



A MAGYAR LABDARÚGÁS STRATÉGIÁJA

A MEGÚJULÁS ÉVTIZEDE 2010-2020

Félidei felülvizsgálat



A MAGYAR LABDARÚGÁS STRATÉGIÁJA

A MEGÚJULÁS ÉVTIZEDE 2010-2020

Félidei felülvizsgálat

Tartalomjegyzék

Előszó	6
Bevezetés	8
Vezetői összefoglaló	13
A társadalmi bázis szélesítése	20
Amatőrleátesítmény-fejlesztés	30
Utánpótlás-nevelés	40
Edzőképzés	50
Eredményesség	56
Nézőszám, szurkolók	62
Stadionfejlesztés	68
Hazai játékosok előtérbe helyezése	80
Sportegészségügy	86
Verseny- és intézményi szervezetek	92
Bajnoki rendszer és licenc	92
Informatika	98
Marketing és kommunikáció	102
Finanszírozás.....	108



Előszó

Az MLSZ Elnöksége 2011 augusztusában fogadta el 2020-ig tartó, 10 éves időszakra vonatkozó stratégiáját. E stratégia elsődleges céljaként a magyar labdarúgás több évtizede tartó hanyatlásának megállítását, a sportág presztízsének és társadalomban betöltött szerepének a hazai hagyományokhoz méltó, újbóli felemelését, valamint az európai középmezőny első feléhez történő felzárkózást tűzte ki céljául.

A 2011-ben megfogalmazott jelmondat, a „Mindenkinek a pályára!”, a mai napig jól fejezi ki, hogy a fenti célok elérésének alapvető feltétele, hogy gyermekként, amatőr- és szabadidős játékosként, szurkolóként, szervezőként vagy a legtehetségesebbek és legkitartóbbak esetében akár hivatásos futballistaként minél több ember szerezzon ehhez a csodálatos játékhöz

kötődően életre szóló élményeket. A széles társadalmi réteget bevonni képes, minőségi futball a közélet fontos eleme, beszédtema a mindennapok során, valamint a társadalom egésze számára is jelentős és pozitív közösségformáló erővel rendelkezik.

A labdarúgás népszerűségének, tömegbázisának növekedése szempontjából a 2011-2014 közötti időszak igazi sikertörténet, a korábbi csökkenő trend megfordításával a 15 évnél fiatalabb, egyesületben igazolt gyermekek száma több mint 70%-kal nőtt, a szabadidős játékosok száma pedig elérte a 100 ezer főt. Ez nem lett volna lehetséges az elmaradt pályainfrastruktúra tömeges mennyiségi és minőségi fejlesztése nélkül. Összességében elmondható, hogy az elmúlt négy év munkája a kitűzött célok eléréséhez szükséges extenzív

növekedést megalapozta, sőt, időarányosan túlteljesítette, a magyar labdarúgás felzárkózásához meghatározott mennyiségi igény a stratégiában megjelölt 10 éves időszak végére szinte bizonyosan rendelkezésre áll majd.

A 2015-2020 közötti időszak legfontosabb feladata ezért, hogy a létrehozott mennyiségi keretet megfelelő tartalommal töltsük fel. A cél egy olyan szemléletmód meghonosítása, amely versenyt, minőséget és hatékonyságot teremt a hazai futball minden szintjén, legyen az szabadidősport, élsport vagy az ezekhez szorosan kapcsolódó gazdasági és közéleti háttér. A szakmai színvonal javulásához elengedhetetlen, hogy a hazai szakemberképzés és utánpótlás-nevelés a legmagasabb európai normák szerint működjön, megfelelő minőség-biztosítási rendszer kerüljön kialakításra, valamint

a klubok működésében meghatározó szerepet játszó, az MLSZ által koordinált finanszírozási források is kizárólag a modern futball követelményeinek megfelelni képes működést támogassák.

Várakozásunk szerint mindezek hatására 2020-ra a labdarúgás a magyar társadalom fogyasztói kosarának olyan minőségi termékévé válik, amely a létesítmények és a játék színvonala mellett a szurkolók kiszolgálásban és a labdarúgás hazai közéletben elfoglalt szerepének felemelkedésében egyaránt megmutatkozik.

Dr. Csányi Sándor
A Magyar Labdarúgó Szövetség elnöke

Bevezetés

Társadalmi trendek

A magyar lakosság egészségi állapota nemzetközi összehasonlításban rendkívül rossz képet fest, és jelentősen elmarad attól, amit az ország gazdasági fejlettségi szintje lehetővé tenné. A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 2010-ben a születéskor várható átlagos élet-tartam férfiaknál 71, nőknél 78 év, ami messze elmarad az Európai Unió tagállamainak átlagától.

A szív-, érrendszeri- és daganatos betegségek kiemelkedően nagy egészségterhet jelentenek mind egyéni, mind társadalmi szinten. Ez a tény a fenntartható fejlődés és a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének esélyeit is rontja, a betegségek súlyos negatív hatást gyakorolnak az egyénre, a közösségre és a társadalomra.

A betegségek kialakulásában jelentős szerepet játszanak az egészségtelen táplálkozási szokások és a testmozgás hiánya, a lakosság túlnyomó része soha nem sportol. A 15 év feletti magyar népesség több mint fele túlsúlyos, minden negyedik felnőtt kimondottan elhízott, ami az OECD 2014-es adatai szerint az Európai Unióban a legrosszabb arány. A gyermekeknél jellemző a sporttól való elfordulás, egyre általánosabb, hogy a fiatalok számára a számítógép és a televízió jelenti a legfőbb kikapcsolódást.

A labdarúgás társadalmi szerepe

A természetes környezetben, szabadban végzett sport és rekreáció kiemelkedően hatékony a megelőzés, a jobb életminőség és lelkiállapot megőrzése szempontjából. A fenti társadalmi folyamatok megfordítására a sportág népszerűségét, elterjedtségét és hazai tradícióit figyelembe véve a labdarúgás előtérbe helyezése az egyik legalkalmasabb eszköz.

A hazai futball általános és tömeges elterjedése segít abban, hogy a fiatalok és idősebbek egyaránt egészséges és hasznos tevékenységgel töltsék szabadidejüket, csökkentve ezzel a társadalomra káros tevékenységeket, javítva a közbiztonságot, valamint felemelkedési lehetőséget kínál a hátrányos helyzetű társadalmi rétegek számára. A labdarúgás fegyelemre tanít, közösségi élményt ad, és elősegíti a fiatalok pszichés fejlődését. A sportegyesület a mindennapi élet szerves részévé válva alkalmas arra, hogy – a családhoz és az iskolához hasonlóan társadalmilag is hasznos, minőségi életre nevelje a fiatalokat.

Az ennek bázisán kialakuló, magas színvonalon működő élsport a sportsikereken keresztül egygyé kovácsolja a széles tömegeket, és segít egy büszke, sikeres és sportos nemzet kialakításában.

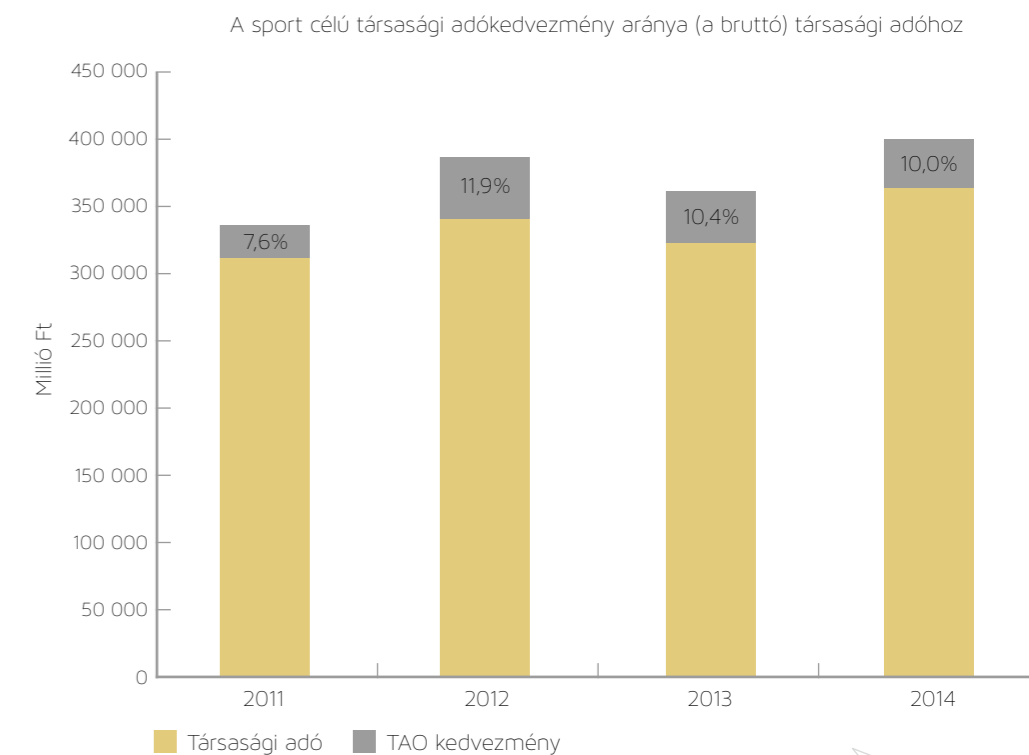
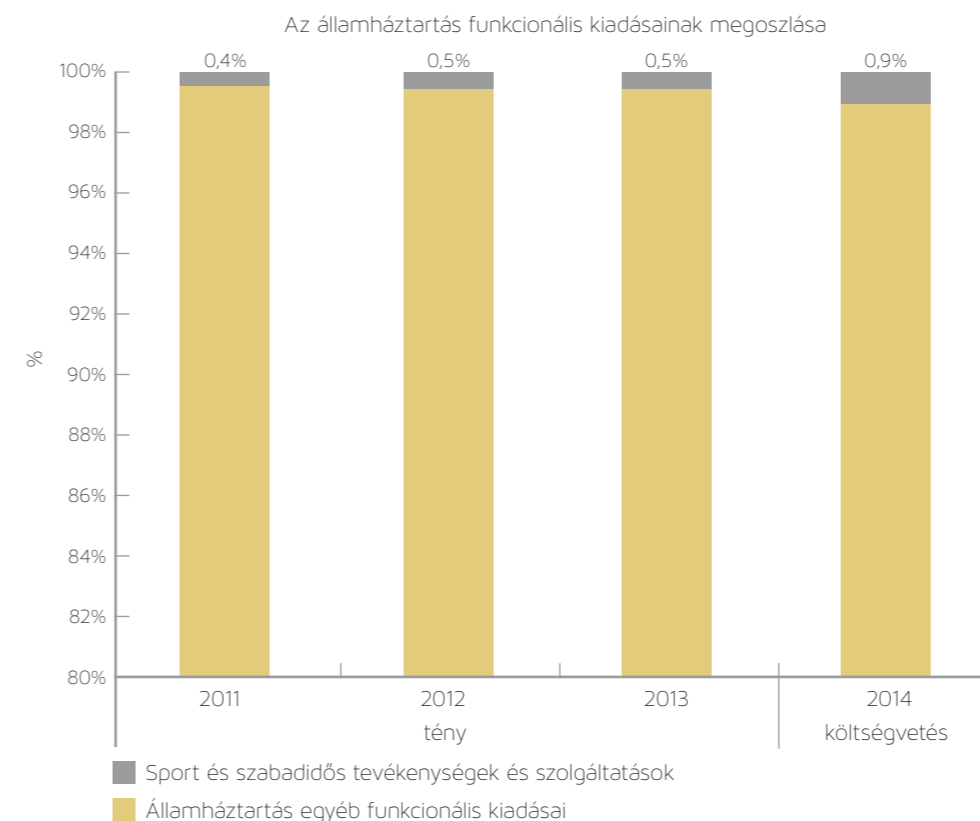
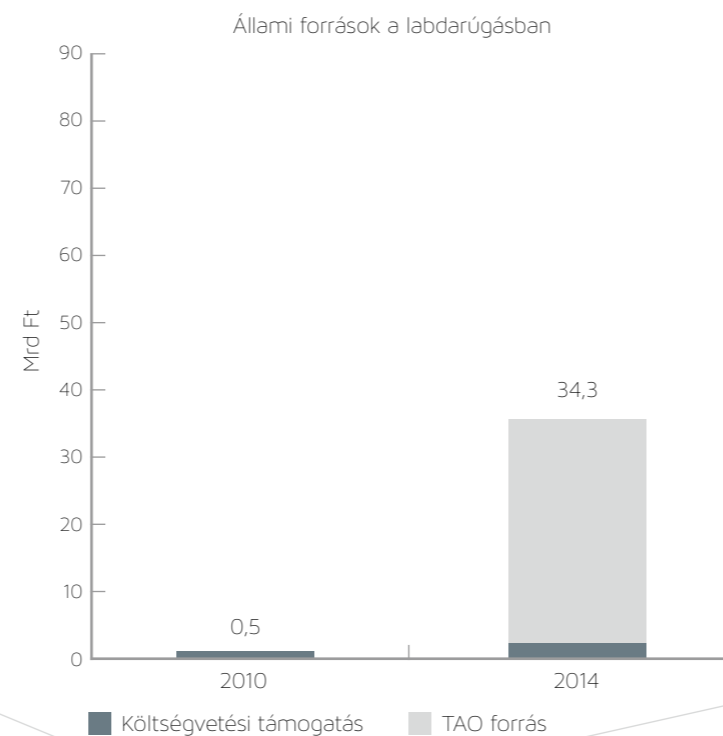
Gazdasági környezet, kormányzati politika

Felismerve a sport, ezen belül pedig a labdarúgás kiemelkedően hasznos társadalmi szerepét, valamint azt, hogy a hazai futballélet tömeges aktivizálása tisztán piaci forrásokból nem volna lehetséges, a Kormányzat az évtizedek óta hanyatló pályán mozgó labdarúgás határozott fejlesztését tűzte ki célul, és ennek megfelelően a korábbiaknál lényegesen nagyobb költségvetési forrásokat juttatott a magyar labdarúgás fejlesztésére. A 2010. évi költségvetésben 16 milliárd forint sporttámogatás szerepelt, ebből a labdarúgásra fordított összeg

0,5 milliárd forint körül alakult. A 2014. évi költségvetés már 100 milliárd forint feletti sporttámogatást tartalmazott. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a költségvetés sportcélú kiadásai a jelentős növekedés ellenére továbbra is mindössze a teljes költségvetés körülbelül 1%-át tették ki.

A tisztán a labdarúgáshoz köthető tételek összege 2014-ben – a Nemzeti Stadionfejlesztési Programon kívül – 2,4 milliárd forint volt. Mivel tartalmát tekintve

a TAO program keretében a labdarúgás számára juttatott forrás is egyfajta állami támogatásnak tekinthető, a fenti összegben túl további 31,9 milliárd forint TAO támogatás is figyelembe vehető, amely összességében már jelentős növekedést mutat. A TAO bevétel hatásának értékelésénél ugyanakkor figyelembe veendő, hogy az az ÁFA-hoz és az SZJA-hoz képest jóval kisebb állami TAO bevétel mindössze 10 %-át jelenti, amelynek egy része a sportszervezetek adózásán keresztül visszatér az államháztartásba.



Nemzetközi összehasonlítás

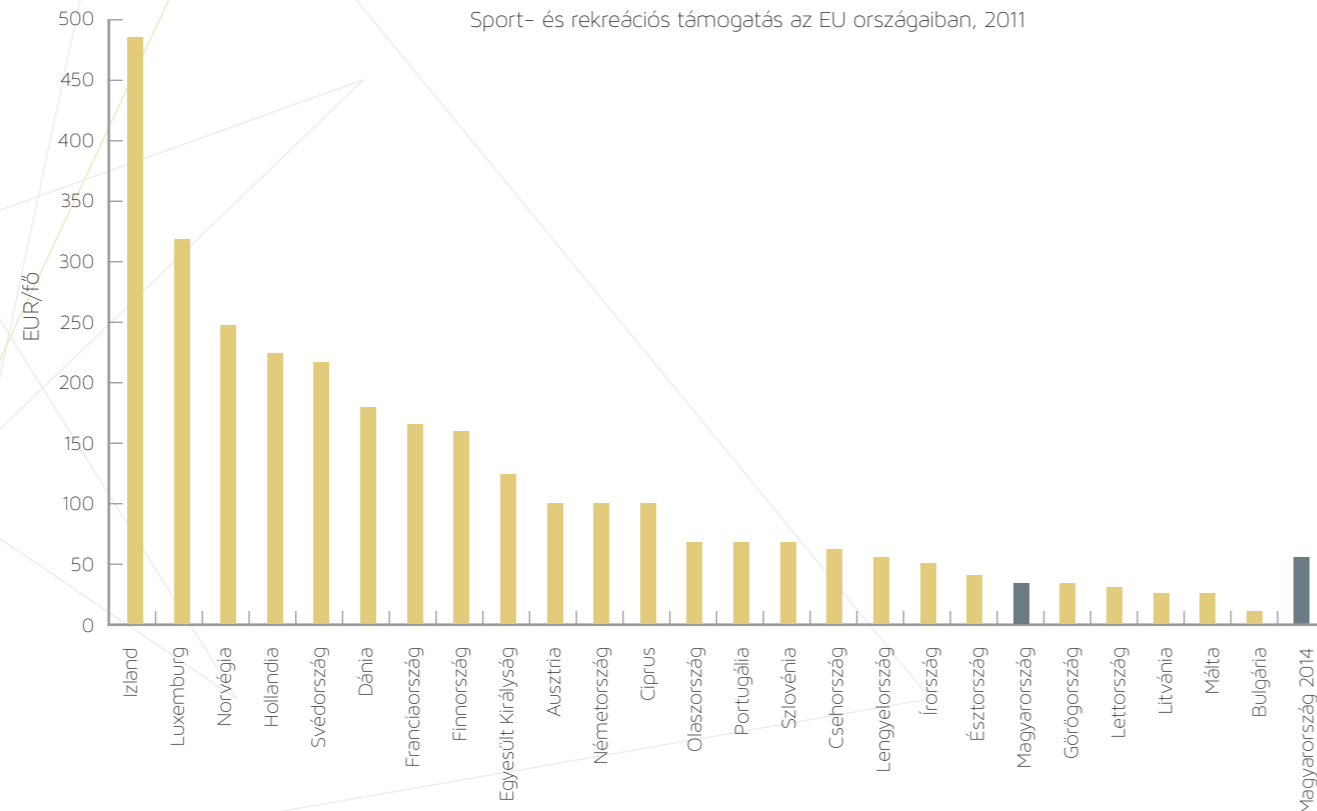
Általánosságban elmondható, hogy a sport pozitív társadalmi hatásai miatt Európa minden országában közpénzekből is részesül. A sportcélú állami támogatások összege az egyes országok költségvetésének eltérő prezentációja miatt közvetlen módon nehezen összehasonlítható. A legmegbízhatóbb statisztikát az EUROSTAT azon adatsora mutatja, amely Európa 30 országának központi költségvetését bontja fel olyan, már összevethető kategóriákra, mint például a „Rekreáció és sport”.

Az EUROSTAT által közzétett adatok szerint 2011-ben a rekreációs és sporttámogatások összege Magyarországon – a TAO támogatásokat is figyelembe véve – 441 millió euró volt, amely a vizsgált országok között a 19. legnagyobb támogatási összeget jelentette. Árnyaltabb képet mutat azonban, ha a támogatást az egyes országok népességéhez viszonyítjuk.

Magyarországon az egy főre jutó rekreációs és sportkiadások összege 2011-ben 44 euró volt, amellyel hazánk az Európai országok rangsorának alsó szakaszában helyezkedett el, mindössze öt országot megelőzve. A közép-kelet-európai országok közül Szlovénia 47%-kal, Csehország 36%-kal, Lengyelország pedig 27%-kal nagyobb összeget költött Magyarországnál lakosonként a sport és rekreációs területre. Az egyetlen régiós ország, amelyet hazánk megelőzött, a ranglista utolsó helyén szereplő Bulgária volt. (Megjegyezzük, hogy a lista Szlovákia és Románia vonatkozásában nem tartalmaz adatot)

Bár az EUROSTAT-on a 2011. évinél frissebb adatok nem állnak rendelkezésre, Magyarország 2014-es relatív pozíciója – az összehasonlító országok adatainak változatlanóságát feltételezve – jó közelítéssel becsülhető. 2011 és 2014 között a költségvetés működési jellegű sporttámogatásainak összege mintegy 23 milliárd forinttal, a TAO támogatások összege pedig 17 milliárd forinttal nőtt.

Ezt az összeget is figyelembe véve, Magyarország egy főre jutó rekreációs és sporttámogatása 44 euró/főről 57 euró/főre emelkedett, amely nagyságrendileg megfelel Lengyelország 2011-es kiadási szintjének,



azonban továbbra is elmarad Csehország és az európai elit mögött.

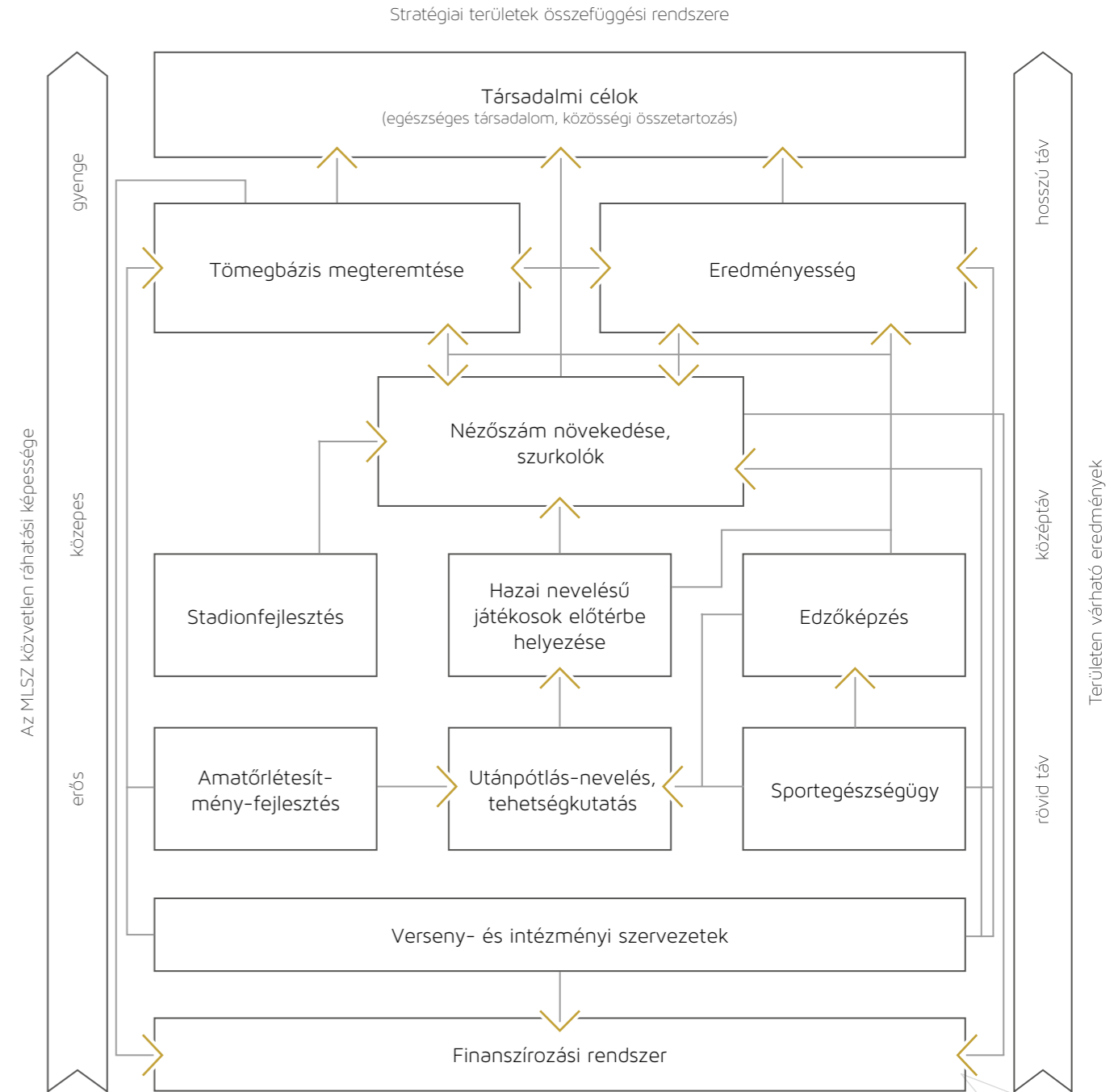
A régió kívülről tekintve az látszik, hogy az elmúlt években tapasztalható növekedés ellenére Magyarország lemaradása továbbra is jelentős azon országokhoz képest, amelyekben a rekreációs és sporttámogatások a legbőkezűbbnek mondhatók. Az egy főre jutó támogatások tekintetében a listát Izland vezeti, itt a támogatási összeg a magyarországi 9-szerese. Ez az összeg Hollandiában és Svédországban hazánkhoz viszonyítva 4-szeres, az Egyesült Királyságban és Ausztriában pedig 2-szeres.

A stratégia felépítése

A Magyar Labdarúgó Szövetség Elnöksége 2011. augusztus 30-án fogadta el a Szövetség 2020-ig tartó időszakra meghatározott stratégiáját. A stratégia kialakítása során kitűzött célokat, valamint ezek időszakos megvalósulását, kiegészülését és módosulását 11 fő stratégiai területen vizsgáljuk meg.

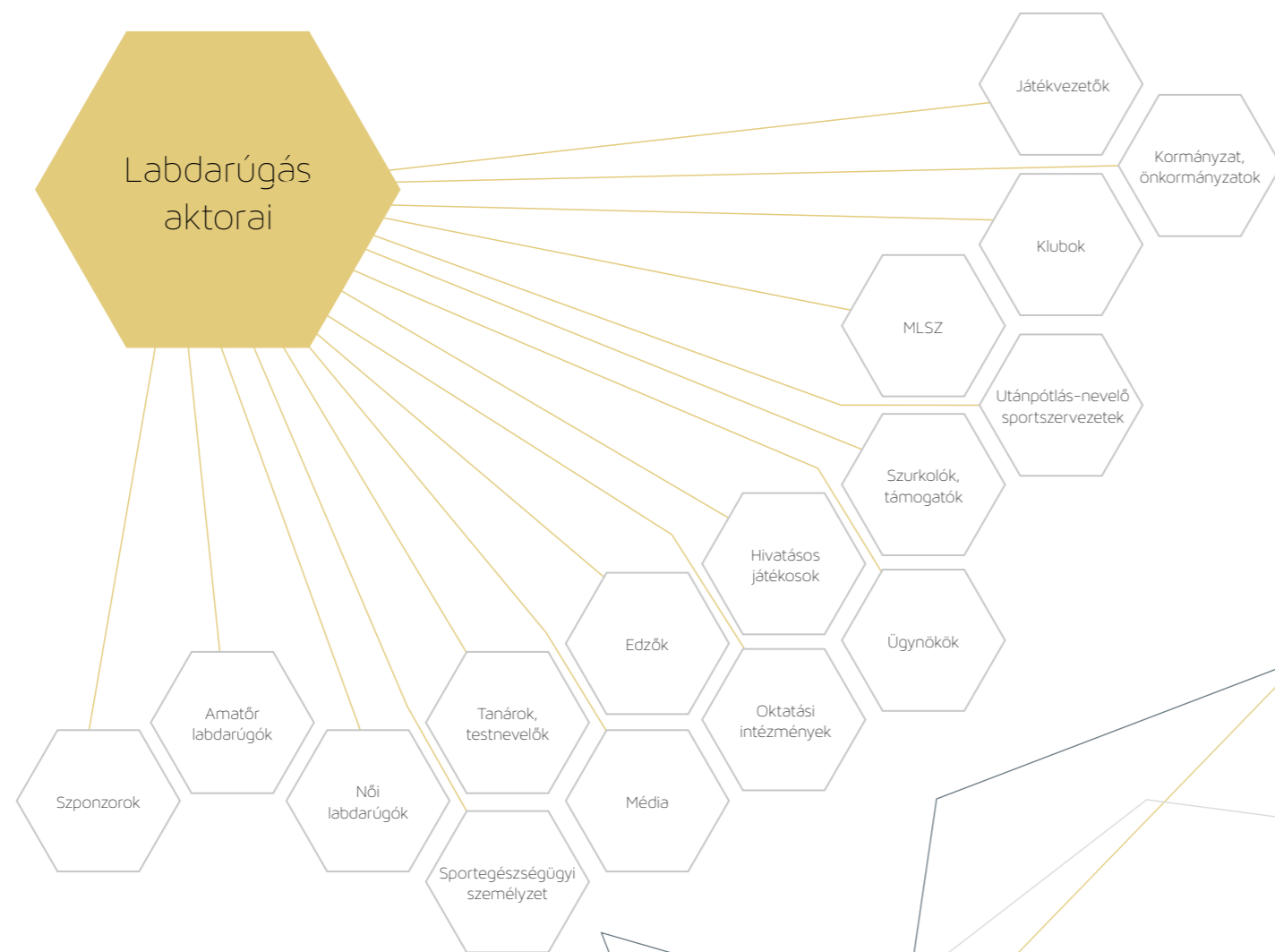
Az egyes területekkel kapcsolatban meghatározott célok eléréséhez a stratégia akciók és intézkedések formájában eszközöket azonosított. Fontos megjegyezni, hogy mivel sok esetben egy adott terület elérésének előfeltétele egy másik terület céljainak megvalósulása, bizonyos területek stratégiai céljai egyidejűleg más területi célok megvalósításának az eszközeként is tekintendők.

A stratégiai területeket, valamint az ezek között fennálló ok-okozati összefüggéseket az alábbi ábrán mutatjuk be:



Az egyes stratégiai területeken az MLSZ közvetlen ráhatásának lehetősége, valamint az az időtáv, amelyen a beavatkozások kifejtik, hatásukat eltérő. Míg a stratégiai területek kapcsolódási hálójának alsó szakaszán (pl. finanszírozás biztosítása, létesítmény-fejlesztés, sportegészségügy) az MLSZ döntései gyors eredményeket hozhatnak, addig a háló felső területein (pl. nézőszám, eredményesség, társadalmi hatások) az intézkedések csak jóval lassabban, közvetett módon, több áttételen keresztül éreztetik hatásukat. A fentiekből következően az MLSZ fő feladata a magyar labdarúgás szervezeti és infrastrukturális kereteinek kialakítása lehet, a játék színvonalának emelkedése, valamint csapataink sikeres szereplése már elsősorban ezen a bázison, a kluboknál folytatott szakmai munka közvetlen eredményeként érhető el.

A stratégiában kitűzött végső célok megvalósítása tehát kizárólag a szereplők összefogásával, valamint jól szervezett, kitartó és kemény munkájával lehetséges a hazai labdarúgóélet minden szintjén.



Vezetői összefoglaló

Háttér

Az MLSZ Elnöksége 2011-ben fogadta el 2020-ig tartó, 10 éves időszakra vonatkozó stratégiáját. A stratégia elkészítése során az MLSZ számos előfeltevéssel élt a jogi és finanszírozási környezettel kapcsolatban, majd célokat határozott meg a magyar labdarúgás felemelkedéséhez azonosított stratégiai területek vonatkozásában. A célokhoz konkrét sikerkritériumok is megjelölésre kerültek, amelyek lehetővé teszik az elindított akciók

és intézkedések helyességének, eredményességének visszamérését.

A stratégiai időszak feléhez közelítve fontos, hogy a sikerkritériumok időarányos teljesülését megvizsgáljuk és – amennyiben szükséges – korrekciókat hajtsunk végre a célok elérése érdekében tett beavatkozásokban, esetleg magát a kitűzött célt is módosítsuk.



A 2011-2014-es időszak legfontosabb intézkedései és eredményei

A 2011-2014 közötti időszak során a magyar labdarúgás fejlesztésében az egyes stratégiai területeken tett legfontosabb intézkedéseket és eredményeket az alábbi táblázatban foglaljuk össze:

Társadalmi bázis szélesítése

- ▶ Versenyengedélyek számának 25%-os növekedése
- ▶ Versenyengedélyes U15 alatti fiúk számának 71%-os, lányok számának 267%-os növekedése
- ▶ Szabadidős játékosok száma elérte a 100 ezer főt
- ▶ Amatőr versenyztetési költségek 90%-os csökkentése
- ▶ Pénzügyi ösztönzők bevezetése az elszivárgó korosztályok védelmében
- ▶ Grassroots ezüst minősítés megszerzése
- ▶ Borszik Intézményi Program átalakítása
- ▶ Középiskolás, egyetemi és öregfiúk bajnokságok szervezése
- ▶ Mindennapos testnevelés bevezetése az iskolákban

Amatőrleátesítmény-fejlesztés

- ▶ 282 új pálya építése az Országos Pályaépítési Program keretében
- ▶ 200 új pályaépítés, valamint számos pálya- és öltözőfelújítás engedélyezése a sportszervezeti TAO program keretében
- ▶ 700 sporttelep felújítása a Sporttelep-felújítási program keretében
- ▶ Budapesti létesítmény-fejlesztési program előkészítése

Utánpótlás-nevelés

- ▶ Egységes utánpótlás-nevelési koncepció kidolgozása
- ▶ Szakmai segítségnyújtás az akadémiák működésének fejlesztésére (Double Pass audit)

Edzőképzés

- ▶ Képzések UEFA újraakkreditálása
- ▶ Új képzési licenck kidolgozása, bevezetése (MLSZ Grassroots C, Elite Youth A)
- ▶ Egységes szakanyag készítése az utánpótlás-nevelés számára
- ▶ Tananyagok aktualizálása, bővítése
- ▶ Online tudásbázis kidolgozása
- ▶ Felvételi és vizsgakövetelmények szigorítása
- ▶ Szakmai konferenciák szervezése

Stadionfejlesztés

- ▶ 3, modern követelményeknek megfelelő stadion megépítése
- ▶ 28 stadion modernizációjának, 2015 és 2017 közötti rekonstrukciójának előkészítése
- ▶ Egységes sportrendészeti infrastruktúra kiépítése
- ▶ Puskás Ferenc Stadion átfogó rekonstrukciójának előkészítése 2018-ig

Hazai játékosok előtérbe helyezése

- ▶ Televíziós és névszponzori díjak elosztásának differenciálása a hazai fiatalok szerepeltetésének támogatására
- ▶ Hazai nevelésű fiatalok kötelező nevezése a felnőtt keretbe

Sportegészségügy

- ▶ Sérülés-adatbázis technikai feltételeinek megteremtése
- ▶ Kluborvosi licencvizsga előkészítése
- ▶ A FIFA prevenciók ajánlásainak bevezetése
- ▶ Erőnlétiedző-képzés elindítása
- ▶ Önálló kutatási projektek indítása

Verseny- és intézményi szervezetek

- ▶ NB II és NB III bajnoki rendszerének átszervezése
- ▶ NB II szakmai és gazdasági megerősödése
- ▶ Licencszabályok kiterjesztése
- ▶ Elektronikus ügyintézés bevezetése
- ▶ MLSZ informatikai rendszerének modernizálása
- ▶ Magyar Labdarúgás Fórumának elindítása
- ▶ MLSZ honlap, Facebook-oldal átfogó fejlesztése
- ▶ Twitter, Youtube (MLSZ TV) és Instagram csatorna elindítása
- ▶ Szponzorációs mátrix elkészítése

Finanszírozás

- ▶ Labdarúgás fejlesztésére fordítható források nagyságrendi növelése
- ▶ TAO program bevezetése és működtetése
- ▶ Utánpótlás-nevelés költségvetési támogatása
- ▶ Költségvetési forrás stadionfejlesztésekre
- ▶ Sportszervezetek tevékenységének fehéritése
- ▶ MLSZ által koordinált piaci források bővítése



Célok időarányos megvalósulása

Megállapítható, hogy a 2011-ben kitűzött **célok időarányosan teljesültek** (sőt, túlteljesültek) a sportág népszerűsítéséhez kapcsolódó olyan területeken, mint a labdarúgás **társadalmi bázisának növelése**, valamint a **stadion- és létesítmény-fejlesztés**. Különösen a labdarúgás jövője szempontjából kiemelten fontos gyermekkorosztályok és a női labdarúgók esetében figyelhető meg ugrásszerű növekedés mind a játékosok, mind a csapatok számában, amely várhatóan a későbbiekben a felnőtt korosztályok létszámnövekedésének dinamikájába is továbbgyűrűzik majd. A növekedés egyik legfontosabb tényezője volt, hogy nagy számban megépültek azok a pályák és létesítmények, amelyek mind a verseny-, mind pedig a szabadidősport számára biztosítják kulturált körülmények mellett a sportolás lehetőségét. A kitűzött célok időarányosan szintén teljesültek az **edzőképzés** és a **sportegészségügy** területén, ugyanakkor ahhoz, hogy a szakmai fejlődés hatásai a mindennapi gyakorlatban is érezhetőek legyenek, fontos, hogy a klubok is felismerjék e területek jelentőségét, és megfelelően kihasználják a bennük rejlő lehetőségeket.

Jelentős előrelépések történtek, azonban a kitűzött célok csak **részben teljesültek a hazai nevelésű játékosok előtérbe helyezése, a bajnoki rendszer és licenc, valamint a finanszírozás** területén. Több pénzügyi ösztönző is bevezetésre került annak érdekében, hogy az NB I-ben minél több hazai nevelésű fiatal kapja meg a fejlődéséhez szükséges játéklehetőséget, ugyanakkor az NB I-ben szereplő 23 év alatti, hazai nevelésű játékosok aránya csak mérsékelten növekedett. A bajnoki rendszer átszervezésre, a licenckövetelmények pedig

kiterjesztésre kerültek, ezáltal az NB I közvetlen háttérbázisát adó NB II szakmailag és gazdaságilag is megerősödött. Mindeközben az utánpótlás- és tartalékbajnokság koncepciójának kidolgozása még nem fejeződött be, a gazdaságilag kívánatosnak tartott licenckritériumok bevezetésének pedig a klubok gazdasági lehetőségei több esetben gátat szabtak. A stratégia megvalósításához szükséges érdemi forrásbővülés megtörtént, a sportágba áramló összegek minden területen meghaladták a 2011-2014-es időszakra meghatározott célszámokat. Negatívum ugyanakkor, hogy a piaci források bevonásában és a gazdasági szempontból önfenntartó működési modell kialakításában a klubok nem tudtak előrelépni, sőt, a TAO támogatások megjelenésével párhuzamosan megfigyelhető volt, hogy a szponzorok és önkormányzatok a labdarúgással kapcsolatos korábbi támogatásukat visszafogták. Az NB I-es klubok gazdasági helyzete, a televíziós jogdíjak növekedése és az új források megjelenése ellenére sem éri el a nemzetközi versenyképességhez szükséges szintet.

Már félidejében látható eredményeket értünk el	Számos előrelépés történt	Egyéb területek sikerei után várhatók eredmények
Társadalmi bázis szélesítése	Bajnoki rendszer és licenc	Utánpótlás-nevelés
Amatőrlehetőség-fejlesztés	Marketing és kommunikáció	Eredményesség
Stadionfejlesztés	Finanszírozás	Nézőszám
Edzőképzés	Hazai játékosok előtérbe helyezése	
Sportegészségügy		
IT		

A 2011-ben meghatározott stratégiai célok közül **elmaradás tapasztalható az utánpótlás-nevelés, az eredményesség és a nézőszám** tekintetében. Az utánpótlás-nevelés új rendszere – amely kiterjed a képzési elvekre, a képzés szervezeti hátterére, a versenyrendszerre, az MLSZ és az akadémiák közötti kapcsolatrendszerre, valamint a minősítési és kompenzációs mechanizmusra – még kidolgozás alatt áll, míg az utánpótlás-válogatottak eredményessége a megfogalmazott elvárásoktól elmaradt az elmúlt három év során. Az NB I átlagos nézőszáma 2011-2014 között rendkívül alacsony szinten maradt, míg a válogatott mérkőzések nézőszáma rövid emelkedés után az elmúlt két évben ismét a célérték alatt alakult. Bár a felnőtt férfi válogatott világranglista helyezése a 2006-2010 közötti időszakhoz képest jelentősen javult, mind a válogatott, mind a magyar klubcsapatok nemzetközi teljesítménye elmaradt a stratégiában rögzített eredményességi céltól.



Célok helyessége, módosulása

A 2011-2014-es időszak tapasztalatai alapján megállapítható, hogy a stratégiában lefektetett helyzetelemzések, a kitűzött célok és a célok elérése érdekében nevesített intézkedések túlnyomó része helyes és megalapozott volt.

A 2020-ra definiált stratégiai célok és az elérésükhöz szükséges eszközök módosítása az egyes stratégiai területeken a következők szerint szükséges:

1. Társadalmi bázis szélesítése

A versenyengedéllyel rendelkező felnőttek számának növelésére vonatkozó célkitűzések (120 ezer férfi, 10 ezer nő) nem változnak, ugyanakkor a 2011-2014-es időszak eredményeit figyelembe véve az MLSZ az igazolt gyermekek számának 60 ezerrel 90 ezer főre történő növelése mellett döntött. Hasonlóképpen, a szabadidős labdarúgók esetében a korábban 2020-ra megjelölt 100 ezer fős célt már elérve, a cél a növekedés fenntartásával 150 ezer játékos (köztük 90 ezer gyermek) regisztrálása.

A legfiatalabbak minél előbb történő bevonása érdekében a 2020-ig tartó időszakban tovább kell folytatni az iskolák becsatornázását, valamint a labdarúgásnak a jelenleginél több programmal kell megjelennie, kiemelt figyelmet fordítva a legnagyobb lemorzsolódást mutató középiskolás korosztályra és a női játékosokra. A gyerekek tömeges bevonásához alapvető, hogy a labdarúgás a mindennapos testnevelés bázisán bekerüljön a Nemzeti Alaptantervbe, a testnevelő tanárok képzésébe pedig a sportág Grassroots tartalommal beépüljön.

Az elkövetkező időszak további feladata, hogy megteremtődjön a Grassroots és az egyesületi versenylabdarúgás kapcsolata, amelyhez a körzeti labdarúgó eseményeknek kell kapcsolódási pontként szolgálniuk.

2. Amatőrlehetőség-fejlesztés

2014-ben az MLSZ elemzést készített a magyar labdarúgás optimális létesítményellátottságát biztosító infrastruktúra-igény felmérésére. Ez alapján 2020-ig az utánpótlás-neveléshez kapcsolódóan 200-250, míg a felnőtt labdarúgáshoz kapcsolódóan 100-150 grund, kis- és nagypálya megépítése, valamint számos további öltöző kialakítása és felújítása szükséges. Ehhez hozzávéve még az intézményi labdarúgáshoz szükséges pályákat, összességében a 2011-ben meghatározott pályaeépítési cél (800-1000 pálya) továbbra is mérvadó célnak tekinthető.

Fontos kiegészítés, hogy a létesítmény-fejlesztések hatása az egész ország területén érzékelhető legyen. Ezen belül is kiemelt feladat a lakosságszámhoz viszonyítva legrosszabb pályaellátottságú Budapest létesítmény-helyzetének javítása.

A célok megvalósításának legfontosabb feltétele, hogy a fejlesztések keretét adó programok folytatódjanak, illetve szükség szerint további programokkal, például kedvezményes pályaeépítési lehetőségekkel egészüljenek ki.

3. Utánpótlás-nevelés

Az utánpótlás-nevelésben a válogatottak világerse-nyeken elért eredményei helyett elsődleges célnak a kiemelkedő képességekkel rendelkező játékosok nevelését kell helyezni. Az MLSZ fő stratégiai célkitűzése hozzájárulni a nemzetközi szinten is versenyképes, az utánpótlás-nevelési folyamat végén közvetlenül a felnőtt csapatoknál számításba vehető játékosok felkészítéséhez.

Az utánpótlás-nevelés eredményesség-növekedésének alapfeltétele, hogy minél előbb bevezetésre kerüljön az országos lefedettséget és egységes szakmai koncepciót biztosító, átfogó utánpótlás-nevelési rendszer, valamint hogy az utánpótlás-nevelést támogató állami és MLSZ által koordinált források elosztásánál elsődleges szempont a szakmai munka hatékonysága és a szervezet produktivitása legyen.

4. Edzőképzés

Az MLSZ által végzett edzőképzés megfelelő keretei 2014-re kialakultak, a 2015–2020-as időszak során első-sorban e rendszer hatékony működtetésére, valamint alkalmas jelöltek minél nagyobb számban történő bevonására van szükség. Minél előbb ki kell alakítani azt a pedagógus-oktatási rendszert, amely biztosítja, hogy a mindennapos testnevelés keretein belül a labdarúgást értő és szerető testnevelők foglalkozzanak a gyerekekkel.

Annak érdekében, hogy a szakmai képzésben tapasztalt fejlődés a pályán elért eredményekben is megmutatkozzon, fontos, hogy a képzésben oktatott szakanyagok a gyakorlatban is következetesen alkalmazásra kerüljenek.

A minőségi szakember-ellátottság biztosításához egy olyan szigorú minőségbiztosítási rendszer bevezetése szükséges, amely eredményeként azon edzők esetében, aki nem tudnak az elvárásoknak folyamatosan megfelelni, akár az edzői licenc visszavonása is lehetségesé válik. Az ellenőrzés technikai alapjait nyújtó számítástechnikai fejlesztések már az MLSZ rendelkezésére állnak, a szankciók bevezetésének további feltétele azonban a megfelelő jogszabályi háttér megteremtése.

Annak érdekében, hogy a labdarúgás szakmaisága a jelenleginél jóval tágabb körben érvényesüljön, el kell érni, hogy egyes edzői licencké anyaga (elsősorban MLSZ Grassroots C) bekerüljön a tanárképző főiskolák oktatási anyagába.

5. Eredményesség

A 2020-ra kitűzött cél a válogatott világranglista-helyezését, valamint a magyar bajnokság UEFA kompozit listán elfoglalt helyezését illetően nem változott. Ugyan-csak elvárás marad, hogy a férfi válogatott 2020-ig két világbajnokság döntőjébe jusson.

A klubcsapatainkkal szembeni korábbi elvárást felülvizsgálva, 2015 és 2020 között indokolt elvárás az lehet, hogy egy magyar csapat jusson be minden évben a BL vagy EL őszi csoportkörébe.

6. Nézőszám, szurkolók

A 2011–2014 közötti időszak tapasztalatait, valamint azt a tény figyelembe véve, hogy a nézőszám növekedése más célok teljesítése esetén (pl. eredményesség, stadionfejlesztések), hosszabb távon érhető el, az MLSZ 2020-ra az NB I átlagos nézőszámára vonatkozó elvárást a jelenlegi kétszeresében, 6 ezer főben határozta meg.

7. Stadionfejlesztés

A 2011-ben kitűzött stadionépítési és- felújítási célok módosítása nem szükséges, elsősorban a már előkészített programok akadálytalan folytatására van szükség. A stadionbiztonság vonatkozásában ugyanakkor az eddigi célok kiegészítéseként új célként jelenik meg, hogy a rendszer kiépítésének megvalósulásával az NB I-es csapatok stadionjaiban a nézők biztonsága olyan mértékben garantálható legyen, amely 2020-ig lehetővé teszi a rendezői létszámok csökkentését, valamint a szolgáltató jellegű biztosítási gyakorlat kialakítását.

A központi jegy-, beléptető- és klubkártyarendszerben rejlő potenciál kihasználására az MLSZ tervei között szerepel a jegypénztári értékesítés gyorsaságának, valamint az online jegyértékesítő felület felhasználói élményének fokozása, valamint a klubkártyarendszer statisztikai moduljának fejlesztése. A statisztikai modul lehetőséget adna a mérkőzéseket gyakran látogatók számára különböző kedvezmények nyújtására (pl. alacsonyabb jegyár, kereskedelmi kedvezmény bizonyos cégekkel), valamint a rendezők és elemzők számára hasznos statisztikai adatok előállítására.

8. Hazai játékosok előtérbe helyezése

Az utánpótlás-nevelésből kikerülő fiatalok töretlen fejlődésének biztosítása érdekében a 2015–2020-as időszak egyik leglényegesebb feladata, hogy az akadémiák teljesítményének jelentős javulása mellett, az NB I-ben pályára lépő hazai játékosok aránya érdemben és minden klub esetében általánosan növekedjen.

A kitűzött célok elérése elsődlegesen a klubok finanszírozásában jelentős részt vállaló, MLSZ által koordinált és állami források (pl. vagyoni értékű jogok, TAO)

elosztásának a hazai nevelésű fiatalokat előtérbe helyező klubok irányába történő fokozott differenciálással javasolt.

A hazai játékosok arányának növelésére az MLSZ az NB I-es klubok számára meghatározott számú fiatal játékos szerepeltetésének kötelezővé tételét is meg kívánja vizsgálni.

9. Sportegészségügy

Sportegészségügyi szempontból a magyar labdarúgás legnagyobb feladata a 2015 és 2020 közötti időszakra vonatkozóan továbbra is annak elérése, hogy a professzionális kluboknál és utánpótlás-nevelő sportszervezetknél a modern kor követelményeinek megfelelő sportorvosi és tudományos háttér álljon rendelkezésre.

A kluborvosi licenc elvárásként kell, hogy beépüljön a csapatok licenckövetelményeibe. A 2014-re már elkészített sérülésadatbázis-szoftver napi használatának feltétele a rendszer hardverigényének mihamarabbi kielégítése. A rendszer kihasználása érdekében továbbá előrelépést jelentene nemzetközi benchmark adatok beszerzése, valamint az egészségügyi kíséreléssel használatának bevezetése is.

Annak, hogy a sportegészségügyben meglévő potenciál hatása a gyakorlati eredményekben is megjelenjen, alapvető feltétel, hogy a klubok felismerjék a terület jelentőségét, és olyan szakképzett orvosi-egészségügyi, sporttudományi csapatot működtessenek, amelyik folyamatos segítséget nyújt a kiválasztás, a sportolók folyamatos tesztelése, valamint a táplálkozástudományi ajánlások gyakorlati alkalmazása során. Ennek megoldásához alapvető fontosságú a képzett sportorvosok

számának növelése. Az ehhez szükséges anyagi feltételek kialakításában egy sportorvosi életpályamodell kidolgozása javasolt.

10. Verseny- és intézményi szervezetek

A következő öt éves időszak feladata, hogy elkészüljön egy, a tartalék és utánpótlás játékosok hatékony versenyztetését biztosító bajnoki rendszer. A szakmai fejlődés szempontjából kiemelten fontos, és a stadionfejlesztési program eredményeként létrejövő fűthető játéktérrel a 2015–2020 közötti időszakban lehetséges is válik, hogy a professzionális bajnokságokban növekedjen a mérkőzésszám.

A 2015–2020-as időszak informatikai szempontból kiemelt fejlesztése a modern kor követelményeinek minden szempontból megfelelő, digitális adminisztrációt, ügyintézés, adatbázis-építést és adatokhoz történő hozzáférést biztosító, ún. Integrált Futball Alkalmazás kidolgozása és bevezetése. A fejlesztési folyamat már elindult, az integrált rendszer megvalósulásának céldátuma 2015. december 31.

11. Finanszírozás

2014-ben az utánpótlás-nevelés strukturális reformjának előkészítéseként az MLSZ elemzést készített a magyar labdarúgás nemzetközi mércével is versenyképes utánpótlás-neveléséhez szükséges infrastruktúra beruházási és működési költségszint meghatározására. Az elemzés hasonló becslést a felnőttfutball számára szükséges beruházások vonatkozásában is tartalmaz.

Az elemzés alapján a 2015–2020-as időszakban a hazai futballinfrastruktúra beruházási igénye (stadionfejlesztések nélkül) összesen 55–60 milliárd forint, amelyből

25–30 milliárd forint az utánpótlás-neveléshez, további 25–30 milliárd forint pedig az amatőr felnőttlabdarúgáshoz kapcsolódik. Az infrastruktúra-beruházások finanszírozása reálisan állami (vagy TAO) források felhasználásával lehetséges.

Az utánpótlás-nevelés és a felnőttfutball működésével kapcsolatosan megfogalmazott célok megvalósítása a számítások szerint – a piaci bevételeken felül – nagyságrendileg évi 10 milliárd forint állami forrás bevonásával lehetséges.



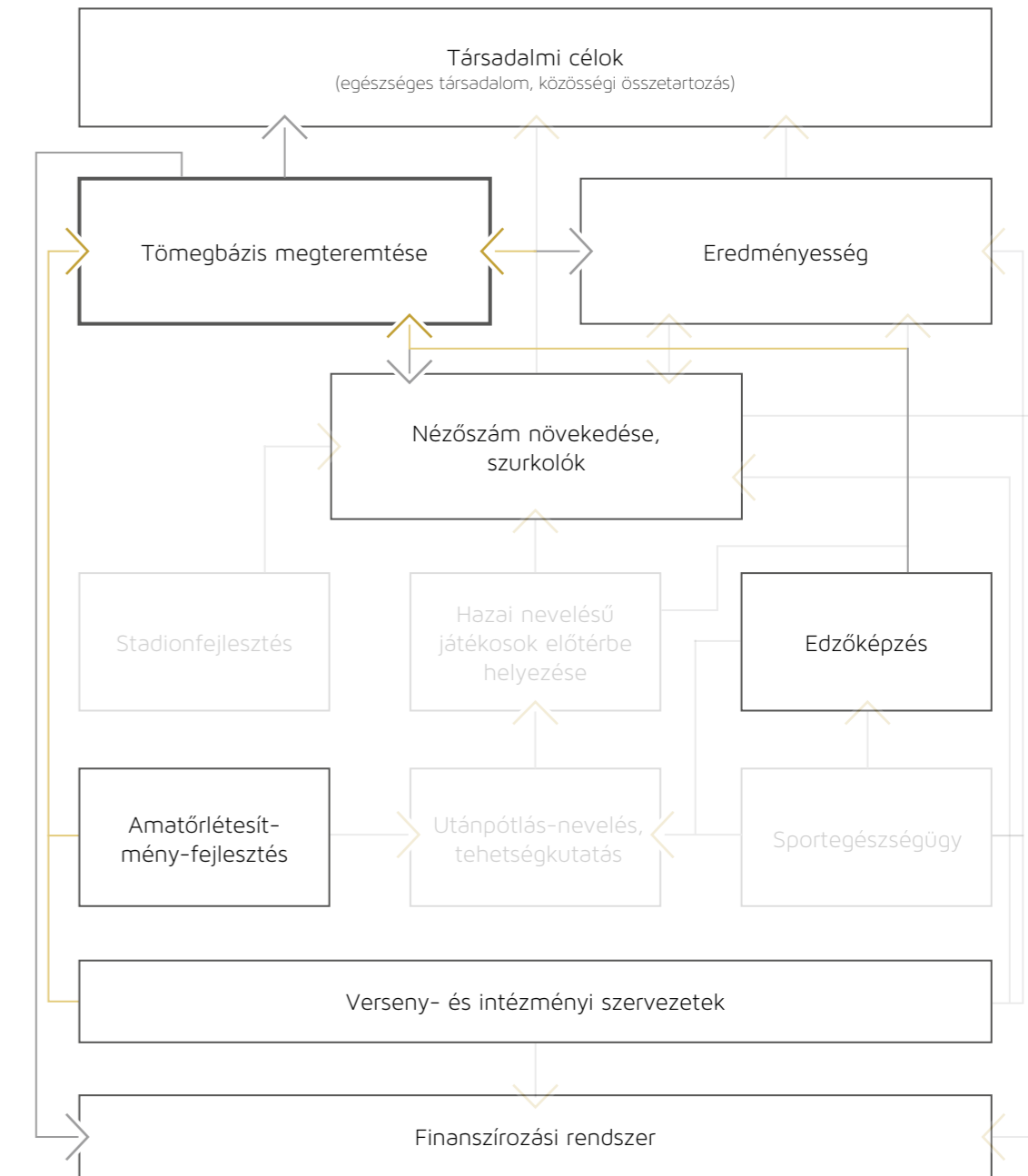


1. Stratégiai terület: A társadalmi bázis szélesítése

A terület stratégiai jelentősége

A labdarúgás számos pozitív hatást fejt ki a sportágot gyakorlók és azt szurkolóként követők életére mind egyéni, mind közösségi szinten. Annak érdekében, hogy ezek az előnyök társadalmi méretekben is érzékelhetők legyenek, a labdarúgás tömegbázisának jelentős növekedése szükséges.

A labdarúgás tömegbázisának megteremtése minde mellett a sikeres és eredményes versenysportnak, valamint a szurkolói bázis és a nézőszám növekedésének is alapfeltétele.



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Magvalósuláshoz szükséges
Versenyegevényes U15 feletti játékosok számának másfélszerezése	Amatőr versenyeztetési költségek csökkentése	A versenyegevényes játékosok számának növekedési céljai időarányosan megvalósultak	A versenyegevényes U15 feletti játékosokra vonatkozó célkitűzés nem változott	A már elindult programok töretlen folytatása
Versenyegevényes női játékosok számának 6-8-szorozása	Elszívárgó korosztályok védelme	A szabadidős játékosok számával kapcsolatos célok időarányosan megvalósultak	Versenyegevényes gyermeklabdarúgók száma érje el a 90 ezer főt	Létesítmény-fejlesztés folytatása
Versenyegevényes gyermeklabdarúgók száma érje el a 60 ezer főt	Létesítmény-fejlesztés	Az óvodai és iskolai labdarúgás bevezetése és a pedagógusok továbbképzési rendszerének kidolgozása a tervek szerint halad	Szabadidős labdarúgók száma érje el a 150 ezer főt	Labdarúgást szerető és értő testnevelők képzése
Szabadidős labdarúgók számának többszörözése (100 ezer fő elérése)	Grassroots programok indítása: -Bozsik Intézményi Program átalakítása -Középiskolás, egyetemi és öregfiúk bajnokságok szervezése	2014-ben Magyarország UEFA Grassroots ezüst minősítéssel rendelkezett, ami megfelel a terveknek	Labdarúgás teljes körű lefedettségének elérése óvodákban és iskolákban	Labdarúgás integrációja a Nemzeti Adeptantervbe
Gyermeklabdarúgó foglalkozások bevezetése óvodákban, iskolákban, teljes körű lefedettség	Mindennapos testnevelés bevezetése az iskolákban		Grassroots és egyesületi sport kapcsolódásának megeremtése	Szemléletváltás a toborzásban
2015-ig az UEFA Grassroots ezüst minősítés megszerzése			UEFA Grassroots ezüst fokozat megerősítése	Fejlődés az Önkéntesség és Szabadidős Grassroots területeken

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A 2011-ben elkészített stratégia a tömegesítéssel kapcsolatban, az egyes részterületek kvalitatív szakmai célkitűzései mellett, jól mérhető, számszerű célokat is meghatározott.

Ezek értelmében elvárásaként szerepelt, hogy a verseny-engedéllyel rendelkező U15 feletti férfi játékosok száma 2020-ra a másfélszerezésére, a női játékosok száma pedig 6-8-szorozásra nőjön. A 2020-ra kitűzött célszám a férfiak esetében 120 ezer, a nők esetében pedig 10 ezer főben került meghatározásra.

Emellett különösen fontos a szervezett keretek között futballozó gyermekek számának növelése, a 15 év alatti fiúk esetében 2020-ra 60 ezer fős versenyegevényes állomány kialakítása volt a cél.

A versenyegevényel nem rendelkező, de az MLSZ-nél regisztrált szabadidős játékosok számára vonatkozó célkitűzés 2020-ra 100 ezer fő volt.

A gyermeklabdarúgás fejlődése érdekében különösen fontos, hogy a labdarúgás az óvodás gyermekek mindennapjaiba, valamint az iskolai testnevelésbe is beépüljön. 2014-re célként az óvodai és iskolai labdarúgó foglalkozások bevezetésének elindítása, 2020-ra pedig már a sportág teljes lefedettségének elérése került megjelölésre az intézményekben.

A Grassroots területen az MLSZ 2015-ig a 4 csillagos, 2020-ra pedig az 5 csillagos besorolást kívánta megszerezni. A 2015-től megváltozott rendszerben mindkét minősítés ezüst fokozatnak felel meg.

A tömegbázis növelésére tett intézkedések 2011-től 2014-ig

1. Amatőr versenyeztetési költségek csökkentése

Az amatőr egyesületeknek – amelyekre jellemző, hogy finanszírozási problémákkal küzdenek – az MLSZ felé fizetendő versenyeztetési költségek korábban sok esetben az éves költségvetésük 50%-át is kitétek. Az amatőr bázis növelése érdekében a 2011/2012-es szezontól kezdve az MLSZ az amatőr egyesületek versenyeztetési költségeit (versenyegevény, játékevetők, pályahitelesítési díj, nevezési díj, tagdíj) 90%-ban átvállalta.

2. Elszívárgó korosztályok védelme

A 2013/2014-es évtől az utánpótlás-nevelés ösztönzésének céljából, a nevezési díj csökkentésén felüli, működési célú TAO támogatásban csak olyan amatőr csapatok részesülhetnek, amelyek utánpótlás-neveléssel is foglalkoznak. Ennek következményeként ma már olyan alacsonyabb amatőr osztályokban szereplő sport-szervezetek is indítanak utánpótlás-csapatokat, ahol ezt számukra a versenyszabályzat egyébként nem teszi kötelezővé.

Komoly problémát jelentett korábban, hogy amatőr felnőtt csapatok esetében U12-U15 között a versenyeztetés nem volt biztosított, így sok fiatal abbahagyta a sportágot. A Bozsik Program kiterjesztése az U12-U13-as korosztályokra jelentős segítséget nyújtott ezen fiatalok a sportágban tartására.





3. Létesítmény-fejlesztés

A sportág tömegesedésének egyik alapvető feltétele, hogy a labdarúgást űző férfiak és nők minden szinten a modern kor elvárásainak megfelelő, kulturált létesítményekben edzhessenek, és játszhasák mérkőzéseiket. A 2011-2014 közötti időszak során – elsősorban a TAO program keretein belül – számos sportpálya és öltöző épült vagy került felújításra.

(A létesítményfejlesztéssel kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket részletesen a 33. oldalon önálló fejezetben mutatjuk be)

4. Grassroots programok elindítása

A Grassroots program az UEFA által létrehozott Grassroots Charta mentén szerveződik, amely a gyermeklabdarúgás támogatását, szünidei labdarúgó táborok és a grundprogramok szervezését, önkéntesek és szervezők képzését, a szabadidős labdarúgás fejlesztését, valamint a szociálisan érzékeny területek és speciális szervezetek felkarolását tűzte ki célul.

Az UEFA által 2005-ben kialakított, majd 2014-ben átdolgozott minősítési rendszer 2015 óta arany, ezüst és bronz fokozattal jelzi az egyes országokban a Grassroots terület fejlettségi szintjét. A legmagasabb elérhető minősítés az arany fokozat. Magyarország 2010-es csatlakozása óta a bronznak megfelelő minősítéssel (1 csillaggal) rendelkezett. Az ezüst minősítésnek megfelelő második csillagot, amely az UEFA szociális és fogyatékkal élők programjának biztosításáért járt, Magyarország 2013 decemberében kapta meg. A Magyar Labdarúgó Szövetség 2011 óta indít speciális szervezetekkel együttműködve szociális programokat. Egyik ilyen

kezdeményezésével, a gyermekotthonokban élőket segítő projekttel az MLSZ 2013-ban az UEFA legjobb Grassroots projekt díját is elnyerte. 2014-ben, a 3. és a 4. csillag szintjének az elérésével az MLSZ ezüst fokozatú besorolást kapott az UEFA-tól, amelynek felülvizsgálata 2017-ben esedékes.

5. Bozsik Intézményi Program átalakítása

Az 5-14 éves korosztály számára az MLSZ tömeges méretekben a legnagyobb Grassroots projektjén, a Bozsik Intézményi Programon keresztül biztosítja a rendszeres sportolási lehetőséget a Grassroots filozófiája és a fair play szellemiség jegyében. 2011-2014 között, az MLSZ differenciált megközelítésének köszönhetően az 5-10 éves korosztály képzése új filozófiai alapokra került. A program keretében a regisztrált oktatási intézmények tanulóit heti kétszer egy óra tanórán kívüli labdarúgó foglalkozáson, valamint tanévenként négy körzeti Grassroots fesztiválon vehetnek részt.

Igazodva a fejlett Grassroots programmal rendelkező országok gyakorlatához, az MLSZ lényegesen átalakította ezeket az eseményeket. Az MLSZ utánpótlás-filozófiája ma már kimondja, hogy 10 éves kor alatt nem szabad eredményszemléletű képzést nyújtani és versenyszemléletű eseményeket szervezni a gyerekek számára. A korábban domináns versenyszemléletet felváltotta egy élmény és játéorientált megközelítés. Látványos változásokat eredményezett, hogy a fesztiválok passzív, a gyakorlást kívülről szemlélő gyerek immár nem lehet, ennek következtében eltűntek a cserejátékosok a pályák széléről. A csapatok versenyzetéséről a gyerekek készségfejlesztésére terelődött át a hangsúly.

6. Középiskolás, egyetemi és öregfiúk bajnokságok szervezése

A 15-19 éves fiatalok esetében megfigyelhető, hogy akik a jövőjüket nem a professzionális labdarúgás keretein belül képzelik el, eltávolodnak a sportágtól. Ennek a csoportnak a megtartása érdekében indította el az MLSZ 2012/2013-as tanévben a Coca-Cola kupát, amely keretében önszerveződő iskolai csapatok 5+1-es rendszerben, körzeti alapon szervezett kispályás bajnokságban indulhatnak. A Coca-Cola kupában a 2014/2015-ös szezonban már 400-nál több intézményből, 800 csapatban 5500 fiú és 2600 lány vett részt.

A 19-25 éves, főiskolai/egyetemi korosztály számára 2014-ban indult el a Telekom Egyetemi Labdarúgó Liga 16 felsőoktatási intézményben, 600 nevezett csapattal és több mint 3 ezer nevezett játékosal.

A 25 év feletti korosztály esetében elsősorban nem egyesületi keretek között, hanem jellemzően magán és megyei szervezésben, a Megyei Igazgatóságok koordinációja alatt kerülnek megrendezésre főként 5+1-es amatőrbajnokságok. Az élethosszig tartó labdarúgás jegyében a 35-45 éves korosztály részére a Megyei Igazgatóságok koordinációja mellett autonóm nagypályás öregfiúk bajnokságok, a 45 év felettiak számára nagypályás öregfiúk bajnokságok, a 60 év felettiak számára pedig 5+1-es kispályás veterán tornák kerülnek megrendezésre.

7. Mindennapos testnevelés bevezetése

A mindennapos testnevelés a 2012/2013-as tanévtől kezdve, felmenő rendszerben került bevezetésre az oktatási intézményekben.

A Magyar Diáksport Szövetség („MDSZ”) 2013 első felében kapta meg a mindennapos testnevelés tartalmi fejlesztésének feladatát. Az MLSZ elképzelése szerint a mindennapos testmozgásban a labdarúgásnak vezető szerepet kell vállalnia, ezért az MLSZ stratégiai megállapodást kötött az MDSZ-szel annak érdekében, hogy a labdarúgás Grassroots tartalommal bekerülhessen a Nemzeti Alaptantervbe. A tantervi integráció lezárultáig az MLSZ alternatív kerettantervek biztosításával járul hozzá a labdarúgás előtérbe helyezéséhez az oktatásban.



Célok időarányos megvalósulása 2014-ig

A versenyengedéllyel rendelkező, U15 feletti férfi játékosok száma 2014. június 30-án 88,2 ezer fő volt, amely 2010-hez képest (87,7 ezer fő) 3%-os növekedést mutat. Ez, figyelembe véve, hogy a versenyengedélyes játékosok száma ezekben a korosztályokban 2010-2012 között még csökkent, komoly eredménynek tekinthető.

A női játékosok esetében ugyanakkor az U15 feletti korosztályokban látványos növekedés figyelhető meg, a versenyengedéllyel rendelkező hölgyek száma 2011 és 2014 között megduplázódott és megközelítette a 4 ezer főt.

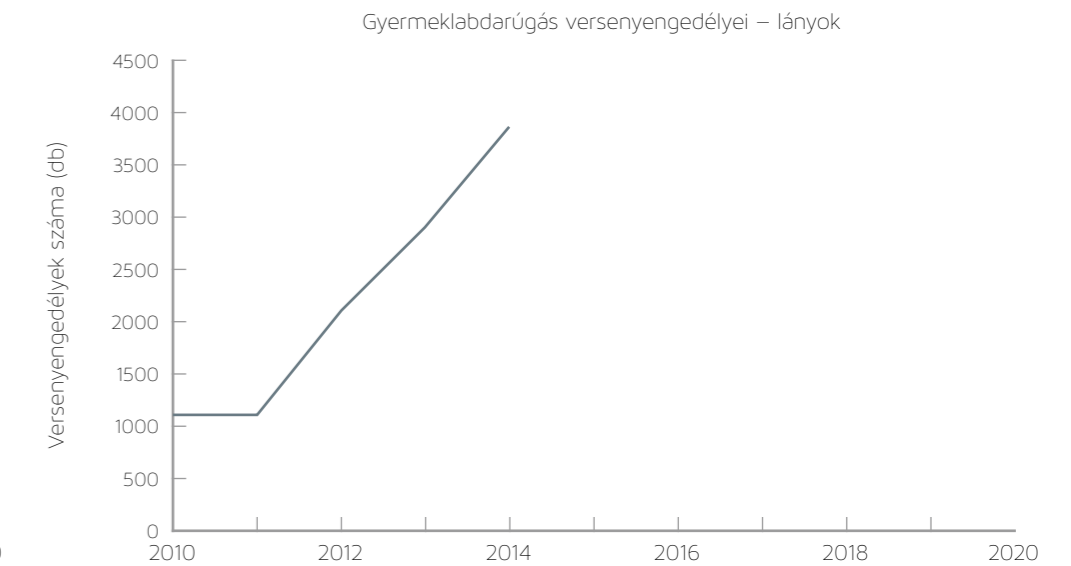
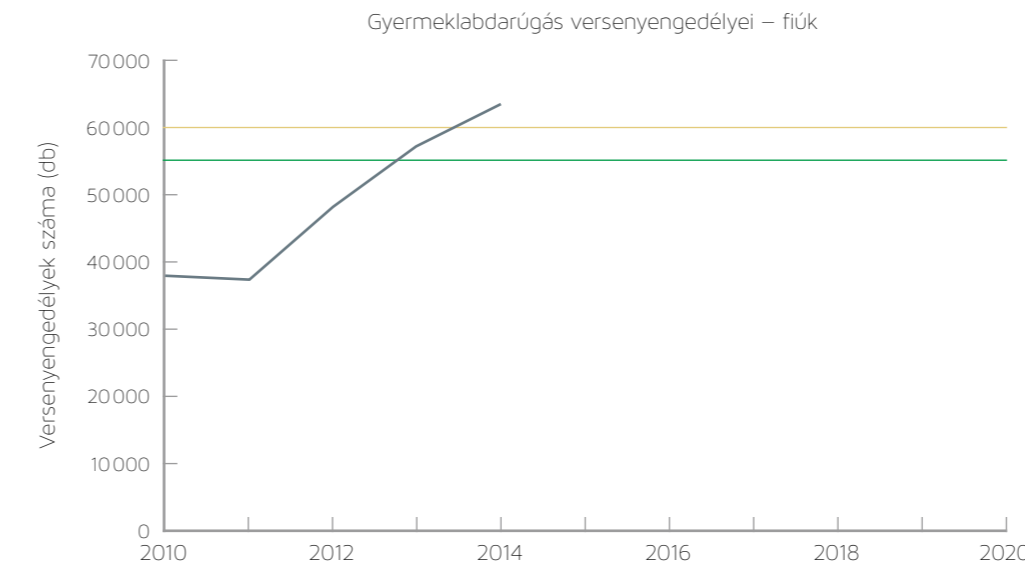
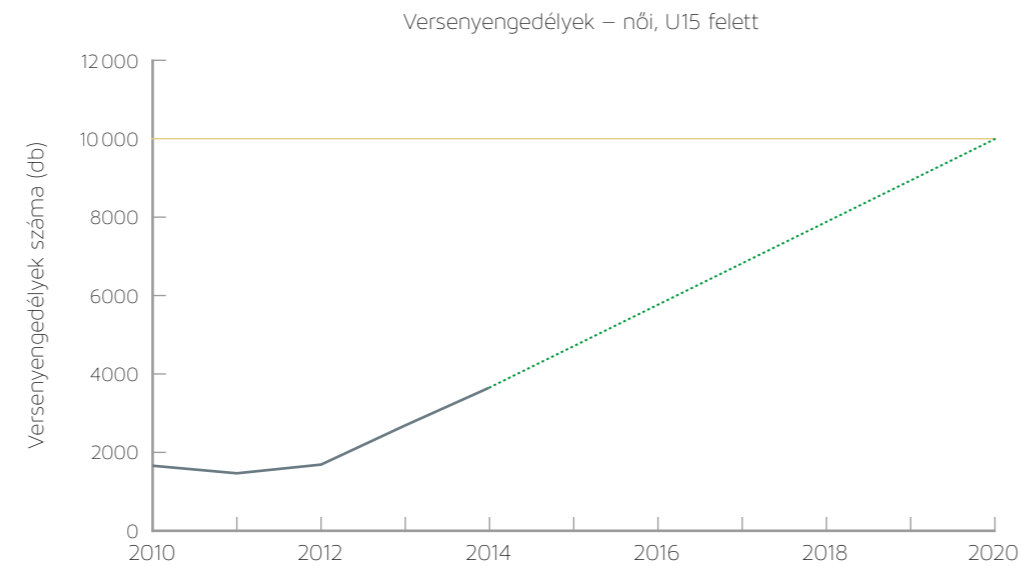
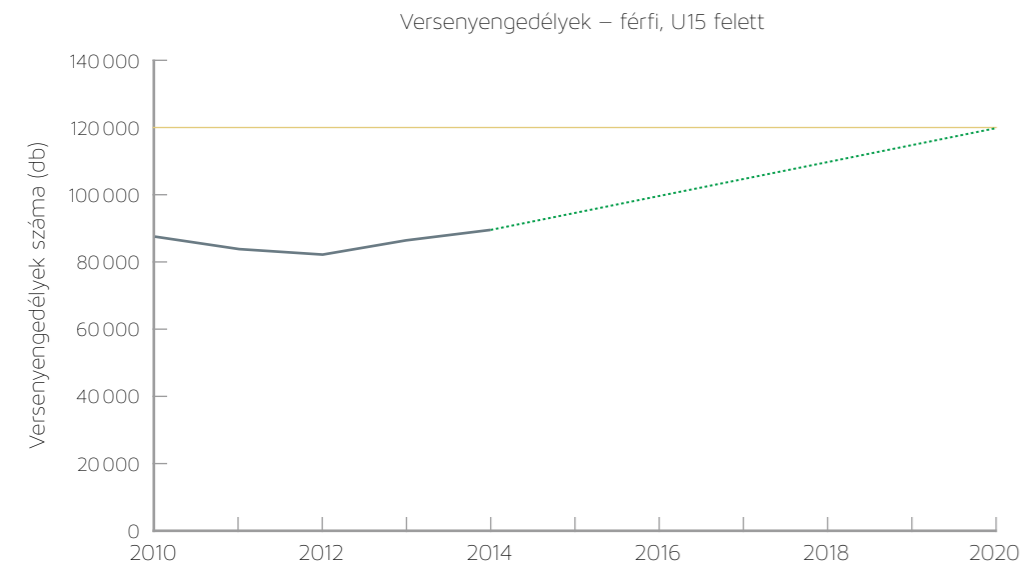
A versenyengedélyek számának növekedése legnagyobb részben a 15 évnél fiatalabb korosztályban következett be. A versenyengedélyes fiúk száma 2010 és 2014 között 71%-kal nőtt, és megközelítette a 63 ezer főt, amely már 2014-ben meghaladta a 2020-ra kitűzött célszámot. A lányok esetében a 15 év alattiak versenyengedélyeinek száma elérte a 4 ezret.

Hasonló sikerek figyelhetők meg a szabadidős futball területén, ahol a Grassroots programokban regisztrált játékosok száma már 2014-re meghaladta a 2020-as célkitűzésben szereplő 100 ezer főt

A mindennapos testnevelés a 2012/2013-as tanévtől került bevezetésre az iskolákban. A labdarúgó foglalko-

zások kiterjesztése, az alternatív kerettantervek kialakítása, valamint a labdarúgás bevezetése a Nemzeti Alaptantervbe – az ütemtervnek megfelelően – kidolgozás alatt áll.

Magyarország a célként meghatározott ezüst UEFA Grassroots minősítést elérte.



■ Versenyengedélyek – férfi, U15 felett
■ 2020-as cél
⋯ Cél eléréséhez szükséges növekedés (évi +5300)

■ Versenyengedélyek – női, U15 felett
■ 2020-as cél
⋯ Cél eléréséhez szükséges növekedés (évi +1020)

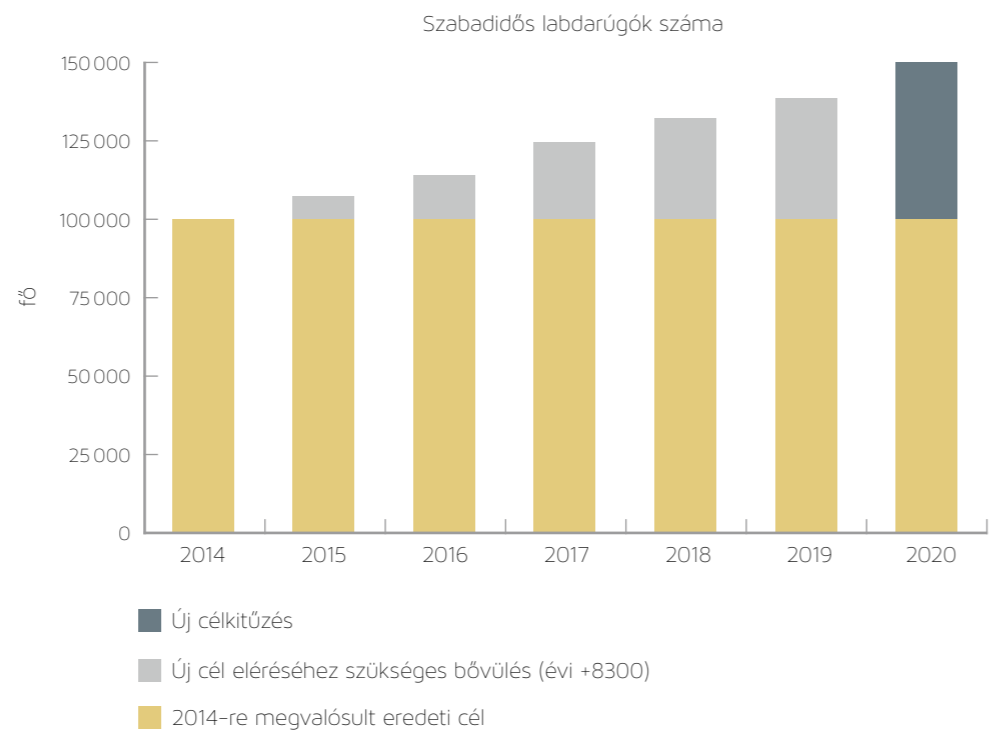
■ Gyermeklabdarúgás versenyengedélyei – fiúk
■ Céltérték (2014)
■ Céltérték (2020)

■ Gyermeklabdarúgás versenyengedélyei – lányok

Módosított stratégiai célok

Az U15 feletti versenyengedélyek számának lassabb növekedését a gyermek korosztályokban sportolók létszámnövekedése összességében ellensúlyozta, míg a gyermek korosztályok növekedésének hatása vélhetően a későbbiekben a felnőtt létszámnövekedésbe is továbbgyűrűzik majd. A versenyengedéllyel rendelkező felnőttek számának növelésére 2020-ra vonatkozó célkitűzések így nem változnak, ugyanakkor a 2011-2014-es időszak eredményeit figyelembe véve, a Szövetség az igazolt gyermekek számának 60 ezerről 90 ezer főre történő növelése mellett döntött.

Hasonlóképpen, a szabadidős labdarúgók esetében a korábban 2020-ra megjelölt 100 ezer fős célt már elérve, a cél a lendületes növekedés fenntartásával 150 ezer játékos (köztük 90 ezer gyermek) regisztrálása.



A legfiatalabbak minél előbb történő bevonása és sportágban tartása a tömegbázis megteremtésének két kulcsterülete. Ennek érdekében a 2020-ig tartó időszakban tovább kell folytatni az iskolák becsatornázását, valamint a labdarúgásnak a jelenleginél több programmal kell megjelennie, kiemelt figyelmet fordítva a legnagyobb lemorzsolódást mutató középiskolás korosztályra.

Az elkövetkező időszak feladata, hogy megteremtődjön a Grassroots és az egyesületi versenylabdarúgás kapcsolata. Ehhez a körzeti labdarúgó eseményeknek

kell kapcsolódási pontként szolgálniuk, teret biztosítva az utánpótlás-nevelő sportegyesületek szakemberei számára, hogy felfedezhessék és az egyesületi programokba kiválaszthassák a legtehetségesebb gyerekeket.

A Grassroots területen fontos a már elkezdett és jónak bizonyult programok töretlen folytatása. Az új minősítési rendszerhez kapcsolódó cél 2020-ig az ezüst fokozat megerősítése, valamint az ennek kritériumaként megjelölt valamennyi feltételnek történő folyamatos megfelelés.

A megvalósításhoz szükséges tényezők

A 2020-ra meghatározott, módosított célok megvalósításához elsődleges fontosságú, hogy a már megkezdett programok ne sérüljenek, a megvalósításukhoz szükséges finanszírozás pedig a jövőben is rendelkezésre álljon. Az elindított Grassroots programok tartalmát tekintve lényegi módosítások nem szükségesek, a programok folytatása az elsődleges cél.

Az elkövetkező időszak létesítmény-fejlesztési stratégiájában a grundélet beindításának, az óvodai és iskolai pályák megépítésének kell központi szerepet betöltenie. Ez nem jelenti a stratégia módosítását, sokkal inkább egy hangsúlyeltolódásnak kell bekövetkeznie a Grassroots felé annak érdekében, hogy nagy számban épülhessenek meg azok a kispályák, amelyek biztosítják a szükséges infrastruktúra-bázist.

A gyerekek tömeges bevonásához továbbra is alapvető fontosságú, hogy a mindennapos testnevelés bázisán a labdarúgás Grassroots tartalommal 2016/2017-től bekerüljön a Nemzeti Alaptantervbe. Ez azonban önmagában nem elegendő, ugyanis a gyerekek fejlesztésének sajátosságait ismerő, felkészült, a labdarúgás iránt elkötelezett szakemberekre is szükség van. Ehhez el kell érni a pedagógusok Grassroots tartalmú továbbképzését, el kell oszlatni a női testnevelők ellenérzéseit a sportággal kapcsolatban, és középtávon a testnevelő tanárok BSc képzésébe Grassroots tartalommal kell beépíteni a labdarúgást.

A tehetségek hatékony kiválasztásának egyik alapfeltétele, hogy az utánpótlás-nevelő sportszervezetek (akadémiák, alközpontok) felismerjék az 5-14 éves korosztálynak rendezett fesztiválokban rejlő potenciált,

és toborzási stratégiájuknak ezt szerves részévé tegyék. A Grassroots területen meghatározott cél alapján elsősorban az önkéntesség és szabadidős területeken fontos fejlődni.



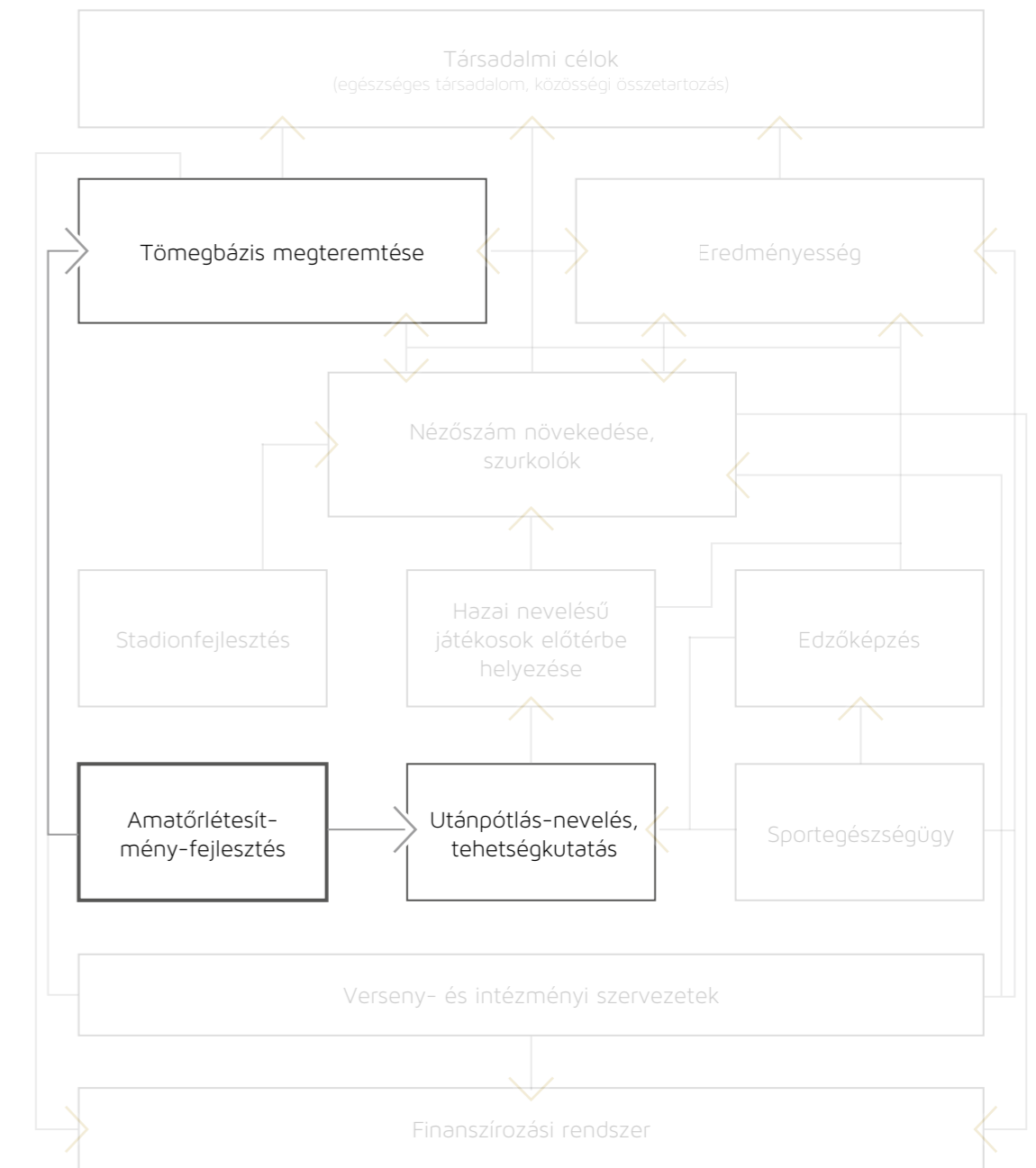


2. Stratégiai terület: Amatőrlelétesítmény- fejlesztés

A terület stratégiai jelentősége

A korszerű pályák, öltözők és egyéb létesítmények rendelkezésre állása alapvető fontosságú a labdarúgás stratégiai céljainak megvalósításához. A színvonalas infrastruktúra olyan körülményeket biztosít, amelyek növelik a labdarúgás tömegbázisát mind a fiatalok, mind a felnőttek körében. A megfelelő edzéslehetőségek rendelkezésre állása a fiatal tehetségek labdarúgásban tartását, a színvonalas edzőmunkát, valamint a jelen és jövő futballfogyasztói táboraának növelését egyaránt szolgálja.

(A professzionális versenyzés színhelyéül szolgáló stadionfejlesztéseket a 68. oldalon önálló fejezetben mutatjuk be).



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
800-1000 pálya építése	Országos Pályaépítési Program elindítása	Időarányosan megvalósult	A pályaépítési igény (800-1000 pálya) továbbra is mérvadó célnak tekinthető	Az elindult és előkészített fejlesztési programok folytatása
Komfortos, télen is használható edzőkomplexumok kialakítása az utánpótlás-nevelés számára	TAO sportszervezeti program elindítása		Felújításban tapasztalható területi egyenlőtlenségek csökkentése	A megvalósuláshoz szükséges finanszírozás rendelkezésre állása
Létesítmények (pályák, öltözők) felújítása minden szinten	Sporttelep-felújítási program elindítása		Budapest létesítmény-ellátottságának felzárkóztatása	
	Budapest Program kidolgozása			

10 éves stratégiai cél 2011-ben

2011-ig a magyar labdarúgást a pályák számának drámai csökkenése, valamint az infrastruktúra rendkívül leromlott állapota jellemezte. A Magyar Labdarúgó Szövetség a stratégia megalkotásakor ennek a több évtizedes lemaradásnak a ledolgozását kívánta megvalósítani.

Elsődleges feladatként a pályák számának jelentős növelése került megfogalmazásra: a program 10 év alatt 800-1000 új pálya felépítését tűzte ki célul. Ebben nagypályák (a hozzájuk kapcsolódó pályavilágítással és öltözőkkel), lakótelepeken, játszótéren és elmaradott régiókban épülő kispályák, valamint grundpályák építése egyaránt szerepelt.

A stratégia kimondja, hogy az új fejlesztésekkel, valamint a meglévő létesítmények korszerűsítésével olyan, az utánpótlás számára télen is használható, komfortos edzőkomplexumok, futballközpontok jöjjenek létre, ahol az utánpótlás-nevelés számára az infrastruktúra már nem jelent gátat.

Hasonlóan cél a rendelkezésre álló felnőtt infrastruktúra felújítása, modernizálása.

Létesítmény-fejlesztési intézkedések 2011-2014 között

1. Országos Pályaépítési Program elindítása

Az MLSZ 2012-ben elindult Országos Pályaépítési Programja új, standard műszaki tartalmú és minőségű pályák létesítését célozza meg a következő méretekben:

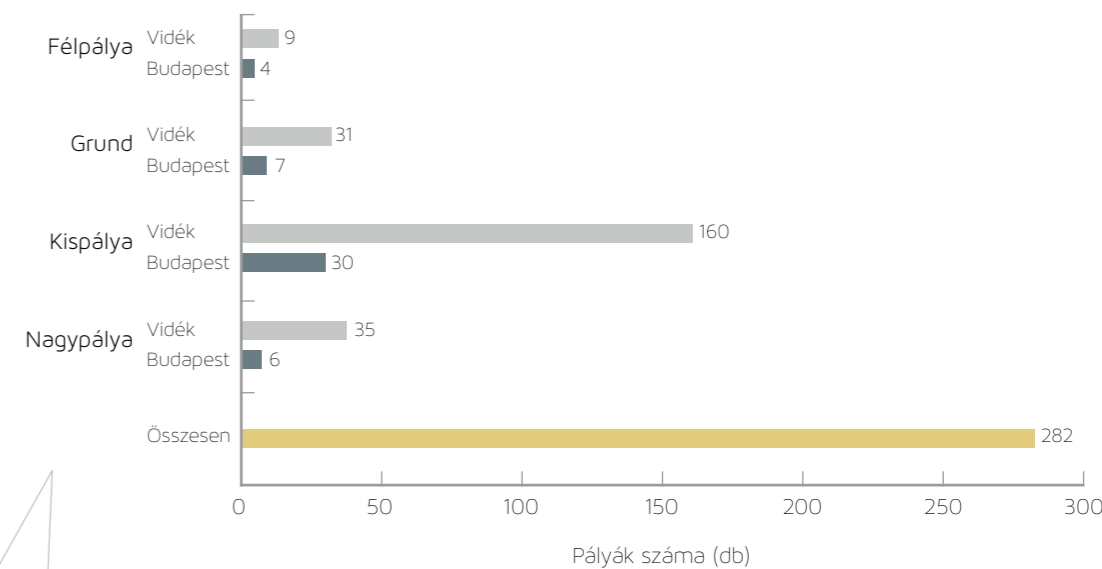
- I. 12x24 méteres, műfüves, palánkkal körülvett **grundpályák**;
- II. 20x40 méteres, műfüves, palánkkal körülvett **kispályák**;
- III. 111x72 méteres, műfüves és élőfüves **nagypályák**;
- IV. 40x60 méteres műfüves **félpályák**, amelyek használhatók 2 darab 20x40-es kispályaként;

A grundok és kispályák, amelyek egyaránt épülnek óvodákban, iskolákban és lakónegyedekben is, egyrészt kiválóan használhatók a gyerekfoci céljaira (Boszik Program, mindennapos testnevelés), másrészt a településen élő, versenyrendszerben nem induló, de futbalozni szerető baráti, felnőtt társaságoknak nyújtanak lehetőséget. A műfüves borítású nagypályák a professzionális futball hátszágát jelentő amatőrcsapatok számára, valamint a Szövetség által menedzselte utánpótlás-csapatok számára is színvonalas edzéslehetőséget kínálnak.

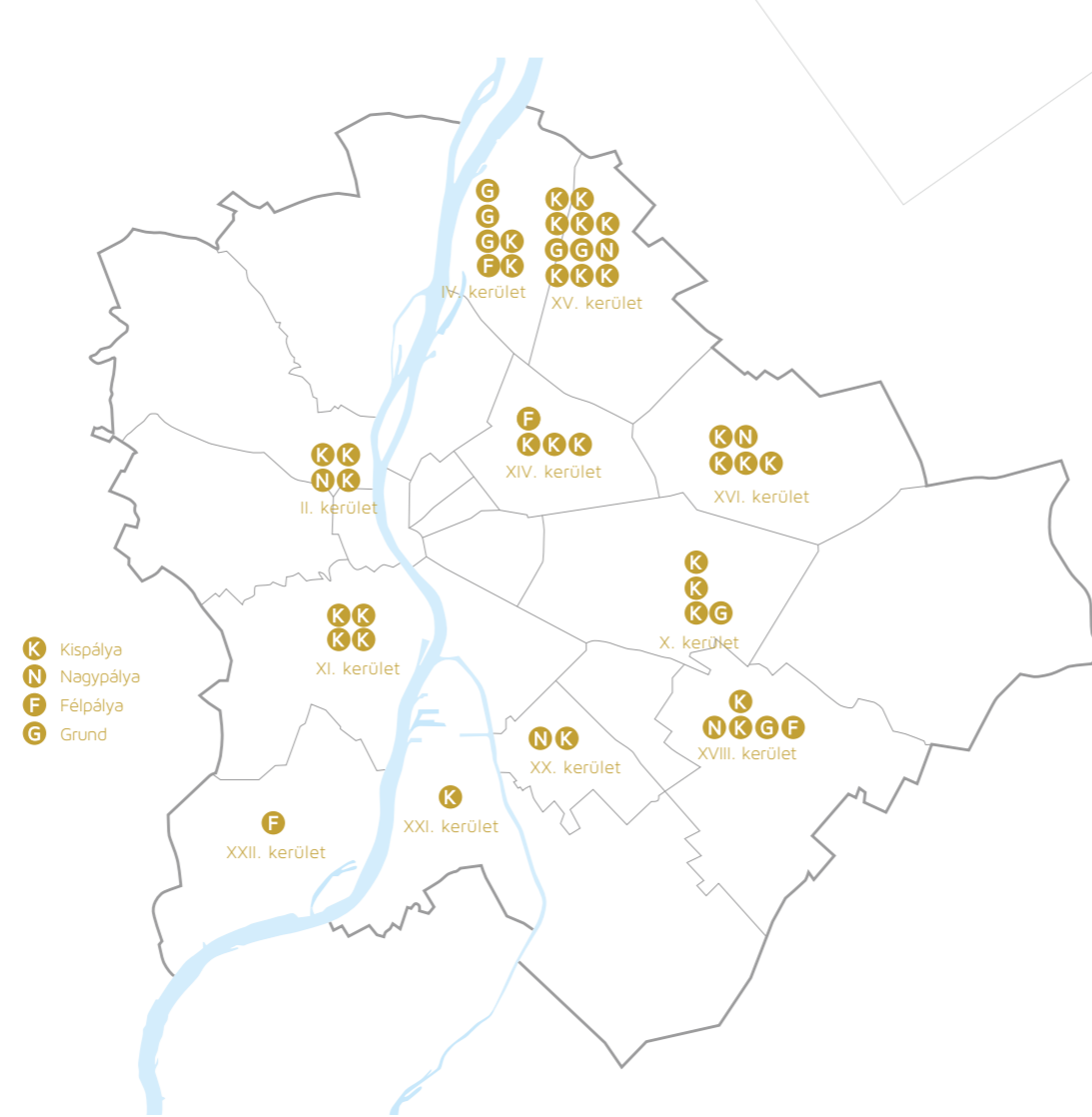
Az MLSZ pályaépítési programjában önkormányzatok és sportegyesületek pályázhatnak. A pályázó által kiválasztott pályák kivitelezését az MLSZ szervezi és végezteti el. A Szövetség által nyújtott támogatás mértéke a teljes beruházási költség 70%-a. Az MLSZ a 2013/2014-es időszaktól azon szervezetek megsegítésére, amelyek számára a 30%-os önrész

előteremtése nehézséget okoz, egy kedvezményes pályaépítési konstrukciót dolgozott ki. Ennek keretében a pályázóknak csak 10%-os önrésszel kell hozzájárulniuk a pályaépítéshez, míg a fennmaradó 20%-ot az MLSZ biztosítja. Kedvezményes konstrukcióban csak kispálya építhető.

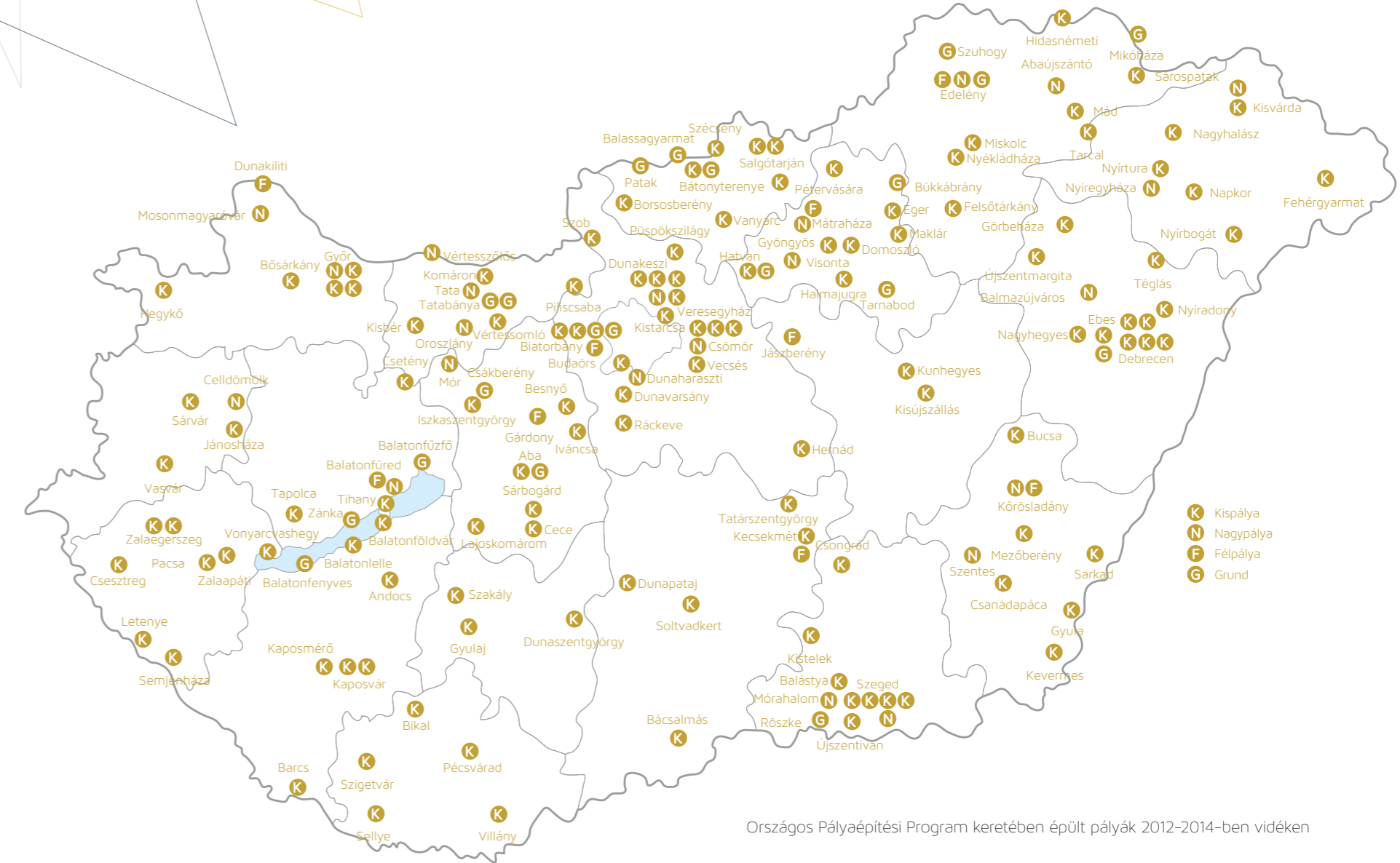
Országos Pályaépítési Program keretében épült pályák



Az MLSZ pályaeépítési programja keretében 2012-2014 között országszerte összesen 282 darab pálya került átadásra, együttesen körülbelül 528 ezer négyzetméternyi területtel. A pályák közül 47 található Budapesten, 235 darab pedig vidéken. A legnépszerűbb pályatípus a kispálya volt, a megépült pályák kétharmada ilyen volt. Ezek közül 30 található a fővárosban, 160-at pedig vidéken adtak át. Nagypályából 2012-2014 között összesen 41 darab készült el, ebből 35 található vidéki területen. Az összesen 38 darab grundpályából 7 darab épült Budapesten. A 2013-as évtől kezdve választható félpályából összesen 13 darab épült, ebből 9 vidéken.



Országos Pályaeépítési Program keretében épült pályák 2012-2014-ben Budapesten



Országos Pályaeépítési Program keretében épült pályák 2012-2014-ben vidéken

2. A TAO sportszervezeti program elindítása

A TAO támogatási program egyik kiemelt célterülete a sportszervezetek infrastruktúra-fejlesztése. A TAO programon keresztül támogatottak az olyan, az MLSZ stratégiájába illeszkedő beruházások, amelyek az egyesület szakmai terve alapján a fejlődéshez szükségesek.

A kiemelt fejlesztési célok a következők:

- I. Minőségi fejlesztés: a sportlétesítmények fejlesztésének reális szakmai terveken kell alapulniuk (pl. feljutás magasabb osztályba);
- II. Kapacitásbővítés: amennyiben a növekvő kapacitásigény megbízható adatokkal alátámasztható;
- III. A hosszú távú fenntarthatóság elérésére irányuló fejlesztés.

A TAO támogatás, a futballpályák építésén és modernizálásán túl, a pályák mellett működő létesítmények (pl. öltözők, mosdók) felújítását és kialakítását is lehetővé teszi. A fejlesztési támogatás ugyancsak felhasználható a pályák és kiszolgáló létesítmények működtetéséhez kapcsolódó olyan eszközök beszerzésére, mint például pályakarbantartó gépek, traktor, öntöző berendezés vagy a csapatokat szállító autóbusz.

A TAO program keretében megvalósuló létesítmény-fejlesztések finanszírozása 70%-ban a támogató gazdasági társaságoktól, míg 30%-ban a sportszervezet által vállalt önrészből származik.

Jellemző adat, hogy a TAO program keretében 2012-2014 között a sportszervezetek több mint 200 pálya megépítésére kaptak engedélyt. Mivel a jóváhagyott programok megvalósításához a támogató gazdasági

szervezetet a pályázó sportszervezeteknek kell megtalálniuk, a ténylegesen megvalósult fejlesztések száma a jóváhagyottnál alacsonyabb. A 2012-2014 közötti időszak során a sportszervezetek a jóváhagyott programok értékének jellemzően 70-80%-ához találtak TAO támogatást.

3. Sporttelep-felújítási program elindítása

Az MLSZ a 2013/2014-es évtől a sportszervezetek TAO programjának keretein belül elindította sporttelep-felújítási programját, amelyre olyan amatőr egyesületek pályázhatnak, amelyek felnőtt férfi csapata legfeljebb a megyei vagy budapesti I. osztályban szerepelnek, illetve önálló utánpótlásklub esetében nem adnak korosztályos csapatot NB-s sportszervezet részére.

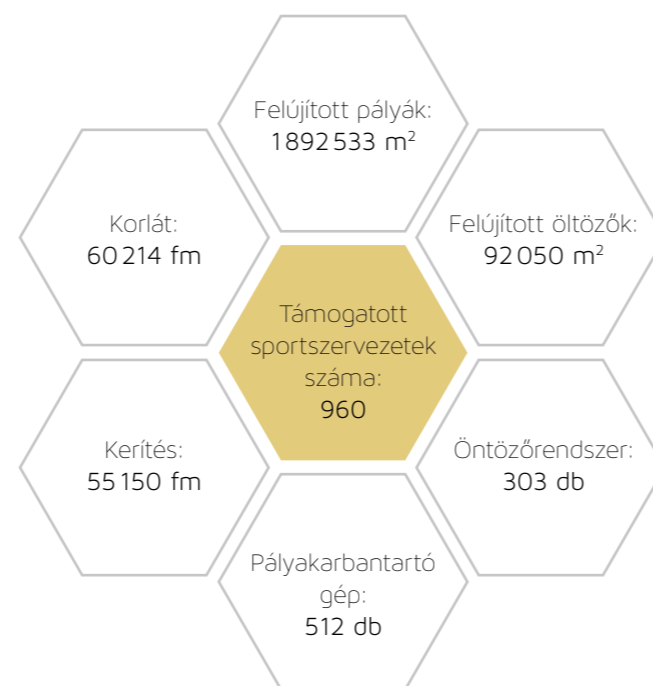
A program célja, hogy a „kis csapatok” pálya- és öltöző-felújítását elősegítendő az MLSZ levegye a hátrányos helyzetű kistérségekben lévő, gazdasági kapcsolatokkal nem rendelkező egyesületek vezetésének válláról a TAO program megvalósításához szükséges támogató vállalkozások felkutatásának terhére.

A sporttelep-felújítási program bevezetését a TAO program első két évének tapasztalatai indokolták, amely szerint – támogató vállalkozások hiányában – számos már jóváhagyott fejlesztési tervet a klubok nem tudtak megvalósítani. A program a TAO jogszabályi környezetébe illeszkedik, azonban olyan speciális szabályok is vonatkoznak rá, amelyek fokozottan elősegítik az MLSZ stratégiai tervének megvalósulását, a költséghatékony-ságot és a források felhasználásának átláthatóságát.

A részvételhez szükséges előminősítésnek megfelelő klubok olyan 1-10 millió forint összegű programokkal

pályázhatnak, amelyek a sporttelep biztonságát, a szurkolók komfortérzetét, valamint a sporttelep funkcionális fejlesztését célozzák. Az egyesületek részéről szükséges önrész a programérték 30%-a.

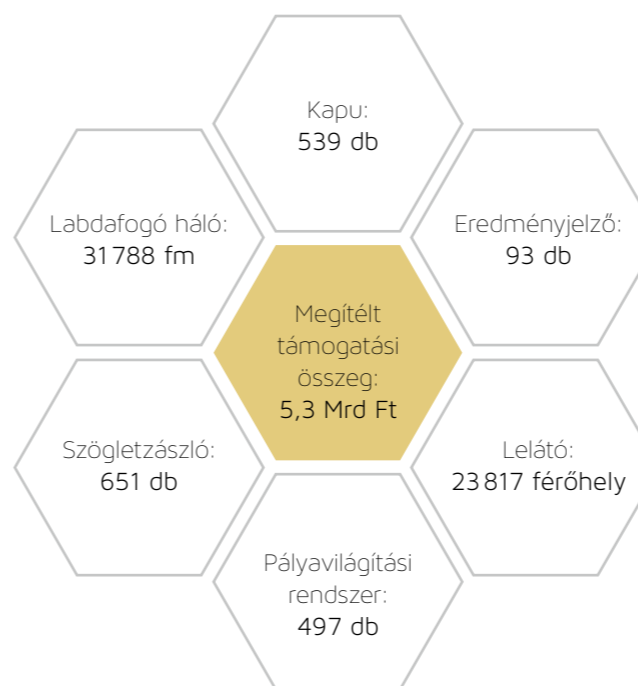
A 2013/2014 és 2014/2015-ös sporttelep-felújítási program keretében 960 egyesület fejlesztési tervei kerültek vagy kerülnek megvalósításra összesen 5,3 milliárd forint támogatási értékben. Az összeg megközelítőleg kétharmada a játéktér és az öltözők felújításához kapcsolódik, amely keretében majdnem 2 millió m² futballpálya és 100 ezer m² öltöző újul meg. Ugyancsak jelentősebb összeg kapcsolódik például lelátóépítéshez, korlát és kerítés felszereléséhez, illetve pályatartozékok beszerzéséhez.



4. Budapest Program kidolgozása

A labdarúgás számára rendelkezésre álló infrastruktúra megszűnése és lepusztulása az elmúlt évtizedekben az egész ország területén jellemző volt. Különösen érezhető ez azonban Budapesten, ahol az MLSZ felmérése alapján 1950 óta a pályák 48%-át (de 1989 óta is 41%-át) a telkek magas értéke és sokféle hasznosíthatósága miatt már más célra használják (pl. beépítették).

Mindeközben – bár Budapest lakossága az ország népességének csak 17%-át adja – az ország igazolt labdarúgóinak 23%-a a fővárosban futballozik, így a budapesti pályák leterheltsége jelentősen meghaladja az országos átlagot. Míg Magyarországon egy labdarú-



gópályát jellemzően körülbelül 100 igazolt játékos használ, ez a szám Budapesten 196, azaz az országos átlag kétszerese. A túlságosan magas leterheltség – amely a csapatok számára átlagot meghaladó pályabérleti díjakat is jelent – a szomszédos Ausztria fővárosával összehasonlítva is egyértelműen látszik: Bécsben egy futballpályát a statisztikák szerint átlagban 161 igazolt játékos használ.

A TAO program eddigi tapasztalatai azt mutatják, hogy a labdarúgás hátszágának erősítéséhez szükséges infrastruktúra-bővülés Budapesten az átlagosnál kevesebb szabad terület, a bonyolultabb tulajdonviszonyok és a magas ingatlanárak miatt kevésbé éreztette hatását. Ennek megoldására készített el a Magyar Labdarúgó Szövetség az ún. Budapest Program koncepcióját, amely első lépésként részletes elemzést végzett a főváros 23 kerületében található összes futballpálya adottságaival, minőségével, tulajdonviszonyaival és fejlesztési lehetőségeivel kapcsolatban.

Az ez alapján készített fejlesztési tervre, amelynek finanszírozására az MLSZ és a Kormány 2013 szeptemberében együttműködési megállapodást írt alá, kerületenként jellemzően 1-3, összesen 31 olyan budapesti sporttelep felújítását és/vagy bővítését teszi lehetővé, amelyek fejlődését a TAO program ez idáig nem tudta biztosítani.

Célok időarányos megvalósulása 2014-ig

2012–2014 között csak az Országos Pályaépítési Program keretében 282 pálya került átadásra, ami – figyelembe véve, hogy a program 2012-ben indult – átlagosan évi 94 pályának felel meg. Ebben az ütemben 2020-ig csak az Országos Pályaépítési Program keretében 846 pálya épülne meg, ami már önmagában eléri a stratégiában kitűzött szintet.

Ehhez hozzávéve a sportszervezeti TAO program keretében megvalósult, megközelítőleg 150 pálya megépítését, elmondható, hogy a terv időarányosan teljesült, sőt, túlteljesült.

Módosított stratégiai cél

2014-ben az MLSZ elemzést készített a magyar labdarúgás optimális létesítmény-ellátottságát biztosító infrastruktúra-igény felmérésére. Ez alapján 2020-ig az utánpótlás-neveléshez kapcsolódóan 200–250, míg a felnőtt labdarúgáshoz kapcsolódóan 100–150 grund-, kis- és nagypálya megépítése, valamint számos további öltöző kialakítása és felújítása szükséges. Ehhez hozzávéve még az intézményi labdarúgáshoz szükséges pályákat, összességében a 2011-ben meghatározott pályaépítési cél (800–1000 pálya) továbbra is mérvadó célnak tekinthető.

Fontos kiegészítés, hogy a létesítmény-fejlesztések hatása az egész ország területén érzékelhető legyen. Ezen belül is kiemelt feladat a lakosságszámhoz viszonyítva legrosszabb pályaellátottságú Budapest létesítmény-helyzetének javítása.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

A stratégiában megfogalmazott létesítmény-fejlesztési célok megvalósulásához lényeges, hogy a fejlesztések keretét adó programok folytatódjának, illetve – a sporttelep-felújítási programhoz és a Budapest Programhoz hasonlóan – szükség szerint további programokkal, például kedvezményes pályaépítési lehetőséggel egészüljenek ki.

Ugyanilyen fontos, hogy a fejlesztésekhez szükséges források 2020-ig töretlenül rendelkezésre álljanak. A fejlesztési források túlnyomó többségét jelenleg a TAO program biztosítja. A TAO program kivezetése vagy nagyságrendjének csökkenése esetén a célok eléréséhez alternatív finanszírozási források biztosítása szükséges.

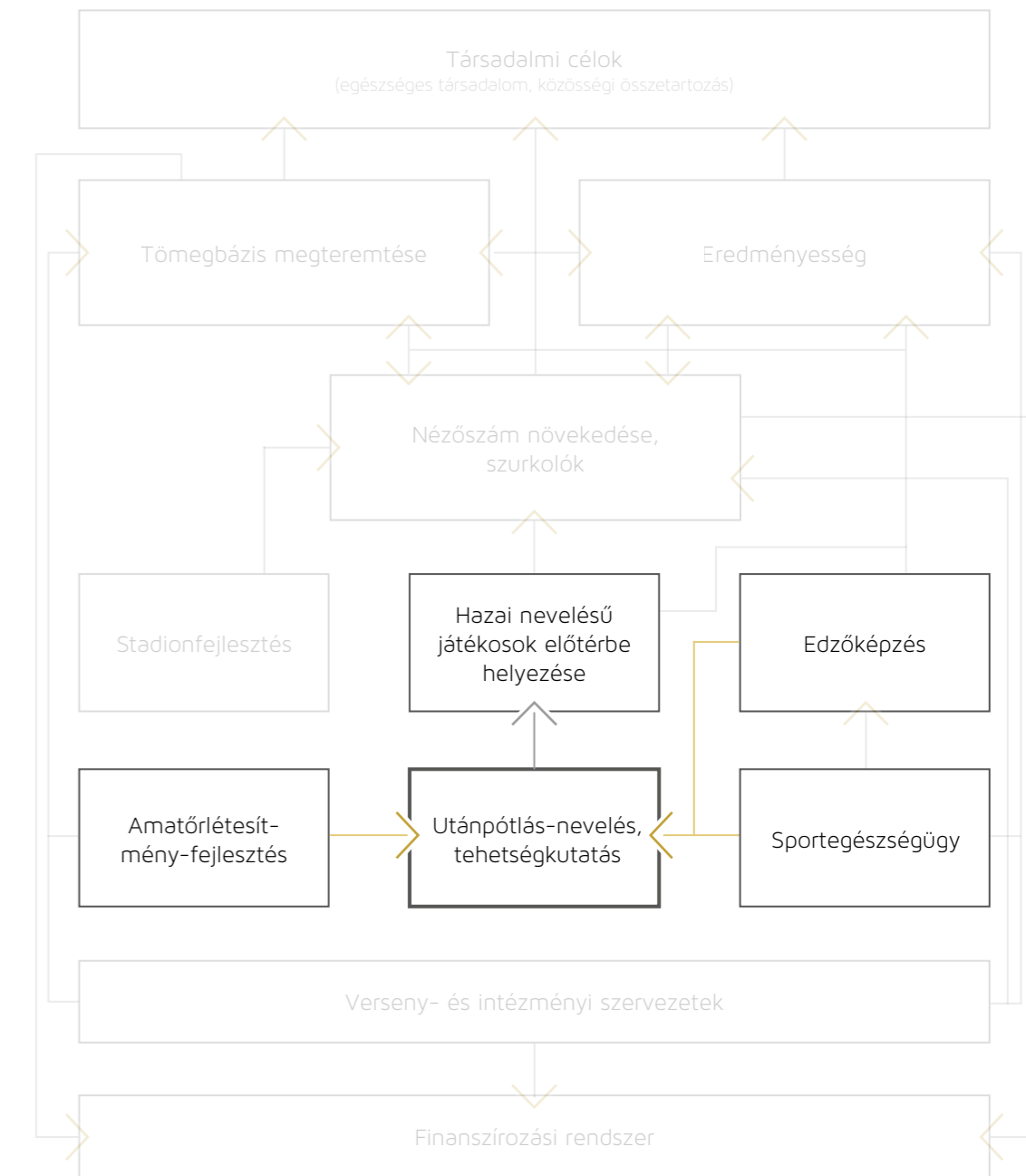




3. Stratégiai terület: Utánpótlás-nevelés

A terület stratégiai jelentősége

A korszerű utánpótlás-képzés és tehetségkutatás biztosítja a jól képzett, tehetséges fiatalok feláramlását a felnőttcsapatokhoz, ezzel pedig, a felnőtt futball színvonalának emelkedése mellett, az eredményesség javulását. Egy kiterjedt utánpótlás-nevelési rendszer – az elitképzés mellett – egy pezsgő amatőr-futball-élet bázisát is adja.



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
A korosztályokban felfelé haladva a játékműködés és az eredményesség aránya az utóbbi növekedése mellett változik	Működési feltételek javítása	Nem valósultak meg	Játékosok egyéni képességeinek fejlesztése	Működési feltételek további javítása, források biztosítása
Az első selejtezőkörből rendszeresen tovább kell jutni, a második körből az események felén tovább kell jutni	Utánpótlás-nevelés tömegbázisának növelése		Európai és hazai csapatok számára magas szintű labdarúgásra alkalmas játékosok biztosítása	Akadémiai és egyesületi licenc bevezetése, hatékonyság alapú forrásallokáció
4 évente dobogós helyezés valamelyik korosztályos torna döntőjében	Szakmai segítségnyújtás az akadémiák részére		Felnőttválogatottban is figyelembe vehető játékosok feláramlásának növelése	Egységes, utánpótlás-nevelési koncepció bevezetése
	Egységes utánpótlás-nevelési koncepció kidolgozása		Másodlagos cél: Az U17-es és U19-es korosztályok az Eb-selejtezőkörök döntő többségéből továbbjut az elit-körbe korosztályonként, 3 sorozatonként legalább egyszer Eb-döntőbe jut. Az U21 3 selejtezősorozatonként eljut az Eb-döntőbe kerülésért vívott rájátszásig.	Minőségi szakember ellátottság biztosítása
	Edzőképzés fejlesztése			
	Sportegészségügy fejlesztése			

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A 2011-ben készült stratégia az utánpótlás-nevelési rendszer fejlődésének sikerességét elsősorban a korosztályos válogatottak által elért eredményeken keresztül határozta meg. Ennek értelmében célként szerepelt, hogy az U17-U21-es válogatottak az Európa-bajnok-

ságok első selejtezőköréből rendszeresen továbbjussanak, a második körből legalább az események felén továbbjussanak, 4 évente pedig legalább egy dobogós helyezést érjenek el valamelyik korosztályos torna döntőjében.

Az utánpótlás-nevelés fejlesztésére tett intézkedések 2011-2014 között

1. Működési feltételek javítása

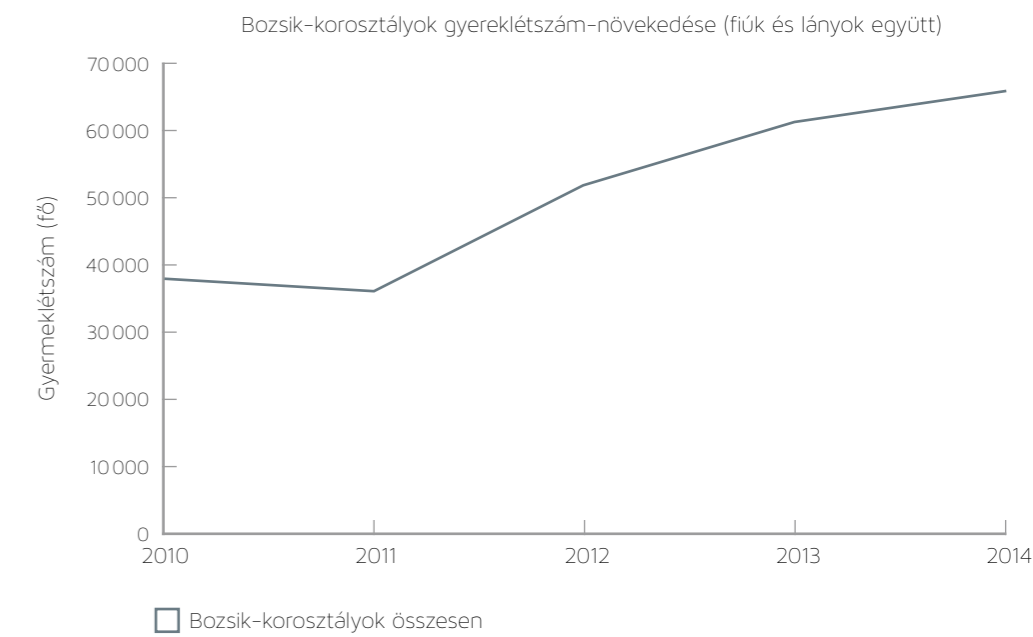
Az MLSZ által koordinált TAO program és az akadémiák közvetlen állami támogatása az elmúlt években alapvetően változtatták meg a magyar labdarúgás utánpótlás-nevelésének lehetőségeit. Az újonnan megjelenő bevételek évtizedek óta első alkalommal nyújtottak lehetőséget nagyarányú infrastruktúra-fejlesztésekre, valamint biztosították a fiatalokkal foglalkozó sportszakemberek, illetve az utánpótlás-képzéssel kapcsolatos egyéb működési költségek anyagi fedezetét.

A sportszervezetek által a TAO program keretében lehívott összegek 2011-2014 között évi 13-21 milliárd forint között alakultak, amelynek megközelítőleg fele az utánpótlás-nevelés működési finanszírozásához, másik fele pedig (az utánpótlás és a felnőttek által is használt) tárgyi eszköz-beruházásokhoz kapcsolódott. A TAO támogatás összesen több mint 1500 klub utánpótlás-csapatának felkészülését segítette, és több mint 800 csapat edzőinek díjazásával tette lehetővé szakemberek megtartását az utánpótlás-nevelés számára. (A létesítmény-fejlesztéssel kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket a 33. oldalon, önálló fejezetben mutattuk be)

A sportszervezetek TAO programját egészítette ki az MLSZ saját TAO programja, amely évi 2-3 milliárd forint összegben biztosított forrást a 15 év alatti gyerekek képzését rendszerbe foglaló Bozsik Program működéséhez. Az akadémiák működésének finanszírozására adott közvetlen állami támogatás éves összege további 1,5-1,7 milliárd forintot tett ki.

2. Utánpótlás-nevelés tömegbázisának növelése

A színvonalas utánpótlás-képzés egyik alapvető feltétele, hogy a tehetségek felfedezéséhez szükséges tömegbázis, merítési lehetőség rendelkezésre álljon. Az MLSZ által az utánpótlás-nevelésben részt vevő gyermekek számának növelésére tett erőfeszítések eredményesnek bizonyultak. A Bozsik-korosztályokban (U7-U15-ig) a versenyengedéllyel rendelkező gyermekek száma 2010 és 2014 között mintegy 76%-kal (37 ezer főről 67 ezer főre) nőtt.



3. Szakmai segítségnyújtás az akadémiák részére

A 2011-ben elfogadott stratégia a működési feltételek már bemutatott javítása mellett célul tűzte ki, hogy egy olyan, hazánkban is sikeresen alkalmazható akadémiai modell jöjjön létre, amelyben világviszonylatban is színvonalas szakmai munka folyik. Ennek szellemében az MLSZ 2013-ban megbízta a belga Double Pass céget a 15 kiemelt magyar labdarúgó akadémia és utánpótlás-centrum szakmai tevékenységének átvilágításával és oktatásával.

A Double Pass bevonásában döntő szerepet játszott, hogy egy olyan független szervezet, amelynek évtizedes tapasztalata van nagy európai labdarúgó akadémia átvilágításában, és amely a szükséges módszertanon és informatikai háttérrel kívül olyan pontrendszerrel is rendelkezik, amely a külföldi mintákkal történő összehasonlításra számszerűsíthető módon is lehetőséget ad.

Az audit több száz részterület aggregálásával, 8 fő indikátor mentén minősíti az akadémia tevékenységét a legjobb nyugat-európai példákhoz viszonyítva, így világosan megmutatják a magyar elitképzés erősségeit és gyengeségeit.

Az audit 8 fő indikátora

1. Stratégia és pénzügyi tervezés
2. Szervezeti struktúra
3. Kiválasztás és fejlesztés, képzés
4. Sportolói és szociális támogatás
5. Akadémiai HR
6. Kommunikáció és együttműködés
7. Infrastruktúra, felszereltség
8. Hatékonyság: beválás (feladás), lehetőségek és korlátok

Az auditált akadémia

1. Békéscsaba Utánpótlás-nevelő FC
2. Debreceni Labdarúgó Akadémia Nonprofit Kft.
3. Diósgyőri Városrész Testgyakorló Kör SE
4. Felcsúti Utánpótlás Neveléséért Alapítvány
5. FTC Labdarúgó Zrt.
6. Győri ETO FC Kft.
7. Honvéd FC Kft.
8. Illés Sport Alapítvány

A Double Pass által korábban átvilágított akadémia

- | |
|----------------|
| Werder Bremen |
| Chelsea |
| Bayern München |
| Arsenal |
| Stuttgart |
| FC Brugge |
| Internazionale |
| Hamburg |

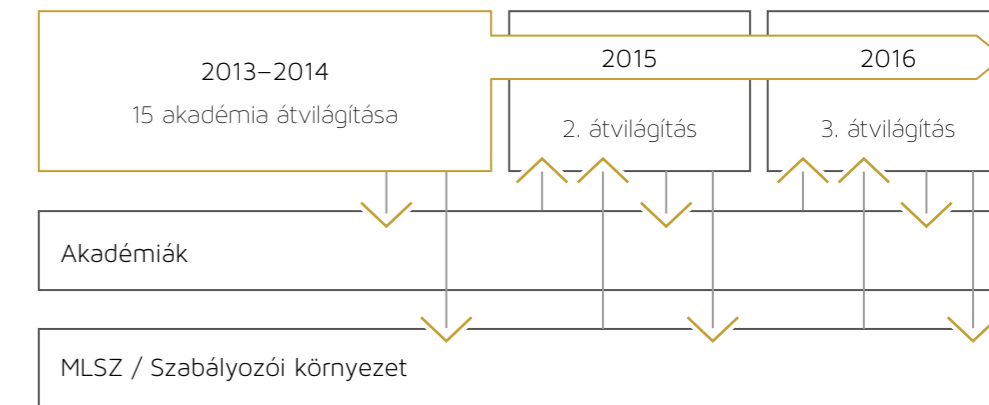
9. Kaposvári Rákóczi Bene Ferenc Labdarúgó Akadémia
10. Kecskeméti Torna Egylet Labdarúgó Kft.
11. Nyírsuli Nyíregyházi Sportszolgáltató Nonprofit Kft.
12. PMFC-Sport Szolgáltató és Kereskedelmi Kft.
13. Sándor Károly Ifjúsági Sport Alapítvány
14. Újpesti Torna Egylet
15. Vasas Kubala Akadémia

A Double Pass audit első jelentései, amelyek 2014 első felében készültek el, két szinten kerülnek felhasználásra. Az audit eredményeit egyrészt megkapták az akadémia, amelyek így az átvilágításuk kapcsán megfogalmazott javaslatokat a 2014-2015-ös időszak során be tudják építeni működésükbe.

Az audit megállapításait másrészt megkapta az MLSZ, amely a szabályozói környezet és az akadémia szemben támasztott követelmények módosításával tudja majd elősegíteni az akadémiai képzés minőségének javítását, valamint a hatékony forrás-allokációt.

Az eddigi tapasztalatok alapján elmondható, hogy az átvilágított akadémia partnerek a munkában, és jellemzően nyitottak az audit által megfogalmazott javaslatok iránt. Az első auditot a tervek szerint 2015-ben és 2016-ban a Double Pass újabb átvilágításai követik, amelyek már a korábbi állapothoz viszonyított előrehaladást is vizsgálják majd.

Az akadémiai audit folyamata



4. Egységes utánpótlás-nevelési koncepció kidolgozása

Az elmúlt évtizedek során kialakult utánpótlás-nevelési rendszer nem volt képes biztosítani a magyar labdarúgás újbóli felemelkedését, így – egyes részeredmények ellenére – nem tekinthető sikeresnek. Ennek okai elsősorban a következők:

- ▶ A jelenleg működő akadémiák területileg nem fedik le az országot;
- ▶ Az utánpótlás-nevelési rendszer túlságosan tagolt és szabályozatlan;
- ▶ Az akadémiák nem kapcsolódódnak tömegbázis szintjén a Bozsik Programhoz, nincs természetes módon kialakult érdekviszonyuk a többi utánpótlás-nevelő klubbal;
- ▶ Nincs teljesítmény (pl. kinevelt játékosok száma) alapján meghatározott nevelési költségterítési rendszer, amely hiányában a kis klubok „eltűntetik” a tehetségeket a nagy klubok előtt.

Összességében a szereplők közötti érdekviszonyok, valamint az együttműködés hiánya nem teszik lehetővé, hogy a magyar labdarúgás utánpótlás-nevelési rendszere hatékonyan működjön.

Felismerve a hazai utánpótlás-nevelés rendszerszintű problémáit, az MLSZ neves hazai szakemberek részvételével ad hoc bizottságot hozott létre, amely „MLSZ Utánpótlás-nevelési koncepció” címmel átfogó javaslatot készített a hazai utánpótlás-képzés megújítására. A javaslatban megfogalmazott, regionális alapon szerveződő struktúra csúcán az akadémiák állnak, amelyekhez alközpontok, rajtuk keresztül pedig kisebb, ún. C1-es utánpótlás-nevelő sportszervezetek kapcsolódnak.

A C2 szintű sportszervezetek az egyesületi formában szervezett szabadidős futball színterét adják, míg az intézményi szinten (óvodákban, iskolákban) megszervezett labdarúgás elsősorban a labdarúgás megismerését, az örömfocit, a sportág népszerűségének növekedését, valamint a sportos életmód tömeges elterjedését szolgálja.

Az utánpótlás-rendszer felépítése



A koncepció anyagban megfogalmazott utánpótlás-nevelési rendszer regionális alapon szerveződik és az ország egész területét lefedi, ami fontos a tehetségek minél hatékonyabb felkutatása szempontjából. Olyan, országosan egységes struktúrát ad, amelyben a futballfilozófia, a szakmai koncepció, a játéktípus és a korosztályonkénti képzési programok az egész rendszeren átívelnek. A játékosok kiválasztása posztonként meghatározott játékosprofilok alapján történik.

Az utánpótlás-nevelési rendszerben minden szervezetnek világos feladata van, amelyhez olyan szakmai sikerkritériumok kerülnek meghatározásra, amelyek az állami támogatás alapját is adják. A piramis alapon felépülő rendszerben a magasabb szakmai szintek szakmai segítséget és minőségbiztosítást is nyújtanak a regionálisan hozzájuk tartozó, alsóbb szintek számára.

A koncepció anyag elfogadása, valamint a sportszervezetekkel történő egyeztetés 2015 első, az új utánpótlás-nevelési rendszer tényleges indulása pedig 2015 második félévére várható.

5. Edzőképzés fejlesztése

A sikeres jövőbeni szereplés egyik legfontosabb feltétele a minőségi szakember-ellátottság biztosítása az utánpótlás-nevelésben. Az MLSZ edzőképző központja a terület fejlesztésére többek között új edzői licenccsomagot dolgozott ki, a gyerekek életkori sajátosságaihoz igazodó, differenciált szakmai tartalommal újította meg a tananyagokat, a szakmai és morális felkészültség biztosítására szigorúbb felvételi és vizsgakövetelményeket vezetett be, változatos edzésprogramokat kínál, valamint szakmai konferenciákat szervez. (A szakemberképzési területen

2011-2014 között tett intézkedéseket részletesen az 53. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

6. Sportegészségügy fejlesztése

Az MLSZ prevenciók ajánlásainak kidolgozásával és oktatók, valamint a sportorvosi licencrendszer és egy országos sérülés-adatbázis előkészítésével a felnőttek mellett az utánpótláskorú sportolók fizikai állapotának javítására is jelentős lépéseket tett. (A sportegészségügyi fejlesztésekkel kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket részletesen a 89. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)



Megvalósulás 2014-ig

2014-ben az U19-es válogatott a Magyarországon rendezett Európa-bajnokságon a rendező jogán indulhatott el, ahol szereplésével kijutott a 2015-ben megrendezésre kerülő U20-as világbajnokságra. Utánpótlás-csapatunk ezen kívül egyik korosztályban sem tudták világversenyre kvalifikálni magukat, így a kitűzött célok 2014-ig nem teljesültek.

Módosított stratégiai cél 2014-ben

Az utánpótlás-válogatottak világversenyeiken elért eredményei helyett elsődleges célnak a kiemelkedő képességekkel rendelkező játékosok képességfejlesztését kell helyezni. A képzési folyamat fókuszában a játékosok egyéni fejlődése kell, hogy álljon, míg a csapatjáték segíti az egyéni képességek kibontakoztatását.

Az utánpótlás-válogatottak vonatkozásában az MLSZ fő stratégiai célkitűzése hozzájárulni a nemzetközi szinten is versenyképes, az utánpótlás-nevelési folyamat végén közvetlenül a felnőttcsapatoknál számításba vehető játékosok felkészítéséhez.

Másodlagos stratégiai cél, hogy az U17-es és U19-es korosztályok az EB-selejtezőkörök döntő többségéből az elitkörbe továbbjussanak, illetve hogy korosztályonként, 3 sorozatonként legalább egyszer Eb-döntőbe kerüljenek. Az U21-es válogatott 3 selejtezősorozatonként jusson el az Eb-döntőbe kerülésért vívott rájátszásig.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

Az utánpótlás-nevelés területén 2020-ra kitűzött célok – más területekhez hasonlóan – több tényező együttes eredményeként érhetők el.

Az utánpótlás-nevelési rendszer egészének hatékonyságnövelése céljából elengedhetetlen egy országos lefedettséget és egységes szakmai koncepciót biztosító, átfogó utánpótlás-nevelési rendszer elindítása. Az ad hoc bizottság által kidolgozott modell olyan előkészítettségi szinten áll, amely alapján várhatóan 2015 második felétől bevezethető lesz. Az egységes rendszer eredményeként a Szövetségnek közvetlen ráhatása lehet az elitképzéssel foglalkozó sportszervezetek munkájára a fiatalok egységes, szakmai fókuszú és színvonalú képzésének biztosítása céljából, orvosolva azt a problémát, hogy a klubokban különböző módon felkészített játékosok nem kellő hatékonysággal alkottak válogatott csapatot.

Az előrelépéshez szükséges alapfeltétel, hogy az utánpótlás-képzés jelenlegi infrastrukturális és személyi állománya a következő években tovább fejlődhessen, mivel a 2011-2014-es időszakban elvégzett fejlesztések hatása – az utánpótlás-nevelés időigénye miatt –, az MLSZ várakozásai szerint középtávon lesz az utánpótlás-nevelés hatékonyságát mérő mutatókban (feladott játékosok száma, eredményesség) is érzékelhető. Ehhez elengedhetetlen, hogy a jelenlegi működést biztosító állami és TAO támogatások – vagy valamilyen, ezeket kiváltó egyéb forrás – a jövőben is rendelkezésre álljon.

A hatékonyabb működés elérését célzó Double Pass audit első eredményei 2014-ben megmutatták, hogy az akadémiai működésének szakmai színvonala és szervezeti hatékonysága elmarad a kívánt szinttől. A folyamat jelenlegi szakaszában az akadémiai oktatásban részesülnek, miközben a kapott visszajelzések és tudásanyagok alapján lehetőségük van működésük modernizálására. A folyamat lezárásaként 2015-2016-ban a Double Pass egy második, teljes körű auditot végez, amelynek eredményei alapján elérhető, hogy állami támogatásban csak a hatékonyan és eredményesen működő akadémiai részesüljenek. Az akadémiai hatékony működésének hosszú távú biztosítására egy minőségbiztosítási rendszer kerül bevezetésre, amelynek részeként akadémiai licenkövetelmények is megfogalmazásra kerülnek. Hasonló licenkövetelmények bevezetése az utánpótlás-nevelési rendszer további szintjein (alközpont, C1) is szükséges.

Az utánpótlás-nevelés szakmai munkáját segítő és szabályozó olyan tevékenységek, mint az új tanfolyamok kidolgozása és bevezetése, szakanyagok aktualizálása és kibővítése vagy a tanfolyamok elvégzésének megszigorítása a 2013-tól kezdődő időszakra koncentrálódott. Az újonnan kidolgozott, megfelelő körülmények között működő utánpótlás-nevelési rendszer csak akkor tud azonban eredményessé válni, ha a sportszervezeteknél zajló szakmai munka is megfelelő minőségű. Ehhez a modern szakanyagokat ismerő, a fiatalok számára példaképként szolgálhatni képes, morálisan is alkalmas edzői és testnevelői karra van szükség az utánpótlás-nevelés minden szintjén.



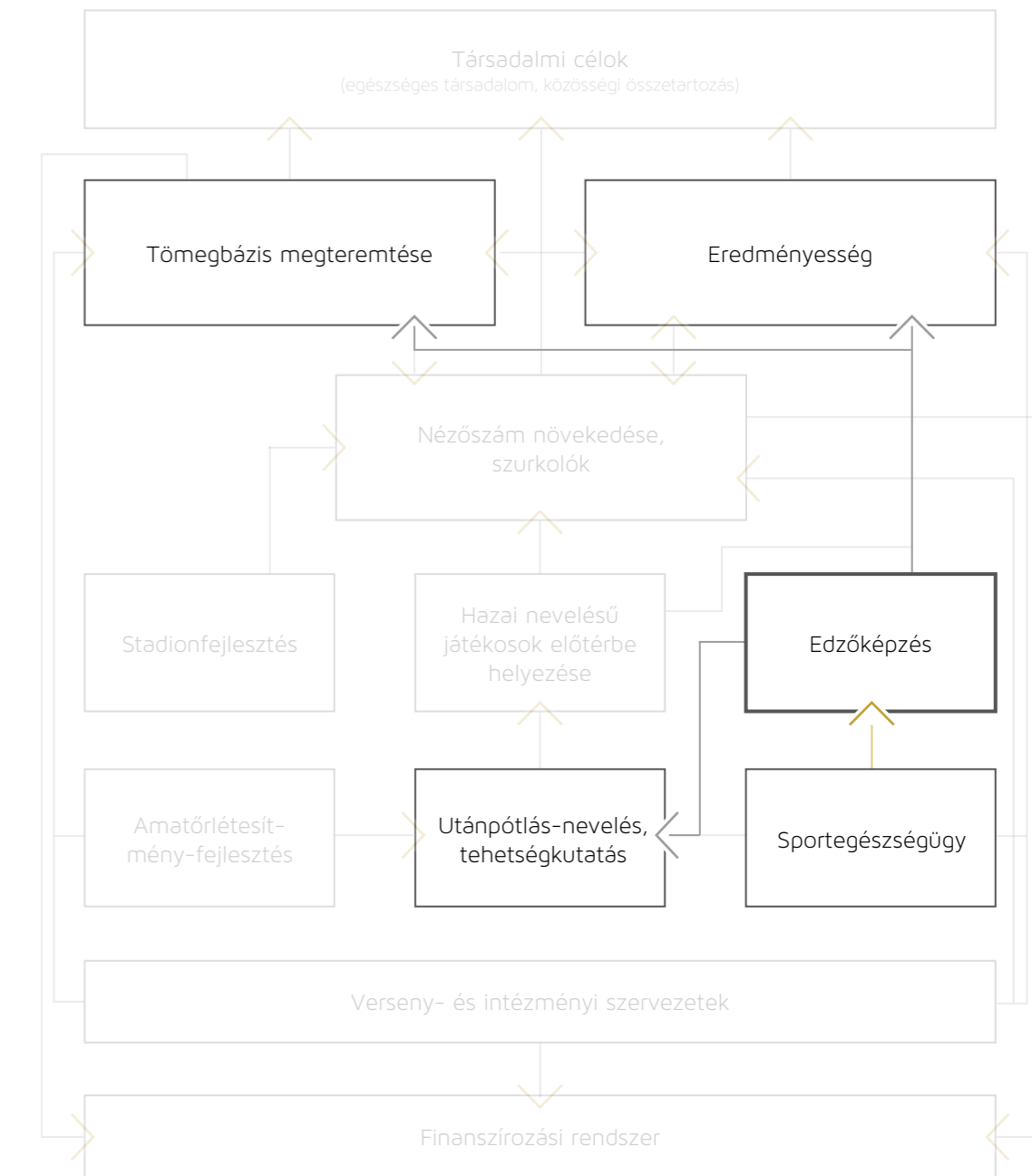


4. Stratégiai terület: Edzőképzés

A terület stratégiai jelentősége

A modern kor elvárásainak megfelelő szakmai tudással rendelkező, a játékosokat motiválni tudó és emberileg is példát mutatni képes szakemberek biztosítása a magyar labdarúgás felemelkedésének egyik legfontosabb feltétele.

Az edzők szakmai teljesítménye – a felnőttcsapatok eredményessége mellett – az utánpótlás-képzés minőségére, sőt, a szabadidősport tömegvonzó képességére is hatással van.



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
Az UEFA előírásainak megfelelő, fejlődést biztosító szakemberképzési rendszer kialakítása	Képzések UEFA újraakkreditálása, új képzési formák, licencek kidolgozása	A szakemberképzési rendszer kibővült, a követelményrendszer szigorodott	A kialakított képzési rendszer hatékony működtetése	Az oktatott szakanyag megfelelő gyakorlati alkalmazásának ellenőrzése érdekében hatékony minőségbiztosítási és ellenőrzési rendszer bevezetése szükséges
Edzők anyagi megbecsülése	Tananyagok aktualizálása, kibővítése	Edzők megbecsülése javult	Megfelelő létszámú és tudású edzői kar megteremtése minden szinten	Eljárásokhoz és szankciókhoz szükséges jogszabályi háttér kidolgozása és elfogadása
Edzőképzésben való részvétel költségeinek csökkentése	Felvételi és vizsgakövetelmények szigorítása	Az edzőképzés költségeit az MLSZ részben átvállalta	Iskolai pedagógusok képzése, bevonása az iskolai labdarúgás rendszerébe	Kevés a megfelelő képzettséggel rendelkező szakember, ezért a testnevelő tanárok képzésébe Grassroots C licenc anyagának beépítése szükséges
	Egységes szakanyag készítése az utánpótlás-nevelés számára	Az iskolai labdarúgáshoz szükséges testnevelői oktatási rendszer még nem indult el	Modern szakanyagok következetes alkalmazása az edzések során	Anyagi megbecsülést biztosító források rendelkezésre állása
	Szakmai konferenciák szervezése	A magyar labdarúgás képzett szakemberekkel történő ellátottsága még nem tekinthető elégségesnek		
	Állami és TAO támogatás bevezetése			

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A 2011-ben készült stratégia az edzőképzés legfontosabb céljaként egy olyan, az UEFA elvárásaihoz igazodó szakemberképzési és minősítési rendszer kialakítását tűzte ki, amely biztosítani képes a fejlődéshez szükséges szakember-ellátottságot.

A szakmailag felkészült edzők pályán tartása érdekében – ehhez kapcsolódóan – szintén célkitűzésként szerepelt az edzők anyagi megbecsülésének elérése, valamint a szakemberképzési díjak MLSZ általi átvállalásának szükségessége is.

Az edzőképzés fejlesztésére tett intézkedések 2011-2014 között

1. Képzések akkreditálása, új licencek kidolgozása

A 2011-2014 közötti időszakban az UEFA további 3 évre akkreditálta a magyarországi UEFA Pro, A és B licencs képzést. Az utánpótlás-nevelés megerősítésére az MLSZ a képzési palettát kiegészítette: UEFA és FIFA ajánlások alapulvételével kifejlesztette az 5-13 éves korosztállal foglalkozó edzők számára kötelezővé tenni tervezett MLSZ Grassroots C tanfolyamot és licencet, amelynek elsődleges célja a labdarúgás megszerettetése és a technikai elemek játékos formában történő oktatása a legfiatalabb korosztályok számára. További szakmai siker, hogy öt jelentkező ország közül csak az MLSZ kapta meg az UEFA ún. Elite Youth A licencének oktatási jogát, amely kurzus az UEFA A licenccel már rendelkező szakembereket speciálisan az utánpótlás-nevelés területén képzni tovább. A sportolók általános fizikai állapotának javítására az MLSZ ma már erőnléti edzői kurzust is indít.

2. Tananyagok aktualizálása, kibővítése

A tanfolyamokhoz kapcsolódóan az MLSZ megközelítőleg 2500 új dia elkészítésével elvégezte a tananyagok aktualizálását, biztosította az oktatási szintek egymásra épültségét és egységesítését, a kötelező UEFA tartalmakat pedig – a hazai sajátosságokat is figyelembe véve – többek között táplálkozási, ételtani és edzésméleti modulokkal is kibővítette. A képzés a korábbiaknál gyakorlatorientáltabbá vált.

3. Felvételi és vizsgakövetelmények szigorítása

A minőségi munka elvégzésére alkalmas jelöltek kiválasztásához az MLSZ a korábbiaknál komolyabb szűrési rendszert (alkalmassági tesztek, edzésnaplóval igazolt kétéves korábbi munkavégzés), a tanfolyamok végén pedig a vizsgakövetelmények jelentős szigorítását vezette be.

Azon A, B és Pro licencs edzők számára, akik úgy érzik, hogy a tudásuk jelenleg nem elégséges a színvonalas munkavégzéshez, az MLSZ rendszeres tudásmegújító és kiegészítő tanfolyamokat, valamint továbbképzési workshopokat szervez minimális költségtérítés ellenében.

4. Egységes szakanyag készítése az utánpótlás-nevelés számára

Annak érdekében, hogy a legkorszerűbb szakmai anyagok minden szakember számára biztosítottak legyenek, az MLSZ az 5-21 éves korosztályok képzésére egységes edzőképzési könyvet hoz létre, amelyhez az 5-7, 7-9 és 9-11 éves korosztályokra vonatkozóan külön módszertani munkafüzetek is készülnek. Az MLSZ várakozásai szerint ez a tananyag alkalmas arra, hogy az utánpótlás-nevelés szakmai színvonalát alapjaiban változtassa meg.



Az írott szakanyag kiegészítésére egy olyan online tudásbázis is kidolgozásra került (S2S Hungary), amelyre mostanra már 1600 edzésjáték és videógyakorlat került feltöltésre, és amely segítségével az edzők a napi edzések és mérkőzések feladatait megtervezhetik, dokumentálhatják, a játékosok fejlődését nyomon követhetik, és akár a gyerekek okostelefonjára is előre elküldhetik.

5. Szakmai konferenciák szervezése

A képzések lebonyolítása mellett – a legújabb nemzetközi trendek megismertetésére és a tapasztalatszerzés lehetőségének biztosítására – az MLSZ világszínvonalú előadásokat szervez az edzők részére. Ilyen céllal tartottak előadást például 2013-ban Telkiben az Anderlecht, az AC Milan és a Tromsø szakemberei, beszélt Gödöllőn Dárdai Pál 500 utánpótlás-edző előtt a német képzésről és Austin Speight a Coerver-módszerről.

6. Állami és TAO támogatás bevezetése

A TAO támogatási rendszer és az akadémiák közvetlen állami támogatásának bevezetése jelentősen javította a sportszervezeteknél dolgozó szakemberek anyagi megbecsülésének lehetőségét mind az utánpótlásnevelés, mind a felnőtt csapatok esetében.

Megvalósulás 2014-ig

A 2011–2014-es időszakban az UEFA elvárásainak megfelelő képzési rendszer megerősödött, sőt, további modulokkal ki is bővült. A képzésbe jutási és vizsgafeltételek a minőség javítása érdekében szigorodtak.

A TAO- és közvetlen állami támogatások rendelkezésre állása az edzők anyagi megbecsülésének lehetőségét jelentősen javította. Az edzőképzés költségeit számukra az MLSZ 30–70%-ban átvállalta.

Ugyanakkor a hazai labdarúgás jól képzett szakemberekkel történő ellátottsága még nem tekinthető elégségesnek.

Módosított stratégiai cél 2014-ben

Az MLSZ által végzett edzőképzés megfelelő keretei 2014-re kialakultak, a 2015–2020-as időszak során elsősorban e rendszer hatékony működtetésére, valamint alkalmas jelöltek minél nagyobb számban történő bevonására van szükség. Minél előbb ki kell alakítani azt a pedagógus-oktatási rendszert, amely biztosítja, hogy a mindennapos testnevelés keretein belül a labdarúgást értő és szerető testnevelők foglalkozzanak a gyerekekkel.

Annak érdekében, hogy a szakmai képzésben tapasztalt fejlődés a pályán elért eredményekben is megmutatkozzon, fontos, hogy a képzésben oktatott szakanyagok a gyakorlatban is következetesen alkalmazásra kerüljenek.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

A minőségi szakember-ellátottság biztosításához egy olyan szigorú minőségbiztosítási rendszer bevezetése

szükséges, amely eredményeként azon edzők esetében, aki nem tudnak az elvárásoknak folyamatosan megfelelni, akár az edzői licenc visszavonása is lehetségessé válik. Az ellenőrzés technikai alapjait nyújtó számítástechnikai fejlesztések már az MLSZ rendelkezésére állnak, a szankciók bevezetésének további feltétele azonban a megfelelő jogszabályi háttér megteremtése.

Annak érdekében, hogy a labdarúgás szakmaisága a jelenleginél jóval tágabb körben érvényesüljön, el kell érni, hogy egyes edzői licencképzés anyaga (elsősorban MLSZ Grassroots C) bekerüljön a tanárképző főiskolák oktatási anyagába.

Szintén fontos természetesen, hogy az edzői pálya megbecsülését biztosító anyagi források a jövőben is rendelkezésre álljanak, így valós perspektívát kínálnak a minőségi munkavégzésre alkalmas szakembereknek.



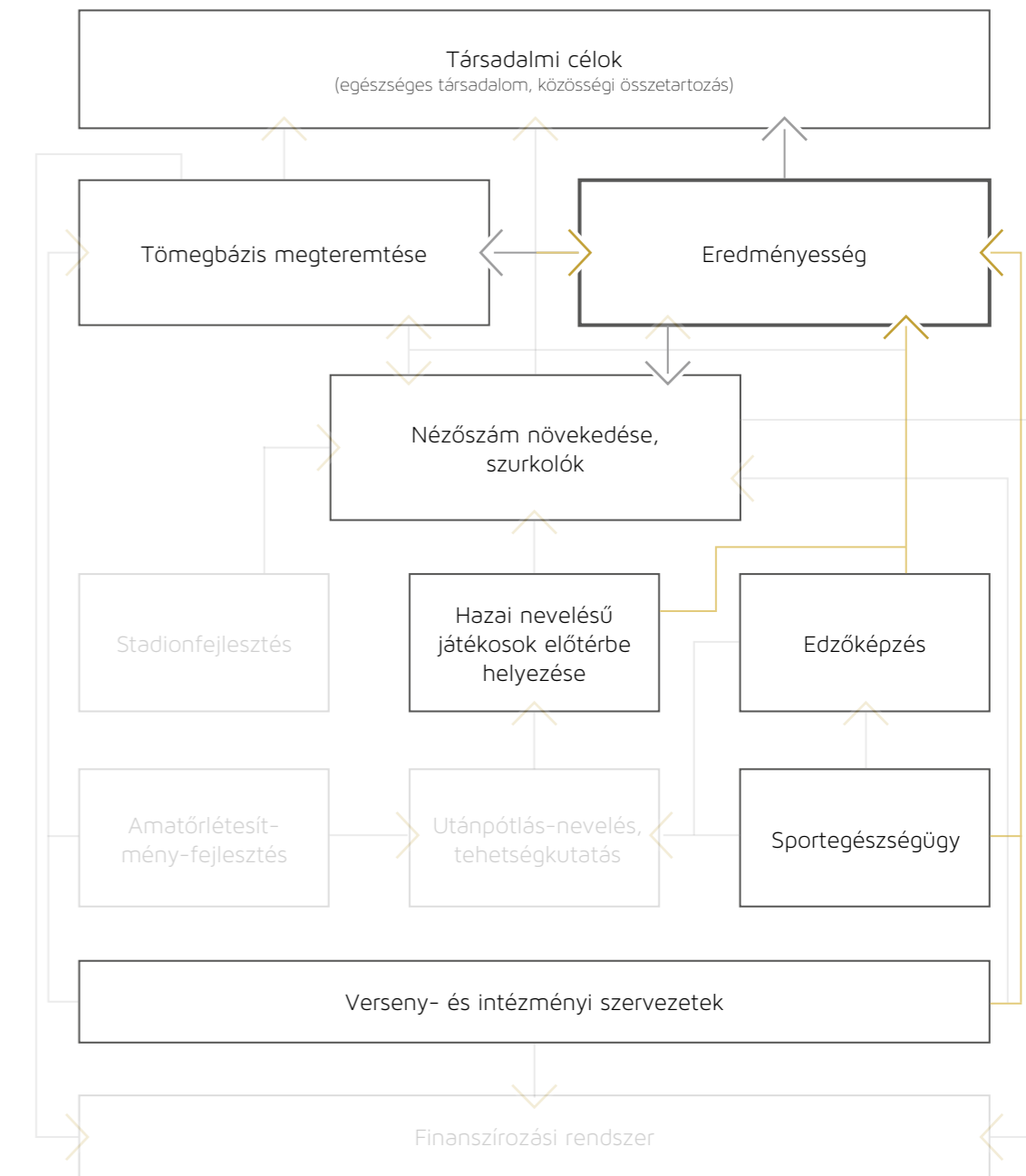


5. Stratégiai terület: Eredményesség

A terület stratégiai jelentősége

A professzionális labdarúgás színvonala és fejlettsége legjobban az eredményességen keresztül mérhető.

Az eredményesebb futball növeli a nézőszámot, elősegíti a sportág népszerűségének és tömegbázisának növekedését, valamint jelentős hatással van a társadalom széles rétegeire. Az eredményesebb szereplés a gazdasági élet szereplői számára a szponzori megjelenésre is vonzó lehetőséget kínál, amely bővítheti a sportág finanszírozásához szükséges források rendelkezésre állását.



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
A férfi válogatott 2014-re a világ legjobb 34, 2020-ra pedig 30 legjobb csapata közé tartozik	Licencrendszer fejlesztése	A 2014-re kitűzött célok nem valósultak meg	A férfi válogatott a FIFA ranglista alapján 2020-ra a világ 30 legjobb csapata közé fog tartozni	További források bevonása
A férfi válogatott 2014-re Európa legjobb 22, 2020-ra pedig 20 legjobb csapata közé tartozik	Bajnoki rendszer átalakítása		A férfi válogatott a FIFA ranglista alapján 2020-ra Európa 20 legjobb csapata közé fog tartozni	Átfogó utánpótlás-nevelési koncepció bevezetése
A férfi válogatott 2020-ig kijut 2 világversenyre	Gazdasági helyzet javítása		A férfi válogatott a 2020-ig megrendezésre kerülő 3 világversenyből 2-re kijut	Hazai nevelésű játékosok előtérbe helyezése
A magyar bajnokság 2014-re Európa legjobb 23, 2020-ra pedig 20 legjobb bajnoksága közé tartozik	Utánpótlás-nevelés megerősítése		A magyar bajnokság az UEFA kompozit ranglista alapján 2020-ra Európa 20 legjobb bajnoksága közé fog tartozni	Nemzetközi tapasztalatok szerzése
2014-ig 1 klubcsapat minden évben túljut a BL- vagy EL-selejtezőn, 2015-től 2 csapat túljut az őszi selejtezőn, 1 csapat tavasszal is játszik	Hazai nevelésű játékosok előtérbe helyezése		2020-ig 1 magyar klubcsapat minden évben túljut a selejtezőn, és bejut a BL vagy az EL őszi fordulójába	Edzőképzés
A női válogatott a nemzetközi bajnokságok felén a döntőbe jut	Edzőképzés		Az U17-es és U19-es női válogatottak egyike minden évben kvalifikálja magát az elit-körbe	A női szakág támogatása, és a sportegészségügy fejlesztése
A magyar férfi futsal- és strandlabdarúgó-válogatott 2020-ig a nemzetközi bajnokságok felén a döntőbe jut	Sportegészségügy fejlesztése		A magyar férfi futsal és strandlabdarúgó válogatott egyike 2020-ig kvalifikálja magát egy világversenyt döntőjébe	

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A 2011-es stratégiában elvárásként került megfogalmazásra, hogy a magyar labdarúgás színvonala és eredményessége, egyenletes fejlődést mutattva, a következő 10 évben jelentősen javuljon.

A férfi válogatott vonatkozásában célkitűzésként szerepelt, hogy Magyarország a FIFA ranglistáján 2014-re a világ legjobb 34, ezzel pedig Európa 22 legjobb csapata közé, 2020-ra pedig a világ 30, ezzel pedig Európa 20 legjobb csapata közé kerüljön, valamint hogy a válogatott a stratégia 10 éves időhorizontján megrendezésre kerülő 5 jelentős tornából legalább 2 eseményre eredményesen kvalifikálja magát.

A klubcsapatok esetében a 2012-2014-es időszakra kitűzött cél az volt, hogy 1 csapat minden évben túljusson a selejtezőkörön és bejusson az EL vagy a BL őszi csoportkörébe. A 2015-2020-as időszakban évente már 2 csapat selejtezőbe történő bejutása, illetve egy csapat tavaszi küzdelmekben való részvétele az elvárás.

A női labdarúgó válogatott, valamint a férfi futsal- és strandlabdarúgó-válogatottak esetében az eredeti stratégiai célkitűzés szerinti cél az volt, hogy ezek a válogatottak a 10 éves periódusban a nemzetközi bajnokságok felében döntőbe jussanak.

Az eredményesség javítására tett intézkedések 2011-2014 között

1. Licencrendszer fejlesztése

A Magyar Labdarúgó Szövetség a licenclvárások folyamatos szigorításával elősegíti a szakmai munka színvonalának emelkedését, az infrastrukturális és szervezeti feltételrendszer rendelkezésre állását, valamint a klubok pénzügyi stabilitását. (A licencrendszer fejlesztésével kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket a 95. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

2. Bajnoki rendszer átalakítása

A versenykiírás átalakítása elősegítette az NB I közvetlen hátszágát adó NB II-es klubok gazdasági bázisának erősödését, valamint az NB II szakmai színvonalának emelkedését. (A bajnoki rendszer átalakításával kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket a 95. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

3. Gazdasági helyzet javítása

Az MLSZ a bajnoki mérkőzések televíziós közvetítési jogait a korábbiaknál kedvezőbb feltételek mellett tudta értékesíteni, amely jelentős többletforrást juttatott az NB I mellett immár az NB II-es klubok részére is. Emellett a TAO támogatási program elindítása az utánpótlás-nevelés és létesítmény-fejlesztés anyagi terheinek viselésében is jelentős segítséget nyújt a kluboknak. (A gazdasági helyzet javításával kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket a 111. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

4. Utánpótlás-nevelés megerősítése

Az utánpótlás-nevelés működési és fejlesztési költségeinek finanszírozásában a TAO program és a közvetlen állami támogatások jelentős segítséget nyújtanak a kluboknak. Az MLSZ továbbá programot dolgozott ki az akadémiák szervezeti működésének modernizálására, a szakmai munka fejlesztésére, valamint az utánpótlás-nevelési rendszer struktúrájának átfogó átalakítására. (Az utánpótlás-nevelés fejlesztésével kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket a 43. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

5. Hazai nevelésű játékosok előtérbe helyezése

Az MLSZ támogatja a hazai játékosok szerepeltetését a magyar bajnokságban, amellyel utat kíván nyitni a fiatal játékosok fejlődéséhez és beilleszkedéséhez a felnőtt futballba. (A hazai nevelésű játékosok előtérbe helyezésével kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket részletesen a 83. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

6. Edzőképzés

Az MLSZ többek között az edzőképzés felvételi és vizsgakövetelményeinek szigorításával, a tananyagok aktualizálásával, szakmai előadások és konferenciák szervezésével, valamint egy online edzői platform fejlesztésével segíti elő az eredményesebb szakmai munkát. (A edzőképzés fejlesztésével kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket részletesen az 53. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

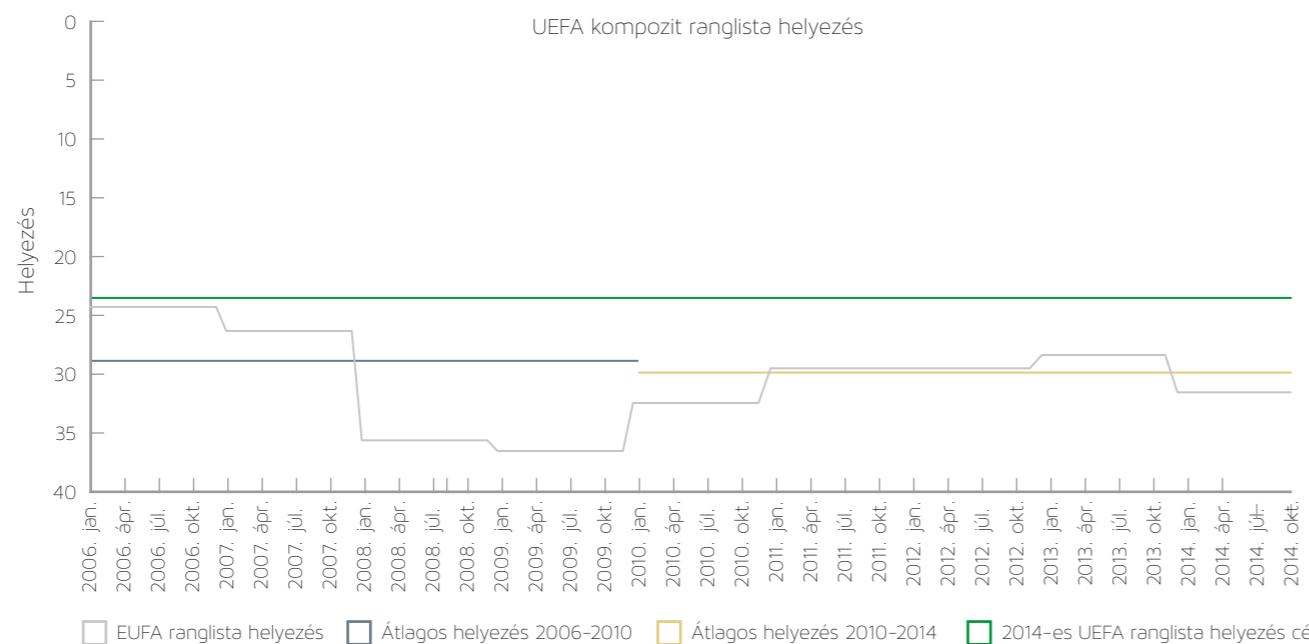
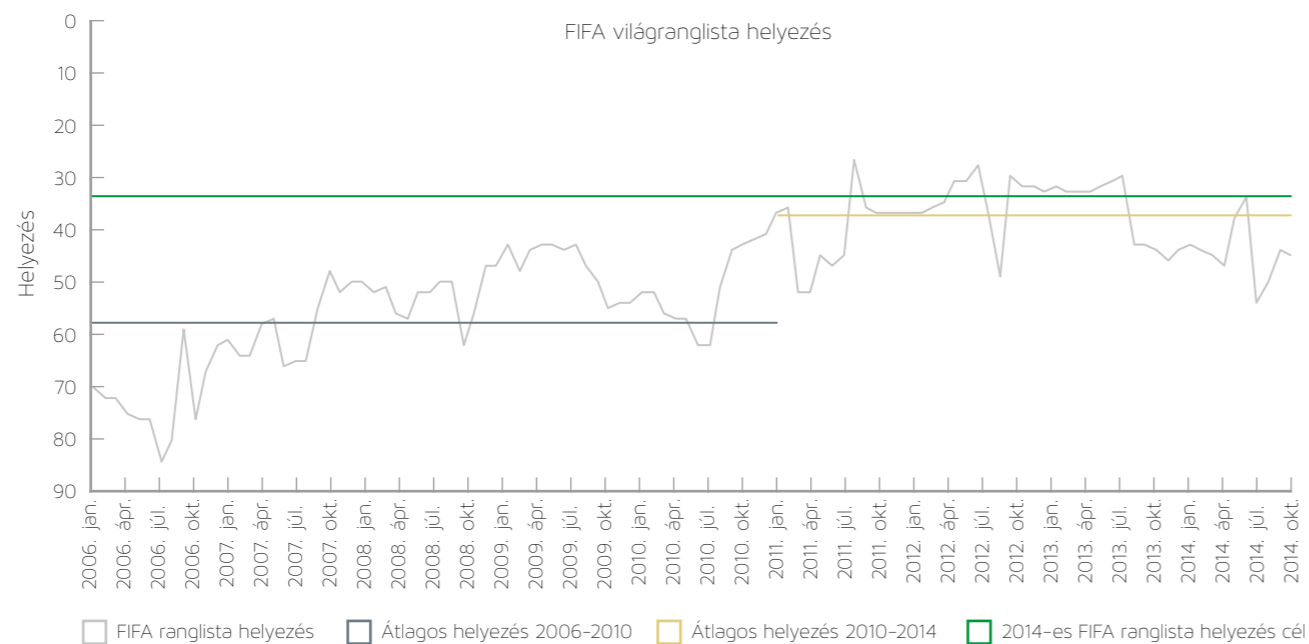
7. Sportegészségügy fejlesztése

Az MLSZ prevenciós ajánlások kidolgozásával és oktatásával, valamint a sportorvosi licencrendszer és egy országos sérülés-adatbázis előkészítésével elősegíti a sportolók fizikai állapotának javulását. (A sportegészségügyi fejlesztésekkel kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket részletesen a 89. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

Megvalósulás 2014-ig

2011-2014 között a férfi felnőttválogatott világranglista helyezése – részben a számítás módszertanának sajátosságai miatt – nagy szórást mutatva a 27. és 54. pozíció között ingadozott. A válogatott elmúlt négyévi teljesítményét legrealisabban az időszak átlagos ranglista helyezése fejezi ki. A 2011-2014 közötti időszak során a férfi válogatott átlagos világranglista helyezése 39. volt, amely ugyan elmarad a kitűzött céltől, azonban 18 hellyel jobb, mint a 2006-2010 közötti időszak átlagos helyezése.

Az UEFA kompozit ranglistáján Magyarország 2011-2013 során kismértékű előrelépést mutatott, majd 2014 évvégén a 2010-es szintre ereszkedett vissza. A 2011-2014-es évek átlagos helyezése megegyezik a 2006-2010-es időszak átlagos szintjével.



A 2011-2014 közötti időszakban megrendezett két világválogatott a férfi válogatott nem kvalifikálta magát. Klubcsapatunk mindössze egy alkalommal (Videoton 2012/2013) jutottak be a nemzetközi kupák csoportkörébe.

A női labdarúgó-válogatott, valamint a férfi futsal- és strandlabdarúgó-válogatott 2011-2014 között egy világválogatott sem jutott túl a selejtező csoportkörön.

Módosított stratégiai cél 2014-ben

A 2020-ra kitűzött cél a válogatott világranglista helyezését, valamint a magyar bajnokság UEFA kompozit listán elfoglalt helyezését illetően nem változott. Ugyancsak elvárás marad, hogy a férfi válogatott 2020-ig két világválogatott döntőjébe jusson.

A klubcsapatunkkal szembeni korábbi elvárást felülvizsgálva, 2015-2020 között indokolt elvárás az lehet, hogy egy magyar csapat jusson be minden évben a BL vagy EL őszi csoportkörébe.

A női labdarúgó-, valamint a férfi futsal- és strandlabdarúgó-válogatottal szembeni elvárás, hogy 2020-ig legalább egy világválogatott döntőjére kvalifikációt szerezzen.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

A klubok gazdasági helyzete ugyan a 2011-2014-es időszakban javult, a futballba beáramló (elsősorban piaci) források alacsony szintje miatt azonban a sportszervezetek működésének finanszírozása a tulajdonosok számára – még a jelenlegi működési szinten is – nehézséget okoz, éppen ezért a professzionális klubok gazdasági helyzetének erősítéséhez további források bevonása szükséges. Jól látszik, hogy még a hazai viszonylatban kiemelkedő klubok költségvetése is jelentősen elmarad a nemzetközi mezőnyben versenyképes (a Bajnokok Ligája csoportkörébe rendszeresen bejutó) csapatok költségvetésétől. Ez a gazdasági elmaradás jelentős korlátja a hazai professzionális futball fejlődésének. A tervek szerint a közeljövőben új forrásként jelenik majd meg az onlineszerencsejáték-bevételek visszaosztása a futballba. Nagyságrendi előrelépést a játék színvonalának emelkedése és az eredményesség javulása hozhat hosszabb távon, a saját bevételek (szponzoráció/reklám, jegyeladás, játékoseladás, kereskedelmi bevételek, közvetítési jogok bevétele) növekedésén keresztül.

A 2011-2014 közötti időszakot az utánpótlás-nevelés területén az infrastrukturális és működési körülmények fejlesztése jellemezte. Az utánpótlás-nevelési rendszer nem működik jól, hiányoznak a feláramló tehetségek, a fiatalok jelentős képzettségbeli hiányosságokkal érkeznek a felnőtt csapatokhoz. Az utánpótlás-nevelésben az MLSZ várakozásai szerint valódi áttörést

hozó, a rendszer egészét átfogó olyan koncepció, amely a sportszervezetek jellegét és szerepét meghatározza, valamint a szakmai munkát is koordinálja, 2015-ben készül el. A 2015-2020-as időszak egyik legfontosabb feladata ebben az átfogó utánpótlás-nevelési szakmai koncepcióban foglalt gyakorlati bevezetése. A szakmai koncepció működtetéséhez kapcsolódó finanszírozási igényt, egyéb források hiányában, középtávon elsősorban állami forrásokból szükséges biztosítani.

A magyar játékosok, ezen belül különösen az utánpótlás-nevelési rendszerből érkező fiatalok fejlődésének biztosítására további ösztönzők bevezetése szükséges a hazai bajnokságokban, ugyanis az MLSZ által bevezetett gazdasági ösztönzők ellenére az NB I-es és NB II-es klubok játékospolitikája jelenleg nem biztosítja a kis számban megjelenő tehetséges, hazai nevelésű fiatalok hatékony beépítését a felnőtt labdarúgásba.

A 2011-2014 közötti időszakban az MLSZ számos intézkedést tett a szakemberképzés színvonalának javítására. Az eredményesség javulása szempontjából elsődleges fontosságú az edzői kar szakmai ismereteinek további bővítése, valamint az edzői licenc minőségbiztosítási rendszerének bevezetése.

A férfi futsal és strandlabdarúgó válogatottal szembeni elvárás, hogy 2020-ig legalább ezek egyike kvalifikálja magát egy világválogatott döntőjébe. Ugyancsak cél, hogy az U17-es és U19-es női válogatottak egyike minden évben kvalifikálja magát az elit-körbe.

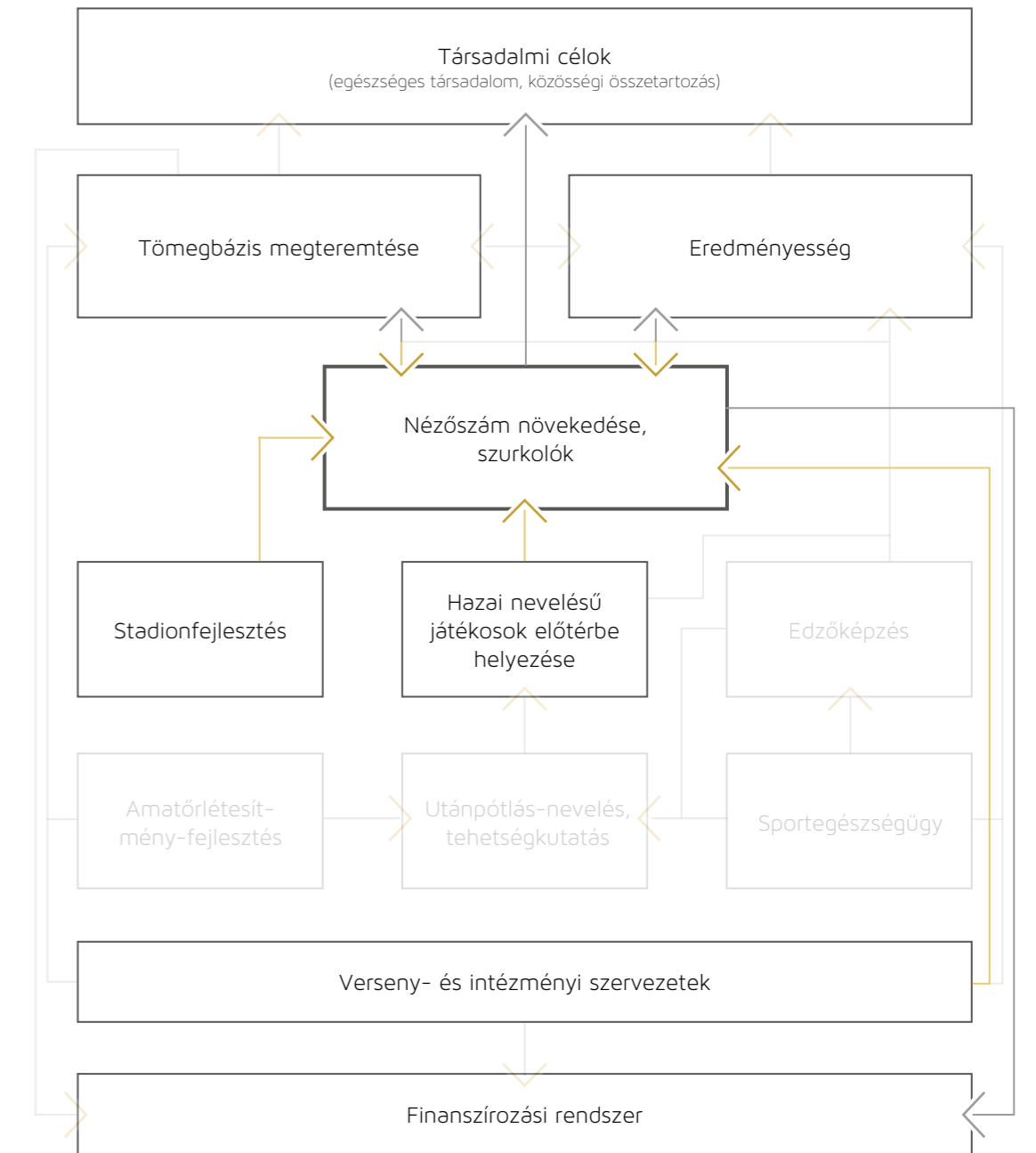


6. Stratégiai terület: Nézőszám, szurkolók

A terület stratégiai jelentősége

A professzionális labdarúgás népszerűsége legjobban a nézőszámon és a nézettségen keresztül mérhető.

A magasabb nézőszám jobb teljesítményre készíteti a játékosokat, ünnepi hangulatot teremt a stadionokban, fokozza a közösségi élményt, és bevételt generál a klubok számára



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
Az NB I átlagos nézőszáma 2014-re eléri a 4,5 ezer főt, 2020-ra pedig a 8 ezer főt	Stadionfejlesztés és stadionbiztonsági intézkedések	Nem valósult meg	A nézőszám vonatkozásában kitűzött cél nem változott	Színvonal-emelkedés, eredményesség
A válogatott mérkőzések átlagos nézőszáma 2014-re eléri a 18 ezer főt, 2020-ra pedig a 25 ezer főt	Hazai nevelésű játékosok előtérbe helyezése			Stadionfejlesztés kiteljesedése
	Tömegbázis növelése			Hazai nevelésű játékosok előtérbe helyezése
				Marketing és kommunikáció
				Tömegbázis növelése

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A stratégia készítésekor megállapításra került, hogy a nézőszám mind Magyarország méretéhez és gazdasági erejéhez, mind pedig a hazai futball színvonalához képest jelentős elmaradást mutat.

A 2020-ra kitűzött cél az NB I esetében átlagosan 8 ezer, a válogatott mérkőzések esetében pedig átlagosan 25 ezer néző volt. A 2014-re kitűzött rész cél az NB I-ben 4,5 ezer, a válogatott esetében pedig 18 ezer néző volt.

A nézőszám növelésére tett intézkedések 2011-2014 között

1. Stadionfejlesztés és stadionbiztonsági intézkedések

A nézők komfortérzete javításának és a kifogástalan játéktér biztosításának céljából 2012-től a Magyar Labdarúgó Szövetség az NB I és NB II stadionjait, valamint a Puskás Ferenc Stadiont érintő, átfogó rekonstrukciós programokat indított. Annak érdekében, hogy a labdarúgás Nyugat-Európa más országaihoz hasonlóan Magyarországon is rendbontók nélkül zajlj, biztonságos családi program legyen, az MLSZ 2013-tól a stadionok biztonságát javító, átfogó programba is kezdett. (A stadionfejlesztéssel és stadionbiztonsággal kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket a 71. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

2. Hazai nevelésű játékosok előtérbe helyezése

Az MLSZ támogatja a hazai játékosok szerepeltetését a magyar bajnokságban, amellyel utat kíván nyitni a fiatal magyar játékosok fejlődéséhez és beilleszkedéséhez a felnőtt futballba. A hazai játékosok nagyobb arányú szerepeltetése a nézői igényeket is szolgálja. (A hazai nevelésű játékosok előtérbe helyezésével kapcsolatban 2011-2014 között tett intézkedéseket részletesen a 83. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

3. Tömegbázis növelése

A Magyar Labdarúgó Szövetség a 2011-2014 közötti időszak egyik legjelentősebb eredményét a labdarúgás tömegbázisának növekedése tekintetében érte el. (A tömegbázis növelése érdekében tett intézkedéseket részletesen a 23. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be)

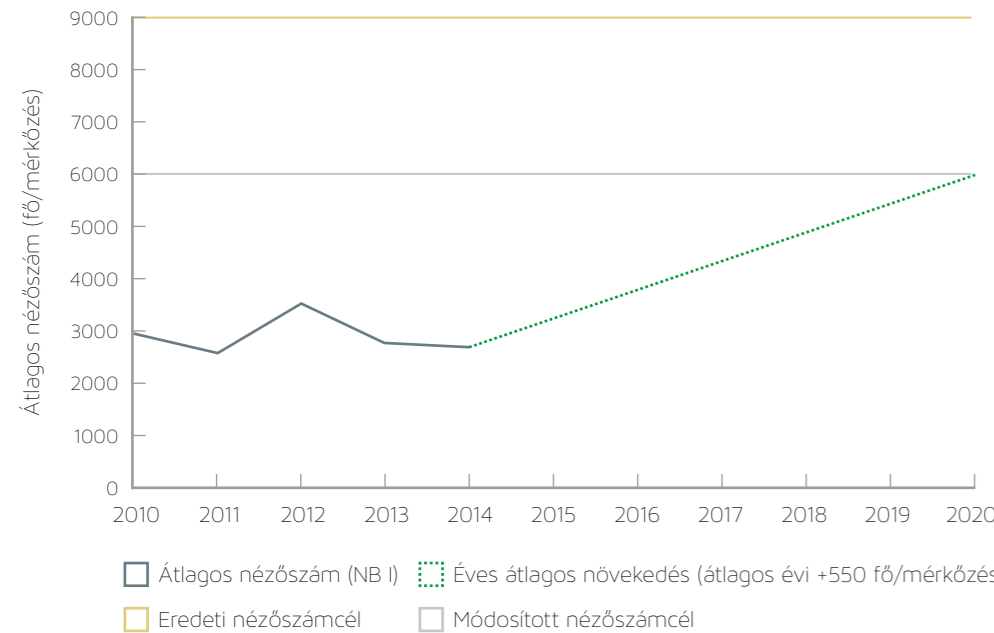


Megvalósulás 2014-ig

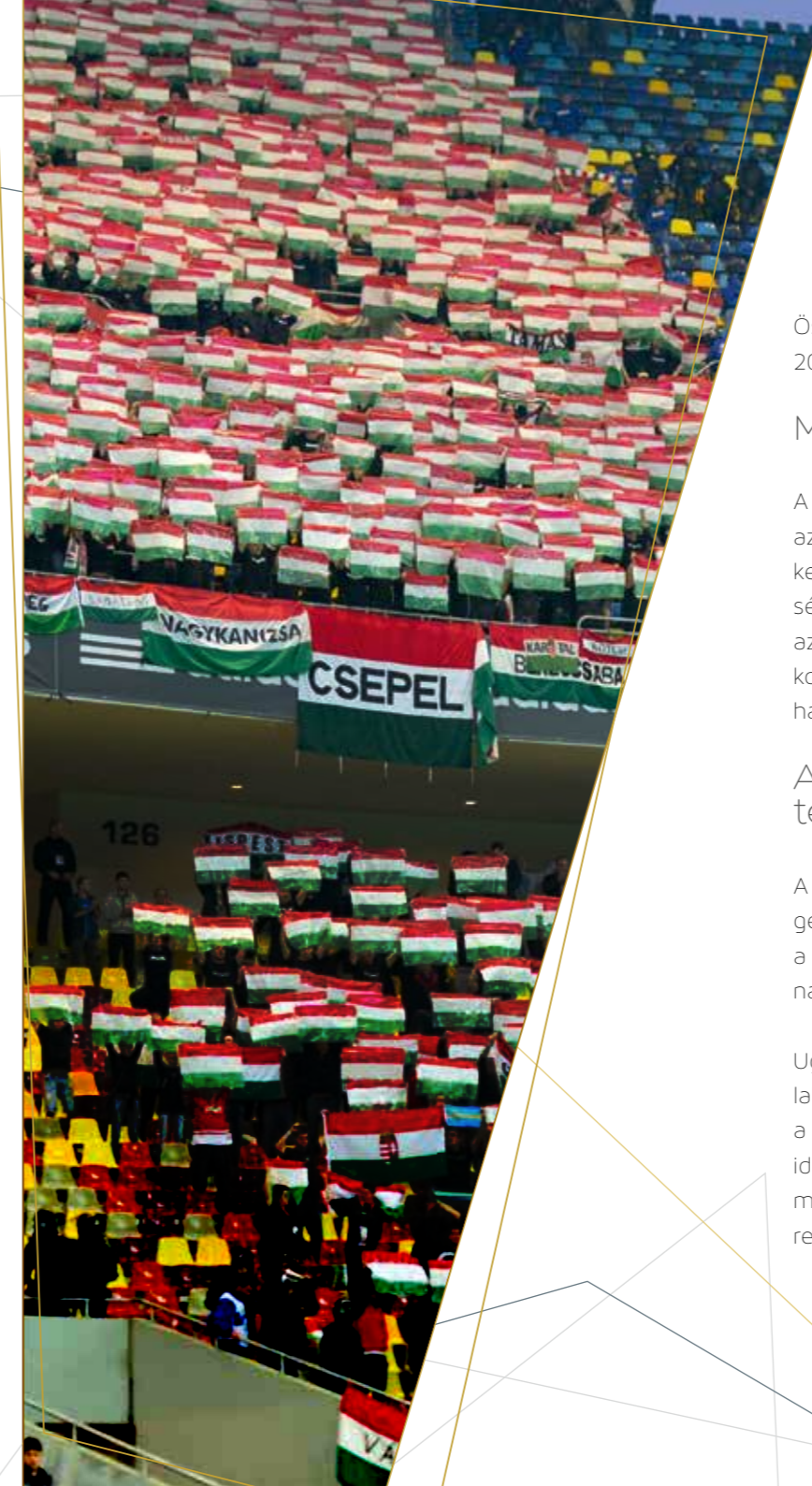
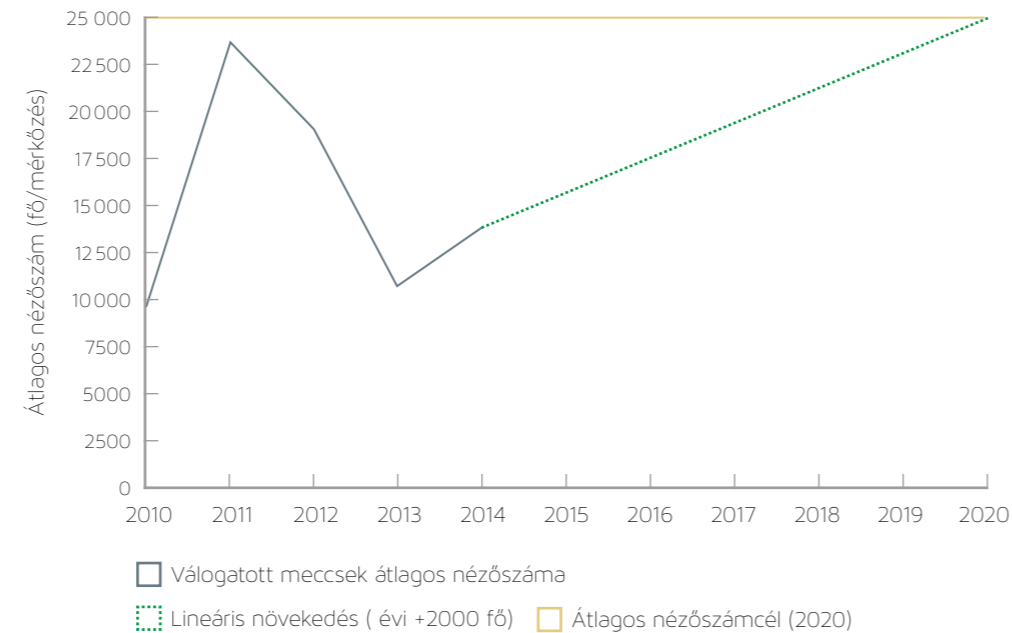
Az NB I mérkőzéseinek átlagos nézőszáma a 2010/2011-es bajnokságban 2900 fő volt, amely a 2014-ig tartó időszak során lényegében változatlan maradt, így a célként meghatározott értéktől elmaradt.

A válogatott mérkőzéseket 2010-ben átlagosan 8800 néző tekintette meg. Ezt a nemzeti csapat ígéretes szereplése 2011-ben időlegesen 23 600 főre növelte, 2012-től azonban ismét csökkenés volt megfigyelhető. Összességében megállapítható, hogy a válogatott mérkőzések átlagos nézőszáma 2011-2012-ben a kitűzött célt meghaladta, 2013-tól azonban újra elmaradt az egyre emelkedő elvárásoktól.

Átlagos nézőszám az NB I-ben



Átlagos nézőszám a válogatott mérkőzéseken



Összességében a nézőszám tervek szerinti növekedése 2014-ig nem valósult meg.

Módosított stratégiai cél 2014-ben

A 2011-2014 közötti időszak tapasztalatait, valamint azt a tényt figyelembe véve, hogy a nézőszám növekedése más célok teljesítése esetén (pl. eredményesség, stadionfejlesztések), hosszabb távon érhető el, az MLSZ 2020-ra az NB I átlagos nézőszámára vonatkozó elvárást a jelenlegi kétszeresében, 6 ezer főben határozta meg.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

A nézőszám elvárások szerinti növekedéséhez elengedhetetlen, hogy a 2015-2020 közötti időszakban a hazai futball színvonala és eredményessége a nagyközönség számára is érezhetően javuljon.

Ugyancsak alapvető fontosságú, hogy a professzionális labdarúgóklubok stadionjainak modernizálása 2017-ig a tervek szerint megvalósuljon. Szintén ebben az időszakban készül el 2018-ig a felnőttválogatott mérkőzéseinek otthont adó Puskás Ferenc Stadion rekonstrukciója.

A szurkolók stadionokba vonzásához az is lényeges, hogy a nézők a pályákon – néhány kiemelkedő tudású külföldi labdarúgó mellett – elsősorban Magyarországon nevelkedett játékos egyéniségeket, valamint olyan hazai fiatalokat lássanak, akik miatt érdemes kilátogatni a mérkőzésekre, és akik a közeli jövőben a válogatottban is meghatározó játékosná nőhetik ki magukat.

Kiemelt terület a folyamatos tájékoztatás és kétoldalú kommunikáció kiterjesztése a szurkolókkal (az ultrákon kívül is), annak érdekében, hogy az MLSZ a szurkolók minél szélesebb rétegeinek igényeit a lehető legmagasabb szinten vehesse figyelembe, és szolgálhassa. A közeli jövő egyik fontos feladata a szurkolói kártyával kapcsolatos kétségek elosztatása, valamint a klubkártya funkcióinak kiterjesztése (pl. elektronikus vásárlásra).

Emellett a nézőszám növelését szintén elősegíti a futball tömegbázisának további növelése, amely számos társadalmi és az elitképzés szempontjából megjelenő, kedvező hatása mellett a futballfogyasztók számát is növeli.

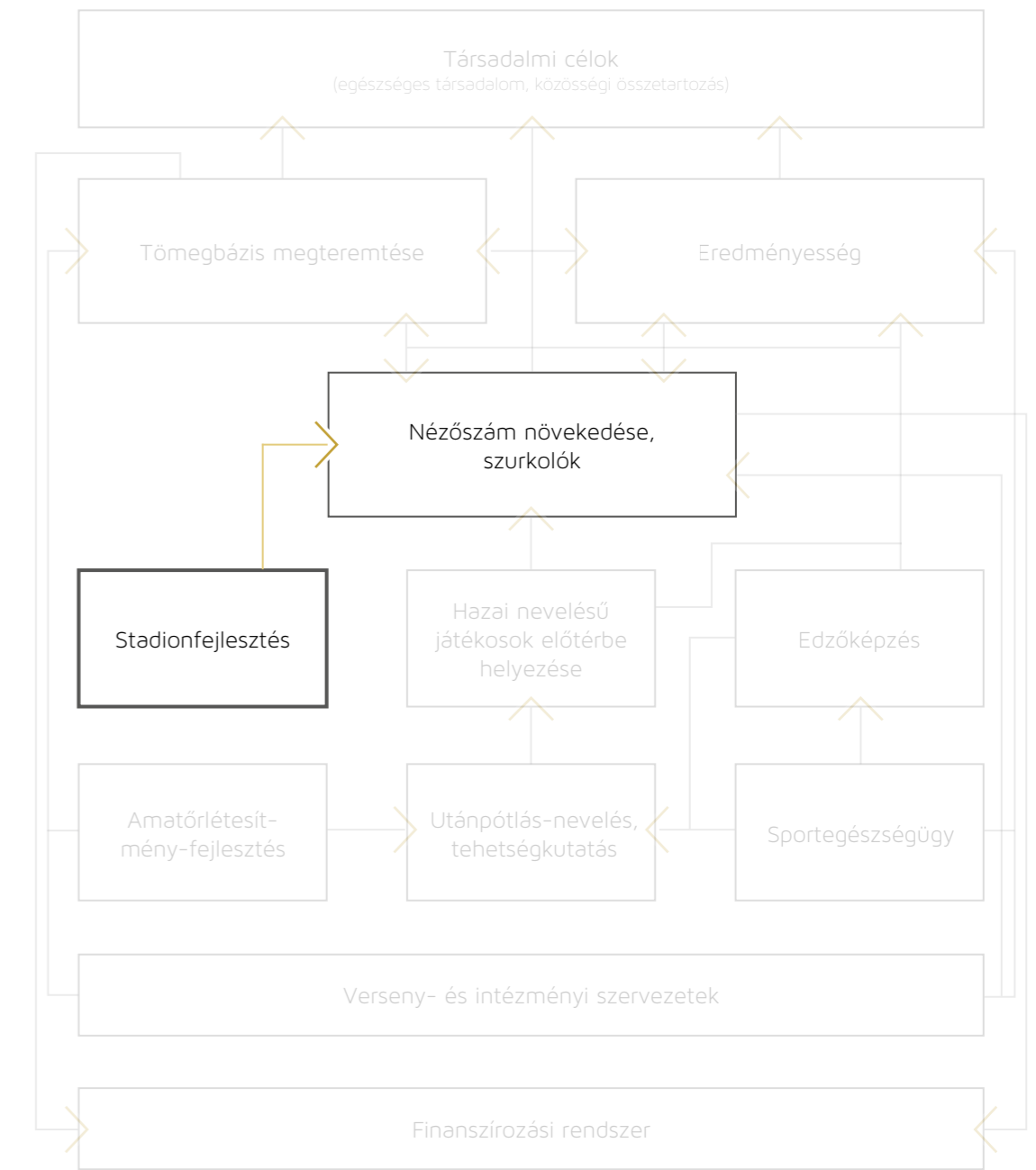


7. Stratégiai terület: Stadionfejlesztés

A terület stratégiai jelentősége

A labdarúgó-mérkőzések résztvevőinek, a szurkolóknak és a sportszakembereknek az igényeit egész évben magas színvonalon kiszolgáló, korszerű (fedett lelátók, kiszolgáló létesítmények fejlesztése stb.) és biztonságos (kamerarendszer, beléptető-rendszer stb.) stadionok rendelkezésre állása a nézőszám növelésének egyik alapvető feltétele. A megfelelő mennyiségű és minőségű játéktér rendelkezésre állása a játék színvonal-emelkedésének is szükséges feltétele.

(Az edzések, az utánpótlás-nevelés és az amatőr sport helyszínéül szolgáló létesítmény-fejlesztéseket a 33. oldalon, önálló fejezetben mutatjuk be).



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
2014-re minden NB I-es stadionban:	Stadionépítés és felújítás	4 stadion rendelkezik fűthető játéktérrel és modern nézői kiszolgálással	A stadionfejlesztési célok nem változtak	Nemzeti Stadionfejlesztési Program terv szerinti folytatása
Fűthető talajú centerpálya	Egységes sportrendészeti infrastruktúra kiépítése	Az átfogó stadionfejlesztési program jó úton halad, de megvalósulása pár éves csúszással várható	Rendezői létszámok csökkentése, szolgáltató jellegű biztosítási gyakorlat bevezetése	Rendezők, illetve a rendszer működtetőinek szakszerű munkája, a pozitív szurkolói magatartás kialakítása
Az UEFA előírásainak megfelelő nézőtéri komfort és szolgáltatások	Puskás Ferenc Stadion felújításának előkészítése	Az összetett és egységes sportrendészeti infrastruktúra kiépült, illetve részlegesen fejlesztésre került	A központi jegy-, beléptető- és klubkártyarendszer potenciáljának kiaknázása, a rendszer hatékonyságának növelése a jogsértő szurkolók távoltartása érdekében	Központi jegy-, bérlet- és kártyaértékesítési rendszer szolgáltatási színvonalának növelése
Összetett, egységes, a nemzetközi előírásoknak és jogszabályoknak megfelelő sportrendészeti infrastruktúra kialakítása		A Puskás Ferenc Stadion felújításának előkészítése a tervek szerint zajlik		A szurkolókkal történő kapcsolattartás, valamint a nézőszám emelése érdekében új funkciók beépítése
2020-ig a Puskás Ferenc Stadion felújítása				Puskás Ferenc Stadion rekonstrukciójának tervek szerinti előrehaladása

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A 2011-ben elkészített stratégia helyzetelemzése megállapította, hogy a magyarországi stadionok és egyéb infrastrukturális létesítmények előregedtek, sportszakmai, funkcionális és gazdasági szempontokat alapul véve sem felelnek meg a mai kor igényeinek. Az Európában általánosan alkalmazott sportrendészeti eszközök (jegyértékesítő-, megfigyelő- és beléptető-rendszerek) és egyéb biztonsági eszközök hiányoznak, amely a rendezők nagy számát, erő és reaktív biztosítási gyakorlat alkalmazását támogatta.

A stadionok állapotához kapcsolódó problémák megoldásaként, a nemzetközi előírásokhoz és szabványokhoz illeszkedve, a stratégia elsődleges célként fogalmazta meg, hogy minden NB I-es csapat 2014-re fűthető talajú, élőfüves centerpályával rendelkezzen, valamint a nézőtéri komfort (fedett lelátók, büfék, parkolók, vizesblokkok) növelését biztosító fejlesztések megvalósítása is elvárásaként szerepelt.

A stratégia további célként rögzítette, hogy 2014-ig valamennyi NB I-es stadionban olyan modern stadionbiztonsági rendszer (névre szóló jegy- és bérletértékesítő, klubkártyakiállító rendszer és a hozzá kapcsolódó – a sportrendezvények látogatásától történt eltiltást, kitiltást vagy kizárást a sportrendészeti nyilvántartásban ellenőrző – beléptetőrendszer, valamint kamerás megfigyelő- és rögzítőrendszer) kerüljön kiépítésre, amely biztosítani képes, hogy a labdarúgó-mérkőzés testmagas pályafelőli biztonsági kerítések nélküli, családi program legyen.

A stadionfejlesztések között külön kiemelve, 10 év alatt megvalósítandó célként jelölte meg a stratégia a Puskás Ferenc Stadion átfogó rekonstrukcióját, amely amellet, hogy a válogatottak otthonául szolgál, jelentős nemzetközi mérkőzések, tornák lebonyolítására is lehetőséget kínál.

A stadionfejlesztés területén tett intézkedések 2011-2014 között

1. Stadionépítés és- felújítás

A Magyar Labdarúgó Szövetség a Kormánnyal együttműködésben és a TAO programmal összehangolva kidolgozott egy központi létesítmény-fejlesztési koncepciót, amelyre vonatkozóan a felek 2013 szeptemberében együttműködési megállapodást írtak alá. A létesítmény-fejlesztési koncepciót a Kormány az Országos Sportlétesítmény Tervbe is beépítette, továbbá kötelezettséget vállalt arra, hogy a program megvalósításához költségvetési forrást biztosít.

A fejlesztési koncepció szerint olyan beruházások kerülnek kivitelezésre, amelyek javítják a nézők komfortját, így hatásukra nőni fog a mérkőzésekre kilátogatók száma és a helyszínen történő költés. A fejlesztések során ugyancsak nagy hangsúlyt kapnak az olyan magasabb nézői élményt biztosító technológiai megoldások, mint az élőképek megjelenítését lehetővé tevő StadiumVision rendszer, a téli időszakban az idény megnyújtását biztosító, fűthető játéktér vagy a médiaszemélyek kiszolgálásának javítása.

A klubok gazdálkodására ugyancsak jótékony hatással lesz, hogy a fejlesztések csökkenthetik a stadionok működési költségeit (pl. napelemek, takarékos öntözőrendszer) és növelhetik a bevételeket (jegybevétel, interaktív reklámhordozók). A fejlesztési tervek kidolgozása során is elsődleges szempont volt a fenntarthatóság és az egyes klubok meccseinek várható nézőszáma következtében indokolt kapacitás.

2014-ig három, a modern kor követelményrendszerének megfelelően hitelesített stadion került átadásra: az FTC Groupama Stadion, a Debreceni Nagyerdei Stadion, valamint a felcsúti Pancho Aréna.

Groupama Aréna

Kapacitás

Befogadóképesség (fő)	23 700
VIP helyek száma	3000
Üzleti páholyok száma	34
VIP parkolóhelyek száma	490

Főbb jellemzők

UEFA besorolás: Elit kategória

Készpénz nélküli fizetési rendszer

Egyéb kiszolgáló egységek: 1300 fős konferenciaterem, sportpub, Fradi shop, Fradi múzeum, kávézó

Kapcsolódó szolgáltatás: stadion- és múzeumtúra

15 000 fő számára elérhető nyílt Wifi hálózat (Stadium WI-FI)

StadiumVision, 200 LCD képernyő élőképpel, büfémenü–ajánlattal és reklámfelülettel

980 m² kiadó irodaterület

Gázfűtéses (glikolos) pályafűtés



Nagyerdei Stadion, Debrecen

Kapacitás

Befogadóképesség (fő)	20 340
VIP helyek száma	990
Üzleti páholyok száma	23
VIP parkolóhelyek száma	250

Főbb jellemzők

UEFA besorolás: Elit kategória

Készpénz nélküli fizetési rendszer

Egyéb kiszolgáló egységek: szórakozóhelyek, jégpálya, söröző, étterem, fitneszterem, Loki bolt, élettani labor, járóbeteg szakrendelés

Kapcsolódó szolgáltatás: stadiontúra

Külső rendezvények számára kiadható VIP részleg és konferenciaközpont

DVSC irodák

Elektromos pályafűtés



Pancho Aréna

Kapacitás

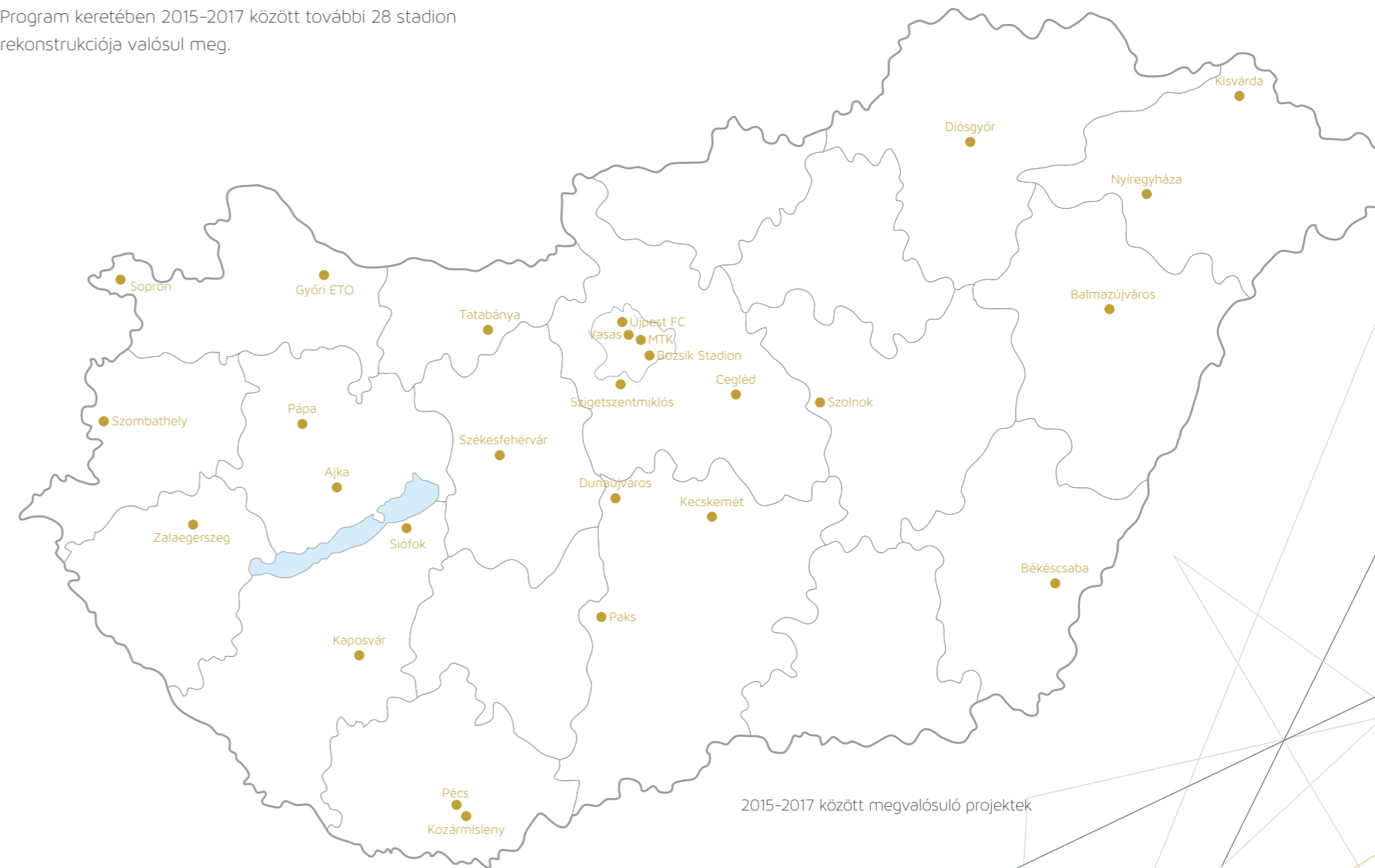
Befogadóképesség (fő)	3800
VIP helyek száma	420
Üzleti páholyok száma	7
VIP parkolóhelyek száma	319

Főbb jellemzők

UEFA besorolás: II. kategória
Fűthető pálya
3 db 28 fős és 4 db 14 fős Skybox
U19-es Európa-bajnokság helyszíne



A 2013-ban elindított Nemzeti Stadionfejlesztési Program keretében 2015–2017 között további 28 stadion rekonstrukciója valósul meg.



2. Egységes sportrendészeti infrastruktúra kiépítése

Az MLSZ sportágfejlesztési stratégiájával összhangban, kormányzati támogatással, a sportlétesítmények biztonsági infrastruktúrájának színvonalát érdemben javító, biztonságtechnikai fejlesztési programot indított 2011-ben. A program első üteme 2013-ban lezárult, második üteme pedig 2014. december 31-ig került befejezésre.

A fejlesztéseknek köszönhetően, a jogszabályi rendelkezéseknek megfelelően megteremtődött az egységes, központi, névre szóló jegyértékesítés, valamint a klubkártya alkalmazásának lehetősége. A névre szóló jegyértékesítéshez kapcsolódóan egységes beléptetőrendszerek is telepítésre kerültek. A jogsértők azonosítása érdekében magas követelményeknek megfelelő kamerarendszerek, a rendszerek megfelelő működtetése érdekében vezetési pontok, valamint központi és stadionszerverek kerültek telepítésre.

A stadionok egységes biztonsági protokoll alapján működnek, lehetővé téve azt, hogy a rendőrség által üzemeltetett sportrendészeti nyilvántartásban szereplő el- és kitiltottak, valamint a klubok által kizárt személyek a sporteseményektől távol tarthatók legyenek.

A Stadionbiztonság projekt alapjaiban változtatta meg a Magyarországon alkalmazott stadionbiztonsági filozófiát, a rendbontások kizárólag rendészeti erővel történő kezelését egy olyan összetett biztonsági rendszer váltotta fel, amely a biztonságos környezetet, a rendbontások megelőzését és a dinamikus kockázattértékelést helyezi előtérbe.

Az intézkedések bevezetésének első lépése a jogszabályi háttér megteremtése volt. Ennek keretében a Sporttörvény mellett több jogszabály (Büntető Törvénykönyv, Szabálysértési törvény, Rendőrségi törvény, Személy és vagyonvédelmi törvény, Sportrendezvények biztosításáról szóló kormányrendelet) is jelentős módosításra került. A szabályszegő nézők sportrendezvények látogatásától történő távoltartásának intézménye átalakult, lehetővé téve többek között a rendbontók sportrendezvényektől történő eltiltását, kitiltását és kizárását, a sportrendészeti nyilvántartás szigorú adatvédelmi követelmények

szerinti létrehozását. A biztonsági vezetők és rendezők felkészültségi előírásainak szigorításával megteremtődött a feltétele a nézők és az új infrastruktúra jobb kiszolgálásának. A jogszabályi módosítások számos, a mérkőzések megrendezéséhez kapcsolódó biztonsági protokollt és a klubokkal szemben támasztott biztonsági elvárást is megfogalmaznak.

A projekt eredményeként, egy komplex és integrált rendszer részeként a következő fejlesztések kerültek megvalósításra:



A névre szóló jegyek értékesítésének zökkenőmentessé tételére, a szurkolók beléptetésének meggyorsítására, valamint a hazai, semleges és vendégszurkolók elválaszthatóságának elősegítésére bevezetésre került a szurkolói kártya. Az új intézkedések bevezetésének elősegítésére az MLSZ személyes megbeszéléseket szervezett a szurkolói táborok vezetőivel, amelyek során a szurkolók a jegyértékesítés és beléptetés rendszere mellett olyan témákban is tájékoztatást kaphattak, mint a transzparensz hitelesítése, a pirotechnikai eszközök használata vagy a rasszizmus és diszkrimináció.

A Stadionbiztonság projekttel párhuzamosan a mérkőzések biztonságát garantáló rendszer is átalakult:

- ▶ Az MLSZ szervezetrendszerében megjelent a biztonság önálló szervezeti elemként,
- ▶ Új biztonsági szabályzat került kiadásra;
- ▶ A sportbiztonsági szakemberek és rendezők felkészítését segítő szabályzat került megalkotásra;
- ▶ A biztosítási gyakorlat érdekében az ellenőrzések rendszere is átalakításra került.

3. Puskás Ferenc Stadion felújításának előkészítése

A több mint 60 éves Puskás Ferenc Stadion átfogó felújításának tervei 2014-ben elkészültek. A tervek szerint a 2015-ben elkezdődő építkezés eredményeként egy olyan, 68 ezer néző befogadására alkalmas, minden igényt kielégítő labdarúgó-stadion épül, amely amellyel, hogy a nemzeti válogatottak otthonául szolgál, a vívástól a cselgáncsig 20 további sportágat is kiszolgál majd. Az ország egyik legnagyobb épületében a futballpálya és a sportcsarnokok mellett egy 180 szobás szálloda, egy kiemelt konferenciaközpont, irodák, a Magyar Olimpiai és Sportmúzeum, valamint a sportorvosi háttérteret biztosító diagnosztikai laboratórium is helyet kap. Igazi különlegességnek számít a 800 méteres panoráma futópálya, amelyet profik és amatőrök is használhatnak majd.

Megvalósulás 2014-ig

A 2014-es év végére fűthető játéktérrel és a modern kor elvárásainak megfelelő nézőtéri komforttal és kiszolgálással 4 stadion (Győri ETO, FTC, Debrecen, Felcsút) rendelkezett. A Nemzeti Stadionfejlesztési Program megvalósulásával a tervek szerint minden NB I-es stadion biztosítani fogja a fűthető játéktérrel és a megfelelő nézőtéri színvonalat. Összességében

Stadion (db)	Névre szóló jegy- és bérletértékesítő rendszer	Jegy- és bérlet értékesítő rendszer infrastruktúra	Kamerarendszer	Forgókapu beléptető-rendszer	PDA alapú beléptető-rendszer
Összesen	21	14	10	8	7

A Puskás Ferenc Stadion rekonstrukciója, amely állami feladat, a stratégiában megjelölt 10 éves időtávon belül, 2018-ra készül el, így 2020-ban majd a Magyar-

Módosított stratégiai cél 2014-ben

A 2011-ben kitűzött stadionépítési és- felújítási célok módosítása nem szükséges.

A stadionbiztonság vonatkozásában ugyanakkor az eddigi célok kiegészítéseként, új célként jelenik meg, hogy a rendszer kiépítésének megvalósulásával az NB I-es csapatok stadionjaiban a nézők biztonsága olyan

elmondható, hogy a program jó úton halad, a teljes megvalósulás az eredeti terveknél pár évvel később, 2017-re várható.

A modern követelményeknek megfelelő, átfogó biztonsági rendszer a terveknek megfelelően elkészült. A stadi-onszintű próbaüzemek sikeresen lezárultak, fejlesztések 21 stadionban valósultak meg az alábbiak szerint:

országban megrendezett Európa-bajnoki mérkőzések színhelyéül szolgálhat.

mértékben garantálható legyen, amely 2020-ig lehetővé teszi a rendezői létszámok csökkentését, valamint a szolgáltató jellegű biztosítási gyakorlat kialakítását.

Szintén új célként szerepel a központi jegy-, beléptető- és klubkártyarendszerben rejlő felhasználói, kereskedelmi és statisztikai potenciál minél teljesebb kiaknázása.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

A stratégiában megfogalmazott stadionfejlesztési célok eléréséhez elsődleges fontosságú a Nemzeti Stadionfejlesztési Program és a Puskás Ferenc Stadion rekonstrukciójának tervek szerinti előrehaladása, amelynek alapfeltétele a szükséges állami források rendelkezésre állása.

A rendezői létszám csökkentésének feltétele, hogy a rendbontók kiszűrése, valamint a stadionokon belüli rendezői munka szakszerű és hatékony legyen, és ezáltal a szurkolók magatartása is minden esetben megfeleljen az európai normáknak.

A központi jegy-, beléptető- és klubkártyarendszerben rejlő potenciál kihasználására az MLSZ tervei között szerepel a jegypénztári értékesítés gyorsaságának, valamint az online jegyértékesítő felület felhasználói élményének fokozása, valamint a klubkártyarendszer statisztikai moduljának fejlesztése. A statisztikai modul lehetőséget adna a mérkőzéseket gyakran látogatók számára különböző kedvezmények nyújtására (pl. alacsonyabb jegyár, kereskedelmi kedvezmény bizonyos cégekkel), valamint a rendezők és elemzők számára hasznos statisztikai adatok előállítására.



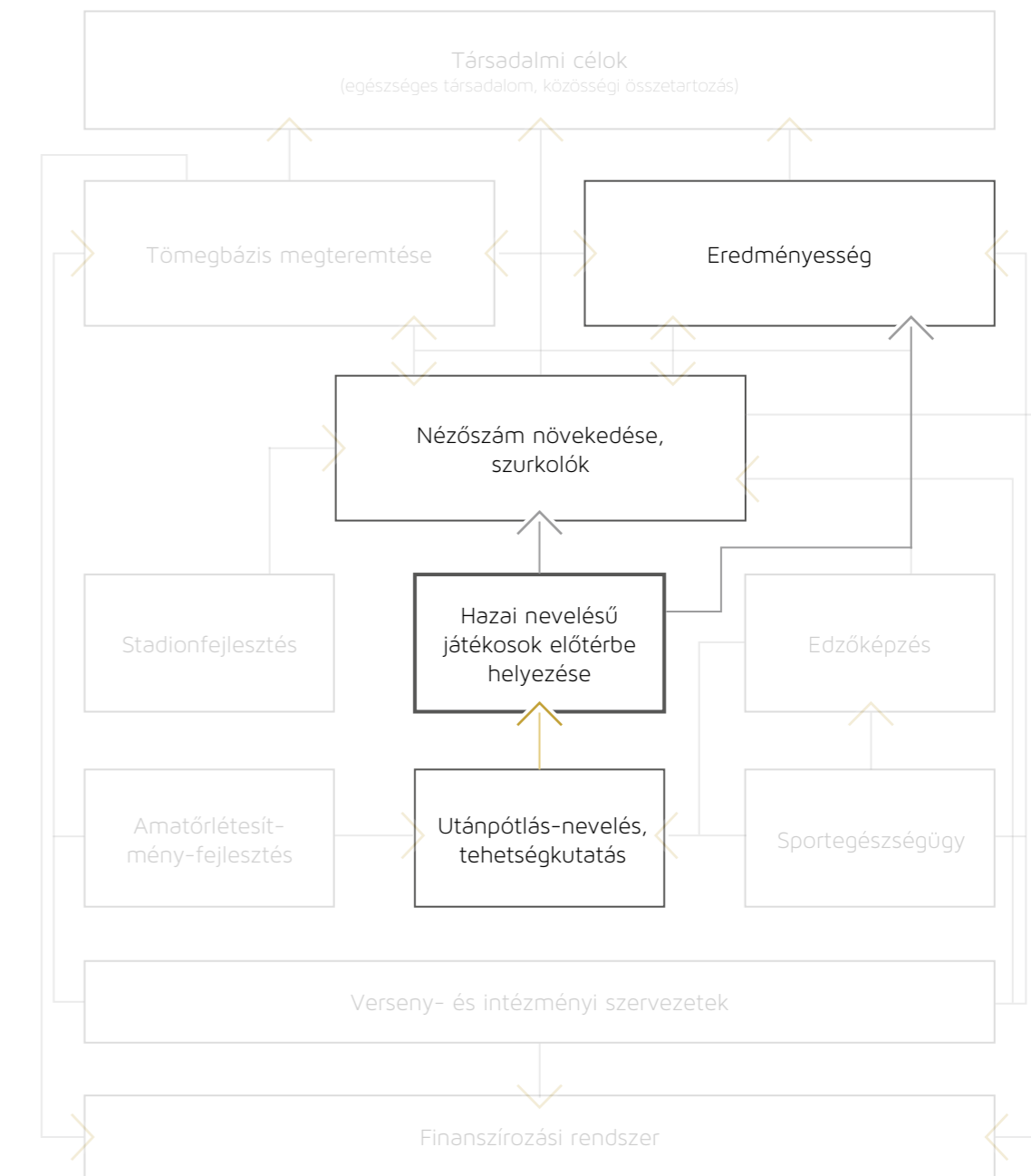


8. Stratégiai terület: Hazai játékosok előtérbe helyezése

A terület stratégiai jelentősége

Az elmúlt két évtized során a magyar bajnokságban egyre nagyobb számban jelentek meg középszerű külföldi játékosok, akik szerepeltetése jelentősen megnehezíti a hazai utánpótlásból érkező fiatalok feláramlását a felnőttcsapatba, ami a fejlődésük gátjává vált.

A hazai nevelésű játékosok előtérbe helyezése lehetőséget ad a tehetséges, magyar fiatalok számára a fejlődésük szempontjából kiemelten fontos 18-21 éves korban, ezzel pedig pozitív hatással van mind az utánpótlás, mind a felnőttválogatottak teljesítményére. Mindemellett a hazai, különösen a saját nevelésű tehetségek beépülése – a helyi kötődések miatt – erősebb szurkolói közösségeket hív életre, és növeli a nézőszámot.



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
Hazai nevelésű, fiatal játékosok előtérbe helyezése, játéklehetőség biztosítása	Televíziós jogdíjak elosztásának differenciálása	Az NB I-ben a hazai nevelésű fiatalok játékpercei valamelyest emelkedtek	A hazai nevelésű, fiatal játékosok még erőteljesebb előtérbe helyezése	Pénzügyi források differenciálásának fenntartása, fokozása
Pénzügyi támogatások differenciálása a hazai nevelésű fiatalokat szerepeltető csapatok irányába	TAO támogatás korlátozása	Az NB II-ben a hazai nevelésű játékosok játékpercei 90% felett alakultak		Versenyszabályzat alakítása
23 év alatti játékosok rugalmasabb kölcsönadási lehetőségének bevezetése	Hazai nevelésű fiatalok kötelező nevezése a felnőtt keretbe	A pénzügyi támogatások differenciálása a hazai játékosokat szerepeltető csapatok irányába elindult		Meghatározott számú fiatal játékos pályára lépésének kötelezővé tétele az NB I-ben
Akadémisták draftolási rendszerének bevezetése		23 év alattiak kölcsönadási rendszere nem valósult meg		Akadémiák működésének színvonal emelkedése
Magyar Kupa átszervezése		Akadémiai draftrendszer nem jött létre		
		Magyar Kupa átszervezése nem valósult meg		

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A fiatal, hazai nevelésű játékosok lehetőségeinek növelése érdekében a stratégia több eszközt vázolt fel.

Célként szerepelt, hogy a fiatal és hazai játékosokat szerepeltető csapatokat az MLSZ a költségvetéséből, az egyesületeknek juttatott pénzek kifizetésének differenciálásán keresztül pozitívan különböztesse meg.

A stratégiában ugyancsak megjelent a 23 év alatti játékosok rugalmasabb kölcsönadásának igénye annak

érdekében, hogy a fiatalok minél több tapasztalatot szerezhessenek a felnőttek között, akár azonos, akár alacsonyabb osztályban, akár év közbeni átigazolási lehetőség biztosításával is.

Az MLSZ javaslatot kívánt tenni a végzős akadémisták számára egy draftolási rendszer bevezetésére.

Ugyancsak célként fogalmazódott meg, hogy az egyszerre pályán lévő külföldi játékosok számának

korlátozásával, valamint a 21 éven aluli játékosok minimum számának rögzítésével az MLSZ több játéklehetőséget biztosítson a fiatalok számára a Magyar Kupa átszervezésével.

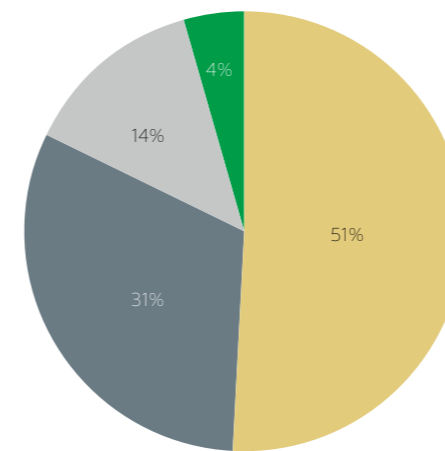
A hazai játékosok előtérbe helyezése érdekében tett intézkedések 2011-2014 között

1. Televíziós jogdíjak elosztásának differenciálása

A fiatal, hazai labdarúgók játéklehetőségének biztosítása és előtérbe helyezése érdekében 2013-ban átalakításra került a közvetítési jogok elosztásának rendszere.

Az NB I-es férfi felnőtt bajnokságban a közvetítési jogokból származó bevételek egy része a 23 év alatti, hazai nevelésű játékosok pályán töltött játékidéjének arányában kerül kiosztásra a csapatok között. Az ilyen módon az MLSZ által szétosztott pénzügyösszeg 2013/2014-ben összesen 381 millió forintot tett ki.

Közvetítési jogokból származó bevétel elosztása



- Normatív alapon
- Eredményesség alapján
- 23 év alatti játékosok játékpercei alapján
- Kupameccsek után

2014/2015-től kezdődően a fiatal, hazai nevelésű játékosok után fizetett közvetítési jogdíjbevételek mértéke tovább nő. Az összes díjbevételek 21%-a, maximum 620 millió forint – csapatonként legfeljebb 60 millió forint – kerül kifizetésre az MLSZ nevelésű játékosok által a bajnoki mérkőzéseken pályán töltött percek alapján. Minden csapatra összegezni kell a bajnoki évben az MLSZ nevelésű játékosok által a bajnoki mérkőzéseken pályán töltött percekét. A 21 év alattiakat kétszeres szorzóval, a 21-23 év közöttieket 1,5-szeres szorzóval kell számítani.

Az NB II-es férfi felnőtt bajnokságban a közvetítési jogok értékesítéséből származó bevételből – a bevezetett új szabályozás értelmében – kizárólag azok a sportszervezetek részesülhetnek, amelyek nem igazoltak külföldi labdarúgót.

2. TAO támogatás korlátozása

Az NB III-as és alacsonyabb osztályú férfi felnőtt bajnokságban induló csapatok esetében a nem hazai nevelésű labdarúgót is foglalkoztató sportszervezet 2014 tavaszától utánpótlás jogcímen már csak csökkentett – legfeljebb az egyszerűsített eljárás értékhatárának megfelelő – nagyságú támogatást kaphat. (A fenti szabályozás az NB III-ban szereplő NB I-es tartalékcsoportokra nem alkalmazandó)



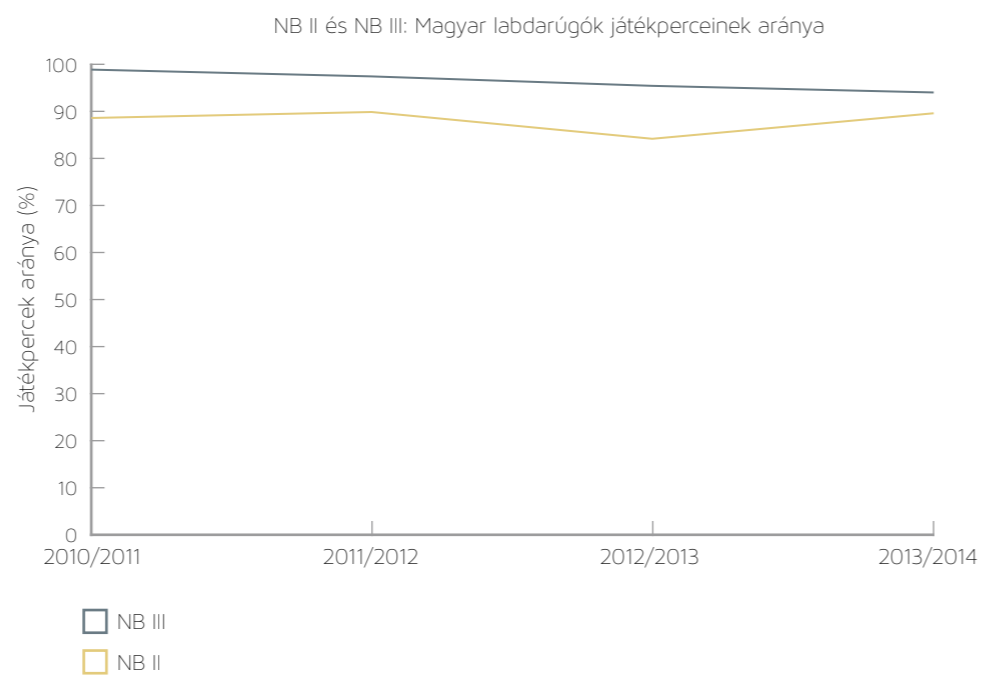
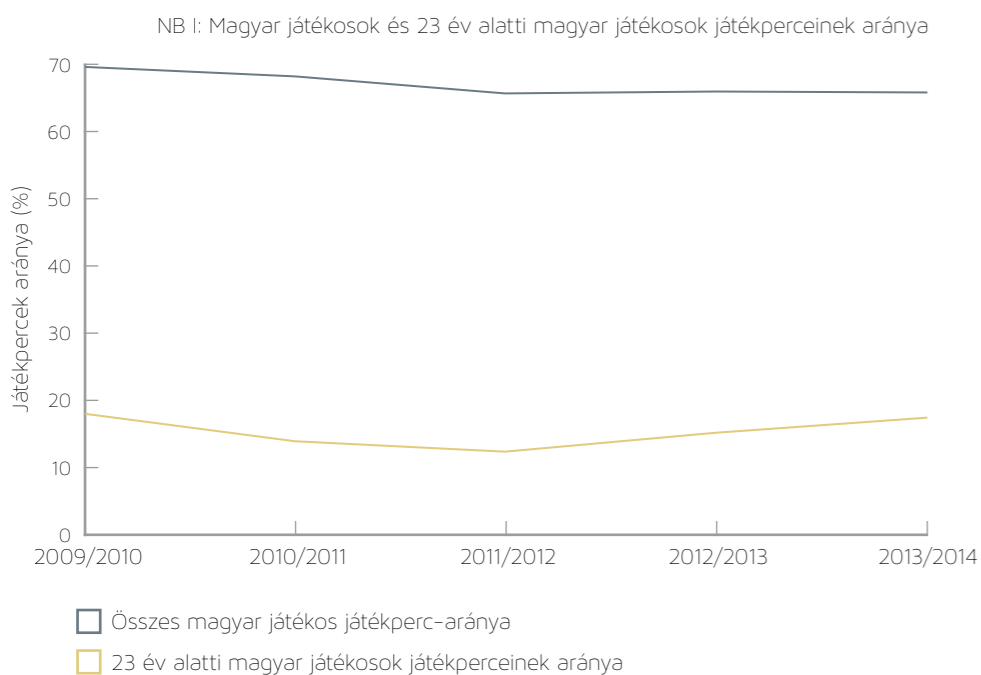
3. Hazai nevelésű fiatalok kötelező nevezése a felnőtt keretbe

A fiatal, hazai nevelésű labdarúgók előtérbe helyezése érdekében a 2013/2014-es bajnoki évtől kezdve a hivatásos bajnokságokban az MLSZ előírta az MLSZ nevelésű labdarúgók szerepeltetését. MLSZ nevelésű az a labdarúgó, aki magyar állampolgár, vagy aki 15 és 21 éves kora között az MLSZ-hez tartozó egy vagy több sportszervezetben legalább három évet egyben vagy megszakításokkal igazolt játékos volt.

Az NB I-es és NB II-es férfi felnőtt bajnokságokban a kötelezően előírt hazai nevelésű játékosok száma az alábbiak szerint került meghatározásra:

- ▶ 2013/2014-es bajnoki évben 25 fős vagy kisebb keret esetén 8 fő,
- ▶ 2014/2015-ös bajnoki évben 25 fős vagy kisebb keret esetén 12 fő,
- ▶ 2015/2016-ös bajnoki évben 25 fős vagy kisebb keret esetén 13 fő

A 25 főnél nagyobb keret esetén arányosan kell növelni az előírást.



Célok időarányos megvalósulása

Bár az NB I-ben a magyarok játékerceinek aránya 2010/2011 és 2013/2014 között 67%-ról 65%-ra csökkent, a 23 év alatti, magyar játékosoké ugyanebben az időszakban kismértékben, 14%-ról 15%-ra nőtt.

Az NB II-ben a magyarok játékerceinek aránya 2010/2011 és 2013/2014 között 87%-ról 92%-ra emelkedett.

Az NB III-ban az elmúlt években bekövetkezett csökkenés ellenére is 94%-os volt 2013/2014-ben a magyarok játékerceinek az aránya.

Összességében elmondható, hogy a pénzügyi támogatások differenciálása a hazai nevelésű játékosokat szerepeltető csapatok irányába elindult. A bevezetett szabályozások megfelelő irányba mutatnak, ugyanakkor hatásuk még távolról sem tekinthető elégségesnek. Az elindult folyamatokat nemcsak a szakma, hanem a szurkolók is támogatják.

A 23 év alatti játékosok rugalmasabb kölcsönadási lehetőségének és az akadémiák draftrendszerének bevezetése, valamint a Magyar Kupa átszervezése nem került megvalósításra.

Módosított stratégiai cél 2014-ben

Az MLSZ vezetése az elmúlt időszak hazai és nemzetközi tapasztalatainak figyelembevételével továbbra is eltökélt abban, hogy több hazai nevelésű fiatal tehetség kapjon szerepet a magyar professzionális bajnokságokban. A 2015-2020-as időszakra vonatkozó cél, hogy az akadémiák teljesítményének jelentős javulása mellett az NB I-ben pályára lépő hazai játékosok aránya érdemben és minden klub esetében általánosan megnőjön.

Az NB I alatti osztályokban az MLSZ kifejezett célja, hogy külföldi játékosok ne szerepeljenek.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

A kitűzött célok eléréséhez alapvető fontosságú a klubok finanszírozásában jelentős részt vállaló, MLSZ által koordinált és állami források (pl. vagyoni értékű jogok, TAO) elosztásának fokozott differenciálása a hazai nevelésű fiatalokat, magyar játékosokat előtérbe helyező klubok irányába.

A hazai játékosok arányának növelésére az MLSZ az NBI-es klubok számára meghatározott számú fiatal játékos szerepeltetésének kötelezővé tételét is meg kívánja vizsgálni. Ez közvetlen módon segítené elő a fiatal játékosok érvényesülését a hazai bajnokságban a külföldiekkel szemben.

A fenti intézkedések igazán hatékonyan azonban akkor tudják a magyar labdarúgás felemelkedését szolgálni, ha mindez az akadémiák működési színvonalának jelentős javulása és ezzel az onnan érkező fiatal játékosok képzettségének emelkedésével párhuzamosan következik be.



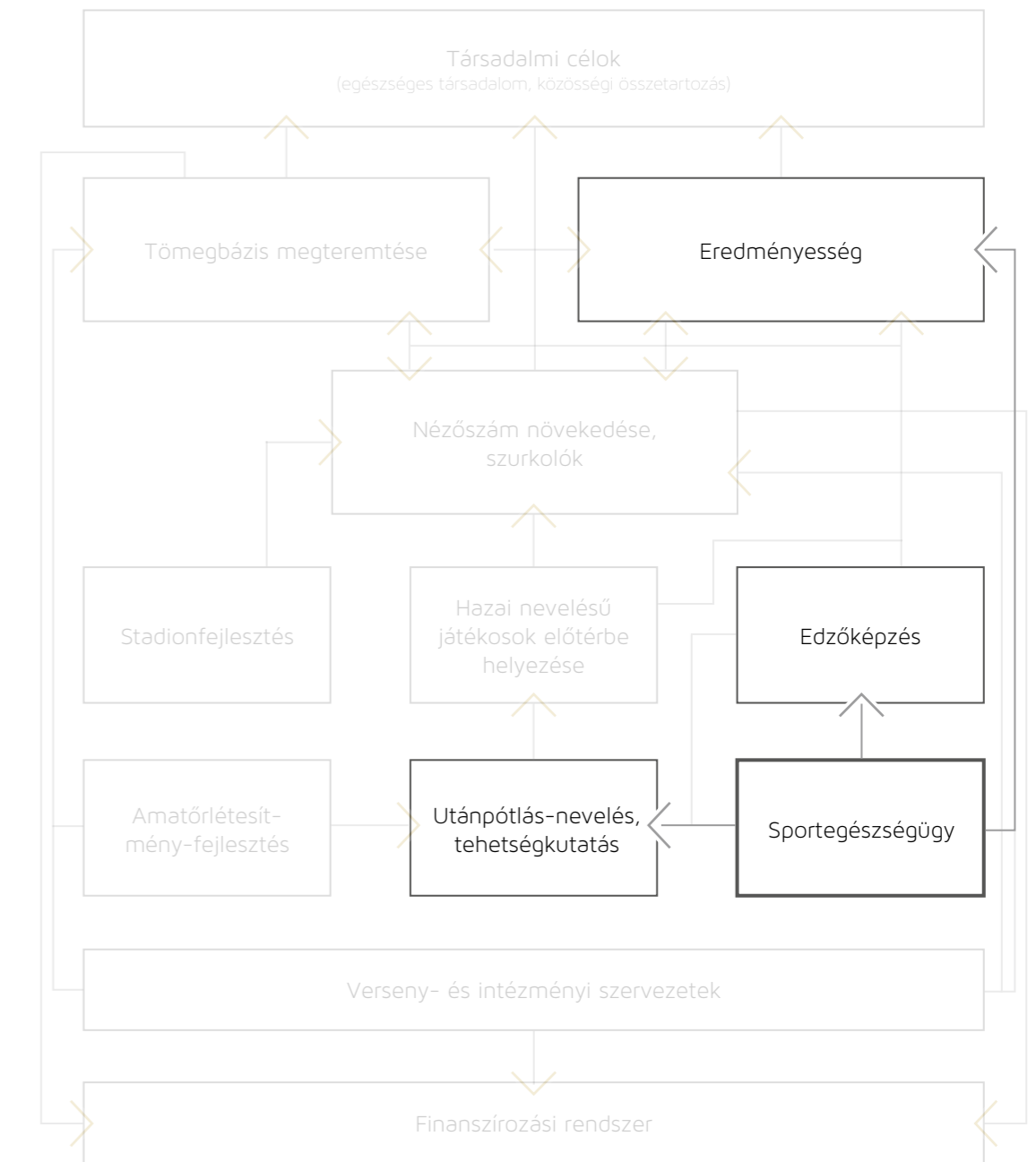


9. Stratégiai terület: Sportegészségügy

A terület stratégiai jelentősége

A sportegészségügy célja a sportolók fizikai állapotának optimális szintre hozása, a sérülések megelőzése, valamint a sérült sportolók minél teljesebb és gyorsabb felépülésének biztosítása.

A magas színvonalon működő sportegészségügyi ellátás a modern versenysportban mind a felnőtt labdarúgás eredményességében, mind az utánpótlás-nevelési munka hatékonyságában fontos szerepet játszik. A sportegészségügyi rendszer megfelelő működése a sérülések megelőzésén keresztül az amatőr labdarúgás szempontjából is lényeges.



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
Sérülés-adatbázis létrehozása	Sérülés-adatbázis technikai feltételeinek megteremtése	A sérülés-adatbázis létrehozásával, kluborvosi licenc kidolgozásával és prevenciók ajánlások bevezetésével kapcsolatosan tervezett intézkedések megvalósultak	A 2011-ben kitűzött stratégiai célok nem változnak	Sérülés-adatbázis gyakorlati alkalmazása induljon el
Kluborvosok, masszőrök és fizioterapeuták licencvizsgájának bevezetése	Kluborvosi licencvizsga előkészítése	A sportegészségügyi ajánlások a klubok napi gyakorlatába teljes körűen még nem épültek be		Kluborvosi licenc beépítése a klublicenc rendszerbe, és kiterjesztése az alsóbb osztályokra
A FIFA prevenciók ajánlásainak bevezetése	A FIFA prevenciók ajánlásainak bevezetése	A tervezett önálló kutatási projektek elindultak		Masszőr és fizioterapeuta licenc bevezetése
Önálló kutatási projektek indítása	Erőnlétiedző-képzés elindítása			Prevenációs ajánlások további terjesztése
	Önálló kutatási projektek indultak			Regionális sportegészségügyi központok kiépítése
				Sportegészségügyi terület előtérbe helyezése a kluboknál

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A sportolók jobb általános fizikai állapotának elérése érdekében a 2011-ben elkészített stratégia célként jelöli meg sportegészségügyi szolgáltatások kiépítését, az edzők, szakemberek megfelelő információkkal történő ellátását, valamint az élettani és egészségtudományos eredmények beépítését a sportszervezetek napi tevékenységébe. A stratégia az ezeken a területeken történő előrehaladás mérésére konkrét feladatokat jelölt ki.

A konkrét feladatok között szerepelt a sérülések megelőzésben és kezelésében Nyugat-Európában ma már fontos szerepet játszó sérülés-adatbázis magyarországi létrehozása, a kluborvosok, masszőrök és fizioterapeuták korszerszerű tudását biztosító, kötelező licencvizsga bevezetése, valamint a FIFA prevenciók ajánlásainak bevezetése és oktatása az edzőképzés keretein belül. Feladatként került meghatározásra továbbá a hazai sportegészségügyi témájú kutatási projektek rendszerbe foglalása, valamint az MLSZ által biztosított forrásból önálló projektek indítása.

A sportegészségügyi rendszer fejlesztésére tett intézkedések 2011-2014 között

1. Sérülés-adatbázis technikai feltételeinek megteremtése

A stratégia kidolgozásakor az MLSZ szakemberei megállapították, hogy a klubok napi munkájuk során, a sportolók sérüléseire vonatkozó adatok mellett, sok esetben alapvető élettani adatokkal sem rendelkeznek. A sérülés-adatbázis egy olyan átfogó rendszer, amely a sérülések körülményeit, mechanizmusát és a felépülési folyamatot a sérülés keletkezésétől a pályára visszatérésig minden elemében rögzíti. Az ilyen jellegű adatok a sportolók fizikai állapotának optimális szintre hozásán túl prevenciók programok és legjobb terápiás utak kidolgozására is lehetőséget adnak.

A sérülés-adatbázis magyarországi bevezetéséhez szükséges, internetalapú szoftver 2014-ben elkészült, jelenleg a rendszer tesztelése zajlik.

2. Kluborvosi licencvizsga előkészítése

Annak érdekében, hogy a hazai NB I-ben, NB II-ben, a válogatottak mellett, valamint a kiemelt utánpótlás-képző centrumokban csak olyan szakember láthasson el csapatorvosi teendőket, aki a modern kor elvárásainak megfelelő sportorvosi ismeretekkel rendelkezik, az MLSZ kidolgozta és akkreditáltatta az orvosi licenc anyagát. Az első képzés 2015 első felében 50 fővel indult, és az év folyamán nagy valószínűséggel további, hasonló létszámú tanfolyam követi majd.

3. FIFA prevenciók ajánlásainak bevezetése

A FIFA által kidolgozott ún. FIFA 11+ sérülés-prevenciók program a FIFA orvosi és kutatási központja szerint körülbelül 30-50%-kal csökkenti a nem-kontakt módon létrejövő sérülések számát. A program egy komplett bemelegítő gyakorlatsor, amely progresszív módon igyekszik különböző stabilizációs, mobilizációs és korrektív gyakorlatokon keresztül felkészíteni a játékosokat a terhelésre, illetve csökkenteni a játékosok sérülési potenciálját.

A 2011-2014 közötti időszakban az MLSZ részt vett a FIFA által a témában megtartott oktatáson, magyar nyelvű ismeretterjesztő anyagot készített és küldött a kluboknak, valamint vidéki helyszíneken alkalmanként 50-100 ember előtt előadásokat tartott a prevenciók program fontosságáról és helyes alkalmazásáról.

4. Erőnlétiedző-képzés elindítása

A sportolók fizikai állapotának javítása érdekében az MLSZ az edzői képzések sorát a nemzetközi trendeknek megfelelően erőnlétiedző-képzés indításával is kiegészítette.

5. Önálló kutatási projektek indítása

A sportegészségügyi fejlesztési stratégia keretében az MLSZ két évvel ezelőtt elindította a törzsizom (core izmok) erősítést célzó programját. A core, vagyis az ágyéki, medence- és csípőizmok komplex (LHPC), strukturált és megfelelő működésének biztosítása

nemcsak a teljesítmény-fejlesztés, hanem a sérülés-prevenció területén is bizonyított. A program elején a munkacsoport felmérte az akadémiai képzésben részt vevő gyermekek fizikai állapotát, majd speciális progresszív intervenciók gyakorlatsorokat dolgozott ki. A programot követően az újramérések bizonyították a program hatékonyságát. A kedvező eredményeket látva az MLSZ ezen gyakorlatokat nemcsak a labdarúgásra specializálódott intézmények képzésébe, hanem a közoktatási intézmények testnevelés óráiba is szeretné beépíteni, ezáltal nemcsak a sportolók, hanem minden fiatal egészségi állapota javulhatna. A Core program tudományos háttere és gyakorlatai bekerültek az MLSZ edzőképzésének szakmai anyagai közé is.

Az Orvosi Bizottság irányításával ugyancsak önálló projekt indult a térdizületi porckorong regenerációjának témájában.

Megvalósulás 2014-ig

A kitűzött célok közül a sérülés-adatbázis felállításának technikai feltételei megteremtődtek, a kluborvosok licencanyaga elkészült, a FIFA prevenciók ajánlásainak oktatása folyamatban van, míg az MLSZ önálló sport-egészségügyi projekteket is indított. Ezekben a területeken a kitűzött célok időarányosan teljesültek, ugyanakkor elmondható, hogy a programok eredményei még nem épültek be megfelelően a klubok napi gyakorlatába.

Módosított stratégiai cél 2014-ben

A 2011-ben kitűzött stratégiai célok változatlanok, sportegészségügyi szempontból a magyar labdarúgás legnagyobb feladata továbbra is annak elérése, hogy a professzionális kluboknál és utánpótlás-nevelő sportszervezeteknél a modern kor követelményeinek megfelelő sportorvosi és tudományos háttér rendelkezésre álljon.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

A sérülés-adatbázis napi használatának alapfeltétele a rendszer hardverigényének kielégítése. A rendszer minél jobb kihasználása érdekében továbbá előrelépést jelentene nemzetközi benchmark adatok beszerzése, valamint az egészségügyi kísérlével használatának bevezetése is. Ez utóbbi a válogatotthoz érkező vagy onnan az egyesülethez visszatérő játékosok egészségügyi állapotáról szolgálna hiteles információkkal az edző és a csapatorvos számára.

A kluborvosi licenc elvárásként kell, hogy beépüljön a csapatok licenckövetelményeibe. Első lépésben – a tervek szerint 2015 ősztől – az NB I-es csapatoknál már csak licenccel rendelkező csapatorvos dolgozhat, azonban 2016-ig szükséges a licenckövetelmények bevezetése legalább az NB II-ben, valamint az utánpótlás-akadémiákon és a válogatottak mellett dolgozók esetében is. Az egységes és modern tudásanyag biztosítása érdekében hasonló licenckövetelmények kidolgozása szükséges a masszőrök és fizioterapeuták esetében is.

A prevenciók gyakorlatsorok tekintetében a 2020-ig terjedő időszakban a FIFA 11+ és a törzsimprogram jelentőségének minél általánosabb megismerését és alkalmazását kell elérni. Annak, hogy a sportegészségügyben meglévő potenciál hatása a gyakorlati eredményekben is megjelenjen, alapvető feltétele, hogy a klubok felismerjék a terület jelentőségét, és olyan szakképzett orvosi-egészségügyi, sporttudományi csapatot működtessenek, amelyik folyamatos segítséget nyújt a kiválasztás, a sportolók folyamatos tesztelése, valamint a táplálkozástudományi ajánlások gyakorlati alkalmazása során. Ennek megoldásához alapvető fontosságú a képzett sportorvosok számának növelése. Az ehhez szükséges anyagi feltételek kialakításában egy sportorvosi életpályamodell kidolgozása javasolt.



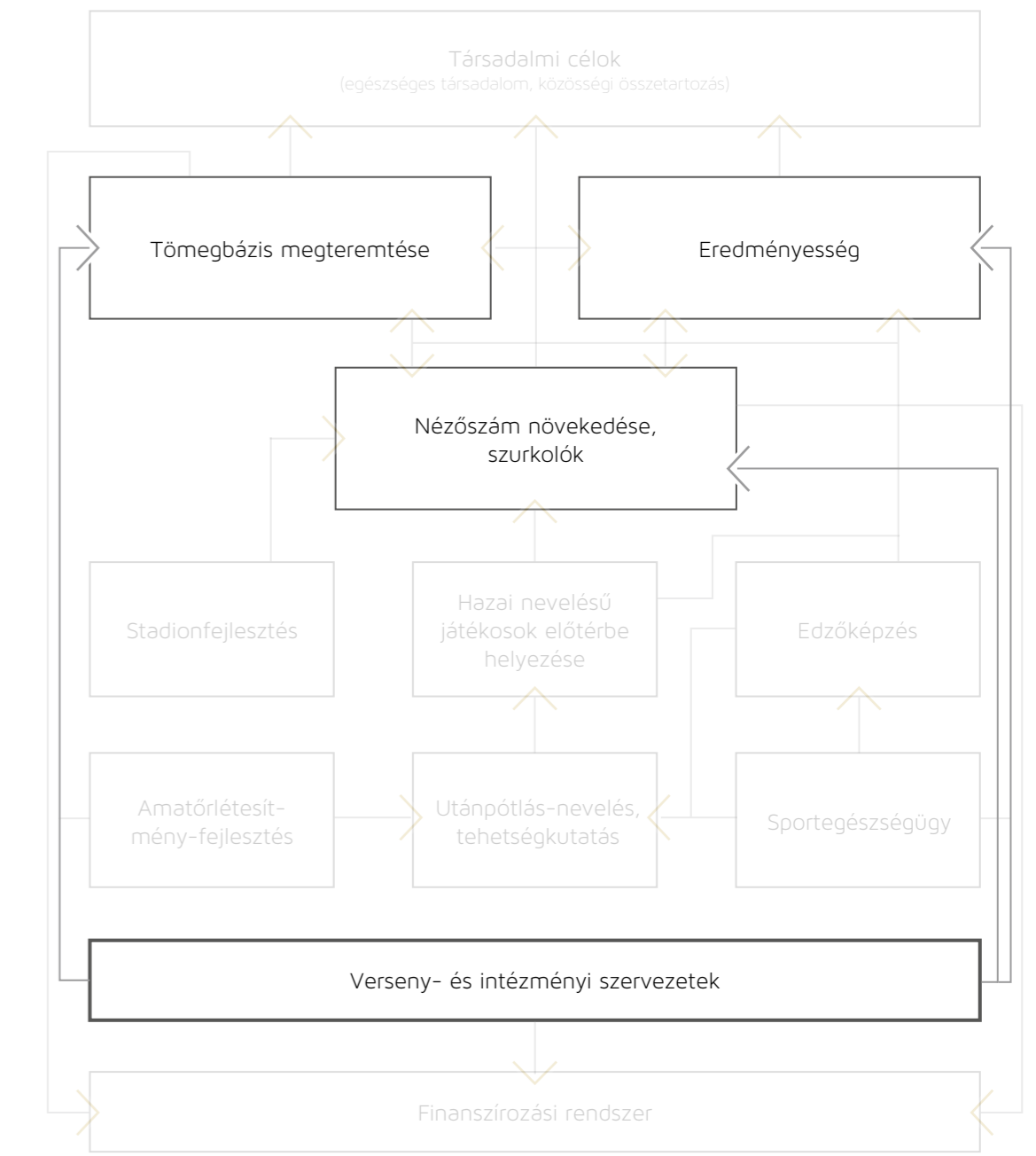


10. Verseny- és intézményi szervezetek

Bajnoki rendszer és licenc

A terület stratégiai jelentősége

A bajnoki rendszer és a licenckritériumok megfelelő kialakítása biztosítja, hogy a bajnokságokban gazdaságilag, szakmailag és infrastrukturális szempontból is megalapozott működésű csapatok olyan mérkőzéseket játsszanak, amelyek elősegítik a szakmai színvonal emelkedését, ezen keresztül pedig növelik a nézőszámot és a magyar labdarúgás sikerességét.



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
Profi szintek (NB I, NB II) minőségét biztosító bajnoki rendszer kialakítása	Az NB II és NB III bajnoki rendszere 2013/2014-től átszervezésre került	A bajnoki rendszer átszervezése előrelépést hozott	Tartalék- és utánpótlás-bajnokság hatékony rendszerének kidolgozása	Fűtött talajú pályák
NB II megerősítése	2013/2014-től NB I-es tartalékcsoportok szerepeltetésének szabályai megváltoztak	NB II gazdaságilag és szakmailag erősödött	Mérkőzészsám növelése	A klubok gazdasági helyzetének javulása
NB I-es tartalékcsoportok szerepeltetését az NB II-ben felül kell vizsgálni	Tartalék- és utánpótlás-bajnoki rendszer kidolgozása elkezdődött	NB I-es tartalékcsoport NB II-ben nem szerepelhet	Licencelvárások további szigorítása	Versenykiírás módosítása
Tartalék-bajnokság szükségességének vizsgálata	Elektronikus licencügyintézés bevezetése	Tartalék-bajnokság bevezetésének vizsgálata még folyamatban van		
Licenckövetelmények kiterjesztése és következetes alkalmazása	Licencszabályok módosítása, kiterjesztése	A licenc követelmények alkalmazása kiterjesztésre került és hatékonyabbá vált		
	Személyi állomány megerősítése, ellenőrzés szigorítása			

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A 2011-ben elkészített stratégia célul tűzte ki egy olyan bajnoki rendszer kialakítását, amely biztosítja, hogy az egyes szinteken csak a megfelelő gazdasági bázissal és szakmai felkészültséggel rendelkező csapatok szerepeljenek, elősegítve ezzel a professzionális klubok (NB I és NB II) minőségi fejlesztését.

Kiemelt célként került meghatározásra az NB I és a közvetlen hátszögét jelentő NB II közötti távolság csökkentése, amely megfelelő alapot jelenthet a közvetlen élvonalt megcélzó fiatal játékosok fejlődéséhez. A stratégia célként jelölte meg továbbá az első osztályú klubok második csapatai szereplésének felülvizsgálatát az NB II-ben, mivel ez az NB I-es kerettel meglévő átjárhatóság több esetben torzította a versenyt. A fiatalok megfelelő szerepeltetésének biztosítására a stratégia javasolta a tartalék-bajnokság bevezetésének megvizsgálását.

A 2011-es stratégiában formálisan még nem szerepelt, de annak rögzítése után röviddel kiegészítésként került a célok közé az UEFA licenc alapján létrehozott magyarországi klublicencszabályok fokozatos szigorítása, valamint következetes alkalmazásának biztosítása. Ennek célja, hogy a magyar labdarúgásban a klubok felkészültsége mind gazdasági és szervezeti, mind pedig sportszakmai szempontból elérje a jó minőségű működéshez szükséges szintet.

A bajnoki és licencrendszer fejlesztésére tett intézkedések 2011-2014 között

1. Versenyrendszer átszervezése

A 2013/2014-es bajnoki évtől a felnőtt bajnokságok versenyrendszerének átfogó átszervezésére került sor. Ennek keretében:

- ▶ Az NB II: Megfelelve az addigi csapatszámot, egy-csoportossá vált 16 csapattal. Az NB II ettől az évtől kezdve professzionális bajnokságnak minősül, amelyben a pénzügyi szabályozók könnyebb betartatósága érdekében csak gazdasági társaságok indulhatnak, és amelyben egy éven túl kizárólag hivatásos játékosok szerepelhetnek.
- ▶ Az NB III: Megfelelve a csapatszámot, a korábban 6 csoportos NB III ettől az évtől kezdve 3 csoportban, 48 csapattal működik.

2. Tartalék- és utánpótlás-csapatok szerepeltetése

A 2013/2014-es évtől az első osztályú klubok tartalék-csapatok már nem szerepelhet az NB II-ben, illetve tartalékcsapat szerepeltetése már nem kötelező.

Ugyanakkor a versenykiírás Megyei I. osztályig kiterjesztette a kötelezően működtetendő utánpótlás-csapatok számával kapcsolatos elvárásokat.

3. Tartalék- és utánpótlás-csapatok bajnoki rendszerének kidolgozása megkezdődött

Annak érdekében, hogy az első csapat kerettagjai után következő tartalék (elsősorban utánpótláskorú) játékosok versenyztetése hatékonyabb legyen, az MLSZ megbízta Utánpótlás Tanácsadó Testületét egy átfogó tartalék- és utánpótlás-bajnoki rendszer kidolgozásával.

4. Elektronikus licencügyintézés bevezetése

Informatikai fejlesztések eredményeként a korábban papíralapú licencügyintézés ma már teljes egészében online felületen történik. Itt található meg a licenckiírás, itt zajlik az alapeljárás, itt adják meg a klubok a licenckérelmekhez szükséges információkat, valamint itt kapnak a klubok visszajelzést is licenckérelmük elfogadásáról vagy elutasításáról.

5. Licencszabályok módosítása, kiterjesztése

Az NB I-es licenc kisebb eltérésektől eltekintve követi az UEFA licencet, esetenként azonban annál szigorúbb előírásokat fogalmaz meg. Az elmúlt években itt részben az UEFA által előírt módosítások, részben pedig a magyar sajtóosságok alapján, elsősorban a pénzügyi transzparenciát és biztosítékokat növelő előírások léptek életbe (pl. jelentési körbe bevont társaságok kibővítése, kaució bevezetése).

Jelentős változások történtek ugyanakkor az NB II-es licenc esetében. A 2011–2014-es időszakban az NB II gazdasági és szakmai megerősítésének törekvése az NB II-es licenckritériumokban is megjelent, amely így tartalmában jelentősen közeledett az NB I-ben elvártakhoz. Az amatőr csapatok gazdálkodásának javítására a 2014/2015-ös idénytől az NB III-ban és a Megyei I. osztályban bevezetésre került az ún. amatőr licenc.

Ebben a két osztályban a licenc bevezetésének célja a megalapozott, tervszerű gazdálkodás gyakorlatának általánossá tétele, valamint a személyi állomány jogszerű alkalmazásának előmozdítása.

6. Személyi állomány megerősítése, ellenőrzés szigorítása

A 2011–2014-es időszakban a licencelvárások teljesítésének a korábbiaknál hatékonyabb biztosítására az MLSZ-en belüli szervezeti változások történtek. A licenc pénzügyi vonatkozásainak hangsúlyozására a terület a gazdasági igazgató felügyelete alá került, a licencosztály pedig 2 fő pénzügyi végzettségű kollégával erősödött.

Ezzel párhuzamosan fokozatosan szigorodott a licenckritériumok teljesülésének ellenőrzése. Ennek egyik szemléletes példája a helyszíni ellenőrzés bevezetése, amely egyrészt segít az ellenőrzésben, másrészt lehetővé teszi, hogy a klubok még év közben, a végső határidő előtt szembesüljenek az esetleges problémákkal.

Megvalósulás 2014-ig

Az NB II és NB III csapatszámának megfelezése pozitív hatásokkal járt: mind gazdasági, mind szakmai szempontból kiegyensúlyozottabb és koncentráltabb lett a mezőny. A létszámcsökkentés tette azt is lehetővé, hogy a 2013/2014-től az NB II-es csapatoknál is megjelenő televíziós közvetítési bevétel kevésbé aprózódjon el, így a kluboknak érzékelhető gazdasági segítséget nyújtson. Összességében elmondható, hogy az NB II mind gazdaságilag, mind szakmailag közelebb került az NB I-hez, így annak közvetlen hátszágaként jobban képes működni.

Az NB I-es klubok második csapatainak szerepeltetése 2013/2014-től nem lehetséges, így az NB II eredményeit az NB I-es tartalékok szerepeltetése nem torzítja.

A tartalék- és utánpótlás-bajnoki rendszer koncepciójának kidolgozása még folyamatban van.

A 2011–2014-es időszakban a licenckövetelmények kiterjesztésre és szigorításra is kerültek. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az MLSZ a licenckritériumokat a gazdasági szempontból optimálisnak tartottnál több esetben kevésbé szigorúan határozta meg.

Módosított stratégiai cél 2014-ben

A 2020-ig terjedő időszak egyik legfontosabb feladata, hogy készüljön el egy, a tartalék- és utánpótlás játékosok hatékony versenyztetését biztosító bajnoki rendszer.

A szakmai fejlődés szempontjából ugyancsak fontos célkitűzés továbbá, hogy növekedjen a mérkőzésszám. Ez a Magyarországon igen hosszú téli szünet lerövidítésével lehetséges.

A licencszabályok területén a fejlődést szolgáló gazdasági, infrastrukturális és szakmai kritériumok emelése hozhat előrelépést.

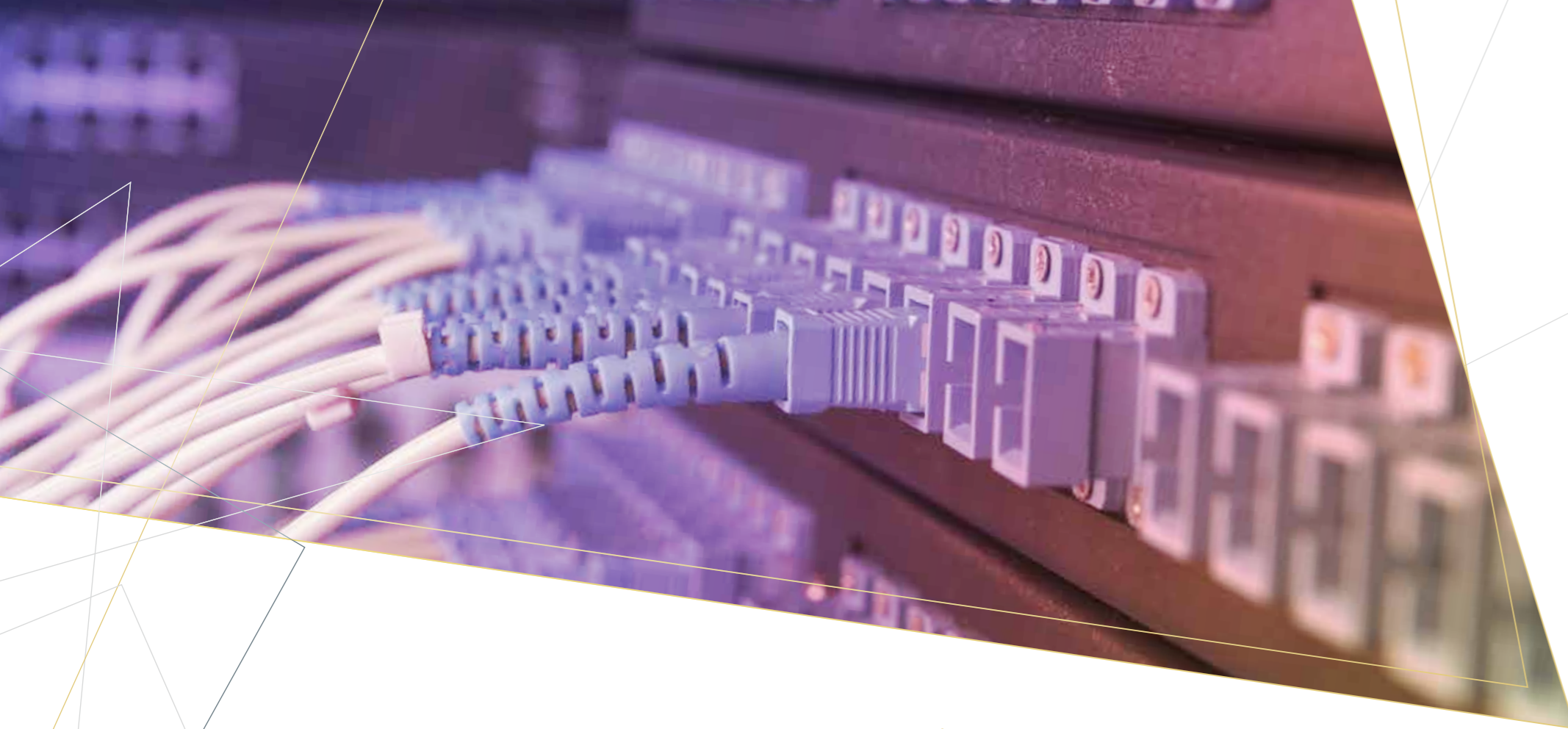
A megvalósuláshoz szükséges tényezők

A mérkőzésszám növelésének infrastrukturális feltétele, hogy a téli hónapokban megrendezett mérkőzéseken a pályák talaja alkalmas legyen a minőségi labdarúgásra. Ennek eléréséhez a fűtött talajú pályák általános elterjedésére van szükség. A tervek szerint 2017-ig megvalósuló Nemzeti Stadionfejlesztési Program az NB I-es klubok esetében ezt a feltételt képes lesz biztosítani.

A mérkőzésszám növelésének természetesen ugyancsak feltétele a versenykiírás ezzel összhangban történő módosítása.

A licencelvárások további emeléséhez elsősorban a labdarúgóklubok gazdasági lehetőségeinek javítására volna szükség.



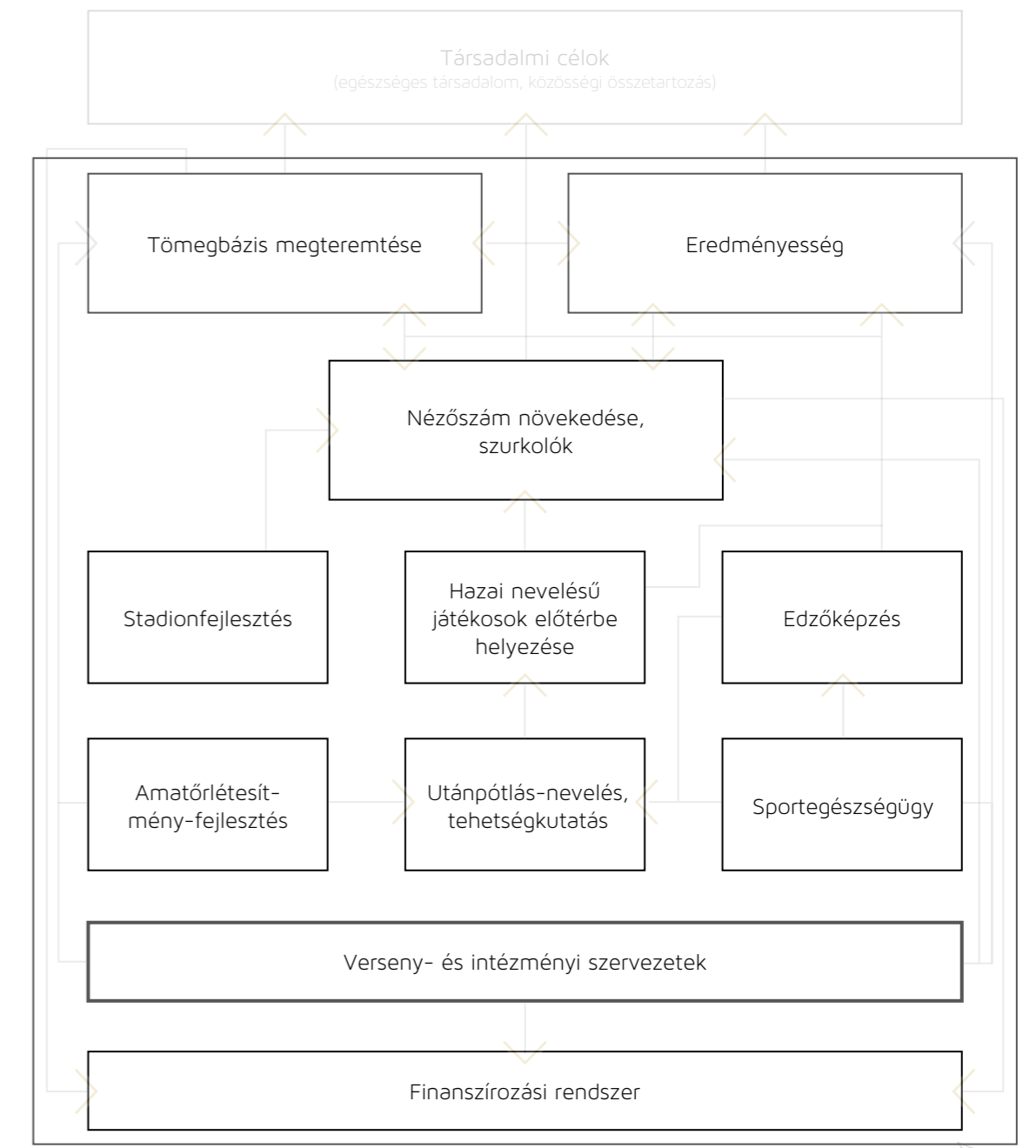


Verseny- és intézményi szervezetek

Informatika

A terület stratégiai jelentősége

A korszerű információs technológiai rendszerek és eszközök használata ma már elengedhetetlen feltétele mind a gazdasági, mind a társadalmi szervezetek magas színvonalú működésének. Egy jól működő informatikai rendszer széles körben elérhető, pontos és folyamatosan frissülő adatokkal támogatja a stratégia összes részterületének hatékony megvalósulását.



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
Fejlett, integrált IT rendszer létrehozása	IT szervezetfejlesztés	Az MLSZ informatikai rendszere jelentős fejlesztésen ment keresztül	Integrált Futball Alkalmazás kidolgozása, bevezetése	Személyi és anyagi erőforrás-szükséglet rendelkezésre állása
	IT infrastruktúra fejlesztése	Az új programok informatikai támogatása biztosított volt	Megyei igazgatóságok egységes informatikai infrastruktúrájának kialakítása	Megyei szervezetek együttműködése
	Alkalmazás- és szolgáltatásfejlesztés	Az MLSZ integrált informatikai rendszerrel rendelkezik, ugyanakkor ennek modernizálása jelenleg is folyamatban van	Új utánpótlás-nevelési modell hatékony informatikai támogatása	
	Üzemeltetési, fejlesztési és biztonsági változások			
	információbiztonság szabályozási rendszere kialakításra került			

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A 2011-ben elkészített stratégia 2014-ig egy olyan komplex, interaktív és internetes támogatással bárhol elérhető információs rendszer létrehozását tűzte ki célul, amely segítségével a klubok, akadémiák, bajnokságok, játékosok, edzők és játékvezetők teljes adatbázisa naprakészen letölthető és ellenőrizhető. A naprakész adatbázis a stadionok biztonságtechnikai rendszereivel is kapcsolatban áll, amely révén a klubok azonnali információkat gyűjthetnek és oszthatnak meg.

Az informatikai rendszer fejlesztésére tett intézkedések 2011-2014 között

1. IT szervezetfejlesztés

Az informatikai rendszer fejlesztésének első lépése egy erre alkalmas IT szervezet felállítása volt. Az MLSZ-en belül ma már 2 fővel egy önálló, saját büdzsével és fejlesztési tervekkel rendelkező szervezeti egység kezdeményezi és felügyeli az összes informatikai projektet. Kialakításra került az informatikai biztonság szervezete.

Az informatikai biztonság ellenőrzésére egy, az IT szervezeten kívüli, független, biztonságért felelős személy is kijelölésre került.

2. IT infrastruktúra fejlesztése

A 2011-2014 közötti időszakban megtörtént a szerverpark átfogó modernizálása, az MLSZ-nél tárolt adatok egy korszerű, magas rendelkezésre állást nyújtó, virtuális környezetbe kerültek át. Ennek részeként megfelelő védelmet nyújtó szerverszobát alakítottak ki, valamint egységesítették és korszerűsítették az informatikai adathálózati eszközöket.

Ugyancsak konszolidálták és modernizálták az MLSZ teljes nyomtatóállományát.

Ma már elmondható, hogy az MLSZ IT infrastruktúrája nem jelenti a hatékony munka és a tervezett fejlesztések gátját.

3. Alkalmazás- és szolgáltatásfejlesztés

Az MLSZ tevékenységeinek és programjainak kiszolgálására szinte minden esetben jelentős alkalmazásfejlesztés is történt. Ennek keretében fontos és jól működő fejlesztés valósult meg például a TAO támogatási rendszer, az Országos Pályaépítési Program, a játékos-regisztrációs kártya bevezetésének és az NB I-es és NB II-es, immáron teljes egészében elektronikus úton intézett licenckérelmi eljárás informatikai támogatására. Ma már ugyancsak szoftveres alapon működik a Szövetség fotóadatbázisa, a pályák és stadionok adatbázisa, valamint a Grassroots és a Bozsik Program adminisztrációja.

Megjelenésében, tartalmilag és műszaki megoldásaiban jelentős fejlődésen ment keresztül a www.mlsz.hu honlap, illetve a klubkártyarendszerrel és a rendőrségi adatbázissal is összekapcsolódó stadionbiztonsági rendszer is elkészült.

4. Üzemeltetési, fejlesztési és biztonsági változások

Az információbiztonság megteremtéséhez, az informatikai rendszerek biztonságos működtetéséhez a terület sztenderdjeinek megfelelő szabályzatok készültek. Elkészült például az Informatikai Biztonsági Szabályzat és a Fejlesztési Szabályzat is, amelyek rendelkeznek a hardver- és szoftverállomány karbantartási eljárásrendjéről. Valamint minden szoftverhez katasztrófaterv is készült.

5. Információbiztonság szabályozási rendszere kialakításra került

Az információbiztonság alappillérei az adatok bizalmasága, sértetlensége és rendelkezésre állása. Az informá-

cióbiztonsági szabályozási rendszer meghatározza az adatkezelés folyamatának biztonsági szabályait, meghatározza az informatikai szerepköröket, és előírja az egyes szereplők informatikai biztonságot érintő feladatait, továbbá az informatikai rendszerek kezelésének és továbbfejlesztésének módját. Ezzel válik lehetővé, hogy a Magyar Labdarúgó Szövetség informatikai rendszereinek színvonala, minősége megfelelően magas szinten legyen biztosítható.

Megvalósulás 2014-ig

A 2011-2014-es időszakban a Magyar Labdarúgó Szövetség informatikai rendszere korszerűsítésre és új modulokkal kibővítésre is került. Az MLSZ számos fejlesztési projektet indított, amelyek hatékony működtetéséhez elengedhetetlen volt a megfelelő informatikai támogatás biztosítása. Összességében elmondható, hogy az MLSZ informatikai területen eredményesen működött.

Ugyanakkor a programokhoz kapcsolódó fejlesztések és a folyamatosan felmerülő igények kiszolgálása során világosan kirajzolódott, hogy a rendszer bizonyos problémái – mint például a hatékony jogosultságkezelés képességének hiánya, az adatduplázódásból adódó pontatlanságok vagy a vezetőség adatigényét ellátni nem képes jelentéskészítő funkció – a modern kor követelményeinek megfelelően kizárólag a jelenlegi rendszer átfogó újraindításával kezelhetők. Az ezt megtestesítő ún. Integrált Futball Alkalmazás fejlesztése jelenleg is folyamatban van.

Módosított stratégiai cél 2014-ben

A 2015-2020-as időszak legfontosabb célja informatikai szempontból az Integrált Futball Alkalmazás kidolgozása és bevezetése. A fejlesztési folyamat már elindult, 2014-ben a rendszerterv elfogadásra került. Az integrált rendszer megvalósulásának céldátuma 2015. december 31.

Szintén nagyívű cél az MLSZ megyei igazgatóságainál jelenlevő informatikai infrastruktúra egységesítése, amely a honlapok megjelenésétől a hálózati rendszerekig több területre is kiterjed.

A közeljövő egyik legfontosabb feladata az utánpótlás-nevelési új modelljének működtetéséhez, teljesítmény méréséhez és anyagi támogatásához szükséges informatikai háttér megteremtése.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

A 2015-2020-ra kitűzött informatikai fejlesztési célok megvalósulásának legfontosabb feltétele, hogy a szükséges anyagi és személyi erőforrás a jövőben is rendelkezésre álljon.

A megyei szervezetek informatikai integrációjához szükséges a megyei szervezetek bevonása és elköteleződése a projekt mellett.

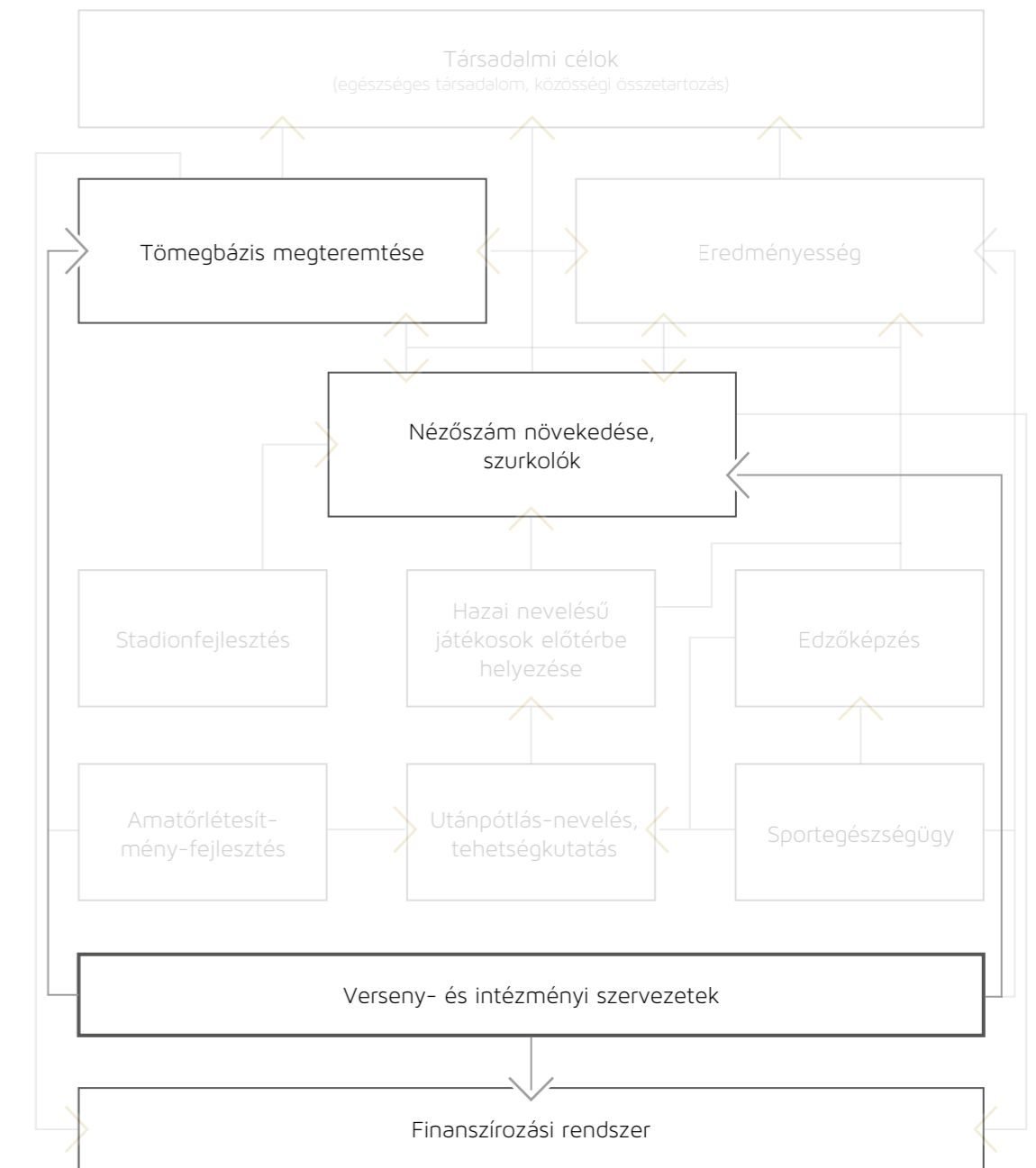


Verseny- és intézményi szervezetek

Marketing és kommunikáció

A terület stratégiai jelentősége

A modern kor kommunikációs csatornáinak hatékony használata, a közvélemény pontos tájékoztatása, valamint a labdarúgás brandjének tudatos felépítése képes lehet a tömegek és a szponzorok figyelmét a labdarúgás felé fordítani, növelni a labdarúgást aktívan űzők táborát, szurkolókat vonzani a stadionokba, ezen keresztül pedig bővíteni a labdarúgásba áramló piaci források összegét.



10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
A tömegek közvetlen elérésére alkalmas kommunikációs rendszer létrehozása	Magyar Labdarúgás Fórumának elindítása	A közvetlen elérésre alkalmas kommunikációs rendszer kiépült	Közvetlen kommunikációs csatornák következetes használata	Színvonal és sikeresség javulása
Üzleti alapú szponzorációs bevételek növelése	MLSZ honlap, Facebook-oldal átfogó fejlesztése	Üzleti alapú szponzorációs bevételek nem növekedtek a terveknek megfelelően	Szponzorációs bevételek növelése	Stadionfejlesztés
MLSZ brand imázsának javítása	Twitter, Youtube (MLSZ TV) és Instagram csatorna elindítása	MLSZ brand imázsa nem javult érezhetően	MLSZ brand imázsának javítása	
	Szponzorációs mátrix elkészítése		MLSZ honlap élményanyagának további fejlesztése	

10 éves stratégiai cél 2011-ben

A stratégia megalkotása előtti időszakban az MLSZ által közzétett információk túlnyomó részben egyéb médi-umok közvetítésével jutottak el a nagyközönséghez, amely eredményeként a tartalom sok esetben torzult. A 2011-2020-as stratégia legfőbb kommunikációs célkitűzése egy olyan csatornarendszer kiépítése volt, amely lehetővé teszi, hogy az MLSZ által közölt információk torzításoktól mentesen, közvetlenül ériék el a nagyközönséget.

A marketing célok között az MLSZ üzleti alapú, szponzorációs bevételeinek növelése, valamint az MLSZ brand általános imázsának növelése szerepelt.

A kommunikációs és marketing rendszer fejlesztésére tett intézkedések 2011-2014 között

1. Magyar Labdarúgás Fórumának elindítása

A Magyar Labdarúgó Szövetség 2013-ban elindította a Magyar Labdarúgás Fórumát. Ez a kétfévente megrendezésre kerülő esemény lehetőséget ad a labdarúgásban dolgozó szakembereknek, játékosoknak, vezetőknél, újságíróknak és a nagyközönségnek, hogy a magyar labdarúgást érintő legfontosabb témákban kérdéseket tegyenek fel, és kifejtsek a véleményüket.

A 2013 januárjában megrendezett első fórumon, amelyen 1400 érdeklődő vett részt, olyan témák kerültek megvitatásra, mint a labdarúgás társadalmi bázisa, társadalmi kapcsolódásai, feltételrendszere, valamint a labdarúgás üzleti vonatkozásai. Az esemény az MLSZ Youtube csatornáján keresztül az egész világon követhető volt.

2. MLSZ honlap, Facebook-oldal átfogó fejlesztése

MLSZ honlap

2011-ben az MLSZ honlapja és Facebook-oldala mind megjelenésében, mind az eszközhasználat tekintetében elmaradottnak számított.

2011-2014 során az MLSZ honlapja egy olyan gyűjtőhellyé változott, ahol a magyar labdarúgással kapcsolatos legtöbb információ fellelhető. A honlapon érhető el olyan alapidokumentumok, mint az MLSZ alapszabálya, versenyszabályzatai vagy a TAO támogatási szabályok, a honlap szolgál az MLSZ-szel kapcsolatos ügyintézés legfontosabb felületéül, valamint itt teszi közzé a Szövetség egy látványos térképes alkalmazás segítségével az általa koordinált futballfejlesztési programok eredményét.

A honlap mindemellett egy folyamatosan frissülő hírfo-lyamot is kínál, amely színesítéséhez számos fotós és videós megjelenés is kapcsolódik. A szurkolók kötő-désének erősítésére szolgál a honlapon megtalálható MLSZ Fanatsy Game, amelyben a szurkolók saját csapatot tudnak hétről-hétre összeállítani, amely teljesít-ményét a bajnoki fordulók során nyújtott objektív teljesít-ménymérő rendszer adatai alapján értékeli. A Fantasy Game bevezetésében az MLSZ az UEFA és az angol Premier League után Európában a harmadik, így úttörő szerepet tölt be.

A honlappal kapcsolatos legfrissebb és a közeljövőben bevezetésre kerülő fejlesztések egy mobiltelefonos oldal kifejlesztését, valamint egy angol nyelvű weboldal elkészítését célozzák. Ugyancsak elkészült annak az online futballtörténeti applikációnak a technikai kerete, amelyen minden fellelhető archív futballeseménnyel kapcsolatos információ lesz a tartalommal történő feltöltés után elérhető.

Facebook-oldal

Az MLSZ Facebook-oldalai a szurkolók legközvetlenebb elérését szolgálják. Itt a legfrissebb információk közzé mellett a szurkolóknak lehetőségük van megvitatni a híreket, illetve az MLSZ munkatársai a kérdésekre közvetlenül is válaszolnak.

Az MLSZ több önálló Facebook-oldallal is rendelkezik (válogatottak, Bozsik Program, NB I, Coca Cola Kupa). Ezek közül a legnépszerűbb oldalak több mint 50 ezer embert érnek el rendszeresen.

3. Twitter, Youtube (MLSZ TV) és Instagram csatorna elindítása

A 2011-2014 közötti időszakban az MLSZ elindította Twitter és Instagram oldalát, valamint MLSZ TV néven létrehozta saját Youtube csatornáját.

A Twitter a gyors és aktuális információk (pl. válogatott összeállítása) megjelenésének elsődleges helye, míg az Instagram a színpalán mögötti események feldolgozása-ának egyik fő csatornája.

Az MLSZ TV-n a szurkolók lehető legteljesebb kiszolgálá-sára ingyenesen elérhető a férfi NB I és NB II, valamint a női NB I valamennyi bajnoki mérkőzésének felvétele. Emellett itt jelennek meg olyan, a tömegesítést és népszerűsítést szolgáló kisebb anyagok is, mint például a Telki tanévnyitó összefoglalója.

4. Szponzorációs mátrix elkészítése

A 2011-2014 közötti időszakban, az üzleti életben bevett gyakorlatnak megfelelően szponzorációs mátrix készült, amely különböző szponzorálási minősítéseket és pozíciókat különböztet meg.



HUNGARY





Megvalósulás 2014-ig

A közvetlen elérést biztosító kommunikációs csatornák kiépítésére tett erőfeszítések sikerrel jártak. Az MLSZ által közzétett információk először minden esetben a saját maga által működtetett felületeken jelennek meg, a másodlagos felhasználás ezek alapján történik.

A szponzorációs mátrix bevezetése és a piaci alapú bevételek növelésére bevezetett egyéb intézkedések nem hozták meg a kívánt hatást, az MLSZ üzleti alapú szponzorációs bevételei nem növekedtek a terveknek megfelelően a 2011-2014-es időszakban.

A brand építéssel kapcsolatosan tett intézkedések hatására sem az MLSZ brand népszerűsége, sem a magyar labdarúgás általános imázsa nem növekedett számottevően.

Módosított stratégiai cél 2014-ben

A 2015-2020-as kommunikációs cél a kialakított, saját kommunikációs csatornák következetes használata, valamint az esetlegesen megjelenő új médiafelületek bekapcsolása a kommunikációba.

A következő öt éves időszak középpontjában az MLSZ és a labdarúgás brandépítése és a szurkolók sportághoz kötése áll. Ennek érdekében a Szövetség a lehető legjobban el kívánja választani az MLSZ hivatali és szurkolói klub funkcióit, és ez utóbbit erősíteni.

Fontos cél az MLSZ piaci alapú, szponzorációs bevételeinek növelése: optimálisnak 3 fősponzor és 4-6 középkategóriás szponzor megnyerése volna tekinthető.

Az MLSZ honlap látogatottságának növelésére fontos cél a honlap szurkolói részének fokozatosan bővülő élményanyaggal történő feltöltése. Ennek egyik jó példája lehet az online futballtörténeli archívum minél teljesebb feltöltése is.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

Az MLSZ brand építéséhez és a szponzorációs bevételek növeléséhez elsősorban a magyar labdarúgás színvonalának és sikerességének javulása adhatja meg az alapot. Ennek bekövetkezése nélkül a kialakított keret eredményes működtetése komoly kihívást jelent.

Hasonlóan fontos, hogy a stadionfejlesztések a tervek szerint megvalósuljanak, mivel a modern stadionok mind a sportág imázsa, mind pedig a nézőszám és a hirdetések technikai megvalósításának lehetőségei területén új távlatokat nyithatnak a piaci szponzorációk vonatkozásában.

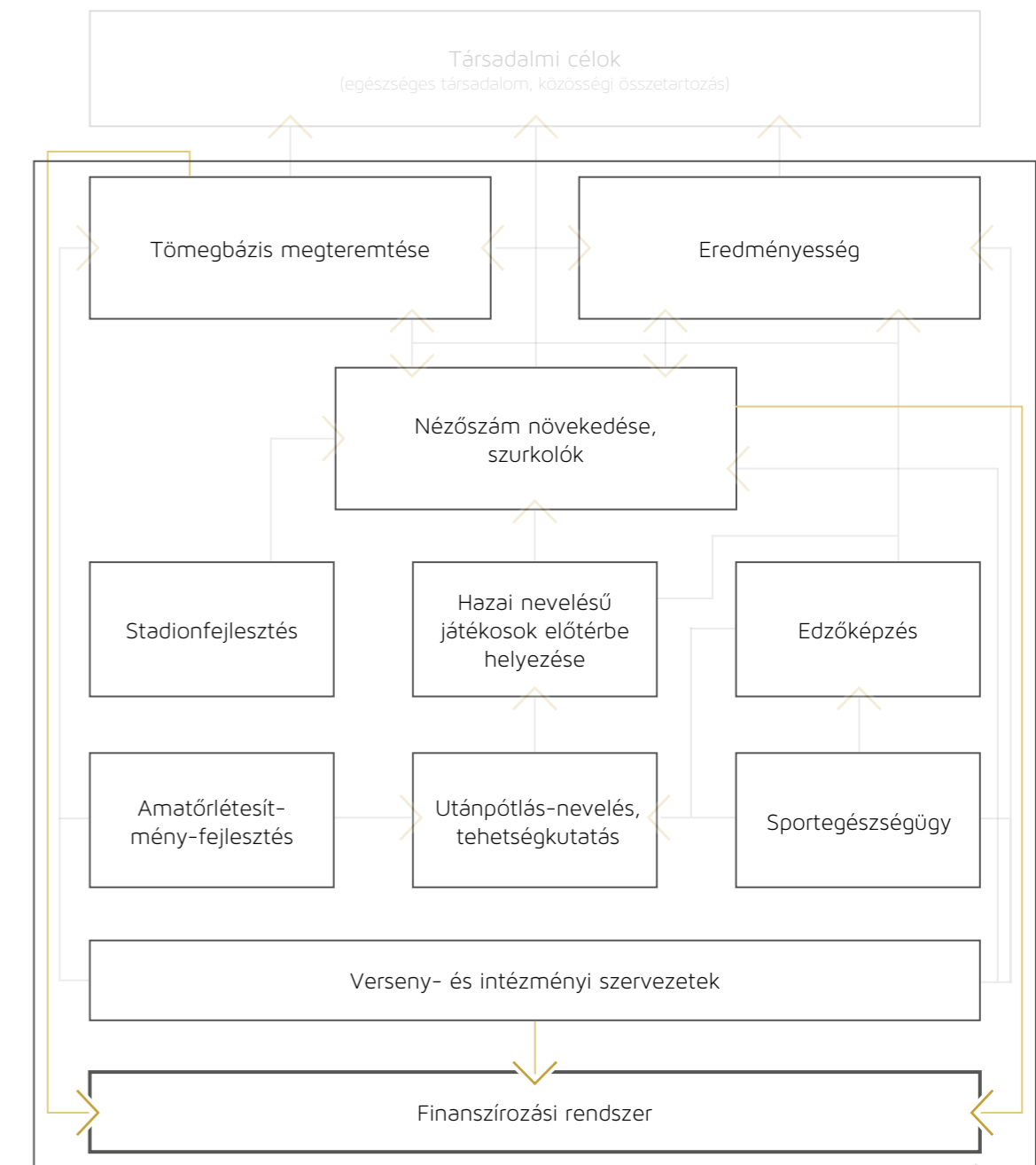




11. Stratégiai terület: Finanszírozás

A terület stratégiai jelentősége

A stratégia keretében megfogalmazott célok megvalósulásának alapvető feltétele, hogy az ezt lehetővé tevő pénzügyi források rendelkezésre álljanak. A labdarúgás hosszú távon is kiegyensúlyozott, folyamatos fejlődéséhez fontos, hogy a források egy átlátható, hatékony és fenntartható finanszírozási rendszer keretein belül kerüljenek a sportág szereplőihez.



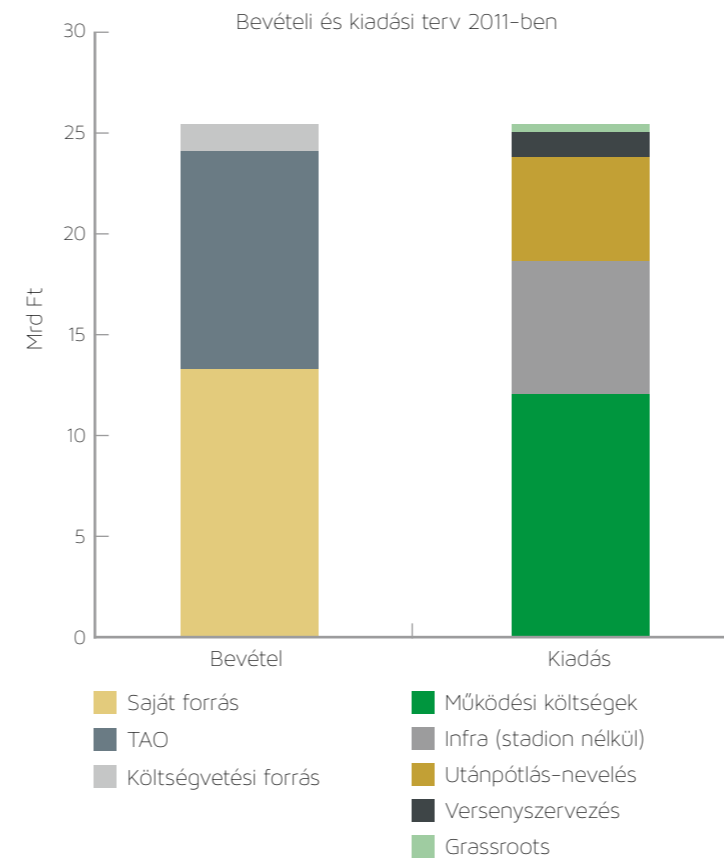
10 éves stratégiai cél 2011-ben	Intézkedések 2014-ig	Célok megvalósulása 2014-ig	Stratégiai célok 2014-ben	Megvalósuláshoz szükséges
Érdemi forrásbővülés elérése	TAO program bevezetése és működtetése	A labdarúgásba bevont források meghaladták a kitűzött célt	Az optimális infrastrukturális és működési szint megteremtéséhez szükséges források biztosítása az utánpótlás-nevelésben	Az infrastruktúra-fejlesztési és utánpótlás-nevelési források rendelkezésre állása
Pénzügyi, nyilvántartási és adózási fegyelem szigorítása, gazdasági beszámolás rendjének alkalmazása	Utánpótlás-nevelési támogatás költségvetési forrásból	A klubok gazdálkodása fehéredett, azonban szabálykövetésben és profi gazdálkodásban is még jelentősek az elmaradások	Szabálykövető, profi gazdálkodás kialakítása a kluboknál	Hosszú távon kiszámítható működési finanszírozási modell megteremtése
Szabálykövető és hatékony működés	Költségvetési forrás biztosítása stadionfejlesztésekre	A gazdasági önfenntartás irányába történő elmozdulás nem látható	Támogatások felhasználásának hatékonyságnövekedése	Labdarúgás javuló presztízse, anyagi helyzete vonzerőt jelentsen a képzett gazdasági munkaerő számára
A magyar labdarúgás gazdasági önfenntartó képességének elérése 2018-2020-ra	Sportszervezetek tevékenységének fehéritése		A magyar labdarúgás gazdasági önfenntartó képességének elérése 2020-ra	TAO kivezetési stratégia kidolgozása, piaci alapú támogatások ösztönzése
	MLSZ által koordinált piaci források bővítése			

10 éves stratégiai cél 2011-ben

Forrásnövelés

A stratégiai célok megvalósításának alapfeltétele a 2011 előtti évekig minden szinten elégtelen finanszírozási helyzet javítása. A 2011-ben elkészített stratégia általános célul tűzte ki az érdemi forrásbővítést, ezen belül pedig, hogy a magyar labdarúgásra fordított összkidadások éves átlagos összege a 2011-2020-as időszak során érje el a 25,6 milliárd forintot (stadionépítések nélkül). Ezen belül évi 10,3 milliárd forint a TAO program bevezetéséből, 1,7

milliárd forint pedig a központi költségvetésből származik. A források felhasználására vonatkozóan a stratégia a pályainfrastruktúra elmaradt fejlesztéseinek pótlására évi átlagosan 7,1 milliárd forintot, utánpótlás-nevelésre 4,5 milliárd forintot, szabadidős labdarúgásra 0,3 milliárd forintot, amatőr versenyszervezésre pedig 1,8 milliárd forintot irányozott elő.



Szabálykövető és hatékony működés

A stratégia kimondta: átláthatóvá kell tenni a labdarúgás szereplőinek pénzügyi tevékenységét, meg kell szüntetni a keresztfinanszírozást, illetve az MLSZ és valamennyi, a labdarúgásban működő szervezet adózási fegyelmezt szigorítani kell. Elvárásaként jelent meg a gazdasági beszámolás rendjének alkalmazása, az adózatlan jövedelmek tilalma a kluboknál, valamint a tartozások – különösen a köztartozások – felszámolása.

Ugyancsak fontos, hogy a professzionális labdarúgó klubok a szakmai célok kitűzése és megvalósítása során mindvégig tudatosan, tervszerűen és folyamatosan ellenőrizve, értékelve, korrigálva szem előtt tartás a gazdaságossági szempontokat és költség-haszon összefüggéseket.

Gazdasági önfenntartás megteremtése

Jelen stratégia megvalósulásának alapfeltétele egy középtávon fennmaradó, egyszeri, jelentős forrásbővítés. Ugyanakkor a stratégiának lényeges eleme, hogy a kezdeti beruházások hatására a professzionális labdarúgás egyre inkább gazdasági alapokon működjön, és a piaci források növekvő bevonásán keresztül 2018-2020-ra képes legyen a gazdasági önfenntartásra.

A finanszírozási helyzet javítására tett intézkedések 2011-2014 között

1. TAO támogatási program bevezetése, működtetése

A 2011. évi LXXXII. törvény értelmében, 2011. július 1. óta a társasági nyereségadó fizető cégek a labdarúgó sportszervezetek vagy az MLSZ támogatása esetén a támogatás összegével adóalapjukat csökkenthetik, majd ezt az összeget fizetendő adójukból is levonhatják. A 2013/2014-es támogatási időszaktól az így számított megtakarítás további 75%-a is – kiegészítő sportfejlesztési támogatás formájában – a sportági szakszövetségekhez vagy sportszervezetekhez kerül.

A támogatási összeget a kluboknak a felhasználás területétől függően 10-50%-os önrésszel kell kiegészíteni. A támogató vállalkozás a támogatásért ellenszolgáltatást nem kérhet, a támogatás felhasználásába nem szólhat bele, felhasználási jogcímet vagy projektet azonban meghatározhat. Kivételt képez ez alól a szabályozás módosítása miatt továbbutalandó kiegészítő támogatás, amelyért cserébe a támogató vállalkozások szponzori megjelenést kaphatnak.

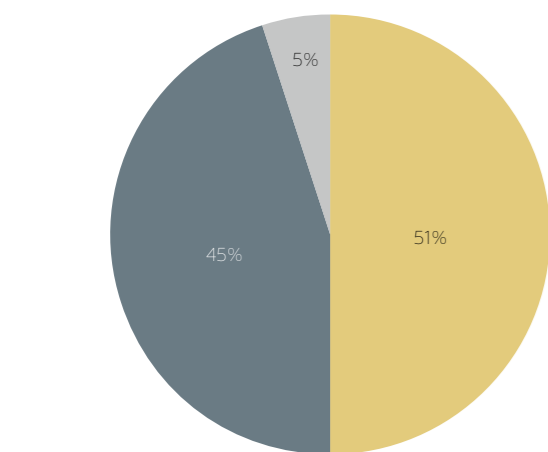
A támogatási kérelmeket a sportszervezetek programjai esetében az MLSZ, az MLSZ programja esetében pedig az EMMI szigorú szempontrendszer figyelembevétele mellett, egyedileg bírálja el.

A TAO támogatási program keretében 2011-2014-ig a sportszervezetek összesen 72 milliárd, míg az MLSZ további 29 milliárd forint forráshoz jutottak.

Lehívott TAO támogatások: Mrd Ft-ban	2011	2012	2013	2014	Összesen
Sportszervezetek	12,5	20,2	18,0	21,2	71,9
MLSZ	2,6	5,8	10,2	10,7	29,3
Összesen	15,1	26,0	28,2	31,9	101,2

A sportszervezetek TAO bevételeinek megközelítőleg fele utánpótlás-neveléshez, 5%-a sportszakemberek személyi jellegű ráfordításaihoz, 45%-a pedig tárgyeszköz-beruházásokhoz kapcsolódott. A sportszervezetek által tárgyeszköz-beruházásokra kapott összeg 2011-2014 között összesen 33 milliárd forint volt, amelynek megközelítőleg 50%-a kapcsolódott infrastruktúra-fejlesztésekhez.

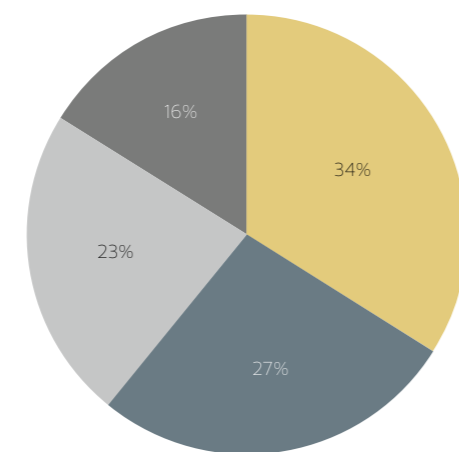
Sportszervezetek TAO bevételeinek felhasználási területei



■ Utánpótlás-nevelés
■ Tárgyeszköz-beruházások
■ Személyi jellegű ráfordítások

Az MLSZ saját programjaihoz kapcsolódó TAO bevételek legjelentősebb felhasználási területei az Országos Pályaépítési Program, a Bozsik Program és az amatőr versenyztetési költségek átvállalása voltak, azonban ezek a források nyújtották számos olyan program anyagi bázisát is, mint a Grassroots, a szakemberképzés vagy a sportegészségügy.

MLSZ TAO bevételeinek felhasználási területei*



■ Amatőr versenyztetés
■ Bozsik Program
■ Országos Pályaépítési Program
■ Egyéb

*kiegészítő támogatás nélkül

2. Utánpótlás-nevelési támogatás költségvetési forrásból

A központi költségvetés a kiemelt utánpótlás-nevelő központokat 2011-től támogatásban részesíti.

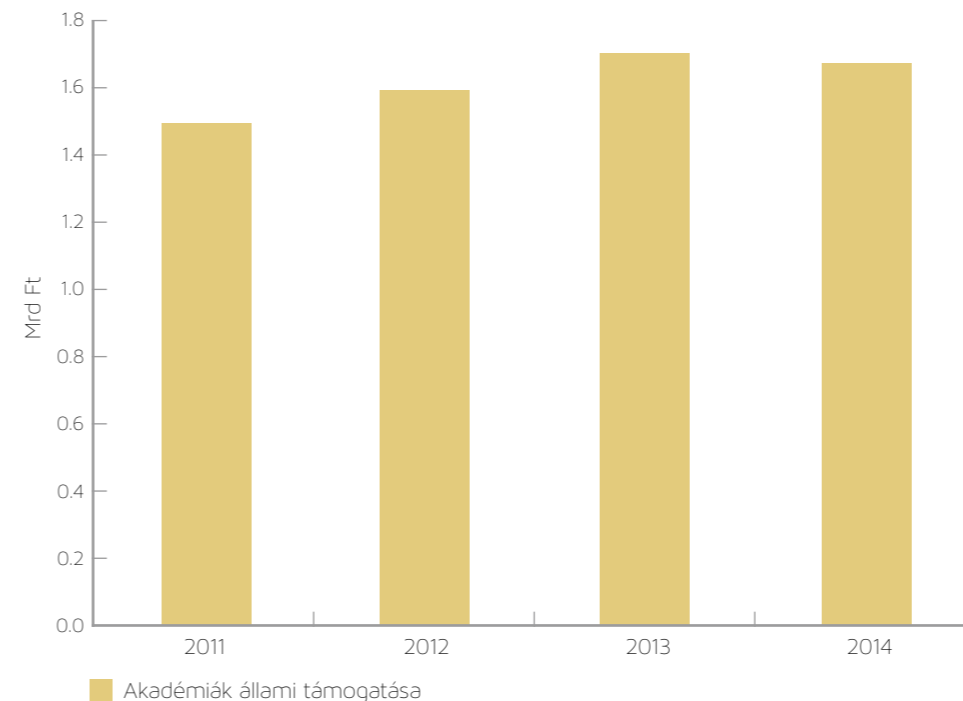
A támogatás célja:

- ▶ A kiemelt utánpótlás-nevelési központok akadémiai rendszerű fejlesztése annak érdekében, hogy a magyar sporttehetségek kiválasztása és nyomon követése megvalósuljon;
- ▶ A labdarúgás új alapokra helyezett utánpótlás-nevelési rendszerének az MLSZ szakmai felügyelete melletti strukturális megújítása annak érdekében, hogy a sportági eredményesség kiszámíthatóvá váljon.

Az első évben, 2011-ben 21 sportszervezet részesült összesen 1,5 milliárd forint költségvetési támogatásban. Ezen belül 6 kiemelt központ kapott egyenként 200 millió forint feletti támogatást, míg a 15 sportszervezet jellemzően 30-40 millió forint közötti összegben részesült.

2014-re a teljes támogatási összeg emelkedett (1,7 milliárd forint került elosztásra), a támogatott sportszervezetek köre pedig kisebb lett, így az egy sportszervezetre jutó átlagos támogatás összege megnőtt. A támogatások elosztásánál, melyek meghatározása során 2014-ben már teljesítmény-mutatók is alkalmazásra kerültek, 6 sportszervezet részesült egyenként 180 millió forint körüli, 9 sportszervezet pedig 45-100 millió forint közötti támogatásban.

Akadémiák állami támogatása 2011-2014 között



■ Akadémiák állami támogatása

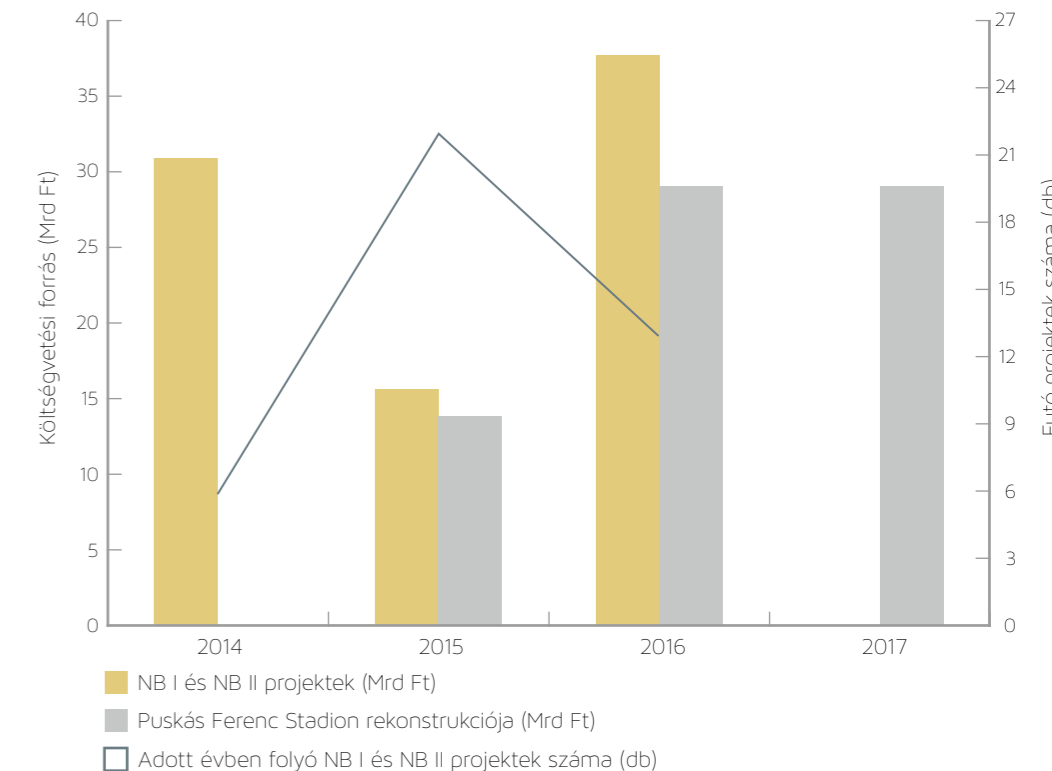
3. Költségvetési forrásból megvalósult stadionfejlesztések

2011-2014 között állami finanszírozás keretében készült el a debreceni Nagyerdei Stadion és a Groupama Aréna, amelyek megépítése és működtetésük előkészítése 26 milliárd forint költségvetési forrásból valósult meg.

A Nemzeti Stadionfejlesztési Program keretében megújuló 28 stadion rekonstrukciójának finanszírozására a 2014-2016-ös költségvetés összesen 84 milliárd forintot biztosít (ebből 6 milliárd forint jóváhagyása még nem végleges).

A Puskás Ferenc Stadion átfogó rekonstrukciójára elfogadott tervek 2015-2018 között várható megvalósítása 90-100 milliárd forintba kerül.

Stadionfejlesztések



■ NB I és NB II projektek (Mrd Ft)
■ Puskás Ferenc Stadion rekonstrukciója (Mrd Ft)
■ Adott évben folyó NB I és NB II projektek száma (db)

4. Sportszervezetek tevékenységének kifizérése

A sportszervezetek működésének kifizérése mind a törvényhozók, mind az MLSZ intézkedései során fontos szempontként szerepelt.

Első lépésként az egyszerűsített közteherviselési hozzájárulás (EKHO) alkalmazásának lehetősége került kiterjesztésre a sportszakma résztvevőire, így ma már a játékosok és sportszakemberek a korábbiaknál jóval kedvezőbb adózási feltételek mellett alkalmazhatók.

Mind az akadémiák költségvetési támogatása, mind a TAO támogatás kizárólag bejelentett alkalmazottakra, vagy a számviteli és adószabályoknak megfelelő számla kibocsátása ellenében számolható el. Mivel ezek a támogatások a sportszervezetek működésének egyik alapvető forrását adják, a sportszervezeteknek is érdekévé vált a szabálykövető működés.

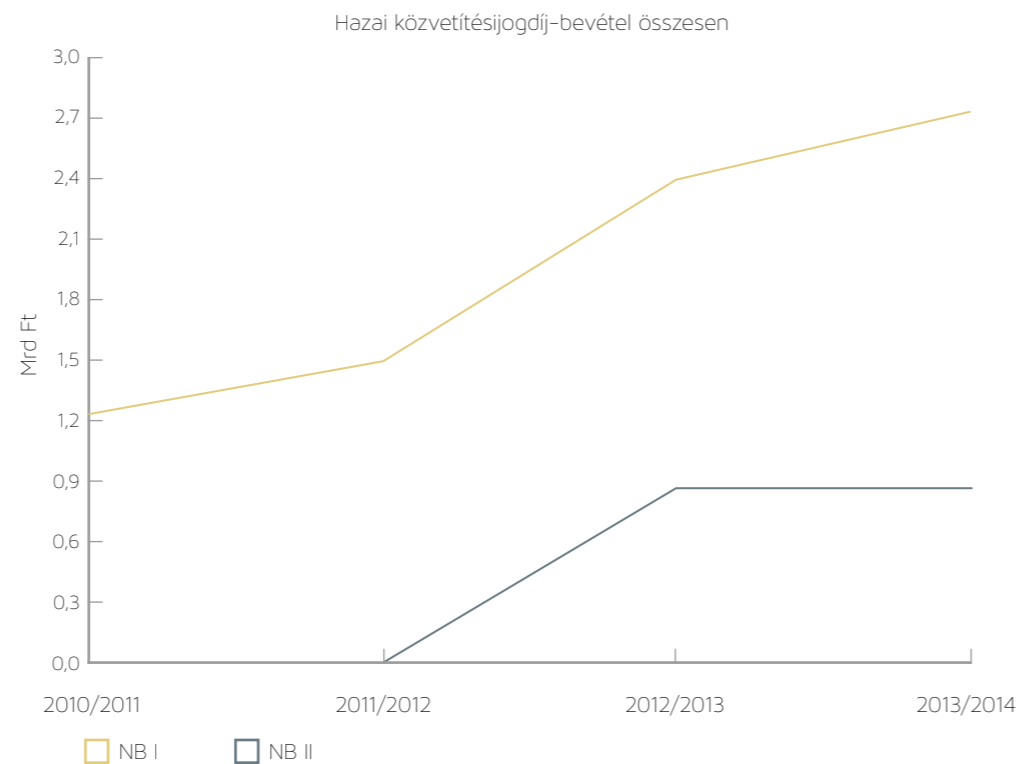
Annak biztosítására, hogy a támogatások felhasználása valóban az előírásoknak megfelelően történjen, az akadémiai támogatások elszámolását neves, nemzetközi könyvvizsgáló cég ellenőrzi.

A sportszervezeti TAO támogatások megvalósulásának ellenőrzését 2013. december 31-ig a Nemzeti Sport Intézet végezte. Annak érdekében, hogy az ellenőrzés az addigi-aknál hatékonyabb módon történhessen, az ellenőrzést 2014. január 1-jétől az MLSZ vette át. Az új feladat színvonalas ellátására az MLSZ 10 fővel önálló osztályt hozott létre, amely a korábbi ellenőrzési kapacitás megháromszorozását jelenti. Ez a szervezeti egység – a korábbiakkal ellentétben – kizárólag egy sportág, a labdarúgás TAO fejlesztéseit vizsgálja, így az ellenőrök egy olyan, a korábbiaknál szűkebb terület szakértőjévé válhatnak, amelyhez kapcsolódóan minden szakmai tudás az MLSZ-en belül megtalálható. Ennél is fontosabb azonban, hogy az átszervezéssel a sportfejlesztési programok jóváhagyása és a támogatási igazolások kiállítása mellett a TAO folyamat harmadik eleme, a megvalósulás vizsgálata is a Szövetséghez került. Így minden TAO-val kapcsolatos adat egy helyen koncentrálódik, ami az információáramlás nehézségeinek kiküszöbölésén keresztül nagyban javítja az ellenőrzés lehetőségeit.

5. Az MLSZ által koordinált piaci források bővítése

Az MLSZ által koordinált legfontosabb források – a televíziós közvetítési jogdíjak, valamint a bajnokság névszponzori díja – a 2011–2014-es időszakban folyamatosan növekvő finanszírozási bázist jelentettek az NB I mellett immár az NB II sportszervezeteinek is. Míg a közvetítési jogdíjak összege a 2010/2011-es szezonban 1,2 milliárd forint volt és kizárólag az NB I-es csapatokat érintette, ez folyamatos növekedés mellett 2013/2014-re 3,9 milliárd forintra emelkedett, amelyből 0,8 milliárd forint már az NB II-es klubok gazdasági pozícióit erősítette.

Ugyancsak előrelépés, hogy a közvetítési jogdíjak korábban lineáris elosztását egyre inkább egy, a teljesítményt ösztönző rendszer váltotta fel. Ennek értelmében 2013/2014-ben az NB I-ben már a közvetítési jogdíjak mintegy fele normatív alapon, míg 33%-a már az eredményesség, 14%-a pedig a 23 éven aluli játékosok által a pályán töltött idő arányában került elosztásra.



Megvalósulás 2014-ig

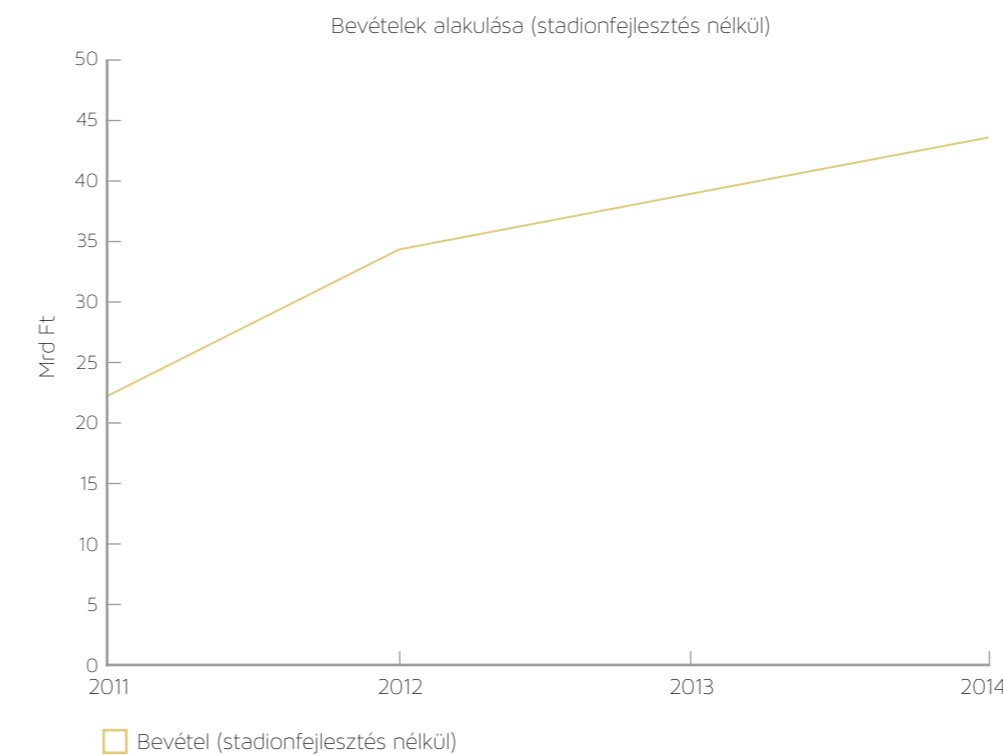
Jelentős forrásbővülés

A 2011–2014 közötti időszakban a magyar labdarúgás (stadionépítések nélkül számított) átlagos éves bevétele 34,8 milliárd forint volt, amely 36%-kal meghaladta a 2011-ben meghatározott célt.

A bevételi elemeket vizsgálva látható, hogy a TAO bevételek elérték a tervezett éves átlagos összeg 2,5-szeresét, míg az állami támogatások is a tervezett összeg felett alakultak.

Éves átlagos bevételek alakulása (stadionfejlesztés nélkül)

Pénzem: Mrd Ft	2011-2020 terv	2011-2014 tény	Eltérés
TAO	10,3	25,3	146,0%
Költségvetési forrás	1,7	2,0	20,0%
Saját forrás	13,6	7,4	-45,0%
Éves átlagos bevétel	25,6	34,8	36,0%



A jelentősen bővülő források a kiadások növekedését is lehetővé tették. A 2011–2014-es időszakban a (stadionépítések nem tartalmazó) infrastruktúra-fejlesztésre, szabadidős futballra, valamint versenyszervezésre fordított kiadások is meghaladták a tervezett szintet.

Pénzem: Mrd Ft	2011-2020 terv	Átlagos	Eltérés
Működési költségek	11,8	10,8	-8,0%
Versenyszervezés	1,8	3,1	71,0%
Utánpótlás-nevelés	4,5	12,7	182,0%
Létesítményfejlesztés (stadion nélkül)	7,1	7,1	0,0%
Grassroots	0,3	0,4	27,0%
Kiadások stadion nélkül	25,5	34,1	34,0%

Szabálykövetőbb és hatékonyabb működés

A 2011–2014-es időszakban fontos lépések történtek a labdarúgó sportszervezetek működésének kifejlesztésére és egy szabálykövető magatartási norma megteremtésére. A klubok játékosait és egyéb személyzetüket is túlnyomó többségében bejelentett alkalmazottként foglalkoztatják, illetve a számlaadási fegyelem is javult a sportágban.

A szabálykövetőbb működés olyan pozitív hatásokat is generál, amelyek részben ellentételezik a támogatások által a költségvetésre rótt terhet. A sportszervezetek és az MLSZ által a támogatásokból megvásárolt sportfelszerelésekhez, sporteszközökhöz, illetve infrastruktúra-beruházásokhoz kapcsolódó áfa, valamint a személyi állomány bővüléséhez kapcsolódóan befizetett adók és járulékok növelik a költségvetés bevételeit.

Ugyanakkor 2014-ben az MLSZ újonnan megalakult TAO ellenőrzési Osztálya az első év munkájának eredményeként 190 millió forint összegű szabálytalan elszámolással kapcsolatban kezdeményezte szankciók alkalmazását az Emberi Erőforrások Minisztériumánál, ami jól mutatja, hogy a források hatékony felhasználása érdekében a szabályok betartatásának még hatékonyabb kikényszerítése szükséges. Még ma is szokásos jelenség a keresztfinanszírozás, azaz előfordul, hogy az utánpótlás-nevelésre kapott támogatások részben a felnőttcsapatok működési költségeinek fedezeteként kerülnek felhasználásra.

Általános probléma, hogy a klubok gazdálkodása és szervezeti felépítése nem felel meg a jól működő gazdálkodó szervezetek esetében szokásos követelményeknek.

A sportszervezetek sokszor nem rendelkeznek megfelelő képzettségű és szemléletű vezetőkkel és alkalmazottakkal, illetve nincsenek formálisan rögzített hatáskörök, jól definiált folyamatok és belső szabályzatok sem. Ezek következményeként a kluboknál sok esetben hiányzik a professzionális gazdasági szemlélet és a hosszú távú pénzügyi tervezés képessége.

A klubok gazdasági önfenntartásra még nem képesek

A magyar labdarúgás gazdasági önfenntartó képességének eléréséhez szükséges kezdeti tőkeinjekció a 2011-2014-es időszakban a sportág rendelkezésére állt. Ennek hatására olyan jelentős infrastrukturális és egyéb működési beruházások történtek, amelyek a várakozások szerint a későbbi gazdasági önfenntartó képesség alapjait is képezik.

Mindazonáltal a 2011-2014-es időszak tapasztalatai azt is mutatják, hogy a klubok piaci alapú bevételeinek növelésében előrelépés nem történt, a klubok anyagi helyzetét a közvetítési jogdíjak növekedése és a TAO támogatási rendszer megjelenése sem javította olyan mértékben, hogy az az eredményességben, ennek hatására pedig a szponzorációs, kereskedelmi, játékoseladási vagy jegybevételekben már érzékelhető volna. Sőt, a TAO források megjelenésével párhuzamosan megfigyelhető az a jelenség, hogy az önkormányzatok és a szponzorok a labdarúgással kapcsolatos korábbi támogatásukat visszafogták. Világosan látszik, hogy a klubok nagyobb része nemcsak az infrastruktúra-fejlesztések megvalósításánál, hanem a napi működés finanszírozásához is jelentős mértékben támaszkodik a TAO támogatásra, amely ma már nélkülözhetetlen forrása a legtöbb klub működésének.

Módosított stratégiai cél 2014-ben

2014-ben az utánpótlás-nevelés strukturális reformjának előkészítéseként az MLSZ elemzést készített a magyar labdarúgás nemzetközi mércével is versenyképes utánpótlás-neveléséhez szükséges infrastruktúra-beruházási és működési költség szint meghatározására. Az elemzés hasonló becslést a felnőtt futball számára szükséges beruházások vonatkozásában is tartalmaz.

Az elemzés alapján a 2015-2020-as időszakban a hazai futball infrastruktúra-beruházási igénye (stadionfejlesztések nélkül) összesen 55-60 milliárd forint, amelyből 25-30 milliárd forint az utánpótlás-neveléshez, további 25-30 milliárd forint pedig az amatőr felnőtt labdarúgáshoz kapcsolódik. Az infrastruktúra-beruházások finanszírozása reálisan állami (vagy TAO) források felhasználásával lehetséges.

Az utánpótlás-nevelés és a felnőtt futball működésével kapcsolatosan megfogalmazott célok megvalósítása a számítások szerint – a piaci bevételeken felül – nagyságrendileg évi 10 milliárd forint állami forrás bevonásával lehetséges.



Pénzügyi terv, Mrd Ft – Előzetes tervezet	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TAO / központi költségvetés	35,8	36,3	36,9	37,6	38,2	27,8
Saját forrás	6,3	4,8	4,9	5,0	5,1	5,2
Összes bevétel	42,2	41,1	41,8	42,5	43,3	33,0
Működési költségek	13,2	11,8	12,0	12,2	12,5	12,7
Versenyszervezés	3,6	3,6	3,7	3,8	3,9	3,9
Utánpótlás-infrastruktúra	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	0,0
Amatőr felnőtt infrastruktúra	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	0,0
Utánpótlás-működés	10,0	10,2	10,4	10,6	10,8	11,0
Amatőr felnőtt működés	3,9	4,0	4,2	4,4	4,6	4,8
Grassroots	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Összes kiadás	42,2	41,1	41,8	42,5	43,3	33,0

További előrelépés szükséges a sportágban részt vevő szereplők pénzügyi tevékenységének átláthatóvá tétele, a keresztfinanszírozás megszüntetése, illetve az adózási fegyelem szigorítása területén. Ugyancsak fontos cél, hogy az állami és TAO támogatások felhasználása az eredeti célnak megfelelően, a lehető leghatékonyabb módon történjen.

Változatlanul cél, hogy hosszabb távon a hazai professzionális labdarúgó klubok képessé váljanak a gazdasági önfenntartásra.

A megvalósuláshoz szükséges tényezők

Az utánpótlás-nevelés strukturális reformjának megvalósítása, valamint a felnőtt labdarúgás tervek szerinti fejlesztése abban az esetben lehetséges, ha az ehhez szükséges állami finanszírozás rendelkezésre áll. A kalkulátnál kisebb forrás esetén csak az eredeti terveknel alacsonyabb színvonalú működés biztosított. Az MLSZ által koordinált források elosztásának pontos kritériumait (pl. TAO értékelési elvek, marketing jogokhoz kapcsolódó összegek) az MLSZ évente, elnökségi határozattal fogadja el.

Annak érdekében, hogy a sportszervezetek elsődleges célja a hosszabb távú építkezés legyen, egy hatékony ösztönzők alapján kialakított, éveken átívelő, kiszámítható finanszírozási modell kialakítására van szükség.

A támogatási források hatékony felhasználását a projektek megfelelő előkészítésén felül a támogatások felhasználásához kapcsolódó ellenőrzési mechanizmusok szigorú működtetése képes biztosítani.

Ahhoz, hogy a klubokat megalapozott gazdasági ismeretekkel rendelkező menedzserek vezessék, egyrészt a labdarúgás presztízsének és anyagi bázisának javulására, másrészt az MLSZ részéről legjobb példaként szolgáló klubmodellek bemutatására is szükség van. A klubok felépítéséhez kapcsolódó elvárásokat a licenckövetelmények közé is be kell építeni.

A magyar labdarúgás fejlesztési és finanszírozási alapelvei 2015-2020 között

I. Amatőr és utánpótlás-futball finanszírozási tervéhez kapcsolódó megállapítások

A TAO támogatásból finanszírozott infrastruktúra-fejlesztési projektek eredményeinek köszönhetően a klubok jelenlegi infrastrukturális helyzete megfelelő, illetve a már meghozott döntések megvalósításával belátható időn belül megfelelő lesz. A jelenleg is folyamatban lévő vagy jóváhagyott fejlesztési munkákon, illetve a szövetség által koordinált fejlesztési programokon kívül ezért továbbiakra nincs szükség. A TAO programban egyedi infrastrukturális fejlesztések általános szabályként nem kerülnek jóváhagyásra.

A tömegesítést támogató, amatőr és utánpótlás-labdarúgás számára szolgáló új pályák építését és a meglévő pályák felújítását megvalósító MLSZ infrastruktúra-fejlesztési programokat folytatni kell, a pénzügyi lehetőségek függvényében.

Az utánpótlás-fejlesztés területén a működési költségek támogatásának fajlagos szintje mostanra elérte a kívánatos mértéket. Az elkövetkező stratégiai időszakban ezért a támogatott tevékenységekre vonatkozó támogatás fajlagos értékeit nem emeljük, ugyanakkor a támogatások felhasználásának szabályosságát, hatékonyságát, ellenőrzését tovább kell szigorítani.

A működő klubok esetében, a TAO támogatás nagyságának meghatározása során használt indikátorok tekintetében (pl. csapatok száma, játékosok száma) korlátozzuk a maximálisan figyelembe vehető létszámot. Újonnan alakult sportszervezet támogatása alapesetben csak olyan helyen támogatható, ahol korábban nem működött MLSZ által kiírt bajnokságban induló sportszervezet.

Az amatőr és utánpótlás-nevelő együttesek tevékenységének elismerésére szolgáló átigazolási reform szerint az amatőr sportszervezetek a jövőben:

- ▶ az egyes tranzakciókért a tranzakció évében egyszeri elismerésben,
- ▶ a folyamatos, többéves tevékenységükért minden évben halasztott díjazásban részesülnek, aminek alapja, ha amatőr státuszú (12-23 éves korú) játékosokat profi klub igazolja le, illetve különböző szintű válogatottban játszanak. Minél magasabb színvonalú csapatban, illetve minél többet játszik az adott játékos a későbbiekben korosztályos és felnőtt válogatottban, NB I-ben, külföldi bajnokságokban stb., annál magasabb az eredményességi elismerésben való részesedés.

II. A profi klubok és kiemelt utánpótlás-centrumok finanszírozási alapelvei

Az MLSZ által felosztható központi bevételek emelésének forrásául az eddig nem értékesített, rendezetlen jogi helyzetű, vagyoni értékű jogok hasznosítása útján kerül sor, miután a jogalkotók a közelmúltban megremtették az ehhez szükséges jogszabályi háttérrel. Szigorítani kell a licenc ellenőrzést, és be kell vezetni a licenc adminisztráció teljes körű elektronizálását.

A sportszakmailag megfelelő sportegészségügyi háttér biztosítása kiemelt szemponttá válik az első osztályú kluboknál. A személyi és tárgyi feltételekhez kapcsolódó elvárásokat folyamatosan növelni kell, melynek gyakorlati eszköze a mindenkor hatályos Klublicenc Szabályzat kritériumainak folyamatos aktualizálása.

A klubok adminisztratív jellegű személyi állományának létszámát és minőségét fejleszteni kell a szurkolói kiszolgálás általános minőségének fejlesztése és a piaci típusú bevételek növelése érdekében.

II.1 A vagyoneértékű jogok értékesítéséből származó bevétel felosztási feltételei
Az MLSZ által felosztott központi bevételek részben normatív, részben differenciált módon kerülnek kiosztásra.

Az NB I-es klubok esetén, az általuk elért teljesítmény alapján differenciáltan kiosztásra kerülő díjazásának szempontjai:

- ▶ Eredményesség, az elért pontok száma;
- ▶ Az NB I-es mérkőzéseken a hazai nevelésű és külföldi játékosok által az egész bajnokság összes mérkőzését számítva, minden klubnál külön-külön, a pályán eltöltött játékpercek aránya szerint a 6+5 szabálynak érvényesülnie kell (azaz a bajnokság egészében az adott csapatban átlagosan legalább 6 hazai és legfeljebb 5 külföldi játékos lehet a pályán) Ezen teljesítés fölött a csapatok külön díjazásban részesülnek;
- ▶ A csapatok hazai mérkőzésein regisztrált nézőszám;
- ▶ A tévés programban való szereplés.

A fenti feltétel rendszer a felkészülési időre tekintettel fokozatosan kerül bevezetésre, de legkésőbb a 2017/2018-as bajnokságtól kezdődően véglegesnek az előírások.

II.2. Kiemelt utánpótlás-szervezetek száma
A tervek szerint 3 évente 15 utánpótlás-központ rendszeres auditálására kerül sor, ahol a 15 szervezet összetétele az értékelés következtében változhat. Ezen 15 szervezetből, minőségi és területi szempontokat figyelembe véve, a tervek szerint 6 kiemelt regionális utánpótlás-nevelő szervezetet javasolt kijelölni, amelyek az állami költségvetésből rendelkezésre álló forrás esetén kiemelt támogatásban részesülnek. A 15 auditált szervezet mellett további legfeljebb 80 kiemelt, helyi utánpótlás-nevelő szervezet („B”- típusú egyesület) kijelölése javasolt, amelyek szintén részesednek a központi forrásokból. A kiemelt utánpótlás-szervezetek köre alulról nyitott lesz, a kiemelt minősítés megszerzése (illetve annak elvesztése) külön eljárásban kerül rögzítésre.



III. Állami stadionfejlesztési programhoz kapcsolódó finanszírozási elvek megállapítása

Az állami stadionfejlesztések – ideértve a stadionbiztonsági projektet is – eredményeképpen, a klubok jelenlegi infrastrukturális helyzete megfelelő, vagy belátható időn belül megfelelő lesz. A jelenleg is folyamatban lévő vagy jóváhagyott fejlesztési munkákon kívül ezért továbbiakra nincs szükség.

A stadionfejlesztési program keretében az MLSZ által támogatott befogadóképesség –általános esetben a klub korábbi időszakban mért átlagos nézőszámának kétszerese, amelytől egyedileg a helyi specialitások ismeretében indokolt esetben lehet eltérni.

A szurkolói kártya a jogszabályok betartásának biztosítása érdekében a továbbiakban is alkalmazásban marad, ugyanakkor a nézőtéri fegyelem remélt javulásának ütemében folyamatosan átalakul a komfortérzetet fokozó, különböző előnyöket és kedvezményeket nyújtó eszközzé. Egyedi intézkedésekkel, a klubokkal egyeztetve, minden klub esetében biztosítani kell, hogy a jogszabályi előírásokat teljesítő, rendezvényt nem okozó minden szurkoló bejuthasson a stadionokba.



A Magyar Labdarúgás Stratégiája

Főszerkesztő:

Magyar Labdarúgó Szövetség, Roskó Zoltán

2011-ben a stratégia elkészítésében

közreműködtek:

Berzi Sándor, Both József,

Dr. Csányi Sándor, Egervári Sándor,

Kovács Szilveszter, Dr. Mezey György,

Nyilasi Tibor, Dr. Radev Anthony,

Roskó Zoltán, Studniczky Ferenc,

Samu István, Dr. Varga Péter Pál,

Dr. Vági Márton, Xellum Kft.

(Baukovác Krisztina és Sedlmayr János)

Szakmai szakértő:

Ernst & Young Tanácsadó Kft.



Tervezés és kivitelezés:

Café NEXT Kft.

Felelős kiadó:

Magyar Labdarúgó Szövetség, dr. Vági Márton

Elérhetőségek:

www.mlsz.hu és info@mlsz.hu

Készült:

Budapest, 2015. március



