


# ΗΜΕΡΙΔΑ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ολυμπιακό  
Μέγαρο  
Λευκωσία  
05 Ιουνίου 2018





‘Ημερίδα Χρηστής  
Διακυβέρνησης’,  
Ολυμπιακό Μέγαρο,  
Λευκωσία  
05/06/2018

Εισαγωγή:  
Βάσος Κουτσιούντας  
Προϊστάμενος Οικονομικής  
Διαχείρισης ΚΟΑ



National Sports  
Governance Observer  
Play the Game



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## ΗΜΕΡΙΔΑ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Μέρος Α: Παρατηρητήριο Αθλητικής  
Διακυβέρνησης Εθνικών Ομοσπονδιών

# ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΕΘΝΙΚΩΝ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΩΝ

The National Sports Governance Observer (NSGO)

- Χρηματοδότηση από το πρόγραμμα Εράσμους+ της Ε.Ε. (€383,000)
- Περίοδος 2017 - 2018
- **Το προγράμματος ηγείται το Danish Institute for Sports Studies/Play the Game**
- **Ακαδημαϊκοί εταίροι**: German Sport University Cologne, **KU Leuven, Molde University College (MUC)**, University of Bucharest, University of Warsaw, Utrecht University
- **Αθλητικοί εταίροι**: **Cyprus Sports Organisation (CSO)**, Danish Football Association (DBU), Enlarged Partial Agreement on Sport (EPAS), Council of Europe, European Association for Sports Management (EASM), Flemish Sports Confederation (VSF), International Council of Sport Science and Physical Education (ICSSPE), Norwegian Football Association (NFF), Polish Golf Union (PGU), Romanian Football Federation (FRF)



# Στόχοι του προγράμματος NSGO

- Να επιτρέψει στους διοικητικούς του αθλητισμού αλλά και σε άλλους ενδιαφερομένους φορείς να «μετρήσουν», να συζητήσουν και να βελτιώσουν τη χρηστή διακυβέρνηση στις εθνικές αθλητικές ομοσπονδίες,
- Να δημιουργήσει δίκτυα μεταξύ ακαδημαϊκών, αθλητικών παραγόντων και άλλων ενδιαφερομένων,
- Να παράσχει σε κυβερνητικούς αξιωματούχους γνώση και εργαλεία για διάλογο με το αθλητικό κίνημα,
- Να προώθηση τη δημόσια συζήτηση σχετικά με τη διακυβέρνηση στον αθλητισμό στο ευρύτερο κοινό προκειμένου να αυξήσει την ευαισθητοποίηση του για τις προκλήσεις που παρουσιάζει η χρηστή διακυβέρνηση στον αθλητισμό.



# Ερευνητικό πρόγραμμα

- Ακαδημαϊκός, υπεύθυνος για την ετοιμασία της μεθοδολογίας του προγράμματος:  
**Δρ Arnout Geeraert**, Πανεπιστήμιο KU Leuven της Φλαμανδικής κοινότητας του Βελγίου
  - Ακαδημαϊκός υπεύθυνος για τη συγγραφή του κώδικα χρήστης διακυβέρνησης των αθλητικών ομοσπονδιών στην Φλαμανδία
- Ακαδημαϊκός, υπεύθυνος για την έρευνα στην Κύπρο:  
**Δρ Χρήστος Αναγνωστόπουλος**, Πανεπιστήμιο Molde University College της Νορβηγίας με υποστήριξη από τον μεταπτυχιακό φοιτητή Στράτο Ιορδανάκη.
  - Ακαδημαϊκός υπεύθυνος για τη συγγραφή του κώδικα χρήστης διακυβέρνησης των αθλητικών ομοσπονδιών στην Κύπρο



# Ιστορικό



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



National Sports  
Governance Observer  
Play the Game

**playthegame**  
home for the homeless questions in sport

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT  
**LEUVEN**



Deutsche  
Sporthochschule Köln  
German Sport University Cologne



Utrecht University



UNIVERSITY  
OF WARSAW



UNIVERSITY  
OF BUCHAREST  
VIRTUTE ET SAPIENTIA



Molde University College  
Specialized University in Logistics



KOF  
ΚΕΝΤΡΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ  
ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΦΟΡΕΩΝ



- Δρ Arnout Geeraert: Παρατηρητήριο Αθλητικής Διακυβέρνησης Εθνικών Ομοσπονδιών
- Δρ Χρήστος Αναγνωστόπουλος & Στράτος Ιορδανάκης: Παρατηρητήριο Αθλητικής Διακυβέρνησης Εθνικών Ομοσπονδιών - Η Περίπτωση της Κύπρου

# Ευχαριστώ



**KU LEUVEN**

# **National Sports Governance Observer**

Seminar: presentation of the Code of Good Governance

Nicosia, 5 June 2018

Dr. Arnout Geeraert

Leuven International and European Studies, KU Leuven



### Out-of-control Olympics: why the IOC is unable to ensure an environmentally sustainable Olympic Games

Arnout Geeraert<sup>a</sup> and Ryan Gaudhier<sup>b</sup>

<sup>a</sup>UG Leuven, Leuven International and European Studies (LINES), Leuven, Belgium; <sup>b</sup>Faculty of Law, Thompson Rivers University, Kamloops, BC, Canada

#### ABSTRACT

Although the International Olympic Committee (IOC), the body responsible for overseeing the organisation of the Olympic Games, has placed a high premium on environmental sustainability for more than two decades, recent editions of the Olympic Games have fallen short of their sustainability goals, or have caused outright environmental harm. By applying a new (policy-agent) perspective and conceptualising the environmental harm caused by the Olympic Games as an agency cost, this article demonstrates that the mechanisms the IOC deploys to control Games organisers are ineffective because they fail to alter the incentives of Games organisers towards compliance with environmental sustainability objectives and that reforms proposed through the IOC's Agenda 2020 reforms fail to address this issue. In order to lower agency costs, the IOC must increase its control by involving qualified and independent third parties in its host selection process, provide for a clear mandate in the Host City Contract, and introduce credible sanctions that impose a significant cost on hosts for failing to adhere to environmental objectives.

ARTICLE HISTORY  
Received 1 November 2016  
Accepted 26 February 2017

#### KEYWORDS

Agency costs  
Olympic Games  
principal-agent  
programme sustainability  
Olympic Games

#### Introduction

The environmental problems of the Rio 2016 Olympic Games have made headline news. Despite promises to treat the sewage flowing into Guanabara Bay, athletes' health was seriously compromised by the heavily polluted Olympic open-water venues (Niles, 2016). Rio is no isolated case. Tensions between the natural environment and the organisation of the Olympic Games are long-standing. On the one hand, this is logical given the scale and nature of the event. The construction and operation of (sporting) infrastructure, the exercise of outdoor sport activities, and tourist travel and consumption all have the potential to cause significant environmental harm (Castro & Letess, 2000; Gold & Gold, 2015; Hayes & Horne, 2011). On the other hand, the International Olympic Committee (IOC), the organisation responsible for overseeing the organisation of the Olympic Games, has for years placed a high premium on environmental sustainability (Garrison & Letess, 2000; Perriault & Van Wynsberghe, 2012). Potential host cities for the Olympic Games must demonstrate their commitment to environmental sustainability in the Games' selection process and the IOC monitors the fulfilment of commitments of the selected host (IOC, 2013). Despite these controls, we are witnessing a negative trend: recent editions of the Olympic Games have fallen short of their sustainability goals, or have caused negative environmental impacts.

While candidate cities do forthwillingly announce environmental goals when bidding to host the Olympics, there is almost always a discrepancy between promises and practice (Paquette, Stevens, & Mallen, 2011). Rio 2016 may be the most typical example, but, in fact, none of the most recent Summer and Winter Olympic Games attained their proposed environmental objectives. The 2008 Beijing Olympics only produced short-lived environmental

CONTACT Arnout Geeraert [arnout.geeraert@kuleuven.be](mailto:arnout.geeraert@kuleuven.be) | Leuven International and European Studies (LINES), Parkstraat 45 Box 3032, 3000 Leuven, Belgium  
© 2017 Taylor & Francis. <http://dx.doi.org/10.1080/10704965.2017.1303322> | <http://www.tandfonline.com> | <http://www.routledge.com>

## Chapter 4

### 'Bad barrels'

#### Corruption in international sport federations

Arnout Geeraert

#### Introduction

In recent years, an increasing number of international sport federation (ISF) corruption accusations have been brought to light. These involve a variety of corrupt practices including bribe-taking, fraud, vote-rigging, extortion, and money-laundering. Most well known is the litany of corruption-related indictments surrounding *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA). But FIFA is not alone. Two reports issued by the World Anti-Doping Agency (WADA) found extortion, fraud, and bribery practices at the highest levels of the International Association of Athletics Federations (IAAF) (WADA Independent Commission, 2015, 2016). Allegations of corruption levelled against smaller ISFs are also well documented. Mexican Ruben Acosta allegedly received at least \$33 million in personal commissions during his 24 years as president of the International Volleyball Federation (FIVB) (Hoy, 2005). Tamas Aján, president of the International Weightlifting Federation (IWF), failed to account for the disappearance of an estimated \$5 million in International Olympic Committee grants from two Swiss bank accounts (Hartmann, 2013). Hassan Moustafa, president of the International Handball Federation (IHF), secured a contract worth 6602,000 with a German sports marketing company, which later acquired the IHF broadcasting rights (Ahl, 2013).

Corruption in ISFs is an increasingly relevant issue, with public institutions at different levels engaging in increasingly vociferous calls for more ethical governance (European Parliament, 2015; Parliamentary Assembly of the Council of Europe, 2012; Randall and Brady, 2011; UK Parliament, 2011). It is difficult to assess how widespread corruption is in ISFs. Corruption tends to be carried out in secret, and it may not be reported for fear of reprisals (Gotta, 2006). It can therefore not be established categorically that ISFs have a general tendency to become corrupted. Corruption could indeed be a case of a few 'bad apples'; a small number of individuals lacking moral character, as has been argued in the case of the IAAF

## 18

# THE GOVERNANCE OF INTERNATIONAL SPORT ORGANISATIONS

ARNOUT GEERAERT

#### OVERVIEW

- What is an international sport organisations?
- What is governance?
- Governance as a concept to approach international sports
- Good governance in international sport organisations
- Can international sport organisations be held accountable?

This chapter looks into the main dimensions of the concept of governance and the relevance of these dimensions for international sport organisations. First, we discuss the diversity among organisations that fall under the umbrella of 'international sport organisations'. It then explores the meaning of 'governance', offering both broader definitions and three narrower categorisations that emerge from the governance literature. By applying these three concepts, several issues connected to the governance of international sport organisations emerge. Subsequently, the chapter focuses on arguably the most topical issue in this regard, namely a lack of 'good governance', and discusses the challenges in assessing and improving the quality of governance in international sport organisations. The chapter concludes by exploring the role of external actors in this realm.



Journal of European Public Policy, 2015  
<http://dx.doi.org/10.1080/13501763.2015.1022206>



## The EU controls FIFA and UEFA: a principal-agent perspective

Arnout Geeraert and Edith Drieskens

**ABSTRACT** This article demonstrates that the European Union (EU) can curtail the autonomy of the Fédération Internationale de Football Association (FIFA) and the Union of European Football Associations (UEFA) by building upon insights from the principal-agent model. It explores and explains the EU's control over these organizations by mapping the actors and instruments that define EU control of FIFA and UEFA and discussing their activation and mitigation. In this light, it introduces a new perspective (exogenous control) and instrument (steering). Whether or not the EU deploys the control instruments at its disposal is defined by a constant interplay between FIFA and UEFA, their political and football principals and their EU supervisors. Activating and mitigating control within this triangular set-up will dictate whether or not FIFA and UEFA can expect their autonomy to be curtailed if and when they break from good governance practices.

**KEY WORDS** Control; exogenous control; football governance; mitigation; principal-agent; steering.

### 1. INTRODUCTION

Good governance in sport is a condition for the autonomy and self-regulation of sport organisations. (European Commission 2011: 10)

[S]ports bodies that do not have in place good governance procedures and practices can expect their autonomy and self-regulatory practices to be cur-

JOURNAL OF EUROPEAN INTEGRATION, 2017  
 VOL. 39, NO. 1, 79-94  
<http://dx.doi.org/10.1080/07938387.2016.1256595>



## Normative Market Europe: the EU as a force for good in international sports governance?

Arnout Geeraert and Edith Drieskens

KU Leuven, Leuven International and European Studies (LINES), Leuven, Belgium

### ABSTRACT

Focusing on legal and policy externalisation, this article demonstrates the necessity of an integrated perspective for understanding the EU's unique identity in the governance of international sport. It shows that externalisation is characterised by a sequential stage process in which Normative Power Europe (NPE) and Market Power Europe (MPE) dynamics alternate and intertwine, bringing to life a Normative Market Europe. The EU's NPE identity forms the basis for a unique operating mode, aimed at strengthening the ethical character of international sports governance. The EU's potential to influence sport governing bodies like FIFA, however, emanates from its MPE identity, notably its large, regulated market. Yet interest contestation and lack of internal cohesiveness have often impeded the EU from becoming a force for good.

### KEYWORDS

EU identity; Normative Power Europe; Market Power Europe; sports governing bodies

### Introduction

The year 2015 proved an *annus horribilis* for international sports governance, as corruption and controversy surrounded sports governing bodies (SGBs). Most visible and publicised were problems within the *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), the world governing body of football, and the International Association of Athletics Federations (IAAF). However, 'bad governance' proved omnipresent among SGBs (Geeraert 2015).

## 11 Playing a different game

### The EU's engagement in international sports governance

Arnout Geeraert and Edith Drieskens

### Introduction

The completion of this chapter coincides with what seems to be a new step in the European Union's (EU) external engagement in sport: the formal creation of an EU sports diplomacy. Adopted by the Council on 22 November 2016 and based on the recommendations of a high-level group, this policy aims to integrate sport into EU external relations with third countries (Council of the EU 2016). At first sight, this initiative comes as no surprise. It reflects the EU's expanding interpretation of diplomacy (EEAS 2016). It also mirrors the trend, evident in an increasing number of countries, of exploring the link between (soft) power and sport (Cixx and Hoolihan 2014). However, both EU practice and the flourishing literature on the EU and sport (see, for instance, Garcia 2008; Garcia and Weatherill 2012; Parrish 2003) show that the Union's past involvement in international sports governance was not oriented towards third countries; instead, sport governing bodies (SGBs) lay at the heart of the EU's efforts in international sports governance.

Echoing this practice and literature, this chapter discusses the emergence and evolution of EU external engagement in international sports governance by focusing primarily, but not exclusively, on the EU's interactions with SGBs, the main actors in international sports governance (Geeraert 2016a). Mostly located outside EU territory, SGBs are private organizations that monopolize the regulation of organized sport at the international level.<sup>1</sup> In other words, if the EU can influence these pivotal players, it can influence the governance of international sport more generally. Emphasis here is on SGBs that produce sports rules that have an effect within the EU's internal market, including international and (European) continental sport federations.<sup>2</sup> Probably best known are the *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) and the *Union of European Football Associations* (UEFA), which are responsible for organizing football at the international level and on the European continent, respectively. In fact, these actors, and football more generally, have strongly shaped the EU's involvement in international sport. They

# SPORTS GOVERNANCE OBSERVER 2015

The legitimacy crisis in international sports governance

Report / October 2015



Arnout Geeraert



# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

Indicators of good governance in national federations

Arnout Geeraert



Play the Game | www.playthegame.org

# CODE GOED BESTUUR IN VLAAMSE SPORTFEDERATIES



WEEB INT'07  
WWW.SPORTVLAANDEREN.BE

SPORT.  
VLAANDEREN

KU LEUVEN

FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN  
LEUVEN INTERNATIONAL AND EUROPEAN STUDIES

# Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties Een Voorstel tot Code en Indicatoren

Eindrapport van de studie in het kader van bestek nr. DEP/SPORT/2015/3



Arnout Geeraert  
Edith Orliekens

15 juni 2016

# Content

- Good governance: a means to an end
- Measuring good governance: the National Sports Governance Observer

# Content

- **Good governance: a means to an end**
- Measuring good governance: the National Sports Governance Observer



# Towards conditional autonomy

**Growing idea:** sport federations need to *earn* their autonomy.

- “Good governance in sport is a condition for the autonomy and self-regulation of sport organisations” (European Commission 2011)
- “Calls upon all sports governing bodies to commit to good governance practices [...] in order to reduce the risk of falling victim to corruption” (European Parliament, 2015)
- “[t]he mainstreaming of good governance principles in the management of sports bodies is seen as an appropriate way to prevent and mitigate unethical behaviours including corruption” (Council of Europe, 2016).



# Towards conditional autonomy

*sports organisations need to justify their autonomy  
and demonstrate **good governance***

(Thomas Bach, 2013)

*we have to exercise autonomy with responsibility,  
which means in accordance with the rules of **good governance***

(Thomas Bach 2015)

*[y]ou can only enjoy autonomy when adhering to the principles of **good  
governance***

(Thomas Bach, 2017).

# The importance of good governance

Consensus that good governance is important, but different rationales

## A. Good governance as an end in itself

- Trickle down effect from **the international level**.
- Attention for good governance in **other sectors**.

## B. Good governance as a means to an end

- Enhances federations' **legitimacy, effectiveness, and resistance to unethical practices**.
- Enables federations to increase their **autonomy** by building trust with governments and stakeholders.



# Good governance: a means to an end

**Transparency** refers to an organisation's reporting on its internal workings, which allows others to monitor these workings.

**Democratic processes** entail free, fair and competitive elections; affected actors' involvement in decision-making processes; and fair and open internal debates.

**Internal accountability and control** refers to both the implementation of the separation of powers in the organisation's governance structure and a system of rules and procedures that ensures that staff and officials comply with internal rules and norms.

**Societal responsibility** refers to deliberately employing organisational potential and impact to have a positive effect on internal and external stakeholders and society at large.

# Content

- Good governance: a means to an end
- **Measuring good governance: the National Sports Governance Observer**

# Reform policies

## A. International level

- International federations (e.g. FIFA, IAAF): governance reforms
- ASOIF and AWOIF: encourage the implementation of good governance principles

## B. (sub-)national level

- Public actors: have implemented codes and policies (e.g. Flanders, UK, Australia, Cyprus)
- Public actors and sport sector: consider (new) good governance policies (e.g. Poland, the Netherlands)



# Reform policies

## **Good governance: difficult to define, measure, and implement**

- **No common understanding** of ‘governance’ and its (abstract) components.
- **Gap** between discourse and practice and between expectations and reality.
- **Sport federations** need to understand what principles must be implemented and how and why.
- **Public actors, stakeholders, and researchers** need reliable and valid monitoring tools to effectively signal and address weaknesses.

# Sports Governance Observer

## SPORTS GOVERNANCE OBSERVER 2015

The legitimacy crisis in international sports governance

Report / October 2015



Arnout Geeraert



All 35 federations		
Dimension	SGO score (on a scale from 1-5)	SGO Index
Transparency	2.99	49.6%
Democratic process	2.81	45.2%
Checks and balances	2.68	42.0%
Solidarity	2.79	44.9%
<b>Overall</b>		<b>45.4%</b>

---

# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

Indicators of good governance in national  
federations

Arnout Geeraert



Play the Game 1 [www.playthegame.org](http://www.playthegame.org)



# NSGO project: partners

**Funding:** 383,000 euro EU Erasmus+ programme + subsidies from Danish Parliament.

**Coordinator:** Play the Game / Danish Institute for Sports Studies (Idan)

**Seven full project partners:** research

Danish Institute for Sports Studies/Play the Game; German Sports University Cologne; KU Leuven; Molde University College (MUC); University Bucharest; University of Warsaw; Utrecht University

**Three voluntary partners:** research

Sou do Esporte (Brazil); Marco Begovic (private researcher; Montenegro); University of Central Lancashire and Molde University College (MUC)

**Nine associated partners:** advice and dissemination of research findings

Cyprus Sport Organisation (CSO); Danish Football Association (DBU); EPAS, Council of Europe; European Association for Sports Management (EASM); Flemish Sports Confederation (VSF); International Council of Sport Science and Physical Education (ICSSPE); Norwegian Football Association (NFF); Polish Golf Union (PGU); Romanian Football Federation (FRF)

# NSGO project: objectives

## **Main aim**

**Assist** and **inspire** national sports organisations to raise the quality of their governance practices

## **Measure governance and build capacity**

- Develop and apply **indicators** of good governance
- Produce **reports** on the status quo of good governance

**Establish sustainable networks:** between the project partners and key stakeholders

- National **training workshops** and Play the Game conference





# NSGO project: operationalisation

- **4 dimensions:** transparency, democratic processes, internal accountability and control, and societal responsibility
- **46 principles, 274 indicators:** on the basis of theoretical framework + best practices
- **Reliable measurement:** clearly defined criteria
- **Easy to use and reliable:** 1, 0, or not applicable

## Dimension 2: Democracy

[Principle 8]

Board members are democratically (re-)appointed according to clear procedures.

### Relevance

The threat of being replaced by a challenger in case of under-achieving or inappropriate behaviour incentivizes officials to conform to their constituents' wishes, perform better, and refrain from opportunistic behaviour.

Indicator	Category	Detailed evaluation criteria	Data source	Score
8.1 Do the organisation's statutes and, where applicable, internal regulations contain procedures for the appointment and reappointment of the members of the board?	Basic	Do the organisation's statutes or internal regulations contain procedures that determine the appointment and reappointment of all the members of the board? <i>Note: under these criteria, board members may be co-opted or ex officio members.</i>	Organisation's statutes and internal regulations	
8.2 Do the rules governing elections cover information on people qualified to vote; majority or percentage needed to win the election and, where applicable, weighting of votes; quorum; and election rounds?	Basic	Do the rules governing the election of board members include at least information on people qualified to vote and majority or percentage needed to win the election?	Organisation's statutes and internal regulations	
8.3 Do the rules governing elections ensure that the general assembly directly elects the majority of the members of the board?	Basic	Do the rules governing elections ensure that the general assembly directly elects more than half of the members of the board? <i>Note: federations may co-opt members of the board (in order to help fill gaps in terms of skill and expertise in the short term). They should form a minority in the board and may only be appointed for a limited period of time. If the latter is not the case, the organisation does not meet the criteria.</i>	Organisation's statutes and internal regulations	

# NSGO project: operationalisation

- **4 dimensions:** transparency, democratic processes, internal accountability and control, and societal responsibility
- **46 principles, 274 indicators:** on the basis of theoretical framework + best practices
- **Reliable measurement:** clearly defined criteria
- **Easy to use and reliable:** 1, 0, or not applicable

Dimension	# Principles	Principles used	# Indicators	Indicators used	Aggregated indicator score	Dimension score	Dimension Label		
Transparency	7	7	42	42	69%	69%	Good		
<b>Principle 1</b>	<b>Principle applies?</b>	<b>Comment</b>			<b>Score</b>	<b>Weight</b>	<b>Principle Score</b>	<b>Principle Label</b>	
1	The organisation publishes its statutes/ constitution, internal regulations, organisation chart, sports rules and multi-annual policy plan on its website.	Yes				7	8	88%	Very good
<b>Indicator</b>	<b>Score (yes / no / NA)</b>	<b>Evidence</b>	<b>Comment</b>	<b>Best practice?</b>	<b>Score</b>	<b>Weight</b>			
1.1	Does the organisation publish its statutes on its website and are they retrievable through the home page (or sub-levels of the home page accessible through the home page) of its website?	Yes			1	1			
1.2	Does the organisation provide its statutes to its internal stakeholders through email or a protected member section of its website?	Yes			1	1			
1.3	Does the organisation publish its internal regulations on its website and are they retrievable through the home page (or sub-levels of the home page accessible through the home page) of its website?	No			0	1			
1.4	Does the organisation provide its internal regulations to its internal stakeholders through email or a protected member section of its website?	Yes			1	1			
1.5	Does the organisation publish its sports rules on its website and are they retrievable through the home page (or sub-levels of the home page accessible through the home page) of its website?	Yes			1	1			
1.6	Does the organisation provide its sports rules to its internal stakeholders through email or a protected member section of its website?	Yes			1	1			
1.7	Does the organisation publish its multi-annual policy plan on its website and are they retrievable through the home page (or sub-levels of the home page accessible through the home page) of its website?	Yes			1	1			
1.8	Does the organisation provide its multi-annual policy plan to its internal stakeholders through email or a protected member section of its website?	Yes			1	1			



# NSGO project: examples of principles (1)

## Transparency

- The organisation publishes its **multi-annual policy plan** on its website.
- The organisation publishes the **agenda and minutes of its general assembly meeting** on its website.
- The organisation publishes **board decisions** on its website.
- The organisation publishes an **annual report**, including **financial statements**, on its website.
- The organisation publishes regulations and reports on the **remuneration**, including compensation and bonuses, of its board members and management on its website.

## Democratic processes

- Board members are **democratically (re-)appointed** according to clear procedures.
- The organisation takes steps to achieve a **differentiated and balanced composition** of its board.
- The organisation has established **term limits** as well as a retirement schedule.
- The organisation ensures the **participation of athletes** its policy processes.
- The organisation implements a **gender equality policy**.



# NSGO project: examples of principles (2)

## Internal accountability and control

- The **general assembly supervises the board** appropriately.
- The organisation applies a **clear governance structure** according to the principle of **separation of powers**.
- The **board supervises management** appropriately.
- The organisation implements a **financial control system**.
- The organisation has or recognises a **code of conduct** applicable to the members of the board, management and personnel.

## Societal responsibility

- The organisation offers **consulting to its member organisations** in the areas of management or governance.
- The organisation implements a policy on **combating sexual harassment** in sport.
- The organisation implements an **anti-doping policy**.
- The organisation implements a policy on **social inclusion through sport**.
- The organisation implements a policy for the promotion of **environmental sustainability**.



# NSGO project: final report (November 2018)

Figure 1: Flanders' overall NSGO index score

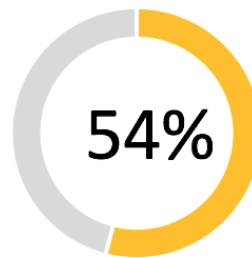
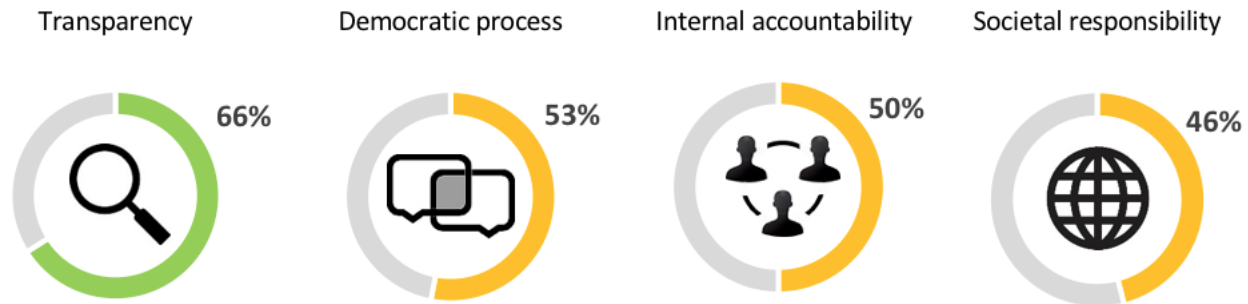


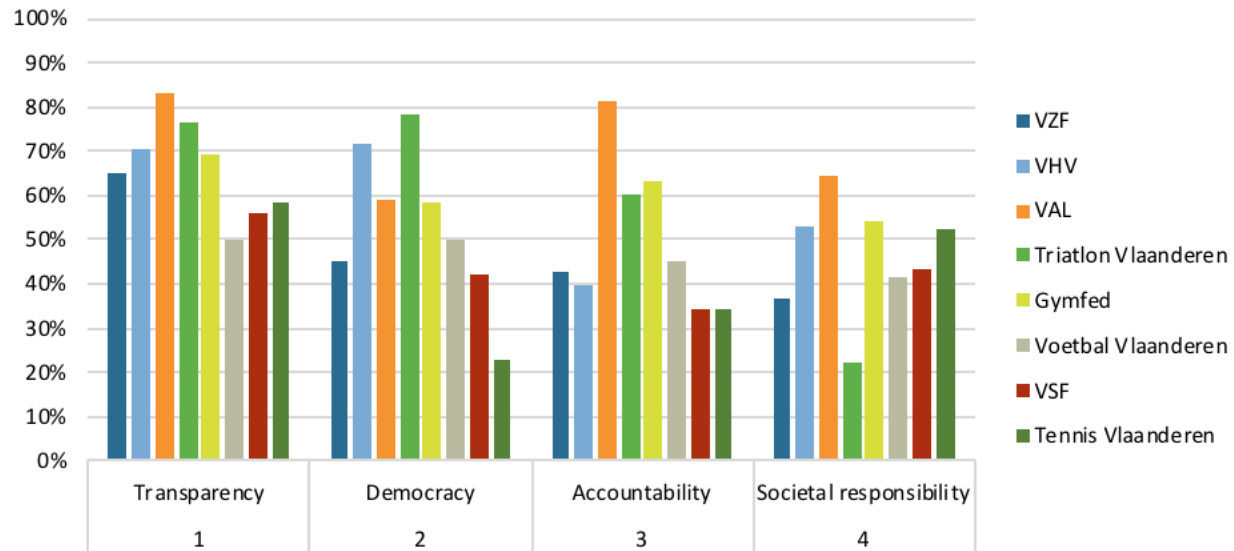
Figure 3: Flanders' scores on the four NSGO dimensions





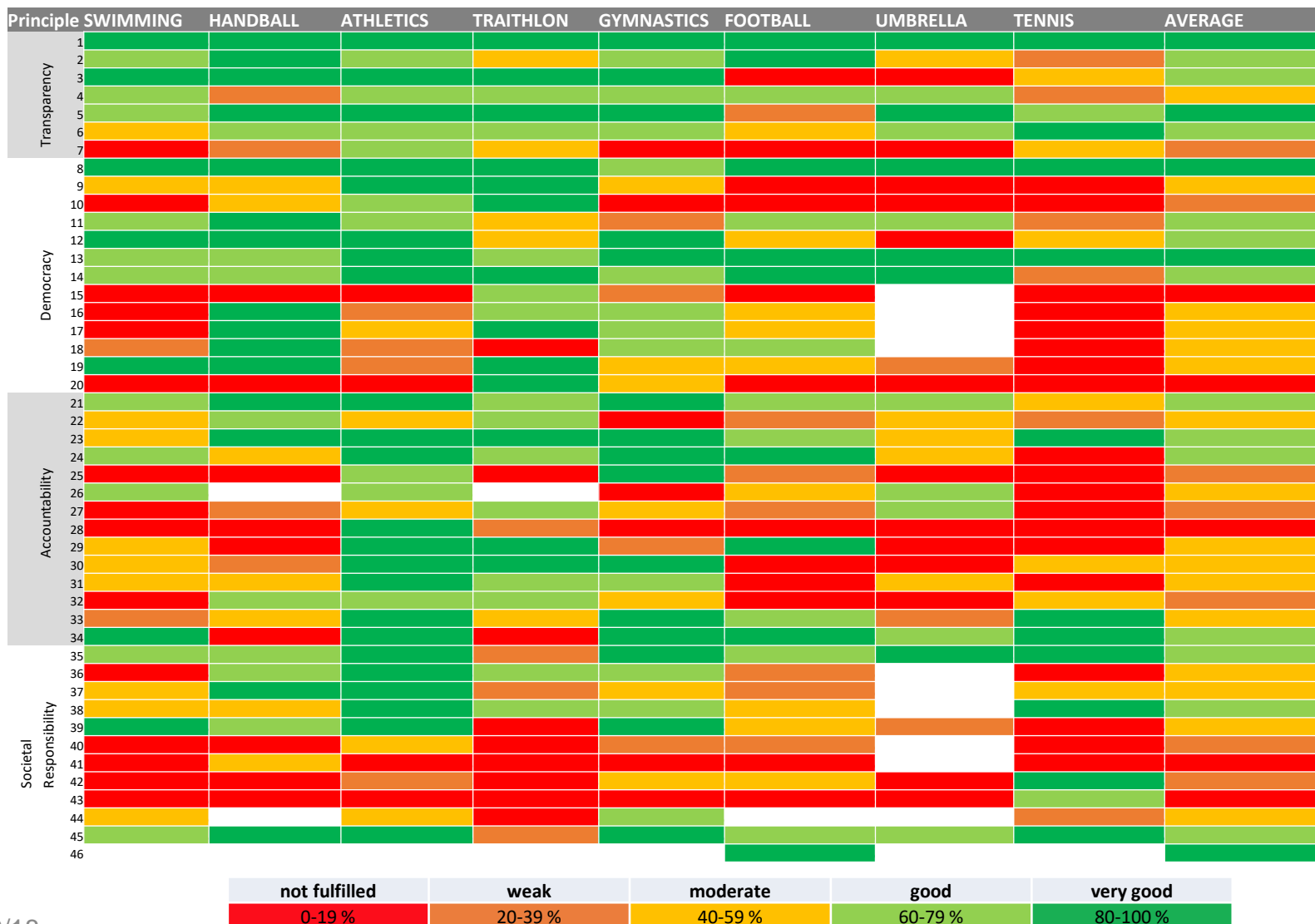
# NSGO project: final report (November 2018)

**Figure 3: Flemish sport federations' scores on the four NSGO dimensions**





# NSGO project: final report (November 2018)




Core Organization	DAF	DBU	DHF	DIF	DTF	DTrIF	GymDKK	SVØM	Hovedtotal
1	Green	Light Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
2	Green	Light Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
3	Light Green	Light Green	Light Green	Green	Green	Red	Light Green	Light Green	Light Green
4	Green	Red	Orange	Yellow	Light Green	Orange	Orange	Orange	Yellow
5	Green	Green	Light Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
6	Green	Light Green	Light Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
7	Green	Light Green	Light Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
8	Light Green	Light Green	Yellow	Green	Light Green	Green	Light Green	Light Green	Light Green
9	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
10	Red	Orange	Red	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red
11	Orange	Yellow	Orange	Light Green	Orange	Red	Orange	Orange	Orange
12	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
13	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Green	Light Green	Green	Light Green	Green
14	Green	Light Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green
15	Orange	Orange	Light Green	Green	Light Green	Orange	Yellow	Yellow	Yellow
16	Red	Orange	Green	Red	Red	Red	Red	Yellow	Orange
17	Red	Light Green	Orange	Red	Yellow	Red	Red	Yellow	Orange
18	Light Green	Red	Light Green	Red	Yellow	Red	Green	Light Green	Yellow
19	Green	Red	Yellow	Light Green	Green	Green	Green	Yellow	Light Green
20	Red	Orange	Red	Green	Orange	Yellow	Red	Red	Orange
21	Light Green	Orange	Red	Light Green	Orange	Yellow	Green	Orange	Yellow
22	Red	Green	Red	Orange	Red	Red	Green	Red	Orange
23	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Light Green	Green
24	Green	Light Green	Light Green	Green	Yellow	Green	Green	Light Green	Green
25	Yellow	Yellow	Orange	Green	Orange	Yellow	Green	Yellow	Yellow
26	Green	Red	Red	Yellow	Light Green	White	Orange	Yellow	Yellow
27	Green	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Green	Light Green	Green	Light Green
28	Yellow	Light Green	Red	Red	Red	Red	Green	Red	Orange
29	Orange	Green	Orange	Orange	Green	Green	Green	Orange	Light Green
30	Green	Green	Yellow	Green	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
31	Yellow	Light Green	Red	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Red	Yellow
32	Light Green	Yellow	Orange	Yellow	Light Green	Light Green	Light Green	Orange	Yellow
33	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
34	Light Green	Yellow	Yellow	Light Green	Green	Red	Green	Light Green	Light Green
35	Light Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
36	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Green	Light Green	Yellow	Light Green	Light Green
37	Yellow	Light Green	Light Green	Green	Yellow	Light Green	Yellow	Light Green	Light Green
38	Green	Green	Green	Green	Light Green	Green	Yellow	Green	Light Green
39	Green	Green	Orange	Green	Orange	Orange	Light Green	Green	Light Green
40	Yellow	Green	Yellow	Light Green	Green	Yellow	Yellow	Orange	Yellow
41	Light Green	Light Green	Orange	Green	Orange	Red	Red	Red	Yellow
42	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
43	Green	Red	Red	Green	Red	Yellow	Red	Yellow	Orange
44	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
45	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
46	Yellow	Green	Red	Red	Red	Orange	Red	Red	Orange



**Thank you**

**arnout.geeraert@kuleuven.be**



# Παρατηρητήριο Αθλητικής Διακυβέρνησης Εθνικών Ομοσπονδιών - Η Περίπτωση της Κύπρου

National Sports Governance Observer –  
The Cyprus Case

Ημερίδα Αθλητικής Διακυβέρνησης  
National Seminar for NSGO

Λευκωσία, Ολυμπιακό Μέγαρο  
05/06/2018

Δρ. Χρήστος Αναγνωστόπουλος (PhD)  
Κος Στράτος Ιορδανάκης (MSc)

Ιανουάριος  
2017



## National Sports Governance Observer

Συμμετοχή ΚΟΑ στο Ευρωπαϊκό ερευνητικό πρόγραμμα για την Χρηστή Διακυβέρνηση στις Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες



Ιούλιος -  
Αύγουστος  
2017



### Συλλογή δεδομένων

Εφαρμογή ερωτηματολογίου 274 ερωτήσεων (δείκτες) στις ιστοσελίδες και αρχεία των Ομοσπονδιών

Αύγουστος  
2017 -  
Φεβρουάριος  
2018



### Επαλήθευση δεδομένων

Επαλήθευση μέσω συνεντεύξεων με εκπροσώπους των ομοσπονδιών - τελικός έλεγχος των ερωτηματολογίων

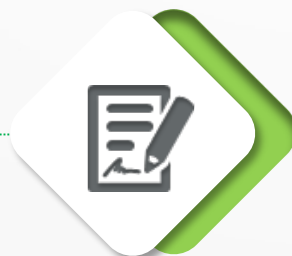
Μάρτιος -  
Μάϊος 2018



### Ανάλυση δεδομένων

Περιγραφική στατιστική ανάλυση εναρμονισμένη με αυτήν που ανέπτυξε ο Dr Geeraert για τους σκοπούς του ερευνητικού προγράμματος National Sports Governance Observer

Ιούνιος -  
Αύγουστος  
2018



### Συγγραφή

Συγγραφή και παράδοση της 20σέλιδης αναφοράς σχετικά με την Χρηστή Διακυβέρνηση στις Εθνικές Αθλητικές Ομοσπονδίες Κύπρου

Παρατηρητήριο  
Αθλητικής  
Διακυβέρνησης  
Εθνικών  
Ομοσπονδιών -  
Η Περίπτωση της  
Κύπρου





### Πλήρης Ιστοσελίδα

Ομοσπονδίες που διαθέτουν σε δική τους ιστοσελίδα (ή σε ιστοσελίδα στην οποία φιλοξενούνται) τουλάχιστον ένα από τα παρακάτω: Καταστατικό, Εσωτερικό Κανονισμό, Ετήσιο Απολογισμό, Αθλητικός Κανονισμός, Πειθαρχικός Κανονισμός, Νέα Ομοσπονδίας

### Ελλιπής Ιστοσελίδα

Ομοσπονδίες με ιστοσελίδα η οποία δε διαθέτει καταστατικό και λοιπές πληροφορίες/αρχεία σχετικά με τη λειτουργία της

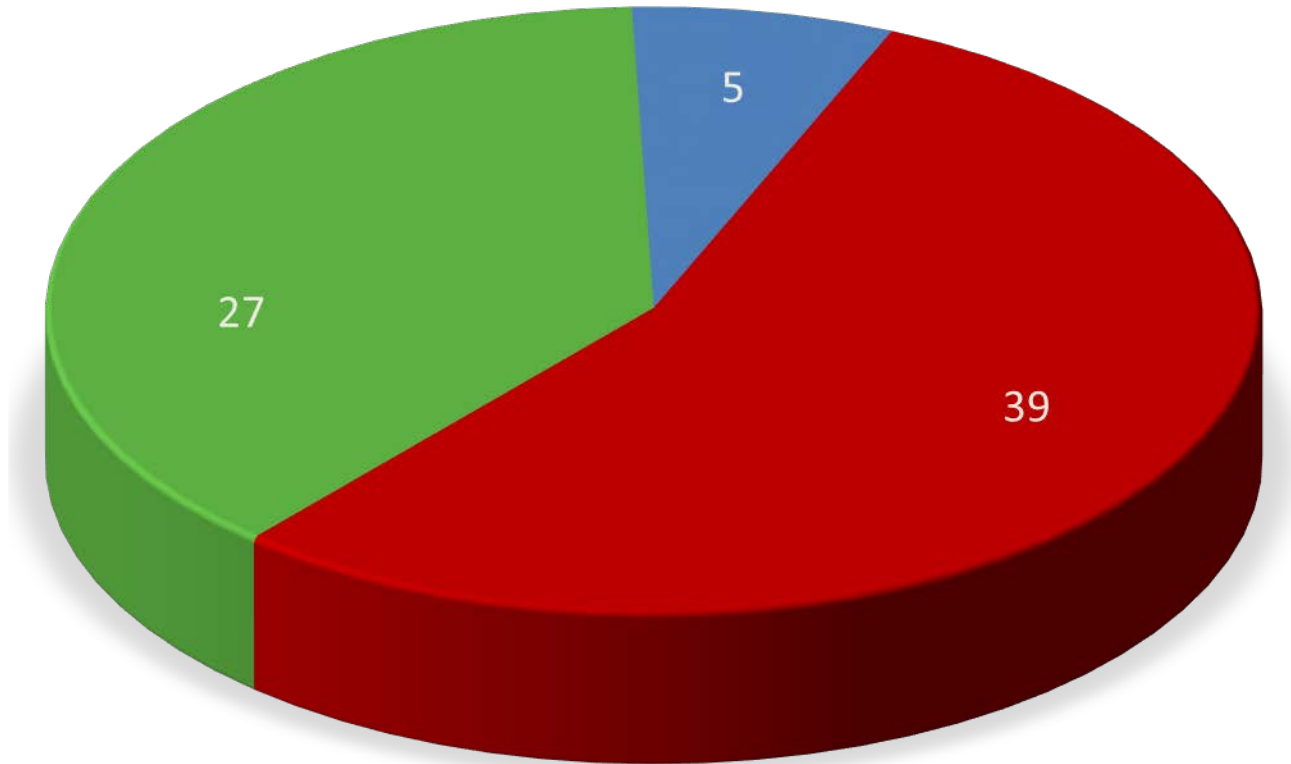
Η ιστοσελίδα διαθέτει βασικές πληροφορίες και νέα της εκάστοτε ομοσπονδίας

### Χωρίς ιστοσελίδα

Ομοσπονδίες χωρίς ιστοσελίδα ή οποιαδήποτε μορφής εκπροσώπησης στο διαδίκτυο

Ομοσπονδίες με ιστοσελίδα εκτός λειτουργίας

# Ενεργές (#71) Αθλητικές Ομοσπονδίες Κύπρου & Διαδικτυακές Παρουσίες (ή μη) αυτών



■ Πλήρης ιστοσελίδα

■ Ελλιπής ιστοσελίδα

■ Χωρίς ιστοσελίδα

# Παρατηρητήριο Αθλητικής Διακυβέρνησης Εθνικών Ομοσπονδιών:



## Η Περίπτωση της Κύπρου



1. Χειροσφαίρισης



2. Στίβου



3. Ποδοσφαίρου



4. Κολύμβησης



5. Αντισφαίρισης



6. Γυμναστικής



7. Τριάθλου

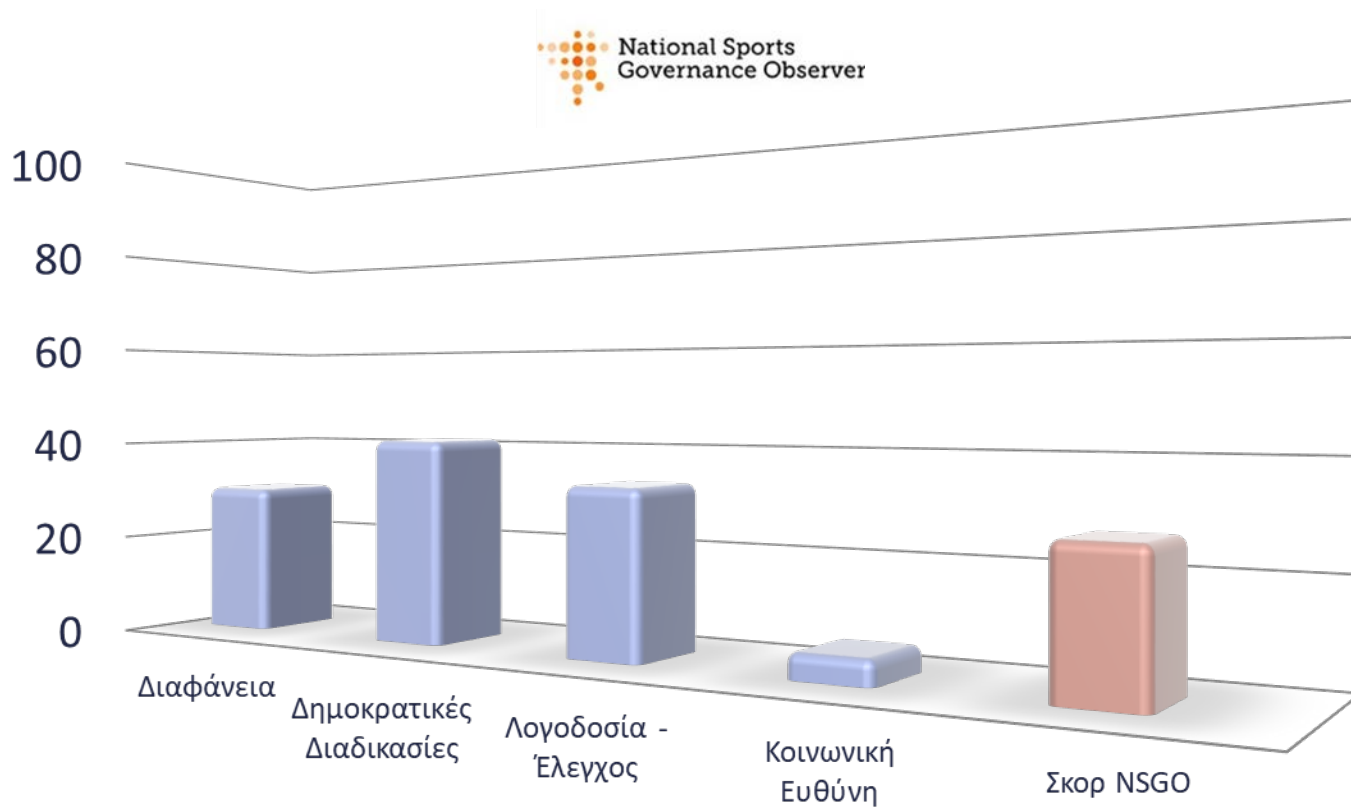


8. Κυπριακή Ολυμπιακή Επιτροπή (ΚΟΕ)

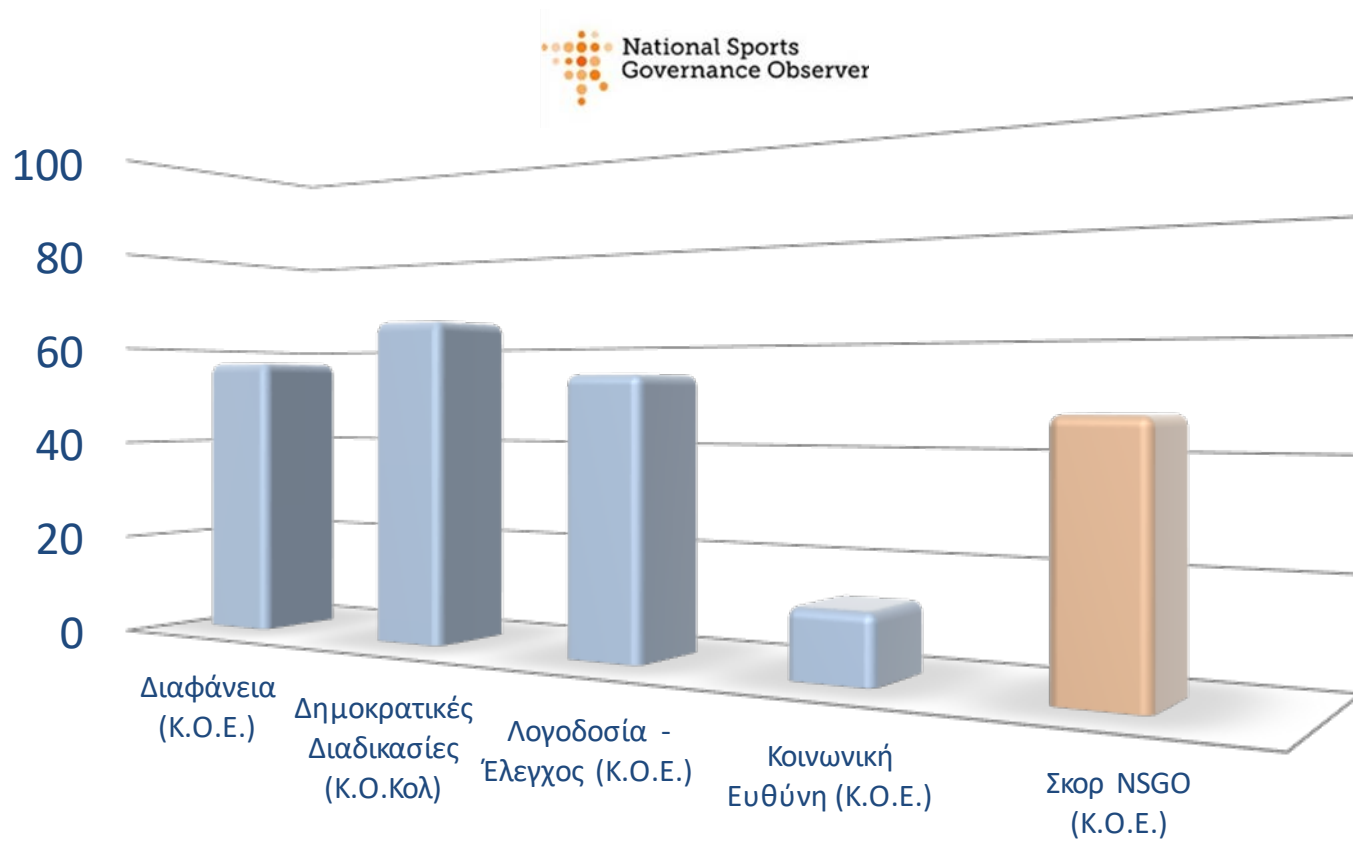
(#8)



# Μέσος Όρος ανά διάσταση (#8)




# Υψηλότερα σκορ (#8)





# Εικόνα ανά περίπτωση


 <b>Δείκτης NSGO</b> National Sports Governance Observer	? %	
---	-----	--

Αριθμός  
εργαζομένων:  
?

Διάσταση	Σκορ	Χαρακτηρισμός Δείκτη	# Δείκτες	# Ενεργοί Δείκτες
<b>Διαφάνεια</b> (Transparency)	? %			
<b>Δημοκρατικές Διαδικασίες</b> (Democracy)	? %			
<b>Λογοδοσία – Έλεγχος</b> (Accountability)	? %			
<b>Κοινωνική Ευθύνη</b> (Societal Responsibility)	? %			

# Κυπριακή Ομοσπονδία Χειροσφαίρισης




 <p><b>Δείκτης NSGO</b> National Sports Governance Observer</p>	<p><b>29%</b></p>	<p><b>Αδύναμος</b></p>
--	-------------------	------------------------

Αριθμός  
εργαζομένων:  
<10

Διάσταση	Σκορ	Χαρακτηρισμός Δείκτη	# Δείκτες	# Ενεργοί Δείκτες
<p><b>Διαφάνεια</b> (Transparency)</p>	<p>40%</p>	<p><b>Μέτριος</b></p>	<p>42</p>	<p>40</p>
<p><b>Δημοκρατικές Διαδικασίες</b> (Democracy)</p>	<p>44%</p>	<p><b>Μέτριος</b></p>	<p>55</p>	<p>36</p>
<p><b>Λογοδοσία – Έλεγχος</b> (Accountability)</p>	<p>33%</p>	<p><b>Αδύναμος</b></p>	<p>89</p>	<p>75</p>
<p><b>Κοινωνική Ευθύνη</b> (Societal Responsibility)</p>	<p>0%</p>	<p><b>Δεν πληρείται</b></p>	<p>88</p>	<p>51</p>

# Κυπριακή Ομοσπονδία Ερασιτεχνικού Αθλητισμού Στίβου




<b>Δείκτης NSGO</b>  National Sports Governance Observer	<b>25%</b>	<b>Αδύναμος</b>
---	------------	-----------------

Αριθμός  
εργαζομένων:  
<10

Διάσταση	Σκορ	Χαρακτηρισμός Δείκτη	# Δείκτες	# Ενεργοί Δείκτες
<b>Διαφάνεια</b> (Transparency)	23%	Αδύναμος	42	40
<b>Δημοκρατικές Διαδικασίες</b> (Democracy)	33%	Αδύναμος	55	36
<b>Λογοδοσία – Έλεγχος</b> (Accountability)	40%	Μέτριος	89	75
<b>Κοινωνική Ευθύνη</b> (Societal Responsibility)	5%	Δεν πληρείται	88	55

# Κυπριακή Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου




 <b>Δείκτης NSGO</b> National Sports Governance Observer	<b>17%</b>	<b>Δεν πληρείται</b>
---	------------	----------------------

Αριθμός  
εργαζομένων:  
30-40

Διάσταση	Σκορ	Χαρακτηρισμός Δείκτη	# Δείκτες	# Ενεργοί Δείκτες
<b>Διαφάνεια</b> (Transparency)	18%	<b>Δεν πληρείται</b>	42	42
<b>Δημοκρατικές Διαδικασίες</b> (Democracy)	23%	<b>Αδύναμος</b>	55	55
<b>Λογοδοσία – Έλεγχος</b> (Accountability)	20%	<b>Αδύναμος</b>	89	89
<b>Κοινωνική Ευθύνη</b> (Societal Responsibility)	6%	<b>Δεν πληρείται</b>	88	88

# Κυπριακή Ομοσπονδία Κολύμβησης




 <p><b>Δείκτης NSGO</b> National Sports Governance Observer</p>	<p><b>41%</b></p>	<p><b>Μέτριος</b></p>
--	-------------------	-----------------------

Αριθμός  
εργαζομένων:  
<10

Διάσταση	Σκορ	Χαρακτηρισμός Δείκτη	# Δείκτες	# Ενεργοί Δείκτες
<p><b>Διαφάνεια</b> (Transparency)</p>	<p>51%</p>	<p><b>Μέτριος</b></p>	<p>42</p>	<p>40</p>
<p><b>Δημοκρατικές Διαδικασίες</b> (Democracy)</p>	<p>65%</p>	<p><b>Καλός</b></p>	<p>55</p>	<p>36</p>
<p><b>Λογοδοσία – Έλεγχος</b> (Accountability)</p>	<p>44%</p>	<p><b>Μέτριος</b></p>	<p>89</p>	<p>75</p>
<p><b>Κοινωνική Ευθύνη</b> (Societal Responsibility)</p>	<p>5%</p>	<p><b>Δεν πληρείται</b></p>	<p>88</p>	<p>55</p>

# Κυπριακή Ομοσπονδία Αντισφαιρίσης




<b>Δείκτης NSGO</b>  National Sports Governance Observer	<b>19%</b>	<b>Δεν πληρείται</b>
---	------------	----------------------

Αριθμός εργαζομένων:  
<10

Διάσταση	Σκορ	Χαρακτηρισμός Δείκτη	# Δείκτες	# Ενεργοί Δείκτες
<b>Διαφάνεια</b> (Transparency)	13%	<b>Δεν πληρείται</b>	42	25
<b>Δημοκρατικές Διαδικασίες</b> (Democracy)	38%	<b>Αδύναμος</b>	55	36
<b>Λογοδοσία – Έλεγχος</b> (Accountability)	19%	<b>Δεν πληρείται</b>	89	74
<b>Κοινωνική Ευθύνη</b> (Societal Responsibility)	5%	<b>Δεν πληρείται</b>	88	55

# Κυπριακή Ομοσπονδία Γυμναστικής




 <p><b>Δείκτης NSGO</b> National Sports Governance Observer</p>	<b>26%</b>	<b>Αδύναμος</b>
--	------------	-----------------

Αριθμός εργαζομένων:  
<10

Διάσταση	Σκορ	Χαρακτηρισμός Δείκτη	# Δείκτες	# Ενεργοί Δείκτες
<b>Διαφάνεια</b> (Transparency)	21%	<b>Αδύναμος</b>	42	40
<b>Δημοκρατικές Διαδικασίες</b> (Democracy)	41%	<b>Μέτριος</b>	55	36
<b>Λογοδοσία – Έλεγχος</b> (Accountability)	38%	<b>Αδύναμος</b>	89	75
<b>Κοινωνική Ευθύνη</b> (Societal Responsibility)	3%	<b>Δεν πληρείται</b>	88	55

# Κυπριακή Ομοσπονδία Τριάθλου



<b>Δείκτης NSGO</b>  National Sports Governance Observer	<b>12%</b>	<b>Δεν πληρείται</b>
--	------------	----------------------


Αριθμός εργαζομένων:  
<10

Διάσταση	Σκορ	Χαρακτηρισμός Δείκτη	# Δείκτες	# Ενεργοί Δείκτες
<b>Διαφάνεια</b> (Transparency)	15%	<b>Δεν πληρείται</b>	42	33
<b>Δημοκρατικές Διαδικασίες</b> (Democracy)	17%	<b>Δεν πληρείται</b>	55	27
<b>Λογοδοσία – Έλεγχος</b> (Accountability)	14%	<b>Δεν πληρείται</b>	89	74
<b>Κοινωνική Ευθύνη</b> (Societal Responsibility)	0%	<b>Δεν πληρείται</b>	88	56



# Κυπριακή Ολυμπιακή Επιτροπή

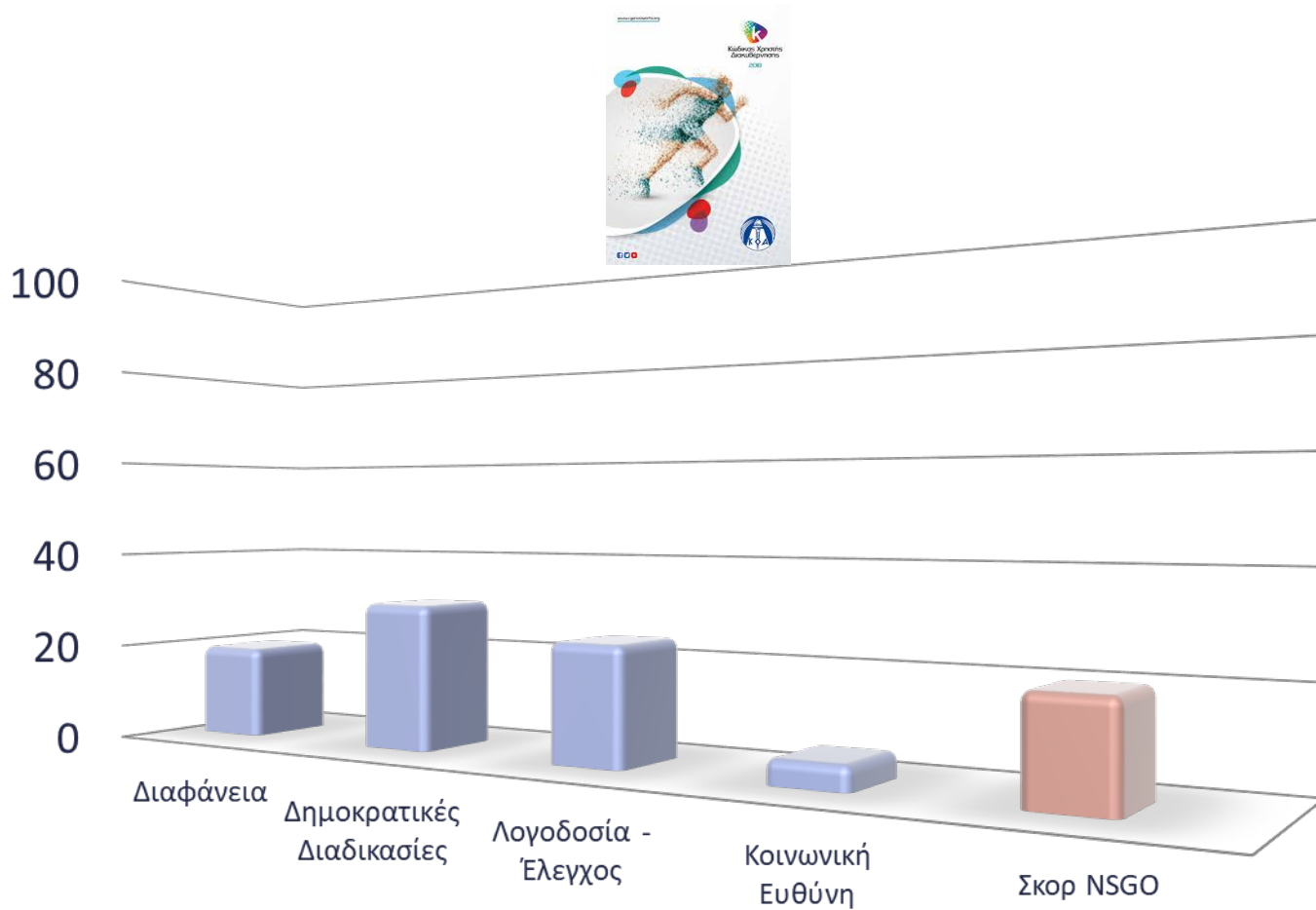


 <b>Δείκτης NSGO</b> National Sports Governance Observer	<b>47%</b>	<b>Μέτριος</b>
---	------------	----------------

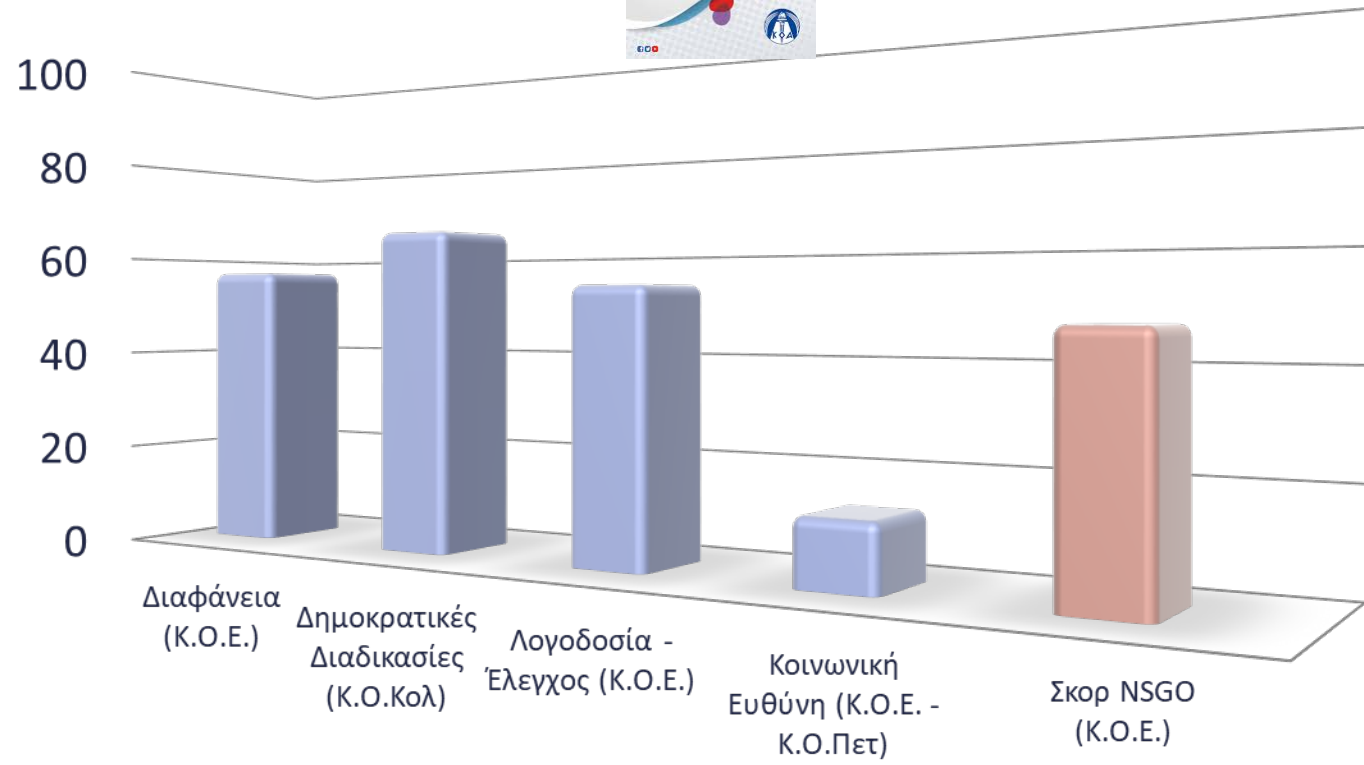
Αριθμός εργαζομένων:  
10-30

Διάσταση	Σκορ	Χαρακτηρισμός Δείκτη	# Δείκτες	# Ενεργοί Δείκτες
<b>Διαφάνεια</b> (Transparency)	57%	<b>Μέτριος</b>	42	37
<b>Δημοκρατικές Διαδικασίες</b> (Democracy)	63%	<b>Καλός</b>	55	38
<b>Λογοδοσία – Έλεγχος</b> (Accountability)	54%	<b>Μέτριος</b>	89	77
<b>Κοινωνική Ευθύνη</b> (Societal Responsibility)	13%	<b>Δεν πληρείται</b>	88	76

# Μέσος Όρος ανά διάσταση (#32)



# Υψηλότερα σκορ (#32)





# Ευχαριστούμε για την προσοχή σας

Thank you for listening

Ημερίδα Αθλητικής Διακυβέρνησης  
National Seminar for NSGO

Λευκωσία, Ολυμπιακό Μέγαρο  
05/06/2018

Δρ. Χρήστος Αναγνωστόπουλος (PhD)  
Κος Στράτος Ιορδανάκης (MSc)

[christos.anagnostopoulos@himolde.no](mailto:christos.anagnostopoulos@himolde.no)

# **Implementing a Code of Good Governance**

Seminar: presentation of the Code of Good Governance

Nicosia, 5 June 2018

Dr. Arnout Geeraert

Leuven International and European Studies, KU Leuven



# Content

- Code of good governance in Flemish sport federations
- Achieving compliance with a code of good governance
- Implementing a code of good governance



# Content

- **Code of good governance in Flemish sport federations**
- Achieving compliance with a code of good governance
- Implementing a code of good governance

# Good governance codes

## A. International level

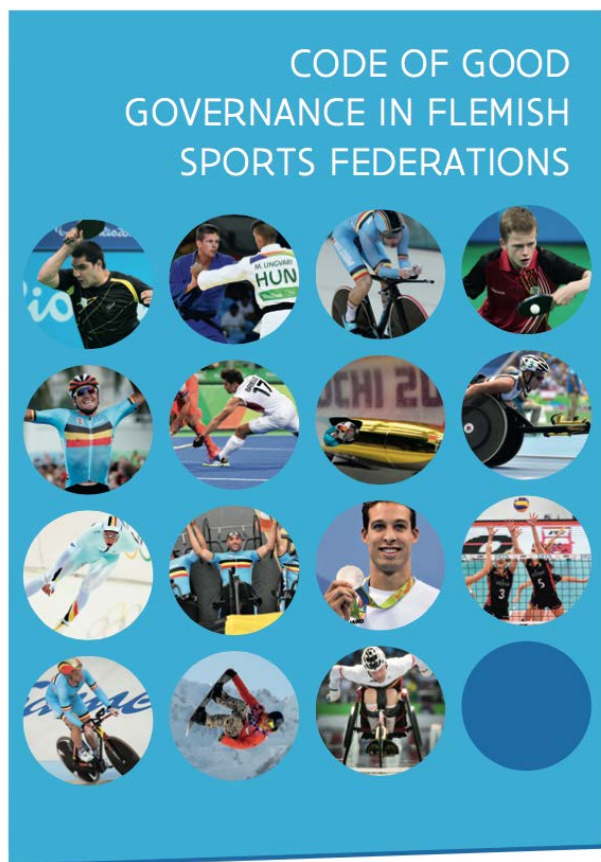
- IOC: Basic Universal Principles of Good Governance
- ASOIF: Key Governance Principles and Basic Indicators

## B. (sub-)national level

- Public actors: have implemented codes, laws and policies (e.g. Flanders, UK, Australia, Brazil, Cyprus)
- Public actors and sport sector: consider (new) good governance policies (e.g. the Netherlands, Poland)



# Code of good governance in flemish sport federations



MORE INFO?  
[WWW.SPORTVLAANDEREN.BE](http://WWW.SPORTVLAANDEREN.BE)

**SPORT.**  
**VLAANDEREN**

## DIMENSION 1 TRANSPARENCY

Transparency relates to the degree of openness when transmitting information. Transparent operations offer stakeholders the opportunity to monitor the organisation's internal operations.

### PRINCIPLE 1

**THE ORGANISATION PUBLISHES ITS ARTICLES OF ASSOCIATION, INTERNAL REGULATIONS, ORGANISATION CHART, SPORTS RULES AND MULTI-ANNUAL POLICY PLAN.**

- The organisation publishes its articles of association, domestic regulations, organisation chart, sports rules and multi-annual policy plan on its website. These documents are easy to find and accessible to everyone.

#### TIP 1

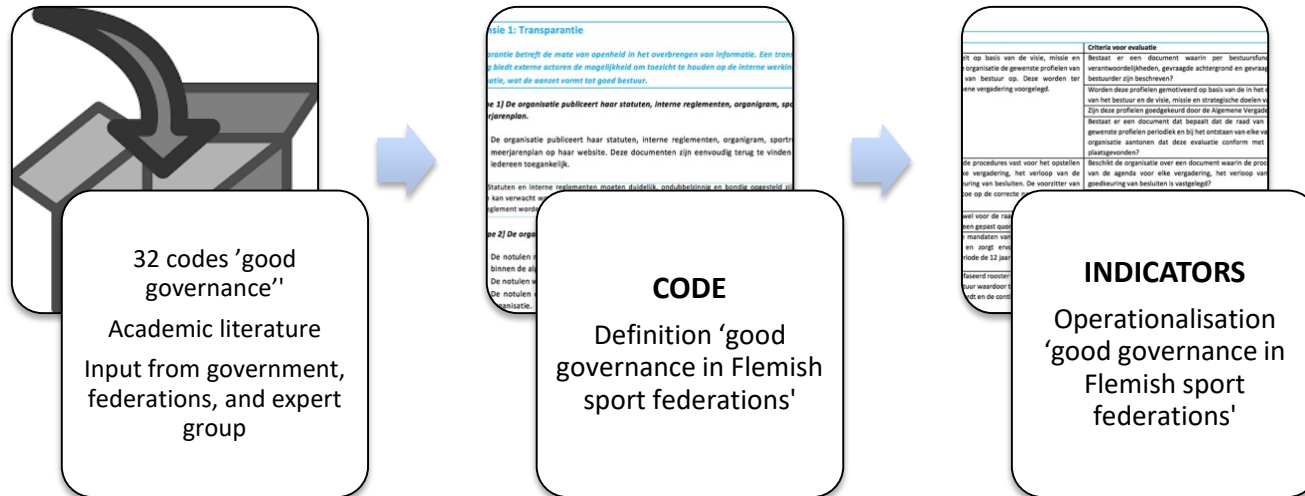
The articles of association and internal regulations must be worded clearly, unambiguously and concisely. Matters that may be expected to be frequently adapted and updated are best set out in the internal regulations.

### PRINCIPLE 2

**THE ORGANISATION PUBLISHES THE AGENDA AND MINUTES OF ITS GENERAL ASSEMBLY MEETING.**

- The minutes must give an accurate summary of the deliberations and ballots at the general assembly meeting.
- The minutes shall be sent as soon as possible to the members and internal stakeholders.
- The minutes and ballot results are published on the organisation's website.
- The general assembly approves the minutes.
- The agenda is published on the organisation's website in sufficient time before the general assembly convenes. It contains the various agenda items with a word of explanation, the list of topics to be discussed and specifies which items shall be put to the vote.

# Project: good governance in Flemish sport federations



# Dichotomous indicators

## Harde indicatoren (ja/nee)

Dimensie 1: Transparantie			
Indicator	Criteria voor evaluatie	JA/NEE	
1.1	De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram en sportregels op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie de meest recente versies van de statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan op haar website?	
		Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	
1.2	De organisatie publiceert haar beleidsplan op haar website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie het gehanteerde beleidsplan op haar website?	
		Is dit document voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	
1.3	De organisatie publiceert het jaarverslag op de website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie het meest recente jaarverslag?	
		Publiceert de organisatie de jaarverslagen van de 4 voorgaande jaren?	
		Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	
1.4	De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website? Om redenen van privacy of discretie kan volledige transparantie soms niet aangewezen zijn.	
		Geven de notulen een samenvatting van de besprekingen en de (motivering van) de beslissingen weer?	
		Wordt een publieke versie van de notulen van alle vergaderingen van de raad van bestuur van de afgelopen 12 maanden gepubliceerd?	
1.5	De organisatie publiceert de notulen van de algemene vergadering op de website.	Publiceert de organisatie de notulen en resultaten van de stemmingen van de algemene vergadering op haar website?	
		Geven de notulen een samenvatting van de besprekingen en de resultaten van de stemmingen weer?	
		Publiceert de organisatie de notulen van de algemene vergaderingen die de	



# Ordinal indicators

## Indicator 4: De organisatie heeft gelimiteerde ambtstermijnen

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De mandaten van de leden van de raad van bestuur zijn niet beperkt in de tijd.	De mandaten van een deel van de leden van de raad van bestuur (bijvoorbeeld van de voorzitter) zijn beperkt in de tijd.	De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd.  Na een bepaald aantal termijnen moeten alle leden van de raad van bestuur minstens een termijn overslaan voordat ze zich opnieuw verkiesbaar kunnen stellen.	De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd.  Na een bepaald aantal termijnen kunnen alle leden van de raad van bestuur zich niet meer verkiesbaar stellen.  De voorzitter van de raad van bestuur moet verplicht aftreden na twee termijnen en kan hierna niet aanblijven als bestuurder.  De maximale aaneengesloten zittingsperiode van alle leden overschrijdt de 12 jaar niet.	De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd en zijn eenmaal hernieuwbaar (zonder uitzondering).  De maximale aaneengesloten zittingsperiode van alle leden overschrijdt de 12 jaar niet.

# Meta sheets

## IMPLEMENTATIEFICHE

### Dimensie 2: Democratie

#### Indicator 2.1

*De raad van bestuur stelt op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie de gewenste profielen van de leden van de raad van bestuur op. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd.*

De zoektocht naar (geschikte) leden van de raad van bestuur is vaak moeilijk. Dit is vooral zo voor kleine federaties. Bestuurdersprofielen helpen om deze zoektocht faciliteren doordat men gericht op zoek kan gaan en potentiële kandidaten een duidelijker en realistischer beeld krijgen van wat van hen verwacht wordt. In deze profielen wordt gedetailleerd beschreven hoe de rol van het bestuur ingevuld wordt in het kader van de visie, missie en strategische doelen en welke consequentie dat voor de functieprofielen van bestuursleden heeft.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Bestaat er een document waarin per bestuursfunctie de bestuursstaken, verantwoordelijkheden, gevraagde achtergrond en gevraagde competenties van de bestuurder zijn beschreven?	
Worden deze profielen gemotiveerd op basis van de in het document beschreven rol van het bestuur en de visie, missie en strategische doelen van de organisatie?	
Zijn deze profielen goedgekeurd door de algemene vergadering?	
Bestaat er een document dat bepaalt dat de raad van bestuur de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature evalueert? Kan de organisatie aantonen dat deze evaluatie conform met deze verplichting heeft plaatsgevonden?	

#### Opmerkingen voor implementatie

De organisatie moet eerst vastleggen welke rol(len) de raad van bestuur moet opnemen in de organisatie met het oog op het realiseren van de visie. Een bestuur kan bijvoorbeeld veeleer controlerend optreden en zich concentreren op zijn toezichtstaak op de directie. Anderzijds kan de raad van bestuur de directie actief adviseren inzake bepaalde thema's zoals financiën, juridische zaken, communicatie, sporttechnische zaken en humanresourcesmanagement. In kleine federaties kan het soms zelfs aangewezen zijn dat de raad van bestuur operationele taken vervult.

Op basis van de gedefinieerde rol(len) worden de specifieke profielen gedefinieerd. In deze profielen wordt beschreven over welke specifieke professionele en persoonlijke competenties de individuele leden van de raad van bestuur zouden moeten beschikken. Wat betreft professionele competenties is elke raad van bestuur gebaat bij zowel generalisten als specialisten. Relevante gespecialiseerde kennisdomen zijn bijvoorbeeld boekhouden en financiën, juridische zaken, humanresourcesmanagement, marketing en communicatie en sporttechnische zaken. Generische vaardigheden die relevant zijn in een (sport)bestuur zijn onder meer onderhandelingsvaardigheden,

102

## EVALUATIEFICHE

### Dimensie 2: Democratie

#### Indicator 2.1

*De raad van bestuur stelt op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie de gewenste profielen van de leden van de raad van bestuur op. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd.*

De zoektocht naar (geschikte) leden van de raad van bestuur is vaak moeilijk. Dit is vooral zo voor kleine federaties. Bestuurdersprofielen helpen om deze zoektocht faciliteren doordat men gericht op zoek kan gaan en potentiële kandidaten een duidelijker en realistischer beeld krijgen van wat van hen verwacht wordt. In deze profielen wordt gedetailleerd beschreven hoe de rol van het bestuur wordt ingevuld in het kader van de visie, missie en strategische doelen en welke gevolgen dat heeft voor de functieprofielen van bestuursleden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Bestaat er een document waarin per bestuursfunctie de bestuursstaken, verantwoordelijkheden, gevraagde achtergrond en gevraagde competenties van de bestuurder zijn beschreven?	
Worden deze profielen gemotiveerd op basis van de in het document beschreven rol van het bestuur en de visie, missie en strategische doelen van de organisatie?	
Zijn deze profielen goedgekeurd door de Algemene Vergadering?	
Bestaat er een document dat bepaalt dat de raad van bestuur de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature evalueert? Kan de organisatie aantonen dat deze evaluatie conform met deze verplichting heeft plaatsgevonden?	

#### Opmerkingen voor evaluatie

De organisatie moet eerst vastleggen welke rol(len) de raad van bestuur moet opnemen in de organisatie met het oog op het realiseren van de visie. Een bestuur kan bijvoorbeeld veeleer controlerend optreden en zich concentreren op zijn toezichtstaak op de directie. Anderzijds kan de raad van bestuur de directie actief adviseren inzake bepaalde thema's zoals financiën, juridische zaken, communicatie, sporttechnische zaken en HR-management. In kleine federaties kan het soms zelfs aangewezen zijn dat de raad van bestuur operationele taken vervult.

Op basis van de gedefinieerde rol(len) worden de specifieke profielen gedefinieerd. In deze profielen wordt beschreven over welke specifieke professionele en persoonlijke competenties de individuele leden van de raad van bestuur zouden moeten beschikken.

136

## Indicator 14

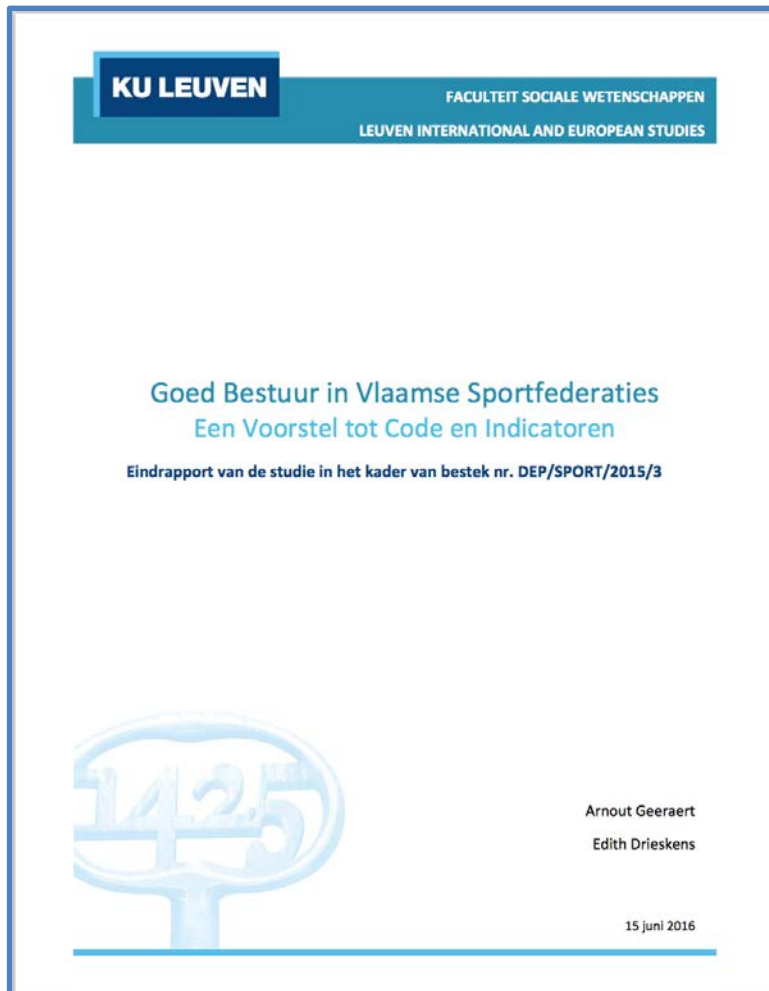
*De organisatie heeft een beleid inzake de bestrijding van match-fixing.*

(Top)sportfederaties worden steeds vaker geconfronteerd met de realiteit en gevolgen van match-fixing en moeten gepaste acties te ondernemen om de risico's te minimaliseren.

Score/stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie onderneemt geen stappen ter bestrijding van match-fixing.
1	In ontwikkeling	De organisatie onderneemt stappen ter bestrijding van match-fixing.
2	Wordt geïmplementeerd	De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels.</li> <li>De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties gericht op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs.</li> </ul>
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels.</li> <li>De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties gericht op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs.</li> <li>De organisatie onderzoekt de risico's inzake match-fixing en onderneemt gepaste acties om deze te minimaliseren.</li> <li>De organisatie stelt een verantwoordelijke aan die binnen de organisatie fungeert als contactpunt inzake match-fixing. Deze persoon is verantwoordelijk voor het verzorgen van initiatieven rond de bestrijding van match-fixing, het ontvangen van informatie omtrent (mogelijke) match-fixing, het onderhouden</li> </ul>

180

# Project: good governance in Flemish sport federations



- **Code:**
  - 43 principles
  - 131 criteria
  - 25 guidelines
- **Indicators:**
  - 29 hard indicators
  - 14 soft indicators
  - Implementation and evaluation:
    - Meta sheets (72)
    - Scenarios (2x2)
    - Recommendations (10)
    - Software



# Content

- Code of good governance in Flemish sport federations
- **Achieving compliance with a code of good governance**
- Implementing a code of good governance



# Implementing good governance

Two main reasons why sport federations do not comply with a code of good governance

Unwilling to implement

**Costs**

“We don’t want to invest the resources”

“We don’t want things to change”

**Legitimacy**

“We don’t think good governance is beneficial”

“Good governance is for the corporate world”

Unable to implement

**Incorrect interpretation of the principles**

“We want to implement, but interpret the mandatory principles incorrectly”

**Lack of expertise**

“We want to implement, but don’t understand good governance”

**Lack of resources**

“We want to implement, but we don’t have the resources”





# Implementing good governance

Two main reasons why sport federations do not comply with a code of good governance

## Unwilling

### Costs

“We don’t want to invest the resources”  
“We don’t want things to change”

Measure / check the implementation of principles  
Naming / shaming, financial repercussions

### Legitimacy

“We don’t think good governance is beneficial”  
“Good governance is for the corporate world”

Explain the importance of good governance  
Bring federations together

## Unable

### Incorrect interpretation of the principles

“We interpret the mandatory principles incorrectly”

Explain good governance principles

### Lack of expertise

“We don’t understand good governance”

Build capacity through consulting, one-on-one advise, exchange of best practices; templates...

### Lack of resources

“We don’t have the resources”

Give financial support



# Content

- Code of good governance in Flemish sport federations
- Achieving compliance with a code of good governance
- **Implementing a code of good governance**



# Systematic implementation

**Board  
initiates  
and  
supervises  
phases**

**Publication of available documents**

**Preparation of documents to be published**

**Amending statutes and  
internal regulations**

# Systematic implementation

## Publication of available documents

- **Designated staff member:** appoint a staff member responsible for collecting and publishing available documents
- **Collect documents:** list documents that must be published and collect available documents
- **Website:** establish a 'governance' section on your website where all documents are published

# Systematic implementation

## Preparation of documents to be published

- **List:** list the documents that must be published but are not yet available
- **Coordination:** make arrangement for the preparation / drafting / monitoring of documents that must be published



# Systematic implementation

## Amending statutes and internal regulations

- **Working group:** establish a working group consisting of board members, management, staff member and (possibly) external experts
- **Consult:** consult the code of good governance and the Cyprus Sports Federation
- **Collect:** collect good practices (contact other sport federations, consult the internet)
- **Advise:** contact experts
- **Collaborate:** collaborate with other sport federations (working group), look into pooling resources (e.g. Ethical Commission, administrative staff,...)



# Systematic implementation

## Amending statutes and internal regulations

- **Clarity:** statutes and internal regulations must be worded clearly, unambiguously and concisely.
- **Differentiation:** Matters that may be expected to be frequently adapted and updated are best set out in the internal regulations.

**Thank you**

**arnout.geeraert@kuleuven.be**





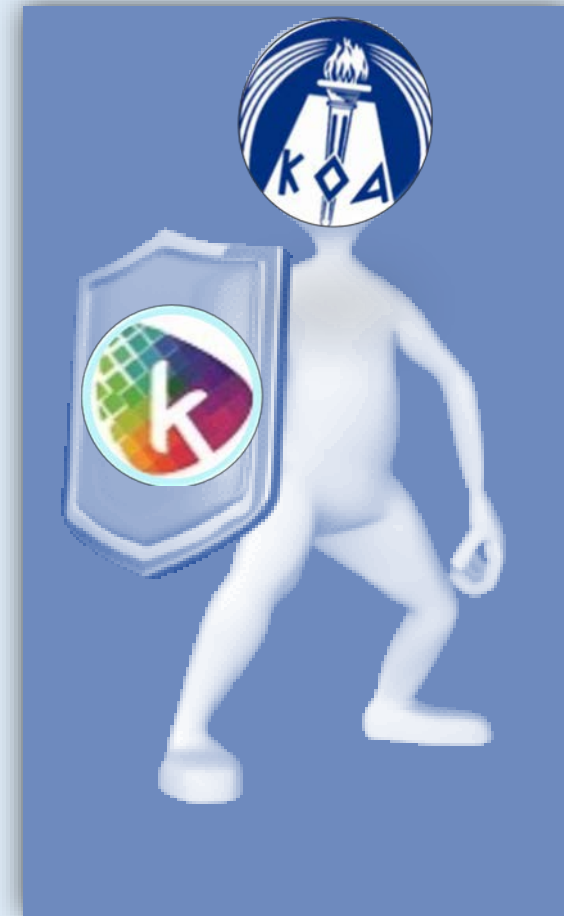
# Κώδικας Χρηστής Διακυβέρνησης Αθλητικών Ομοσπονδιών Κύπρου

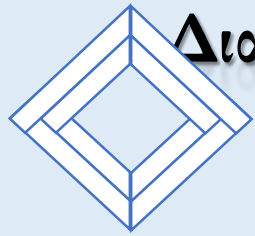
05 Ιουνίου 2018

**Επιμέλεια – Παρουσίαση**

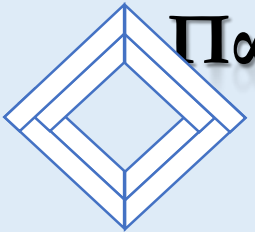
Δρ. Χρήστος Αναγνωστόπουλος  
Επίκουρος Καθηγητής Διοίκησης & Οργάνωσης Αθλητισμού  
Πανεπιστήμιο UCLan Cyprus

# Θεσμική υποχρέωση: 'Βοήθεια' & 'Προστασία'

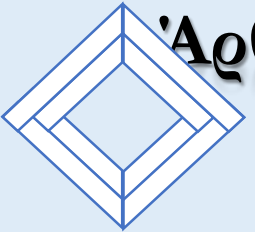




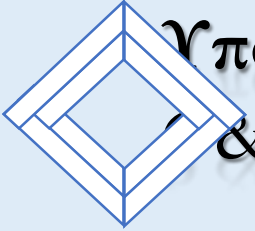
**Διαστάσεις Κώδικα: 4**



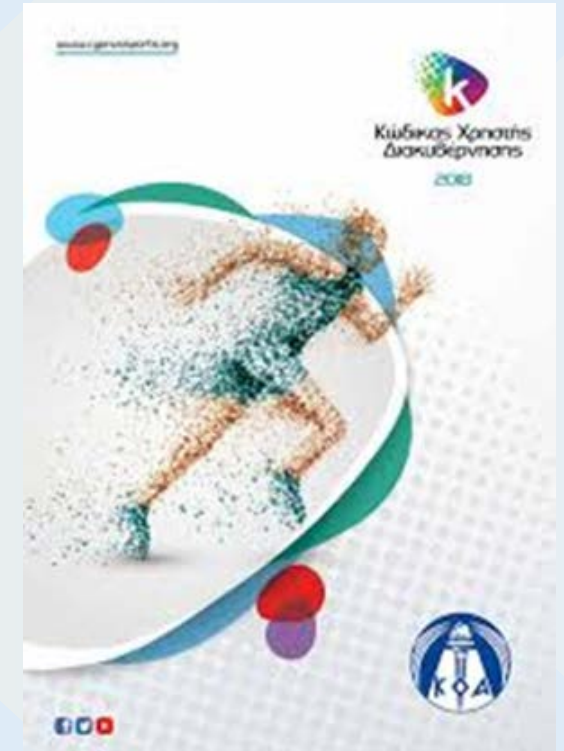
**Παράμετροι Κώδικα: 15**



**Άρθρα Κώδικα: 55**



**Υπο-άρθρα & Διευκρινίσεις Κώδικα:  
& 13 αντίστοιχα**



# Χρηστή Διακυβέρνηση

Το πλαίσιο και η φιλοσοφία εντός των οποίων μία αθλητική ομοσπονδία διαμορφώνει πολιτική, εκπληρώνει τους στρατηγικούς της στόχους, αλληλοεπιδρά με τα ενδιαφερόμενα μέρη της, εποπτεύει τις επιδόσεις της, αξιολογεί και διαχειρίζεται τον κίνδυνο και παρέχει πληροφόρηση στο κοινό στο οποίο απευθύνεται για τις δραστηριότητές και την πρόοδό της συμπεριλαμβανομένης της αποδοτικής, βιώσιμης και αναλογικής πολιτικής για τα αθλήματα και τους κανονισμούς



# Διαστάσεις Κώδικα





## Διαφάνεια

# 1. Στρατηγικό Σχέδιο



Άρθρο  
1.1

Η Ομοσπονδία καταρτίζει **πολυετές στρατηγικό σχέδιο**, το οποίο δομείται στη βάση του εγχειριδίου στρατηγικού σχεδιασμού του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού (ΚΟΑ) (με ισχύ από 1.1.2019). **!**

Άρθρο  
1.3

Το συγκεκριμένο σχέδιο επικεντρώνεται στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και **όχι στις διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν**. (Οι οποίες διαδικασίες, σχεδιάζονται από την διαχειριστική διεύθυνση, σε συνεργασία με την αντίστοιχη διεύθυνση του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού (ΚΟΑ) και της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής (ΚΟΕ)). **!**

Άρθρο  
1.5

Το στρατηγικό σχέδιο παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους **κινδύνους** και τους αστάθμητους παράγοντες που αντιμετωπίζει η Ομοσπονδία, καθώς και τους τρόπους που χρησιμοποιεί για να ελέγξει και να αποφύγει τους εν λόγω κινδύνους



Άρθρα  
1.1 / 1.2

# Διευκρίνιση

Είναι γνωστό ότι το ανθρώπινο δυναμικό των Ομοσπονδιών είναι περιορισμένο. Ως εκ τούτου, το Δ.Σ. μπορεί να επιτελεί καθήκοντα λειτουργικής φύσεως όπως είναι τα οικονομικά, νομικά, επικοινωνιακά, και τα αθλητικά-τεχνικά ζητήματα. Αυτή η αναγκαιότητα, όμως, δεν θα πρέπει να ενεργεί εις βάρος του πρωταρχικού ρόλου που έχει το Δ.Σ., που παραμένει ο σχεδιασμός της στρατηγικής η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα, σημαντικά στοιχεία: το γενικό όραμα και την αποστολή της ομοσπονδίας, τις διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία της, τη σχέση μεταξύ της διοίκησης και τις αρμοδιότητες της.



## Διαφάνεια

2.

### Επικοινωνία & Ενημέρωση Διοικητικού Συμβουλίου



Άρθρο  
2.1.1

---Το καταστατικό της,  
---το οργανόγραμμα,  
---τους αθλητικούς κανόνες  
---τον πιο πρόσφατα επικαιροποιημένο εσωτερικό κανονισμό της (όπου ισχύει) και  
---το πολυετές στρατηγικό σχέδιό της.

Άρθρο  
2.1.2

---Γενική διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου  
---Στοιχεία επικοινωνίας, τομέα ευθύνης και βιογραφικά σημειώματα των:  
-----Μελών του ΔΣ (Να περιλαμβάνει τη διάρκεια της θητείας τους – έναρξη και λήξη - και τον αριθμό των προηγούμενων θητειών).  
-----Διοικητικών Επιτροπών  
-----Εξωτερικών συνεργατών και συμβούλων !  
-----Λοιπού Προσωπικού

Άρθρο  
2.1.3

Δημοσιεύει βασικές πληροφορίες για τα σωματεια-μέλη της όπως  
---Αριθμό των σωματείων-μελών (ή/και αθλητών)  
---Ιστοσελίδα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, διεύθυνση και τηλέφωνο επικοινωνίας





Άρθρο  
2.1.2.γ

# Διευκρίνιση

Συνήθως **εξωτερικοί συνεργάτες** και **σύμβουλοι** θεωρούνται αυτοί που δεν έχουν άμεσους δεσμούς με τον οργανισμό ή τον πειθαρχικό έλεγχο των αθλημάτων και θεωρούνται ανεξάρτητοι από αντικειμενικούς εξωτερικούς παρατηρητές. (π.χ., Δικηγόροι, Λογιστές, Σύμβουλοι Αθλητικών Εκδηλώσεων/Διοργανώσεων, Ερευνητές κοκ). Η παρουσία εξωτερικών συνεργατών και συμβούλων στις αθλητικές Ομοσπονδίες της Κύπρου δεν είναι ασυνήθιστη πρακτική λόγω των διαπιστωμένων αναγκών και αυτό θα πρέπει να πιστωθεί θετικά στα Δ.Σ. των οργανισμών. Φυσικά, παρουσία εξωτερικών συνεργατών και συμβούλων, όπως περιγράφονται στη παρούσα παράγραφο, εγκυμονεί πιθανούς κινδύνους σύγκρουσης συμφερόντων.



## Διαφάνεια


Άρθρα  
3.2 &  
3.5

Η Ομοσπονδία δημοσιεύει στην επίσημη ιστοσελίδα της τα **πρακτικά της Γ.Σ.** τα οποία πρέπει να περιέχουν ακριβή περίληψη των συζητήσεων και των ψηφοφοριών της Γ.Σ., η οποία και τα εγκρίνει, καθώς επίσης και **δημόσια έκδοση των πρακτικών των συνεδριάσεων του Δ.Σ.** της.

### 3. Πρακτικά & Ετήσιες Εκθέσεις Οργάνων



Άρθρο  
3.8

Η Ομοσπονδία ετοιμάζει και δημοσιεύει στην επίσημη ιστοσελίδα της **Ετήσια Έκθεση**, συμπεριλαμβανομένων των ελεγμένων οικονομικών καταστάσεων και εκθέσεων των εσωτερικών Επιτροπών. Η εν λόγω Έκθεση δίνει αληθινή και δίκαιη εικόνα της οικονομικής θέσης της Ομοσπονδίας και παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις αποζημιώσεις που λαμβάνουν τα μέλη του Δ.Σ. για τις **εθελοντικές υπηρεσίες** που παρέχουν, συμπεριλαμβανομένων τυχόν παροχών, με ανώνυμο ή συγκεντρωτικό τρόπο. 

Άρθρο  
3.10

Η Ετήσια Έκθεση παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η Ομοσπονδία εφαρμόζει τον παρόντα Κώδικα. Επιπλέον, αναλύει και καταγράφει τις **περιπτώσεις στις οποίες επέλεξε να παρεκκλίνει από τον Κώδικα**, τεκμηριώνοντας τον λόγο, σύμφωνα με την αρχή της «συμμόρφωσης ή εξήγησης» / «αν όχι, γιατί όχι;»).



Άρθρο  
3.8

## Διευκρίνιση

Η ιδιότητα του μέλους του Δ.Σ. είναι τιμητική και άμισθη. Στα μέλη του Δ.Σ., όταν μετακινούνται εκτός του τόπου της μόνιμης κατοικίας τους για προσφορά οποιασδήποτε υπηρεσίας στην Ομοσπονδία, επιτρέπεται να καταβάλλονται έξοδα κίνησης, διαμονής, διατροφής καθώς και επίδομα συνεδριών.



## Δημοκρατικές Διαδικασίες

### 4. Γενική Συνέλευση, Εκλογή & Σύσταση Δ.Σ.



Άρθρο  
4.2

Η Γ.Σ. εκλέγει και/ή επανεκλέγει τα μέλη του Δ.Σ. σύμφωνα με **αυστηρές και διαφανείς διαδικασίες**, ενώ διατηρεί πάντα το δικαίωμα να προτείνει μέλη για αυτό.

Άρθρο  
4.3

Το Δ.Σ. της Ομοσπονδίας **θεσπίζει Επιτροπή Δεοντολογίας** στην οποία μπορούν να συμμετάσχουν, με απόφαση της Γ.Σ., μέλη ή εξωτερικοί συνεργάτες. Η εν λόγω Επιτροπή είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή μέτρων/κριτηρίων δέουσας επιμέλειας (**Τεστ Καταλληλότητας**) προς τους υποψήφιους (πριν την αποδοχή της υποψηφιότητας), αλλά και τους υφιστάμενους κατόχους θέσεων στο Δ.Σ. για να βεβαιωθεί, μεταξύ άλλων, ότι διασφαλίζεται η λειτουργικότητα και εφαρμογή των Παραμέτρων 4, 9, 10, και 11 του παρόντος Κώδικα. Μετά το πέρας αυτής της διαδικασίας, τα αποτελέσματα αποστέλλονται στην αντίστοιχη Επιτροπή Δεοντολογίας του ΚΟΑ η οποία ελέγχει και αποφασίζει (θετικά ή αρνητικά) για την ορθότητα των αποτελεσμάτων.

Άρθρο  
4.5

Το Καταστατικό των Ομοσπονδιών δίνει τη δυνατότητα στο Δ.Σ. να διορίζει συνεργάτες και συμβούλους με γνώμονα τον εμπλουτισμό του εύρους δεξιοτήτων του, τα οποία όμως **δεν έχουν δικαίωμα ψήφου**. Ταυτόχρονα, η Ομοσπονδία επιδιώκει τη διαφοροποιημένη σύνθεση του Δ.Σ. όσον αφορά στο φύλο ή στην ηλικία.



## Δημοκρατικές Διαδικασίες

### 5.

## Θητεία Μελών Δ.Σ.



#### Άρθρο 5.1

Η θητεία των μελών του Δ.Σ. είναι καθορισμένη και τηρείται για να διασφαλίζεται η συνεχής ανανέωσή του. Η μέγιστη διάρκεια - για την οποία υφίσταται και καταστατική πρόβλεψη - των **συνεχόμενων θητειών και ανεξαρτήτως ιδιότητας στο Δ.Σ.** δεν υπερβαίνει τα **10 έτη**.

#### Άρθρο 5.1.1

Στην περίπτωση που, κατά την έναρξη εφαρμογής του παρόντος Κώδικα, τα εκλεγμένα μέλη του Δ.Σ. συμπλήρωσαν ήδη τα 10 χρόνια, (ή θα συμπληρώσουν τα 10 χρόνια κατά την διάρκεια της θητείας τους) δύναται να ολοκληρώνουν την θητεία τους χωρίς, ωστόσο, να τους επιτρέπεται η επανεκλογή τους στο μέλλον.

#### Άρθρο 5.2

Εάν μέλος του Δ.Σ. αθλητικής Ομοσπονδίας εκλεγεί ή διοριστεί μέλος Δ.Σ. άλλης Ομοσπονδίας, θεωρείται ότι παραιτείται αυτοδικαίως από το πρώτο αξίωμα.

#### Άρθρο 5.2.1

Στη περίπτωση που μέλη Δ.Σ. μιας Ομοσπονδίας είναι μέλη Δ.Σ. και άλλης Ομοσπονδίας, θα πρέπει **εντός 6 μηνών** (από την ημερομηνία που τίθεται σε ισχύ ο παρών Κώδικας) να έχουν παραιτηθεί από το ένα αξίωμα.



## Δημοκρατικές Διαδικασίες

6.

### Εναρμονισμός Σωματείων-Μελών με Στρατηγική Ομοσπονδίας



Άρθρο  
6.1

Το καταστατικό της Ομοσπονδίας διασφαλίζει ότι δεν δύναται να υπάρχει **καμία ανεξάρτητη ή αυτόνομη (περιφερειακή) οντότητα**, η οποία μπορεί να καθορίζει δική της στρατηγική, η οποία να διαφέρει από αυτήν που θεσπίζεται από τη Γ.Σ. και το Δ.Σ. της Ομοσπονδίας.

Άρθρο  
6.2

Δεν επιτρέπεται η συμμετοχή σωματείου-μέλους του σε **επίσημους αγώνες** που γίνονται στην Κύπρο ή στο εξωτερικό, αν αυτοί δεν είναι εγκεκριμένοι (βλ. καλεντάρι) από την οικεία αθλητική Ομοσπονδία ή/και τις αντίστοιχες διεθνείς αθλητικές Ομοσπονδίες **!**

Άρθρο  
6.3

Σύμφωνα και με τις καταστατικές της διατάξεις, η οικεία αθλητική Ομοσπονδία δύναται να **περικόπτει ή να διακόπτει για ορισμένο χρονικό διάστημα την καταβολή επιχορήγησης** σε αθλητικό σωματείο-μέλος που συμμετείχε σε αγώνες ή διοργάνωσε αγώνες χωρίς την έγκρισή της. Για τον ίδιο λόγο, προβλέπεται και η **δυνατότητα αναστολής της ιδιότητας σωματείου-μέλους.**



Άρθρο  
6.2

## Διευκρίνιση

Το άρθρο 6.2 αφορά **αποκλειστικά επίσημους αγώνες** για τους οποίους άδεια/έγκριση απαιτείται από την αντίστοιχη Ομοσπονδία. Η κάθε Ομοσπονδία, λοιπόν, θα πρέπει να παρέχει μια τυποποιημένη φόρμα μέσω της οποίας το σωματείο-μέλος ή αθλητής να αιτείται συμμετοχή στον εν λόγω αγώνα. Για συμμετοχή σε ανεπίσημους αγώνες το σωματείο-μέλος ή αθλητής θα πρέπει να κοινοποιεί εγγράφως την εν λόγω συμμετοχή στην αντίστοιχη Ομοσπονδία. Σε περίπτωση αδικαιολόγητης άρνησης της Ομοσπονδίας για διεξαγωγή αγώνων ή συμμετοχή σε αυτούς, ο/οι ενδιαφερόμενος/οι θα μπορεί να αποταθεί στο Δ.Σ. του ΚΟΑ.



## Δημοκρατικές Διαδικασίες

7.

### Ενεργή Συμμετοχή & Υποστήριξη Εσωτερικών Ενδιαφερόμενων



Άρθρο  
7.1

Η Ομοσπονδία διασφαλίζει ότι οι εσωτερικοί της ενδιαφερόμενοι έχουν ενεργό ρόλο/συμμετοχή στις λειτουργίες της Ομοσπονδίας.

Άρθρο  
7.2

Τα πολυετή στρατηγικά σχέδια καταρτίζονται με τρόπο προορατικό και κατόπιν διαβούλευσης με τους κύριους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους. Η διαδικασία αυτή προβλέπει το Δ.Σ. της Ομοσπονδίας να αφουγκράζεται προτάσεις και εισηγήσεις από τις εσωτερικές Επιτροπές, τα σωματεία-μέλη, τους προπονητές ή /και αθλητές. Η καταγραφή της εν λόγω διαδικασίας στα πρακτικά κρίνεται απαραίτητη.





### 8.

## Υποχρεώσεις & Καθήκοντα Μελών Δ.Σ.

### Board Roles & Responsibilities



#### Άρθρο 8.1

Όλα τα μέλη του Δ.Σ. κατανοούν τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους **βάσει του νόμου**, όπως αυτά **τεκμηριώνονται ρητά στο καταστατικό** της Ομοσπονδίας.

#### Άρθρο 8.3

Η Γ.Σ. διορίζει **εξωτερικό, ανεξάρτητο ελεγκτή** κατόπιν πρότασης του Δ.Σ. Το βασικό καθήκον του/της εξωτερικού ελεγκτή είναι να διενεργεί έλεγχο επί των οικονομικών καταστάσεων με **βάσει τα διεθνή χρηματοοικονομικά πρότυπα αναφοράς**.

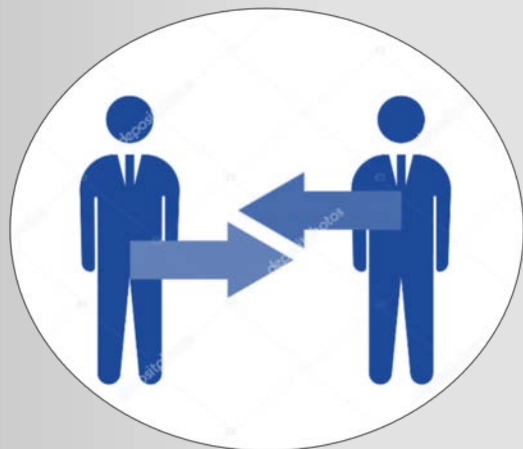
#### Άρθρο 8.5

Σε Ομοσπονδίες όπου υπάρχει διαχειριστικός διευθυντής, αυτός/αυτή δεν είναι επίσημο μέλος του Δ.Σ. Υπάρχει **τεκμηριωμένη δήλωση ανάθεσης αρμοδιοτήτων που καθιστά σαφή τα όρια της εξουσίας του/της** και περιγράφει την ελευθερία δράσης/λήψης αποφάσεων που έχει.



9.

## Σύγκρουση Συμφερόντων



Άρθρο  
9.2

Το Δ.Σ. διατηρεί **μητρώο συμφερόντων** το οποίο διασφαλίζει ότι αναφέρονται δυνητικές ή/και πραγματικές συγκρούσεις συμφερόντων. Το συγκεκριμένο μητρώο συμπεριλαμβάνεται στην Ετήσια Έκθεση της Ομοσπονδίας.

Άρθρο  
9.3

Η πολιτική σχετικά με τη σύγκρουση συμφερόντων δεν ενθαρρύνει το Δ.Σ. της Ομοσπονδίας να συνάπτει συμβάσεις εργασίας, ανεξαρτήτων υπηρεσιών, έργου, προμηθειών ή οποιεσδήποτε άλλες συμβάσεις με οικονομικό αντάλλαγμα, με μέλη του Δ.Σ., υπαλλήλους και τεχνικούς συμβούλους της Ομοσπονδίας, καθώς και με τις συζύγους, τα τέκνα, τους γονείς και τα αδέρφια τους ή με νομικά πρόσωπα στα οποία μετέχουν τα προαναφερόμενα πρόσωπα. ❗



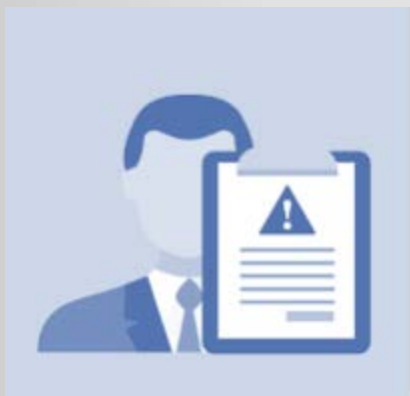
Άρθρο  
9.3

## Διευκρίνιση

Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ότι είναι φυσιολογικό να προκύπτουν συγκρούσεις συμφερόντων ειδικά στα πλαίσια ενός τόσο (πληθυσμιακά) μικρού κράτους, όπως η Κύπρος. Η απλή φαινομενική ύπαρξη σύγκρουσης συμφερόντων δεν μπορεί και δεν είναι παράπτωμα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αντιμετωπίζονται σωστά οι εν λόγω συγκρούσεις συμφερόντων. Το σκεπτικό πίσω από αυτή τη πρόνοια είναι η καταγραφή οποιασδήποτε μορφής σύγκρουση συμφερόντων (πραγματική, φαινομενική και δυνητική σύγκρουση) που να διασφαλίζει την μέγιστη διαφάνεια και αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων (εξ ου και η αναγκαιότητα ύπαρξης μητρών συμφερόντων).



### 10. Έλεγχος, Απόδοση & Αναγνώριση Κινδύνων



#### Άρθρο 10.1

Η Ομοσπονδία έχει μια **Εσωτερική Επιτροπή Ελέγχου** που διορίζεται από τη Γ.Σ. ή από το Δ.Σ., ανάλογα με το τι προβλέπει το καταστατικό της.

#### Άρθρο 10.2

Η **διαχείριση κινδύνου** είναι μέρος της (καθορισμένης) ημερήσιας διάταξης του Δ.Σ. Είναι αυτό που αξιολογεί την πιθανότητα και επίδραση όλων των πιθανών γεγονότων και διασφαλίζει ότι αναπτύσσονται και εφαρμόζονται οι κατάλληλες στρατηγιές για τον περιορισμό ή την εξάλειψη των κινδύνων. Οι εν λόγω στρατηγιές αξιολογούνται τακτικά.



## 11.

### Κώδικας Δεοντολογίας & Πολιτική Καταγγελιών



#### Άρθρο 11.1

Το Δ.Σ. θεσπίζει **κώδικα δεοντολογίας**, ενημερώνει την Γ.Σ. για την ύπαρξή του, και τον εφαρμόζει στα μέλη του Δ.Σ., στη διοίκηση και στο προσωπικό, αφού όλοι οι προαναφερθέντες τον έχουν πρώτα αποδεχτεί και υπογράψει. (βλ. έξοδα ταξιδιών, δώρα, κοκ).

#### Άρθρο 11.2

Το Δ.Σ. θεσπίζει πολιτική σχετικά με την **υποβολή καταγγελιών** που σέβεται την εμπιστευτικότητα και εμπεριέχει σαφείς κατευθυντήριες οδηγίες για τη χρήση της (αφορά αθλητές, προπονητές, διαιτητές, διοικητικό προσωπικό, εθελοντές, γονείς αθλητών κ.α.)



## 12. Παράβαση & Μη Συμμόρφωση



### Άρθρο 12.1

Ο Παρών Κώδικας θα διαβάζεται σε συνάρτηση με το **Πρότυπο Εγχειρίδιο Διαδικασιών Ομοσπονδιών**.

### Άρθρο 12.2

Παράβαση και/ή μη συμμόρφωση, δίνει το δικαίωμα στο Δ.Σ. του ΚΟΑ να προβαίνει σε **ολική ή μερική αποκοπή της κρατικής χορηγίας** με βάση την αρχή της αναλογικότητας μεταξύ πρόνοιας και παράβασης ή μη συμμόρφωσης (βλ. επίσης Άρθρο 3.10).



## Κοινωνική Ευθύνη

### 13 / 14 / 15 Κοινωνική Ευθύνη



#### Παράμετρος

13

#### Υγιής Αθλητισμός:

---Η Ομοσπονδία υποχρεούται να ενσωματώνει στο καταστατικό της τους κανονισμούς και τις αποφάσεις της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής, για τη **φαρμακοδιέγερση (doping)**.  
---Η Ομοσπονδία εφαρμόζει πειθαρχικούς κανόνες για την καταπολέμηση των **προ-συνεννοουμένων αγώνων (match-fixing)**

#### Παράμετρος

14

#### Κοινωνικό-περιβαλλοντική Μέριμνα:

---Η Ομοσπονδία εφαρμόζει πολιτική κοινωνικής ευθύνης, η οποία εστιάζει σε κοινωνικά ζητήματα, περιβαλλοντικά ζητήματα, ή/και μέριμνα για την τοπική κοινότητα στην οποία ο οργανισμός (συν)διοργανώνει αθλητικές εκδηλώσεις.

#### Παράμετρος

15


#### Εκπαίδευση & Συνεργασίες:

---Επιμορφωτικές δράσεις (1) για αθλητές-προπονητές-διαιτητές-εθελοντές-γονείς αθλητών (2) μετά-αθλητική επαγγελματική κατάρτιση (3) διπλή καριέρα.  
---Σύναψη μνημονίων συνεργασίας με ακαδημαϊκά ή/και επιστημονικά ιδρύματα με σκοπό την προώθηση και βελτίωση του αθλήματος μέσω ερευνητικών προγραμμάτων και συμμετοχή εξειδικευμένων εθελοντών.

Ευχαριστώ για την προσοχή σας!



 [canagnostopoulos@uclan.ac.uk](mailto:canagnostopoulos@uclan.ac.uk)

 99 101 881





Κώδικας Χρηστών  
Διακυβέρνησης



# Επόμενα Βήματα - Πρακτική εφαρμογή του Κώδικα

Ολυμπιακό Μέγαρο, Λευκωσία  
05 Ιουνίου 2018

**Βάσος Κουτσιούντας**  
Προϊστάμενος Οικονομικής  
Διαχείρισης ΚΟΑ



# Θεματολογία

- Πρακτική εφαρμογή παραμέτρων του Κώδικα Χρηστών Διακυβέρνησης
- Διοικητική υποστήριξη
- Χρονοδιάγραμμα

# Πρακτική εφαρμογή παραμέτρων του Κώδικα Χρηστής Διακυβέρνησης

Παράμετρος:

1

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Η δημιουργία και εφαρμογή  
Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι  
ο ακρογωνιαίος λίθος του  
Κώδικα.

### Υποστήριξη:

- Εγχειρίδιο για την ετοιμασία στρατηγικού σχεδιασμού
- Πρότυπος στρατηγικός σχεδιασμός
- Εργαστήρια για εκπαίδευση των ομοσπονδιών για την ετοιμασία στρατηγικών σχεδιασμών



Υποστήριξη:

- Πρότυπο Έγγραφο Απαιτήσεων για Ιστοσελίδες Ομοσπονδιών

Παράμετρος:

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ

2

Απαραίτητη προϋπόθεση για  
Επικοινωνία και Ενημέρωση



Παράμετρος:

3

## ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ

Το σημαντικότερο εργαλείο  
απολογισμού των  
Ομοσπονδιών

Υποστήριξη:

- Ετοιμασία πίνακα περιεχομένου  
Ετήσιας Έκθεσης



- Θέσπιση Επιτροπής Δεοντολογίας για εφαρμογή κριτηρίων υποψήφίων μελών του Δ.Σ.
- Αποστολή αποτελεσμάτων στην αντίστοιχη Επιτροπή Δεοντολογίας του ΚΟΑ

#### Καταστατική Αλλαγή

- Τροποποίηση των καταστατικών εντός του 2018 για να συνάδουν με τις πρόνοιες του κώδικα

Παράμετρος:

ΣΥΣΤΑΣΗ Δ.Σ.

4

Προϋποθέσεις συμμετοχής στο  
Δ.Σ. Ομοσπονδίας



Παράμετρος:

5

ΘΗΤΕΙΑ ΜΕΛΩΝ  
Δ.Σ.

Περιορισμός θητειών, βασικό  
στοιχείο της ανανέωσης

Καταστατική Αλλαγή:

- Τροποποίηση των καταστατικών εντός του 2018 για να συνάδουν με τις πρόνοιες του κώδικα





## Υποστήριξη:

- Οδηγός εισαγωγικών διαδικασιών για τα νέα μέλη του ΔΣ.

Ο οδηγός θα περιλαμβάνει το θεματολόγιο της σχετικής εισαγωγικής εκπαίδευσης που θα πρέπει να λαμβάνουν τα μέλη του ΔΣ και τη σχετική διαδικασία εισαγωγικής ενημέρωσης/ επιμόρφωσης

Παράμετρος:

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΝΕΩΝ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ.

5

Ενημέρωση νέων μελών ΔΣ για την Ομοσπονδία και το περιβάλλον της.



Παράμετρος:

6

ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΜΟΣ  
ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ

Τα Σωματεία  
δραστηριοποιούνται στα  
πλαίσια της Ομοσπονδίας

Καταστατική Αλλαγή:

- Τροποποίηση των καταστατικών εντός του 2018 για να συνάδουν με τις πρόνοιες του κώδικα



## Καταστατική Αλλαγή:

- Τροποποίηση των καταστατικών εντός του 2018 για να συνάδουν με τις πρόνοιες του κώδικα

Παράμετρος:

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ &  
ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΜΕΛΩΝ | 8  
Δ.Σ.

Ετοιμασία οικονομικών καταστάσεων με βάση τα διεθνή χρηματοοικονομικά πρότυπα αναφοράς.



Παράμετρος:

9

## ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

Το μητρώο συμφερόντων διασφαλίζει ότι αναφέρονται δυνητικές ή/και πραγματικές συγκρούσεις συμφερόντων

### Υποστήριξη:

- Πρότυπο Μητρώο Σύγκρουσης Συμφερόντων

Θα ετοιμαστεί σχετικό πρότυπο μητρώο συμφερόντων που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις Ομοσπονδίες

### Καταστατική Αλλαγή:

- Τροποποίηση των καταστατικών εντός του 2018 για να συνάδουν με τις πρόνοιες του κώδικα



### Καταστατική Αλλαγή:

- Τροποποίηση των καταστατικών εντός του 2018 για να συνάδουν με τις πρόνοιες του κώδικα

Παράμετρος:

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ  
ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

10

Τήρηση διαδικασιών  
οικονομικού ελέγχου και  
λογοδοσίας.



10

Παράμετρος:

## ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Αναγνώριση κινδύνων και  
ανάπτυξη στρατηγικών για  
περιορισμό ή εξάλειψη των  
κινδύνων

### Υποστήριξη:

- Οδηγός διαχείρισης κινδύνων

Ο οδηγός θα περιγράφει τα στάδια και την διαδικασία διαχείρισης κινδύνων συμπεριλαμβανομένων της αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων και λήψης μέτρων για ελαχιστοποίηση κινδύνων.

### Καταστατική Αλλαγή:

- Τροποποίηση των καταστατικών εντός του 2018 για να συνάδουν με τις πρόνοιες του κώδικα



### Υποστήριξη:

Ετοιμασία πρότυπου Κώδικα Δεοντολογίας καθώς και μία τυποποιημένη φόρμα υποβολής καταγγελιών.

Παράμετρος:

ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

11

Κωδικοποιημένοι κανόνες για ποιες είναι οι ηθικά αποδεκτές πράξεις και συμπεριφορές.



12

Παράμετρος:  
**ΠΑΡΑΒΑΣΗ ΚΑΙ  
ΜΗ  
ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ**

Ο Κώδικας δεν προβλέπει ποινές.  
Η μη εφαρμογή όμως προνοιών  
του, δύναται να οδηγήσει σε  
αποκοπή χορηγιών

Τα κριτήρια για επιχορήγηση των Ομοσπονδιών είναι σε διαδικασία αναθεώρησης. Τα αναθεωρημένα κριτήρια θα λαμβάνουν υπόψη και την υιοθέτηση των προνοιών του κώδικα.





### Καταστατική Αλλαγή:

- Τροποποίηση των καταστατικών εντός του 2018 για να συνάδουν με τις πρόνοιες του κώδικα

Παράμετρος:

ΥΓΙΗΣ  
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

13

Ενσωμάτωση στο καταστατικό των κανονισμών και αποφάσεων για τη φαρμακοδιέγερση (doping).



# Πρότυπο Εγχειρίδιο Διαδικασιών Ομοσπονδιών

Η Διεύθυνση και το Δ.Σ. της κάθε Ομοσπονδίας έχει την αποκλειστική ευθύνη για την εγκαθίδρυση και τήρηση ενός κατάλληλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

## Υποστήριξη:

Εγχειρίδιο (2<sup>η</sup> έκδοση) με βέλτιστες πρακτικές αναφορικά με τις κυριότερες διαδικασίες και συστήματα εσωτερικού ελέγχου των Αθλητικών Ομοσπονδιών.



# Διοικητική υποστήριξη

Στόχος η ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των Ομοσπονδιών

1

## ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

Παροχή λογιστικών υπηρεσιών από ανεξάρτητη υπηρεσία σε όσες Ομοσπονδίες το επιθυμούν από 1 Ιανουαρίου 2019

Υπηρεσία διαχείρισης αρχείων με διαδικτυακή πρόσβαση από 1 Ιανουαρίου 2019 σε όσες Ομοσπονδίες το επιθυμούν

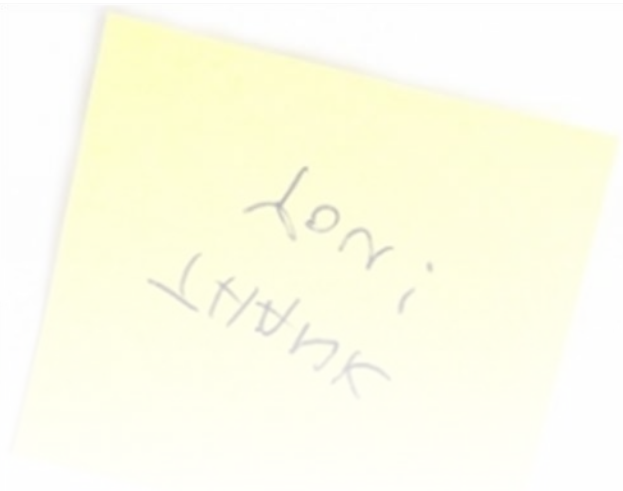
## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ | 2



# Χρονοδιάγραμμα

Με συνεχή υποστήριξη από τον ΚΟΑ καθ' όλη τη διάρκεια





Για οποιεσδήποτε διευκρινήσεις  
επικοινωνήστε:

Βάσος Κουτσιούντας

email: [vassosk@csso.org.cy](mailto:vassosk@csso.org.cy)

τηλ: 22897000 /22897237



Κώδικας Χρηστών  
Διακυβέρνησης



# Ερωτήσεις & Απαντήσεις

Ευχαριστώ για την προσοχή σας