

PROJEKTAS

Darbo grupės Gero valdymo praktikai Lietuvos futbolo federacijoje įdiegti

RAPORTAS

PROJEKTAS

TURINYS

1. Įvadas	3
2. Sąvokos	3
3. Gerojo valdymo praktikos principai bei FIFA ir UEFA rekomendacijos	4
3.1. Gerojo valdymo praktikos principai	4
3.2. FIFA ir UEFA rekomendacijos	5
4. Esama situacija Lietuvos futbolo federacijos valdymo struktūroje	7
4.1. LFF valdymo struktūra įtvirtinta įstatuose	7
4.2. LFF valdymo struktūros problematika ir gerojo valdymo praktikos principai	9
4.3. Gerojo valdymo praktikos principų ir UEFA bei FIFA rekomendacijų įgyvendinimas sprendžiant LFF valdymo struktūros problemas.....	12
5. Siūlomi LFF valdymo struktūros pokyčiai	13
5.1. Futbolo bendruomenės įtraukimas į futbolo valdymą, LFF veiklos pristatymas visuomenei ir futbolo bendruomenei.....	14
5.2. Nauja futbolo valdymo struktūra.....	15
5.3. Verslo ir futbolo santykiai	18
5.4. Valstybės bei savivaldos institucijų ir futbolo santykiai.....	18
6. Iššūkiai (apibendrinimas)	19

PROJEKTAS

1. Įvadas

Darbo grupė Gero valdymo praktikai Lietuvos futbolo federacijoje įdiegti (toliau – Darbo grupė“) buvo suformuota 2016 m. rugsėjo 4 d. vykusio Lietuvos futbolo forumo (toliau – „Futbolo forumas“) metu. Darbo grupės tikslas – parengti ir pateikti Lietuvos futbolo federacijai (toliau – „LFF“) raportą dėl Gero valdymo praktikos įdiegimo Lietuvos futbolo federacijoje (toliau – „Raportas“).

Futbolas – populiariausia sporto šaka pasaulyje. Jį žaidžia ir varžybas stebi daugiausiai žmonių. Nepaisant populiarumo ir klestėjimo, futbolo valdymas nuolatos vystėsi, o pastaruoju metu tarptautinių federacijų ir futbolo valdymo struktūroje įvyko reikšmingų pokyčių, padariusių tarptautines futbolo organizacijas (UEFA ir FIFA) skaidresnėmis ir atviresnėmis futbolo bendruomenei.

Poreikis pokyčiams Lietuvos futbole taip pat brendo jau seniai. Lietuvos futbolo federacijos veiklos istorija po Nepriklausomybės atkūrimo 1990 m. kovo 11 d. – vingiuota ir kontraversiškai vertinama. LFF vadovybės ir administracijos tuo laikotarpiu nuveikė nemažai pozityvių darbų, bet dėl įvairių objektyvių ir subjektyvių priežasčių tų darbo rezultatų futbolo bendruomenė nevertina teigiamai. Svarbi aplinkybė, kad per visą laikotarpį nuo Nepriklausomybės atkūrimo futbolo reikšmė iš esmės nesuvokta valstybės ir savivaldybių institucijų, o tam įtaką turėjo ir ne visada skaidrus futbolo valdymas. Futbolo bendruomenė tuo laikotarpiu buvo susiskaldžiusi ir daug dėmesio skyrė ne bendrai veiklai futbolo labui, o tarpusavio santykių peripetijom, ir tai taip pat įtakojo ir valstybės institucijų bei visuomenės ne itin teigiamą požiūrį į futbolo valdymą Lietuvoje.

Darbo grupė Gero valdymo praktikai Lietuvos futbolo federacijoje įdiegti, susipažinusi su situacija, išklausiusi suinteresuotų asmenų nuomones, įvertinusi tarptautinę praktiką, mato daug galimybių tobulinti LFF valdymą įdiegiant gerojo valdymo praktikos principus. Nauja kokybė ir rezultatai futbolo vystyme Lietuvoje neįmanomi be radikalių ir sisteminių reformų, futbolo bendruomenės, valdžios institucijų ir visuomenės bei LFF požiūrio pokyčių.

2. Sąvokos

Šiame Raporte naudojamos tokios sąvokos ir santrumpos:

LFF – Lietuvos futbolo federacija.

Futbolo forumas – 2016 m. rugsėjo 4 d. vykęs Lietuvos futbolo forumas.

Darbo grupė – Darbo grupė Gero valdymo praktikai Lietuvos futbolo federacijoje įdiegti.

COMET sistema – LFF elektroninė sistema skirta varžyboms ir jų dalyviams registruoti.

PROJEKTAS

FIFA – Fédération Internationale de Football Association.

UEFA – Union des Associations Européennes de Football.

3. Gerojo valdymo praktikos principai bei FIFA ir UEFA rekomendacijos

Pagrindinis Darbo grupės uždavinys – pateikti pasiūlymus dėl LFF struktūros atsižvelgiant į gerojo valdymo praktikos principus. Todėl šioje dalyje trumpai apžvelgiami gerojo valdymo praktikos principai, į kuriuos Darbo grupė atsižvelgs analizuodama dabartinę LFF valdymo struktūrą, jos problemas ir teikdama pasiūlymus dėl LFF valdymo struktūros tobulinimo.

FIFA ir UEFA, kurių nare yra LFF, taip pat teikia rekomendacijas dėl gerojo valdymo praktikos principų įgyvendinimo, ir į šias rekomendacijas turi būti atsižvelgiama.

3.1. Gerojo valdymo praktikos principai

Gerojo valdymo praktika sporte turėtų būti suvokiama kaip sistema principų, kurių pagrindu valdymo organai nustato politikos kryptį, numato strateginius jos tikslus, į valdymo procesą įtraukia suinteresuotas šalis, stebi nustatytos politikos įgyvendinimą, įvertina ir valdo esančias ar potencialas rizikas, informuoja suinteresuotus asmenis apie vykdomą veiklą ir siekia efektyvaus, subalansuoto ir proporcingo vykdomos politikos įtvirtinimo organizacijos vidaus dokumentuose.¹

Svarbu pažymėti, jog gerojo valdymo praktikos įgyvendinimui tam tikrų taisyklių įtvirtinimas nėra pakankamas – neatsiejamai nuo jų taip pat turi būti vykdoma į išsikeltus tikslus orientuota veikla ir tik šių dviejų elementų visuma veda prie efektyvaus organizacijos valdymo. Gerojo valdymo praktikos principų taikymas savaime nubrėžtų gaires efektyvesnio reguliavimo įgyvendinimui, todėl tinkamas jų įgyvendinimas siekiant užtikrinti valdymo sistemos efektyvumą ir įvairių grupių interesų įgyvendinimą yra itin svarbus.

Teorijoje gerojo valdymo praktikos principai yra formuluojami kiek skirtingai, todėl išskiriamas skirtingas principų skaičius. Tačiau nepaisant to, šių principų visuma paprastai apima visus aukščiau nurodytus gerojo valdymo praktikos aspektus. Futbolo forumo metu buvo išskirti ir nagrinėti tokie gerojo valdymo praktikos principai:

- strategija;
- demokratija ir įtraukimas;
- skaidrumas;
- atskaitomybė;
- solidarumas;
- sąžiningumas;

¹ http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf - 5 psl.

PROJEKTAS

- efektyvumas ir veiksmingumas;
- teisinis stabilumas.

Dabartinė Lietuvos futbolo valdymo problematika šių principų kontekste bus analizuojama kituose šio Raporto skyriuose.

3.2. FIFA ir UEFA rekomendacijos

FIFA įstatų (2016 m. balandžio mėn. versija)² 15 straipsnyje nustatyta, kad FIFA narių įstatai privalo atitikti *gerojo valdymo principus* ir juose be kita ko turi būti šios nuostatos, kurios sietinos su tam tikrų futbolo valdymo principų įtvirtinimu:

- bet kokios formos diskriminacijos draudimas;
- teisinių organų nepriklausomybė;
- sprendimus priimančių organų kompetencija;
- interesų konfliktų vengimas priimant sprendimus;
- privalomus sprendimus priimančių organų sudarymas remiantis atstovaujamos demokratijos principais ir atsižvelgiant į lyčių lygybę futbole.

UEFA įstatų (2016 m. gegužės mėn. versija)³ 7^{bis} straipsnis nustato, kad UEFA narės privalo laikytis lojalumo, sąžiningumo principų. Taip pat narės turi veikti nepriklausomai ir be jokios neteisėtos įtakos iš trečiųjų asmenų. UEFA narės privalo savo įstatuose įtvirtinti demokratišką procedūrą užtikrinančią, kad jos vykdomasis organas yra laisvai renkamas ir kiti organai yra renkami ar skiriami visiškai nepriklausomai.

Be to, FIFA elgesio kodeksas (2012 metų versija) nustato šiuos principus taikytinus savo narėms ir susijusius su futbolo valdymu:

- sąžiningumas ir etiškas elgesys;
- pagarba ir orumas;
- nulinė diskriminacijos tolerancija;
- įstatymų, taisyklių ir reglamentų laikymasis;
- interesų konfliktų vengimas;
- skaidrumas.

FIFA raporte dėl pokyčių organizacijoje⁴ yra pabrėžiama, kad svarbiausios sritys, kuriose atliktos reformos padėtų užtikrinti realius pokyčius organizacijos valdymo struktūroje ir gerojo valdymo praktikos principų įgyvendinimą, yra šios:

- a) vadovavimo principų reforma tam, jog būtų įgyvendinti kultūriniai pokyčiai organizacijoje;
- b) valdymo struktūros reforma;

²http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/78/29/07/fifastatutsweben_neutral.pdf

³http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/WhatUEFAis/02/33/81/40/2338140_DOWNLOAD.pdf

⁴http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/FootballGovernance/02/74/17/54/2015.11.27FinalReport_forpublication_Neutral.pdf?t=1449142382457

PROJEKTAS

c) narių ir suinteresuotų asmenų didesnis įtraukimas į organizacijos vykdomą veiklą.

Kiekvienos iš šių sričių reformų įgyvendinimas yra vienodai svarbus ir tik atlikus sistemiską jų pertvarką būtų galima įgyvendinti esminę organizacijos reformą.

Siekiant įgyvendinti vadovavimo principų reformą turi būti akcentuojama vadovaujančių asmenų atsakomybė už organizacijoje esančias problemas, vadovai turi skatinti ir užtikrinti etišką elgesį tiek tarp organizacijos narių, tiek tarp suinteresuotų asmenų, tokių kaip žaidėjai, futbolo klubai ar komerciniai partneriai. Vadovaujantys asmenys turi netoleruoti neetiško elgesio tarp minėtų asmenų ir vykdyti prevencines tokio elgesio priemones.

Sėkmingai įgyvendinus valdymo struktūros reformą būtų padidintas organizacijos efektyvumas, užkirstas kelias sukčiavimui ir interesų konflikto egzistavimui bei padidintas skaidrumas organizacijos veikloje. Geriausios priemonės pasiekti šių tikslų būtų:

- aiškus politinių ir valdymo funkcijų atskyrimas. Vykdomasis komitetas turėtų prižiūrėti strateginius klausimus ir turėti patariamąją galią nuolatiniams komitetams bei organizacijos administracijai. Į vykdomojo komiteto sudėtį turėtų būti įtraukiama daugiau narių, siekiant užtikrinti aktyvesnį dalyvavimą bei demokratijos principo įgyvendinimą;
- didesnis finansinis skaidrumas ir kontrolė. Svarbu, jog visi organizacijos nariai tinkamai suvoktų organizacijos valdymo struktūrą, veiklos kryptį, valdymo procedūras bei finansinių išteklių organizacijoje paskirstymo mechanizmus. Turi būti numatyta aiški kryptis ir strategija, kurios pagrindu būtų generuojamos organizacijos pajamos, aiškiai apibūdinti kriterijai, kuriais remiantis organizacijos nariams būtų paskirstoma organizacijos biudžeto dalis, kiekvienais metais pateikiamos nepriklausomo audito išvados;
- vykdomojo komiteto ir organizacijos prezidento rinkimų tvarka ir kadencijos trukmė. Tiek prezidento, tiek vykdomojo komiteto nario kadencijos trukmė neturėtų būti ilgesnė kaip 4 metai, o maksimalus kadencijų skaičius neturėtų būti didesnis kaip 3;
- kompensacijų skaidrumas. Turi būti viešai paskelbiami organizacijos valdymo organų nariams skiriamų kompensacijų dydžiai, kuriuos turi nustatyti nepriklausomi organizacijos organai;
- didesnė moterų įtaka organizacijos valdyme. Visuose futbolo valdymo lygmenyse turi būti sustiprinta moterų įtaka tam, jog sprendimų priėmimo procesas būtų įvairiapusis.

Siekiant narius ir suinteresuotus asmenis labiau įtraukti į organizacijos vykdomą veiklą turėtų būti skatinamas demokratijos ir skaidrumo principų įgyvendinimas organizacijoje. Tuo tikslu turėtų būti organizuojami metiniai organizacijos susirinkimai, kuriuose būtų suteikiama galimybė dalyvauti visiems organizacijos nariams ir kurių metu būtų diskutuojama apie strateginius ir didelės reikšmės futbolui turinčius klausimus. Taip pat svarbiausių organizacijos kolegialių organų nariu turėtų būti bent vienas nepriklausomas narys.

PROJEKTAS

Apibendrinant galima konstatuoti, kad tiek FIFA ir UEFA įstatai bei kiti dokumentai iš esmės įtvirtina pagrindinius gerojo valdymo praktikos principus (nurodytuose dokumentuose šie principai formuluojami įvairiai). Tokiu būdu darytina išvada, kad LFF, būdama FIFA ir UEFA nare privalo atsižvelgti į gerojo valdymo praktikos principus nustatydamą savo valdymo struktūrą ir tokiu būdu užtikrinti pagrindinių FIFA ir UEFA nustatomų principų laikymąsi.

4. Esama situacija Lietuvos futbolo federacijos valdymo struktūroje

Analizuojant esamą LFF struktūrą, galima išskirti dvi struktūros dalis – formalią valdymo struktūrą nustatytą LFF įstatuose ir LFF vidaus organizacinę struktūrą. Ir nors abi šios dalys yra bendros struktūros dalis, dėl ko tarpusavyje yra glaudžiai susiję, tačiau vidinė organizacinė struktūra yra lankstesnė ir lengviau keičiama atsižvelgiant į konkrečius LFF poreikius, kai tuo tarpu formali struktūra nustatyta įstatuose gali būti keičiama tik keičiant įstatus, t.y. tik LFF konferencijoje. Iš kitos pusės, įstatuose įtvirtinta LFF valdymo struktūra sudaro pagrindą LF kaip organizacijos veiklai ir vidinė LFF struktūra turi būti nustatoma atsižvelgiant į įstatuose nustatytą LFF valdymo struktūrą.

4.1. LFF valdymo struktūra įtvirtinta įstatuose

Remiantis LFF įstatais, Konferencija yra aukščiausias LFF organas. Konferenciją sudaro narių deleguoti atstovai (delegatai), o kiekvienas narys siunčia į konferenciją penkis delegatus, kurių kiekvienas turi po vieną balsą. Šiuo atveju yra svarbu panagrinėti LFF narių struktūrą bei tai, kokių būdu LFF nariai skiria ar renka delegatus atstovauti ir balsuoti LFF konferencijoje.

LFF turi 16 narių, iš kurių 10 yra apskričių futbolo federacijos (Vilniaus regiono futbolo sąjunga; Kauno apskrities futbolo federacija; Panevėžio apskrities futbolo federacija; Klaipėdos apskrities ir miesto futbolo federacija; Telšių apskrities futbolo federacija; Tauragės apskrities futbolo federacija; Marijampolės apskrities futbolo federacija; Alytaus apskrities futbolo federacija; Utenos apskrities futbolo federacija; Šiaulių apskrities futbolo federacija) ir 6 šakinės asociacijos (masinio futbolo asociacija, vaikų ir jaunių futbolo asociacija, futbolo techninio vystymo asociacija, moterų futbolo asociacija, salės futbolo asociacija ir teisėjų asociacija).

LFF narių delegatai konferencijoje paskiriami vadovaujantis nario įstatais. Labiausiai paplitę šie delegatų konferencijoje skyrimo modeliai – narius konferencijoje atstovauja jų valdybos nariai (regioninėse asociacijose) arba nario valdybos nariai kartu su prezidentu ir viceprezidentu (šakinėse asociacijose). Taip pat narių įstatuose yra įtvirtintas principas, jog jų atstovais konferencijoje negali būti asmenys, kurie tuo pat metu yra kitos LFF narės atstovais konferencijoje.

PROJEKTAS

Regioninių asociacijų atveju delegatais LFF konferencijoje yra jų valdybos nariai, o visų regioninių asociacijų valdybos sudaromos tokia pat tvarka. Regioninių asociacijų valdybą sudaro prezidentas, komitetų (vaikų ir jaunimo bei masinio futbolo, veteranų ir profesionalaus futbolo) atstovai ir vienas teisėjų atstovas. Esant tokiai tvarkai yra iš esmės iškreipiamas atstovavimas visiems suinteresuotiems asmenims LFF konferencijoje – tam tikroms grupėms priklausantiems asmenims Konferencijoje tenka neproporcingai didelė dalis balsų. Pavyzdžiui, teisėjų interesus atstovauja šakinė Teisėjų asociacija, kuri deleguoja į konferenciją penkis atstovus. Tačiau papildomai konferencijoje dalyvauja dar po vieną teisėją nuo kiekvienos regioninės asociacijos. Tokiu būdu konferencijoje 15 balsų (iš 80 balsų iš viso, t.y. 18,75%) turi tik viena interesų grupė. Be to, profesionalių klubų atstovavimas yra pagrįstas regioniniu principu (kiekviena regioninė asociacija siunčia po vieną profesionaliam futbolui atstovaujantį atstovą – jos valdybos narį), nors profesionalių klubų (ir apskritai futbolo klubų) skaičius regionuose yra labai skirtingas.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytus atstovavimo ir dalyvavimo LFF konferencijoje aspektus darytina išvada, LFF konferencijos delegatai neatspindi futbolo bendruomenės struktūros ir LFF konferencijoje nėra atstovaujami visi suinteresuoti asmenys (*angl. stakeholders*).

Vykdomasis komitetas yra kolegialus LFF valdymo organas, kurį sudaro 13 narių:

- LFF Prezidentas
- futbolo teisėjų asociacijos, vaikų ir jaunių futbolo asociacijos, salės futbolo asociacijos, masinio futbolo asociacijos, futbolo techninio vystymo asociacijos, moterų futbolo asociacijos prezidentai;
- 6 LFF narių – regioninių asociacijų atstovai, kurie yra renkami konferencijoje. Kandidatus į Vykdomąjį komitetą privalo siūlyti regioninės asociacijos. Kandidatu į Vykdomąjį komitetą gali būti siūlomas regioninės asociacijos vadovas arba jos kolegialaus valdymo organo narys. Viena regioninė asociacija gali pasiūlyti tik vieną kandidatą. Atkreiptinas dėmesys, kad tokiu būdu LFF įstatuose yra įtvirtintas nelygiavertis regionų atstovavimas Vykdomajame komitete – iš dešimties regioninių asociacijų yra atstovaujamos tik šešios (ir nėra nustatyta jokių principų, kodėl pasirenkamos būtent tos šešios asociacijos), kai tuo tarpu šakinės asociacijos visais atvejais yra atstovaujamos visos.

Išimtiniais atvejais yra šaukiamas Nepaprastųjų atvejų komitetas. Nepaprastųjų atvejų komitetas sprendžia visus klausimus Vykdomojo Komiteto kompetencijos ribose, kylančius tarp dviejų Vykdomojo Komiteto posėdžių bei reikalaujančius skubaus jų sprendimo.

Prezidentas yra vienasmenis LFF valdymo organas renkamas Konferencijoje, kuris be atskiro įgaliojimo atstovauja LFF santykyje su trečiaisiais asmenimis ir turi teisę pasirašyti LFF vardu. Prezidentas kartu yra ir Vykdomojo komiteto narys (Prezidentas turi paprastą balsą Vykdomajame Komitete, ir tik tais atvejais, kai balsai pasiskirsto po lygiai, Prezidento balsas yra sprendžiamasis). Prezidento laikino ar nuolatinio negalėjimo atlikti savo oficialias funkcijas atveju, Prezidento pareigas atlieka pirmasis viceprezidentas.

PROJEKTAS

Generalinis direktorius yra Vykdomojo komiteto renkamas LFF organas su kuriuo yra sudaroma darbo sutartis ir kuris dirba darbą, numatytą LFF Generalinio direktoriaus pareiginiuose nuostatuose.

4.2. LFF valdymo struktūros problematika ir gerojo valdymo praktikos principai

LFF valdymo struktūra buvo analizuojama ir dėl jos diskutuojama 2016 m. rugsėjo 4 d. vykusio Lietuvos futbolo forumo metu, taip pat forumo metu pristatytas geros praktikos pavyzdys iš Vengrijos futbolo federacijos, savo įžvalgomis pasidalino UEFA ir FIFA atstovai.

Futbolo forumo metu savo pasiūlymus dėl LFF valdymo struktūros tobulinimo teikė Futbolo forumo dalyviai kartu išskeldami ir pagrindines dabartinės LFF valdymo struktūros problemas. Pagrindinės problemos, iškeltos Futbolo forumo dalyvių:

- izoliuotas LFF valdymas. Forumo metu jo dalyviai nurodė aiškų poreikį į LFF valdymą įtraukti futbolo bendruomenę, suteikiant galimybę dalyvauti Konferencijoje įvairiems suinteresuotiems asmenims, suteikti teisę futbolo bendruomenės atstovams inicijuoti naujų klausimų Konferencijoje svarstymą, futbolo strategiją tvirtinti tik dalyvaujant bendruomenės nariams, organizuoti metinį darbinį LFF bendruomenės forumą;
- netinkama LFF organų struktūra. Buvo pateikti siūlymai Lietuvos futbolo valdyme mažiau galių suteikti šakinėms asociacijoms, numatyti reikalavimą, jog asociacijos nariu gali būti tik juridinis asmuo, išreikštas poreikis numatyti, jog visi Vykdomojo komiteto nariai turi būti renkami, nes pagal dabartinį reguliavimą šakinių asociacijų atstovai turi pastovią vietą Vykdomajame komitete, taip sukuriant nelygiavertę padėtį regioninių asociacijų atžvilgiu, įvesti kadencijos limitą Konferencijos ir Vykdomojo komiteto nariams bei nustatyti aiškius jų atrankos kriterijus. Taip pat buvo pateikti siūlymai keisti LFF valdymo struktūrą ta linkme, jog atskirų interesų grupių atstovavimas būtų paremtas ne geografiniu principu, o konkrečių asmenų grupių interesų apsaugos kriterijumi;
- LFF vykdomos veiklos išviešinimo bei atskaitomybės stoka. Futbolo forumo dalyviai išreiškė poziciją, jog LFF turėtų viešai skelbti informaciją apie pasiektus rezultatus, priimtus Vykdomojo komiteto sprendimus, LFF narių veiklos ataskaitas, atitinkamų LFF organų priimtus sprendimus dėl sankcijų taikymo LFF nariams ar LFF organų nariams. Siekiant užtikrinti LFF veiklos skaidrumą taip pat turėtų būti vykdomas nepriklausomų trečiųjų šalių auditas, rėmėjų lėšų panaudojimo bei veiklos rezultatų atskaitomybė (pastarasis pasiūlymas apima ne tik LFF, bet ir jos narių vykdomos veiklos viešinimą);
- aiškumo stoka. Futbolo forume buvo pateikta nuomonė, jog nėra numatyta aiškių kriterijų, pagal kuriuos turėtų būti formuojama komitetų struktūra bei taikoma atsakomybė LFF organų nariams už netinkamą pareigų vykdymą, nėra pakankamai išskirtas leistinas ir draustinas elgesys tiek LFF nariams, tiek LFF organų nariams.

PROJEKTAS

Atsižvelgdama į Futbolo forumo dalyvių pastebėjimus bei siekdama iš esmės įsigilinti į futbolo valdymo problematiką, Darbo grupė savo veiklos metu susitiko su įvairiomis futbolo atstovaujančiomis organizacijomis bei LFF struktūrinių padalinių darbuotojais ir išklauė jų išsakytus pastebėjimus bei problemas. Darbo grupės susitikimų sąrašas pridedamas kaip Priedas Nr. 2.

Apibendrinant Futbolo forumo metu išsakytus ir Darbo grupės susitikimų metu išgirstus pastebėjimus ir problemas dėl LFF valdymo struktūros, galima daryti tokias išvadas dėl dabartinės LFF valdymo struktūros trūkumų:

- suinteresuotų asmenų įtraukimo į LFF veiklą stoka. LFF valdyme bei sprendimų priėmimo procese ženkliai trūksta platesnio bendradarbiavimo su futbolo bendruomene, nėra organizacinių bei techninių priemonių, kurių pagalba būtų užtikrinta bendruomenės ir LFF komunikacija priimant bendruomenės ir organizacijos interesus atitinkančius sprendimus. Egzistuojanti situacija LFF savaime lemia interesų balanso neužtikrinančių ir orientuotų į atskirų subjektų grupių poreikius sprendimų priėmimą. Šios problemos egzistavimas trukdo įgyvendinti demokratijos ir įtraukimo principus LFF valdyme;
- narystė LFF. Dabartinė LFF narystės struktūra neatitinka futbolo bendruomenės poreikių, įvairios interesų grupės LFF atstovaujamos neproporcingai (tai ypač pasireiškia deleguojant atstovus į LFF konferenciją), nėra užtikrinamas suinteresuotų asmenų interesų balansas ir jų atstovavimas LFF kaip organizacijoje. Tokių būdu nėra užtikrinamas demokratijos ir įtraukimo, skaidrumo ir atskaitomybės principų įgyvendinimas;
- LFF narių atstovų Konferencijoje paskyrimo tvarka. Nėra aiškios ir vieningos LFF narių atstovų Konferencijoje paskyrimo tvarkos. Šis klausimas kiekvieno iš LFF narių yra reguliuojamas jų įstatuose, taip savaime užtikrinant skirtingų ir kartais pernelyg izoliuotų kriterijų taikymą asmenims, kurie yra atsakingi už esminių sprendimų priėmimą LFF. Taip pat tokia tvarka lemia neproporcingą (ir net ydingą) tam tikrų interesų grupių atstovavimą LFF konferencijoje. Kitas, ne mažiau svarbus aspektas yra tas, jog narių, ypač šakinių federacijų, paskiriami atstovai Konferencijoje neretai kartu yra ir LFF darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, kas iš esmės reiškia interesų konfliktą ir negali būti toleruojama;
- narystė regioninėse ir šakinėse asociacijose. Šiuo metu daugelio LFF narių, ypač šakinių asociacijų, nariais gali būti biudžetinės įstaigos – sporto mokyklos. Suteikiant galimybę asociacijų veikloje dalyvauti biudžetinėms įstaigoms atsiranda interesų konflikto grėsmė ir negali būti užtikrinamas nepriklausomumo nuo valdžios ir savivaldos institucijų principas, nustatytas UEFA ir FIFA įstatuose bei kituose dokumentuose. Kita narystės problema yra ta, kad kai kurių šakinių asociacijų nariais yra etatiniai LFF darbuotojai, kas vėlgi lemia interesų konflikto egzistavimą. Tokia

PROJEKTAS

situacija negali egzistuoti ir LFF etatiniai darbuotojai negali būti LFF priklausančių asociacijų nariais ar valdymo organų nariais ar atstovais LFF konferencijoje.

- Vykdomojo komiteto struktūra. Vykdomasis komitetas yra kolegialus LFF valdymo organas, kuris priima esminius sprendimus LFF, todėl jo nariams ir jų skyrimo tvarkai turėtų būti skiriamas itin didelis dėmesys. Tačiau šiuo metu situacija yra tokia, jog Vykdomajame komitete yra atstovaujamos visos 6 (šešios) šakinės asociacijos, tačiau teisę turėti atstovus Vykdomajame komitete turi tik dalis regioninių asociacijų ir kriterijai, kuriais remiantis yra renkami regioninių asociacijų atstovai, nėra numatyti LFF įstatuose. Kita problema – palyginti su plačiomis Vykdomojo komiteto galiomis, jo sudėtis yra gana siaura, kai kurie asmenys Vykdomojo komiteto nariais yra labai ilgą laiką tarpą, todėl kyla grėsmė, jog priimant sprendimus nėra atsižvelgiama į visų interesų grupių, kurioms gali turėti įtakos priimami sprendimai, poreikius. Tokia Vykdomojo komiteto struktūra lemia ne tik skaidrumo, bet kartu demokratijos, įtraukimo, efektyvumo ir veiksmingumo stoką LFF valdyme;
- šakinėms organizacijoms priskirtų funkcijų neaiškus vykdymas. LFF įstatuose kiekvienai iš šakinių asociacijų yra perleistas tam tikrų funkcijų vykdymas. Tačiau šiuo metu reali situacija yra tokia, jog nepaisant LFF įstatuose įtvirtinto funkcijų šakinėms asociacijoms delegavimo, kai kurias iš šių funkcijų įgyvendina pati LFF. Tokios situacijos priežastys yra kelios – LFF įstatuose nėra įtvirtinta šakinių asociacijų funkcijų įgyvendinimo tvarka, jų atskaitomybė LFF už joms perleistų funkcijų vykdymą, nėra aiškiai išskirtų šakinės asociacijos struktūrai taikytinų reikalavimų ir pan. Tokia situacija lemia efektyvumo, veiksmingumo, atskaitomybės ir skaidrumo principų pažeidimus;
- vykdomos veiklos išviešinimo trūkumas. LFF savo internetiniame puslapyje pateikia dokumentus, kurie susiję su jos vidaus valdymo tvarka, tačiau informacija, susijusi su konkrečių sprendimų LFF priėmimu, atskirų LFF strategijos sričių įgyvendinimu suinteresuotiems asmenims yra neprieinama, taip pat viešai nėra skelbiamos LFF finansinės ataskaitos. Visos šios informacijos išviešinimas pagerintų skaidrumo, atskaitomybės ir sąžiningumo principų įgyvendinimą.

Įvertinus Futbolo forumo metu išsakytus pasiūlymus bei Darbo grupės susitikimų su suinteresuotais asmenimis išdėstytas problemas, žemiau yra pateikiama LFF dabartinės situacijos SSSG analizė, kuri yra reikšminga Darbo grupei formuluojant savo pasiūlymus.

Stiprybės

- Lietuvos futbolo tradicijos
- Bendruomenės ir LFF noras keistis
- Žaidžiančių futbolą vaikų ir mėgėjų skaičius
- Pozityvūs precedentai regionuose
- Stiprios ir turtingos tarptautinės organizacijos (FIFA, UEFA)

PROJEKTAS

Silpnybės

- LFF prestižas
- Nacionalinės rinktinės reitingai
- Nacionalinio čempionato reitingas
- Valstybės (valdžios institucijų) dėmesio stoka
- Kvalifikuotų trenerių trūkumas
- Nenuosekli sportinio meistriškumo ugdymo sistema
- Futbolo valdymo sistemos ir koordinacijos trūkumai
- Skurdi infrastruktūra

Galimybės

- LFF požiūris – radikalios pertvarkos poreikio suvokimas
- Dalies futbolo bendruomenės noras keistis ir keisti
- Valstybės (valdžios institucijų) dėmesys ir dalyvavimas pertvarkoje

Grėsmės

- Dalies futbolo bendruomenės nenoras keistis ir keisti

4.3. Gerojo valdymo praktikos principų ir UEFA bei FIFA rekomendacijų įgyvendinimas sprendžiant LFF valdymo struktūros problemas

Iškeltas dabartinės LFF struktūros problemas didžiąja dalimi padėtų spręsti gerojo valdymo praktikos principų ir UEFA bei FIFA rekomendacijų įgyvendinimas. Tuo tikslu rengiant šį Raportą buvo konsultuojamasi su UEFA bei FIFA atstovais.

Visų pirma, yra reikalingas didesnis futbolo bendruomenės įtraukimas į futbolo valdymą. Viena efektyviausių priemonių, padėsiančių tai užtikrinti – metinių futbolo forumų organizavimas, kurių metu galėtų dalyvauti ne tik LFF narių atstovai, bet ir suinteresuoti asmenys, suteikiant jiems galimybę pasisakyti dėl strateginių ir didelę reikšmę futbolui turinčių klausimų. Kita priemonė, kuri taip pat padėtų užtikrinti visuomenės įtraukimą į LFF veiklą – numatyti, jog į LFF vykdomojo komiteto sudėtį įeitų ir keli nepriklausomi nariai. Kada asmuo turėtų būti laikomas nepriklausomu turėtų būti nustatyta LFF įstatuose.

Antra, LFF konferencijoje turi būti atstovaujama skaidriai, užtikrinant demokratinį LFF valdymo procesą. Narių atstovai konferencijoje turi būti kuo arčiau futbolo pagrindinės ląstelės – klubų. Tokiu būdu narystė LFF turėtų būti praplečiama ir remtis juridinių asmenų – futbolo klubų dalyvavimu. Svarbu užtikrinti, jog LFF lygmeniu būtų numatyti aiškūs kriterijai, kuriuos turi atitikti tiek LFF nariai, tiek jų atstovai konferencijoje, siekiant išvengti galimo interesų konflikto priimant sprendimus, o svarbiausi sprendimai konferencijoje turi būti priimami laikantis slapto balsavimo principo. Be to, futbolo klubai turėtų priklausyti atitinkamoms regioninėms asociacijoms ir, vykdydami savo, kaip nario funkcijas, prisidėti prie futbolo vystymo ir LFF valdymo.

PROJEKTAS

Trečia, Vykdomasis komitetas turi būti plečiamas įtraukiant įvairių su futbolu susijusių organizacijų (suinteresuotų asmenų) atstovus, tokiu būdu didinant suinteresuotų grupių vaidmenį futbolo valdyme. Vykdomąjį komitetą turi sudaryti visų regioninių asociacijų, teisėjų, trenerių, futbolo žaidėjų asociacijų, profesionalaus futbolo, moterų futbolo, salės futbolo atstovai bei nepriklausomi nariai. Tokiu būdu Vykdomajame komitete priimant sprendimus bus užtikrinami įvairių asmenų grupių interesai.

Ketvirta, turi būti užtikrintas vykdomos LFF ir jos narių veiklos viešumas bei atskaitomybė. LFF ir jos nariai savo interneto tinklapiuose turėtų skelbti ne tik jų veiklą reglamentuojančius vidaus dokumentus, bet taip pat padaryti viešai prieinamą informaciją apie realiai vykdomą veiklą, viešai skelbti finansines ataskaitas, audito išvadas bei rėmėjų lėšų panaudojimo ataskaitas. Skaidrumo ir nepriklausomumo principas taip pat turi būti taikomas ir atskiriems asociacijos nariams. Būtinybė užtikrinti nepriklausomumą ir išvengti interesų konflikto yra įtvirtinta tiek FIFA, tiek UEFA įstatuose. Todėl siekiant įgyvendinti šį principą Lietuvos futbolo valdyme, LFF nariais ir narių nariais neturėtų būti biudžetinės įstaigos, taip pat LFF etatiniai darbuotojai neturi būti LFF narių nariais, jų valdymo organų nariais ar atstovais LFF konferencijoje.

Penkta, siekiant efektyvesnio LFF valdymo ir proporcingo darbo krūvio paskirstymo, LFF turėtų atsirasti vykdomasis direktorius, kuris vykdytų „ūkines“ funkcijas.

Šešta, turėtų būti suformuota nepriklausoma Patarėjų taryba, kurios pagrindinė paskirtis – konsultuoti Prezidentą bei Vykdomojo komiteto narius priimant strateginę reikšmę LFF valdymui turinčius sprendimus. Šį organą turėtų sudaryti atitinkamų sričių ekspertai, kurie dalindamiesi savo profesine patirtimi padėtų užtikrinti efektyvių ir teisingų sprendimų priėmimą LFF.

Septinta, Remiantis FIFA elgesio kodekso pavyzdžiu turėtų būti patvirtintas LFF Elgesio kodeksas, numatant jame visumą principų, kurie užtikrintų skaidrų ir efektyvų LFF valdymo mechanizmą, kuris būtinas siekiant efektyvaus LFF tikslų įgyvendinimo.

Toliau šiame Raporte yra pateikiami pasiūlymai dėl naujos LFF struktūros, kurie formuluojami atsižvelgiant į šiame Raporte išdėstytus probleminius aspektus ir galimus jų sprendimų būdus, taip pat atsižvelgiant į gerojo valdymo praktikos principus ir galimą jų pritaikymą LFF valdymo struktūroje.

5. Siūlomi LFF valdymo struktūros pokyčiai

Siekiant spręsti aukščiau Raporte išdėstytas problemas bei tobulinti LFF valdymą ir įgyvendinti gerojo valdymo praktikos principus bei FIFA ir UEFA rekomendacijas, Darbo grupė teikia rekomendacijas dėl LFF valdymo struktūros pertvarkymo. Rekomendacijos

PROJEKTAS

teikiamos taip pat ir atsižvelgiant į su futbolu susijusių organizacijų ir kitų suinteresuotų asmenų Darbo grupei išsakytas ir pateiktas problemas.

5.1. Futbolo bendruomenės įtraukimas į futbolo valdymą, LFF veiklos pristatymas visuomenei ir futbolo bendruomenei

Efektyvi LFF valdymo struktūra turi remtis futbolo bendruomenės (suinteresuotų asmenų) įtraukimu į futbolo valdymą bei LFF veiklos pristatymu (išviešiniu) visuomenei ir futbolo bendruomenei. Siekiant šio tikslo turi būti:

- konsultuojantis su interesusotų asmenų atstovais patvirtinta futbolo strategija;
- viešinama pagrindinė su LFF veikla susijusi informacija;
- ne rečiau kaip kartą per metus organizuojamas futbolo bendruomenės forumas.

Futbolo strategija turi būti patvirtinta atsižvelgiant į diskusijų su interesusotų asmenų atstovais metu pateiktas pastebėjimus, kritiką, išsakytas opiausias Lietuvos futbolo problemas. Neatsiejamai nuo pačios strategijos patvirtinimo turi būti vykdomas ir jos įgyvendinimo vertinimo procesas.

Siekiant tinkamai įgyvendinti viešumo principą, tam tikra informacija, susijusi su LFF ir jos valdymu turi būti viešinama. Turi būti viešai prieinama tokio pobūdžio informacija apie LFF veiklą:

- LFF veiklą reglamentuojantys teisiniai dokumentai;
- LFF organizacinės struktūra;
- LFF strateginis planas;
- LFF Vykdomojo komiteto susirinkimų dienotvarkė ir protokolai;
- pagrindinė federacijos vadybos narių ir aukščiausias pareigas užimančių asmenų biografinė informacija;
- LFF Vykdomojo komiteto ir aukščiausias pareigas užimančių asmenų kontaktinė informacija;
- informacija apie LFF narius;
- metinė LFF veiklos ataskaita;
- metinė LFF finansinės veiklos ataskaita;
- informacija apie LFF vykiojo komiteto ir aukščiausias pareigas užimančių asmenų atlyginimus;
- LFF komitetų posėdžių ataskaitos;
- LFF pagrindinių renginių detalios ir aktualios informacijos ataskaitos.

Taip pat žiniasklaidos atstovams turi būti suteikiama galimybė dalyvauti LFF konferencijoje.

Ne rečiau kaip kartą per metus rengiamame futbolo forume turi būti pristatyti aktualūs Lietuvos futbolo klausimai, pagal galimybes kviečiami pasisakyti UEFA ir FIFA atstovai. Forume turėtų dalyvauti futbolo bendruomenės atstovai atstovaujantys įvairius interesus.

PROJEKTAS

Didelis dėmesys turėtų būti skiriamas futbolo sirgaliams ir visuomenės informavimo priemonių atstovams.

Maksimalia apimtimi įgyvendinus nurodytas priemones, LFF valdymas taptų demokratiškesnis ir skaidresnis, priimami sprendimai būtų labiau orientuoti į realius Lietuvos futbolo bendruomenės poreikius.

5.2. Nauja futbolo valdymo struktūra

Siekiant iškeltų tikslų ir LFF valdymo atitikimo gerojo valdymo praktikos principams turi būti pertvarkyta LFF valdymo struktūra. Darbo grupė siūlo įgyvendinti žemiau nurodytus pokyčius.

1. Turi būti numatytas ne baigtinis LFF narių sąrašas (kaip yra šiuo metu galiojančiuose LFF įstatuose), o nustatomi kriterijai, kuriuos atitinkantys subjektai galėtų tapti LFF nariais. Darbo grupės nuomone, LFF nariais turėtų būti:
 - futbolo klubai – įstatymų nustatyta tvarka įsteigti juridiniai asmenys (išskyrus biudžetines įstaigas), aktyviai veikiantys futbolo srityje. Aktyviai veikiantys futbolo srityje – per metus sužaidžiantys ne mažiau kaip dešimt rungtynių, registruotų COMET sistemoje;
 - futbolo klubų įsteigtos šakinės ir regioninės asociacijos, pripažintos FIFA arba UEFA, arba LFF Vykdomojo Komiteto ir organizuojančios ir vykdančios LFF pripažįstamus čempionatus ir pirmenybes;
 - futbolo žaidėjų, teisėjų bei trenerių asociacijos, pripažintos FIFA arba UEFA, arba LFF Vykdomojo komiteto. Tuo atveju, jeigu yra kelios asociacijos atstovaujančios šias interesų grupes, LFF nariu gali būti daugiausiai narių turinti asociacija.
2. Regioninės asociacijos turėtų vienyti tam tikroje apskrityje veikiančius futbolo klubus ir kitus futbolo subjektus, taip pat su LFF pagalba turėtų rūpintis futbolo plėtra regionuose, su LFF pritarimu organizuoti futbolo pirmenybes apskrities ar kelių apskričių mastu. Kiekvienas LFF narys – futbolo klubas kartu turi būti ir regioninės asociacijos nariu. Regioninių asociacijų nariais gali būti tik juridiniai asmenys (išskyrus biudžetines įstaigas). Šiuo metu veikiančios 10 regioninių asociacijų turėtų ir toliau tęsti veiklą atsižvelgiant į naujus kriterijus ir reikalavimus.
3. Šakinės asociacijos atstovauja tam tikrų futbolo bendruomenės dalių (moterų futbolo, salės futbolo, profesionalaus futbolo) interesus, organizuoja atitinkamus čempionatus ir pirmenybes. Šakinių asociacijų nariais gali būti tik juridiniai asmenys (išskyrus biudžetines įstaigas). Šiuo metu veikiančios salės futbolo asociacija ir moterų futbolo asociacija turėtų ir toliau tęsti veiklą atsižvelgdamos į naujus kriterijus ir reikalavimus. Atitinkamai, Lietuvos futbolo klubų asociacija A lyga turi būti transformuojama į profesionalų futbolą vienijančią asociaciją, kurios nariais būtų futbolo klubai, turintys A lygos ar I lygos licencijas.

PROJEKTAS

Šiuo metu veikiančios masinio futbolo asociacija bei vaikų ir jaunių futbolo asociacija turėtų surasti naujas bendradarbiavimo su LFF formas, kadangi dėl jų narystės (jų nariai yra daugiausiai fiziniai asmenys arba biudžetinės įstaigos) ir veiklos (iš esmės joms deleguotas funkcijas atlieka ar gali atlikti pati LFF) neatitiktų naujų narystės LFF kriterijų ir reikalavimų.

4. Futbolo žaidėjų, teisėjų bei trenerių asociacijų nariais gali būti tik fiziniai asmenys, susijungę į asociacijas profesiniu pagrindu. Kiekviena iš šių asociacijų turi nustatyti narystės kriterijus, atitinkančius asociacijos paskirtį. Teisėjų ir trenerių asociacijos narystės kriterijus turi būti UEFA arba LFF licencijos turėjimas, futbolo žaidėjų asociacijos narystės kriterijus – žaidėjas turi būti bent vieną kartą sudaręs profesionalaus futbolo žaidėjo sutartį.

Atsižvelgiant į tai, jog didžiąją dalį Techninio vystymo asociacijos narių sudaro futbolo treneriai, ši asociacija turi būti transformuojama į futbolo trenerių asociaciją arba steigiama nauja asociacija atstovauti futbolo trenerių interesus. Turi būti įkuriama futbolo žaidėjus vienijanti asociacija (arba transformuojama esama), kurios tikslas – užtikrinti futbolo žaidėjų teisių tinkamą įgyvendinimą bei apsaugą.

5. LFF Vykdomasis komitetas turi patvirtinti regioninių, šakinių ir kitų asociacijų privalomus tipinius įstatus. Tipiniuose įstatuose nustatoma narių valdymo struktūra ir kiti aspektai, užtikrinantys gerojo valdymo praktikos principų įgyvendinimą. Būtina šių asociacijų narystės LFF sąlyga – tipinių įstatų patvirtinimas.
6. Sprendimus dėl LFF narių priėmimo/pašalinimo priima Vykdomasis komitetas vadovaudamasis LFF įstatais. Narystės LFF mokesčių nustato ir tvirtina Konferencija. Konferencijai gali būti teikiami skundai dėl Vykdomojo komiteto sprendimų, susijusių su naryste.
7. Konferencijoje turi teisę dalyvauti visi LFF nariai, joje kiekvienas narys turi vieną balsą. Siekiant išvengti interesų konflikto. LFF etatiniai darbuotojai negali būti LFF narių nariais, jų valdymo organų nariais ar atstovais LFF konferencijoje.
8. Siekiant užtikrinti didesnę suinteresuotų asmenų įtraukimą į futbolo valdymą, LFF vykdomasis komitetas turi būti išplečiamas ir jį turi sudaryti:
 - 1) prezidentas;
 - 2) kiekvienos apskrities asociacijos prezidentas;
 - 3) teisėjų asociacijos prezidentas;
 - 4) trenerių asociacijos prezidentas;
 - 5) futbolo žaidėjų asociacijos prezidentas,
 - 6) profesionalaus futbolo asociacijos prezidentas,
 - 7) moterų futbolo asociacijos prezidentas,
 - 8) salės futbolo asociacijos prezidentas,

PROJEKTAS

9) trys nepriklausomi (jokios asociacijoms neatstovaujantys ir jų nariais nesantys ir nebūtinai su futbolu susiję) asmenys, iš kurių bent viena moteris.

9. Nepriklausomi Vykdomojo komiteto nariai turi atitikti šiuos nepriklausomumo kriterijus:

- nėra ir pastaruosius 4 (ketverius) metus nebuvo LFF nario nariu ar atstovu;
- nėra ir pastaruosius 4 (ketverius) metus nebuvo LFF darbuotoju;
- nėra jokio futbolo klubo narys ar darbuotojas;
- nėra LFF narių, futbolo klubo ar klubų finansinis rėmėjas, įmonės, kuri skiria minėtiems subjektams finansinę paramą, vadovas ar pagrindinis akcininkas;
- nėra aukščiau nurodytų asmenų artimas šeimos narys. Artimu šeimos nariu yra laikomi šie asmenys – sutuoktinis, partneris, tėvai, vaikai, seneliai, anūakai, tetos, dėdės, sūnėnai, dukterėčios ir kiti finansiškai priklausomi asmenys ir šių asmenų sutuoktiniai;
- nėra kitaip priklausomas nuo LFF ar jos narių.

Ar kandidatai atitinka nepriklausomumo kriterijus vertina LFF teisės skyrius ir savo išvadą pateikia Konferencijai. Esant neigiamai išvadai, kandidato prašymu dėl jo atitikimo nepriklausomumo kriterijams galutinai sprendžia Konferencija.

Susiklosčius aplinkybėms, kuomet LFF nariais yra kelios asociacijos, atstovaujančios vienos iš (3) – (8) punktuose nurodytų grupių interesus, atstovu Vykdomajame komitete tampa daugiau narių turinčios asociacijos prezidentas.

10. Prezidentą renka Konferencija.

Pirmąjį viceprezidentą iš Vykdomojo Komiteto narių skiria Konferencija Prezidento teikimu. Tik pirmasis viceprezidentas gali laikinai eiti Prezidento pareigas, šiam atsistatydinus ar negalint eiti pareigų dėl ligos. Dar du viceprezidentus (iš kurių vienas kuruoja regionų klausimus, kitas – kitus futbolo klausimus) iš Vykdomojo Komiteto narių skiria Konferencija Prezidento teikimu.

11. Generalinis sekretorius turi būti atsakingas už sporto klausimus. Generalinį sekretorių skiria Vykdomasis Komitetas Prezidento teikimu.

12. Įvedama LFF vykdomojo direktoriaus pareigybė. Prezidentas – atstovauja LFF, yra LFF „veidas“; generalinis sekretorius atsakingas už sporto klausimus; vykdomasis direktorius atsakingas už LFF kaip organizacijos administracinių klausimų koordinavimą LFF organų priimtų sprendimų įgyvendinimą. Vykdomąjį direktorių skiria Vykdomasis Komitetas.

PROJEKTAS

13. Prezidentas, Vykdomojo Komiteto nariai Generalinis sekretorius ir vykdomasis direktorius turi būti nepriekaištingos reputacijos. Laikoma, kad asmuo nėra nepriekaištingos reputacijos, jeigu jis yra teistas už sunkų ar labai sunkų nusikaltimą, nesvarbu, ar teistumas išnykęs, ar ne, taip pat teistas už kitą nusikalstamą veiką, kol teistumas neišnykęs.
14. Siekiant užtikrinti kvalifikuotą sprendimų LFF priėmimą, steigiama nauja institucija – nepriklausoma Patarėjų taryba, kurios pagrindinė funkcija – teikti konsultacijas Prezidentui ir Vykdomojo komiteto nariams dėl esminę reikšmę LFF valdymui turinčių sprendimų priėmimo. Patarėjų tarybą turi sudaryti įvairių sričių (pavyzdžiui, ekonomikos, teisės, marketingo, sporto ir kt.) profesionalai, jos narius skiria Vykdomasis komitetas. Darbas Patarėjų taryboje neatlygintinas.
15. Patvirtinamas LFF elgesio kodeksas. Jis turėtų būti rengiamas siekiant maksimalia apimtimi perkelti FIFA elgesio kodekse (2012 m. versija) įtvirtintas svarbiausias vertybes ir elgesio principus, į kurių įgyvendinimą turėtų būti orientuotas tiek LFF vidinis valdymas, tiek LFF veikimas santykiuose su trečiaisiais asmenimis.

5.3. Verslo ir futbolo santykiai

Futbolas – ne tik masiškai mėgstama, labiausiai žiūrima sporto šaka, bet ir verslą dominanti sritis. Lietuvos futbolo rinka yra palyginti nedidelė, tad verslo parama futbolui daugiausiai yra parama be grįžamosios naudos. Tačiau iš kitos pusės daugėjant socialiai atsakingo verslo mūsų šalyje, turi būti kuriami patrauklūs verslo ir futbolo bendradarbiavimo modeliai, kuriuos realizavus verslas turėtų grįžtamąją vertę – socialiai atsakingos įmonės statusą ir įvaizdį, indėlį į bendruomenės, ypač jaunimo užimtumo skatinimą, regiono, kuriame veikia, vardo garsinimą.

LFF turėtų organizuoti rinkodaros specialistų, dirbančių klubuose ruošimą, aprūpinti juos veiklos metodikomis, kad privačių lėšų pritraukimas į klubus būtų kuo efektyvesnis tokiu būdu sudarant verslui galimybės ir motyvaciją būti arčiau futbolo.

5.4. Valstybės bei savivaldos institucijų ir futbolo santykiai

Futbolas – populiariausias pasaulyje ir jau šiandien masiškiausias Lietuvoje sporto žaidimas, galintis padėti efektyviai spręsti vaikų ir jaunimo užimtumo, fizinio aktyvumo visoms amžiaus grupėms, nusikalstamumo prevencijos, bendruomeniškumo vystymo ir kitas problemas.

Reikšmingiems pokyčiams Lietuvos futbolo vystyme nepakaks tik futbolo bendruomenės ir LFF pastangų, būtinas radikalus valstybės bei savivaldos institucijų požiūrio pokytis bei bendradarbiavimas su LFF ir futbolo bendruomene. Tokio bendradarbiavimo pagrindas gali ir turi būti 2011–2020 metų valstybinės sporto plėtros strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. kovo 24 d. nutarimu Nr. XI-1296. Sporto, tame tarpe ir futbolo infrastruktūros vystymas turi tapti valstybės ir savivaldybių pirmaeilium uždaviniu.

PROJEKTAS

LFF, kartu su savo nariais – futbolo klubais, veikiančiais visuose Lietuvos regionuose, gali tapti svarbiu ir atsakingu partneriu Lietuvos Respublikos Vyriausybei sprendžiant aktualias alkoholizmo, narkomanijos, nusikalstamumo ir kt. prevencijos problemas. Siekiant atitraukti gyventojus ir ypač jaunimą nuo žalingų įpročių, be kitų priemonių yra būtina pasiūlyti kuo didesnę įvairovę veiklų ir renginių ugdančių sveiką gyvenimo būdą bei įpročius. LFF kartu su futbolo klubais visoje Lietuvoje į sporto užsiėmimus galėtų įtraukti daug daugiau gyventojų ir organizuoti jiems reguliarius treniruočių ir varžybų procesus pagal amžiaus grupes ir sportinius pasiekimus. Vadovaujantis Europos šalių patirtimi (Islandija, Airija, Estija ir kt.), Valstybine sporto plėtros 2011-2020 metais strategija ir pasitelkus socialinius partnerius (futbolo klubus) galima padidinti organizuotai ir reguliariai sportuojančių žmonių skaičių be papildomų nacionalinio biudžeto lėšų poreikio. Lietuvos Respublikos Vyriausybei tereikia nustatyti vienodas ir nediskriminacines finansavimo tvarkas nacionalinio biudžeto lėšomis visoms organizacijoms vykdančioms jaunimo sportinio ugdymo ir sportinės veiklos programas, nepriklausomai nuo jų institucinės priklausomybės.

Reikalingas pastovus LFF bendradarbiavimas su Seimu ir jo atitinkamais komitetais bei komisijomis, Vyriausybe, visomis ministerijomis, savivaldybių asociacija, atskiromis savivaldybėmis.

6. Iššūkiai (apibendrinimas)

Pokyčiai būtini, bet jie galimi tik suvienijus visuomenės, LFF ir valdžios institucijų pastangas, visuomenei suvokiant sporto ir fizinio aktyvumo reikšmę, turint modernią, demokratišką ir konkurenciją skatinančią futbolo valdymo struktūrą, valstybės ir savivaldos institucijoms suvokiant savo vaidmenį ir atsakomybę.

Pagrindiniai pokyčiai, siekiant, kad futbolas taptų sporto šaka Nr.1 Lietuvoje ir kurie turi būti įgyvendinti artimiausiu metu – naujų įstatų priėmimas. Jų pagrindu būtų iš esmės demokratizuojama LFF ir futbolo valdymo struktūra, sukuriama prielaidos įgyvendinti LFF Vykdomojo komiteto priimtą naująją Lietuvos futbolo strategiją iki 2020 m.

Futbolo klubai turi tapti pagrindiniu naujųjų futbolo namų karkasu.

Pokyčių organizatorius ir flagmanas – LFF.
