

# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

Raport de țară: România

Raport / Septembrie 2018



Florian Petrică &  
Ermina Burciu



# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

## RAPORT DE ȚARĂ: ROMÂNIA

**Titlu**

National Sports Governance Observer. Raport de țară: România

**Autor**

Florian Petrică, Ermina Burciu

**Machetă**

Play the Game

**Fotografie copertă**

Colourbox

**Tipar**

Mercoprint Digital A/S

**Ediție**

Prima ediție, București/România, Septembrie 2018

**Editor**

Facultatea de Jurnalism și Științele Comunicării, Universitatea București

Bd. Iuliu Maniu 1-3, Complex "Leu", Corp A, etaj 6, București

Această publicație este raportul de țară al României privind proiectul internațional "National Sports Governance Observer", care este coordonat de Play the Game. Citiți mai mult despre proiect la [www.playthegame.org](http://www.playthegame.org)

**Editor**

E: [florianpetrica98@yahoo.co.uk](mailto:florianpetrica98@yahoo.co.uk)

W: [fjsc.ro](http://fjsc.ro)

Citarea din acest raport este permisă cu înștiințările cuvenite.



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

"National Sports Governance Observer" a primit fonduri din partea Uniunii Europene prin programul Erasmus+. Comisia nu este responsabilă pentru nicio comunicare și publicare a proiectului sau pentru orice utilizare care poate fi făcută din informațiile conținute în acesta.

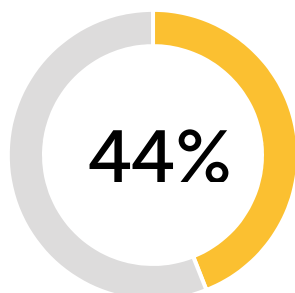
## Cuprins

Rezultate principale: România .....	6
Prezentare generală .....	8
Context .....	9
Cultura guvernănei corporative .....	9
Sistemul sportiv.....	9
Reglementări și politici privind guvernăna	11
Metodologie .....	14
Rezultate.....	16
Dimensiunea 1: Transparența .....	16
Dimensiunea 2: Procesul democratic .....	17
Dimensiunea 3: Răspundere internă și control.....	20
Dimensiunea 4: Responsabilitate societală.....	22
Discuții și implicații privind politicile .....	24
Referințe .....	26

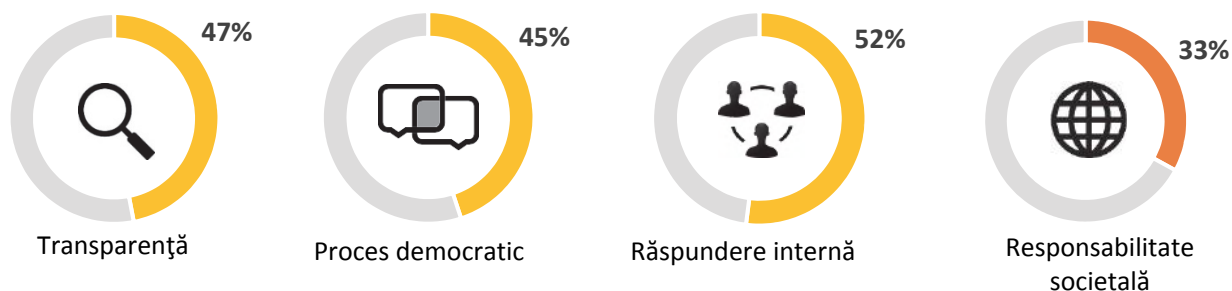
## Rezultate principale: România

Figurile 1, 2 și 3 prezintă principalele scoruri NSGO obținute de România. Tabelul 1 rezumă scorurile federațiilor în funcție de fiecare principiu, evidențiate prin marcaje corespunzătoare.

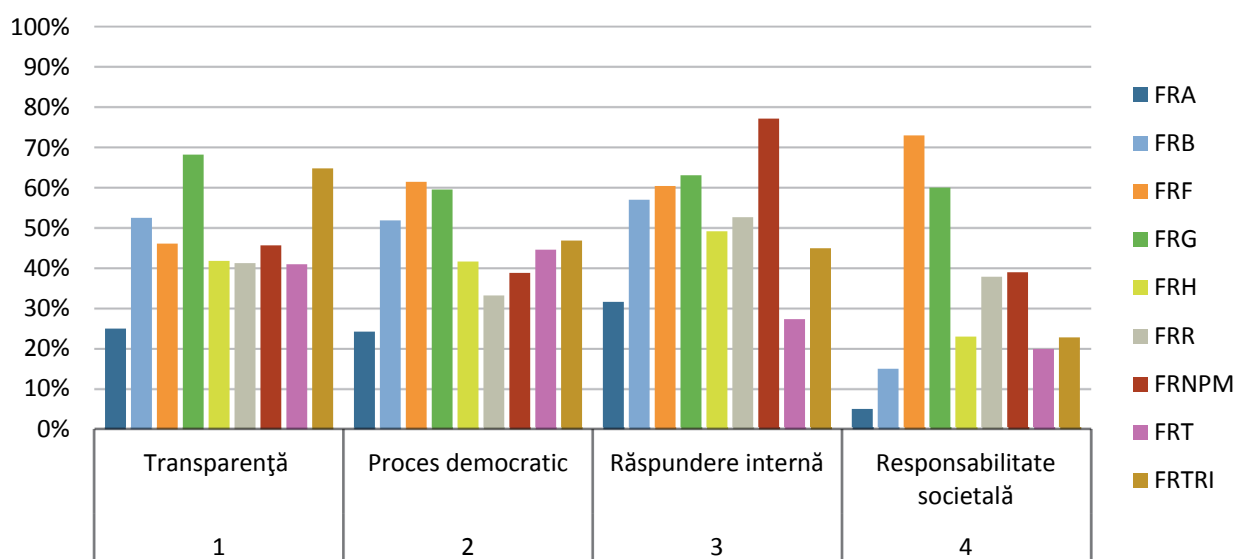
**Figura 1: Scorul indicelui general NSGO obținut de România**



**Figura 2: Scorurile României privind cele patru dimensiuni NSGO**



**Figura 3: Scorurile federațiilor sportive din România privind cele patru dimensiuni NSGO**



Titlatura completă a federațiilor se află în tabelul 2.

**Tabelul 1: Scorurile obținute de federațiile sportive din România privind cele 46 de principii NSGO**

	Principiul	FRA	FRB	FRF	FRG	FRH	FRR	FRNPM	FRT	FRTRI
Transparență	1. Documentele juridice și de politici									
	2. Adunarea Generală									
	3. Deciziile Consiliului de Administrație									
	4. Membrii CA									
	5. Atleți și cluburi									
	6. Raportul anual									
	7. Remunerație									
Proces democratic	8. Alegeri ale membrilor CA									
	9. Politici pentru CA diferențiat									
	10. Comisia de nominalizare									
	11. Cvorumuri									
	12. Termene limită									
	13. Reprezentarea membrilor									
	14. Ședințe regulate ale CA									
	15. Participarea sportivilor									
	16. Participarea arbitrilor									
	17. Participarea antrenorilor									
	18. Participarea voluntarilor									
	19. Participarea angajaților									
	20. Politica egalității de gen									
Răspundere internă	21. Supravegherea CA									
	22. Proceduri privind demisia CA									
	23. Reguli privind eligibilitatea CA									
	24. Structură clară de guvernare									
	25. Supravegherea managementului									
	26. Comisia de audit									
	27. Controale financiare									
	28. Autoevaluarea CA									
	29. Audit extern									
	30. Codul de conduită									
	31. Conflictul de interese: proceduri									
	32. Procedura privind plângerile									
	33. Procedura de apel									
	34. Programul ședințelor CA									
Responsabilitate societală	35. Consultanță privind guvernarea									
	36. Reducerea riscurilor pt. sănătate									
	37. Combaterea hărțuirii sexuale									
	38. Antidoping									
	39. Incluziunea socială									
	40. Antidiscriminare									
	41. Egalitatea de gen									
	42. Combaterea trucării competițiilor									
	43. Sustenabilitatea mediului									
	44. Cariere duale									
	45. Sportul pentru toți									
	46. Drepturile sportivilor									

Nu este relevant	Neîndeplinit	Slab	Moderat	Bine	Foarte bine
	0-19 %	20-39 %	40-59 %	60-79 %	80-100 %

## Prezentare generală

Capitolul privind federațiile sportive din România a comparat federațiile responsabile pentru atletism, baschet, fotbal, gimnastică, handbal, înot, rugby, tenis și triatlon. Datele cercetării au fost recoltate în perioada iulie – noiembrie 2017.

Indicele mediu NSGO pentru federațiile din România este 44% ceea ce reprezintă un scor moderat. Acest capitol arată că federațiile au obținut rezultate bune pe anumite segmente, dar și că în alte zone mai au încă mult de lucru. Mai exact, acest scor sugerează că în România există suficient spațiu pentru progres cu privire la buna guvernare în viața sportivă. Chiar dacă în prezent federațiile sportive naționale nu beneficiază de prevederile unui cod al bunei guvernare, legislația în vigoare și actele administrative ale federațiilor oferă bazele necesare implementării principiilor fundamentale.

Capitolul debutează cu descrierea contextului în care activează federațiile sportive din România din perspectivă legislativă. Următorul segment propune o analiză a modului în care reglementările din sistemul sportiv reflectă principiile bunei guvernare. Secțiunea a treia prezintă metodele utilizate pentru recoltarea și analiza datelor cercetării. A patra parte descrie în detaliu rezultatele și se concentrează asupra punctelor tari și a punctelor slabe în termenii celor patru dimensiuni ale bunei guvernare definite de NSGO. Secțiunea finală rezumă rezultatele principale și explorează perspectivele bunei guvernare în cazul federațiilor sportive din România.



## Context

Preocupările sistemului sport referitoare în mod explicit la domeniul bunei guvernante, nu au constituit o prioritate până în prezent. Un cod al bunei guvernante în sport elaborat prin colaborarea principalilor actori ai mișcării sportive poate deveni un suport foarte important pentru sport în sine, dar și pentru societate în general, prin forța exemplului oferit de sport. Concret, progresul privind buna guvernanta poate fi generat atât prin acțiunea guvernamentală, cât și prin inițiativa federațiilor.

## Cultura guvernantei corporative

În România primele preocupări privind guvernanta corporativă au apărut la începutul anilor 2000. În 2001 Bursa de Valori București a elaborat primul Cod de Guvernanta Corporativă destinat companiilor cotate la bursă (Fulop & Pinte, 2015). Șapte ani mai târziu, BVB a conceput un nou cod, fundamentat pe principiile Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică - OECD. Acest cod a intrat în vigoare în anul 2009, iar societățile comerciale tranzacționate pe piața reglementată aveau obligația să includă în raportul anual "Declarația aplici sau explici", mai exact declarația privind conformarea sau neconformarea - motivată - cu prevederile Codului de Guvernanta Corporativă. În 2016, BVB a revenit cu a treia variantă, de această dată pregătită în parteneriat cu Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD), fundamentată pe același concept numit "Aplică sau Explică" (BVB Raport, 2016).

La nivel legislativ, guvernul a emis în noiembrie 2011, Ordonanța de Urgență nr. 109 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu scopul adoptării de măsuri imediate pentru asigurarea stabilității economiei și a echilibrului bugetar. În prezent, Parlamentul intenționează să modifice această lege, urmând ca în noua variantă propusă, aproape 100 de companii de stat să fie exceptate de la prevederile guvernantei corporative (agerpres.ro, 26.06.2018.)

## Sistemul sportiv

Cunoscută în lume datorită rezultatelor excepționale reușite înainte și după anii 1990, mișcarea sportivă din România este în prezent tributară unui sistem birocratic, care caracterizează majoritatea statelor din Europa Centrală și de Est, desprinse din fostul bloc socialist. Folosit ca instrument de marketing politic, sportul de performanță a ocupat un loc central în preocupările regimului totalitar, care a înțeles că poate folosi rezultatele obținute la competițiile internaționale în scopul legitimării propriei ideologii (VOCASPORT Research Group, 2004, pp. 37-60). Odată cu trecerea la regimul democratic, sistemul sportului din România a păstrat structura centralizată, dar a devenit nevoit să găsească susținere prin atragerea altor parteneri sociali, pe lângă suportul oferit de stat.

Acest deziderat este greu de realizat în condițiile în care România traversează o perioadă dificilă din punct de vedere economic, politic și social, cu o demografie în declin și cu 4.000.000 de cetățeni nevoiți să-și caute slujbe în străinătate. Toate aceste realități ale contextului socio-economic au avut un impact nedorit asupra sistemului sport. România nu beneficiază încă de o lege a sponsorizării adaptată exigențelor sportului modern, are o

presă sportivă atipică, cu un conținut cvasimonosport într-un format predominant tabloid (Petrică, 2017, p. 130), iar cetățenii ei se situează pe ultimele locuri la nivelul Uniunii Europene, privind practicarea sportului (Special Eurobarometer, 2018). Date fiind aceste circumstanțe, tensiunile create la întâlnirea forțelor pieței libere cu sistemul birocratic caracteristic sistemului sportiv din România, au efecte nedorite atât asupra performanțelor, cât și asupra mișcării sportive în ansamblu. Rezultatele din marile competiții internaționale au devenit din ce în ce mai modeste, numărul practicanților la nivel național a înregistrat scăderi fără precedent, iar angajații Ministerului Tineretului și Sportului au recurs la grevă din cauza subfinanțării.

Cea mai recentă modificare adusă Legii 69/2000, permite autorităților locale să finanțeze activitățile sportive din bugetul propriu și are ca scop sprijinirea mișcării sportive. Însă, chiar dacă unitățile administrativ teritoriale active în sistemul sportiv se bucură de autonomie, implicarea financiară a autorităților locale nu poate atrage resurse suficiente fără suportul celorlalți actori sociali. Descentralizarea poate crea oportunități privind atragerea forțelor din sectorul privat (Henry, 2009). Acești potențiali parteneri au însă nevoie de o strategie menită să le ofere încredere prin predictibilitate pe termen lung. Pornind de la modelul descris de Vocasport Research Group (2004) și analizat de Ian Henry (2009), potrivit căruia există patru tipuri de sisteme sportive naționale la nivel european – birocratic, social, misionar și antreprenorial - în cazul României, implementarea practicilor bune de guvernare poate reprezenta un pas decisiv privind desprinderea de sistemul birocratic și orientarea către un sistem mult mai eficient și în același timp adaptat noilor realități socio-economice.

În România preocuparea privind activitatea sportivă este menționată de legea fundamentală, prin precizarea rolului venit autorităților statului cu privire la susținerea acestui domeniu. Potrivit articolului nr. 49 din Constituția României, *“autoritățile publice au obligația să contribuie la asigurarea condițiilor pentru participarea liberă a tinerilor la viața politică, socială, economică, culturală și sportivă a țării.”*

Activitatea sportivă este reglementată prin Legea nr. 69/2000 și modificările sale ulterioare, cunoscută sub denumirea “Legea educației fizice și sportului”. Autoritatea publică răspunzătoare de implementarea acestei legi este Ministerul Tineretului și Sportului. Această instituție reprezintă entitatea prin care Guvernul reglementează mișcarea sportivă pe întreg teritoriul țării. În subordinea MTS, prin Direcția Structuri și Instituții Publice pentru Sport, se află 42 de direcții județene pentru sport și tineret (DJTS), 48 de cluburi sportive, Institutul Național de Cercetare pentru Sport, Centrul Național de Formare și Perfecționare a Antrenorilor, Muzeul Sportului și nouă complexuri sportive naționale. Sub autoritatea MTS activează 74 de federații naționale și de asemenea, MTS colaborează cu Comitetul Olimpic și Sportiv Român.

Potrivit legii, MTS *“conlucrează cu Comitetul Olimpic Român în finanțarea și derularea programelor privind pregătirea și participarea sportivilor români la Jocurile Olimpice, precum și pentru promovarea valențelor educative ale olimpismului.”*

Legea precizează că organizarea activității de educație fizică și practicarea sportului în învățământul preuniversitar și universitar revin Ministerului Educației Naționale.

Prevederile aduse în 2009 prin modificarea și completarea Legii 69/2000 precizează că *“Federația Sportivă Națională Sportul pentru Toți și Comitetul Național Paralimpic beneficiază de drepturile și de obligațiile federațiilor sportive naționale și își desfășoară activitatea pe bază de programe naționale, finanțate prioritar de la Guvern.”*

MTS finanțează mișcarea sportivă prin cinci programe de utilitate publică:

- P1. “Promovarea sportului de performanță”
- P2. “Sportul pentru toți”
- P3. “Întreținerea, funcționarea și dezvoltarea bazei materiale sportive”
- P4. “Redescoperă Oina”
- P5. “România în mișcare”

Programul “Promovarea sportului de performanță” este destinat federațiilor sportive naționale și Comitetului Național Paralimpic. În același timp, federațiile naționale beneficiază și de programul “Întreținerea, funcționarea și dezvoltarea bazei materiale sportive”, care asigură administrarea bazelor sportive primite în folosință gratuită de la MTS.

Programul “Sportul pentru toți” are ca scop promovarea mișcării sportive în beneficiul tuturor practicanților, iar “Redescoperă Oina” este dedicat promovării jocului de oină, considerat sport național. “România în mișcare” este cel mai recent program de utilitate publică. Acesta a fost lansat în iunie 2018, este dedicat tuturor cetățenilor indiferent de vârstă, gen sau profil socioeconomic și are în vedere atât diseminarea beneficiilor sportului, cât și atragerea cât mai multor practicanți către structurile sportive. Fondurile financiare sunt destinate fazelor locale și județene ale sistemului competițional școlar, prin Asociațiile județene și sunt implementate de DJTS.

## Reglementări și politici privind guvernarea

Federațiile naționale, cele mai importante entități aflate sub autoritatea MTS, sunt structuri sportive de interes național și reprezintă *“persoane juridice de drept privat, de utilitate publică, autonome, neguvernamentale, apolitice și fără scop lucrativ.”* Constituite doar cu avizul expres al Ministerului Tineretului și Sportului, federațiile naționale *“se organizează și funcționează în baza statutului propriu elaborat în conformitate cu prevederile prezentei legi și cu statutele federațiilor internaționale corespondente.”*

Autoritatea MTS asupra federațiilor naționale se manifestă în două direcții majore. În primul rând, la fel ca în cazul tuturor structurilor sportive, federațiile se pot înființa doar cu avizul MTS. Acest lucru se concretizează prin înscrierea în Registrul Sportiv și obținerea Certificatului de identitate sportivă. În al doilea rând, finanțarea MTS, indispensabilă derulării activității fiecărei federații, cu anumite excepții, creează o cvasidependență față de autoritatea centrală. În anul 2018, 62 de federații, inclusiv Federația Sportul pentru Toti și

Comitetul Național Paralimpic, au primit fonduri distribuite de MTS de la bugetul de stat și din surse proprii.

Această legătură de natură financiară existentă între federațiile naționale și autoritatea centrală este foarte importantă pentru funcționarea sistemului sport. Deși federațiile sunt considerate entități autonome, ele sunt obligate la cererea MTS să se conformeze anumitor principii pentru a obține fondurile. Multe dintre aceste principii corespund criteriilor care influențează buna guvernare, în spiritul principiilor definite de NSGO. Pentru început este important să subliniem că această situație poate fi o explicație pentru scorul consistent obținut de federațiile naționale la capitolul răspundere și control, dimensiunea cel mai bine reprezentată la nivel consolidat. Acest aspect este important, întrucât "Legea educației fizice și sportului" conține anumite prevederi care pot fi luate în considerare ca repere ale bunei guvernări. Dintre acestea, singurele care sunt însoțite în mod explicit de o metodologie de aplicare sunt cele aferente criteriilor de distribuire a fondurilor. La rândul său, această metodologie poate fi considerată un reper important privind "litera și spiritul" "Legii educației fizice și sportului".

Potrivit dispoziției MTS - Ordinul 14/2018, Anexa B, Capitolul I - metodologia privind finanțarea federațiilor sportive naționale în anul 2018 reglementează principiile, condițiile, criteriile și contractul de finanțare, precum și încheierea contractului de finanțare.

**Principiile de finanțare** - cuprinse în Capitolul II, Articolul 3 - corespund în mod direct sau indirect dimensiunilor bunei guvernări așa cum sunt definite de NSGO:

- A. **responsabilitatea**, respectiv asumarea responsabilității pentru acțiunile întreprinse și activitățile realizate;
- B. **transparența**, respectiv punerea la dispoziția tuturor celor interesați a informațiilor referitoare la aplicarea procedurii de finanțare, precum și asigurarea liberului acces la informațiile de interes public;
- C. **eficacitatea** utilizării fondurilor publice, respectiv folosirea criteriilor care să facă posibilă evaluarea obiectivă a cererilor de finanțare și repartizarea bugetului activității sportive pentru federațiile sportive naționale;
- D. **abordarea etică**, respectiv realizarea acțiunilor/activităților conform celor mai înalte standarde ale comportamentului etic;
- E. **anualitatea**, în sensul derulării întregii proceduri de finanțare în cadrul anului calendaristic în care s-a acordat finanțarea programelor sportive derulate de federațiile sportive naționale.

Așa cum putem observa, aceste principii au în vedere mai ales transparența și în aceeași măsură răspunderea și controlul privind obținerea și utilizarea fondurilor. Deși aceste prevederi se referă în mod explicit la administrarea fondurilor financiare, putem spune că au un impact important privind implementarea practicilor bunei guvernări la nivel federal.

În ceea ce privește **condițiile de finanțare**, enumerate în Capitolul III, metodologia precizează fără echivoc faptul că federația și reprezentantul său legal trebuie să dea dovadă de integritate în întregul demers presupus de procesul finanțării – Articolul 4. 1(j).

Capitolul IV, cel referitor la **criteriile de finanțare** - Articolul 5.1(a) - sugerează din start rolul federațiilor în privința responsabilității societale, întrucât face referire la *“evaluarea pe deoparte a capacității federațiilor de a dezvolta disciplina/ramura sportivă pe care o guvernează, respectiv relevanța ei pentru societatea românească”*. De asemenea, criteriul 4 se referă la evaluarea capacității federației de a impulsiona disciplina sau ramura sportivă pe care o guvernează. Indicatorii specifici iau în calcul sumele alocate de federație pentru sprijinirea practicării sportului la nivelul copiilor și în rândul persoanelor cu nevoi speciale. Criteriul 5 are în vedere capacitatea federației cu privire la menținerea unui grad ridicat de integritate în disciplina sau ramura sportivă pe care o guvernează și precizează ca indicator specific numărul de sportivi suspendați cu decizie definitivă pentru dopaj în perioada 2014-2017.

Capitolul VI tratează în detaliu **procedura de atribuire și încheiere a contractelor de finanțare**. Articolul 15 precizează că evaluarea cererilor de finanțare va fi realizată de o Comisie a MTS care va verifica atât corectitudinea datelor, cât și îndeplinirea condițiilor de către fiecare federație solicitantă – Articolul 16, (a) și (b). Aceste prevederi sunt relevante din perspectiva bunei guvernante în cazul federațiilor naționale, întrucât sugerează existența unei activități similare la nivel federal din punctul de vedere al controlului și răspunderii interne.

Implementarea contractului de finanțare, prevăzută în Capitolul VII, precizează la Articolul 23, **drepturile și obligațiile federației naționale**, iar Aliniatul 15 accentuează prevederile referitoare la supraveghere și control. Acesta subliniază că federația are obligația să permită delegaților MTS să verifice modul de utilizare a fondurilor alocate și a veniturilor proprii, dar și respectarea *“dispozițiilor legale și a prevederilor cuprinse în statutul, actul constitutiv și regulamentele federației”*. Obligația prevăzută la aliniatul de mai sus este reluată în Aliniatul 21, la care se adaugă faptul că federația trebuie să respecte pe lângă prevederile din statut, act constitutiv și regulamente proprii, *“normele actelor normative cu incidență în domeniul de activitate al federației”*.

Articolul 23 devine semnificativ din perspectiva bunei guvernante și pentru faptul că accentuează importanța respectării normelor etice specifice sportului prin includerea lor în contractul de finanțare, norme care la rândul lor corespund dimensiunii privind responsabilitatea societală. Aliniatul 9 subliniază că federației îi revine obligația de a efectua în anul 2018 probe de control antidoping, iar Aliniatele 24 și 25 fac referire la necesitatea ca federația să dispună *“măsuri pentru prevenirea actelor de indisciplină, a manifestărilor nesportive, precum și a consumului de substanțe interzise”* dar și *“pentru prevenirea și combaterea violenței în sport, conform prevederilor legale în vigoare”*.

Toată această sinteză prezentată mai sus este relevantă din perspectiva bunei guvernante, întrucât pe lângă reflectarea dispozițiilor legale sugerează cel puțin două observații importante. În primul rând, instituția guvernamentală oferă anumite repere privind bunele

practici și în același timp, face referiri la necesitatea ca federațiile să acționeze în respectul propriilor acte administrative. De aici putem trage concluzia că federațiile, în virtutea propriei autonomii, își pot îmbogăți la rândul lor documentele oficiale cu norme inspirate de principiile bunei guvernante.

În al doilea rând, metodologia de finanțare analizată mai sus din punctul de vedere al bunei guvernante, constituie doar o foarte mică parte a formalităților pe care o federație națională trebuie să le parcurgă pentru a intra în posesia fondurilor distribuite de MTS. Este o dovadă indirectă a birocrației uriașe aflate în spatele întregului proces de finanțare. În cazul federațiilor cu un număr redus de angajați îndeplinirea acestor formalități poate presupune o supraîncărcare sau chiar o suprapunere cu îndatoririle specifice legate de performanța sportivă și diseminarea beneficiilor sportului la nivelul societății.

## Metodologie

Nouă federații – șapte federații monosport și două federații multisport, au fost selectate în concordanță cu metodologia standardizată NSGO. Eșantionul cuprinde cinci sporturi obligatorii (atletism, fotbal, handbal, înot și tenis), trei sporturi recomandate (gimnastica și triatlon) și două dintre opțiunile sugerate la nivel național (rugby și baschet). Cele nouă federații compun un eșantion echilibrat, întrucât acesta cuprinde o federație mică (triatlon), cinci federații medii (gimnastică, handbal, înot, rugby, tenis) și trei federații mari (atletism, baschet, fotbal). Strângerea datelor a fost realizată în acord cu procesul standardizat NSGO de colectare a datelor.

Prima fază (selectarea și contactarea) și partea a doua (strângerea datelor și scorul preliminar) au fost efectuate în perioada mai - iunie 2017. Partea a treia (feedback-ul), partea a patra (al doilea scor preliminar), partea a cincea (feedback-ul final) și partea a șasea (scorul final) au fost efectuate în perioada iulie - noiembrie 2017. Faza a doua a fost realizată de un singur cercetător care a raportat cercetătorului coordonator. Coordonatorul a dus la îndeplinire celelalte faze ale cercetării.

Toate federațiile au revăzut și au completat datele cercetării. La finalul lunii mai 2018, toate federațiile au avut ocazia să notifice cercetătorii cu privire la schimbările implementate după luna noiembrie 2017. Scorurile obținute de federații au fost reunite într-un document excel standardizat NSGO. Indicatorii marcați ca fiind “not applicable” corespund cu indicatorii standard NSGO care nu sunt aplicabili în cazul federațiilor mici și medii.

**Tabelul 2: Sportul, numele oficial, acronimul oficial**

<b>Sportul</b>	<b>Numele oficial</b>	<b>Acronimul oficial</b>
Atletism	Federația Română de Atletism	FRA
Baschet	Federația Română de Baschet	FRB
Fotbal	Federația Română de Fotbal	FRF
Gimnastică	Federația Română de Gimnastică	FRG
Handbal	Federația Română de Handbal	FRH
Înot	Federația Română de Natație și Pentatlon Modern	FRNPM
Rugby	Federația Română de Rugby	FRR
Tenis	Federația Română de Tenis	FRT
Triatlon	Federația Română de Triatlon	FRTRI

## Rezultate

Rezultatele sunt prezentate sintetic în tabelul central. Acesta arată că indicele NSGO pentru România este 44%, ceea ce corespunde unui nivel “moderat”. Indicele NSGO România pentru răspundere și control a înregistrat cel mai ridicat scor, mai exact 52%. Indicii NSGO România pentru transparență și democrație ating 47% și respectiv 45%. Indicele NSGO România pentru responsabilitate societală ajunge la 33%, ceea ce reprezintă nivelul cel mai scăzut dintre cei patru indici.

### Dimensiunea 1: Transparența

Federațiile sportive din România au înregistrat scoruri ridicate pe anumite segmente, însă există și zone neacoperite, al căror scor este nesatisfăcător.

- Toate federațiile au înregistrat scorul maxim în privința publicării statutului și a regulamentelor sportive. Jumătate au publicat regulamentul intern (55%) și planul multianual (55%). Același scor (55%) a fost înregistrat la publicarea numărului de cluburi afiliate.
- Rezultatele scad în cazul publicării pe website a proceselor verbale privind ședințele Consiliului de Administrație (CA) din ultimele 12 luni (44%) și ating un scor și mai scăzut în privința celui mai recent raport anual (33%).

Publicarea documentelor referitoare la politicile importante – planul multianual, raportul anual și procesul verbal al ședințelor CA și ale reuniunilor Adunării Generale (AG) - facilitează monitorizarea externă a principalelor politici și motivează oficialii de rang înalt să acționeze în interesul organizației și al stakeholderilor principali ai acesteia. Aceste documente și conținutul lor informativ au rolul să fortifice încrederea stakeholderilor privind eficiența organizației.

Situația raportării prezintă de asemenea, variații semnificative.

- Două treimi dintre federații oferă un rezumat al deliberărilor și voturilor în procesele verbale ale AG, situație regăsită și în ceea ce privește precizarea obiectivelor organizației în raportul anual.
- Un număr restrâns de federații oferă explicații în procesele verbale ale ședințelor CA privind deciziile importante (11%), iar raportarea anuală a situației financiare nu depășește 22%, scor regăsit și în cazul raportării activității comisiilor permanente.
- Nicio federație nu a inclus în raportul anual explorarea riscurilor întâmpinate de organizație și de asemenea, nici prezentarea unei declarații privind conflictele de interese.

Nerespectarea calității evaluării riscurilor presupune pericolul apariției unor probleme pe termen mediu și lung, care pot perturba activitatea organizației și care limitează posibilitatea găsirii soluțiilor optime în cel mai scurt timp. Lipsa rapoartelor privind



conflictele de interese, dar și absența motivării deciziilor CA afectează negativ încrederea în procesul de luare a deciziilor. Nivelul scăzut al raportării funcționării interne a comisiilor permanente se corelează în mod nedorit cu cel al raportării situației financiare. Și asta pentru că cele mai importante decizii ale organizației sunt de ordin financiar, ceea ce implică direct sau indirect, activitatea comisiilor permanente.

Raportarea remunerației obținute de oficialii importanți este deficitară.

- Doar o treime dintre federații au inclus în raportul anual o declarație referitoare la remunerație, o declarație similară privind remunerația membrilor CA și de asemenea, a managementului.
- Declarația privind politicile de remunerare ale organizației figurează în raportul anual în pondere de 37%.

Remunerația oficialilor de rang înalt oferă un reper important privind autoconduita. Atât dezvoltarea remunerării, cât și a întregului proces de stabilire a salariilor facilitează monitorizarea externă și prin urmare, generează un puternic efect restrictiv.

## Dimensiunea 2: Procesul democratic

Cele mai multe dintre federații implementează proceduri și practici menite să stimuleze deliberările interne.

- Statutul tuturor federațiilor precizează că AG se reunește anual, că sunt stabilite proceduri care fac posibile convocările reuniunilor extraordinare și că reglementările interne stabilesc procedurile de luare a deciziilor.
- Trei sferturi dintre federații stabilesc procedurile de alcătuire a agendei pentru fiecare ședință, însă foarte puține federații permit votul *in absentia* - prin intermediul tehnologiilor de comunicare - (11%).

Deliberările interne sporesc încrederea și calitatea ideilor aflate la baza deciziilor menite să ducă la formularea celor mai adecvate politici. În același timp, faptul că federațiile nu permit votul *in absentia*, poate avea un efect opus.

Cele mai multe federații au prevederi care permit alegerile democratice.

- Statutul tuturor federațiilor conține proceduri pentru numirea membrilor CA și de asemenea, reglementările oferă informații privind procentajul necesar pentru câștigarea alegerilor, cvorumul și rundele electorale.
- Reglementările asigură că AG alege direct majoritatea membrilor CA (88%), iar alegerile se derulează pe baza votului secret (88%).

Faptul că AG alege direct membrii CA oferă o imagine clară a reprezentării, iar votul secret are rolul de a preveni posibile tensiuni interne în viitor.

Stabilirea unui profil al candidatului nu reprezintă o prioritate pentru toate federațiile. Situația privind profilul membrilor CA este relevantă.

- Mai puțin de jumătate dintre CA ale federațiilor au un document care stabilește profilul dorit al candidatului (44%), aproximativ un sfert dintre acestea motivează profilul dorit pe baza politicilor pe termen lung ale organizației (22%), și mai mult de jumătate au acest document aprobat de AG (55%).
- Foarte puține CA au un document care stabilește că boardul – Consiliul de Administrație - evaluează periodic profilul actual și cel dorit, și în situația vacantării posturilor (11%).

Reperete marcate prin stabilirea profilului candidatului cresc șansele desemnării unui membru competent și ajută organizația în acest demers.

Situația comitetelor de numire este de asemenea foarte importantă în privința configurării unui CA echilibrat. Federațiile din România stabilesc comisiile de numire implicate în procesul electoral, sub titulatura de Comisii de Validare - CV.

- Statutele federațiilor stabilesc comisia - CV - care supraveghează procesul de alegere a membrilor CA (88%), însă doar o mică parte precizează că președintele CA nu poate activa ca președinte al CV (33%).
- Nicio federație nu prevede prin statut că sarcinile comitetului de numire includ căutarea candidaților pentru mandatele vacante din CA.
- Un sfert dintre federații stabilesc prin statut că sarcinile comitetului de numire includ identificarea deficiențelor privind competențele, expertiza și compoziția diferențiată a CA, și mai puțin de un sfert stabilesc că cel puțin un membru al comitetului de numire ar trebui să nu fie membru al CA (22%).

Din punct de vedere formal, Comisiile de Validare își îndeplinesc rolul supravegherii procesului electoral, însă implicarea lor este limitată. Implicarea CV în căutarea candidaților va avea rolul de a întări poziția și rolul acestei comisii cu efecte benefice privind calitatea alegerilor.

Un alt aspect foarte important privind performanțele manageriale ale CA constă în precizarea termenelor limită privind executarea mandatelor.

- Foarte puține federații stabilesc prin statut termene limită pentru membrii CA (11%).

Menținerea liderilor în funcții pe termen nelimitat poate crea o rutină cu efecte nedorite pentru evoluția organizației. Păstrarea funcțiilor și a avantajelor implicite, poate deveni un obiectiv în sine și pentru etajele inferioare ale managementului, fapt care poate atrage neglijarea obiectivelor reale ale organizației.

Federațiile din România au o bună reprezentare a membrilor în AG.

În orice caz, nu toate federațiile răspund acestei exigențe.

- În cele mai multe federații AG reprezintă toți membrii afiliați prin reprezentare directă sau indirectă (88%).

Nereprezentarea tuturor membrilor în AG poate crea situații nedorite, în care CA să acționeze doar în favoarea membrilor reprezentați.

Viziunea democratică a federațiilor din România nu include participarea tuturor stakeholderilor interni în politicile organizației.

- Jumătate dintre federații au o politică formală privind implicarea arbitrilor în politicile organizației și de asemenea, a antrenorilor.
- Foarte puține federații au o politică formală privind implicarea angajaților în politicile organizației (12%) și niciuna nu are o asemenea politică privind implicarea sportivilor.
- Trei sferturi dintre federații consultă antrenorii în adoptarea planului multianual și jumătate dintre acestea consultă arbitrii (55%), însă doar o treime consultă sportivii și niciuna nu consultă voluntarii.
- Reprezentarea formală a antrenorilor în interiorul organizației are un nivel ridicat (77%) și de asemenea, reprezentarea arbitrilor.
- Sportivii sunt reprezentați în aproximativ un sfert dintre federații, iar reprezentarea voluntarilor are un nivel similar.

Participarea stakeholderilor principali în elaborarea politicilor federației are menirea de a crește nivelul de încredere atât în interiorul organizației, cât și în privința potențialului de atingere a obiectivelor.

Cele mai multe federații nu acordă suficientă atenție privind asigurarea egalității de gen.

- Puține federații au obiective și acțiuni specifice menite să încurajeze accesul egal privind reprezentarea femeilor și bărbaților în toate etapele procesului de decizie (12%).
- Situația este aceeași în cazul reprezentării echilibrate a femeilor și bărbaților în comitetul de numire aflat în cautarea candidaților pentru pozițiile de decizie (12%).
- Nicio federație nu implementează proceduri clare privind egalitatea de gen pentru identificarea candidaților la numirea în funcții, ca parte a politicilor de resurse umane.
- Puține federații implementează proceduri privind egalitatea de gen pentru identificarea candidaților, ca parte a procedurilor electorale (11%).
- Nicio federație nu acționează în vederea reconcilierii responsabilităților familiale și profesionale sau a obligațiilor opționale, în favoarea membrilor CA și a staff-ului.

Prezența limitată a reglementărilor care au în vedere asigurarea egalității de gen este de nedorit întrucât creează premisele ca unul dintre cele două genuri să fie reprezentat în defavoarea celuilalt. Aceste proceduri sunt necesare atât la nivelul întregii organizații, cât și în ceea ce privește diversitatea alcătuirii CA.

### Dimensiunea 3: Răspundere internă și control

Segmentele relevante sunt acoperite într-un mod mai mult sau mai puțin adecvat. Managementul riscului și conduita etică sunt ariile care au nevoie de cele mai multe îmbunătățiri.

Cele mai multe federații stabilesc proceduri care permit AG să supervizeze CA.

- Toate federațiile stabilesc prin statut că AG aprobă planul anual și situațiile financiare.
- Majoritatea organizațiilor stabilesc că AG aprobă planul multianual (88%) și bugetul anual, bazat pe planul financiar pe termen lung (88%).

Există însă mult spațiu pentru progres la acest capitol.

- Treime dintre federații stabilesc că planul multianual include un plan financiar pe termen lung.
- Un sfert dintre federații prevăd prin statut că membrii CA au drept de vot în AG.
- Nicio federație nu prevede prin statut sau regulamentul intern că boardul trebuie să-și efectueze anual propria evaluare.

Supervizarea managementului de către CA prezintă deficiențe în anumite zone.

- Doar o treime dintre federații stabilesc că managementul raportează CA de cel puțin patru ori anual situația financiară și evoluția operațională.
- Aproximativ un sfert dintre federații stabilesc că boardul organizează o evaluare anuală cu managementul pentru a discuta performanța individuală.
- Aproximativ jumătate dintre federații au o procedură care prevede ca boardul să susțină o ședință anuală privind sarcinile importante legate de exercitarea funcției de control.

Cele mai multe federații sportive din România au o structură clară de guvernare, cu sarcini separate pentru entități diferite.

- Toate federațiile definesc pozițiile cheie din CA, inclusiv pe cea a președintelui și cel puțin încă o poziție importantă.
- Trei sferturi dintre federații stabilesc că boardul hotărăște politica generală a organizației – misiunea, viziunea, strategia; iar managementul este însărcinat să definească politica operațională a organizației.

Codul de Conduită reprezintă un aspect foarte important. Chiar dacă multe dintre federațiile sportive din România au un asemenea cod, aplicabilitatea acestuia poate fi mult îmbunătățită.

- Mai puțin de jumătate dintre federații au un cod de conduită care se aplică membrilor CA (44%) și de asemenea, personalului (44%).
- Doar o treime dintre federații au un cod de conduită aplicabil managementului.
- Mai puțin de jumătate dintre federații au un cod de conduită aplicabil membrilor CA care prevede ca obligație generală, ca aceștia să acționeze cu integritate (44%).

În plus, prevederile punctuale ale codului de conduită lasă foarte mult de dorit.

- Nicio federație nu prevede în codul de conduită aplicabil membrilor CA reguli privind cadourile, doar o treime dintre federații au reguli privind conflictul de interese și mai puțin de un sfert au reguli referitoare la cheltuieli (22%).

Situația este similară în privința procedurilor menite să limiteze conflictele de interese, cu câteva excepții.

- Toate federațiile prevăd proceduri potrivit cărora persoane angajate ale unei companii aflate în relații comerciale cu organizația – sponsori – nu pot fi membri ai CA.
- Multe federații au proceduri potrivit cărora membrii CA nu își pot exprima votul cu privire la anumite decizii care implică un conflict de interese (66%).
- Doar o treime dintre federații stabilesc prin statut că o persoană care este membră a unui organism judiciar al organizației, nu poate activa ca membru al CA.
- Nicio federație nu stabilește raportarea conflictelor de interese prin menționarea lor în procese verbale sau transcrierea lor într-un registru și nici nu prevede că tranzacțiile comerciale cu o terță parte, cu care un membru al CA are relații familiale sau comerciale directe sau indirecte, trebuie trimise către AG sau către un organism mandatat de AG.

Mecanismele de control financiar implementate de federațiile sportive din România sunt bine puse la punct, însă există zone în care acestea pot fi îmbunătățite.

- Cele mai multe federații au comisii financiare sau de audit independente ale căror membri sunt numiți de AG (88%).
- Majoritatea federațiilor au situații financiare și înregistrări de audit revăzute de un auditor independent aprobat oficial (77%).
- Doar o treime dintre federații au un sistem în care tranzacțiile financiare importante sunt revăzute periodic (37%).
- Aproximativ un sfert dintre federații prevăd un prag financiar pentru contractele cu terțe părți, care stabilește dacă deciziile vor fi luate de management sau de CA.

Cele mai multe federații implementează controale suplimentare în scopul limitării posibilelor probleme financiare.

- Două treimi dintre federații au un sistem în care acordurile sau plățile pentru organizație trebuie semnate de cel puțin două persoane (66%), prevăd separarea sarcinilor astfel încât aceeași persoană să nu poată iniția și aproba plăți (62%) și stabilesc necesitatea diferențierii și descrierii cu acuratețe a plăților în conturile financiare (66%).

## Dimensiunea 4: Responsabilitate societală

În ansamblu, acoperirea acestei dimensiuni lasă foarte mult de dorit, deși există paliere cu prevederi solide în anumite zone.

- Toate federațiile au o politică formală care precizează obiectivele și acțiunile specifice necesare prevenirii, depistării și combaterii dopingului și au implementat reguli disciplinare antidoping în conformitate cu Codul WADA.
- Majoritatea federațiilor întreprind acțiuni menite să promoveze sportul pentru toți (88%).
- Două treimi dintre federații întreprind acțiuni menite să atragă atenția asupra regulilor antidoping și implementează proceduri formale în cooperare cu Agenția Națională Antidoping.
- Aproximativ două treimi dintre federații au desemnat un membru al staff-ului care acționează formal ca singur punct de contact și este responsabil pentru toate problemele privind riscurile de sănătate ale activităților sportive (62%).
- Jumătate dintre federații întreprind acțiuni menite să susțină ambele sexe pentru pozițiile de (viitori) lideri prin pregătire formală sau informală (îndrumare).
- Aproape jumătate dintre federații au o politică formală care precizează obiectivele și acțiunile specifice menite să combată hărțuirea sexuală în sport (44%) și implementează reguli disciplinare privind combaterea meciurilor trucate (44%).

Există însă anumite zone în care scorurile federațiilor sunt nesatisfăcătoare.

- Mai puțin de jumătate dintre federații cooperează cu alte organizații pentru combaterea hărțuirii sexuale în sport (37%).
- Doar o treime dintre federații întreprind acțiuni menite să promoveze în interiorul organizației schimbul bunelor practici cu privire la sustenabilitatea mediului.
- Regăsim aceeași pondere în privința informării sportivilor cu privire la riscurile asociate sportului (33%).
- Doar o treime dintre federații au o politică formală care subliniază obiectivele și acțiunile specifice necesare cu privire la consultarea membrilor organizației în zonele managementului și guvernantei.

Deși federațiile sportive din România au obținut un scor consistent în anumite zone prin prevederi clare, susținerea acestora nu este confirmată strategic prin reglementări suplimentare.

- Nicio federație nu are o politică formală care să sublinieze obiective și acțiuni specifice menite să reducă riscurile de sănătate din activitatea sportivă.
- Puține federații au obiective și acțiuni specifice menite să îmbunătățească prin sport situația socială, culturală, educațională sau psihologică a comunităților marginalizate (11%).
- Puține federații au un angajat responsabil desemnat să acționeze ca singur punct de contact pentru toate problemele privind combaterea hărțuirii sexuale în sport (11%).
- De asemenea, foarte puține federații au o politică formală care subliniază obiective și acțiuni specifice menite să ajute sportivii în îmbinarea carierei sportive cu educația sau serviciul (12%).
- Puține federații precizează în codul de conduită reguli menite să promoveze integritatea fizică a sportivilor (22%) sau întreprind acțiuni menite să promoveze sustenabilitatea mediului cu ocazia evenimentelor sportive pe care le organizează (22%).
- Doar un sfert dintre federații întreprind acțiuni menite să atragă atenția asupra problemelor de discriminare sau stabilesc o politică formală prin care subliniază obiective și acțiuni specifice menite să combată meciurile trucate.

Având în vedere statutul federațiilor ca entități de utilitate publică, necesitatea susținerii acestor strategii este evidentă. În același timp, prin impactul lor asupra comunității, aceste strategii ar putea acționa în favoarea obiectivelor pe termen lung ale federațiilor.

## Discuții și implicații privind politicile

În ceea ce privește transparența, toate federațiile publică statutul și regulamentul sportiv, însă doar jumătate fac public regulamentul intern și planul multianual. În general, cele mai multe federații pun la dispoziția publicului documentele privind politicile organizaționale, însă în cazul publicării raportului anual numărul federațiilor este mult mai redus. Și procedurile privind raportarea internă pot fi mult îmbunătățite. În această situație se află în primul rând raportările referitoare la evaluarea riscurilor și la remunerare, precum și declararea conflictelor de interese. De asemenea, prezentarea situațiilor financiare și a activității comisiilor permanente lasă mult de dorit. Situația este similară în cazul motivării deciziilor luate de Consiliul de Administrație, în procesele verbale.

În cazul procesului democratic cele mai multe federații au reglementări solide privind stimularea deliberărilor interne și susținerea alegerilor democratice. În cele mai multe federații Adunarea Generală reprezintă toți membrii afiliați. Zonele care se pot îmbunătăți cel mai mult sunt cele care au în vedere stabilirea profilului candidaților pentru funcția de membru al Consiliului de Administrație, dar și implicarea Comisiilor de Validare. În același timp, stabilirea termenelor limită privind executarea mandatelor din Consiliul de Administrație ar trebui să devină o prioritate. Într-o situație similară se află și prevederile referitoare la creșterea nivelului de participare a stakeholderilor în politicile organizaționale.

Privind răspunderea internă și controlul cele mai multe federații stabilesc proceduri care permit Adunării Generale să supravegheze Consiliul de Administrație. Structura de guvernare este clară, astfel încât toate federațiile definesc pozițiile cheie din Consiliul de Administrație. În marea majoritate a federațiilor există comisii financiare sau de audit independente ale căror membri sunt numiți de Adunarea Generală. Totuși, puține federații au un sistem în care tranzacțiile financiare importante sunt revăzute periodic. În același timp, nicio federație nu prevede că boardul trebuie să-și efectueze anual propria evaluare. La segmentele care necesită îmbunătățiri se adaugă și faptul că mai puțin de jumătate dintre federații au un cod de conduită care se aplică membrilor Consiliului de Administrație, managementului și personalului. De asemenea, codul de conduită necesită prevederi punctuale privind cheltuielile, conflictele de interese și cadourile în cazul Consiliului de Administrație. Nu în ultimul rând, implementarea unui Cod Etic, diferit de regulamentul intern, ar fi foarte potrivită.

În sfârșit, în ceea ce privește responsabilitatea societală, federațiile sportive din România au obținut un scor bun în cazul reglementărilor menite să combată dopingul, inclusiv prin racordarea la Codul WADA, dar și prin cooperarea cu Agenția Națională Antidoping. De asemenea, cele mai multe federații întreprind acțiuni menite să promoveze sportul pentru toți. Scorul scade însă în zona politicilor privind consultările de management și guvernare oferite membrilor organizației. În același timp, acțiunile strategice ale federațiilor sunt limitate în privința îmbunătățirii prin sport a situației comunităților marginalizate. De asemenea, nicio federație nu are o politică formală menită să reducă riscurile de sănătate



din activitatea sportivă, iar reglementările privind combaterea hărțuirii sexuale nu sunt susținute prin acțiuni strategice concrete.

În ansamblu, scorurile ridicate au fost generate pe acele paliere unde activitatea federațiilor naționale, sprijinită prin propriile acte administrative, se intersectează cu cea a autorității guvernamentale și reflectă prevederile legilor în vigoare. Lansarea unui cod al bunei guvernante în viitorul apropiat este foarte oportună. Prevederile acestui cod se vor putea concentra cu prioritate asupra implicării mai consistente a stakeholderilor și de asemenea asupra strategiilor privind responsabilitatea societală, zone în care federațiile au înregistrat scorurile cele mai modeste. Ținând cont de starea actuală a sistemului sportiv din România, definită de birocrăție și subfinanțare, un cod al bunei guvernante implementat într-un viitor mai mult sau mai puțin apropiat, poate oferi un instrument esențial, corespunzător avansării către un sistem de esență socială. În acest mod, sistemul sportiv nu doar că își va putea păstra misiunea inspirată de valorile sociale, dar va putea beneficia de sprijinul și implicarea tuturor celorlalți parteneri importanți pentru sport: mediul de afaceri, mediul academic și desigur, mass-media.

## Referințe

Fulop, M.-T. & Pinte, M.-O (2015). *The link between corporate governance and performance - evidence for Romania*. România. În *Management Intercultural* Volumul XVII, Nr. 1 (33) (pp.81-90). Disponibil la [http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/MI\\_33\\_11.pdf](http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/MI_33_11.pdf)

Henry, I. (2009). *European models of sport: governance, organisational change and sports policy in the EU*.

Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences, 50(1), 41-52. Disponibil la <https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/18054/1/HJart0500100410.pdf>

ORDIN nr. 14 din 11.01.2018 pentru aprobarea programelor sportive de utilitate publică și a metodologiei privind finanțarea federațiilor sportive naționale de către Ministerul Tineretului și Sportului în anul 2018. Disponibil la <http://legislație.just.ro/Public/DetaliiDocument/196749>

Ordin nr. 14/2018, Anexa A. Disponibil la <http://legislație.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/198612>

Ordin nr. 14/2018, Anexa B. Disponibil la <http://legislație.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/198090>

ORDIN nr. 445 din 8 iunie 2018 privind aprobarea Programului național de utilitate publică "România în mișcare". Disponibil la <http://legislație.just.ro/Public/DetaliiDocument/202101>

ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 109 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice. Disponibil la <http://legislație.just.ro/Public/DetaliiDocument/133685>

Petrică F. (2017). România. *Sport, superstaruri, mass media. Reflectarea valorilor sportive în presa din România* (p.130). București: Editura Universității din București

*Proiectul de modificare a OUG privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, reexaminat ca urmare a sesizării CCR*. Livia Popescu. Disponibil la <https://www.agerpres.ro/viata-parlamentara/2018/06/26/senat-comisii-proiectul-de-modificare-a-oug-privind-guvernanta-corporativa-a-ntreprinderilor-publice-reexaminat-ca-urmare-a-deciziei-ccr--134395>

*Raport consolidat al administratorilor BVB pentru anul 2016*. Disponibil la [http://www.bvb.ro/infocent/infocent17/BVB\\_20170413114511\\_BVB-Raport-anual-2016.pdf](http://www.bvb.ro/infocent/infocent17/BVB_20170413114511_BVB-Raport-anual-2016.pdf)

Special Eurobarometer 472 Sport and physical activity. Disponibil la [https://data.europa.eu/euodp/data/dataset/S2164\\_88\\_4\\_472\\_ENG](https://data.europa.eu/euodp/data/dataset/S2164_88_4_472_ENG)

VOCASPORT Research Group (2004,). *Vocational education and training in the field of sport in the European Union: situation, trends and outlook*. Lyon: European Observatoire of Sport and Employment. Disponibil la <http://eose.org/wp-content/uploads/2014/03/vocasport-Final-Report-English-Version.pdf>

