Dependencies	Sport, Venues Ops
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Cancellation, Delay, Postponement of an event or competition - Non-shown, Athletes disqualification and tie- brake - Handling bloodborne pathogens and human fluids on the FOP and Sport equipment - Athlete left alone at competition venue
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Cancellation, Delay, Postponement of an event or competition_Decision-making process due to plain incident - Cancellation, Delay, Postponement of an event or competition_Decision-making process due to emergency incident - Cancellation, Delay, Postponement of an event or competition_Decision-making process on stoppage of competition - Non – show, athletes disqualification and tie break - Handling bloodborne pathogens and human fluids on the FOP and Sport equipment - Athlete left alone at the competition venue

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Field of Play
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - Protect, supervise and maintain access control to the blue zone surrounding the competition arenas. - Prepare field of play for competition in terms of necessary sport equipment. - Ensure proper level of competition conditions for athletes and officials. - The FOP must be preserved at all times and must always be clear for athletes to compete. In coordination with Venue Operations, upgrade passes will be provided to various customers wishing to access the FOP for functional purposes (Photographers, Honored Guests, Broadcasting etc.). In addition, specific protocol will be determined (in coordination with Medical Operations) in case of an injury occurring within the FOP.
Location/s	Indoor Arena, Dressage Arena
Daily Operational Times	1 ^{1/2} hour prior to competition, 1 hour upon completion of competition
Customers	Athletes, Technical Officials, Media Operations
Dependencies	Sport, Venues Ops, Media
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Field of Play and Athlete Preparation Area Access Control - FOP access for Press and Broadcast - Illness Injury Response - Field of Play - Delay, Reschedule, Cancellation of Competition - FOP protection and access control
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> - FOP Protection and access control - Illness Injury Response - Field of Play

	GMS Room
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - Perform divisioning process of athletes. - Enter results (entries service). - Produce results and awards placements.
Location/s	At field of play next to the athlete staging room (indoor pool), adjacent to the Sport Presentation Room
Daily Operational Times	1 ^{1/2} hour prior to competition, 1 hour upon completion of competition
Customers	Athletes, Officials
Dependencies	Sport, Venues Ops, Technology
Policy Reference	
Procedure Reference	

	Results
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - Distribute and publish all official results to constituent groups (TOs, Presentation, Competition Management Offices, Awards Ceremonies, Delegations, Media, Spectator Info Desk, SID, Family Lounge, and Honored Guests Lounge). - Results will be posted in the concourse area close to the athletes pick up area. Results will also be available at the SID. - Each delegation participating at the venue will have a mailbox at the Sport Information Desk where the results will be placed. GMS will print the Results as Unofficial, this provides the Date/Time stamp for starting the protest period. After a set delay time GMS will automatically change the event to Official. - GMS will print the Results as Unofficial; this provides the Date/Time stamp for starting the protest period. After a set delay time GMS will automatically change the event to Official.
Location/s	Results will be posted: <ul style="list-style-type: none"> - An the concourse area close to the athletes pick up area - At the Spectator Info Desk Bulleting Board
Daily Operational Times	1 hour prior to competition, 1 hour upon completion of competition
Customers	TOs, Presentation, Competition Management Offices, Awards Ceremonies, Delegations, Media, Families, General public

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Results
Dependencies	Sport, Venues Ops, Technology
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Results transition from unofficial to official - Distribution of Daily Results
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Results transition from unofficial to official Approval of result - Distribution of Daily Results

	Sport Information Desk (SID)
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - SID will serve as the main contact point with competition management. - SID will be located adjacent to athletes' entrance to the venue. - SID will distribute results, start lists, heat sheets, bulletins, competition updates, technical forms, protest forms and other sport-specific information.
Location/s	Adjacent to Athletes Lounge
Daily Operational Times	1 hour prior to competition, 1 hour upon completion of competition
Customers	Athletes, Coaches, Delegation Members
Dependencies	Sport, Venues Ops
Policy Reference	Sport publications delivery and distribution in venues
Procedure Reference	

	Sport Presentation
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - Perform announcements, play music, use video boards & scoreboards without intruding on the athletic performance in order to orchestrate all the tools available to showcase the sport at an optimum level. - Collaborate with awards team for the delivery of the ceremonies.
Location/s	FOP 1, FOP 2, Awards
Daily Operational Times	1 hour prior to competition, 30 minutes upon completion of competition
Customers	Athletes, Officials, Spectators
Dependencies	Sport, Venues Ops, Technology, Communications, Marketing
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Music implementation from opening ceremony to all venues - Operation of public announcement in the venue - Communication & transfer of information from other FAs to presentation team
Procedure Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Music implementation from Opening ceremony to all venues - Operation of public announcement in the venue_Operating in Routine Situation - Operation of public announcement in the venue_Operating in exceptional situations - Communication & transfer of information from other FAs to presentation team_Schedule announcements - Communication & transfer of information from other FAs to presentation team_Unscheduled announcements - Communication & transfer of information from other FAs to presentation team_Emergency Announcements

	Technical Officials Services
Description of Operation	<ul style="list-style-type: none"> - Accommodate needs of Technical Officials within the venue. - Operate a meeting room (TOs Lounge) for the Technical Officials. - Equip and maintain the TOs Lounge.
Location/s	Administration Building (under Dressage Stand)
Daily Operational Times	1 hour prior to competition, 30 minutes upon completion of competition
Customers	Technical Officials
Dependencies	Sport, Venues Ops, Food Services
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenance of the Technical Officials (TOs) locker rooms - Technical Delegates and Technical Officials – Level of services Accommodation - Technical Delegates and Technical Officials – Level of services Local ground

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Technical Officials Services
	Transportation - Technical Delegates and Technical Officials- Level o services Accreditation & Uniforms
Procedure Reference	- Maintenance of the Technical officials (TOs) Locker rooms

2.15 Technology (Information Technology & Telecommunications)

General Overview

The mission statement of the Information Technology & Telecommunications Department is: To fulfil the users' needs by designing and implementing modern telecommunications solutions in the most cost efficient, robust and re-deployable way, maintaining at the same time the tone and simplicity Special Olympics deserve.

Operationally, Information Technology is a key service provider and therefore must be open to the needs of the client, while remaining realistic about what can be provided within the limitations of budget and the overall timeline of the Special Olympic Project. As a key service provider, we have to separate client requirements between mandatory (to effectively and successfully implement the Special Olympic Games) and those wanted ("to make my job easier") to ensure that systems and services of primary importance are delivered and operate to specification.

Customer requirements are not limited to systems and devices. Of equal importance is the quality of personnel and management that technology delivers throughout the Special Olympic project, especially those technology staff and managers who work in venue and their relationship with our customer base during planning and Games operations.

Finally the Information Technology & Telecommunications Department is only responsible for any infrastructure overlays installed by ATHENS 2011 Technolgy Staff.

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	Establishment and operation of a Technology Help Desk to support Venue Operations. Each FA must determine all personnel that will be allowed to use GOC equipment and thus personal accounts will be created in order to provide specific users with specific rights. In case of Technological issues, venue personnel should contact the Technology Support Team on the corresponding telephone number or via e-mail and describe the problem. . If any of the above contact methods are not available, personnel should contact the Technology Support Team in person. The Technology Support Team will evaluate the case and will decide for the appropriate solution. In addition, the Technology Support Team will not facilitate the use of, or support of any, IT equipment other than the official GOC IT & Telecommunications equipment provided in each venue.
Location/s	Olympic Equestrian Centre
Daily Operational Times	One hour before start of Competition, during the competition and one hour after competition.
Customers	All FA's
Dependencies	None
Policy Reference	Help Desk (IT009) User Account Policy (IT003) GOC IT Equipment Usage (IT001)
Procedure Reference	Help Desk (IT009) GOC IT Equipment Usage (IT001)

	Types of operation
Description of Operation	Technology will provide GOC network connectivity, e-mail account and individual work

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Special Olympics
ΠΑΡΟΛΥΜΟΙ ΑΘΛΗΤΕΣ
ΑΘΗΝΑ 2011

	Types of operation
	space to every GOC staff. Certain restrictions are applied to the aforementioned services according to the existing policies.
Location/s	Olympic Equestrian Centre
Daily Operational Times	
Customers	All FA's
Dependencies	None
Policy Reference	Network Usage (IT002) E-mail Usage (IT004) Individual Work Space (IT008)
Procedure Reference	

	Types of operation
Description of Operation	Telephone Communication Support, Service and Distribution.
Location/s	Olympic Equestrian Centre
Daily Operational Times	One hour before venue opening and one hour after closing.
Customers	All FA's and External Clients
Dependencies	None
Policy Reference	Telecommunication Equipment and usage (IT005) Loss of Mobile Phone & Reporting of Faults (IT006) Radio distribution & collection policy (IT013) Radio device support & replacement (IT014) Radio device usage (IT015) Radio device channel usage (IT016) Radio device communication (IT017)
Procedure Reference	Telecommunication Equipment and usage (IT005) Loss of Mobile Phone & Reporting of Faults (IT006) Radio distribution & collection policy (IT013) Radio device support & replacement (IT014)

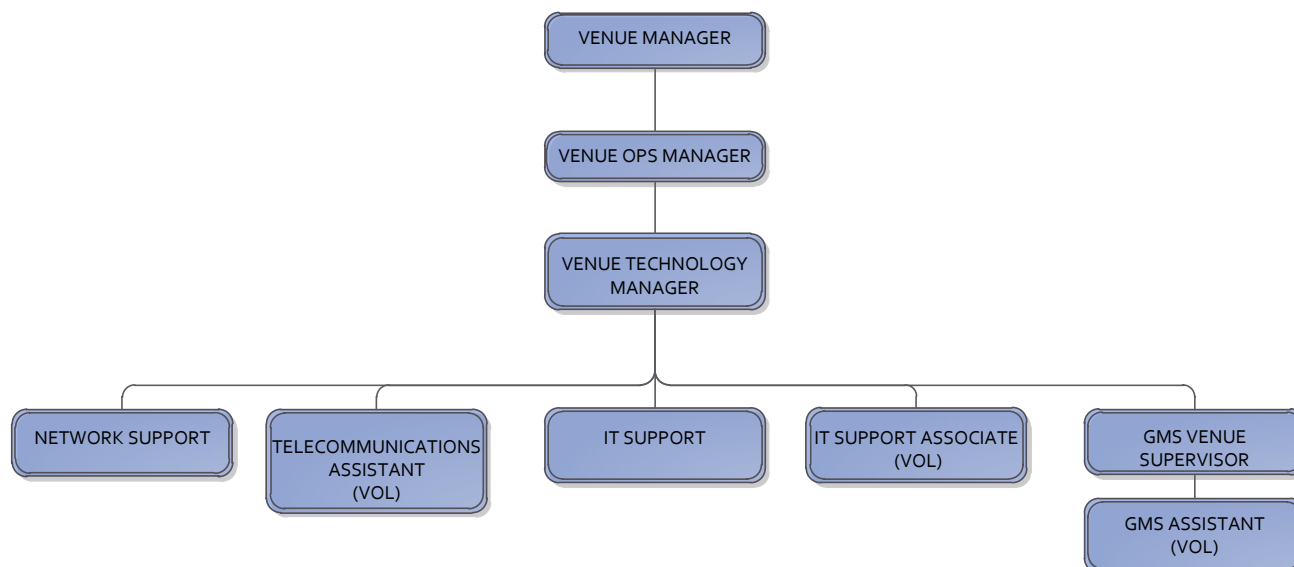
	Types of operation
Description of Operation	Production and Distribution of Results <ul style="list-style-type: none"> • GMS Assistant is generating an official result. • GMS Assistant is saving this result in his hard Drive in PDF format. • GMS Assistant is printing this result on his printer and on the printer in the Competition Management Room or other designated areas. • Result Runner is taking the result and photocopies it in order to distribute it to the corresponding clients. • GMS Assistant is saving an electronic PDF copy to the common drive of the Venue, FOR Admin's and Venue Manager's view. • At the end of the day GMS assistant is gathering all the produced reports and sends them to MOC IT & T Department.
Location/s	Olympic Equestrian Centre
Daily Operational Times	During Competition Schedule and after Competition Schedule
Customers	All FA's and External Customers
Dependencies	Sport FA
Policy Reference	Distribution of Results (IT011)
Procedure Reference	Distribution of Results (IT011)

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Venue Organisational Structure



2.16 Transportation

Specific Operations

	Types of operation
Description of Operation	<p>The transportation FA, at the venue level, will deliver transport support services to all Games constituents, bearing accreditation with the appropriate transport privilege/entitlement so as to be served by GOC's Transport system.</p> <p><u>Key operational Principles:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - At Front of House (FOH): - Parking places will be provided, only for credentialed Family vehicles, in case of limited space availability in these parking areas, the principle "first come first served" will apply. - Spectator Services will manage the movement of pedestrians in the above areas, including any pedestrian paths from/to these parking areas and the entry points at FOH. <p>The Passenger embarkation and disembarkation areas (Load Zones) will be segregated and clearly defined for each client group:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At Back of House (BOH) for: <ul style="list-style-type: none"> o Athletes and team officials o Technical Officials and Delegates o Accredited MVPs and All Star fans o Accredited Media o Workforce (using Workforce dedicated buses for rural venues) - All Venue parking areas will be managed and controlled by Venue Transport staff. - Entitled vehicles Venue access & parking will be managed by Venue Transport staff, under the Vehicle Access & Parking Scheme (VAPPS) policies. Venue Security is to conduct access checks and any necessary security checks on vehicles entering the venue. - The vehicular traffic inside the Venues perimeter will be managed & coordinated by Venue Transport staff, with the support of Venue Security. - The vehicular traffic in the Venues' neighbouring road network will be managed & coordinated by the Precinct Transport Manager in conjunction with the local traffic police and the GOC's Transport Operations Centre (TOC). - Distinct Venue entry and exit points and linear traffic movement design will be implemented to avoid traffic congestion Pedestrian / vehicle conflict (cross-flows).

VENUE OPERATING PLAN

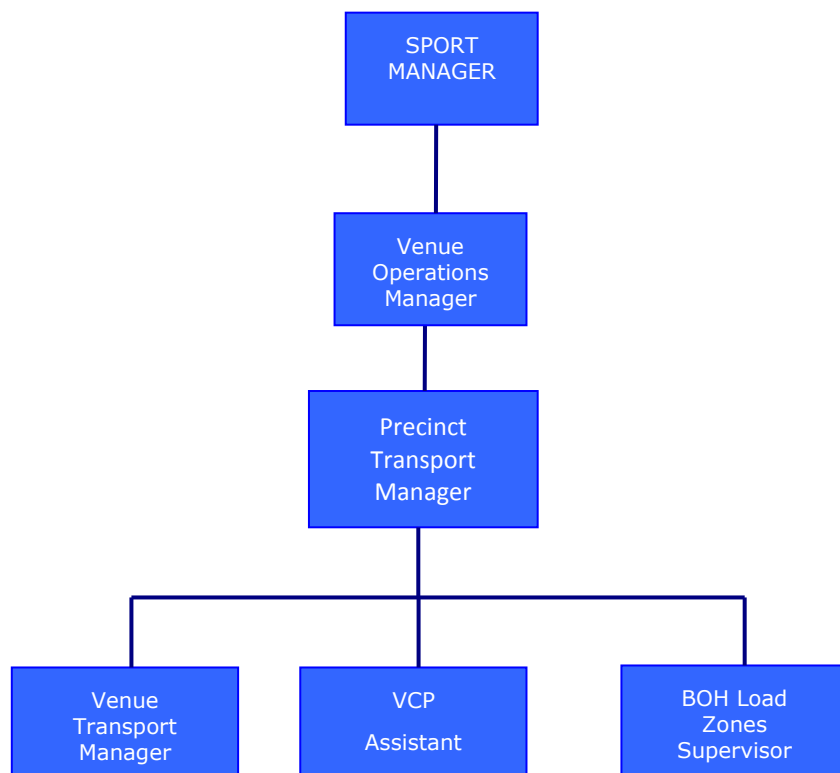
Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Types of operation
Location/s	Venue Internal & Surrounding Road Network, Load Zones, Parking Areas
Daily Operational Times	In accordance to the competition schedule – one hour earlier start & one hour later finish.
Customers	SOI Staff, Delegation Members, TDs, TOs, Media, Families, Spectators, Honoured guests
Dependencies	Venue Security, Precinct Traffic police, Spectator Services
Policy Reference	<ul style="list-style-type: none"> - GOC vehicles drivers' access to WC facilities, water, food & beverages - Prohibition of Smoking in all Transport Areas and Games Vehicles - Transport Schedule adherence rules - GOC staff & volunteers transport to / from rural Venues - Pedestrians/ Crowd Management at/ inside Venues - Access Parking & traffic control at/ inside Venues - Vehicular Traffic Control Outside Venues perimeter - Provision of transport Related Information - Games vehicular accidents policy - T5 Public Transport - Families Transport to rural Venues - Vapps Entitlement - Vapps lost/destroyed permits - Wheel chair users – accessibility from Spect.Parking to Venue Gate
Procedure Reference	

Venue Organisational Structure

The whole operation shall be ran by the Venue Transport Manager (GOC paid staff) and his/her team as per the following structure :



VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



2.17 Venue Operations Management

Specific Operations

	Daily Staff Meetings/Briefings in Venues
Description of Operation	<p>Meetings/Briefings</p> <p>The full Venue Management Team must meet once a day, before or after the daily operational operations end. This meeting must be chaired by the Sport Manager, and should incorporate both a brief review of the days operations and any updates to be passed on to staff in their briefings the following morning. The briefing is an opportunity for FAs to discuss the previous day and outline any issues or incidents which occurred. The material discussed in these daily briefings should already be known to most of the Venue Team, and the purpose is to ensure team members are aware of issues within the venue. This is also the forum to pass on any further developments or required resolutions which may have been necessary. General information from the Main Operations Centre (MOC) or overviews of the current day's events will be communicated in this briefing. One of the prime objectives of this meeting is to promote the free passage of information between all FA's and agencies through involvement and open communication. Each Functional Area must brief each of their staff prior to deployment at shift start. This may take place in a designated briefing area (for larger FAs) or in a space which the FA controls (e.g. Medical Centre), but must be before operations begin.</p>
Location/s	Venue Meeting Room
Daily Operational Times	Meeting @ 06.00
Customers	All FAs
Dependencies	All FAs
Policy Reference	
Procedure Reference	

	End of shift debrief
Description of Operation	At the end of each shift, each Venue FA Coordinator or Team Leader is required to debrief their staff to gauge morale and seek ways of improving operations (if required) on future shifts. This can take place at any location suited to an FA.
Location/s	
Daily Operational Times	
Customers	All FAs
Dependencies	All FAs
Policy Reference	
Procedure Reference	

	Venue Management
Description of Operation	The Venue Management team is responsible for coordinating and supervising all the functional areas that are taking place within the competition venue.
Location/s	Administration Building (under Dressage Stand)
Daily Operational Times	2 hours prior to competition, 2 hours upon completion of competition
Customers	Venue Management Team, MOC
Dependencies	All FA
Policy Reference	Decision-making authority during routine venue Operations Responsibility for Venue Keys
Procedure Reference	

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Venue Reporting	
Description of Operation	The Venue Manager and the Venue Management Team are responsible for preparing a daily report for senior management at the MOC. This report will record any issues and actions taken throughout the day at the Olympic Equestrian Center. The Sport/Venue Manager is also responsible for raising or highlighting issues to the MOC on an ad-hoc basis if they are Games wide in nature or if they require the resources available in the MOC to expedite a resolution.
Location/s	VOC
Daily Operational Times	Reports due to MOC by 1 hour after the daily briefings. Ad-hoc issues 24 hours per day
Customers	Venue Management Team, MOC
Dependencies	All FAs
Policy Reference	
Procedure Reference	

Start and End of operations in a venue	
Description of Operation	Operations can only begin in a venue following a readiness check across all FAs to ensure they are ready to operate. This may mean that in the case that operations in a venue do not begin at the scheduled time, it is at the discretion of the Sport/Venue Manager to postpone the launch of operations, as he/she is responsible for contacting the MOC for approval if the proposed delay is greater than 15 minutes. Operations can only end in a venue following a check that each FA has finished performing its primary function.
Location/s	
Daily Operational Times	
Customers	
Dependencies	Sport, Site Management, Transportation
Policy Reference	Start and End of operations in a venue
Procedure Reference	Start and End of Operations in a venue _Beginning & Ending Operations in a Venue

Venue Familiarization	
Description of Operation	Coordination and supervision of FAs Venue Training process.
Location/s	
Daily Operational Times	Venue operational hours
Customers	All Fas
Dependencies	
Policy Reference	
Procedure Reference	

Monitoring and Enforcing Contracts	
Description of Operation	Monitoring and enforcing Venue contracts during the Games.
Location/s	Venue Operations Centre
Daily Operational Times	Venue operational hours
Customers	All FAs
Dependencies	
Policy Reference	
Procedure Reference	

Petty Cash Management	
Description of Operation	The Sport/Venue Manager will manage a specific amount of cash (the amount to be agreed with Finance Department) to cover any last minute minor operational needs.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Special Olympics
ΠΑΡΟΛΟΙΜΟΙ ΑΓΩΝΕΣ
ΑΘΗΝΑ 2011

Petty Cash Management	
Location/s	Venue Operations Centre (inside lockable Cabinet)
Daily Operational Times	Venue operational hours
Customers	All FAs
Dependencies	
Policy Reference	
Procedure Reference	

Issue of a day pass/ upgrade pass	
Description of Operation	<p>Issue of a day pass Each Venue Manager have applied for a precise number of day passes per day and per access privilege. All Day Passes will be printed and delivered by Credentialing Department before the opening of the venue to the Venue Manager. The distribution of All Day Passes is approved and issued by the Venue Manager or his designee.</p> <p>Issue of an upgrade pass The Upgrade Passes will be delivered by Credentialing Department to the Venue Manager. These will be passed to each space owner and only the blue zone Upgrade Passes will be managed by the Venue/Sport Manager.</p>
Location/s	
Daily Operational Times	
Customers	
Dependencies	Venue Management
Policy Reference	Issue of an Upgrade pass Issue of a Day pass
Procedure Reference	

2.18 Venue Staffing

General Overview

Sport and Venues will take over the Venue Staffing operations during the SO World Summer Games Athens 2011. More specifically, the Administration Coordinator, working closely with venue operations and the Volunteers Program, will manage and support the human power (the paid staff and volunteers) within the venue by providing HR Support Services.

Specific areas of Games-time Venue Staffing Services will include:

- **Venue Training** - support the Venue Team in delivering the venue training
- **Check-In/Out** – ensure that only individuals accredited as members of the venue staffing and rostered in a shift on the specific day are checked in to fulfil an assigned functional / operational role at the venue
- **Volunteers Check-In/Out** - is responsible to personally communicate with non-show volunteers and clarify the reason of absenteeism and to escalate serious volunteers' attrition (more than 20%) to the Games Volunteers Coordination Office operating at GOC Headquarters from 7.00-22.00 the period between 15th of June till the 5th of July 2011 at 211 2011120-2 or the Volunteers Manager or Supervisor responsible for the respective Venue and available on call (see appendix _19)
- **Breaks & Coordination of Volunteers/Staff Break Area** – Ensure that all FAs have breaks arranged for their volunteers
- **Paid Staff & Volunteers Venue Communications** - Communication with Paid Staff/Volunteers in the venue (May require the venue staffing team to also support the volunteers program when they would like to communicate messages to the volunteers)

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



- **Paid Staff/Volunteers Incident Management** (Volunteers program must also be involved in major incidents for follow up reasons)

Specific Operations

	Venue Training Training
Description of Operation	<p>In cooperation with the Venue operations provide Paid Staff and Volunteers with Venue training. Operational activities include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deliver training (the venue staffing part) and training material to trainees • Manage the coordination of all logistical arrangements to deliver training sessions (room set up, note pages, etc.) <p>Job Specific Training will be delivered by functional areas representatives while Venue training will be delivered by the Equestrian venue operations team.</p>
Location/s	AQ Press Conference Room at the level 2 of the venue
Daily Operational Times	<p>To be provided during the Move-In/Pre-Games Operations Phase - TBC-needs to be complete prior to Venue Lockdown.</p> <p>Venue training sessions together with the Function Specific Training are expected to last approximately 3-4 hours (including the Venue Tour).</p>
Customers	Paid Staff, Volunteers
Dependencies	All FAs
Policy Reference	Training Attendance
Procedure Reference	

	Check-In/Out
Description of Operation	<p>Ensure that only individuals accredited as members of the Paid Staff and Volunteers and rostered in a shift on the specific day are checked in to perform an assigned functional / operational role at the venue. Check out will take place with the Volunteers supervisors/ coordinators. Operational activities will specifically support Paid Staff and Volunteers and include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generate Check-In Lists for volunteers. All the paid staff is expected to work every day during the Games time period • Coordinate & conduct Check-In Process • Check that member is in proper uniform/ coordinate replacement of uniforms items in cooperation with the Complex manager that manages the contingencies. • Distribute Volunteers Newsletter • Make sure that FA managers personally communicate on a daily basis with non-show volunteers and clarify the reason of absenteeism • The FA managers/supervisors should communicate any changes in their FA Volunteers' roster to the venue staffing team before the end of everyday operations • Escalate serious volunteers' attrition (more than 20%) to the Games Volunteers Coordination Office operating at GOC Headquarters from 7.00-22.00 the period between 15th of June till the 5th of July 2011 at 211 2011120-2 or the Volunteers Manager or Supervisor responsible for the respective Venue and available on call (see appendix _19) <p>Contractors will be checked-in by their contractor management / functional areas.</p>
Location/s	Staff Check-in area at the level 0 of the Venue
Daily Operational Times	When the majority of paid staff and volunteers are required to check-in until close of competitions
Customers	Paid Staff & Volunteers
Dependencies	All FAs

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Special Olympics
ΠΑΡΟΛΥΜΙΚΟΙ ΑΓΩΝΕΣ
ΑΘΗΝΑ 2011

	Check-In/Out
Policy Reference	- Check in/ Check out
Procedure Reference	

	Breaks & Meal Vouchers Management
Description of Operation	<p>Coordinate the Staff Break Area and ensure the supply of an adequate daily meal / beverage service to paid staff & volunteers. Operational activities will include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Check that adequate quantities and temperature of fresh water is available for all GOC staff and volunteers in cooperation with the Food Services staff • Maintain pleasant Volunteers/ Staff Break Area • Ensure that all FAs have adequate meal breaks arranged for their workforce <p>Contractors will be allocated meal coupons by their contractor management /functional areas, Venue Staffing will provide the break area ONLY and no additional support.</p>
Location/s	Staff Break Area at the level 2 of the Venue
Daily Operational Times	Venue Operational hours
Customers	Paid Staff and Volunteers (full services) Contractors (provide break area ONLY, no additional support)
Dependencies	FSV
Policy Reference	- Breaks and lunch boxes provision in venues
Procedure Reference	

	Paid Staff & Volunteers Venue Communications
Description of Operation	<p>Effectively collate and communicate information relevant to the Paid Staff and Volunteers. Operational activities will include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop a Newsletter for all venue Paid Staff and Volunteers (optional) • Notice Boards
Location/s	Venue Staffing Check-In Area at level 0 of the venue
Daily Operational Times	Venue operational hours
Customers	Paid Staff, Volunteers, Contractors (full service)
Dependencies	N/A
Policy Reference	- Use of Personal Mobile Phones & Pagers - Contact with the Media
Procedure Reference	

	Paid Staff & Volunteers incident management
Description of Operation	<p>Ensure that all incidents, disputes, large attritions, disagreements involving paid staff and volunteers are tracked, resolved or escalated to the Venue/Sport Manager for resolution. When there are major incidents concerning Volunteers the Games Volunteers Coordination Office operating at GOC Headquarters from 7.00-22.00 the period between 15th of June till the 5th of July 2011 at 211 2011120-2 or the Volunteers Manager or Supervisor responsible for the respective Venue and available on call (see appendix _19) should be informed.</p> <p>Operational activities will include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistance in efficient resolution of VST issues <p>Escalate Serious Issues (as required)</p>
Location/s	Venue Staffing Office at level 0 of the Venue
Daily Operational Times	Venue operational hours

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Paid Staff & Volunteers incident management
Customers	Paid Staff, Volunteers
Dependencies	N/A
Policy Reference	- Alcohol, Illicit Drugs, and Intoxicating Substances - Transportation of Games workforce that has been slightly injured
Procedure Reference	

Venue Organisational Structure



2.19 Volunteers

Volunteers Program offers support and services to all Functional Areas and volunteers across all venues through Volunteer Complex Managers/Coordinators. The services offered are related to educational, retention, recognition and issue resolution activities.

Specific areas of Games-time Volunteers Services operations include:

- Thank U Program
- SOS Group support
- Volunteer Issue Resolution

Specific Operations

	Games Volunteers' Coordination Office
Description of Operation	The Volunteers Program will run the Games Volunteers' Coordination Office through which all related to volunteers management activities will be supervised during the ATHENS 2011 Games. The Games Volunteers' Coordination Office will be accessed through the 211 2011120-5 lines, 211 2011130 fax, volunteers@athens2011.org mail and at GOC Goudi Headquarters.
Location/s	GOC Headquarters
Daily Operational Times	15th of June till 5th of July 2011
Customers	GOC staff and Volunteers
Dependencies	All FA's
Policy Reference	
Procedure Reference	

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Types of operation – THANK U
Description of Operation	Thank U activities are small scale motivational events or happenings planned and implemented by the Volunteer Program in certain Competition and Non-Competition Venues. The Volunteer Complex Manager/Coordinators in cooperation with Venue/ Sport Managers will decide THANK U events implementation dates and any relevant to this program necessary arrangements.
Location/s	Staff/ Volunteers Break Area - Volunteers Corner
Daily Operational Times	To be implemented on specific days during the Competition schedule June 26 th – July 3 rd
Customers	Volunteers
Dependencies	All FAs
Policy Reference	-Scheduling and implementing “Thank you Volunteers” events
Procedure Reference	- Scheduling and Implementing “Thank you Volunteers”

	Types of operation – SOS Group Support
Description of Operation	<p>SOS Group refers to a back-up pool of multi-skilled volunteers centrally managed by the Volunteers Program aiming to accommodate shortages and unexpected attrition of volunteers.</p> <p>Sport/Venue Managers and/or Venue Staffing Managers can request SOS Group support through the the Games Volunteers Coordination Office operating at GOC Headquarters from 7.00-22.00 the period between 15th of June till the 5th of July 2011 at 211 2011120-2 or the Volunteers Manager or Supervisor responsible for the respective Venue in cases of serious (more than 20%) unexpected attrition.</p> <p>Daily non-show volunteer rates will be received by the Venue/Sport Mangers and/or the Volunteers Manager or Supervisor responsible for the respective Venue and available on call. These reports will be accumulated to the Games MOC and will be evaluated by the Volunteer Program Director and the SOS Group support will be accordingly activated.</p>
Location/s	N/A
Daily Operational Times	Venue Operational hours
Customers	All FAs
Dependencies	All FAs
Policy Reference	Volunteers SOS Group
Procedure Reference	Daily participation Report

	Types of operation – Volunteer Issue Resolution
Description of Operation	<p>a. Volunteers are entitled to a confidential discussion to raise any concerns with their immediate supervisor or the Venue Staffing Manager A volunteer may additionally appeal to the Games Volunteers Coordination Office operating at GOC Headquarters from 7.00-22.00 the period between 15th of June till the 5th of July 2011 at 211 2011120-2 If the volunteer concern is related to an alleged harassment then the Volunteers Manager or Supervisor responsible for the respective Venue and available on call should be contacted immediately.</p> <p>b. On the other hand GOC paid staff may also face difficulty in cooperating with certain volunteers. After efforts have been done to compensate problem within the Venue, the the Volunteers Manager or Supervisor responsible for the respective Venue and available on call)should be contacted. A volunteer can only be dismissed by the</p>

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



	Volunteer Program for not adhering to the volunteer policies. c. All complaints and discussions will be treated in confidence.
Location/s	N/A
Daily Operational Times	Venue operational hours
Customers	Volunteers
Dependencies	All Functional Areas
Policy Reference	VOL xxx Volunteer Dismissal Volunteers Participation
Procedure Reference	Volunteer Dismissal Daily Participation Report

3. Venue Emergency Response Plans

Venue Emergency Response Plans (VERPS) will be developed by the venue owner and adapted by ATHENS 2011 at a later date to suit its operation.

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



ATTACHMENTS

Appendix 1 - Glossary

Appendix 2 - Equestrian Competition Organizational Chart

Appendix 3 – Olympic Equestrian Centre Organizational Chart

Appendix 4 - Olympic Equestrian Centre Daily Run Sheets – 1 Day Sample

Appendix 5 – Equestrian Competition Schedule

Appendix 6 – Olympic Equestrian Centre Drawings

- Olympic Equestrian Centre Drawings
- Olympic Equestrian Centre **Evacuation Drawings**

Appendix 7 - Olympic Equestrian Centre Contact List

Appendix 8 – Equestrian Language Services List

Appendix 9 - Games Time Policies

Appendix 10 - Games Time Procedures

Appendix 11- Olympic Equestrian Centre Signage

Appendix 12 - Olympic Equestrian Centre Furniture, Fittings & Equipment

Appendix 13 - Olympic Equestrian Centre Workforce Numbers

Appendix 14 – Equestrian Sport Equipment List

Appendix 15 - Olympic Equestrian Centre Radio Communication Map

Appendix 16 – Olympic Equestrian Centre Cleaning and Waste Daily Operational Times

Appendix 17 - Olympic Equestrian Centre Contingency Plans

Appendix 18- Olympic Equestrian Centre Transport Schedules

- Equestrian Technical Official Shuttle Schedule
- Olympic Equestrian Centre Park & Ride Schedule

Appendix 19- Volunteers Program Games Staff per venue



Appendix 1 – GLOSSARY

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



GLOSSARY

Name	Description	Abbreviation
Back of House	Operational and accredited areas within the venue	BoH
Back of House (BoH) Facilities	The BoH areas provide venue access for accredited personnel and define the operational zones, including transport zones, accredited entry points, operational areas and accredited seating. This zone also encompasses the sport controlled spaces and athlete areas apart from the FoP (as mentioned already). Additional operational areas that cannot be accommodated within the permanent building will require temporary structures to be erected within the venue boundary.	
Bump-in Phase	During this phase the Logistics team oversee the installation of Furniture Fittings and Equipment (FF&E). Once the FF&E is installed the Technology team will be in a position to place and connect IT equipment.	
Bump-out Phase	During Bump-out, Logistics remove all of the items previously installed; however each FA within the venue is responsible for packing up their own equipment and workspaces. Once the venue team has packed up its individual items the majority of team members will leave the venue and relocate back to the Organising Committee (OC) headquarters. Only a limited number will remain on site to ensure the bump out phase is conducted safely and maintain a security presence.	
Assistant Sport Manager	Assists the Sport Manager in all aspects of sport competition and coordinates sport related activities, including Field of Play (FOP) management, Sport Equipment and Sport Presentation. In fact, the Assistant Sport Manager takes over the role of the Sport Manager in case of any emergency.	ASM
Daily Run Sheets	Brief outline of key daily activities in the venue	DRS
Field of Play (FoP)	The FoP is within the blue Accreditation zone of the venue and is where sport is played. Access to the blue zone is only provided to those with specific roles within that zone.	FOP
Fit out Phase	During fit out the Overlay team and Games contractors fit the venue out in its Games configuration. The Site Manager has the delegated authority in the venue during this phase.	
Front of House	Non accredited area in venue, primarily accessed by spectators	FoH
Front of House (FoH) Facilities	The FoH areas relate to spectator entry points, their general facilities, seating and support areas. Spectators will have dedicated access and circulation areas that are separate from those used by accredited client groups. Spectator entry points will be on the venue boundary, identified in the venue planning process and by the installation of overlay.	FoH
Functional Area Command	Games time operational centres responsible for the coordination and communication of each FA.	FAC
Functional Areas	Organising Committee departments responsible delivering specific services to the Games i.e. Medical services	FA's
Furniture, Fittings and Equipment	Furniture, additional venue fittings and equipment installed in a venue to make it Games ready.	FF&E
Main Operations Centre	Central coordination and communication centre responsible for coordinating Games wide functions, communicating Games wide messages and escalating high level issues for resolution.	MOC
Games Operations Phase	In this phase the venue will be fully operational with all competition and associated activities taking place.	
Handback	Following the completion of the retro fit the venue is returned to the	

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Special Olympics
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΙ ΑΓΩΝΕΣ
ΑΘΗΝΑ 2011

	owner and the Special Olympics Games activities are complete.	
Move-in Phase	In this phase the venue team moves to the venue. It is important for safety and efficiency reasons they do not move prior to this phase. Once at the venue FA's will check their spaces and match planned requirements against actual areas and ensure all requested items are installed. Once they are satisfied they will sign off and accept their space and commence operations.	
Games Organising Committee	Body responsible for the organisation and delivery of the Games	GOC
Petty Cash	A specific amount of cash that is given to the Sport/ Venue Manager in order to deal with venue needs during Games Time.	
Pre-Games Operations Phase	During this phase many FA's test and rehearse their operations, Broadcast will check camera positions, Sport will rehearse Field of Play access and the Medals Team will rehearse medal presentations. The venue team may rehearse a controlled evacuation and also commence working to a daily run sheet. The Athlete Village will open and athletes may be on site to train and familiarize themselves with the venue.	
Readiness	In this phase the FA's are located in the Organising Committee Headquarters, preparing to go to their respective venues. During this phase FA's are conducting tabletop exercises to test their responses to "real time" challenges that could occur in the venue environment. These sessions will provide a final understanding of how each FA will respond to certain situations and the impact of that response.	
Retro Fit Phase	The period when the Overlay team supervise the removal of all overlay items and the venue is restored to its former condition.	
Site Manager	Supervise all issues relating to the built venue on behalf of the Venue Owner	
Venue Communications Centre	Hub of all venue communication activities	VCC
Venue/Sport Manager	Will oversee the successful implementation of all aspects of venue operations and is responsible for the smooth, safe and efficient operation of the venue.	VM
Venue Operations Centre	Hub of all operational decision making and information in each venue	VOC
Venue Operations Manager	Leads and coordinates the key Front of House (FoH) and/or Back of House (BoH) operations;	
Venue Security Commander	Provides security information and support to ensure efficient and safe operations at the venue for all constituents	



Appendix 2 – EQUESTRIAN COMPETITION ORGANIZATIONAL CHART



Appendix 3 – EQUESTRIAN VENUE ORGANIZATIONAL CHART

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Appendix 4 – DAILY RUN SHEET – 1 DAY SAMPLE



Appendix 5 – COMPETITION SCHEDULE



Appendix 6 - DRAWINGS



Appendix 7 – VENUE CONTACT LIST



Appendix 8 – LANGUAGE SERVICES LIST



Appendix 9 – GAMES TIME POLICIES



Appendix 10 – GAMES TIME PROCEDURES



Appendix 11 – SINGAGE



Appendix 12 – FURNITURE, FITTINGS & EQUIPMENT



Appendix 13 – WORKFORCE NUMBERS



Appendix 14 – SPORT EQUIPMENT LIST

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Appendix 15 – RADIO COMMUNICATION MAP



Appendix 16 – CLEANING AND WASTE DAILY OPERATIONAL TIMES

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Appendix 17 – CONTINGENCY PLANS

VENUE OPERATING PLAN

Olympic Equestrian Centre - Markopoulo / Equestrian



Appendix 18 – TRANSPORT SCHEDULES