ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ

P. FARMER - Δ. ΓΑΡΓΑΛΙΑΝΟΣ - Ι. ΑΥΘΙΝΟΣ – Π. ΝΑΣΣΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ

2003

ΕΚΔΟΣΕΙΣ: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ
ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΘΡΑΚΗΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για τη βοήθειά τους στη συλλογή και διαμόρφωση του υλικού που χρησιμοποιήθηκε σε αυτό το βιβλίο, οι συγγραφείς θέλουν να εκφράσουν τις ευχαριστίες τους προς:

Τον Πέτρο Συναδινό για τη συγγραφή του μέρους που αναφέρεται στην αναπτυξιακή πολιτική και στο χωροταξικό προγραμματισμό των αθλητικών εγκαταστάσεων.

Το Γιώργο Τζέτζη για τη συγγραφή του κεφαλαίου: «Μέσα μαζικής επικοινωνίας και δημόσιων σχέσεων».

Το Γιώργο Λεβεντάκη για τη συμμετοχή του στα μέρη: «Ασφάλεια», «Διαχείριση των κινδύνων», και «Διαχείριση του πλήθους».

Τη Μαρίλη Χριστοφή για τη συγγραφή του μέρους που αναφέρεται στα άτομα με ειδικές ανάγκες.

Το Στέλιο Δασκαλάκη για τη συγγραφή του μέρους που αναφέρεται στις υπηρεσίες θεατών.

© **Γαργαλιάνος Δημήτρης,** Τ.Ε.Φ.Α.Α., Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Αυθίνος Γιάννης, Τ.Ε.Φ.Α.Α., Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθήνας

Νάσσης Παντελής, Τ.Ε.Φ.Α.Α., Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθήνας

Μετάφραση - επιμέλεια αγγλικών κειμένων: Δ. Γαργαλιάνος, Γ. Αυθίνος

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ

Τα παιδιά ζητούν τους αθλητικούς χώρους και χαίρονται την άσκηση από πολύ μικρή ηλικία, αρκεί να βοηθήσει το περιβάλλον. Τα μέσα και οι εγκαταστάσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο σ' αυτό. Αν υπήρχαν σε κάθε γειτονιά, η συμμετοχή των παιδιών θα ήταν πολύ μεγάλη, πράγμα το οποίο έχει παρατηρηθεί σε περιοχές που υπάρχουν αυτές οι δυνατότητες. Συνεπώς, οι ίδιοι οι αθλητικοί χώροι αποτελούν κίνητρο για άσκηση.

Ζέρβας, Ι. (1989). Ψυχολογία Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Αθήνα: Ο συγγραφέας.

Στην κατάσταση που επικρατεί σήμερα οφείλεται κατά μεγάλο ποσοστό η απομάκρυνση των φιλάθλων από τις κερκίδες. Οι εικόνες γηπέδων όπου οι θεατές βρέχονται σε ολόκληρη τη διάρκεια του αγώνα, που οι περισσότεροι είναι όρθιοι στις εξέδρες, που αν δεν φτάσουν στο γήπεδο δύο ώρες πριν από το παιχνίδι δε βρίσκουν θέση να καθίσουν, αν και την έχουν πληρώσει, που θα έχουν μεγάλο πρόβλημα αν χρειασθούν τουαλέτα την ώρα του ματς και που έχουν παρκάρει το αυτοκίνητό τους μερικά χιλιόμετρα μακριά για να δουν την αγαπημένη τους ομάδα, δεν είναι μακρινές για το ελληνικό ποδόσφαιρο. Δυστυχώς, είναι και σημερινές, αν και το πρωτάθλημά μας μετράει είκοσι χρόνια επαγγελματισμού.

Μπούρας, Τ. "Αξίζουμε καλύτερα γήπεδα". ΤΑ ΝΕΑ, 16-17/10/99.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

σελίδα

ΜΕΡΟΣ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ιστορική αναδρομή 8
Αρχαία Ελλάδα 8
Αρχαία Ρώμη 9
Μεσαίωνας 9
Σύγχρονη εποχή 9
Η ανάγκη για τη δημιουργία αθλητικών εγκαταστάσεων 11
Διερεύνηση των αναγκών 11
Πρόβλεψη της ανάπτυξης και της ζήτησης 11
Οικονομική επίδραση 12
Αναπτυξιακή πολιτική 12
Χωροταξικός προγραμματισμός 13

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Σκοπιμότητα - Σχεδιασμός – Κατασκευή 16
Κατηγορίες αθλητικών εγκαταστάσεων 16
Ολυμπιακά Ακίνητα Α.Ε. 18
Φιλοσοφία των εγκαταστάσεων 18
Ομάδα συντονισμού 19
Μελέτη σκοπιμότητας 20
Τελικός σχεδιασμός 21
Τάσεις στο σχεδιασμό 22
Μακροχρόνιος σχεδιασμός 23
Σχεδιασμός των αθλητικών εγκαταστάσεων 24
Αξιολόγηση και επιλογή της τοποθεσίας 25
Εγκαταστάσεις αγωνιστικού αθλητισμού 29
Σημεία ιδιαίτερης προσοχής στο σχεδιασμό μιας εγκατάστασης 29
Ειδικά θέματα στο σχεδιασμό μιας αθλητικής εγκατάστασης 33
Βασικές αρχές σχεδιασμού προσβάσιμων εγκαταστάσεων 36
Η ομάδα συντονισμού / υλοποίησης 37
Πρόσωπα που συμμετέχουν στο σχεδιασμό / υλοποίηση 37
Εγκαταστάσεις δραστηριοτήτων άσκησης και κινητικής αναψυχής 41
Χωροθέτηση, διάκριση και έκταση των εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής 41

Ταξινόμηση και στοιχεία σχεδιασμού εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής 44
Παιδικές χαρές 44
Σχεδιασμός παιδικών χαρών 45
Όργανα 45
Ασφάλεια από ατυχήματα 46
Ειδικές προβλέψεις παιδικών χαρών 47
Οι σύγχρονες παιδικές χαρές 47
Παιχνιδότοποι (χώροι αθλοπαιδιών ή αθλητικά κέντρα άσκησης και κινητικής αναψυχής) 49
Πάρκα γειτονιάς / πλατείες 50
Δημοτικά πάρκα 51
Εξειδικευμένες εγκαταστάσεις άσκησης και κινητικής αναψυχής 52
Εγκαταστάσεις άσκησης και κινητικής αναψυχής σε υπαίθριο περιαστικό περιβάλλον 52
Διαμόρφωση χώρων δραστηριοτήτων περιπέτειας 55
Χώροι ελεύθερης κατασκήνωσης 57
Διαμόρφωση παραλιών σε χώρους άσκησης και κινητικής αναψυχής 57
Διαδικασία δημιουργίας εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής 58
Ο ρόλος του αθλητικού επιστήμονα στη διαδικασία δημιουργίας εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής 59

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Οργάνωση και διοίκηση 63
Υποχρεώσεις της διοίκησης 63
Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία της αθλητικής εγκατάστασης 64
Φιλοσοφία της διοίκησης 64
Στρατηγικοί στόχοι 65
Κανονισμοί 65
Πάγιες λειτουργικές διαδικασίες 66
Εσωτερικός κανονισμός 66
Στελέχωση 66
Οργανόγραμμα 66
Περιγραφή θέσης εργασίας 67
Διαχείριση και συντήρηση 70
Διαδικασίες συντήρησης 70
Ποιότητα παροχής υπηρεσιών 73

Υπηρεσίες που παρέχονται από ειδικευμένες εταιρίες **77**
Βασικά είδη υπηρεσιών που συνήθως παρέχονται 77
Κάλυψη της ανάγκης για εξειδικευμένες υπηρεσίες 77
Περιεχόμενο της πρόσκλησης για την υποβολή πρότασης συνεργασίας 79
Περιεχόμενο της πρότασης συνεργασίας 79
Επιλογή του καταλληλότερου υποψήφιου 80
Συμβόλαιο 80
Υπηρεσίες Θεατών (Εξυπηρέτηση Κοινού) **83**
Υπηρεσίες 84
Προετοιμασία 85
Δομή και προσωπικό 86
Εξοπλισμός 86
Αποτέλεσμα 87
Ασφάλεια **89**
Προσωπικό ειδικευμένο σε θέματα ασφάλειας 90
Κατάσταση έκτακτης ανάγκης 90
Διαχείριση των κινδύνων 91
Προσδιορισμός των περιοχών που είναι (ή ενδεχόμενα να γίνουν) επικίνδυνες . 91
Προσδιορισμός των κινδύνων που μπορούν να δημιουργηθούν 91
Δημιουργία προϋποθέσεων για την πρόληψη / αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης 93
Η χρησιμότητα της εφαρμογής προγραμμάτων διαχείρισης κινδύνων 93
Γενικές συμβουλές για την αύξηση της ασφάλειας 93
Διαχείριση πλήθους **96**
Σχέδιο ενεργειών διαχείρισης πλήθους 96

ΜΕΡΟΣ IV: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Μάρκετινγκ **99**
Το μάρκετινγκ της εγκατάστασης 99
Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αθλητισμού 100
Μελέτη του περιβάλλοντος..... 100
Έρευνα αγοράς 101
Μίγμα μάρκετινγκ 101
Επικοινωνία **103**
Επικοινωνία μέσα και μεταξύ των οργανισμών 103
Ρόλοι των διοικητικών στελεχών 104
Η διαδικασία της επικοινωνίας 105
Διαφήμιση **106**
Τύποι διαφημίσεων 107

Επίπεδα και διαμόρφωση διαφήμισης 107
Διαφημιστικό γραφείο 107
Προϋπολογισμός για διαφήμιση 108
Δημόσιες σχέσεις 108
Δημοσιότητα 109
Ομάδες ανθρώπων που εξυπηρετούνται από μια αθλητική εγκατάσταση 109
Σχέση με τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες 109
Εξωτερικές δημόσιες σχέσεις 109
Σχέση διοίκησης – φιλάθλων 110
Σχέσεις με τα Μ.Μ.Ε. 110
Σχεδιασμός πλάνου δημοσίων σχέσεων 111
Γραφείο τύπου 112
Το δελτίο τύπου 112
Η συνέντευξη τύπου 113
Αρνητικές δημόσιες σχέσεις 113
Η εικόνα της αθλητικής εγκατάστασης 113
Το κοινό 114
Οι άνθρωποι που εργάζονται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης 114
Οι πολιτικοί 114
Οι οργανωτές γεγονότων και εκδηλώσεων 114

ΜΕΡΟΣ V: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Οικονομική λειτουργία 117
Χρηματοδότηση της κατασκευής 117
Προϋπολογισμός 118
Προϋπολογισμός λειτουργίας των εγκαταστάσεων 119
Αμετάβλητος προϋπολογισμός 120
Ελαστικός προϋπολογισμός 121
Προσαυξημένος προϋπολογισμός 123
Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης 124
Τρόποι χρηματοδότησης της λειτουργίας της εγκατάστασης 124

Ζήτηση αθλητικών εγκαταστάσεων 126
Παράγοντες ζήτησης αθλητικών εγκαταστάσεων 126
Επιχειρηματική λειτουργία 130
Κυλικείο – Αναμνηστικά 130
Ελαφρύ φαγητό 130
Καινοτόμες πρακτικές 131
Πώληση αναμνηστικών αντικειμένων 131

Το προσωπικό των πωλήσεων 131
Σχεδιασμός και παραγωγή γεγονότων 133
Οργανωτική διαδικασία 133
Συντονισμός - οργανωτική ομάδα του γεγονότος 134
Προσδιορισμός της ημερομηνίας 134
Διαπραγματεύσεις 134
Μάρκετινγκ του γεγονότος 134
Εισιτήρια 134
Προετοιμασία του χώρου 135
Τελική συνάντηση των στελεχών που θα συμμετάσχουν στην οργάνωση 135
Αξιολόγηση της οργάνωσης 135
Αναβολή ή ακύρωση της οργάνωσης 135
Διαχείριση πώλησης εισιτηρίων 138
Προσωπικό 138
Υλικό διεκπεραίωσης 138
Πολιτική πωλήσεων 138
Στρατηγική πωλήσεων 139
Βιβλιογραφία .....

ΜΕΡΟΣ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πρώτο μέρος αποτελείται από δύο ενότητες: Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει την ιστορική αναδρομή στην πορεία των αθλητικών εγκαταστάσεων, από την αρχαιότητα μέχρι τη σύγχρονη εποχή, καθώς και την εισαγωγή στο γνωστικό αντικείμενο της δημιουργίας και διαχείρισης αθλητικών εγκαταστάσεων. Στη δεύτερη ενότητα εξετάζονται οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την κατασκευή μιας αθλητικής εγκατάστασης, και οι επιδράσεις της κατασκευής του έργου σε οικονομικό και χωροταξικό επίπεδο.

Ιστορική αναδρομή

Τα ίχνη του σύγχρονου αθλητισμού χάνονται στα χρόνια του προϊστορικού ανθρώπου (Cashmore, 1990). Αρχικά για την επιβίωσή του (Wigley, 1982), αργότερα για στρατιωτικούς και θρησκευτικούς λόγους και, όσο βελτιώνόταν πολιτισμικά, για τον ενθουσιασμό της διάκρισης, το θαυμασμό της υπεροχής, τη χαρά της νίκης και την ικανοποίηση των ψυχικών του αισθημάτων ο άνθρωπος πάντοτε συμμετείχε σε αθλητικές δραστηριότητες (Συρράκος, 1984).

Παραστάσεις σε μνημεία τέχνης ανατολικών λαών και κυρίως των Αιγυπτίων απεικονίζουν ασκήσεις και παιχνίδια, από τους προϊστορικούς χρόνους (Σπαθάρη, 1992). Έχοντας σαν σκοπό τη διατήρηση της στρατιωτικής ετοιμότητας, την ψυχαγωγία των ευγενών και την επίδειξη αθλητικής υπεροχής οι άνθρωποι κατασκεύαζαν ανάλογες εγκαταστάσεις και τις χρησιμοποιούσαν περισσότερο από 2.500 χρόνια πριν (Van Dalen & Bennett, 1971).

Αρχαία Ελλάδα

Ο πολιτισμός των Ελλήνων θεωρείται ως ο πρώτος που ενσωμάτωσε τον αθλητισμό στην καθημερινή κοινωνική ζωή (Cashmore, 1990). Τα έργα του Ομήρου παρουσιάζουν μια κοινωνία, στην οποία ο αθλητισμός είχε εισδύσει σε πολλές εκδηλώσεις του καθημερινού δημόσιου βίου των πολιτών (Segrave & Chu, 1988). Η λεπτομερής περιγραφή των αθλημάτων από τον Όμηρο δηλώνει μια μακροχρόνια γλωσσική επεξεργασία του θέματος (Σπαθάρη, 1992). Στην αρχαία Ελλάδα αθλητικοί αγώνες διοργανώνονταν, μεταξύ άλλων, για συναισθηματικούς, ψυχαγωγικούς, θρησκευτικούς και πολιτικούς λόγους, για την ανάδειξη του αξιότερου μεταξύ ίσων και για την απόδοση τιμών σε νεκρούς (Γιαννάκης, 1980).

Οι Έλληνες ήταν οι πρώτοι που κατασκεύασαν ειδικές εγκαταστάσεις για δραστηριότητες αθλητισμού και αναψυχής. Οι συνηθέστερες αθλητικές εγκαταστάσεις περιλάμβαναν την *παλαίστρα*, το *γυμνάσιο*, το *ιπποδρόμιο*, και το *στάδιο* (Μουρατίδης, 1990). Οι πιο σημαντικές βρίσκονταν στην Ολυμπία, όπου το 776 π.Χ. οργανώθηκαν οι πρώτοι Ολυμπιακοί Αγώνες, το σημαντικότερο θρησκευτικό - αθλητικό γεγονός της αρχαιότητας, το οποίο είχε όλα τα

χαρακτηριστικά των σημερινών Αγώνων. Για την προετοιμασία της συμμετοχής των αθλητών σε αυτούς, κατασκευάστηκαν πολυάριθμα «γυμνάσια» σε όλη την Ελλάδα. Στην τελική του εξέλιξη, το γυμνάσιο ήταν ένα συγκρότημα εγκαταστάσεων που κατελάμβανε χώρο σχήματος τετραγώνου ή επιμήκους ορθογωνίου, περιμέτρου συνήθως δύο σταδίων (350 - 380 μ.). Στο εσωτερικό του υπήρχαν στοές με καθίσματα για τις συναντήσεις των φιλοσόφων, των δασκάλων της ρητορικής και των καλλιτεχνών. Στα γυμνάσια υπήρχε τις περισσότερες φορές και μια άλλη αθλητική κατασκευή, η οποία ονομάζονταν «παλαίστρα». Αργότερα, όταν οι Έλληνες εξαπλώθηκαν στην Ανατολή, τα γυμνάσια αποτελούσαν τα κέντρα του Ελληνικού πολιτισμού. Η μεγαλύτερης κλίμακας αθλητική κατασκευή των αρχαίων Ελλήνων ονομαζόταν «Στάδιο», το οποίο ήταν μακρόστενο σε σχήμα «U». Η ονομασία του προέρχεται από την ομώνυμη αρχαία Ελληνική μονάδα μήκους που ήταν ισοδύναμη με 100 οργιές, 6 πλέθρα ή 600 πόδια (σημερινά 180 μ.). Κατασκευαζόταν δε μέσα σε λόφο, για να διευκολύνεται η δημιουργία των εξέδρων. Ένα σύγχρονο παράδειγμα είναι το Παναθηναϊκό Στάδιο των Αθηνών, το οποίο φιλοξένησε τους 1^{ους} σύγχρονους Ολυμπιακούς Αγώνες το 1896.

Αρχαία Ρώμη

Μετά τους Έλληνες, οι Ρωμαίοι δημιούργησαν και ανέπτυξαν μερικές από τις πιο εντυπωσιακές και λειτουργικές αθλητικές εγκαταστάσεις του αρχαίου κόσμου, χρησιμοποιώντας τσιμέντο για την κατασκευή τους. Η σημαντικότερη από αυτές λεγόταν «Circus», έμοιαζε με τον Ιππόδρομο και φιλοξενούσε αγώνες αλόγων και αρμάτων. Η μεγαλύτερη ήταν το Circus Maximus, το οποίο είχε πολλά πατώματα με χωρητικότητα μέχρι 200.000 θεατές.

Οι «Θέρμες» ήταν επίσης τόπος άσκησης, αλλά πιο πολύ τόπος αναψυχής. Αποτελούνταν από πισίνες, γυμναστήρια, λουτρά, διαμερίσματα και κήπους, εγκαταστάσεις που μοιάζουν πολύ με τα σύγχρονα κέντρα αναψυχής.

Τέλος, ένας άλλος τύπος «αθλητικών» εγκαταστάσεων ήταν οι «Αρένες», οι οποίες χρησιμοποιούνταν για μονομαχίες και άλλα θεάματα. Αυτού του είδους οι εγκαταστάσεις υπήρχαν σε όλη τη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, με πιο σημαντική το «Κολοσσιαίο» της Ρώμης.

Μεσαίωνας

Μετά την πτώση της Ρώμης (476 μ.Χ.), σταμάτησε η ανέγερση μεγάλων αθλητικών εγκαταστάσεων και κέντρων αναψυχής. Τα μόνα μεγάλα κτίρια που χτίζονταν για πολλά χρόνια ήταν τα φρούρια (κάστρα) και οι καθεδρικοί ναοί, με εξαίρεση τις ισπανόφωνες χώρες όπου κατασκευάζονταν οι αρένες για τη διεξαγωγή ταυρομαχιών.

Σύγχρονη εποχή

Με την ανάπτυξη των αθλημάτων τα οποία παρακολουθούσαν πολλοί θεατές (όπως το ποδόσφαιρο, ο στίβος, κλπ.), άρχισαν πάλι το 19^{ο} αιώνα να κατασκευάζονται αθλητικές εγκαταστάσεις μεγάλων διαστάσεων (Labinski, 1989). Η αναβίωση των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα το 1896, ήταν μια σημαντική εξέλιξη σε παγκόσμιο επίπεδο, η οποία υποχρέωσε όλες, σχεδόν, τις διοργανώτριες πόλεις να δημιουργήσουν αξιόλογες εγκαταστάσεις για να

φιλοξενήσουν τα αθλήματα των Αγώνων.

Κυριότερα σημεία

1. Οι άνθρωποι κατασκεύαζαν «αθλητικές» εγκαταστάσεις περισσότερο από 2.500 χρόνια πριν και τις χρησιμοποιούσαν, για συναισθηματικούς, ψυχαγωγικούς, θρησκευτικούς και πολιτικούς λόγους, για την ανάδειξη του αξιότερου μεταξύ ίσων, για την απόδοση τιμών σε νεκρούς, για τη διατήρηση της στρατιωτικής ετοιμότητας, και την ψυχαγωγία των ευγενών.
2. Οι Έλληνες ήταν οι πρώτοι που κατασκεύασαν ειδικές εγκαταστάσεις για δραστηριότητες αθλητισμού και αναψυχής. Οι πιο σημαντικές βρίσκονταν στην Ολυμπία, όπου το 776 π.Χ. οργανώθηκαν οι πρώτοι Ολυμπιακοί Αγώνες. Για την προετοιμασία της συμμετοχής των αθλητών σε αυτούς, κατασκευάστηκαν πολυάριθμα «γυμνάσια» σε όλη την Ελλάδα.
3. Οι Ρωμαίοι δημιούργησαν και ανέπτυξαν μερικές από τις πιο εντυπωσιακές και λειτουργικές αθλητικές εγκαταστάσεις του αρχαίου κόσμου, χρησιμοποιώντας τσιμέντο για την κατασκευή τους.
4. Προκειμένου να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις διεξαγωγής των σύγχρονων Ολυμπιακών Αγώνων, οι διοργανώτριες πόλεις υποχρεώθηκαν να δημιουργήσουν αξιόλογες εγκαταστάσεις.

Ερωτήσεις

1. Συζητήστε τη διαχρονική εξέλιξη των αθλητικών εγκαταστάσεων από την αρχαιότητα έως τη σύγχρονη εποχή.
2. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ των αθλητικών εγκαταστάσεων των αρχαίων Ελλήνων και των Ρωμαίων;

Η ανάγκη για τη δημιουργία αθλητικών εγκαταστάσεων

Η ενασχόληση με τον αθλητισμό (σε οποιαδήποτε μορφή του) προϋποθέτει κατάλληλα διαμορφωμένους χώρους. Επειδή το κόστος ανέγερσης και λειτουργίας είναι πολύ μεγάλο, για να δημιουργηθεί μία αθλητική εγκατάσταση απαιτείται να προηγηθεί μελέτη, η οποία θα εξετάζει όλες τις παραμέτρους του εγχειρήματος και θα αναδεικνύει τόσο την αναγκαιότητα της κατασκευής, όσο και τη δυνατότητα για, έστω μερική, οικονομική αυτονομία των εγκαταστάσεων. Η δημιουργία αθλητικών εγκαταστάσεων αποτελεί ένα σημαντικό εγχείρημα με μεγάλες κοινωνικές και οικονομικές προεκτάσεις, το οποίο απαιτεί τη διερεύνηση όλων των πτυχών του πριν υλοποιηθεί. Κατά συνέπεια, πρέπει να αναδειχθεί η ανάγκη για την ανέγερση και οι επιδράσεις που θα προκληθούν σε οικονομικό, αναπτυξιακό και χωροταξικό επίπεδο.

Διερεύνηση των αναγκών

Η ανάγκη για τη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων προέρχεται κυρίως από:

α) Την αύξηση του αριθμού των αθλητικών συναντήσεων, των αναψυχικών γεγονότων, καθώς επίσης και των θεατών που τα παρακολουθούν. Συνήθως, η ζήτηση για αθλητικά γεγονότα είναι ευθέως ανάλογη με το μέγεθος του πληθυσμού της περιοχής που τα φιλοξενεί. Μια εγκατάσταση που τη δεκαετία του 1960 θεωρούνταν επαρκής, λίγα χρόνια αργότερα ίσως να μην ικανοποιούσε τις ανάγκες συγκεκριμένων αθλημάτων. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα που μπορούν να αναφερθούν. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά αποτελεί το στάδιο Καραϊσκάκη, το οποίο κατασκευάστηκε για να φιλοξενήσει τους Πανευρωπαϊκούς αγώνες στίβου το 1969. Για τη διοργάνωση των ίδιων αγώνων το 1982 το Καραϊσκάκη θεωρήθηκε ανεπαρκές και για το λόγο αυτό χρειάστηκε να κατασκευαστεί ένας μεγαλύτερος χώρος, το Ολυμπιακό Στάδιο της Αθήνας.

β) Την ανάπτυξη των αθλημάτων στην περιφέρεια, όπου η προσέλκυση θεατών γίνεται ευκολότερα και το κόστος κατασκευής, ή ενοικίασης χώρων είναι μικρότερο. Οι σημαντικότεροι λόγοι για τη δημιουργία νέων αθλητικών εγκαταστάσεων είναι η ευρύτερη ανάπτυξη της περιφέρειας, η φιλοξενία περισσότερων επισκεπτών και η προσέλκυση πολλών αθλημάτων. Επιπλέον, η θετική δημοσιότητα και η εικόνα που προσδίδει σε μια περιοχή ομάδα που πρωταγωνιστεί στο άθλημά της, πολλές φορές ωθεί την τοπική κοινωνία να δημιουργήσει εγκαταστάσεις για την αποκλειστική χρήση της ομάδας αυτής.

Η δημιουργία αθλητικών εγκαταστάσεων προσδιορίζεται από την πολεοδομική δυνατότητα της περιοχής, την αναμενόμενη χρήση, την ικανότητα προσέλκυσης του κοινού είτε ως θεατές είτε ως συμμετέχοντες σε αθλητικά προγράμματα που παρέχονται από αυτές, τον αριθμό των γεγονότων που οργανώνονται σε αυτές, και την ύπαρξη άλλων παρόμοιων εγκαταστάσεων στην περιοχή, οι οποίες λειτουργούν ως ανταγωνιστικές.

Πρόβλεψη της ανάπτυξης και της ζήτησης

Ο αριθμός των θεατών που παρακολουθούν αθλητικά ή αναψυχικά γεγονότα εξαρτάται από τον πληθυσμό της περιοχής και τα γεγονότα που προσφέρονται. Ως «περιοχή» των αθλητικών εγκαταστάσεων συνήθως θεωρείται η έκταση που καλύπτουν τα τοπικά μέσα μαζικής

ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά).

Στα εργαλεία για την πρόβλεψη της ανάπτυξης και της ζήτησης, περιλαμβάνονται τα σχέδια για τη γενικότερη ανάπτυξη της περιοχής, τα ερωτηματολόγια που έχουν στόχο την καταγραφή των ενδιαφερόντων του κοινού, τα αρχεία που αναφέρονται στα γεγονότα που οργανώθηκαν στις υπάρχουσες αθλητικές εγκαταστάσεις και στον αριθμό των θεατών που τα παρακολούθησαν, όπως επίσης και τα αντίστοιχα στοιχεία για τις «ανταγωνιστικές» εγκαταστάσεις. Η ανάλυση των παραπάνω στοιχείων μπορεί να τεκμηριώσει ορθολογικά την αναγκαιότητα της δημιουργίας νέων εγκαταστάσεων. Επίσης, με τη χρήση ειδικών στατιστικών επεξεργασιών από οικονομολόγους, μπορεί να προβλεφθεί η μελλοντική ζήτηση και οικονομική βιωσιμότητα των προτεινόμενων έργων.

Οικονομική επίδραση

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι οι αθλητικές εγκαταστάσεις έχουν μια ουσιαστική επίδραση στην τοπική και στην περιφερειακή κοινωνία, ο βαθμός της οποίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η φιλοσοφία κατασκευής τους, οι υπηρεσίες που προσφέρουν, οι άνθρωποι που τις χρησιμοποιούν, κλπ. Η κατασκευή και λειτουργία μιας αθλητικής εγκατάστασης έχει ως συνέπεια τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την ανάπτυξη μιας οικονομικής δραστηριότητας, η οποία αποφέρει έσοδα (π.χ. φόρους) προς όφελος της τοπικής και εθνικής οικονομίας. Η απλούστερη μορφή οικονομικής επίδρασης είναι τα χρήματα που δαπανά ένας επισκέπτης για τη μετακίνησή του προς / από μια αθλητική εγκατάσταση, την καταβολή του αντίτιμου εισόδου, την αγορά τροφίμων, αναψυκτικών, αναμνηστικών, κλπ. Επίσης, η κατασκευή μιας αθλητικής εγκατάστασης είναι δυνατόν να επιφέρει την ανάπτυξη δραστηριοτήτων και τη δημιουργία επιχειρήσεων που υποστηρίζουν τη λειτουργία της (εστιατόρια, ξενοδοχεία, κλπ.). Ωστόσο, πρόσφατες μελέτες παρουσιάζουν ευρήματα αντίθετα προς την παραπάνω άποψη (Rosentraub et al., 1994; Miller, 2002). Σύμφωνα με τις μελέτες αυτές η ανακαίνιση ή κατασκευή σταδίων έχει ως αποτέλεσμα την προσωρινή μόνο μείωση της ανεργίας, ενώ ακόμη και τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν για την τοπική κοινωνία από τη λειτουργία μιας νέας εγκατάστασης αμφισβητούνται, καθώς υποστηρίζεται ότι η οικονομική δραστηριότητα που δημιουργείται από τη λειτουργία των εγκαταστάσεων έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της δραστηριότητας σε άλλους τομείς της οικονομίας.

Αναπτυξιακή πολιτική

Η αναπτυξιακή πολιτική εκφράζει την εκάστοτε επικρατούσα αντίληψη για τον αθλητισμό, σε σχέση με άλλες δραστηριότητες του κράτους (π.χ., παιδεία, υγεία, άμυνα, τουρισμό, κλπ.) και απορρέει από την πολιτική ιδεολογία του κυβερνώντος κόμματος. Οι διαφορές στις πολιτικές θέσεις των κομμάτων εξουσίας επηρεάζουν και αντικατοπτρίζονται στη θεώρηση του αθλητισμού σε σχέση με την κοινωνία και το κράτος (Αυθίνος & Νάσσης, 1999). Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη αυτή και, συνακόλουθα, καθορίζουν τη συμπεριφορά της πολιτείας είναι:

- ο συσχετισμός της σπουδαιότητας και αναγκαιότητας μεταξύ των δραστηριοτήτων του κράτους, με άλλα λόγια η θέση που υιοθετούν τα κόμματα σχετικά με το βαθμό ανάμειξης των κρατικών οργανισμών στους διάφορους τομείς δραστηριότητας (π.χ. οικονομία, υγεία, παιδεία, αθλητισμός),
- το θεσμικό πλαίσιο της αθλητικής πολιτικής,
- ο βαθμός αποδοχής του δικαιώματος των πολιτών στην άθληση,
- ο παρεμβατικός ρόλος του κράτους στον αθλητισμό,
- η κοινωνική αντιμετώπιση του συσχετισμού εργασία / ελεύθερος χρόνος,
- η προτίμηση των πολιτών να ασχολούνται με συγκεκριμένα αθλήματα,
- ο ρόλος των μέσων μαζικής ενημέρωσης,
- οι επιρροές από το διεθνές περιβάλλον.

Σε ό,τι αφορά την κτιριακή υποδομή, η δημιουργία αθλητικών εγκαταστάσεων απαιτεί μακροχρόνιο προγραμματισμό, ο οποίος απουσιάζει από τη χώρα μας. Αυτό έχει ως συνέπεια την ευκαιριακή ανάπτυξη και κατασκευή αθλητικών υποδομών που πολλές φορές επηρεάζονται από τους πολιτικούς συσχετισμούς και δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των τοπικών κοινωνιών. Με άλλα λόγια, οι πολιτικές σχέσεις μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις για την κατασκευή αθλητικών έργων σε επίπεδο δήμων και κοινοτήτων (Νάσσης, 1999).

Χωροταξικός προγραμματισμός

Χωροταξικός προγραμματισμός είναι ο σχεδιασμός που έχει σκοπό τη σταθεροποίηση της αναπτυξιακής πορείας μιας περιοχής και την ποιοτική διάσταση κάθε οικονομικής και κοινωνικής επέμβασης στο φυσικό περιβάλλον. Ο σχεδιασμός αυτός αριοθετεί τις βασικές κατευθύνσεις του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού, όπως επίσης και της πολιτικής σχετικά με τη γη.

Στην Ελλάδα, το ζήτημα των αθλητικών εγκαταστάσεων δεν μπόρεσε να ξεφύγει από τη γενικότερη άναρχη πορεία ανάπτυξης των πόλεων. Οι περισσότερες αποφάσεις για την κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων λαμβάνονται χωρίς να εντάσσονται σε ένα γενικότερο σχεδιασμό, αγνοώντας τα πληθυσμιακά, γεωγραφικά και ιστορικά στοιχεία μιας περιοχής, όπως επίσης και την παράδοση που υπάρχει ανά περιοχή και ανά άθλημα. Τα παραδείγματα που ακολουθούν στηρίζουν, σε μεγάλο βαθμό, αυτή τη διαπίστωση:

- Μέχρι σήμερα δεν έχει γίνει πλήρης και επίσημη απογραφή όλων των αθλητικών εγκαταστάσεων που υπάρχουν στη χώρα, γεγονός που ουσιαστικά απαγορεύει τη διαμόρφωση σχεδίου για την εφαρμογή οποιασδήποτε πολιτικής στο θέμα αυτό.
- Υπάρχουν επαρχιακές πόλεις με πληθυσμό 120.000 κατοίκων που έχουν γήπεδα ίδιας χωρητικότητας με πόλεις 3.000 κατοίκων.

- Έχουν κατασκευαστεί κολυμβητήρια σε ορεινές πόλεις, τη στιγμή που τα στερούνται πόλεις με παράδοση στα αθλήματα υγρού στίβου.
- Η αναλογία των γηπέδων που έχουν στίβο επιστρωμένο με ταρτάν, σε σύγκριση με τους αθλητές που ασχολούνται με το άθλημα του κλασικού αθλητισμού και τις επιτυχίες τους σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι από τις καλύτερες στην Ευρώπη. Την ίδια στιγμή, για τα αθλήματα του πόλο, της άρσης βαρών και της πάλης, όπου οι Έλληνες αθλητές διακρίνονται σε παγκόσμιο επίπεδο, υπάρχουν πενιχρές εγκαταστάσεις. Μόλις πρόσφατα, και με αφορμή την ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, κατέστη δυνατόν να αποκτήσουν τα αθλήματα αυτά το δικό τους «σπίτι».
- Η έλλειψη κέντρων προετοιμασίας αναγκάζει τους περισσότερους αθλητές και τις ομάδες να καταφεύγουν κάθε χρόνο σε αντίστοιχα κέντρα του εξωτερικού, με ότι αυτό συνεπάγεται οικονομικά.
- Οι περισσότερες επαγγελματικές ομάδες (ΠΑΕ και ΚΑΕ) χρησιμοποιούν κρατικές αθλητικές εγκαταστάσεις, χωρίς όμως παράλληλα να συμμετέχουν στα έξοδα κατασκευής και συντήρησής τους.

Από τα στοιχεία που παρατέθηκαν πιο πάνω, γίνεται φανερό ότι αυτό που απουσιάζει από την εθνική αναπτυξιακή πολιτική για τον αθλητισμό είναι η ιεράρχηση των αναγκών του ελληνικού αθλητισμού σε αθλητικές εγκαταστάσεις, με βάση ορθολογικά κριτήρια και την ιδιαιτερότητα των πόλεων της περιφέρειας. Μόλις πρόσφατα, με βάση το Πρόγραμμα «ΕΛΛΑΔΑ 2004» ορίστηκαν τα κριτήρια για την αντιμετώπιση της ζήτησης συγκεκριμένων πληθυσμιακών συνόλων. Αυτά είναι το μέγεθος του πληθυσμού, η αθλητική ανάπτυξη (η ύπαρξη ομάδων στην Α' εθνική κατηγορία), οι πληθυσμιακές ιδιαιτερότητες (η ύπαρξη εκπαιδευτηρίων, στρατοπέδων, και ιδρυμάτων), η γεωγραφική ιδιαιτερότητα (η ύπαρξη λίμνης, ποταμού, βουνού, ή θάλασσας), και το αν μια πόλη είναι πρωτεύουσα νομού (http://www.sport.gov.gr/2/2z/2z13/g2z134.html).

Κυριότερα σημεία

1. Η ανάγκη για τη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων προκύπτει κυρίως από την αύξηση του αριθμού των αθλητικών συναντήσεων, των αναψυχικών γεγονότων, των θεατών που τα παρακολουθούν και την ανάπτυξη των αθλημάτων στην περιφέρεια, όπου η προσέλκυση θεατών γίνεται ευκολότερα και το κόστος κατασκευής ή ενοικίασης χώρων είναι μικρότερο.
2. Η ανάγκη για τη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων εξαρτάται από την πολεοδομική δυνατότητα της περιοχής, την αναμενόμενη χρήση, την ικανότητα προσέλκυσης του κοινού να τις χρησιμοποιήσει, τον αριθμό των γεγονότων που οργανώνονται σε αυτές και την ύπαρξη άλλων παρόμοιων εγκαταστάσεων στην περιοχή.
3. Στα εργαλεία για την πρόβλεψη της ανάπτυξης και της ζήτησης περιλαμβάνονται τα σχέδια για τη γενικότερη ανάπτυξη της περιοχής, τα ερωτηματολόγια για την καταγραφή των

ενδιαφερόντων του κοινού, τα αρχεία που αναφέρονται στα γεγονότα που οργανώθηκαν στις υπάρχουσες αθλητικές εγκαταστάσεις και τον αριθμό των θεατών που τα παρακολούθησαν, και τα αντίστοιχα στοιχεία για τις «ανταγωνιστικές» εγκαταστάσεις.

4. Τα οικονομικά οφέλη από τις αθλητικές εγκαταστάσεις είναι οι νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται, οι φόροι που προκύπτουν από την αυξημένη οικονομική δραστηριότητα και αποβαίνουν προς όφελος της τοπικής και της εθνικής οικονομίας, τα χρήματα που δαπανά ένας φίλαθλος για τη μετακίνησή του, την καταβολή του αντιτίμου του εισόδου / χρήσης, την αγορά τροφίμων ή / και αναμνηστικών, κλπ., και η ανάπτυξη επιχειρήσεων που υποστηρίζουν τη λειτουργία της εγκατάστασης (εστιατόρια, ξενοδοχεία, κλπ.).
5. Στην Ελλάδα η ιεράρχηση των αναγκών του κοινού και του αθλητισμού δεν εντάσσεται μεταξύ των παραμέτρων που λαμβάνονται υπόψη για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη δημιουργία αθλητικών εγκαταστάσεων.

Ερωτήσεις

1. Ποιες παράμετροι πρέπει να διερευνηθούν προκειμένου να αναδειχθεί η ανάγκη δημιουργίας μιας αθλητικής εγκατάστασης;
2. Ποιες είναι οι επιδράσεις που θα προκληθούν σε οικονομικό / αναπτυξιακό / χωροταξικό επίπεδο;
3. Ποια είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή στοιχείων τεκμηρίωσης της ανάγκης δημιουργίας νέων αθλητικών εγκαταστάσεων;

ΜΕΡΟΣ ΙΙ:

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην κατασκευή εγκαταστάσεων αγωνιστικού αθλητισμού, όπως επίσης δραστηριοτήτων άσκησης και αναψυχής. Τα θέματα που αναλύονται αφορούν στη φιλοσοφία και στη σκοπιμότητα των εγκαταστάσεων, καθώς επίσης και στα σημεία που πρέπει να δίνεται βαρύτητα κατά τη φάση του σχεδιασμού για την καλύτερη ποιότητα και ασφάλεια των εγκαταστάσεων αγώνιστικού αθλητισμού και των χώρων δραστηριοτήτων αναψυχής.

Σκοπιμότητα - Σχεδιασμός - Κατασκευή

Το πρώτο στάδιο για την ανέγερση οποιουδήποτε έργου, είναι ο καθορισμός της αποστολής του ο οποίος αντανακλά τη φιλοσοφία του φορέα, στην ιδιοκτησία του οποίου θα βρίσκεται η συγκεκριμένη εγκατάσταση (π.χ., ιδιωτική επιχείρηση, δημόσιος φορέας, αθλητικό σωματείο, δημοτικός οργανισμός). Σε αυτή πρέπει να αναδεικνύεται η αναγκαιότητα κατασκευής, όπως προκύπτει από όσα συζητήθηκαν στην προηγούμενη ενότητα και να δίνονται απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα όπως:

- Γιατί θεωρείται αναγκαίο να κατασκευαστεί το συγκεκριμένο έργο;
- Ποιους σκοπούς θα εξυπηρετεί η κατασκευή και λειτουργία του;
- Σε ποιον θα ανήκει;
- Ποιος φορέας θα είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία, διαχείριση και συντήρησή του;

Κατηγορίες αθλητικών εγκαταστάσεων

Η βασικότερη παράμετρος που καθορίζει τις κατηγορίες των αθλητικών εγκαταστάσεων είναι το καθεστώς ιδιοκτησίας τους. Σύμφωνα με αυτή την παράμετρο, το σύνολο, σχεδόν, των εγκαταστάσεων στην Ελλάδα ανήκουν:

1. Στην Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή. Οι εγκαταστάσεις αυτές ονομάζονται «Ολυμπιακές» και χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία των αθλητών Ολυμπιακού επιπέδου, καθώς και για τη διοργάνωση αγώνων υψηλού συναγωνισμού. Χρηματοδοτούνται από το κράτος, αλλά η ευθύνη για τη λειτουργία τους ανήκει στην Ε.Ο.Ε. Τέτοιες εγκαταστάσεις είναι για παράδειγμα το Ολυμπιακό Κολυμβητήριο και το Παναθηναϊκό Στάδιο στην Αθήνα.

2. Στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Οι περισσότερες εγκαταστάσεις έχουν κατασκευαστεί από αυτό το δημόσιο οργανισμό, ο οποίος έχει την αποκλειστική ευθύνη τους και το δικαίωμα να διορίζει τις επιτροπές διοίκησης. Οι εγκαταστάσεις που ανήκουν στη Γ.Γ.Α. χαρακτηρίζονται

«Εθνικού επιπέδου» και η χρηματοδότηση της λειτουργίας τους γίνεται, σχεδόν αποκλειστικά, από το κράτος, γεγονός που δεν επιτρέπει πολλά περιθώρια ευελιξίας. Για τη λήψη αποφάσεων (π.χ., πρόσληψη προσωπικού, επέκταση, αγορά υλικών, κλπ,), πρέπει να υπάρχει σχετική έγκριση από τη Γ.Γ.Α. Για την έκδοση οποιασδήποτε έγκρισης ακολουθείται συγκεκριμένη γραφειοκρατική διαδικασία, η οποία είναι χρονοβόρα. Ένας επιπλέον περιοριστικός παράγοντας στην εύρυθμη λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων αυτής της κατηγορίας είναι συνήθως η «κομματικοποίηση» της διοίκησής τους, ο διορισμός δηλαδή των μελών των διοικητικών συμβουλίων με πολιτικά μάλλον παρά τεχνοκρατικά κριτήρια. Τα τελευταία χρόνια η κατάσταση φαίνεται να αλλάζει. Η δυσκολία που υπάρχει στη χρηματοδότησή τους, σε συνδυασμό με τις αυξημένες ανάγκες, έχει οδηγήσει τις διοικήσεις πολλών κρατικών αθλητικών εγκαταστάσεων να λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Σύμφωνα με τον Πρόεδρο του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας, μόνο το 30% των συνολικών εσόδων του Σταδίου προέρχεται από τον κρατικό προϋπολογισμό (Μπελιγράτης, 1999). Το υπόλοιπο ποσοστό προέρχεται από την παραχώρηση των χώρων σε αθλητικά σωματεία και τη διοργάνωση άλλων εκδηλώσεων (π.χ., εκθέσεων, πολιτιστικών εκδηλώσεων, κλπ.).

3. Σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τα τελευταία χρόνια ένας μεγάλος αριθμός δήμων σε όλη τη χώρα δημιούργησε οργανισμούς άθλησης προσανατολίζοντας τη δράση του στην προσφορά ευκαιριών άθλησης για ένα μεγάλο μέρος των κατοίκων τους. Στα πλαίσια αυτά και με τη βοήθεια της Γ.Γ.Α. κατασκευάστηκαν πολλές αθλητικές εγκαταστάσεις με σκοπό να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους αθλούμενους από διάφορες ομάδες πληθυσμού (π.χ., γυναίκες, παιδιά, ηλικιωμένους). Κομβικό σημείο για την αναβάθμιση του αθλητισμού στην τοπική αυτοδιοίκηση αποτελούν σήμερα δύο προγράμματα, τα οποία δημιουργούν καινούργια δεδομένα και προοπτικές στο σχεδιασμό, στην κατασκευή, στην οργάνωση, στη διαχείριση, και στη λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων:

- το πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» (νόμος 2880/2001, άρθρο 14 - Φ.Ε.Κ. 30.01.2001, τεύχος 1ο, αρ. φύλλου 9), που αφορά στην παραχώρηση της συντριπτικής πλειοψηφίας των Εθνικών Αθλητικών Κέντρων (ΕΑΚ) στη δικαιοδοσία των ΟΤΑ, και
- το πρόγραμμα «ΕΛΛΑΔΑ 2004» του Υπουργείου Πολιτισμού, που χρηματοδοτεί τη δημιουργία αθλητικών εγκαταστάσεων σε όλη την επικράτεια με αφορμή την οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004.

Τα προγράμματα αυτά δεν συμβάλουν μόνο στην αθλητική ανάπτυξη, αλλά ταυτόχρονα αποτελούν και ένα σημαντικό εγχείρημα με μεγάλες οικονομικές και κοινωνικές προεκτάσεις για όλη την τοπική κοινωνία.

4. Στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων, όπου ανήκουν οι εγκαταστάσεις άθλησης και αναψυχής που υπάρχουν στα ιδρύματα πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επειδή η φιλοσοφία του Ελληνικού αθλητισμού προσδιορίζει ως πυρήνα ανάπτυξης του αθλητισμού το «σωματείο» (και στην έννοια αυτή δεν περιλαμβάνονται τα σχολεία), ο σχολικός αθλητισμός και στις τρεις βαθμίδες είναι πάρα πολύ υποβαθμισμένος.

Ανάλογη είναι και η κατάσταση που επικρατεί στις σχετικές αθλητικές εγκαταστάσεις. Η συνεργασία των διάφορων φορέων (π.χ., Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων, ΟΤΑ, αθλητικά σωματεία, κλπ.), είναι δυνατόν να οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία και αξιοποίηση των χώρων άθλησης των σχολικών μονάδων.

5. Στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας. Σχεδόν κάθε στρατιωτική μονάδα διαθέτει, έστω και υποτυπώδεις, αθλητικές εγκαταστάσεις για χρήση από τους οπλίτες.

6. Σε συλλόγους. Υπάρχουν αθλητικοί σύλλογοι που διαθέτουν ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, οι οποίες τις περισσότερες φορές κατασκευάζονται και με την οικονομική συμβολή της πολιτείας (π.χ., το υπό ανέγερση στάδιο Καραϊσκάκη, το γήπεδο της ΑΕΚ στη Νέα Φιλαδέλφεια, κλπ.). Η πρακτική αυτή ακολουθείται και σε άλλες χώρες. Στις Η.Π.Α., για παράδειγμα, πολλές αθλητικές εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούν οι επαγγελματικές ομάδες κατασκευάστηκαν κατά τη δεκαετία του 1970 εξ ολοκλήρου με χρήματα της πολιτείας (π.χ., το Giants Stadium των New York Giants που κατασκευάστηκε το 1976, το στάδιο Superdome των New Orleans Saints το 1975, και το Texas Stadium των Dallas Cowboys το 1971). Αλλά και στη συνέχεια η συμβολή της πολιτείας ήταν ιδιαίτερα σημαντική. Για παράδειγμα, η Πολιτειακή κυβέρνηση συμμετείχε κατά 75% στο κόστος κατασκευής του Seahawks Stadium το οποίο φιλοξενεί από το 2003 την ομάδα των Seahawks, κατά 83% στην κατασκευή το 2001 του σταδίου PNC Park των Pittsburgh Pirates, και κατά 93% στην κατασκευή το 1999 του Cleveland Browns Stadium που φιλοξενεί την ομώνυμη ομάδα (Crompron et. al., 2003).

7. Σε ιδιώτες. Αυτές είναι συνήθως μικρής έκτασης εγκαταστάσεις (π.χ., γυμναστήρια, γήπεδα ποδοσφαίρου 5 Χ 5, κλπ.). Κατασκευάζονται από ιδιώτες, η λειτουργία τους είναι αποκλειστική ευθύνη των ιδιοκτητών και έχουν ως βασικό στόχο την αποκόμιση κέρδους.

Ολυμπιακά Ακίνητα Α.Ε.

Η εταιρεία Ολυμπιακά Ακίνητα Α.Ε. ιδρύθηκε το 2003 με σκοπό τη διοίκηση, τη διαχείριση, τη χρηματοδότηση της παραγωγής, ή της κατασκευής, καθώς και την αξιοποίηση (της χρήσης μετά την τέλεση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004) των περιουσιακών στοιχείων που θα προκύψουν από την εκτέλεση και λειτουργία Ολυμπιακών Έργων που ανήκουν κατά κυριότητα στο Ελληνικό Δημόσιο, εκτελούνται από τη Γ.Γ.Α. του Υπουργείου Πολιτισμού, τις υπηρεσίες του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. και τις υπηρεσίες άλλων υπουργείων, ή των Περιφερειών.

Φιλοσοφία των εγκαταστάσεων

Η φιλοσοφία του οργανισμού στον οποίο θα ανήκουν οι αθλητικές εγκαταστάσεις επηρεάζουν σημαντικά το σχεδιασμό για την κατασκευή του έργου (Flynn, 1993). Για παράδειγμα, άλλες εγκαταστάσεις χρειάζεται μία ομάδα που κάνει πρωταθλητισμό σε κάποιο άθλημα και άλλες μία ομάδα που έχει ως στόχο μόνο την ανάπτυξη του ίδιου αθλήματος στις μικρές ηλικίες. Άλλες ο σύλλογος που καλλιεργεί ένα μόνο άθλημα και άλλες ένας που καλλιεργεί διαφορετικά αθλήματα. Άλλες το αθλητικό κέντρο ενός δήμου και άλλες ένα σχολικό συγκρότημα. Για παράδειγμα, η κατασκευή του σταδίου Καραϊσκάκη τη δεκαετία του 1960 αποσκοπούσε στη χρήση του από

ομάδες ποδοσφαίρου και αθλητές στίβου. Μετά τη συμφωνία για την κατασκευή και εκμετάλλευση για 49 χρόνια του σταδίου από τον Ολυμπιακό Σ.Φ.Π. η εγκατάσταση, της οποίας το ύψος της επένδυσης προβλέπεται να ανέλθει σε 50 εκατομμύρια ευρώ, προβλέπει την κατασκευή ενός καθαρά ποδοσφαιρικού γηπέδου 35.000 στεγασμένων θέσεων, στην έκταση του οποίου θα αναπτυχθούν επίσης 6.500 $μ^2$ εμπορικών χρήσεων που θα περιλαμβάνουν εστιατόρια, καφέ, καταστήματα αθλητικών ειδών, γυμναστήριο, κλπ., ένα πάρκινγκ αυτοκινήτων 2.500 θέσεων που θα εξυπηρετεί καθημερινά τις ανάγκες του σταθμού του Φαλήρου, ενώ το καλοκαίρι θα διοργανώνονται εκδηλώσεις και συναυλίες σε ειδικά διαμορφωμένα τμήματα του αγωνιστικού χώρου.

Κατά συνέπεια, οι φορείς που αναλαμβάνουν την ευθύνη για την κατασκευή μιας αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να έχουν διαμορφωμένη άποψη για το τι επιθυμούν να επιτύχουν μέσα από αυτή. Κατόπιν, ενεργοποιείται μια μεγάλη διαδικασία, η οποία στοχεύει στην αποδοτικότερη λειτουργία των εγκαταστάσεων και στην ασφαλή, υγιεινή, ευχάριστη και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών προς όλους όσους θα κληθούν να τις χρησιμοποιήσουν. Στη διαδικασία αυτή συμμετέχουν χρηματοδότες, ενδιαφερόμενοι φορείς, αρχιτέκτονες, μηχανικοί, κατασκευαστές και μια σειρά από εξειδικευμένους συμβούλους, μεταξύ των οποίων και οι καθηγητές φυσικής αγωγής.

Ομάδα συντονισμού

Το επόμενο βήμα απαιτεί το σχηματισμό μιας ομάδας, η οποία αναλαμβάνει το συντονισμό του όλου έργου, με τη βοήθεια υποομάδων (π.χ., εξεύρεσης πόρων, επαφών με τους κρατικούς φορείς, ενεργοποίησης των πολιτών της κοινότητας, παροχής συμβουλών σε εξειδικευμένα θέματα, κλπ.). Στη συνέχεια, προκηρύσσεται διαγωνισμός αρχιτεκτονικού σχεδίου για την επιλογή του αρχιτέκτονα του έργου. Αν αυτό είναι πολύ μεγάλο, μπορεί να υπάρξουν και διεθνείς συμμετοχές.

Η ομάδα συντονισμού συγκεντρώνει και αξιολογεί τα προτεινόμενα αρχιτεκτονικά σχέδια με τις μακέτες τους για να επιλέξει τα 3-4 καλύτερα από αυτά. Σε γενικές γραμμές, τα σχέδια πρέπει είναι αρκετά λεπτομερή και να:

- εκφράζουν τη φιλοσοφία του ιδιοκτήτη,
- περιγράφουν το συνολικό έργο (αρχιτεκτονικά σχέδια, στατικές μελέτες, ηλεκτρικά συστήματα, μελέτες για την ακουστική των χώρων, υλικά που θα χρησιμοποιηθούν, τρόπους εξοικονόμησης ενέργειας, συστήματα επικοινωνίας, ασφάλεια των χρηστών, κλπ.),
- περιλαμβάνουν το συνολικό και επιμέρους κόστος κατασκευής,
- λαμβάνουν υπόψη τους διεθνείς κανονισμούς των αθλημάτων για τα οποία δημιουργείται το έργο (τα χαρακτηριστικά του αγωνιστικού χώρου κάθε αθλήματος περιγράφονται στους κανονισμούς της αντίστοιχης Διεθνούς και Εθνικής Ομοσπονδίας, οι οποίοι αναφέρουν τις μέγιστες και ελάχιστες διαστάσεις που πρέπει να έχουν και τις

περιμετρικές αποστάσεις ασφαλείας τους),

- είναι σύμφωνα με την υπάρχουσα πολεοδομική νομοθεσία για το συγκεκριμένο χώρο,
- εξαντλούν την υπάρχουσα βιβλιογραφία πάνω στο θέμα,
- περιγράφουν την εσωτερική διαρρύθμιση και τη λειτουργικότητα των χώρων,
- ικανοποιούν τις ανάγκες αυτών που θα τις χρησιμοποιήσουν.

Είναι βέβαιο ότι οι ειδικοί σε θέματα αθλητισμού γνωρίζουν πολύ λίγα για το σχεδιασμό των εγκαταστάσεων και οι αρχιτέκτονες γνωρίζουν εξ ίσου λίγα για τις ανάγκες των αθλητών / προπονητών. Κατά συνέπεια, το πιο λογικό και αποτελεσματικό είναι να συνεργάζονται για να παράγουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Τα μέλη της συντονιστικής ομάδας επισκέπτονται άλλες παρόμοιες εγκαταστάσεις για να σχηματίσουν προσωπική γνώμη ως προς τις δυνατότητες και επιλογές που υπάρχουν προκειμένου να επιλέξουν το καλύτερο προτεινόμενο σχέδιο. Όταν γίνει η επιλογή, υπογράφεται ένα συμφωνητικό μεταξύ του ιδιοκτήτη και του αρχιτέκτονα, το οποίο καθορίζει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους και περιλαμβάνει τα σημεία που ο αρχιτέκτονας συζητά με τον πελάτη του πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε ενέργεια. Οι Laventhol & Horwath (1989), επισημαίνουν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες (στην προετοιμασία ενός σχεδίου) είναι ο χρόνος, οι ρόλοι, το κόστος και τα σημεία που πρέπει να ληφθούν αποφάσεις, καθώς επίσης και το τι πρέπει να γίνει, ποιος θα το κάνει, πόσο χρόνο θα πάρει, πότε θα γίνουν οι έλεγχοι και ποιος θα παίρνει τις αποφάσεις.

Μελέτη σκοπιμότητας

Η μελέτη σκοπιμότητας αποτελεί μέρος του συμφωνητικού που συντάσσεται για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί. Είναι μια σημαντική φάση στη διαδικασία σχεδιασμού και αποτελεί μια θεωρητική σύνοψη του συνολικού έργου (από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι τους προϋπολογισμούς). Σκοπός της είναι η συλλογή λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με όλα τα ζητήματα του έργου. Σύμφωνα με το Jewel (1992):

> Μια ουσιαστική μελέτη σκοπιμότητας πρέπει να προσδιορίζει το άμεσο και μακροπρόθεσμο κόστος, τα εκτιμώμενα οικονομικά οφέλη του ιδιοκτήτη, το μηχανισμό χρηματοδότησης και όλες τις πιθανές οικονομικές, ή πολιτιστικές απώλειες της κοινότητας αν δεν πραγματοποιηθεί το έργο (σ. 4).

Η μελέτη αυτή μπορεί να προετοιμαστεί από στέλεχος του ενδιαφερόμενου οργανισμού, αλλά θα είναι πιο αντικειμενικός αν γίνει από ανεξάρτητο ειδικό σύμβουλο. Η διαδικασία της σύνταξής της είναι περίπλοκη και μπορεί να διαρκέσει ακόμη και πολλούς μήνες, ανάλογα με την ικανότητα του συμβούλου, το μέγεθος του έργου, τις δυσκολίες που θα προκύψουν και τη χρηματοδότησή της. Σύμφωνα με τους Kelsey & Gray (1986), μια μελέτη σκοπιμότητας πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες για:

- τον επιλεγέντα χώρο (σχήμα, μέγεθος, θέση, προσανατολισμός, κλπ.),
- τις ιδιότητες του εδάφους και του υπεδάφους,

- τα νομικά ζητήματα του οικοπέδου (καθεστώς ιδιοκτησίας της γης και των γύρω περιοχών, κλπ.),
- τις γειτονικές και, ενδεχόμενα, τις «ανταγωνιστικές» αθλητικές εγκαταστάσεις (αθλητικά προγράμματα που προσφέρουν, αριθμός συμμετεχόντων σε αυτά, τιμολόγηση των υπηρεσιών τους),
- τα δημογραφικά στοιχεία της περιοχής (π.χ., ηλικιακά χαρακτηριστικά, ύψος εισοδήματος, κλπ.),
- τη φιλοσοφία των εγκαταστάσεων,
- τη γενικότερη επίδραση που θα έχουν οι εγκαταστάσεις στην περιοχή (περιβαλλοντική, οικονομική, αναπτυξιακή, κοινωνική, κλπ.),
- τις ανάγκες που προβλέπεται ότι θα καλυφθούν από τις χρήσεις της,
- τις τάσεις που επικρατούν για τον αθλητισμό στην περιοχή (π.χ., συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες, παρακολούθηση αθλητικών διοργανώσεων, μελλοντικές προβλέψεις για την ανάπτυξη αθλημάτων, κλπ.),
- τα οικονομικά στοιχεία που συνδέονται με την κατασκευή και λειτουργία της (κόστος μελέτης, κατασκευής, λειτουργίας, συντήρησης, αγοράς εξοπλισμού, προβλεπόμενα κέρδη, κλπ.),
- τους πιθανούς χρηματοδότες (ιδιώτες, δημόσιο, μορφές συγχρηματοδότησης),
- τα διοικητικά ζητήματα (προσδιορισμός αναγκών σε προσωπικό, δημιουργία καταστατικού και κανόνων λειτουργίας, κλπ.),
- την ενεργειακή τους υποστήριξη,
- την προβλεπόμενη οικονομία στη λειτουργία τους (οι Η/Υ έχουν ένα μεγάλο πεδίο εφαρμογών και μπορούν να συμβάλλουν τα μέγιστα στη σωστή οργάνωση και, κατά συνέπεια, στην οικονομική λειτουργία τους).

Όσο περισσότερα είναι τα θετικά στοιχεία της μελέτης σκοπιμότητας, τόσο πιο ασφαλής είναι η προώθησή της στο στάδιο του σχεδιασμού του έργου. Εκτός από τη μελέτη σκοπιμότητας, το συμφωνητικό περιλαμβάνει και στοιχεία για τα βασικά χαρακτηριστικά της εγκατάστασης (π.χ., θέρμανση, εξαερισμό, φωτισμό, ακουστική, αποθηκευτικούς χώρους, χώρους στάθμευσης, κλπ.) και τις προβλέψεις για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτατης ανάγκης (π.χ., κατάσβεση πυρκαγιών, άμεση εκκένωση, κλπ.). Επίσης, περιλαμβάνει εκτιμήσεις για τη λειτουργικότητα της εγκατάστασης (π.χ., προβλέψεις για τους αγωνιστικούς χώρους, τις θέσεις των θεατών, τα γραφεία της διοίκησης, την πρόσβαση για άτομα με ειδικές ανάγκες, το χρόνο πρόσβασης και εκκένωσης των εγκαταστάσεων, κλπ.).

<u>Τελικός σχεδιασμός</u>

Στην επόμενη φάση το σχέδιο που επιλέγεται ξαναφτιάχνεται πιο συγκεκριμένο, με όλους τους

απαραίτητους χώρους, αποστάσεις, μήκη και πλάτη, υπολογισμό των μ², κλπ. Οποιαδήποτε παρατήρηση, διαφοροποίηση, αφαίρεση, ή προσθήκη πρέπει να γίνει σε αυτή τη φάση. Οι «λεπτομέρειες» που δεν προβλέπονται επαρκώς στο σχεδιασμό οδηγούν σε λάθη τα οποία, αναπόφευκτα, εμφανίζονται στη φάση της κατασκευής και βιώνονται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Το κόστος της διόρθωσής τους είναι πολύ μεγάλο και, τις περισσότερες φορές, δημιουργούν προβλήματα στην υλοποίηση των προγραμμάτων για τα οποία κατασκευάστηκαν. Υπαναχωρήσεις και διαφοροποιήσεις σε αυτή τη φάση μπορεί να καθυστερήσουν τη διαδικασία και να την επιβαρύνουν οικονομικά, αλλά είναι πρότιμότερο (και πιο οικονομικό) να γίνουν τώρα παρά αργότερα. Είναι η στιγμή που υλοποιούνται όλοι οι παράγοντες που εξετάστηκαν μέχρι τώρα και, σε κάποιο βαθμό, ο μακροχρόνιος σχεδιασμός. Ο αρχιτέκτονας πρέπει να μπορεί να απαντήσει ικανοποιητικά σε όλες τις ερωτήσεις που θέτει η συντονιστική ομάδα και οι οποίες (πρέπει να) είναι πολλές.

Αφού γίνουν όλες οι διορθώσεις και ικανοποιηθούν οι περισσότερες από τις απαιτήσεις των μελών της ομάδας συντονισμού, γίνεται ο κατά προσέγγιση υπολογισμός του κόστους κατασκευής, στελέχωσης και συντήρησης της εγκατάστασης. Στη συνέχεια, ακολουθεί η φάση των τελικών σχεδίων (master plans), στα οποία φαίνεται κάθε λεπτομέρεια του έργου και οριστικοποιούνται οι προδιαγραφές κατασκευής της εγκατάστασης. Επί αυτών γίνεται ο τελικός υπολογισμός του κόστους της και ζητούνται προσφορές από εργολάβους (μειοδοτικοί διαγωνισμοί).

Η ανάληψη του έργου γίνεται είτε συνολικά από έναν εργολάβο, είτε ανατίθενται επί μέρους εργολαβίες. Ο εργολάβος που θα επιλεγεί πρέπει να έχει τα περισσότερα προσόντα, να προσφέρει τη χαμηλότερη τιμή, να έχει ήδη μεγάλη εμπειρία στην κατασκευή παρόμοιων έργων, και να απολαμβάνει της εμπιστοσύνης του ιδιοκτήτη. Τις περισσότερες φορές, όμως, οι παραπάνω παράγοντες δε συνυπάρχουν και ο ιδιοκτήτης πρέπει να ισορροπήσει ανάμεσα σε αυτούς. Ο μειοδότης εργολάβος παρουσιάζει το χρονοδιάγραμμα εργασιών και μια πρόταση καταβολής των αντιστοιχούντων χρημάτων. Μόλις εγκατασταθούν τα πρώτα συνεργεία αρχίζουν και οι τακτικές συναντήσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων προσώπων που συνεχίζονται μέχρι την αποπεράτωση του έργου. Οποιαδήποτε αλλαγή στην κατασκευή καταγράφεται λεπτομερώς.

Με την αποπεράτωση γίνεται προσωρινή παράδοσή του στον ιδιοκτήτη, ο οποίος και αξιολογεί τη δουλειά που έγινε. Ο εργολάβος είναι υποχρεωμένος να επιδιορθώσει οποιοδήποτε πρόβλημα παρατηρηθεί μέσα στο χρόνο εγγύησης που έχει συμφωνηθεί, στο τέλος του οποίου γίνεται η οριστική παράδοση / παραλαβή του έργου.

Τάσεις στο σχεδιασμό

Στη σημερινή εποχή, ο σχεδιασμός και η κατασκευή σχεδόν οποιασδήποτε αθλητικής εγκατάστασης είναι εφικτή. Ο τύπος και η έκτασή της, όμως, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες (π.χ., περιβαλλοντικούς, οικονομικούς, λειτουργικούς, κλπ.). Η προστασία του περιβάλλοντος υπαγορεύει στους σχεδιαστές να λάβουν υπόψη τους όλες τις επιπτώσεις που θα έχουν οι εγκαταστάσεις, τόσο στο χώρο που θα κατασκευαστούν, όσο και στη γύρω περιοχή, το

δε κόστος του χρήματος απαιτεί μεγάλη προσοχή στις επιλογές. Επίσης, μια αθλητική εγκατάσταση πρέπει να έχει δυνατότητα προσαρμογής σε διαφορετικές απαιτήσεις που ενδεχόμενα θα προκύψουν. Για παράδειγμα, πρέπει να έχει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης διάφορων συναφών αθλημάτων, και να υπάρχει η δυνατότητα μετατροπής σε χώρο οργάνωσης και άλλων εκδηλώσεων εκτός των αθλητικών. Τέλος, πρέπει να έχει όσο το δυνατόν μικρότερη κατανάλωση ενέργειας.

Η ποιότητα στην οπτική εικόνα του εξωτερικού μέρους των εγκαταστάσεων αλλά και στην εσωτερική κατασκευή και διακόσμηση, έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία σήμερα και θα έχει ακόμη μεγαλύτερη στο μέλλον. Τα σχήματα και τα χρώματα πρέπει να δένουν αρμονικά με το περιβάλλον και να δημιουργούν τη διάθεση για άθληση.

Η πρόοδος της τεχνολογίας στις μεθόδους κατασκευής, στον εξοπλισμό και στα υλικά που χρησιμοποιούνται, οι νομικοί περιορισμοί (τόσο από πολεοδομικής πλευράς, όσο και από πλευράς προγραμμάτων που λειτουργούν σε αυτές), καθώς και το ενδιαφέρον των ανθρώπων για άσκηση, είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την κατασκευή μιας αθλητικής εγκατάστασης.

Μακροχρόνιος σχεδιασμός

Η περιορισμένη εμπειρία, σε συνδυασμό με την έλλειψη προνοητικότητας, οδηγεί σε κατασκευές που με την εμφάνιση νέων μεθόδων και προγραμμάτων άσκησης καθίστανται αναποτελεσματικές σε πολύ λιγότερα από 40-50 χρόνια που είναι ο κύκλος της ζωής τους. Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός αποτελεί το δεύτερο, χρονικά, σημαντικό μέρος στην όλη διαδικασία και πρέπει να γίνεται από ανθρώπους με εμπειρία σε παρόμοια θέματα, διότι διευκολύνει την αποτελεσματική και οικονομική προσαρμογή των εγκαταστάσεων στις ανάγκες που ενδεχόμενα να προκύψουν στο μέλλον. Μερικά από τα σημεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε αυτή τη φάση είναι τα δημογραφικά και άλλα κοινωνιολογικά στοιχεία σχετικά με τις τάσεις ανάπτυξης στην κοινότητα και στην ευρύτερη περιοχή, το πολεοδομικό σχέδιο μελλοντικής ανάπτυξης της πόλης, το καθεστώς ιδιοκτησίας των οικοπέδων που συνορεύουν περιμετρικά με την αθλητική εγκατάσταση, τα λάθη που έχουν γίνει σε άλλες παρόμοιες εγκαταστάσεις, και οι κλιματολογικές πληροφορίες για την περιοχή (π.χ., θερμοκρασία, υγρασία, διεύθυνση και ένταση ανέμων, κλπ.).

Ο μακροχρόνιος σχεδιασμός είναι αποτέλεσμα εργασίας πολλών ανθρώπων με ειδικές γνώσεις, μεταξύ των οποίων και οι καθηγητές φυσικής αγωγής. Απαιτεί πολύ χρόνο για τις σχετικές έρευνες και την αξιολόγηση των πληροφοριών, είναι όμως απαραίτητος για την μελλοντική ανάπτυξη των αθλητικών εγκαταστάσεων. Παράδειγμα απ'τελεί η κατασκευή του Ολυμπιακού Κωπηλατοδρομίου στην περιοχή του Σχινιά, για το σχεδιασμό του οποίου προηγήθηκε μελέτη που στηρίχτηκε σε πληροφορίες της Εθνικής Μετεωρολογικής Υπηρεσίας, και στα κλιματικά δεδομένα της περιοχής. Σύμφωνα με αυτά, ο μέσος όρος της έντασης των ανέμων για την περίοδο από τις 11 έως και τις 20 Αυγούστου των ετών από το 1990 έως το 2000 δεν ξεπερνούσε τα 4 μπωφόρ. Το γεγονός αυτό συνετέλεσε στην επιλογή της συγκεκριμένης τοποθεσίας για την κατασκευή του Κωπηλατοδρομίου, υπογραμμίζοντας τη σπουδαιότητα του μακροχρόνιου

σχεδιασμού των αθλητικών εγκαταστάσεων.

Σχεδιασμός των αθλητικών εγκαταστάσεων

Ο σχεδιασμός των αθλητικών εγκαταστάσεων και του περιβάλλοντα χώρου είναι μία λεπτομερέστερη συνέχεια της μελέτης σκοπιμότητας. Λαμβάνει υπόψη του τα αθλήματα που θα φιλοξενηθούν σε αυτές, τον αριθμό των ανθρώπων που θα τις χρησιμοποιούν ή/και θα τις επισκέπτονται, και το χρόνο / τρόπο μετακίνησής τους από χώρο σε χώρο.

Ο σχεδιασμός του αγωνιστικού χώρου επηρεάζεται από τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν τα διάφορα αθλήματα, τα οποία είναι δυνατό να καταταχθούν σε ομάδες ως προς:

- τον ατομικό, ή το συλλογικό χαρακτήρα τους,
- την υφή του αγωνιστικού τους χώρου (γη, νερό, αέρας),
- το υλικό της τελικής επίστρωσης του αγωνιστικού χώρου (π.χ., χώμα, χόρτο, ξύλο, συνθετικό, κλπ.),
- το μέγεθος του αγωνιστικού χώρου (μεγάλος - μικρός) που απαιτείται,
- τον τόπο διεξαγωγής (ανοιχτός - κλειστός χώρος),
- το είδος (αγωνιστικός αθλητισμός - αναψυχής).

Οι εκτιμήσεις για τον αριθμό των ατόμων που προβλέπεται ότι θα χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις καθώς και ο χρόνος και τρόπος μετακίνησής τους στον περιβάλλοντα και στον εσωτερικό χώρο καθορίζουν την έκταση που πρέπει να έχει ο χώρος στάθμευσης, τον αριθμό των θέσεων των θεατών, τους κοινόχρηστους χώρους που απαιτούνται (π.χ., τουαλέτες για το κοινό, αποδυτήρια, αναψυκτήρια, κλπ.), καθώς επίσης και τους χώρους που απαιτούνται για την ασφαλή και γρήγορη μετακίνηση των επισκεπτών (π.χ., είσοδοι, έξοδοι, διάδρομοι, κλπ.).

Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου, επηρεάζεται καθοριστικά τόσο από τους παραπάνω παράγοντες, όσο και από το μέγεθός του, τη μέθοδο κατασκευής του, και τη δυνατότητα χρηματοδότησής του. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν λεπτομερώς και οριστικά σε αυτή τη φάση είναι:

- Ποια είναι η φιλοσοφία του οργανισμού/ιδιώτη ιδιοκτήτη;
- Ποιοι νόμοι διέπουν το χώρο όπου θα κατασκευαστούν οι εγκαταστάσεις;
- Θα γίνει ανακαίνιση και προέκταση των εγκαταστάσεων που ήδη υπάρχουν, ή θα κατασκευαστούν νέες; Ποια θα είναι η διάρκεια ζωής σε κάθε περίπτωση;
- Οι εγκαταστάσεις θα είναι για αποκλειστική ή πολλαπλή χρήση; Αν είναι για πολλαπλή, ποια προγράμματα θα φιλοξενηθούν και σε ποιους θα απευθύνονται;
- Είναι ο χώρος αυτός αρκετός για να καλύψει τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες με βάση τις «τάσεις» του πληθυσμού της περιοχής;

- Σε ποιο βαθμό θα επηρεαστεί η περιοχή από τη λειτουργία της εγκατάστασης;
- Τι επίδραση θα έχει η κατασκευή στους συνορεύοντες χώρους και στην ευρύτερη περιοχή;
- Τι μέτρα θα ληφθούν για την προστασία του περιβάλλοντος;
- Θα ταιριάζει το σχήμα και η αρχιτεκτονική της όψη με τη μορφή της περιοχής;
- Υπάρχουν παρόμοιες εγκαταστάσεις στην κοντινή ή στην ευρύτερη περιοχή για να μελετηθούν τα θετικά και τα αρνητικά τους σημεία;
- Υπάρχουν οι οικονομικές δυνατότητες για να καλυφθεί το κόστος κατασκευής, λειτουργίας και συντήρησης των εγκαταστάσεων; Πως θα αυξηθούν οι χρήσεις της ώστε να καλυφθεί μέρος των εξόδων συντήρησης και λειτουργίας; Πως μπορεί να μειωθεί το κόστος αυτό χωρίς να επηρεαστεί η ποιότητα του έργου; Υπάρχει πρόβλεψη για δημιουργία εμπορικών χώρων (π.χ., κυλικείο, καταστήματα αθλητικών ειδών, κλπ.);
- Με ποιους τρόπους μπορεί να διευκολυνθεί η συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού;
- Υπάρχει οδικό / σιδηροδρομικό δίκτυο που οδηγεί στο χώρο;
- Υπάρχει υποδομή σε δίκτυα εξυπηρέτησης του χώρου (π.χ., φως, νερό, κλπ.);
- Ποιοι θα αποτελούν την ομάδα σχεδιασμού;
- Πως θα αυξηθεί ο βαθμός ασφάλειας και θα προστατευθεί η υγεία των αθλουμένων, των εργαζομένων και των επισκεπτών (π.χ., πυρασφάλεια, άμεση εκκένωση, κλπ.);
- Πως θα καλυφθούν οι ανάγκες σε προσωπικό που θα στελεχώσει τις εγκαταστάσεις;

Μερικά τεχνικά στοιχεία των εγκαταστάσεων που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό είναι η γωνία των ηλιακών ακτινών κατά τη διάρκεια της ημέρας (για ανοιχτές και κλειστές εγκαταστάσεις), η κατεύθυνση των ανέμων (για ανοιχτές εγκαταστάσεις), το κλίμα της περιοχής, ο φωτισμός και η ακουστική των χώρων, η ψύξη, η θέρμανση και ο εξαερισμός των χώρων.

Συνήθως υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των πραγματικών αναγκών των αθλητών και των προπονητών για εγκαταστάσεις και της αντίληψης που έχουν τα διοικητικά στελέχη (αυτοί δηλαδή που παίρνουν τις αποφάσεις) για το θέμα. Οι πρώτοι πρέπει να καταβάλλουν προσπάθεια για να εξηγήσουν στους δεύτερους πως η έλλειψη συγκεκριμένων χώρων περιορίζει τη δυνατότητά τους για άσκηση. Ένα ερωτηματολόγιο με σχετικές ερωτήσεις απευθυνόμενο σε όσους χρησιμοποιούν ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις, ή μία συνάντηση με όλους τους ενδιαφερόμενους, μπορεί να δώσει κάποια στοιχεία για το τι πρέπει να γίνει. Ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων για την ολοκλήρωση κάθε φάσης, σε συνδυασμό με χρηματική επιβράβευση για γρηγορότερη παράδοση και ρήτρες για καθυστέρηση κρατάει τη διαδικασία σε σωστά χρονικά πλαίσια.

Αξιολόγηση και επιλογή της τοποθεσίας

Η αξιολόγηση και επιλογή της τοποθεσίας για την κατασκευή μιας αθλητικής εγκατάστασης είναι

μια σημαντική διαδικασία, καθώς το αποτέλεσμά της είναι δεσμευτικό για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, η επιλογή μιας συγκεκριμένης τοποθεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών κοστίζει περισσότερο και, συνεπώς, αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη της δυνατότητας από τους μελλοντικούς πελάτες/επισκέπτες να ανταποκριθούν σε αυτό το αυξημένο κόστος. Επίσης, η επιλογή της τοποθεσίας καθορίζει ταυτόχρονα και την ευκολία πρόσβασης σε αυτή, τις δυνατότητες στάθμευσης, τη δυνατότητα οικοδόμησης με βάση την υπάρχουσα νομοθεσία, το μέγεθος, τις προτιμήσεις, και την αγοραστική δύναμη του πληθυσμού στην «περιοχή» της εγκατάστασης, κλπ. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, η έκταση που θα χρειαστεί προσδιορίζεται από το σύνολο των $μ^2$ που είναι απαραίτητα για την αθλητική εγκατάσταση, τους βοηθητικούς χώρους, τη στάθμευση των αυτοκινήτων, τους διαδρόμους προσέλευσης και αποχώρησης όσων τις χρησιμοποιούν, τις απαιτήσεις του Κώδικα Πολεοδομίας, και την πρόβλεψη του μακροχρόνιου σχεδιασμού για μελλοντική επέκταση.

Η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής του τόπου κατασκευής των αθλητικών εγκαταστάσεων πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό των σκοπών που αυτές θα εξυπηρετήσουν και τον προσδιορισμό των παραγόντων που θα αξιολογηθούν. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι:

Περιφερειακοί: Δημογραφικά στοιχεία, χαρακτήρας της περιοχής (αγροτική, ημιαστική, αστική), απόσταση από άλλες εγκαταστάσεις, δυνατότητα προσέλκυσης ενδιαφερομένων, κλπ.

Τοπικοί: Χαρακτήρας του τόπου (π.χ., βιομηχανική, πυκνή ή αραιοκατοικημένη περιοχή, κλπ.), κλιματολογικές συνθήκες, χαρακτήρας και ποιότητα των γειτονικών κτισμάτων, κοινωνικό επίπεδο των κατοίκων, αποδοχή του αθλητισμού από την κοινότητα, δημόσιες υπηρεσίες (αστυνομία, πυροσβεστική, νοσοκομεία, κλπ.), προσβασιμότητα του χώρου, κλπ.

Οικονομικοί: Κόστος αγοράς / ενοικίασης του χώρου, ισχύουσα φορολογία, δυνατότητα χρηματοδότησης σε συνεργασία με τοπικούς φορείς, κόστος μελλοντικής ανάπτυξης, κλπ.

Αναπτυξιακοί: Περιβαλλοντικοί / πολεοδομικοί περιορισμοί, άλλοι νομικοί περιορισμοί, υποστήριξη ή αντίσταση της κοινότητας, κλπ.

Χαρακτηριστικά του χώρου: Έκταση, σχήμα, τοπογραφία, έδαφος, υπέδαφος, πολεοδομικοί κανονισμοί, πρόσβαση, ασφάλεια, κλπ.

Δίκτυα εξυπηρέτησης: Υπάρχον ή/και προβλεπόμενο συγκοινωνιακό δίκτυο, παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και νερού, τηλεφωνικές γραμμές, αποχέτευση, αποκομιδή απορριμμάτων, κλπ.

Για να αυξηθούν οι πιθανότητες των ορθών επιλογών, πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία εκπρόσωποι από όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες που θα χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις. Επίσης, συνιστώνται οι επί τόπου εκτιμήσεις και συγκρίσεις με άλλους προτεινόμενους χώρους. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να μελετηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιλογή της τοποθεσίας και να αξιολογηθούν με τρόπο αποτελεσματικό και όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικό. Ένα πρακτικό και απλό στη χρήση του μοντέλο επιλογής της τοποθεσίας αναπτύχθηκε από το Woratschek (1998), και παρουσιάζεται στον πίνακα

που ακολουθεί.

Πίνακας 1: Μοντέλο αξιολόγησης και επιλογής της τοποθεσίας για την κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων

Παράγοντες	Τοποθεσία Α			Τοποθεσία Β		
	Βαρύτητα	Βαθμός	Σύνολο	Βαρύτητα	Βαθμός	Σύνολο
Πληθυσμός ζώνης 1						
Πληθυσμός ζώνης 2						
Ηλικιακά χαρακτηριστικά						
Εισόδημα						
Αριθμός ανταγωνιστών						
Μέγεθος ανταγωνιστών						
Συγκοινωνία						
Χώροι στάθμευσης						
Κόστος οικοπέδου						
Σύνολο	100%			100%		

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό το πρώτο στάδιο αφορά στην αναγνώριση των παραγόντων που θεωρούνται σημαντικοί για την επιλογή της τοποθεσίας. Οι παράγοντες που περιλαμβάνονται στον πίνακα είναι ενδεικτικοί για τον τρόπο αξιολόγησης που ακολουθεί. Στη συνέχεια πραγματοποιείται αξιολόγηση του κάθε παράγοντα ξεχωριστά για κάθε μία από τις προς επιλογή τοποθεσίες. Στην πρώτη στήλη αναγράφεται η βαρύτητα του κάθε παράγοντα, η οποία εκφράζεται σε ποσοστιαία αναλογία. Το σύνολο της βαρύτητας όλων των παραγόντων είναι ίσο με 100. Η βαρύτητα των παραγόντων είναι ίδια για κάθε τοποθεσία. Για παράδειγμα, εάν κρίνεται ότι το εισόδημα των καταναλωτών είναι πιο σημαντικό από τα ηλικιακά χαρακτηριστικά τους, τότε η αριθμητική τιμή της βαρύτητας είναι μεγαλύτερη. Στη συνέχεια αξιολογείται κάθε παράγοντας με βάση την κατάσταση που επικρατεί. Για παράδειγμα, εάν ο πληθυσμός της ζώνης 1 είναι μεγαλύτερος για την τοποθεσία Α σε σχέση με την τοποθεσία Β τότε και ο βαθμός του συγκεκριμένου παράγοντα για την πρώτη τοποθεσία είναι μεγαλύτερος από ότι για τη δεύτερη. Με το ίδιο σκεπτικό, εάν ο αριθμός των ανταγωνιστών στην τοποθεσία Α είναι μικρότερος από ότι στη ζώνη Β, ο βαθμός είναι και πάλι μεγαλύτερος για την πρώτη τοποθεσία. Στο επόμενο στάδιο, ο βαθμός κάθε παράγοντα πολλαπλασιάζεται με τη βαρύτητά του και για κάθε έναν από τους παράγοντες υπολογίζεται το σύνολο της βαθμολογίας. Εάν, για παράδειγμα, η βαρύτητα του παράγοντα «συγκοινωνία» έχει αποφασιστεί ότι είναι 20, και ο βαθμός του έχει αξιολογηθεί «7» για την τοποθεσία Α και «10» για τη Β τότε το σύνολο της βαθμολογίας του συγκεκριμένου παράγοντα διαμορφώνεται σε «140» για την Α και «200» για τη Β. Αθροίζοντας το σύνολο της βαθμολογίας όλων των παραγόντων υπολογίζεται το σύνολο της βαθμολογίας για κάθε

τοποθεσία, το οποίο διαμορφώνει και τη σειρά προτίμησης. Η τοποθεσία με την υψηλότερη βαθμολογία είναι αυτή που πρέπει να επιλεγεί. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι για κάθε παράγοντα πρέπει να διαμορφώνεται ένα κατώτερο όριο αποδοχής. Για παράδειγμα, η πλήρης ανυπαρξία μέσων συγκοινωνίας, ή η αδυναμία της συγκεκριμένης τοποθεσίας να προσφέρει χώρους στάθμευσης είναι παράγοντες που δεν πρέπει να γίνονται αποδεκτοί και, συνεπώς, έχουν ως αποτέλεσμα την εκ των προτέρων απόρριψη της συγκεκριμένης τοποθεσίας.

Κυριότερα σημεία

1. Η δημιουργία κάθε αθλητικής εγκατάστασης απαιτεί ορθολογικό σχεδιασμό με συγκεκριμένη διαδικασία και διαδοχικά στάδια.
2. Η φιλοσοφία του φορέα ιδιοκτησίας και ο σκοπός της εγκατάστασης προσδιορίζουν τη χρήση της.
3. Κάθε αθλητική εγκατάσταση πρέπει να έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά: διαχρονική αντοχή, μικρή κατανάλωση ενέργειας και δυνατότητα προσαρμογής σε διαφορετικές απαιτήσεις χρήσης.
4. Η δημιουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων απαιτεί μακροχρόνιο σχεδιασμό, ο οποίος να καλύπτει τα 40-50 χρόνια που είναι ο κύκλος ζωής τους.
5. Η συνεργασία με τους συντελεστές της κατασκευής της αθλητικής εγκατάστασης απαιτούν έγγραφες συμφωνίες για τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν.
6. Η επιλογή της τοποθεσίας για τη δημιουργία μιας αθλητικής εγκατάστασης, πρέπει να βασίζεται σε αξιολόγηση με βάση συγκεκριμένους παράγοντες.

Ερωτήσεις

1. Ποια στοιχεία απαρτίζουν το συνολικό σχεδιασμό μιας αθλητικής εγκατάστασης;
2. Ποια είναι η διαδικασία παραλαβής μιας αθλητικής εγκατάστασης από τον εργολάβο;
3. Για ποιο λόγο είναι απαραίτητος ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός των εγκαταστάσεων;
4. Τι γνωρίζετε για τη μελέτη σκοπιμότητας;
5. Αναφέρετε βασικούς παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη σωστή επιλογή της τοποθεσίας μιας αθλητικής εγκατάστασης.

Εγκαταστάσεις αγωνιστικού αθλητισμού

Οι εγκαταστάσεις αγωνιστικού αθλητισμού έχουν σκοπό τη φιλοξενία διάφορων αθλημάτων (προπονήσεις, αγώνες), καθώς και την παροχή υπηρεσιών προς τους θεατές. Αυτό βέβαια δε σημαίνει πως το ευρύτερο κοινό δεν μπορεί να χρησιμοποιεί τις ίδιες εγκαταστάσεις για άθληση. Για παράδειγμα, οι περισσότερες δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις έχουν τη δυνατότητα φιλοξενίας αγώνων και διοργανώσεων υψηλού αθλητισμού ενώ ταυτόχρονα διατίθενται για χρήση και σε ομάδες πολιτών (προγράμματα μαζικού αθλητισμού). Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των εγκαταστάσεων αυτών θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα σε ορισμένα στοιχεία του σχεδιασμού τους, τα οποία αναλύονται στη συνέχεια αυτής της ενότητας.

Σημεία ιδιαίτερης προσοχής στο σχεδιασμό μιας εγκατάστασης

Οι αθλητικές εγκαταστάσεις πρέπει να μπορούν να φιλοξενήσουν πολλές δραστηριότητες ταυτόχρονα. Γι' αυτό, όπου είναι δυνατό, πρέπει (αντί να κατασκευάζονται τοίχοι) να τοποθετούνται διαχωριστικά, τα οποία προσφέρουν μεγάλο βαθμό προσαρμογής στις ανάγκες άθλησης, φιλοξενούν περισσότερα προγράμματα άθλησης ταυτόχρονα, και γίνεται απόσβεση της επένδυσης σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Ως απόσβεση δεν πρέπει να εννοείται η αυστηρά οικονομική έννοια του όρου. Για τις εγκαταστάσεις που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα ο χρόνος που απαιτείται για την κάλυψη της αρχικής δαπάνης από τα αναμενόμενα κέρδη από τη λειτουργία της εγκατάστασης είναι πραγματικά πολύ σημαντικός. Όταν, όμως, πρόκειται για εγκαταστάσεις που ανήκουν σε άλλους φορείς (ΓΓΑ, ΟΤΑ, κλπ.) η απόσβεση της επένδυσης πρέπει, εκτός από τα οικονομικά κριτήρια, να συνεκτιμά και τα κοινωνικά οφέλη που προκύπτουν από την κατασκευή και λειτουργία της συγκεκριμένης εγκατάστασης.

Τα σημεία που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή στη φάση του σχεδιασμού των εγκαταστάσεων αγωνιστικού αθλητισμού είναι τα παρακάτω:

Ο προσανατολισμός, ή η «κατεύθυνση» μιας (ανοιχτής) εγκατάστασης πρέπει να σχεδιάζεται με βάση το άθλημα που θα φιλοξενεί, την εποχή και την ώρα που θα γίνονται συνήθως οι αγώνες, καθώς επίσης τους ανέμους της περιοχής, ώστε να διευκολύνονται οι αθλούμενοι.

Ο αγωνιστικός χώρος του κυρίως γηπέδου, ο οποίος αναμφίβολα δέχεται τη μεγαλύτερη επιβάρυνση αφού χρησιμοποιείται για αγώνες, προπονήσεις, και στην περίπτωση των κλειστών γηπέδων για κοινωνικές εκδηλώσεις, κλπ. Πρέπει να είναι σύμφωνος με τις διεθνείς προδιαγραφές των αθλημάτων που φιλοξενεί, και να:

- είναι από ανθεκτικό υλικό (ξύλο ή πλαστικό αν πρόκειται για κλειστό γυμναστήριο, φυσικό ή τεχνητό χόρτο αν πρόκειται για ανοιχτό γήπεδο ποδόσφαίρου), για να αντέχει στη βαριά χρήση,
- είναι αρκετά μεγαλύτερος από τις διαστάσεις ενός γηπέδου χειροσφαίρισης (αν πρόκειται για κλειστό γυμναστήριο), ώστε να επιτρέπει την απρόσκοπτη κυκλοφορία γύρω από αυτό κατά τη διάρκεια ενός αγώνα,
    - μπορεί να χωριστεί σε δύο ή περισσότερα μέρη, ώστε να εξυπηρετεί μεγάλο αριθμό

ατόμων και δραστηριοτήτων ταυτόχρονα,

- συντηρείται τακτικά, ώστε να είναι συνεχώς σε καλή κατάσταση και να έχει μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.

Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών προσφέρει τη δυνατότητα κατασκευής ανθεκτικών αγωνιστικών χώρων. Για παράδειγμα, το πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν στις Η.Π.Α. προχώρησε, σε συνεργασία με την εταιρεία Green Tech's Integrated Turf Management, στη δημιουργία και τοποθέτησή του στο γήπεδο ενός νέου χλοοτάπητα, ο οποίος αποτελεί συνδυασμό φυσικού και τεχνητού χόρτου, και δίνει τη δυνατότητα στον αγωνιστικό χώρο να προσαρμόζεται πολύ εύκολα σε μέγεθος ανάλογα με το αθλητικό γεγονός που φιλοξενεί, και να αντικαθίσταται όταν προκαλείται φθορά, καθώς αποτελείται από κομμάτια επιφάνειας 1.5 $μ^2$. Επίσης, εξασφαλίζεται η απομάκρυνση των υδάτων και ο αερισμός του χόρτου με την τοποθέτηση των κομματιών αυτών πάνω σε ειδικά καλούπια (http://www.sportsvenue-technology.com/projects/greetech/). Ίδια πλεονεκτήματα, με εσωτερικούς σωλήνες ποτίσματος, εσωτερικά αυλάκια απορρόφησης του νερού και σύστημα θέρμανσης του γρασιδιού, παρουσιάζει και ο αγωνιστικός χώρος του Amsterdam Arena, έδρα της ομάδας του Άγιαξ (http://www.sportsvenue-technology.com/projects/amsterdam_arena/).

Η <u>οροφή</u> του αγωνιστικού χώρου, η οποία πρέπει να απέχει από το έδαφος όσο προβλέπουν οι κανονισμοί κάθε αθλήματος που φιλοξενείται και να είναι καλά μονωμένη για να προστατεύει το χώρο από τις συνθήκες που επικρατούν έξω από αυτόν. Από την κατασκευή της εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος η ακουστική του χώρου (σημείο ιδιαίτερης προσοχής για τη διευκόλυνση των αθλητικών δραστηριοτήτων), η φωτεινότητα, και η αισθητική του. Για παράδειγμα, η οροφή του αθλητικού κέντρου Vista Alegre στη Μαδρίτη είναι κατασκευασμένη από μια ειδική μεμβράνη με διάμετρο 50 μέτρων, η οποία επιτρέπει την είσοδο του φυσικού φωτός και, συνεπώς, οι ανάγκες φωτισμού κατά τη διάρκεια της ημέρας είναι ελάχιστες. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να ανοίξει σε δύο λεπτά, ενώ σε οποιεσδήποτε καιρικές συνθήκες δίνει στους θεατές την αίσθηση της επαφής με το εξωτερικό περιβάλλον (http://www.sportsvenue-technology.com/projects/vista/index.html).

Τα <u>αποδυτήρια</u> της γηπεδούχου και της φιλοξενούμενης ομάδας, καθώς και αυτά που προορίζονται για χρήση από τους διαιτητές πρέπει να βρίσκονται σε σημείο που να έχει πρόσβαση τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό μέρος του γυμναστηρίου. Να μην είναι, δηλαδή, οι αθλητές αναγκασμένοι να διασχίσουν όλο το γυμναστήριο για να μπουν και να βγουν από αυτά. Το μέγεθος, το σχήμα, καθώς και ο αριθμός των ντους που θα υπάρχουν εξαρτάται από τον αριθμό των ατόμων που πρέπει να εξυπηρετούνται ταυτόχρονα. Το πάτωμα πρέπει να είναι από αντιολισθητικό υλικό και όλα τα αντικείμενα στο χώρο να μη σκουριάζουν και να μη διαβρώνονται. Οι τοίχοι, οι πόρτες και τα φωτιστικά πρέπει να είναι αδιάβροχα. Όλες οι ηλεκτρικές εγκαταστάσεις πρέπει να βρίσκονται έξω από το χώρο των ντους για να είναι ασφαλείς από την υγρασία (π.χ., διακόπτες του ηλεκτρικού, στεγνωτήρες, κλπ.).

Σε όλες τις σύγχρονες εγκαταστάσεις πρέπει να προβλέπονται χώροι για την <u>υποστήριξη των μέσων μαζικής ενημέρωσης</u>. Σε αυτούς περιλαμβάνονται τα θεωρεία των δημοσιογράφων και της υπηρεσίας στατιστικής (εξοπλισμένα με γραφείο, τηλέφωνο, fax), τα σημεία για τις

τηλεοπτικές κάμερες (γύρω από τον αγωνιστικό χώρο και στις κερκίδες), οι χώροι για τα ειδικά διαμορφωμένα οχήματα των τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών συνεργείων (έξω από την αθλητική εγκατάσταση), μια αίθουσα συνεντεύξεων και ένας σκοτεινός θάλαμος εμφάνισης φιλμ για τους φωτορεπόρτερ.

Ο φωτεινός πίνακας διευκολύνει πολύ την παρακολούθηση των όσων διαδραματίζονται στον αγωνιστικό χώρο και είναι ένας ισχυρός πόλος έλξης για τους θεατές, ιδιαίτερα αν έχει καλή απόδοση κατά τη διάρκεια της ημέρας (σε ανοιχτούς χώρους) και δυνατότητες βίντεο για την επανάληψη των φάσεων. Η λειτουργία τους απαιτεί ειδικό χώρο όπου είναι εγκατεστημένα τα μηχανήματα ελέγχου, τα οποία χειρίζεται εκπαιδευμένο στέλεχος του προσωπικού της εγκατάστασης.

Η μεγαφωνική εγκατάσταση διευκολύνει πάρα πολύ τη διεξαγωγή των γεγονότων μέσα και έξω από τον αγωνιστικό χώρο. Για την τοποθέτησή της απαιτείται ειδική μελέτη ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο ηχητικό αποτέλεσμα. Ο χώρος ελέγχου της πρέπει να βρίσκεται κοντά στα θεωρεία των δημοσιογράφων και να έχει καλή ηχομόνωση.

Το ιατρείο και το φυσιοθεραπευτήριο είναι αλληλένδετοι χώροι, που σκόπιμο είναι να βρίσκονται κοντά στα αποδυτήρια. Η στελέχωσή τους με ικανά άτομα και ο άρτιος εξοπλισμός τους είναι ουσιαστική προϋπόθεση για την εξυπηρέτηση των ομάδων / ατόμων που χρησιμοποιούν την εγκατάσταση.

Μια αίθουσα συναντήσεων είναι απαραίτητη σε κάθε αθλητική εγκατάσταση. Στο χώρο αυτό προσφέρεται η δυνατότητα συγκέντρωσης των ομάδων για αναλύσεις τακτικής, παρακολούθηση αντιπάλων, συζήτηση άλλων ζητημάτων, κλπ., καθώς και των στελεχών της εγκατάστασης. Η αίθουσα πρέπει να είναι εξοπλισμένη με πίνακα, οθόνη, μηχάνημα προβολής διαφανειών, κλπ.

Το αμφιθέατρο, σε μεγάλες αθλητικές εγκαταστάσεις, διευκολύνει τη διοίκηση και την ομάδα που χρησιμοποιεί την εγκατάσταση να επικοινωνούν με μεγάλες ομάδες ανθρώπων. Στο χώρο αυτό μπορεί να φιλοξενούνται και άλλες εκδηλώσεις (π.χ., εκθέσεις ζωγραφικής, ομιλίες / παρουσιάσεις, κλπ.) και συνεισφέρει στη σύνδεση του αθλητισμού με τον πολιτισμό.

Τα γραφεία της διεύθυνσης και του προσωπικού, για προληπτικούς λόγους, πρέπει να βρίσκονται κοντά στους χώρους άθλησης και να έχουν όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό. Πρέπει, επίσης, να υπάρχει πρόβλεψη και για γραφεία των ομάδων που φιλοξενούνται στις εγκαταστάσεις.

Οι αποθήκες υλικού είναι απαραίτητες. Οι σωστά διαρρυθμισμένοι χώροι διευκολύνουν την τοποθέτηση, την μετακίνηση, αλλά και τη συντήρηση του αθλητικού εξοπλισμού.

Όλες οι θέσεις στις κερκίδες πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένες ώστε να έχουν ανεμπόδιστη οπτική επαφή με τον αγωνιστικό χώρο (Jewel, 1992). Ο τύπος και η απόσταση μεταξύ τους εξαρτάται από τους στόχους του ιδιοκτήτη, το κόστος κατασκευής και τοποθέτησής τους, και τους κανονισμούς του αθλήματος. Για παράδειγμα, η ιδανική απόσταση για την παρακολούθηση αγώνων ποδοσφαίρου είναι 90 μέτρα από το κέντρο του γηπέδου, ενώ η μέγιστη απόσταση πρέπει να είναι 190 μέτρα από κάθε γωνία του. Επίσης, η διαφορά του ύψους μεταξύ δύο

σειρών καθισμάτων πρέπει να είναι πάνω από 15 εκατοστά. Πολλές φορές, όμως, η ανάγκη για αύξηση των εσόδων υπαγορεύει την καταστρατήγηση του παραπάνω κανόνα (Frosdick, 1997).

Ανάλογα με τη χρήση τους, οι κερκίδες μπορεί να είναι από μπετόν, πλαστικό, ή ξύλο. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, πρέπει να πληρούν τις προδιαγραφές ασφαλείας. Ειδικές προβλέψεις πρέπει να γίνονται για τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Τις περισσότερες φορές, ο τύπος του γεγονότος που φιλοξενείται σε κάθε εγκατάσταση, υπαγορεύει τη διάταξη των καθισμάτων. Αλλιώς τοποθετούνται όταν πρόκειται για αγώνα μπάσκετ, αλλιώς για συναυλία, και αλλιώς για αγώνες κλειστού στίβου. Η χωρητικότητα μιας αθλητικής εγκατάστασης προσδιορίζεται, μεταξύ άλλων, από τα αθλήματα και τις δραστηριότητες που θα φιλοξενηθούν, το μέγεθος και τις προτιμήσεις του πληθυσμού της περιοχής και τους στόχους των ιδιοκτητών. Οι πτυσσόμενες κερκίδες είναι μια πολύ έξυπνη επινόηση, ιδιαίτερα για μικρούς χώρους. Ανοίγουν όταν διεξάγεται ένας αγώνας για να εξυπηρετήσουν τους φιλάθλους και κλείνουν για να διευκολύνουν άλλη χρήση του χώρου. Πρέπει να είναι ελαφριάς κατασκευής, τα στηρίγματά τους να είναι αρκετά πλατιά και οι τροχοί μετακίνησής τους αρκετά ευρείς για να μην προκαλούν βλάβες στο πάτωμα.

Οι <u>θέσεις πολυτελείας (σουίτες)</u> σχεδιάζονται προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου σε ανθρώπους που μπορούν και θέλουν να πληρώσουν ένα ακριβό τίμημα για να τις αποκτήσουν. Συνήθως είναι δωμάτια ειδικά διαμορφωμένα ώστε να μπορούν να φιλοξενήσουν 4 - 5 άτομα, σε εξέχουσα οπτική επαφή με τον αγωνιστικό χώρο και εξοπλισμένα με τηλεόραση, ψυγείο, τραπέζια, πολυθρόνες, κλπ. Για τις περισσότερες ομάδες των Η.Π.Α. και του Καναδά, στην προσπάθειά τους να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις, η πώληση, ή ενοικίαση των θέσεων πολυτελείας αποτελεί μονόδρομο. Τα ετήσια έσοδα από τις θέσεις πολυτελείας στις χώρες αυτές ανέρχονται σε 1 δισ. δολάρια (Howard, 1999).

<u>Τουαλέτες</u> πρέπει να υπάρχουν σε όλα τα αποδυτήρια και σε κάθε επίπεδο της εγκατάστασης, ξεχωριστές για κάθε φύλο και για τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Ο αριθμός τους προσδιορίζεται από τη χωρητικότητα της εγκατάστασης.

Η <u>μετακίνηση στους εσωτερικούς χώρους</u> της αθλητικής εγκατάστασης γίνεται οριζόντια και κάθετα. Στο οριζόντιο επίπεδο υπάρχουν οι διάδρομοι, που συνήθως οδηγούν στον αγωνιστικό χώρο, στις κερκίδες, στα αναψυκτήρια, στις τουαλέτες, στα γραφεία, κλπ. Αυτοί πρέπει να είναι αρκετά ευρείς, ώστε να διευκολύνουν τους χρήστες και τα μηχανήματα μεταφοράς υλικών στις μετακινήσεις τους. Το εύρος του διαδρόμου εξαρτάται άμεσα από τη χωρητικότητα της αθλητικής εγκατάστασης. Για τη διευκόλυνση των θεατών σε κάθετο επίπεδο πρέπει να υπάρχουν σκάλες, ράμπες και ανελκυστήρες.

Οι <u>εξωτερικοί χώροι</u> μιας αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να είναι αρκετά άνετοι, ώστε να επιτρέπουν την απρόσκοπτη μετακίνηση των οχημάτων και τη στάθμευσή τους κοντά σε αυτή. Πρέπει να έχουν άμεση πρόσβαση στο συγκοινωνιακό δίκτυο της πόλης, φωτισμό, κάδους απορριμμάτων, παγκάκια, δένδρα για ίσκιο το καλοκαίρι, βρύσες με πόσιμο νερό και μεγαφωνική εγκατάσταση.

Τα κυλικεία πρέπει να βρίσκονται σε κάθε επίπεδο στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της εγκατάστασης, έτσι ώστε οι θεατές να μην υποχρεώνονται να μετακινούνται κάθετα για να τα επισκεφτούν, να είναι σχεδιασμένα με τρόπο που να μπορούν να εξυπηρετούν πολλούς ανθρώπους σε λίγο χρόνο, να είναι καθαρά, να λειτουργούν, τουλάχιστον κάποια από αυτά, όλες τις ημέρες της εβδομάδας και όχι μόνο κατά τη διάρκεια γεγονότων, και να αποτελούν θετικό στοιχείο στην όλη εικόνα της εγκατάστασης. Για την εύρυθμη λειτουργία τους χρειάζονται ειδικοί χώροι αποθήκευσης, καθώς και γραφεία για το προσωπικό. Την εκμετάλλευσή τους μπορεί να έχει ο ιδιοκτήτης της εγκατάστασης, ή κάποιος επιχειρηματίας. Και στις δύο περιπτώσεις, τα έσοδα που προκύπτουν αποτελούν σημαντικό μέσο κάλυψης των εξόδων λειτουργίας της εγκατάστασης.

Οι δείκτες κατεύθυνσης συντονίζουν και διευκολύνουν τη μετακίνηση πεζών και οχημάτων προς, μέσα και από την αθλητική εγκατάσταση. Πρέπει να σχεδιάζονται με ομοιόμορφο τρόπο και να τοποθετούνται σε κατάλληλα σημεία, τα οποία να προσδιορίζουν κάθε σημείο της εγκατάστασης.

Ο χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων πρέπει να είναι ανάλογος με το μέγεθος της εγκατάστασης. Σύμφωνα με το σχέδιο προεδρικού διατάγματος του Υπουργείου Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων για κλειστές και για υπαίθριες αθλητικές εγκαταστάσεις (π.χ., στάδια, αθλητικά κέντρα, γήπεδα, κλπ.) προβλέπεται η ύπαρξη μίας θέσης στάθμευσης για μικρά αυτοκίνητα ανά 100 μ^2 άθλησης και ανά 8 θέσεις θεατών. Η αντίστοιχη πρόβλεψη για τα κλειστά γυμναστήρια είναι μία θέση στάθμευσης ανά 30 μ^2 άθλησης. Ειδικός χώρος πρέπει επίσης να προβλέπεται και για τη στάθμευση των αυτοκινήτων των ομάδων, των επισήμων, των ατόμων με ειδικές ανάγκες και των τεχνικών της τηλεόρασης.

Οι κατασκευαστές μιας αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την παράμετρο της ασφάλειας των αθλητών, των προπονητών, των εργαζόμενων και των επισκεπτών που θα τη χρησιμοποιούν. Είναι πολύ δύσκολο και εξαιρετικά δαπανηρό να βελτιωθεί το επίπεδο ασφάλειας μιας εγκατάστασης, εάν στη διάρκεια του σχεδιασμού δεν προβλεφθούν συγκεκριμένα ζητήματα. Θέματα σχετικά με την ασφάλεια των εγκαταστάσεων παρουσιάζονται πιο αναλυτικά στο 3° μέρος του βιβλίου.

Σήμερα, αν και υπάρχουν πολλές αθλητικές εγκαταστάσεις και κατασκευάζονται συνεχώς νέες, λόγω της απουσίας, ή της άγνοιας των βασικών προδιαγραφών τους, εξακολουθούν να γίνονται σφάλματα στο σχεδιασμό, τις περισσότερες φορές λόγω της αδυναμίας των αρχιτεκτόνων και των ειδικών του αθλητισμού να συνεργαστούν. Στα Παραρτήματα Α και Β παρατίθενται προδιαγραφές της Γ.Γ.Α. για την κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων.

Ειδικά θέματα στο σχεδιασμό μιας αθλητικής εγκατάστασης

Σημεία στα οποία ο ιδιοκτήτης και ο αρχιτέκτονας πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία, τόσο κατά τη φάση του σχεδιασμού, όσο και αυτή της κατασκευής, είναι τα παρακάτω:

Ακουστική. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που ένας εξαιρετικός, κατά τα άλλα, χώρος έχει κακό ακουστικό περιβάλλον, πράγμα που εμποδίζει την ομαλή επικοινωνία μέσα σε αυτόν. Οι γνώσεις

ενός ειδικού για το θέμα μηχανικού μπορούν να συμβάλλουν στο σωστό σχεδιασμό / κατασκευή των εγκαταστάσεων. Κύριος στόχος είναι η απορρόφηση των ήχων και η εξάλειψη ή ο περιορισμός της ηχούς και της αντήχησης. Παράγοντες για τη δημιουργία ενός καλού ακουστικού περιβάλλοντος είναι ο κατάλληλος σχεδιασμός της εγκατάστασης, οι σωστές αποστάσεις μεταξύ των τοίχων, της οροφής και του δαπέδου, τα υλικά κατασκευής (τα οποία πρέπει να πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές), και οι μονώσεις.

Φωτισμός. Ο κατάλληλος φωτισμός μιας αθλητικής εγκατάστασης σε συνδυασμό με τα χρώματα των μεγάλων επιφανειών είναι αυτά που καθιστούν ένα χώρο ελκυστικό και άνετο. Οι φωτεινοί χώροι στην απόχρωση του λευκού έχουν το πλεονέκτημα ότι συνδυάζονται εύκολα με οποιοδήποτε άλλο χρώμα, και κάνουν το χώρο να φαίνεται πιο φωτεινός και μεγάλος (Viklund, 1999). Ο φωτισμός των μεγάλων χώρων πρέπει να είναι άπλετος και όχι επικεντρωμένος. Η αξιοποίηση του φυσικού φωτός κατά τη διάρκεια της ημέρας συμβάλλει σημαντικά στην οικονομικότερη λειτουργία της εγκατάστασης και πρέπει να προβλεφθεί από τον αρχιτεκτονικό του σχεδιασμό. Το πάτωμα δεν πρέπει να αντανακλά έντονα το φως, διότι δυσκολεύει τους παίκτες και τους τηλεθεατές (εάν το παιχνίδι μεταδίδεται από την τηλεόραση). Υπάρχουν σχετικές προδιαγραφές που διευκολύνουν το έργο των ανθρώπων της τηλεόρασης. Οι προβολείς δεν πρέπει να τοποθετούνται πολύ χαμηλά διότι ενοχλούν τους παίκτες στις προσπάθειές τους. Ακόμα πιο έντονο είναι το πρόβλημα του φωτισμού στα κολυμβητήρια. Εκεί προκαλεί αντανακλάσεις στην επιφάνεια του νερού, δυσκολεύει το έργο των ναυαγοσωστών και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για κάποιο ατύχημα, πράγμα που αν συμβεί επισύρει ποινικές ευθύνες. Ο φωτισμός πρέπει να είναι διαφορετικός σε κάθε χώρο και δεν εξαρτάται μόνο από την ποσότητα των φωτιστικών σημείων, αλλά και από την ποιότητα του φωτός που προέρχεται από αυτά. Παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό και την τοποθέτηση του φωτισμού είναι η ασφάλεια όσων χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις, το χαμηλό κόστος αγοράς / συντήρησης, η ευκολία στην τοποθέτηση / συντήρηση, η μικρή κατανάλωση ενέργειας, και η μεγάλη διάρκεια ζωής τους.

Κλιματισμός. Για τη δημιουργία καλού «κλίματος» στις εγκαταστάσεις, είναι απαραίτητος ο έλεγχος της ψύξης, της θέρμανσης και του εξαερισμού τους. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή των κατάλληλων μηχανημάτων είναι το μέγεθος και η χρήση των χώρων που θα εξυπηρετούν, το κόστος αγοράς και συντήρησής τους, η ευκολία στη χρήση τους, ο μικρός θόρυβος που προκαλούν κατά τη λειτουργία τους, και οι τοπικές κλιματολογικές συνθήκες.

Προσβασιμότητα των αθλητικών εγκαταστάσεων

Προσβασιμότητα είναι η δυνατότητα που παρέχει ένας χώρος, ένα στοιχείο εξοπλισμού, ή μια υπηρεσία σε όλους τους χρήστες, χωρίς αποκλεισμούς και εξαιρέσεις καμίας κατηγορίας χρηστών να τα προσεγγίσουν και να τα χρησιμοποιήσουν. Ο μέχρι σήμερα σχεδιασμός του περιβάλλοντος και των υπηρεσιών βασίστηκε στην υπόθεση ύπαρξης ενός «μέσου τύπου» ανθρώπου, που ανταποκρινόταν σε ένα νέο, υγιή, σε πλήρη ακμή άνδρα 30 περίπου ετών. Έρευνα του Γραφείου Μελετών για άτομα με αναπηρίες του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε., το 1997, έδειξε ότι περίπου το 50% του

πληθυσμού παρουσιάζει σχετικά μεγάλη απόκλιση από τον υποτιθέμενο «μέσο τύπο» ανθρώπου. Σε αυτό το ποσοστό περιλαμβάνονται οι ηλικιωμένοι, τα μικρά παιδιά, οι έγκυες, τα άτομα με αναπηρίες, οι προσωρινά τραυματισμένοι, όσοι μεταφέρουν φορτία, ή σπρώχνουν πάσης φύσεως καρότσια, ακόμη και οι αφηρημένοι, οι μεθυσμένοι, οι ξένοι σε μια πόλη, κλπ. Εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι για να έχει αποτέλεσμα η προσβασιμότητα απαιτεί μια συνέχεια, επεκτείνεται σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, προϋποθέτει μια «αλυσίδα» μέτρων και παρεμβάσεων με κέντρο την κατοικία και επεκτάσεις στην εργασία, στην παιδεία, στην αναψυχή / αθλητισμό, στην αγορά, στο περιβάλλον, με ενδιάμεσους κρίκους τις μεταφορές και τις επικοινωνίες.

Ένας από όλους τους κρίκους που χρειάζονται γενναίες παρεμβάσεις είναι και ο αθλητισμός. Και εδώ είναι ακόμα ένα σημείο όπου φαίνεται πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των εκπαιδευμένων διοικητικών στελεχών του αθλητισμού στην εξυπηρέτηση των πολιτών. Λόγω της άμεσης σχέσης που έχουν με τις αθλητικές εγκαταστάσεις είναι οι πρώτοι που μπορούν να εντοπίσουν τις ελλείψεις, να απαιτήσουν τη βελτίωση της προσβασιμότητας, να ανοίξουν την «πύλη» για τη συμμετοχή και των ατόμων με αναπηρίες στον αθλητισμό, να πρωτοστατήσουν για την καθιέρωση του «αθλητισμού για όλους» στη θέση του «ειδικού αθλητισμού». Η ενασχόληση των ατόμων με αναπηρίες με τον αθλητισμό δεν προσφέρει μόνο φυσική, πνευματική και ψυχολογική ενδυνάμωση, αλλά και έξοδο από την απομόνωση, κοινωνική συναναστροφή, τόνωση της αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης, αποδοχή και αναγνώριση. Ο αθλητισμός για τα άτομα αυτά αποτελεί το όπλο κατά της περιθωριοποίησης προσφέροντας στον κοινωνικό περίγυρο την ευκαιρία να εστιάσει πλέον στην ικανότητα και όχι στην αναπηρία του αθλητή.

Στον 11° Κανόνα για την εξίσωση των ευκαιριών για τα άτομα με ειδικές ανάγκες του ΟΗΕ αναφέρεται ότι: «Τα κράτη πρέπει να λάβουν μέτρα ώστε τα άτομα με ειδικές ανάγκες να αποκτήσουν ίσες ευκαιρίες για αναψυχή και αθλητισμό... Τα κράτη πρέπει να λάβουν μέτρα με στόχο να καταστούν οι χώροι αναψυχής και αθλητισμού, τα ξενοδοχεία, οι πλαζ, τα γήπεδα, τα γυμναστήρια, κλπ. προσβάσιμα στα άτομα με ειδικές ανάγκες.... Οι αθλητικοί σύλλογοι πρέπει να ενθαρρύνονται να δημιουργούν ευκαιρίες για τη συμμετοχή των ατόμων με ειδικές ανάγκες στις δραστηριότητές τους.... Σε ορισμένες περιπτώσεις και μόνο η πρόβλεψη της προσβασιμότητας αρκεί για αυξηθούν οι ευκαιρίες για συμμετοχή... Οι διοργανωτές των δραστηριοτήτων του αθλητισμού και της αναψυχής πρέπει να συμβουλεύονται τις οργανώσεις των ατόμων με ειδικές ανάγκες όταν διαμορφώνουν τις υπηρεσίες για τα άτομα αυτά».

Είναι εμφανής η σημασία που αποδίδεται από τον ΟΗΕ στην προσβασιμότητα (δεδομένου ότι αποτελεί την αναγκαία και ικανή συνθήκη για τη συμμετοχή των ατόμων με αναπηρίες στις αθλητικές δραστηριότητες), στο ρόλο των διοικητικών στελεχών του αθλητισμού, αλλά και στο ρόλο των οργανώσεων των ατόμων με αναπηρίες στο σχεδιασμό των αθλητικών δραστηριοτήτων.

Βασικές αρχές σχεδιασμού προσβάσιμων εγκαταστάσεων

Κατά το σχεδιασμό των αθλητικών εγκαταστάσεων πρέπει να εξασφαλίζεται η προσβασιμότητα όλων των χώρων τους σε όλους τους χρήστες (π.χ., θεατές, αθλητές, προπονητές, κριτές, διαιτητές, δημοσιογράφους, εργαζόμενους, κλπ.), με στόχο την αυτόνομη και ασφαλή διακίνηση και εξυπηρέτησή τους. Ως η δυσμενέστερη περίπτωση από πλευράς διαστασιολόγησης των χώρων αφενός και δυνατότητας κίνησης αφετέρου και γενικά ως μέτρο σχεδιασμού πρέπει να λαμβάνεται το άτομο που χρησιμοποιεί αναπηρικό αμαξίδιο, διότι εύκολα γίνεται κατανοητό ότι όπου μπορεί να κινηθεί αυτόνομα και με ασφάλεια άτομο σε αναπηρικό αμαξίδιο εκεί μπορεί να κινηθεί οποιοσδήποτε. Στοιχεία που προσφέρουν άνεση και αυτονομία σε άτομα με αισθητηριακές αναπηρίες (πχ., προβλήματα όρασης και ακοής) πρέπει να συμπληρώνουν το σχεδιασμό.

Βασική προϋπόθεση είναι η εξυπηρέτηση της κάθε κατηγορίας χρηστών, συμπεριλαμβανομένων των αντίστοιχων ατόμων με αναπηρίες, από τα ίδια σημεία και με υπηρεσίες του αυτού επιπέδου ποιότητας. Ο σχεδιασμός πρέπει να είναι ένας και ενιαίος, χωρίς να προβλέπονται ειδικοί χώροι για την εξυπηρέτηση των ατόμων με αναπηρίες. Ενδεικτικά - και όχι περιοριστικά - αναφέρονται στη συνέχεια βασικά σημεία, που πρέπει να ικανοποιούνται κατ' ελάχιστον από τον προτεινόμενο σχεδιασμό, σε συμφωνία πάντα με τους ισχύοντες κανονισμούς (ΓΟΚ, Πυροπροστασίας, κλπ.).

Χώροι στάθμευσης – σημεία επιβίβασης και αποβίβασης: Ιδιαίτερη μέριμνα πρέπει να λαμβάνεται για την πρόβλεψη και κατάλληλη διαμόρφωση των σημείων αποβίβασης και επιβίβασης των μέσων μαζικής μεταφοράς, ώστε να εξυπηρετούνται και άτομα με αναπηρίες. Τα σημεία αυτά πρέπει να προβλέπονται όσο το δυνατόν πλησιέστερα στις προσβάσιμες εισόδους των εγκαταστάσεων και να διαθέτουν στέγαστρα. Όπου υπάρχουν οργανωμένοι χώροι στάθμευσης πρέπει ένα ποσοστό 5% του συνόλου των θέσεων να προορίζονται για χρήση ατόμων με αναπηρίες. Προσβάσιμες διαδρομές πρέπει να προβλέπονται από τις ειδικές θέσεις στάθμευσης και τα προσβάσιμα σημεία απο/επιβίβασης στις προσβάσιμες εισόδους των εγκαταστάσεων.

Είσοδοι: Όλες οι είσοδοι πρέπει να είναι προσβάσιμες σε βαδίζοντα άτομα με αναπηρίες. Τουλάχιστον το 50% των προβλεπόμενων εισόδων ανά κατηγορία χρηστών πρέπει να είναι προσβάσιμες σε άτομα με αναπηρικό αμαξίδιο.

Θέσεις θεατών: Ειδικές θέσεις για χρήστες αναπηρικών αμαξιδίων, με την κατάλληλη επισήμανση και διαστάσεις, πρέπει να προβλέπονται κατ' ελάχιστον σε ποσοστό 1% του συνολικού αριθμού θέσεων (απλές και επισήμων). Η οπτική επαφή των χρηστών αναπηρικών αμαξιδίων με τον αθλητικό χώρο πρέπει να εξασφαλίζεται ακόμη και στην περίπτωση ύπαρξης όρθιων θεατών μπροστά τους. Οι θέσεις αυτές πρέπει να γειτνιάζουν άμεσα με συμβατικές θέσεις για τους συνοδούς των ατόμων με ειδικές ανάγκες και να εντάσσονται στη γενική χωροθέτηση των καθισμάτων.

Αθλητικοί χώροι: Όλοι οι αθλητικοί χώροι (αγωνιστικοί και προπονητικοί) πρέπει να είναι πλήρως προσβάσιμοι σε άτομα με αναπηρίες.

Χώροι υγιεινής: Σε κάθε συγκρότημα χώρων υγιεινής πρέπει να προβλέπεται ένας προσβάσιμος

χώρος ανά φύλο, ή κατ'ελάχιστον ένας χώρος κοινός και για τα δύο φύλα, με κατάλληλες διαστάσεις και εξοπλισμό. Σε κάθε περίπτωση, οι προσβάσιμοι χώροι υγιεινής δεν πρέπει να είναι λιγότεροι από το 5% του συνολικού αριθμού των χώρων αυτών.

Υποστηρικτικοί χώροι: Όλοι οι υποστηρικτικοί χώροι των αθλητικών εγκαταστάσεων (π.χ., χώροι εστίασης, καταστήματα, χώροι εξυπηρέτησης δημοσιογράφων, κλπ.) πρέπει να είναι προσβάσιμες σε άτομα με αναπηρίες.

Ξενώνες: Όπου προβλέπονται ξενώνες πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα κατά το σχεδιασμό ώστε να είναι δυνατή η χρήση τους και από άτομα με αναπηρίες. Αρκούν θύρες μεγαλύτερων διαστάσεων στα δωμάτια και στους χώρους υγιεινής, πιο άνετοι χώροι υγιεινής για να μπορεί το αμαξίδιο να στρίψει και να πλησιάσει την λεκάνη, και αντικατάσταση των ντουζιερών με απλή διαμόρφωση κλίσης στο δάπεδο για την απορροή των νερών.

Σήμανση: Όλες οι προβλεπόμενες προσβάσιμες εξυπηρετήσεις πρέπει να σημαίνονται με το Διεθνές Σύμβολο Πρόσβασης και με ανάγλυφη, ή σε γραφή Braille σήμανση. Όπου προβλέπεται οπτική αναγγελία πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα να συνοδεύεται και από ακουστική αντίστοιχη και αντίστροφα. Σε όλους τους εξωτερικούς χώρους - όπου αυτοί διαμορφωθούν - επιβάλλεται η κατασκευή «οδηγού τυφλών» από τις προσβάσιμες θέσεις στάθμευσης και τα προσβάσιμα σημεία επιβίβασης / αποβίβασης μέχρι τις πλησιέστερες προσβάσιμες εισόδους.

Βοηθητικός εξοπλισμός: Μέριμνα πρέπει να λαμβάνεται και για την προσβασιμότητα του βοηθητικού εξοπλισμού (π.χ., τηλέφωνα, ΑΤΜ, ψύκτες νερού, κλπ.). Σε συγκροτήματα προσωρινών WC ένα ποσοστό τουλάχιστον 5% του συνόλου πρέπει να είναι προσβάσιμο.

Η ομάδα συντονισμού / υλοποίησης

Η πολυπλοκότητα της κατασκευής αθλητικών εγκαταστάσεων αγωνιστικού αθλητισμού, και ο μεγάλος αριθμός των ειδικών θεμάτων σχεδιασμού που πρέπει να αντιμετωπιστούν απαιτεί τη σύσταση μιας ομάδας συντονισμού και υλοποίησης του έργου. Η σπουδαιότερη λειτουργία της συγκεκριμένης ομάδας είναι ο συντονισμός μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών στη διαδικασία κατασκευής της εγκατάστασης. Χαρακτηριστικά της ομάδας είναι η ολιγομελής σύνθεση για να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά, η σύστασή της από μέλη που θα βρίσκονται κοντά σε όλες τις φάσεις ανέγερσης της εγκατάστασης, και η εξουσιοδότηση να παίρνει όποιες αποφάσεις είναι απαραίτητες για την ομαλή πρόοδο των εργασιών.

Σε μια τέτοια ομάδα συνήθως συμμετέχουν ένας εκπρόσωπος της διοίκησης του ιδιοκτήτη αθλητικού οργανισμού (είναι και ο επικεφαλής / συντονιστής της ομάδας), ο αρχιτέκτονας, ο μηχανικός και ο εργολάβος. Γνωρίζοντας όλες τις λεπτομέρειες της διαδικασίας ανέγερσης, η ομάδα μπορεί να ορίζει πιο αποτελεσματικά τις προτεραιότητες.

Πρόσωπα που συμμετέχουν στο σχεδιασμό / υλοποίηση

Τα πρόσωπα που συμμετέχουν στις φάσεις του σχεδιασμού / υλοποίησης των αθλητικών εγκαταστάσεων είναι:

Ο ιδιοκτήτης, ο οποίος μπορεί να είναι ένα μόνο άτομο ή ένας αθλητικός οργανισμός (Γ.Γ.Α.,

Ε.Ο.Ε., δήμος, σύλλογος, κλπ.). Είναι αυτός για τις ανάγκες του οποίου κατασκευάζονται οι εγκαταστάσεις. Είναι υπεύθυνος για το συντονισμό όλης της διαδικασίας κατασκευής τους, και την κάλυψη του κόστους.

Ο αρχιτέκτονας είναι ο εγκέφαλος του έργου και γι΄ αυτό πρέπει να επιλέγεται προσεκτικά. Ο ασφαλέστερος τρόπος για σωστή επιλογή, είναι η προκήρυξη αρχιτεκτονικού διαγωνισμού για την ανάληψη του έργου. Αφού εξεταστούν όλες οι υποψηφιότητες, καλούνται σε συνέντευξη αυτοί που εκπόνησαν τα 3-4 καλύτερα σχέδια. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, οι επικρατέστεροι υποψήφιοι πρέπει να ενημερώσουν τον ιδιοκτήτη για:

- τα τυπικά προσόντα και τις ουσιαστικές ικανότητες τους,
- το πώς η φιλοσοφία στην οποία στήριξαν την πρότασή τους ταιριάζει με αυτή του ιδιοκτήτη, των προγραμμάτων που θα υλοποιηθούν στην εγκατάσταση και της περιοχής που θα κατασκευαστεί το έργο,
- τις προθέσεις τους σχετικά με το ρόλο που σκοπεύουν να δώσουν στον ιδιοκτήτη κατά τη διάρκεια της κατασκευής του έργου,
- τον αριθμό και τις ειδικότητες των συμβούλων που θα χρειαστούν για την ολοκλήρωση του έργου,
- το πόσο υπολογίζουν σε γενικές γραμμές να κοστίσει το έργο,
- τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια κατασκευής του και τους τρόπους με τους οποίους σκοπεύουν να τα ξεπεράσουν,
- το χρονοδιάγραμμα των εργασιών.

Ο σύμβουλος κατασκευής, τα καθήκοντα του οποίου είναι να προτείνει τον αποδοτικότερο τρόπο κατασκευής της κάθε φάσης, να επιβλέπει την υλοποίησή της σε σχέση με τον προϋπολογισμό και το χρονοδιάγραμμα, να προτείνει τον καταλληλότερο άνθρωπο για κάθε εργασία, να προετοιμάζει την ατζέντα για τις συναντήσεις της ομάδας συντονισμού / υλοποίησης, να προετοιμάζει και διανέμει δελτία τύπου όταν είναι απαραίτητο, να ενημερώνει τις ενδιαφερόμενες ομάδες της κοινότητας για την πρόοδο του έργου, να λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ των «ομάδων» που εργάζονται για την κατασκευή του έργου και να προτείνει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν.

Οι σύμβουλοι με ειδικότητες ανάλογες με το πρόβλημα που καλείται κάθε φορά η ομάδα να επιλύσει. Από τους σημαντικότερους είναι ο καθηγητής φυσικής αγωγής, στα καθήκοντα του οποίου είναι να συμβουλεύει τους κατασκευαστές για τις προδιαγραφές των χώρων διεξαγωγής των αθλημάτων, τις ανάγκες των αθλητών και των προπονητών τους, όπως επίσης αυτών που θα τις χρησιμοποιούν για αναψυχή.

Οι εκπρόσωποι των ομάδων που θα χρησιμοποιούν την εγκατάσταση (π.χ., αθλητές, προπονητές, σχολεία, φίλαθλοι, κλπ.).

Οι μηχανικοί που προσλαμβάνονται από τον αρχιτέκτονα για να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένα θέματα του έργου (π.χ., εκσκαφές, στατικές μελέτες, μέθοδοι θέρμανσης, πηγές ενέργειας, κλπ.).

Ο εργολάβος, που αναλαμβάνει να κάνει πράξη τα σχέδια του αρχιτέκτονα και των μηχανικών. Από το μέγεθος του έργου καθορίζεται και το ποιος έχει τη δυνατότητα να διεκδικήσει τη συνολική εργολαβία.

Οι υπεργολάβοι ως οι ειδικοί σε κάποιο τομέα (π.χ., ηλεκτρικά, υδραυλικά, κλπ.) και εργαζόμενοι για τον εργολάβο.

Ο επιθεωρητής των έργων που ως στέλεχος της πολεοδομίας εκπροσωπεί το κράτος για να επιβλέπει τη σωστή εκτέλεση των εργασιών.

Ο εκπρόσωπος της πυροσβεστικής υπηρεσίας, που εκπροσωπεί επίσης το κράτος. Η μελέτη και η κατασκευή του έργου πρέπει να συνοδεύεται από την έγκριση της υπηρεσίας του, η οποία βεβαιώνει ότι τηρούνται οι κανονισμοί για την ασφάλεια όσων θα χρησιμοποιήσουν τις εγκαταστάσεις.

Οι ενώσεις των εργαζομένων όταν πρόκειται για μεγάλο έργο. Αυτές μπορούν να επηρεάσουν το χρόνο και, κατά συνέπεια, το κόστος κατασκευής μιας εγκατάστασης. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στις συνθήκες εργασίας, στις υποχρεώσεις και στα δικαιώματα των εργαζομένων. Οι αμοιβές είναι συνήθως μεγαλύτερες για τα μέλη των ενώσεων αυτών, από ότι οι αμοιβές όσων δεν είναι μέλη τους. Αυτή η διαφορά μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα αν ο προϋπολογισμός των εξόδων που έχουν προβλεφθεί για τις αμοιβές δεν είναι αρκετός για να καλύψει τις ανάγκες του έργου. Επίσης, ειδικά θέματα (π.χ., απεργιακές κινητοποιήσεις που είναι δυνατόν να αποτελέσουν μέσο πίεσης των εργαζομένων προς τους εργοδότες και να έχουν ως συνέπεια την καθυστέρηση παράδοσης του έργου) πρέπει να προβλέπονται και να συμπεριλαμβάνονται σε συμβόλαια που υπογράφονται και από τις δύο πλευρές.

Κυριότερα σημεία

1. Οι αθλητικές εγκαταστάσεις πρέπει να μπορούν να φιλοξενήσουν μεμονωμένα γεγονότα, ή ταυτόχρονα πολλές δραστηριότητες.
2. Ο αγωνιστικός χώρος του κυρίως γηπέδου δέχεται τη μεγαλύτερη επιβάρυνση. Για το λόγο αυτό πρέπει να κατασκευάζεται σύμφωνα με διεθνείς προδιαγραφές.
3. Ειδική μέριμνα πρέπει να δίνεται στην προσβασιμότητα μιας αθλητικής εγκατάστασης από όλους τους χρήστες.
4. Στη διαδικασία δημιουργίας μιας αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να συμμετέχουν ο ιδιοκτήτης (ή εκπρόσωπός του), ο αρχιτέκτονας, μηχανικοί συγκεκριμένων ειδικοτήτων, ο εργολάβος, οι υπεργολάβοι, ο επιθεωρητής των έργων, ένας εκπρόσωπος της πυροσβεστικής, σύμβουλοι, αλλά και εκπρόσωποι των εργαζομένων και των χρηστών

(αθλητών – προπονητών - κοινό).

Ερωτήσεις

1. Επιλέξτε τρία σημεία των αθλητικών εγκαταστάσεων και σχολιάστε το σκοπό που εξυπηρετούν και τα λειτουργικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνουν.
2. Επιλέξτε τρία από τα ειδικά θέματα του σχεδιασμού των αθλητικών εγκαταστάσεων και σχολιάστε το σκοπό που εξυπηρετούν και τα λειτουργικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνουν.
3. Τι γνωρίζετε για την ομάδα συντονισμού / υλοποίησης;

Εγκαταστάσεις δραστηριοτήτων άσκησης και κινητικής αναψυχής

Οι δραστηριότητες κινητικής αναψυχής προσφέρονται ως κοινωνικές υπηρεσίες με άμεσο αποδέκτη τον άνθρωπο και κεντρικό στοιχείο τη ζωή του στις πόλεις που κατοικεί. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Αριστοτέλης: «Η πόλις ... γιγνομένη μεν του ζην ένεκα, ούσα δε του ευ ζην» (Νικολούδη, 1993, 1252β, στίχος 29), δηλαδή κάθε πόλη πρέπει να έχει στη δομή της στοιχεία που να προάγουν την ποιότητα ζωής των κατοίκων της. Οι σύγχρονες κοινωνικές αλλαγές επιβάλλουν μία διαφορετική αντίληψη στο σχεδιασμό των πόλεων και, κατά συνέπεια, των λειτουργιών τους, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται οι διοικητικές υπηρεσίες, το εμπόριο, η οικονομία, η εκπαίδευση, η περίθαλψη, η πρόνοια, οι πνευματικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες (πράσινο, εγκαταστάσεις άθλησης, παιχνιδιού, μέρος από τις εγκαταστάσεις τουρισμού και των ξενοδοχείων) (Αραβαντινός, 1972).

Η ενασχόληση του κοινού με δραστηριότητες άσκησης, άθλησης και αναψυχής, αποτελεί πλέον βιολογική ανάγκη και πολλές φορές συστήνεται από τους γιατρούς ως θεραπευτικό μέσο, ιδιαίτερα για την αντιμετώπιση των λεγόμενων ασθενειών του πολιτισμού (π.χ., υπέρταση, οστεοπόρωση, κλπ.). Όπως γίνεται φανερό, οι εγκαταστάσεις άσκησης και αναψυχής αποτελούν κοινωνική αναγκαιότητα και πρέπει να αναπτύσσονται παράλληλα με άλλους τομείς κάθε πόλης. Αυτό έχει ως συνέπεια τη δημιουργία εγκαταστάσεων, ο σχεδιασμός των οποίων αντανακλά τη φιλοσοφία του αρμόδιου φορέα τους, ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες και επιθυμίες του κοινού που θα τις χρησιμοποιήσει, εξυπηρετεί τις δραστηριότητες του ανάλογου δημοτικού προγράμματος, και διατίθεται για χρήση σε κάθε ενδιαφερόμενο πολίτη.

Χωροθέτηση, διάκριση και έκταση των εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής

Η δημιουργία κάθε νέας εγκατάστασης άσκησης και κινητικής αναψυχής σε αστικό περιβάλλον πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με τη σφαιρική πολεοδομική, οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα της πόλης και όχι μίας μεμονωμένης διοικητικής μονάδας, όπως είναι ο δήμος. Για να επιτευχθεί αυτό, οι εγκαταστάσεις άσκησης και αναψυχής είναι σκόπιμο να ενταχθούν στα προγράμματα ανάπτυξης της πόλης, τα οποία εκφράζονται στα πολεοδομικά σχέδια: Χρήσης Εδάφους, το Ρυθμιστικό, της Γενικής Διάταξης και το Ρυμοτομικό (Αραβαντινός, 1972).

Το Σχέδιο Χρήσης Εδάφους έχει ως σκοπό την παρουσίαση και απεικόνιση σε χάρτες της χρήσης των επιφανειών της πόλης, ή τμήματος αυτής και γενικότερα της γεωγραφικής κατανομής των διαφόρων λειτουργιών της. Σε αυτό καταγράφονται οι περιοχές κατοικίας, οι βιομηχανικές / βιοτεχνικές / τουριστικές ζώνες, οι επιφάνειες πρασίνου και ελεύθερων χώρων, όπως επίσης οι αθλητικές περιοχές και εγκαταστάσεις.

Το Γενικό Ρυθμιστικό Σχέδιο Πόλης, αποτελεί μία συστηματική μελέτη καθολικής ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου «πολεοδομικο-οικονομικού χώρου» (Αραβαντινός 1972). Για τη σύνταξή του συνυπολογίζονται τεχνικά, οικονομικά, κοινωνικά, αισθητικά και πολιτιστικά στοιχεία, με βάση τα οποία προτείνονται εναλλακτικές λύσεις, όπου συμπεριλαμβάνονται και οι συνέπειες της κάθε μίας από αυτές. Πρέπει να τονιστεί ότι το ρυθμιστικό σχέδιο κάθε πόλης εναρμονίζεται με το

ανάλογο σχέδιο της περιφέρειας και δεν είναι στατικό, αλλά απαιτεί συμπλήρωση και προσαρμογές ανά πενταετία. Για παράδειγμα, σε σχέση με το πράσινο και τις αθλητικές εγκαταστάσεις, το ρυθμιστικό σχέδιο της Αθήνας, καταγράφει τα δεδομένα του 1969, της εποχής δηλαδή που συντάχθηκε, ως: 2.200.000 κάτοικοι περίπου, με αναλογία πρασίνου 2,6 $μ^2$/άτομο και 0,9 $μ^2$/άτομο σε αθλητικούς χώρους. Προτείνει, δε, ως στόχο για το 2000, με υπολογιζόμενο πληθυσμό 3.800.000 κατοίκων περίπου, 25 $μ^2$/άτομο πράσινο και 1,8 $μ^2$/άτομο αθλητικούς χώρους (Αραβαντινός, 1972). Η σύνταξη της ρυθμιστικής μελέτης μιας πόλης περιλαμβάνει ποσοτικά στοιχεία (δεδομένα) τα οποία, μπορούν να συγκριθούν με αυτά άλλων πόλεων που θεωρούνται πρότυπα. Για παράδειγμα, τα Γαλλικά αναλυτικά πρότυπα πρασίνου και αθλητικών χώρων ανά κάτοικο είναι :

- Παιδικές χαρές ..... 1 $μ^2$/άτομο
- Γήπεδα άθλησης ..... 4 $μ^2$/άτομο
- Πάρκα και κήποι ..... 4,5 $μ^2$/άτομο
- Δάση, ελεύθεροι χώροι παιχνιδιών και αναψυχής ..... 10 $μ^2$/άτομο

Τα Σχέδια Γενικής Διάταξης είναι μικρότερης κλίμακας, λεπτομερέστερα και με απαίτηση για ακριβή εφαρμογή από το Ρυθμιστικό Σχέδιο. Αναφέρονται σε περιοχές περιορισμένης έκτασης, οι οποίες αποτελούν μέρος της πόλης (π.χ., τμήμα συνοικίας, γειτονιά), ή βρίσκονται εκτός αυτής και παρουσιάζουν την πολεοδομική συγκρότηση των κτιριακών και άλλων εγκαταστάσεων (διάταξη, χρήση, θέση, ύψος, χωρητικότητά τους), των επιφανειών κυκλοφορίας (π.χ., οδοί, χώροι στάθμευσης, πεζόδρομοι, πλατείες, κλπ.), και των ελεύθερων χώρων (πράσινο, παιδικές χαρές, χώροι αθλοπαιδιών, ελεύθεροι χώροι), καθώς και το συγκεκριμένο τρόπο ανάπτυξης της περιοχής. Για τη δημιουργία των Σχεδίων Γενικής Διάταξης απαιτείται η διεξαγωγή δύο μελετών. Η πρώτη αφορά στα φυσικά δεδομένα, στον πληθυσμό, στα οικονομικά στοιχεία, στις παρούσες χρήσεις και στη λεπτομερή περιγραφή της συγκεκριμένης περιοχής, και η δεύτερη στις προτεινόμενες εγκαταστάσεις με σχέδια δράσης, τα οποία περιλαμβάνουν οικονομοτεχνικά στοιχεία (κόστος εγκαταστάσεων, έξοδα συντήρησης, χρονοδιάγραμμα αποσβέσεων του κόστους κατασκευής, χρονοδιάγραμμα κατασκευής).

Το Ρυμοτομικό Σχέδιο καθορίζει τους όρους δόμησης των ιδιωτικών επιφανειών. Το ενδιαφέρον που παρουσιάζει σε σχέση με τις εγκαταστάσεις άσκησης και κινητικής αναψυχής, είναι ο προσδιορισμός του βαθμού αξιοποίησης του χώρου (π.χ., ελάχιστη πρόσοψη, βάθος και εμβαδόν του οικοπέδου, ποσοστό κάλυψης, κλπ.).

Τα μέσα άσκησης και κινητικής αναψυχής κάθε πόλης που περιλαμβάνονται στα πολεοδομικά σχέδια, διαφοροποιούνται ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες του κοινού στο οποίο απευθύνονται και χωροθετούνται σε αστικές, ή περιαστικές περιοχές κοντά σε συγκοινωνιακούς κόμβους (Σαρηγιάννης, 1977). Οι χώροι πράσινου διαφοροποιούνται σε αυτούς που βρίσκονται μέσα και έξω από τις πόλεις. Οι αθλητικές εγκαταστάσεις διακρίνονται ανάλογα με τη γεωγραφική τους θέση σε τοπικές που εξυπηρετούν ολόκληρη την πόλη (πίνακας 2), σε όσες ο βασικός

σκοπός τους είναι η παραγωγή και προσφορά αθλητικού θεάματος, και σε αυτές που στοχεύουν στη βίωση εμπειριών άσκησης, άθλησης και κινητικής αναψυχής από το κοινό, στη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου. Σε μία τέτοια σφαιρική αντίληψη, η οποία διαφοροποιείται από την αποκλειστική εξυπηρέτηση του αγωνιστικού αθλητισμού, πρέπει να βασίζεται η δημιουργία των ανάλογων εγκαταστάσεων. Επίσης, το πράσινο και οι εγκαταστάσεις παιχνιδιού / γύμνασης / άθλησης που χωροθετούνται σε αστικές περιοχές πρέπει να συγκροτούν ζώνες, οι οποίες θα συνδέουν τις βασικές λειτουργίες της πόλης με δίκτυα πεζοδρόμων και ποδηλατοδρόμων που οδηγούν (όπου είναι εφικτό) στο φυσικό περιβάλλον.

Η γεωγραφική περιφέρεια, στην οποία βασίζεται ο προγραμματισμός των μέσων άσκησης και κινητικής αναψυχής, αποτελείται από τη γειτονιά (περιοχή 1.5 με 2 χιλιόμετρα διάμετρο, η οποία συνήθως περιλαμβάνει ένα δημοτικό σχολείο), τη συνοικία (περιοχή με διάμετρο 4-6 χιλιομέτρων, η οποία περιλαμβάνει γυμνάσιο και εμπορική αγορά), την πόλη (δήμος, κοινότητα) (American Association of Physical Education, Recreation & Dance, 1983), το νομό, την περιφέρεια, και τη χώρα.

Οι ανάγκες για πράσινο και αθλητικές εγκαταστάσεις των ατόμων που ζουν σε αστικό περιβάλλον αυξάνονται ανάλογα με την αύξηση του πληθυσμού και αποτελούν συνάρτηση παραγόντων όπως είναι τα φυσικά δεδομένα, οι προτεραιότητες μεταξύ των λειτουργιών της κάθε πόλης, ο αριθμός των κατοίκων, καθώς επίσης η πυκνότητα, οι απαιτήσεις και οι τάσεις του πληθυσμού. Για παράδειγμα, συγκριτικά στοιχεία για την έκταση των αθλητικών εγκαταστάσεων που προτείνονται στα πολεοδομικά ρυθμιστικά σχέδια Ελληνικών πόλεων ανά κάτοικο είναι (Αραβαντινός, 1972):

Ηράκλειο	8,5	$μ^2$/άτομο
Χανιά	4,9	$μ^2$/άτομο
Αγ. Νικόλαος	4,9	$μ^2$/άτομο
Καλαμάτα	3,7	$μ^2$/άτομο
Πάτρα	3,1	$μ^2$/άτομο
Λεκανοπέδιο Αττικής	1,8	$μ^2$/άτομο

Στο παραπάνω παράδειγμα δεν γίνεται αναλυτική αναφορά στο είδος των προτεινόμενων εγκαταστάσεων, κάτι το οποίο υπάρχει στις Γερμανικές προδιαγραφές των αθλητικών χώρων (Deutsche Olympische Geselschaft):

Γενικές αθλητικές εγκαταστάσεις.....	30,2 $μ^2$ /άτομο
Κλειστά γυμναστήρια και γήπεδα	0,1 $μ^2$/επιφάνεια /άτομο
Ανοικτά κολυμβητήρια	1,0 $μ^2$ επιφάνεια /άτομο
	0,1 $μ^2$ γηπέδου /άτομο
Χώροι αθλοπαιδιών παιδιών 13-17χρ.	1,0 $μ^2$ γηπέδου /άτομο

(Αραβαντινός, 1972)

Πίνακας 2: Κατηγορίες εγκαταστάσεων παιχνιδιού και αθλητισμού

Κατηγορία εγκατάστασης	Ηλικία κοινού στο οποίο απευθύνεται	Μέγιστη απόσταση από κατοικία	Κατοικίες που εξυπηρετούνται	Επιφάνεια $μ^2$ (*)
1. Παιδική χαρά νηπίων	0-6 χρονών	50 μ.	30	100-200
2. Παιδική χαρά	7-13 χρονών	150 μ.	150-250	1.500-2.000
3. Ελεύθεροι χώροι αθλοπαιδιών- παιχνιδιού	Κάθε ηλικία	400 μ.	_	4.000-5.000
4. Οργανωμένοι συνοικιακοί χώροι αθλοπαιδιών	Κάθε ηλικία	400 μ.	500-1500	6.000-7.000
5. Αθλητικά κέντρα	Κάθε ηλικία	Ποικίλλει	_	Ποικίλλει

(*) Basildon Development Co. στον Αραβαντινό, 1972 (*), Αραβαντινός, 1972.

Ο ακριβής προσδιορισμός της απαιτούμενης έκτασης κοινόχρηστου αστικού χώρου για πράσινο και άσκηση είναι δύσκολος, διότι η εκτίμησή του εξαρτάται από την ύπαρξη ανάλογων εγκαταστάσεων σε ιδιωτικούς χώρους, αλλά και από παράγοντες που αλλάζουν συνεχώς, όπως είναι τα ενδιαφέροντα και οι ενασχολήσεις ελεύθερου χρόνου του κοινού (συμπεριλαμβανομένης της απόστασης που αυτές πραγματοποιούνται), το μέγεθος και η πυκνότητα του πληθυσμού, καθώς επίσης και τα φυσικά δεδομένα της γεωγραφικής περιοχής (μόλυνση ατμόσφαιρας, θόρυβοι, κλπ.) (Σαρηγιάννης, 1977).

Η διάρθρωση, το μέγεθος και ο εξοπλισμός των αστικών εγκαταστάσεων εξαρτάται από τη δομή, το μέγεθος της πόλης, όπως επίσης και από την οργάνωση της κοινωνικής ζωής της (π.χ., συμμετοχή του κοινού στον αθλητισμό, ύπαρξη τοπικών αθλητικών συλλόγων, κλπ.).

Ταξινόμηση και στοιχεία σχεδιασμού εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να παρουσιάσει τα ειδικά θέματα σχεδιασμού των εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής, οι οποίες ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετούν διακρίνονται σε: παιδικές χαρές (βρεφικής και νηπιακής ηλικίας), παιχνιδότοπους, πλατείες - πάρκα γειτονιάς, αθλητικά κέντρα, δημοτικά πάρκα, εξειδικευμένες αθλητικές εγκαταστάσεις, και δασικές εκτάσεις (Butler, 1967; Purdin, 1981).

Παιδικές χαρές

Οι παιδικές χαρές είναι μικροί χώροι που προορίζονται για χρήση παιδιών βρεφικής, προσχολικής και πρώτης σχολικής ηλικίας σε αστικές περιοχές μεγάλης οικιστικής πυκνότητας. Οι γεωγραφικές περιοχές που εξυπηρετούν κατοικούνται από 500 έως 2.500 άτομα περίπου. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι παιδικές χαρές περιλαμβάνουν κάποιο ελεύθερο χώρο παιχνιδιού και εξοπλισμό που αποτελείται από όργανα παιδικής αναψυχής και άσκησης (π.χ., κούνιες, τσουλήθρες, σκάμματα με άμμο θάλασσας, κλπ.).

Σχεδιασμός παιδικών χαρών

Είναι δεδομένο ότι στα παιδιά αρέσει να χειρίζονται, να μετακινούν, να επεξεργάζονται, να συνθέτουν και να αποσυνθέτουν αντικείμενα παιχνιδιού. Αυτό τους βοηθάει στις εξερευνητικές τους προσπάθειες για το τι μπορούν να κατορθώσουν, ή/και να αναπτύξουν τις φυσικές τους ικανότητες. Κατά συνέπεια ο σωστός σχεδιασμός απαιτεί γνώσεις σχετικά με τα κινητικά χαρακτηριστικά των παιδιών που θα τη χρησιμοποιήσουν, στα διαφορετικά στάδια της ανάπτυξής τους. Τα στοιχεία αυτά θα προσδιορίσουν τις διαστάσεις και την ασφάλεια του γεωγραφικού χώρου και των οργάνων που θα συμπεριληφθούν σε αυτή.

Οι παραδοσιακές παιδικές χαρές αποτελούνται από ένα ενιαίο χώρο, με σιδερένια όργανα μεμονωμένου / εξειδικευμένου παιχνιδιού (π.χ., τραμπάλα, τσουλήθρα, κλπ.). Είναι, όμως δυνατό, να μετατραπούν σε χώρους όπου τα παιδιά θα αποκτούν πολλαπλές εμπειρίες, τόσο κινητικές όσο και κοινωνικές. Για να γίνει αυτό, πρέπει να αποτελούνται από ασφαλή μέσα παιχνιδιού τα οποία προκαλούν το ενδιαφέρον των παιδιών και συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Με το σκεπτικό αυτό, μία παιδική χαρά μπορεί να αναχθεί σε κέντρο παιχνιδιού, το οποίο θα αποτελείται από ένα αρμονικά κατανεμημένο χώρο πολλαπλής χρήσης, με περιοχές κατάλληλα διαμορφωμένες για ελεύθερο και ενόργανο παιχνίδι βρεφών, και παιδιών νηπιακής και σχολικής ηλικίας.

Συγκεκριμένα, η παιδική χαρά πρέπει να είναι περιφραγμένη για την καλύτερη επιτήρηση των παιδιών και να έχει δένδρα για ίσκιο το καλοκαίρι, να περιλαμβάνει βρύση με πόσιμο νερό, παγκάκια για τους συνοδούς των παιδιών, καθώς επίσης ενημερωτικές πινακίδες, για το τι επιτρέπεται και πού, με ιδιαίτερη έμφαση στην κατάλληλη χρήση του χώρου και των οργάνων. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει χώρους για ελεύθερο παιχνίδι με μπάλες, δρομικά παιχνίδια, βρεφική αναψυχή, όργανα παιδικής χαράς, και ειδικές κατασκευές (π.χ., λοφίσκους, πίστα για πατίνια κλπ.).

Όργανα

Οι παιδικές χαρές πρέπει να είναι διαμορφωμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων των παιδιών που θα τις χρησιμοποιήσουν. Ο χώρος που προορίζεται για βρέφη (12-24 μηνών) πρέπει να είναι περιφραγμένος σε ύψος ενός, περίπου, μέτρου για την προστασία τους από το παιχνίδι των μεγαλύτερων παιδιών, και να έχει ελεύθερη πρόσβαση στα καροτσάκια και στα παγκάκια προς διευκόλυνση των συνοδών. Πρέπει να περιλαμβάνει χώρους νευρομυϊκής συναρμογής (δηλαδή χώρους για ελεύθερα δρομικά παιχνίδια και κοινωνική συναναστροφή με άλλα παιδιά), χώρους για ειδικές δραστηριότητες (όπως για παράδειγμα «σκάμμα» με άμμο θάλασσας), και όργανα αναψυχής (π.χ., τραμπάλες, τσουλήθρες, ειδικές κούνιες ψηλότερες από το έδαφος σε σχέση με αυτές άλλων ηλικιακών ομάδων για να είναι μικρότερο και ελεγχόμενο το εύρος της κίνησής τους και για να διευκολύνει τους συνοδούς των παιδιών στο να βάλουν / βγάλουν τα παιδιά από τα καθίσματα). Τα καθίσματα στα όργανα βρεφικής αναψυχής πρέπει να ασφαλίζουν τα παιδιά σε αυτά.

Για παιδιά προσχολικής ηλικίας (3 έως 6 χρονών) και δημοτικής εκπαίδευσης (6 έως 12 χρονών), οι παιδικές χαρές πρέπει να είναι εφοδιασμένες με όργανα που συμβάλουν στην ανάπτυξη των κινητικών δεξιοτήτων, της φυσικής ικανότητας και της παιγνιώδους αθλητικής εξοικείωσης των παιδιών. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν όργανα και εγκαταστάσεις φυσικής ικανότητας (μονόζυγα διαφορετικού ύψους, οριζόντια σκάλα, πολύζυγα και τσουλήθρες), αναψυχής (κούνιες, τραμπάλες - ο μύλος θεωρείται επικίνδυνος και συνιστάται η αντικατάστασή του σε περίπτωση που υπάρχει στο χώρο), και αθλητικής αναψυχής και εξοικείωσης (ανάλογα με το διαθέσιμο χώρο μπορούν να δημιουργηθούν εγκαταστάσεις όπως μίνι γήπεδα για βόλεϊ, μπάσκετ, ποδόσφαιρο, χάντμπολ και δρομικά παιχνίδια, λοφίσκοι για σκέϊτμπορντ, διαδρομές για ποδήλατα και αγώνες δρόμου, καθώς επίσης πίστες για πατίνια).

Ασφάλεια από ατυχήματα

Σύμφωνα με το Εθνικό Πρόγραμμα για την Ασφάλεια των Παιδικών Χαρών στις Η.Π.Α. το συντριπτικό ποσοστό ατυχημάτων προέρχεται από την ελλιπή επιτήρηση του χώρου παιχνιδιού, την προσαρμογή του χώρου στις ανάγκες κάθε ηλικίας, την επιφάνεια κάτω και γύρω από τα όργανα, και τη συντήρηση των οργάνων και του εδάφους (Hudson & Thompson, 1999). Οι παιδικές χαρές πρέπει να είναι περιφραγμένες για τη διαφύλαξη των παιδιών τόσο από την κυκλοφορία που υπάρχει σε συνορεύοντες δρόμους, όσο και από το παιχνίδι μεγαλύτερων παιδιών σε διπλανούς χώρους, και να προσφέρουν τη δυνατότητα στους ενήλικες για εύκολη επιτήρηση του χώρου. Από στατιστικά στοιχεία στις Η.Π.Α., προκύπτει ότι κάθε 2.5 λεπτά κάποιο παιδί δέχεται ιατρική φροντίδα για τραυματισμό σε παιδική χαρά (Mack & Henderson, 2000). Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για ατύχημα των παιδιών που παίζουν στις παιδικές χαρές, είναι οι πτώσεις από τα όργανα στο έδαφος (59%), πτώσεις και τραυματισμοί από τα ίδια τα όργανα (11%) και οι συγκρούσεις με κάποιο όργανο (8%) (NEISS πρώτες βοήθειες στο: A Handbook for Public Playground Safety). Κατά συνέπεια, η επιφάνεια κάτω και γύρω από αυτά, πρέπει να είναι τέτοια που να προφυλάσσει, στο πλαίσιο του εφικτού, τα παιδιά από πτώσεις. Πρέπει να αποτελείται δηλαδή από χαλαρό και μαλακό υλικό (π.χ., πριονίδια, άμμο θάλασσας με χοντρούς κόκκους για να μην «κάθεται» εύκολα, ή άλλο παρόμοιο υλικό). Επίσης, το έδαφος πρέπει να είναι καθαρό από πέτρες, χαλίκια, σπασμένα γυαλιά και οτιδήποτε άλλο μπορεί να προκαλέσει τραυματισμό των παιδιών σε πιθανή πτώση. Υλικά κάλυψης του δαπέδου, όπως η άσφαλτος και το μπετόν, πρέπει να αποφεύγονται (A Handbook for Public Playground Safety), ενώ σε περίπτωση που αυτό γίνεται, η επιφάνεια κάτω και γύρω από τα όργανα πρέπει να καλύπτεται σε απόσταση 2 μ. με ελαστικό τάπητα. Οι κούνιες πρέπει να είναι κατασκευασμένες, ή καλυμμένες από πλαστικό, καουτσούκ, ή άλλο συναφές υλικό, το οποίο να ελαττώνει τη δύναμη πρόσκρουσης στην περίπτωση ατυχήματος. Ακόμα, ο χώρος πρέπει να έχει επαρκές αποχετευτικό σύστημα για την απορρόφηση του βρόχινου νερού.

Τα όργανα παιχνιδιών χρειάζονται συστηματική συντήρηση σε συγκεκριμένα σημεία τους και σε τακτά χρονικά διαστήματα. Σύμφωνα με έρευνες στις Η.Π.Α., το 40% των ατυχημάτων που συμβαίνουν στις παιδικές χαρές θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί εάν γινόταν συστηματική

συντήρηση των οργάνων (Kalinowski & Bowler, 2000). Με το συστηματικό έλεγχο και τη συντήρηση των οργάνων είναι δυνατόν να διαπιστωθεί εάν τους λείπουν κινούμενα μέρη, εάν έχουν γωνίες, προεξέχουσες επιφάνειες, ή σημεία που ενδέχεται να αποτελέσουν παγίδες (να πιαστούν, δηλαδή, τα ρούχα ή τα μέλη των παιδιών σε τρύπες, χαραμάδες, σχοινιά, καλώδια, κλπ.).

Ένας άλλος παράγοντας που είναι δυνατό να αποτελέσει αιτία πρόκλησης ατυχήματος είναι η θέση των οργάνων στο χώρο. Η χωροθέτηση των οργάνων πρέπει να μην ευνοεί το συνωστισμό σε κάποιο συγκεκριμένο σημείο της παιδικής χαράς, ενώ τα όργανα πρέπει να έχουν μεταξύ τους απόσταση ασφάλειας 2 τουλάχιστον μέτρων (A Handbook for Public Playground Safety).

Επίσης, το ύψος των οργάνων παιχνιδιού πρέπει να είναι μικρό για να αποφεύγονται θανατηφόρες πτώσεις. Όργανα έως 1,80μ. προσδίδουν αρκετό ενδιαφέρον στα παιδιά, ενώ ψηλότερα από 3 μ. πρέπει να αποφεύγονται. Τα όργανα πρέπει να είναι βαμμένα με χρώματα που δεν περιέχουν μόλυβδο στη σύστασή τους. Τέλος, ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να προσεχθεί είναι το πεδίο ορατότητας των παιδιών μεταξύ τους όταν παίζουν σε διαφορετικά όργανα, προκειμένου να αποφεύγονται οι συγκρούσεις (A Handbook for Public Playground Safety).

Ειδικές προβλέψεις παιδικών χαρών

Η έννοια της προσβασιμότητας εξετάστηκε και στην ενότητα που αναφερόταν στο σχεδιασμό αθλητικών εγκαταστάσεων. Όλες οι παιδικές χαρές, πρέπει να είναι προσβάσιμες όχι μόνο σε παιδιά με κινητικές ανάγκες, αλλά και σε όσους μεταφέρουν παιδικά καροτσάκια. Αυτό σημαίνει ότι ο σχεδιασμός τους πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην πρόσβαση (τοποθέτηση ειδικής ράμπας πρόσβασης) και τη χρήση των οργάνων από όλα τα παιδιά. Οι αποκλειστικά «ειδικές» παιδικές χαρές απομονώνουν τα παιδιά με ανάγκες από τα φυσιολογικά, πράγμα το οποίο δεν είναι επιθυμητό. Άλλωστε, έχει διαπιστωθεί ότι τα όργανα παιχνιδιού για παιδιά με ειδικές ανάγκες χρησιμοποιούνται από όλα τα παιδιά με το ίδιο ενδιαφέρον.

Οι σύγχρονες παιδικές χαρές

Κάθε περιβάλλον παιχνιδιού πρέπει να είναι ασφαλές και να αυξάνει τις ευκαιρίες για δημιουργικό παιχνίδι, με το οποίο το παιδί βελτιώνει τις φυσικές του ικανότητες. Μέχρι τώρα τα όργανα των παιδικών χαρών κατασκευάζονται για να χρησιμοποιούνται με συγκεκριμένο τρόπο, από κάθε παιδί μεμονωμένα. Για παράδειγμα, οι θέσεις στις κούνιες, στις τραμπάλες και στις τσουλήθρες είναι ατομικές. Τα όργανα αυτά δεν επιτρέπουν στη φαντασία του παιδιού να δημιουργήσει εναλλακτικούς τρόπους χρησιμοποίησής τους. Όπως όμως έχει διαπιστωθεί, κατά τη διάρκεια διαφόρων καταστάσεων / προκλήσεων, το παιδικό παιχνίδι χαρακτηρίζεται από κινήσεις του σώματος πάνω, πλάγια, κάτω και γύρω από αυτό, οι οποίες εκφράζονται με μορφή αναρρίχησης, μπουσουλήματος, βάδισης, τρεξίματος, άλματος, κουτσού, τσουλήματος, κλπ.

Για το λόγο αυτό, οι νέες τάσεις έχουν οδηγήσει στο σχεδιασμό οργάνων παιδικών χαρών ως ενιαίων σταθμών παιχνιδιού που αυξάνουν το ενδιαφέρον των παιδιών, γιατί μπορούν να

χρησιμοποιηθούν με διαφορετικούς τρόπους (Shaw, 1976). Τα «κέντρα παιχνιδιού» παρέχουν δυνατότητες για αναρρίχηση, ισορροπία, τρέξιμο, άλματα, πτώσεις, κλπ., ανάλογα με τη φυσιολογική ανάπτυξη του παιδιού. Επίσης, τα παιδιά δεν χρειάζεται να μπαίνουν στη σειρά για να χρησιμοποιήσουν κάποιο σταθμό παιχνιδιού, αφού μπορούν να παίζουν μέσα, επάνω και γύρω από αυτό ταυτόχρονα, συμπεριλαμβανομένων σε πολλές περιπτώσεις και των παιδιών με ειδικές ανάγκες. Τα κέντρα παιχνιδιού παρέχουν ένα επιπλέον πλεονέκτημα καθώς επιτρέπουν στα παιδιά να δοκιμάσουν τις φυσικές τους δυνατότητες με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις ικανότητές τους. Όταν κρίνουν ότι ένας συγκεκριμένος τρόπος παιχνιδιού είναι πολύ εύκολος, μπορούν στον ίδιο χώρο να δοκιμάσουν τις δυνάμεις τους σε κάτι πιο δύσκολο, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του ενδιαφέροντός τους. Με άλλα λόγια, ένα κέντρο παιχνιδιού μπορεί να περιλαμβάνει δύο είδη τσουλήθρας, μικρή και μεγάλη όπου για να πάει κάποιο παιδί από τη μία στην άλλη, πρέπει να περάσει π.χ., από κάποια γέφυρα (οριζόντια σκάλα), στην οποία πρέπει να κρέμεται με τα χέρια. Η δυσκολία αυτή αποθαρρύνει τα μικρά παιδιά να παίξουν στη μεγάλη τσουλήθρα, ενώ ταυτόχρονα δίνει την αίσθηση κατορθώματος στα μεγαλύτερα παιδιά.

Κατά τον Bowers (1983), τα σύγχρονα κέντρα παιχνιδιού πρέπει να:

- Είναι σχεδιασμένα με επιμέλεια.
- Συνδυάζουν ανθεκτικά υλικά με ποιοτική κατασκευή.
- Είναι προσβάσιμα από όλα τα παιδιά, συμπεριλαμβανομένων και αυτών με ειδικές ανάγκες.
- Είναι ασφαλής η απόσταση μεταξύ των διαφόρων επιπέδων από τα οποία αποτελούνται.
- Περιλαμβάνουν διάφορες επικλινείς επιφάνειες, τις οποίες να χρησιμοποιούν τα παιδιά για τη μετακίνησή τους προς το κέντρο παιχνιδιού, ανάλογα με την ικανότητά τους.
- Έχουν χώρους μερικά κλειστούς, από τους οποίους να μπορούν να περνούν τα παιδιά.
- Έχουν αρκετά πολύπλοκα όργανα που να αποτελούν πρόκληση για τα παιδιά και να διατηρούν το ενδιαφέρον τους.
- Αποτελούνται από σταθμούς παιχνιδιού που επικοινωνούν μεταξύ τους και προσφέρονται για συνεχόμενο παιχνίδι.

Η Schoolyard BigToys, μία από τις μεγαλύτερες κατασκευάστριες εταιρείες οργάνων παιδικών χαρών στις Η.Π.Α., σε σχετικό φυλλάδιό της επισημαίνει τα γενικά και ειδικά κριτήρια που προσδιορίζουν μία καλή παιδική χαρά. Τα σπουδαιότερα από αυτά είναι :

<u>Γενικά κριτήρια</u>

- Ασφάλεια από ατυχήματα.
- Ανθεκτικότητα σε πράξεις βανδαλισμού.
- Παροχή αρκετών ευκαιριών στα παιδιά για ανάπτυξη της δύναμης και του συντονισμού

των κινήσεών τους.

- Παρακίνηση για αυθόρμητο παιχνίδι που να προάγει τη φαντασία.
- Διαμόρφωση των χώρων έτσι ώστε να διευκολύνουν την κοινωνική συναναστροφή των παιδιών.
- Ευκολία στην επιτήρηση των παιδιών.
- Παροχή περιβάλλοντος που προάγει τη μάθηση ως προέκταση των δραστηριοτήτων της σχολικής φυσικής αγωγής.

Ειδικά κριτήρια

- Κάλυψη όλων των διαφορετικών ειδών δεξιοτήτων, όπως ισορροπία, συντονισμός των κινήσεων, δύναμη, ευκινησία, κλπ.
- Καλλιέργεια κάθε δεξιότητας σε διαφορετικά επίπεδα κινητικής ικανότητας των παιδιών.
- Καταλληλότητα των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για την ηλικιακή ομάδα στην οποία απευθύνονται.
- Σύνδεση των οργάνων με διαδρόμους που θα απαιτελούν πρόκληση στις ικανότητες των παιδιών (π.χ., δοκός ισορροπίας).
- Διευκόλυνση στην επινόηση νέων τρόπων χρήσης του κέντρου παιχνιδιού.
- Προστασία των παιδιών στα όργανα που βρίσκονται σε ψηλά σημεία.
- Απλή δομή του κέντρου παιχνιδιού χωρίς προεξοχές και επικίνδυνες γωνίες.
- Ποιοτική κατασκευή των οργάνων.

Παιχνιδότοποι (χώροι αθλοπαιδιών ή αθλητικά κέντρα άσκησης και κινητικής αναψυχής)

Οι συγκεκριμένοι χώροι σχεδιάζονται προκειμένου να προσφέρουν ενεργητικές και μη ενεργητικές δυνατότητες άσκησης και κινητικής αναψυχής. Είναι χώροι παιχνιδιού με ανοικτό τοπίο για ελεύθερο παιχνίδι, γήπεδα με φωτισμό, περιορισμένες εξέδρες θεατών και αποθηκευτικές εγκαταστάσεις. Η έμφαση που δίνεται στη χρησιμοποίηση του χώρου είναι για παιδιά 5 έως 14 χρονών, χωρίς να αποκλείονται όμως και άτομα άλλων ηλικιών. Η γεωγραφική περιοχή που εξυπηρετεί πρέπει να καλύπτεται εύκολα με περπάτημα, ή με ποδήλατο.

Οι εγκαταστάσεις άθλησης και αναψυχής διακρίνονται σε μεμονωμένες ή σύνθετες (αθλητικά κέντρα ή κέντρα νεότητας). Σχετικά με τη χωροθέτηση των αθλητικών εγκαταστάσεων, υπάρχουν δύο συστήματα: α) της διασποράς, το οποίο βασίζεται στην αντίληψη ότι τα μικρά αθλητικά κέντρα (που περιλαμβάνουν κολυμβητήριο 25 μέτρων, κλειστό γυμναστήριο και ανοικτούς χώρους αθλοπαιδιών αραιά διασκορπισμένους στην πόλη), εξυπηρετούν καλύτερα το κοινό από τα μεγαλύτερα κέντρα που είναι λίγα στον αριθμό, και β) το συγκεντρωτικό, το οποίο βασίζεται στην αντίληψη της δημιουργίας ενός μεγάλου αθλητικού κέντρου που εξυπηρετεί μία αστική περιοχή με περισσότερους από 50.000 κατοίκους. Στην περίπτωση που ο πληθυσμός της πόλης

αύξηθεί, η ανάλογη αύξηση της ζήτησης μπορεί να καλυφθεί με τη δημιουργία μικρότερων αθλητικών κέντρων. Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις του Σαρήγιαννη (1977), το συγκεντρωτικό σύστημα είναι πιο οικονομικό στην αγορά του οικοπέδου, στην ανέγερση και στη συντήρηση του κέντρου. Επίσης, το κοινό προτιμά τις σύνθετες αθλητικές μονάδες όπου μπορεί να ασχοληθεί με περισσότερα από ένα αθλήματα.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των παιχνιδότοπων. Ορισμένοι Ο.Τ.Α. έχουν στη διάθεσή τους τις απαραίτητες εκτάσεις, τις οποίες μπορούν να μετατρέψουν σε κέντρα άθλησης και αναψυχής με τη συνδρομή της πολιτείας (Γ.Γ.Α.). Οι εγκαταστάσεις αυτές αποτελούν κατεξοχήν χώρους άσκησης και αναψυχής χωρίς, βέβαια, να αποκλείεται η χρησιμοποίησή τους από αθλητές συλλόγων. Επειδή αφενός υπάρχει έλλειψη κοινόχρηστων χώρων και αφετέρου η κατασκευή και η συντήρηση αθλητικών εγκαταστάσεων είναι πολύ δαπανηρή καθίσταται αναγκαία η χρήση από τους Ο.Τ.Α. των εγκαταστάσεων που διαθέτουν τα σχολεία (π.χ., αυλές, κλειστές αίθουσες, γήπεδα, κλπ.). Η επιλογή αυτή λύνει μερικώς το πρόβλημα της ανεπαρκούς αθλητικής υποδομής. Για το σκοπό αυτό, η πολιτεία παρέχει στους Ο.Τ.Α. τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τα σχολικά κτίρια της γεωγραφικής τους περιφέρειας για τις ανάγκες αθλητικών προγραμμάτων, μετατρέποντάς τα σε κέντρα άσκησης και κινητικής αναψυχής εκτός ωρών σχολικού προγράμματος.

Στην περίπτωση αυτή, οι Ο.Τ.Α., πρέπει να αξιοποιήσουν τους διαθέσιμους χώρους με τη δημιουργία γηπέδων αθλοπαιδιών, αποθηκών για αθλητικό υλικό, και την τοποθέτηση φωτισμού, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η χρήση τους. Σε πολλές περιπτώσεις, όμως, ο συναγωνισμός μεταξύ της αθλητικής και της αναψυχικής χρήσης των εγκαταστάσεων επιβάλει την ύπαρξη εξειδικευμένων χώρων άσκησης και κινητικής αναψυχής. Όλες οι αθλητικές εγκαταστάσεις των Ο.Τ.Α. πρέπει να αξιοποιούνται πλήρως, συνεπώς πρέπει να σχεδιάζονται με τρόπο ώστε να διευκολύνουν την πολλαπλή χρήση. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν τα μισά γήπεδα μπάσκετ, ή τένις, καθώς και η δημιουργία ενός τοίχου στη βόρεια πλευρά γηπέδου αθλοπαιδιών, ο οποίος μπορεί να χρησιμεύει για ατομική εξάσκηση στο τένις ή στο βόλεϊ, αλλά και για τον περιορισμό των πλάγιων βόρειων ανέμων τον χειμώνα. Επίσης, η χρησιμοποίηση των αθλητικών εγκαταστάσεων, πρέπει να παρέχει την ευχέρεια για ατομική αλλά και ομαδική συμμετοχή. Δηλαδή, τα γήπεδα μπάσκετ και ποδοσφαίρου μπορούν να κατασκευάζονται με 6 ρακέτες, ή περιοχές, για μονούς, αλλά και διπλούς αγώνες.

Πάρκα γειτονιάς / πλατείες

Είναι χώροι περιορισμένης επιφάνειας, δενδροφυτεμένοι και συνήθως διαμορφωμένοι για μη ενεργητικές αναψυχικές δραστηριότητες ατόμων κάθε ηλικίας (πλατείες). Όταν, όμως, το επιτρέπει ο χώρος μπορούν να περιλαμβάνουν περιοχές για ενεργητική αναψυχή με εγκαταστάσεις γύμνασης, άθλησης και αναψυχής, οι οποίες βρίσκονται στο κέντρο κάθε γειτονιάς με χώρους κοινωνικής συναναστροφής ενηλίκων - ηλικιωμένων, παιδική χαρά, παιχνιδότοπο, χώρο για χόμπι, χώρο εκγύμνασης, και χώρο κοινωνικής συναναστροφής εφήβων - νέων. Συγκεκριμένα, μπορεί να δημιουργηθούν εγκαταστάσεις για μίνι γκολφ, ειδικές διαδρομές για ποδηλασία (πίστα

για μικρές ηλικίες) πίστα για πατίνια, σκέιτμπορντ, πίστες για χόμπι (π.χ., τηλεκατευθυνόμενα μοντέλα αυτοκινήτων). Σε άλλο σημείο, μπορεί να δημιουργηθεί ειδικός χώρος με παγκάκια και τραπέζια για σκάκι και επιτραπέζια παιχνίδια.

Επίσης, σε άλση, πάρκα και ευρύχωρες πλατείες μπορούν να δημιουργηθούν μονοπάτια με σταθμούς γύμνασης των πολιτών (υπαίθρια γυμναστήρια), τα οποία θα ενώνονται μεταξύ τους σε μία διαγράμμιση ποδηλατόδρομου, όπου οι ποδηλάτες θα σταματούν σε κάθε πλατεία, θα χρησιμοποιούν το σταθμό γύμνασης και θα ποδηλατούν στον επόμενο. Σε μεγαλύτερη κλίμακα, μπορούν να συνενωθούν οι δραστηριότητες δύο ή περισσότερων δήμων, όπως στην περίπτωση των διαδημοτικών πεζοδρόμων - ποδηλατοδρόμων και άλλων πολιτιστικών και αθλητικών εγκαταστάσεων των δήμων Φιλοθέης, Ψυχικού, Ν. Ψυχικού, και Χαλανδρίου του Νομού Αττικής.

Δημοτικά πάρκα

Οι συγκεκριμένοι χώροι περιλαμβάνουν μια μεγάλη επιφάνεια και είναι δενδροφυτευμένοι και διαμορφωμένοι ή σε φυσική κατάσταση για ενεργητικές ή μη αναψυχικές δραστηριότητες πολλών ατόμων κάθε ηλικίας. Τα δημοτικά πάρκα συνήθως περιλαμβάνουν ανοικτούς χώρους πράσινου (γκαζόν), παγκάκια και τραπέζια για γεύματα, διαδρόμους για πεζοπορία, τρέξιμο και ποδηλασία, παιδική χαρά, τραπέζια για σκάκι και ντάμα, γήπεδα αθλοπαιδιών, ζωολογικό κήπο, τεχνική, ή φυσική λίμνη, φωτισμό που να επιτρέπει την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων αναψυχής το βράδυ, τουαλέτες, πόσιμο νερό, τηλέφωνο, πάρκινγκ. Η γεωγραφική περιοχή που εξυπηρετεί ένα δημοτικό πάρκο πρέπει να βρίσκεται μέσα σε απόσταση 30΄ από την κατοικία των πολιτών.

Σε δημοτικά πάρκα με έκταση μεγαλύτερη από δύο στρέμματα μπορούν να δημιουργηθούν πλήρη μονοπάτια φυσικής κατάστασης (υπαίθρια γυμναστήρια) για βάδην, ή δρόμο αντοχής, στο μήκος των οποίων μπορεί να δημιουργηθούν σταθμοί για σωματικές ασκήσεις. Δηλαδή, εάν η διαδρομή είναι μήκους ενός χιλιομέτρου, μπορεί να δημιουργηθούν 5-10 σταθμοί γύμνασης. Για παράδειγμα, στον πρώτο σταθμό - αφετηρία είναι δυνατό να δημιουργηθεί χώρος προθέρμανσης, στο δεύτερο όργανα για ασκήσεις ενδυνάμωσης των χεριών, στον τρίτο ο ασκούμενος μπορεί να έχει τη δυνατότητα να γυμνάσει τους μύες της ράχης και της κοιλιάς, ο τέταρτος σταθμός μπορεί να χρησιμοποιείται για την ενδυνάμωση των ποδιών και στον πέμπτο σταθμό - αφετηρία να πραγματοποιούνται διατατικές ασκήσεις αποθεραπείας. Ο χώρος αυτός μπορεί να συνδυαστεί με ποδηλασία, τρέξιμο και άλλες κινητικές δραστηριότητες.

Σύμφωνα με δημοσιεύματα των εφημερίδων, η εικόνα που παρουσιάζουν πολλές παιδικές χαρές όπως επίσης και τα περισσότερα δημοτικά πάρκα και οι πλατείες, τουλάχιστον στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας, είναι αποκαρδιωτική. Για παράδειγμα, το Πεδίον του Άρεως, το μεγαλύτερο πάρκο στο κέντρο της Αθήνας έκτασης 120 στρεμμάτων, παραμένει εγκαταλελειμμένο, με τόνους σκουπιδιών στους χώρους του, με ακαλαίσθητη βλάστηση, ο οποίος τα βράδια είναι πλήρως αφιλόξενος λόγω έλλειψης φωτισμού (Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ 29.06.2003, ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ 08.06.2003, ΤΑ ΝΕΑ 01.11.2002 και 16.01.2003).

Εξειδικευμένες εγκαταστάσεις άσκησης και κινητικής αναψυχής

Το βασικό χαρακτηριστικό της κάθε εγκατάστασης προσδιορίζει και τη χρήση της, όπως είναι, για παράδειγμα, τα γυμναστήρια, ή οι κλειστές αίθουσες άθλησης. Το περιεχόμενό τους και η γεωγραφική περιοχή που εξυπηρετούν, εξαρτώνται επίσης από χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης εγκατάστασης. Περισσότερα στοιχεία περιέχονται σε διαφορετικά σημεία του Μέρους ΙΙ, ανάλογα με την εγκατάσταση.

Εγκαταστάσεις άσκησης και κινητικής αναψυχής σε υπαίθριο περιαστικό περιβάλλον

Οι εγκαταστάσεις αυτές είναι γεωγραφικές εκτάσεις στη φυσική τους κατάσταση, ή διαμορφωμένες για οργανωμένη δασική αναψυχή κοντά σε αστικές περιοχές. Η φύση διαθέτει «εγκαταστάσεις» (π.χ., ποτάμια, βουνά, δάση, παραλίες κλπ.), όπου μπορούν να σχεδιαστούν ορειβατικά μονοπάτια, διαδρομές ανώμαλου δρόμου για βελτίωση της φυσικής κατάστασης, διαδρομές ποδηλάτων ανώμαλου δρόμου, χώροι υπαίθριας διαβίωσης και ορειβασίας όπου μπορούν να πραγματοποιούνται ανάλογες δραστηριότητες από το κοινό ελεύθερα, ή ως μέρος ενός ολοκληρωμένου προγράμματος παροχής υπαίθριων κινητικών υπηρεσιών. Οι εγκαταστάσεις αυτές απευθύνονται στο σύνολο του πληθυσμού της περιοχής, αλλά και στους επισκέπτες. Οι υπαίθριοι χώροι αναψυχής πρέπει να βρίσκονται σε μικρή, σχετικά, απόσταση από τους τόπους κατοικίας, η οποία δεν θα πρέπει να ξεπερνά τα 50 χλμ. (Μαλαμίδης, 1983).

Ο σκοπός της αξιοποίησης του δάσους για αναψυχή έχει δύο παραμέτρους. Αφενός μεν την ευεργετική επαφή του κοινού με τη φύση, αφετέρου δε τον έλεγχο των αρνητικών συνεπειών της χρήσης του δάσους από το κοινό. Με τη δημιουργία των συγκεκριμένων χώρων αναψυχής είναι δυνατό να περιοριστεί η παρουσία του κοινού σε αυτούς και, κατά συνέπεια, να προστατευτεί η υπόλοιπη περιοχή.

Προδιαγραφές χώρων υπαίθριας αναψυχής. Προκειμένου να χρησιμοποιηθούν από το κοινό, είναι αναγκαία η ανάλογη υποδομή και οργάνωση των χώρων υπαίθριας αναψυχής. Συγκεκριμένα, απαιτούνται οι ακόλουθες προδιαγραφές (Κασσιός, 1979, σελ. 18-20):

Κατασκευαστικά

- Ένα ξύλινο στέγαστρο επιφάνειας 80 $μ^2$ (10 x 8) για 100 άτομα.
- Μέσο όρο 5 τραπέζια picnic μαζί με κάθισμα / στρέμμα.
- Μέση χρήση ενός τραπεζιού picnic 5 άτομα / τραπέζι.
- Μία βρύση με πόσιμο νερό για 200 άτομα.
- Ένα διπλό αφοδευτήριο για 150 άτομα.
- Ένα δοχείο απορριμμάτων / 3 τραπέζια.
- Για ένα χώρο Αισθητικού Δάσους ένα κυλικείο επιφάνειας 40 $μ^2$
- Self Service.
- Οίκημα εισόδου (ξύλινο φυλάκιο) 25 $μ^2$.
- Χώρος στάθμευσης 18 $μ^2$ (3 X 6) για ένα αυτοκίνητο ιδιωτικής χρήσης και 48 $μ^2$ (4 X 12) για ένα λεωφορείο.

- Ένας χώρος φωτιάς
- 5 τραπέζια picnic.
- Αμφιθέατρο για 200 άτομα (προαιρετικά).

Ανάγκες

▪ Νερό	Πόσιμο 20 Lit / άτομο / ημέρα αναψυχής.
	Καθαριότητος 20 Lit / άτομο / ημέρα αναψυχής.
▪ Προσωπικό	Φύλαξης: 3 άτομα / χώρο για το χρονικό διάστημα Μάιος – Οκτώβριος.
	Συντήρησης: 2 άτομα / χώρο
▪ Χώροι φωτιάς	Ένας κάδος νερού 50 Lit / θέση.
	Ένα αμμοδοχείο + άμμος / θέση.

Αποστάσεις ευκολιών στο χώρο

- Πόσιμο νερό σε ακτίνα 150μ. από χώρους οργανωμένους picnic, ή συγκεντρώσεων.
- W.C. σε ακτίνα 150 μ. από χώρους picnic, ή συγκεντρώσεων και σε απόσταση 150 - 200 μ. από την ακτή (λίμνης, θάλασσας), όχθη ρεύματος, ή πηγή.

Λεπτομέρειες

- Ο δρόμος που οδηγεί στο χώρο αναψυχής δεν πρέπει να είναι κάθετος προς τον κύριο δρόμο υψηλής κυκλοφορίας, αλλά σε γωνία $\pm 30^0$ - 45^0.
- Για μεγαλύτερη ασφάλεια των επισκεπτών που εξέρχονται από το αυτοκίνητό τους (παιδιά, κλπ.), ο χώρος στάθμευσης συνδέεται με την είσοδο με πεζόδρομο.
- Οι χώροι picnic τοποθετούνται κοντά στο χώρο στάθμευσης, ώστε να μεταφέρονται εύκολα όσα θεωρούνται απαραίτητα από τους επισκέπτες (π.χ., τρόφιμα, νερό, αναψυκτικά, κλπ.).
- Στις κατασκευές χρησιμοποιούνται υλικά φυσικής προσαρμογής από την ευρύτερη περιοχή.
- Οι κατασκευές πρέπει να είναι λειτουργικές και προσαρμοσμένες αισθητικά στο χώρο. Σχεδιαστικές ή κατασκευαστικές υπερβολές, που στο τέλος αποδεικνύονται ακριβότερες και δύσχρηστες, πρέπει να αποφεύγονται.
- Πρέπει να λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα υγείας και ασφαλείας. Για παράδειγμα, τα W.C. να τοποθετούνται σε χαμηλότερη θέση από τις πηγές, ή βρύσες για αποφυγή μόλυνσης του νερού, και το πλεονάζον νερό της βρύσης να διοχετεύεται με κατάλληλη αποχέτευση (ακόμη και σηπτικό λάκκο) ώστε να μη λιμνάζει. Συχνά αυτό το νερό μπορεί να χρησιμοποιείται για τα W.C.
- Οι θέσεις για φωτιά επιλέγονται προσεκτικά για την αποφυγή κάθε κινδύνου πυρκαγιάς και συνήθως πλακοστρώνεται μία ακτίνα 5-6μ. από την εστία.
- Τα τραπέζια picnic προσανατολίζονται έτσι ώστε όσοι τα χρησιμοποιούν να μην ενοχλούνται από τον ήλιο.
- Τα τραπέζια picnic τοποθετούνται σε απόσταση από τους κορμούς των δένδρων διότι η συνεχής χρήση βλάπτει το ριζικό σύστημα (συμπίεση εδάφους).
- Τα δοχεία απορριμμάτων έχουν υποχρεωτικά κάλυμμα και τοποθετούνται κοντά στο δρόμο υπηρεσίας, ώστε να διευκολύνεται η συλλογή και η απομάκρυνσή τους.
- Τα απορρίματα συγκεντρώνονται σε ειδικούς χώρους που βρίσκονται σε απόσταση που να μην επηρεάζει το χώρο αναψυχής και καλύπτονται με χώμα και ασβέστη.
- Μέσα στο χώρο γίνεται ειδική καλαίσθητη ενιαία σήμανση με σύμβολα και όχι γράμματα (τα οποία χρησιμοποιούνται μόνο για τοπωνύμια και θέσεις).
- Οι πινακίδες σήμανσης τοποθετούνται ανάλογα με τον τύπο του δρόμου, την ταχύτητα των οχημάτων και του σκοπού της ενημέρωσης. Σε δρόμο υψηλής κυκλοφορίας

τοποθετείται πινακίδα τουλάχιστον 200μ. πριν από το δρόμο που οδηγεί στο χώρο αναψυχής, ενώ στην είσοδο αναγράφεται σωστά και καλαίσθητα το όνομα του χώρου.

- Οδηγίες χρήσης της περιοχής και σαφής χάρτης του αντιπυρικού δικτύου αναρτώνται στην πινακίδα ενημέρωσης.
- Ο χώρος ελέγχου γίνεται και γραφείο διοίκησης, όπου υπάρχουν και οι πρώτες βοήθειες.
- Το προσωπικό φύλαξης φοράει ειδική στολή για να αναγνωρίζεται εύκολα.
- Όπου δεν μπορεί να μπει ενσύρματη χρησιμοποιείται ασύρματη επικοινωνία.
- Προβλέπεται και επισημαίνεται χώρος προσγείωσης ελικόπτερου για ειδικές περιπτώσεις ατυχημάτων.
- Οι πυροσβεστικές φωλιές επισημαίνονται σωστά και ενιαία.

Μονοπάτια δασικής αναψυχής. Τα μονοπάτια αποτελούν διαδρόμους μέσα στη φύση που χρησιμοποιούνται από το κοινό για δραστηριότητες όπως πεζοπορία, ορειβασία, ποδηλασία, ιππασία, ή μότο-κρος. Από άποψη δομής, τα μονοπάτια περιλαμβάνουν την κεφαλή, τη διαδρομή και τον τερματισμό τους. Η κεφαλή είναι η αρχή του μονοπατιού, η οποία εφάπτεται με το δρόμο και περιλαμβάνει μέσα διευκόλυνσης του κοινού όπως χώρους στάθμευσης, παγκάκια, τραπέζια, βρύση με πόσιμο νερό, καλάθια αχρήστων, πίνακα ανακοινώσεων, και ένα χάρτη της διαδρομής, ο οποίος παρέχει πληροφορίες για τη διαδρομή σχετικά με το συνολικό μήκος, το μέσο χρόνο διάβασης, το βαθμό δυσκολίας, τις βρύσες, τα σημεία θέας, τα καταφύγια που υπάρχουν, κλπ. Στην περίπτωση που διασταυρώνεται, ή συνυπάρχει με άλλο μονοπάτι, πρέπει να υπάρχει διαγράμμιση με διαφορετικό χρώμα.

Το μονοπάτι μπορεί να είναι πεζοπορίας, ή ορειβασίας, ανάλογα με την ανωφέρεια της περιοχής. Τα πεζοπορικά μονοπάτια είναι μήκους 1-2 χιλιομέτρων, με ± 5% κλίση του εδάφους και με 0,80-1,0μ. πλάτος (Κατενίδης, 1981). Διέρχονται από περιοχές με θέα, με ενδιαφέρουσα βλάστηση και πηγές, περιλαμβάνουν παγκάκια, σκάλιά, μικρές γέφυρες και το έδαφός τους είναι στρωμένο με υλικό που τα προστατεύει από τη διάβρωση. Τα ορειβατικά μονοπάτια είναι, κατασκευαστικά, πιο κοντά στο φυσικό περιβάλλον και έχουν μεγαλύτερο μήκος. Παρουσιάζουν ανωφέρειες που μπορεί να φθάσουν σε κλίσεις 12% ή και περισσότερο (Sharpe, Odegaard & Sharge, 1983), το έδαφός τους είναι «ακατέργαστο» με εναλλαγές «εμποδίων» από κορμούς πεσμένων δένδρων, βράχους, κλπ. Στην αρχή τους η διαδρομή πρέπει να είναι εύκολη και ο βαθμός δυσκολίας να αυξάνει προοδευτικά. Επίσης, τα μονοπάτια μπορούν να συνδυαστούν με άλλες δραστηριότητες υπαίθριας αναψυχής (π.χ., αναρρίχηση), ενώ κατάλληλα διαμορφωμένοι χώροι (π.χ., ξέφωτο με βρύση πόσιμου νερού, χώρο για φωτιά, κλπ.) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ελεύθερη διαβίωση (backpacking). Τα μονοπάτια μπορούν να καταλήγουν στην κεφαλή τους (κλειστή διαδρομή), ή στην αρχή κάποιου άλλου (ανοικτή διαδρομή). Στη δεύτερη περίπτωση συγκαταλέγεται και το Ευρωπαϊκό μονοπάτι υπερσυνοριακών διαδρομών Ε4, το οποίο διασχίζει όλη την Ελλάδα και οδηγεί έξω από αυτή.

Σε ό,τι αφορά τις προδιαγραφές κατασκευής τους, τα μονοπάτια στα δάση πρέπει να έχουν πλάτος 0,40-0,50μ. μέχρι 0,80μ., να επιστρώνονται με αμμοχάλικο ή με ασφαλτοτάπητα σε πάχος τουλάχιστο 5 εκ., να κατασκευάζονται κατά διαστήματα αναβαθμοί με πέτρες (σε περιπτώσεις μεγάλης, σχετικά, κλίσης), να κατασκευάζονται οδοί με πέτρες ή με κομμάτια δένδρων ή και

σιδηροράγες (σε περιπτώσεις που δεν είναι δυνατή η επίστρωση του καταστρώματος), να δημιουργούνται εμπόδια σε σημεία όπου έχει παρατηρηθεί συντόμευση του μονοπατιού (ή προβλέπεται να γίνει κάποια διαμόρφωση), με την τοποθέτηση εκεί ογκολίθων και σωρών από χώματα, με οριζόντια τοποθετούμενους κορμούς δένδρων, ή με τη φύτευση θάμνων σε μεγάλη πυκνότητα, ώστε να είναι απροσπέλαστοι (Λιάκος, 1979β, σελ. 180).

Διαμόρφωση χώρων δραστηριοτήτων περιπέτειας

Οι δραστηριότητες περιπέτειας βρίσκουν όλο και περισσότερους υποστηρικτές, ιδιαίτερα από κατοίκους των πόλεων που συνήθως ζουν καθιστική ζωή και προσπαθούν να ξεφύγουν, να βρεθούν σε φυσικό περιβάλλον και να ασκηθούν με μέσα που να αποτελούν πρόκληση στις φυσικές και ψυχολογικές τους ικανότητες. Στις δραστηριότητες περιπέτειας περιλαμβάνονται:

Διαδρομές ποδηλάτων ανωμάλου εδάφους. Είναι ανοικτές, ή κλειστές και ο βαθμός δυσκολίας τους καθορίζεται από το μήκος και τη διαμόρφωση του εδάφους. Συνιστάται να δημιουργούνται πολλές εναλλακτικές διαδρομές, προκειμένου να καλύπτονται τα ενδιαφέροντα και οι ικανότητες διαφορετικών ηλικιακών ομάδων του κοινού. Σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό τους, οι βασικές αρχές είναι ίδιες με αυτές των ορειβατικών μονοπατιών.

Πίστες κάρτινγκ. Περιλαμβάνουν μία τουλάχιστον ευθεία, καθώς και δεξιές / αριστερές / κλειστές / ανοιχτές στροφές. Είναι καλυμμένες με άσφαλτο, με πλάγιες διαγραμμίσεις, προστατευτικά κάγκελα για τους θεατές, και χώρο για τη στάθμευση και το σέρβις των αυτοκινήτων. Το πλάτος τους πρέπει να είναι μεγαλύτερο από 6μ., το δε μήκος της διαδρομής ποικίλει ανάλογα με το διαθέσιμο χώρο.

Διαδρομές μότο-κρος. Είναι συνήθως κλειστές διαδρομές με μήκος που κυμαίνεται από 1,5 έως 4,5 χιλιόμετρα, η δε διαμόρφωση του εδάφους καθορίζει το βαθμό δυσκολίας τους. Συνιστάται να υπάρχουν πολλές διαδρομές προκειμένου να καλύπτονται τα ενδιαφέροντα αναβατών διαφορετικών ικανοτήτων. Ο σχεδιασμός τους περιλαμβάνει ανηφόρες, κατηφόρες, κλειστές και ανοικτές στροφές, λακκούβες, με ή χωρίς νερό, και χώρο για τη στάθμευση και το σέρβις των μοτοσικλετών.

Χώροι απογείωσης αετών και αλεξιπτώτων πλαγιάς (παραπέντε). Για να πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες αυτές, απαιτούνται ειδικές καιρικές συνθήκες και γεωγραφικές ιδιαιτερότητες. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται:

- Να υπάρχουν στην περιοχή θερμά ρεύματα αέρα, τα οποία είναι απαραίτητα για πτήσεις μεγάλης διάρκειας.
- Οι άνεμοι να έχουν συχνή κατεύθυνση προς το σημείο απογείωσης.
- Να υπάρχει μία πλαγιά με κλίση 60^0 - 70^0 για την απογείωση, η οποία να καταλήγει σε λιβάδι για την προσγείωση.
- Να υπάρχει ένας, τουλάχιστον, αγροτικός δρόμος που να συνδέει τα σημεία απογείωσης και προσγείωσης μεταξύ τους, αλλά και με το οδικό δίκτυο της περιοχής.

Το σημείο απογείωσης πρέπει να είναι ένας ανοικτός χώρος χωρίς εμπόδια (π.χ., δέντρα, θάμνους, βράχους, κλπ.), σε ακτίνα 50 περίπου μέτρων. Ο χώρος αυτός χρησιμεύει για την προετοιμασία της πτήσης (π.χ., συναρμολόγηση των αετών, άνοιγμα των αλεξίπτωτων, αναμονή του κατάλληλου αέρα, κλπ.). Επίσης, είναι απαραίτητο να υπάρχουν ένας ή περισσότεροι (σε μεγαλύτερους χώρους) διάδρομοι απογείωσης από μπετόν με πλάτος 2μ., και μήκος 20-25 μ., καθώς και ένας ανεμοδείκτης - ανεμόμετρο.

Πίστες αναρρίχησης. Η αναρρίχηση είναι μία δραστηριότητα κινητικής αναψυχής και άσκησης που μπορεί να πραγματοποιηθεί σε φυσικό περιβάλλον, ή σε τεχνητό χώρο, κλειστό, ή ανοικτό. Ανάλογα με την κατασκευή τους (φυσική, ή τεχνητή), οι πίστες αναρρίχησης παρουσιάζουν διαφορετικό βαθμό δυσκολίας, ο οποίος εξαρτάται από την κλίση της επιφάνειάς τους (θετική, κάθετη ή, σε δύσκολες πίστες, αρνητική), την επιφάνεια της διαδρομής ανάβασης (π.χ., πολλά, ή λίγα ερείσματα και σχισμές), το ύψος, τις εναλλακτικές διαδρομές ανάβασης, και τη δυνατότητα για ελεύθερη ανάβαση ή για χρήση σχοινιών.

Χώροι αθλητικού προσανατολισμού. Για τις δραστηριότητες αθλητικού προσανατολισμού (orienteering) απαιτείται μια περιοχή, η έκταση της οποίας μπορεί να κυμαίνεται από 1-13 τετραγωνικά χιλιόμετρα, με πυκνή βλάστηση (για να μην μπορούν οι συμμετέχοντες να ακολουθούν ο ένας τον άλλον), σε έδαφος που δεν παρουσιάζει μεγάλες αυξομειώσεις ύψους. Επίσης, η περιοχή αυτή πρέπει να διαθέτει έναν, ή δύο χώρους αναψυχής, για την εκκίνηση και τον τερματισμό των συμμετεχόντων. Προκειμένου η συγκεκριμένη κινητική δραστηριότητα να πραγματοποιείται από το κοινό χωρίς επίβλεψη, χρειάζεται στο σημείο της εκκίνησης να υπάρχει ένας πίνακας ανακοινώσεων όπου θα τοποθετούνται περιοδικά οι οδηγίες (στίγματα στο χάρτη) που πρέπει να ακολουθούν οι συμμετέχοντες για την αναζήτηση των σημείων αναφοράς της διαδρομής.

Πέιντμπολ ή παιχνίδι επιβίωσης. Παίζεται σε δασικό χώρο, ο οποίος ποικίλει ανάλογα με τη σύσταση του εδάφους, τη βλάστηση, την ικανότητα, και τον αριθμό των παικτών που συμμετέχουν. Για αγώνες ενός εναντίον ενός συστήνεται να υπάρχουν 20 στρέμματα, περίπου, ανά άτομο. Για παιχνίδι μεταξύ δύο ομάδων (10 παικτών ανά ομάδα) μπορεί να χρησιμοποιηθεί έκταση 400, περίπου, στρεμμάτων. Σε πιο πυκνή βλάστηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί μικρότερο πεδίο. Το περίγραμμα του χώρου παιχνιδιού μπορεί να έχει κάθε σχήμα, το οποίο, όμως, να προσδιορίζεται με έντονα χρώματα. Η ίδια περιοχή μπορεί να χρησιμοποιείται με διαφορετική οριοθέτηση για την ανανέωση του ενδιαφέροντος, αλλά και για να ανταποκρίνεται σε διαφορετικά επίπεδα ικανότητας των παικτών.

Ράφτινγκ, Κανό-καγιάκ. Για τις δραστηριότητες αυτές χρειάζεται ένα ποτάμι (ή λίμνη), με βάθος νερού τουλάχιστον 40 εκ., και μήκος που να κυμαίνεται από 800μ. έως 3+ χιλιόμετρα. Το συνολικό μήκος, καθώς και τα φυσικά / τεχνητά εμπόδια της διαδρομής, καθορίζουν το βαθμό δυσκολίας της. Όπως και στην περίπτωση του προσανατολισμού, το ράφτινγκ και το καγιάκ πρέπει να διαθέτουν δύο χώρους αναψυχής. Τον έναν στην αρχή και τον άλλο στο τέλος της διαδρομής, με χώρους στάθμευσης, τηλέφωνο, τουαλέτες, παγκάκια, τραπέζια, βρύσες με πόσιμο

νερό και αποβάθρα. Προκειμένου η συγκεκριμένη κινητική δραστηριότητα να πραγματοποιείται από το κοινό χωρίς επίβλεψη, χρειάζεται στο σημείο της εκκίνησης να υπάρχει ένας πίνακας ανακοινώσεων όπου αναρτάται ο χάρτης με σημειωμένη την απόσταση και τα σημεία επικινδυνότητας και ανακοινώνονται οδηγίες που πρέπει να ακολουθούν οι συμμετέχοντες για την ασφάλειά τους.

Χώροι ελεύθερης κατασκήνωσης

Η διαβίωση σε φυσικό περιβάλλον αποτελεί μέρος από το φάσμα των εμπειριών υπαίθριας αναψυχής που μπορεί κάποιος να αποκτήσει. Η κατασκήνωση μπορεί επίσης να συνδυαστεί με την ορειβασία, ή την περιηγητική πεζοπορία (backpacking) μεγάλων αποστάσεων. Μπορεί, όμως, να προσφερθεί και ως εμπειρία απλής διανυκτέρευσης σε φυσικό περιβάλλον. Ανεξάρτητα από το σκοπό, η κατασκήνωση πρέπει να πραγματοποιείται σε ειδικούς χώρους. Εκεί, οι κατασκηνωτές (μεμονωμένα άτομα ή οργανωμένες ομάδες) πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους βασικά μέσα διαβίωσης όπως, βρύση με πόσιμο νερό, ξέφωτο με ειδικό χώρο για άναμμα φωτιάς, ή και καταφύγιο για να προστατευτούν από κακές καιρικές συνθήκες. Ο αριθμός / είδος των μέσων, ο βαθμός οργάνωσης και ο σχεδιασμός του κατασκηνωτικού χώρου, εξαρτάται από το κοινό που θα τον χρησιμοποιήσει. Για παράδειγμα, όσοι επιθυμούν να χαρούν τη φύση προτιμούν τοπία μεγάλης χωρητικότητας (πυκνή βλάστηση), όπου η απόσταση μεταξύ των σκηνών είναι 50μ. περίπου (Wagar, 1963 στους Sharpe, Odegaard & Sharpe 1983). Το αντίθετο συμβαίνει για όσους θέλουν να γνωρίσουν και να συναναστραφούν κοινωνικά με άλλους κατασκηνωτές, όπου η απόσταση μεταξύ των σκηνών, ή των τροχόσπιτων μπορεί να μειωθεί στα 6μ. (Goodall & Whittow, 1975 στον Τρακόλη, 1984).

Το έδαφος για την κατασκήνωση πρέπει να είναι ανθεκτικό στη συμπίεση (π.χ., αμμώδες), στεγνό, να μην έχει κλίση μεγαλύτερη από 5-6% και να μην κατακρατεί το νερό της βροχής (Λιάκος, 1979). Η επιλογή της κατασκηνωτικής θέσης πρέπει να γίνεται σε σχέση και με τη βλάστηση, η οποία να προσφέρει σκιά το καλοκαίρι, να επιτρέπει τη διέλευση των ακτινών του ήλιου τον χειμώνα και τον επαρκή αερισμό της περιοχής. Η συνολική επιφάνεια που απαιτείται για κάθε σκηνή υπολογίζεται σε 8Χ10μ^2. Στα 80μ^2 που προκύπτουν, ο Λιάκος (1977) προτείνει να υπάρχει χώρος, εκτός από τη σκηνή, για υγιεινή και καθαριότητα, φωτιά, τραπέζι με πάγκους, βρύση με πόσιμο νερό, δοχείο απορριμμάτων και χώρο στάθμευσης αυτοκινήτου.

Διαμόρφωση παραλιών σε χώρους άσκησης και κινητικής αναψυχής

Οι παραλίες είναι χώροι που σε μεγάλο βαθμό χρησιμοποιούνται από τους λουόμενους για παθητική αναψυχή (π.χ., ξεκούραση, ηλιοθεραπεία, διάβασμα, κοινωνική συναναστροφή, κλπ.). Μερικοί από αυτούς και κυρίως τα παιδιά, ασχολούνται με δραστηριότητες κινητικής αναψυχής (π.χ., ρακέτες, βόλεϊ, κλπ.), οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να αποτελέσουν αιτία ενόχλησης και δημιουργίας παρεξηγήσεων. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οργανωμένες παραλίες που αποτελούν παραδείγματα χώρων άσκησης και κινητικής αναψυχής, σε βαθμό που μπορούν να συγκριθούν με αθλητικά κέντρα Άσκησης για Όλους. Στην άμμο μπορούν να παιχτούν παιχνίδια με ρακέτες, ποδόσφαιρο 5 παικτών, μπιτς χάντμπολ, μπιτς βόλεϊ, κλπ.

Σε μεγαλύτερη απόσταση από τη θάλασσα μπορούν να δημιουργηθούν μονά γήπεδα μπάσκετ, τένις, παιδικές χαρές, χώροι γύμνασης εφήβων - ενηλίκων, μονοπάτια για βάδιση, τρέξιμο, ποδηλασία, σκέιτμπορντ, κλπ.

Διαδικασία δημιουργίας εγκαταστάσεων άσκησης και κινητική αναψυχής

Η διαδικασία δημιουργίας εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής είναι ανάλογη με αυτή του αγωνιστικού αθλητισμού. Το γεγονός, όμως, ότι οι συγκεκριμένες εγκαταστάσεις απευθύνονται σε όλες τις ομάδες του πληθυσμού, καθιστά αναγκαία τη συμμετοχή του κοινού στη διαδικασία σχεδιασμού τους, η οποία πραγματοποιείται με τη σύσταση επιτροπής προγραμματισμού εγκαταστάσεων (American Association of Health, Physical Education, Recreation & Dance, 1983). Στην επιτροπή αυτή μπορούν να συμμετέχουν στελέχη του τοπικού φορέα Άσκησης για Όλους, εκλεγμένοι δημοτικοί αντιπρόσωποι, πολιτικοί και άλλοι πολίτες, η πείρα και το επάγγελμα των οποίων μπορούν να φανούν χρήσιμα. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, η επιτροπή πραγματοποιεί έρευνες με σκοπό τη διερεύνηση των αναγκών και των ενδιαφερόντων των ατόμων που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν τις εγκαταστάσεις, την καταγραφή / ταξινόμηση / αξιολόγηση των υπαρχόντων δημοτικών εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής, τη συλλογή κάθε σχετικού δημογραφικού, κλιματολογικού και οικονομικού στοιχείου, καθώς και στοιχείων σχετικών με τη συμμετοχή στα προγράμματα Άσκησης για Όλους, τη μελέτη των πολεοδομικών και ρυθμιστικών σχεδίων της περιοχής, ανάλογων αρχιτεκτονικών σχεδίων κλπ. (Πίνακας 3).

Στη συνέχεια, τα μέλη της επιτροπής συνθέτουν τα στοιχεία και καθορίζουν τις προτεραιότητες σε εγκαταστάσεις και υπηρεσίες άσκησης και κινητικής αναψυχής, επιλέγουν και συνεργάζονται με τον αρχιτέκτονα για το σχεδιασμό της εγκατάστασης, προγραμματίζουν συζητήσεις σε επίπεδο συνοικιών όπου δίνεται η ευκαιρία στους δημότες να εκφράσουν τις απόψεις τους (οι οποίες καταγράφονται και προσθέτονται στα στοιχεία που συλλέχθηκαν κατά την έρευνα αναγκών και ενδιαφερόντων), ηγούνται ομάδων εργασίας σε κάθε τομέα προτεραιότητας προκειμένου να διερευνήσουν τις συνέπειες των στόχων που έχει θέσει η επιτροπή, εισηγούνται τα αποτελέσματα των ερευνών τους (συμπεριλαμβανομένων των εναλλακτικών τρόπων υλοποίησης των προτεραιοτήτων), ερευνούν τις οικολογικές συνέπειες των εγκαταστάσεων αναψυχής που προτείνονται, πραγματοποιούν νέες συζητήσεις σε συνοικιακό επίπεδο, όπου παρουσιάζονται στο κοινό τα μελλοντικά εναλλακτικά σχέδια του φορέα Άσκησης για Όλους, σχετικά με ανάλογες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις. Ακολουθεί η λήψη των οριστικών αποφάσεων και η διαδικασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των προτάσεων στο διοικητικό συμβούλιο του αθλητικού οργανισμού ή στο δημοτικό συμβούλιο για έγκριση.

Πίνακας 3. Απαιτούμενος χώρος για δραστηριότητες κινητικής αναψυχής

Εγκατάσταση	Διαστάσεις	$μ^2$
Ποδόσφαιρο	90 Χ 45 μ.	4050
Ποδόσφαιρο 5Χ5	30 Χ 50 μ.	1500
Μπάσκετ	26 Χ 14 μ.	364
Μπάσκετ 3Χ3	15 Χ 15 μ.	225
Βόλεϊ	18 Χ 9 μ.	162
Τένις	24 Χ 11 μ.	264
Χάντμπολ	49 Χ 20 μ.	980
Πισίνα 50 μ.	50 Χ 21 μ.	1050
Πισίνα 25 μ.	25 Χ 21 μ.	525
Μπάτμιντον	13 Χ 6 μ.	78
Πινγκ-πονγκ	2,7 Χ 1,5 μ.	4,5
Σκοποβολή (αεροβόλο όπλο)	10 Χ 1,25 μ.*	12,5
Τοξοβολία	30-90 Χ 5μ. *	150-450
Μίνι γκολφ	6 Χ 1,5 μ.*	9
Σκι	150-1000 Χ 50 μ.	7.500–50.000
Προσανατολισμός (οριεντίρινγκ)	1.600-12.600 μ.	
Πέιντμπολ	20 στρέμματα / πίστα	4-400 στρ.
Πατίνια		
Τεχνητός βράχος αναρρίχησης	4 Χ 4 μ.	16

(*) Ατομικός διάδρομος

<u>Ο ρόλος του αθλητικού επιστήμονα στη διαδικασία δημιουργίας εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής</u>

Ο ρόλος του αθλητικού επιστήμονα στη διαδικασία δημιουργίας εγκαταστάσεων άσκησης και αναψυχής είναι καθοριστικός, διότι θα κληθεί τελικά να χρησιμοποιήσει τις εγκαταστάσεις, προκειμένου να δημιουργήσει ένα ανάλογο ολοκληρωμένο πρόγραμμα για το κοινό. Οι στόχοι της συμμετοχής του / της στην επιτροπή για τη δημιουργία τέτοιων εγκαταστάσεων είναι να:

- Υποστηρίξει την ανάγκη για τη δημιουργία των εγκαταστάσεων.
- Συμβάλλει στη δημιουργία των σχεδίων των αναγκαίων εγκαταστάσεων.
- Καθορίσει τις κοινωνικές ομάδες που θα τις χρησιμοποιήσουν.
- Προσδιορίσει τους κανονισμούς των δραστηριοτήτων που θα φιλοξενηθούν προκειμένου να καθορίσουν τις διαστάσεις των χώρων και του απαραίτητου εξοπλισμού.
    - Διερευνήσει την πιθανότητα πολλαπλής χρησιμοποίησής τους είτε με την επέκταση

των εγκαταστάσεων που ήδη υπάρχουν, είτε με τη δημιουργία νέων.

- Συμβάλλει στη διαδικασία προσδιορισμού των προτεραιοτήτων του προγράμματος εγκαταστάσεων (π.χ., ανακαινίσεις, ανεγέρσεις, επεκτάσεις, κλπ.).
- Προσδιορίσει τις τάσεις του κοινού ως προς το περιεχόμενο του προγράμματος, έτσι ώστε οι εγκαταστάσεις να διαμορφώνονται ανάλογα.
- Προτείνει την κατανομή του συνολικού χώρου σε ανοικτές και κλειστές εγκαταστάσεις.
- Εξετάσει τα αρχιτεκτονικά σχέδια σε σχέση με την επιτήρηση του παιχνιδιού, την ασφάλεια, κλπ.
- Παρέχει στην επιτροπή δημιουργίας των εγκαταστάσεων και στον αρχιτέκτονα παραδείγματα (σε σχέδια, φωτογραφίες, κλπ.), από τις εγκαταστάσεις που χρειάζονται για τα προγράμματα άσκησης, άθλησης και κινητικής αναψυχής.
- Προτείνει το σχεδιασμό προσβάσιμων εγκαταστάσεων σε άτομα με ειδικές ανάγκες.

Οι εμπλεκόμενοι στη δημιουργία εγκαταστάσεων αναψυχής πρέπει να γνωρίζουν ότι η ύπαρξη, ή μη καλών αθλητικών εγκαταστάσεων καθορίζει και τη συμμετοχή του κοινού στις ανάλογες δραστηριότητες. Ενώ, όμως, η προσφορά εγκαταστάσεων δημιουργεί ζήτηση, η ύπαρξη, ή έλλειψη υπάρχουσας ζήτησης δεν είναι δυνατόν να καθορίζει από μόνη της και τις αποφάσεις για την προσφορά εγκαταστάσεων. Επίσης, η πληροφόρηση του κοινού για την ύπαρξη, ή μη καλών εγκαταστάσεων συντελεί αποφασιστικά στη συμμετοχή, ή μη του κοινού στα αθλήματα που προσφέρουν οι εγκαταστάσεις. Η αύξηση, ή μη όμως της συμμετοχής του κοινού μετά την καλή πληροφόρησή του ποικίλει από κοινωνική ομάδα σε κοινωνική ομάδα και από άθλημα σε άθλημα. Η ζήτηση αλλάζει συνεχώς με διαφορετικό ρυθμό και τρόπο μεταξύ των κοινωνικών ομάδων (Εμμετ Ισαβελ, στον Καρύδη, 1977, σελ.43)

Κυριότερα σημεία

1. Οι σύγχρονες κοινωνικές αλλαγές επιβάλλουν μία διαφορετική αντίληψη στο σχεδιασμό των πόλεων και, κατά συνέπεια, των λειτουργιών τους, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται οι αναψυχικές δραστηριότητες (πράσινο, εγκαταστάσεις άθλησης, παιχνιδιού, μέρος από τις εγκαταστάσεις τουρισμού και των ξενοδοχείων).
2. Ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων κινητικής αναψυχής πρέπει να αντανακλά τη φιλοσοφία του φορέα στον οποίο ανήκουν, να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες και επιθυμίες του κοινού που θα τις χρησιμοποιήσει, να εξυπηρετεί τις δραστηριότητες των δημοτικών προγραμμάτων, η δε χρήση τους να απευθύνεται σε κάθε ενδιαφερόμενο πολίτη.
3. Η εγκατάσταση πρέπει να εντάσσεται στα προγράμματα ανάπτυξης της πόλης τα οποία εκφράζονται στα πολεοδομικά σχέδια: Χρήσης Εδάφους, Ρυμοτομικό, Γενικής Διάταξης και Ρυθμιστικό.

4. Για καλύτερο προγραμματισμό, οι εγκαταστάσεις άσκησης και κινητικής αναψυχής ταξινομούνται σε: παιδικές χαρές (βρεφικής και νηπιακής ηλικίας), παιχνιδότοπους, πλατείες - πάρκα γειτονιάς, αθλητικά κέντρα, εξειδικευμένες αθλητικές εγκαταστάσεις, δημοτικά πάρκα και δασικές εκτάσεις.

5. Μία παιδική χαρά μπορεί να αναχθεί σε κέντρο παιχνιδιού, το οποίο θα αποτελείται από ένα αρμονικά κατανεμημένο χώρο πολλαπλής χρήσης. Με περιοχές κατάλληλα διαμορφωμένες για παιχνίδι βρεφών, καθώς επίσης ελεύθερο και ενόργανο παιχνίδι παιδιών νηπιακής και σχολικής ηλικίας.

6. Τα ατυχήματα των παιδιών που παίζουν στις παιδικές χαρές συμβαίνουν από πτώσεις από τα όργανα στο έδαφος (59%), από πτώσεις και τραυματισμούς από τα ίδια τα όργανα (11%) και από συγκρούσεις με κάποιο όργανο (8%).

7. Υλικά όπως η άσφαλτος και το μπετόν δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται για την κάλυψη του δαπέδου των χώρων παιχνιδιού. Η επιφάνεια κάτω και γύρω από κάποιο όργανο και σε περιμετρική απόσταση 2 μ. πρέπει να καλύπτεται με ελαστικό τάπητα.

8. Οι χώροι παιχνιδιού χρειάζονται συστηματική συντήρηση σε συγκεκριμένα σημεία τους.

9. Οι εγκαταστάσεις άθλησης και αναψυχής διακρίνονται σε μεμονωμένες, ή σύνθετες (αθλητικά κέντρα, ή κέντρα νεότητας). Για τη χωροθέτησή τους χρησιμοποιείται είτε το σύστημα της διασποράς, είτε το συγκεντρωτικό σύστημα.

10. Η φύση διαθέτει «εγκαταστάσεις» (π.χ., ποτάμια, βρυνά, δάση, παραλίες, κλπ.), όπου μπορούν να σχεδιαστούν ορειβατικά μονοπάτια, διαδρομές ανωμάλου δρόμου για βελτίωση της φυσικής κατάστασης, διαδρομές ποδηλάτων ανωμάλου εδάφους, κλπ.

11. Η διαδικασία δημιουργίας εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής είναι ανάλογη με αυτή του αγωνιστικού αθλητισμού.

12. Ο ρόλος του αθλητικού επιστήμονα στη διαδικασία δημιουργίας εγκαταστάσεων άσκησης και αναψυχής πρέπει να είναι καθοριστικός, διότι θα κληθεί να τις χρησιμοποιήσει προκειμένου να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για το κοινό.

Ερωτήσεις

1. Τι γνωρίζετε για τα σχέδια: Χρήσης Εδάφους, Ρυμοτομικό, Γενικής Διάταξης και Ρυθμιστικό;
2. Ποιος είναι ο ρόλος των ελάχιστων στάνταρ ποιότητας;
3. Από ποιους χώρους μπορεί να αποτελείται και ποια στοιχεία πρέπει να περιλαμβάνει μία παιδική χαρά;
4. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία (ως προς τα όργανα παιχνιδιού) των νηπιακών παιδικών χαρών;

5. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία (ως προς τα όργανα παιχνιδιού) των παιδικών χαρών που απευθύνονται σε παιδιά 3-12 χρόνων;
6. Από πού προέρχεται ο μεγαλύτερος κίνδυνος τραυματισμού των παιδιών που παίζουν σε παιδικές χαρές;
7. Ποια στοιχεία αυξάνουν την ασφάλεια των παιδικών χαρών;
8. Ποια είναι η διαφορά στο σχεδιασμό των παραδοσιακών από τις νέες παιδικές χαρές;
9. Ποια είναι τα γενικά κριτήρια που προσδιορίζουν μία καλή παιδική χαρά;
10. Ποια είναι τα ειδικά κριτήρια που προσδιορίζουν μία καλή παιδική χαρά;
11. Πώς αξιοποιούνται οι εξειδικευμένες αθλητικές εγκαταστάσεις από τα προγράμματα άσκησης και κινητικής αναψυχής;
12. Πώς μπορούν να αξιοποιηθούν οι σχολικές αθλητικές εγκαταστάσεις από τα προγράμματα άσκησης και κινητικής αναψυχής;

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ:

ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Στο τρίτο μέρος εξετάζεται η οργάνωση και διοίκηση των αθλητικών εγκαταστάσεων. Η δυνατότητα ενός αθλητικού κέντρου να λειτουργήσει ως ένας οικονομικά ανεξάρτητος φορέας, προσφέροντας παράλληλα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την υιοθέτηση και εφαρμογή των βασικών αρχών της διοίκησης. Στην ενότητα αυτή εξετάζονται οι διοικητικές αρχές που αναφέρονται αποκλειστικά στην οργάνωση και λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων, καθώς η ανασκόπηση του συνόλου των αρχών της διοίκησης εξετάζεται αναλυτικά σε σχετικού ενδιαφέροντος εγχειρίδια. Έννοιες όπως προγραμματισμός, διοίκηση με στόχους, οργάνωση και οργανωτικές δομές, διαδικασία λήψης αποφάσεων, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, διαδικασία ελέγχου και άλλες δε διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Συνεπώς, στην ενότητα αυτή δίνεται βαρύτητα στην ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία των εγκαταστάσεων, στη διοίκηση του προσωπικού των αθλητικών εγκαταστάσεων, στις διαδικασίες συντήρησης και ασφάλειας τους και στην πρακτική εφαρμογή μεθόδων για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Οργάνωση και διοίκηση

Η διοίκηση αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας επιχειρείται η επίτευξη των αντικειμενικών ενός οργανισμού, αλλά και των μελών του, η οποία στηρίζεται στις ενέργειες που γίνονται με άλλους και μέσω άλλων (Montana & Charnov, 1993). Μέσα από τις διαδικασίες αυτές τα διοικητικά στελέχη σχεδιάζουν, ταξινομούν, στελεχώνουν, εξοπλίζουν, διευθύνουν και ελέγχουν εργασίες που εκτελούν άλλοι άνθρωποι. Βασικά στοιχεία αποτελούν οι στόχοι των εργασιών αυτών, οι περιορισμένες πηγές που υπάρχουν για την επίτευξή τους, και το ανθρώπινο δυναμικό που καλείται να τους υλοποιήσει, τα οποία είναι αποφασιστικοί παράγοντες για την επιτυχία, ή την αποτυχία της λειτουργίας οποιασδήποτε εγκατάστασης. Μελέτη έδειξε ότι τα άτομα που πηγαίνουν σε χώρους άσκησης είναι περισσότερο μορφωμένα, νεότερα σε σχέση με τον εθνικό μέσο όρο, πιο απαιτητικά στην επιλογή του χώρου όπου θα ασκηθούν, έχουν μεγαλύτερο εισόδημα και μεγαλύτερη επίγνωση της σπουδαιότητας της άσκησης για τη συνολική τους υγεία (Game Plan, Inc., 1985). Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους τα άτομα αυτά σταματούν να πηγαίνουν σε αθλητικούς χώρους είναι η κακή διοίκησή τους και η έλλειψη εξυπηρέτησης που, κατά τη γνώμη τους, υπάρχει εκεί.

Υποχρεώσεις της διοίκησης

Στις υποχρεώσεις της διοίκησης μιας αθλητικής εγκατάστασης περιλαμβάνονται:

- η άσκηση των καθηκόντων της σύμφωνα με τη φιλοσοφία και με βάση τους

σκοπούς για τους οποίους δημιουργήθηκε η αθλητική εγκατάσταση,

- η εκπόνηση του εσωτερικού κανονισμού της εγκατάστασης,
- η παροχή ενός υγιεινού, ευχάριστου και ασφαλούς περιβάλλοντος για τους χρήστες και τους εργαζόμενους σε αυτή,
- η εξυπηρέτηση των αναγκών και των επιθυμιών των χρηστών,
- η οικονομική συντήρηση των κτισμάτων και του εξοπλισμού,
- η επιλογή και η εκπαίδευση του κατάλληλου προσωπικού,
- ο προγραμματισμός και η προβολή των γεγονότων που θα φιλοξενηθούν,
- ο σχεδιασμός νέων εγκαταστάσεων και προγραμμάτων,
- οι διαπραγματεύσεις με τους ενοικιαστές και τους προμηθευτές,
- η σύνταξη του προϋπολογισμού και ο έλεγχος της τήρησής του,
- η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της,
- η αποκόμιση κέρδους από τη λειτουργία της,
- η εξυπηρέτηση της κοινότητας μέσα στην οποία λειτουργεί.

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία της αθλητικής εγκατάστασης

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας αθλητικής εγκατάστασης εξαρτάται από την κατασκευή του ακινήτου, τη φιλοσοφία της διοίκησης, τη σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, το είδος της διοίκησης, και τις υπηρεσίες που παρέχει (Laventhol & Horwath, 1989). Η συνολική λειτουργία της πρέπει να χωρίζεται σε επιμέρους δραστηριότητες, ώστε να διευκολύνεται ο σχεδιασμός των διαδικασιών και η συγκρότηση των κανόνων που θα τις διέπουν.

Φιλοσοφία της διοίκησης

Η φιλοσοφία της διοίκησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική της λειτουργία, καθώς προσδιορίζει τον αριθμό και τα προσόντα των στελεχών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, καθώς και το είδος και τον αριθμό των γεγονότων που φιλοξενούνται σε αυτή (Mulrooney & Farmer, 1995). Τα διοικητικά στελέχη που καλούνται να υλοποιήσουν τα προγράμματα και να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στο κοινό επιφορτίζονται με πολλές αρμοδιότητες και πρέπει να έχουν ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες για να αποδίδουν ικανοποιητικά. Η αποτελεσματικότητα των διοικητικών διαδικασιών προσελκύει το ενδιαφέρον επενδυτών, επιχειρηματιών και φιλάθλων, με ανάλογη αύξηση των εσόδων της εγκατάστασης.

Η φιλοσοφία της διοίκησης παρέχει τη βάση για τη δημιουργία και την καθιέρωση των στρατηγικών στόχων, των κανονισμών, και των πάγιων λειτουργικών διαδικασιών σε όλες τις δραστηριότητες, οι οποίες κατευθύνουν τις πράξεις του προσωπικού προς τη δημιουργία ενός ευχάριστου, υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος για όλους τους χρήστες της εγκατάστασης.

Στρατηγικοί στόχοι. Οι στρατηγικοί στόχοι ορίζουν την αποστολή ενός οργανισμού και εκφράζουν την ταυτότητα της διοίκησής του. Για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να έχουν τη μορφή γραπτής δήλωσης, να απευθύνονται σε όλους τους χρήστες της εγκατάστασης, να κατευθύνουν τις ενέργειες των στελεχών που εργάζονται γι' αυτήν, να περιγράφουν σύντομα, με σαφήνεια, ακρίβεια και ρεαλισμό το λόγο της ύπαρξής της, να προσδιορίζουν τους σκοπούς για τους οποίους υπάρχει, και να εξηγούν τους τρόπους με τους οποίους αυτοί θα επιτευχθούν (Thompson & Strickland, 1990). Μια δήλωση στρατηγικού στόχου μπορεί να έχει τη μορφή όπως στο παρακάτω παράδειγμα:

> ... (Το όνομα της εγκατάστασης) είναι ένας μη επικερδής οργανισμός, ο οποίος ανήκει στο Ελληνικό δημόσιο και διοικείται από 9μελές Διοικητικό Συμβούλιο. Αποτελεί εγκατάσταση πολλαπλών χρήσεων που περιλαμβάνει αθλητικούς, εκθεσιακούς, ψυχαγωγικούς και συνεδριακούς χώρους. Χρησιμοποιείται από επαγγελματικές και ερασιτεχνικές αθλητικές ομάδες, αλλά και από ιδιώτες, για επίσημους αγώνες, προπονήσεις, αναψυχή, παρουσίαση εκθέσεων και οργάνωση συνεδρίων. Ο στρατηγικός του στόχος είναι να παρέχει υψηλής ποιότητας και οικονομικές υπηρεσίες σε Έλληνες και αλλοδαπούς υπηκόους για αθλητικούς, εκπαιδευτικούς, ψυχαγωγικούς και επιχειρηματικούς σκοπούς, οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, στην ανάπτυξη των αθλητικών δραστηριοτήτων, στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, στην ανάπτυξη του εσωτερικού και του διεθνή τουρισμού, στην ενίσχυση του αισθήματος υπερηφάνειας των κατοίκων της χώρας.

Κανονισμοί. Αποτελούν την αναλυτικότερη συνέχεια της δήλωσης των στρατηγικών στόχων και τη βάση για τη δημιουργία των λειτουργικών διαδικασιών σε κάθε δραστηριότητα της εγκατάστασης. Οι Mairooney & Farmer (1995, σελ. 25), περιέγραψαν τον κανονισμό ως: «....μια αναλυτική περιγραφή του τρόπου δράσης, ο οποίος προτιμήθηκε μεταξύ άλλων επιλογών με βάση τις καταστάσεις που επικρατούν για να καθοδηγήσει παρούσες και μελλοντικές αποφάσεις». Σε αυτούς βρίσκεται η αιτιολόγηση κάθε απόφασης της διοίκησης. Επειδή κάθε εγκατάσταση έχει διαφορετικό περιβάλλον (π.χ., ένα κολυμβητήριο είναι εντελώς διαφορετικό από ένα σκοπευτήριο), η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις ιδιαιτερότητες αυτές και να δημιουργεί συγκεκριμένους κανονισμούς, οι οποίοι θα επιτρέπουν την εύρυθμη λειτουργία των χώρων και την εξυπηρέτηση των εργαζομένων, των αθλουμένων και των επισκεπτών. Οι κανονισμοί βελτιώνονται με την εμπειρία που αποκτάται με το χρόνο και αφορούν όλες τις δραστηριότητες που φιλοξενούνται στις εγκαταστάσεις. Με τη σαφή διατύπωση των κανονισμών επιτυγχάνεται η άμεση και σωστή πληροφόρηση όσων έρχονται για πρώτη φορά στις εγκαταστάσεις, ο συντονισμός όλων όσων τις χρησιμοποιούν, και η λήψη όλων των απαραίτητων μέτρα για την αποφυγή ατυχημάτων.

Οι κανονισμοί δεν αποτελούν ένα στερεότυπο που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε αθλητική εγκατάσταση, αλλά διαφέρουν ανάλογα με το είδος και το μέγεθος των εγκαταστάσεων (για παράδειγμα, άλλοι κανονισμοί απαιτούνται για ένα μικρό γυμναστήριο και άλλοι για ένα αθλητικό κέντρο πολλαπλής χρήσης), το καθεστώς ιδιοκτησίας τους (δημόσιες, ιδιωτικές), το απασχολούμενο προσωπικό, τα προγράμματα που υλοποιούνται, τις ώρες λειτουργίας τους, τα μέλη και τον τρόπο που μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα

των αθλουμένων και των εργαζομένων.

Πάγιες λειτουργικές διαδικασίες. Είναι μια λεπτομερής σειρά ενεργειών που απορρέουν από τους κανονισμούς, τις οποίες πρέπει να ακολουθεί το προσωπικό για να φέρει σε πέρας κάθε εργασία που του ανατίθεται (Thompson & Strickland, 1990). Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει όλα τα στελέχη της εγκατάστασης να μετέχουν στον προσδιορισμό, στην επεξεργασία και στην εφαρμογή των διαδικασιών αυτών, οι οποίες υπαγορεύουν τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθούνται και από ποιον σε κάθε περίπτωση (π.χ., όταν κάποιος αθλούμενος καταγγέλλει ότι κατά τη διάρκεια της άσκησής του έχασε το κινητό του τηλέφωνο, ή όταν κάποιος προπονητής διατυπώνει παράπονα για τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, κλπ.). Για κάθε καινούργια δραστηριότητα που αναλαμβάνει η διοίκηση πρέπει να δημιουργεί τους ανάλογους κανονισμούς και να προσδιορίζει τις πάγιες λειτουργικές διαδικασίες που θα ακολουθούνται για την επιτυχή υλοποίησή της. Η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα εφαρμογής των κανονισμών και των πάγιων λειτουργικών διαδικασιών αυξάνει την αποτελεσματικότητά του, καθώς και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Εσωτερικός κανονισμός

Η φιλοσοφία, οι κανονισμοί και οι πάγιες λειτουργικές διαδικασίες απαρτίζουν τα τρία μέρη του εσωτερικού κανονισμού, ο οποίος αποτελεί ένα πολύ ισχυρό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, διότι τη διευκολύνει να λειτουργεί αποτελεσματικά και με οικονομία, να προσδιορίζει τις αρμοδιότητες του κάθε στελέχους ξεχωριστά, να εξηγεί στο προσωπικό τη συνολική λειτουργία της εγκατάστασης, και να μειώνει τις πιθανότητες να συμβεί ατύχημα μέσα στα πλαίσια της δικαιοδοσίας του.

Πριν επισημοποιηθεί, ο εσωτερικός κανονισμός πρέπει να ελεγχθεί από νομικό σύμβουλο, ώστε να αποφεύγονται διατάξεις που έρχονται σε αντίθεση με την ισχύουσα νομοθεσία. Το γεγονός ότι κάποια στιγμή εγκρίνεται και παίρνει τη μορφή επίσημου κειμένου, δε σημαίνει ότι σταματά η αξιολόγησή του. Αντίθετα, η αξιοπιστία του πρέπει να ελέγχεται καθημερινά στην πράξη. Εφόσον διαπιστώνεται αλλαγή σε κάποια ακολουθούμενη πρακτική, οι σχετικές διατάξεις πρέπει να αναδιατυπώνονται άμεσα και να ενημερώνεται όλο το προσωπικό για τις αλλαγές που συντελέστηκαν.

Στελέχωση

Μια ουσιαστική παράμετρος της λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων, είναι η σωστή στελέχωση, από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου μέχρι τον κλητήρα τους. Ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν, καταβάλλεται προσπάθεια να βρεθούν τα καταλληλότερα άτομα που θα τις καλύψουν. Στόχος της διοίκησης είναι να επιλεγούν τα άτομα που με την επαγγελματική κατάρτιση και εμπειρία τους θα βοηθήσουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Οργανόγραμμα

Η οργάνωση κάθε αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να περιγράφεται σε ένα σχήμα που καλείται «οργανόγραμμα». Εκεί προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες όσων συμμετέχουν σε αυτή,

καθώς και τα κανάλια επικοινωνίας για τη μεταξύ τους συνεννόηση. Το «μέγεθός» της καθορίζει και το περιεχόμενο του οργανογράμματος. Οι διευθυντές μικρών μονάδων υλοποιούν οι ίδιοι όλες σχεδόν τις λειτουργίες που προβλέπονται από το οργανόγραμμα, ενώ για να επιτευχθεί η ακριβής απεικόνιση της οργανωτικής δομής μεγάλων μονάδων, πρέπει να γίνει λεπτομερέστερη ανάλυση και ευρύτερη κατανομή αρμοδιοτήτων.

Περιγραφή θέσης εργασίας

Το οργανόγραμμα συνοδεύεται από την περιγραφή των θέσεων εργασίας (αρμοδιότητες / υποχρεώσεις / δικαιώματα) που απεικονίζονται σε αυτό, όπου διατυπώνονται ο σκοπός, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες της θέσης κάθε στελέχους του οργανισμού. Σε αυτήν εξηγείται ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η κάθε θέση, τι κάνει αυτός που την έχει, ποιοι είναι οι προϊστάμενοί του, ποιοι είναι οι υφιστάμενοί του, κλπ. Η περιγραφή πρέπει να αρχίζει με ρήμα στην προστακτική (π.χ., «να συμβουλεύει», «να οργανώνει», «να επιβλέπει», κλπ.) και να περιγράφει τις αρμοδιότητες της θέσης όσο καλύτερα γίνεται. Όταν παρουσιαστεί ανάγκη να προσληφθεί κάποιος στον οργανισμό, η περιγραφή της θέσης εργασίας χρησιμεύει ως βάση για τη σύγκριση των προσόντων των υποψηφίων σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, οι οποίες προσδιορίζονται από τον άμεσο προϊστάμενο αυτού που θα προσληφθεί.

Τα προσόντα που πρέπει να έχει αυτός που θα καταλάβει μία θέση χωρίζονται σε ουσιαστικά (χωρίς αυτά δεν μπορεί να κάνει τη δουλειά για την οποία θα προσληφθεί) και επιθυμητά (αν τα έχει θα μπορεί να κάνει πιο αποτελεσματικά τη δουλειά για την οποία θα προσληφθεί). Στην περιγραφή της θέσης πρέπει να αναφέρονται τα πτυχία, οι δεξιότητες (π.χ., γνώση χρήσης Η/Υ, γνώση ξένων γλωσσών, κλπ.) και τα ειδικά χαρακτηριστικά (π.χ., εμπειρία σε κάποιο άθλημα, ικανότητα λειτουργίας κάτω από συνθήκες έντασης, κλπ.) που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι.

Υπάρχουν πολλές τεχνικές πρόσληψης οι περισσότερο γνωστές από τις οποίες είναι η πρόσληψη μέσα από τον οργανισμό (εσωτερική μετακίνηση στελέχους), ή έξω από αυτόν (μέσω ανακοίνωσης στον τύπο, αναζήτησης σε άλλους οργανισμούς, κλπ.) (Montana & Charnov, 1993). Σε κάθε περίπτωση, οι υποψήφιοι για τη θέση που προκηρύσσεται πρέπει να υποβάλλουν μια αίτηση με το βιογραφικό τους σημείωμα. Κατά τη διαδικασία της επιλογής, η αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων στηρίζεται στις ανάγκες της θέσης, ενώ στη συνέχεια καλούνται σε συνέντευξη οι υποψήφιοι που έχουν τα ουσιαστικά και επιθυμητά προσόντα. Για όσους αποκλείονται από τη διαδικασία συνίσταται η αποστολή ευγενικής επιστολής στην οποία αναφέρονται οι λόγοι της μη επιλογής τους.

Κυριότερα σημεία

1. Τόσο η οργάνωση όσο και η διοίκηση είναι διαδικασίες μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι σχεδιάζουν, ταξινομούν, στελεχώνουν, εξοπλίζουν, διευθύνουν και ελέγχουν εργασίες που εκτελούν άλλοι άνθρωποι.

2. Η φιλοσοφία της διοίκησης προσδιορίζει τον αριθμό και τα προσόντα των στελεχών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως επίσης το είδος και τον αριθμό των γεγονότων που φιλοξενούνται σε μια αθλητική εγκατάσταση.
3. Η φιλοσοφία της διοίκησης παρέχει τη βάση για τη δημιουργία και καθιέρωση των στρατηγικών στόχων, των κανονισμών και των πάγιων λειτουργικών διαδικασιών σε όλες τους τις δραστηριότητες, οι οποίες κατευθύνουν τις πράξεις του προσωπικού της εγκατάστασης προς τη δημιουργία ενός ευχάριστου, υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος για όλους τους χρήστες της.
4. Η αποτελεσματική λειτουργία μιας αθλητικής εγκατάστασης εξαρτάται από την κατασκευή του ακινήτου, τη φιλοσοφία της διοίκησής του, τη σχέση μεταξύ της διοίκησης, του διευθυντή και του προσωπικού, το είδος της διοίκησης, και τις υπηρεσίες που παρέχει.
5. Για να είναι αποτελεσματικοί, οι στρατηγικοί στόχοι της αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να έχουν τη μορφή γραπτής δήλωσης, να απευθύνονται σε όλους τους χρήστες της, να κατευθύνουν τις ενέργειες των στελεχών που εργάζονται σε αυτήν, να περιγράφουν σύντομα, με σαφήνεια, με ακρίβεια και ρεαλιστικά το λόγο της ύπαρξής της, να προσδιορίζουν τους σκοπούς για τους οποίους υπάρχει, και να εξηγούν τους τρόπους με τους οποίους αυτοί θα επιτευχθούν.
6. Οι κανονισμοί στην άσκηση διοίκησης αποτελούν αναλυτική περιγραφή του τρόπου δράσης, ο οποίος προτιμήθηκε μεταξύ άλλων επιλογών με βάση τις καταστάσεις που επικρατούν για να καθοδηγήσει και να προσδιορίσει παρούσες και μελλοντικές αποφάσεις.
7. Οι πάγιες λειτουργικές διαδικασίες είναι λεπτομερείς σειρές ενεργειών που απορρέουν από τους κανονισμούς και τις οποίες πρέπει να ακολουθεί το προσωπικό για να φέρει σε πέρας κάθε εργασία που του ανατίθεται.
8. Ο εσωτερικός κανονισμός προσδιορίζει τις αρμοδιότητες του κάθε στελέχους ξεχωριστά, εξηγεί στο προσωπικό τη συνολική λειτουργία της εγκατάστασης, και μειώνει τις πιθανότητες να συμβεί ατύχημα μέσα στα πλαίσια της δικαιοδοσίας του.
9. Η οργάνωση κάθε αθλητικής εγκατάστασης περιγράφεται στο «οργανόγραμμα», το οποίο προσδιορίζει τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα όσων συμμετέχουν σε αυτή, καθώς και τα κανάλια της επίσημης επικοινωνίας μεταξύ τους.
10. Το οργανόγραμμα συνοδεύεται απαραίτητα από την περιγραφή των θέσεων εργασίας (αρμοδιότητες / υποχρεώσεις / δικαιώματα) των στελεχών που απεικονίζονται σε αυτό.

Ερωτήσεις

1. Σε τι χρησιμεύει η οργάνωση και διοίκηση των αθλητικών εγκαταστάσεων;
2. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας αθλητικής

εγκατάστασης;

3. Ποιος είναι ο ρόλος και το περιεχόμενο της φιλοσοφίας και των στρατηγικών στόχων της διοίκησης μιας αθλητικής εγκατάστασης;
4. Τι γνωρίζετε για τους κανονισμούς λειτουργίας;
5. Τι γνωρίζετε για τις πάγιες λειτουργικές διαδικασίες;
6. Τι γνωρίζετε για τον εσωτερικό κανονισμό;
7. Ποιες είναι οι υποχρεώσεις της διοίκησης των αθλητικών εγκαταστάσεων;
8. Τι γνωρίζετε για το οργανόγραμμα;
9. Περιγράψτε μία θέση εργασίας σε αθλητική εγκατάσταση.

Διαχείριση και συντήρηση

Η σωστή διαχείριση και συντήρηση είναι σημαντικοί παράγοντες για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των αθλητικών εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού τους. Ο τύπος της εγκατάστασης, η χωρητικότητά της, τα προγράμματα με τις εκδηλώσεις που φιλοξενούνται και το προσωπικό που απασχολείται, είναι μερικές μόνο από τις παραμέτρους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη συγκρότηση των κανόνων του εσωτερικού κανονισμού που αφορούν τη διαχείριση και συντήρησή της.

Η διαχείριση περιλαμβάνει τη διευθέτηση των χώρων και του εξοπλισμού (μόνιμες / πρόσθετες κερκίδες, κουρτίνες, διαχωριστικά, μπασκέτες, γραφεία, καρέκλες, κλπ.), ανάλογα με τις ειδικές απαιτήσεις κάθε προγράμματος - εκδήλωσης.

Η συντήρηση χωρίζεται στις επί μέρους λειτουργικές περιοχές των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, όπως επίσης των μηχανικών, ηλεκτρονικών και ηχητικών συστημάτων. Η αποτελεσματική συντήρηση είναι οικονομικά συμφέρουσα διότι επιμηκύνει τη διάρκεια ζωής των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού και μειώνει τις πιθανότητες να συμβεί ατύχημα στους χρήστες και, κατά συνέπεια, και τις αρνητικές επιπτώσεις από ένα τέτοιο συμβάν (π.χ., υποβολή μήνυσης, δημιουργία αρνητικών εντυπώσεων στην κοινή γνώμη, έλλειψη εμπιστοσύνης στο έργο της διοίκησης, κλπ.). Επειδή όλα τα υλικά έχουν συγκεκριμένο χρόνο ζωής, συνιστάται η σε τακτά χρονικά διαστήματα αντικατάσταση των αναλώσιμων ειδών (π.χ., φωτιστικών, σωλήνων, κλπ.), ανεξάρτητα από το αν παρουσιάζουν βλάβη ή όχι. Μακροπρόθεσμα, η διαδικασία αυτή, όταν δεν γίνεται κάτω από συνθήκες πίεσης, κοστίζει λιγότερο και περιορίζει τους πιθανούς κινδύνους.

Η επιλογή, η αγορά, η τοποθέτηση και η συντήρηση του εξοπλισμού είναι ένα αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργίας των αθλητικών εγκαταστάσεων καθώς αποτελεί μια αρκετά μεγάλη επένδυση σε χρόνο και χρήματα. Στην αγορά υπάρχει μια τεράστια ποικιλία προϊόντων για κάθε είδος που χρειάζονται οι εγκαταστάσεις, είτε αυτό είναι μηχανολογικό (και αφορά τους μηχανικούς), είτε είναι αθλητικό (και αφορά τους καθηγητές φυσικής αγωγής). Οπωσδήποτε, η επιλογή δεν είναι εύκολη. Οι επωμιζόμενοι την ευθύνη της αγοράς του εξοπλισμού, πρέπει να έχουν συγκεκριμένες πληροφορίες για τις ανάγκες και αρκετό χρόνο να ψάξουν για τις πιο συμφέρουσες τιμές. Συνήθως, όταν πρόκειται για μεγάλα ποσά, οι αγορές γίνονται με μειοδοτικό διαγωνισμό. Παράγοντες που επηρεάζουν τις επιλογές των προϊόντων αυτών είναι η ασφάλεια στη λειτουργία του, ο σκοπός που θα εξυπηρετήσει, το κόστος της αγοράς του, ο χώρος που καταλαμβάνει, η ανθεκτικότητά του, η προσαρμοστικότητά του σε πιθανές μελλοντικές ανάγκες, η οικονομία στη λειτουργία του, η ευκολία / οικονομία στη συντήρησή του, και η ελκυστική του όψη.

Οι διαδικασίες συντήρησης

Η συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού είναι ένα από τα θέματα που απασχολούν όλους όσους εργάζονται, ή χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις. Η διοίκηση έχει ως στόχο την εξοικονόμηση πόρων από τη μεγαλύτερη διάρκεια χρήσης των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, οι εργαζόμενοι επιθυμούν καθαρούς και λειτουργικούς χώρους για να εργάζονται, και

οι αθλούμενοι / προπονητές χρειάζονται ένα υγιεινό, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον για να ασκούνται. Συνεπώς, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα συντήρησης που θα μειώνει τις πιθανότητες ατυχημάτων που μπορούν να συμβούν (π.χ., εξαιτίας της κακής κατάστασης των χώρων άσκησης, της ολισθηρότητας των δαπέδων στα αποδυτήρια, βλαβών στο μηχανολογικό ή ηλεκτρολογικό εξοπλισμό, της κακής χρήσης των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, κλπ.) είναι τελείως απαραίτητο.

Η δημιουργία ενός προγράμματος συντήρησης δεν είναι δύσκολη υπόθεση. Κάθε κατασκευαστής δίνει επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τη συντήρηση που χρειάζονται τα προϊόντα που προμηθεύει. Επίσης, οι προμηθευτές, οι συντηρητές των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, οι εργαζόμενοι και οι αθλούμενοι είναι δυνατό να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες με τις οποίες μπορούν να συγκροτηθούν, αν δεν υπάρχουν ήδη, καταστάσεις σημείων / υλικών ελέγχου που χρειάζονται συντήρηση σε ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία και ετήσια βάση. Οπωσδήποτε, το περιεχόμενο της κάθε μιας από τις καταστάσεις δεν είναι το ίδιο και εξαρτάται από τη χρήση και το είδος του προς συντήρηση αντικειμένου. Η διοίκηση πρέπει να ορίσει κάποιο μέλος του προσωπικού με σχετική εμπειρία ως υπεύθυνο επίβλεψης και συντήρησης. Στη συνέχεια πρέπει να καταρτιστούν πλήρεις λίστες σημείων / υλικών ελέγχου συντήρησης, οι οποίες θα συνοδεύονται με αναλυτικό χρονικό προγραμματισμό (Olson, 1997). Η τήρηση του προγράμματος αυτού συνδυάζεται με τους κανονισμούς και τις πάγιες λειτουργικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται σε περίπτωση ατυχήματος με σκοπό να αυξάνεται ο έλεγχος στους χώρους της εγκατάστασης, να μειώνονται οι πιθανότητες να γίνει κάποιο ατύχημα, να εντοπίζεται η αιτία του ατυχήματος προκειμένου να αποδοθούν ευθύνες (αν υπάρχουν), να μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα της εγκατάστασης, και να εξασφαλίζεται η προσφορά ενός αξιοπρεπούς, λειτουργικού και ασφαλούς χώρου άθλησης.

Κυριότερα σημεία

1. Η επιλογή του κοινού να συνεχίσει να χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο αθλητικό κέντρο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ασφάλεια και τη σωστή διαχείριση των εγκαταστάσεων.
2. Η καθαριότητα των χώρων μιας εγκατάστασης, αντανακλά ευθέως την έμφαση που δίνει η διοίκησή της στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους χρήστες. Η συντήρηση και η επιμέλεια στη λειτουργία της συντείνει προς αυτή την κατεύθυνση.
3. Όπως σε κάθε στοιχείο της διεύθυνσης των αθλητικών εγκαταστάσεων, έτσι και στη συντήρηση πρέπει να υπάρχουν και να εφαρμόζονται πάγιες λειτουργικές διαδικασίες.

Ερωτήσεις

1. Δώστε τον ορισμό στους όρους διαχείριση της εγκατάστασης, και συντήρηση της εγκατάστασης.
2. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής προμήθειας υλικού για τις εγκαταστάσεις;

3. Κάθε πότε πρέπει να πραγματοποιούνται έλεγχοι και συντήρηση του υλικού;
4. Κάντε ένα κατάλογο με στοιχεία που αποτελούν μία λίστα σημείων ελέγχου συντήρησης μιας αθλητικής εγκατάστασης.

Ποιότητα παροχής υπηρεσιών

Ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι μεταβολές στις προσδοκίες των καταναλωτών και η διαρκώς αυξανόμενη δύναμη του αγοραστικού κοινού κατέστησαν ως επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς την εξεύρεση στρατηγικών με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η έμφαση στην ποιότητα προσφοράς των παρεχόμενων υπηρεσιών και η διαρκής προσπάθεια για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών είναι δυνατόν να οδηγήσουν στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και στην αύξηση των εσόδων τους (Parasuraman et al., 1985; Howat et al., 1996; Robinson, 1998). Στο χώρο του αθλητισμού η προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της θετικής εμπειρίας των καταναλωτών, είτε πρόκειται για την εμπειρία που αποκομίζουν από την παρακολούθηση ενός αθλητικού γεγονότος, είτε για τη συμμετοχή τους σε αθλητικά προγράμματα. Στο παρελθόν, η επιτυχία ενός αθλητικού γεγονότος ήταν άμεση συνάρτηση του αριθμού των θεατών που το παρακολούθησαν, ή της επίτευξης ρεκόρ των αθλητών, ή της προσέλκυσης του ενδιαφέροντος των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Το γεγονός, όμως, ότι κανένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι σε θέση να εγγυηθεί την πραγματοποίηση ρεκόρ, ή την εξαιρετική απόδοση των ομάδων κατά τη διάρκεια ενός αγώνα καθιστά σαφές ότι η προσπάθεια για τη μεγιστοποίηση της εμπειρίας του θεατή πρέπει να στραφεί προς τη διαχείριση των στοιχείων εκείνων που είναι δυνατόν να ελεγχθούν και συμβάλλουν άμεσα στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, οι αθλητικές εγκαταστάσεις έχουν τη δυνατότητα προσέλκυσης χορηγών, αύξησης των εσόδων τους από την υψηλή τιμολόγηση των υπηρεσιών τους και δημιουργίας θετικής εικόνας μέσω της ικανοποίησης των πελατών τους.

Παρά το γεγονός ότι η έννοια της ποιότητας προσφοράς υπηρεσιών αποτέλεσε το επίκεντρο του ενδιαφέροντος του μάρκετινγκ τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, εντούτοις η ακαδημαϊκή έρευνα δεν έχει καταλήξει σε ένα συγκεκριμένο ορισμό της έννοιας αυτής, γεγονός που οφείλεται κυρίως στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι υπηρεσίες ως αγαθό (είναι μη χειροπιαστές, η εμπειρία που αποκομίζει κάποιος από την κατανάλωσή τους είναι υποκειμενική, δεν έχουν σταθερό αποτέλεσμα και άρα διακατέχονται από ασυνέπεια και δεν είναι δυνατόν να διαχωριστούν από το πρόσωπο που τις προσφέρει) (Parasuraman et al., 1988; Kim & Kim, 1995). Τα χαρακτηριστικά αυτά καθιστούν ιδιαίτερα σημαντική για την παραγωγή και κατανάλωση μιας υπηρεσίας είτε ως θεατές, είτε ως συμμετέχοντες, την έννοια της αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και του προσωπικού των αθλητικών εγκαταστάσεων. Εξίσου σημαντική είναι και η ποιότητα των απτών στοιχείων μιας εγκατάστασης, όπως είναι, για παράδειγμα, η αισθητική και η καθαριότητα των χώρων, ο μοντέρνος σχεδιασμός και η φωτεινότητα, κλπ.

Συνεπώς, αυτό που αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα είναι η σωστή διαχείριση των άψυχων και των έμψυχων μέσων που συμβάλλουν στη διαδικασία προσφοράς των υπηρεσιών με σκοπό την άμεση αναγνώριση και αποτελεσματική αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων. Οι Zieschang & Bezold (1996), προτείνουν την *Τεχνική των Συνεχόμενων Συμβάντων*, το κυριότερο πλεονέκτημα της οποίας είναι η πρακτική εφαρμογή και δοκιμασίας της σε πολλές αθλητικές εγκαταστάσεις

διάφορων τύπων (π.χ., Ολυμπιακά Πάρκα, πολυδύναμα αθλητικά κέντρα, ιδιωτικά γυμναστήρια, κολυμβητήρια, κλπ.). Σκοπός της τεχνικής αυτής είναι η αναγνώριση των θετικών και αρνητικών σημείων ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα προβλήματα στη διαδικασία προσφοράς υπηρεσιών και συνεπώς και οι αρνητικές εντυπώσεις των πελατών. Σύμφωνα με αυτή, η αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα διαμορφώνεται στα σημεία επαφής, εκεί δηλαδή όπου συναντά κανείς τα έμψυχα και άψυχα στοιχεία της υπηρεσίας που του προσφέρεται. Τα σημεία αυτά ονομάζονται *στιγμές της αλήθειας* και συμβάλλουν στη διαμόρφωση της αντίληψης του καταναλωτή για την ποιότητα των υπηρεσιών.

Στο πρώτο στάδιο εφαρμογής της τεχνικής πρέπει να γίνει λεπτομερής καταγραφή σε χρονολογική σειρά των σημείων με τα οποία ο επισκέπτης έρχεται σε επαφή με τα υλικά και προσωπικά στοιχεία των υπηρεσιών και βιώνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες ως μια σειρά από συμβάντα από το ένα σημείο επαφής στο άλλο. Για παράδειγμα, τα σημεία αυτά σε χρονολογική σειρά μπορεί να είναι η άφιξη στο χώρο στάθμευσης, η διαδρομή προς τις εγκαταστάσεις, η είσοδος, ο χώρος υποδοχής, η διαδρομή προς τα αποδυτήρια, η χρήση των αποδυτηρίων, η χρήση των αθλητικών εγκαταστάσεων, ο εξωτερικός χώρος, και η έξοδος από τις εγκαταστάσεις.

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται μια συνέντευξη με τον επισκέπτη, κατά τη διάρκεια της οποίας του υπενθυμίζονται όλα τα σημεία επαφής του με τις υπηρεσίες και του ζητούνται οι θετικές και οι αρνητικές εμπειρίες που ενδεχόμενα αποκόμισε. Στο στάδιο αυτό είναι σημαντικό να καταγράφονται μόνο οι εμπειρίες που συνδέονται με κάποιο σημείο επαφής όπου μπορεί να παρέμβει ο φορέας, και μόνο αυτές που περιγράφουν μια συγκεκριμένη κατάσταση. Το πλεονέκτημα της υπενθύμισης όλων των σημείων επαφής είναι ότι οι ερωτηθέντες θυμούνται και αναφέρουν πολύ περισσότερα και «ασήμαντα» περιστατικά για τα οποία θα έκανε κάποιος παράπονα.

Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την επεξεργασία των αποτελεσμάτων ώστε να γίνει συνολική αξιολόγηση των συμβάντων που αναφέρθηκαν, αξιολόγηση των συμβάντων σε κάθε σημείο επαφής και αξιολόγηση ξεχωριστά για κάθε σημείο επαφής. Τα συμβάντα, οι εμπειρίες δηλαδή των καταναλωτών μπορεί να είναι θετικές, ή αρνητικές και να αναφέρονται σε προσωπικά, ή μη προσωπικά στοιχεία των εγκαταστάσεων. Έτσι, για παράδειγμα, η συνολική αξιολόγηση των συμβάντων μπορεί να έχει την παρακάτω εικόνα (πίνακας 4).

Πίνακας 4. Συνολική αξιολόγηση των συμβάντων

Συνολικός αριθμός συμβάντων: 500 (100%)			
200 θετικά συμβάντα (40%)		300 αρνητικά συμβάντα (60%)	
50 προσωπικά συμβάντα (10%)		450 μη προσωπικά συμβάντα (90%)	
20 θετικά	30 αρνητικά	180 θετικά	270 αρνητικά

Στην εικόνα αυτή διαπιστώνεται ότι η εντύπωση των επισκεπτών διαμορφώθηκε κυρίως από την επαφή τους με τα μη προσωπικά στοιχεία των εγκαταστάσεων (450 μη προσωπικά

συμβάντα 90%) και επίσης υπάρχουν περισσότερες αρνητικές εντυπώσεις που οφείλονται κυρίως στα μη προσωπικά σημεία επαφής (270 αρνητικά μη προσωπικά συμβάντα). Η περαιτέρω αξιολόγηση των συμβάντων σε κάθε σημείο επαφής παρέχει μια πιο λεπτομερή εικόνα όπως φαίνεται στον πίνακα 5.

Πίνακας 5. Αξιολόγηση των συμβάντων σε κάθε σημείο επαφής

Σημεία επαφής	Συμβάντα	Θετικά		Αρνητικά	
	Σύνολο	Προσωπ.	Μη προσ.	Προσωπ.	Μη προσ.
Αποδυτήρια	300 (60%)	5	95	20	180
Χρήση εγκαταστάσεων	250 (50%)	50	50	0	150
Είσοδος	250 (50%)	10	40	150	50

Με βάση την παραπάνω αξιολόγηση τα αποδυτήρια και ο χώρος της εισόδου των εγκαταστάσεων παρουσιάζουν τα περισσότερα αρνητικά συμβάντα (200 σε σύνολο 300 και 200 σε σύνολο 250 αντίστοιχα). Από αυτά τα αρνητικά συμβάντα στο χώρο των αποδυτηρίων σχετίζονται κυρίως με μη προσωπικά στοιχεία (180 σε σύνολο 200), ενώ το αντίθετο συμβαίνει στο χώρο εισόδου όπου από τα 200 συνολικά αρνητικά συμβάντα, τα 150 έχουν σχέση με το προσωπικό των εγκαταστάσεων. Για την ακριβή διερεύνηση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν πρέπει να γίνει αξιολόγηση ξεχωριστά για κάθε σημείο επαφής. Στη φάση αυτή αξιολογούνται τα συμβάντα σε κάθε σημείο επαφής με βάση την περιγραφή των ερωτηθέντων, ώστε να διαπιστωθούν έγκαιρα τυχόν προβλήματα και να αντιμετωπιστούν άμεσα και αποτελεσματικά (πίνακας 6).

Πίνακας 6. Αξιολόγηση για κάθε σημείο επαφής ξεχωριστά

Είσοδος στις εγκαταστάσεις (250)			
50 θετικά συμβάντα (20%)		200 αρνητικά συμβάντα (80%)	
10 προσωπικά (20%)	40 μη προσωπικά (80%)	150 προσωπικά (75%)	50 μη προσωπικά (25%)
Περιγραφή των αρνητικών και θετικών συμβάντων στα οποία μπορεί να επέμβει η διοίκηση των εγκαταστάσεων			

Κυριότερα σημεία

1. Η προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της θετικής εμπειρίας των καταναλωτών είτε πρόκειται για την εμπειρία που αποκομίζουν από την παρακολούθηση ενός αθλητικού γεγονότος, είτε για αυτήν από τη συμμετοχή τους σε αθλητικά προγράμματα.
2. Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, δίνει τη δυνατότητα στις αθλητικές εγκαταστάσεις να προσελκύσουν χορηγούς, να αυξήσουν τα έσοδά τους από την τιμολόγηση των υπηρεσιών τους και να δημιουργήσουν θετική εικόνα μέσω της ικανοποίησης των πελατών τους.
3. Η σωστή διαχείριση των άψυχων και των έμψυχων μέσων που συμβάλλουν στη διαδικασία προσφοράς των υπηρεσιών έχει σκοπό την άμεση αναγνώριση και αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων.

4. Σύμφωνα με την Τεχνική των Συνεχόμενων Συμβάντων η αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα διαμορφώνεται στα σημεία επαφής, όπου συναντά κανείς τα έμψυχα και άψυχα στοιχεία της υπηρεσίας που του προσφέρεται.
5. Στο πρώτο στάδιο εφαρμογής της τεχνικής γίνεται λεπτομερής καταγραφή σε χρονολογική σειρά των σημείων με τα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με τα υλικά και προσωπικά στοιχεία των υπηρεσιών. Στο δεύτερο στάδιο καταγράφονται οι θετικές και αρνητικές εμπειρίες που αποκόμισαν οι ερωτηθέντες. Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την επεξεργασία των αποτελεσμάτων ώστε να γίνει συνολική αξιολόγηση των συμβάντων που αναφέρθηκαν, αξιολόγηση των συμβάντων σε κάθε σημείο επαφής και αξιολόγηση ξεχωριστά για κάθε σημείο επαφής

Ερωτήσεις

1. Γιατί είναι αναγκαία η διαχείριση των στοιχείων που είναι δυνατόν να ελεγχθούν και συμβάλλουν άμεσα στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών;
2. Ποιος είναι ο σκοπός και το πλεονέκτημα της Τεχνικής των Συνεχόμενων Συμβάντων;
3. Τι επιτυγχάνεται σε κάθε φάση της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων;

Υπηρεσίες που παρέχονται από ειδικευμένες εταιρίες

Κάθε αθλητική εγκατάσταση (πρέπει να) κατασκευάζεται σύμφωνα με κάποια φιλοσοφία προκειμένου να εξυπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς. Οι εταιρείες που προσφέρουν ειδικευμένες υπηρεσίες μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της. Η συνεργασία με τέτοιες εταιρείες καθίσταται ολοένα και πιο απαραίτητη, καθώς οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι εξειδικευμένες και, τις περισσότερες φορές, το ήδη υπάρχον δυναμικό δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες αυτές, το κόστος που πρέπει να αντιμετωπίσει η διοίκηση αν αποφασίσει να αντιμετωπίσει μόνη της το πρόβλημα μειώνεται αισθητά, και μαζί με το έργο που τους ανατίθεται, οι εταιρείες αυτές αναλαμβάνουν και τις ευθύνες που ενδεχόμενα να προκύψουν.

Βασικά είδη υπηρεσιών που συνήθως παρέχονται

Υπάρχουν τρία βασικά είδη υπηρεσιών που, με ειδική σύμβαση, μπορούν να προσφέρουν οι ιδιωτικές εταιρείες σε μια αθλητική εγκατάσταση: υπηρεσίες γενικής φύσης, εξοπλισμού και υπηρεσίες τροφοδοσίας.

1) Υπηρεσίες γενικής φύσης. Σύμφωνα με την IAAM (1990), σε αυτές τις υπηρεσίες συμπεριλαμβάνονται οι Υπηρεσίες Θεατών (βλέπε επόμενο μέρος), τα νομικά ζητήματα της εγκατάστασης, η λειτουργία των αναψυκτηρίων, τα μηχανικά προβλήματα που προκύπτουν, η δημιουργία ειδικών διαχειριστικών προγραμμάτων και η συντήρηση / αναβάθμισή τους, οι δημόσιες σχέσεις με το κοινό, η διαφήμιση / προβολή των προγραμμάτων που προσφέρονται, η ασφαλιστική κάλυψη (τόσο σε καθημερινή βάση, όσο και κατά τη διάρκεια γεγονότων που οργανώνονται σε αυτή), ο καθαρισμός των χώρων (τόσο σε καθημερινή βάση, όσο και πριν / μετά από γεγονότα που οργανώνονται σε αυτή), η διακόσμηση των χώρων που πρόκειται να φιλοξενήσουν ειδικά γεγονότα, η εγκατάσταση ειδικού ηχητικού / φωτιστικού εξοπλισμού για τα γεγονότα αυτά, η τακτική και η έκτακτη συντήρηση των χώρων και του υλικού, κλπ.

2) Υπηρεσίες εξοπλισμού. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται ειδικές συμφωνίες που αφορούν στο σχεδιασμό, στην κατασκευή και στην προμήθεια διάφορων υλικών απαραίτητων για τη λειτουργία μιας αθλητικής εγκατάστασης (π.χ., μετακινούμενες κερκίδες, προβολείς φωτισμού, ηλεκτρολογικό υλικό, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εξαρτήματα τηλεοπτικών μεταδόσεων, μοκέτες, κουρτίνες, διαχωριστικά χώρων, γραφεία, τραπέζια, καρέκλες, φωτεινούς πίνακες, οθόνες προβολής βίντεο, οχήματα μεταφοράς προσωπικού / υλικού, κλπ.).

3) Υπηρεσίες Τροφοδοσίας. Οι διοικήσεις πολλών αθλητικών εγκαταστάσεων συνάπτουν συμφωνίες και υπογράφουν συμβόλαια για την, σε τακτική βάση, προμήθεια τροφίμων, προϊόντων καθαρισμού, ένδυσης, ιατρικής περίθαλψης, χαρτικών, ειδών γραφείου, κλπ.

Κάλυψη της ανάγκης για εξειδικευμένες υπηρεσίες

Για να μπορεί να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στα καθήκοντά της, η διοίκηση αθλητικών εγκαταστάσεων πρέπει να γνωρίζει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με αυτή (π.χ., χώρους, προσωπικό, ειδικότητες, βάρδιες, προγράμματα που προσφέρονται, κλπ.), καθώς και όλες

τις (γενικής φύσης, εξοπλισμού, τροφοδοσίας) ανάγκες της. Μια επιλογή της για την κάλυψη των προβλεπόμενων και των έκτακτων αναγκών είναι να αξιοποιήσει τα στελέχη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού (με την προϋπόθεση ότι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις / ικανότητες για να ανταποκριθούν σε αυτές, ή είναι πρόθυμοι να εκπαιδευτούν), ενώ μια άλλη είναι να προσλάβει στελέχη με τις απαιτούμενες γνώσεις για να μπορούν να προσφέρουν ανάλογες υπηρεσίες. Οι λόγοι που συνηγορούν με τη δεύτερη επιλογή είναι οι ακόλουθοι:

1. Το εξειδικευμένο προσωπικό αποτελεί πάντα ένα θετικό στοιχείο για την προσέλκυση γεγονότων και διοργανώσεων. Κάθε φορέας που πρέπει να διοργανώσει ένα αθλητικό γεγονός είναι διατεθειμένος να καλύψει, μαζί με το κόστος ενοικίασης των χώρων, και το κόστος αμοιβής του εξειδικευμένου προσωπικού που απασχολεί μια αθλητική εγκατάσταση.
2. Το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρονται και τα κέρδη / ζημίες που προκύπτουν μπορούν να ελεγχθούν αποτελεσματικότερα.
3. Μπορούν ευκολότερα να προβλεφθούν στον εσωτερικό κανονισμό διατάξεις που να διευκολύνουν την πρόσληψη και την εκπαίδευση προσωπικού για τις ανάγκες συγκεκριμένων γεγονότων.
4. Αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τα στελέχη της αθλητικής εγκατάστασης η ενασχόληση με σημαντικά αθλητικά γεγονότα και η προβολή μέσω του επιτυχούς έργου τους.
5. Όσο αυξάνεται η εμπειρία των στελεχών, τόσο μειώνονται οι οργανωτικές και επικοινωνιακές ανάγκες, όπως επίσης οι πιθανότητες να συμβεί κάτι που θα φέρει σε δύσκολη θέση τους διοργανωτές και τη διοίκηση της αθλητικής εγκατάστασης.

Όμως, πολλές φορές δεν υπάρχουν στελέχη με την κατάλληλη εμπειρία για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, και για να καλύψει τις ανάγκες της η διοίκηση είναι αναγκασμένη να αποταθεί σε εταιρείες που προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες. Η συνεργασία με τέτοιες εταιρείες ενδείκνυται όταν:

1. Τα μέλη της ίδιας της εγκατάστασης αδυνατούν να παρέχουν τις αναγκαίες υπηρεσίες.
2. Η αναλογία κόστους - κέρδους για την παροχή μιας υπηρεσίας ευνοεί την εγκατάσταση. Τις περισσότερες φορές, οι ιδιώτες προσφέρουν την ίδια, ή και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών με μικρότερο κόστος. Αυτό συμβαίνει επειδή έχουν αποκτήσει μεγάλη εξειδίκευση που τους επιτρέπει να ολοκληρώνουν την εργασία που αναλαμβάνουν σε πολύ λιγότερο χρόνο από ότι χρειάζονται άνθρωποι με γενικές γνώσεις. Επίσης, έχουν λιγότερους περιορισμούς σε ό,τι έχει σχέση με τις αμοιβές των εργαζόμενων, μεγαλύτερη ευελιξία στο πρόγραμμά τους, και μεγαλύτερο ενδιαφέρον να κάνουν τη δουλειά τους γρήγορα και αποτελεσματικά.
3. Η συχνότητα με την οποία χρειάζεται μια υπηρεσία η αθλητική εγκατάσταση είναι μεγάλη.
4. Η νομοθεσία που περιβάλλει τα εργατικά ζητήματα (π.χ., προσλήψεις, προαγωγές, απολύσεις, μεταθέσεις, αμοιβές, επιβολές ποινών, κλπ.) είναι περίπλοκη και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της διοίκησης,

ιδιαίτερα στις αθλητικές εγκαταστάσεις που ανήκουν σε κρατικούς φορείς.

5. Μπορεί να μεταφερθεί στην εταιρεία η ευθύνη για οτιδήποτε συμβεί κατά τη διάρκεια της παροχής μιας υπηρεσίας της.
6. Μπορούν να ελεγχθούν καλύτερα οι αποζημιώσεις για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ειδικά σε περιπτώσεις μεγάλων γεγονότων που οργανώνονται από κάποιον φορέα (Day, 1990).

Για να μπορέσει η διοίκηση να πάρει σωστές αποφάσεις σχετικά με το με ποια εταιρεία είναι καλύτερο να συνεργαστεί πρέπει πρώτα να θέσει τους στόχους που θέλει να πετύχει, και, ακολούθως, να προσδιορίσει τις εργασίες που πρέπει να γίνουν για να τους πετύχει.

Εφόσον κριθεί αναγκαία / συμφέρουσα η συνεργασία με ιδιωτική εταιρεία η διοίκηση της εγκατάστασης προχωρά στην αναζήτηση της καταλληλότερης, η οποία να παρέχει εγγυήσεις για την προσφορά των απαιτούμενων υπηρεσιών. Αναμφισβήτητα, οι ιδιωτικές αθλητικές εγκαταστάσεις έχουν περισσότερες δυνατότητες διαπραγμάτευσης σε σχέση με τις δημόσιες, οι οποίες περιορίζονται από πολλούς νόμους και κανονισμούς. Σε κάθε περίπτωση, είναι χρήσιμο να ανακοινώνεται η ανάγκη για υπηρεσίες από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και να αποστέλλεται επιστολή σε όλους τους ενδιαφερόμενους, με την οποία θα καλούνται να υποβάλλουν συγκεκριμένη πρόταση.

Περιεχόμενο της πρόσκλησης για την υποβολή πρότασης συνεργασίας

Η IAAM (1990) προσδιόρισε ότι σε μια πρόσκληση για την υποβολή προτάσεων συνεργασίας πρέπει να περιλαμβάνονται:

1. Η περιγραφή της εγκατάστασης (τίτλος, διεύθυνση, κλπ).
2. Το όνομα, ο τίτλος, η διεύθυνση, το τηλέφωνο, το φαξ και το e-mail του στελέχους που είναι αρμόδιο για να δίνει πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της πρόσκλησης.
3. Η περιγραφή της υπηρεσίας που πρέπει να παρασχεθεί.
4. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την παροχή της υπηρεσίας.
5. Τα πιστοποιητικά που χρειάζεται να συμπεριλάβει κάποιος προκειμένου να έχει το δικαίωμα να καταθέσει πρόταση συνεργασίας.
6. Η διαδικασία ανοίγματος των προτάσεων.
7. Τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγησή τους.
8. Ο τρόπος ενημέρωσης των υποψηφίων για το αποτέλεσμα της κρίσης.
9. Η καταληκτική ημερομηνία για την υποβολή της πρότασης.

Περιεχόμενο της πρότασης συνεργασίας

Μια πρόταση συνεργασίας πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει τα στοιχεία που προσδιορίζονται στην πρόσκληση για την υποβολή της. Όμως, οι εταιρείες έχουν την ευχέρεια να

προσθέσουν όποια άλλα στοιχεία θεωρούν ότι είναι απαραίτητα για την ενδυνάμωσουν την υποψηφιότητά τους. Τα ελάχιστα στοιχεία που πρέπει να υποβάλλονται για να θεωρείται μια πρόταση πλήρης είναι:

1. Συνοδευτική επιστολή, με την οποία να δηλώνεται το ενδιαφέρον της εταιρείας για την ανάληψη του έργου.
2. Το όνομα, η διεύθυνση, το τηλέφωνο, το φαξ και το e-mail της εταιρείας, του ιδιοκτήτη, ή/και του διευθύνοντα συμβούλου, ή/και των κυρίων μετόχων της εταιρείας.
3. Η φιλοσοφία της επιχείρησης για τις υπηρεσίες που παρέχει.
4. Άλλα παρόμοια έργα που έχει ολοκληρώσει με επιτυχία στο παρελθόν.
5. Βιογραφικά σημειώματα των στελεχών που πρόκειται να ασχοληθούν με το έργο.
6. Τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιήσει για να προσφέρει τις υπηρεσίες.
7. Τους τρόπους με τους οποίους θα πετύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
8. Το χρονοδιάγραμμα μέσα στο οποίο θα προσφέρει τις υπηρεσίες.
9. Το κόστος για την παροχή των υπηρεσιών αυτών.

Επιλογή του καταλληλότερου υποψήφιου

Η διαδικασία της επιλογής πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και να έχει ως γνώμονα τη σύναψη της πιο συμφέρουσας πρότασης συνεργασίας για την αθλητική εγκατάσταση. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό η σύσταση επιτροπής αξιολόγησης των υποψηφίων στην οποία πρέπει να συμμετέχουν ένας εκπρόσωπος της διοίκησης της εγκατάστασης (θα νομιμοποιήσει την τελική επιλογή), τα στελέχη της εγκατάστασης που θα συνεργαστούν άμεσα με αυτόν που θα αναλάβει το έργο (έχουν άμεση αντίληψη για το τι μπορεί και τι πρέπει να γίνει), και ένας εκπρόσωπος των εργαζόμενων στην εγκατάσταση, γιατί αυτοί θα κληθούν να συνεργαστούν με την εταιρεία παροχής των υπηρεσιών. Για να αποφεύγονται τα παράπονα και, ενδεχόμενα, προσφυγές στα δικαστήρια από τους μη επιλεγέντες, είναι καλό να χρησιμοποιείται μια αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης, η οποία να δίνει τη δυνατότητα να αιτιολογηθεί η κατάταξη των υποψηφίων σε σειρά.

Όταν ολοκληρώνεται η διαδικασία, πρέπει να ειδοποιούνται όλοι οι υποψήφιοι για τη μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθήθηκε και για το τελικό αποτέλεσμα. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης σε όσους συμμετείχαν, ενθαρρύνονται όσοι δεν επελέγησαν να υποβάλλουν υποψηφιότητα και σε μελλοντικά έργα που θα προκηρυχθούν, και προσφέρεται εναλλακτική λύση για την περίπτωση που η πρώτη επιλογή, για οποιονδήποτε λόγο, αδυνατεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του έργου.

Συμβόλαιο

Από νομική άποψη, μια γραπτή συμφωνία μεταξύ δύο, ή περισσοτέρων μερών που αποσκοπεί

στη δημιουργία, αλλαγή, ή διακοπή μιας σχέσης ονομάζεται συμβόλαιο. Οι βασικές παράμετροι που πρέπει να διέπουν ένα συμβόλαιο είναι τα συμβαλλόμενα μέρη να έχουν το νόμιμο δικαίωμα υπογραφής, να υπάρχει μια προσφορά και μια αποδοχή, να περιγράφονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις και των δύο μερών, και να προσδιορίζεται το είδος των υπηρεσιών και ο χρόνος μέσα στον οποίο θα παρασχεθούν.

Τα συμβόλαια αποτελούν το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία επιλογής του οργανισμού που θα αναλάβει το έργο. Όσο πιο πλήρης είναι η πρόσκληση για την υποβολή πρότασης συνεργασίας, τόσο πιο εύκολο είναι να συμφωνήσουν τα μέρη στο περιεχόμενό της. Κάποιες φορές, όμως, δημιουργούνται προβλήματα στις διαπραγματεύσεις, τα οποία εντείνονται, ή μειώνονται ανάλογα με το επίπεδο καλής πίστης που υπάρχει μεταξύ των μερών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η διοίκηση της εγκατάστασης πρέπει να παρέχει στον υποψήφιο συνεργάτη της κάθε νόμιμη ευκαιρία να ανταποκριθεί για τη διευθέτηση του προβλήματος. Αν αυτά δε διευθετηθούν σε εύλογο χρονικό διάστημα, τότε η διοίκηση πρέπει να ακολουθήσει τις νόμιμες διαδικασίες ενημέρωσης του πρώτου υποψηφίου και να απευθυνθεί στον υποψήφιο που κατατάχθηκε δεύτερος.

Κυριότερα σημεία

1. Οι εταιρείες που προσφέρουν ειδικευμένες υπηρεσίες (π.χ., για τη λειτουργία των αναψυκτηρίων, τον καθαρισμό των εγκαταστάσεων, κλπ.) μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της.
2. Υπάρχουν τρία βασικά είδη υπηρεσιών που, με ειδική σύμβαση, μπορούν να προσφέρουν ιδιωτικές εταιρείες σε μια αθλητική εγκατάσταση: γενικής φύσης, εξοπλισμού και τροφοδοσίας.
3. Οι ιδιωτικές αθλητικές εγκαταστάσεις έχουν περισσότερες δυνατότητες διαπραγμάτευσης σε σχέση με τις δημόσιες, οι οποίες περιορίζονται από πολλούς νόμους και κανονισμούς.
4. Η αναζήτηση συνεργασιών πρέπει να βασίζεται σε δημόσια πρόσκληση για υποβολή σχετικών προτάσεων από τους ενδιαφερόμενους.
5. Η επιλογή του καταλληλότερου υποψήφιου συνεργάτη πρέπει να πραγματοποιείται από επιτροπή, την οποία να απαρτίζουν ένας εκπρόσωπος της διοίκησης, τα στελέχη της εγκατάστασης που θα συνεργαστούν άμεσα με αυτόν που θα αναλάβει το έργο, και ένας εκπρόσωπος των εργαζόμενων.
6. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την υπογραφή ενός συμβολαίου, το οποίο αποτελεί μια γραπτή συμφωνία μεταξύ δύο, ή περισσοτέρων μερών να δημιουργήσουν, να αλλάξουν, ή να διακόψουν μια σχέση.

Ερωτήσεις

1. Τι είδους υπηρεσίες μπορούν να προσφέρουν σε μια αθλητική εγκατάσταση εξειδικευμένες εταιρίες;
2. Ποια είναι τα υπέρ και τα κατά σε μία συνεργασία της διοίκησης της αθλητικής εγκατάστασης με εξειδικευμένες εταιρίες;
3. Ποια στοιχεία πρέπει να περιλαμβάνει μια πρόσκληση ενδιαφέροντος;
4. Σε ποια στοιχεία πρέπει να βασίζεται η επιτροπή για την επιλογή του καταλληλότερου συνεργάτη;

Υπηρεσίες θεατών (Εξυπηρέτηση Κοινού)

Οι επισκέπτες των αθλητικών εγκαταστάσεων, ή διοργανώσεων υπό την όποια ιδιότητά τους (π.χ., θεατές, επίσημοι, κλπ.), είναι οι αποδέκτες σειράς υπηρεσιών που στοχεύουν στη δημιουργία των καλύτερων δυνατών συνθηκών κατά τη διάρκεια του γεγονότος που παρακολουθούν. Οι υπηρεσίες αυτές είτε προσφέρονται σε σταθερή βάση από την εγκατάσταση είτε από εξωτερικό συνεργάτη για συγκεκριμένες διοργανώσεις. Το τμήμα που βρίσκεται σε μεγαλύτερη επαφή με το κοινό – όπως υποδηλώνει και το όνομά του – και παίζει καθοριστικό ρόλο στην άποψη που διαμορφώνουν οι επισκέπτες / θεατές για την αρτιότητα της διοργάνωσης, ή την επάρκεια της εγκατάστασης είναι οι Υπηρεσίες Θεατών (σε κάποιες εγκαταστάσεις / διοργανώσεις ονομάζεται και Εξυπηρέτηση Κοινού). Η ονομασία του τμήματος προέρχεται από τον όρο Spectator Services που χρησιμοποιείται διεθνώς (κυρίως στους Ολυμπιακούς Αγώνες) για αυτού του είδους τις υπηρεσίες. Για τις διοργανώσεις, ή εγκαταστάσεις που τις παρέχουν το τμήμα των Υπηρεσιών Θεατών θεωρείται ως η «βιτρίνα», το δε προσωπικό του ως οι «οικοδεσπότες» της διοργάνωσης, καθώς επηρεάζουν περισσότερο από κάθε άλλο δομικό στοιχείο στη διαμόρφωση της τελικής (θετικής / αρνητικής) κρίσης του κοινού.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους θεατές, ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της διοργάνωσης και διαφέρουν από εγκατάσταση σε εγκατάσταση. Στις Η.Π.Α. υπηρεσίες προς τους θεατές παρέχονται από αθλητικές εγκαταστάσεις (π.χ., το Georgia Dome στην Ατλάντα της Γεωργίας, το Compaq Center στο Χιούστον του Τέξας, το Alamo Dome στο Σαν Αντόνιο του Τέξας, κλπ.) σε μόνιμη βάση (CSC International web site, 2003). Υπηρεσίες προς τους θεατές προσφέρονται και κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων διοργανώσεων (π.χ., τον τελικό του National Football League, το All Star Game των National Basketball Association και National Hockey League, κλπ.). Στην Ευρώπη παρόμοιες υπηρεσίες προσφέρονται από αθλητικές εγκαταστάσεις (π.χ., Wembley Stadium, κλπ.), από αθλητικούς συλλόγους (π.χ., Manchester United FC, κλπ.), καθώς και κατά τη διάρκεια μεγάλων διοργανώσεων (π.χ., Διεθνής Μαραθώνιος του Λονδίνου) (Symonds Group web site, 2003).

Οι Υπηρεσίες Θεατών κωδικοποιήθηκαν και πήραν συγκεκριμένη οργανωτική μορφή κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων. Η Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων της Ατλάντα των Η.Π.Α. (1996) έκανε το πρώτο βήμα στην παροχή σύγχρονων Υπηρεσιών Θεατών. Στη συνέχεια, οι Οργανωτικές Επιτροπές του Σίδνεϊ (2000) και του Salt Lake City (2002) ανέβασαν πολύ ψηλά το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών, και οι φίλαθλοι που τις δέχτηκαν αισθάνθηκαν ότι ήταν ανάλογες με το υψηλό αντίτιμο που πλήρωσαν για το εισιτήριο.

Χαρακτηριστικό στοιχείο της σπουδαιότητας της συγκεκριμένης λειτουργίας, είναι ότι κατά τη διάρκεια της πρώτης «Δοκιμαστικής (Αθλητικής) Διοργάνωσης» της Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004 στο κωπηλατοδρόμιο του Σχινιά, οι Υπηρεσίες Θεατών ήταν η πρώτη λειτουργία που δοκιμάστηκε (Ελευθεροτυπία, 05.08.2003). Στις άλλες αθλητικές εγκαταστάσεις της Ελλάδας οι Υπηρεσίες Θεατών δεν έχουν ακόμη ευδοκιμήσει. Η παροχή των ελάχιστων υπηρεσιών ταξιθέτησης κατά τη διάρκεια κάποιων διοργανώσεων σε περιορισμένο

τμήμα των κερκίδων (κυρίως στις θέσεις των επισήμων), δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί ως παροχή αξιόλογων υπηρεσιών στους θεατές.

Οι διευθυντές των σύγχρονων αθλητικών εγκατάστασεων, όμως, πρέπει να λειτουργούν με γνώμονα την ποιότητα των υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες και το γενικότερο συμφέρον του κοινού (Finfrock, 1997), και να διερευνούν το ενδεχόμενο δημιουργίας μιας υπηρεσίας που θα έχει σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τόσο των θεατών, όσο και των συνεργατών τους (π.χ., ιδιοκτήτες της εγκατάστασης, διοργανωτές, κλπ.) (Burke, 1999).

Υπηρεσίες

Το τμήμα Υπηρεσιών Θεατών έχει υπό την ευθύνη του σοβαρότατους και καθοριστικούς τομείς της λειτουργίας της αθλητικής εγκατάστασης και μεγάλο εύρος λειτουργιών που εξυπηρετούν το κοινό, οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της εγκατάστασης, τη σπουδαιότητα της διοργάνωσης, και τα προβλεπόμενα από τον προϋπολογισμό έσοδα και έξοδα. Τόσο κατά το σχεδιασμό των υπηρεσιών, όσο και κατά την υλοποίησή του οι Υπηρεσίες Θεατών βρίσκονται σε άμεση και αγαστή συνεργασία με τρεις κυρίως λειτουργίες της εγκατάστασης: την Ασφάλεια, τα Εισιτήρια, και τη Διαπίστευση.

Στις περισσότερες μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις το τμήμα προσφέρει – κάποιες, ή όλες από – τις παρακάτω υπηρεσίες (SOCOG TOK, 2000):

- Σχεδιασμό και εφαρμογή της διαχείρισης πλήθους στην εγκατάσταση, δηλαδή καθοδήγηση των θεατών, ρύθμιση / έλεγχο της ροής των πεζών, και ρύθμιση / έλεγχο των γραμμών αναμονής, υπό κανονικές και έκτακτες συνθήκες.
- Παροχή του απαιτούμενου επιπέδου ασφάλειας και άνεσης κατά τη μετακίνηση και παραμονή των θεατών στην εγκατάσταση.
- Ανάλυση της δυναμικής της κίνησης του πλήθους (είναι η μελέτη του τρόπου που το πλήθος διαμορφώνεται και κινείται όταν η πυκνότητά του ξεπεράσει το κρίσιμο όριο του ενός ατόμου ανά $μ^2$) (Still, 2000).
- Σχεδιασμό της διαχείρισης του πλήθους.
- Έλεγχο και ακύρωση των εισιτηρίων των θεατών κατά την είσοδό τους στην εγκατάσταση.
- Ταξιθεσία θεατών στις κερκίδες.
- Παροχή πληροφοριών στο κοινό.
- Υποστήριξη θεατών με αναπηρίες (ΑμεΑ), ή με προσωρινά προβλήματα κίνησης.
- Έλεγχο διαπίστευσης.
- Υπηρεσία απολεσθέντων (όπου υπάρχει).

- Εφαρμογή των σχεδίων έκτακτης ανάγκης (π.χ., άμεση εκκένωση των χώρων) σε συνεργασία με τις αστυνομικές αρχές.

Σε όλες τις περιπτώσεις οι Υπηρεσίες Θεατών συνεργάζονται στενά με την Ασφάλεια της διοργάνωσης. Το προσωπικό του τμήματος συμμετέχει στην προετοιμασία του κοινού και βοηθάει ανάλογα τις αρμόδιες αστυνομικές αρχές όταν γίνονται έλεγχοι ασφάλειας του κοινού κατά την είσοδό του στην εγκατάσταση, των χώρων της εγκατάστασης πριν και κατά τη διάρκεια της διοργάνωσης, και των οχημάτων και υλικών που εισέρχονται στην εγκατάσταση πριν και κατά τη διάρκεια της διοργάνωσης.

Στις προαναφερθείσες λειτουργίες οι Υπηρεσίες Θεατών έχουν επικουρικό ρόλο στην καθοδήγηση και προετοιμασία του κοινού, ενώ την ευθύνη εφαρμογής των κανόνων και των νόμων έχει εξ' ολοκλήρου το τμήμα Ασφάλειας της εγκατάστασης (SOCOG TOK, 2000). Επίσης, είναι δυνατόν σε πολλές περιπτώσεις οι Υπηρεσίες Θεατών να ασκούν τον έλεγχο της διαπίστευσης των οχημάτων, καθώς και τον έλεγχο των χώρων στάθμευσης της εγκατάστασης κατά τη διάρκεια των αθλητικών διοργανώσεων. Επίσης, πρέπει να έχουν άριστη γνώση των δρομολογίων των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς, καθώς και όποιου άλλου μέσου άφιξης και αναχώρησης του κοινού στην εγκατάσταση (SOCOG TOK, 2000).

Προετοιμασία

Προκειμένου όλες οι παραπάνω υπηρεσίες να προσφερθούν με τρόπο που θα ικανοποιεί απόλυτα το κοινό, είναι απαραίτητο να γίνει άρτιος σχεδιασμός, κατά τον οποίο πρέπει να ληφθούν υπόψη τα φυσικά χαρακτηριστικά της εγκατάστασης, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της διοργάνωσης και του κοινού της, καθώς και ο βαθμός επικινδυνότητας (π.χ. ένας αγώνας ποδοσφαίρου με έντονη αντιπαλότητα έχει υψηλή επικινδυνότητα). Η κάθε διοργάνωση αποτελεί ένα ξεχωριστό έργο, και καταβάλεται προσπάθεια να δημιουργηθεί μία μοναδική κάθε φορά υπηρεσία (PMBOK, 1999). Συνεπώς, η διαδικασία σχεδιασμού πρέπει να γίνεται για κάθε διοργάνωση ξεχωριστά σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Όταν πρόκειται για τακτική λειτουργία της εγκατάστασης (π.χ. αγώνες πρωταθλήματος γηπεδούχου σωματείου), η διαδικασία αξιολόγησης δείχνει κάθε φορά τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Για κάθε διοργάνωση είναι απαραίτητο να εκτιμώνται οι ανάγκες των διοργανωτών και του κοινού, να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται στην πράξη οι απαραίτητες λειτουργίες, και, τέλος, να γίνεται κατάλληλη αξιολόγηση προκειμένου να γνωρίζει η διοίκηση αν πέτυχε τους στόχους της (Patton et al., 1989). Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού αναπτύσσονται αναλυτικά οι παρακάτω ενότητες:

Αναγνώριση Αναγκών: Είναι η φάση του προσδιορισμού των κύριων αναγκών των θεατών και των υπηρεσιών που πρέπει να παρασχεθούν για την ικανοποίησή τους.

Επιχειρησιακός Σχεδιασμός: Σε αυτό το στάδιο αποφασίζεται το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης για τη συγκεκριμένη διοργάνωση και ο τρόπος δόμησης και στελέχωσης του τμήματος προκειμένου να επιτευχθεί αυτό. Οι λειτουργίες του τμήματος καταγράφονται και αναλύονται σε ευκρινώς καθορισμένες εργασίες, οι οποίες στη συνέχεια ανατίθενται σε

συγκεκριμένα στελέχη (Chelladurai, 1985).

Σχεδιασμός – Πρόσληψη – Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού: Είναι η φάση όπου γίνεται ο λεπτομερής προγραμματισμός του προσωπικού ανά τίτλο εργασίας, για κάθε διοργάνωση. Στη συνέχεια γίνεται η ανάπτυξη της ομάδας με την επιλογή και εκπαίδευση των κατάλληλων στελεχών.

Παροχή Υπηρεσιών: Είναι η σημαντικότερη φάση, κατά την οποία το προσωπικό (κατανεμημένο σε βάρδιες αν χρειάζεται) παρέχει τις προβλεπόμενες από το σχετικό σχεδιασμό υπηρεσίες.

Αξιολόγηση: Μέσω της αξιολόγησης αναγνωρίζονται τα θετικά / αρνητικά στοιχεία της διοργάνωσης και αποφασίζεται τι πρέπει να γίνει προκειμένου να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες στο μέλλον (Walker & Stotlar, 1997).

Δομή και προσωπικό

Για να λειτουργήσουν επαρκώς, οι Υπηρεσίες Θεατών χρειάζονται εξειδικευμένο προσωπικό και άρτια λειτουργική δομή. Το προσωπικό πρέπει να έχει προηγούμενη εμπειρία στην εξυπηρέτηση του κοινού κατά τη διάρκεια εκδηλώσεων, καθώς και ευγενική συμπεριφορά ενώ λειτουργεί υπό πίεση και κάτω από αντίξοες πολλές φορές συνθήκες. Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των Υπηρεσιών Θεατών, έχει η σωστά σχεδιασμένη και συνεχώς παρεχόμενη εκπαίδευση στα στελέχη (ανάλογα με τις ανάγκες της εγκατάστασης, ή της διοργάνωσης). Το τμήμα αναπτύσσεται συνήθως σε κάθετη οργανωτική δομή, η οποία περιλαμβάνει:

- Το διευθυντή, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη συνολική λειτουργία του τμήματος, συνεργάζεται άμεσα με το διευθυντή της εγκατάστασης προκειμένου να διασφαλισθεί η επιτυχία της διοργάνωσης, και προσπαθεί να πετύχει την άριστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων (Bridges & Roquemore, 1992).
- Τους προϊστάμενους, οι οποίοι έχουν υπό την εποπτεία τους μεγάλες περιοχές της εγκατάστασης, επιβλέπουν τις αντίστοιχες λειτουργίες και τα αρμόδια στελέχη.
- Τους ομαδάρχες, οι οποίοι έχουν υπό την εποπτεία τους συγκεκριμένες περιοχές της εγκατάστασης, επιβλέπουν τις αντίστοιχες λειτουργίες και τα εκεί ευρισκόμενα στελέχη.
- Τα στελέχη που καταλαμβάνουν συγκεκριμένες θέσεις και είναι υπεύθυνοι για τις αντίστοιχες λειτουργίες.

Γίνεται φανερό πως το συγκεκριμένο τμήμα είναι πιθανό να έχει αυξημένες ανάγκες σε ποιότητα και αριθμό προσωπικού. Είναι χαρακτηριστικό πως κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων του Σίδνεϊ, αποτελούσε το μεγαλύτερο τμήμα με περίπου 1.800 άτομα έμμισθο προσωπικό και 10.000 εθελοντές (SOCOG TOK, 2000).

Εξοπλισμός

Χωρίς τον κατάλληλο εξοπλισμό είναι πολύ δύσκολο για το προσωπικό να επιτύχει στην αποστολή του και να εφαρμόσει τον όποιο σχεδιασμό (Walker & Stotlar, 1997). Ο εξοπλισμός

ποικίλει ανάλογα με τις ανάγκες της εγκατάστασης και του έργου που έχει αναλάβει. Μπορεί να περιλαμβάνει από πολύ απλά αντικείμενα (π.χ., φωσφορίζοντα γιλέκα, κώνους, φακούς, φανούς ρύθμισης κυκλοφορίας, ντουντούκες, σφυρίχτρες, κλπ.), μέχρι σύνθετα και ακριβά συστήματα (π.χ., ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ηλεκτρονικά προγράμματα, εξειδικευμένα ηλεκτρονικά μοντέλα ανάλυσης, ηχητικά συστήματα, περίπτερα πληροφόρησης του κοινού, κλπ.). Καθώς τα περισσότερα στοιχεία του εξοπλισμού χρησιμοποιούνται και κατά τη διάρκεια της διοργάνωσης, υπάρχει η τάση να γίνονται σημαντικές περικοπές στον προϋπολογισμό των Υπηρεσιών Θεατών. Ο διευθυντής της εγκατάστασης πρέπει να συνυπολογίσει το σημαντικό ρόλο των Υπηρεσιών Θεατών και την πιθανότητα τέτοιου είδους περικοπές να επιδράσουν αρνητικά τις λειτουργίες του τμήματος και τελικά το επίπεδο παροχής των υπηρεσιών στο κοινό (SOCOG TOK, 2000).

Αποτέλεσμα

Οι Υπηρεσίες Θεατών απευθύνονται στο πολυπληθέστερο και πιο δύσκολο κομμάτι μιας διοργάνωσης. Οι θεατές πάντα απαιτούν – και δικαιούνται – να απολαύσουν την παραμονή τους σε ένα αθλητικό γεγονός, να αποκομίσουν ευχάριστες εμπειρίες, να τύχουν άψογης εξυπηρέτησης, να αποφύγουν οποιαδήποτε ταλαιπωρία και να τους παρέχονται όλες οι εγγυήσεις ακίνδυνης και ασφαλούς παραμονής (Finfrock, 1997). Καθώς το συντριπτικά μεγαλύτερο μέρος της επαφής του κοινού με τη διοργάνωση γίνεται μέσω των Υπηρεσιών Θεατών, η άποψη που διαμορφώνουν οι θεατές επηρεάζεται άμεσα από την απόδοση του τμήματος. Η μη ύπαρξη, ή η ύπαρξη ενός ανεπαρκούς τμήματος τους δημιουργεί έντονη δυσαρέσκεια που εκφράζεται στην τελική τους κρίση για τη συγκεκριμένη διοργάνωση.

Τα διοικητικά στελέχη της εγκατάστασης υποχρεούνται να διασφαλίζουν ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται ικανοποιούν τις ανάγκες του κοινού (Megginson, et al., 1997). Ο σύγχρονος τρόπος διοίκησης αθλητικών εγκαταστάσεων υπαγορεύει οι θεατές να αντιμετωπίζονται ως «προσκεκλημένοι» και ως το κεντρικό σημείο εστίασης, με τη διοίκηση να προσπαθεί να τους κρατήσει ικανοποιημένους μέσα από μία καλά οργανωμένη εγκατάσταση με επαρκές προσωπικό (Walker & Stotlar, 1997)

Κυριότερα σημεία

1. Οι υπηρεσίες θεατών αποτελούν μια ανταποδοτική υπηρεσία, με σκοπό την παραγωγή ενός «προϊόντος» που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τόσο των «προσκεκλημένων» (θεατών) όσο και των συνεργατών της αθλητικής εγκατάστασης (π.χ., ιδιοκτήτες, διοργανωτές, κλπ.).

2. Οι τομείς ευθύνης και οι υπηρεσίες του τμήματος Υπηρεσιών Θεατών ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της εγκατάστασης, τη σπουδαιότητα της διοργάνωσης και τα προβλεπόμενα από τον προϋπολογισμό έσοδα και έξοδα.

3. Για κάθε διοργάνωση είναι απαραίτητο να εκτιμηθούν οι ανάγκες διοργανωτών και κοινού, να

σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν στην πράξη οι απαραίτητες λειτουργίες της Υπηρεσίας Θεατών, και, τέλος, να γίνει κατάλληλη αξιολόγηση προκειμένου να γνωρίζει η διοίκηση αν πέτυχε τους στόχους της.

Ερωτήσεις

1. Ποιες είναι οι υπηρεσίες που προσφέρονται από το τμήμα Υπηρεσιών Θεατών;
2. Ποιες ενότητες περιλαμβάνονται στη διαδικασία σχεδιασμού των υπηρεσιών;
3. Περιγράψτε την οργανωτική δομή του τμήματος Υπηρεσιών Θεατών.

Ασφάλεια

Η προστασία όσων (για οποιονδήποτε λόγο) βρίσκονται σε μια αθλητική εγκατάσταση από κινδύνους που μπορεί να δημιουργηθούν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της πρέπει να αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα αυτών που ασχολούνται με το σχεδιασμό, την κατασκευή, και τη διοίκησή της. Το ζήτημα της ασφάλειας των αθλητικών εγκαταστάσεων είναι μείζονος σημασίας. Το γεγονός ότι πολλοί χώροι όπου διεξάγονται σημαντικές αθλητικές εκδηλώσεις και προσελκύουν ένα μεγάλο πλήθος θεατών δεν πληρούν τους κανονισμούς ασφάλειας αναδεικνύει την ανάγκη για σωστό σχεδιασμό και λήψη των απαραίτητων μέτρων για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτατης ανάγκης. Για παράδειγμα, σύμφωνα με ρεπορτάζ της εφημερίδας ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ (03.11.2002), τα περισσότερα γήπεδα όπου διεξάγονται κάθε εβδομάδα αγώνες των εθνικών πρωταθλημάτων ποδοσφαίρου δεν έχουν άδεια καταλληλότητας, καθώς αδυνατούν να πάρουν το πιστοποιητικό πυρασφάλειας που χορηγεί η πυροσβεστική υπηρεσία. Το πιστοποιητικό αυτό δεν μπορεί να χορηγηθεί «ακόμη κι αν υφίστανται πυροσβεστικά μέσα (π.χ., αντλίες νερού, κλπ.), αφού ο αριθμός των θυρών και οι διαστάσεις τους δεν καλύπτουν τα όσα προβλέπονται από τις διατάξεις πυρασφάλειας» (σελ. 48). Αυτό έχει ως συνέπεια να απαιτείται χρόνος πάνω από 15 λεπτά για την εκκένωση, σε κατάσταση ανάγκης, ενός γηπέδου 15.000 θεατών, ενώ υπό φυσιολογικές συνθήκες ένα σύγχρονο γήπεδο με 80.000 θεατές αδειάζει σε 7 λεπτά.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η σημαντικότερη παρέμβαση για την εξασφάλιση ικανοποιητικού επιπέδου ασφάλειας μπορεί να γίνει στη φάση του σχεδιασμού μιας αθλητικής εγκατάστασης. Σε σωστά σχεδιασμένες αθλητικές εγκαταστάσεις, μειώνονται οι πιθανότητες ατυχήματος κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους, η παράνομη είσοδος σε αυτές, όπως επίσης οι κλοπές / καταστροφές μηχανημάτων και υλικών. Σημαντικοί τομείς που πρέπει να εξετάζονται στη φάση του σχεδιασμού είναι:

- Η ασφαλής πρόσβαση οχημάτων στον εσωτερικό χώρο της εγκατάστασης (είτε για λόγους ανεφοδιασμού και επισκευών, είτε για λόγους έκτακτης ανάγκης).
- Η σχεδίαση και καταγραφή των διαδικασιών εκκένωσης της εγκατάστασης από τους θεατές, τους εργαζόμενους, και τους επισκέπτες.
- Η ευκρινής σηματοδότηση της εγκατάστασης (π.χ., πινακίδες, σήμανση εισόδων / εξόδων, γενικών πληροφοριών, κλπ.).
- Η εφαρμογή μεθόδων πυρασφάλειας.

Συγκεκριμένα μέτρα ασφάλειας τα οποία καθορίζουν τις ενέργειες που γίνονται σε περίπτωση ατυχήματος σε μια αθλητική εγκατάσταση (π.χ., τραυματισμό, βλάβη στις εγκαταστάσεις, ή στον εξοπλισμό, κλπ.), πρέπει να προβλέπονται ρητά στον εσωτερικό κανονισμό, και να τα γνωρίζουν όλοι όσοι εργάζονται σε αυτή. Τα μέτρα αυτά περιλαμβάνουν:

- τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων (ποιος είναι υπεύθυνος για τι),

- τη διαδικασία εκτίμησης του προβλήματος,
- τον τρόπο παροχής άμεσης βοήθειας ανάλογα με την περίσταση,
- την διαδικασία ενημέρωσης των αρμοδίων,
- την κλήση ειδικού για την αποκατάσταση του προβλήματος,
- την εκπαίδευση των εργαζομένων στην αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων.

Προσωπικό ειδικευμένο σε θέματα ασφάλειας

Αν η εγκατάσταση είναι αρκετά μεγάλη και φιλοξενεί σημαντικά γεγονότα σε τακτά χρονικά διαστήματα, τότε η διοίκηση πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να εντάξει στο δυναμικό της ειδικά εκπαιδευμένα άτομα σε θέματα ασφάλειας, τα οποία πρέπει να έχουν τον πρώτο λόγο στη δημιουργία και στον έλεγχο της εφαρμογής σχετικών κανονισμών. Οι κανονισμοί αυτοί πρέπει να είναι γραπτοί και απόλυτα κατανοητοί από όλους τους εργαζόμενους. Έτσι, σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, ή γενικότερου προβλήματος, όλοι θα γνωρίζουν τις διαδικασίες αντιμετώπισης και θα πράξουν ανάλογα. Επίσης, σε τακτά χρονικά διαστήματα πρέπει να οργανώνονται ειδικά σεμινάρια και ασκήσεις για την πληρέστερη εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Κατάσταση έκτακτης ανάγκης

Μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης έχει, ή θα μπορούσε να έχει, ως αποτέλεσμα τον τραυματισμό, ή το θάνατο ανθρώπων που βρίσκονται στην εγκατάσταση και την πρόκληση ζημιών, ή την καταστροφή των εγκαταστάσεων / εξοπλισμού. Μια τέτοια κατάσταση είναι πιθανόν να προκληθεί από φυσική αιτία (π.χ., σεισμό, πλημμύρα, κλπ.), πυρκαγιά, τρομοκρατική ενέργεια, βλάβη μηχανικών συστημάτων, χρήση επικίνδυνων υλικών (π.χ. χημικά καθαρισμού πισίνας, κλπ.), ατύχημα, κλπ. Τις περισσότερες φορές, μια τέτοια κατάσταση δεν μπορεί να προβλεφθεί, μπορεί όμως, να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες εάν το προσωπικό είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο.

Για να μεγιστοποιηθεί ο συντονισμός των ενεργειών, πρέπει να δημιουργηθεί μια διαδικασία λήψης αποφάσεων και μετάδοσης εντολών, η οποία να είναι κατανοητή και αποδεκτή από όλο το προσωπικό (Lloyd, 1990). Όλες οι περιπτώσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα και όσο πιο διακριτικά γίνεται, ώστε να αποφευχθεί η πρόκληση πανικού από το παρευρισκόμενο πλήθος. Οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης μπορούν να χαρακτηριστούν ως:

Επιπέδου 1 όταν ο αριθμός των ατόμων που ενδεχόμενα θα επηρεαστεί είναι μικρός, η ζημιά που ενδεχόμενα θα προκληθεί είναι περιορισμένη και ο αριθμός των ατόμων που θα κινητοποιηθεί για να την αντιμετωπίσει είναι ελάχιστος.

Επιπέδου 2 όταν ο αριθμός των ατόμων που θα επηρεαστεί είναι μεγάλος, η ζημιά που θα προκληθεί είναι σημαντική και απαιτούνται πολλά άτομα για να την αντιμετωπίσουν.

Επιπέδου 3 όταν θα επηρεαστούν όλοι όσοι βρίσκονται στην εγκατάσταση, η ζημιά που θα

προκληθεί είναι πολύ μεγάλη και για την αντιμετώπισή της θα κινητοποιηθεί το σύνολο του προσωπικού.

Διαχείριση των κινδύνων

Οι «κίνδυνοι» ενυπάρχουν σε όλο το φάσμα του ανθρώπινου περιβάλλοντος και, κατά συνέπεια, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των δραστηριοτήτων άθλησης και αναψυχής. Ως άτομα, αλλά και ως κοινωνία, διαχειριζόμαστε κινδύνους συνεχώς, τις περισσότερες φορές χωρίς να το καταλαβαίνουμε. Ωστόσο, η συνεχής ανάπτυξη τόσο της αθλητικής βιομηχανίας, όσο και της βιομηχανίας της αναψυχής, έχει υποχρεώσει τους εμπλεκόμενους φορείς να δείχνουν μεγαλύτερη προσοχή στους κινδύνους και να εφαρμόζουν προγράμματα διαχείρισης κινδύνων, τα οποία έχουν πλέον αναγνωριστεί ως ένα σύγχρονο εργαλείο στα χέρια των διοικούντων.

Η έννοια «διαχείριση των κινδύνων» σημαίνει την καταβολή οργανωμένης προσπάθειας για τη μείωση των περιπτώσεων όπου υπάρχει κίνδυνος να τραυματιστεί ο χρήστης μιας εγκατάστασης, ή να προκληθεί ζημιά, ή και καταστροφή του εξοπλισμού, ή και των ίδιων των εγκαταστάσεων (Kaiser, 1986; Berlonghi, 1990; Chappelet, 2001; Corbett, 2002). Για να είναι αποτελεσματική στη διαχείριση των κινδύνων, η διοίκηση πρέπει πρώτα να κατανοήσει τη σπουδαιότητα του ζητήματος. Ακολούθως, πρέπει να προσδιορίσει τις περιοχές της εγκατάστασης που είναι (ή ενδεχόμενα να γίνουν) επικίνδυνες, να προσδιορίσει τους κινδύνους που μπορούν να δημιουργηθούν, να καταβάλλει προσπάθεια ελαχιστοποίησης των περιπτώσεων που μπορούν να δημιουργηθούν, και να δημιουργήσει γραπτούς κανονισμούς για την πρόληψη και αντιμετώπισή τους.

Προσδιορισμός των περιοχών που είναι (ή ενδεχόμενα να γίνουν) επικίνδυνες

Τα στελέχη της αθλητικής εγκατάστασης είναι η ασφαλέστερη πηγή πληροφόρησης για τον προσδιορισμό των περιοχών αυτών. Η ενασχόλησή τους με συγκεκριμένα καθήκοντα σε καθημερινή βάση τους δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσουν υπάρχοντες, ή ενδεχόμενους κινδύνους και να συμβάλλουν αποφασιστικά στην αντιμετώπισή τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όμως, μπορεί τα ίδια τα στελέχη να είναι αιτίες δημιουργίας κινδύνων (π.χ., όταν ο ναυαγοσώστης δε βρίσκεται στη θέση του κατά τη διάρκεια της άσκησης των κολυμβητών). Για το λόγο αυτό, πρέπει να γίνεται προσεκτικά η επιλογή τους πριν προσληφθούν. Κίνδυνοι μπορούν, επίσης, να δημιουργηθούν από το σχεδιασμό της εγκατάστασης, την κατασκευή της, την οργάνωση των προγραμμάτων / γεγονότων / εκδηλώσεων, τους χρήστες της και τις καιρικές συνθήκες.

Προσδιορισμός των κινδύνων που μπορούν να δημιουργηθούν

Ο προσδιορισμός των κινδύνων είναι μια συνεχής διαδικασία, σκοπός της οποίας είναι να προσδιορίσει τη συχνότητα εμφάνισης των κινδύνων και να εκτιμήσει το μέγεθος της ζημιάς που μπορεί να προκληθεί. Ο πίνακας που ακολουθεί (Mulrooney & Farmer, 1995), παρέχει στη διοίκηση των αθλητικών εγκαταστάσεων τη δυνατότητα να κατηγοριοποιήσει τους ενδεχόμενους κινδύνους, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα κριτήρια.

ΑΠΩΛΕΙΕΣ	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΕΣ	ΣΥΧΝΕΣ	ΜΕΤΡΙΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ	ΟΧΙ ΣΥΧΝΕΣ	ΣΧΕΔΟΝ ΠΟΤΕ
Πολύ μεγάλες					
Μεγάλες					
Μέτριες					
Μικρές					
Πολύ μικρές					

γ) Ελαχιστοποίηση των περιπτώσεων που μπορεί να δημιουργηθεί κίνδυνος

Για την ελαχιστοποίηση των περιπτώσεων που ενδέχεται να δημιουργηθεί κίνδυνος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο προηγούμενος πίνακας ως εξής:

ΑΠΩΛΕΙΕΣ	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΕΣ	ΣΥΧΝΕΣ	ΜΕΤΡΙΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ	ΟΧΙ ΣΥΧΝΕΣ	ΣΧΕΔΟΝ ΠΟΤΕ
Πολύ μεγάλες	Αποφυγή	Αποφυγή	Μετάθεση	Μετάθεση	Μετάθεση
Μεγάλες	Αποφυγή	Αποφυγή	Μετάθεση	Μετάθεση	Μετάθεση
Μέτριες	Μετάθεση	Μετάθεση	Μετάθεση	Μετάθεση	Αποδοχή
Μικρές	Αποδοχή	Αποδοχή	Αποδοχή	Αποδοχή	Αποδοχή
Πολύ μικρές	Αποδοχή	Αποδοχή	Αποδοχή	Αποδοχή	Αποδοχή

Αποφυγή. Η διοίκηση της εγκατάστασης πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να αρνηθεί τη διοργάνωση ενός προγράμματος, ή μιας εκδήλωσης αν θεωρήσει ότι υπάρχουν πολλές πιθανότητες να δημιουργηθούν προϋποθέσεις για να τεθούν σε κίνδυνο οι άνθρωποι που θα συμμετέχουν σε αυτή, ή να προκληθούν σοβαρές ζημιές (οικονομικές ή άλλες).

Μετάθεση. Η επόμενη επιλογή που έχει η διοίκηση είναι να μεταθέσει την ευθύνη για την αποκατάσταση ενδεχόμενων ζημιών σε κάποιον που να έχει τη διάθεση και τη δυνατότητα να την αναλάβει, δηλαδή σε μια ασφαλιστική εταιρεία (Hollman & Rosenbloom, 1985). Ασφάλιση μπορεί να γίνει για την αποζημίωση προσώπων που τραυματίζονται μέσα στην εγκατάσταση και καταστροφών που προκαλούνται στις εγκαταστάσεις ή/και στον εξοπλισμό.

Αποδοχή. Τα προγράμματα και οι εκδηλώσεις που η διοίκηση μπορεί να επιτρέψει τη διοργάνωσή τους, είναι αυτά που έχουν λίγες πιθανότητες να δημιουργήσουν προϋποθέσεις για να τεθούν σε κίνδυνο οι άνθρωποι που θα συμμετέχουν σε αυτά και να προκληθούν ζημιές. Οι κίνδυνοι μπορούν να μειωθούν ακόμα περισσότερο, αν προσδιοριστούν συγκεκριμένες λειτουργικές διαδικασίες για την αντιμετώπιση επικίνδυνων καταστάσεων, που ενδεχόμενα μπορούν να δημιουργηθούν.

Δημιουργία προϋποθέσεων για την πρόληψη / αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης

Οι κανονισμοί για την πρόληψη και το χειρισμό καταστάσεων έκτακτης ανάγκης αποτελούν μέρος των γενικών κανονισμών λειτουργίας της εγκατάστασης. Είναι λεπτομερείς οδηγίες δράσης προς τα αρμόδια στελέχη, η εφαρμογή των οποίων ελαχιστοποιεί το χρόνο αντιμετώπισης των έκτακτων καταστάσεων, την έκταση της ζημιάς, και την πιθανότητα να υποβληθεί μήνυση εναντίον της διοίκησης για κακό χειρισμό τους, διότι η ύπαρξή τους αποδεικνύει ότι πάρθηκαν όλα τα απαραίτητα μέτρα για την αποφυγή και την αποτελεσματική αντιμετώπιση καταστάσεων έκτατης ανάγκης. Στις οδηγίες αυτές πρέπει να περιλαμβάνονται η διαδικασία λήψης αποφάσεων και μετάδοσης εντολών, τα αρμόδια πρόσωπα για την ενεργοποίηση της διαδικασίας, ένας κατάλογος με τα ονόματα / διευθύνσεις / τηλέφωνα των αρμόδιων προσώπων σε κάθε δημόσια υπηρεσία που μπορεί να συμμετέχει σε μια τέτοια κατάσταση (π.χ., αστυνομία, πυροσβεστική, νοσοκομείο, κλπ.), και οι διαδρομές εκκένωσης της εγκατάστασης.

Στις περιπτώσεις που εκδηλώνεται μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης, προτεραιότητα πρέπει να δίνεται στην προστασία των ανθρώπων και ακολούθως των αρχείων, του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων. Η ασφαλιστική κάλυψη είναι μια μέθοδος μεταφοράς της ευθύνης του κινδύνου σε κάποιον άλλο, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρόπους όπως αυτασφάλιση (καταβολή αποζημίωσης σε φιλάθλους για λόγους μικρής σημασίας), ασφάλιση προσώπων (καταβολή αποζημίωσης σε άτομα για κάτι που έκανε, ή παρέλειψε να κάνει η διοίκηση της εγκατάστασης), ασφάλιση περιουσίας (καταβολή αποζημίωσης από ασφαλιστική εταιρία προς τη διοίκηση της αθλητικής εγκατάστασης σε περίπτωση πρόκλησης ζημιών από φυσικές αιτίες στις εγκαταστάσεις του κέντρου, ή σε συγκεκριμένα όργανα / μηχανήματα). Τέλος, η εργατική αποζημίωση δίνεται στα στελέχη του κέντρου για ατυχήματα που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Η χρησιμότητα της εφαρμογής προγραμμάτων διαχείρισης κινδύνων

Η διαχείριση κινδύνων είναι ένα οικονομικά αποτελεσματικό πρόγραμμα που στοχεύει στη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων της διοίκησης, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις αυτές δε δημιουργούν άσκοπους και μη αποδεκτούς κινδύνους. Το πρόγραμμα αυτό πρέπει να παρουσιάζει εναλλακτικές προτάσεις για την αποφυγή, ή τον περιορισμό ανεπιθύμητων ενδεχόμενων. Η σωστή αναγνώριση και ανάλυση των γεγονότων και ο ακριβής υπολογισμός πιθανών ζημιών, ή κέρδους, οδηγούν σε σωστότερες αποφάσεις.

Με ένα πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων επιχειρείται η πρόβλεψη πιθανών κινδύνων (και μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες να ελαχιστοποιηθούν οι ζημιές), παρά η αντίδραση όταν αυτοί εκδηλωθούν. Η διοίκηση της αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να δημιουργήσει μηχανισμούς και να καθιερώσει διαδικασίες ελέγχου, ώστε, στο μέτρο του δυνατού, να αποφεύγονται οι κίνδυνοι (Λεβεντάκης, 2000).

Γενικές συμβουλές για την αύξηση της ασφάλειας

Για την αντιμετώπιση όσο το δυνατόν περισσότερων καταστάσεων μπορούν να μελετηθούν οι διαδικασίες που ακολουθούνται σε άλλες εγκαταστάσεις. Μερικές γενικές συμβουλές για τη

βελτίωση της ασφάλειας είναι οι ακόλουθες:

1. τοποθέτηση των παράθυρων σε μεγαλύτερο ύψος από το επίπεδο του δρόμου,
2. σχεδιασμός μιας κεντρικής εισόδου και πολλών εξόδων ασφαλείας, εφοδιασμένων με κλειδαριές ειδικές για περιπτώσεις κινδύνου,
3. διαμόρφωση ενός χώρου υποδοχής στην κεντρική είσοδο,
4. εγκατάσταση ενός κεντρικού ηλεκτρονικού συστήματος παρακολούθησης των χώρων,
5. δημιουργία ιατρείου, στελεχωμένου με κατάλληλο προσωπικό και εξοπλισμένου με τα αναγκαία μηχανήματα, το οποίο να μπορεί να εξυπηρετήσει έκτακτες ανάγκες μέχρι να ειδοποιηθεί το πλησιέστερο νοσοκομείο,
6. εγκατάσταση για την αυτόματη κατάσβεση πυρκαγιών.

Κυριότερα σημεία

1. Η διοίκηση του αθλητικού κέντρου πρέπει πρωτίστως να ενδιαφέρεται να προσφέρει στους φιλάθλους ένα ασφαλές περιβάλλον, όπου να μπορούν να παρακολουθούν ένα αθλητικό γεγονός. Προκειμένου να γίνει αυτό, η διεύθυνση της εγκατάστασης πρέπει να διαμορφώσει ένα αναλυτικό σχέδιο ασφάλειας.
2. Προκειμένου να συνταχθεί ένα πλήρες και αποτελεσματικό σχέδιο ασφάλειας πρέπει να προσδιοριστούν όλες οι καταστάσεις που εμπεριέχουν κάποιον κίνδυνο, το σύνολο των οποίων πρέπει να ταξινομηθεί σε κύριο και δευτερεύοντα βαθμό αντιμετώπισης.
3. Η συχνότητα και η σοβαρότητα κάθε κινδύνου πρέπει να αξιολογείται με τη χρήση ενός πίνακα μάτριξ.
4. Από τη στιγμή που ένας κίνδυνος προσδιορίζεται και κατηγοριοποιείται πρέπει να αποφασίζεται και ένας συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισής του (αποφυγή του κινδύνου, μεταφορά της ευθύνης αντιμετώπισής του σε άλλο φορέα, λήψη μέτρων για την ελάττωση της πιθανότητας να συμβεί, και τη δημιουργία συγκεκριμένων διαδικασιών που πρέπει να ακολουθούνται όταν συμβεί κάτι).
5. Η ασφαλιστική κάλυψη είναι μια μέθοδος μεταφοράς της ευθύνης του κινδύνου σε κάποιον άλλο και μπορεί να πραγματοποιηθεί με αυτασφάλιση, ασφάλιση προσώπων, ασφάλιση περιουσίας, κλπ.
6. Εργατική αποζημίωση δίνεται στα στελέχη του κέντρου για ατυχήματα που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Ερωτήσεις

1. Τι είναι το σχέδιο αντιμετώπισης κινδύνων;
2. Ποιες είναι οι φάσεις της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.
3. Προσδιορίστε και δώστε ένα παράδειγμα από κάθε μέθοδο ελάττωσης κινδύνων.
4. Διαμορφώστε ένα σχέδιο αντιμετώπισης κινδύνων για μια μικρή αθλητική εγκατάσταση.

Διαχείριση πλήθους

Η διαχείριση και ο έλεγχος του πλήθους είναι δύο διαφορετικές, αλλά αλληλοσχετιζόμενες έννοιες. Η διαχείριση περιλαμβάνει τις διαδικασίες μετακίνησης και διευκόλυνσης του πλήθους, οι οποίες απαιτούν το σωστό σχεδιασμό ενός (αθλητικού, πολιτιστικού, κλπ.) γεγονότος, την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, το σχηματισμό σεναρίων, και τη συλλογή πληροφοριών. Ο έλεγχος περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά ανεπιθύμητες ενέργειες που μπορεί να εκδηλωθούν από τους θεατές.

Οι σύγχρονες μέθοδοι διαχείρισης πλήθους αποτελούν βασικό στοιχείο της διοίκησης των αθλητικών εγκαταστάσεων και των εκδηλώσεων που οργανώνονται σε αυτές. Κάθε στοιχείο της διοργάνωσης αγώνων, από το σχεδιασμό των εγκαταστάσεων έως τη διεξαγωγή του αγώνα, είναι μέρος της διαχείρισης πλήθους (Antee & Swinburn, 1990). Η αρμοδιότητα της ασφάλειας των θεατών από πράξεις τρίτων, που επίσης παρακολουθούν τον αγώνα, είναι συνήθως μέρος από τις υπευθυνότητες της διεύθυνσης των αθλητικών εγκαταστάσεων (van der Smissen, 1990). Κατά συνέπεια, η διοίκηση της αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να κατανοήσει το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει ένα σχέδιο ενεργειών για την αποτελεσματική διαχείριση του πλήθους, ώστε να προληφθούν ενδεχόμενα ατυχήματα και να διαφυλαχθεί τη δημόσια εικόνα της. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι κάθε ανάλογη ενέργεια πρέπει να έχει ως σκοπό τη διαχείριση και όχι τον έλεγχο των θεατών. Η διαχείριση του πλήθους στις αθλητικές εγκαταστάσεις είναι ένα σχέδιο ενεργειών, το οποίο δηλώνει προετοιμασία και συντονισμένες προσπάθειες για την πρόληψη ανεπιθύμητων ενεργειών και αντιδράσεων από τους θεατές (Baley & Matthews, 1984; Sharp, 1990; Antee & Swinburn, 1990; van der Smissen, 1990; Appenzeller, 1993; Miller, 1993; Warne, 1997).

Σχέδιο ενεργειών διαχείρισης πλήθους

Το σχέδιο ενεργειών για τη διαχείριση του πλήθους πρέπει να έχει ως κύριο στόχο την ασφάλεια του φίλαθλου κοινού, μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες όπως κατάρτιση του προσωπικού, αποβολή φιλάθλων που εκδηλώνουν αντιαθλητική συμπεριφορά, αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού κατά τη διάρκεια των αγωνιστικών εκδηλώσεων, και επαρκής πληροφόρηση του κοινού με σχετικές πινακίδες στους χώρους της αθλητικής εγκατάστασης.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζει το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο επιφορτίζεται με την αρμοδιότητα να υλοποιήσει το σχέδιο των ενεργειών για τη διαχείριση του πλήθους. Το προσωπικό αυτό πρέπει να γνωρίζει τους χώρους της εγκατάστασης (π.χ., το ιατρείο, τις τουαλέτες, τα τηλέφωνα δημόσιας χρήσης, το χώρος συγκέντρωσης απολεσθέντων αντικειμένων, κλπ.) και τους τρόπους αντιμετώπισης ατόμων που βρίσκονται υπό την επήρεια μέθης, ή ναρκωτικών ουσιών, ή εκδηλώνουν βίαιη και αντικοινωνική συμπεριφορά.

Βέβαια το επίπεδο ανοχής της αντικοινωνικής συμπεριφοράς δεν είναι ίδιο για όλα τα αθλητικά γεγονότα. Για παράδειγμα, τα υβριστικά συνθήματα κατά τη διάρκεια ενός ποδοσφαιρικού αγώνα, παρόλο που δεν είναι απόδεκτά σε δημόσιους χώρους, εντούτοις γίνονται ανεκτά μέχρι ένα

βαθμό εκ μέρους του προσωπικού. Για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του πλήθους κάθε πλευρά, και το προσωπικό αλλά και οι θεατές, πρέπει να γνωρίζει το βαθμό ανεκτικότητας απέναντι σε τέτοιου είδους συμπεριφορές (Warne, 1997). Καθώς η συμπεριφορά του πλήθους πολλές φορές είναι δύσκολο να ελεγχθεί, τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν πως η διπλωματία και η ένδειξη συμπάθειας απέναντι στους θεατές είναι δυνατόν να αποτελέσουν ένα βήμα προς την εξομάλυνση μιας δύσκολης κατάστασης. Για την αντιμετώπιση ακραίων καταστάσεων η νομοθεσία και οι κανονισμοί των σταδίων δίνουν τη δυνατότητα αποβολής των φιλάθλων με ακραία συμπεριφορά. Οι διαδικασίες αποβολής, τις οποίες πρέπει να χειρίζονται αποκλειστικά τα στελέχη που υλοποιούν το σχέδιο διαχείρισης πλήθους και όχι οι ταξιθέτες, πρέπει να περιλαμβάνονται στο σχέδιο ενεργειών διαχείρισης πλήθους (Miller, 1993). Ένα σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας αποβολής φιλάθλου από μια αθλητική εγκατάσταση είναι η πιστοποίηση της αποβολής. Στη διαδικασία αυτή συμπεριλαμβάνεται η συμπλήρωση ειδικού εντύπου περιστατικού, όπου αναφέρονται όλα τα στοιχεία σχετικά με το συμβάν και συμπεριλαμβάνεται η φωτογραφία του ατόμου που απομακρύνθηκε.

Το επόμενο στοιχείο του σχεδίου είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού δικτύου επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού διαχείρισης πλήθους και των άλλων υπεύθυνων (π.χ., διευθυντή, γιατρό, αστυνομία, κλπ.) κατά τη διάρκεια μιας εκδήλωσης. Σκοπός του είναι η λήψη όσο το δυνατόν σωστότερων αποφάσεων σε κάθε περιστατικό. Για την υλοποίηση της επικοινωνίας είναι απαραίτητη η χρήση ασύρματων συσκευών με πολλά κανάλια. Επίσης, σε αρκετές περιπτώσεις τα κιάλια, όπως και η χρήση κλειστού κυκλώματος τηλεόρασης, χρησιμεύουν στο να εντοπιστούν άμεσα τα άτομα που εκδηλώνουν αντικοινωνική συμπεριφορά.

Ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης πλήθους περιλαμβάνει τη χρήση ενημερωτικών πινακίδων στους χώρους της εγκατάστασης. Μέσω αυτών οι θεατές πρέπει να μπορούν να προσανατολίζεται αποτελεσματικά στη σωστή θύρα, στους χώρους στάθμευσης, στους χώρους αγοράς εισιτηρίων, στο κυλικείο, σε τηλέφωνο, στις τουαλέτες, στο χώρο πρώτων βοηθειών, κλπ, ώστε να αποφεύγετε ο άσκοπος συνωστισμός σε συγκεκριμένους χώρους. Επίσης, ενημερωτικές πινακίδες πρέπει να υπάρχουν σε σημεία μεγάλης κυκλοφορίας και στις θύρες από όπου θα ενημερώνεται το κοινό για αντικείμενα που δεν επιτρέπεται να έχουν μαζί τους (π.χ., μπουκάλια, κέρματα, τρόφιμα, φωτοβολίδες, κλπ.). Τέλος, το σχέδιο ενεργειών διαχείρισης πλήθους πρέπει να λαμβάνει υπόψη του και όλα εκείνα τα μέτρα τα οποία έχουν ληφθεί στο παρελθόν από άλλες αθλητικές εγκαταστάσεις για την αντιμετώπιση ανεπιθύμητων καταστάσεων, έτσι ώστε να αποφεύγεται η επανάληψή τους στο μέλλον.

Κυριότερα σημεία

1. Κάθε στοιχείο της διοργάνωσης αγώνων, από το σχεδιασμό των εγκαταστάσεων έως τη διεξαγωγή ενός αγώνα, πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τη διαχείριση (και όχι τον έλεγχο) του πλήθους.

2. Ένα σχέδιο ενεργειών, το οποίο δηλώνει προετοιμασία και βοηθάει στο συντονισμό των προσπαθειών για την αντιμετώπιση αντικοινωνικών φαινομένων είναι απαραίτητο από την πλευρά της διοίκησης κάθε αθλητικής εγκατάστασης.
3. Το σχέδιο ενεργειών για τη διαχείριση του πλήθους πρέπει να έχει ως στόχο την ασφάλεια του φίλαθλου κοινού μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, όπως εκπαίδευση του προσωπικού, αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού κατά τη διάρκεια των αγωνιστικών εκδηλώσεων, επαρκή πληροφόρηση του κοινού με σχετικές πινακίδες στους χώρους της αθλητικής εγκατάστασης, και αποβολή φιλάθλων που εκδηλώνουν αντιαθλητική συμπεριφορά.

Ερωτήσεις

1. Τι ονομάζεται διαχείριση πλήθους;
2. Τι περιλαμβάνει ένα σχέδιο διαχείρισης πλήθους;
3. Ποιος και με ποιον τρόπο υλοποιεί το σχέδιο διαχείρισης πλήθους;

ΜΕΡΟΣ IV:

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Εδώ καλύπτονται θέματα όπως οι γενικές αρχές μάρκετινγκ, η επικοινωνία, η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις και η διαμόρφωση της εικόνας των αθλητικών χώρων. Βασικός σκοπός είναι να παρουσιαστούν οι παράμετροι λειτουργίας ενός αθλητικού κέντρου με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, τα οποία το καθιστούν επιχείρηση παροχής υπηρεσιών οικονομικά ανεξάρτητης και αυτόνομης.

Μάρκετινγκ

Όπως για κάθε επιχείρηση, έτσι και για μια αθλητική εγκατάσταση είναι απαραίτητο το μάρκετινγκ των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρει. Σύμφωνα με τον Ο' Shaughnessy (1988):

> «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διακίνησης ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, για τη δημιουργία προϋποθέσεων ανταλλαγών που επιτυγχάνουν τους στόχους των εμπλεκομένων ατόμων και οργανισμών. Είναι οι ενέργειες που συνδέουν τον οργανισμό με τις ομάδες των ανθρώπων που χρησιμοποιούν, αγοράζουν, πωλούν, ή επηρεάζουν τα τελικά του προϊόντα, ή τις υπηρεσίες που προσφέρει» (σ. 6).

Το μάρκετινγκ της εγκατάστασης

Για να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους, οι άνθρωποι που ασχολούνται με το μάρκετινγκ της αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να έχουν γνώσεις και εμπειρία σε ανάλογα θέματα, να γνωρίζουν την ιστορία της, τη φιλοσοφία της, την κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον της, και να έχουν την υποστήριξη όλων των στελεχών και των άμεσων / έμμεσων συνεργατών της.

Στα καθήκοντά τους περιλαμβάνεται ο προσδιορισμός των περιοχών που προσφέρονται για την εφαρμογή των ενεργειών μάρκετινγκ, των αναγκών των φιλάθλων, των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, των στρατηγικών που θα χρησιμοποιηθούν και του συστήματος αξιολόγησης των προσπαθειών που θα καταβληθούν. Αυτές οι απαραίτητες ενέργειες καταγράφονται στο σχέδιο μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από μια δομημένη σειρά ενεργειών που πρέπει να ακολουθούνται από τα στελέχη της αθλητικής εγκατάστασης για να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες μεθόδους. Στη συγκρότησή του συμμετέχουν όλα τα στελέχη της εγκατάστασης και κινείται γύρω από τους παρακάτω κύριους άξονες:

- Τις ομάδες των ανθρώπων στις οποίες απευθύνονται τα προγράμματα και οι εκδηλώσεις.
- Το κόστος λειτουργίας της εγκατάστασης και το επιδιωκόμενο κέρδος.
- Το απαραίτητο προσωπικό για τη λειτουργία της εγκατάστασης.

- Τα «προϊόντα» που μπορούν να προσφερθούν.
- Την τιμή στην οποία μπορούν να προσφερθούν.
- Τις μεθόδους προβολής τους.
- Τον τόπο και τον τρόπο με τον οποίο προσφέρονται.
- Τον χρόνο στον οποίο προσφέρονται και η διάρκειά τους.

Φιλοσοφικά, τα στελέχη του αθλητικού μάρκετινγκ προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των φιλάθλων, με το σχεδιασμό και την παροχή προγραμμάτων και υπηρεσιών προς αυτούς. Στόχος είναι η προσέλκυση και η ικανοποίησή του κοινού, έτσι ώστε να επισκεφτούν ξανά την εγκατάσταση στο μέλλον. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί αυτό, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων έρευνα, διαφήμιση, δημιουργία καλής εικόνας και δημόσιες σχέσεις. Εκτός από αυτά, η οργανωτική δομή της εγκατάστασης πρέπει επίσης να προσαρμόζεται στις ανάγκες του μάρκετινγκ, προκειμένου να διευκολύνεται το έργο του.

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αθλητισμού

Ο αθλητισμός έχει πολλά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία επιδρούν στη διαδικασία του μάρκετινγκ. Μερικά από αυτά είναι ότι δεν είναι προβλέψιμο το τελικό αποτέλεσμα των προσπαθειών των αθλητών, ότι οι φίλαθλοι μπορούν να «βιώσουν» μια αθλητική εμπειρία, μόνον κατά τη διάρκεια της αγωνιστικής προσπάθειας των αθλητών, ότι οι φίλαθλοι «συνδέονται» συναισθηματικά με την ομάδα που υποστηρίζουν και, κατά συνέπεια, με τον αθλητικό χώρο που αγωνίζεται, και ότι οι προτιμήσεις των φιλάθλων αλλάζουν από περίοδο σε περίοδο.

Μελέτη του περιβάλλοντος

Η μελέτη του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και τα αποτελέσματα αυτής της λειτουργίας στο παρελθόν και στο παρόν είναι σημαντικά εργαλεία για το μάρκετινγκ της αθλητικής εγκατάστασης. Σκοπός της είναι να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν, ή διαγράφονται στο:

- συνεργατικό περιβάλλον, όπου όλοι οι συμμετέχοντες έχουν ουσιαστικό ενδιαφέρον για την επίτευξη των κοινών στόχων τους,
- ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι συμμετέχοντες προσπαθούν να αποκομίσουν όσα περισσότερα οφέλη μπορούν εις βάρος άλλων οργανισμών,
- οικονομικό περιβάλλον, το οποίο είναι εξαιρετικά σημαντικό διότι επηρεάζει άμεσα τις συναλλαγές και τις επενδύσεις της εγκατάστασης,
- κοινωνικό περιβάλλον, όπου οι αλλαγές στη σύνθεση του πληθυσμού και στις προτιμήσεις των φιλάθλων μπορούν μακροπρόθεσμα να οδηγήσουν σε διαφοροποίηση του στρατηγικού στόχου της εγκατάστασης,
- πολιτικό περιβάλλον, όπου η οποιαδήποτε διαφοροποίηση πρέπει να επισημαίνεται και

να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη,

- νομικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει δημοτικούς και εθνικούς νόμους, καθώς επίσης τους κανόνες που αφορούν τη λειτουργία της εγκατάστασης (O'Shaughnessy, 1988).

Έρευνα αγοράς

Η έρευνα αγοράς πρέπει να γίνεται τακτικά, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο και να στοχεύει στη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τή γνώμη που έχουν οι πολίτες για τη λειτουργία της εγκατάστασης, όπως επίσης τις ευκαιρίες / απειλές που διαμορφώνονται στα περιβάλλοντα που προαναφέρθηκαν. Τα αποτελέσματά της καταγράφονται και αρχειοθετούνται με τρόπο ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν αμέσως μόλις ζητηθούν, διευκολύνοντας ουσιαστικά τη διοίκηση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Μίγμα μάρκετινγκ

Το μίγμα αθλητικού μάρκετινγκ αποτελείται από το προϊόν (με τη μορφή της ιδέας, της υπηρεσίας, ή του αγαθού) την τιμή, τη διανομή και την προβολή του.

Η έρευνα αγοράς είναι η συνηθέστερη μέθοδος για τη δημιουργία ενός αθλητικού προϊόντος που έχει τη δυνατότητα να «πωληθεί». Τα τμήματα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων έχουν την ευθύνη να «πακετάρουν» το προϊόν αυτό με τον καλύτερο τρόπο, ώστε η παρουσίασή του να προκαλέσει τη μεγαλύτερη δυνατή ανταπόκριση από τους καταναλωτές, τους επιχειρηματίες, τους συνεργάτες, κλπ.

Ο προσδιορισμός της τιμής πώλησης ενός προϊόντος είναι μια σημαντική και περίπλοκη διαδικασία, η οποία λαμβάνει υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, τη ζήτηση που υπάρχει, το κόστος παραγωγής του, τη χωρητικότητα της εγκατάστασης και τους νομικούς περιορισμούς.

Όσα περισσότερα κανάλια διανομής μπορεί να δημιουργήσει η διοίκηση της εγκατάστασης, τόσο περισσότερο αυξάνει τις δυνατότητες πρόσβασης των καταναλωτών στα προϊόντα που προσφέρει. Το σημαντικότερο κανάλι είναι ένα γραφείο πληροφοριών και πώλησης εισιτηρίων, για όλα τα γεγονότα που έχουν προγραμματιστεί να οργανωθούν.

Η προβολή των γεγονότων και των εκδηλώσεων μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, ο κυριότερος των οποίων είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Αν τα γεγονότα είναι σημαντικά και προβληθούν αποτελεσματικά, μπορούν να προσελκύσουν και το ενδιαφέρον οργανισμών / επιχειρήσεων, οι οποίες ίσως να θελήσουν να προβληθούν μέσα από αυτά με τη μορφή διαφήμισης, χορηγίας ή προωθητικών ενεργειών.

Κυριότερα σημεία

1. Το μάρκετινγκ των αθλητικών εγκαταστάσεων έχει πολλούς στόχους, αλλά, σε τελευταία ανάλυση, ο σημαντικότερος από αυτούς είναι ο όσο το δυνατόν μεγαλύτερος αριθμός

ικανοποιημένων φιλάθλων στις εξέδρες κάθε αθλητικού γεγονότος.

2. Τα αθλητικά και πολιτιστικά γεγονότα διαφέρουν από τα άλλα προϊόντα διότι είναι άυλα, εφήμερα και απρόβλεπτα.
3. Η δήλωση της αποστολής μιας αθλητικής εγκατάστασης, ο σκοπός ύπαρξης και οι ενέργειες για την υλοποίησή του, αποτελούν βασικά στοιχεία στη δημιουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ.
4. Οι έρευνες μάρκετινγκ είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό των ομάδων ατόμων οι οποίες ενδέχεται να παρακολουθήσουν τις διοργανώσεις που πραγματοποιούνται στις αθλητικές εγκαταστάσεις, το είδος των εκδηλώσεων που τους ενδιαφέρουν, όπως επίσης τα απαραίτητα στοιχεία για ποιοτική αναβάθμιση της εγκατάστασης και, κατά συνέπεια, την αύξηση της προσέλευσης του κοινού.
5. Προκειμένου να υλοποιηθούν οι οικονομικοί στόχοι της διοίκησης της αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να προσδιορισθεί το μίγμα μάρκετινγκ, το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία που προσδιορίζουν την προσφερόμενη υπηρεσία, την τιμή της, την διανομή της και τον τρόπο προβολής / προώθησής της στο κοινό.

Ερωτήσεις

1. Προσδιορίστε τον όρο «μάρκετινγκ αθλητικών εγκαταστάσεων» και το λόγο που είναι αναγκαίο σε μια αθλητική εγκατάσταση.
2. Προσδιορίστε και εξηγήστε τα στρατηγικά στοιχεία του μάρκετινγκ.
3. Δημιουργήστε ένα σχέδιο μάρκετινγκ για μία αθλητική εγκατάσταση.
4. Συζητήστε τα στοιχεία και τις συνέπειες της δημιουργίας ενός ετήσιου σχεδίου μάρκετινγκ για μια αθλητική εγκατάσταση.

Επικοινωνία – Διαφήμιση - Δημόσιες Σχέσεις

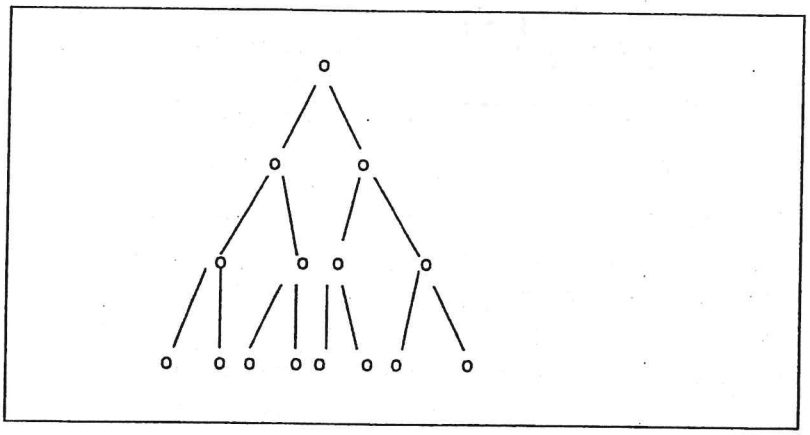
Επικοινωνία

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική για τα διοικητικά στελέχη μιας αθλητικής εγκατάστασης διότι είναι μια δραστηριότητα στην οποία αφιερώνουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους, με την οποία εκπληρώνουν τις διοικητικές διαδικασίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης, και του ελέγχου. Η ηλεκτρονική, τηλεφωνική, ή διαπροσωπική επικοινωνία με συναδέλφους (υφισταμένους, ομοιόβαθμους, ή/και προϊσταμένους), συνεργάτες, προμηθευτές και πελάτες αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του καθημερινού τους προγράμματος. Σε σχετική μελέτη που αφορούσε μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη (Rosemary, 1967), αποδείχθηκε ότι μόνο μια φορά κάθε δύο μέρες τα στελέχη αυτά εργάζονται χωρίς διακοπή για πάνω από μισή ώρα.

Επικοινωνία μέσα και μεταξύ των οργανισμών

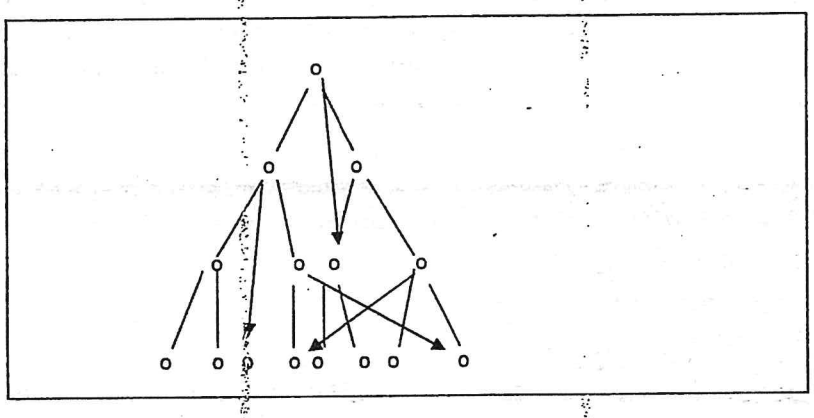
Σύμφωνα με τους Montana & Charnov (1993) «...όταν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι δουλεύουν μαζί για να πετύχουν ένα ομαδικό αποτέλεσμα, τότε λέμε ότι υπάρχει ένας οργανισμός» (σελ. 205). Όπως ακριβώς μια ιδιωτική επιχείρηση, ή ένας δημόσιος οργανισμός, έτσι και μια αθλητική εγκατάσταση, αποτελεί ένα οργανισμό, η επιτυχία του οποίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά που παρέχει στα μέλη του να επικοινωνούν μεταξύ τους, αλλά και από την ικανότητά του να επικοινωνεί αποτελεσματικά με άλλους οργανισμούς. Η επικοινωνία στο εσωτερικό ενός οργανισμού, αλλά και μεταξύ διάφορων οργανισμών επηρεάζεται από:

Τα συστήματα επικοινωνίας, τα οποία είναι: α) το τυπικό, όπου τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, για να αντλήσουν πληροφορίες, επικοινωνούν με τα μεσαία στελέχη και αυτά με τη σειρά τους με τα κατώτερα, επεξεργάζονται τα δεδομένα που προκύπτουν, και με βάση αυτά λαμβάνονται αποφάσεις (σχήμα 11).



Σχήμα 11. Τυπικό σύστημα επικοινωνίας των οργανισμών

β) Το άτυπο, όπου επικρατούν οι προσωπικές και κοινωνικές σχέσεις. Η ιεραρχία έρχεται σε δεύτερη μοίρα και η επικοινωνία γίνεται μέσα από αδιόρατα κανάλια, τουλάχιστον για όποιον δεν γνωρίζει πρόσωπα και πράγματα. Αυτό το σύστημα είναι πολύ ισχυρό, αλλά δεν είναι αρκετό από μόνο του να επισημοποιήσει τις αποφάσεις της διοίκησης (σχήμα 12).



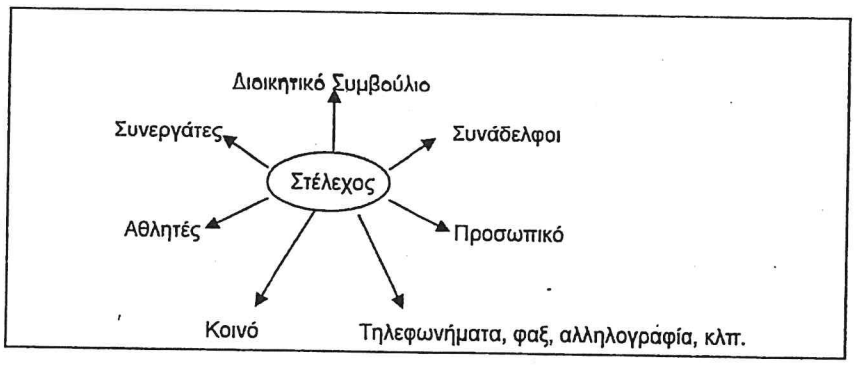
Σχήμα 12. Άτυπο σύστημα επικοινωνίας των οργανισμών

Την ειδίκευση κάθε υπαλλήλου. Όσο περισσότερους ειδικευμένους υπαλλήλους έχει ένας οργανισμός, τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα ανάπτυξης και επιβάλλεται η συνεχής εκπαίδευσή του σε θέματα επικοινωνίας με τα στελέχη του ίδιου αλλά και άλλων οργανισμών.

Την κατοχή πληροφοριών. Η επιτυχία, ή η αποτυχία μιας προσπάθειας καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών. Αυτός είναι ένας από τους κύριους λόγους που επικαλούνται τα κόμματα για τον ορισμό «οικείων» διοικήσεων στους αθλητικούς οργανισμούς. Η χρησιμότητα μιας πληροφορίας εξαρτάται από το περιεχόμενό της, το διαθέσιμο χρόνο για την απόκτησή της, τον τόπο που μπορεί κάποιος να τη βρει, και, φυσικά, τον κάτοχο της συγκεκριμένης πληροφορίας.

Ρόλοι των διοικητικών στελεχών

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1975), κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, τα στελέχη μιας αθλητικής εγκατάστασης εκπληρώνουν τρεις ρόλους, στους οποίους η επικοινωνία έχει εξέχοντα ρόλο: το διαπροσωπικό, όταν λειτουργούν ως επικεφαλείς σε κάποιο τμήμα της, τον πληροφοριακό, όταν αναζητούν ή παρέχουν πληροφορίες σε άλλους ανθρώπους για οτιδήποτε αφορά την εργασία τους και τα καθήκοντά τους, και τον αποφασιστικό, όταν λύνουν προβλήματα, υλοποιούν αποφάσεις και προσδιορίζουν τα καθήκοντα των υφισταμένων τους.



Σχήμα 13. Επικοινωνία στελεχών

Οι πληροφορίες έχουν χαρακτηριστεί ως το "αίμα" του οργανισμού. Χωρίς πληροφορίες, ή μάλλον χωρίς τις σωστές πληροφορίες, ο οργανισμός δυσλειτουργεί. Οπωσδήποτε, τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν σήμερα ένα περιβάλλον όπου τα προβλήματα της επικοινωνίας είναι αρκετά περίπλοκα. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας προσφέρει λύσεις σε πολλά από αυτά, περιπλέκοντας ταυτόχρονα κάποια άλλα. Δεν είναι λοιπόν περίεργο που το ζήτημα της επικοινωνίας έγινε αντικείμενο ιδιαίτερης μελέτης. Ο Dance (1970) εντόπισε περίπου 95 ορισμούς, από τους οποίους κανένας από μόνος του δεν ήταν αρκετά περιεκτικός ή ευρέως αποδεκτός. Για τους σκοπούς αυτού του κεφαλαίου επικοινωνία ορίζεται ως η δυναμική, αμφίδρομη και επιτυχής διαδικασία περάσματος ενός μηνύματος από μια πηγή σε μιαν άλλη.

Η διαδικασία της επικοινωνίας

Τα ουσιαστικά στοιχεία της διαδικασίας επικοινωνίας είναι ο αποστολέας, το μέσο, το μήνυμα και ο αποδέκτης. Αν απουσιάζει ένα από αυτά, τότε δεν υπάρχει επικοινωνία. Εδώ πρέπει να τονιστεί πως η διαδικασία της επικοινωνίας είναι μια ολότητα. Συνεπώς ο διαχωρισμός της στα παρακάτω επί μέρους στοιχεία εξυπηρετεί αποκλειστικά την ανάγκη για περαιτέρω κατανόηση.

Ο αποστολέας αποτελεί, την πηγή του μηνύματος, από όπου αρχίζει η διαδικασία της επικοινωνίας. Ο άνθρωπος ωθείται να στείλει ένα μήνυμα για να πάρει, ή να δώσει μια πληροφορία, να καλύψει κάποια ανάγκη, να εκπληρώσει μια επιθυμία, ή να πετύχει έναν σκοπό.

Η σύλληψη του μηνύματος, η οποία δημιουργείται όταν ο αποστολέας μεταφράζει τις πληροφορίες που πρόκειται να μεταδώσει σε μια σειρά από σύμβολα, με τα οποία προσπαθεί να δημιουργήσει μια «επικοινωνιακή αμοιβαιότητα» με τον παραλήπτη, συνήθως με τη χρήση λέξεων, κινήσεων και συμβολισμών, που πιστεύει πως και εκείνος αντιλαμβάνεται παρόμοια.

Το μήνυμα είναι η φυσική μορφή στην οποία ο αποστολέας συνθέτει τις πληροφορίες που θέλει να μεταδώσει και να γίνουν κατανοητές από μία, ή περισσότερες αισθήσεις του αποδέκτη. Οι λέξεις μπορούν να ακουστούν, και οι κινήσεις του σώματος μπορούν να γίνουν αντιληπτές με την όραση.

Το κανάλι είναι ο τρόπος μετάδοσης ενός μηνύματος από μια πηγή σε μιαν άλλη (π.χ., ο αέρας

για την ομιλία, το χαρτί για την έντυπη αλληλογραφία, κλπ.). Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, πρέπει το κανάλι να είναι ανάλογο του μηνύματος. Η προφορική επικοινωνία έχει το πλεονέκτημα της αμεσότητας στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των επικοινωνούντων, ενώ η γραπτή επικοινωνία είναι πιο ακριβής και μπορεί να αρχειοθετηθεί. Ένα πολύπλοκο σχέδιο δεν μπορεί να περιγραφεί από το τηλέφωνο, μπορεί όμως να μεταδοθεί από το φαξ.

Ο αποδέκτης είναι το πρόσωπο του οποίου οι αισθήσεις αντιλαμβάνονται το μήνυμα του αποστολέα. Μπορεί ο αποδέκτης να είναι ο ίδιος μας ο εαυτός (ενδοπροσωπική επικοινωνία), ένα άλλο πρόσωπο (διαπροσωπική επικοινωνία), μερικά άλλα πρόσωπα (ομαδική επικοινωνία), ή πάρα πολλά πρόσωπα (μαζική επικοινωνία).

Η αποκωδικοποίηση συντελείται μόλις ο αποδέκτης δεχτεί ένα μήνυμα και ανατρέχει στη μνήμη του για να ανακαλέσει τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται ώστε να μπορέσει να το μεταφράσει σε συγκεκριμένες πληροφορίες. Όσο περισσότερο ταιριάζει η αποκωδικοποίηση στην πρόθεση του αποστολέα, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία.

Ο θόρυβος είναι οποιοσδήποτε παράγοντας προκαλεί ενόχληση, σύγχυση, ή με κάποιο τρόπο εμπλέκεται και διαταράσσει την ομαλή επικοινωνία. Μπορεί να είναι *εσωτερικός* (π.χ., η αφηρημάδα του αποδέκτη), ή *εξωτερικός* (π.χ., η κόρνα ενός αυτοκινήτου). Θόρυβος μπορεί να δημιουργηθεί, ή να υπεισέλθει σε οποιοδήποτε στάδιο της επικοινωνιακής διαδικασίας. Παρά το γεγονός ότι η χειρότερη περίπτωση είναι το μήνυμα να μην είναι αρκετά σαφές, άρα να περιέχει πολύ «θόρυβο» όταν ξεκινάει από τον αποστολέα, παρατηρήθηκε ότι οι περισσότερες αλλοιώσεις, άρα οι επιβαρύνσεις με «θόρυβο», γίνονται κατά τη διάρκεια της αποκωδικοποίησης.

Η επανατροφοδότηση εκφράζει την ανταπόκριση του αποδέκτη, ο οποίος γίνεται πλέον αποστολέας. Η επικοινωνιακή διαδικασία αντιστρέφεται και ακολουθεί τα ίδια βήματα. Μπορεί να είναι *απλή* (π.χ., ένα νεύμα αποδοχής), ή *περίπλοκη* (π.χ., η εκπόνηση μιας έρευνας). Επίσης, μπορεί να είναι *άμεση* ή *καθυστερημένη*, ανάλογα με το θέμα, τις ανάγκες και τις δυνατότητες που υπάρχουν κάθε φορά.

Μονόδρομη επικοινωνία στην πραγματικότητα δεν υπάρχει. Για τεχνικούς μόνο λόγους εξηγείται ότι αυτή συμβαίνει όταν ο αποστολέας επικοινωνεί χωρίς να περιμένει επανατροφοδότηση από τον/τους αποδέκτες. Οι γραπτές εντολές του γενικού διευθυντή προς το προσωπικό είναι ένα παράδειγμα μονόδρομης επικοινωνίας. Αλλά και σε αυτήν την περίπτωση, ο διευθυντής περιμένει μια ανταπόκριση από τους αποδέκτες, η οποία είναι η συμμόρφωσή τους με τις εντολές του.

Διαφήμιση

Τα ΜΜΕ μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση της αθλητικής εγκατάστασης να επικοινωνήσει με την τοπική και την ευρύτερη κοινωνία και να προβάλλει τα προγράμματα και τις εκδηλώσεις που διοργανώνει. Η απόφαση για την επιλογή του αποτελεσματικότερου μέσου επικοινωνίας πρέπει να παίρνει υπόψη της τα χρήματα που μπορούν να διατεθούν, την εμβέλεια του γεγονότος (Wilcox, Ault & Agee, 1988), το φύλο, την ηλικία και το μέγεθος του πληθυσμού στους οποίους απευθύνεται το μήνυμα. Αν ο στόχος είναι η ενημέρωση του αθλητικού κοινού (π.χ.,

φίλαθλοι, παράγοντες, κλπ.), τότε η αθλητική εφημερίδα ίσως να είναι το καταλληλότερο μέσο. Αν ο στόχος είναι ένα ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (π.χ., δημότες), τότε μια πολιτική εφημερίδα μεγαλύτερης εμβέλειας ίσως να είναι προτιμότερη.

Μια σημαντική μέθοδος επικοινωνίας με την τοπική και την ευρύτερη κοινωνία είναι η διαφήμιση, η οποία είναι κάθε μορφή επί πληρωμή παρουσίασης ιδεών, αγαθών, ή υπηρεσιών που γίνεται από ένα άτομο, ή έναν οργανισμό. Με τη χρήση λέξεων, εικόνων, ήχων και άλλων μορφών οπτικοακουστικής διέγερσης, η διαφήμιση δημιουργεί μηνύματα με σκοπό να επηρεάσει τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Για να είναι αποτελεσματικό, ένα μήνυμα μεταδίδεται από τον αποστολέα στο δέκτη με τη χρήση δημόσιων μέσων (Patton, Grantham, Gerson & Gettman, 1989), με σκοπό τη δημιουργία μιας θετικής εντύπωσης. Στοχεύει στη μετάδοση ενός μηνύματος προς τους θεατές και στη διατήρηση του ενδιαφέροντός τους για αρκετό χρονικό διάστημα, ώστε να το διαβάσουν και να το κατανοήσουν.

Τύποι διαφημίσεων. Υπάρχουν τέσσερις τύποι διαφημίσεων: των ίδιων των χώρων της εγκατάστασης, τρίτων μέσω των χώρων της εγκατάστασης, των γεγονότων που οργανώνονται στην εγκατάσταση, και τρίτων μέσω των γεγονότων που οργανώνονται στην εγκατάσταση. Αυτοί μπορεί να γίνονται:

- επί πληρωμή (με την έκδοση ειδικών φυλλαδίων, την καταχώρηση μηνυμάτων στον τύπο, τη δημιουργία και την προβολή διαφημιστικών σποτ από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, κλπ.),
- με ανταλλαγή (να διαφημιστεί από έναν οργανισμό, παραχωρώντας του ως αντάλλαγμα κάποια υπηρεσία), ή
- δωρεάν (να μη δαπανήσει καθόλου χρήματα για να πάρει τη διαφήμιση που επιθυμεί - δημοσιότητα).

Σε οποιαδήποτε περίπτωση, οι πληροφορίες που παρουσιάζονται πρέπει να είναι ευπαρουσίαστες, ακριβείς και με λογική σειρά.

Επίπεδα και διαμόρφωση διαφήμισης. Η αγορά στην οποία απευθύνεται η διαφήμιση διακρίνεται στο τοπικό, στο περιφερειακό, και στο εθνικό επίπεδο (Ray, 1982). Ανεξάρτητα από το επίπεδο, το διαφημιστικό μήνυμα πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με την αγορά και τις ομάδες του πληθυσμού στις οποίες απευθύνεται. Για παράδειγμα, μια διαφήμιση σε ένα περιοδικό ηλεκτρονικών υπολογιστών πρέπει να επικεντρώνεται σε πληροφορίες που ενδιαφέρουν τους επαγγελματίες των ηλεκτρονικών υπολογιστών, ενώ μια αντίστοιχη σε περιοδικό αθλητικού περιεχομένου πρέπει να περιέχει φωτογραφίες από προηγούμενα γεγονότα, αναφορές σε στατιστικά στοιχεία που αφορούν το γεγονός, κλπ. (IAAM, 1990).

Διαφημιστικό γραφείο. Η διαφήμιση της εγκατάστασης, ή ενός αθλητικού γεγονότος, απευθύνεται στο φίλαθλο που αγοράζει το «προϊόν» για να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες. Το περιεχόμενό της έχει τη μορφή πρόσκλησης, για τη διαμόρφωση της οποίας χρησιμοποιούνται πληροφορίες που αντλήθηκαν από σχετική έρευνα. Στην περίπτωση που η εγκατάσταση δε

διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό με τις απαιτούμενες γνώσεις, πρέπει να αναθέτει σε διαφημιστικό γραφείο τη συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών και τη μετατροπή τους σε μήνυμα, το οποίο να μπορούν να κατανοήσουν και να αποδεχτούν οι ενδεχόμενοι πελάτες (π.χ., φίλαθλοι, επιχειρηματίες, κλπ.).

Προϋπολογισμός για διαφήμιση. Συνήθως αποτελεί μέρος του προϋπολογισμού του συνολικού μάρκετινγκ της εγκατάστασης και είναι ένα λεπτομερές σχέδιο χρηματοδότησης όλων των διαφημίσεων της εγκατάστασης, με πληρωμένο χρόνο (στο ραδιόφωνο, στην τηλεόραση) και χώρο (στις εφημερίδες, στα έντυπα, κλπ).

Δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις είναι μια σημαντική λειτουργία, μέσα από την οποία, η διοίκηση της αθλητικής εγκατάστασης προσπαθεί να προσελκύσει και να διατηρήσει την προσοχή, την κατανόηση, την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη ανθρώπων, η γνώμη των οποίων είναι σημαντική για τη λειτουργία της. Οι αποτελεσματικές δημόσιες σχέσεις συμβάλλουν στη δημιουργία θετικών σχέσεων τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Ο ευρύτερα αποδεκτός ορισμός των δημοσίων σχέσεων είναι αυτός που δόθηκε από την εφημερίδα «Public Relation News»: δημόσιες σχέσεις είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ που αξιολογεί συμπεριφορές και προτιμήσεις του κοινού, αναγνωρίζει και ταιριάζει πολιτικές και διαδικασίες ενός ατόμου, ή ενός οργανισμού και δημιουργεί ένα πρόγραμμα από δραστηριότητες για να κερδίσει κοινωνική αναγνώριση και αποδοχή (Bronzman, 1977). Οι Mullin, Hardy & Sutton (1993), τόνισαν ότι οι δημόσιες σχέσεις είναι μια λειτουργία που αξιολογεί τη γνώμη του κοινού για τον οργανισμό ή/και τα προϊόντα / υπηρεσίες του.

Οι δημόσιες σχέσεις διαφέρουν από τη διαφήμιση σε τέσσερα ουσιαστικά σημεία:στη χρονική διάρκεια, στο ποιος την οργανώνει, στο στόχο, και στα μέσα που χρησιμοποιεί. Έτσι, οι δημόσιες σχέσεις έχουν μεγάλη χρονική διάρκεια (γίνονται συνεχώς), και όλα τα μέλη του προσωπικού της εγκατάστασης παίζουν ενεργό ρόλο, έχουν δε ως στόχο να πείσουν ομάδες ανθρώπων να αντιλαμβάνονται διαχρονικά κάτι με συγκεκριμένο τρόπο και δεν χρησιμοποιούν πληρωμένες διαφημίσεις.

Σύμφωνα με την American Management Association (1990), ένας οργανισμός ή ένα τμήμα δημοσίων σχέσεων πρέπει να καθορίζει τους στόχους που θέλει να πετύχει και να σχεδιάζει τη συγκεκριμένη διαδικασία με την οποία θα τους πετύχει. Στους στόχους μπορεί να περιλαμβάνονται:

- η προώθηση των προϊόντων - υπηρεσιών του οργανισμού,
- η έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση του κοινού,
- η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των στελεχών του οργανισμού,
- η δημιουργία μιας ευνοϊκής σχέσης με το κοινό και τα Μ.Μ.Ε.,

- η δημιουργία καλής εικόνας (image) για τον οργανισμό,
- η αντιμετώπιση των αρνητικών σχολίων.

Ανάλογα με το περιβάλλον, ή τον οργανισμό στον οποίο λειτουργούν οι δημόσιες σχέσεις έχουν διαφορετικούς στόχους. Παρακάτω φαίνονται παραδείγματα οργανισμών / φορέων, οι στόχοι των οποίων διαφέρουν ανάλογα με το προϊόν που παρέχουν ή την ιδέα που προωθούν:

1. Μη κερδοσκοπικός οργανισμός ⇨ - προώθηση μιας ιδέας,
   - προσφορά μιας υπηρεσίας,
   - ενημέρωση του κοινού.
2. Κερδοσκοπικός οργανισμός ⇨ - καθιέρωση θετικής εικόνας με σκοπό την πώληση κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Δημοσιότητα. Είναι ο οικονομικότερος τρόπος επικοινωνίας με το κοινό. Χρειάζεται μεγάλο χρονικό διάστημα και ιδιαίτερη προσοχή για να δημιουργηθεί μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται στα Μ.Μ.Ε. και των στελεχών της εγκατάστασης. Εφόσον, όμως, δημιουργηθεί, διευκολύνεται η αμοιβαία επωφελής συνεργασία μεταξύ των δύο μερών. Οι πρώτοι παίρνουν τις κατάλληλες ειδήσεις, με το σωστό τρόπο και στον κατάλληλο χρόνο, ενώ η εγκατάσταση παίρνει πολύ εύκολα και με ελάχιστη δαπάνη τη δημοσιότητα που χρειάζεται για τα προγράμματα, τις εκδηλώσεις που οργανώνει και τα γεγονότα που την αφορούν.

Ομάδες ανθρώπων που εξυπηρετούνται από μια αθλητική εγκατάσταση

Είναι σημαντικό να αφιερώνεται χρόνος σε όλες τις ομάδες ανθρώπων που εξυπηρετούνται από μια αθλητική εγκατάσταση, διότι οι ενέργειες της μιας μπορούν να επηρεάσουν τις άλλες. Αυτές οι ομάδες είναι οι εργαζόμενοι και οι συνεργάτες της αθλητικής εγκατάστασης (εσωτερικές δημόσιες σχέσεις), οι αθλητές, οι προπονητές, οι διαιτητές, κλπ., που τη χρησιμοποιούν (εξωτερικές δημόσιες σχέσεις), όπως επίσης οι πελάτες και οι άνθρωποι που εργάζονται στα Μ.Μ.Ε.

Σχέση με τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες. Η επικοινωνία σε οριζόντιο (μεταξύ των εργαζομένων) και σε κάθετο επίπεδο (μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων), πρέπει να γίνεται τακτικά και οργανωμένα, ώστε τα προβλήματα και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται να γίνονται άμεσα γνωστές. Είναι σημαντικό να σχεδιάζονται προσεκτικά συναντήσεις και να ετοιμάζεται ατζέντα με όλα τα θέματα, διότι με τον τρόπο αυτό δίνεται προσοχή ακόμα και στα ζητήματα που θεωρούνται λιγότερο σημαντικά.

Εκτός από τις τακτικές συναντήσεις, η επικοινωνία μεταξύ των μελών της εγκατάστασης διευκολύνεται με την έκδοση ενός ενημερωτικού δελτίου, τη χρήση πίνακα ανακοινώσεων, την οργάνωση εορταστικών εκδηλώσεων, την αποστολή ευχητηρίων καρτών, κλπ. Δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής ότι οι καλύτεροι διαφημιστές της αθλητικής εγκατάστασης είναι οι εργαζόμενοι σε αυτήν.

Εξωτερικές δημόσιες σχέσεις. Έχουν σκοπό την ανάπτυξη των σχέσεων και της

επικοινωνίας με πρόσωπα που δεν εργάζονται στην εγκατάσταση, αλλά τη χρησιμοποιούν (π.χ., αθλητές, προπονητές, διαιτητές, κλπ.), ή/και μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ. πολιτικά πρόσωπα). Στόχος των εξωτερικών δημοσίων σχέσεων είναι η δημιουργία θετικής προδιάθεσης απέναντι στο κοινό, η παρακίνηση μιας ενέργειας και η υποστήριξη μίας άποψης. Μέρος αυτής της επικοινωνιακής πολιτικής είναι η επιλογή, ή η δημιουργία ενός συμβόλου (λογότυπου), το οποίο εκφράζει τη φιλοσοφία της αθλητικής εγκατάστασης και είναι εύκολα αναγνωρίσιμο από το κοινό.

Ορισμένα από τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη των εξωτερικών δημοσίων σχέσεων είναι τα παρακάτω:

- ομιλίες / παρουσιάσεις στελεχών της εγκατάστασης σε εκδηλώσεις φορέων της κοινότητας,
- οργάνωση σεμιναρίων για ειδικά ζητήματα που ενδιαφέρουν το κοινό,
- οργάνωση εκδηλώσεων, χορών, συνεστιάσεων, κλπ.

Υπάρχουν δύο τρόποι επικοινωνίας με το κοινό: η απευθείας, η οποία είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο δημοσίων σχέσεων και συνήθως γίνεται γραπτά, και μέσω των Μ.Μ.Ε. Τα κείμενα που αποστέλλονται για δημοσίευση πρέπει να είναι ευπαρουσίαστα, ακριβή, χωρίς γραμματικά και συντακτικά λάθη και να προωθούν μια εικόνα (image) προς το κοινό, η οποία να ανταποκρίνεται στο έργο που γίνεται μέσα στην εγκατάσταση. Οι εφημερίδες και το ραδιόφωνο απευθύνονται σε συγκεκριμένο κοινό με παρόμοια χαρακτηριστικά, η ανταπόκριση του οποίου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Μεταξύ αυτών είναι η ώρα που θα ανακοινωθεί μια είδηση, η εκπομπή στην οποία θα αναφερθεί, ο δημοσιογράφος που θα την παρουσιάσει, κλπ. Η τηλεόραση είναι ένα μέσο μεγαλύτερης εμβέλειας, συνεπώς και οι ειδήσεις που ανακοινώνουν πρέπει να έχουν ανάλογο ενδιαφέρον. Δεν πρέπει να παραμελούνται τα ιδιωτικά τοπικά κανάλια, τα οποία συνήθως μεταδίδουν ειδήσεις που ενδιαφέρουν την τοπική κοινωνία.

Σχέση διοίκησης – φιλάθλων. Οι καλές σχέσεις της διοίκησης με τους φιλάθλους προσελκύουν περισσότερες δραστηριότητες, οι οποίες αυξάνουν τη δημοσιότητα της εγκατάστασης και, κατά συνέπεια, τα θετικά σχόλια των δημοσιογράφων, τα οποία, με τη σειρά τους, προσελκύουν περισσότερους φιλάθλους. Η σχέση αυτή διαμορφώνεται από τις πληροφορίες που παρέχονται, το περιβάλλον της εγκατάστασης και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Διαρκεί περισσότερο χρόνο και δημιουργεί πολλές πιθανότητες τόσο για κέρδη όσο και για ζημίες (Wilcox et al. 1988). Πρέπει να αναπτύσσονται προσωπικές σχέσεις με όσους περισσότερους ανθρώπους είναι δυνατόν, πράγμα για το οποίο απαιτείται επένδυση χρόνου και ενέργειας από τα στελέχη της εγκατάστασης, να καταβάλλεται προσπάθεια να καλύπτονται οι ανάγκες τους στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, και να απαντώνται όλα τα τηλεφωνήματα και οι επιστολές τους. Η δημιουργία θετικού κλίματος αυξάνει τις πιθανότητες να συνεχιστεί η συνεργασία μαζί τους και συμβάλλει στην προσέλκυση περισσότερων φιλάθλων.

Σχέσεις με τα Μ.Μ.Ε. Τα στελέχη της αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να αφιερώνουν

χρόνο και ενέργεια για να αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους ανθρώπους που εργάζονται στα Μ.Μ.Ε. Ο όρος «καλές σχέσεις» δεν εννοεί ενδοτική στάση, αλλά επαγγελματική συμπεριφορά (π.χ., άμεση ανταπόκριση, πληροφόρηση, εξυπηρέτηση, ευγένεια, ενδιαφέρον, κλπ.). Η αμέλεια αυτής της διάστασης των δημοσίων σχέσεων οδηγεί πολλές φορές στη δημιουργία αρνητικού περιβάλλοντος και τελικά, στην αδιαφορία των Μ.Μ.Ε., για τις δραστηριότητες της εγκατάστασης. Προκειμένου να αποφευχθεί μια τέτοια κατάσταση, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός σχεδίου δημοσίων σχέσεων που να απευθύνεται στους ανθρώπους αυτούς, το οποίο θα περιλαμβάνει προβλέψεις για την προσέλκυση της προσοχής τους και την αντιμετώπιση αρνητικών καταστάσεων.

Σχεδιασμός πλάνου δημοσίων σχέσεων

Συνήθως οι άνθρωποι που θέλουν να δημοσιοποιήσουν ένα γεγονός παραπονούνται ότι τα Μ.Μ.Ε. δεν τους δίνουν την απαιτούμενη σημασία. Αντίθετα, οι δημοσιογράφοι που ψάχνουν να βρουν «ενδιαφέροντα νέα» για να ενημερώσουν το κοινό τους, συχνά παραπονούνται ότι δεν ενημερώνονται κατάλληλα. Κατά συνέπεια, οι δημόσιες σχέσεις της αθλητικής εγκατάστασης με τα Μ.Μ.Ε. πρέπει να γίνονται σχεδιασμένα και με συστηματικό τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται οι επικοινωνιακοί στόχοι προς όφελος και των δύο μερών. Ένα σχέδιο δημοσίων σχέσεων προσφέρει αυτή τη δυνατότητα, όταν είναι σχεδιασμένο με τρόπο ώστε να πετυχαίνει συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους. Για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να δίνει απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Τι αποτέλεσμα επιδιώκεται;
- Ποιος είναι το κοινό-στόχος (πολιτεία, φίλαθλοι, προπονητές, διαιτητές κλπ.) που ενδιαφέρει;
- Έγινε αναγνώριση της ανάγκης - ενδιαφέροντος του κοινού σχετικά με το τι θέλει να κάνει / παρακολουθήσει / αγοράσει (πιθανά με έρευνα); Ένα γεγονός έχει ενδιαφέρον όταν:
  - ✓ είναι κάτι καινούργιο, διαφορετικό ή ασυνήθιστο,
  - ✓ έχει κάποια αμεσότητα ή είναι επίκαιρο,
  - ✓ επηρεάζει πολλούς ανθρώπους,
  - ✓ προκαλεί αμφισβητήσεις, είναι αμφιλεγόμενο,
  - ✓ αφορά ένα διακεκριμένο οργανισμό ή άτομο.
- Έγινε επιλογή του μηνύματος ώστε να ανταποκρίνεται στην ανάγκη / ενδιαφέρον του κοινού;
- Έγινε επιλογή της κατάλληλης μεθόδου επικοινωνίας (ατομικές συναντήσεις, ανακοινώσεις, συνεντεύξεις, διαφημίσεις, κλπ.);
- Έγινε επιλογή του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας;

- Έγινε επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου για να εκπροσωπήσει τον οργανισμό;
- Συνδέθηκαν τα παραπάνω έτσι ώστε να ικανοποιούν την ανάγκη και το ενδιαφέρον των ανθρώπων στους οποίους απευθύνεται το μήνυμα;

Γραφείο τύπου: Για να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό κλίμα με τα Μ.Μ.Ε. (αλλά και με την κοινότητα), είναι σκόπιμο η αθλητική εγκατάσταση να δημιουργήσει ένα γραφείο τύπου, το οποίο θα:

- τηρεί αρχείο με στοιχεία για τα μέσα μαζικής ενημέρωσης,
- παρακολουθεί και θα αρχειοθετεί τα δημοσιεύματα,
- εκδίδει πληροφοριακά ή διαφημιστικά έντυπα, τα οποία θα αποστέλλει έγκαιρα,
- προωθεί τις δραστηριότητες των χορηγών,
- στέλνει δελτία τύπου όταν πρόκειται να οργανωθεί ένα σημαντικό γεγονός που πρέπει να γνωστοποιηθεί στο κοινό,
- οργανώνει κοινωνικές εκδηλώσεις για τους ανθρώπους των Μ.Μ.Ε., ώστε να διατηρείται η επαφή και η σχέση με αυτά,
- οργανώνει συνέντευξη τύπου πριν από την έναρξη σημαντικών γεγονότων, η οποία θα συνδυάζεται με μια μικρή εκδήλωση, όπου θα συμμετέχουν τα Μ.Μ.Ε., καθώς και οι πρωταγωνιστές των γεγονότων.

Μεταξύ των αρμοδιοτήτων του επικεφαλής του γραφείου τύπου είναι η εκπροσώπηση της διοίκησης της εγκατάστασης σε εκδηλώσεις της κοινότητας, η επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε., σε περιπτώσεις κρίσεων, και η εκπαίδευση των στελεχών της εγκατάστασης σε θέματα δημοσίων σχέσεων.

Το δελτίο τύπου: Εφόσον εξασφαλιστεί ότι ένα γεγονός ενδιαφέρει το κοινό (και συνεπώς τα Μ.Μ.Ε.), πρέπει να αποσταλεί ένα δελτίο τύπου, η συγγραφή του οποίου απαιτεί ειδικές γνώσεις. Όταν αυτές δεν υπάρχουν, η προσδοκώμενη θετική δημοσιότητα ενδεχόμενα να μετατραπεί σε αρνητική. Παρακάτω δίνονται ορισμένες οδηγίες που πρέπει να ακολουθούνται για τη διαμόρφωσή του. Το πιο σημαντικό κομμάτι του είναι η αρχή και γι' αυτό πρέπει να περιέχει την πιο σημαντική πληροφορία που μπορεί να προκαλέσει το ενδιαφέρον αυτού που θα το διαβάσει. Το κυρίως κείμενο πρέπει να περιέχει τις πληροφορίες που περιγράφουν το ποιος, τι, που, πότε, γιατί, και το πόσο του παρουσιαζόμενου γεγονότος, καθώς και το όφελος που θα έχει κάποιος εάν δράσει σύμφωνα με αυτό που ζητά το μήνυμα ή την απώλεια που θα έχει εάν δε δράσει σύμφωνα με αυτό.

Ένα δελτίο τύπου πρέπει να παρουσιάζει αυτό που προσφέρεται ως κάτι που θα ικανοποιήσει την ανάγκη / ενδιαφέρον των ανθρώπων, να γράφεται με σαφές λεξιλόγιο, και να γράφεται στην ενεργητική φωνή σαν κάποιος να εκφωνεί λόγο.

Ένα δελτίο τύπου δεν πρέπει να έχει ορθογραφικά / γραμματικά / συντακτικά λάθη, να χρησιμοποιεί περιττά επίθετα, να χρησιμοποιεί περισσότερες από 20 - 30 λέξεις για κάθε

πρόταση και 3 - 5 σειρές σε κάθε παράγραφο, να είναι περισσότερο από 2 - 3 σελίδες.

Η συνέντευξη τύπου: Αφού κοινοποιηθεί το μήνυμα προς τα Μ.Μ.Ε., πρέπει να οργανωθεί μια συνέντευξη τύπου, για την επιτυχία της οποίας πρέπει ο διοργανωτής να λαμβάνει υπόψη του τα εξής:

- Σωστή επιλογή της μέρας και της ώρας που θα πραγματοποιηθεί, έτσι ώστε οι δημοσιογράφοι να μην είναι απασχολημένοι. Ως ιδανικές θεωρούνται οι μεσημβρινές ώρες και οι ημέρες που δεν έχουν προγραμματιστεί άλλα σημαντικά γεγονότα.
- Ταχυδρόμηση προσκλήσεων σε όλα τα επιλεγμένα Μ.Μ.Ε., δύο εβδομάδες πριν.
- Τηλέφωνο σε όλους τους προσκεκλημένους για υπενθύμιση και επιβεβαίωση ότι θα έρθουν, 3 - 4 ημέρες πριν.
- Ετοιμασία ενός πακέτου που θα παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.
- Αποστολή του πληροφοριακού πακέτου σε όσους δε συμμετείχαν στη συνέντευξη τύπου και επιβεβαίωση με τηλεφωνική επικοινωνία ότι το πήραν.
- Αξιολόγηση της επιτυχίας της συνέντευξης τύπου από δημοσιεύματα της επομένης μέρας.

Αρνητικές δημόσιες σχέσεις

Λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων που φιλοξενεί μια αθλητική εγκατάσταση, είναι πολύ πιθανό ότι κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της θα συμβεί ένα ανεπιθύμητο γεγονός (π.χ., τραυματισμός, ματαίωση εκδήλωσης, κλπ.), το οποίο είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει αρνητική δημοσιότητα. Για την αποφυγή / αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων, και σε συνεργασία με το αρμόδιο για τις δημόσιες σχέσεις στέλεχος, η διοίκηση πρέπει να θεσπίσει κανόνες που να εξασφαλίζουν τη μεταβίβαση των απαιτούμενων πληροφοριών από το αρμόδιο στέλεχος της εγκατάστασης σε κάθε ενδιαφερόμενο, ειδικά στα Μ.Μ.Ε. πριν αυτά βγάλουν τα δικά τους συμπεράσματα. Εφόσον συμβεί κάποιο γεγονός αρνητικής δημοσιότητας, οι κανόνες τίθενται σε εφαρμογή με συντονισμένο τρόπο, ακολουθούνται από όλα τα μέλη του προσωπικού και επιτρέπουν στη διοίκηση να επιτυγχάνει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, στο συντομότερο δυνατό χρόνο, καταναλώνοντας τη λιγότερη δυνατή ενέργεια.

Οι δημόσιες σχέσεις είναι ένα δυνατό όπλο που η σωστή χρήση του μπορεί να έχει σημαντικά θετικά αποτελέσματα, ενώ τυχόν λανθασμένοι χειρισμοί μπορεί να αποβούν μοιραίοι. Από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι στην οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού, οι δημόσιες σχέσεις δεν είναι πολυτέλεια, αλλά ανάγκη.

Η εικόνα της αθλητικής εγκατάστασης

Εικόνα είναι η εντύπωση και η γνώμη που σχηματίζουν ομάδες ανθρώπων για έναν άνθρωπο, ή έναν οργανισμό, η οποία βασίζεται σε λεκτικά, γραπτά, οπτικά, ή συμβολικά μηνύματα που μεταδίδει ο ίδιος ο άνθρωπος / οργανισμός, ή μεταδίδουν άλλοι άνθρωποι / οργανισμοί γι' αυτόν.

Το σύνολο των μεμονωμένων και των ομαδικών εντυπώσεων και αντιλήψεων που σχηματίζουν την «κοινή γνώμη», διαμορφώνουν την εικόνα της εγκατάστασης. Η δημιουργία μιας θετικής εικόνας προϋποθέτει ένα ασφαλές, καθαρό και ευχάριστο περιβάλλον μέσα στην εγκατάσταση, αποτελεσματική οργάνωση των προγραμμάτων και των υπηρεσιών που προσφέρονται και καλλιέργεια σχέσεων με 4 ομάδες ανθρώπων: το κοινό, τους ανθρώπους που εργάζονται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους πολιτικούς, και τους οργανωτές γεγονότων. Οι επαφές με τις ομάδες αυτές πρέπει να είναι επαγγελματικές και ηθικές προκειμένου να δημιουργήσουν σταθερές σχέσεις και θετική πληροφόρηση για την εγκατάσταση. Οι «συμφωνίες» και οι «διευκολύνσεις» μπορεί να παρέχουν εφήμερα οφέλη, αλλά μακροχρόνια μάλλον θα βλάψουν τη φήμη της. Η δημιουργία και η συντήρηση των σχέσεων με τους ανθρώπους που ανήκουν στις προαναφερθείσες ομάδες, είναι μια μακρόχρονη διαδικασία στην οποία πρέπει να συμμετέχουν όλα τα στελέχη της εγκατάστασης.

Το κοινό

Είναι ο βασικός λόγος ύπαρξης της εγκατάστασης. Προκειμένου να σχηματίσει θετική εικόνα για τη λειτουργία της χρειάζεται να έχει πληροφόρηση για τα προγράμματα και τα γεγονότα που φιλοξενούνται στην εγκατάσταση, την τιμή των εισιτηρίων, τις ώρες έναρξης και λήξης κλπ., να τυγχάνει ευγενικής αντιμετώπισης από όλα τα στελέχη της, να έχει την αίσθηση της καθαριότητας σε όλους τους χώρους, και την αίσθηση της άνεσης κατά τη διάρκεια της παραμονής του σε αυτούς.

Οι άνθρωποι που εργάζονται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης

Μπορούν να διαμορφώσουν σε μεγάλο βαθμό την εικόνα της εγκατάστασης, είτε θετικά είτε αρνητικά. Κατά συνέπεια, πρέπει να κρατούνται ενήμεροι για τις προσπάθειες της διοίκησης να παρέχει ολοένα καλύτερες υπηρεσίες στο φίλαθλο / αθλούμενο κοινό.

Οι πολιτικοί

Σε αυτή την ομάδα ανήκουν οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι των πολιτών μιας κοινωνίας, καθώς και το προσωπικό που εργάζεται γι αυτούς (π.χ., δήμο, περιφέρεια, υπουργείο, κλπ.). Λόγω της θέσης τους, οι άνθρωποι αυτοί έχουν μεγάλη επιρροή στο κοινωνικό περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουν την εγκατάσταση σε πρακτικά ζητήματα (π.χ., στον οικονομικό έλεγχο, στην ανταπόκριση της αστυνομίας, στην αποκομιδή των σκουπιδιών, κλπ.) έχει άμεση επίδραση στην εικόνα της.

Οι οργανωτές γεγονότων και εκδηλώσεων

Θεωρούνται συνεργάτες της διοίκησης και πρέπει να αισθάνονται ότι η εγκατάσταση έχει όλες τις προϋποθέσεις για να εξυπηρετήσει τις απαιτήσεις τους, οι οποίες αντανακλούν τις επιθυμίες του κοινού για το οποίο διοργανώνονται οι αθλητικές εκδηλώσεις και το οποίο στηρίζει οικονομικά την αθλητική εγκατάσταση.

Κυριότερα σημεία

1. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική για τα διοικητικά στελέχη των αθλητικών εγκαταστάσεων, διότι αφενός με αυτή εκπληρώνουν τις διοικητικές διαδικασίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου και αφετέρου διότι είναι μια δραστηριότητα στην οποία αφιερώνουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους.
2. Η επικοινωνία πραγματοποιείται μέσα και μεταξύ των οργανισμών, επηρεαζόμενη από το σύστημα επικοινωνίας, την ειδίκευση κάθε υπαλλήλου, και την κατοχή των πληροφοριών.
3. Η επικοινωνία εκδηλώνεται σε διαπροσωπικό, πληροφοριακό και αποφασιστικό επίπεδο.
4. Η διαφήμιση είναι μια σημαντική μέθοδος δημιουργίας θετικής άποψης για την αθλητική εγκατάσταση / γεγονός χρησιμοποιώντας τα μέσα μαζικής επικοινωνίας επί πληρωμή, με ανταλλαγή, ή δωρεάν.
5. Το διαφημιστικό μήνυμα μπορεί να διανεμηθεί από μια διαφημιστική εταιρία, από τους διοργανωτές ενός γεγονότος, ή από τους υπαλλήλους του αθλητικού κέντρου.
6. Οι επιχειρηματικές ανταλλαγές είναι μία διαδεδομένη πρακτική. Το αθλητικό κέντρο συνήθως παρέχει δωρεάν εισιτήρια σε ραδιοφωνικούς και τηλεοπτικούς σταθμούς σε αντάλλαγμα διαφημιστικού χρόνου για την προβολή του αθλητικού κέντρου, ή του υπό διοργάνωση γεγονότος.
7. Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να χωριστούν σε επικοινωνία με το κοινό επί πληρωμή (διαφήμιση), και χωρίς πληρωμή (δημοσιότητα).
8. Τα στελέχη μιας αθλητικής εγκατάστασης ενδιαφέρονται για τη διατήρηση θετικών σχέσεων με τρεις χαρακτηριστικές ομάδες του κοινού τους διοργανωτές αθλητικών γεγονότων, τους φιλάθλους, και τα ΜΜΕ.
9. Ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων είναι υπεύθυνος για το χειρισμό των αναγκών των ενδιαφερόντων και των απαιτήσεων των ΜΜΕ. Κατά συνέπεια, πρέπει να έχει την απαραίτητη κατάρτιση για την πραγματοποίηση συνεντεύξεων τύπου, για τη συγγραφή δελτίων τύπου, την προσέλκυση της προσοχής των ΜΜΕ, κλπ.
10. Οι υπάλληλοι μιας αθλητικής εγκατάστασης συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία θετικής εικόνας, συμμετέχοντας σε εκδηλώσεις και παρουσιάζοντας τον τρόπο εξυπηρέτησης, καθώς επίσης τις ανέσεις της εγκατάστασης.
11. Οι σχέσεις με το κοινό, τους ανθρώπους που εργάζονται στα ΜΜΕ, τους πολιτικούς και τους οργανωτές γεγονότων, πρέπει να είναι επαγγελματικές και ηθικές προκειμένου να έχουν σταθερότητα και θετική πληροφόρηση για την εγκατάσταση.

Ερωτήσεις

1. Δώστε τον ορισμό της επικοινωνίας και συζητήστε το ρόλο της στη λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων.
2. Περιγράψτε τον τρόπο που εκδηλώνεται η επικοινωνία σε σχέση με τους ρόλους των διοικητικών στελεχών.
3. Ποια είναι η ολοκληρωμένη διαδικασία της επικοινωνίας; Από ποια στοιχεία αποτελείται; Πως εκδηλώνεται;
4. Δώστε τον ορισμό της διαφήμισης και προσδιορίστε το ρόλο της στη λειτουργία του αθλητικού κέντρου.
5. Συζητείστε τις διαφορές ανάμεσα στους εναλλακτικούς τρόπους διαφήμισης.
6. Σε ποιες περιστάσεις θα χρησιμοποιούσατε στελέχη του αθλητικού κέντρου για τη δημιουργία μίας διαφήμισης;
7. Προσδιορίστε τα στοιχεία από τα οποία αποτελούνται οι δημόσιες σχέσεις των εγκαταστάσεων.
8. Με ποιους και γιατί πρέπει να διατηρούν θετικές σχέσεις οι υπάλληλοι των αθλητικών εγκαταστάσεων;
9. Συζητείστε τη διαδικασία δημιουργίας της εικόνας μίας αθλητικής εγκατάστασης και εξηγείστε γιατί είναι σημαντική για τη λειτουργία της.
10. Ποια ομάδα ανθρώπων θεωρείται η πιο σημαντική στη λειτουργία μιας αθλητικής εγκατάστασης και για ποιο λόγο;

ΜΕΡΟΣ V:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Το τέταρτο μέρος πραγματεύεται την οικονομική λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων, από τη διαδικασία χρηματοδότησης και τον προϋπολογισμό κατασκευής, μέχρι τη δυνατότητα και τους τρόπους αύξησης των εσόδων από τη λειτουργία τους. Η συγκεκριμένη ενότητα αναφέρεται και αναλύει τους τρόπους χρηματοδότησης κατασκευής, τους τρόπους σύνταξης του προϋπολογισμού κατασκευής και λειτουργίας, τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των εγκαταστάσεων, το σχεδιασμό / παραγωγή αθλητικών γεγονότων, και τη διαχείριση της διαδικασίας πώλησης εισιτηρίων.

Οικονομική λειτουργία

Η εύρυθμη οικονομική λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων στηρίζεται στη σωστή διαχείριση των πόρων που διαθέτουν, όπως επίσης και στην έγκαιρη διάγνωση και εξυπηρέτηση των αναγκών και ενδιαφερόντων του κοινού στο οποίο απευθύνονται. Από τους κύριους στόχους της διοίκησης των αθλητικών εγκαταστάσεων είναι η επίτευξη της οικονομικής αυτονομίας τους (κυρίως όταν πρόκειται για εγκαταστάσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα), ή η μεγιστοποίηση του κέρδους (κυρίως όταν πρόκειται για ιδιωτικές εγκαταστάσεις). Συνεπώς, η γνώση βασικών εννοιών της οικονομικής λειτουργίας των εγκαταστάσεων είναι από τις πιο σημαντικές για τη λήψη ορθών αποφάσεων. Για την αποτελεσματική οικονομική λειτουργία και διαχείριση μιας αθλητικής εγκατάστασης απαιτούνται διοικητικά στελέχη με ειδικές σπουδές και εκπαίδευση, ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από το μέγεθος της εγκατάστασης και από τα γεγονότα που φιλοξενούνται σε αυτή.

Χρηματοδότηση της κατασκευής

Η εξεύρεση πόρων για τη χρηματοδότηση κατασκευής των αθλητικών εγκαταστάσεων είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο. Παραδοσιακά, η τοπική αυτοδιοίκηση, το κράτος, ή οι δύο αυτοί φορείς σε συνεργασία αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος του κόστους κατασκευής. Σε ελάχιστες περιπτώσεις, όμως, η σκοπιμότητα δημιουργίας ενός τέτοιου χώρου εκτιμάται με βάση πιθανά οφέλη (π.χ., οικονομικά, κοινωνικά, κλπ.) που θα προκύψουν από τη λειτουργία του, γεγονός το οποίο δεν συμβαίνει όταν πρόκειται να εξεταστεί η δημιουργία ιδιωτικών αθλητικών εγκαταστάσεων (Kelsey & Gray, 1986). Οπωσδήποτε, όμως, είτε πρόκειται για δημόσιες, είτε για ιδιωτικές εγκαταστάσεις, η χρηματοδότησή της κατασκευής τους είναι μια περίπλοκη διαδικασία, η οποία απαιτεί προσεκτική οργάνωση και σχεδιασμό και περιλαμβάνει:

- Τον προσδιορισμό και την αιτιολόγηση των αναγκών, καταγραμμένων αναλυτικά και ευπαρουσίαστα σε έντυπο που εξηγεί γιατί είναι απαραίτητη η αθλητική

εγκατάσταση και τι θα κερδίσει ο χρηματοδότης αν συμμετέχει σε αυτή. Η μελέτη αυτή παραδίδεται στη συνέχεια στους πιθανούς χρηματοδότες.

- Τον προϋπολογισμό κάθε επί μέρους φάσης (π.χ., αμοιβές, υλικά, κλπ.).
- Την προετοιμασία ενός συγκεκριμένου σχεδίου ενεργειών.
- Την έρευνα για τον εντοπισμό πιθανών πηγών χρηματοδότησης (π.χ., ίδια κεφάλαια, δανεισμό, επιχορηγήσεις, κλπ.).
- Τις ενέργειες για τη συγκέντρωση του απαιτούμενου ποσού.

Προϋπολογισμός

Η συγκρότηση του προϋπολογισμού για την κατασκευή μιας εγκατάστασης είναι επίσης μια περίπλοκη διαδικασία. Οι βασικότερες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν σχετίζονται με το ποσό των χρημάτων που απαιτούνται για την κατασκευή και τη λειτουργία της, το ποσό των χρημάτων που μπορούν να διατεθούν, και τις χρονικές στιγμές που πρέπει αυτά να διατεθούν.

Ο τελικός προϋπολογισμός αποτελείται από 5 επιμέρους προϋπολογισμούς, κάθε ένας από τους οποίους αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη φάση του υπό κατασκευή έργου. Οι επιμέρους προϋπολογισμοί είναι:

1. Προπαρασκευής: περιλαμβάνει το κόστος απόκτησης της γης, του σχεδιασμού, της μελέτης σκοπιμότητας, των αμοιβών των αρχιτεκτόνων / μηχανικών, της άδειας ανέγερσης, της κατασκευής του έργου, της προμήθειας του εξοπλισμού, των κάθε είδους ασφαλειών, της διαφήμισης του έργου, κλπ. Τα ποσά που απαιτούνται για κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες εξόδων, εξαρτώνται σε ένα βαθμό και από την περιοχή που πρόκειται να κατασκευαστεί το έργο.
2. Κατασκευής: περιλαμβάνει το κόστος των υλικών, των αμοιβών και της ασφάλισης των εργαζομένων, της κατασκευής, του εξοπλισμού, κλπ.
3. Λειτουργίας: περιλαμβάνει το κόστος των αμοιβών και της ασφάλισης των εργαζομένων όταν αυτή λειτουργήσει, των συνδέσεων με τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (π.χ., ΟΤΕ, ΔΕΗ, κλπ.), της συντήρησης, κλπ.
4. Απόσβεσης της επένδυσης: περιλαμβάνει τα οικονομικά μεγέθη, το χρονοδιάγραμμα και τις μεθόδους που θα ακολουθηθούν για την απόσβεση της επένδυσης, όπως επίσης τη δημιουργία εσόδων, ή και κερδών από τη λειτουργία της, κλπ.
5. Εφεδρικός: περιλαμβάνει τα απρόβλεπτα έξοδα.

Σε ό,τι αφορά στη λειτουργία της εγκατάστασης, ο προϋπολογισμός εξυπηρετεί τους σκοπούς της πρόβλεψης των εξόδων και των εσόδων της για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ή για την οργάνωση ενός συγκεκριμένου γεγονότος, και του ελέγχου της ροής των χρημάτων προς τις δύο κατευθύνσεις ανά πάσα στιγμή.

Προϋπολογισμός λειτουργίας των εγκαταστάσεων

Ο προϋπολογισμός αποτελεί τον οικονομικό σχεδιασμό ενός οργανισμού για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στηρίζεται στις προβλέψεις των εσόδων και εξόδων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, η οποία ποικίλει ανάλογα με το αντικείμενο της δραστηριότητας (Grantham et al., 1998). Η περίοδος την οποία καλύπτει ένας προϋπολογισμός είναι συνήθως ένας χρόνος, αλλά μπορεί να είναι μικρότερη, ή μεγαλύτερη. Για παράδειγμα, η διοργάνωση ενός αθλητικού γεγονότος από μια αθλητική εγκατάσταση απαιτεί την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού, η χρονική διάρκεια του οποίου καλύπτει ένα διάστημα από την ανάληψη της διοργάνωσης έως και μετά την ολοκλήρωσή της. Εκτός από την κύρια περίοδο που καλύπτει ένας προϋπολογισμός, είναι επίσης σημαντική η κατάρτιση προϋπολογισμών για μικρότερες επιμέρους περιόδους, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να γίνεται συχνά η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα στοιχεία του προϋπολογισμού. Όσο αυστηρότερος πρέπει να είναι ο έλεγχος, τόσο μικρότερη πρέπει να είναι η περίοδος που καλύπτουν οι επιμέρους προϋπολογισμοί (Dyson, 1994).

Η διαδικασία του προϋπολογισμού διακρίνεται στις φάσεις της προετοιμασίας, της παρουσίασής του στη διοίκηση για έγκριση, της εκτέλεσης, και του ελέγχου (Davidson et al., 1988). Η προετοιμασία γίνεται από το αρμόδιο στέλεχος, ή τμήμα και αρχίζει με τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων της διοίκησης για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ή το γεγονός. Σε αυτή τη φάση είναι απαραίτητο να συμμετέχει όλο το προσωπικό με συμβουλές και παρατηρήσεις που αφορούν στον τομέα ευθύνης τους. Η μελέτη των προϋπολογισμών των περασμένων χρόνων, των σχετικών νόμων, των φορολογικών ρυθμίσεων, των οικονομικών μελετών μεγάλων οργανισμών, κλπ., διευκολύνει τη συγκρότηση του προτεινόμενου προϋπολογισμού. Το τελικό κείμενο πρέπει να είναι ακριβές, κατανοητό, και να περιλαμβάνει όλα τα έγγραφα που χρειάζεται για να στηριχθεί το περιεχόμενό του (π.χ., στατιστικά στοιχεία, κλπ.). Επειδή κάθε αλλαγή στις προτεραιότητες της διοίκησης έχει άμεσο αντίκτυπο στον προϋπολογισμό, αυτός πρέπει να είναι συγκροτημένος έτσι ώστε να μπορεί να αναπροσαρμοστεί χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα.

Ο προϋπολογισμός παρέχει λεπτομερή περιγραφή, ανάλυση και αιτιολογία των εξόδων (π.χ., μισθούς, εξοπλισμό, οργάνωση προγραμμάτων, συντήρηση εγκαταστάσεων, κλπ.), και την ανάλογη πρόβλεψη για τα έσοδα και τις πηγές τους (Howard & Crompton, 1980). Επιτρέπει τον έλεγχο της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των τμημάτων μιας αθλητικής εγκατάστασης με καθαρά αντικειμενικά κριτήρια. Η συνεχής παρακολούθηση των επιμέρους στοιχείων του και η επισήμανση σημαντικών αποκλίσεων από τον αρχικό προϋπολογισμό δίνει τη δυνατότητα να διαγνωστούν έγκαιρα πιθανά προβλήματα και να ληφθούν αποφάσεις για την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων. Ένα τυπικό σχέδιο προβλέψεων των οικονομικών στοιχείων μιας αθλητικής εγκατάστασης εμφανίζει την παρακάτω μορφή:

Χρονική περίοδος	1ο τρίμηνο	2ο τρίμηνο	3ο τρίμηνο	4ο τρίμηνο
Πωλήσεις				
Κόστος πωλήσεων				
Μικτό κέρδος				
Μισθοί				
Ενοίκια				
Ασφάλιση				
Διαφήμιση				
Λογαριασμοί				
Γενικά έξοδα				
Συνολικές δαπάνες				
Καθαρό κέρδος				

Για κάθε προϋπολογισμό υπάρχουν περιοριστικοί παράγοντες. Για παράδειγμα, για ένα αθλητικό κέντρο, ή ένα γυμναστήριο περιοριστικοί παράγοντες είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων και οι διαθέσιμοι χώροι. Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και τις προβλέψεις για τα έσοδα, όπως επίσης και για ορισμένα από τα αναμενόμενα έξοδα. Όσο, λοιπόν, πιο ρεαλιστική είναι η εκτίμηση των περιοριστικών παραγόντων, τόσο πιο κοντά στα πραγματικά αποτελέσματα θα είναι και ο προϋπολογισμός. Εδώ πρέπει να τονισθεί ότι ο προϋπολογισμός δεν αποτελεί απλά ένα εργαλείο οικονομικού σχεδιασμού, για τον έλεγχο της αποδοτικότητας ενός οργανισμού και των επιμέρους τμημάτων του, αλλά και η παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Millichamp, 1997). Συνεπώς, εάν η εκτίμηση για το ύψος του περιοριστικού παράγοντα είναι πολύ υψηλότερη από αυτό που πραγματικά μπορεί να επιτευχθεί, είναι δυνατόν να μειωθεί η αποδοτικότητα ως αποτέλεσμα της απογοήτευσης του προσωπικού. Επίσης, το ίδιο μπορεί να συμβεί σε περίπτωση που η εκτίμηση για τον περιοριστικό παράγοντα είναι ιδιαίτερα χαμηλή, γεγονός που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της επαγρύπνησης του προσωπικού.

Ο σωστός έλεγχος της αποδοτικότητας είναι άμεσα συνδεδεμένος με τη μέθοδο σύνταξης του προϋπολογισμού. Στη συνέχεια επιχειρείται μια παρουσίαση των διαφορετικών μεθόδων σύνταξης των προϋπολογισμών που χρησιμοποιούνται στην πράξη, και των πλεονεκτημάτων / αδυναμιών κάθε μεθόδου.

Αμετάβλητος προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός αυτού του τύπου παραμένει αμετάβλητος ανεξάρτητα από το επίπεδο δραστηριότητας που επιτυγχάνεται. Σε περίπτωση που το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας είναι διαφορετικό από αυτό που προβλέπει ο προϋπολογισμός, τότε υπάρχει σημαντική *απόκλιση* σε όλα τα επιμέρους στοιχεία του προϋπολογισμού (Dyson 1994; Mott 1999). Ο προϋπολογισμός που ακολουθεί αποτελεί ένα παράδειγμα αμετάβλητου προϋπολογισμού:

Πίνακας 7. Αμετάβλητος προϋπολογισμός

	Γυμναστήριο 'Χ'		
	Προϋπολογισμός	Πραγματικά αποτελέσματα	Απόκλιση
Δραστηριότητα	100%	85%	15%
Έσοδα σε €	10.000	8.500	1.500
Μείον δαπάνες			
Καθαρισμός	800	750	50
Μισθοί	1.500	1.300	200
Ασφάλιση	2.000	1.800	200
Φωτισμός / Θέρμανση	2.200	2.000	200
Επισκευές	1.000	1.000	0
Σύνολο	7.500	6.850	650
Κέρδος (ζημιά)	2.500	1.650	850

Η εικόνα που δημιουργείται από την εξέταση των πραγματικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τον προϋπολογισμό είναι ότι η παραπάνω εγκατάσταση παρότι απέτυχε να πραγματοποιήσει το ύψος των προβλεπόμενων πωλήσεων, εντούτοις κατόρθωσε να περιορίσει σημαντικά τις δαπάνες για μισθούς, ασφάλιση και φωτισμό (200 € για κάθε κατηγορία δαπανών) και λιγότερο τις δαπάνες καθαρισμού (50 €). Η εικόνα δεν είναι καθόλου καθησυχαστική, καθώς τα προϋπολογιζόμενα έξοδα στηρίζονταν στις προβλέψεις με βάση το 100% της δραστηριότητας. Καθώς, όμως, η δραστηριότητα της αθλητικής εγκατάστασης περιορίστηκε στο 85%, δεν μπορεί να γίνει άμεση σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τον προϋπολογισμό, γεγονός που αποτελεί το σοβαρότερο πρόβλημα του αμετάβλητου προϋπολογισμού. Λύση στο πρόβλημα αυτό μπορεί να δώσει ο ελαστικός προϋπολογισμός.

Ελαστικός προϋπολογισμός

Συνήθως το επίπεδο της δραστηριότητας δεν είναι ακριβώς αυτό που προβλέπει ένας αμετάβλητος προϋπολογισμός, πράγμα που μπορεί να οφείλεται σε πολλούς λόγους. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που οι συνθήκες της αγοράς (π.χ., προτιμήσεις των καταναλωτών, τιμή ανταγωνιστικών προϊόντων, διαφήμιση, κλπ.), αποδειχθούν απρόσδόκητα ευνοϊκές για μια επιχείρηση, οι πωλήσεις μπορεί να ξεπεράσουν τις αρχικές εκτιμήσεις. Σε άλλες περιπτώσεις, στις οποίες οι συνθήκες της αγοράς εξελιχθούν εξαιρετικά δυσμενώς εξαιτίας κάποιου απρόβλεπτου παράγοντα είναι δυνατό να συμβεί ακριβώς το αντίθετο. Για να υπάρξει και στις δύο περιπτώσεις ένας πιο αποτελεσματικός έλεγχος της αποδοτικότητας, είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει τα προβλεπόμενα έσοδα και τις δαπάνες για διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας (Millichamp, 1997). Ο τύπος του προϋπολογισμού που είναι σχεδιασμένος έτσι ώστε να μεταβάλλεται ανάλογα με τις διακυμάνσεις του επιπέδου δραστηριότητας, ονομάζεται ελαστικός (Dyson 1994, Mott 1999). Ουσιαστικά, ο τύπος αυτός δεν αποτελείται από ένα

μόνο προϋπολογισμό, αλλά από μία σειρά από προϋπολογισμούς, ο κάθε ένας από τους οποίους στηρίζεται σε ένα διαφορετικό επίπεδο δραστηριότητας μέσα στα αναμενόμενα όρια. Για παράδειγμα, αν μια αθλητική εγκατάσταση αναμένει ότι σε κάθε περίπτωση η δραστηριότητά της δεν πρόκειται να πέσει κάτω από 80%, τότε μπορεί να προετοιμάσει τρεις διαφορετικούς προϋπολογισμούς εσόδων και δαπανών που να αντιστοιχούν στο 80%, 90% και 100% της δυναμικότητάς της, όπως φαίνεται στο παράδειγμα που ακολουθεί.

Πίνακας 8. Ελαστικός προϋπολογισμός

	Γυμναστήριο 'Χ'		
	Προϋπολογισμός		
Δραστηριότητα	100%	90%	80%
Έσοδα Σε €	10.000	9.000	8.000
Μείον δαπάνες			
Καθαρισμός	800	720	640
Μισθοί	1.500	1.350	1.200
Ασφάλιση	2.000	1.800	1.600
Φωτισμός / Θέρμανση	2.200	1.980	1.760
Επισκευές	1.000	900	800
Σύνολο	7.500	6.750	6.000
Κέρδος (ζημιά)	2.500	2.250	2.000

Ο ελαστικός προϋπολογισμός δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των αποτελεσμάτων που τελικά επιτεύχθηκαν και των προβλεπόμενων εσόδων και δαπανών για το συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας. Έτσι, αν υποτεθεί ότι, όσον αφορά στο παραπάνω παράδειγμα, η δραστηριότητα του γυμναστηρίου κυμάνθηκε τελικά στο 85%, τότε τα πραγματικά αποτελέσματα μπορεί να συγκριθούν με τα προβλεπόμενα έσοδα και τις αντίστοιχες δαπάνες στο 85% της δραστηριότητας. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να γίνει μια πιο αντικειμενική εκτίμηση της αποδοτικότητάς του, καθώς οι αποκλίσεις μεταξύ των πραγματικών αποτελεσμάτων και του προϋπολογισμού αναφέρονται στο ίδιο επίπεδο δραστηριότητας. Για παράδειγμα, η εκτίμηση της αποδοτικότητας του γυμναστηρίου μπορεί να γίνει με τον τρόπο που παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 9. Εκτίμηση αποδοτικότητας με βάση τον προϋπολογισμό και τα πραγματικά αποτελέσματα

Γυμναστήριο 'Χ'

	Προϋπολογισμός	Πραγματικά αποτελέσματα	Απόκλιση
Δραστηριότητα	85%	85%	
Έσοδα σε €	8.500	8.500	0
Μείον δαπάνες			
Καθαρισμός	680	750	70
Μισθοί	1.275	1.300	25
Ασφάλιση	1.700	1.800	100
Φωτισμός / Θέρμανση	1.870	2.000	130
Επισκευές	850	1.000	150
Σύνολο	6.375	6.850	475
Κέρδος (ζημιά)	2.125	1.650	(475)

Η εικόνα του παραπάνω γυμναστηρίου (μέσα από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα προϋπολογισθέντα στοιχεία στο συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας) δείχνει ότι η απόκλιση που εμφανίζουν τα κέρδη οφείλεται στο γεγονός ότι ενώ τα έσοδα ήταν ίσα με τα προϋπολογισθέντα, υπήρξε μία υπέρβαση των συνολικών δαπανών κατά 475 € (με πιο σημαντική τις δαπάνες για επισκευές 150 €, θέρμανση 130 €, και ασφάλιση 100 €), γεγονός που οδήγησε σε μείωση των προϋπολογισθέντων κερδών. Το πλεονέκτημα, λοιπόν, του συγκεκριμένου τύπου προϋπολογισμού έγκειται στη δυνατότητα που παρέχει για την αναζήτηση της αιτίας των συγκεκριμένων αποκλίσεων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στον αντικειμενικό έλεγχο της αποδοτικότητας.

Η εκτίμηση του ύψους των περιοριστικών παραγόντων, όπως επίσης και των εσόδων / εξόδων στηρίζεται στις περισσότερες περιπτώσεις στην εμπειρία από τα προηγούμενα έτη. Ο προϋπολογισμός που στηρίζεται αποκλειστικά στους προϋπολογισμούς των προηγούμενων ετών ονομάζεται προσαυξημένος. Αντίθετα με αυτόν, ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης δεν λαμβάνει υπόψη του τα στοιχεία των παρελθόντων ετών αλλά ξεκινά από μηδενική βάση.

Προσαυξημένος προϋπολογισμός

Το χαρακτηριστικό στοιχείο του προσαυξημένου προϋπολογισμού είναι ότι χρησιμοποιεί ως βάση υπολογισμού τα στοιχεία του προηγούμενου έτους, τα οποία προσαρμόζονται σύμφωνα με ορισμένους παράγοντες (π.χ., στην αναμενόμενη αύξηση των τιμών ως συνέπεια του πληθωρισμού, στις προβλέψεις για μεταβολές της τιμής πώλησης, του κόστους, ή του επιπέδου

δραστηριότητας, κλπ.). Για παράδειγμα, εάν το επίπεδο των πωλήσεων αναμένεται να αυξηθεί κατά 5%, όπως επίσης το ίδιο μπορεί να συμβεί και στο κόστος των πωλήσεων, τότε όλα τα επιμέρους στοιχεία του προϋπολογισμού υπολογίζονται με βάση τις προβλέψεις του προηγούμενου έτους με μια προσαύξηση της τάξης του 5%. Η σημαντικότερη κριτική που αντιμετωπίζει η συγκεκριμένη μέθοδος σύνταξης του προϋπολογισμού έγκειται στο γεγονός ότι δεν ενθαρρύνει νέες πρωτοβουλίες, ενώ παράλληλα διαιωνίζει τα κακώς κείμενα προηγούμενων προϋπολογισμών επειδή δεν θεωρείται απαραίτητη η αιτιολόγηση των επιμέρους δαπανών (Mott, 1999).

Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

Κατά τη διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης τίποτε δεν θεωρείται ως δεδομένο. Κατά συνέπεια, το γεγονός ότι μια συγκεκριμένη δαπάνη συμπεριλαμβάνεται στον προϋπολογισμό του προηγούμενου έτους δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα συμπεριληφθεί και στον προϋπολογισμό του επόμενου. Ο επικεφαλής κάθε τμήματος πρέπει να υποβάλλει ένα προϋπολογισμό, μέσω του οποίου να αιτιολογεί την αναγκαιότητα κάθε δραστηριότητας και να καθορίζει / δικαιολογεί κάθε μορφή δαπάνης που θεωρεί απαραίτητη (Haggerty & Paton, 1984). Μέσα στα πλαίσια αυτά πρέπει να καθορίσει τους στόχους του τμήματός του, να προτείνει και να αιτιολογήσει τα μέσα που είναι απαραίτητα για την επίτευξή τους, και να κοστολογήσει με ακρίβεια τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν (Dyson, 1994).

Τρόποι χρηματοδότησης της λειτουργίας της εγκατάστασης

Εκτός από την κρατική επιχορήγηση, η λειτουργία των δημόσιων αθλητικών εγκαταστάσεων μπορεί να χρηματοδοτηθεί από:

- Την ενοικίαση του συνόλου, ή μέρους της εγκατάστασης για την οργάνωση αθλητικών, ή άλλων γεγονότων. Στην περίπτωση αυτή, η καταβολή των χρημάτων μπορεί να γίνει με την παρακράτηση ποσοστού από τα εισιτήρια, την εξ αρχής χρέωση ενός συγκεκριμένου ποσού, ή/και τη χρέωση μιας τιμής ανά $μ^2$.
- Τη χρέωση για την τηλεοπτική / ραδιοφωνική μετάδοση των γεγονότων που οργανώνονται στην εγκατάσταση.
- Τα κέρδη από τη λειτουργία καταστημάτων πώλησης προϊόντων, εστιατορίων, αναψυκτηρίων, μηχανημάτων πώλησης αναψυκτικών, κλπ.
- Τη χρέωση για τη στάθμευση αυτοκινήτων στους περιβάλλοντες χώρους.
- Τη χρέωση για τη χρήση επιφανειών και χώρων μέσα και έξω από την εγκατάσταση για διαφημιστικούς σκοπούς.
- Τη χρέωση για τη μετάδοση μηνυμάτων από τους ηλεκτρονικούς πίνακες που βρίσκονται μέσα και έξω από την εγκατάσταση.
- Την παραχώρηση του δικαιώματος χρήσης του ονόματος της εγκατάστασης σε επιχειρήσεις, οργανισμούς, ή άτομα που επιθυμούν να προβληθούν με αυτόν τον

τρόπο. Εναλλακτικά, μπορούν να δοθούν και τα ονόματα δωρητών, ή ευεργετών.

- Την ενοικίαση ειδικά διαμορφωμένων χώρων (σουίτες θεατών) σε ανθρώπους που είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν ένα ποσό για να μπορούν να παρακολουθούν ένα γεγονός από ένα άνετο περιβάλλον.
- Την παροχή ειδικών υπηρεσιών προς τους χρήστες (π.χ., παιδικός σταθμός).
- Τη συνεργασία με επιχειρήσεις, οργανισμούς, ιδιώτες κλπ., για την οργάνωση ειδικών γεγονότων.
- Την αποδοχή δωρεών, κληρονομιών, κλπ.
- Την έκδοση ειδικών εντύπων.

Κυριότερα σημεία

1. Η γενικότερη λειτουργία της αθλητικής εγκατάστασης καθοδηγείται από την αποστολή της, η οποία μπορεί να έχει κερδοσκοπικό, ή μη χαρακτήρα.
2. Ο προϋπολογισμός αποτελεί πολύτιμο εργαλείο της διοίκησης με σκοπό τον οικονομικό σχεδιασμό και τον έλεγχο της αποδοτικότητας.
3. Η διαδικασία του προϋπολογισμού περιλαμβάνει συνήθως τις φάσει της σύνταξη, της παρουσίασης και έγκρισης, της υλοποίησης, και της αξιολόγησης.
4. Υπάρχουν διαφορετικά είδη προϋπολογισμών, από τα οποία ξεχωρίζουν ο αμετάβλητος και ο ελαστικός προϋπολογισμός.

Ερωτήσεις

1. Περιγράψτε τη διαδικασία χρηματοδότησης των αθλητικών εγκαταστάσεων.
2. Τι γνωρίζετε για τους επιμέρους προϋπολογισμούς της διαδικασίας κατασκευής των αθλητικών εγκαταστάσεων;
3. Τι γνωρίζετε για τα διαφορετικά είδη προϋπολογισμών λειτουργίας των αθλητικών εγκαταστάσεων και πού ενδείκνυται η χρήση τους;
4. Με ποιους τρόπους μπορεί να χρηματοδοτηθεί μια αθλητική εγκατάσταση;

Ζήτηση αθλητικών εγκαταστάσεων

Ζήτηση είναι η επιθυμία των καταναλωτών να αγοράσουν ένα προϊόν, ή μια υπηρεσία κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις και σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Pappas et al., 1983; Κιόχος, 1999). Οι προϋποθέσεις αυτές ονομάζονται παράγοντες της ζήτησης για το συγκεκριμένο προϊόν, ή την υπηρεσία. Η έννοια της ζήτησης για αθλητικές εγκαταστάσεις μπορεί να περιγραφεί ως ο αριθμός των ατόμων που είναι διατεθειμένοι και έχουν τη δυνατότητα να επισκεφθούν τις εγκαταστάσεις με σκοπό την άθληση, ή την αναψυχή για μια ορισμένη χρονική περίοδο και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Συνεπώς, στην παραπάνω έννοια δεν περιλαμβάνεται η ζήτηση για την παρακολούθηση αθλητικών συναντήσεων, καθώς αυτή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από παράγοντες που δε βρίσκονται υπό τον έλεγχο της διοίκησης μιας εγκατάστασης (π.χ. η κρισιμότητα ενός αγώνα, η αβεβαιότητα του αποτελέσματός του, η ύπαρξη παικτών αστέρων, η τηλεοπτική κάλυψη ενός αγώνα, κλπ.). Η ζήτηση για αθλητικές εγκαταστάσεις ακολουθεί κατά κανόνα τη ζήτηση για τις αθλητικές δραστηριότητες που φιλοξενούνται σε αυτές. Παρόλα αυτά κάποιοι παράγοντες (π.χ., ο τρόπος διοίκησης των εγκαταστάσεων, το κόστος εισόδου, το κόστος μεταφοράς, κλπ.) αναφέρονται αποκλειστικά ως παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των εγκαταστάσεων ανεξάρτητα από τις δραστηριότητες που φιλοξενούνται σε αυτές και δεν ισχύουν για όλες τις αθλητικές εγκαταστάσεις.

Παράγοντες ζήτησης αθλητικών εγκαταστάσεων

Η τιμή εισόδου. Ενώ η τιμή είναι καθοριστικός παράγοντας που συνήθως επηρεάζει αρνητικά τη ζήτηση για τα περισσότερα αγαθά, όσον αφορά στη ζήτηση αθλητικών εγκαταστάσεων δεν φαίνεται να αποτελεί τον προσδιοριστικό παράγοντα. Όπως είναι φυσικό, υπάρχει μία αντίστροφη σχέση μεταξύ τιμής και ζήτησης, δηλαδή μια αύξηση της τιμής εισόδου έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης. Σε αυτό το σημείο πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των διαφορετικών τύπων αθλητικών εγκαταστάσεων. Στις εγκαταστάσεις που ανήκουν στο δήμο, ή άλλους δημόσιους φορείς, η επιβάρυνση των επισκεπτών είναι σχετικά χαμηλή. Στις εγκαταστάσεις που ανήκουν σε ιδιωτικούς φορείς οι τιμές είναι πιο ακριβές. Από την άλλη πλευρά, ένα μεγάλο μέρος δραστηριοτήτων άθλησης και αναψυχής γίνεται σε υπαίθριες εγκαταστάσεις όπου δεν υφίσταται κόστους εισόδου. Σε αυτές τις περιπτώσεις καθοριστικός παράγοντας ζήτησης είναι το κόστος μεταφοράς προς / από αυτές τις εγκαταστάσεις.

Κόστος μεταφοράς. Το κόστος μεταφοράς είναι μία σύνθετη έννοια, καθώς περιέχει το κόστος μετάβασης και το κόστος του χρόνου που χρειάζεται κάποιος για κάθε επίσκεψη στις συγκεκριμένες εγκαταστάσεις. Ο καθορισμός της περιοχής μέσα στην οποία το (οικονομικό και χρονικό) κόστος μεταφοράς δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της ζήτησης είναι σημαντικό στοιχείο για την ανάλυση της ζήτησης αθλητικών εγκαταστάσεων. Όσο αυξάνεται η απόσταση διαμονής από τις συγκεκριμένες εγκαταστάσεις η συχνότητα συμμετοχής μειώνεται (Gratton & Taylor, 1988). Στην περίπτωση που οι αθλητικές εγκαταστάσεις είναι μακριά από αστικά κέντρα (π.χ., εγκαταστάσεις δραστηριοτήτων περιπέτειας, χιονοδρομικά κέντρα, θαλάσσιες αθλητικές εγκαταστάσεις, εγκαταστάσεις ιππικών ομίλων, κλπ.), τότε ο παράγοντας που αναφέρεται στο

κόστος μεταφοράς επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση για τις συγκεκριμένες εγκαταστάσεις.

Άλλες εγκαταστάσεις που λειτουργούν ως ανταγωνιστικές. Ως ανταγωνιστικές θεωρούνται οι εγκαταστάσεις που προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες και βρίσκονται στην ίδια περιοχή. Για παράδειγμα, η ύπαρξη ιδιωτικών γυμναστηρίων που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες από άποψη ποιότητας και προγραμμάτων άθλησης (π.χ., αερόμπικ, μασάζ, σάουνα, κλπ.) και βρίσκονται σε τέτοια απόσταση μεταξύ τους ώστε το κόστος μεταφοράς δεν είναι καθοριστικό, λειτουργεί ανταγωνιστικά. Κατά συνέπεια, η αύξηση των τιμών του ενός γυμναστηρίου μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης για το άλλο και αντίστροφα, με την προϋπόθεση ότι όλοι οι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση παραμένουν αμετάβλητοι. Όταν, όμως, οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε κάποια απόσταση μεταξύ τους, τότε δεν υφίσταται ανταγωνισμός από άποψη τιμών και προσφερόμενων προγραμμάτων άθλησης (Gratton & Taylor, 1985).

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καταναλωτών. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καταναλωτών (π.χ., το φύλο, η ηλικία, το επάγγελμα, το ύψος του εισοδήματός τους, κλπ.) είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση αθλητικών εγκαταστάσεων. Σε έρευνα που έγινε στην Αγγλία και στην Ουαλία διαπιστώθηκε ότι συχνότερη χρήση των δημόσιων κλειστών αθλητικών εγκαταστάσεων έκαναν οι ομάδες πληθυσμού που ανήκαν στις ανώτερες επαγγελματικά τάξεις σε αντίθεση με τους ανειδίκευτους εργάτες. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, η παρουσία των χαμηλότερων κοινωνικοοικονομικά ομάδων ήταν ιδιαίτερα αισθητή στη χρήση αθλητικών εγκαταστάσεων σε επίπεδο γειτονιάς. Και στις δύο περιπτώσεις, συνταξιούχοι και νοικοκυρές ήταν οι ομάδες πληθυσμού με την μικρότερη χρήση των εγκαταστάσεων (Gratton & Taylor, 1985).

Παρόμοια εμφανίζονται τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα γυναικών που χρησιμοποιούσαν δημοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις στο νομό Σερρών (Κοντού, Τζέτζης & Καταρτζή, 1999). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 25-45 ετών (66%), μόνο το 19% είχε πτυχίο ανώτατης ή ανώτερης σχολής, το μεγαλύτερο ποσοστό (34%) είχε ως απασχόληση τα οικιακά, το 32% δεν είχε προσωπικό εισόδημα, ενώ το 41% είχε μηνιαίο εισόδημα μέχρι 120.000 δραχμές (352 €), και το 82% ήταν παντρεμένες. Κάπως διαφοροποιημένα είναι τα ευρήματα των Antoniou, Costa & Makridou (1999), όσον αφορά στα χαρακτηριστικά των ατόμων που χρησιμοποιούν ιδιωτικές αθλητικές εγκαταστάσεις στην Ελλάδα. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι άνδρες (61%), με μέση ηλικία τα 30 χρόνια, χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις (72.5%), κάτοχοι πτυχίου ανώτερης, ή ανώτατης σχολής (41.5%), ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων (33.5%), ή υπάλληλοι (36.5%). Τα παραπάνω χαρακτηριστικά και η διαφοροποίησή τους αποτελούν σημαντικό δείκτη που πρέπει να συμπεριληφθεί στην ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση για τις αθλητικές εγκαταστάσεις διαφορετικών τύπων.

Διοικητικές επιλογές. Οι διοικητικές αποφάσεις που καθορίζουν τη λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο της ζήτησης. Δύο ίδιου τύπου αθλητικές εγκαταστάσεις που βρίσκονται σε περιοχές με τα ίδια χαρακτηριστικά όπως αυτά που αναλύθηκαν παραπάνω μπορεί να παρουσιάζουν διαφορετικό επίπεδο ζήτησης εξαιτίας του

τρόπου λειτουργίας τους (Gratton & Taylor, 1985). Για παράδειγμα, αποφάσεις σχετικά με τη βαρύτητα που δίνεται στη χρήση των εγκαταστάσεων από αθλητικά σωματεία από τη μία πλευρά και από απλούς ιδιώτες από την άλλη, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη ζήτηση των εγκαταστάσεων. Η αποκλειστική χρήση των εγκαταστάσεων από τη μία, ή την άλλη πλευρά, καθώς και η μη ισορροπημένη κατανομή των ωρών διάθεσης των εγκαταστάσεων (π.χ., διάθεση των εγκαταστάσεων αποκλειστικά στη μία πλευρά κατά τις ώρες που θεωρούνται ως οι πιο «βολικές») μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο της ζήτησης. Άλλες αποφάσεις που μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση των εγκαταστάσεων μπορεί να σχετίζονται με την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ομάδων του πληθυσμού, θεωρούμενων ως μη προνομιούχων (π.χ., άνεργους).

Τοποθεσία των εγκαταστάσεων. Η τοποθεσία των εγκαταστάσεων, αν δηλαδή βρίσκονται στο κέντρο της πόλης, ή σε περιοχή που υπάρχουν κυρίως κατοικίες, καθώς επίσης και η ευκολία πρόσβασης σε αυτές είναι ένας παράγοντας που χρήζει προσοχής στην ανάλυση της ζήτησης. Όσο πιο εύκολη είναι η πρόσβαση σε αυτές τόσο πιο μεγάλη θα είναι η ζήτηση των συγκεκριμένων εγκαταστάσεων. Επίσης, η ύπαρξη εγκαταστάσεων στο κέντρο μεγάλων πόλεων το οποίο συνεπάγεται τη χρήση των εγκαταστάσεων από ανθρώπους που έρχονται απευθείας από τον τόπο της εργασίας τους, μπορεί να επηρεάζει τη ζήτηση σε συγκεκριμένες ώρες ή/και ημέρες (Σαββατοκύριακα που οι περισσότεροι χρήστες των εγκαταστάσεων δεν εργάζονται, πρωινές, ή μεσημβρινές ώρες που συμβαίνει το αντίθετο). Η προσεκτική μελέτη όλων αυτών των παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε μία πληρέστερη ανάλυση της ζήτησης των αθλητικών εγκαταστάσεων.

Από διοικητικής πλευράς, και με βάση τα όσα ειπώθηκαν παραπάνω σχετικά με τη ζήτηση αθλητικών εγκαταστάσεων, γίνεται φανερό ότι τα διοικητικά στελέχη του αθλητισμού έχουν τη δυνατότητα να ελέγξουν ορισμένους μόνο από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση. Για παράδειγμα, η ευκολία μεταφοράς είναι ένας από τους παράγοντες που είναι δυνατόν να ελεγχθεί, καθώς η επιλογή της τοποθεσίας των εγκαταστάσεων αποτελεί πολλές φορές απόφαση της διοίκησης του φορέα. Στην περίπτωση, όμως, που η βούληση ενός φορέα δεν είναι σε θέση να επηρεάσει την επιλογή της τοποθεσίας (π.χ., επιλογή της τοποθεσίας ενός χιονοδρομικού κέντρου), τότε πρέπει να λαμβάνεται ειδική μέριμνα για τη διευκόλυνση της μεταφοράς των επισκεπτών στο μικρότερο δυνατό χρόνο. Κάποιοι άλλοι παράγοντες που θεωρούνται ως δεδομένοι είναι δυνατόν να εκτιμηθούν και να προβλεφθούν έγκαιρα. Για παράδειγμα, οι μεταβολές του εισοδήματος των καταναλωτών μπορούν να εκτιμηθούν σωστά με βάση τα στοιχεία έγκυρων οργανισμών, ώστε να σχεδιαστούν οι επιχειρηματικές κινήσεις σε ένα συγκεκριμένο βάθος χρόνου. Συνοπτικά, ο προσδιορισμός και η ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση των αθλητικών εγκαταστάσεων αποτελεί πολύτιμο εργαλείο στα χέρια των διοικητικών στελεχών για τη λήψη σωστών αποφάσεων.

Κυριότερα σημεία

1. Η ζήτηση για αθλητικές εγκαταστάσεις μπορεί να περιγραφεί ως ο αριθμός των ατόμων

που είναι διατεθειμένοι και έχουν τη δυνατότητα να επισκεφθούν τις εγκαταστάσεις με σκοπό την άθληση, ή την αναψυχή για μια ορισμένη χρονική περίοδο και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.

2. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση είναι η τιμή εισόδου, το κόστος μεταφοράς, η ύπαρξη εγκαταστάσεων που λειτουργούν ως ανταγωνιστικές, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, οι διοικητικές επιλογές, και η τοποθεσία των εγκαταστάσεων.
3. Τα διοικητικά στελέχη του αθλητισμού έχουν τη δυνατότητα να ελέγξουν ορισμένους μόνο από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση, ενώ κάποιοι άλλοι παράγοντες που θεωρούνται ως δεδομένοι είναι δυνατόν να εκτιμηθούν και να προβλεφθούν έγκαιρα.

Ερωτήσεις

1. Με ποιο τρόπο η τιμή εισόδου και το κόστος μεταφοράς επηρεάζουν τη ζήτηση για αθλητικές εγκαταστάσεις;
2. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των ομάδων πληθυσμού που κυρίως χρησιμοποιούν δημόσιες εγκαταστάσεις και ποια αυτών που προτιμούν τις ιδιωτικές;
3. Με ποιο τρόπο η ανάλυση της ζήτησης μπορεί να βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη στη λήψη αποφάσεων;

Επιχειρηματική λειτουργία

Η αθλητική εγκατάσταση αποτελεί συνήθως πόλο έλξης πολλών ανθρώπων (π.χ., αθλητών, προπονητών, θεατών, κλπ.), οι οποίοι περνούν αρκετό χρόνο σε αυτές. Το συγκεκριμένο γεγονός μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα από τη διοίκηση μιας εγκατάστασης, ώστε αφενός μεν να προσφέρει μεγαλύτερες και περισσότερες διευκολύνσεις σε όσους τη χρησιμοποιούν, αφετέρου δε να οδηγήσει στην αύξηση των εσόδων που θα υποστηρίξουν τη χρηματοδότηση της λειτουργίας της. Η δυνατότητα μιας αθλητικής εγκατάστασης για την αύξηση των εσόδων της συνήθως εξαρτάται από τους χώρους (αγωνιστικούς και άλλους) που υπάρχουν σε αυτή, τον αριθμό των θεατών που μπορεί να φιλοξενήσει, την ανάγκη και το κόστος για συντήρηση των εγκαταστάσεων / εξοπλισμού της, τα γεγονότα που μπορούν να φιλοξενηθούν και τον αποτελεσματικό προγραμματισμό τους, την ευκολία πρόσβασης σε αυτή, τη σωστή επιλογή και την κατάλληλη εκπαίδευση του (μόνιμου και μερικώς απασχολούμενου) προσωπικού, την ύπαρξη χώρων στάθμευσης αυτοκινήτων και το κόστος της υπηρεσίας αυτής, το ύψος των λειτουργικών εξόδων της (ηλεκτρικό, τηλέφωνο, νερό, κλπ.), την ύπαρξη καταστημάτων / αναψυκτηρίων που μπορούν να ενοικιαστούν και το ύψος του ενοικίου τους, κλπ.

Κυλικείο - Αναμνηστικά

Ο Jewel (1992), αναφέρει ότι οι πωλήσεις αναψυκτικών και ελαφρών γευμάτων, αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία επιτυχημένων αθλητικών εγκαταστάσεων. Κατά συνέπεια, για να λειτουργήσει κερδοφόρα μια εγκατάσταση είναι απαραίτητο ένα πλήρες πρόγραμμα λειτουργίας του κυλικείου, η οποία περιλαμβάνει την παρασκευή και διανομή ελαφρού φαγητού και αναψυκτικών στους φιλάθλους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, στον ίδιο χώρο μπορούν να πωλούνται επίσης αναμνηστικά αντικείμενα της ομάδας, ή των γεγονότων που φιλοξενούνται σε αυτή.

Ελαφρύ φαγητό

Σύμφωνα με το IAAM (1990), στις περισσότερες εγκαταστάσεις το κυλικείο λειτουργεί με έναν από τους παρακάτω τρόπους: από υπαλλήλους της εγκατάστασης, από εξειδικευμένο στέλεχος που προσλαμβάνεται για τη διεύθυνση του κυλικείου, και από τρίτους (ιδιώτες) που νοικιάζουν το κυλικείο (χώρο).

Στην πρώτη περίπτωση, η λειτουργία του κυλικείου είναι αρμοδιότητα κάποιου από τους υπαλλήλους της εγκατάστασης. Κατά συνέπεια, η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να ελέγχει την αγορά, την παρασκευή / πώληση του φαγητού, και, κατ' επέκταση, τα έσοδα / έξοδα που προκύπτουν από τη λειτουργία του. Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση ελέγχει τα είδη προς πώληση, την τιμή και την ποιότητά τους, πράγμα το οποίο αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα. Το μειονέκτημα είναι ότι η διοίκηση συνήθως δε γνωρίζει το αντικείμενο, οπότε είναι δύσκολο να λύσει προβλήματα που πιθανά θα προκύψουν. Επίσης, εάν η εγκατάσταση δε λειτουργεί με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια το εγχείρημα γίνεται δυσκολότερο λόγω γραφειοκρατίας.

Στη δεύτερη περίπτωση, προσλαμβάνεται εξειδικευμένο στέλεχος για τη διεύθυνση του

κυλικείου. Όπως και στην πρώτη περίπτωση, η διοίκηση αναλαμβάνει όλο το κόστος της λειτουργίας του κυλικείου, και, κατά συνέπεια, τον πλήρη έλεγχό του. Με την πρόσληψη του εξειδικευμένου στελέχους επιχειρείται η επαγγελματική αντιμετώπιση των προβλημάτων που είναι πιθανά θα προκύψουν, έτσι ώστε να επιτευχθεί η άριστη λειτουργία του.

Στην τρίτη περίπτωση, ενοικιάζονται οι χώροι των κυλικείων της εγκατάστασης σε ιδιώτη, ή εταιρία εστιατορίου, με τους οποίους η διοίκηση μπορεί να διαπραγματευθεί ένα ποσοστό από τα κέρδη ανάλογα με το μέγεθος της εγκατάστασης, το είδος της εγκατάστασης, και το είδος της συμφωνίας. Τα συμβόλαια είναι συνήθως διάρκειας 5-10 χρόνων. Το πλεονέκτημα είναι ότι η εταιρία που αναλαμβάνει το κυλικείο είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία, ή την αγορά των ειδών, την πώλησή τους, τη συντήρηση των μηχανημάτων, την αποθήκευση, την πρόσληψη, ή την απόλυση του προσωπικού και για όποιο άλλο θέμα προκύψει.

Καινοτόμες πρακτικές

Στις πιο πάνω περιπτώσεις λειτουργίας του κυλικείου μπορούν να προστεθούν και κάποιες καινοτόμες πρακτικές, όπως για παράδειγμα η πώληση ειδών διατροφής, ή αναψυκτικών από επώνυμες αλυσίδες (π.χ., Pizza Hut, Goody's, Μικρογεύματα «Γρηγόρης», κλπ.).

Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις οι αθλητικές εγκαταστάσεις αποτελούν χώρους υψηλής αισθητικής οι οποίοι διακρίνονται για τη λειτουργικότητα, την καλαισθησία και την ύπαρξη υποδομών για τη φιλοξενία πολλών ατόμων. Σε αυτή την περίπτωση μπορούν επίσης να ενοικιαστούν οι χώροι για διοργάνωση δεξιώσεων, συνεστιάσεων, συνεντεύξεων τύπων, συνεδρίων, βιομηχανικών και εμπορικών εκθέσεων, κλπ.

Πώληση αναμνηστικών αντικειμένων

Η πώληση αναμνηστικών αντικειμένων (π.χ., μπλούζες, καπέλα, αφίσες, κλπ.) είναι άλλο ένα στοιχείο που μπορεί να αξιοποιηθεί ως μία επιπλέον προσφορά υπηρεσιών προς τους φιλάθλους, αλλά και ως μια σημαντική πηγή εσόδων. Ο τρόπος πώλησής τους μπορεί να είναι ανάλογος με αυτόν του κυλικείου. Μπορεί, δηλαδή, να αποτελεί μέρος του κυλικείου, ή να είναι ξεχωριστός. Η επιτυχία των πωλήσεων των αναμνηστικών αντικειμένων εξαρτάται από το είδος και την εικόνα της ομάδας, ή του αθλητή που φέρουν ως παράσταση. Η συμφωνία με κάποιον επιχειρηματία του είδους μπορεί να περιλαμβάνει ένα σταθερό ποσό για την άδεια πώλησης των αντικειμένων στο χώρο, ή ποσοστό από τις πωλήσεις των αντικειμένων που μπορεί να κυμαίνεται από 5% - 20% ανάλογα με το είδος, τον επιχειρηματία, την εγκατάσταση, καθώς και το γεγονός στο οποίο θα πωληθούν τα αντικείμενα αυτά.

Το προσωπικό των πωλήσεων

Η εμφάνιση και η γενικότερη συμπεριφορά του προσωπικού των πωλήσεων πρέπει να είναι επαγγελματική, φιλική, και εξυπηρετική προς τους φιλάθλους, διότι έχει αντίκτυπο στην εικόνα της αθλητικής εγκατάστασης. Η ομοιόμορφη εμφάνιση τους κάνει εύκολα αναγνωρίσιμους και είναι ένα μέσο διευκόλυνσης στις συναλλαγές τους με το κοινό.

Κυριότερα σημεία

1. Η λειτουργία του κυλικείου μπορεί να είναι αποκλειστική ευθύνη της διοίκησης, ή να παραχωρηθεί σε κάποια εξωτερική εταιρία. Ακόμα και στην περίπτωση που παραχωρείται το κυλικείο σε τρίτο, η διοίκηση πρέπει να διατηρεί το δικαίωμα του ελέγχου της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται.
2. Το κυλικείο πρέπει να είναι εμφανίσιμο, καλά συντηρημένο με εκπαιδευμένους, ευγενικούς, και δραστήριους υπαλλήλους.
3. Νεωτερισμοί στον τομέα αυτό περιλαμβάνουν την πώληση αγαθών από επώνυμες αλυσίδες με προσωπικό, ή αυτόματες μηχανές.
4. Σε μία επιχείρηση κυλικείου η ασφάλεια και η υγιεινή πρέπει να είναι προτεραιότητες.
5. Το ποσοστό κέρδους σε μία συμφωνία μεταξύ της διοίκησης και ενός επιχειρηματία εξαρτάται από το είδος της εγκατάστασης, τα γεγονότα που διοργανώνονται, το είδος προς πώληση και το είδος της συμφωνίας.

Ερωτήσεις

1. Ποιοι είναι οι τρόποι λειτουργίας ενός κυλικείου (υπέρ και κατά);
2. Ποιοι είναι οι νεωτερισμοί στην πώληση ειδών κυλικείων;
3. Ποια είναι τα είδη συμφωνίας κέρδους από την πώληση αναμνηστικών ειδών;

Σχεδιασμός και παραγωγή γεγονότων

Για την αύξηση των εσόδων μιας αθλητικής εγκατάστασης απαιτείται ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η προσφορά στην τοπική και την ευρύτερη κοινωνία γεγονότων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον, το πρόγραμμα των οποίων πρέπει να ανακοινώνεται στο κοινό αρκετό καιρό πριν από την υλοποίησή τους. Η διοργάνωση γεγονότων μπορεί να αποφέρει στην εγκατάσταση έσοδα τόσο από τα εισιτήρια, όσο και από άλλες παράλληλες δραστηριότητες.

Οργανωτική διαδικασία

Σχεδόν όλα τα γεγονότα που οργανώνονται σε μία αθλητική εγκατάσταση απαιτούν μια συγκεκριμένη διαδικασία, οι κυριότερες φάσεις της οποίας αναφέρονται παρακάτω:

1. Σύλληψη και διατύπωση (συνήθως με τη μορφή πρότασης) της ιδέας από ένα άτομο (ή έναν οργανισμό) για την οργάνωση κάποιας εκδήλωσης που ενδιαφέρει το κοινό.
2. Γνωστοποίηση της ιδέας στη διοίκηση της εγκατάστασης.
3. Ανταλλαγή απόψεων με τη διοίκηση για το σχεδιασμό του γεγονότος.
4. Έρευνα και ανάλυση της αγοράς στην οποία απευθύνεται το γεγονός.
5. Καθορισμός της ημερομηνίας τέλεσης.
6. Συγκρότηση του προϋπολογισμού.
7. Διαπραγματεύσεις για τις λεπτομέρειες της οργάνωσης (π.χ., εκτίμηση της ανάγκης σε προσωπικό και εξοπλισμό, τιμή ενοικίασης των απαραίτητων χώρων, κλπ.).
8. Υπογραφή συμβολαίων.
9. Κατάθεση προκαταβολής.
10. Ανάπτυξη δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων.
11. Πώληση εισιτηρίων.
12. Προετοιμασία της εγκατάστασης.
13. Παραγγελία των προμηθειών που θα χρειαστούν.
14. Ενημέρωση των μελών του προσωπικού για το ρόλο τους.
15. Τακτοποίηση εκκρεμοτήτων (οικονομικών και άλλων).
16. Έναρξη – πραγματοποίηση - λήξη του γεγονότος.
17. Αποχώρηση.
18. Καθαρισμός των χώρων.
19. Αποθήκευση του εξοπλισμού.
20. Αξιολόγηση της οργάνωσης.

Συντονισμός - οργανωτική ομάδα του γεγονότος

Το σημαντικότερο πρόσωπο στην οργανωτική διαδικασία είναι ο συντονιστής του γεγονότος, ο οποίος πρέπει να ενδιαφέρεται τόσο για την επιτυχή οργάνωσή του, όσο και για την εύρυθμη λειτουργία της εγκατάστασης. Μετά τον ορισμό του, συγκροτείται η οργανωτική ομάδα, η οποία αποτελείται από στελέχη όλων των τμημάτων (π.χ., οικονομικό, νομικό, μάρκετινγκ, δημοσίων σχέσεων, κλπ.). Έργο της είναι η συνεργασία με τον «ιδιοκτήτη» του γεγονότος, ο σχεδιασμός της οργανωτικής διαδικασίας, και η αποτελεσματική υλοποίησή της. Είναι σημαντικό τα στελέχη της εγκατάστασης να είναι εκπαιδευμένα σε τέτοιες διαδικασίες, διότι μπορεί, ταυτόχρονα με το σχεδιασμό ενός γεγονότος, να βρίσκονται στη φάση υλοποίησης ενός άλλου, ή και διαπραγμάτευσης για το σχεδιασμό ενός τρίτου.

Προσδιορισμός της ημερομηνίας

Εφόσον η διοίκηση, μετά από πρόταση της οργανωτικής ομάδας, συμφωνήσει με τον «ιδιοκτήτη» του γεγονότος στο θέμα της ημερομηνίας, γίνεται η σχετική ενημέρωση στο ημερολόγιο της εγκατάστασης. Ακολούθως ορίζεται μια άλλη ημερομηνία (λίγες ημέρες πριν από αυτή της έναρξης του γεγονότος), ως «σημείο ελέγχου» για τη διευθέτηση όλων των εκκρεμοτήτων (π.χ., καταβολή εγγυήσεων, συγκρότηση του προϋπολογισμού, σχεδιασμού των οργανωτικών λεπτομερειών, κλπ.).

Διαπραγματεύσεις

Αυτές αφορούν στο σύνολο του γεγονότος, αλλά γίνονται και για κάθε ενέργεια ξεχωριστά. Όσα περισσότερα σημεία συζητηθούν και συμφωνηθούν, τόσο λιγότερα προβλήματα θα προκύψουν στην πορεία. Η δημιουργία ενός βασικού εντύπου με όλες τις παραμέτρους της διοργάνωσης ενός γεγονότος, πάνω στο οποίο γίνονται όλες οι συζητήσεις, αποτελεί το πρώτο βήμα από την πλευρά της διοίκησης των εγκαταστάσεων. Η τελική συμφωνία πρέπει να καταγράφεται σε μορφή συμβολαίου και να υπογράφεται από τα δύο μέρη όσο το δυνατό νωρίτερα, αλλά όχι αργότερα από την ημερομηνία ελέγχου. Μετά την υπογραφή του συμβολαίου, ενημερώνονται όλα τα τμήματα για τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει η εγκατάσταση, το χρονοδιάγραμμα που πρέπει να ακολουθηθεί, το προσωπικό που θα χρειαστεί να εργαστεί, κλπ.

Μάρκετινγκ του γεγονότος

Το σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδίου μάρκετινγκ του υπό διοργάνωση γεγονότος μπορεί να αναλάβει εξ ολοκλήρου ο «ιδιοκτήτης» του, να γίνει κοινή προσπάθεια, ή να αναλάβει εξ ολοκλήρου η εγκατάσταση. Η τελική απόφαση πρέπει να διατυπωθεί γραπτά στο συμβόλαιο που θα υπογραφεί. Στις περιπτώσεις β' και γ' η διατύπωση πρέπει να είναι αρκετά λεπτομερής.

Εισιτήρια

Μετά την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων τυπώνονται τα εισιτήρια, τα οποία μοιράζονται σε πολλά σημεία πώλησης για να μπορούν να τα αγοράσουν εύκολα οι ενδιαφερόμενοι. Παράλληλα, πρέπει να διανέμονται σχετικά διαφημιστικά φυλλάδια και να ενημερώνονται αναλυτικά οι

πωλητές για τις λεπτομέρειες του γεγονότος, ώστε να μπορούν να δίνουν διευκρινήσεις και να συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού κλίματος.

Προετοιμασία του χώρου

Ο χρόνος που απαιτείται για την προετοιμασία του χώρου είναι ανάλογος με την έκταση και τη διαμόρφωσή του, την απόστασή του από τις αποθήκες, την πολυπλοκότητα του υπό οργάνωση γεγονότος, τον απαιτούμενο εξοπλισμό, καθώς επίσης και τον αριθμό και την εμπειρία των εργαζομένων.

Τελική συνάντηση των στελεχών που θα συμμετάσχουν στην οργάνωση

Πριν από την έναρξη του γεγονότος, είναι σκόπιμο να συγκεντρώνονται όλα τα στελέχη που θα συμμετάσχουν στην οργάνωσή του για να συζητήσουν ενδεχόμενα προβλήματα που έχουν προκύψει και να συμφωνήσουν τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν σε περίπτωση που δημιουργηθεί μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης. Πριν από τη συνάντηση αυτή, η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών γίνεται από το συντονιστή του γεγονότος και τα μέλη της οργανωτικής ομάδας.

Αξιολόγηση της οργάνωσης

Μετά την ολοκλήρωση του γεγονότος, όλα τα μέλη της οργανωτικής ομάδας συγκεντρώνονται για την αξιολόγησή του. Η συνάντηση διευθύνεται από το συντονιστή και σε αυτή είναι χρήσιμο να παρίσταται εκπρόσωπος του «ιδιοκτήτη» του γεγονότος. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει εκτιμήσεις για την απόδοση του προσωπικού, την υλοποίηση του οργανωτικού σχεδιασμού, την τήρηση του προϋπολογισμού, την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, τη διατύπωση συστάσεων για τις επόμενες διοργανώσεις, κλπ. Η τελική έκθεση υποβάλλεται στη διοίκηση για την ενημέρωσή της και στη συνέχεια αρχειοθετείται, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διοργάνωση ανάλογων γεγονότων στο μέλλον.

Αναβολή ή ακύρωση της οργάνωσης

Η διοργάνωση ενός γεγονότος μπορεί να αναβληθεί, ή να ακυρωθεί τόσο με πρωτοβουλία της διοίκησης της εγκατάστασης, όσο και του «ιδιοκτήτη» του. Η διοίκηση διατηρεί το δικαίωμα να αναβάλλει, ή να ματαιώσει την οργάνωσή του αν θεωρήσει ότι υπάρχει ουσιαστικός λόγος για να το κάνει (π.χ., αν δεν καταβληθεί η προκαταβολή την ημερομηνία που συμφωνήθηκε, αν δημιουργηθούν προϋποθέσεις που μπορούν να προκαλέσουν ζημιά στις εγκαταστάσεις, ή να βλάψουν την εικόνα της, κλπ.). Ο «ιδιοκτήτης» μπορεί επίσης να αναβάλλει, ή να ακυρώσει την οργάνωση του γεγονότος, εφόσον το κρίνει αναγκαίο (π.χ., αν δεν έχουν πωληθεί αρκετά εισιτήρια, αν δεν είναι καλός ο καιρός, αν η εγκατάσταση δεν είναι έτοιμη να δεχτεί το γεγονός μέχρι μια συγκεκριμένη ημερομηνία, κλπ.). Το δικαίωμά τους αυτό, οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να ασκηθεί, καθώς και οι ρήτρες που θα ισχύσουν σε αυτές τις περιπτώσεις, πρέπει να αναφέρονται αναλυτικά στο συμβόλαιο που υπογράφεται από τα δύο μέρη. Αυτός που παίρνει την απόφαση να αναβάλλει, ή να ματαιώσει την οργάνωση του γεγονότος, είναι υπεύθυνος και για την ενημέρωση του κοινού, η οποία πρέπει να γίνεται άμεσα, αποτελεσματικά και με τρόπο

που να μην εκθέτει το άλλο μέρος.

Κυριότερα σημεία

1. Η διοργάνωση γεγονότων μπορεί να αποφέρει σε ένα αθλητικό κέντρο σημαντικά έσοδα τόσο από τα εισιτήρια, όσο και από άλλες παράλληλες δραστηριότητες.
2. Σχεδόν όλα τα γεγονότα που πραγματοποιούνται σε μία αθλητική εγκατάσταση πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες και διαδοχικές οργανωτικές φάσεις.
3. Το σημαντικότερο πρόσωπο στην οργανωτική διαδικασία του γεγονότος είναι ο συντονιστής, το έργο του οποίου συνεπικουρείται από μία οργανωτική ομάδα αποτελούμενη από στελέχη όλων των τμημάτων.
4. Λίγες ημέρες πριν από την ημερομηνία τέλεσης του γεγονότος ορίζεται μια άλλη ως «σημείο ελέγχου» για τη διευθέτηση όλων των εκκρεμοτήτων.
5. Καλό είναι η διοίκηση της εγκατάστασης να έχει έτοιμο ένα έντυπο με όλες τις παραμέτρους της διοργάνωσης ενός γεγονότος, πάνω στο οποίο να γίνονται όλες οι διαπραγματεύσεις με τον ιδιοκτήτη του. Η τελική συμφωνία πρέπει να καταγράφεται σε μορφή συμβολαίου και να υπογράφεται από τα δύο μέρη όσο το δυνατό νωρίτερα.
6. Μετά την υπογραφή του συμβολαίου, ενημερώνονται όλα τα τμήματα για τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει η εγκατάσταση, το χρονοδιάγραμμα που θα ακολουθηθεί, τους ανθρώπους που θα πρέπει να δουλέψουν κλπ.
7. Υπάρχουν τρεις δυνατότητες ανάληψης και εφαρμογής του σχεδίου μάρκετινγκ του υπό διοργάνωση γεγονότος: να το αναλάβει εξ ολοκλήρου ο «ιδιοκτήτης» του, να γίνει κοινή προσπάθεια, και να το αναλάβει εξ ολοκλήρου η διοίκηση της εγκατάστασης.
8. Πριν από την έναρξη του γεγονότος, συγκεντρώνονται όλα τα στελέχη που θα συμμετέχουν στην οργάνωσή του για να συζητήσουν ενδεχόμενα προβλήματα που έχουν προκύψει, και να συμφωνήσουν τις ενέργειες που θα ακολουθήσουν σε περίπτωση που δημιουργηθεί μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης.
9. Μετά την ολοκλήρωση του γεγονότος, όλα τα μέλη της οργανωτικής ομάδας συγκεντρώνονται για την αξιολόγησή του, η οποία περιλαμβάνει εκτιμήσεις για την απόδοση του προσωπικού, την υλοποίηση του οργανωτικού σχεδιασμού, την τήρηση του προϋπολογισμού, την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, και τη διατύπωση συστάσεων για τις επόμενες διοργανώσεις.
10. Αυτός που παίρνει την απόφαση να αναβάλλει, ή να ματαιώσει την οργάνωση του γεγονότος, είναι υπεύθυνος και για την ενημέρωση του κοινού, η οποία πρέπει να γίνεται άμεσα, αποτελεσματικά και με τρόπο που να μην εκθέτει το συνδιοργανωτή.

Ερωτήσεις

1. Από ποιες φάσεις αποτελείται η οργάνωση των αθλητικών γεγονότων;
2. Ποιος είναι ο ρόλος του συντονιστή και της οργανωτικής ομάδας ενός αθλητικού γεγονότος;
3. Ποια μέλη απαρτίζουν την οργανωτική ομάδα ενός αθλητικού γεγονότος;
4. Τι καλείται «σημείο ελέγχου» στην οργάνωση των αθλητικών γεγονότων;
5. Ποιος αναλαμβάνει το μάρκετινγκ των αθλητικών γεγονότων;
6. Για ποιο λόγο πραγματοποιείται η τελική συνάντηση των στελεχών που συμμετέχουν στη διοργάνωση των αθλητικών γεγονότων;
7. Σε ποια οργανωτικά σημεία πραγματοποιείται η αξιολόγηση;

Διαχείριση πώλησης εισιτηρίων

Στην περίπτωση που η διρίκηση της αθλητικής εγκατάστασης αποφασίσει να λειτουργήσει με επιχειρηματικά κριτήρια, αναλαμβάνοντας την παραγωγή / διοργάνωση αθλητικών / πολιτιστικών γεγονότων, η διαχείριση πώλησης εισιτηρίων είναι μία σημαντική δραστηριότητα που αναλαμβάνει, η οποία συνδέεται με τη λειτουργία του λογιστηρίου και το γραφείο μάρκετινγκ της εγκατάστασης. Οι χώροι πώλησης των εισιτηρίων είναι συνήθως η πρώτη επαφή του κοινού με την αθλητική εγκατάσταση. Το μέγεθός τους πρέπει να είναι αρκετό για να διευκολύνει τόσο την πώληση όσο και την παραλαβή των εισιτηρίων. Προτείνεται οι χώροι αυτοί να βρίσκονται διεσπαρμένοι σε όλες τις εξωτερικές πλευρές της εγκατάστασης και όχι μόνο γύρω από την κυρία είσοδο. Οι προθάλαμοί τους πρέπει να είναι ευρύχωροι, έτσι ώστε να διευκολύνουν στις περιπτώσεις που σχηματίζονται ουρές φιλάθλων. Ο αριθμός τους εξαρτάται από τη χωρητικότητα της αθλητικής εγκατάστασης, και από παράγοντες όπως τα στατιστικά στοιχεία πώλησης εισιτηρίων σε ανάλογες παλαιότερες εκδηλώσεις. Επιπλέον των σημείων πώλησης εισιτηρίων που βρίσκονται μέσα στους χώρους των εγκαταστάσεων, πρέπει να υπάρχουν και εξωτερικά σημεία πώλησης για να διευκολύνονται όσοι αγοράζουν εισιτήρια μελλοντικών εκδηλώσεων.

Προσωπικό

Παρότι είναι σημαντική λειτουργική μονάδα, το υπεύθυνο γραφείο για την πώληση εισιτηρίων αποτελείται από το μικρότερο αριθμό υπαλλήλων. Ακόμα και το προσωπικό μεγάλων εγκαταστάσεων περιλαμβάνει τον υπεύθυνο πωλήσεων και 1-2 βοηθούς πλήρους απασχόλησης. Σε περιπτώσεις ανάγκης θα πρέπει να προσλαμβάνονται υπάλληλοι για μερική απασχόληση (Morgan, 1990).

Ο υπεύθυνος πωλήσεων έχει την ευθύνη για την όλη λειτουργία και επίβλεψη του προσωπικού του γραφείου και για την έκδοση, διανομή και πώληση των εισιτηρίων, όπως επίσης για τη λογιστική καταγραφή και ανάλυσή τους. Στα καθήκοντά του περιλαμβάνεται η δημιουργία κανονισμού λειτουργίας του γραφείου, η επιλογή του προσωπικού, η ασφάλεια της λειτουργίας του γραφείου, και η στενή συνεργασία με τους διοργανωτές των εκδηλώσεων στην αθλητική εγκατάσταση (Mulrooney & Farmer 1985).

Υλικό διεκπεραίωσης

Ένας χώρος πώλησης εισιτηρίων περιλαμβάνει θυρίδες εισιτηρίων διαφορετικής αξίας, ασφαλές μέρος για τη φύλαξη των χρημάτων, υπολογιστή και εκτυπωτή, ταμειακή μηχανή, καθώς και τηλέφωνο με τηλεφωνητή για την παροχή πληροφοριών ως προς τις τιμές εισιτηρίων μελλοντικών εκδηλώσεων.

Πολιτική πωλήσεων

Συνήθως η διανομή των εισιτηρίων (ιδιαίτερα για την παρακολούθηση αθλητικών γεγονότων) πρέπει να περιορίζεται στον αριθμό των 8-10 ανά το άτομο, προκειμένου να περιορίζονται οι περιπτώσεις μαύρης αγοράς. Κάθε πώληση εισιτηρίου πρέπει να είναι τελική και, κατά συνέπεια, να μην επιτρέπεται η επιστροφή χρημάτων, ή η ανταλλαγή. Η εγκατάσταση πρέπει να έχει

τη δυνατότητα να διαθέτει εισιτήρια με τηλεφωνικές παραγγελίες. Στην περίπτωση αυτή, οι κρατήσεις δεν πρέπει να υπερβαίνουν τη διάρκεια τριών ημερών, η λογιστική τους διαχείριση πρέπει να είναι παρόμοια με τη διαχείριση μετρητών, και πρέπει να υπάρχει ειδικός χώρος για την παράδοση των εισιτηρίων στους δικαιούχους. Λόγοι ασφάλειας επιβάλλουν τα εισιτήρια να δίνονται με πιστοποίηση ταυτότητας του προσώπου που τα παραλαμβάνει. Για την εξυπηρέτηση του κοινού, καλό είναι να υπάρχει δυνατότητα αποστολής του εισιτηρίου με το ταχυδρομείο. Σε αυτή την περίπτωση το εισιτήριο μπορεί να συνοδεύεται από έντυπο με πληροφορίες για τις επόμενες εκδηλώσεις (IAAM 1991).

Στρατηγική πώλησης

Τα εισιτήρια διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: διαρκείας, πακέτα προσφοράς, και ομαδικά (στην περίπτωση μικρής ζήτησης για εκδηλώσεις περιορισμένου ενδιαφέροντος). Η πώληση των εισιτηρίων διαρκείας εξασφαλίζει ένα συγκεκριμένο αριθμό πώλησης εισιτηρίων για κάθε αγώνα για όλη την αγωνιστική περίοδο ανεξάρτητα από την επίδραση παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τη ζήτηση (π.χ., άσχημη απόδοση στον αγωνιστικό τομέα, αποτυχία στην εκπλήρωση των στόχων μιας ομάδας, κλπ.). Ένα παράδειγμα προσφοράς πακέτων εισιτηρίων αποτελεί η πώληση εισιτηρίων για την παρακολούθηση ενός σημαντικού αγώνα καθώς και ενός, δύο, ή και περισσότερων άλλων αγώνων. Σε κάθε περίπτωση, οι τιμές των εισιτηρίων διαφοροποιούνται ανάλογα με το σημείο του σταδίου στο οποίο αντιστοιχούν (π.χ., θέσεις επισήμων, κέντρο του σταδίου, πάνω / κάτω διάζωμα, κλπ.) (Mullin et al., 1993).

Ένας σημαντικός παράγοντας στην πώληση εισιτηρίων είναι και η πληροφόρηση του κοινού. Η λειτουργία σε εικοσιτετράωρη βάση τηλεφωνητή με μαγνητοφωνημένο μήνυμα για μελλοντικές εκδηλώσεις και το κόστος των εισιτηρίων συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση των πωλήσεων. Για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των πωλήσεων πρέπει να καταγράφεται η καθημερινή δραστηριότητά τους, η οποία να περιλαμβάνει τις κρατήσεις, τις ταχυδρομικές αποστολές και κάθε άλλο σχετικό στοιχείο. Επίσης, ένα άλλο έγγραφο που πρέπει να τηρείται είναι ο απολογισμός των πωλήσεων, το οποίο συμπληρώνεται με το τέλος της εκδήλωσης και πρέπει να περιλαμβάνει το συνολικό αριθμό θέσεων της εγκατάστασης, τον αριθμό των εισιτηρίων που πωλήθηκαν, τον αριθμό των εισιτηρίων που δεν πωλήθηκαν, και τον αριθμό των προσκλήσεων που διατέθηκαν.

Κυριότερα σημεία

1. Για τους περισσότερους θεατές, ο χώρος αγοράς εισιτηρίων είναι η πρώτη τους επαφή με την αθλητική εγκατάσταση. Επίσης, αποτελεί χώρο για παροχή πληροφοριών και υποβολή παραπόνων.
2. Παρόλο που ένα κεντρικό σημείο πώλησης είναι ουσιαστικής σημασίας, τα εισιτήρια πρέπει να διατίθενται από διαφορετικά σημεία της αθλητικής εγκατάστασης.
3. Οι υπάλληλοι του γραφείου πώλησης εισιτηρίων είναι συνήθως μερικής απασχόλησης, εκτός

από τον υπεύθυνο και το βοηθό του.

4. Υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες εισιτηρίων (πακέτα εισιτηρίων, ομαδικά και διαρκείας).

Ερωτήσεις

1. Εξηγείστε γιατί το γραφείο πώλησης εισιτηρίων παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων.
2. Αναφέρατε και σχολιάστε τις στρατηγικές πώλησης εισιτηρίων.

Βιβλιογραφία

Ελληνικές πηγές

Αραβαντινός, Α. (1972). Στοιχεία πολεοδομίας. Λειτουργίαι οικισμού, πολεοδομικαί, μελέται. Αθήνα: Ε.Μ. Πολυτεχνείο.

Αυθίνος, Ι. & Νάσσης, Π. (1999). Θέσεις, αντιθέσεις και επιρροές των πολιτικών κομμάτων εξουσίας στην οργάνωση και ανάπτυξη του ελληνικού αθλητισμού. Νέα Κοινωνιολογία, 28, 113-125.

Αυθίνος, Ι. (1998). 'Ασκηση, άθληση, κινητική αναψυχή: Οργανωτική διάσταση. Αθήνα: Ο συγγραφέας.

Αυθίνος, Ι. & Βλάχου, Χ. (1998, Μάιος). Μέσα και εγκαταστάσεις κινητικής αναψυχής σε ξενοδοχεία και κάμπινγκ. Αναρτημένη ανακοίνωση στο 6ο Διεθνές Συνέδριο Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Βιβλίο περιλήψεων συνεδρίου, σ.181. Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, ΤΕΦΑΑ.

Γαργαλιάνος, Δ. (1993). Σημειώσεις για το μάθημα: Σχεδιασμός, κατασκευή, συντήρηση, οργάνωση, διοίκηση αθλητικών εγκαταστάσεων. Κομοτηνή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, ΤΕΦΑΑ Κομοτηνής.

Γιαννάκης, Θ. (1980). Η φυσική αγωγή και ο αθλητισμός - Διαχρονικά. Αθήνα: Ο συγγραφέας.

Ελευθεροτυπία (05.08.2003). Εύσημα από Όσβαλντ.

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (29.06.2003). Κήπος εθνικής παρακμής και κρατικής αδιαφορίας.

Καρύδης, Δ. (1977). 'Ερευνα πολεοδομικών προτύπων. 9. Δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου. Μέρος Β'. Αθήνα: Ε.Μ. Πολυτεχνείο - Σπουδαστήριο πολεοδομικών ερευνών.

Κασσιός, Κ. (1979). Γενικές κατευθύνσεις στη χωροθέτηση και οργάνωση αισθητικών δασών για υπαίθρια αναψυχή. Αθήνα: Υπουργείο Γεωργίας, Τμήμα εθνικών δρυμών και αισθητικών δασών.

Κατενίδης, Κ. (1981). Η οργάνωση των χώρων αναψυχής στην Αττική. Δασικά Χρονικά. Νοέμβριος – Δεκέμβριος, Τεύχος 11-12.

Κιόχος, Π. (1999). Οικονομική της Διοίκησης. Interbooks, Αθήνα.

Κοντού Μ., Τζέτζης Γ. & Καταρτζή Ε. (1999). Άσκηση και φυσική δραστηριότητα των γυναικών που συμμετέχουν στα προγράμματα «Άθληση για Όλους». Αθλητική Απόδοση και Υγεία, Τόμος 1, Τεύχος 4, 370-382.

ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ (03.11.2002). Γήπεδα αυστηρώς ακατάλληλα.

ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ (08.06.2003). Πάρκα που γίνονται πάρκινγκ.

Λεβεντάκης, Γ. (2000). Αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαχείριση κινδύνων στις αθλητικές εγκαταστάσεις στους Ολυμπιακούς Αγώνες. Unpublished Master's Project.

Sydney: University of Technology.

Λιάκος, Λ. (1979). Η αναψυχή στα δάση. Μέρος Ι. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

_____ (1979β). Η αναψυχή στα δάση. Μέρος ΙΙ. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

_____ (1977). Η αναψυχή στα δάση. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Μαλαμίδης, Γ. (1983, Απρίλιος). Δυνατότητες χρησιμοποιήσεως του ελληνικού τοπίου ως πόρου αναψυχής. Δασικά Χρονικά. Τεύχος 4, 131-135.

Montana, P. & Charnov, B.H. (1993). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Μουρατίδης, Ι. (1990). Ιστορία Φυσικής Αγωγής (με στοιχεία Φιλοσοφίας). Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδης.

Μπελιγράτης, Α. (1999). Προσωπική συνέντευξη.

Νικολαΐδου, Σ. (1993). Η κοινωνική οργάνωση του αστικού χώρου. Αθήνα: Παπαζήσης.

Νικολούδης, Η.Π. (Επ.) (1993). Αριστοτέλης άπαντα (3ος Τόμος πολιτικών γ'). Αθήνα: Κάκτος.

ΟΗΕ (1993). Κανόνες για την εξίσωση των ευκαιριών για τα άτομα με ειδικές ανάγκες, (Απόφαση 48/96).

Πανζάρης, Ζ. (1977). 'Ερευνα πολεοδομικών προτύπων. 10. Αθλητικές εγκαταστάσεις. Αθήνα: Ε.Μ. Πολυτεχνείο - Σπουδαστήριο πολεοδομικών ερευνών.

Πετρίδου, Ε., Γκίκα, Α., Σίμου, Ε., Νικολιδάκης, Π., Σαριδάκης, Ι., Λουκέρη, Ν., & Αυθίνος, Γ. (1996). Οδηγός ασφάλειας παιχνιδότοπων – παιδικών χαρών: Σχέδιο για δημόσια συζήτηση. Αθήνα: ΕΛΟΤ.

Σαρηγιάννης, Γ. (1977). 'Ερευνα πολεοδομικών προτύπων. 2. 'Εννοια και λειτουργία της πόλεως. Αθήνα: Ε.Μ. Πολυτεχνείο - Σπουδαστήριο πολεοδομικών ερευνών.

Σπαθάρη, Ε. (1992). Το Ολυμπιακό Πνεύμα. Αθήνα: Αδάμ.

Στεφάνου, Ι. (1977). 'Ερευνα πολεοδομικών προτύπων. 9. Δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου. Μέρος Α'. Αθήνα: Ε.Μ. Πολυτεχνείο - Σπουδαστήριο πολεοδομικών ερευνών.

Στυλιάδης, Κ. (1995). Η Ιστορία των τηλεπικοινωνιών. Φλώρινα.

Συρράκος, Κ. (1984). Οι Ολυμπιακοί Αγώνες από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα. Αθήνα:

Ευρωτύπ.

ΤΑ ΝΕΑ (01.11.2002). «Το πάρκο μας φοβίζει».

ΤΑ ΝΕΑ (16.01.2003). Βόλτα δίπλα σε ... σκουπίδια.

ΤΟ ΒΗΜΑ (26.01.2003). Υποχρεωτικές θέσεις στάθμευσης στα νέα κτίρια.

Τρακόλης, Δ. (1984). Η δασική αναψυχή στην Ελλάδα. Συνοπτική παρουσίαση των δυνατοτήτων και του ρυθμού εκτέλεσης έργων στην τετραετία 1980-1983. Δασικά χρονικά, Μάιος-Ιούλιος.

ΥΠ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. (1988). Στοιχεία διαμόρφωσης ελεύθερων χώρων. Αθήνα: Δ/νση κατασκευής έργων.

Ξενόγλωσσες πηγές

Afthinos, Y. (1995). The status of playground safety in Greece. In Christiansen, M. (ed.) Playground safety. Proceedings of the 1995 international conference. University Park, Pennsylvania: Penn State University.

Afthinos, Y. & Blumenthal, D. (1992). Analysis of licensed day care regulations. Στο Wallach, F. (ed.) State regulations focused on playground supervision. (1st ed.). Arlington, VA: National Recreation and Park Association.

Afthinos, Y. (1991). Fitness & Fun program manual (Unpublished consulting project). New York: Celebrity cruises.

American Allience for Heath Physical Education, Recreation and Dance (1983). Planning facilities for athletics, physical education and recreation. (4th Ed.). Author.

American Management Associations International, (1990). Strategic planning workbook. NY: American Management Association.

Antoniou, C., Costa, G. & Makridou, S. (1999). The profile of the fitness clubs customers in Greece. 7th Congress of the European Association for Sport Management. Proceedings, p 7.

Athletic Business. (June 1992). Madison, WI, USA.

Athletic Business. (August 1992). Madison, WI, USA.

Atwill, L. (1987). Survival game. Airgun game manual. New London, NH: The National Survival Game, Inc.

Berlonghi, A. (1990). The special events risk management manual. Dana Point, CA: Alexander Berlonghi.

Bowers, L. (1983, February). Tomorrow's play. JOPERD, pp 40-41.

Bridges, F., & Roquemore, L. (1992). Management for Sport / Athletic Administration. ELS Books, Decatur.

Bronzman, R.T. (1977). Public relations, promotions and fund raising for athletic and physical education programs. New York, NY: John Wiley & Sons.

Burke, R. (1999), 3rd ed. Project Management: Planning & Control Techniques. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.

Butler, G. (1967). Introduction to community recreation (4th Ed.). New York. McGraw-Hill.

Cashmore, E. (1990). Making Sense of Sport. Routledge, London.

Chappelet, J.L. (2001). Risk management for large-scale events: the case of the Olympic Winter Games. European Journal for Sport Management. Vol. 8, special issue.

Chelladurai, P. (1985). Sport Management: Macro Perspectives. BC: Sport Dynamics, Victoria.

Corbett, R. (2002). Risk Management for Sport Organizations and Sport Facilities. Παρουσίαση στο Συμπόσιο "Sports Management: Cutting Edge Strategies For Managing Sports as a Business, Αύγουστος 2002, Τορόντο.

Crompton, J.L., Howard, D.R., & Var, T. (2003). Financing Major League Facilities: Status, Evolution and Conflicting Forces. Journal of Sport Management, 17, 156-184.

Dance, F. (1970). The concept of communication. Journal of Communication. 20, No 2.

Day, D. (1990). Contracting versus in-house. Facility Manager. Summer, 10 - 19.

Davidson, S., Malver, M., Stickney, C., & Weil, R. (1988). Managerial accounting. Chicago: Dryden Press.

Dyson, J.R. (1994). Accounting for non-accounting students. Pitman, London.

Finfrock, D. (1997). Establishing operation procedures. στο Walker, M., & Stotlar, D. (eds). Sport Facility Management. Jones and Bartlett, London.

Flynn, R.B. (1993). Facility planning for physical education, recreation and athletics. Reston, VA: AAHPERD.

Frosdick, S. (1997). Designing for safety. Στο Frosdick., S., & Walley, L. (eds) Sport and Safety Management. Butterworth – Heinemann, Oxford.

Galtung, J. (1991). The sport system as a metaphor for the world system, International Symposium "Sport - The Third Millenium", Quebec City, Canada, 21 - 25.5, 1990, Landry, F., Landry, M., Yerles M. (eds): Les Presses De L'Universite Laval, Saint-Foy.

Gabrielsen, A. (1987). Swimming pools. A guide to their planning, design and operation (4th ed.). Champaign, Ill: Human Kinetics.

Grantham, W.C., Patton, R.W., York, T.D., & Winick, M.L. (1990). Health fitness management: A comprehensive resource for managing and operating programs and facilities. Human Kinetics.

Gratton, C. & Taylor, P. (1985). Sport and recreation: An economic analysis. E. and F.N. Spon, London.

Gratton, C. & Taylor, P. (1988). Economics of leisure services management. Longman, Essex.

Grunig, G. & Hunt, H. (1979). The corporate image, PR to the rescue. Business Week. 22, 49 - 50.

Haggerty, T.R., & Paton, G.A. (1984). Financial management of sport-related organizations. Stipes Publishing Company, Illinois.

Hallman, G., & Rosenbloom, J., (1985). Personal financial planning. New York: McGraw-Hill.

Handbook for public playground safety (1993). Washington D.C.: U.S. Consumer Product Safety Commission.

Howard, D.R. (1999). The changing fanscape for big-league sports: Implications for sport managers. Journal of Sport Management. **13** (1), 78-91.

Howard, D.R., & Crompton, J.L. (1980). Financing, managing and marketing recreation & park resources. Wm. C. Brown Company Publishers, Iowa, USA.

Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centers. Managing Leisure. 1, 77-89.

Hudson, S.D., & Thompson, D. (1999). The Prevention of playground injuries. The Journal of School Nursing. 15 (3), 27-33.

Innis, H. (1971). The bias of communication. TorontoQ University of Toronto Press.

International Association of Auditorium Mangers (IAAM) (1990). Course materials from the unpublished proceedings of the School for Public Assembly Facility Management. Ogelbay, VA.

Jewel, D. (1992). Public assembly facilities. Malabar, FL: Krieger Publishing Co.

Kaiser, R.A. (1986). Liability and law in recreation, parks and sports. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kalinowski, L.B., & Bowler, T. (2000). Risk factor four: Equipment and surfacing maintenance on safe playgrounds. Leisure Today. **71** (4), 20-24.

Kelsey, C., & Gray, H. (1986). Feasibility study for parks and recreation. Champaign, IL: Sagmore Publishing CO.

Kim, D., & Kim, S.Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. Journal of Sport Management. 9, 208-220.

Konya, A. (1986). Sport buildings. Architectural Press Ltd., London.

Labinski, R. (1989). History and facility types: sports stadia. Encyclopedia of architecture: Design, engineering and construction, American Institute of Architects. (Vol. 4). Somerset, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Laventhol & Horwath (1989). Conventions, stadiums and arenas. Washington, DC: Urban Land Institute.

Lewis, G., & Appenzeller, H. (1985). Successful sport management, Charlottesville, VA: The Miche Company.

Lloyd, C. (1990). When disaster strikes. Facility Manager. Summer, 22 - 34.

Mack, M.G., & Henderson, W. (2000). Risk factor three: Fall surfacing on safe playgrounds. Leisure Today. 71 (4), 17-19.

Meagher, J. (1990). 43 steps to a successful facility. Athletic Business. August, 41 - 43.

Megginson, L.C., Mosely, D.C., & Pietri, P.H. (1997). Management: Concepts and applications. στο Walker, M., & Stotlar, D. (eds). Sport Facility Management. Jones and Bartlett, London.

Miller, P.A. (2002). The economic impact of sports stadium construction: The case of the construction industry in St. Louis, MO. Journal of Urban Affairs. 24, 159-173.

Millichamp, A.H. (1997). Finance for Non-Financial Managers. Letts, London.

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review. 53 (4), July - August.

Mott, G. (1999). Accounting for non-accountants. Kogan Page, London.

Mullin, J., Hardy, S., & Sutton, W. (1993). Sport marketing. Champaign, IL: Human Kinetics.

Mulrooney, A., & Farmer, P. (1995). Managing the facility. Στο Parkhouse, B. (ed.), The management of sport: Its foundation and application (2nd ed.), (pp. 223-248), St. Louis, MO: Mosby - Year Book.

Nassis, P. (1999). Local authorities' sports policy in Greece (1981-93): The impact of clientelistic relations with central government. Proceedings, 7th Congress of the European Association for Sport Management. Thessaloniki, pp 227-229.

Olson, J. (1997). Facility and equipment management for sportdirectors. Human Kinetics, Champaign, Illinois.

Oommen, G., & Maynard, L. (1989). How to select the right architect. Athletic Business, August, 41-46.

O'Shaughnessy, J. (1988). Competitive marketing: A strategic approach. Boston: Unwin Hyman.

Pappas, J.L., Brigham, E.F., & Shipley, B. (1983). Managerial economics. Cassell, London.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication form future research. Journal of Marketing. 49, 41-50

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing. 64, 13-40.

Patton, R., Grantham, W., Gerson, R., & Gettman, L. (1989). Developing and managing health/fitness facilities. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Planning facilities for athletics, physical education and recreation, The Athletic Institute, North Palm Beach, FL 33408, and AAHPERD (1983). Washington, D.C., 20036, USA, 4th ed.

Project Management Institute, (1999). A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK). στο Burke, R. (ed). 3rd ed. Project Management: Planning & Control Techniques. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.

Purdin, R. (1981). Parks and facilities master plan outline. Kalamazoo: Department of parks and recreation.

Ray, M. (1982). Advertising and communication management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rasmussen, G. (1979). Park and recreation presentation and design (2nd ed.). Michigan: Michigan State University.

Recommendation No R (83) 6 of the Committee of Ministers to member states on energy-saving measures in sport facilities, Council of Europe.

Resource manual for guidelines for exercise testing and prescription. American College of Sports Medicine, Philadelphia, PA, USA: Lea & Febiger.

Robinson, L. (1998). Following the quality strategy: The reasons for the use of quality management in the U.K. public leisure services. Proceedings of the 6th Congress of the European Association for Sport Management, Madeira, Portugal.

Rosemary, S. (1967). Managers and their jobs. London: McMillan.

Rosentraub, M., Swindell, D., Przybylski, M., & Mullins, D.R. (1994). Sports and downtown development strategy: If you build it, will jobs come? Journal of Urban Affairs. 16, 221-239.

Segrave, J., & Chu, D. (1988). The Olympic Games in transition. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Sharp, L.A. (1990). Sport Law. National organization on legal problems of education (whole No. 40).

Sharpe, G., Odegaard, C., & Sharpe, W. (1983). Park management. New York: John Wiley & Sons.

Sol, N. & Foster, C. (1992). ACSM's Health/fitness facility standards and guidelines. Champaign, Ill: Human Kinetics.

Tucker, K., & Derelian, D. (1989). Public relations writing: A planned approach for creating results. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Van Dalen, D., & Bennett, B. (1971). A world history of physical education: Cultural, philosophical & comparative. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Van der Smissen, B. (1990). Legal liability and risk management for public and private entities. Cincinnati: Anderson Publishing Co.

Viklund, R.V. (1999). Gorgeous gyms. Athletic Business. August, 57-64.

Walker, M., & Stotlar, D. (1997). Sport facility management. Jones and Bartlett, London.

Warne, C. (1997). Crowd risks in sports grounds. Στο Frosdick., S., & Walley, L. (eds) Sport and Safety Management. Butterworth – Heinemann, Oxford.

Wigley, J. (1982). 70 Golden Years of IAAF: 1912 - 1982. London: IAAF.

Wilcox, D., Ault, P., & Agee, W. (1988). Public relations: Strategies and tactics. Philadelphia, PA: Random House.

Wilkinson, J. (1974). Rules of the game. New York : Paddington Press Ltd.

Woratschek, H. (1998). Locational choice of sports facilities – Spatial models in economic Theory. European Journal for Sport Management. Special Issue "Service Quality".

Zieschang, K., & Bezold, T. (1996). On the importance and analysis of service quality in sport management. Proceedings of the Fourth European Congress on Sport Management. Montpellier, 426-434.

Ιστοσελίδες

Contemporary Services Company international, 2003, *Web Site.* Available at:

http://www.contemporaryservices.com

Still, K. G., 2000, *PHD Thesis / University of Warwick.* Available at:

http://www.crowddynamics.com/Thesis/Chapter%201.htm

Sydney Organising Committee for the Olympic Games, 2000, *Transfer of Olympic Knowledge.* Available at: http://tok/athoc/SOCOG/2000-12-14/Transfer%20Know-How

Symonds Group Ltd, 2003, *Web Site.* Available at: http://www.symonds-leisure.com

http://www.sportsvenue-technology.com/projects/amsterdam_arena/. Amsterdam Arena, Netherlands.

http://www.sportsvenue-technology.com/projects/greetech. Michigan State Spartans Stadium Turf Management, USA.

http://www.sportsvenue-technology.com/projects/vista/index.html. Vista Alegre ETFE roof - Madrid, Spain.

http://www.sport.gov.gr/2/2z/2z13/q2z134.html. Πρόγραμμα ΕΛΛΑΔΑ 2004. Τομέας: ΔΙΚΤΥΟ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΡΙΩΝ.