



Sustainability and Good Governance Curriculum for Sport organization professionals and stakeholders

GAIA Deliverable 2.2

Disclaimer

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

**Authors: Oltalom Sport Association
2023.**



Table of content

Introduction	2
Concepts	2
Introduction to Sustainability and Good Governance:	3
- Environmental Sustainability:	3
- Social Sustainability:	4
- Economic Sustainability:	4
Good Governance and Ethical Considerations:	7
- Transparency and accountability in sports organization leadership.	7
- Conflict resolution and ethical decision-making.	7
- The role of leadership by example.	7
- The role of code of ethics within a sports organization	8
- Ethical aspects and challenges in competitive sports	8
Measurement and Evaluation:	9
- Sustainability indicators and performance measurements	9
- Tracking progress and opportunities for improvement	9
Stakeholder Relations and Collaboration:	12
- Transparency in the decision making process - clear communication and trust relation	12
- Building partnerships to promote sustainability	12
- Involvement and support of local communities	12
Education, Communication and Awareness:	13
- Effective communication of sustainability efforts	13
- Raising awareness within the sports community and broader audience	13
Future Challenges and Trends:	16
- Technological innovation and new opportunities in sustainability	16
Summary	18



Introduction

Sport, as a performance-oriented activity, offers people various enjoyable forms of physical activity and serves as one of the most effective tools for maintaining good health. Simultaneously, specialized sports clubs aim for competition, victory, and talent development. This success-oriented approach is also supported by the state funding systems of most countries. This is understandable, as economic considerations prioritize the return on investment for investors.

However, the role of sports clubs should extend beyond this, as sports represent a multidisciplinary arena where various aspects of society converge. The increasing economic significance of sports, especially professional sports, is closely related to the growing societal importance of sports. The autonomy of different sports organizations is heavily influenced by their legal and economic commitment. According to the preliminary survey report, several European sports are organized according to a hierarchical pyramid model, in which sports clubs belong to national federations, which are members of European and international federations themselves. They establish rules within their own jurisdiction, but due to the hierarchical structure, they must also submit to the governing body of the sport in certain matters. This commitment may provide assurance that sports organizations will adhere to international and national regulations. They support the policies of fair play created in the spirit of sport, in line with the objectives of the EU Commission, promoting transparency and equality. However, the specific sociocultural, economic, and political microenvironments also influence various sports organizations.

The curriculum presented in this document is the result of the analysis of the answers obtained in a survey distributed to sports organisations in North Macedonia, Germany, Hungary, Italy and Spain during the spring of 2023, and of focus group meetings we, the partner organisations of this project, held during the same period with representatives of sports organisations in the above-mentioned countries.

According to the result of the conducted research, the sports organization representatives interviewed believe that the stakeholders in sports life are not half as successful in achieving sustainability and good governance as they consider it to be important. (Study, page 265., Table 15. The descriptive statistics of the continuous variables)

Sport serves as a socialization space that conveys values, principles, knowledge, and creates a community. The goal of education is to shed light on how sports organizations with diverse backgrounds can become ambassadors of good governance and sustainability through their own sports activities and serve as engines for positive societal change in this regard.

The course we are developing and whose curriculum we present in this document will give a general knowledge about the topic for every member of the amateur and professional sport clubs, including managers, coaches, athletes, volunteers, too.

And it will clarify what each actor can do for the clubs to reach the goals of sustainability.

Concepts

In training, it is essential to clarify the concepts used as fundamental values.

Concepts to be clarified during the training:

- Good governance
"A system of democratic, ethical, effective and accountable sporting activities, policy proposals and organizational rules that promotes the fundamental values of sport" - Council of Europe, 2005
Based on the answers received during the preliminary exploratory research of the



project: Transparency, responsible decision making, thoughtful, consistent, efficient management, accountability, open communication, fair, committed leadership behavior. Its connection to sports life: It is important that the available resources are used as efficiently as possible for the development of sports infrastructure and the implementation of sports programs.

- **Sustainability**
Meeting the needs of current generations without compromising the ability of future generations to meet theirs.
Based on the answers received during the preliminary exploratory research of the project: Future-oriented, forward-looking steps, efficient use of resources, reduction of risks, preservation of values.
Its connection to sports life: Necessary measures related to the areas of environmental, social and economic sustainability in the field of sports not only serve the sustainability of sports and sports events, but also inspire society and sports communities to strive for a more sustainable lifestyle.
- **Transparency**
In the organization and management of sports life, transparency is a procedure that enables the prevention of corruption and abuse. The preliminary exploratory research of the project gives an explanation about transparency as one of the pillars of good governance.
- **Equality**
One of the main principles of social sustainability.
To ensure equal opportunities for participation in sport activities.

Introduction to Sustainability and Good Governance:

This module intends to clarify why these topics are important in the context of sports with focusing on the basic principles of sustainability and their roles in a sport organization. The course participants get familiar with global sustainability problems with a focus on sport activities. They learn about the main initiatives of the European Union and the relevant professional organisations related to maintaining sustainable development. These basic skills are necessary for involving sustainability aspects during any type of sport activity.

- **Environmental Sustainability:**
Sports have a significant impact on the environment. Understanding nature protection principles and land use challenges will help the harmonic coexistence of sportsmen and nature for mutual benefits. An outdoor sports event can be an extreme source of waste if nothing is done to prevent it. Energy management of sports facilities is also an important issue to take into account in order to achieve a sustainable operation. Keeping in mind sustainable waste and energy management principles both in organizing and participating stages, the harmful environmental impact of a sports event can be minimized.

KEY WORDS: nature protection, impact for the environment

STAKEHOLDERS SKILLS: responsibility, green thinking

TARGETED OUTCOME: raising knowledge and awareness about environmental protection



- **Social Sustainability:**

One of the most basic human needs is security, both for the present and for the future. Sports organizations should strive to ensure that their members feel safe in the club and they have to help the members to feel secure about their future. They strive for zero tolerance against racism, bullying, segregation. They need to recognise how big a role the sport has in social inclusion. That is why they need to pay attention to the importance of social responsibility and community initiatives, and the impact of sports on youth education and development.

By re-structuring human resources towards the creation of greener jobs, the social wellbeing of the employees and their commitment to sustainability can be increased.

KEY WORDS: social responsibility, social inclusion

STAKEHOLDERS SKILLS: responsibility, respect, openness

TARGETED OUTCOME: safety atmosphere, trust

- **Economic Sustainability:**

For maintaining a sports organization in harmony with sustainability, it is essential to find its place in the circular economy supply chain. Joining the concerning EU initiatives (like green procurement) will give useful aid to turn the operation of the organization into a sustainable path. Efforts are based on sustainable financial planning and secure revenues for sports organizations. Diversification of revenue streams is a guarantee of long-term financial stability.

Here we would like to mention the issue of corruption in sport. Among the financial and economic issues, this is not a negligible one if good governance is our goal.

KEY WORDS: circular economy,

STAKEHOLDERS SKILLS: responsibility, strategic planning skills

TARGETED OUTCOME: raising awareness, green thinking in financial management



	Topic	Key aspects	Skills	Competencies	Attitudes
M1. Fundamental Module Sports in Sustainability	Basic Concept of Sustainability	Sustainable Development	Understanding the basic concepts of sustainability. Being familiar with the sustainability problems and concerning policies on national, EU and global levels.	Being competent to position sports in the context of sustainability. Being competent to align sport activities with the SDGs.	Being committed to sustainable development. Being open to insert sustainability aspects to every day and eventual sport activities.
		Brundtland Report and historical overview on the formation of the concept of sustainable development and the sustainability goals			
		Three pillars of sustainability			
	Environmental Sustainability	Nature protection principles	Understanding the interactions and basic operations of environmental systems. Being familiar with sustainability issues of raw materials, energy sources and fresh water supply. Being familiar with basic waste management methods for recycling and energy recovery purposes. Understanding the basic concepts of renewable energy resources.	Being competent to insert the issues of environmental protection into sports activity. Being competent to apply the aspects of raw material and energy efficiency in sports. Being competent to apply sustainable waste management methods and technologies in sports.	Increased environmental awareness. Being committed to apply environmentally friendly methods and technologies.
		Land use problems			
		Sustainable energy use and water management			
		Waste management technologies			
	Social Sustainability	Human needs and sustainability	Understanding the basic human needs and its hierarchy. Being familiar with some strategies	Being competent to position the issues of sustainability in various	Awareness in contributing social SDGs with sports activity. Open to apply



		Zero waste strategies	supporting sustainability in individual level. Understanding the basic concepts of green jobs.	levels of the society. Being competent to identify the role of sports in the frames of social SDGs. Being competent to organize the management structure of the sports association following the concepts of green labour management.	sustainability issues in human resource management.
		Social responsibility			
		Green labour requirements			
	Economic Sustainability	Circular economy	Understanding the appearance of sustainability issues in economy. Being familiar with the difference between linear and circular economy. Understanding the sustainability importance of circular supply chain. Being familiar with methods of economic sustainability, such as strategic planning, and green economic methods like green procurement, development, taxation. Understanding the economic benefits of applying sustainable methods and technologies.	Being competent to introduce and apply green methods and technologies in organizing the sport association.	Being committed to apply the concept of circular economy in sports. Being open to apply green technologies in maintenance issues.
		Green procurement, taxation, economical development			
		Sustainable facility management			



Good Governance and Ethical Considerations:

- **Transparency and accountability in sports organization leadership.**

Transparency plays an important role in building trust and accountability in ensuring responsibility. Those involved in sports - coaches, athletes, managers, volunteers, fans - can all feel safe if the club they belong to makes its decisions, even if not always on a democratic basis, but they make it available to those involved.

Open communication before and after decision-making, information and possible involvement of stakeholders in discussions prior to decision-making can be a means of efforts to increase transparency. It is very important that the decision-makers take responsibility for their tasks in the management of the sports organization. It is also important that the stakeholders know who is responsible for which management and implementation processes within the organization. Leave room for those involved to discuss the necessity of the measures and the distribution of resources with the decision-makers and responsible persons. The level of transparency and accountability has a very strong interaction with the level of commitment of club members.

The question arises as to what it means to belong to a sports organization, what rights and obligations surround the membership.

KEY WORDS: transparency, open communication, responsibility

MANAGEMENT SKILLS: honesty, openness, sense of responsibility

TARGETED OUTCOME: trust, commitment, attendance,

- **Conflict resolution and ethical decision-making.**

During decision-making processes, the interests of all involved parties are not fully enforced. This can cause tension and lead to more heated arguments and conflict. The task of management is to find the possibility of compromise in such disputes or to provide an acceptable explanation of the decision to the less satisfied party. This is not an easy task.

Ethical behavior, which includes the observance of the principles of fair play, decency and sportsmanship, must be followed not only by players, referees and coaches, but also by the decision-makers of the sports organization when performing their duties. The enforcement of ethical aspects is often helped by the regulations and guidelines created by sports associations, or by the regulations of the national and international legal system that apply to organizations in general. Mediation tools can be used to resolve interpersonal or inter-organizational conflicts.

KEY WORDS: transparency, fairplay, ethical behaviour

MANAGEMENT SKILLS: honesty, ability to be consistent, problem recognition skills, good communication, mediation skills,

TARGETED OUTCOME: ethical behaviour, accepting atmosphere, cooperation

- **The role of leadership by example.**

Codes and guidelines are not effective in themselves, only if they are enforced in the way sports organisations operate. It is necessary that the management is committed to upholding and presenting them. Effective enforcement of the principles is not only about setting expectations and holding them to account, but also about leading by example, acting as an ambassador so that others understand the need for them and experience their positive aspects.



Perhaps the most important of all the tools used by sporting organisations to educate young people is that of leading by example. It is the most effective way to transmit values. Setting an example is an inspiring and motivating tool for athletes.

Authenticity is a means of acquiring and maintaining a good reputation. And credibility is achieved by leading by example. Reputation is necessary for organisations to survive in the long term, to attract sponsors, supporters and members.

KEY WORDS: commitment, ethical behaviour, leading by example,

MANAGEMENT SKILLS: authenticity, commitment, ability to be consistent

TARGETED OUTCOME: ethical behaviour, accepting the values, strengthening motivation

- **The role of code of ethics within a sports organization**

The opinion of the participants in the project survey about the code of ethics is that its existence and implementation in the sports organization can be experienced half as much as they think it would be necessary.

They believe that CE can provide a framework for sustainable operations and a guarantee for the preservation of values.

An important question regarding CE is who it is for and what it should contain. To what depth should the regulatory be or how flexible should it be. How can the CE transfer values and increase motivation? How can it build on internal resources and how do external rules become internal motivation?

KEY WORDS: regulation, guarantees for ethical conduct, preservation of values

MANAGEMENT SKILLS: authenticity, commitment, ability to be consistent

TARGETED OUTCOME: ethical behaviour, accepting the values, strengthening motivation

- **Ethical aspects and challenges in competitive sports**

Competitive sports are subject to very strict national and international regulations. This regulation also covers ethical issues such as the observance of fair play, the fight against doping, the protection of mental health, and fan behavior. Do sports organizations have room to maneuver? What does the regulation cover, and what does a sports organization dealing with competitive sports have independent control over?

In competitive sports, results and performance are the main measure criteria. How well can an organization enforce ethical aspects while its members strive for effectiveness and their goal is to win. It is a challenge to fight against doping and other fraud committed for the sake of a certain victory, to take action against bribery, or to suppress abuses.

Political and financial independence in the profit-oriented world is a strong challenge. Vulnerability is greater in countries with autocratic leadership.

“The sport is a passion and not a pressure issue” - said a German sports volunteer during the project research. (D4 Volunteer page 126.)

It is a significant challenge for sports organizations to critically examine their operations in light of their impact on the environment.

KEY WORDS: beyond the regulation, the relation between winning and fair play

MANAGEMENT SKILLS: ability to be consistent, diplomatic skills, problem-solving skills, advocacy skills, willingness to introspect

TARGETED OUTCOME: ethical behaviour, accepting the values, fair play, commitment for the values of fairplay



Measurement and Evaluation:

- **Sustainability indicators and performance measurements**

The majority of sports clubs already organize their sporting activities following a number of mandatory and voluntary sustainability guidelines. It is essential that the effectiveness of their efforts and their progress are regularly evaluated. There are quality assurance systems that provide evaluation criteria and certify the organization's progress. With internal audits, the organization itself can review where it is in the implementation process. Feedback from club members and the environment also helps the evaluation.

KEY WORDS: efficiency, evaluation, feedback

MANAGEMENT AND STAKEHOLDERS SKILLS: critical approach, self development,

TARGETED OUTCOME: raising awareness

- **Tracking progress and opportunities for improvement**

The next step in continuous reviews is to plan where and what changes are needed to make sustainability efforts even more effective and efficient. It is necessary to define the areas to be developed and the development steps.

Methods such as SWOT analysis can help us in this, where the organization determines its weaknesses and strengths, calculates its opportunities, and the emerging threats factors.

Organizations also need to take account of external conditions, and the PESTEL analysis can help with this (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal).

Scenario planning can provide guidelines for following the changes. But there are many decision support systems that help with strategic planning.

KEY WORDS: efficiency, evaluation, feedback, strategic planning

MANAGEMENT AND STAKEHOLDERS SKILLS: critical and analytical approach,

TARGETED OUTCOME: raising awareness, design-based implementation



	Topic	Key aspects	Skills	Competencies	Attitudes
M2 Implementing Module Good Governance and Ethical Considerations at Sports Organizations	Transparency and accountability in sports organization leadership	Transparent leadership	Understanding the importance of transparent leadership. Being familiar with open decision making processes and their benefits at sports organizations. Understanding the decision making responsibility levels at a sports organization.	Being competent to involve sustainability issues to the sports organization management structure. Being competent to fit the organization's decision making processes to the concept of sustainability.	Awareness of transparent decision making and leadership at the sports organization. Committed to take responsibility for sustainability purposes at each level of the sports organization structure.
		Open leadership			
		Responsible leadership			
	Conflict resolution and ethical decision-making	Fair and ethical conflict management	Understanding the importance of ethical decision making processes. Being familiar with ethical conflict management processes. Understanding the application possibilities of conflict mediation. Being familiar with the legalisation background of sports organizations.	Being competent to implement fair and transparent conflict management at sports organization. Being competent to prepare a code of ethics and to implement it.	Committed to provide fair and ethical processes to each stakeholder involved in sports events.
		Ethical behaviour			
		Transparent ethical issues			
	Leadership by examples	Setting examples	Understanding the importance of setting examples at leadership level. Being familiar with the characteristics of ethical behaviour at each level of the sports	Being competent for ethical, respectable and creditable behaviour. Being capable to be set as an example.	Committed to respectful behaviour at the organization.



		Creditability and reputation	organization. Understanding the concept and importance of creditability at each level of a sports organization. Being familiar with the meaning of respectful behaviour.		
	Ethical aspects and challenges in competitive sports	Special regulations of competitive sports	Being familiar with national and international rules and regulations of competitive sports. Understanding the meaning and necessity of fair play competitiveness. Being familiar with the national and international organisations against doping and understanding their main regulations.	Being competent to work out and implement fair play code for the organization. Being competent to work out/review and implement an anti-doping strategy for the sports organization.	Committed to fair play principles in sports activity. Open to apply the fair play principles. Committed to anti-doping principles of competitive sports.
		Fair play issues			
		Anti-doping issues			
	Measurement and evaluation	Sustainability indicators and performance measurements	Understanding the need for sustainability indicators. Being familiar with sustainability indicators of sports activity and facilities. Understanding the concept of internal audit for monitoring sustainability indicators. Being familiar with some internal and external analytical processes like SWOT and PESTEL.	Being competent to set up and monitor sustainability indicators of the sport organization. Being competent to use and interpret the analytical results of internal and external audits.	Awareness to improve the values of sustainability indicators.
		Tracking progress and opportunities for improvement			



Stakeholder Relations and Collaboration:

- **Transparency in the decision making process - clear communication and trust relation**

One of the indicators that qualifies the operation of a sports organization is the degree of commitment of its members. The factors that help engagement are, on the one hand, skills arising from the personality of the members, and on the other hand, the effect mechanism of the operation of the club. Every decision regarding a sports organization affects the community that makes up the organization.

Several of the participants in the research mentioned it as a weakness if decisions in an organization are made behind closed doors, in a narrow circle, in the interests of a few, and incomplete information about these decisions is made available to others. Transparent decision-making increases the trust of members. If they feel that their opinion matters and that their interests are taken into account, their motivation to participate in the life of the club will be higher.

KEY WORDS: transparency, open communication, responsibility

STAKEHOLDERS SKILLS: advocacy skills, communication skills, respect

TARGETED OUTCOME: trust, accepting atmosphere, cooperation, commitment

- **Building partnerships to promote sustainability**

To increase efficiency, sports organisations should be committed to consciously identify and manage the environmental impacts of their sports and events, and to promote the dissemination and practice of sustainability principles. For this, it is necessary that there are persons within the organization who are its movers and spokespeople. It serves to strengthen their knowledge and commitment if a knowledge base is created, a forum for the exchange of experiences and good practices, if an alliance is created where they can strengthen each other's motivation.

KEY WORDS: commitment, ambassadors, federation

STAKEHOLDERS SKILLS: persevere, enquiry, openness,

TARGETED OUTCOME: cooperation, promotion activities, raising awareness

- **Involvement and support of local communities**

When examining the environmental effects of their operations, sports organizations must also pay attention to the effects on people living in the area. An organizational operation can never be examined regardless of the environment in which it was created. The role of local people is crucial already when the organizations are founded. It is common for an organization to be created to serve local needs, and are founded by the local habitants.

Sport plays an important role in social responsibility. It is important that organizations not only focus on their economic results, but also pay attention to social interactions.

KEY WORDS: social impact, social responsibility,

STAKEHOLDERS SKILLS: responsibility, acceptance, openness,

TARGETED OUTCOME: community engagement, promotion activities, raising awareness



Education, Communication and Awareness:

- **Effective communication of sustainability efforts**

Sport, as a space for socialization, is suitable for conveying values that are vital for both our present and our future. Sustainability principles and values also belong to this vital category. Sports organizations must play a role in popularizing and passing on the principles of sustainability. Just as attention is paid to the education of essential knowledge and skills in sports, attention should also be paid to the development of ethical and sustainability knowledge and skills during education.

KEY WORDS: efficiency, education, communication

MANAGEMENT AND STAKEHOLDERS SKILLS: communication skills, awareness

TARGETED OUTCOME: raising awareness, purposeful action

- **Raising awareness within the sports community and broader audience**

In addition to personal education, awareness-raising tools can be used to increase awareness of sustainability, which can also be used to reach a larger audience.

The sport organizations can launch attention-grabbing campaigns and organize thematic sports events. Sports are never just about sports.

The question is how to use sports activities in the interest of good causes. What kind of environmental, social and economic goals can we use sports as a tool?

KEY WORDS: sport as a tool,

MANAGEMENT AND STAKEHOLDERS SKILLS: organizing skills,

TARGETED OUTCOME: raising awareness, purposeful action



	Topic	Key aspects	Skills	Competencies	Attitudes
M3 Dissemination module Partnerships , Stakeholder Relations and External Communication	Building partnerships to promote sustainability	Identification of environmental impacts of sports	Understanding the concept of a sustainability coordinator. Being familiar with the potential environmental impact of sports activity. Understanding the need for new partnerships to implement the sustainability goals and improve the indicators.	Being competent to identify the environmental impacts of its activity. Being competent to build up new partnerships for sustainability purposes.	Open to train and employ employees for the task of sustainability coordinator. Committed to increase the sustainability awareness of the partners. Open to build new partnerships for maintaining sustainability purposes.
		Sustainability coordinator			
		Sustainability motivations			
	Involvement and support of local communities	Identification of social impacts of sports	Being familiar with the social impacts of sports activity. Understanding the importance of discussion with the local communities. Communication skills for stakeholder consultations. Understanding the responsibility of the sport organization in increasing the awareness of the local community.	Being competent to identify the social aspects of the sport organization in the local community. Being competent to set up new partnerships for being involved in the social problems of the organization's vicinity.	Awareness of acceptance and diverse viewpoints.
		Screening of local communities			
		Social responsibility of sports			
	Education, Communication and Awareness	Effective communication of sustainability efforts	Understanding the role of sports organizations in awareness-increasing communication. Communication skills for sustainability awareness-raising	Being competent to execute target group analysis for transferring specific communication messages. Being competent to organize	Open for truthful communication with external organisations and individuals.



		Raising awareness within the sports community and broader audience	events. Being familiar with the most effective communication channels of the various target groups.	communication events with the target groups.	
--	--	--	---	--	--



Future Challenges and Trends:

According to the results of the conducted research, the biggest challenges in the more effective implementation of good governance and sustainability principles are the following (Study page 281.):

- Lack of awareness in decision-making - The managers who indicated this as the most important challenge.
- Lack of awareness in the fight against corruption
- Accountability of responsible - Mainly athletes and fans chose this as a most challenging factor
- Limited resources - This statement reflects the opinion of the administrative staff.
- Cultural barriers

During the focus group interviews, several people mentioned the reconciliation of interests, the problem of evaluating sports activities at different levels (performance-oriented and free-oriented), the differences in funding and the resulting difficulties, as well as the challenges caused by social differences. An important challenge is the fight against corruption and fraud, the creation of a balance between the value system of fair play and the pursuit of victory and performance.

Overregulation or navigating between rules is also a challenge for some organizations. Organizations also have their own limitations, these can be material, capacity, human resource limitations, or even a lack of expertise in the subject.

There are also differences between the sports, while, for example, chess clubs struggle with the difficulties of promoting the sport and recruiting new players, while football struggles with the risks of the sport's overgrowth.

Popular sports face overfunding, and undervalued sports face a financial challenge. The training and support of professionals is also a challenge, but it can also be a challenge to ensure diversity, inclusion and equal opportunities for all participants within sports organizations.

KEY WORDS: constraints and opportunities,

MANAGEMENT AND STAKEHOLDERS SKILLS: openness, desire for knowledge, ability to recognize and solve problems

TARGETED OUTCOME: raising awareness,

- **Technological innovation and new opportunities in sustainability**

The challenges and opportunities provided by technological development deserve special attention. Following changes and adapting is an inherent part of sustainability efforts.



M4 Vision Module Future Trends and Challenges	Main challenges in good governance and sustainability issues	Awareness in decision making	Being familiar with anti-corruption methods and good practices in sports. Practical skills for applying open decision making methods in management of a sports organization. Skills for resource optimalization and found raising. Understanding cultural diversities and its problems in sports.	Being competent to apply transparent decision making processes. Being competent to introduce anti-corruption measures. Being sensitive to cultural diversity. Being competent to organize sensitizing events for decreasing cultural differences. Being competent to gain benefits from cultural diversities.	Open to solve problems of cultural diversity. Respect and acceptance of cultural differences. Open to fair and responsible governance.
		Limitation of corruption			
		Responsibility and accountability			
		Limited resources			
		Cultural diversity			
	Technological innovation and new opportunities in sustainability	Involving new technologies	Being familiar with the last technologies and their impact on the SDGs. Being familiar with the changes in policies and regulations at national, Community and global levels.	Being competent to introduce new methods and technologies for decreasing the environmental impact of the activity and increasing the environmental awareness.	Open to life long learning. Acceptance of new methods and technologies.
		Adaptation to political and social changes			



Summary

As the aim of the e-course, the participants will be equipped with knowledge that will help them to define a personalised pathway to sustainability goals for their organisation. The skills they will develop during the course will enable them to launch, guide and support the organisation on this path.

They will learn about and experience the power of individual and managerial responsibility in the process of achieving sustainability, and the usefulness of awareness and moderation.

Through examples and good practices, they will learn about the opportunities and activities that can be incorporated into their own organisation's daily activities to promote sustainability.

The e-course that we are developing will provide a basis, launch or facilitate a process, showing opportunities for representatives of sports organisations.



Co-funded by
the European Union



Курикулум одрживости и доброг управљања за професионалце и заинтересоване стране у спортским организацијама

GAIA Deliverable 2.2

Одрицање од одговорности

Финансира Европска унија. Изнети ставови и мишљења су само од стране аутора и не одражавају нужно ставове Европске уније или Европске извршне агенције за образовање и културу (ЕАСЕА). Ни Европска унија ни ЕАСЕА не могу бити одговорне за њих.

**Аутори: Спортско друштво Олталом
2023.**



Увод	2
Концепти	2
Увод у одрживост и добро управљање:	3
- 3	
- 4	
- 4	
Добро управљање и етичка разматрања:	7
- 7	
- 7	
- 7	
- 8	
- 8	
Мерење и процена:	9
- 9	
- 9	
Односи са заинтересованим странама и сарадња:	12
- 12	
- 12	
- 12	
Образовање, комуникација и свест:	13
- 13	
- 13	
Будући изазови и трендови:	16
- 16	



Увод

Спорт, као активност оријентисана на перформансе, нуди људима различите пријатне облике физичке активности и служи као један од најефикаснијих алата за одржавање доброг здравља. Истовремено, специјализовани спортски клубови имају за циљ такмичење, победу и развој талената. Овај приступ оријентисан на успех такође је подржан од стране државних система финансирања већине земаља. Ово је разумљиво, будући да економска разматрања дају приоритет поврату улагања за инвеститоре.

Међутим, улога спортских клубова треба да се протеже даље од тога, јер спорт представља мултидисциплинарну арену у којој се спајају различити аспекти друштва. Све већи економски значај спорта, посебно професионалног, уско је повезан са све већим друштвеним значајем спорта. На аутономију различитих спортских организација у великој мери утиче њихова правна и економска опредељеност. Према прелиминарном извештају анкете, неколико европских спортова организовано је по хијерархијском пирамидалном моделу, у којем спортски клубови припадају националним савезима, који су и сами чланови европских и међународних федерација. Они успостављају правила у оквиру сопствене надлежности, али због хијерархијске структуре, морају се подвргнути и органу управљања спортом у одређеним стварима. Ова обавеза може пружити гаранцију да ће се спортске организације придржавати међународних и националних прописа. Они подржавају политике фер-плеја креиране у духу спорта, у складу са циљевима Европске комисије, промовишући транспарентност и једнакост. Међутим, специфично социокултурално, економско и политичко микроокружење такође утиче на различите спортске организације.

Курикулум представљен у овом документу резултат је анализе одговора добијених у анкети која је дистрибуирана спортским организацијама у Северној Македонији, Немачкој, Мађарској, Италији и Шпанији током пролећа 2023. године, као и на састанцима фокус група које смо ми, партнерске организације овог пројекта, организовали у истом периоду са представницима спортских организација из наведених земаља.

Према резултатима спроведеног истраживања, интервјуисани представници спортских организација сматрају да актери у спортском животу нису ни упола успешни у постизању одрживости и доброг управљања колико их сматрају важним. (Студија, страна 265., Табела 15. Дескриптивна статистика континуираних варијабли)

Спорт служи као простор социјализације који преноси вредности, принципе, знање и ствара заједницу. Циљ едукације је да расветли како спортске организације са различитим позадинама могу постати амбасадори доброг управљања и одрживости кроз сопствене спортске активности и послужити као мотори за позитивне друштвене промене у том погледу.

Курсеви које развијамо у оквиру Курикулума представљеног у овом документу допринеће унапређењу општег знања о теми свим члановима аматерских и професионалних спортских клубова, укључујући менаџере, тренере, спортисте и волонтере. Такође, разјасниће шта сваки актер може учинити да клубови постигну циљеве одрживости.

Концепти

У обуци је битно разјаснити концепте који се користе као основне вредности.

Концепти које треба разјаснити током обуке:

- Добро управљање



„Систем демократских, етичких, ефикасних и одговорних спортских активности, предлога политика и организационих правила који промовишу основне вредности спорта” – Савет Европе, 2005. На основу одговора добијених током прелиминарног истраживања пројекта: Транспарентност, одговорно доношење одлука, промишљено, доследно, ефикасно управљање, одговорност, отворена комуникација, фер, посвећено лидерско понашање.

Њена повезаност са спортским животом: Важно је да се расположиви ресурси што ефикасније користе за развој спортске инфраструктуре и реализацију спортских програма.

- **Одрживост**
Задовољавање потреба садашњих генерација без угрожавања могућности будућних генерација да задовоље своје.
На основу одговора добијених током прелиминарног истраживања пројекта: кораци оријентисани на будућност, ефикасно коришћење ресурса, смањење ризика, очување вредности.
Његова повезаност са спортским животом: Неопходне мере које се односе на области еколошке, друштвене и економске одрживости у области спорта не служе само одрживости спорта и спортских догађаја, већ и инспиришу друштво и спортске заједнице да теже одрживијем начину живота.
- **Транспарентност**
У организацији и управљању спортским животом, транспарентност је поступак који омогућава превенцију корупције и злоупотреба. Прелиминарно истраживање пројекта даје објашњење о транспарентности као једном од стубова доброг управљања.
- **Једнакост**
Један од главних принципа друштвене одрживости.
Обезбедити једнаке могућности за учешће у спортским активностима.

Увод у одрживост и добро управљање:

Овај модул намерава да разјасни зашто су ове теме важне у контексту спорта са фокусом на основне принципе одрживости и њихове улоге у спортској организацији. Полазници курса се упознају са глобалним проблемима одрживости са фокусом на спортске активности. Уче о главним иницијативама Европске уније и других релевантних професионалних организација које се односе на одрживи развој. Ове основне вештине су неопходне за укључивање аспеката одрживости током било које врсте спортске активности.

- **Одрживост животне средине:**

Спорт има значајан утицај на животну средину. Разумевање принципа заштите природе и изазова коришћења земљишта помоћи ће хармоничном суживоту спортиста и природе на обострану корист. Спортски догађај на отвореном може бити екстреман извор отпада ако се ништа не учини да се то спречи. Енергетски менаџмент спортских објеката је такође важно питање које треба узети у обзир како би се постигао одрживи рад. Имајући на уму принципе одрживог управљања отпадом и



енергијом, како у организовању тако и у фази учешћа, штетан утицај спортског догађаја на животну средину може се минимизирати.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: заштита природе, утицај на животну средину

ВЕШТИНЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: одговорност, зелено размишљање

ЦИЉНИ РЕЗУЛТАТ: подизање знања и свести о заштити животне средине

- **Друштвена одрживост:**

Једна од најосновнијих људских потреба је сигурност, како за садашњост, тако и за будућност. Спортске организације треба да настоје да обезбеде да се њихови чланови осећају безбедно у клубу и морају да помогну члановима да се осећају сигурно за своју будућност. Они теже нултој толеранцији против расизма, малтретирања, сегрегације. Они морају препознати колику велику улогу спорт има у социјалној инклузији. Зато треба да обрате пажњу на значај друштвене одговорности и иницијативама заједнице, као и на утицај спорта на образовање и развој младих. Реструктурирањем људских ресурса ка стварању зелених радних места, може се повећати друштвено благостање запослених и њихова посвећеност одрживости.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: друштвена одговорност, социјална инклузија

ВЕШТИНЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: одговорност, поштовање, отвореност

ЦИЉНИ РЕЗУЛТАТ: безбедна атмосфера, поверење

- **Економска одрживост:**

За одржавање спортске организације у складу са одрживошћу, неопходно је пронаћи своје место у ланцу снабдевања циркуларне економије. Придруживање иницијативама ЕУ (попут зелених набавки) ће помоћи да се рад организације претвори у одржив пут. Напори се заснивају на одрживом финансијском планирању и сигурним приходима за спортске организације. Диверзификација токова прихода је гаранција дугорочне финансијске стабилности.

Овде желимо да поменемо питање корупције у спорту. Међу финансијским и економским питањима, ово није занемарљиво ако је наш циљ добро управљање.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: циркуларна економија,

ВЕШТИНЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: одговорност, вештине стратешког планирања

ЦИЉНИ РЕЗУЛТАТ: подизање свести, зелено размишљање у финансијском менаџменту



	Тема	Кључни аспекти	Вештине	Компетенције	Ставови
М1 Фундаментални модул Спорт у одрживости	Основни концепт одрживости	Одрживи развој	Разумевање основних концепата одрживости. Познавање проблема одрживости и политика на националном, ЕУ и глобалном нивоу.	Бити компетентан да позиционира спорт у контексту одрживости. Бити компетентан да усклади спортске активности са СДГ.	Бити посвећен одрживом развоју. Бити отворен да унесете аспекте одрживости у свакодневне и евентуалне спортске активности.
		Извештај Брундтланда и историјски преглед формирања концепта одрживог развоја и циљева одрживости			
		Три стуба одрживости			
	Одрживост животне средине	Принципи заштите природе	Разумевање интеракција и основних операција еколошких система. Познавање питања одрживости сировина, извора енергије и снабдевања водом. Познавање основних метода управљања отпадом за потребе рециклаже и добијања енергије. Разумевање основних појмова обновљивих извора енергије.	Бити компетентан за увођење питања заштите животне средине у спортску активност. Бити компетентан за примену аспеката сировинске и енергетске ефикасности у спорту. Бити компетентан за примену метода и технологија одрживог управљања отпадом у спорту.	Повећана еколошка свест. Бити посвећен примени еколошки прихватљивих метода и технологија.
		Проблеми коришћења земљишта			
		Одрживо коришћење енергије и управљање водама			
		Технологије управљања отпадом			
	Социјална одрживост	Људске потребе и одрживост	Разумевање основних људских потреба и њихове хијерархије. Познавање неких стратегија које	Бити компетентан да позиционира питања одрживости на	Свест о доприносу друштвеном одрживом развоју уз спортску



		Стратегије без отпада	подржавају одрживост на индивидуалном нивоу. Разумевање основних концепата зелених послова.	различитим нивоима друштва. Бити компетентан да идентификује улогу спорта у оквиру друштвених циљева одрживог развоја. Бити компетентан да организује управљачку структуру спортског друштва по концепту зеленог управљања радом.	активност. Отворени за примену питања одрживости у управљању људским ресурсима.
		Друштвена одговорност			
		Захтеви за зелену радну снагу			
	Економска одрживост	Циркуларна економија	Разумевање појаве питања одрживости у привреди. Познавање разлике између линеарне и циркуларне економије. Разумевање значаја одрживости кружног ланца снабдевања. Познавање значења метода економске одрживости, попут стратешког планирања, и зелених економских метода као што су зелена набавка, развој, опорезивање. Разумевање економских користи од примене одрживих метода и технологија.	Бити компетентан за увођење и примену зелених метода и технологија у организовању спортског друштва.	Бити посвећен примени концепта циркуларне економије у спорту. Бити отворен за примену зелених технологија у питањима одржавања.
		Зелене набавке, опорезивање, економски развој			
		Одрживо управљање објектима			



Добро управљање и етичка разматрања:

- **Транспарентност и одговорност у руководству спортских организација.**

Транспарентност игра важну улогу у изградњи поверења и одговорности. Они који се баве спортом – тренери, спортисти, менаџери, волонтери, навијачи – могу да се осећају безбедно ако клуб коме припадају доноси своје одлуке, чак и ако не увек на демократским основама, али увек доступне онима који су укључени.

Отворена комуникација пре и после доношења одлука, информисање и могуће укључивање заинтересованих страна у дискусије пре доношења одлука могу бити средство за повећање транспарентности. Веома је важно да доносиоци одлука преузму одговорност за своје задатке у управљању спортском организацијом. Такође је важно да заинтересоване стране знају ко је одговоран за које процесе управљања и имплементације унутар организације. Оставите простор укљученима да разговарају о неопходности мера и расподели ресурса са доносиоцима одлука и одговорним лицима. Ниво транспарентности и одговорности има веома јаку интеракцију са нивоом посвећености чланова клуба.

Поставља се питање шта значи припадати спортској организацији, која права и обавезе окружују чланство.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: транспарентност, отворена комуникација, одговорност

УПРАВЉАЧКЕ ВЕШТИНЕ: поштење, отвореност, осећај одговорности

ЦИЉАНИ РЕЗУЛТАТ: поверење, посвећеност, присуство,

- **Решавање сукоба и етичко доношење одлука.**

Током процеса доношења одлука, интереси свих укључених страна се не спроводе у потпуности. Ово може изазвати напетост и довести до жешћих расправа и сукоба. Задатак менаџмента је да у таквим споровима пронађе могућност компромиса или да мање задовољној страни пружи прихватљиво објашњење одлуке. Ово није лак задатак.

Етичког понашања, које укључује поштовање принципа фер-плеја, пристојности и спортског духа, морају се придржавати не само играчи, судије и тренери, већ и доносиоци одлука у спортској организацији приликом обављања својих дужности. Спровођење етичких аспеката често помажу прописи и смернице које доносе спортска удружења, или прописи националног и међународног правног система који се примењују на организације уопште. Средства за посредовање се могу користити за решавање међуљудских или међуорганизацијских сукоба.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: транспарентност, фер-плеј, етичко понашање

ВЕШТИНЕ МЕНАЏМЕНТА: искреност, способност да будете доследни, вештине препознавања проблема, добра комуникација, вештине посредовања,

ЦИЉНИ РЕЗУЛТАТ: етичко понашање, атмосфера прихватања, сарадња

- **Улога лидерства примером.**

Кодекси и смернице нису ефикасни сами по себи, само ако се примењују на начин на који спортске организације раде. Неопходно је да руководство буде посвећено њиховом подржавању и представљању. Ефикасна примена принципа није само постављање очекивања и позивање на одговорност, већ и вођење примером, деловање као амбасадор тако да други разумеју потребу за њима и искусе њихове позитивне аспекте.



Можда је најважнији од свих алата које користе спортске организације да образују младе људе да буду пример. То је најефикаснији начин за преношење вредности. Постављање примера је инспиративно и мотивационо средство за спортисте. Аутентичност је средство за стицање и одржавање добре репутације. А кредибилитет се постиже вођењем примером. Репутација је неопходна да би организације опстале дугорочно, да би привукле спонзоре, присталице и чланове.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: посвећеност, етичко понашање, вођење примером,

ВЕШТИНЕ МЕНАџМЕНТА: аутентичност, посвећеност, способност да budete доследни

ЦИЉНИ РЕЗУЛТАТ: етичко понашање, прихватање вредности, јачање мотивације

- **Улога етичког кодекса унутар спортске организације**

Мишљење учесника пројектне анкете о етичком кодексу је да се његово постојање и примена у спортској организацији може доживети упола мање него што мисле да би било потребно.

Они верују да етички кодекс може пружити оквир за одрживо пословање и гаранцију за очување вредности.

Важно питање у вези са етичким кодексом је коме је намењен и шта треба да садржи. До ког нивоа треба да регулише или колико флексибилах треба да буде. Како етички кодекс може пренети вредности и повећати мотивацију? Како се може градити на унутрашњим ресурсима и како екстерна правила постају унутрашња мотивација?

КЉУЧНЕ РЕЧИ: регулатива, гаранције за етичко понашање, очување вредности

ВЕШТИНЕ МЕНАџМЕНТА: аутентичност, посвећеност, способност да budete доследни

ЦИЉНИ РЕЗУЛТАТ: етичко понашање, прихватање вредности, јачање мотивације

- **Етички аспекти и изазови у такмичарском спорту**

Такмичарски спортови подлежу веома строгим националним и међународним прописима. Ова регулатива, такође, покрива етичка питања као што су поштовање фер-плеја, борба против допинга, заштита менталног здравља и понашање навијача. Да ли спортске организације имају простора за маневрисање? Шта регулатива обухвата, а на шта спортска организација, која се бави такмичарским спортом, има самосталну контролу?

У такмичарском спорту, резултати и учинак су главна мерила. Колико добро организација може да спроводи етичке аспекте док њени чланови теже ефикасности уз победу као циљ. Изазов је борити се против допинга и других превара учињених зарад сигурне победе, предузети мере против подмићивања или сузбијања злоупотреба.

Политичка и финансијска независност у свету оријентисаном на профит представља снажан изазов. Рањивост је већа у земљама са аутократским вођством.

„Спорт је страст, а не питање притиска“ - рекао је немачки спортски волонтер током истраживања у оквиру пројекта. (Д4 волонтер, страна 126.)

За спортске организације је значајан изазов да критички испитају своје пословање у светлу њиховог утицаја на животну средину.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: мимо прописа, однос победе и фер-плеја

ВЕШТИНЕ МЕНАџМЕНТА: способност да budete доследни, дипломатске вештине, вештине решавања проблема, вештине заступања, спремност за интроспекцију



ЦИЉАНИ РЕЗУЛТАТ: етичко понашање, прихватање вредности, фер-плеј, посвећеност вредностима фер-плеја

Мерење и процена:

- Индикатори одрживости и мерења учинка

Већина спортских клубова већ организује своје спортске активности пратећи низ обавезних и добровољних смерница одрживости. Неопходно је да се ефикасност њихових напора и њихов напредак редовно процењују. Постоје системи осигурања квалитета који обезбеђују критеријуме за евалуацију и потврђују напредак организације. Са интерним ревизијама, сама организација може да прегледа где се налази у процесу имплементације. Повратне информације чланова клуба и околине такође помажу у процени.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: ефикасност, евалуација, повратна информација

ВЕШТИНЕ МЕНАЏМЕНТА И ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: критички приступ, саморазвој,

ЦИЉАНИ РЕЗУЛТАТ: подизање свести

- Праћење напретка и могућности за побољшање

Следећи корак у континуираним прегледима је планирање где и које промене су потребне да би напори на одрживости били још делотворнији и ефикаснији. Неопходно је дефинисати области које треба развијати и развојне кораке.

У томе нам могу помоћи методе као што је SWOT анализа, где организација утврђује своје слабости и снаге, дефинише своје могућности и факторе претњи које се појављују.

Организације такође треба да воде рачуна о спољним условима, а ПЕСТЕЛ анализа може помоћи у томе (политичка, економска, друштвена, технолошка, еколошка, правна).

Планирање сценарија може дати смернице за праћење промена. Али постоји много система за подршку одлучивању који помажу у стратешком планирању.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: ефикасност, евалуација, повратна информација, стратешко планирање

ВЕШТИНЕ МЕНАЏМЕНТА И ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: критички и аналитички приступ,

ЦИЉАНИ РЕЗУЛТАТ: подизање свести, имплементација заснована на дизајну



	Тема	Кључни аспекти	Вештине	Компетенције	Ставови
M2 Модул за имплементацију Добро управљање и етичка разматрања у спортским организацијама	Транспарентност и одговорност у руководству спортских организација	Транспарентно руководство	Разумевање важности транспарентног лидерства.	Бити компетентан да укључи питања одрживости у управљачку структуру спортске организације. Бити компетентан да прилагоди процесе доношења одлука у организацији концепту одрживости.	Свест о транспарентном одлучивању и руковођењу у спортској организацији. Посвећени преузимању одговорности за циљеве одрживости на сваком нивоу структуре спортске организације.
		Отворено руководство	Познавање отворених процеса доношења одлука и њихових предности у спортским организацијама.		
		Одговорно руководство	Разумевање нивоа одговорности доношења одлука у спортској организацији.		
	Решавање сукоба и етичко доношење одлука	Правично и етичко управљање конфликтима	Разумевање значаја процеса етичког доношења одлука.	Бити компетентан за спровођење фер и транспарентног управљања конфликтима у спортској организацији. Бити компетентан да припреми етички кодекс и да га примени.	Посвећени обезбеђивању фер и етичких процеса за све заинтересоване стране укључене у спортске догађаје.
		Етичко понашање	Познавање могућности примене посредовања у конфликту.		
		Транспарентна етичка питања	Познавање легализације спортских организација.		
	Лидерство на примерима	Постављање примера	Разумевање важности постављања примера на нивоу лидерства. Познавање карактеристика етичког понашања на сваком нивоу спортске организације.	Бити компетентан за етичко, респектабилно и заслужно понашање. Бити способан да се постави као пример.	Посвећени поштовању у организацији.



		Кредитбилитет и репутација	Разумевање концепта и значаја кредитбилности на сваком нивоу спортске организације. Бити упознат са значењем поштовања.		
	Етички аспекти и изазови у такмичарском спорту	Посебни прописи такмичарског спорта	Познавање националних и међународних правила и прописа такмичарског спорта. Разумевање значења и неопходности фер-плеј конкурентности. Познавање националних и међународних организација против допинга и разумевање њихових главних прописа.	Бити компетентан за израду и имплементацију кодекса фер-плеја за организацију. Бити компетентан да разради/преиспита и примени антидопинг стратегију за спортску организацију.	Посвећен принципима фер-плеја у спортским активностима. Отворени за примену принципа фер-плеја. Посвећен антидопинг принципима такмичарског спорта.
		Питања фер-плеја			
		Анти-допинг питања			
	Мерење и евалуација	Индикатори одрживости и мерења учинка	Разумевање потребе за индикаторима одрживости. Познавање индикатора одрживости спортских активности и објеката. Разумевање концепта интерне ревизије за праћење индикатора одрживости. Познавање неких интерних и екстерних аналитичких процеса као што су SWOT и ПЕСТЕЛ.	Бити компетентан за постављање и праћење индикатора одрживости спортске организације. Бити компетентан да користи и тумачи аналитичке резултате интерних и екстерних ревизија.	Свест за побољшање вредности индикатора одрживости.
		Праћење напретка и могућности за побољшање			



Односи са заинтересованим странама и сарадња:

- **Транспарентност у процесу доношења одлука – јасна комуникација и однос поверења**

Један од показатеља који квалификује рад спортске организације јесте степен посвећености њених чланова. Фактори који помажу ангажовању су, с једне стране, вештине које произилазе из личности чланова, а са друге, механизам ефекта рада клуба. Свака одлука у вези са спортском организацијом утиче на заједницу која чини организацију.

Неколико учесника истраживања навело је као слабост ако се одлуке у организацији доносе иза затворених врата, у уском кругу, у интересу неколицине, а непотпуне информације о тим одлукама буду доступне другима. Транспарентно доношење одлука повећава поверење чланова. Ако сматрају да им је мишљење важно и да се њихови интереси узимају у обзир, њихова мотивација да учествују у животу клуба биће већа.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: транспарентност, отворена комуникација, одговорност

ВЕШТИНЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: вештине заступања, вештине комуникације, поштовање

ЦИЉАНИ РЕЗУЛТАТ: поверење, атмосфера прихватања, сарадња, посвећеност

- **Изградња партнерстава за промовисање одрживости**

Да би се повећала ефикасност, спортске организације треба да буду посвећене свесној идентификацији и управљању утицајима својих спортова и догађаја на животну средину и промовисању ширења и практиковања принципа одрживости. За то је неопходно да унутар организације постоје особе које су њени покретачи и портпароли. Служи јачању њиховог знања и посвећености ако се створи база знања, и форум за размену искустава и добрих пракси, ако се створи савез у коме могу да појачају једни другима мотивацију.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: посвећеност, амбасадори, федерација

ВЕШТИНЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: упорност, испитивање, отвореност,

ЦИЉНИ РЕЗУЛТАТ: сарадња, промотивне активности, подизање свести

- **Укључивање и подршка локалних заједница**

Приликом испитивања утицаја свог пословања на животну средину, спортске организације морају обратити пажњу и на ефекте на људе који живе у том подручју. Организациона операција се никада не може испитати искључивањем окружења у коме је створена. Улога локалног становништва је кључна већ у фази оснивања организације. Уобичајено је да се организације стварају да би служиле локалним потребама, а оснивају их управо локални становници.

Спорт игра важну улогу у друштвеној одговорности. Важно је да се организације не фокусирају само на своје економске резултате, већ и да обрате пажњу на друштвене интеракције.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: друштвени утицај, друштвена одговорност,

ВЕШТИНЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: одговорност, прихватање, отвореност,

ЦИЉАНИ РЕЗУЛТАТ: ангажовање заједнице, промотивне активности, подизање свести



Образовање, комуникација и свест:

- Ефикасна комуникација о напорима за одрживост

Спорт, као простор за социјализацију, погодан је за преношење вредности које су од виталног значаја како за нашу садашњост, тако и за нашу будућност. Принципи и вредности одрживости такође припадају овој виталној категорији. Спортске организације морају играти улогу у популаризацији и преношењу принципа одрживости. Као што се пажња поклања образовању основних знања и вештина у спорту, пажњу треба посветити и развоју етичких и одрживих знања и вештина током образовања.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: ефикасност, образовање, комуникација

ВЕШТИНЕ МЕНАЏМЕНТА И ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: вештине комуникације, свест

ЦИЉАНИ РЕЗУЛТАТ: подизање свести, сврсисходна акција

- Подизање свести унутар спортске заједнице и шире јавности

Поред личног образовања, алати за подизање свести могу се користити за повећање свести о одрживости, који се такође могу користити за досезање шире публике.

Спортске организације могу покренути кампање за привлачење пажње и организовати тематске спортске догађаје. Спорт никада није само спорт.

Питање је како искористити спортске активности у интересу добрих ствари. Какве еколошке, друштвене и економске циљеве можемо користити као алат?

КЉУЧНЕ РЕЧИ: спорт као оруђе,

ВЕШТИНЕ МЕНАЏМЕНТА И ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: организационе вештине,

ЦИЉАНИ РЕЗУЛТАТ: подизање свести, сврсисходна акција



	Тема	Кључни аспекти	Вештине	Компетенције	Ставови
МЗ Модул за дисиминац ију Партнерств а, односи са заинтересо ваним странама и екстерна комуникац ија	Изградња партнерстава за промовисање одрживости	Идентификација утицаја спорта на животну средину	Разумевање концепта координатора за одрживост.	Бити компетентан да идентификује утицаје своје активности на животну средину. Бити компетентан за изградњу нових партнерстава у сврху одрживости.	Отворено за обуку и запошљавање запослених за задатак координатора за одрживост. Посвећени повећању свести партнера о одрживости. Отворени за изградњу нових партнерстава у циљу одржавања одрживости.
		Координатор за одрживост	Познавање потенцијалног утицаја спортске активности на животну средину. Разумевање потребе за новим партнерствима		
		Мотивације одрживости	за спровођење циљева одрживости и побољшање индикатора.		
	Укључивање и подршка локалних заједница	Идентификација друштвених утицаја спорта	Познавање друштвених утицаја спортске активности. Разумевање	Бити компетентан да идентификује друштвене аспекте спортске организације у локалној заједници. Бити компетентан за успостављање нових партнерстава за укључивање у друштвене проблеме у близини организације.	Свест о прихватању и различита гледишта.
		Скрининг локалних заједница	важности разговора са локалним заједницама. Комуникационе вештине за консултације са заинтересованим странама.		
		Друштвена одговорност спорта	Разумевање одговорности спортске организације у подизању свести локалне заједнице.		



	Образовање, комуникација и свест	Ефикасна комуникација о напорима за одрживост	Разумевање улоге спортских организација у комуникацији која повећава свест.	Бити компетентан да изврши анализу циљне групе за преношење специфичних комуникацијских порука.	Отворен за искрену комуникацију са спољним организацијама и појединцима.
		Подизање свести унутар спортске заједнице и шире публике	Комуникационе вештине за догађаје подизања свести о одрживости. Познавање најефикаснијих канала комуникације различитих циљних група.	Бити компетентан да организује комуникационе догађаје са циљним групама.	



Будући изазови и трендови:

Према резултатима спроведеног истраживања, највећи изазови у ефикаснијој примени принципа доброг управљања и одрживости су следећи (Студија, стр. 281.):

- Недостатак свести у доношењу одлука - Менаџери су то навели као најважнији изазов.
- Недостатак свести у борби против корупције
- Одговорност одговорних лица - Углавном спортисти и навијачи су ово изабрали као најизазовнији фактор
- Ограничени ресурси – Ова изјава одражава мишљење административног особља.
- Културалне баријере.

Током интервјуа фокус група, неколико особа је помињало помирење интереса, проблем вредновања спортских активности на различитим нивоима (оријентисаним на учинак и слободно оријентисаним), разлике у финансирању и потешкоће које из тога произилазе, као и изазове изазване друштвеним разликама. Важан изазов је борба против корупције и превара, стварање равнотеже између система вредности фер-плеја и тежње за победом и учинком.

Претерано регулисање или кретање између правила је такође изазов за неке организације.

Организације такође имају своја ограничења. То могу бити материјална ограничења, капацитети, ограничења људских ресурса или чак недостатак стручности у овој теми.

Постоје и разлике између спортова. Док се, на пример, шаховски клубови боре са потешкоћама у промовисању спорта и регрутовању нових играча, фудбал се бори са ризицима прекомерног раста спорта.

Популарни спортови суочавају се са превеликим финансирањем, а потцењени спортови суочавају се са финансијским изазовом. Обука и подршка професионалаца је такође изазов, али може бити и изазов да се обезбеди разноликост, инклузија и једнаке могућности за све учеснике у оквиру спортских организација.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: ограничења и могућности,

ВЕШТИНЕ МЕНАѢМЕНТА И ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА: отвореност, жеља за знањем, способност препознавања и решавања проблема

ЦИЉАНИ РЕЗУЛТАТ: подизање свести,

- **Технолошке иновације и нове могућности у одрживости**

Изазови и могућности које пружа технолошки развој заслужују посебну пажњу. Праћење промена и прилагођавање је саставни део напора за одрживост.



М4 Модул визије Будући трендови и изазови	Главни изазови у добром управљању и питањима одрживости	Свест при доношењу одлука	Познавање метода борбе против корупције и добре праксе у спорту. Практичне вештине за примену отворених метода доношења одлука у менаџменту спортске организације. Вештине за оптимизацију ресурса и прикупљању фондова. Разумевање културалних различитости и њихових проблема у спорту.	Бити компетентан за примену транспарентних процеса доношења одлука. Бити компетентан за увођење антикорупцијских мера. Бити осетљив на културну разноликост. Бити компетентан да организује осетљивих догађаја за смањење културалних разлика. Бити компетентан да искористи културалне различитости.	Отворен за решавање проблема културалне разноликости. Поштовање и прихватање културалних разлика. Отворени за поштено и одговорно управљање.
		Ограничење корупције			
		Одговорност			
		Ограничени ресурси			
		Културна разноликост			
	Технолошке иновације и нове могућности у одрживости	Укључивање нових технологија	Познавање најновијих технологија и њиховог утицаја на циљеве одрживог развоја. Познавање промена у политикама и прописима на локалном, националном и глобалном нивоу.	Бити компетентан за увођење нових метода и технологија за смањење утицаја делатности на животну средину и подизање еколошке свести.	Отворен за целоживотно учење. Прихватање нових метода и технологија.
		Прилагођавање политичким и друштвеним променама			



Резиме

Као циљ е-курса, учесници ће се добити знање које ће им помоћи да дефинишу персонализовани пут ка циљевима одрживости за своју организацију. Вештине које ће развити током курса ће им омогућити да покрену, усмере и подрже организацију на овом путу.

Они ће научити и искусити моћ индивидуалне и менаџерске одговорности у процесу постизања одрживости, као и корисност свести и умерености.

Кроз примере и добре праксе, они ће научити о могућностима и активностима које се могу укључити у свакодневне активности њихове организације ради промовисања одрживости.

Е-курс који развијамо пружиће основу, покренути или олакшати процес, приказујући могућности представницима спортских организација.



Co-funded by
the European Union



Curriculum für Nachhaltigkeit und “Good Governance” für Fachleute und Interessengruppen im Bereich Sportorganisationen

GAIA
Ergebnis 2.2

Autoren: Oltalom Sport Association 2023.



Inhaltsverzeichnis

Einführung	2
Begriffsdefinition	3
Einführung in Nachhaltigkeit und Good Governance:	4
- Umweltschutz:	4
- Soziale Nachhaltigkeit:	4
- Wirtschaftliche Nachhaltigkeit:	4
Good Governance und ethische Überlegungen:	7
- Transparenz und Rechenschaftspflicht in der Führungsstruktur von Sportorganisationen	7
- Konfliktlösung und ethische Entscheidungsfindung.	7
- Die Rolle von Führung durch Beispiel	7
- Die Rolle des Ethikcodes innerhalb einer Sportorganisation	8
- Ethikaspekte und Herausforderungen im Wettbewerbssport	8
Messung und Bewertung:	9
- Nachhaltigkeitsindikatoren und Leistungsmessungen	9
- Fortschrittsverfolgung und Möglichkeiten zur Verbesserung	9
Beziehungen zu Stakeholdern und Zusammenarbeit:	12
- Transparenz im Entscheidungsprozess - Kommunikation und Vertrauensverhältnisse	12
- Aufbau von Partnerschaften zur Förderung der Nachhaltigkeit	12
- Einbindung und Unterstützung von lokalen Gemeinschaften	12
Bildung, Kommunikation und Bewusstseinsbildung:	13
- Effektive Kommunikation von Nachhaltigkeitsbemühungen	13
- Sensibilisierung innerhalb der Sportgemeinschaft und des breiteren Publikums	13
Zukünftige Herausforderungen und Trends:	16
- Technologische Innovation und neue Möglichkeiten in der Nachhaltigkeit	16



Einführung

Sport, als leistungsorientierte Aktivität, bietet Menschen vielfältige Möglichkeiten für angenehme körperliche Betätigung und gilt als eines der effektivsten Mittel zur Förderung der Gesundheit. Gleichzeitig streben spezialisierte Sportvereine nach Wettbewerb, Sieg und der Förderung von Talenten. Diese zielgerichtete Herangehensweise wird auch von den staatlichen Förderungssystemen vieler Länder unterstützt. Dies ergibt Sinn, da wirtschaftliche Überlegungen die Rendite für Investoren in den Vordergrund stellen.

Jedoch sollte die Rolle von Sportvereinen über diese Ziele hinausgehen, denn der Sport bildet eine multidisziplinäre Arena, in der verschiedene Aspekte der Gesellschaft zusammenkommen. Die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung des Sports, insbesondere im Profisport, steht in enger Verbindung mit der steigenden gesellschaftlichen Relevanz des Sports. Die Autonomie verschiedener Sportorganisationen wird maßgeblich von ihren rechtlichen und wirtschaftlichen Verpflichtungen beeinflusst. Laut dem vorläufigen Umfragebericht sind mehrere europäische Sportarten nach einem hierarchischen Pyramidenmodell organisiert. Dabei gehören Sportvereine nationalen Verbänden an, die wiederum Mitglieder von europäischen und internationalen Verbänden sind. Sie setzen Regeln in ihrem eigenen Zuständigkeitsbereich fest, müssen sich jedoch aufgrund der hierarchischen Struktur in bestimmten Angelegenheiten dem Sportverband unterordnen. Diese Verpflichtung kann sicherstellen, dass Sportorganisationen internationale und nationale Vorschriften einhalten. Sie unterstützen die Fair-Play-Richtlinien, die im Einklang mit den Zielen der EU-Kommission Transparenz und Gleichberechtigung fördern. Dennoch beeinflussen spezifische soziokulturelle, wirtschaftliche und politische Mikroumgebungen verschiedene Sportorganisationen.

Die Ergebnisse der durchgeführten Forschung zeigen, dass die Vertreter der Sportorganisationen, die in Interviews befragt wurden, glauben, dass Stakeholder im Sportleben nur halb so erfolgreich in der Umsetzung von Nachhaltigkeit und guter Unternehmensführung sind, wie sie es für wichtig erachten (Studie, Seite 265, Tabelle 15, Deskriptive Statistik der kontinuierlichen Variablen).

Sport dient als Sozialisationsraum, der Werte, Prinzipien und Wissen vermittelt und eine Gemeinschaft schafft. Das Ziel dieser Ausbildung besteht darin, zu erläutern, wie Sportorganisationen mit unterschiedlichem Hintergrund durch ihre eigenen sportlichen Aktivitäten zu Botschaftern guter Unternehmensführung und Nachhaltigkeit werden können. Dabei sollen sie als Motoren für positive gesellschaftliche Veränderungen dienen.

Dieser Kurs vermittelt allen Mitgliedern von Sportvereinen, einschließlich Managern, Trainern, Athleten und Freiwilligen, grundlegende Kenntnisse zum Thema. Zudem klärt er darüber auf, welche Rolle jeder Akteur bei der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele der Vereine spielen kann.



Begriffsdefinition

Für eine erfolgreiche Schulung ist es entscheidend, die grundlegenden Werte zu klären, die als Konzepte dienen.

Während der Schulung sollen folgende Konzepte näher erläutert werden:

Good Governance

Ein System demokratischer, ethischer, effektiver und verantwortungsbewusster sportlicher Aktivitäten, Politikvorschläge und organisatorischer Regeln, das die grundlegenden Werte des Sports fördert" - Europarat, 2005

Basierend auf Antworten aus der vorläufigen explorativen Forschung des Projekts: Transparenz, verantwortungsbewusste Entscheidungsfindung, durchdachtes, konsistentes, effizientes Management, Rechenschaftspflicht, offene Kommunikation, faires, engagiertes Führungsverhalten.

Verbindung zum Sportleben: Wichtig ist, dass verfügbare Ressourcen effizient für die Entwicklung von Sportinfrastrukturen und die Umsetzung von Sportprogrammen genutzt werden.

Nachhaltigkeit

Die Bedürfnisse der aktuellen Generationen erfüllen, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generationen zu beeinträchtigen, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken.

Basierend auf Antworten aus der vorläufigen explorativen Forschung des Projekts:

Zukunftsorientierte, vorausschauende Maßnahmen, effiziente Nutzung von Ressourcen, Risikoreduktion, Bewahrung von Werten.

Verbindung zum Sportleben: Maßnahmen im Bereich Umwelt-, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit dienen nicht nur der Nachhaltigkeit von Sport und Sportveranstaltungen, sondern inspirieren auch die Gesellschaft und Sportgemeinschaften zu einem nachhaltigeren Lebensstil.

Transparenz

In der Organisation und Verwaltung des Sportlebens ermöglicht Transparenz ein Verfahren zur Prävention von Korruption und Missbrauch. Die vorläufige explorative Forschung des Projekts erklärt Transparenz als eine der Säulen guter Unternehmensführung.

Gleichheit

Ein Grundprinzip der sozialen Nachhaltigkeit.

Um gleiche Chancen für die Teilnahme an sportlichen Aktivitäten zu gewährleisten.



Einführung in Nachhaltigkeit und "Good Governance"

Dieses Modul erklärt die Bedeutung dieser Themen im Kontext des Sports, mit Fokus auf den Grundprinzipien der Nachhaltigkeit in Sportorganisationen. Die Teilnehmer lernen globale Nachhaltigkeitsprobleme im Sport kennen und erfahren über EU-Initiativen zur nachhaltigen Entwicklung. Diese Grundfähigkeiten sind entscheidend, um Nachhaltigkeitsaspekte in sportliche Aktivitäten zu integrieren.

Umweltschutz:

Sport hat einen bedeutenden Einfluss auf die Umwelt. Das Verständnis von Naturschutz-Prinzipien und Herausforderungen in der Landnutzung fördert die harmonische Koexistenz von Sport und Natur. Nachhaltiges Abfall- und Energiemanagement minimiert die Umweltauswirkungen von Sportevents.

Schlüsselbegriffe: Naturschutz, Umweltauswirkungen

Fähigkeiten der Interessenvertreter: Verantwortungsbewusstsein, grünes Denken

Angestrebte Ergebnisse: Umweltbewusstsein fördern

Soziale Nachhaltigkeit:

Sicherheit, für Gegenwart und Zukunft, ist ein grundlegendes Bedürfnis. Sportorganisationen sollen für Sicherheit im Verein sorgen und null Toleranz gegen Rassismus und Mobbing zeigen. Die soziale Verantwortung und der Einfluss des Sports auf Jugendbildung stehen im Fokus.

Schlüsselbegriffe: Soziale Verantwortung, soziale Integration

Fähigkeiten der Interessenvertreter: Verantwortungsbewusstsein, Respekt, Offenheit

Angestrebte Ergebnisse: Sicherheitsatmosphäre, Vertrauen

Ökonomische Nachhaltigkeit:

Für eine nachhaltige Sportorganisation ist eine Integration in die Kreislaufwirtschaft entscheidend. Die Teilnahme an EU-Initiativen, nachhaltige finanzielle Planung und Diversifizierung von Einnahmequellen gewährleisten langfristige Stabilität.

Schlüsselbegriffe: Kreislaufwirtschaft

Fähigkeiten der Interessenvertreter: Verantwortungsbewusstsein, strategische Planung

Angestrebte Ergebnisse: Bewusstseinsbildung, grünes Denken in der Finanzverwaltung



	Thema	Schlüsselaspekte	Fähigkeiten	Kompetenzen	Einstellungen
M1. 1. Grundmodul Sport in der Nachhaltigkeit	Grundkonzept der Nachhaltigkeit	Nachhaltige Entwicklung	Die grundlegenden Konzepte der Nachhaltigkeit verstehen. Mit den Nachhaltigkeitsproblemen und entsprechenden Richtlinien auf nationaler, EU- und globaler Ebene vertraut sein.	Kompetenz, Sport im Kontext der Nachhaltigkeit zu positionieren. Kompetenz, sportliche Aktivitäten mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) abzustimmen.	Engagement für nachhaltige Entwicklung. Offenheit, Nachhaltigkeitsaspekte in den Alltag und gegebenenfalls sportliche Aktivitäten einzubeziehen.
		Brundtland-Bericht und historischer Überblick zur Entstehung des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung und der Nachhaltigkeitsziele			
		Die drei Säulen der Nachhaltigkeit			
	Umweltschutz	Prinzipien des Naturschutzes	Verstehen der Wechselwirkungen und grundlegenden Abläufe von Umweltsystemen. Vertrautheit mit Nachhaltigkeitsproblemen bei Rohstoffen, Energiequellen und der Versorgung mit Frischwasser. Grundlegende Kenntnisse über Abfallbewirtschaftung für Recycling und Energiegewinnung. Verständnis der Grundkonzepte erneuerbarer Energiequellen.	Kompetenz, Umweltschutzaspekte in sportliche Aktivitäten einzubinden. Kompetenz, Aspekte der Rohstoff- und Energieeffizienz im Sport anzuwenden. Kompetenz, nachhaltige Methoden und Technologien der Abfallbewirtschaftung im Sport anzuwenden.	Erhöhtes Umweltbewusstsein. Verpflichtung, umweltfreundliche Methoden und Technologien anzuwenden.
		Probleme der Landnutzung			
		Nachhaltige Energieverwendung und Wassermanagement			
		Technologien zur Abfallbewirtschaftung			
	Soziale Nachhaltigkeit	Menschliche Bedürfnisse und Nachhaltigkeit	Verständnis der grundlegenden menschlichen Bedürfnisse und ihrer Rangordnung. Vertrautheit mit Strategien zur Förderung der	Kompetenz, die Themen der Nachhaltigkeit auf verschiedenen Ebenen der Gesellschaft zu	Sensibilisierung für die Beitragserbringung zu den sozialen SDGs durch sportliche Aktivitäten.



		Strategien zur Abfallvermeidung	Nachhaltigkeit auf individueller Ebene. Grundverständnis für die Konzepte von umweltfreundlichen Arbeitsplätzen.	positionieren. Kompetenz, die Rolle des Sports im Rahmen der sozialen SDGs zu identifizieren. Kompetenz, die Organisationsstruktur des Sportverbands nach den Konzepten des umweltfreundlichen Arbeitsmanagements zu gestalten.	Offenheit, Nachhaltigkeitsfragen im Personalmanagement anzuwenden.
		Soziale Verantwortung			
		Anforderungen an umweltfreundliche Arbeitspraktiken			
	Ökonomische Nachhaltigkeit	Kreislaufwirtschaft	Verständnis wirtschaftlicher Nachhaltigkeitsaspekte. Unterscheidung zwischen linearem und kreislaufwirtschaftlichem Ansatz. Wichtigkeit einer nachhaltigen, kreisförmigen Lieferkette. Kenntnisse über grüne, wirtschaftliche Methoden wie Beschaffung, Entwicklung, Besteuerung. Einsicht in die wirtschaftlichen Vorteile nachhaltiger Methoden und Technologien.	Kompetenz, umweltfreundliche Methoden und Technologien bei der Organisation des Sportverbandes einzuführen und anzuwenden.	Verpflichtung, das Konzept der Kreislaufwirtschaft im Sport anzuwenden. Offenheit, grüne Technologien bei Wartungsfragen einzusetzen.
		Umweltfreundliche Beschaffung, Besteuerung, wirtschaftliche Entwicklung			
		Nachhaltiges Facility Management			



Good Governance und ethische Überlegungen:

Transparenz und Rechenschaftspflicht in der Führung von Sportorganisationen

Im Rahmen von Sportorganisationen spielen Transparenz und Rechenschaftspflicht eine entscheidende Rolle für den Aufbau von Vertrauen und die Sicherstellung von Verantwortung. Coaches, Athleten, Manager, Freiwillige und Fans fühlen sich sicherer, wenn Entscheidungen, auch wenn nicht immer demokratisch getroffen, zugänglich gemacht werden. Offene Kommunikation vor und nach Entscheidungen, Information und die Einbindung von Interessengruppen können die Transparenz erhöhen. Entscheidungsträger müssen Verantwortung übernehmen, und die Stakeholder müssen wissen, wer für welche Prozesse in der Organisation verantwortlich ist. Dies fördert Vertrauen, Engagement und Teilnahme.

Schlüsselbegriffe: Transparenz, offene Kommunikation, Verantwortung

Managementfähigkeiten: Ehrlichkeit, Offenheit, Verantwortungsbewusstsein

Angestrebtes Ergebnis: Vertrauen, Engagement, Teilnahme

Konfliktlösung und ethische Entscheidungsfindung

Konfliktlösung und ethische Entscheidungsfindung sind eine Herausforderung, wenn Interessenkonflikte auftreten. Das Management muss Kompromisse finden oder Entscheidungen erklären. Ethik, Fairplay und anständiges Verhalten sind nicht nur für Spieler, Schiedsrichter und Trainer wichtig, sondern auch für Entscheidungsträger. Ethik wird durch Regeln und Leitlinien, Schlichtungsinstrumente und Problemlösungsfähigkeiten durchgesetzt.

Schlüsselbegriffe: Transparenz, Fairplay, ethisches Verhalten

Managementfähigkeiten: Ehrlichkeit, Fähigkeit zur Konsistenz, Problemerkennungsfähigkeiten, gute Kommunikation, Vermittlungsfähigkeiten

Angestrebtes Ergebnis: Ethisches Verhalten, akzeptierende Atmosphäre, Zusammenarbeit

Die Rolle der Führung durch Beispiel

Die Führung durch Beispiel ist entscheidend. Codes und Leitlinien sind nur wirksam, wenn das Management sich verpflichtet, sie aufrechtzuerhalten. Es geht nicht nur darum, Erwartungen zu setzen und zur Rechenschaft zu ziehen, sondern auch darum, als Vorbild zu handeln und positive Aspekte zu zeigen. Authentizität und Engagement sind erforderlich, um Werte zu vermitteln und die Motivation zu stärken.

Schlüsselbegriffe: Engagement, ethisches Verhalten, Führung durch Beispiel

Managementfähigkeiten: Authentizität, Engagement, Fähigkeit zur Konsistenz

Angestrebtes Ergebnis: Ethisches Verhalten, Akzeptanz der Werte, Stärkung der Motivation



Die Rolle des Ethikkodex in einer Sportorganisation:

Die Teilnehmer der Projektumfrage zum Ethikkodex sehen dessen Existenz und Umsetzung in der Sportorganisation nur halb so stark, wie sie es für notwendig halten. Der Ethikkodex kann ihrer Meinung nach einen Rahmen für nachhaltiges Handeln bieten und als Garantie für die Bewahrung von Werten dienen. Die Frage nach seiner Zielgruppe und seinem Inhalt sowie seiner Übertragung von Werten und Motivationssteigerung wird als entscheidend betrachtet.

Schlüsselbegriffe: Regelung, Garantien für ethisches Verhalten, Bewahrung von Werten

Managementfähigkeiten: Authentizität, Engagement, Fähigkeit zur Konsistenz

Angestrebtes Ergebnis: Ethisches Verhalten, Akzeptanz der Werte, Stärkung der Motivation

Ethnische Aspekte und Herausforderungen im Wettkampfsport

Wettkampfsport unterliegt strengen nationalen und internationalen Vorschriften, einschließlich ethischer Aspekte wie Fair Play, Dopingbekämpfung und Schutz der mentalen Gesundheit. Die Herausforderung besteht darin, ethische Aspekte durchzusetzen, während Mitglieder auf Effektivität und Sieg abzielen. Politische und finanzielle Unabhängigkeit sowie die kritische Überprüfung der Umweltauswirkungen stellen bedeutende Herausforderungen dar.

Schlüsselbegriffe: Über die Regelung hinaus, das Verhältnis zwischen Gewinnen und Fair Play

Managementfähigkeiten: Fähigkeit zur Konsistenz, diplomatische Fähigkeiten,

Problemlösungsfähigkeiten, Fähigkeiten in der Interessenvertretung, Bereitschaft zur Introspektion

Angestrebtes Ereignis: Ethisches Verhalten, Akzeptanz der Werte, Fair Play, Engagement für die Werte des Fair Play



Messung und Evaluation:

Nachhaltigkeitsindikatoren und Leistungsmessungen

Die Mehrheit der Sportvereine organisiert ihre sportlichen Aktivitäten bereits gemäß einer Reihe von verpflichtenden und freiwilligen Nachhaltigkeitsrichtlinien. Es ist wesentlich, dass die Effektivität ihrer Bemühungen und ihr Fortschritt regelmäßig bewertet werden. Qualitätsmanagementsysteme bieten Evaluierungskriterien und zertifizieren den Fortschritt der Organisation. Durch interne Audits kann die Organisation selbst überprüfen, wo sie im Umsetzungsprozess steht. Feedback von Vereinsmitgliedern und der Umwelt unterstützt ebenfalls die Evaluation.

Schlüsselbegriffe: Effizienz, Evaluation, Feedback

Management- und Interessenvertreterfähigkeiten: kritischer Ansatz, Selbstentwicklung

Angestrebtes Ergebnis: Bewusstseinsbildung

Verfolgung des Fortschritts und Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten

Der nächste Schritt in kontinuierlichen Überprüfungen besteht darin, zu planen, wo und welche Änderungen erforderlich sind, um die Nachhaltigkeitsbemühungen noch effektiver und effizienter zu gestalten. Es ist notwendig, die zu entwickelnden Bereiche und die Entwicklungsschritte zu definieren. Methoden wie die SWOT-Analyse können dabei helfen, indem die Organisation ihre Schwächen und Stärken bestimmt, ihre Chancen berechnet und die aufkommenden Bedrohungsfaktoren ermittelt. Organisationen müssen auch externe Bedingungen berücksichtigen, und die PESTEL-Analyse kann dabei helfen (Politisch, Wirtschaftlich, Sozial, Technologisch, Umwelt, Rechtlich). Szenario-Planung kann Leitlinien für die Verfolgung der Veränderungen bieten. Es gibt jedoch viele Entscheidungsunterstützungssysteme, die bei der strategischen Planung helfen.

Schlüsselbegriffe: Effizienz, Evaluation, Feedback, strategische Planung

Management- und Interessenvertreterfähigkeiten: kritischer und analytischer Ansatz

Angestrebtes Ergebnis: Bewusstseinsbildung, designbasierte Umsetzung



	Thema	Schlüsselaspekte	Fähigkeiten	Kompetenzen	Einstellungen
M2 Umsetzungsmodul: Good Governance und ethische Überlegungen in Sportorganisationen	Transparenz und Rechenschaftspflicht in der Führungsstruktur von Sportorganisationen	Transparente Führung	Verstehen der Bedeutung transparenter Führung. Sich mit offenen Entscheidungsprozessen und ihren Vorteilen in Sportorganisationen vertraut machen. Verstehen, welche Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Ebenen in einer Sportorganisation liegen.	Kompetenz, Nachhaltigkeitsaspekte in die Managementstruktur der Sportorganisation einzubeziehen. Kompetenz, die Entscheidungsprozesse der Organisation mit dem Konzept der Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen.	Bewusstsein für transparente Entscheidungsfindung und Führung in der Sportorganisation. Verpflichtet, Verantwortung für Nachhaltigkeitszwecke auf jeder Ebene der Organisationsstruktur zu übernehmen.
		Offene Führung			
		Verantwortungsbewusste Führung			
	Konfliktlösung und ethische Entscheidungsfindung	Faires und ethisches Konfliktmanagement	Verständnis für die Bedeutung ethischer Entscheidungsprozesse entwickeln. Vertrautheit mit ethischen Konfliktmanagementprozessen erlangen. Verstehen, wie Konfliktmediation angewendet werden kann. Vertrautheit mit der rechtlichen Grundlage von Sportorganisationen entwickeln.	Kompetenz, eine faire und transparente Konfliktbewältigung in der Sportorganisation umzusetzen. Kompetenz, einen Verhaltenskodex vorzubereiten und umzusetzen.	Verpflichtet, faire und ethische Prozesse für jeden Stakeholder, der an Sportveranstaltungen beteiligt ist, bereitzustellen.
		Ethisches Verhalten			
		Transparente ethische Fragestellungen			
	Führung durch Beispiel	Beispiele setzen	Verständnis für die Bedeutung des Setzens von Beispielen auf Führungsebene entwickeln. Vertrautheit mit den Merkmalen ethischen Verhaltens auf jeder Ebene der Sportorganisation erlangen. Verständnis	Kompetenz für ethisches, respektvolles und glaubwürdiges Verhalten. Fähig, als Vorbild zu dienen.	Verpflichtet zu respektvollem Verhalten in der Organisation.



		Glaubwürdigkeit und Ruf	für das Konzept und die Bedeutung von Glaubwürdigkeit auf jeder Ebene einer Sportorganisation entwickeln. Vertrautheit mit der Bedeutung respektvollen Verhaltens.		
	Ethikaspekte und Herausforderungen im Wettkampfsport	Besondere Bestimmungen des Wettkampfsports	Vertrautheit mit den nationalen und internationalen Regeln und Vorschriften im Bereich des Wettkampfsports.	Kompetenz, einen Fair-Play-Kodex für die Organisation auszuarbeiten und umzusetzen. Kompetenz, eine Anti-Doping-Strategie für die Sportorganisation auszuarbeiten/zu überprüfen und umzusetzen.	Verpflichtung, die Prinzipien von Fair Play im Sport zu wahren. Aufgeschlossen gegenüber der Umsetzung der Fair-Play-Grundsätze. Engagiert für die Grundsätze im Anti-Doping-Bereich des Wettkampfsports.
		Fragen des Fair Play	Verständnis für die Bedeutung und Notwendigkeit von Fairplay im Wettbewerb. Kenntnis der nationalen und internationalen Organisationen, die sich gegen Doping einsetzen, sowie		
		Anti-Doping-Fragen	Verständnis für ihre wichtigsten Vorschriften.		
	Messung und Auswertung	Sustainability indicators and performance measurements	Verständnis für die Notwendigkeit von Nachhaltigkeitsindikatoren. Vertrautheit mit den Nachhaltigkeitsindikatoren für sportliche Aktivitäten und Einrichtungen. Verständnis für das Konzept der internen Revision zur Überwachung von	Kompetenz, Nachhaltigkeitsindikatoren der Sportorganisation aufzustellen und zu überwachen. Kompetenz, die analytischen Ergebnisse interner und externer Audits zu nutzen und zu interpretieren.	Sensibilisierung zur Verbesserung der Werte von Nachhaltigkeitsindikatoren.
		Tracking progress and opportunities for improvement	Nachhaltigkeitsindikatoren. Vertrautheit mit einigen internen und externen analytischen Prozessen wie SWOT und PESTEL.		



Beziehungen zu Interessenvertretern und Zusammenarbeit:

Transparenz im Entscheidungsprozess - klare Kommunikation und Vertrauensverhältnis

Ein Indikator, der die Funktionsweise einer Sportorganisation qualifiziert, ist der Grad des Engagements ihrer Mitglieder. Die Faktoren, die das Engagement fördern, sind einerseits Fähigkeiten, die sich aus der Persönlichkeit der Mitglieder ergeben, und andererseits der Wirkungsmechanismus des Betriebs des Vereins. Jede Entscheidung bezüglich einer Sportorganisation betrifft die Gemeinschaft, die die Organisation bildet.

Mehrere Teilnehmer an der Forschung erwähnten es als Schwäche, wenn Entscheidungen in einer Organisation hinter verschlossenen Türen getroffen werden, in einem engen Kreis, im Interesse weniger, und unvollständige Informationen über diese Entscheidungen anderen nicht zur Verfügung gestellt werden. Transparente Entscheidungsfindung erhöht das Vertrauen der Mitglieder. Wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Meinung zählt und ihre Interessen berücksichtigt werden, wird ihre Motivation, am Vereinsleben teilzunehmen, höher sein.

Schlüsselbegriffe: Transparenz, offene Kommunikation, Verantwortung

Fähigkeiten der Interessenvertreter: Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, Respekt
Angestrebtes Ergebnis: Vertrauen, akzeptierende Atmosphäre, Zusammenarbeit, Engagement

Aufbau von Partnerschaften zur Förderung der Nachhaltigkeit

Um die Effizienz zu steigern, sollten sich Sportorganisationen dazu verpflichten, die Umweltauswirkungen ihrer Sportveranstaltungen bewusst zu identifizieren und zu steuern und die Verbreitung und Praxis nachhaltiger Prinzipien zu fördern. Dafür ist es notwendig, dass es Personen innerhalb der Organisation gibt, die ihre Antreiber und Botschafter sind. Es dient dazu, ihr Wissen und Engagement zu stärken, wenn eine Wissensbasis geschaffen wird, ein Forum für den Austausch von Erfahrungen und bewährten Praktiken vorhanden ist und eine Allianz geschaffen wird, in der sie sich gegenseitig motivieren können.

Schlüsselbegriffe: Engagement, Botschafter, Verband

Fähigkeiten der Interessenvertreter: Durchhaltevermögen, Nachforschung, Offenheit
Angestrebtes Ergebnis: Zusammenarbeit, Förderaktivitäten, Bewusstseinsbildung

Einbeziehung und Unterstützung lokaler Gemeinschaften

Bei der Untersuchung der Umweltauswirkungen ihrer Aktivitäten müssen Sportorganisationen auch auf die Auswirkungen auf die Menschen in der Umgebung achten. Der organisatorische Betrieb kann niemals unabhängig von der Umgebung untersucht werden, in der er entstanden ist. Die Rolle der lokalen Bevölkerung ist bereits bei der Gründung der Organisationen entscheidend. Es ist üblich, dass eine Organisation geschaffen wird, um lokale Bedürfnisse zu bedienen, und von den örtlichen Bewohnern gegründet wird.

Der Sport spielt eine wichtige Rolle in der sozialen Verantwortung. Es ist wichtig, dass Organisationen sich nicht nur auf ihre wirtschaftlichen Ergebnisse konzentrieren, sondern auch auf soziale Interaktionen achten.

Schlüsselbegriffe: soziale Auswirkungen, soziale Verantwortung

Fähigkeiten der Interessenvertreter: Verantwortungsbewusstsein, Akzeptanz, Offenheit
Angestrebtes Ergebnis: Einbindung der Gemeinschaft, Förderaktivitäten, Bewusstseinsbildung



Bildung, Kommunikation und Bewusstseinsbildung:

Effektive Kommunikation der Bemühungen um Nachhaltigkeit

Sport, als Raum für Sozialisation, eignet sich dazu, Werte zu vermitteln, die für unsere Gegenwart und unsere Zukunft entscheidend sind. Prinzipien und Werte der Nachhaltigkeit gehören ebenfalls zu dieser entscheidenden Kategorie. Sportorganisationen müssen eine Rolle dabei spielen, die Prinzipien der Nachhaltigkeit zu popularisieren und weiterzugeben. Genauso wie bei der Vermittlung von grundlegendem Wissen und Fähigkeiten im Sport sollte auch auf die Entwicklung von ethischem und nachhaltigem Wissen und Fähigkeiten während der Bildung geachtet werden.

Schlüsselbegriffe: Effizienz, Bildung, Kommunikation

Fähigkeiten der Verwaltung und der Interessenvertreter: Kommunikationsfähigkeiten, Bewusstsein

Angestrebtes Ergebnis: Bewusstseinsbildung, zielgerichtetes Handeln

Bewusstseinsbildung innerhalb der Sportgemeinschaft und darüber hinaus

Neben der persönlichen Bildung können Instrumente zur Bewusstseinsbildung eingesetzt werden, um das Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu steigern, was auch genutzt werden kann, um ein größeres Publikum zu erreichen.

Die Sportorganisationen können aufmerksamkeitsstarke Kampagnen starten und thematische Sportveranstaltungen organisieren. Sport geht nie nur um Sport.

Die Frage ist, wie man Sportaktivitäten im Interesse guter Zwecke nutzen kann. Welche Art von Umwelt-, Sozial- und Wirtschaftszielen können wir mit Sport als Werkzeug verfolgen?

Schlüsselbegriffe: Sport als Werkzeug,

Fähigkeiten der Verwaltung und der Interessenvertreter: Organisationsfähigkeiten

Angestrebtes Ergebnis: Bewusstseinsbildung, zielgerichtetes Handeln



Thema	Schlüsselaspekte	Fähigkeiten	Kompetenzen	Einstellungen	Thema
M3 Verbreitungsmodul Partnerschaften, Beziehungen zu Interessengruppen und externe Kommunikation	Aufbau von Partnerschaften zur Förderung von Nachhaltigkeit	Identifikation der Umweltauswirkun- gen von Sport	Verständnis des Konzepts eines Nachhaltigkeitskoordinators.	Kompetenz, die Umweltauswirkungen der eigenen Aktivitäten zu identifizieren. Kompetenz, neue Partnerschaften für nachhaltige Zwecke aufzubauen.	Bereit, Mitarbeiter für die Position des Nachhaltigkeitskoordinators zu schulen und einzustellen. Engagiert, das Bewusstsein für Nachhaltigkeit bei den Partnern zu fördern. Aufgeschlossen für die Entwicklung neuer Partnerschaften zur Umsetzung nachhaltiger Ziele.
		Nachhaltigkeitsko- ordinator	Vertrautheit mit den potenziellen Umweltauswirkungen von Sportaktivitäten.		
		Motivationen für Nachhaltigkeit	Verständnis der Notwendigkeit neuer Partnerschaften zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele und zur Verbesserung der Indikatoren.		
	Einbindung und Unterstützung lokaler Gemeinschaften	Identifikation sozialer Auswirkungen des Sports	Vertrautheit mit den sozialen Auswirkungen von Sportaktivitäten, Bedeutung von Diskussionen mit lokalen Gemeinschaften,	Befähigung zur Erfassung der gesellschaftlichen Auswirkungen der Sportorganisation in der örtlichen Gemeinschaft. Befähigung zur Entwicklung neuer Partnerschaften, um sich aktiv in den sozialen Herausforderungen im Umfeld der Organisation einzubringen.	Bewusstsein für Akzeptanz und vielfältige Perspektiven.
		Überprüfung der lokalen Gemeinschaften	Kommunikationsfähigkeiten für Stakeholder-Konsultationen, Verständnis der Verantwortung der Sportorganisation zur Bewusstseinssteigerung in der lokalen Gemeinschaft.		
	Bildung, Kommunikation und Bewusstseinsbildung	Soziale Verantwortung des Sports	Kenntnis der Funktion von Sportorganisationen bei bewusstseinsfördernder Kommunikation. Kommunikationsfähigkeiten für Veranstaltungen zur Sensibilisierung	Befähigung zur Durchführung von Analysen der Zielgruppe, um gezielte Kommunikationsbotschaften zu übermitteln. Befähigung zur Planung und Umsetzung von	Offen für ehrliche Kommunikation mit externen Organisationen und Einzelpersonen.



Co-funded by
the European Union



		Sensibilisierung innerhalb der Sportgemeinschaft und für ein breiteres Publikum erhöhen.	für Nachhaltigkeit. Vertrautheit mit den effektivsten Kommunikationsmitteln für unterschiedliche Zielgruppen.	Kommunikationsveranstaltungen für die definierten Zielgruppen.	
--	--	--	---	--	--



Zukünftige Herausforderungen und Trends:

Gemäß den Ergebnissen der durchgeführten Forschung des “reseaKulturális akadályokrch” sind die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Good Governance und Nachhaltigkeitsprinzipien die folgenden (Studie Seite 281.):

- Fehlendes Bewusstsein bei Entscheidungen
- Die Manager nannten dies als die wichtigste Herausforderung
- Fehlendes Bewusstsein im Kampf gegen Korruption
- Verantwortlichkeit der Verantwortungsträger – Dies wurde hauptsächlich von Athleten und Fans als die herausforderndste Komponente gewählt
- Begrenzte Ressourcen - Diese Aussage spiegelt vor allem die Meinung des Verwaltungspersonals wider
- Kulturelle Barrieren

Während der Fokusgruppeninterviews brachten mehrere Teilnehmer die Abstimmung der Interessen, die Problematik der Bewertung von Sportaktivitäten auf verschiedenen Ebenen (leistungsorientiert und frei orientiert), die Unterschiede in der Finanzierung und die daraus resultierenden Schwierigkeiten sowie die durch soziale Unterschiede bedingten Herausforderungen zur Sprache. Eine ebenso bedeutsame Herausforderung stellt der Kampf gegen Korruption und Betrug dar, verbunden mit der Notwendigkeit, ein Gleichgewicht zwischen dem Wertesystem von Fairplay und dem Streben nach Sieg und Leistung zu schaffen. Für einige Organisationen stellt auch die Überregulierung oder die Navigation zwischen den Regeln eine Herausforderung dar. Organisationen sind mit ihren eigenen Einschränkungen konfrontiert, die von materiellen und kapazitätsbezogenen Begrenzungen bis hin zu personellen Ressourceneinschränkungen oder einem Mangel an Fachkenntnissen reichen können.

Es gibt zudem Unterschiede zwischen den Sportarten. Während beispielsweise Schachvereine mit den Herausforderungen der Sportförderung und der Gewinnung neuer Spieler kämpfen, sieht sich der Fußball mit den Risiken des übermäßigen Wachstums konfrontiert. Beliebte Sportarten stehen vor Überfinanzierung, während unterbewertete Sportarten vor finanziellen Herausforderungen stehen. Die Ausbildung und Unterstützung von Fachleuten stellen ebenfalls eine Herausforderung dar. Gleichzeitig besteht die Schwierigkeit darin, Vielfalt, Inklusion und gleiche Chancen für alle Teilnehmer innerhalb von Sportorganisationen zu gewährleisten.

*Schlüsselbegriffe: Einschränkungen und Chancen,
Fähigkeiten der Verwaltung und der Interessenvertreter: Offenheit, Wissensdurst, Fähigkeit,
Probleme zu erkennen und zu lösen
Angestrebtes Ergebnis: Bewusstseinsbildung*

Technologische Innovation und neue Chancen in der Nachhaltigkeit

Die dynamische Landschaft der technologischen Entwicklung wirft nicht nur Herausforderungen, sondern auch vielfältige Chancen auf. Die Fähigkeit, flexibel auf diese Veränderungen zu reagieren, ist dabei von entscheidender Bedeutung und gleichzeitig ein zentraler Bestandteil erfolgreicher Nachhaltigkeitsbemühungen.



M4 Visions- Modul Zukünftige Trends und Herausforderungen	Haupt Herausforderungen im Bereich von Good Governance und Nachhaltigkeitsfragen	Bewusstsein in Entscheidungsfindung	Vertrautheit mit Methoden zur Korruptionsbekämpfung und bewährten Verfahren im Sport. Praktische Fähigkeiten zur Anwendung offener Entscheidungsmethoden in der Verwaltung einer Sportorganisation. Fähigkeiten zur Ressourcenoptimierung und Mittelbeschaffung. Verständnis für kulturelle Vielfalt und ihre Probleme im Sport.	Fähigkeit, klare Entscheidungsprozesse anzuwenden. Fähigkeit, Maßnahmen gegen Korruption einzuführen. Sensibilität für kulturelle Vielfalt. Kompetenz bei der Organisation von Veranstaltungen zur Bewusstseinsbildung zur Verringerung kultureller Unterschiede. Fähigkeit, Nutzen aus den Vorzügen kultureller Vielfalt zu ziehen.	Bereit, Herausforderungen der kulturellen Vielfalt zu bewältigen. Respektvoll im Umgang mit kulturellen Unterschieden. Offen für eine gerechte und verantwortungsbewusste Unternehmensführung.
		Einschränkung durch Korruption			
		Verantwortung und Rechenschaftspflicht			
		Begrenzte Ressourcen			
		Kulturelle Vielfalt			
	Technologische Innovation und neue Möglichkeiten in der Nachhaltigkeit	Einbeziehung neuer Technologien	Being familiar with the last technologies and their impact on the SDGs. Being familiar with the changes in policies and regulations at national, Community and global levels.	Befähigt, innovative Ansätze und Technologien einzusetzen, um die Umweltauswirkungen zu minimieren und das Umweltbewusstsein zu fördern.	Bereit für lebenslanges Lernen. Akzeptanz neuer Methoden und Technologien.
		Anpassung an politische und soziale Veränderungen			



Co-funded by
the European Union



Fenntarthatóság és Jó kormányzás tananyag a sportszervezetek munkatársai számára

GAIA Deliverable 2.2

Felelősségi nyilatkozat

Az Európai Unió által finanszírozva. A kifejtett nézetek és vélemények azonban kizárólag a szerző(k) sajátjai, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) véleményét. Ezekért sem az Európai Unió, sem az EACEA nem tehető felelőssé.

**Szerző: Oltalom Sportegyesület
2023.**



Tartalomjegyzék

Bevezetés	2
Fogalmak	2
Bevezetés a fenntarthatóság és a jó kormányzás témakörébe:	3
- Környezeti fenntarthatóság:	4
- Társadalmi fenntarthatóság:	4
- Gazdasági fenntarthatóság:	4
Jó kormányzás és etikai szempontok:	8
- Átláthatóság és elszámoltathatóság a sportszervezetek vezetésében	8
- Konfliktuskezelés és etikus döntéshozatal	8
- A példamutatás szerepe a vezetésben	8
- Az etikai kódex szerepe egy sportszervezetben	9
- Etikai szempontok és kihívások a versenysportban	9
Mérhetőség és értékelés	10
- Fenntarthatósági mutatók és teljesítménymérések	10
- Az előrehaladás és a fejlesztési lehetőségek nyomon követése	10
Érdekelt felek közötti kapcsolatok és együttműködés:	14
- Átláthatóság a döntéshozatali folyamatban - egyértelmű kommunikáció és bizalmi kapcsolat	14
- Partnerségek kiépítése a fenntarthatóság előmozdítása érdekében	14
- A helyi közösségek bevonása és támogatása	14
Oktatás, kommunikáció és tudatosítás:	15
- A fenntarthatósági törekvések hatékony kommunikációja	15
- A tudatosság növelése a sportközösségen belül, és a szélesebb közösségben	15
Jövőbeli kihívások és tendenciák:	18
- Technológiai innováció és új lehetőségek a fenntarthatóság érdekében	18



Bevezetés

A sport, mint teljesítmény orientált tevékenység a testmozgás különböző, szórakoztató formáit kínálja az emberek számára, mint jó időtöltést, és mint az egészség megőrzésének egyik leghatásosabb eszközét. Ugyanakkor az erre szakosodott sport klubok legfőbb célja a versengés, a győzelem, a tehetséggondozás. Ezt a sikerorientált működést támogatja a legtöbb ország állami finanszírozási rendszere is. Érthető, hiszen a gazdasági szempontok a befektetések megtérülését állítják prioritásként a befektetők elé.

A sportklubok szerepe ugyanakkor túl kell mutasson ezen, hiszen a sport olyan multidiszciplináris színtér, ahol a társadalom számos aspektusa találkozik. A sport, főként a hivatásos sport növekvő gazdasági jelentősége szoros kapcsolatban áll társadalmi jelentőségének növekedésével. A különböző sportszervezetek autonómiája erősen függ a szervezet jogi és gazdasági elkötelezettségétől. A projekt előzetesen elvégzett felmérésének jelentése szerint "számos európai sportág hierarchikus piramismodell szerint szerveződik, amelyben a sportklubok nemzeti szövetségekhez tartoznak, amelyek maguk is tagjai az európai és nemzetközi szövetségeknek." Bizonyos területeken saját hatáskörben alkotnak szabályokat, de a hierarchikus felépítésnek köszönhetően bizonyos kérdésekben alá kell rendelniük magukat a sportág irányító testületének. Ez az elköteleződés garanciát jelenthet, hogy a sportszervezetek kötelezően betartják a nemzetközi és nemzeti szabályzatokat. Azokat a Fair play szellemiségében alkotott sportpolitikai törekvéseket, amelyek összhangban az Európai Bizottság célkitűzésével, támogatják az átláthatóság és egyenlőség fenntartását. Ugyanakkor a sajátos szociokulturális, gazdasági és politikai mikrokörnyezet is hatást gyakorol a különböző sportszervezetekre.

Az ebben a dokumentumban bemutatott tanterv a 2023 tavaszán Észak-Macedónia, Németország, Magyarország, Olaszország és Spanyolország sportszervezeteinek körében végzett felmérés során kapott válaszok elemzésének eredménye, valamint azoknak a fókuszcsoportos találkozóknak a tapasztalatain alapul, amelyeket a projekt partnerszervezetei ugyanezen időszakban szerveztünk a fent említett országok sportszervezeteinek képviselőivel. Az elvégzett kutatás eredménye szerint bár a megkérdezett sportszervezeti képviselők szerint a sportéleti szereplők a fenntarthatóság és jó kormányzás megvalósításában feleannyira sem sikeresek, mint amilyen fontosnak tartják azt. (Tanulmány, 265. oldal, Table 15. The descriptive statistics of the continuous variables)

A sport szocializációs tér, értékek, elvek, ismeretek közvetítését végző közösség.

A képzés célja, hogy rávilágítson arra, hogy a különböző háttérű sportszervezetek hogyan válhatnak saját sportéleti tevékenységükkel a jó kormányzás és fenntarthatóság nagyköveteivé, és e téren a társadalom pozitív változásának motorjává.

Ez a tanfolyam általános ismereteket ad a témáról az amatőr és profi sportklubok minden tagja számára, beleértve a vezetőket, edzőket, sportolókat, önkénteseket is.

Továbbá tisztázni kívánja, hogy az egyes szereplők mit tehetnek azért, hogy a Sportszervezete elérje a fenntarthatósági célokat.

Fogalmak

A képzésben az alapértékeként használt fogalmak tisztázása elengedhetetlen.



A képzés során tisztázandó fogalmak:

- **jó kormányzás**
Olyan demokratikus, etikus, hatékony és elszámoltatható sporttevékenységek, policy javaslatok, és szervezeti szabályok rendszere, amely érvényre juttatja a sport alapvető értékeit" - Európa Tanács, 2005
A projekt előzetes feltáró kutatása során kapott válaszok alapján: Átlátható, felelős döntéshozás, átgondolt, következetes, hatékony gazdálkodás, elszámoltathatóság, nyílt kommunikáció, tisztességes, elkötelezett vezetői magatartás.
Kapcsolódása a sportélethez: Fontos szempont, hogy a rendelkezésre álló forrásokat a lehető leghatékonyabban használják fel a sportinfrastruktúra fejlesztésére és a sportprogramok megvalósítására.
- **Fenntarthatóság**
A jelenlegi generációk igényeinek kielégítése anélkül, hogy az a jövő generációit veszélyeztetné, miközben egyensúlyt biztosít a gazdasági növekedés, a környezetvédelem és a társadalmi jólét között.
A projekt előzetes feltáró kutatása során kapott válaszok alapján:
Jövő-orientált, előre mutató lépések, hatékony erőforrás felhasználás, kockázatok csökkentése, értékek megőrzése.
Kapcsolódása a sportélethez: A környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság területeihez kapcsolódó, szükséges intézkedések a sportélet területén nemcsak a sportágak és a sportesemények fenntarthatóságát szolgálják, hanem inspirálják a társadalmat és a sportközösségeket is, hogy törekedjenek a fenntarthatóbb életstílusra.
- **Átláthatóság**
A sportélet szervezésében, irányításában az átláthatóság egy olyan eljárásmod, amely hozzájárul a korrupció és visszaélések megelőzéséhez. Az átláthatóság, mint a jó kormányzás egyik alappillére jelenik meg a projekt előzetes kutatási jelentésében.
- **Egyenlőség**
Az átláthatóság, mint a jó kormányzás egyik alappillére jelenik meg a projekt előzetes kutatási jelentésében.
A sportéletben való részvételi lehetőség egyenlő esélyének megteremtése

Bevezetés a fenntarthatóság és a jó kormányzás témakörébe:

Ez a modul azt kívánja tisztázni, hogy miért fontosak ezek a témák a sportéletben, a fenntarthatóság alapelveire és a sportszervezetekben betöltött szerepükre összpontosítva. A tanfolyam résztvevői megismerkednek a globális fenntarthatósági problémákkal, a sporttevékenységekre vonatkozóan. Megismerik az Európai Unió és a releváns szakmai szervezetek főbb kezdeményezéseit a fenntartható fejlődés érdekében. Ezek alapvetően



szükségesek ahhoz, hogy a fenntarthatósági szempontokat bármely sporttevékenység során érvényesíteni tudják.

- Környezeti fenntarthatóság:

A sporttevékenységek jelentős hatással vannak a környezetre. A természetvédelmi elvek és a természeti környezet használat kihívásainak megértése elősegíti a sportolók és a természet harmonikus, kölcsönös előnyökkel járó együttélését. Egy szabadtéri sportesemény rendkívüli pazarlás forrása lehet, ha nem teszünk semmit a megelőzés érdekében. A sportlétesítmények energiagazdálkodása szintén fontos kérdés, amelyet figyelembe kell venni a fenntartható működés elérése érdekében. A fenntartható hulladék- és energiagazdálkodási elvek szem előtt tartásával mind a szervezési, mind a megvalósítási szakaszokban minimalizálható a sportesemények káros környezeti hatása.

KULCSSZAVAK: természetvédelem, környezeti hatás

RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: felelősség, zöld gondolkodás

CÉLZOTT EREDMÉNY: a környezetvédelemmel kapcsolatos ismeretek és tudatosság növelése

- Társadalmi fenntarthatóság:

Az egyik legalapvetőbb emberi szükséglet a biztonság, mind a jelen, mind a jövő szempontjából. A sportszervezeteknek törekedniük kell arra, hogy a tagok biztonságban érezzék magukat a klubban, és segíteniük kell a tagokat abban, hogy biztonságban érezzék magukat a jövőjüket illetően is. Törekedniük kell a zéró toleranciára a rasszizmussal, bántalmazással és kirekesztéssel szemben. Fel kell ismerniük, hogy a sport milyen nagy szerepet játszik a társadalmi befogadásban. Ezért figyelmet kell fordítaniuk a társadalmi felelősségvállalás és a közösségi kezdeményezések fontosságára, valamint a sportnak az ifjúság nevelésére és fejlesztésére gyakorolt hatására.

Azáltal, hogy a humán erőforrásokat átstrukturáljuk a zöldebb munkahelyek létrehozása felé, növelhető a munkavállalók társadalmi jóléte és a fenntarthatóság iránti elkötelezettségük.

KULCSSZAVAK: társadalmi felelősségvállalás, társadalmi befogadás

RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: felelősség, tisztelet, nyitottság

CÉLZOTT EREDMÉNY: biztonságos légkör, bizalom

- Gazdasági fenntarthatóság:

Ahhoz, hogy egy sportszervezet a fenntarthatósági célokkal harmóniában működjön elengedhetetlen, hogy megtalálja a helyét a körforgás alapú gazdasági láncolatban.

Hasznos segítség lehet ha a szervezet a fenntarthatóság útjára lép, ha csatlakozik az ezzel kapcsolatos uniós kezdeményezésekhez (például a zöld beszerzéshez). Az erőfeszítések a fenntartható pénzügyi tervezésen és a sportszervezetek biztos bevételein alapulnak. A bevételi források diverzifikálása a hosszú távú pénzügyi stabilitás garanciája.

Itt szeretnénk megemlíteni a sportban tapasztalható korrupció kérdését. A pénzügyi és gazdasági kérdések közül ez sem elhanyagolható, ha a jó kormányzás a célunk.

KULCSSZAVAK: körforgásos gazdaság

RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: felelősség, stratégiai tervezési készségek

CÉLZOTT EREDMÉNY: tudatosságnövelés, zöld gondolkodás a pénzgazdálkodásban



	Téma	Kulcs aspektusok	Készségek	Kompetenciák	Attitűdök
M1. Alapmodul Sport és fenntarthatóság	A fenntarthatós- ág alapfogalma	Fenntartható fejlődés	A fenntarthatóság alapfogalmainak megértése. A fenntarthatósági problémák és az ezzel kapcsolatos nemzeti, uniós és globális szintű szakszabványok ismerete.	A sportot a fenntarthatóság kontextusában kell elhelyezni. A sporttevékenységek és a fenntartható fejlődési célok összehangolásának képessége.	A fenntartható fejlődés iránti elkötelezettség. Nyitottság a fenntarthatósági szempontok beillesztésére a mindennapi és eseti sporttevékenységekbe.
		Brundtland-jelentés és történelmi áttekintés a fenntartható fejlődés fogalmának kialakulásáról és a fenntarthatósági célokról			
		A fenntarthatóság 3 pillére			
	Környezeti fenntarthatós- ág	Természetvédelmi elvek	A környezeti rendszerek kölcsönhatásainak és alapvető működésének megértése. A nyersanyagok, az energiaforrások és az édesvízellátás fenntarthatósági kérdéseinek ismerete. Az alapvető hulladékkezelési módszerek ismerete az újrahasznosítás és az energiahasznosítás céljából. A megújuló energiaforrások alapfogalmainak megértése.	A környezetvédelem kérdéseinek beillesztése a sporttevékenységbe. A nyersanyag- és energiahatékonyság szempontjainak érvényesítése a sportéletben. A fenntartható hulladékgazdálkodási módszerek és technológiák alkalmazása a sportéletben.	Fokozott környezettudatosság. Elkötelezettség a környezetbarát módszerek és technológiák alkalmazása iránt.
		Földhasználati problémák			
		Fenntartható energiafelhasználás és vízgazdálkodás			
		Hulladékgazdálkodási technológiák			



	Társadalmi fenntarthatóság	Emberi szükségletek és fenntarthatóság	Az alapvető emberi szükségletek és azok hierarchiájának megértése. A fenntarthatóságot egyéni szinten támogató stratégiák ismerete. A zöld munkahelyek alapfogalmainak megértése.	A fenntarthatóság kérdéseinek a társadalom különböző szintjein való elhelyezése. Képesség a sport szerepének meghatározására a társadalmi fenntartható fejlődési célok érdekében. Képesség arra, hogy a zöld munkaerő-gazdálkodási koncepciókat érvényre juttassa a sportirányítási struktúra kialakítása során.	A társadalmi fenntartható fejlődéshez való tudatos hozzájárulás a sporttevékenység által. Nyitottság a fenntarthatósági kérdések alkalmazására a humán erőforrás-menedzsmentben.
		Hulladékmentes stratégiák			
		Társadalmi felelősségvállalás			
		Zöld munkaerőre vonatkozó követelmények			
	Gazdasági fenntarthatóság	Körforgásos gazdaság	A fenntarthatósági kérdések megjelenésének megértése a gazdaságban. A lineáris és a körforgásos gazdaság közötti különbség ismerete. A körkörös ellátási lánc fenntarthatósági jelentőségének megértése. A gazdasági fenntarthatóság módszerei, mint például a stratégiai tervezés, vagy mint a zöld (köz)beszerzés, fejlesztés, adózás jelentésének ismerete. A fenntartható módszerek és technológiák alkalmazásának	Képesség a zöld módszerek és technológiák bevezetésére és alkalmazására a sportegyesület életében.	A körforgásos gazdaság koncepciójának alkalmazása a sportéletben. Nyitottság a zöld technológiák alkalmazására a karbantartási, felújítási tervezések során.
		Zöld közbeszerzés, adózás, gazdasági fejlődés			
		Fenntartható létesítményüzemeltetés			



Co-funded by
the European Union



			gazdasági előnyeinek megértése.		
--	--	--	---------------------------------	--	--



Jó kormányzás és etikai szempontok:

- Átláthatóság és elszámoltathatóság a sportszervezetek vezetésében

Az átláthatóság a bizalom erősítésében, az elszámoltathatóság a felelősségvállalás biztosításában játszik fontos szerepet. A sportéleti szereplők, az edzők, sportolók, menedzserek, önkéntesek, szurkolók mind biztonságban érezhetik magukat, ha a klub, amelyhez tartoznak döntéseiket ha nem is mindig demokratikus alapon hozzák meg, de elérhetővé teszik az érintettek számára. A nyílt kommunikáció a döntéshozatal előtt és után, az érintettek tájékoztatása, esetleges bevonása a döntéshozatal megelőző vitákba, beszélgetésekbe eszköze lehet az átláthatóság növelésére tett törekvéseknek. Nagyon fontos, hogy a döntéshozók vállalják a felelősséget a sportszervezet irányításában vállalt feladataikért. Fontos, hogy az érintettek tudják a szervezeten belül ki milyen irányítási és megvalósítási folyamatokért felelős. Engedjenek teret az érintettek számára, hogy megvitassák az intézkedések szükségszerűségét, a források elosztását a döntéshozókkal, és felelős személyekkel. Nagyon erős kölcsönhatásban van az átláthatóság és elszámoltathatóság mértéke a klubtagok elkötelezettségének mértékével.

Felvetődik a kérdés, hogy mit is jelent egy sportszervezethez tartozni, milyen jogok és kötelezettségek övezik a tagságot.

KULCSSZAVAK: átláthatóság, nyílt kommunikáció, felelősségvállalás

VEZETŐI KÉSZSÉGEK: őszinteség, nyitottság, felelősségtudat

CÉLZOTT EREDMÉNY: bizalom, elkötelezettség, jelenlét

- Konfliktuskezelés és etikus döntéshozatal

A döntéshozatali folyamatok során nem minden érintett fél érdekei érvényesülnek maradéktalanul. Ez feszültséget okozhat, és hevesebb vitát indíthat, konfliktushoz vezethet. A vezetés feladata, hogy az ilyen vitákban megtalálja a kompromisszum lehetőségét, vagy a kevésbé elégedett félnek elfogadható magyarázattal szolgáljon a döntésről. Ez nem egyszerű feladat. Az etikus magatartás, amely magában foglalja a fair play, a tisztesség és a sportszerűség elveinek betartását nem csak a játékosok, és játékvezetők, edzők, de a sportszervezet döntéshozóinak is követendő feladataik ellátása során. Az etikai szempontok érvényesülését gyakran segítik a sportszövetségek által alkotott szabályzatok, iránymutatások, vagy a szervezetekre általánosan vonatkozó nemzeti és nemzetközi jogrendszer szabályzatai. A személyközi vagy szervezetközi konfliktusok feloldására mediációs eszközök is alkalmazhatók.

KULCSSZAVAK: átláthatóság, fairplay, etikus magatartás

VEZETŐI KÉSZSÉGEK: őszinteség, következetesség, problémafelismerő képesség, jó kommunikáció, mediációs készségek

CÉLZOTT EREDMÉNY: etikus magatartás, elfogadó légkör, együttműködő készség

- A példamutatás szerepe a vezetésben

A szabályzatok és iránymutatások önmagukban nem hatásosak, csak ha érvényre jutnak a sportszervezetek működése során. Szükséges, hogy a vezetőség elkötelezett legyen azok betartására, és prezentálására. Az elvek hatékony érvényesítése nem csupán az elvárások felállítása, és azok számonkérése, hanem a példamutatás, mintegy nagyköveti tevékenység, hogy mások is megértsék azok szükségességét, és megtapasztalják azok pozitív aspektusait.



A sportszervezeteknél az utánpótlás nevelésben használt eszközök közül talán a legfontosabb a példamutatás. Az értékek közvetítésének leghatékonyabb módja. A példamutatás inspiráló, motiváló hatású a sportolók számára.

A hitelesség a jó hírnév megszerzésének és megőrzésének eszköze. A hitelesség pedig a példamutató működés által érhető el. A jó hírnévre szüksége van a szervezeteknek, hogy hosszú távon fennmaradjanak, szponzorokat, támogatókat, és tagokat nyerjenek meg.

KULCSSZAVAK: elkötelezettség, etikus magatartás, példamutatás

VEZETŐI KÉSZSÉGEK: hitelesség, elkötelezettség, következetesség

CÉLZOTT EREDMÉNY: etikus magatartás, az értékek elismerése, motiváció növelés

- **Az etikai kódex szerepe egy sportszervezetben**

Az etikai kódex szerepével kapcsolatban a projekt felmérésében résztvevők véleménye, hogy az Etikai Kódex jelenléte és megvalósítása a sportszervezetek életében feleannyira tapasztalható, mint amennyire fontos lenne. Úgy vélik, az Etikai Kódex adhat keretet a fenntartható működésnek, és jelenthet garanciát az értékek megőrzésére. Fontos kérdés az Etikai Kódexet illetően, hogy kiknek szól, és mit kell tartalmazzon. Milyen mélységben kell szabályozó jellegűnek lennie, vagy mennyire legyen rugalmas. Hogyan tud az Etikai Kódex értékeket közvetíteni, és a belső motivációt növelni, hogyan tud a saját erőforrásokra építeni, és hogyan válik a tartalma a szabályozó jellegéből belső indítatássá? Ezek azok a kérdések, amelyekre a képzésnek fókuszálni kell.

KULCSSZAVAK: szabályozás, az etikus magatartás garanciái, az értékek megőrzése

VEZETŐI KÉSZSÉGEK: hitelesség, elkötelezettség, következetesség

CÉLZOTT EREDMÉNY: etikus magatartás, az értékek elismerése, motiváció növelés

- **Etikai szempontok és kihívások a versenysportban**

A versenysportokra igen szigorú nemzeti és nemzetközi szabályozás vonatkozik. Ezen szabályozás kiterjed olyan etikai kérdésekre is, mint a fairplay betartása, dopping elleni küzdelem, a mentális egészség védelme, a szurkolói viselkedés. Van-e mozgástere a sportszervezeteknek? Mire terjed ki a szabályozás, és mi felett rendelkezik önállóan egy versenysporttal foglalkozó sportszervezet?

A versenysportban az eredmény és teljesítmény a legfőbb mérce. Mennyire tudja egy szervezet az etikai szempontokat érvényesíteni, miközben tagjai eredményességre törekednek, és céljuk a győzelem. Kihívás a dopping, és egyéb, a biztos győzelem érdekében elkövetett csalás elleni küzdelem, a megvesztegetéssel szembeni fellépés, vagy a visszaélések visszaszorítása.

Erős kihívás a politikai és pénzügyi függetlenség a profitorientált világban. Az autokratikus vezetésű országokban a kiszolgáltatottság nagyobb mértékű.

“A sport legyen szenvedély, de ne nyomásgyakorlás” - mondta egy német sportéleti szereplő a projekt kutatás során. (D4 Volunteer 126. oldal)

Nem elhanyagolható kihívást jelent a sportszervezetek számára, hogy kritikus szemmel vizsgálják meg működésüket a környezetre gyakorolt hatásuk tükrében.

KULCSSZAVAK: a szabályozáson túl, a győzelem és a fair play közötti kapcsolat

VEZETŐI KÉSZSÉGEK: következetesség, diplomáciai készségek, problémamegoldó készség, érdekérvényesítő készség, önvizsgálat



CÉLZOTT EREDMÉNY: etikus magatartás, az értékek elismerése, fair play, elkötelezettség a fairplay értékei mellett

Mérhetőség és értékelés

- **Fenntarthatósági mutatók és teljesítménymérések**

A sportklubok többsége már most is számos kötelező és önként vállalt fenntarthatósági irányelveket követve szervezik sportéleti tevékenységeiket. Elengedhetetlen, hogy erőfeszítéseik hatékonyságát és előrelépésüket rendszeresen értékeljék. Vannak minőségbiztosítási rendszerek, amelyek nyújtanak értékelési szempontokat, és tanúsítvánnyal is igazolják a szervezet előrehaladását. Belső auditokkal maga a szervezet is felülvizsgálhatja, hogy hol tart a megvalósítási folyamatban. A klubtagok és a környezet visszajelzései is segítik az értékelést.

A képzés során ezeket a szempontokat is sorra vesszük.

KULCSSZAVAK: hatékonyság, értékelés, visszacsatolás

VEZETŐI ÉS RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: kritikus megközelítés, önfejlesztés

CÉLZOTT EREDMÉNY: tudatosság növelése

- **Az előrehaladás és a fejlesztési lehetőségek nyomon követése**

A folyamatos felülvizsgálatok következő lépése, hogy megtervezzük hol milyen változtatásokra van szükség ahhoz, hogy a fenntarthatósági törekvések még eredményesebbek és hatékonyabbak legyenek. Meg kell határozni a fejlesztendő területeket, és a fejlesztések lépéseit.

Ebben segítségünkre lehetnek olyan módszerek, mint például a SWOT analízis, ahol a szervezet meghatározza a gyengeségeit, erősségeit, számol a lehetőségeivel, és a felmerülő akadályozó tényezőkkel.

A szervezeteknek szükséges számolni a külső körülményekkel is, ebben segíthet a PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) elemzés.

A változások követésére a Scenario planning adhat iránymutatást. De számos döntéstámogató rendszer létezik, amely a stratégiai tervezést segíti.

KULCSSZAVAK: hatékonyság, értékelés, visszacsatolás, stratégiai tervezés

VEZETŐI ÉS RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: kritikus és analitikus megközelítés,

CÉLZOTT EREDMÉNY: tudatosság növelése, tervezésen alapuló megvalósítás



	Téma	Kulcs aspektusok	Készségek	Kompetenciák	Attitűdök
M2 Megvalósítási modul Jó kormányzás és etikai megfontolások a sportszervezetekben	Átláthatóság és elszámoltathatóság a sportszervezetek vezetésében	Átlátható vezetés	Az átlátható vezetés fontosságának megértése. A nyílt döntéshozatali folyamatok és azok előnyeinek ismerete a sportszervezeteknél. A döntéshozatali felelősségi szintek megértése egy sportszervezetnél.	A fenntarthatósági kérdések beépítése a sportszervezetek irányítási struktúrájába. Legyen képes arra, hogy a szervezet döntéshozatali folyamatait a fenntarthatóság koncepciójával összhangba hozza.	Tudatosság az átlátható döntéshozatalban és nyílt vezetésben. Elköteleződés a fenntartható célok iránti felelősségvállalás mellett a sportszervezet minden szintjén.
		Nyitott vezetés			
		Felelős vezetés			
	Konfliktuskezelés és etikus döntéshozás	Fair és etikus konfliktuskezelés	Az etikus döntéshozatali folyamatok fontosságának megértése. Az etikus konfliktuskezelési folyamatok ismerete. A konfliktusok kezelésének mediáció általi feloldási lehetőségének megértése. A sportszervezetek legalizációs hátterének ismerete.	Képes a sportszervezeteknél a tisztességes és átlátható konfliktuskezelés megvalósítására. Képes az etikai kódex elkészítésére és végrehajtására.	Elköteleződés, hogy a sportesemények minden résztvevőjének etikus és tisztességes eljárást biztosítson
		Etikus viselkedés			
		Átláthatóság az etikai kérdésekben			



	Vezetés példamutatás által	Példák felmutatása	A vezetői szintű példamutatás fontosságának megértése. Az etikus magatartás jellemzőinek ismerete a sportszervezet minden szintjén. A hitelesség fogalmának és fontosságának megértése a sportszervezet minden szintjén. A tisztelttudo magatartás jelentésének ismerete.	Etikus, tiszteletre méltó és elismerésre méltó viselkedés. Példamutató viselkedés.	Elköteleződés a tiszteletteljes, példamutató viselkedés iránt a sportszervezeten belül.
		Hitelesség és hírnév			
	Etikai szempontok és kihívások a versenysportban	A versenysportok speciális szabályozása	A versenysportok nemzeti és nemzetközi szabályainak és előírásainak ismerete. A fair play jelentésének és szükségességének megértése. A doppingellenes nemzeti és nemzetközi szervezetek ismerete és főbb szabályzataik megértése.	A szervezet fair play-szabályzatának kidolgozásában és végrehajtásában való jártasság. Képes a sportszervezet doppingellenes stratégiájának kidolgozására/felülvizsgálatára és végrehajtására.	Elkötelezett a fair play elvei iránt a sporttevékenységben. Nyitottak a fair play elvek alkalmazására. Elkötelezett a versenysport doppingellenes elvei iránt.
		Fairplay kérdések			
		Dopping elleni küzdelem kérdései			
	Mérhetőség és értékelés	Fenntarthatósági mutatók és teljesítménymérések	A fenntarthatósági mutatók szükségességének megértése. A sporttevékenység és a sportlétesítmények fenntarthatósági	A sportszervezet fenntarthatósági mutatóinak felállításához és nyomon követéséhez	Tudatosság a fenntarthatósági mutatók értékeinek javítása érdekében.



			mutatóinak ismerete. A fenntarthatósági mutatók nyomon követésére szolgáló belső ellenőrzés fogalmának megértése. Néhány belső és külső elemzési eljárás, például a SWOT és a PESTEL ismerete.	szükséges kompetencia. Jártasság a belső és külső auditok elemzési eredményeinek felhasználásában és értelmezésében.	
--	--	--	--	--	--



Érdekelt felek közötti kapcsolatok és együttműködés:

- **Átláthatóság a döntéshozatali folyamatban - egyértelmű kommunikáció és bizalmi kapcsolat**

Egy sportszervezet működését minősítő mutató a tagok elkötelezettségének foka. Az elköteleződést segítő tényezők egyrészt a tagok személyiségéből fakadó készségek, másrészt a klub működését jellemző hatásmechanizmusok. Minden sportszervezetet illető döntés hatással van a szervezetet alkotó közösségre.

A kutatásban résztvevők közül többen említették gyengeségnek, ha egy szervezetben a döntések zárt ajtók mögött, szűk körben, kevesek érdeke szerint születnek, és ezen döntésekről hiányos információkat tesznek mások számára is elérhetővé. Az átlátható döntéshozatal növeli a tagok bizalmát. Ha érzik, hogy számít a véleményük, és figyelembe veszik az Ő érdekeiket is, a klub életében való részvételi motiváltságuk is magasabb lesz.

KULCSSZAVAK: átláthatóság, nyílt kommunikáció, felelősség

RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: érdekérvényesítő készségek, kommunikációs készségek, tisztelet

CÉLZOTT EREDMÉNY: őszinteség, elfogadó légkör, együttműködés, elkötelezettség

- **Partnerségek kiépítése a fenntarthatóság előmozdítása érdekében**

A hatékonyság növelése érdekében a sportszervezeteknek el kell köteleződniük, hogy tudatosan azonosítják és kezelik a sportágak és események környezeti hatásait, valamint elősegítsék a fenntarthatóság elveinek elterjesztését és gyakorlatba ültetését. Ehhez szükséges, hogy a szervezeten belül legyenek olyan személyek, akik ennek mozgatói, és szóvivői. Az Ő tudásuk, és elköteleződésük erősítésére szolgál, ha létrejön egy tudásbázis, egy fórum a tapasztalatok és jó gyakorlatok cseréjének, ha létrejön egy szövetség, ahol erősíthetik egymás motivációját.

KULCSSZAVAK: elkötelezettség, nagykövetek, szövetség

RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: kitartás, érdeklődés, nyitottság

CÉLZOTT EREDMÉNY: együttműködés, promóciós tevékenység, tudatosság növelése

- **A helyi közösségek bevonása és támogatása**

A sportszervezetek a működésük környezeti hatásait vizsgálva figyelmet kell fordítsanak a környékben élő személyekre gyakorolt hatások számbavételére is. Sosem vizsgálható egy szervezeti működés attól a környezettől függetlenül, ahol létrehozták. Már a szervezetek alapításakor döntő fontosságú a helyiek szerepe. Gyakori, hogy a helyi igények kiszolgálása céljából jön létre egy szervezet. Alapítóik és tagjaik főként a környék lakói. A sport kiemelt szerepet játszik a társadalmi felelősségvállalásban. Fontos szempont, hogy a szervezetek ne csak a gazdasági eredményeikre összpontosítsanak, hanem társadalmi kölcsönhatásokra is odafigyeljenek.

KULCSSZAVAK: társadalmi hatás, társadalmi felelősségvállalás

RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: felelősség, elfogadás, nyitottság



CÉLZOTT EREDMÉNY: közösségi szerepvállalás, promóciós tevékenységek, tudatosság növelése

Oktatás, kommunikáció és tudatosítás:

- **A fenntarthatósági törekvések hatékony kommunikációja**

A sport, mint szocializációs tér olyan értékek közvetítésére alkalmas, amely mind a jelenünk, mind a jövőnk szempontjából létfontosságúak. A fenntarthatósági elvek és értékek is ebbe a létfontosságú kategóriába tartoznak. A sportszervezeteknek szerepet kell vállalni a fenntarthatósági elvek népszerűsítésében és átörökítésében. Ahogyan figyelmet fordítanak a sportágban elengedhetetlen tudás és a szükséges képességek oktatására, úgy kell figyelmet fordítsanak az oktatás során az etikai, és fenntarthatósági tudás és készségek fejlesztésére is. A képzés során célunk a fenntarthatósággal kapcsolatos tudatos kommunikáció erősítése.

KULCSSZAVAK: hatékonyság, oktatás, kommunikáció

VEZETŐI ÉS RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: kommunikációs készség, tudatosság

CÉLZOTT EREDMÉNY: tudatosság növelése, céltudatos cselekvés

- **A tudatosság növelése a sportközösségen belül, és a szélesebb közösségben**

A személyes oktatás mellett a fenntarthatósággal kapcsolatos tudatosság növelésére használhatunk olyan figyelemfelkeltő eszközöket, amelyekkel nagyobb közönséget is elérhetünk. Indíthatunk figyelemfelkeltő kampányokat, szervezhetünk tematikus sporteseményeket. A sport sosem csak a sportról szól. A kérdés, hogyan állítsuk a sporttevékenységeket a jó célok érdekébe. Milyen környezetvédelmi, társadalmi, és gazdasági célok megvalósításában tud eszközként szolgálni a sport.

KULCSSZAVAK: sport mint eszköz,

VEZETŐI ÉS RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: szervezői készség,

CÉLZOTT EREDMÉNY: tudatosság növelése, céltudatos cselekvés



	Téma	Kulcs aspektusok	Készségek	Kompetenciák	Attitűdök
M3 Disszeminációs modul Partnerségek, kapcsolatok, külső kommunikáció	Partnerségek kiépítése a fenntarthatóság előmozdítása érdekében	A sport környezeti hatásainak azonosítása	A fenntarthatósági koordinátor fogalmának megértése. A sporttevékenység lehetséges környezeti hatásainak ismerete. A fenntarthatósági célok megvalósításához és a mutatók javításához szükséges új partnerségek szükségességének felismerése.	Képes a tevékenysége környezeti hatásainak azonosítására. Képes új partnerségek kialakítására a fenntarthatóság érdekében.	Nyitott a fenntarthatósági koordinátori feladatokat ellátó alkalmazottak képzésére és foglalkoztatására. Elkötelezett a partnerek fenntarthatósági tudatosságának növelése iránt. Nyitott új partnerségek kialakítására a fenntarthatósági célok fenntartása érdekében.
		Fenntarthatósági koordinátor			
		Fenntarthatósági motivációk			
	A helyi közösségek bevonása és támogatása	A sport társadalmi hatásainak azonosítása	A sporttevékenység társadalmi hatásainak ismerete. A helyi közösségekkel folytatott megbeszélések fontosságának megértése. Kommunikációs készségek az érdekelt felekkel folytatott konzultációkhoz. A sportszervezet felelősségének megértése a helyi közösség tudatosságának növelésében.	A sportszervezet társadalmi aspektusainak azonosítása a helyi közösségben. Új kapcsolatok kiépítése a szervezet környezetében felmerülő társadalmi problémák kezelésének érdekében.	Tudatosság növelése az elfogadásban.
		A helyi közösségek feltérképezése			
		A sport társadalmi felelőssége			



	Oktatás, kommunikáció, tudatosítás	A fenntarthatósági törekvések hatékony kommunikációja	A sportszervezetek szerepének megértése a tudatosságnövelő kommunikációban. Kommunikációs készségek a fenntarthatósági figyelemfelhívó rendezvényekhez. A különböző célcsoportok leghatékonyabb kommunikációs csatornáinak ismerete.	A célcsoport-elemzés elvégzéséhez szükséges kompetencia a célzott kommunikációs üzenetek átadásához. Jártasság a célcsoportokkal való kommunikációs események szervezésében.	Nyitottság a külső szervezetekkel és magánszemélyekkel való őszinte kommunikációra.
		A sportközösség és a szélesebb közönség tudatosságának növelése			



Jövőbeli kihívások és tendenciák:

Az elvégzett kutatás eredménye szerint a legnagyobb kihívás, a jó kormányzás és fenntarthatósági elvek eredményesebb megvalósításában a következők (tanulmány 281. oldal):

- Tudatosság hiánya a döntéshozatalban - Legtöbben a vezető beosztású válaszadók jelezték ezt, mint fontos kihívást.
- Tudatosság hiánya a korrupció elleni harcban
- Felelősök számonkérése, elszámoltathatóság - Főként a sportolók és szurkolók választották ezt, mint kihívást jelentő tényezőt
- Korlátozott erőforrások - Az adminisztrációs munkatársak véleményét tükrözi ez az állítás.
- Kulturális akadályok

A fókuszcsoportos interjúk során többen az érdekek összeegyeztetését, a különböző szintű sporttevékenységek (performance-oriented and leisure-oriented) értékelésének problematikáját, a finanszírozási különbségeket, és az abból eredő nehézségeket, illetve a társadalmi különbözőség okozta kihívásokat említették. Fontos kihívás a korrupció és csalás elleni küzdelem, az egyensúly megteremtése a fairplay értékrendszere és a győzelem, teljesítmény orientált törekvések között.

A túlszabályozás vagy a szabályok közötti eligazodás is kihívást jelent egyes szervezetek számára. A szervezeteknek is vannak saját korlátai, ezek lehetnek anyagi, kapacitásbeli, humán erőforrás korlátok, vagy akár az témában való jártasság hiánya.

A sportágak között is vannak különbségek, míg például a sakk-klubok éppen a sportág népszerűsítésének, az utánpótlás bevonásának nehézségeivel, a labdarugás a sportág túlnövekedésének kockázataival küzd. A népszerű sportok túlffinanszírozással, az alulértékelt sportágak anyagi kihívással szembesülnek. A szakemberek képzése, támogatása is kihívást jelent, de kihívás lehet a sokszínűség, a befogadás és az esélyegyenlőség biztosítása minden résztvevő számára a sportszervezeteken belül.

KULCSSZAVAK: akadályok és lehetőségek

VEZETŐI ÉS RÉSZTVEVŐI KÉSZSÉGEK: nyitottság, tudásvágy, probléma felismerő és megoldó készség

CÉLZOTT EREDMÉNY: tudatosság növelése

- **Technológiai innováció és új lehetőségek a fenntarthatóság érdekében**

Külön figyelmet érdemelnek a technológiai fejlődés adta kihívások és lehetőségek. A változások követése és alkalmazkodás a fenntarthatósági törekvések velejárója.



	Téma	Kulcs aspektusok	Készségek	Kompetenciák	Attitűdök
M4 Vízió modul Jövőbeli trendek és kihívások	Főbb kihívások a jó kormányzás és fenntarthatóság kérdéskörében	Tudatosság a döntéshozásban	A sportban alkalmazott korrupcióellenes módszerek és jó gyakorlatok ismerete. Gyakorlati készségek a nyílt döntéshozatali módszerek alkalmazására a sportszervezet irányításában. Az erőforrások optimalizálásához és az alapítványok fejlesztéséhez szükséges készségek. A kulturális sokszínűség és a sportéletben az ebből fakadó problémák megértése.	Az átlátható döntéshozatali folyamatok alkalmazásához szükséges kompetencia. Legyen képes a korrupcióellenes intézkedések bevezetésére. Legyen érzékenyek a kulturális sokszínűségre. A kulturális különbségek csökkentésére irányuló érzékenyítő rendezvények szervezésében való jártasság. A kulturális sokféleségből származó előnyök kihasználása.	Nyitottság a kulturális sokszínűség problémáinak megoldására. A kulturális különbségek tiszteletben tartása és elfogadása. Nyitottság a tisztességes és felelős kormányzás iránt.
		A korrupció visszaszorítása			
		Felelősség és elszámoltathatóság			
		Korlátozott források			
		Kulturális sokszínűség			
	Technológiai innováció és új lehetőségek a fenntarthatóság érdekében	Új technológiák bevonása	A legutóbbi technológiák és azok hatásának ismerete. A nemzeti, közösségi és globális szintű szakpolitikák és szabályozások változásainak ismerete.	A tevékenység környezeti hatásának csökkentését és a környezettudatosság növelését célzó új módszerek és technológiák bevezetése.	Nyitottság az élethosszig tartó tanulás iránt. Az új módszerek és technológiák elfogadása.
		Alkalmazkodás a politikai és társadalmi változásokhoz			



Összefoglalás

Az e-kurzus célja szerint a résztvevők olyan ismereteket sajátítanak el, amelyek a fenntarthatósági célok megvalósításához segítik kijelölni a szervezetre szabott egyéni utat. A kurzus során fejlesztésre jelölt készségek pedig alkalmassá teszik őket, hogy a szervezetet ezen az úton elindítsák, irányítsák, segítsék.

Megismerik, megtapasztalják az egyéni és vezetői felelősségek erejét a fenntarthatósági törekvések megvalósításának folyamatában, és a tudatosság és mértékletesség hasznosságát.

Példákon, jó gyakorlatokon keresztül ismerik meg a lehetőségeket, és a saját szervezetük mindennapjaiba beépíthető a fenntarthatóságot előmozdító tevékenységeket.

Az általunk kidolgozásra kerülő e-kurzus alapot ad, elindít, vagy továbbsegít egy folyamatot, lehetőségeket mutat a sportszervezetek képviselői számára.



Co-funded by
the European Union





Co-funded by
the European Union



Plan de estudios sobre sostenibilidad y buena gobernanza para profesionales de las organizaciones deportivas y partes interesadas

GAIA Producto 2.2

Descargo de responsabilidad

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del/los autor(es) y no reflejan necesariamente las de la Unión Europea ni las de la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo y Cultural (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA son responsables de los mismos.

Autoría: Oltalom Sport Association
Traducción al español: Asociación Biodiversa
2023



Índice de contenidos

Introducción	2
Conceptos	2
Introducción a la sostenibilidad y buena gobernanza:	3
- Sostenibilidad ambiental	3
- Sostenibilidad social	4
- Sostenibilidad económica	4
Buena gobernanza y consideraciones éticas:	7
- Transparencia y rendición de cuentas en la dirección de organizaciones deportivas	7
- Resolución de conflictos y toma de decisiones éticas	7
- El papel del liderazgo mediante el ejemplo	7
- El papel del código ético en una organización deportiva	8
- Aspectos y retos éticos en el deporte de competición	8
Medición y evaluación:	9
- Indicadores de sostenibilidad y medición del rendimiento	9
- Seguimiento de los progresos y oportunidades de mejora	9
Relaciones con las partes interesadas y colaboración:	12
- Transparencia en el proceso de toma de decisiones: comunicación clara y relación de confianza	12
- Creación de asociaciones para promover la sostenibilidad	12
- Participación y apoyo de las comunidades locales	12
Educación, comunicación y sensibilización:	13
- Comunicación eficaz de los esfuerzos de sostenibilidad	13
- Sensibilización de la comunidad deportiva y del público en general	13
Futuros retos y tendencias:	16
- Innovación tecnológica y nuevas oportunidades en sostenibilidad	16



Introducción

El deporte, como actividad orientada al rendimiento, ofrece a las personas diversas formas placenteras de actividad física y sirve como una de las herramientas más eficaces para mantener una buena salud. Al mismo tiempo, los clubes deportivos especializados persiguen la competición, la victoria y el desarrollo del talento. Este enfoque orientado al éxito también está respaldado por los sistemas de financiación estatal de la mayoría de los países. Esto es comprensible, ya que las consideraciones económicas dan prioridad al rendimiento de la inversión para los inversores. Sin embargo, el papel de los clubes deportivos debería ir más allá, ya que el deporte representa un ámbito multidisciplinar en el que convergen diversos aspectos de la sociedad. La creciente importancia económica del deporte, especialmente del deporte profesional, está estrechamente relacionada con su creciente importancia social. La autonomía de las diferentes organizaciones deportivas está muy influida por su compromiso jurídico y económico.

El plan de estudios que se presenta en este documento es el resultado del análisis de las respuestas obtenidas en una encuesta distribuida entre organizaciones deportivas de Alemania, España, Hungría, Italia, Macedonia y Serbia durante la primavera de 2023, y de las reuniones con grupos focales que mantuvimos durante el mismo periodo con representantes de entidades deportivas de los países mencionados. Según el informe preliminar de la encuesta, varios deportes europeos están organizados según un modelo piramidal jerárquico, en el que los clubes deportivos pertenecen a federaciones nacionales, que a su vez son miembros de federaciones europeas e internacionales. Éstas establecen reglas dentro de su propia jurisdicción, pero debido a la estructura jerárquica, también deben someterse al órgano rector del deporte en determinados asuntos. Esta estructura puede ofrecer garantías de que las organizaciones deportivas respetarán las normativas internacionales y nacionales. Se apoyan las políticas de juego limpio creadas en el espíritu del deporte, en línea con los objetivos de la Comisión de la UE, promoviendo la transparencia y la igualdad. Sin embargo, los microentornos socioculturales, económicos y políticos específicos también influyen en las distintas organizaciones deportivas.

Según el resultado de la investigación realizada, los representantes de las organizaciones deportivas entrevistados creen que las partes interesadas en la vida deportiva no consiguen ni la mitad de lo que ellos consideran importante para lograr la sostenibilidad y la buena gobernanza (Estudio, página 265., Tabla 15. Estadística descriptiva de las variables continuas). El deporte sirve como espacio de socialización que transmite valores, principios, conocimientos y crea una comunidad.

El objetivo de la formación que proponemos es arrojar luz sobre cómo las organizaciones deportivas con diversos orígenes pueden convertirse en embajadoras de la buena gobernanza y la sostenibilidad a través de sus propias actividades deportivas y servir como motores de un cambio social positivo en este sentido.

El curso que estamos desarrollando y cuyo plan de estudios presentamos en este documento, proporcionará conocimientos generales sobre el tema a todos los miembros, tanto amateurs como profesionales, de los clubes deportivos, incluidos directivos, entrenadores, atletas y también voluntarios. Además aclarará qué puede hacer cada una de las partes implicadas para que los clubes alcancen los objetivos de sostenibilidad.



Conceptos

En la formación, es esencial aclarar los conceptos utilizados como valores fundamentales.

Conceptos que deben aclararse durante la formación:

- **Buen gobierno**
Según el Consejo de Europa (2005): "Un sistema de actividades deportivas, propuestas políticas y normas organizativas democrático, ético, eficaz y responsable que promueve los valores fundamentales del deporte"
Según las respuestas recibidas durante la investigación exploratoria preliminar del proyecto: Transparencia, toma de decisiones responsable, gestión reflexiva, coherente y eficaz, rendición de cuentas, comunicación abierta, comportamiento de liderazgo justo y comprometido.
En conexión con la vida deportiva: Es importante que los recursos disponibles se utilicen de la forma más eficiente posible para el desarrollo de infraestructuras deportivas y la ejecución de programas deportivos.
- **Sostenibilidad**
Satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.
Según las respuestas recibidas durante la investigación exploratoria preliminar del proyecto: Orientación al futuro, pasos hacia delante, uso eficiente de los recursos, reducción de riesgos, preservación de valores.
En conexión con la vida deportiva: Las medidas necesarias relacionadas con los ámbitos de la sostenibilidad medioambiental, social y económica en el ámbito del deporte no sólo sirven a la sostenibilidad del deporte y de los acontecimientos deportivos, sino que también inspiran a la sociedad y a las comunidades deportivas a esforzarse por lograr un estilo de vida más sostenible.
- **Transparencia**
En la organización y gestión de la vida deportiva, la transparencia es un procedimiento que permite prevenir la corrupción y los abusos. La investigación exploratoria preliminar del proyecto ofrece una explicación sobre la transparencia como uno de los pilares del buen gobierno.
- **Igualdad**
Uno de los principios fundamentales de la sostenibilidad social.
Garantizar la igualdad de oportunidades para la participación en actividades deportivas.

Introducción a la sostenibilidad y la buena gobernanza:

Este módulo pretende aclarar por qué estos temas son importantes en el contexto del deporte, centrándose en los principios básicos de la sostenibilidad y sus funciones en una organización deportiva.

Los participantes en el curso se familiarizan con los problemas globales de sostenibilidad centrándose en las actividades deportivas. Aprenden sobre las principales iniciativas dispuestas por la Unión Europea o por las organizaciones profesionales relevantes con



relación al desarrollo sostenible. Estas habilidades básicas son necesarias para incluir aspectos de sostenibilidad en el desarrollo de cualquier tipo de actividad deportiva.

- **Sostenibilidad ambiental:**

La práctica de deporte tiene un impacto significativo en el medio ambiente. Comprender los principios de protección de la naturaleza y los retos del uso del suelo, entre otras cosas, ayudará a la coexistencia armónica de los deportistas y la naturaleza en beneficio mutuo. Un acontecimiento deportivo al aire libre puede ser una fuente extrema de residuos si no se hace nada para evitarlo. La gestión energética de las instalaciones deportivas también es una cuestión importante a tener en cuenta para lograr un funcionamiento sostenible. Si tanto los organizadores como los participantes tienen en cuenta los principios de gestión sostenible de residuos y energía, se puede minimizar el impacto medioambiental perjudicial de un acontecimiento deportivo.

PALABRAS CLAVE: protección de la naturaleza, impacto para el medio ambiente

COMPETENCIAS DE LOS INTERESADOS: responsabilidad, pensamiento ecológico

RESULTADO DESEADO: aumentar el conocimiento y la concienciación sobre la protección del medio ambiente

- **Sostenibilidad social:**

Una de las necesidades humanas más básicas es la seguridad, tanto para el presente como para el futuro. Las organizaciones deportivas deben esforzarse por garantizar que sus miembros se sientan seguros en el club y tienen que ayudarles a sentirse seguros sobre su futuro. Se esfuerzan por tener tolerancia cero contra el racismo, el acoso y la segregación. Tienen que reconocer el gran papel que desempeña el deporte en la inclusión social. Por eso deben prestar atención a la importancia de la responsabilidad social y de las iniciativas comunitarias, así como al impacto del deporte en la educación y el desarrollo de los jóvenes.

Reestructurando los recursos humanos hacia la creación de empleos verdes, se puede aumentar el bienestar social de los empleados y su compromiso con la sostenibilidad.

PALABRAS CLAVE: responsabilidad social, inclusión social

COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES: responsabilidad, respeto, apertura

RESULTADO DESEADO: ambiente de seguridad, confianza

- **Sostenibilidad económica:**

Para mantener una organización deportiva en armonía con la sostenibilidad, es esencial encontrar su lugar en la cadena de suministro de la economía circular. Adherirse a las iniciativas de la UE en la materia (como la contratación verde) supondrá una ayuda útil para convertir el funcionamiento de la organización en un proceso sostenible. Los esfuerzos se basan en una planificación financiera sostenible e ingresos seguros para las organizaciones deportivas. La diversificación de las fuentes de ingresos es una garantía de estabilidad financiera a largo plazo.

Aquí nos gustaría mencionar la cuestión de la corrupción en el deporte. Entre las cuestiones financieras y económicas, esta no es desdeñable si nuestro objetivo es la buena gobernanza.

PALABRAS CLAVE: economía circular,



COMPETENCIAS DE LOS INTERESADOS: responsabilidad, capacidad de planificación estratégica
RESULTADO DESEADO: sensibilización, pensamiento ecológico en la gestión financiera

	Tema	Aspectos clave	Habilidades	Competencias	Actitudes
M1. Módulo Fundamental El deporte en la sostenibilidad	Conceptos básico de sostenibilidad	Desarrollo sostenible	Comprender los conceptos básicos de sostenibilidad. Estar familiarizado con los problemas de sostenibilidad y las políticas correspondientes a nivel nacional, de la UE y mundial.	Ser competente para situar el deporte en el contexto de la sostenibilidad. Ser competente para alinear las actividades deportivas con los ODS.	Estar comprometidos con el desarrollo sostenible. Estar abiertos a incorporar aspectos de sostenibilidad a las actividades deportivas cotidianas y eventuales.
		Informe Brundtland y reseña histórica sobre la formación del concepto de desarrollo sostenible y los objetivos de sostenibilidad			
		Los tres pilares de la sostenibilidad			
	Sostenibilidad ambiental	Principios de protección de la naturaleza	Comprender las interacciones y el funcionamiento básico de los sistemas medioambientales. Estar familiarizado con las cuestiones de sostenibilidad de las materias primas, las fuentes de energía y el suministro de agua dulce. Estar familiarizado con los métodos básicos de gestión de residuos con fines de reciclado y recuperación de energía. Comprender los conceptos básicos de los recursos energéticos	Ser competente para incluir la protección del medio ambiente en la actividad deportiva. Ser competente para aplicar los aspectos de eficiencia de materias primas y energía en el deporte. Ser competente para aplicar métodos y tecnologías de gestión sostenible de residuos en el deporte.	Mayor conciencia medioambiental. Compromiso de aplicar métodos y tecnologías respetuosos con el medio ambiente.
		Problemas de uso del suelo			
		Uso sostenible de la energía y gestión del agua			
		Tecnologías de gestión de residuos			

			renovables.		
	Sostenibilidad social	Necesidades humanas y sostenibilidad	Comprender las necesidades humanas básicas y su jerarquía. Conocer algunas estrategias de apoyo a la sostenibilidad a nivel individual. Comprender los conceptos básicos de los empleos verdes.	Ser competente para posicionar los temas de sostenibilidad en varios niveles de la sociedad. Ser competente para identificar el papel del deporte en el marco de los ODS sociales. Ser competente para organizar la estructura de gestión de la asociación deportiva siguiendo los conceptos de gestión de los empleos verdes.	Concienciación para contribuir a los ODS sociales con la actividad deportiva. Abierto a aplicar cuestiones de sostenibilidad en la gestión de recursos humanos.
		Estrategias de residuo cero			
		Responsabilidad social			
		Requisitos de los empleos verdes			
	Sostenibilidad económica	Economía circular	Comprender la aparición de cuestiones de sostenibilidad en la economía. Familiarizarse con la diferencia entre economía lineal y circular. Comprender la importancia de la sostenibilidad de la cadena de suministro circular. Familiarizarse métodos de sostenibilidad económica, tales como la planificación estratégica, y con métodos económicos verdes, como	Ser competente para introducir y aplicar métodos y tecnologías verdes en la organización de la asociación deportiva.	Comprometerse a aplicar el concepto de economía circular en el deporte. Estar abiertos a aplicar tecnologías verdes en cuestiones de mantenimiento.
		Contratación pública, fiscalidad y desarrollo económico verdes			
		Gestión sostenible de instalaciones			

		la contratación, el desarrollo y la fiscalidad verde. Comprender los beneficios económicos de la aplicación de métodos y tecnologías sostenibles.		
--	--	---	--	--



Buen gobierno y consideraciones éticas:

- **Transparencia y responsabilidad en la dirección de organizaciones deportivas.**

La transparencia desempeña un papel importante a la hora de generar confianza y de garantizar la responsabilidad en la rendición de cuentas. Todos los implicados en el deporte -entrenadores, atletas, directivos, voluntarios, aficionados- pueden sentirse seguros si el club al que pertenecen les informa de las decisiones que se tomen, aunque no siempre se haga de forma democrática.

La comunicación abierta antes y después de la toma de decisiones, la información y la posibilidad de participación de las partes interesadas en los debates previos a la toma de decisiones pueden representar una forma de esfuerzo por aumentar la transparencia. Es muy importante que los responsables de la toma de decisiones asuman la responsabilidad de sus tareas en la gestión de la organización deportiva. También es importante que las partes interesadas sepan quién es responsable de qué procesos de gestión y aplicación dentro de la organización. Debe dejarse espacio para que los implicados discutan la necesidad de las medidas y la distribución de los recursos con los responsables de la toma de decisiones y las personas responsables. El nivel de transparencia y responsabilidad afecta fuertemente el nivel de compromiso de los socios.

Se plantea la cuestión de qué significa pertenecer a una organización deportiva, qué derechos y obligaciones rodean a la afiliación.

PALABRAS CLAVE: transparencia, comunicación abierta, responsabilidad

HABILIDADES DE GESTIÓN: honestidad, franqueza, sentido de la responsabilidad

RESULTADO DESEADO: confianza, compromiso, asistencia

- **Resolución de conflictos y toma de decisiones éticas.**

A menudo, durante los procesos de toma de decisiones, no se tienen plenamente en cuenta los intereses de todas las partes implicadas. Esto puede provocar tensiones y dar lugar a discusiones acaloradas y conflictos. La tarea de la dirección es encontrar la posibilidad de llegar a un compromiso en tales disputas o dar una explicación aceptable de la decisión a la parte menos satisfecha. No es tarea fácil.

El comportamiento ético, que incluye la observancia de los principios del juego limpio, la decencia y la deportividad, debe ser seguido no sólo por los jugadores, árbitros y entrenadores, sino también por los responsables de la organización deportiva en el desempeño de sus funciones. El cumplimiento de los aspectos éticos suele verse favorecido por los reglamentos y directrices creados por las asociaciones deportivas, o por las normas del ordenamiento jurídico nacional e internacional que se aplican a las organizaciones en general. Existen herramientas de mediación que pueden utilizarse para resolver conflictos interpersonales o interorganizacionales.

PALABRAS CLAVE: transparencia, juego limpio, comportamiento ético

HABILIDADES DE GESTIÓN: honestidad, coherencia, habilidades para reconocer problemas, buena comunicación, habilidades de mediación,

RESULTADO DESEADO: comportamiento ético, ambiente de aceptación, cooperación



- **El papel del liderazgo mediante el ejemplo**

Los códigos y las directrices no son eficaces en sí mismos, sólo si se aplican en la forma en que funcionan las organizaciones deportivas. Es necesario que la dirección se comprometa a defenderlos y presentarlos. La aplicación efectiva de los principios no sólo consiste en fijar expectativas y exigir responsabilidades, sino también en predicar con el ejemplo, actuando como embajador para que los demás comprendan su necesidad y experimenten sus aspectos positivos.

Quizás la más importante de todas las herramientas utilizadas por las organizaciones deportivas para educar a los jóvenes sea la de predicar con el ejemplo. Es la forma más eficaz de transmitir valores. Dar ejemplo es una herramienta inspiradora y motivadora para los deportistas.

La autenticidad es un medio para adquirir y mantener una buena reputación. Y la credibilidad se consigue dando ejemplo. La reputación es necesaria para que las organizaciones sobrevivan a largo plazo, para atraer a patrocinadores, simpatizantes y miembros.

PALABRAS CLAVE: compromiso, comportamiento ético, predicar con el ejemplo,

HABILIDADES DE GESTIÓN: autenticidad, compromiso, coherencia

RESULTADO DESEADO: comportamiento ético, aceptación de los valores, refuerzo de la motivación

- **Aspectos éticos y desafíos en los deportes de competición**

Los deportes de competición están sujetos a una reglamentación nacional e internacional muy estricta. Esta reglamentación abarca también cuestiones éticas como la observancia del juego limpio, la lucha contra el dopaje, la protección de la salud mental y el comportamiento de los aficionados. ¿Tienen las organizaciones deportivas margen de maniobra? ¿Qué cubre el reglamento y sobre qué tiene un control independiente una organización deportiva que se ocupa de deportes de competición?

En los deportes de competición, los resultados y el rendimiento son los principales criterios de medida. ¿Hasta qué punto puede una organización hacer cumplir los aspectos éticos mientras sus miembros se esfuerzan por ser eficaces y su objetivo es ganar? Es un reto luchar contra el dopaje y otros fraudes cometidos en aras de una victoria determinada, tomar medidas contra el soborno o reprimir los abusos.

La independencia política y financiera en un mundo con ánimo de lucro es un gran desafío. La vulnerabilidad es mayor en los países con un liderazgo autocrático.

"El deporte es una pasión y no una cuestión de presión" - dijo un voluntario deportivo alemán durante la investigación del proyecto. (Voluntario D4 página 126.)

Es un reto importante para las organizaciones deportivas examinar críticamente sus operaciones a la luz de su impacto en el medio ambiente.

PALABRAS CLAVE: más allá del reglamento, la relación entre ganar y el juego limpio

HABILIDADES DE GESTIÓN: coherencia, habilidades diplomáticas, habilidades para resolver problemas, habilidades de defensa, voluntad de introspección



RESULTADO DESEADO: comportamiento ético, aceptación de los valores, juego limpio, compromiso con los valores del juego limpio

Medición y evaluación:

- **Indicadores de sostenibilidad y medición del rendimiento**

La mayoría de los clubes deportivos ya organizan sus actividades deportivas siguiendo una serie de directrices de sostenibilidad obligatorias y voluntarias. Es esencial evaluar periódicamente la eficacia de sus esfuerzos y sus progresos. Existen sistemas de garantía de calidad que proporcionan criterios de evaluación y certifican los progresos de la organización. Con las auditorías internas, la propia organización puede revisar en qué punto del proceso de implantación se encuentra. Los comentarios de los socios y del entorno también ayudan a la evaluación.

PALABRAS CLAVE: eficiencia, evaluación, retroalimentación

HABILIDADES DE GESTIÓN Y DE LOS INTERESADOS: enfoque crítico, autodesarrollo,

RESULTADO DESEADO: sensibilización

- **Seguimiento de los avances y oportunidades de mejora**

El siguiente paso en las revisiones continuas es planificar dónde y qué cambios son necesarios para que los esfuerzos de sostenibilidad sean aún más eficaces y eficientes. Es necesario definir las áreas a desarrollar y los pasos de desarrollo.

Para ello nos pueden ayudar métodos como el análisis DAFO, en el que la organización determina sus debilidades y fortalezas, calcula sus oportunidades y los factores de amenaza emergentes.

Las organizaciones también tienen que tener en cuenta las condiciones externas, y el análisis PESTEL puede ayudarnos a ello (Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental, Legal).

La planificación de escenarios puede proporcionar directrices para seguir los cambios. Pero hay muchos sistemas de apoyo a la toma de decisiones que ayudan a la planificación estratégica.

PALABRAS CLAVE: eficacia, evaluación, retroalimentación, planificación estratégica

HABILIDADES DE GESTIÓN Y DE LOS INTERESADOS: enfoque crítico y analítico,

RESULTADO DESEADO: sensibilización, aplicación basada en el diseño



	Tema	Aspectos clave	Habilidades	Competencias	Actitudes
M2 Módulo de aplicación: Buen gobierno y consideraciones éticas en las organizaciones deportivas	Transparencia y responsabilidad en la dirección de organizaciones deportivas	Liderazgo transparente	Comprender la importancia de un liderazgo transparente. Conocer los procesos abiertos de toma de decisiones y sus ventajas en las organizaciones deportivas. Comprender los niveles de responsabilidad en la toma de decisiones en una organización deportiva.	Ser competente para integrar las cuestiones de sostenibilidad en la estructura de gestión de la organización deportiva. Ser competente para adecuar los procesos de toma de decisiones de la organización al concepto de sostenibilidad.	Conciencia de transparencia en la toma de decisiones y liderazgo en la organización deportiva. Compromiso de asumir la responsabilidad de la sostenibilidad en todos los niveles de la estructura de la organización deportiva.
		Liderazgo abierto			
		Liderazgo responsable			
	Resolución de conflictos y toma de decisiones éticas	Gestión ética y justa de los conflictos	Comprender la importancia de los procesos éticos de toma de decisiones. Conocer los procesos éticos de gestión de conflictos. Comprender las posibilidades de aplicación de la mediación de conflictos. Estar familiarizado con los antecedentes de legalización de las organizaciones deportivas.	Ser competente para aplicar una gestión de conflictos justa y transparente en la organización deportiva. Ser competente para preparar un código ético y aplicarlo.	Comprometidos a ofrecer procesos justos y éticos a todas las partes interesadas en los acontecimientos deportivos.
		Comportamiento ético			
		Cuestiones éticas transparentes			
	Liderar con el ejemplo	Dar ejemplo	Comprender la importancia de dar ejemplo a nivel de liderazgo. Conocer las características del comportamiento ético en cada nivel de la organización deportiva.	Ser competente para tener un comportamiento ético, respetable y digno de crédito. Ser capaz de servir de ejemplo.	Comprometidos con un comportamiento respetuoso en la organización.

		Credibilidad y reputación	Comprender el concepto y la importancia de la credibilidad en cada nivel de una organización deportiva. Conocer el significado del comportamiento respetuoso.		
	Aspectos éticos y retos del deporte de competición	Reglamentos especiales de los deportes de competición	Estar familiarizado con las normas y reglamentos nacionales e internacionales de los deportes de competición. Comprender el significado y la necesidad del juego limpio en la competición. Conocer las organizaciones nacionales e internacionales de lucha contra el dopaje y comprender sus principales reglamentos.	Ser competente para elaborar y aplicar un código de juego limpio para la organización. Ser competente para elaborar/revisar y aplicar una estrategia antidopaje para la organización deportiva.	Comprometido con los principios del juego limpio en la actividad deportiva. Abierto a aplicar los principios del juego limpio. Comprometido con los principios antidopaje de los deportes de competición.
		Cuestiones de juego limpio			
		Cuestiones antidopaje			
	Medición y evaluación	Indicadores de sostenibilidad y medición de resultados	Comprender la necesidad de los indicadores de sostenibilidad. Conocer los indicadores de sostenibilidad de la actividad y las instalaciones deportivas. Comprender el concepto de auditoría interna para el seguimiento de los indicadores de sostenibilidad. Estar familiarizado con algunos procesos analíticos internos y externos como DAFO y PESTEL.	Ser competente para establecer y supervisar los indicadores de sostenibilidad de la organización deportiva. Ser competente para utilizar e interpretar los resultados analíticos de las auditorías internas y externas.	Sensibilización para mejorar los valores de los indicadores de sostenibilidad.
		Seguimiento de los avances y oportunidades de mejora			



Relaciones con las partes interesadas y colaboración:

- **Transparencia en el proceso de toma de decisiones - comunicación clara y relación de confianza**

Uno de los indicadores que califica el funcionamiento de una organización deportiva es el grado de compromiso de sus miembros. Los factores que contribuyen al compromiso son, por un lado, las aptitudes derivadas de la personalidad de los miembros y, por otro, los mecanismos de funcionamiento del club. Toda decisión relativa a una organización deportiva afecta a la comunidad que la compone.

Varios de los participantes en la investigación mencionaron como una debilidad el hecho de que las decisiones de una organización se tomen a puerta cerrada, en un círculo estrecho, en interés de unos pocos, y que los demás dispongan de información incompleta sobre estas decisiones. Una toma de decisiones transparente aumenta la confianza de los miembros. Si sienten que su opinión importa y que sus intereses se tienen en cuenta, su motivación para participar en la vida del club será mayor.

PALABRAS CLAVE: transparencia, comunicación abierta, responsabilidad

HABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES: capacidad de defensa, capacidad de comunicación, respeto

RESULTADO DESEADO: confianza, ambiente de aceptación, cooperación, compromiso

- **Crear asociaciones para promover la sostenibilidad**

Para aumentar su eficacia, las organizaciones deportivas deben comprometerse a identificar y gestionar conscientemente los impactos medioambientales de sus deportes y eventos, y a promover la difusión y la práctica de los principios de sostenibilidad. Para ello, es necesario que haya personas dentro de la organización que sean sus impulsores y portavoces. Para reforzar el conocimiento de los principios de sostenibilidad y el compromiso con los mismos, resulta útil crear una base de conocimiento, un foro de intercambio de experiencias y buenas prácticas, y una alianza de organizaciones donde éstas puedan reforzar mutuamente su conocimiento y motivación.

PALABRAS CLAVE: compromiso, embajadores, federación

HABILIDADES DE LOS INTERESADOS: perseverancia, indagación, apertura,

RESULTADO DESEADO: cooperación, actividades de promoción, sensibilización

- **Implicación y apoyo de las comunidades locales**

Al examinar los efectos medioambientales de sus operaciones, las organizaciones deportivas también deben prestar atención a los efectos sobre las personas que viven en la zona. Nunca se puede examinar el funcionamiento de una organización sin tener en cuenta el entorno en el que se creó. El papel de la población local es crucial ya desde la fundación de las organizaciones. Es habitual que una organización se cree para atender las necesidades locales y que sea fundada por los habitantes de la zona.

El deporte desempeña un papel importante en la responsabilidad social. Es importante que las organizaciones no sólo se centren en sus resultados económicos, sino que también presten atención a las interacciones sociales.

PALABRAS CLAVE: impacto social, responsabilidad social,

HABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES: responsabilidad, aceptación, apertura,



RESULTADO DESTINADO: compromiso con la comunidad, actividades de promoción, sensibilización

Educación, comunicación y sensibilización:

- **Comunicación eficaz de los esfuerzos de sostenibilidad**

El deporte, como espacio de socialización, es idóneo para transmitir valores vitales tanto para nuestro presente como para nuestro futuro. Los principios y valores de la sostenibilidad también pertenecen a esta categoría vital. Las organizaciones deportivas deben desempeñar un papel en la divulgación y transmisión de los principios de sostenibilidad. Del mismo modo que se presta atención a la educación de conocimientos y habilidades esenciales en el deporte, también debería prestarse atención al desarrollo de conocimientos y habilidades éticos y de sostenibilidad durante la educación.

PALABRAS CLAVE: eficacia, educación, comunicación

HABILIDADES DE GESTIÓN Y DE LOS INTERESADOS: habilidades de comunicación, concienciación

RESULTADO DESEADO: sensibilización, acción decidida

- **Sensibilizar a la comunidad deportiva y a un público más amplio**

Además de la educación personal, se pueden utilizar herramientas de sensibilización para aumentar la concienciación sobre la sostenibilidad, lo que también puede servir para llegar a un público más amplio.

Las organizaciones deportivas pueden lanzar campañas que llamen la atención y organizar eventos deportivos temáticos. El deporte nunca es sólo deporte.

La cuestión es cómo utilizar las actividades deportivas en beneficio de buenas causas. ¿En qué tipo de objetivos medioambientales, sociales y económicos podemos utilizar el deporte como herramienta?

PALABRAS CLAVE: el deporte como herramienta,

HABILIDADES DE GESTIÓN Y DE PARTICIPACIÓN: habilidades de organización,

RESULTADO ESPECÍFICO: sensibilización, acción decidida



	Tema	Aspectos clave	Habilidades	Competencias	Actitudes
M3 Módulo de difusión: Asociaciones, relaciones con las partes interesadas y comunicación externa	Crear asociaciones para promover la sostenibilidad	Identificación del impacto medioambiental del deporte	Comprender el concepto de coordinador de sostenibilidad.	Ser competente para identificar los impactos medioambientales de su actividad. Ser competente para crear nuevas asociaciones con fines de sostenibilidad.	Abiertos a formar y contratar empleados para la tarea de coordinador de sostenibilidad. Comprometidos a aumentar la conciencia de sostenibilidad de los socios. Abiertos a crear nuevas asociaciones para mantener los objetivos de sostenibilidad.
		Coordinador de sostenibilidad	Conocer el impacto medioambiental potencial de la actividad deportiva.		
		Motivaciones para la sostenibilidad	Comprender la necesidad de nuevas asociaciones para aplicar los objetivos de sostenibilidad y mejorar los indicadores.		
	Participación y apoyo de las comunidades locales	Identificación del impacto social del deporte	Conocer las repercusiones sociales de la actividad deportiva.	Ser competente para identificar los aspectos sociales de la organización deportiva en la comunidad local. Ser competente para establecer nuevas asociaciones para implicarse en los problemas sociales de la vecindad de la organización.	Conciencia de aceptación y diversidad de puntos de vista.
		Examen de las comunidades locales	Comprender la importancia del debate con las comunidades locales. Habilidades de comunicación para las consultas con las partes interesadas. Comprender la responsabilidad de la organización deportiva en la sensibilización de la comunidad local.		
		Responsabilidad social del deporte			

	Educación, comunicación y sensibilización	Comunicación eficaz de los esfuerzos de sostenibilidad	Comprensión del papel de las organizaciones deportivas en la comunicación para la sensibilización. Habilidades de comunicación para actos de sensibilización sobre sostenibilidad. Estar familiarizado con los canales de comunicación más eficaces de los distintos grupos destinatarios.	Ser capaz de realizar análisis de grupos destinatarios para transmitir mensajes de comunicación específicos. Ser competente para organizar actos de comunicación con los grupos destinatarios.	Abierto a una comunicación veraz con organizaciones y personas externas.
		Sensibilización de la comunidad deportiva y del público en general			



Retos y tendencias de futuro:

Según los resultados de la investigación realizada, los mayores retos para una aplicación más eficaz de los principios de buena gobernanza y sostenibilidad son los siguientes (Estudio página 281.):

- Falta de concienciación en la toma de decisiones - Los directivos señalaron este reto como el más importante.
- Falta de concienciación en la lucha contra la corrupción
- Rendición de cuentas de los responsables - Principalmente los atletas y los aficionados eligieron este factor como el desafío más grande.
- Recursos limitados - Esta afirmación refleja la opinión del personal administrativo.
- Barreras culturales

Durante las entrevistas a los grupos de discusión, varias personas mencionaron la conciliación de intereses, el problema de evaluar las actividades deportivas a diferentes niveles (orientadas al rendimiento y orientadas a la libertad), las diferencias en la financiación y las dificultades resultantes, así como los retos causados por las diferencias sociales. Un reto importante es la lucha contra la corrupción y el fraude, la creación de un equilibrio entre el sistema de valores del juego limpio y la búsqueda de la victoria y el rendimiento.

El exceso de regulación o la colisión entre normas también es un reto para algunas organizaciones.

Las organizaciones también tienen sus propias limitaciones, que pueden ser materiales, de capacidad, de recursos humanos o incluso la falta de experiencia en la materia.

También hay diferencias entre los deportes, mientras que, por ejemplo, los clubes de ajedrez luchan contra las dificultades de promocionar el deporte y reclutar nuevos jugadores, el fútbol lucha contra los riesgos del crecimiento desmesurado. Los deportes populares se enfrentan a un exceso de financiación y los infravalorados a un reto financiero. La formación y el apoyo de los profesionales también es un reto, pero también puede serlo garantizar la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades para todos los participantes dentro de las organizaciones deportivas.

PALABRAS CLAVE: limitaciones y oportunidades,

HABILIDADES DE GESTIÓN Y DE LOS INTERESADOS: apertura, deseo de conocimiento, capacidad para reconocer y resolver problemas

RESULTADO DESEADO: sensibilización

- Innovación tecnológica y nuevas oportunidades en sostenibilidad

Los retos y oportunidades que brinda el desarrollo tecnológico merecen especial atención. Seguir los cambios y adaptarse es parte inherente de los esfuerzos de sostenibilidad.



	Tema	Aspectos clave	Habilidades	Competencias	Actitudes
M4 Módulo Visión, Tendencias y retos futuros	Principales retos en materia de buena gobernanza y sostenibilidad	Concienciación en la toma de decisiones	Estar familiarizado con los métodos anticorrupción y las buenas prácticas en el deporte. Habilidades prácticas para aplicar métodos abiertos de toma de decisiones en la gestión de una organización deportiva. Habilidades para la optimización de recursos y la captación de fondos. Comprender las diversidades culturales y sus problemas en el deporte.	Ser competente para aplicar procesos transparentes de toma de decisiones. Ser competente para introducir medidas anticorrupción. Ser sensible a la diversidad cultural. Ser capaz de organizar actos de sensibilización para reducir las diferencias culturales. Ser competente para obtener beneficios de las diversidades culturales.	Apertura para resolver problemas de diversidad cultural. Respeto y aceptación de las diferencias culturales. Abierto a una gobernanza justa y responsable.
		Limitación de la corrupción			
		Responsabilidad y rendición de cuentas			
		Recursos limitados			
		Diversidad cultural			
	Innovación tecnológica y nuevas oportunidades en sostenibilidad	Implicación de las nuevas tecnologías	Conocer las últimas tecnologías y su impacto en los ODS. Estar familiarizado con los cambios en las políticas y normativas a nivel nacional, comunitario y mundial.	Ser competente para introducir nuevos métodos y tecnologías que disminuyan el impacto medioambiental de la actividad y aumenten la concienciación medioambiental.	Estar abierto al aprendizaje permanente. Aceptación de nuevos métodos y tecnologías.
		Adaptación a los cambios políticos y sociales			



Co-funded by
the European Union



Resumen

El objetivo de este curso online es dotar a los participantes de conocimientos que les ayuden a definir un camino personalizado hacia los objetivos de sostenibilidad de su organización. Las habilidades que desarrollarán durante el curso les permitirán iniciar, guiar y apoyar a la organización en este camino.

Conocerán y experimentarán el poder de la responsabilidad individual y directiva en el proceso de alcanzar la sostenibilidad, y la utilidad de la concienciación y la moderación.

A través de ejemplos y buenas prácticas, descubrirán las oportunidades y actividades que pueden incorporar a la actividad diaria de su propia organización para promover la sostenibilidad.

El curso online que estamos desarrollando proporcionará una base, iniciará y facilitará un proceso, mostrando oportunidades para los representantes de las organizaciones deportivas.



Co-funded by
the European Union



Програма за одржливост и добро владеење за професионалците и засегнатите страни во спортските организации

GAIA

Продукт 2.2

Одрекување.

Финансиран од Европската Унија. Сепак, искажаните ставови и мислења се само на авторот(ите) и не мора да ги одразуваат ставовите на Европската унија или Европската извршна агенција за образование и култура (EACEA). Ниту Европската Унија, ниту EACEA не можат да бидат одговорни за нив.

**Автори: Oltalom Sport Association
2023.**

Табела на содржина

Вовед.....	2
Концепти.....	2
Вовед во одржливост и добро владеење.....	3
- Одржливост на животната средина.....	3
- Социјална одржливост.....	4
- Економска одржливост:.....	4
Добро владеење и етички размислувања.....	7
- Транспарентност и отчетност во раководството на спортските организации.....	7
- Решавање на конфликти и етичко одлучување.....	7
- Улогата на лидерството со пример.....	7
- Улогата на етичкиот кодекс во една спортска организација.....	8
- Етички аспекти и предизвици во натпреварувачките спортови.....	8
Мерење и евалуација.....	9
- Индикатори за одржливост и мерења на перформанси.....	9
- Следење на напредокот и можностите за подобрување.....	9
Односи и соработка со засегнатите страни.....	12
- Транспарентност во процесот на одлучување - јасна комуникација и однос на доверба.....	12
- Градење партнерства за промовирање на одржливост.....	12
- Вклучување и поддршка на локалните заедници.....	12
Едукација, комуникација и свест.....	13
- Ефективна комуникација на напорите за одржливост.....	13
- Подигање на свеста кај спортската заедница и пошироката публика.....	13
Идни предизвици и трендови.....	16
- Технолошки иновации и нови можности во одржливоста.....	16
Резиме.....	18

Вовед

Спортот, како активност ориентирана кон перформанси, им нуди на луѓето различни пријатни форми на физичка активност и служи како една од најефикасните алатки за одржување на добро здравје. Истовремено, специјализираните спортски клубови имаат за цел натпреварување, победа и развој на таленти. Овој пристап ориентиран кон успех е поддржан и од државните системи за финансирање на повеќето земји. Ова е разбирливо, бидејќи економските размислувања даваат приоритет на враќањето на инвестицијата за инвеститорите.

Сепак, улогата на спортските клубови треба да се прошири подалеку од ова, бидејќи спортот претставува мултидисциплинарна арена каде што се спојуваат различни аспекти на општеството. Зголеменото економско значење на спортот, особено професионалниот спорт, е тесно поврзано со растечкото општествено значење на спортот. Автономијата на различни спортски организации е под силно влијание на нивната правна и економска посветеност. Според прелиминарниот извештај од истражувањето, неколку европски спортови се организирани по хиерархиски пирамиден модел, во кој спортските клубови припаѓаат на национални федерации, кои се членки на самите европски и меѓународни федерации. Воспоставуваат правила во сопствена надлежност, но поради хиерархиската структура мора да поднесат и до управното тело на спортот за одредени прашања. Оваа обврска може да обезбеди гаранција дека спортските организации ќе се придржуваат до меѓународните и националните регулативи. Тие ги поддржуваат политиките на фер-плеј создадени во духот на спортот, во согласност со целите на Комисијата на ЕУ, промовирање на транспарентност и еднаквост. Меѓутоа, специфичните социокултурни, економски и политички микросредини, исто така, влијаат на различни спортски организации.

Програмата претставена во овој документ е резултат на анализата на одговорите добиени во анкетата дистрибуирана до спортските организации во Македонија, Германија, Унгарија, Италија и Шпанија во текот на пролетта 2023 година, како и од состаноците на фокус групите ние, партнерските организации на овој проект се одржа во истиот период со претставници на спортските организации од горенаведените земји.

Според резултатите од спроведеното истражување, интервјуираните претставници на спортските организации сметаат дека засегнатите страни во спортскиот живот не се ни половина успешни во постигнувањето одржливост и добро владеење колку што сметаат дека е важно. (Студија, страница 265., Табела 15. Описната статистика на континуираните променливи)

Спортот служи како простор за социјализација кој пренесува вредности, принципи, знаење и создава заедница. Целта на образованието е да фрли светлина на тоа како спортските организации со различно потекло можат да станат амбасадори на доброто владеење и одржливост преку нивните сопствени спортски активности и да послужат како двигатели за позитивни општествени промени во овој поглед.

Курсот што го развиваме и чија програма ја презентираме во овој документ ќе даде општо знаење за темата за секој член на аматерски и професионални спортски клубови, вклучувајќи менаџери, тренери, спортисти, волонтери, исто така.

И тоа ќе разјасни што секој чинител може да направи за клубовите да ги постигнат целите за одржливост.

Концепти

За време на обуката, од суштинско значење е да се разјаснат концептите што се користат како основни вредности.

Концепти кои треба да се разјаснат за време на обуката:

- **Добро владеење**

„Систем на демократски, етички, ефективни и одговорни спортски активности, предлози за политики и организациски правила што ги промовира основните вредности на спортот“ - Совет на Европа, 2005 г.

Врз основа на одговорите добиени во текот на прелиминарното истражување на проектот: Транспарентност, одговорно одлучување, промислено, доследно, ефикасно управување, отчетност, отворена комуникација, фер, посветено лидерско однесување.

Неговата поврзаност со спортскиот живот: Важно е расположливите ресурси да се користат што е можно поефикасно за развој на спортската инфраструктура и спроведување на спортски програми.

- **Одржливост**

Задоволување на потребите на сегашните генерации без да се загрози способноста на идните генерации да ги задоволат нивните.

Врз основа на одговорите добиени во текот на прелиминарното истражување на проектот: Иднина ориентиран, напредни чекори, ефикасно користење на ресурсите, намалување на ризиците, зачувување на вредностите.

Неговата поврзаност со спортскиот живот: Неопходните мерки поврзани со областите на еколошка, социјална и економска одржливост во областа на спортот не само што служат на одржливоста на спортските и спортските настани, туку и ги инспирираат општеството и спортските заедници да се стремат кон поодржлив начин на живот.

- **Транспарентност**

Во организацијата и управувањето со спортскиот живот, транспарентноста е постапка која овозможува спречување на корупција и злоупотреба. Прелиминарното истражување на проектот дава објаснување за транспарентноста како еден од столбовите на доброто владеење.

- **Еднаквост**

Еден од главните принципи на социјалната одржливост.

Да се обезбедат еднакви можности за учество во спортски активности.

І вовед во одржливост и добро владеење:

Овој модул има намера да разјасни зошто овие теми се важни во контекст на спортот со фокусирање на основните принципи на одржливост и нивните улоги во спортската организација.

Учесниците на курсот се запознаваат со глобалните проблеми за одржливост со фокус на спортските активности. Тие учат за главните иницијативи на Европската Унија и релевантните професионални организации поврзани со одржувањето на одржливиот развој. Овие основни вештини се неопходни за вклучување на аспектите на одржливост за време на секаков вид спортска активност.

- Одржливост на животната средина:

Спортот има значително влијание врз животната средина. Разбирањето на принципите за заштита на природата и предизвиците за користење на земјата ќе помогне за хармоничен соживот на спортистите и природата за взаемна корист. Спортски настан на отворено може да биде екстреман извор на отпад доколку не се преземе ништо за да се спречи тоа. Управувањето со енергијата на спортските објекти е исто така важно прашање што треба да се земе предвид за да се постигне одржливо работење. Имајќи ги предвид принципите за одржливо управување со отпадот и енергијата и во етапите на организирање и учество, штетното влијание врз животната средина на спортски настан може да се минимизира.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: заштита на природата, влијание врз животната средина

- ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГНАТИ СТРАНИ: одговорност, зелено размислување
- РЕЗУЛТАТ: подигање на знаењето и свеста за заштита на животната средина

- Социјална одржливост:

Една од најосновните човечки потреби е безбедноста, како за сегашноста така и за иднината. Спортските организации треба да се стремат да обезбедат нивните членови да се чувствуваат безбедно во клубот и да им помогнат на членовите да се чувствуваат сигурни за својата иднина. Тие се стремат кон нулта толеранција против расизмот, малтретирањето, сегрегацијата. Тие треба да препознаат колку голема улога има спортот во социјалната вклученост. Затоа треба да обрнат внимание на важноста на општествената одговорност и иницијативите во заедницата, како и влијанието на спортот врз образованието и развојот на младите.

Со реструктуирање на човечките ресурси во насока на создавање позелени работни места, може да се зголеми социјалната благосостојба на вработените и нивната посветеност на одржливост.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: општествена одговорност, социјална инклузија

ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГАНИ СТРАНИ: одговорност, почит, отвореност

ЦЕЛЕН ИСХОД: безбедна атмосфера, доверба

- Економска одржливост:

- За одржување на спортска организација во хармонија со одржливоста, од суштинско значење е да се најде своето место во синџирот на снабдување со циркуларна економија. Приклучувањето кон загрижувачките иницијативи на ЕУ (како зелените набавки) ќе даде корисна помош за претворање на работата на организацијата во одржлив пат. Напорите се засноваат на одржливо финансиско планирање и сигурни приходи за спортските организации. Диверзификацијата на тековите на приходите е гаранција за долгорочна финансиска стабилност.
- Овде би сакале да го споменеме прашањето за корупцијата во спортот. Помеѓу финансиските и економските прашања, ова не е занемарливо ако доброто владеење е нашата цел.
- КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: циркуларна економија,
- ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГАНИ СТРАНИ: одговорност, вештини за стратешко планирање
- ЦЕЛЕН ИСХОД: подигање на свеста, зелено размислување во финансискиот менаџмент



Co-funded by
the European Union



	Тема	Клучни аспекти	Вештини	Компетенции	Односи
M1. Основен модул Спортот во одржливост	Основен концепт на одржливост	Одржлив развој	Разбирање на основните концепти на одржливост. Запознаен со проблемите со одржливоста и со политиките на национално, ЕУ и глобално ниво.	Да се биде компетентен да го позиционира спортот во контекст на одржливост. Да се биде компетентен за усогласување на спортските активности со ЦОР.	Да се биде посветен на одржлив развој. Да се биде отворен за вметнување аспекти на одржливост во секој ден и евентуални спортски активности.
		Извештај Брунтланд и историски преглед за формирањето на концептот за одржлив развој и целите за одржливост			
		Три столба на одржливост			
	Одржливост на животната средина	Принципи за заштита на природата	Разбирање на интеракциите и основните операции на еколошките системи. Да се биде запознаен со прашањата за одржливост на суровините, изворите на енергија и снабдувањето со свежа вода. Запознајте се со основните методи за управување со отпад за целите на рециклирање и враќање на енергијата. Разбирање на основните концепти на обновливите извори на енергија.	Да се биде компетентен да ги вметнува прашањата за заштита на животната средина во спортската дејност. Да се биде компетентен за примена на аспектите на суровината и енергетската ефикасност во спортот. Да се биде компетентен за примена на одржливи методи и технологии за управување со отпад во	Зголемена еколошка свест. Да се биде посветен на примена на еколошки методи и технологии.
		Проблеми со користење на земјиштето			
		Одржливо користење на енергија и управување со водите			
		Технологии за управување со отпад			

				спортот.	
	Социјална одржливост	Човечки потреби и одржливост	Разбирање на основните човечки потреби и неговата хиерархија. Да се биде запознаен со некои стратегии кои ја поддржуваат одржливоста на индивидуално ниво. Разбирање на основните концепти на зелени работни места.	Да се биде компетентен за позиционирање на прашањата за одржливост на различни нивоа на општеството. Да се биде компетентен да се идентификува улогата на спортот во рамките на социјалните SDG. Да се биде компетентен да ја организира раководната структура на спортското здружение следејќи ги концептите за управување со зелениот труд.	Свеста за придонес кон социјалните Цели за Одржлив Развој со спортски активности. Отворени за примена на прашањата за одржливост во управувањето со човечките ресурси.
		Стратегии за нула отпад			
		Социјална одговорност			
		Зелени барања за работна сила			
	Економска одржливост	Циркуларна економија	Разбирање на појавата на прашања за одржливост во економијата. Запознајте се со разликата помеѓу линеарната и циркуларната економија. Разбирање на важноста за одржливост на циркуларниот	Да се биде компетентен да се воведува и применува зелени методи и технологии во организирањето на спортското здружение.	Да се биде посветен на примена на концептот на циркуларна економија во спортот. Да се биде отворен за примена на зелени технологии во прашањата за одржување.
		Зелени набавки, оданочување, економски развој			

		Одржливо управување со објекти	синцир на снабдување. Да се биде запознаен со методите за економска одржливост, како што се стратешко планирање и зелени економски методи како зелени набавки, развој, оданочување. Разбирање на економските придобивки од примената на одржливи методи и технологии.		
--	--	--------------------------------	---	--	--

Добро владеење и етички размислувања:

- Транспарентност и отчетност во раководството на спортските организации.

Транспарентноста игра важна улога во градењето доверба и одговорност во обезбедувањето одговорност. Оние кои се вклучени во спортот - тренери, спортисти, менаџери, волонтери, навивачи - сите можат да се чувствуваат безбедни ако клубот во кој припаѓаат ги носи своите одлуки, дури и ако не секогаш на демократска основа, но тие го ставаат на располагање на оние кои се вклучени.

Отворената комуникација пред и по донесувањето одлуки, информациите и можното вклучување на засегнатите страни во дискусиите пред донесувањето одлуки може да бидат средство за напори за зголемување на транспарентноста. Многу е важно носителите на одлуки да преземат одговорност за своите задачи во управувањето со спортската организација. Исто така, важно е засегнатите страни да знаат кој е одговорен за кои процеси на управување и имплементација во организацијата. Оставете простор за инволвираните да разговараат за неопходноста од мерките и распределбата на ресурсите со носителите на одлуки и одговорните лица. Нивото на транспарентност и отчетност има многу силна интеракција со нивото на посветеност на членовите на клубот.

Се поставува прашањето што значи да се припаѓа на спортска организација, кои права и обврски се важни за членството.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: транспарентност, отворена комуникација, одговорност

МЕНАЏМЕНТСКИ ВЕШТИНИ: искреност, отвореност, чувство за одговорност

ЦЕЛЕН ИСХОД: доверба, посветеност, присуство,

- Решавање на конфликти и етичко одлучување.

За време на процесите на одлучување, интересите на сите вклучени страни не се спроведуваат целосно. Ова може да предизвика тензија и да доведе до пожестоки расправи и конфликти. Задачата на менаџментот е да најде можност за компромис во таквите спорови или да обезбеди прифатливо објаснување за одлуката на помалку задоволната страна. Ова не е лесна задача.

Етичкото однесување, кое вклучува почитување на принципите на фер-плеј, пристојност и спортски дух, мора да го следат не само играчите, судиите и тренерите, туку и носителите на одлуки на спортската организација при извршувањето на нивните должности. Спроведувањето на етичките аспекти честопати е помогнато со прописите и упатствата создадени од спортските здруженија или со прописите на националниот и меѓународниот правен систем што се однесуваат на организациите воопшто. Алатките за медијација може да се користат за решавање на меѓучовечки или меѓуорганизационски конфликти.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: транспарентност, фер игра, етичко однесување

УПРАВНИ ВЕШТИНИ: искреност, способност да се биде доследен, вештини за препознавање проблеми, добра комуникација, вештини за посредување,

ЦЕЛЕН ИСХОД: етичко однесување, атмосфера на прифаќање, соработка

- **- Улогата на лидерството со пример.**

Кодексите и упатствата сами по себе не се ефективни, само доколку се спроведуваат на начинот на кој функционираат спортските организации. Неопходно е раководството да биде посветено на нивно одржување и презентирање. Ефикасното спроведување на принципите не е само за поставување на очекувања и нивно држење на одговорност, туку и за водење со пример, дејствување како амбасадор, така што другите ќе ја разберат потребата од нив и ќе ги искусат нивните позитивни аспекти.

- Можеби најважната од сите алатки што ги користат спортските организации за едукација на младите е онаа да се води со пример. Тоа е најнеефективниот начин за пренос на вредности. Поставувањето пример е инспиративна и мотивирачка алатка за спортистите.
- Автентичноста е средство за стекнување и одржување на добра репутација. А кредибилитетот се постигнува со водење со пример. Репутацијата е неопходна за организациите да опстанат долгорочно, да привлечат спонзори, поддржувачи и членови.
-
- **КЛУЧНИ ЗБОРОВИ:** посветеност, етичко однесување, водење со пример,
- **МЕНАЏМЕНТСКИ ВЕШТИНИ:** автентичност, посветеност, способност да се биде доследен
- **ЦЕЛЕН ИСХОД:** етичко однесување, прифаќање на вредностите, зајакнување на мотивацијата

- **Улогата на етичкиот кодекс во една спортска организација**

- Мислењето на учесниците во проектната анкета за етичкиот кодекс е дека неговото постоење и имплементација во спортската организација може да се доживее половина онолку колку што мислат дека би било потребно.
- Тие веруваат дека СЕ може да обезбеди рамка за одржливо работење и гаранција за зачувување на вредностите.
- Важно прашање во врска со СЕ е за кого е и што треба да содржи. До која длабочина треба да биде регулаторната или колку треба да биде флексибилна. Како може СЕ да ги пренесе вредностите и да ја зголеми мотивацијата? Како може да се надворзе на внатрешните ресурси и како надворешните правила стануваат внатрешна мотивација?
-
- **КЛУЧНИ ЗБОРОВИ:** регулатива, гаранции за етичко однесување, зачувување на вредностите
- **МЕНАЏМЕНТСКИ ВЕШТИНИ:** автентичност, посветеност, способност да се биде доследен
- **ЦЕЛЕН ИСХОД:** етичко однесување, прифаќање на нивоата, зајакнување на мотивацијата

Етички аспекти и предизвици во натпреварувачки спортови

Натпреварувачките спортови подлежат на многу строги национални и меѓународни прописи. Оваа регулатива ги опфаќа и етичките прашања како што се почитувањето на фер-плејот, борбата против допингот, заштитата на менталното здравје и однесувањето на навивачите. Дали спортските организации имаат

простор за маневрирање? Што опфаќа регулативата, и врз што независна контрола има спортската организација која се занимава со натпреварувачки спортови?

Во натпреварувачките спортови, резултатите и перформансите се главните критериуми за мерење. Колку добро може една организација да ги спроведе етичките аспекти додека нејзините членови се стремат кон ефективност и нивната цел е да победат. Предизвик е да се борите против допингот и другите измами извршени заради одредена победа, да се преземат мерки против поткупот или да се потиснат злоупотребите.

Политичката и финансиска независност во светот ориентиран кон профит е силен предизвик. Ранливоста е поголема во земјите со автократско лидерство.

„Спортот е страст, а не прашање на притисок“ - рече германски спортски волонтер за време на истражувањето на проектот. (Д4 Волонтер страница 126.)

Значаен предизвик е за спортските организации критички да ги испитаат нивните операции во светлината на нивното влијание врз животната средина.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: надвор од регулативата, односот помеѓу победата и фер-плејот

МЕНАЏМЕНТСКИ ВЕШТИНИ: способност да се биде доследен, дипломатски вештини, вештини за решавање проблеми, вештини за застапување, подготвеност за интроспектирање

ЦЕЛЕН ИСХОД: етичко однесување, прифаќање на нивоата, фер игра, посветеност на вредностите на фер-плејот

Мерење и евалуација:

- Индикатори за одржливост и мерења на перформанси

Поголемиот дел од спортските клубови веќе ги организираат своите спортски активности следејќи ги голем број задолжителни и доброволни упатства за одржливост. Од суштинско значење е ефективноста на нивните напори и нивниот напредок редовно да се оценуваат. Постојат системи за обезбедување квалитет кои обезбедуваат критериуми за евалуација и го потврдуваат напредокот на организацијата. Со внатрешните ревизии, самата организација може да прегледа каде е во процесот на имплементација. Повратните информации од членовите на клубот и околината исто така помагаат во евалуацијата.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: ефикасност, евалуација, повратна информација

МЕНАЏМЕНТ И ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГАНИ СТРАНИ: критички пристап, саморазвивање,

ЦЕЛЕН ИСХОД: подигање на свеста

- Следење на напредокот и можностите за подобрување

Следниот чекор во континуираните прегледи е да се планира каде и какви промени се потребни за да се направат напорите за одржливост уште поефективни и поефикасни. Неопходно е да се дефинираат областите што треба да се развијат и развојните чекори.

Во тоа можат да ни помогнат методите како SWOT анализата, каде што организацијата ги одредува своите слаби и силни страни, ги пресметува своите можности и факторите на закани кои се појавуваат.

Организациите, исто така, треба да ги земат предвид надворешните услови, а анализата на PESTEL може да помогне во тоа (политички, економски, социјални, технолошки, еколошки, правни).

Планирањето на сценаријата може да обезбеди насоки за следење на промените. Но, постојат многу системи за поддршка на одлуки кои помагаат при стратешкото планирање.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: ефикасност, евалуација, повратна информација, стратешко планирање

МЕНАЏМЕНТ И ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГАНИ СТРАНИ: критички и аналитички пристап,

ЦЕЛЕН ИСХОД: подигање на свеста, имплементација базирана на дизајн

	Тема	Клучни аспекти	Вештини	Компетенции	Односи
M2 Модул за имплементација Добро владеење и етички размислувања во спортските организации	Транспарентност и отчетност во раководството на спортските организации	Транспарентно лидерство	Разбирање на важноста на транспарентното лидерство. Запознавање со отворените процеси на донесување одлуки и нивните придобивки во спортските организации. Разбирање на нивоата на одговорност за донесување одлуки во спортска организација.	Да се биде компетентен да ги вклучи прашањата за одржливост во структурата за управување со спортска организација. Да се биде компетентен да ги прилагоди процесите на донесување одлуки на организацијата со концептот на одржливост.	Свесност за транспарентно одлучување и лидерство во спортската организација. Обврзани да преземат одговорност за цели на одржливост на секое ниво на структурата на спортската организација.
		Отворено лидерство			
		Одговорно раководство			
	Решавање на конфликти и етичко одлучување	Фер и етичко управување со конфликти	Разбирање на важноста на етичките процеси на донесување одлуки. Да се биде запознаен со етичките процеси за управување со конфликти. Разбирање на можностите за примена на посредување во конфликт. Запознавање со позадината на легализацијата на спортските организации.	Да се биде компетентен за спроведување на фер и транспарентно управување со конфликти во спортската организација. Да се биде компетентен да подготви етички кодекс и да го спроведува.	Посветени на обезбедување фер и етички процеси за секоја засегната страна вклучена во спортски настани.
		Етичко однесување			
		Транспарентни етички прашања			
	Лидерство со примери	Поставување примери	Разбирање на важноста од поставување примери на лидерско ниво. Запознавање со карактеристиките на етичкото однесување на секое ниво на	Да се биде компетентен за етичко, почитувано и достоинствено однесување. Да се биде способен да се даде како пример.	Посветени на однесување со почит во организацијата.

		Кредибилност и углед	спортската организација. Разбирање на концептот и важноста на кредитоспособноста на секое ниво на спортска организација. Да се биде запознаен со значењето на однесувањето со почит.		
	Етички аспекти и предизвици во натпреварувачките спортови	Посебни прописи за натпреварувачки спортови	Запознавање со националните и меѓународните правила и регулативи за натпреварувачки спортови. Разбирање на значењето и неопходноста од фер-плеј конкурентност. Запознавање со националните и меѓународните организации против допинг и разбирање на нивните главни прописи.	Да се биде компетентен да работи и имплементира код за фер игра за организацијата. Да се биде компетентен за изработка/разгледување и спроведување на анти-допинг стратегија за спортската организација.	Посветени на принципите на фер игра во спортската активност. Отворени за примена на принципите на фер-плеј. Посветени на анти-допинг принципите на натпреварувачките спортови.
		Прашања за фер плеј			
		Анти-допинг прашања			
	Мерење и евалуација	Индикатори за одржливост и мерења на перформанси	Разбирање на потребата од индикатори за одржливост. Запознавање со индикаторите за одржливост на спортските активности и објекти. Разбирање на концептот на внатрешна ревизија за следење на индикаторите за одржливост. Запознаен со некои внатрешни и надворешни аналитички процеси	Да се биде компетентен за поставување и следење на индикаторите за одржливост на спортската организација. Да се биде компетентен да ги користи и толкува аналитичките резултати	Свеста за подобрување на вредностите на индикаторите за одржливост.
		Следење на напредокот и можностите за подобрување			

			како SWOT и PESTEL.	од внатрешните и надворешните ревизии.	
--	--	--	---------------------	--	--

Односи и соработка со засегнатите страни:

- Транспарентност во процесот на одлучување - јасна комуникација и однос на доверба

- Еден од показателите што го квалификува работењето на една спортска организација е степенот на посветеност на нејзините членови. Факторите кои го помагаат ангажманот се, од една страна, вештините кои произлегуваат од личноста на членовите, а од друга страна, ефективниот механизам на работењето на клубот. Секоја одлука во врска со спортска организација влијае на заедницата што ја сочинува организацијата.
- Неколку од учесниците во истражувањето го спомнаа како слабост доколку одлуките во организацијата се носат зад затворени врати, во тесен круг, во интерес на неколку, а нецелосните информации за овие одлуки им се ставаат на располагање на другите. Транспарентното одлучување ја зголемува довербата на членовите. Доколку сметаат дека нивното мислење е важно и дека се земаат предвид нивните интереси, нивната мотивација да учествуваат во животот на клубот ќе биде поголема.
-
- **КЛУЧНИ ЗБОРОВИ:** транспарентност, отворена комуникација, одговорност
- **ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГАНИ СТРАНИ:** вештини за застапување, комуникациски вештини, почит
- **ЦЕЛЕН ИСХОД:** доверба, атмосфера на прифаќање, соработка, посветеност

Градење партнерства за промовирање на одржливост

За да се зголеми ефикасноста, спортските организации треба да бидат посветени на свесно идентификување и управување со влијанијата врз животната средина на нивните спортови и настани и да промовираат ширење и практикување на принципите за одржливост. За ова, неопходно е во организацијата да има лица кои се нејзини двигатели и гласноговорници. Служи за зајакнување на нивното знаење и посветеност доколку се создаде база на знаење, форум за размена на искуства и добри практики, ако се создаде сојуз каде што ќе можат да ја зајакнат меѓусебната мотивација.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: посветеност, амбасадори, федерација

ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГАНИ СТРАНИ: истражување, истражување, отвореност,

ЦЕЛЕН ИСХОД: соработка, промотивни активности, подигање на свеста

- Вклучување и поддршка на локалните заедници

Кога ги испитуваат ефектите врз животната средина од нивното работење, спортските организации мора да обрнат внимание и на ефектите врз луѓето кои живеат во областа. Организациона операција никогаш не може да се испита без оглед на средината во која е создадена. Улогата на локалното население е клучна веќе кога се основаат организациите. Вообичаено е организацијата да се создава за да им служи на локалните потреби, а се основани од локалните жители.

Спортот игра важна улога во општествената одговорност. Важно е организациите не само да се фокусираат на нивните економски резултати, туку и да обрнат внимание на социјалните интеракции.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: социјално влијание, општествена одговорност,
ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГАНИ СТРАНИ: одговорност, прифаќање, отвореност,
ЦЕЛЕН ИСХОД: ангажман на заедницата, активности за промоција, подигање на свеста

Едукација, комуникација и свест:

- Ефективна комуникација на напорите за одржливост

Спортот, како простор за социјализација, е погоден за пренесување на вредности кои се од витално значење и за нашата сегашност и за нашата иднина. На оваа витална категорија припаѓаат и принципите и вредностите на одржливост. Спортските организации мора да играат улога во популаризирање и пренесување на принципите на одржливост. Како што се посветува внимание на образованието на основните знаења и вештини во спортот, треба да се посвети внимание и на развојот на етичките и одржливите знаења и вештини во текот на образованието.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: ефикасност, образование, комуникација

МЕНАЏМЕНТ И ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГАНИ СТРАНИ: комуникациски вештини, свесност

ЦЕЛЕН ИСХОД: подигање на свеста, намерна акција

- Подигнување на свеста кај спортската заедница и пошироката публика

Покрај личното образование, алатките за подигање на свеста може да се користат за зголемување на свеста за одржливоста, што може да се користи и за да се допре до поголема публика.

Спортските организации можат да започнат кампањи за привлекување внимание и да организираат тематски спортски настани. Спортот никогаш не е само спорт.

Прашањето е како да се користат спортските активности во интерес на добри цели. Какви еколошки, социјални и економски цели можеме да го користиме спортот како алатка?

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: спортот како алатка,

МЕНАЏМЕНТ И ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГАНИ СТРАНИ: вештини за организирање,

ЦЕЛЕН ИСХОД: подигање на свеста, намерна акција

	Тема	Клучни аспекти	Вештини	Компетенции	Односи
МЗ Модул за дисеминација Партнерства, односи со засегнатите страни и надворешна комуникација	Градење партнерства за промовирање на одржливост	Идентификација на влијанијата на спортот врз животната средина	Разбирање на концептот на координатор за одржливост. Да се биде запознаен со потенцијалното влијание на спортската активност врз животната средина. Разбирање на потребата од нови партнерства за спроведување на целите за одржливост и подобрување на индикаторите.	Да се биде компетентен да ги идентификува влијанијата врз животната средина од неговата активност. Да се биде компетентен за градење нови партнерства за цели на одржливост.	Отворени да обучуваат и вработуваат вработени за задачата координатор за одржливост. Посветени на зголемување на свеста за одржливост на партнерите. Отворени за градење нови партнерства за одржување на целите на одржливоста.
		Координатор за одржливост			
		Мотивации за одржливост			
	Вклучување и поддршка на локалните заедници	Идентификација на социјалните влијанија на спортот	Запознавање со социјалните влијанија на спортската активност. Разбирање на важноста на дискусијата со локалните заедници. Комуникациски вештини за консултации со засегнатите страни. Разбирање на одговорноста на спортската организација за зголемување на свеста на локалната заедница.	Да се биде компетентен да ги идентификува социјалните аспекти на спортската организација во локалната заедница. Да се биде компетентен за воспоставување нови партнерства за вклучување во социјалните проблеми во околината на организацијата.	Свесност за прифаќање и различни гледишта.
		Скрининг на локалните заедници			
		Општествена одговорност на спортот			

	Образование, комуникација и свест	Ефективна комуникација на работата за одржливост	Разбирање на улогата на спортските организации во комуникацијата за зголемување на свеста. Комуникациски вештини за настани за подигање на свеста за одржливост. Запознајте се со најефективните канали за комуникација на различните целни групи.	Да се биде компетентен за извршување на анализа на целните групи за пренос на специфични комуникациски пораки. Да се биде компетентен да организира настани за комуникација со целните групи.	Отворени за вистинита комуникација со надворешни организации и поединци.
		Подигнување на свеста кај спортската заедница и пошироката публика			

Идни предизвици и трендови:

Според резултатите од спроведениот research Kulturális akadályokrch, најголемите предизвици во поефективната имплементација на принципите за добро владеење и одржливост се следните (Stady страница 281.):

- Несвесност при одлучувањето - Менаџерите го посочија ова како најважен предизвик.
- Несвесност во борбата против корупцијата
- Одговорност на одговорните - Главно спортистите и навивачите го избраа ова како најпредизвикувачки фактор
- Ограничени ресурси - Оваа изјава го одразува мислењето на административниот персонал.
- Културни бариери

За време на интервјуата во фокус групите, неколку луѓе го споменаа усогласувањето на интересите, проблемот со оценувањето на спортските активности на различни нивоа (ориентирани кон перформанси и слободно ориентирани), разликите во финансирањето и тешкотиите што произлегуваат од тоа, како и предизвиците предизвикани од социјалните разлики. Важен предизвик е борбата против корупцијата и измамата, создавањето рамнотежа помеѓу системот на вредности на фер-плеј и стремежот кон победа и перформанси.

Прекумерното регулирање или навигацијата помеѓу правилата е исто така предизвик за некои организации.

Организациите исто така имаат свои ограничувања, тоа може да бидат материјални, капацитети, ограничувања на човечките ресурси, па дури и недостаток на експертиза во оваа тема.

Исто така, постојат разлики меѓу спортовите, додека, на пример, шаховските клубови се борат со тешкотиите да го промовираат спортот и да регрутираат нови играчи, додека фудбалот се бори со ризиците од прекумерен раст на спортот.

Популарните спортови се соочуваат со прекумерно финансирање, а потценетите спортови се соочуваат со финансиски предизвик. Обуката и поддршката на професионалци е исто така предизвик, но може да биде и предизвик да се обезбеди различност, вклученост и еднакви можности за сите учесници во спортските организации.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: ограничувања и можности,

МЕНАЏМЕНТ И ВЕШТИНИ НА ЗАСЕГАНИ СТРАНИ: отвореност, желба за знаење, способност за препознавање и решавање проблеми

ЦЕЛЕН ИСХОД: подигање на свеста,

- Технолошки иновации и нови можности во одржливоста

Предизвиците и можностите што ги дава технолошкиот развој заслужуваат посебно внимание. Следењето на промените и прилагодувањето е составен дел од напорите за одржливост.

М4 Модул за визија Идни трендови и предизвици	Главните предизвици во прашањата за добро владеење и одржливост	Свесност во одлучувањето	Запознавање со антикорупциските методи и добри практики во спортот. Практични вештини за примена на отворени методи на одлучување во управувањето со спортска организација. Вештини за оптимизација на ресурсите и пронајдено подигање. Разбирање на културните различности и нејзините проблеми во спортот.	Да се биде компетентен за примена на транспарентни процеси на донесување одлуки. Да се биде компетентен за воведување антикорупциски мерки. Да се биде чувствителен на културната различност. Да се биде компетентен да организира сензибилизирачки настани за намалување на културните разлики. Да се биде компетентен да стекне придобивки од културните различности.	Отворени за решавање на проблемите на културната различност. Почитување и прифаќање на културните разлики. Отворено за фер и одговорна гувернанта.
		Ограничување на корупцијата			
		Одговорност и одговорност			
		Ограничени ресурси			
		Културна разноликост			
	Технолошки инновации и нови можности во одржливоста	Вклучување на нови технологии	Запознавање со последните технологии и нивното влијание врз ЦОР. Запознајте се со промените во политиките и регулативите на национално, заедница и глобално ниво.	Да се биде компетентен да воведува нови методи и технологии за намалување на влијанието на активноста врз животната средина и зголемување на	Отворено за доживотно учење. Прифаќање на нови методи и технологии.
		Адаптација на политички и општествени промени			

				еколошката свест.	
--	--	--	--	-------------------	--

Резиме

Како цел на е-курсот, учесниците ќе се опремаат со знаење што ќе им помогне да дефинираат персонализиран пат до целите за одржливост за нивната организација. Вештините што ќе ги развијат за време на курсот ќе им овозможат да ја започнат, водат и поддржат организацијата на овој пат.

Тие ќе научат и ќе ја имаат моќта на индивидуалната и менаџерската одговорност во процесот на постигнување одржливост и корисноста на свесноста и умереноста.

Преку примери и добри практики, тие ќе научат за можностите и активностите што можат да се вклучат во секојдневните активности на нивната организација за промовирање на одржливоста.

Е-курсот што го развиваме ќе обезбеди основа, ќе започне или ќе го олесни процесот, покажувајќи можности за претставниците на спортските организации.



Co-funded by
the European Union



Curriculum sulla sostenibilità e la buona governance per i professionisti e gli stakeholder delle organizzazioni sportive

GAIA Consegna 2.2

Dichiarazione di non responsabilità

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

**Autori: Associazione Sportiva Oltalom
2023.**



Tabella dei contenuti

Introduzione

Concetti

Introduzione alla sostenibilità e al buon governo:

Sostenibilità ambientale:

Sostenibilità sociale:

Sostenibilità economica:

Buon governo e considerazioni etiche:

Trasparenza e responsabilità nella gestione delle organizzazioni sportive.

Risoluzione dei conflitti e processo decisionale etico.

Il ruolo della leadership attraverso l'esempio.

Il ruolo del codice etico in un'organizzazione sportiva

Aspetti etici e sfide nello sport agonistico

Misurazione e valutazione:

Indicatori di sostenibilità e misure di performance

Monitoraggio dei progressi e delle opportunità di miglioramento

Relazioni e collaborazione con le parti interessate:

12

Trasparenza nel processo decisionale - comunicazione chiara e rapporto di fiducia

12

Costruire partnership per promuovere la sostenibilità

12

Coinvolgimento e sostegno delle comunità locali

12

Educazione, comunicazione e sensibilizzazione:

13

Comunicazione efficace degli sforzi di sostenibilità

13

Sensibilizzazione della comunità sportiva e del pubblico più ampio

13

Sfide e tendenze future:

16

Innovazione tecnologica e nuove opportunità nella sostenibilità

16

Sintesi

18



Introduzione

Lo sport, in quanto attività orientata alla prestazione, offre alle persone varie forme piacevoli di attività fisica ed è uno strumento efficace per il mantenimento di una buona salute. Allo stesso tempo, i club sportivi specializzati puntano alla competizione, alla vittoria e allo sviluppo dei talenti. Questo approccio orientato al successo è sostenuto anche dai sistemi di finanziamento statale della maggior parte dei Paesi. Ciò è comprensibile, poiché le considerazioni economiche danno la priorità al ritorno sugli investimenti per gli investitori.

Tuttavia, il ruolo delle società sportive dovrebbe andare oltre, poiché lo sport rappresenta un'area multidisciplinare in cui convergono vari aspetti della società. La crescente importanza economica dello sport, soprattutto di quello professionistico, è strettamente correlata alla crescente importanza sociale dello sport. L'autonomia delle diverse organizzazioni sportive è fortemente influenzata dal loro impegno legale ed economico. Secondo il rapporto d'indagine preliminare, diversi sport europei sono organizzati secondo un modello piramidale gerarchico, in cui i club sportivi appartengono a federazioni nazionali, che sono a loro volta membri di federazioni europee e internazionali. Essi stabiliscono le regole all'interno della propria giurisdizione, ma a causa della struttura gerarchica, devono anche sottomettersi all'organo di governo dello sport in determinate questioni. Questo impegno può garantire che le organizzazioni sportive rispettino le normative internazionali e nazionali. Essi sostengono le politiche di fair play create nello spirito dello sport, in linea con gli obiettivi della Commissione Europea, promuovendo la trasparenza e l'uguaglianza. Tuttavia, anche gli specifici microambienti socioculturali, economici e politici influenzano le varie organizzazioni sportive. Il curriculum presentato in questo documento è il risultato dell'analisi delle risposte ottenute in un sondaggio distribuito alle organizzazioni sportive della Macedonia del Nord, della Germania, dell'Ungheria, dell'Italia e della Spagna nella primavera del 2023, e degli incontri di focus group che noi, organizzazioni partner di questo progetto, abbiamo tenuto nello stesso periodo con i rappresentanti delle organizzazioni sportive dei Paesi sopra citati.

Secondo i risultati della ricerca condotta, i rappresentanti delle organizzazioni sportive intervistati ritengono che gli stakeholder della vita sportiva non riescano a raggiungere la sostenibilità e la buona governance, ritenuta da loro, importante. (Studio, pagina 265, Tabella 15. Statistiche descrittive delle variabili continue)

Lo sport è uno spazio di socializzazione che trasmette valori, principi, conoscenze e crea una comunità. L'obiettivo della formazione è quello di far luce su come le organizzazioni sportive con background diversi possano diventare ambasciatrici di buon governo e sostenibilità attraverso le proprie attività sportive e fungere da motori per un cambiamento positivo della società in questo senso.

Il corso che stiamo sviluppando e di cui presentiamo il programma in questo documento fornirà una conoscenza generale dell'argomento a tutti i membri delle società sportive amatoriali e professionali, compresi i dirigenti, gli allenatori, gli atleti e i volontari.

E chiarirà cosa ogni attore può fare per i club per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità.

Concetti

Nella formazione è essenziale chiarire i concetti utilizzati come valori fondamentali.

Concetti da chiarire durante la formazione:



- Buona governance
"Un sistema di attività sportive democratiche, etiche, efficaci e responsabili, proposte politiche e regole organizzative che promuovono i valori fondamentali dello sport"- (Consiglio d'Europa, 2005). Sulla base delle risposte ricevute durante la ricerca esplorativa preliminare del progetto: trasparenza, processo decisionale responsabile, gestione ponderata, coerente ed efficiente, responsabilità, comunicazione aperta, equità, comportamento impegnato della leadership.
Il suo legame con la vita sportiva: è importante che le risorse disponibili siano utilizzate nel modo più efficiente possibile per lo sviluppo delle infrastrutture sportive e l'attuazione dei programmi sportivi.
- Sostenibilità
Soddisfare le esigenze delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie.
Sulla base delle risposte ricevute durante la ricerca esplorativa preliminare del progetto: orientamento al futuro, passi lungimiranti, uso efficiente delle risorse, riduzione dei rischi, conservazione dei valori.
Il suo legame con la vita sportiva: le misure necessarie relative alle aree della sostenibilità ambientale, sociale ed economica nel campo dello sport non solo servono alla sostenibilità dello sport e degli eventi sportivi, ma ispirano anche la società e le comunità sportive a impegnarsi per uno stile di vita più sostenibile.
- Trasparenza
Nell'organizzazione e nella gestione della vita sportiva, la trasparenza è una procedura che consente di prevenire la corruzione e gli abusi. La ricerca esplorativa preliminare del progetto fornisce una spiegazione sulla trasparenza come uno dei pilastri del buon governo.
- Uguaglianza
Uno dei principi fondamentali della sostenibilità sociale.
Garantire pari opportunità di partecipazione alle attività sportive.

Introduzione alla sostenibilità e al buon governo:

Questo modulo intende chiarire perché questi argomenti sono importanti nel contesto dello sport, concentrandosi sui principi di base della sostenibilità e sul loro ruolo in un'organizzazione sportiva.

I partecipanti al corso acquisiscono familiarità con i problemi di sostenibilità globale, con particolare attenzione alle attività sportive. Imparano a conoscere le principali iniziative dell'Unione Europea e delle organizzazioni professionali competenti in materia di mantenimento dello sviluppo sostenibile. Queste competenze di base sono necessarie per coinvolgere gli aspetti della sostenibilità in qualsiasi tipo di attività sportiva.

- Sostenibilità ambientale:

Lo sport ha un impatto significativo sull'ambiente. La comprensione dei principi di protezione della natura e delle sfide legate all'uso del territorio aiuterà la coesistenza armonica tra sportivi e natura, con vantaggi reciproci. Un evento sportivo all'aperto può essere una fonte estrema di rifiuti se non si fa nulla per evitarlo. Anche la gestione energetica degli impianti sportivi è un aspetto importante da tenere in considerazione per ottenere un funzionamento sostenibile. Tenendo conto dei principi di gestione sostenibile dei rifiuti e



dell'energia sia nelle fasi di organizzazione che di partecipazione, è possibile ridurre al minimo l'impatto ambientale dannoso di un evento sportivo.

PAROLE CHIAVE: protezione della natura, impatto sull'ambiente.

COMPETENZE DEGLI STAKEHOLDER: responsabilità, pensiero ecologico.

RISULTATO OBIETTIVO: aumentare la conoscenza e la consapevolezza della protezione dell'ambiente.

- **Sostenibilità sociale:**

Uno dei bisogni umani fondamentali è la sicurezza, sia per il presente che per il futuro. Le organizzazioni sportive devono impegnarsi per garantire che i loro membri si sentano sicuri all'interno del club e devono aiutare i membri a sentirsi sicuri per il loro futuro. Si impegnano per una tolleranza zero contro il razzismo, il bullismo e la segregazione. Devono riconoscere il ruolo importante dello sport nell'inclusione sociale. Per questo motivo devono prestare attenzione all'importanza della responsabilità sociale e delle iniziative comunitarie, nonché all'impatto dello sport sull'educazione e lo sviluppo dei giovani.

Ristrutturando le risorse umane verso la creazione di posti di lavoro più ecologici, è possibile aumentare il benessere sociale dei dipendenti e il loro impegno per la sostenibilità.

PAROLE CHIAVE: responsabilità sociale, inclusione sociale.

COMPETENZE DEGLI STAKEHOLDER: responsabilità, rispetto, apertura.

RISULTATO OBIETTIVO: atmosfera di sicurezza, fiducia.

- **Sostenibilità economica:**

Per mantenere un'organizzazione sportiva in armonia con la sostenibilità, è essenziale trovare il proprio posto nella catena di fornitura dell'economia circolare. L'adesione alle iniziative dell'UE (come gli acquisti verdi) fornirà un aiuto utile per trasformare il funzionamento dell'organizzazione in un percorso sostenibile. Gli sforzi si basano su una pianificazione finanziaria sostenibile e su entrate sicure per le organizzazioni sportive. La diversificazione dei flussi di entrate è una garanzia di stabilità finanziaria a lungo termine. Vorremmo menzionare la questione della corruzione nello sport. Tra le questioni finanziarie ed economiche, questa non è trascurabile se il nostro obiettivo è il buon governo.

PAROLE CHIAVE: economia circolare.

COMPETENZE DEGLI STAKEHOLDER: responsabilità, capacità di pianificazione strategica.

RISULTATO OBIETTIVO: sensibilizzazione, pensiero verde nella gestione finanziaria.



	Argomento	Aspetti chiave	Competenze	Competenze	Atteggiamenti
M1. Modulo fondamentale Lo sport nella sostenibilità	Concetto di base della sostenibilità	Sviluppo sostenibile	Comprendere i concetti di base della sostenibilità. Conoscere i problemi della sostenibilità e le relative politiche a livello nazionale, europeo e globale.	Essere competenti nel posizionare lo sport nel contesto della sostenibilità. Essere competenti nell'allineare le attività sportive agli SDG.	Essere impegnati nello sviluppo sostenibile. Essere aperti a inserire gli aspetti della sostenibilità nelle attività sportive quotidiane ed eventuali.
		Rapporto Brundtland e panoramica storica sulla formazione del concetto di sviluppo sostenibile e degli obiettivi di sostenibilità			
		Tre pilastri della sostenibilità			
	Sostenibilità ambientale	Principi di protezione della natura	Comprendere le interazioni e le operazioni di base dei sistemi ambientali. Conoscere i problemi di sostenibilità delle materie prime, delle fonti energetiche e dell'approvvigionamento di acqua dolce. Conoscere i metodi di base per la gestione dei rifiuti ai fini del riciclaggio e del recupero energetico. Comprendere i concetti di base delle risorse energetiche rinnovabili.	Essere competenti nell'inserire i temi della tutela ambientale nell'attività sportiva. Essere competenti nell'applicare gli aspetti dell'efficienza energetica e delle materie prime nello sport. Essere competenti nell'applicare metodi e tecnologie di gestione sostenibile dei rifiuti nello sport.	Maggiore consapevolezza ambientale. Impegno ad applicare metodi e tecnologie ecocompatibili.
		Problemi di uso del suolo			
		Uso sostenibile dell'energia e gestione dell'acqua			
		Tecnologie di gestione dei rifiuti			



	Sostenibilità sociale	Esigenze umane e sostenibilità	Comprendere i bisogni umani fondamentali e la loro gerarchia. Conoscere alcune strategie a sostegno della sostenibilità a livello individuale. Comprendere i concetti di base dei lavori verdi.	Essere competenti nel posizionare i temi della sostenibilità ai vari livelli della società. Essere competenti nell'identificare il ruolo dello sport nel quadro degli SDG sociali. Essere competenti nell'organizzare la struttura gestionale dell'associazione sportiva seguendo i concetti di gestione del lavoro verde.	Consapevolezza nel contribuire agli SDGs sociali con l'attività sportiva. Apertura ad applicare i temi della sostenibilità nella gestione delle risorse umane.
		Strategie per i rifiuti zero			
		Responsabilità sociale			
		Requisiti per la manodopera verde			
	Sostenibilità economica	Economia circolare	Comprendere l'aspetto dei problemi di sostenibilità nell'economia. Conoscere la differenza tra economia lineare e circolare. Comprendere l'importanza della sostenibilità della catena di fornitura circolare. Conoscere i metodi di sostenibilità economica, come la pianificazione strategica e i metodi economici verdi, come gli acquisti verdi, lo sviluppo e la tassazione. Comprendere i vantaggi economici derivanti dall'applicazione di metodi e	Essere competenti nell'introdurre e applicare metodi e tecnologie verdi nell'organizzazione dell'associazione sportiva.	Impegnarsi ad applicare il concetto di economia circolare nello sport. Essere aperti all'applicazione di tecnologie verdi nei problemi di manutenzione.
		Acquisti verdi, fiscalità, sviluppo economico			
		Gestione sostenibile delle strutture			



Co-funded by
the European Union



			tecnologie sostenibili.		
--	--	--	-------------------------	--	--



Buon governo e considerazioni etiche:

- **Trasparenza e responsabilità nella gestione delle organizzazioni sportive.**

La trasparenza svolge un ruolo importante nel creare fiducia e l'impegno nel garantire la responsabilità. Tutti coloro che sono coinvolti nello sport - allenatori, atleti, dirigenti, volontari, tifosi - possono sentirsi sicuri se la società a cui appartengono prende le proprie decisioni, anche se non sempre su base democratica, ma le mette a disposizione degli interessati.

Una comunicazione aperta prima e dopo il processo decisionale, l'informazione e l'eventuale coinvolgimento delle parti interessate nelle discussioni che precedono il processo decisionale possono essere un mezzo per aumentare la trasparenza. È molto importante che i responsabili delle decisioni si assumano la responsabilità dei loro incarichi nella gestione dell'organizzazione sportiva. È anche importante che gli stakeholder sappiano chi è responsabile di quali processi di gestione e attuazione all'interno dell'organizzazione. Lasciare spazio alle persone coinvolte per discutere la necessità delle misure e la distribuzione delle risorse con i decisori e le persone responsabili. Il livello di trasparenza e di responsabilità ha una forte interazione con il livello di impegno dei membri del club.

Ci si chiede cosa significhi appartenere a un'organizzazione sportiva, quali siano i diritti e i doveri dei membri.

PAROLE CHIAVE: trasparenza, comunicazione aperta, responsabilità.

COMPETENZE DI GESTIONE: onestà, apertura, senso di responsabilità.

RISULTATI OBIETTIVI: fiducia, impegno, partecipazione.

- **Risoluzione dei conflitti e processo decisionale etico.**

Durante i processi decisionali, gli interessi di tutte le parti coinvolte non sono pienamente rispettati. Ciò può causare tensioni e portare a discussioni e conflitti più accesi. Il compito del management è quello di trovare la possibilità di un compromesso in queste controversie o di fornire una spiegazione accettabile della decisione alla parte meno soddisfatta. Non è un compito facile.

Il comportamento etico, che comprende l'osservanza dei principi di fair play, decenza e sportività, deve essere seguito non solo da giocatori, arbitri e allenatori, ma anche dai responsabili delle organizzazioni sportive nello svolgimento delle loro mansioni. L'applicazione degli aspetti etici è spesso aiutata dai regolamenti e dalle linee guida create dalle associazioni sportive, o dalle norme del sistema giuridico nazionale e internazionale che si applicano alle organizzazioni in generale. Gli strumenti di mediazione possono essere utilizzati per risolvere conflitti interpersonali o interorganizzativi.

PAROLE CHIAVE: trasparenza, fairplay, comportamento etico.

COMPETENZE DI GESTIONE: onestà, capacità di essere coerenti, capacità di riconoscere i problemi, buona comunicazione, capacità di mediazione.

RISULTATI OBIETTIVI: comportamento etico, atmosfera di accettazione, cooperazione.

- **Il ruolo della leadership attraverso l'esempio.**

I codici e le linee guida non sono efficaci di per sé, lo sono solo se vengono applicati nel modo in cui le organizzazioni sportive operano. È necessario che la dirigenza si impegni a rispettarli e a presentarli. L'applicazione efficace dei principi non consiste solo nel definire le aspettative e nel chiedere conto, ma anche nel dare l'esempio, agendo come



ambasciatore, in modo che gli altri ne comprendano la necessità e ne sperimentino gli aspetti positivi.

Forse il più importante di tutti gli strumenti utilizzati dalle organizzazioni sportive per educare i giovani è quello dell'esempio. È il modo più efficace per trasmettere valori. Dare l'esempio è uno strumento di ispirazione e motivazione per gli atleti.

L'autenticità è un mezzo per acquisire e mantenere una buona reputazione. La credibilità si ottiene dando l'esempio. La reputazione è necessaria alle organizzazioni per sopravvivere a lungo termine, per attrarre sponsor, sostenitori e membri.

PAROLE CHIAVE: impegno, comportamento etico, dare l'esempio.

COMPETENZE DI GESTIONE: autenticità, impegno, capacità di essere coerenti.

RISULTATI OBIETTIVI: comportamento etico, accettazione dei valori, rafforzamento della motivazione.

- **Il ruolo del codice etico all'interno di un'organizzazione sportiva**

L'opinione dei partecipanti al sondaggio del progetto sul codice etico è che la sua esistenza e la sua attuazione nell'organizzazione sportiva possono essere sperimentate la metà di quanto ritengono necessario.

Ritengono che il CE possa fornire un quadro per operazioni sostenibili e una garanzia per la conservazione dei valori.

Una domanda importante riguardo al CE è a chi si rivolge e cosa dovrebbe contenere. Quale profondità deve avere la regolamentazione o quanto deve essere flessibile. Come può il CE trasferire valori e aumentare la motivazione? Come può basarsi sulle risorse interne e come le regole esterne diventano motivazione interna?

PAROLE CHIAVE: regolamentazione, garanzie per la condotta etica, conservazione dei valori.

COMPETENZE DI GESTIONE: autenticità, impegno, capacità di essere coerenti.

RISULTATO OBIETTIVO: comportamento etico, accettazione dei problemi, rafforzamento della motivazione.

- **Aspetti etici e sfide nello sport agonistico**

Gli sport agonistici sono soggetti a normative nazionali e internazionali molto severe. Queste norme riguardano anche questioni etiche come il rispetto del fair play, la lotta al doping, la tutela della salute mentale e il comportamento dei tifosi. Le organizzazioni sportive hanno un margine di manovra? Che cosa copre il regolamento e su che cosa un'organizzazione sportiva che si occupa di sport agonistici ha un controllo indipendente? Negli sport competitivi, i risultati e le prestazioni sono i principali criteri di misurazione. Quanto è in grado un'organizzazione di far rispettare gli aspetti etici mentre i suoi membri puntano all'efficacia e il loro obiettivo è vincere. È una sfida lottare contro il doping e altre frodi commesse per ottenere una certa vittoria, agire contro la corruzione o reprimere gli abusi.

L'indipendenza politica e finanziaria nel mondo orientato al profitto è una sfida forte. La vulnerabilità è maggiore nei Paesi con una leadership autocratica.

"Lo sport è una passione e non un problema di pressione" - ha detto un volontario sportivo tedesco durante la ricerca del progetto. (D4 Volontario, pagina 126).

È una sfida significativa per le organizzazioni sportive esaminare criticamente le proprie operazioni alla luce del loro impatto sull'ambiente.

PAROLE CHIAVE: oltre il regolamento, il rapporto tra vittoria e fair play.



COMPETENZE DI GESTIONE: capacità di essere coerenti, capacità diplomatiche, capacità di risolvere i problemi, capacità di difesa, disponibilità all'introspezione.

RISULTATI OBIETTIVI: comportamento etico, accettazione dei valori, fair play, impegno per i valori del fairplay.

Misurazione e valutazione:

- **Indicatori di sostenibilità e misure di performance**

La maggior parte dei club sportivi organizza già le proprie attività sportive seguendo una serie di linee guida di sostenibilità obbligatorie e volontarie. È essenziale che l'efficacia dei loro sforzi e i loro progressi siano valutati regolarmente. Esistono sistemi di garanzia della qualità che forniscono criteri di valutazione e certificano i progressi dell'organizzazione. Con gli audit interni, l'organizzazione stessa può verificare a che punto è il processo di implementazione. Anche il feedback dei soci del club e dell'ambiente aiuta la valutazione.

PAROLE CHIAVE: efficienza, valutazione, feedback.

GESTIONE E COMPETENZE DEGLI STAKEHOLDER: approccio critico, sviluppo autonomo.

RISULTATO OBIETTIVO: sensibilizzazione.

- **Monitoraggio dei progressi e delle opportunità di miglioramento**

Il passo successivo alla revisione continua consiste nel pianificare dove e quali cambiamenti sono necessari per rendere gli sforzi di sostenibilità ancora più efficaci ed efficienti. È necessario definire le aree da sviluppare e le fasi di sviluppo.

A tal fine possono essere d'aiuto metodi come l'analisi SWOT, in cui l'organizzazione determina i propri punti di debolezza e di forza, calcola le opportunità e i fattori di minaccia emergenti.

Le organizzazioni devono anche tenere conto delle condizioni esterne, e l'analisi PESTEL può essere d'aiuto in questo senso (politica, economica, sociale, tecnologica, ambientale, legale).

La pianificazione di scenario può fornire linee guida per seguire i cambiamenti. Ma ci sono molti sistemi di supporto alle decisioni che aiutano nella pianificazione strategica.

PAROLE CHIAVE: efficienza, valutazione, feedback, pianificazione strategica.

COMPETENZE DI GESTIONE E DI STAKEHOLDER: approccio critico e analitico.

RISULTATO OBIETTIVO: sensibilizzazione, attuazione basata sulla progettazione.



	Argomento	Aspetti chiave	Competenze	Competenze	Atteggiamenti
M2 Modulo di implementazione Buona governance e considerazioni etiche nelle organizzazioni sportive	Trasparenza e responsabilità nella gestione delle organizzazioni sportive	Leadership trasparente	Comprendere l'importanza di una leadership trasparente. Conoscere i processi decisionali aperti e i loro vantaggi nelle organizzazioni sportive. Comprendere i livelli di responsabilità decisionale in un'organizzazione sportiva.	Essere competenti nel coinvolgere i temi della sostenibilità nella struttura gestionale dell'organizzazione sportiva. Essere competenti nell'adattare i processi decisionali dell'organizzazione al concetto di sostenibilità.	Consapevolezza di un processo decisionale e di una leadership trasparenti all'interno dell'organizzazione sportiva. Impegno ad assumersi la responsabilità della sostenibilità a ogni livello della struttura dell'organizzazione sportiva.
		Leadership aperta			
		Leadership responsabile			
	Risoluzione dei conflitti e processo decisionale etico	Gestione equa ed etica dei conflitti	Comprendere l'importanza dei processi decisionali etici. Conoscere i processi di gestione etica dei conflitti. Comprendere le possibilità di applicazione della mediazione dei conflitti. Conoscere il contesto di legalizzazione delle organizzazioni sportive.	Essere competenti nell'implementare una gestione equa e trasparente dei conflitti nelle organizzazioni sportive. Essere competenti nell'elaborazione di un codice etico e nella sua attuazione.	Impegnati a fornire processi equi ed etici a tutti gli stakeholder coinvolti negli eventi sportivi.
		Comportamento etico			
		Questioni etiche trasparenti			
	Leadership attraverso gli esempi	Esempi di impostazione	Comprendere l'importanza di dare esempi a livello di leadership. Conoscere le caratteristiche del comportamento etico a ogni livello dell'organizzazione sportiva.	Essere competenti per un comportamento etico, rispettabile e credibile. Essere in grado di dare l'esempio.	Impegnarsi per un comportamento rispettoso dell'organizzazione.



		Credibilità e reputazione	Comprendere il concetto e l'importanza dell'affidabilità a ogni livello dell'organizzazione sportiva. Conoscere il significato di comportamento rispettoso.		
	Aspetti etici e sfide nello sport agonistico	Regolamenti speciali degli sport agonistici	Conoscere le regole e i regolamenti nazionali e internazionali degli sport agonistici. Comprendere il significato e la necessità del fair play competitivo. Conoscere le organizzazioni nazionali e internazionali contro il doping e comprenderne i principali regolamenti.	Essere competenti nell'elaborazione e nell'attuazione del codice di fair play per l'organizzazione. Essere competenti nell'elaborazione/revisione e implementazione di una strategia antidoping per l'organizzazione sportiva.	Impegnati a rispettare i principi del fair play nell'attività sportiva. Aperti ad applicare i principi del fair play. Impegnati a rispettare i principi antidoping degli sport agonistici.
		Problemi di fair play			
		Problemi di antidoping			
	Misurazione e valutazione	Indicatori di sostenibilità e misure di performance	Comprendere la necessità di indicatori di sostenibilità. Conoscere gli indicatori di sostenibilità delle attività e degli impianti sportivi.	Essere competenti nell'impostare e monitorare gli indicatori di sostenibilità dell'organizzazione sportiva. Essere competenti nell'utilizzo e nell'interpretazione dei risultati analitici degli audit interni ed esterni.	Consapevolezza per migliorare i valori degli indicatori di sostenibilità.
		Monitoraggio dei progressi e delle opportunità di miglioramento	Comprendere il concetto di audit interno per il monitoraggio degli indicatori di sostenibilità. Conoscere alcuni processi analitici interni ed esterni come SWOT e PESTEL.		



Relazioni e collaborazione con le parti interessate:

- Trasparenza nel processo decisionale - comunicazione chiara e rapporto di fiducia

Uno degli indicatori che qualificano il funzionamento di un'organizzazione sportiva è il grado di impegno dei suoi membri. I fattori che favoriscono l'impegno sono, da un lato, le capacità derivanti dalla personalità dei membri e, dall'altro, il meccanismo di funzionamento del club. Ogni decisione riguardante un'organizzazione sportiva influisce sulla comunità che la compone.

Molti dei partecipanti alla ricerca hanno indicato come una debolezza il fatto che le decisioni in un'organizzazione vengano prese a porte chiuse, in una cerchia ristretta, nell'interesse di pochi, e che le informazioni su queste decisioni siano incomplete e disponibili per gli altri. Un processo decisionale trasparente aumenta la fiducia dei membri. Se sentono che la loro opinione conta e che i loro interessi sono presi in considerazione, la loro motivazione a partecipare alla vita del club sarà maggiore.

PAROLE CHIAVE: trasparenza, comunicazione aperta, responsabilità.

COMPETENZE DEGLI STAKEHOLDER: capacità di advocacy, capacità di comunicazione, rispetto.

RISULTATO OBIETTIVO: fiducia, atmosfera di accettazione, cooperazione, impegno.

- Costruire partnership per promuovere la sostenibilità

Per aumentare l'efficienza, le organizzazioni sportive dovrebbero impegnarsi a identificare e gestire consapevolmente l'impatto ambientale dei loro sport ed eventi e a promuovere la diffusione e la pratica dei principi di sostenibilità. A tal fine, è necessario che all'interno dell'organizzazione vi siano persone che ne siano i promotori e i portavoce. La creazione di una base di conoscenze e di un forum per lo scambio di esperienze e di buone pratiche, la creazione di un'alleanza in cui rafforzare la motivazione reciproca, servono a rafforzare le loro conoscenze e il loro impegno.

PAROLE CHIAVE: impegno, ambasciatori, federazione.

COMPETENZE DEGLI STAKEHOLDER: perseveranza, indagine, apertura.

RISULTATI OBIETTIVI: cooperazione, attività di promozione e sensibilizzazione.

- Coinvolgimento e sostegno delle comunità locali

Quando esaminano gli effetti ambientali delle loro operazioni, le organizzazioni sportive devono prestare attenzione anche agli effetti sulle persone che vivono nell'area. Un'operazione organizzativa non può mai essere esaminata indipendentemente dall'ambiente in cui è stata creata. Il ruolo della popolazione locale è cruciale già al momento della fondazione delle organizzazioni. È comune che un'organizzazione venga creata per rispondere a esigenze locali e che venga fondata dagli abitanti del luogo.

Lo sport svolge un ruolo importante nella responsabilità sociale. È importante che le organizzazioni non si concentrino solo sui risultati economici, ma prestino attenzione anche alle interazioni sociali.

PAROLE CHIAVE: impatto sociale, responsabilità sociale.

COMPETENZE DEGLI STAKEHOLDER: responsabilità, accettazione, apertura.

RISULTATI OBIETTIVI: coinvolgimento della comunità, attività di promozione, sensibilizzazione.



Educazione, comunicazione e sensibilizzazione:

- **Comunicazione efficace degli sforzi di sostenibilità**

Lo sport, in quanto spazio di socializzazione, è adatto a trasmettere valori vitali per il nostro presente e il nostro futuro. Anche i principi e i valori della sostenibilità appartengono a questa categoria vitale. Le organizzazioni sportive devono svolgere un ruolo di divulgazione e trasmissione dei principi della sostenibilità. Così come si presta attenzione all'educazione di conoscenze e competenze essenziali nello sport, si dovrebbe prestare attenzione anche allo sviluppo di conoscenze e competenze etiche e di sostenibilità durante l'educazione.

PAROLE CHIAVE: efficienza, educazione, comunicazione.

COMPETENZE DI GESTIONE E DI STAKEHOLDER: capacità di comunicazione, consapevolezza.

RISULTATO OBIETTIVO: sensibilizzazione, azione mirata

- **Sensibilizzazione della comunità sportiva e del pubblico in generale**

Oltre all'educazione personale, per aumentare la consapevolezza della sostenibilità si possono utilizzare strumenti di sensibilizzazione che possono essere utilizzati anche per raggiungere un pubblico più vasto.

Le organizzazioni sportive possono lanciare campagne che attirano l'attenzione e organizzare eventi sportivi tematici. Lo sport non è mai solo sport.

La domanda è come utilizzare le attività sportive nell'interesse di buone cause. Per quali obiettivi ambientali, sociali ed economici possiamo usare lo sport come strumento?

PAROLE CHIAVE: lo sport come strumento.

CAPACITA' DI GESTIONE E DI SOGGIORNO: capacità di organizzazione.

RISULTATO OBIETTIVO: sensibilizzazione, azioni mirate.



	Argomento	Aspetti chiave	Competenze	Competenze	Atteggiamenti
M3 Modulo di diffusione Partnership, relazioni con gli stakeholder e comunicazione esterna	Costruire partnership per promuovere la sostenibilità	Identificazione degli impatti ambientali dello sport	Comprendere il concetto di coordinatore della sostenibilità. Conoscere il potenziale impatto ambientale dell'attività sportiva. Comprendere la necessità di nuove partnership per implementare gli obiettivi di sostenibilità e migliorare gli indicatori.	Essere competenti nell'identificare gli impatti ambientali della propria attività. Essere competenti nel creare nuovi partenariati per la sostenibilità.	Aperta alla formazione e all'assunzione di dipendenti per il compito di coordinatore della sostenibilità. Impegno ad aumentare la consapevolezza della sostenibilità dei partner. Aperti a costruire nuove partnership per mantenere gli scopi della sostenibilità.
		Coordinatore della sostenibilità			
		Motivazioni di sostenibilità			
	Coinvolgimento e sostegno delle comunità locali	Identificazione degli impatti sociali dello sport	Conoscere l'impatto sociale dell'attività sportiva. Comprendere l'importanza della discussione con le comunità locali. Capacità di comunicazione per le consultazioni con le parti interessate. Comprendere la responsabilità dell'organizzazione sportiva nell'aumentare la consapevolezza della comunità locale.	Essere competenti nell'identificare gli aspetti sociali dell'organizzazione sportiva nella comunità locale. Essere competenti nel creare nuovi partenariati per essere coinvolti nei problemi sociali della zona in cui si trova l'organizzazione.	Consapevolezza dell'accettazione e dei diversi punti di vista.
		Screening delle comunità locali			
		Responsabilità sociale dello sport			



	Educazione, comunicazione e sensibilizzazione	Comunicazione efficace degli sforzi di sostenibilità	Comprendere il ruolo delle organizzazioni sportive nella comunicazione di sensibilizzazione. Competenze comunicative per eventi di sensibilizzazione alla sostenibilità. Conoscere i canali di comunicazione più efficaci per i vari gruppi target.	Essere competenti nell'analisi dei gruppi target per trasferire messaggi di comunicazione specifici. Essere competenti nell'organizzare eventi di comunicazione con i gruppi target.	Apertura alla comunicazione sincera con organizzazioni e individui esterni.
		Sensibilizzazione della comunità sportiva e del pubblico in generale			



Sfide e tendenze future:

Secondo i risultati della ricerca condotta da Kulturális akadémia, le maggiori sfide per un'attuazione più efficace dei principi di buon governo e sostenibilità sono le seguenti (Stady pag. 281):

- Mancanza di consapevolezza nel processo decisionale - I dirigenti hanno indicato questa come la sfida più importante.
- Mancanza di consapevolezza nella lotta alla corruzione.
- Responsabilità e doveri dei responsabili - Principalmente gli atleti e i tifosi hanno scelto questo come fattore più impegnativo.
- Risorse limitate - Questa affermazione riflette l'opinione del personale amministrativo.
- Barriere culturali.

Durante le interviste del focus group, diverse persone hanno menzionato la conciliazione degli interessi, il problema della valutazione delle attività sportive a diversi livelli (orientate alla prestazione e orientate alla gratuità), le differenze di finanziamento e le difficoltà che ne derivano, nonché le sfide causate dalle differenze sociali. Una sfida importante è la lotta alla corruzione e alle frodi, la creazione di un equilibrio tra il sistema di valori del fair play e la ricerca della vittoria e della performance.

Anche l'eccesso di regolamentazione o la navigazione tra le norme rappresentano una sfida per alcune organizzazioni.

Anche le organizzazioni hanno i loro limiti, che possono essere materiali, di capacità, di risorse umane o anche di mancanza di competenze in materia.

Ci sono anche differenze tra gli sport, mentre, ad esempio, i club di scacchi lottano con le difficoltà di promozione dello sport e di reclutamento di nuovi giocatori, mentre il calcio lotta con i rischi della crescita eccessiva dello sport.

Gli sport popolari devono far fronte a un eccesso di finanziamenti e gli sport sottovalutati devono affrontare una sfida finanziaria. Anche la formazione e il sostegno dei professionisti sono una sfida, ma può essere una sfida anche garantire la diversità, l'inclusione e le pari opportunità per tutti i partecipanti all'interno delle organizzazioni sportive.

PAROLE CHIAVE: vincoli e opportunità.

COMPETENZE GESTIONALI E DI STAKEHOLDER: apertura, desiderio di conoscenza, capacità di riconoscere e risolvere i problemi.

RISULTATO OBIETTIVO: sensibilizzazione.

- **Innovazione tecnologica e nuove opportunità nella sostenibilità**

Le sfide e le opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico meritano un'attenzione particolare. Seguire i cambiamenti e adattarsi è parte integrante degli sforzi di sostenibilità.



Modulo di visione M4 Tendenze e sfide future	Principali sfide di buon governo e questioni di sostenibilità	Consapevolezza nel processo decisionale	Conoscere i metodi anticorruzione e le buone pratiche nello sport. Competenze pratiche per l'applicazione di metodi decisionali aperti nella gestione di un'organizzazione sportiva. Competenze per l'ottimizzazione delle risorse e il reperimento di fondi. Comprensione delle diversità culturali e dei relativi problemi nello sport.	Essere competenti nell'applicare processi decisionali trasparenti. Essere competenti nell'introdurre misure anticorruzione. Essere sensibili alla diversità culturale. Essere competenti nell'organizzare eventi di sensibilizzazione per ridurre le differenze culturali. Essere competenti nel trarre benefici dalle diversità culturali.	Apertura a risolvere i problemi della diversità culturale. Rispetto e accettazione delle differenze culturali. Apertura a un governo equo e responsabile.
		Limitazione della corruzione			
		Responsabilità e rendicontazione			
		Risorse limitate			
		Diversità culturale			
	Innovazione tecnologica e nuove opportunità nella sostenibilità	Coinvolgimento di nuove tecnologie	Conoscere le ultime tecnologie e il loro impatto sugli SDG. Conoscere i cambiamenti nelle politiche e nei regolamenti a livello nazionale, comunitario e globale.	Essere competenti nell'introdurre nuovi metodi e tecnologie per ridurre l'impatto ambientale dell'attività e aumentare la consapevolezza ambientale.	Apertura all'apprendimento continuo. Accettazione di nuovi metodi e tecnologie.
		Adattamento ai cambiamenti politici e sociali			



Sintesi

Come obiettivo del corso elettronico, i partecipanti saranno dotati di conoscenze che li aiuteranno a definire un percorso personalizzato verso gli obiettivi di sostenibilità per la loro organizzazione. Le competenze che svilupperanno durante il corso consentiranno loro di avviare, guidare e sostenere l'organizzazione in questo percorso.

Impareranno a conoscere e sperimentare il potere della responsabilità individuale e manageriale nel processo di raggiungimento della sostenibilità e l'utilità della consapevolezza e della moderazione.

Attraverso esempi e buone pratiche, impareranno a conoscere le opportunità e le attività che possono essere incorporate nelle attività quotidiane della propria organizzazione per promuovere la sostenibilità.

Il corso elettronico che stiamo sviluppando fornirà una base, avvierà o faciliterà un processo, mostrando le opportunità per i rappresentanti delle organizzazioni sportive.