



A MAGYAR LABDARÚGÁS  
STRATÉGIÁJA

**2020-2025**



# A MAGYAR LABDARÚGÁS STRATÉGIÁJA

# 2020-2025

# TARTALOM

ELŐSZÓ.....	4
BEVEZETŐ.....	6
A MAGYAR LABDARÚGÁS FEJLESZTÉSÉNEK INDOKOLTSÁGA.....	10
ALAPVETŐ ÉRTÉKEK .....	12
VÍZIÓ.....	14
A STRATÉGIA RENDSZERE.....	16
HELYZETÉRTÉKELÉS, CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK A STRATÉGIAI TERÜLETEKEN.....	18
TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS.....	52
A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁNAK KÜLSŐ ELŐFELTÉTELEI.....	54
A COVID-19 PANDÉMIA KOCKÁZATAI A STRATÉGIA MEGVALÓSULÁSÁRA .....	56
MELLÉKLETEK.....	58



# Előszó

A magyar labdarúgás 120 éves történelme során kezdetben dicsőséges szakaszok váltották egymást, később megfogyatkoztak az eredmények, s évtizedekig az eredménytelenség jellemezte a magyar futballt. Az MLSZ jelenlegi vezetése ebben az időszakban vette át a szervezet irányítását, kikötve, kizárólag a stratégiai gondolkodásban és az alapos végrehajtásban tudja elképzelni a fejlődés lehetőségét.

2010-től tehát új korszak vette kezdetét.

A kormány támogatásával a labdarúgás szereplői soha nem látott lehetőséghez jutottak.

Végbement egy szervezeti megújulás. Az MLSZ biztosította az amatőr és profi csapatok számára a magasszintű, professzionális munkavégzés feltételeit. Jelentősen szélesedett a merítési lehetőség: 123 ezerről 281 ezerre nőtt az igazolt játékosok száma. Közöttük kiemelkedően nőtt a gyermekek aránya. Jelentősen fejlődött az infrastruktúra: pályák, stadionok létesültek, megújult a nemzeti aréna. A sport-szervezetek kiszámítható környezetben stabil gazdasági helyzetbe kerültek. Behozva némi lemaradást, intenzíven fejlődött a női labdarúgás.

Ezek eredményeként az utánpótlás válogatottak rendre Európa elitjében végeztek. A férfi válogatott két nagy nemzetközi tornára jutott ki, sok örömet szerezve a szurkolóknak. Az elmúlt három évben folyamatosan volt klubcsapatunk a legrangosabb európai sorozatok főtábláin. Visszakerültünk a futball nemzetközi térképére.

Attól azonban még messze vagyunk, hogy igazi aranykorszakról beszéljünk. A 2025-ig meghatározott fejlesztések elvégzése alapvető jelentőségű a további előrelépéshez.

Elsősorban a sikeres programok következetes folytatása szükséges. Az utánpótlás játékosok kiválasztását és képzését nemzetközi összevetésben is a legmagasabb színvonalon kell végezni. Általában képzetesebb, nyitott, egymástól tanulni kész edzők munkájára van szükség. Olyan klubvezetőkre, akik elősegítik a szakemberek nyugodt munkavégzését.

E munka eredményeként felnőttkorban jelentősen növekednie kell a játék színvonalának, nemzetközi összehasonlításban is. A teljesítményt mérni, hideg fejjel elemezni kell, ehhez pedig azt is tudni, mi a célravezető módszertan.

Nem csak a játék minőségét kell javítani, hanem közösséget építő, erkölcsösebb, a szurkolókra nyitott klubokat kell teremteni. Ez pedig szükségszerűen elhozza a nézőszám növekedését is, amellyel még adós a labdarúgás.

Ha ezeken a területeken előrelépünk 2025-ig, akkor a folytatásban még nagyobb egységet és társadalmi támogatást élvez majd a sportágunk, mely elengedhetetlen a hosszútávú sikerességhez!



Dr. Csányi Sándor  
A Magyar Labdarúgó Szövetség elnöke

# Bevezető

## ÖRÖKSÉG

A 2010 előtti 3-4 évtizedben a magyar futballt folyamatos hanyatlás\* jellemezte. A labdarúgó tömegbázis a korábbiak töredékére zsugorodott, a pályák jelentős része megszűnt, a rendelkezésre álló infrastruktúra elavult. A sportág általános forráshiánnyal küszködött, amelyben a beruházások lényegében megszűntek. A hazai futball egyre nehezebb helyzete miatt az eredmények is fokozatosan elmaradtak, a társadalomban a magyar labdarúgásról alkotott kép pedig mind negatívabbá vált. Ez tovább csökkentette a sportág tömeg- és tőkevonzó képességét, ami egyre romló versenyképességhez vezetett.

## 2011-2020-AS STRATÉGIA

Ebben a helyzetben készítette el a Magyar Labdarúgó Szövetség 2011-ben tízéves stratégiáját. A stratégia a labdarúgás minden területét lefedő terveket fogalmazott meg annak érdekében, hogy a magyar futball fejlődési pályára álljon, a leépülési folyamatot a világ labdarúgó elitje felé történő felzárkózás váltsa fel. Az intézkedések egyszerre célozták a tömegbázis növelését, az amatőr és utánpótlás-futball felpozícionálását, az infrastrukturális fejlesztéseket, a klubok anyagi

biztonságának megteremtését és a szakmai munka javítását, illetve karoltak fel olyan új területeket, mint a sporttudományok és a digitalizáció. A nagyszabású tervek megalapozottságát az biztosította, hogy a Kormány stratégiai területként kezelve a sportot és azon belül a labdarúgást, jelentős elvi és anyagi támogatásra tett vállalást.

## EREDMÉNYEK, AZ ELMÚLT IDŐSZAK ÉRTÉKELÉSE

A 2011-2020-as időszakban elért eredmények számos területen igen látványosak. A regisztrált játékosok száma megközelítette a 300 ezer főt, különösen jelentős a létszámnövekedés a magyar labdarúgás jövőjét jelentő utánpótlás-korosztályok, valamint a női futball esetében, de látványos az aktivitás növekedése a futsal szakágban is. Elsősorban az amatőrök számára ezernél is több pálya épült, kétezret meghaladó számú pálya került felújításra, a hivatásos klubok többsége pedig mára korszerű létesítményekben játssza mérkőzéseit. 2019 novemberében átadásra került a nemzeti csapatok otthonául szolgáló Puskás Ferenc Aréna, amely általános véle-

kedés szerint Európa egyik legszebb és legmodernebb stadionja. A hazai labdarúgásba érkező összegek a korábbiak többszörösét teszik ki, amely hatására a klubok gazdálkodása összességében megerősödött. A Szövetség ezzel párhuzamosan a nemzetközi sportdiplomáciában is növelte aktivitását, amit a kiemelt nemzetközi sportesemények rendezési jogai, nemzetközi kongresszusok szervezése és az UEFA és FIFA testületeiben megszerzett vezető pozíciók igazolnak.

Egyes stratégiai területeken azonban nem teljesültek a célkitűzések, vagy további erőfeszítéseket kell tenni. Miközben a sportolók száma látványosan növekedett, a demográfiai (kistelepülések lélekszámcsökkenése, elöregedése), valamint a társadalmi (alternatív szórakozási lehetőségek, digitális forradalom) hatások miatt a növekedésnek vannak szerkezeti problémái. Nemcsak hazai, hanem világszerte megfigyelt trend, hogy a 14, majd a 18 év feletti korosztályban a gyerekek felhagynak a rendszeres sportolással, jelentős a lemorzsolódás. Egyes régiók, települések nem tudtak hozzáférni a támogatási rendszer adta lehetőségeihez.

\*1990 óta csak Budapesten 140 pálya szűnt meg

Az utánpótlás-nevelés hatékonysága elmarad a céloktól és várakozásoktól, a tehetségkutatás és menedzsment, valamint a fiatal játékosok professzionális futballba történő „beépítése” területén további erőfeszítéseket kell tenni. Jóllehet az utánpótlás-válogatottak nemzetközi eredményessége növekedett, az akadémiai rendszer a lehetőségeihez mérten kevés nemzetközi szinten is jegyzett fiatal tehetséget nevelt ki, pedig a nemzeti válogatott ütőképességének és tartós sikereinek ez a záloga. A széles közvélemény gyakorta a férfi felnőttválogatott és a klubcsapataink nemzetközi eredményességén keresztül értékeli a sportág sikerességét, és abban a Szövetség felelősségét teszi elsődlegessé. Valójában a labdarúgásban részt vevő és érintett valamennyi szereplő (a Szövetség mellett a klubok, klubvezetők, edzők, játékosok, játékvezetők, sportszakemberek és – tágabb értelemben – a szponzorok, szülők, önkormányzatok, szurkolók) hatással bír a sportág működésére és eredményeire, és mindenkinek megvan a szerepe abban, hogy a sportág mennyire sikeres, eredményes, tisztességes és szórakoztató.

Természetesen a Szövetség feladata, hogy a labdarúgás a tömegsport szintjén a lehető legszélesebb körben elérhető, az egészséges mozgást és az összetartozás élményét biztosító szórakozás legyen, a profi futballban pedig a szabályozókon, ösztönzőkön keresztül olyan feltételrendszert teremtsen, amely biztosítja a sportág nemzetközi eredményességének növekedését, a színvonal és attraktivitás (néző- és tőkevonzó képesség) emelkedését.

## JÖVŐKÉP

Tíz év elteltével megvannak a szilárd alapok, amelyekre építkezni lehet, ám ahhoz, hogy a tömegesítésben elért eredményeket meg tudjuk őrizni, és kiváltképp, hogy válogatottjaink és klubcsapataink tartósan előrébb lépjenek a nemzetközi versenyben, rengeteg a tennivalónk. A 2021-től induló új időszak legfontosabb feladata, hogy a labdarúgóklubokat megerősítsük és felkészítsük arra, hogy – adottságaikhoz és lehetőségeikhez mérten – tervszerűen, hatékonyan és fenntartható módon működjenek, legyen szó grassroots vagy professzionális klubról.

Cél továbbá a játék minőségének javítása, amelyhez elengedhetetlen a világszinten is versenyképes utánpótlás-nevelés és szakemberképzés megteremtése, valamint a fiatal játékosok fejlődését prioritásként kezelő, hosszú távon tervező tulajdonosi szemlélet meghonosítása. Ennek érdekében az MLSZ szakszövetséggként a szabályozói és finanszírozási keretek kialakításával, valamint programok megszervezésével mindent meg fog tenni. A napi munka azonban a klubokban zajlik, így a kitűzött eredmények eléréséhez elengedhetetlen, hogy a közös célt szem előtt tartva a sportszervezetek is a legmagasabb színvonalon és hatékonyan működjenek.

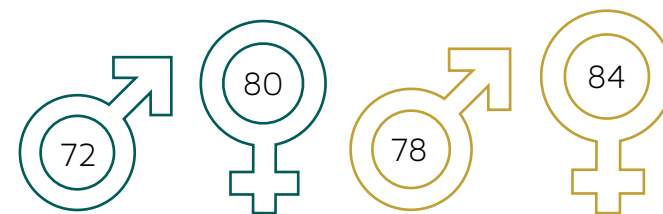
# I. A magyar labdarúgás fejlesztésének indokoltsága

## A MAGYAR LAKOSSÁG EGÉSZSÉGI ÁLLAPOTA

A magyar lakosság egészségi állapota elmarad az európai uniós átlagtól. Az OECD adatai szerint, míg az átlagos európai uniós állampolgár várható élettartama 81 év, addig Magyarországon 76 év. Az okokat többek között életminőségünkben is kereshetjük: jóval az európai uniós átlag fölötti a dohányzásban, elhízásban, rák- és szívhalálzásban elhunytak aránya Magyarországon. A lakosság 7,5%-a cukorbeteg – ez 1,5 százalékponttal több, mint az uniós átlag –, miközben a túlsúly már gyerekkortól kezdve problémát jelent.

A számok egyértelműsítik a lakosság rossz egészségi állapotát, a legfőbb okokat pedig az egészségtelen táplálkozásban és a mozgásszegény életmódban kell keresnünk. Az Eurobarometer 2017-es felmérése szerint a magyar lakosság 53%-a soha semmilyen testmozgást nem végez. Bár a fiatalok tekintetében a statisztikák kedvezőbbek – a 15 és 24 év közötti korosztályban a fiúk kétharmada, a lányok több mint fele sportol akár heti alkalommal –, a fizikai aktivitást nem igénylő, otthoni szabadidős tevékenységek térnyerése a korábbiaknál komolyabb erőfeszítéseket igényel a sportot népszerűsíteni kívánó szervezetek részéről.

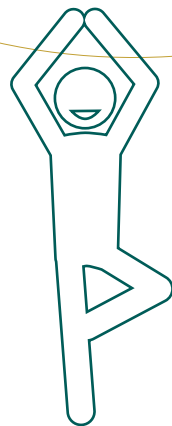
SZÜLETÉSKOR VÁRHATÓ ÁTLAGOS ÉLETTARTAM (ÉV)  
Magyarország ■ EU átlag ■







67% soha vagy csak nagyon ritkán végez testmozgást



24% hetente legalább egyszer sportol



9% rendszeresen sportol

## A RENDSZERES TESTMOZGÁS POZITÍV HATÁSAI

A rendszeres fizikai aktivitás az egészségmegtartás egyik fontos eleme, számos krónikus megbetegedés prevenciójában és intervenciójában meghatározó szerepet játszik, miközben segít növelni a stresszel történő megküzdés képességét. A fiatalkorban elkezdett és később is folytatott fizikai aktivitás tehát a lakosság egészségi állapotának hosszú távú javulását eredményezi.

Egészségügyi előnyei mellett a sportnak fontos szerepe van a társadalmi kohézió és integráció, valamint a szocializáció területein is. A sport szabályozottsága, valamint közösségi jellege miatt elősegíti az egyén számára a többi emberrel való együttműködés és a társas kapcsolatok alapjainak elsajátítását, ezért értékes része a személyiségfejlődésnek. Mind a sport gyakorlása, mind annak nyomon követése olyan élményt nyújt, ami segíti a társadalmi kohéziót, a pozitív eredmények mentén erősödhet a nemzeti büszkeség és az önbizalom érzése.

## A LABDARÚGÁS JELENTŐSÉGE

A labdarúgás a világ legnépszerűbb sportja, nézettségi adatai, illetve sztárjainak követése az összes sporthoz viszonyítva kiemelkedő. Vezető szerepét egyszerűségének és olcsóságának köszönheti, szabályai könnyen átláthatók, egyféleképp lehet pontot (gólt) szerezni, és egy labda segítségével gyakorlatilag bárhol űzhető. Ennek, valamint dicsőséges hazai múltjának köszönhetően a labdarúgás kézenfekvő eszköz a rendszeres testmozgás előtérbe helyezésére Magyarországon. Nemzetközi példák azt mutatják, hogy megfelelő sportfejlesztési stratégiával szemmel látható eredmények érhetők el a labdarúgás népszerűsítésében, majd később a profi futball eredményességében is. Az elmúlt évtizedekben a világ jelentős részén addig soha nem látott nagyságrendű befektetések kerültek a labdarúgásba, olyan országok kerültek fel a világ futballtérképére, amelyek korábban messze Magyarország után következtek a rangsorokban.

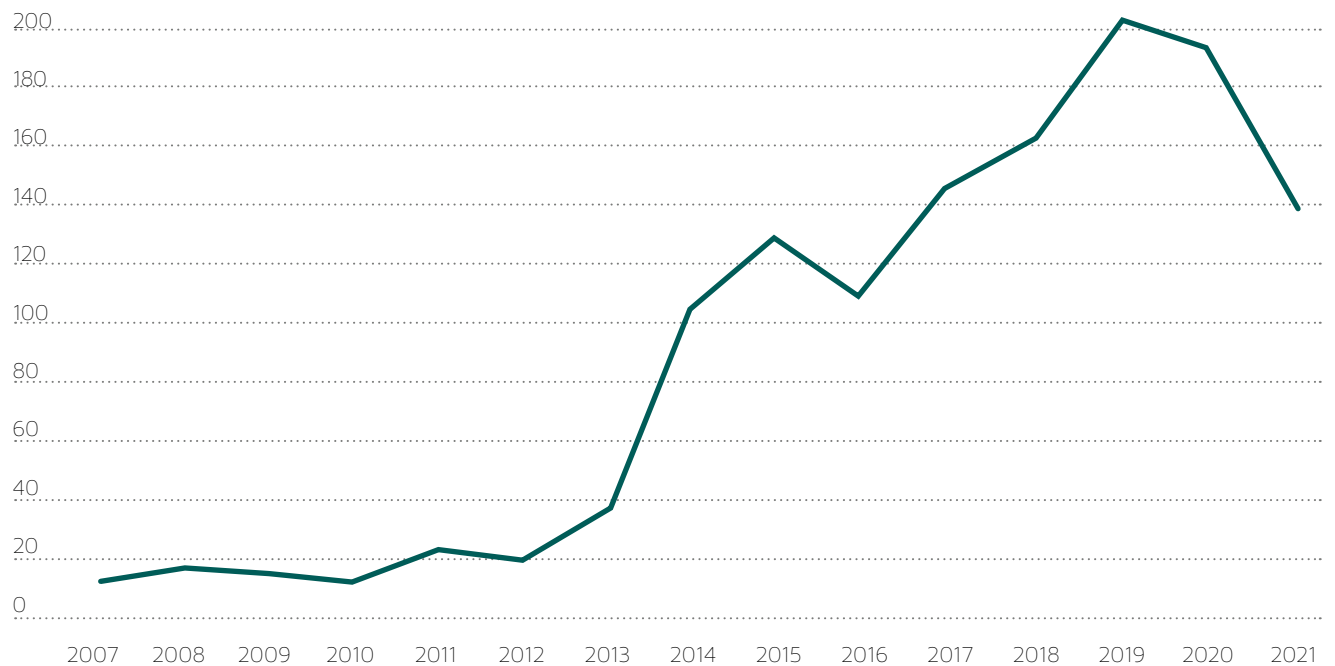
## KORMÁNYZATI TÁMOGATÁS

A Kormányzat kiemelt fontosságot tulajdonít a sport népszerűsítésének a lakosság körében, felismerve annak pozitív egészségügyi és társadalmi hatásait. Ennek megfelelően 2010 óta folyamatosan emelkednek a sport támogatásával kapcsolatos költségvetési kiadások. Míg 2007 és 2010 között átlagosan 17 milliárd forint lett előirányozva sporttal kapcsolatos célokra, addig ez az összeg 2011 és 2013 között átlagosan 28 milliárd forintra növekedett,

majd 2014-től már meghaladta a 100 milliárd forintos értéket. A sporttámogatásokhoz köthető összegek felfutása azóta is folytatódott, a 2020. évi költségvetésben már közel 194 milliárd forint sporttámogatási összeg szerepelt.

A sporttámogatáson belül a labdarúgásra fordított összeg is jelentős növekedésnek indult az elmúlt években, ami kedvező környezetet teremt a futball hazai fejlesztéséhez.

SPORTTÁMOGATÁSOK A KÖZPONTI KÖLTSÉGVETÉSBEN (MRD FT)





## II. Alapvető értékek

A magyar labdarúgás fejlesztésére tett törekvések az MLSZ alapvető értékeinek figyelembevételével kerültek meghatározásra. E fő pillérek a következők:

### TISZTELET

A foci a tömegek játéka, melyben mindennemű diszkriminációtól, bűrszintől, vallástól, társadalmi helyzettől és politikai meggyőződéstől függetlenül mindenki, nők és férfiak, lányok és fiúk örömet lelik, a versenyeken pedig azonos esélyekkel indulnak.

### FAIR PLAY

Transzparencia a sportág minden szintjén. Tiszta mérkőzések, átlátható szervezeti működés, pénzügyi esélyegyenlőség, a pénzügyi források követhető, szabályos felhasználása.

### SZURKOLÓK

A labdarúgás elsősorban a szurkolókért és az amatőr játékosokért van. Az ő futball iránti szenvedélyük a legfontosabb. A futball széles tömegeknek képes páratlan örömet és drámát is okozni, ezáltal jelentős társadalomformáló tényező.

### CSAPATSZELLEME

Akkor lehetünk sikeresek, ha az MLSZ és a klubok, illetve a profik és amatőrök is jól működő, harmonikus kapcsolatot tudunk fenntartani, közösen gondolkodunk és lépünk fel a magyar futball fejlődése érdekében.





# III. Vízió

A futball Magyarország első számú sportja, amely rendszeresen tömegeket mozgat meg, egészséges életre nevel, a közös sportélményeken és sikereken keresztül pedig hozzájárul egy egységes, büszke, önbizalommal teli társadalom megteremtéséhez.

A SPORTÁG VÍZIÓJA 2025-RE:

Legnépszerűbb sport

Nemzetközileg  
versenyképes

Elérhető

Igazságos

Fenntartható



OTP Bank  
Bozsik-program  
Fesztivál  
Telki, 2019. június 25.

8

OTP Bank  
Bozsik-program  
Fesztivál  
Telki, 2019. június 25.

2

OTP Bank  
Bozsik-program  
Fesztivál  
Telki, 2019. június 25.

OTP Bank  
Bozsik-program  
Fesztivál  
Telki, 2019. június 25.

# IV. A stratégia rendszere

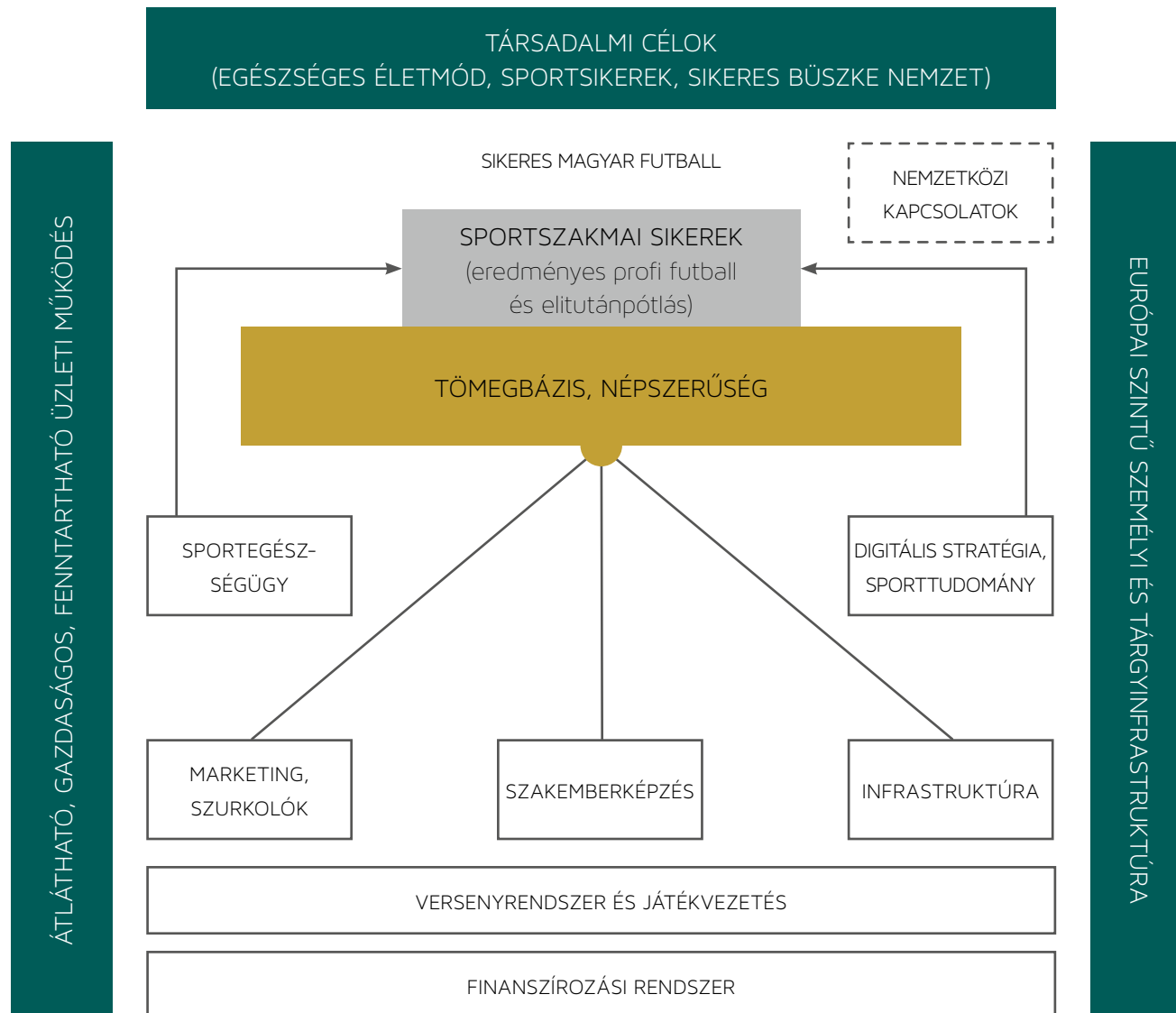
A 2020-2025-ös időszakra készített stratégia legfontosabb célkitűzéseit 11 stratégiai területen fogalmazza meg, a célok eléréséhez pedig akciótervek és intézkedések formájában eszközöket azonosít. Mivel sok esetben egy adott terület megvalósulásának előfeltétele egy másik terület céljainak elérése, bizonyos területek stratégiai céljai egyidejűleg más területi célok megvalósításának az eszközeként is tekintendők.

Az egyes stratégiai területeken az MLSZ közvetlen ráhatásának lehetősége, valamint az az időtáv, amelyen a beavatkozások hatásukat kifejtik, eltérő. Míg a stratégiai területek kapcsolódási hálójának alsó szakaszán (pl. finanszírozás biztosítása, létesítmény-fejlesztés) az MLSZ döntései gyors eredményeket hozhatnak, addig a háló felső területein (pl. eredményesség, nézőszám, társa-



dalmi hatások) az intézkedések csak jóval lassabban, közvetett módon éreztetik hatásukat. A fentiekből következően az MLSZ fő feladata a magyar labdarúgás szervezeti és infrastrukturális kereteinek kialakítása. A játék színvonalának emelkedése, valamint csapataink sikeres szereplése már elsősorban a kluboknál folytatott szakmai munka közvetlen eredményeként érhető el. A stratégiában kitűzött végső célok megvalósítása tehát kizárólag a hazai labdarúgóélet minden szintjén a szereplők összefogásával, valamint jól szervezett, kitartó és kemény munkájával lehetséges.

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



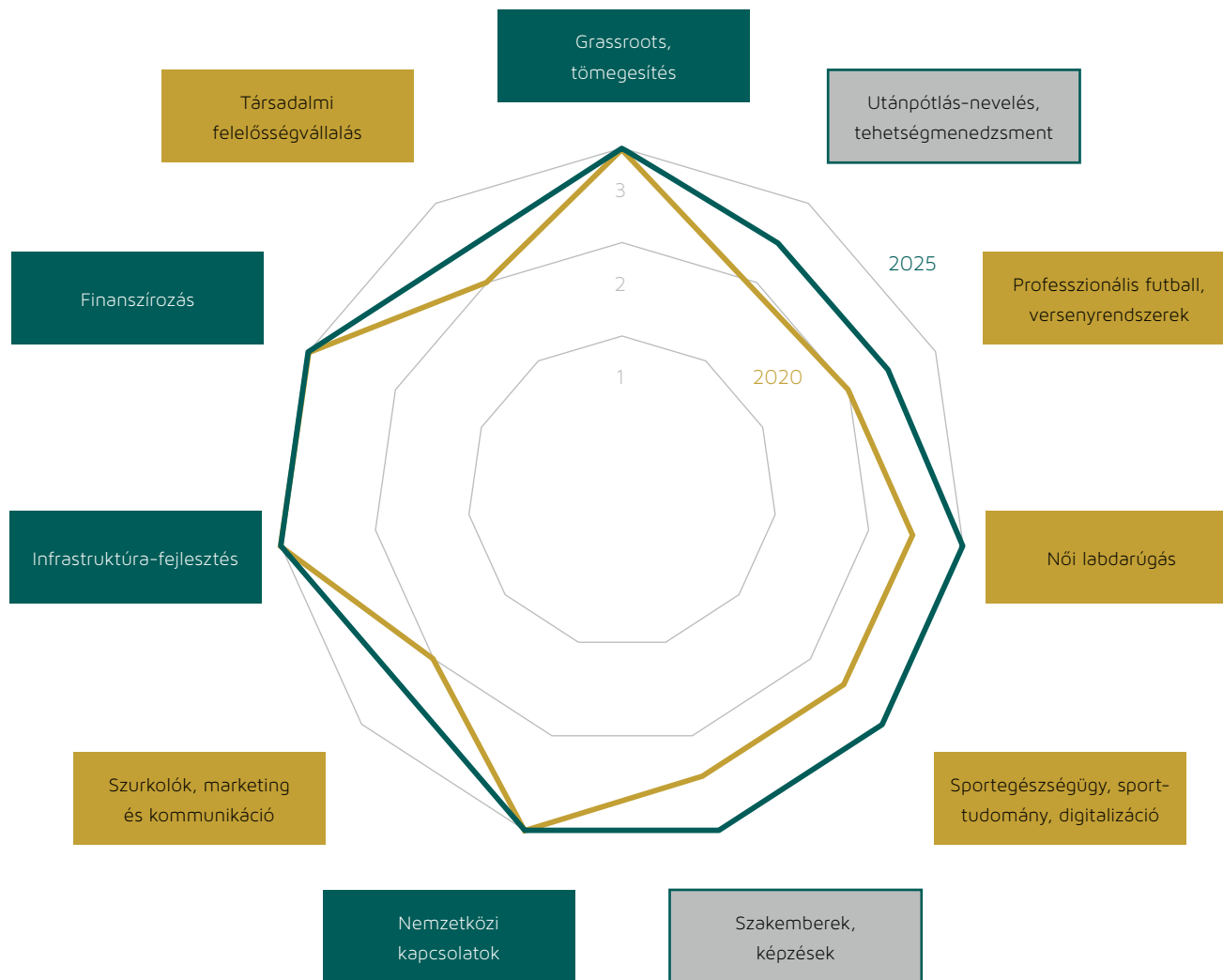
# V. Helyzetértékelés, célok és akciótervek a stratégiai területeken

A 2011-2020-ig tartó időszak során az MLSZ szakmai koncepciója a stratégiai területek jelentős részén látványos fejlődést hozott. A Szövetség elérte céljait a tömegesítés, infrastruktúra-fejlesztés, finanszírozás és nemzetközi kapcsolatok területeken, itt a 2020-2025-ös időszak elsődleges feladata az eredmények megőrzése. Jelentős fejlődés volt tapasztalható a versenyrendszerek, női labdarúgás, marketing-kommunikáció és

sportegészségügyi-sporttudományos területeken is, ahol a kitűzött cél érdekében az új stratégiai időszakban további akciók indulnak.

Az utánpótlás-nevelés, tehetségmenedzsment és szakemberképzés területeken a 2011-2020-as időszak során az elért eredmények elmaradtak a céloktól, így a 2020-2025-ös időszakban az MLSZ erőforrásait és figyelmét elsősorban ezekre a területekre fókuszálja.





### FÓKUSZTERÜLETEK

A hálódigram a stratégiai területek szerint értékeli az eddig elért eredményeket, és bemutatja, hogy mely területeken marad aktív a Szövetség. A hálódigram háromfokozatú skálájának jelentése: 3=kiemelkedő, 2=átlagos, fejlesztendő, 1=gyenge

- Elértük céljainkat. Feladatunk az elért eredmények megőrzése ■
- Látványos előrelépést értünk el, de az adott területen további akciókat indítunk ■
- Erőforrásainkat és figyelmünket erre a területre fókuszáljuk ■

## 1. GRASSROOTS\* : SZABADIDŐS ÉS VERSENYSZERŰ AMATŐR LABDARÚGÁS

### A TERÜLET JELENTŐSÉGE

A labdarúgás számos pozitív hatást fejt ki a sportágat gyakorlók és az azt szurkolóként követők életére.

Annak érdekében, hogy ezek az előnyök társadalmi szinten is érzékelhetők legyenek, széles labdarúgó-tömegbázis szükséges.

A megfelelő tömegbázis emellett az eredményes versenysportnak, valamint a szurkolói bázis és nézőszám növekedésének is alapfeltétele. A tömegbázist adó amatőr labdarúgás egyaránt lehet szabadidős és versenyjellegű, a következőkben ezeket együtt kezelve mutatjuk be a hazai amatőr futball jelenlegi helyzetét és terveit.

\*Az UEFA a Grassroots elnevezéssel jellemez minden olyan labdarúgó tevékenységet, amely nem professzionális jellegű, azaz nem profitérdekelt klub keretein belül, nem jövedelemszerző céllal végzett labdarúgó tevékenység. Ezen belül:

- Szabadidős labdarúgás: a labdarúgás minden olyan formája, amely nem kapcsolódik az MLSZ által meghirdetett bajnoksághoz
- Versenyszerű amatőr labdarúgás: az MLSZ által meghirdetett bajnokságok tornák keretein belüli labdarúgás

### AZ ELMÚLT IDŐSZAK INTÉZKEDÉSEI

Az MLSZ adatai alapján 2011-2020 között Magyarországon a labdarúgás tömegbázisa a 2011-es terveket meghaladóan szélesedett. Ebben az időszakban a versenyengedélyes játékosok száma 64%-kal, 128 ezerről 208 ezerre nőtt, az intézményi programokban szereplőkkel együtt pedig a regisztrált játékosok száma megközelítette a 300 ezer főt. Különösen örömteli, hogy a legnagyobb arányú bővülés a jövő szempontjából kulcsfontosságú 6-14 éves korosztályokban, illetve a labdarúgás társadalmi beágyazottságában jelentős szerepet játszó női labdarúgók esetében tapasztalható. Fontos azonban megjegyezni, hogy – akárcsak Európában – a grassroots labdarúgásban – 14 éves kor felett, mind a szabadidős, mind a versenyjellegű amatőr futballban észlelhető a lemorzsolódás jelensége.

A létszámnövekedést megalapozó intézkedések között elsőként 2010-ben az MLSZ Grassroots Igazgatóságot hozott létre, csatlakozott az UEFA Grassroots Chartához, majd grassroots programjai elismeréseként 2015-ben megkapta az ezüst minősítést, melyet a 2018-as UEFA-auditor sikeresen meg is védett.

2011-től az MLSZ beintegrálta a korábban önálló megyei labdarúgó szövetségeket, egységesítette, összehangolta a versenyek, tornák szervezését és a versenyadminisztrációt. Az MLSZ a 6-13 éves korosztályban újraindította a Bocsik-programot, amely a tömegbázis-növelés hajtómotorja lett.

Ezernél is több pálya épült, elsősorban az iskolai és utánpótlás-labdarúgás feltételrendszerének javítása céljából, és a Kormány által biztosított látványcsapat-sport („TAO”) és egyéb állami támogatási források fő célcsoportja ugyancsak az amatőr labdarúgás volt.

Az Elnökség első stratégiai döntéseinek egyikeként 90%-al csökkentette az amatőr klubok által fizetendő nevezési- és versenyztetési díjakat, hogy drasztikusan csökkentse a versenyrendszerben való részvétel költségeit.

Szintén lényeges eredmény, hogy 2016-2018 között ötezer pedagógus kapott grassroots labdarúgás tanterv alapján 30 órás tanfolyami továbbképzést, elősegítve ezzel az iskolai testnevelésben a labdarúgás népszerűsítését.

Az MLSZ tartós kapcsolatot épített ki különböző civil szervezetekkel, alapítványokkal annak érdekében, hogy támogassa a szociálisan hátrányos helyzetben lévő, szellemileg vagy fizikailag akadályoztatott rétegek bevonását a labdarúgásba.

Az MLSZ a középiskolai és felsőoktatási korosztályban egyaránt országos tornát szervez.

## A TÖMEGESÍTÉSI CÉLOK ELÉRÉSE ÉRDEKÉBEN HOZOTT FŐBB INTÉZKEDÉSEK 2011-2020

Bozsik-program újraindítása	Programok új szegmensekben (középiskolai, egyetemi tornák)
Amatőr díjcsökkentés	Pedagógus-továbbképzési programok indítása (MDSZ)
Látvány-csapatsport támogatás (TAO-támogatás)	Szociális programok
Amatőrlabdarúgás-infrastruktúra fejlesztései	Középiskolai, Egyetemi tornák, bajnokságok támogatása, üzemeltetése

### HELYZETKÉP

Annak ellenére, hogy a sportág nagyságrendekkel több forráshoz jut 2011 óta, mint korábban bármikor, továbbra is számos sportszervezet számára jelent gondot az adótámogatás begyűjtése, valamint az önrész megteremtése. Az amatőr klubokban megjelenő többletforrás – az egyértelmű pozitív hatások mellett – a grassroots szféra kompetitív ágát „félprofivá” alakította át, ez a jelenség szembe megy az amatőr labdarúgás alapértékeivel, a társadalmi munka értékével, az önkéntességgel, a közösségi szemlélettel.

Problémát jelent a kistelepülések elöregedése és a városokba történő elvándorlás, melyek miatt egyre több vidéki település tűnik el a labdarúgás térképéről. Napjaink egyik legnagyobb kihívása, hogy az alternatív szórakozási lehetőségek (elsősorban, de nem kizárólag a digitális eszközök és platformok) fiatalok tömegeit csábítják el az aktív sportolástól, emellett a 14., majd

pedig a 18-23. életévben jelentős a lemorzsolódás (iskolaváltás/tanulmányok befejezése), a fiatalok jelentős része abbahagyja a labdarúgást.

Szintén probléma, hogy a központi versenyrendszer (utánpótlás-követelmények) nem veszi figyelembe a megyék, országrészek közötti sajátosságokat, a sportorvosi hálózat pedig nehezen tudja megoldani az év kezdete előtt nagy tömegben jelentkező labdarúgók sportorvosi engedélyének kiadását, ami a kompetitív amatőr futball tömegesítésének és versenyszervezésének hátráltató tényezőjévé vált. Az amatőr futball zökkenőmentes működéséhez szükséges a sportvezetők, játékvezetők és edzők képzése és számának növelése. Orvosolandó továbbá, hogy a profi klubok, akadémiák jellemzően nem törekszenek formalizált és egyensúlyi kapcsolatra az amatőr sportszervezetekkel, miközben jól látható, hogy a tömegbázis – és így a

potenciális tehetségek számának – növelésében, az iskolai kapcsolatok kialakításában az amatőr klubok megkerülhetetlenek. A minőségi grassroots labdarúgás alapfeltétele a jól képzett szakembergárda is, az amatőr edzőképzési struktúra átalakításra szorul, illetve kihívást jelent a játékvezetők számának biztosítása is.

Összességében elmondható, hogy a magyar labdarúgás tömegesítéssel kapcsolatban 2011-2020-ra kitűzött céljai legnagyobb részben teljesültek, a magyarországi grassroots labdarúgás, vagyis a szabadidős és versenyszerű amatőr futball szintet lépett, a fentiek alapján ugyanakkor a terület továbbra is kiemelt prioritást élvez a stratégiában.

### CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025)

Az eddigi eredmények ismeretében a tömegbázis további növelése bár üdvözölt, de nem prioritás. A következő stratégiai időszak feladata elsősorban a kedvezőtlen demográfiai adatok és a változó szabadidős érdeklődés ellenére az elmúlt tíz év során felépült bázis megőrzése, kiemelt figyelemmel a 14 év feletti és különösen a 18-23 év feletti korosztályokra. Ehhez az MLSZ a grassroots labdarúgó rendezvényeken az eredményorientáltsággal szemben az egyéni fejlődés és az élményszerzés előtérbe helyezését tekinti elsődleges céljának. Az ifjúsági és felnőtt korosztályok lemorzsolódásának mérséklésére külön

akcióterv kerül kidolgozásra, amelynek legfőbb elemei új tornák és versenyrendszerek indítása, az érintett korosztály bevonása, megtartása digitális alkalmazásokon, platformokon keresztül, a kistélepüléseken élő gyerekek Körzet Központba történő utaztatásának támogatása, az egyesületi jelenlét megerősítése az oktatási intézményekben, az oktatási intézmények és pedagógusok megnyerése a sportágnak oktatással, képzéssel, célzott eszköztámogatásokkal és az iskolai sportinfrastruktúra-fejlesztések támogatásával.

A versenyrendszer finomhangolásával, rugalmasabbá tételével az amatőr futball érdekeit kell előtérbe helyezni figyelve a területi sajátosságokra, illetve a tervek között alternatív bajnokságok kiírása is szerepel (korosztályban és pályaméretben bővíteni kell a lehetőségeket). Az amatőr futball szereplőinek sportorvosi-egészségügyi ellenőrzését új alapokra kell helyezni. Az amatőr támogatási rendszer egyszerűsítése mellett kiemelt jelentőségű olyan programok létrehozása, amelyek segítik a kisegyesületek, valamint a hátrányosabb helyzetben lévő régiók felzárkózását, továbbá megkönnyítik az önrész befizetésének nehézségeit az amatőr klubok számára.

Ahhoz, hogy a klubok képesek legyenek a labdarúgó tömegsport minőségi bázisaként szolgálni, szükség van rá, hogy azok magas színvonalon, rendezetten, önállóan működjenek. Ezt biztosítandó az MLSZ megreformálja az amatőr klubvezetői képzést.

A Szövetség világos és átlátható klubminősítési rendszert működtet, amelyben a grassroots sportszervezetek megtalálják az adottságaiknak megfelelő szerepkört, működési modelljükben kiemelt súlyt kap a társadalmi munka és az önkéntesség. A tehetségkutatásban is szerepet vállaló grassroots klubok formális kapcsolatot tartanak a térségbeli kiemelt utánpótlásképző centrumokkal és az oktatási intézményekkel. A kiemelt, „kiszélesített” szerepkört is betöltő amatőr sportszervezetek tudatosan, tervszerűen működnek, megfelelnek a Szövetség akkreditációs előírásainak, a közösségi élet szervezési központjai, erős önkormányzati, iskolai és civil kapcsolatokkal, tevékenységük hatóköre a környező településekre és az ott működő kisebb amatőr sportszervezetekre is kiterjed.

Mindemellett az MLSZ a továbbiakban is kiemelt figyelmet fordít a grassroots labdarúgásban tevékeny-

kedő szakemberekre, célként tűzi ki – az edzőképzés átstrukturálásának részeként – a grassroots képzések számának növelését. Az utánpótláscsapatoknál dolgozó szakemberek esetében a minősített végzettség és a folyamatos továbbképzés fontos elvárás, ugyanakkor az amatőr felnőttcsapatoknál működő szakemberekkel szembeni előírásokat – megyei I. osztály kivételével – csökkenteni kell. Fontos a játékvezetői toborzás hatékonyabbá tétele, valamint egy vonzó játékvezetői karrierpálya megteremtése. A játékvezetőkkel szembeni atrocitásokat az MLSZ a jövőben is a lehető legszigorúbban szankcionálja.

El kell érni, hogy a bajnokságokon, tornákon, fesztiválokön a fair play, egymás tisztelete és a közösségi összetartozás élménye legyen uralkodó, a résztvevők és szervezők biztonságban érezhessék magukat, a csalással (ideértve a fogadási és támogatási családokat), a tiszteletlen és sértő viselkedéssel szemben zéró tolerancia érvényesüljön. Ehhez egy etikai kódex kerül kidolgozásra, amelynek megsértését az MLSZ szigorúan szankcionálni fogja.

## 2. HIVATÁSOS LABDARÚGÁS, ELITUTÁNPÓTLÁS-NEVELÉS

### A TERÜLET 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.

### AZ ELMÚLT IDŐSZAK INTÉZKEDÉSEI

Az MLSZ 2011-ben elfogadott stratégiájában – számos egyéb cél mellett – a magyar labdarúgás nemzetközi versenyképességének növelését célozta meg a válogatottak és a klubfutball területén egyaránt. A 2011-2020-as időszakban, döntően a sportág megnövekedett finanszírozási forrásainak (TAO-támogatási rendszer, Kormányzati támogatások) köszönhetően jelentős eredményeket sikerült elérni a tömegesítés területén, és látványosan fejlődött a sportági infrastruktúra.

Az MLSZ a stratégiában és az utánpótlás-konceptióban megfogalmazott intézkedések jelentős

hányadát részben vagy egészben megvalósította. Jelentős összeggel támogatja a 6-13 éves korosztály bevonását célzó programokat (Bozsik-program), fejleszti és bővíti a szakemberképzést, nemzetközi szakértők bevonásával auditáltatja az akadémiai rendszert, több intézkedést hozott a hazai és fiatal játékosok előtérbe helyezése érdekében, átszervezte a kiemelt bajnokságok rendszerét. Több program indult a sporttudományos és egészségügyi háttér fejlesztésére, az egységes protokoll szerinti mérések, szűrések és az adatalapú döntéshozatal elterjesztése érdekében. A Szövetség teljesítményalapú támogatási szabályt vezetett be (produktivitás), és külön monitoring rendszert alakított ki a professzionális klubok gazdálkodásának felügyeletére. A licenc- és egyéb szabályok szigorításával folyamatos a törekvés arra, hogy a professzionális klubok és tehetségképző centrumok működése évről évre magasabb szintre lépjen.

### HELYZETKÉP

A felnőtt férfíválogatott 2016 után a 2020-as (2021-re halasztott) Európa-bajnokságra is bejutott, emellett feljutott a Nemzetek Ligája A divíziójába.

Az U17 és U19-es korosztályos válogatottak rendszeresen eljutottak az UEFA utánpótlás-tornák elit körébe, a két alakulat az elmúlt 10 évben kétszer Eb-döntőbe, kétszer pedig vb-döntőbe jutott. Klubcsapataink nemzetközi eredményei elmaradtak az eredeti célkitűzésektől, ugyanakkor komoly eredmény, hogy az elmúlt három évben mindig volt magyar klubcsapat EL vagy BL főtáblán, ez utóbbira 11 évet kellett várni.

### CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025)

A hazai elitfutball fejlesztésének főbb irányvonalai a következőkben foglalhatók össze:

- A magyar labdarúgás minden területének és szintjének teljes szakmai és szervezeti összehangolása
- Középtávú gondolkodás, rendszerszemlélet kialakítása és gyakorlatban való következetes működtetése vezetői és edzői szinten egyaránt
- Utánpótlás-konceptió kidolgozása a klubokban, mindezek gyakorlatban történő hatékony alkalmazása szoros együttműködésben a felnőtt és az utánpótlás területek között
- Fiatalok számára több játéklehetőség biztosítása az NB I-ben és az NB II-ben
- A magyar játékosok tudásának, klubok működésének versenyképessé tétele a nemzetközi piacon

## AZ EDZŐKÉPZÉS KORREKCIÓI

Az UEFA konvencióval összhangban két új edzőképzési kurzus (UEFA „C” és UEFA youth „B”) kerül bevezetésre a képzési óraszám és a tematika bővítésével annak érdekében, hogy a 6-13 éves korosztályban, az ún. „aranykorban” olyan, az életkori sajátosságoknak megfelelő képzésben részesüljenek a gyerekek, amelyet szakmai- és pedagógiai szempontból felkészült szakemberek tartanak. Ezen kurzusok kifejezetten korosztály-specifikus ismereteket tartalmaznak.

Első körben a gyerekek kiválasztásával, illetve a 6-13 éves labdarúgók képzésével kiemelten foglalkozó klubok szakembereinek szervezi az MLSZ az új tanfolyamokat. A képzési tematikában hangsúlyosan jelennek meg a modern edzésmódszertani ismeretek, a kezdeményező játékfelfogás alapelvei, a játékosközpontú szemléletmód, valamint a hatékony pedagógiai és pszichológiai eszközök. Az interaktivitás további növelése, a hallgatók aktívabb bevonása a tanfolyamokon csoportmunkával, kislétszámú projektfeladatokkal valósul meg.

Az új képzésből kikerülő, gyakorlati támogatásban részesülő edzők folyamatos továbbképzése és kontrollja ugyancsak elengedhetetlen. Az MLSZ külön kiemelt figyelmet fordít az edzések színvonalának és tervszerűségének ellenőrzésére. Az ellenőrzés eredménye meghatározza az edző és az őt foglalkoztató sportszervezet értékelését, amelyet az MLSZ a pénzügyi támogatások meghatározása, illetve a sportszervezet auditja és minősítése során használ fel.

## ELITFUTBALL-FEJLESZTÉS



EDZŐKÉPZÉS



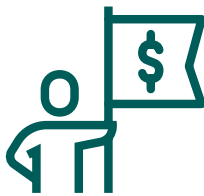
KLUBFEJLESZTÉS



SPORTTUDOMÁNYOS  
MÉRÉSEK



VERSENYRENDSZER



FINANSZÍROZÁS



VÁLOGATOTTAK



Az edzők mindennapi munkájának segítése és megkönnyítése érdekében az MLSZ videós edzéstárat és edzéstervet támogató online felületet alakít ki. Az ingyenesen elérhető szoftver az edzések leírása, grafikus ábrázolása mellett videós felvételekkel segíti az edzőket a gyakorlatok helyes alkalmazásában, az edzés-tervező modulban pedig támogatja a tervezési munkát.

Együttműködést kötünk magyar és nemzetközi felsőfokú oktatási intézményekkel és nemzetközi szervezetekkel a képzési rendszer további fejlesztése és bővítése érdekében.

## KLUBFEJLESZTÉS, KLUBOK SZAKMAI TÁMOGATÁSA, AUDITJA, MINŐSÍTÉSE

Külön szervezeti egység felállítása szükséges a szervezési és minőségbiztosítási feladatokra (Klubfejlesztési Osztály). Feladata az akadémiai és tehetség központi auditok, akkreditációk lebonyolítása, a 14 éves korosztályig bezárólag szervezendő tornák, versenyrendszerek, Tehetség Központok felügyelete, kontrollja, minősítése.

Az MLSZ 2020-tól – nemzetközi mintára – három szintet határoz meg a tehetségképzésben.

Az utánpótlás-nevelési piramis csúcsán elhelyezkedő akadémiák rendszeres független auditját az MLSZ a 2020-2025-ös stratégiai időszakban is folytatni kívánja.

A Tehetség Központok egy új minősítési kategória, amelyet az MLSZ 2021-től vezet be, és amelyek kiválasztását önálló akkreditációs folyamat előzi meg.



Feladatuk, hogy aktív kapcsolatot kialakítva a térségben tevékenykedő Körzet Központokkal és iskolákkal, kiválasszák a speciális képzésre érdemes tehetséges gyerekeket, és azokat felkészítsék az akadémiai képzésre. Tevékenységüket a 6-13 éves korosztályra fókuszálva, az MLSZ egységes képzési sztenderdjeit követve látják el, az akadémiai rendszer beszállítói hálózatát képezve. Minden Tehetség Központnak javasolt rendelkeznie legalább egy formális akadémiai kapcsolattal, és szoros szakmai kapcsolatban kell lennie a területileg hozzá tartozó Körzet Központokkal.

Tehetség központi akkreditációt csak olyan sportszervezet kaphat, amelyik 2-2 óvodával és oktatási intézménnyel együttműködési kapcsolatot létesít. Az együttműködés minimális tartalmát az MLSZ szakmai programja határozza meg. A partneriskolákban a mindennapos testnevelés keretében legalább heti 2 alkalommal labdarúgó foglalkozásokat tart a pedagógus, ugyancsak a sportszervezet által kidolgozott tematika alapján.

A Tehetség Központoknak stratégiai megállapodást kell kötniük sportiskolával, illetve olyan iskolával, iskolákkal, akik vállalják az ún. sportosztályok lehetséges létrehozását. A település, régió tehetséges gyerekeit az egyesületbe történő igazolás mellett, lehetőség szerint a sportiskolák, sportosztályok irányába kell terelni. Az óvodáknál – egyesületi felügyelettel – heti két alkalommal délelőtti labdás foglalkozásokat kell tartani.

A Grassroots/Amatőr szintű sportszervezetek feladata, hogy a településen és környezetében élők minél szélesebb körét megnyerje a labdarúgás sportágnak, közösséget építsen, aktív kapcsolatot tartson az oktatási intézményekkel, önkormányzattal, civil szervezetekkel. Szerepük a tömegesítés fenntartása és a „merítési” bázis megteremtése a tehetségekkel foglalkozó Tehetség Központok számára. A Tehetség Központok és a Grassroots/Amatőr Klubok közötti átmenet biztosítására hivatott ún. Körzet Központokat megyénként átlagosan 5-6 klub alkotja.



## TEHETSÉGGÉPZÉSI PIRAMIS



## SPORTTUDOMÁNYI HÁTTÉR, MÉRÉSEK ELEMZÉSE

Az MLSZ sporttudományi méréseinek fő fókuszja a játékosok készenléti állapotának felmérése és ezáltal a teljesítmény optimalizációja. Ide tartoznak az edzés- és mérkőzésmérések mellett a vegetatív idegrendszer egyensúlyát, a hidratáltsági állapotot, az izom mikrosérüléseit, illetve az alvás mennyiségét és minőségét nyomon követő mérések, melyekből kirajzolható a játékosok egyéni profilja. A célcsoport az U15-U19-es férfiak és az U17, U19-es női válogatottak, de emellett a kapacitások erejéig a fiatalabb korosztályok tehetségeinek bevonása is a tervek között szerepel.

A sporttudományos területen az előrelépéshez kiemelt fontosságú az együttműködés javítása a válogatott játékosokat adó akadémiákkal és utánpótlás-nevelő központokkal. A játékosok a szezon döntő többségét a klubjukban töltik, a válogatott összetartások rövid időtartama és a nemzetközi mérkőzések nem teszik lehetővé maximális terheléssel járó laboratóriumi vagy pályatesztek elvégzését, így a fejlődéshez nélkülözhetetlen, hogy az MLSZ szakemberei is rálássanak a válogatott játékosok klubnál elvégzett mérési eredményeire. Ehhez két alappillér megvalósítása szükséges: egységes sporttudományi gondolkodás, valamint egy egységes nemzeti adatbázis létrehozása.

A rendszer bevezetése révén a tervek szerint 2-3 év elteltével olyan nagy elemszámú trendelemzések elkészítése is lehetségessé válik, amely jelentősen segíti majd a hazai labdarúgás fejlesztésével kapcsolatos döntések meghozatalát. Az egységes felmérések ered-

ményeiből a külföldön már évek óta működő rendszer mintájára életkor- és poszt-specifikus referenciaértékek képezhetők, elemezhetők a fejlődési trendek, és vizsgálható, hogy mely tesztek eredményei mutatnak összefüggést a későbbi sikeres felnőttlabdarúgói pályafutással. Hasonlóan érdekes elemzési terület az edzésterhelés és az erőnlét változása, valamint az edzésterhelés és a sérülések közötti kapcsolat vizsgálata.

## UTÁNPÓTLÁS VERSENYRENDSZER

Az utánpótláskorú játékosok fejlődését elősegíti, ha sokszor egyoldalú mérkőzések helyett, hétről hétre hasonló játékerőt képviselő csapatokkal mérhetik össze erejüket. Ennek érdekében az utánpótlás-bajnokságok rendszerét már 2020-tól átalakította az MLSZ, hogy a csapatok bajnoki osztályát az adott korosztályok eredményei, és ne a felnőttcsapatuk besorolása határozza meg. Az egyszerűbb és hatékonyabb versenyadminisztráció érdekében a 2020-2025-ös időszak során az MLSZ megoldja, hogy a versenyügyintézés teljes egészében digitális módon történjen.

## 9-13 ÉVES KOROSZTÁLY VERSENYRENDSZERE:

A sikeres kiválasztás és képzés mellett, fontos, hogy már 9-13 éves korban is a hasonló erősségű játékosok, csapatok lépjenek egymás ellen pályára. Ennek jegyében a Szövetség az Akadémiák és a Tehetség Központok, összesen 35-40 kiemelt klub korosztályos csapata részére területi alapon szervezi a tornákat, bajnokságokat. Ezek a csapatok, illetve versenyrendszerek kiemelésre kerülnek a Grassroots fociként, tömegesítési céllal működő Bozsik-programból. Az országot területileg lefedő 25-30 Tehetség Központ, a területileg hozzá

tartozó 2-8 kiemelt Körzet Központtal és az amatőr klubokkal szoros szakmai együttműködésben dolgozik. A Körzet Központok 9-13 éves korosztályos csapatai részére a versenyrendszert, tornákat, a megyei igazgatóságok is szervezik egy új, hatékonyabb struktúra szerint központi felügyelettel.

#### 14-19 ÉVES KOROSZTÁLY VERSENYRENDSZERE:

Az MLSZ 2020/2021-es szezontól olyan új utánpótlás bajnoki rendszert vezet be a 16-19 éves korosztályban, amelyben – köszönhetően a félig zárt lebonyolításnak – csökkenti az eredménykényszert az edzőkön, így a klubok várhatóan elkezdik feljebb játszani U17-es kortól a legtehetségesebb játékosokat. Az új rendszerben az őszi szezonban 12-12 csapat versenyez az egymás alá rendelt Kiemelt és Alap csoportokban. A csapatok 1 teljes kört játszanak (11 mérkőzés), mely után a kialakult sorrend alapján 3 egymás alá rendelt 8-8 csapatos divízióban (A, B és C csoport) kerülnek átsorolásra.

#### FIATALOK FELNŐTTFUTBALLBA VALÓ BEÉPÍTÉSE:

Ezzel párhuzamosan az MLSZ lehetőséget biztosít az NB I-es sportszervezeteknek, hogy a tartalékcsapataikat az NB III-as bajnokságba nevezzék. Ezekben a csapatokban U21-es vagy fiatalabb játékosok szerepelhetnek, kiegészülve legfeljebb 4 idősebb labdarúgóval a NB I-es keretből. Ezen folyamat következő lépcsőfoka az NB II-es bajnokság, ahol 1 fő U20-as labdarúgónak kell végig a pályán lennie. A harmadik lépés a fiatalok beépítésében, hogy az MLSZ

támogatja az U21-es fiatalok pályára lépését az NB I-es mérkőzéseken, másrészt a keretben szereplő U21-es labdarúgók – növelve a játékperceket – kooperációs szerződés keretében egy NB II-es partnercsapatban is fejlődhetnek.

### KLUBOK MINŐSÉG- ÉS TELJESÍTMÉNYALAPÚ FINANSZÍROZÁSA

Az MLSZ támogatási szabályait úgy alakítja ki, hogy az támogassa mind a tömegesítési célokat (csapat-számarányos támogatási kvóták), mind a minőségi képzést. Ez utóbbi célt úgy kívánjuk elérni, hogy a támogatást egyrészt az utánpótlás-nevelést végző egyesület minősítéséhez (audit), másrészt tényleges hatékonyságához (produktivitás) kötjük. Fentiek érdekében az Akadémia szinten (10 csapat) fenntartjuk a rendszeres, nemzetközi szakértő által elvégzett akadémiai auditokat, a Tehetség Központok és Körzet Központok szintjén pedig az MLSZ folyamatos monitoringot és éves szakmai értékelést vezet be.

A Tehetség Központok a kis szekciók magas szintű képzéséhez szükséges megemelt működési támogatásban részesülnek annak érdekében, hogy a sport-szakmai sztenderdek teljesítéséhez szükséges sportszakemberi és technológiai hátteret finanszírozni tudják. Emellett az ún. produktivitás 2.0 mérőrendszer alapján azok a klubok, akik több fiatal tehetséget transferálnak az akadémiai rendszernek, prémiumban részesülnek.

A Körzet Központok esetében ugyancsak sztenderd normatív támogatás bevezetését tervezi az MLSZ annak érdekében, hogy az elvárt szakmai színvonal biztosításához kiszámítható, stabil forrásra számíthassanak ezek a klubok.

Az utánpótlás-nevelés eredményességét értékelő produktivitási rendszert az MLSZ továbbra is fenntartja. A támogatási rendszer nyilvánvaló célja, hogy azokat a képzőműhelyeket támogassa jelentősebb mértékben, amelyek képesek olyan kiemelkedő felkészültségű tehetségeket nevelni, akik már fiatalon bemutatkoznak az NB I-ben és/vagy meghatározó külföldi bajnokságba igazolnak. Ez a magyar labdarúgás nemzetközi versenyképessége szempontjából kritikus feltétel.

### UTÁNPÓTLÁS-VÁLOGATOTTAK

A korosztályos válogatottak szereplése, játékminősége szoros összefüggésben van a klubokban zajló munkával, ezért a szövetség szakembereinek nagyon szoros, kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolatot kell kiépítenie a sportszervezetekkel.

Az utánpótlás-válogatott szakvezetőinek napi kapcsolatban kell lenniük a klubokkal, edzőkkel az információk megfelelő áramlása, a hatékony együttműködés érdekében. Éppen ezért kellő időt kell szánniuk a sportszervezetek rendszeres meglátogatására, utánpótlásválogatott-labdarúgók bajnoki mérkőzéseken történő megfigyelésére.

Az utánpótlás-válogatott szakvezetőinek aktív szerepet kell vállalniuk az edzőképzésben. A nyitott, kooperatív együttműködés jegyében a válogatott mérkőzésekre meg kell hívni az adott korosztály klubedzőit. A mérkőzések előtt az alkalmazandó játékrendszerek, taktikai variációk megbeszélésével, a mérkőzések után ezek kiértékelésével lehet segíteni a gondolkodó, fejlődni vágyó edzők munkáját

## FUTSAL

A futsal a 6-13 éves fiatalok labdarúgó képzésének hatékony eszköze, fontos, hogy az ebben rejlő potenciál a következő stratégiai időszakban a lehető legmélyebben kiaknázásra kerüljön. Az utánpótlás-nevelés részeként, a téli időszakban országsszerte futsalbajnokságok kerülnek

megszervezésre. Ezáltal az U11-U15 éves korcsoportok számára kötelező, másoknak ajánlott jelleggel. Ezáltal az utánpótlás-labdarúgás négyévszakossá tehető, a gyerekek a téli időszakban is versenyszerű körülmények között futballozhatnak. Az érintésszám növekedése, valamint a futsal által megkövetelt gyors gondolkodás a várakozások szerint minőségi változásokat hoz a nagypályás utánpótlásképzésben.

A felnőttek esetében alapvető célként jelenik meg a futsal leválasztása a labdarúgásról. Az akadémiákon végző fiataloknak csak kisebb része kap szerződést és lesz a felnőtt-labdarúgó-keret professzionális játékosa. A statisztikák szerint azoknak a játékosoknak a 75%-a, akik nem kapnak profi szerződést, abbahagyja a labdarúgást, vagy alacsonyabb szintű amatőr csapatoknál folytatja a játékot. Ez luxus a magyar futballnak, hiszen ezek a futballisták komoly szakmai képzést kaptak, így nagy hasznára lehetnek a futsal szakágnak. A felnőtt futsal fejlesztése érdekében szigorítani kell a versenykiírást, szabályozni kell az egy mérkőzésen szerepeltethető külföldi játékosok számát, valamint itt is fel kell építeni a kiválasztás és a tehetségek feláramoltatásának hatékony rendszerét. A klubok stabil finanszírozása érdekében növelni kell a bevételeket. A futsal edzőképzést tovább kell integrálni az MLSZ edzőképzésének rendszerébe, ezért a futsal alapfokú edzőképzés anyaga olyan módon került átalakításra, ami illeszkedik a futballoktatáshoz.

nyebb szintű amatőr csapatoknál folytatja a játékot. Ez luxus a magyar futballnak, hiszen ezek a futballisták komoly szakmai képzést kaptak, így nagy hasznára lehetnek a futsal szakágnak. A felnőtt futsal fejlesztése érdekében szigorítani kell a versenykiírást, szabályozni kell az egy mérkőzésen szerepeltethető külföldi játékosok számát, valamint itt is fel kell építeni a kiválasztás és a tehetségek feláramoltatásának hatékony rendszerét. A klubok stabil finanszírozása érdekében növelni kell a bevételeket. A futsal edzőképzést tovább kell integrálni az MLSZ edzőképzésének rendszerébe, ezért a futsal alapfokú edzőképzés anyaga olyan módon került átalakításra, ami illeszkedik a futballoktatáshoz.

### 3. NŐI LABDARÚGÁS

#### A TERÜLET JELENTŐSÉGE

A női labdarúgás látványos fejlődésen ment keresztül az elmúlt két évtizedben. A női futball tömegbázisa világszerte rohamosan növekszik, miközben a szakág egyre markánsabban van jelen a médiában is. A nők bevonása a futballba elősegíti, hogy a szülők több fiú és lány számára válasszák sportággá a labdarúgást, illetve, hogy a meccsnézés akár a helyszínen, akár a televízióban igazi családi program legyen.

#### AZ ELMÚLT IDŐSZAK INTÉZKEDÉSEI

Az MLSZ 2013-ban döntött a női labdarúgás intenzív fejlesztéséről. A 2013–2020-as időszak fő célkitűzései elsősorban a tömegesítésre és a népszerűsítésre fókuszáltak, bár 2016-tól már a színvonal emelésére vonatkozó célok is megfogalmazásra kerültek.

A színvonal emelésére Képzési Központok kerültek kijelölésre, U14-es tehetségkutató program indult, illetve megkezdődött az U17-es és U19-es válogatottak mellett az U15-ös válogatott versenyeztetése is. Jelentősen javultak a női klubcsapatok és válogatottak számára rendelkezésre álló pénzügyi és infrastrukturális feltételek, valamint előrelépés történt a női edzőképzésben is. A női szakág mindeközben a hazai médiában is teret nyert, a televíziós sportcsatornák rendszeresen készítenek összefoglalókat, illetve közvetítenek női mérkőzéseket.

A női játékosok számának növelésére és a „fehér foltok” csökkentésére vonatkozó intézkedések sikeresnek bizonyultak. Intézményi keretek között (óvoda, iskola) már több mint 30 ezer leánylabdarúgót tartanak nyilván, a versenyengedélyes játékosok száma pedig a stratégiai időszak kezdete óta négyszeresére emelkedett. Ma már a férfi NB I és NB II minden csapata számára kötelező női utánpótláscsapatok működtetése is, ezáltal az MLSZ versenyrendszerében a női csapatok száma a 2009/2010-es 33-ról 2019/2020-ra 193 csapatra nőtt. A női U19-es válogatott az elmúlt 5 év mindegyikében bejutott az elitkörbe. A női U17-es válogatott az elmúlt 7 év mindegyikében bejutott az elitkörbe. A női labdarúgás hazai népszerűsítését kiválóan támogatta, hogy Budapest volt a házigazdája az UEFA Női Bajnokok Ligája döntőjének. A női labdarúgás 2020-ig kitűzött céljai az időszak során teljesültek.

#### HELYZETKÉP

A leány-, női labdarúgók számában az eltervezett növekedési célokat elértük, de – akárcsak a fiúknál – kezelni kell a 14 és 18 éves korosztályban tapasztalható lemorzsolódást. Az utánpótlásműhelyek a Szövetség által kidolgozott sztenderdek mellett folyamatosan növekvő szakmai színvonalon dolgoznak, amit – részint – a női

utánpótlás-válogatottak előrelépése is visszaigazol. A női futballba allokált emelkedő összegű támogatási források lehetővé tették, hogy a klubok több és magasabb képességű sportszakembert foglalkoztassanak a területen.

Az intézkedések a felnőttválogatott nemzetközi eredményeiben még nem generált előrelépést, ráadásul a professzionális klubok egy része a női csapatok versenyeztetéséről nem szakmai terv, megfontolás alapján, hanem a licenckötelezettségek miatt gondoskodik. További probléma, hogy a női utánpótlásképzési piramis szintjei (Képzési Központok) és regionális lefedettsége nem kiegyensúlyozott.

#### CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025)

A női labdarúgás esetében a tömegbázis növelése a 2020–2025-ös időszak során továbbra is fontos feladat. A férfifutballal együttműködve, Bozsik-korosztályi fókusszal (6–14 évesek) 2025-re cél, hogy a regisztrált női játékosok száma elérje a 40 ezer főt, míg a versenyengedélyes női játékosok száma a jelenlegi 12 ezerről 20 ezer főre nőjön. Biztosítani kell, hogy a fiúkhöz hasonlóan az NB I-ben és az NB II-ben is az utánpótlás-nevelés teljes vertikuma versenyeztetésre kerüljön.

Szükséges a női versenyrendszer szakmai célok mentén történő átalakítása, ezen belül is a vegyes futball támogatása, a párhuzamos játékgendélyek bevezetése, valamint a megyék nagy többségében önálló női bajnokság és legalább két korosztályos bajnokság elindítása, a tehetségek felfelé áramoltatása.

A mennyiség növelése mellett a női szakágban is fontos a minőség emelése. A tervekben szerepel 2021-től 6 kiemelt akadémia mellett 4 Elit Képzési Központ („EKK”) és 10 Kiemelt Képzési Központ („KKK”), majd 2023-tól további 5 KKK szakmai standardok szerinti működtetése, folyamatos auditálása, a női futball elitjének professzionalizálása, valamint a női szakemberképzés további fejlesztése. Összességében cél, hogy a magyar női labdarúgásban a klubok szervezettsége, a szakemberek száma és minősége, valamint a játék régiós összehasonlításban versenyképes legyen. A női labdarúgás ismertségének és elismertségének fokozására a tervek között szerepel a médiamegjelenések növelése, intenzív marketingkampányok lefolytatása, valamint további támogatók bevonása.



## 4. VERSENYRENDSZER, JÁTÉKVEZETÉS

### A TERÜLET JELENTŐSÉGE

A versenyrendszer megfelelő kialakítása biztosítja, hogy a bajnokságokban gazdaságilag stabil és szakmailag is megalapozott működésű csapatok olyan mérkőzéseket játszanak, amelyek elősegítik a színvonal emelkedését, ezen keresztül pedig növelik a nézőszámot és a magyar labdarúgás sikerességét. A jó minőségű játékvezetés alapvető elvárás minden játékos, edző és szurkoló részéről, hogy az eredményeket a csapatok valós tudása alakítsa, azt játékvezetői hibák ne befolyásolják jelentősen.

### AZ ELMÚLT IDŐSZAK INTÉZKEDÉSEI

A 2011-ben kitűzött cél egy olyan bajnoki rendszer kialakítása volt, amely segíti a hazai játékosok előtérbe helyezését, a profi szintek minőségi fejlesztését, illetve csak annyi csapattal történő feltöltését, amelyek képesek mind gazdaságilag, mind sportszakmailag megfelelni a magasabb elvárásoknak. Emellett cél volt, hogy az első két osztály profi csapatai az ország területét lefedjék.

Fentiekkel összhangban a felnőtt NB I létszáma 16-ról 12 csapatra, az NB II létszáma 2x16-ról 1x16, majd 20 csapatra változott. Az MLSZ számos intézkedést hozott a fiatal és hazai játékosok szerepeltetésének támogatására, ideértve a pénzügyi ösztönzőket (fiatal játékosok utáni bónusz), valamint a különböző kötelezettségek előírását (NB II-es csapatok csak hazai, illetve azon belül

kötelezően két fiatal játékost alkalmazhatnak). Az utánpótlás versenykiírásába bekerült az U12-es és U13-as bajnokság. A minőségi utánpótlás-nevelés és a tehetséges fiatal játékosok felfelé áramlásának ösztönzésére az MLSZ bevezette a produktivitási finanszírozási rendszert, illetve az amatőr szerződések eltörlése mellett megjelent az utánpótláskorú játékosok átigazoláshoz kapcsolódóan a működési költségterítés.

Megtörtént a megyei szervezetek integrációja, a versenyrendszerek összehangolása, digitális alapokra került a versenyadminisztráció (szerződések, versenyengedélyek).

Szintén megtörtént a játékvezetés strukturális reformja, Európában az elsők között indult el hazánkban az alapvonalai játékvezetés. A megfelelő bírói állomány érdekében létrejött a hivatásos játékvezetői státusz, illetve általánosan is javultak a bíraskodás körülményei. Emelkedtek a játékvezetői díjak, új képzési programok indultak, ezek között például a női játékvezetést fejlesztő program is. A játékvezetők pontosabb értékelését ma már komplex informatikai rendszer segíti.

A professzionális klubok tőkehelyzete megerősödött, a vagyoni értékű jogdíjbevételek (közvetítési jogok és szerencsejáték-bevételek) jelentősen emelkedtek, a klubok ezen a csatornán keresztül évről évre magasabb bevételre számíthattak. Az MLSZ közben folyama-



tosan szigorította a klubok pénzügyi ellenőrzését, jelenleg Európa egyik legszigorúbb adatszolgáltatási és monitoringrendszerét működteti.

## HELYZETKÉP

A Nemzeti Bajnokság az UEFA nemzeti klubkoefficiens listáján Európában a 28. helyet foglalja el (2010-ben 36. hely). Jelenleg 14 európai bajnokság rendezi 12 csapat részvételével az első osztályú bajnokságait, 30 országban 12 vagy ennél kisebb létszámú az első liga. A 12 csapatos bajnoksággal a dobogóért való és a kiesés elleni küzdelem a korábbiakhoz képest kiélezettebbé, izgalmasabbá vált.

A bajnoki színvonal és élcsapataink nemzetközi versenyképessége emelkedett, amelyet mérközélemzési adatok mellett az UEFA klubkoefficiens adatai is alátámasztanak.

## CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025)

A 2020-2025-ös időszakra továbbra is stratégiai cél, hogy a bajnokságokban stabil anyagi háttérrel rendelkező klubok versenyezzenek, a klubok pénzügyi megújításai ne okozzanak sportszakmai és reputációs károkat.

Ezeket a célokat a jelenlegi bajnoki létszámok mellett el lehet érni az MLSZ által alkalmazott pénzügyi-gazdasági kontrollok (például a saját tőke kötelező szintjének előírása) alkalmazásával.

Ezen túlmenően a fenntartható klubgazdálkodás érdekében az UEFA Financial Fair Play mintájára az MLSZ vizsgálni és korlátozni fogja a klubok személyi kiadásait. Továbbra is kiemelt szempont marad a hazai játékosok fejlődésének biztosítása, azonban az elmúlt időszak tapasztalatai alapján ez a professzionális versenyrendszerbe történő beavatkozással nehezen érhető el. Ezzel szemben a Szövetség az utánpótlás-nevelés fejlesztésére kíván koncentrálni, az előrelépést tehát a „kínálati” és nem a „keresleti” oldalon kívánja elérni, és intézkedéseivel a szabályozás helyett az ösztönzésre fókuszál (továbbra is megtartja – illetve a lehetőségekhez mérten erősíti – a fiatal játékosok szerepeltetéséhez kapcsolódó pénzügyi ösztönzőket).

A játékvezetésben stratégiai cél a minőségi játékvezetői létszám bővítése, a játékvezetői hibák számának csökkentése, valamint a nemzetközi technológiai trendeknek

történő megfelelés. Ennek eszköze lehet a speciális jogi védettség elérése a játékvezetőket ért atrocitások megelőzésére, a jogi segítségnyújtás, a játékvezetői díjak emelése, az asszisztensek képzésének fejlesztése, a mérközésidőpontok változtatásának szigorítása, valamint a talent-mentor program hatékonyabb működésének biztosítása. Technológiai szempontból kiemelkedő lépés a VAR (videobíró) hazai bevezetése, ezzel az alapvonal játékvezetői rendszer beszüntetése, a teljesítményértékelési rendszer átgondolása, valamint a szükséges informatikai háttér megvalósítása.

Az MLSZ nemzetközi tanácsadók, előadók bevonásával folytatni kívánja a sportigazgatói képzést, és rendszeres fórumot alakít ki az NB I-es tulajdonosokkal, az értékek, irányok összehangolása céljából.

A klubok menedzsmentjének fejlesztése érdekében az MLSZ támogatni – bizonyos területeken kötelezni – fogja a klubokat a digitális technológiák és az informatikai rendszerek fejlesztésében (vállalatirányítási rendszerek, mérközés-, játékoselemző rendszerek és technológiák alkalmazása).

## 5. SZAKEMBERKÉPZÉS

### A TERÜLET JELENTŐSÉGE

A korszerű szakmai tudással rendelkező, játékosokat motiválni tudó és emberileg is példát mutatni képes szakemberek biztosítása a magyar futball fejlődésének egyik legfontosabb feltétele. Az edzők szakmai teljesítménye a felnőttcsapatok eredményessége mellett az utánpótlásképzés minőségére, sőt a szabadidősport tömegvonzó képességére is hatással van.

### AZ ELMÚLT IDŐSZAK INTÉZKEDÉSEI

A 2011-2020-as időszakra kitűzött cél az UEFA elvárásainak megfelelő, fejlődést biztosító szakemberképzési rendszer kialakítása, illetve az edzői pálya vonzóvá tétele volt. Az MLSZ folyamatosan bővítette a felnőtt/edzőképzési tanfolyamokat. A hagyományos képzések – UEFA PRO, A, B, sportmenedzser – megtartása, illetve képzési programjaik megújítása mellett olyan új tanfolyamok képzési programjainak kidolgozása és bevezetése történt meg, amely meghaladja az UEFA által előírt képzési rendszerben foglaltakat. 2010 óta az új képzések bevezetésével a kiállított diplomák száma több mint háromszorosára, közel 15 ezerre nőtt. A hagyományos képzéseken túl elindult a licenckártya meghosszabbítását szolgáló továbbképzési rendszer.

A bővülő tanfolyami kínálat mellett az MLSZ kialakította a szakemberek Tanulmányi-, Vizsga-, és Továbbképzési Szabályzatát, creditszerző konferenciákat szervezett, illetve a nemzetközi gyakorlatból merítve bevezette az online-objektív vizsgarendszert.

A 2011-2020-AS IDŐSZAKBAN ELINDÍTOTT EDZŐKÉPZŐ TANFOLYAMOK:

UEFA RENDSZERBEN	MLSZ ELNÖKSÉGI HATÁROZAT ALAPJÁN	DOUBLE PASS BEVONÁSÁVAL
UEFA Elit Youth A (edző)	MLSZ Erőnléti (edző)	Sportigazgatói képzés
UEFA Futsal B (edző)	MLSZ Grassroots C (edző)	Akadémiai igazgató képzés
UEFA Goalkeeper A (edző)	MLSZ amatőr C (edző)	
UEFA Goalkeeper B (edző)	MLSZ csapatorvos	
	MLSZ masszőr	
	MLSZ Videóelemző	
	MLSZ amatőr sportszervező	
	MLSZ strandlabdarúgó (edző)	
UEFA steward (biztonsági)	MLSZ Futsal (edző)	
Grassroots Leader	MLSZ Goalkeeper C (edző)	

## HELYZETKÉP

A 2011-ben kitűzött konkrét célok közül számos teljesült, a szakemberképzési programok és az ebben résztvevők száma jelentősen növekedett. A professzionális klubokat és az akadémiákat, a kiemelt utánpótlásműhelyeket irányító sportigazgatók, akadémiai igazgatók, szekcióvezetők felkészültsége, vezetői-szervezési képessége alapvető fontosságú a sportág eredményességének növelése szempontjából. Ezeknek a vezetőknek az operatív irányítási képességeken túlmenően hosszú távú, stratégiai szemlélettel is rendelkezniük kell, hogy stabil, fenntartható modelleket tudjanak felépíteni.

A klubok és akadémiák az elmúlt időszakban sokat léptek előre a digitalizációban és a modern technológiák adaptálásában, ugyanakkor még mindig kevés számú felkészült specialistát (adatelemző, videóelemző, infrastruktúra-szakértő, marketingszakember, biztonságtechnikai szakértő, egyéb sporttudományos munkatárs) foglalkoztatnak.

Jóllehet az MLSZ a képzések széles spektrumát nyújtja, az elméleti ismeretek gyakorlati alkalmazásában az edzők folyamatos támogatást igényelnek, a módszeres, tervszerű munka, valamint az egyesületeken belüli belső kontrollok fejlesztése szükséges. Különösen az utánpótlásban dolgozó edzők esetében kiemelt jelentősége van a szakmai rátermettség mellett a pedagógiai, pszichológiai felkészültségnek. Ezek a területek a képzési tematikában az eddigieknél jóval nagyobb hangsúlyt kell kapjanak, mivel gyerekekkel csak szakmailag és pedagógiailag kiválóan felkészült edzőknek szabad foglalkozniuk.

A sportszakemberek kiválasztása, foglalkoztatása, teljesítményértékelése a klubvezetők egyik legfontosabb feladata. Ezeknek a feladatoknak a formális feltételrendszere, a humánpolitika funkciók a Double Pass átvilágítása szerint a legtöbb akadémiánál még hiányosak vagy hiányoznak.

## CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025)

A szakemberképzésben a cél, hogy a következő stratégiai időszakban az MLSZ fenntartsa a sokszínű képzési rendszert, egyes területeken további, fókuszált képzési kurzusokat indítson el, és támogassa a szakembereket az elméleti tudás gyakorlati érvényesítésében.

Szükség van a felvételi és vizsgakövetelmények további szigorítására, tehetséges és morálisan is alkalmas edzők felkutatására és képzésére, számukra szakmai lehetőségek megteremtésére, életpályamodell kialakítására. A kiválasztást nagyban segítheti az Edzőképzésnél meglévő ismeretek (edzők pedagógiai, pszichológiai képességei, szakmai képzettsége) jobb kiaknázása.

Szintén fontos feladat a képzés minőségének további folyamatos javítása. Egybehangzó vélemények szerint a minőségi labdarúgók képzésének kulcsa, hogy a 6-13 éves gyermekek megfelelő képzésben részesüljenek, az őket edző szakemberállomány megerősítése a 2020-2025-ös időszak kiemelt célja, emiatt az MLSZ új utánpótlás kurzusokat vezet be (UEFA „C” és UEFA youth „B”). A szakemberek számára a stratégia-ilag kiemelt területeken a korábbiaknál több, neves kluboknál töltött külföldi tanulmányút megszervezése is a tervek között szerepel.

Az MLSZ Edzőképzési és Felnőttképzési Intézetének kiemelt feladata széleskörű és hatékony partnerkapcsolatok kialakítása a labdarúgásban szereplők (óvodapedagógusok, iskolai tanítók és testnevelők, sportmenedzserek, sporttudományos szakemberek, sportpedagógia és sportpszichológia szakterületen dolgozók) képzéséért felelős intézményekkel. Stratégiai tervek:

- Tudásmegosztás, önképzés elősegítése, támogatása
- Szoros kapcsolat és partneri viszony kialakítása a klubokkal
- Interaktív és digitális oktatási eszközök használatának folytatása, fejlesztése és kiterjesztése az oktatásban
- Szakmai anyagok széleskörű elérhetővé tétele a labdarúgás különböző szintjein dolgozó szakemberek számára
- A végzős hallgatók mentorálása edzőképző által kijelölt mentorok révén
- Más labdarúgó szövetségekkel, kultúrákkal való további kapcsolatrendszer kiépítése
- A már sikeres konferencia sorozatok folytatása hazai és külföldi előadók további bevonásával
- 6-13 éves korosztály edzőinek képzése és további szakanyaggal ellátása, szorosabb együttműködés kialakítása a Bozsik-programmal

- Együttműködési megállapodások kötése hazai és külföldi egyetemekkel
- Oktatási intézmények szakmai támogatása az Edzőképzés által
- A klubokban, Bozsik programban alkalmazott edzők utánkötése
- Sportigazgatói- és Akadémiai Igazgatói képzések folytatása, az oktatás kiterjesztése a Tehetségközpontok vezetői számára

## 6. SPORTEGÉSZSÉGÜGY, SPORTTUDOMÁNY

### A TERÜLET 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 vizsgálatokkal szavatolható a sportolók biztonsága, illetve lehetővé válik az optimális sportteljesítményt hátráltató egészségügyi állapotok felismerése.

A sporttudomány – a sportegészségügyön túlmenően – magában foglal minden olyan specifikus módszertant, technológiát és szaktudást, amely támogatja, hogy a labdarúgók elérhessék potenciáljuk maximumát.

A megfelelő sportegészségügyi és sporttudományos háttér a modern versenysportban mind a felnőttlabdarúgás eredményességéhez, mind az utánpótlás-nevelési munka hatékonyságához fontos, de

a sportegészségügy szerepe a sérülések megelőzésén keresztül az amatőr sportban is lényeges.

### AZ ELMÚLT IDŐSZAK INTÉZKEDÉSEI

A sportegészségügyi és sporttudományos terület előtérbe helyezése érdekében az elmúlt kilenc év során az MLSZ önálló Labdarúgás-egészségügyi és Teljesítménydiagnosztikai Osztályt hozott létre, Módszertani kézikönyvet készített, és bevezette az egészségügyi vízum rendszerét. Az MLSZ Orvosi Bizottsága előkészítette, az Elnökség pedig 2019-ben elfogadta a Szövetség Egészségügyi Szabályzatát, eleget téve ezzel törvényi kötelezettségének.

A csapatorvosok, masszőrök és fizioterapeuták számára kötelező licencrendszer készült, összesen több mint 200 fő végezte el sikerrel a szükséges tanfolyamokat. A nemzetközi szövetségek preventív ajánlásainak megfelelően lezajlott a Törzsszövetség erősítő és a FIFA 11+ programok oktatása, valamint kifejlesztésre került a sérülés adatbázis informatikai szoftver.

### HELYZETKÉP

A 2011-ben kitűzött célok megvalósításához szükséges programok jelentős részben lezajlottak, azonban a gyakorlati hasznosítás számos esetben még várat magára. Problémát jelent, hogy az elkészült szűrővizsgálati rendszer nem működik hatékonyan, a kapcsolódó adatáramlás akadozik, míg a kidolgozott szabályzatok és kézikönyvek gyakorlati hasznosítása is elmarad az elképzelésektől.

Bár az akadémiákon bővült a sportegészségügyi és sporttudományos személyzet, a főleg kis-szekciókkal foglalkozó, az akadémiák „hátszágában” dolgozó kisebb utánpótlás-nevelő egyesületek nem foglalkoztatnak főállásban sportorvost, fizioterapeutát, videó- és adatelemzőt és egyéb specialistát.

### CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025)

A sportegészségügyi területen a Módszertani kézikönyv alapján elkészített egészségügyi protokoll három alappillére a kardiológiai, mozgásszervi és belgyógyászati általános szűrővizsgálat, amelyek kizárólag együttesen képesek szavatolni az elvárt sportolói biztonságot. Kiemelt célcsoport az U15-U19-es férfi és az U17-U19-es női utánpótlás-válogatott.

A szűrővizsgálatok két csoportra oszthatók: a sporttevékenység megkezdése vagy az akadémiai felvétel előtt elvégzett egészségügyi alkalmassági vizsgálatra, illetve a sportolók rendszeres, időszakos szűrővizsgálataira. A szűrés időzítését érdemes felkészülési időszakhoz illeszteni, így nem csak a terhelésdiagnosztikai tesztek eredménye, hanem az aktuális egészségügyi állapot ismerete is hasznos információval szolgálhat az egyénre szabott edzéstervezéshez. Az eddig elkészült nagyszámú vizsgálati eredmény sporttudományos feldolgozása, valamint szakmai statisztika elkészítése szintén a 2020-2025 közötti időszak prioritását képezi.

Ehhez két alappillér megvalósítása szükséges.

#### 1. EGYSÉGES SPORTTUDOMÁNYI GONDOLKODÁS

Az edzés- és mérkőzésmonitorozó eszközök beállításainak és paramétereinek egységes használatát, valamint a motoros, humánbiológiai és erőtesztek egységesítését foglalja magában.

#### 2. EGYSÉGES NEMZETI ADATBÁZIS LÉTREHOZÁSA

Az MLSZ-nél és a kluboknál dolgozó szakemberek ugyanazt az elektronikus felületet használják a napi munka során a játékosokról keletkező adatok rögzítésére és elemzésére. Egy ilyen szoftver kétirányú adatáramlást tesz lehetővé a válogatott játékosokat adó klubok, valamint az MLSZ szakemberei között, így az MLSZ szakemberei pontosan láthatnák a válogatott edzőtáborok előtt, hogy a meghívni kívánt játékos milyen teljesítményt nyújtott a klubjában, és milyen terhelést kapott. Ugyanezen adatokat kapja meg automatikusan a klub is a válogatott edzőtábort követően.

A rendszer bevezetése nem csak a napi operatív munkában jelentene előrelépést, a tervek szerint, 2-3 év elteltével olyan nagy elemszámú trendelemzések elkészítése is lehetségessé válik, amely jelentősen segítheti a hazai labdarúgás fejlesztésével kapcsolatos döntések meghozatalát. Az egységes felmérések eredményeiből a külföldön már évek óta működő rendszer mintájára életkor- és poszt-specifikus referencia értékek képezhetők, elemezhetők a

fejlődési trendek, és vizsgálható, hogy mely tesztek eredményei mutatnak összefüggést a későbbi sikeres felnőtt-labdarúgói pályafutással. Hasonlóan érdekes elemzési terület az edzésterhelés és az erőnlét változása, valamint az edzésterhelés és a sérülések közötti kapcsolat vizsgálata. A sérülések esetén korosztály- és poszt-specifikus elemzéseket követően célzott prevenciós programok bevezetésére is sor kerülhet.

A következő stratégiai időszakban a klubok feladata annak biztosítása, hogy az előírt szűrővizsgálatokat teljeskörűen végezzék el, az egészségügyi vízum követelményei 100%-ban teljesüljenek, illetve az NB I-ben, NB II-ben és az akadémiákon a sérülésregiszter a gyakorlatban is használatba kerüljön.

Az MLSZ felelőssége a fentiek használatához szükséges jogszabályoknak megfelelő adatáramlási folyamat kidolgozása, az egyes szintekhez kapcsolódó elvárások pontosítása, valamint a Módszertani kézikönyv terjesztéséhez szükséges eljárásrend és klubkötelezettségek megfogalmazása.

A csapatorvosi, masszőr- és fizioterapeuta-képzés esetében a megfelelő szakmai színvonal érdekében a képzés tematikusan és a lebonyolítási forma vonatkozásában is megújításra szorul, a licencek hiányának szigorúbb szankcionálása szükséges. Szintén a tervek között szerepel a programok Semmelweis Egyetem felé történő akkreditálása.

## 7. NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK

### A TERÜLET JELENTŐSÉGE

A nemzetközi labdarúgó-szövetségekben (FIFA, UEFA) elért magasszintű jelenlét lehetőséget kínál a nemzetközi labdarúgást érintő meghatározó szabályozók alakítására, erőteljesebb részvételre a világ futballjának megszervezésében, beleértve a nagy nemzetközi tornák megrendezését. A más országok labdarúgó-szövetségeivel kiépített erős kapcsolatok megkönnyítik a tapasztalatcserét, a nemzetközi legjobb gyakorlatok megismerését.

### AZ ELMÚLT IDŐSZAK ÉRTÉKELÉSE

2011-2020 között Magyarország sportdiplomáciai lehetőségei javultak, ami erősebb befolyást enged hazánknak a nemzetközi szövetségek munkájában. A korábbiaknál szintén több jelentős sportesemény és kongresszus megrendezésére nyílt hazánkban lehetőség. 2011-2020 során az MLSZ pozíciója a nemzetközi labdarúgó-szervezetekben jelentősen megerősödött. Dr. Csányi Sándor, az MLSZ elnöke mind a FIFA-nál, mind az UEFA-ban alelnöki pozíciót tölt be. Az MLSZ a FIFA-nál pénzügyi bizottsági tagot, az UEFA-nál pedig további 7 fő bizottsági tagot ad, illetve 7 fő a mérkőzésellenőri, 5 fő a játékvezetői, 1 fő pedig a Jira (edzőképzési) panelben szerepel.

Magyarország megkapta a jogot a 2014. évi U19-es Európa-bajnokság, majd a Groupama stadion felépülésével a 2019-es női Bajnokok Ligája döntő megren-

dezésére. A Puskás Ferenc Aréna átadása után Budapest a 2021-es Európa-bajnokság egyik helyszíne lesz, illetve itt rendezték 2020-ban az Európai Szuperkupa döntőjét is. Az UEFA 2020-ban döntést hozott arról, hogy Budapest ad otthont 2023-ban az Európa-liga-döntőnek is. Ezeken túl számos nemzetközi U17-es és U19-es minitorna, illetve UEFA- és FIFA-rendezvény házigazdája is hazánk volt ebben az időszakban. Az MLSZ részt vesz a nyolc ország (Ausztria, Csehország, Lengyelország, Liechtenstein, Magyarország, Szlovákia, Németország, Svájc) nemzeti labdarúgó szövetségeit átfogó együttműködésben, valamint kétoldali szerződéssel rendelkezik Spanyolország, Hollandia, Mongólia és a 2022-es világbajnokságot rendező Katar labdarúgó szövetségével.

## HELYZETKÉP

A hazai sportdiplomáciában az MLSZ erőteljes pozíciót foglal el, így lehetősége nyílik aktívan szerepet vállalni a nemzetközi szabálymódosítások, intézkedések megalkotásában. Az MLSZ – kormányzati szervekkel és az érintett önkormányzatokkal – sikeresen szervezett meg kiemelkedő nemzetközi sportdiplomáciai és sporteseményeket, ezen a területen megerősödött tapasztalattal és kompetenciával rendelkezik. Mindez társulva a megújult infrastruktúrával alkalmassá teszi hazánkat, hogy jó eséllyel pályázzon meg újabb nemzetközi eseményeket.

JELENTŐS SPORTESEMÉNYEK ÉS KONGRESSZUSOK RENDEZÉSE	NEMZETKÖZI SZÖVETSÉGI TISZTSÉGEK	EGYÉB KAPCSOLATOK, TISZTSÉGEK
2014. UEFA U19 Európa-bajnokság	FIFA	FIFA (1906 óta)
2019. UEFA Női Bajnokok Ligája döntő	Dr. Csányi Sándor – FIFA-alelnök	UEFA (alapító tag, 1954 óta)
Férfi és női U17 és U19 részére minitornák (évente 4-6 alkalom)	Pénzügyi Bizottsági tag	
FIFA Orvosi Kongresszus: 2012.	UEFA	
FIFA-kongresszus, 2012.	Dr. Csányi Sándor – UEFA-alelnök	8 ország együttműködése (Ausztria, Csehország, Lengyelország, Liechtenstein, Magyarország, Szlovákia, Németország, Svájc)
FIFA Orvosi Kongresszus	7 fő bizottsági tag	Budapesti találkozások: 2016, 2018, 2019
2016. UEFA-kongresszus	2 fő a játékvezetői, 1 fő a Jira (edzőképzés)	
UEFA-rendezvények (workshopok, konferenciák)	7 fő a mérkőzésellenőri és 5 fő a játékvezetői panelben	

## CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025)

A következő stratégiai időszak fő célkitűzése a megszerzett sportdiplomáciai pozíciók legalább megőrzése a jelenlegi mandátumok lejáratára, 2023 után is. A hazai stadionok modernizálása után hangsúlyos törekvés a korábbiaknál még nagyobb presztízsű nemzetközi labdarúgó-események rendezési jogának az elnyerése, ennek érdekében az MLSZ pályázni kíván utánpótlás-világbajnokság és Bajnokok Ligája-döntő megrendezésére. Ezeken felül cél a nemzetek közötti együttműködés bővítése további országok labdarúgó szövetségeivel, Európán kívül is.

## 8. DIGITÁLIS STRATÉGIA

### A TERÜLET JELENTŐSÉGE

A digitális döntés- és menedzsmenttámogató eszközök alkalmazása segíti a klubok, valamint a szövetségi válogatottak eredményességének és nemzetközi versenyképességének növelését, valamint a képzési és működési deficitek kiigazítását. A digitális rendszereken keresztül a szakmai kritériumok központi kommunikációja és ellenőrzése is megvalósítható. Ezeken felül a digitalizáció a kereskedelmi, marketing- és stratégiai döntések meghozatalában is segítheti a Szövetség és a klubok vezetőit.

## AZ ELMÚLT IDŐSZAK INTÉZKEDÉSEI

Az első tíz év során számos intézkedés történt, amelyek a digitalizálás irányába mutatnak, így a papíralapú versenyügyintézkést az MLSZ-ben felváltotta egy egységes informatikai rendszer, illetve kialakításra került egy videós edzéstár.

Az MLSZ által működtetett adatbank évi 64 ezer labdarúgó- és 15 ezer futsal mérkőzés, valamint közel 300 000 játékos, játékvezető, asszisztens adatait tartalmazza.

A szurkolói komfort és biztonság növelése céljából az MLSZ 2015-ben központi jegyértékesítési és stadionbiztonsági rendszert vezetett be az NB I-es és egyes NB II-es klubok stadionjaiban. A Szövetség az UEFA informatikai fejlettséget vizsgáló felmérésén az európai szövetségek közvetlen élmezőnyében végzett.

Az MLSZ 2010 óta folyamatos, ligaszintű, központi adatszolgáltatói szerződéssel (InStat) biztosítja és növeli a magyar labdarúgás adatvagyonát – egyre szélesebb felhasználói kör bevonásával. 2018 óta a szövetségi válogatottak, az NB I, az NB II, a férfi utánpótlás-korosztályok és a felnőtt női labdarúgás is bekerült az érintetti körbe, a sportszakmai adatok pedig saját fejlesztésű, központi adatbázisban kerülnek tárolásra (Nucleus). A Sportigazgatóság szakemberei és a Telki Edzőközpont is széles körben alkalmaz modern, digitális megoldásokat: félautomata kamera-rendszer, GPS-eszközök, teljesítménymérő- és fejlesztő eszközök, valamint videoelemző szoftver segíti a szakmai munkát.

## CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025)

Az MLSZ a következő stratégiai időszakban a labdarúgás érintetti körének központi adat- és információszolgáltatójaként is megjelenik a magyar futballban, miközben egy átfogó program mentén rendezni kívánja digitális stratégiáját és projektjeit. A bevezetés előtt álló digitális rendszer adatelemzésekkel segíti a Szövetség és a klubok vezetőit a megfelelő stratégiai irányok kijelölésében, a döntéshozatalban és az elért eredmények visszamérésében, ezáltal elősegíti a jobb minőségű játékosképzést és edzést, erős kontroll, monitoring és riporting eszközöket ad az MLSZ kezébe, segítheti a legújabb sporttudományos vívmányok alkalmazását, valamint a labdarúgás további stakeholdereivel (média, szurkolók) kiépített kapcsolat szorosabbra fűzését is.

A digitális rendszer főbb elemei: klubmenedzsment és klub audit support rendszer, marketing adatelemző rendszer, vezetői riporting rendszer, vállalatirányítási rendszerek, videoalapú edzéstár (képzési program tervező, dokumentáló, illetve edzésnapló funkciók), edzés- és mérkőzéselemző kamerarendszer (edzés- és mérkőzésadatokat, videofelvételek egységes időben és minőségben, játékos tesztadatokat), szövetségi szakmai kontrolling dashboard. Emellett külön rész kerül kialakításra a modern sporttudományos vívmányok feldolgozására és alkalmazására. Az MLSZ rendszeres szakspecifikus publikációkat és szakkönyveket tesz közzé az aktuális sporttudományos trendek és innovációk megismertetésére. A digitális stratégia a fentiek mentén mind a kereslet (szakmai stábok,

### ÉRINTETT FELHASZNÁLÓK

Klub és akadémia szakmai stáb (edző, videoelemző)

Klubmenedzsment

Scoutok

Szövetségi szakmai stáb

Szakmai bizottság

Játékosok

Játékvezetők

Újságíró, szakkomentátor

Szurkolók

Szülők

döntéshozók, szurkolók, média) menedzselését, mind a kínálat (klubok, utánpótlás, liga, válogatott) előállítását támogatja.

A versenyszervezésben és ügyintézésben a teljes digitalizációt célozza meg az MLSZ, ideértve a versenyengedélyek és sportorvosi igazolások digitalizációját is.

A labdarúgás-aktivitás teljes spektrumát érintő nyilvántartási rendszert és adattárházat hozunk létre, hogy a sportágban közvetlenül (játékos, edző, csapat, klub) és közvetve (szurkoló, szülő, szponzor, stb) érintett szereplőről, illetve ezen szereplők, mint felhasználók számára átfogó, transzparens adatbázis álljon rendelkezésre, maximálisan figyelembe véve a felhasználhatóság, adatbiztonság és kényelem szempontjait.

## 9. INFRASTRUKTÚRA

### A TERÜLET JELENTŐSÉGE

A korszerű pályák, öltözők és egyéb létesítmények rendelkezésre állása növeli a labdarúgás tömegbázisát mind a fiatalok, mind a felnőttek körében. A megfelelő edzőkörülmények segítik a fiatal tehetségek labdarúgásban tartását, a minőségi edzőmunkát, valamint a jelen és jövő futballfogyasztói táborának növelését. A korszerű és biztonságos stadionok rendelkezésre állása a játékszínvonal emelkedésének, illetve a nézőszám növelésének is egyik alapvető feltétele.

#### A FELHASZNÁLÓK SZÁMÁRA ELÉRHETŐ POTENCIÁLIS FUNKCIÓK

Szövetségi szakmai kontrolling dashboard

Képzési program tervező és dokumentáló

Edzésnapló

Videófelvételek mérkőzésekről és edzésekről

Strukturált edzésadatok (fiziológia, technikai, taktikai)

Nem strukturált nyers edzésadatok

Strukturált mérkőzésadatok, riportok  
(csapat, játékos, bajnokság)

Nem strukturált nyers mérkőzésadatok  
(manuális, kvalitatív, kvantitatív információk)

Játékos tesztadatok (technikai, fizikai, motorikus)

Klubmenedzsment support rendszer  
és klub audit support rendszer

## AZ ELMÚLT IDŐSZAK INTÉZKEDÉSEI

### INFRASTRUKTÚRA-FEJLESZTÉS

Az MLSZ 2011-2020-as stratégiájának hangsúlyos eleme volt a magyar labdarúgás lepusztult létesítményeinek átfogó korszerűsítése, egy kiterjedt, modern infrastruktúra megteremtése. Ennek megvalósításához

az MLSZ, illetve a Kormányzat – a TAO támogatási program, valamint közvetlen állami finanszírozás segítségével – a jobboldali ábrán látható programokat indította el.

Az Országos Pályaépítési Program és a sportszervezetek pályaépítéseinek keretében 2011-2020 között több mint 1200 pálya épült fel, míg a sportszervezetek fejlesztési programjának részeként 2700-at meghaladó számú pálya került felújításra. A Budapesti Pályafejlesztési Program keretében 2017. őszi kezdés óta 2020. év végéig Budapest 12 kerületében összesen 15 db nagyméretű előfüves labdarúgópálya, 14 db nagyméretű műfüves labdarúgópálya, 8 db 4 blokkos öltözőépület, 4 db 6 blokkos öltözőépület, 3 db öltözőfelújítás, valamint 1 db öltözőbővítés valósult meg és került átadásra a tulajdonos/vagyonkezelő részére. 2011-2020 között 28 stadion épült, illetve került felújításra, további 6 stadion felújítása jelenleg is folyamatban van.

A professzionális osztályokban ma már a klubok többsége modern, a nézők számára komfortos létesítményekben bonyolíthatja mérkőzéseit. 2019. november 15-én Kormányzati beruházás eredményeként átadásra került a 63 ezer férőhelyes, minden igényt kielégítő, legmagasabb UEFA IV. besorolású új Puskás Ferenc Aréna, amely a magyar válogatottak otthonául szolgál. A nemzeti stadion ad otthont a 2021-es Európa-bajnokság három csoportmérkőzésének és nyolcaddöntőjének, valamint európai kupadöntők megrendezésére is alkalmas. Itt került megrendezésre az UEFA-szuperkupa-döntő 2020.szeptemberében.



## INFRASTRUKTÚRA-FEJLESZTÉSI PROGRAMOK A SPORTÁGBAN

Országos Pályaépítési Program (OPP)

Klubok sportfejlesztési programja (TAO)

Nemzeti Stadionfejlesztési Program

Budapesti Pályafejlesztési Program

Telki Edzőközpont felújítása

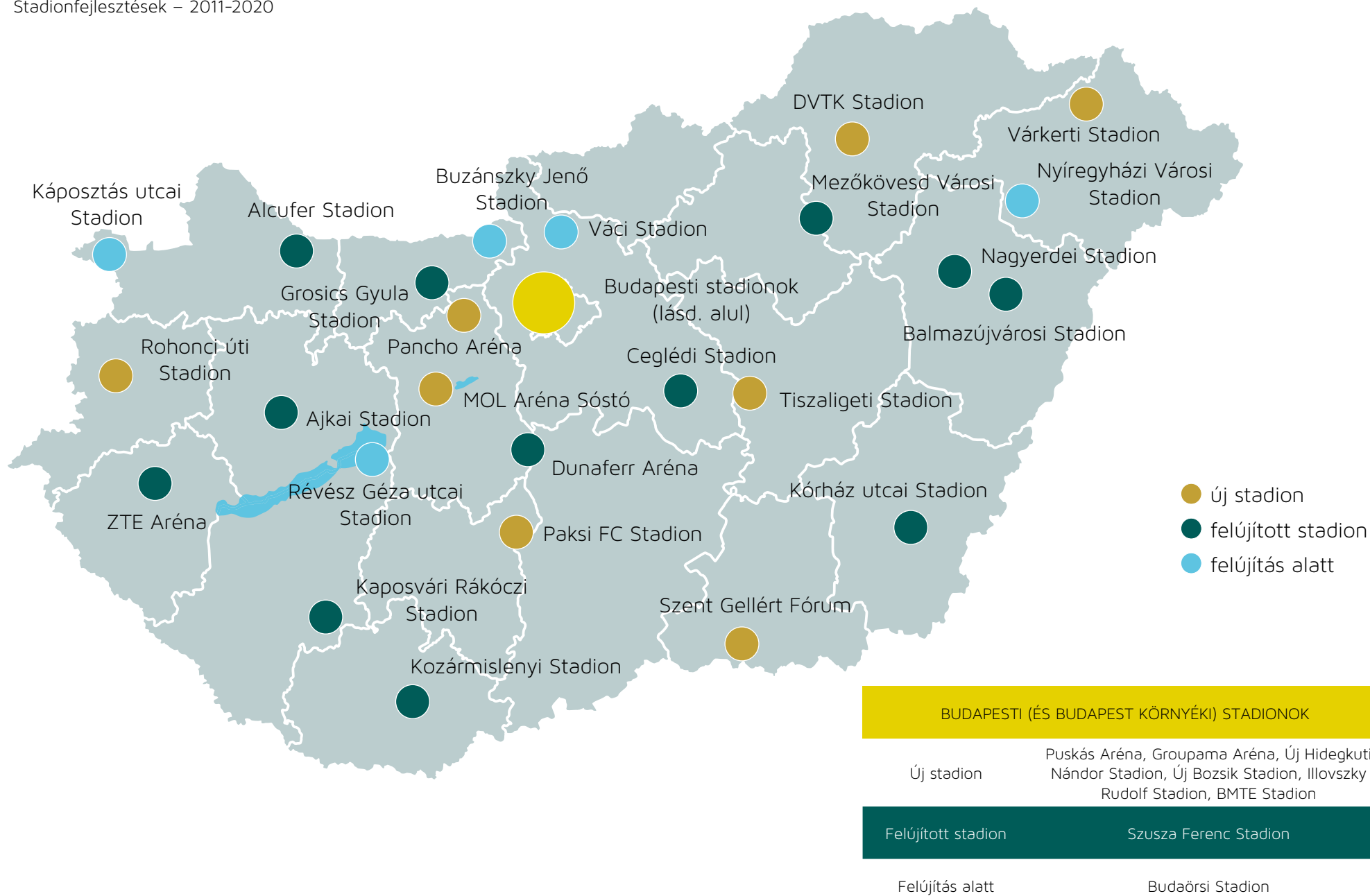
Sporttelep-felújítási program

Megyei jogú városok óvodai pályaépítési program

Önrész kedvezményes pályák építése



Stadionfejlesztések – 2011-2020



## STADIONBIZTONSÁG

A stadionépítésekkel és rekonstrukciókkal egyidőben jelentős előrelépés történt a stadionok biztonságának területén is. Elkészültek a nézők biztonságát szolgáló, a kor színvonalán álló irányítási központok, egységes eljárásrendek alkalmazásával országos gyakorlattá vált a szervező, a létesítmény, a rendvédelmi szervek, a rendezők és más közreműködők koordinált tevékenysége a mérkőzések valamennyi résztvevőjének jobb kiszolgálása érdekében.

A rendészeti dominancia helyét a biztonságsgál-tatás és a nézők kiszolgálásának előtérbe helyezése vette át. A stadionbiztonság szabályzórendszere a jogszabályoktól a szövetségi biztonsági szabályzókön át a biztonsági tervekig megújultak az UEFA legjobb gyakorlatának megfelelően. Erősödött a biztonsági terület szervezetrendszere és kiterjesztette tevékenységét az alacsonyabb osztályokra, a fogadási csalások elleni küzdelemre és az adatvédelemmel kapcsolatos szövetségi feladatokra is.

A biztonsági terület társadalmi kapcsolatrendszere jelentősen fejlődött az Országos Polgárőr Szövetség bevonásával és a megyei biztonsági bizottságok megalakulásával. Számtalvan nőtt az alacsonyabb osztályú mérkőzéseket látogató nézők biztonságát garantáló eszközök köre. A Szövetség kialakította és működteti a rendezők és közreműködők képzési rendszerét. Az elmúlt tíz évben több mint ötezer fő képzését hajtották végre. Az új biztonsági infrastruk-

túrának, eljárásrendeknek és a jogszabályok következetes alkalmazásának köszönhetően megvalósult a kerítések nélküli szurkolás lehetősége.

## HELYZETKÉP

Az MLSZ 2011-es célkitűzése, melyben 800-1000 új pálya megépítése, a meglévő pályák teljeskörű felújítása, valamint modern edzőkomplexumok kialakítása került meghatározásra, legtöbb elemében megvalósult. A professzionális klubfutball infrastrukturális háttere a régióban kiemelkedő. A biztonsági intézkedéseknek köszönhetően a stadionokban lényegesen csökkent a rendbontások száma, illetve nagyságrendekkel nőtt a rendbontók sikeres azonosításának és szankcionálásának aránya.

Az amatőr futball számára több és jobb minőségű infrastruktúra áll rendelkezésre, az oktatási intézményekben, illetve ezen intézmények közelében tömegével épültek szabadidősport céljára használható grundok, sportpályák. Problémát jelent ugyanakkor a megépült infrastruktúra szakszerű fenntartása, a gazdaságos üzemeltetés feltételei sok esetben nem adóttak. A fejlesztési programok nem arányosan valósultak meg minden régióban, térségben, különösen a hátrányos helyzetű régiók, települések egy része nem tudott élni a támogatási rendszer előnyeivel. A fővárosban és számos nagyvárosban a magas telekárak és a szabad beépíthető területek hiánya jelent korlátot a csapat- és játékoszám növekedésében.

## CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025) INFRASTRUKTÚRA-FEJLESZTÉS

A hazai labdarúgó-infrastruktúra fejlődése az elmúlt évtized során tehát igen jelentős volt, ezzel a létesítményfejlesztés extenzív szakasza lezárult, a következő időszak fő feladata a fejlesztések során esetlegesen kialakult egyenlőtlenségek mérséklése, a fenntarthatóságot biztosító beruházások (pl. energiahatékonyság növelése) támogatása, illetve az állagmegőrzés.

A grassroots pályaépítésben a szerényebb gazdasági lehetőségekkel rendelkező régiók infrastruktúrája kisebb mértékben bővült, itt a felzárkózást elősegítendő az MLSZ a kedvezményes önrész vagy önrész nélküli konstrukció folytatását tervezi.

Az elitutánpótlás-nevelő sportszervezetek (akadémiák, tehetségközpontok) infrastrukturális helyzetéről és igényeiről az MLSZ-nek pontos adatai vannak. Ezek alapján a szükséges infrastrukturális fejlesztések 2020-ig jelentős részben már teljesültek, a készülségi fok a legtöbb esetben 90% feletti. A következő időszak feladata a még hiányzó elemek pótlása.

Az MLSZ a stadionok állapotát a sportszakmai feltételek, a nézők kényelmét szolgáló fejlesztések és egyéb kiegészítő funkciók (pl. öltözők) mentén folyamatosan vizsgálja. A magyar hivatásos labdarúgás infrastrukturális helyzete általánosságban mára jónak mondható, a nemzeti stadion és a klubok stadionjai teljesítik az MLSZ által támasztott kritériumok többségét.

2021-től az MLSZ egységes létesítménykatasztert vezet be. Ennek keretében a sportszervezeteket a tömegesítés és a tehetségképzés területén betöltött szerepük alapján kategóriákba sorolja. A kategóriákhoz rendelt infrastruktúra-előírásokat korrigálva a település méretével és a településen, illetve a régióban már rendelkezésre álló kapacitásokkal az MLSZ előre, településre és sportszervezetre bontva meghatározott infrastruktúra-fejlesztési tervet készít. A rendelkezésre álló beruházási (pályázati) forrásokat ehhez az infrastruktúra-fejlesztési tervhez igazítja.

Az MLSZ az elmúlt 10 éves időszakban, az infrastruktúra-programok „intenzív” szakaszában olyan feladatokat is magára vállalt (tenderezettés, kivitelezések irányítása, műszaki ellenőrzés), amely nem feladata egy sportági szakszövetségnek.

A 2020-2025-ös stratégiai időszakban a Szövetség ezeket a feladatait megszünteti, a programok műszaki feladatait erre szakosodott szervezetekhez szervezi ki, illetve a korábban az egyesületektől átvállalt műszaki, üzemeltetési feladatokat (pl. jegyrendszerek, stadionbiztonsági rendszerek) az egyesületek, illetve a sportlétesítményeket üzemeltető társaságok, szervezetek részére adja át.

A Szövetség a jövőben – az európai gyakorlatnak megfelelően – a szabályozásra (előírások, hitelesítések), azok betartására, a képzésre és a fejlesztési források elosztására fókuszál.

## STADIONBIZTONSÁG

A stadionbiztonság területén cél a nézők biztonságérzetének további javítása a modern infrastrukturális, biztonságtechnikai eszközök és biztonsági koncepciók lehetőségeinek kihasználásával, a jogalkalmazás színvonalának növelésével és az integrált biztosítási gyakorlaton belüli dinamikus kockázatelemzés erősítésével.

Ki kell alakítani a biztonság, biztosítás, kiszolgálás hármas egysége közötti teljes körű koordinációt a válogatott mérkőzéseken, illetve támogatni kell a sportszervezeteket e cél elérése érdekében.

Fontos a biztonsági szervezetrendszer hatékonyságának további növelése képesítési követelmények előírásával a nézők színvonalasabb kiszolgálása érdekében. A Szövetség támogatja az alacsonyabb osztályban szereplő sportszervezeteknél a nézők biztonságát szolgáló, a helyi sajátosságoknak megfelelő intézkedéseket és fejlesztéseket. A biztonsági szabályzórendszer módosítására is szükség van az intézkedések jogszerű alkalmazásához, valamint a sportrendezvényen résztvevők érdekében.

Fenn kell tartani a résztvevők komplex biztonságát szolgáló stadion vezetési pontok megbízható működőképességét, illetve el kell érni a személyzet országos szinten egységes felkészítési színvonalát a nézők általános biztonságérzetének növelése érdekében. A Szövetség olyan módszereket fejleszt, amelyek a biztonság

garantálásába a nézőket is bevonják, illetve szükséges a társadalmi kapcsolatrendszer erősítése, különösen a megyei szintű mérkőzések biztonságának növelése érdekében.

## 10. MARKETING ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

### A TERÜLET JELENTŐSÉGE

A hivatásos labdarúgás központi eleme a szurkoló, az érdeklődő és a szponzor, mindent meg kell tenni bevonásuk, magas színvonalú kiszolgálásuk és tájékoztatásuk érdekében. Az aktív szurkolói bázis jobb teljesítményre készíti a játékosokat, gazdasági lehetőséget kínál a klubok részére, és pozitív hatással van az amatőr labdarúgás tömegesítésére is. Ugyanakkor az amatőr labdarúgásban résztvevők számának növekedése visszahat és a szurkolói bázist is növeli. A szponzorok szerepe a mai professzionális labdarúgás finanszírozásában nélkülözhetetlen. A kommunikációban a reaktív mentalitás helyébe a proaktivitás lép, melynek eredményeként a sajtótermékek mellett egyre nagyobb jelentősége van a saját tartalmak előállításának.

### AZ ELMÚLT IDŐSZAK INTÉZKEDÉSEI

A 2011-ben megfogalmazott, a közvetlen szurkolói kapcsolatok kialakítására és a sajtókapcsolatok fejlesztésére vonatkozó kommunikációs célok nagyrészt megvalósultak. A Szövetség honlapjának korsze-

rűsítésével, valamint a közösségimédia-csatornák létrehozásával és fejlesztésével megteremtődött az alapja a közvetlen kommunikációnak. A média munkatársainak kiszolgálása a szövetség eseményein és azokon kívül nemzetközi szintre emelkedett. A legfontosabb médiapartner, a tévéközvetítési jogok tulajdonosának kiszolgálására, és ezáltal a Nemzeti Bajnokság imidzsének javítására helyszíni menedzserek kerültek alkalmazásra a közvetített mérkőzéseken.

A szurkolók kiszolgálása, megtartása a meccsnapi bevételek növelése érdekében az MLSZ aktív szakmai támogatást nyújt a kluboknak („meccsnapi-audit” projekt). 2016-ban megalakult és folyamatosan fejlődik az MLSZ Szurkolói Klub, amely a közvetlen kapcsolaton túl a Szövetség és a magyar labdarúgás imidzsének fejlesztésében is jelentős szerephez juthat a jövőben.

A klubokat segítő az MLSZ felmérte a professzionális sportszervezeteknél a szurkolói kiszolgálás színvonalát (2 év alatt 35 klub/stadion, 137 mérkőzés, 211 értékelő táblázat), ez alapján visszajelzést adott, illetve workshopokat szervezett a sportszervezeteknek.



151 000  
követő



37 000  
követő



56 500  
követő



69 000  
követő



## HELYZETKÉP

A részben teljesült célok mellett vannak továbbra is fejlesztendő területek.

A szélesebb közvélemény, a szurkolók az MLSZ és a sportág sikerességét továbbra is alapvetően a felnőtt férfiválogatott sikereivel vagy kudarcaival méri, a szövetség sokrétű tevékenysége és alapvető feladatai (szabadidőfutball támogatása, társadalmi felelősségvállalás, szociális programok) nem kapnak megfelelő súlyt a kommunikációban.

A szurkolók kiszolgálása bár folyamatosan fejlődik, továbbra is a fejlesztendő területek között van. A tömegesítés hatására megjelenő nagyobb számú amatőr sportoló megszólítása szurkolóként is a következő időszak nagy kihívása, míg a szponzoráció területén is vannak tartalékok.

## CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025)

Az elmúlt tíz évben létrehozott alapokra építve az előttünk álló időszak célja a szövetség saját kommunikációs csatornáin keresztül, közvetlenül elért szurkolók számának növelése, a közösségimédia-csatornák mellett ebben kiemelt szerepet szánva az MLSZ Szurkolói Klubnak. Ennek a munkának egyik legfontosabb eleme a publikált tartalomtípusok körének szélesítése az MLSZ magas szintű minőségi elvárásainak figyelembevételével, illetve az egyszerű tartalomközlést egyre inkább az interakciók kiváltásának és számuk növelésének irányába elmozdítani. Fontos feladat az amatőr sportolók megszólítása.

Emellett továbbra is feladat a legfontosabb média-partnerek és a további sajtóorgánumok magas szintű, folyamatosan emelkedő színvonalú kiszolgálása.

A közvetlen kommunikáció mellett a brandépítés is kiemelt cél, ami érinti a Szövetség kiemelt projektjeit (Szurkolói Klub, versenysorozatok, Bozsik-program stb.). A márkaépítés részeként kell tekinteni a szurkolói élményre, az ezzel kapcsolatos marketingközpontú szemléletre, amely a saját események fejlesztése mellett elsősorban a klubok tevékenységéhez kapcsolódik, ugyanakkor az MLSZ a klubok számára továbbra is szakértői segítséget nyújt.

A közvetlen kommunikáció, a szerethető márkák bevezetése és a szurkolói élmény fejlesztése megfelelő alapot teremt a szurkolók nagyszámú bevonására, ami közvetlen bevételt jelenthet a kluboknak, és felkeltheti a lehetséges szponzorok figyelmét is.

A márkaépítéssel párhuzamosan a Szövetség célja azokat az alapokat megteremteni, amelyek lehetőséget adnak a kereskedelmi bevételek (szurkolókhöz köthető bevételek, szponzorációs bevételek, meccsnapi bevételek) növelésére, illetve kereskedelmi együttműködések kialakítására a football minden területén.

A célok elérésének fontos eszköze az adatalapú döntéshozatali folyamatok kialakítása az egész szervezetben. Ez nemcsak az elvégzett munka folyamatos

utánkövetését jelenti mérések, kutatások által, de ezeknek az eredményeknek az implementálását is a mindennapi munkafolyamatokba. A cél megvalósításához egyes munkafolyamatok és felelősségi körök újragondolása, kiegészítése szükséges.

## 11. FINANSZÍROZÁS

### A TERÜLET JELENTŐSÉGE

A stratégiában megfogalmazott célok megvalósulásának alapvető feltétele, hogy az ezekhez szükséges pénzügyi források rendelkezésre álljanak. A labdarúgás kiegyensúlyozott, folyamatos fejlődéséhez fontos, hogy a források egy átlátható, hatékony és fenntartható finanszírozási rendszer keretében kerüljenek a sportág szereplőjéhez.

### AZ ELMÚLT IDŐSZAK INTÉZKEDÉSEI

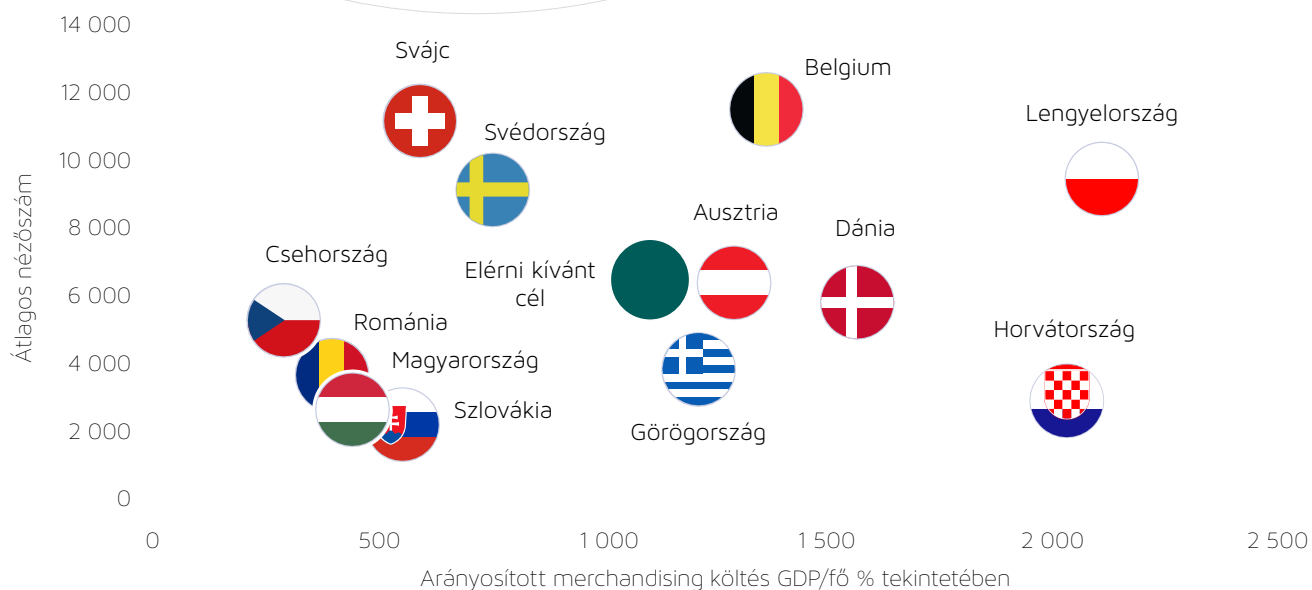
A hivatásos futballban a 2011-ben induló TAO-látványcsapat-sport-támogatás komoly forrást nyújtott az utánpótlás-nevelés működési költségeinek fedezésére, valamint – a több évtizedes lemaradást ledolgozandó – infrastruktúra-fejlesztésre. A stadionok és akadémiai edzőközpontok fejlesztését döntően kormányzati beruházások finanszírozták. A hivatásos felnőttcsapatok anyagi helyzetét emellett néhány erős szponzor belépése, illetve a bajnokságok vagyoni értékű jogainak korábbiaknál előnyösebb értékesítése javította.

## HELYZETKÉP

A fenti intézkedések hatására a hivatásos klubok gazdasági helyzete 2011–2020 között jellemzően stabilizálódott, az átlagos NB I-es csapat bevételei (TOP 2 csapat nélkül) 2011 óta 88%-kal nőttek, míg a legjobb anyagi helyzetben lévő két csapat (TOP 2) bevételei megnövekedtek. A színvonalas munkához szükséges infrastruktúra is nagyrészt kiépült, a hivatásos bajnokság megtartó- és vonzereje megnőtt. Az utánpótlás-nevelésben is – a központi források további rendelkezésre állása esetén – anyagilag stabil központok jöttek létre, míg a produktív rendszer bevezetésével megkezdődött a minőségi utánpótlás-nevelő munka elismerése. Az amatőr sportszervezetek infrastrukturális körülményeit és működését is nagyban javította a TAO-támogatás megjelenése, valamint az amatőr nevezési díjak 90%-os csökkentése.

A professzionális klubok és az akadémiák mára stabil és kiszámítható forrásokkal gazdálkodhatnak. A bevételi források a vagyoni értékű jogokból származó bevételek növekedésével, tökeerős szponzorok belépésével, és az utánpótlás-nevelés jelentős támogatásával a tíz év előtti szint többszörösére emelkedtek.

Az amatőr sportszervezetek ugyancsak jelentős és jól tervezhető bevételekhez jutnak a látványcsapatsport-támogatásoknak köszönhetően, amelyek bevételi (támogatások) és kiadási oldalon (díjcsökkentés) egyaránt jobb pozícióba hozták ezeket a szereplőket. Az egyszerűsített közteherviselés bevezetése a sportban ugyancsak komoly pénzügyi segítség a Szövetségnek és a kluboknak egyaránt.



A jelenleg működő stabil gazdasági környezetben is számos problémával és kockázattal kell szembenézni. A professzionális klubok forrásainál nemzetközi/régiós összehasonlításban alacsony arányt képviselnek a meccsnapi (szurkolóktól származó) és transzfer (játékoseladás) bevételek. Emellett az elmúlt 4-5 évben jelentősen megemelkedtek a játékosfizetések. Kiadási oldalon a profi klubok kevés forrást fordítanak marketingtevékenységre, illetve jellemzően nem fektetnek forrást a klubakadémia működtetésébe. A látvány-csapatsport-támogatás az amatőr futballban részben kiszorította a korábbi klasszikus bevételi forrásokat (önkormányzati, vállalkozói támogatások). Összességében elmondható, hogy a sportág pénzügyi helyzete stabilizálódott, de a fenntarthatóság érdekében a kluboknak jobban kell támaszkodniuk a „klasszikus” bevételi forrásaikra.

## CÉLOK ÉS AKCIÓTERVEK (2020-2025)

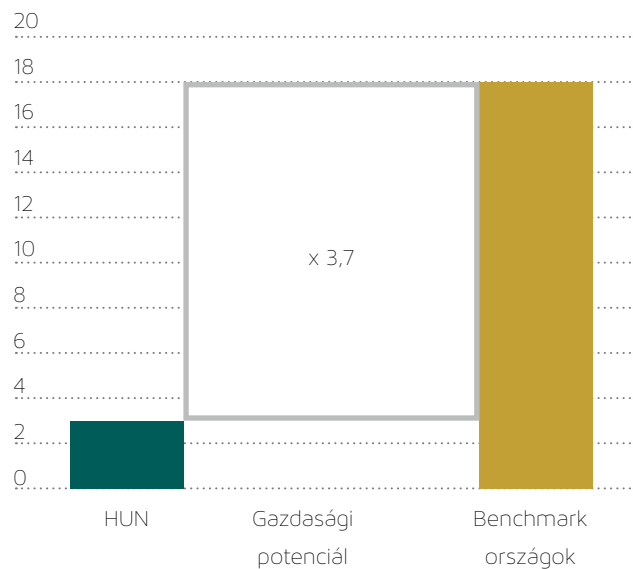
Az MLSZ külső szakértő bevonásával elemzést készített a Magyarországhoz hasonló adottságokkal (népesség, gazdasági lehetőségek) rendelkező országok első osztályú klubjainak bevételeiről. Az adatokból jól látszik, hogy a hazai klubok nézőszámhoz (jegybevételek), szurkolói bázishoz (merchandising bevételek) és játékostranszferhez kapcsolódó bevételei elmaradnak a benchmark országok\* átlagától. Reális cél a benchmarkhoz történő felzárkózás, amely esetén a klubok átlagosan évi 500 millió forint addicionális bevételre tennének szert. Ennek eléréséhez a szurkolói fókusz erősítésére, a jelenleginél jobb minőségű utánpótlás-nevelésre, valamint átgondolt játékospolitikára van szükség. Elsősorban a kisebb hivatásos klubok esetében fontos volna további szponzorok bevonása, míg a legsikeresebb hazai csapatok számára szintén további lehetőségeket kínál az eredményesebb nemzetközi kupaszereplés.

Szemléletváltásra van szükség abban a tekintetben, hogy a klubok gazdálkodásában a jelenlegi rövid távú optimalizálást stratégiai tervezés váltsa fel. Ebben kiemelt helyet kell kapnia az utánpótlás-nevelésnek, amely nemzetközi szinten is minőségi játékosok nevelésével jelentős többletbevételt lesz képes termelni a klubok számára. Fontos, hogy fiatalon a felnőtt-csaphoz kerülő játékosok reális piaci értékének megfelelő juttatást a hosszú távú építkezést biztosítandó a felnőttklubok valóban az utánpótlás-nevelő műhelyek rendelkezésére bocsátsák. A benchmark-átlag elérése esetén – melyet az MLSZ 5-10 éves távon tekint elvárásnak – csak a játékosnevelésből, fiatal játékosok értékesítéséből származó bevételek az akadémiák éves költségvetésének megközelítőleg felét lesznek képesek fedezni.

\*Benchmark országok: Ausztria, Belgium, Csehország, Dánia, Görögország, Horvátország, Lengyelország, Románia, Svájc, Svédország, Szlovákia



#### TRANSZFER EGYENLEG POTENCIÁL



#### A CÉLOK ELÉRÉSE ÉRDEKÉBEN AZ MLSZ TÖBB INTÉZKEDÉS BEVEZETÉSÉT TERVEZI:

- A nézőszám és így a meccsnapi bevételek, valamint a kereskedelmi típusú bevételek növelése érdekében fenntartja a 2018-ban bevezetett meccsnapi audit szolgáltatását, amely segítségével a klubok megismerhetik a különböző marketing- és értékesítési területeken alkalmazott hatékony nemzetközi és hazai stratégiákat.
- A vagyoni értékű jogok elosztása során stabil és kiszámítható forráshoz juttatja a klubokat, többletforráshoz juthatnak a fiatal játékosokat szerepeltető sportszervezetek.
- Bővíti a Pénzügyi Monitoring Rendszerét (PMR), és az UEFA Financial Fair Play szabályzat mintájára szankcionálja, ha a professzionális klub a bevételeinek 70%-át meghaladó mértékben költ személyi kiadásokra.
- A PRM-ben fenntartja a kötelező tartalékolási előírást (saját tőke követelmény) azzal, hogy tőkeemelésre, tőkepótlásra csak likvid eszközben kerülhet sor.
- Támogatja vállalatirányítási rendszerek bevezetését a professzionális kluboknál, a hatékony klubmenedzsment támogatására.

Az MLSZ 2021-től módosítja a támogatási rendszerét (látványcsapatsport- és állami támogatások).

A módosítások célja a támogatások hatékonyabb felhasználása. Ennek során az alábbi változások lépnek életbe:

- A támogatási összeget a klub utánpótlás-nevelésben (tehetségkutatás, menedzsment), illetve tömegesítésben, közösségépítésben (grassroots) betöltött szerepe határozza meg. Ennek érdekében az MLSZ kiterjeszti a klubok átvilágítását (audit), és egységes klubbesorolási rendszert hoz létre
- A klubkategóriához az MLSZ egységes támogatási átalányt rendel, megteremtve a kiszámítható finanszírozási bázist (alaptámogatás)
- Az alaptámogatás mellett a tehetségkutatásban és képzésben szerepet vállaló, auditált sportszervezetek produktivitási bónuszban részesülnek, amely alapja a nevelő munka eredményessége
- Az új finanszírozási filozófia alapján csak azok a sportszervezetek részesülnek magasabb támogatásban, akiknél biztosított a folyamatosan ellenőrzött, magas színvonalú szervezeti működés, és a képzési munka kézzelfogható eredménnyel párosul (tehetségek átadása magasabb képzési szintre, nemzeti válogatottakba, vagy a professzionális futballba)
- Az infrastruktúra-fejlesztési igények elbírálását a klub besorolási szintjéhez rendelt létesítmény-előírások határozzák meg.

#### TÁMOGATÁSOK FELHASZNÁLÁSÁNAK ELLENŐRZÉSE

Az MLSZ által koordinált támogatások hatékony felhasználásának szigorú ellenőrzése alapfeltétele annak, hogy ezek az összegek valódi segítséget nyújthassanak a magyar futball stratégiai fejlesztési tervek elérésében. Ennek megfelelően, az MLSZ a források szabályszerű felhasználásának ellenőrzésére a jövőben is kiemelt figyelmet fordít. A támogatásokkal szabálytalanul vagy nem hatékonyan gazdálkodó klubokat az MLSZ szankcionálja, a számukra jóváhagyott forrásokat pedig a jövőben átirányítja a szabályosan és eredményesen gazdálkodó egyesületek irányába. A következő öt éves időszakra kitűzött cél, hogy valamennyi elszámolás a beadástól számított egy éven belül ellenőrzésre kerüljön. A cél elérése érdekében jogszabályi változások és szükség esetén informatikai fejlesztések kerülnek kezdeményezésre.

Emellett az MLSZ olyan intézkedést léptetett életbe, amely nemcsak a szabálytalankodó sportszervezetet szankcionálja, hanem közvetett módon azt a vezető tisztségviselőt is, akinek felelőssége van a szabálytalanság elkövetésében (személyi felelősség).



A MAGYAR LABDARÚGÁS KÖLTSÉGVETÉSE 2011-2020-IG, VALAMINT TERVEZETT KÖLTSÉGVETÉSE 2021-2030-RA

KÖLTSÉGVETÉS 2011-2020 (MRD FT)	INFRASTRUKTÚRA**	MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGVETÉS*	ÖSSZESEN
Amatőr labdarúgás	162,6 Ebből központi: 116,7	202,7 Ebből központi: 162,8	365,3 Ebből központi: 279,5
Hivatásos labdarúgás (NB I, NB II és akadémiák)	344,8 Ebből központi: 336,2	268,4 Ebből központi: 35,2	613,2 Ebből központi: 371,3
Magyar Labdarúgó Szövetség	23,3 Ebből központi: 23,3	125,2 Ebből központi: 71,9	148,6 Ebből központi: 95,2
Összesen	530,7 Ebből központi: 479	596,3 Ebből központi: 322,6	1 127 Ebből központi: 722,7

KÖLTSÉGVETÉS 2021-2030 (MRD FT)	INFRASTRUKTÚRA	MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGVETÉS	ÖSSZESEN
Amatőr labdarúgás	34,7 Ebből központi: 34,7	305,5 Ebből központi: 252,7	340,3 Ebből központi: 287,4
Hivatásos labdarúgás	41,9 Ebből központi: 23,9	433,2 Ebből központi: 33,5	475,1 Ebből központi: 57,4
Magyar Labdarúgó Szövetség	8,4 Ebből központi: 8,4	131,8 Ebből központi: 79,1	140,2 Ebből központi: 87,5
Összesen	85,0 Ebből központi: 67,0	870,6 Ebből központi: 365,3	955,6 Ebből központi: 432,3

\*2019/20-as költségvetés a 2018/19-es tényadatokkal megegyező összegben

**Infrastruktúra	2011-2020	2021-2030
Amatőr labdarúgás	Országos Pályaépítési Program TAO-infra, Budapest Program	Budapest Program, Meglévő infra fenntartása
Hivatásos labdarúgás	Stadionok (Puskás is), TAO-infra	Stadionok, Meglévő infra fenntartása

# VI. Társadalmi felelősségvállalás

Az ország legnépszerűbb sportágaként a labdarúgás kiemelt figyelmet élvez Magyarországon. Ebből fakadóan a labdarúgás szervezett működéséért felelős MLSZ döntésein keresztül képes érdemben befolyásolni a magyar társadalom sport iránti aktivitását és elköteleződését, ezáltal elősegíteni az egészséges életmódot és pszichoszociális jólétet. A sportág népszerűségéből fakadóan a labdarúgáson keresztül a Szövetség fontos szociális problémákra tudja felhívni a tömegek figyelmét, ezáltal ösztönözve a közös társadalmi felelősségvállalást.

Ezért az MLSZ a tevékenysége kialakítása és mindennapos működése során a 2020–2025-ös időszakban is előtérbe helyezi társadalomformáló szerepét, és mindenkorai döntéseit, azok szélesebb értelemben vett társadalmi hatásait is mérlegelve kívánja meghozni. A célok az Európai Labdarúgó-szövetség (UEFA) ajánlásait és iránymutatásait is figyelembe véve kerülnek meghatározásra.

A Szövetség továbbra is fenntartja azon törekvéseit, melyekre az elmúlt években kiemelt hangsúlyt fektetett.

Ilyen az MLSZ által létrehozott Focisegély Alapítvány, mely a hazai labdarúgás – szociális, egészségügyi vagy egyéb okok miatt – segítségre szoruló és arra érdemes személyeit támogatja. Az MLSZ rasszizmussal kapcsolatos egyértelmű álláspontja a zéró tolerancia. A Szövetség által életre hívott 'A gyűlölet nem pálya' kampány az MLSZ és a klubok közös fellépése a nézőtéri gyűlöletkeltés és kirekesztés ellen, valamint a sportszerű szurkolásért hívja fel a figyelmet.

A Szövetség mind rendszeres, mind alkalmi programjai és kampányai során törekszik a felelős működésre, aktivitásai során pedig kiemelt figyelmet kapnak a speciális helyzetű, valamint a segítségre szoruló csoportok. A fő cél, hogy az ország bármely területén fogyatékossgal vagy hátrányos helyzetben élő lakosság számára elérhető legyen a labdarúgás, amely megteremtheti a lehetőséget a társadalmi integrációra. Az MLSZ Grassroots szociális programja kiváló lehetőség a hátrányos helyzetben lévők számára, hogy a labdarúgáson keresztül jobban megismerje, elfogadja őket a társadalom. A szociális projektek keretein belül a Szövetség, szakértő partnerek közreműködésével hat kiemelt terület – gyermekotthonokban élők, hajléktalanok, tanulásban akadályozottak, értelmi fogyatékosok, látás- és hallássérültek – számára szervez speciális programokat. Az MLSZ őszi-tavaszi rendszerben zajló regionális és országos tornák rendezéséhez nyújt folyamatos anyagi támogatást, az éves program pedig minden esetben fesztivállal (Esély Fesztivál) és nyári táborozással fejeződik be.

PARTNERSZERVEZETEK				
Magyar Speciális Olimpia Szövetség	Egészséges Életmódért Hit és Sport Alapítvány	Látássérültek Szabadidős Sportegyesülete	Magyar Hallássérültek Labdarúgó Szövetsége	Oltalom S.E.
Regionális tornák	Fesztiválok	Nyári tábor	Nemzetközi tornák	Európa Kupa
Őszi-tavaszi tornák	Esély Fesztivál - évente	Évente megrendezésre kerül	Egyesített torna - 3 napos	Évente, 12-15 ország részvételével
Értelmi fogyatékos és egyesített tornák	Női egyesített fesztivál hagyományteremtő céllal		Közép-Európai Vakfoci Liga	
Fair Play Road Show utcai foci, havonta más helyszínen	Kelet Fesztivál, Nyugat Fesztivál		Európa-liga, meghívásos tornák	
			Homeless Word Cup, UEFA Women's champion league, meghívásos tornák	

Az MLSZ saját aktivitásaival párhuzamosan figyelemmel követi különböző szociális szervezetek társadalmi felelősségvállalási akcióit, és több világméretű kampányhoz is kapcsolódik (pl. World Heart Day, UNICEF együttműködés), melyet a jövőben is céljának tekint.

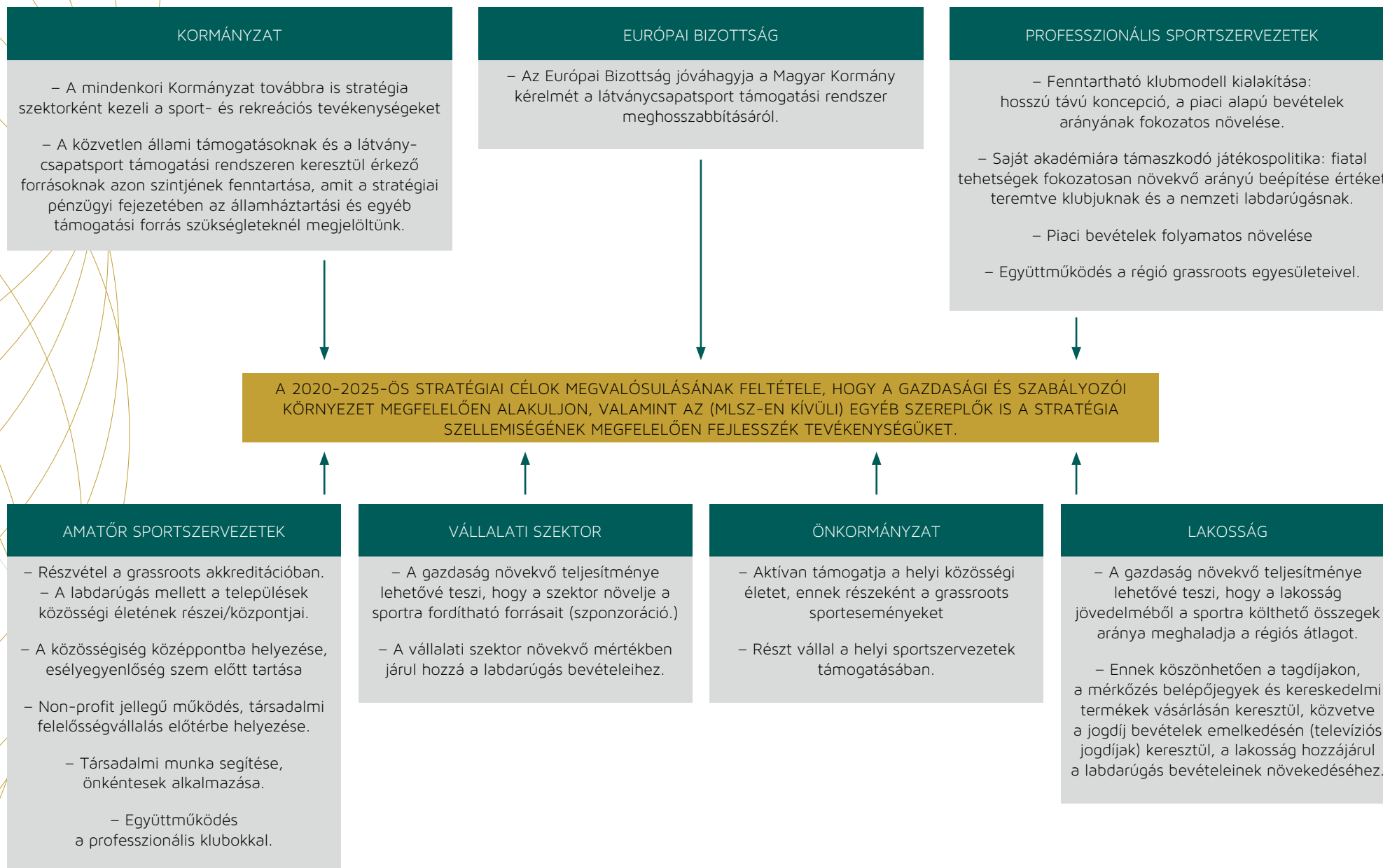


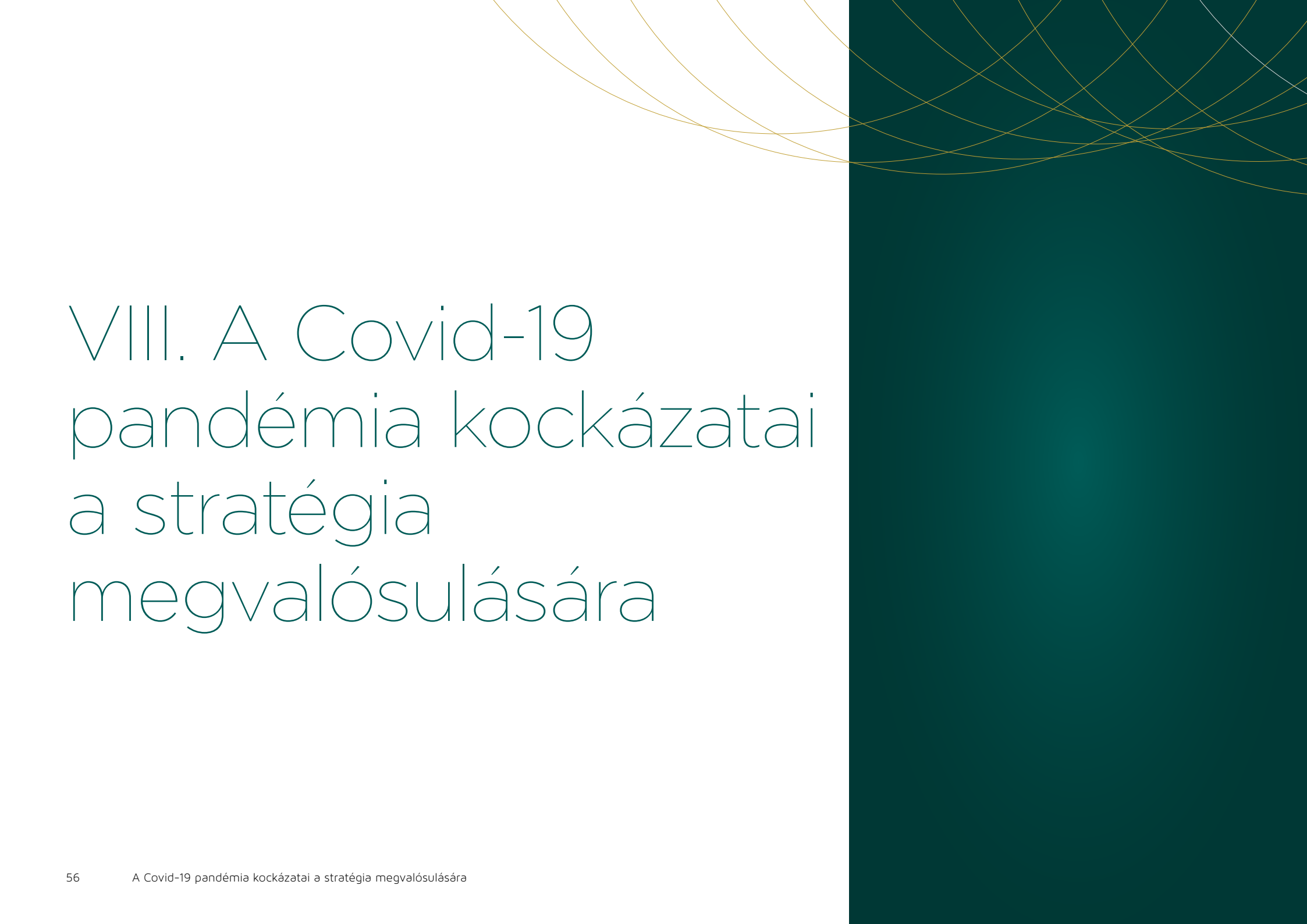
A társadalmi felelősségvállalás keretében olyan horizontális célokat is szem előtt kíván tartani az MLSZ, mint a környezetvédelem és fenntartható működési, üzemeltetési modellek. Az utóbbi érdekében a 2020-2025-ös támogatási időszakban a benyújtott sportfejlesztési programok értékelésénél prioritást kapnak a megújuló energia alkalmazására irányuló, illetve az egyéb energia-takarékossági beruházások, épületkorszerűsítések. Ezek a beruházások nemcsak a megépült, megújult infrastruktúra hatékonyabb üzemeltetését segítik elő, de egyben a csökkenő fosszilis energiafelhasználáson keresztül hozzájárulnak a környezeti terhelés mértékének csökkenéséhez is.

A szervezeten kívüli törekvések mellett a Szövetség saját munkatársait is ösztönzi a társadalmi felelősségvállalásra, valamint testi és mentális egészségük megőrzésére. Mindemellett a fenntarthatóság jegyében nagy hangsúlyt fektet a mindennapos irodai működés optimalizálására, és modern, hosszú távú logisztikai és üzemeltetési megoldásokkal törekszik a fenntarthatóságra (napelem kiépítése, szelektív hulladékgyűjtés, víztakarékos technológiák, zöld áram használat stb).

# VII. A stratégia megvalósításának külső előfeltételei

A 2020–2025-ös stratégiai célok megvalósulásának feltétele, hogy a gazdasági, szabályozói és politikai környezet megfelelően alakuljon, valamint az (MLSZ-en kívüli) egyéb szereplők is a stratégia szellemiségének megfelelően fejlesszék tevékenységüket. A stratégia sikeres megvalósításához szükséges külső tényezőket és előfeltételezéseket az alábbiakban mutatjuk be:





# VIII. A Covid-19 pandémia kockázatai a stratégia megvalósulására



2020 tavaszán világszerte megjelent az új koronavírus- (Covid-19) járvány, amely alapjaiban változtatta meg az emberek mindennapi életét, ezzel egyidejűleg pedig jelentős gazdasági visszaesést okozott. A pandémiás helyzet az európai labdarúgás szereplőit is érzékenyen érinti, többek között:

- A zártkapus vagy csökkentett nézőszámmal megtartott mérkőzések hatására csökkentek a meccsnapi bevételek;
- A gyengébb gazdasági teljesítmény miatt csökkenhetnek a szponzorációs és televíziós közvetítési díjak;
- A klubok gyengülő pénzügyi helyzete a visszafogott kereslet miatt a játékosok értékének és a játékos-transzfer bevételeinek csökkenését is okozza.

A koronavírus által terhelt időszak vége nehezen megjósolható, a lakosság tömeges beoltása 2021 tavaszán indult. Várakozásaink szerint a futballélet a 2021/22-es szezonban már visszatér a korábban megszokott mederbe, ugyanakkor a pandémia okozta gazdasági hatások ennél vélhetően hosszabb időtávon érezhetőek lesznek.

A magyar labdarúgás 2020-2025-ös időszakra vonatkozó stratégiájának legfőbb elemei 2020-ra, a járvány megjelenésének idejére már elkészültek. A pandémia magyar labdarúgásra gyakorolt hatásai a jelentős bizonytalanságok miatt nem becsülhetők megbízhatóan.

A koronavírus-járvány a magyar labdarúgás stratégiájában lefektetett irányokat elsősorban az alábbiak területeken befolyásolhatja:

- A járvány aktív időszakában csökkenő gyerekszám a labdarúgásban;
- Meccsnapi bevételek csökkenése a járvány időszakában;
- Szponzorációs összegek és önkormányzati támogatások csökkenése középtávon. Ugyanakkor a magyar labdarúgás legnagyobb szponzorai a koronavírus által kevésbé érintett szektorokban tevékenykednek, így az általuk biztosított forrásokban nem várunk jelentős változást;
- Jelen stratégia a játékosnevelésre jelentős hangsúlyt fektet, a játékosértékesítésből származó bevételek növelését pedig a magyar labdarúgás kitörési pontjaként azonosította. A játékosokat felvevő klubok gazdasági nehézségei a transzferbevételek esetében tervezett pályá 2-3 éves csúszását okozhatják.

A Kormányzat, érzékelve a problémát, számos intézkedést léptetett életbe a negatív hatások ellensúlyozására. A sportban a jogszabályok lehetővé teszik a járványügyi védekezéssel kapcsolatos kiadások (pl. COVID-tesztek) elszámolását a támogatásokkal szemben. Számos döntés született a klubok adminisztrációs terheinek csökkentésére (rugalmasabb elszámolási, szerződés módosítási feltételek).

A stratégia lezárásakor azzal a feltételezéssel élünk, hogy a kifejlesztett vakcináknak köszönhetően az élet 2021 második felétől visszatér a normális kerékvágásba. Amennyiben a világjárvány és annak negatív hatásai hosszabb ideig és tartós hatást kifejtve lesznek jelen a mindennapokban – így a labdarúgás-sportágban is –, a stratégia időközi korrekciója válhat szükségessé.



# IX. Mellékletek



## ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZAT A STRATÉGIÁRÓL

### 2011-2020-AS IDŐSZAK FŐBB INTÉZKEDÉSEI

Grassroots: szabadidős és versenyszerű amatőr labdarúgás	Hivatásos labdarúgás, elitutánpótlás-nevelés	Női labdarúgás	Versenyrendszer, játékevezetés	Szakemberképzés	Sportegészségügy	Nemzetközi kapcsolatok	Digitális stratégia, sporttudomány	Infrastruktúra és stadionbiztonság	Marketing, kommunikáció, szurkolók	Finanszírozás
Megyei labdarúgó-szövetségek integrációja, országos versenyszervezés szttenderdizálása és az amatőr versenyzetési díjak 90%-os csökkentése	Jelentős összegű fejlesztési források biztosítása (TAO- és állami támogatások).	Női Képzési Központok alakultak	Hivatásos bajnokságok csapatszámának lecsökkentése a pénzügyi és szakmai stabilitás növelése céljából	Az UEFA elvárásait meghaladóan új képzések indítása (pl. sportigazgatói-, akadémia-igazgatói, masszőr, pályakarbantartói képzések)	Orvosi Bizottság felállítása	Sportdiplomáciai aktivitás megerősítése	Egységes informatikai rendszer (IFA) bevezetése, papír-alapú ügyintézés kivezetése	Együttműködési megállapodás a Kormánnyal a sportági infrastruktúra hosszú távú fejlesztésére	Saját kommunikációs csatornák (pl. honlap, youtube csatorna) fejlesztése	TAO-program elindulása, központi források jelentős növekedése.  Amatőr klubok díjcsökkentése.
Bozsik Egyesületi és Intézményi Program újraindítása, kibővítése az 5-13-as korosztály rendszeres sportolása és a tehetségkutatás érdekében	Jelentősen növekvő vagyoni értékű jogdíjbevételek a profi futballban.	U14-es tehetségkutató program bevezetése	Megyei szervezetek integrációja, megyei versenyrendszerek összehangolása	Tanulmányi Vizsga- és Továbbképzési Szabályzat kialakítása	Módszertani kézikönyv elkészítése	Szoros együttműködés a Kormánnyal és a Fővárossal a nemzetközi pályázatokon	Videós edzéstár, videóelemző képzés bevezetése	Infrastruktúra-fejlesztésre felhasználható források elkülönítése a TAO-támogatási rendszerben	MLSZ Szurkolói Klub megalakítása, fejlesztése	Vagyoni értékű jogok előnyösebb értékesítése. Új, erős szponzorok belépése.
A 14+ iskolai korosztály bevonása a labdarúgás vérkeringésébe MLSZ-bajnokságok, tornák, fesztiválok szervezésén keresztül (középiskolák, egyetemek)	Akadémiai audit bevezetése az egységes minősítés érdekében (Double-Pass)	U17-es válogatott kialakítása és versenyztetése	Verseny-adminisztráció (szerződések, versenyengedélyek) digitalizálása, adatbank	Kreditszerző konferenciák szervezése	Egészségügyi vízumrendszer kidolgozása, bevezetése	A sportági célok képviselője nemzetközi fórumokon, a fejlődő sportinfrastruktúra adta lehetőségek kiaknázása nemzetközi sportesemény pályázatokon	Adatelemző szoftverek és képzések terjesztése a professzionális futballban és az utánpótlás-képzésben	Állami stadionépítési program indul	Szurkolói kiszolgálás felmérése a kluboknál (Meccsnap Audit Riport)	Produktivitás-alapú finanszírozás bevezetése az akadémiáknál

2011-2020-AS IDŐSZAK FŐBB INTÉZKEDÉSEI

Grassroots: szabadidős és versenyszerű amatőr labdarúgás	Hivatásos labdarúgás, elitutánpótlás-nevelés	Női labdarúgás	Versenyszisztem, játékevezetés	Szakemberképzés	Sportegészségügy	Nemzetközi kapcsolatok	Digitális stratégia, sporttudomány	Infrastruktúra és stadionbiztonság	Marketing, kommunikáció, szurkolók	Finanszírozás
A toborzást és megtartást ösztönző, a létesítményhelyzet javítását és a működési kiadások támogatását célzó egységes támogatási rendszer kialakítása	A hazai- és fiatal játékosok előtérbe helyezését támogató döntések, kiemelt UP bajnokságok létszám-csökkentése, NB I és NB II átszervezése, regisztrációs kártya bevezetése.	Női csapatokat működtető sportegyesületek támogatásának jelentős emelése	Professzionális játékevezetői státuszok létrehozása, alapvonal játékevezetők	Online-objektív vizsgarendszer életre hívása	Csapatorvosi és masszőri licenrendszer kidolgozása	A nemzetközi és régiós kapcsolatrendszer bővítése	MLSZ-adatbank továbbfejlesztése	Szövetségi infrastruktúra-fejlesztési programok indítása (Országos Pályaépítési, Telephelyfelújítási, OVI-FOCI, Kedvezményes Pályaépítési Program)	Központi jegyértékesítő rendszer bevezetése	Professzionális klubok szigorú pénzügyi monitoringja
A társadalom teljes spektrumát megcélzó aktivitások, programok az életkortól, társadalmi és egészségügyi helyzetűl független sportolási lehetőség megteremtése érdekében (old-boys, veterán bajnokságok, szociális programok)	Teljesítmény alapú ösztönzők/pénzügyi eszközök bevezetése és működtetése (produktivitás, működési költségterítés, képzési kártalanítás).	Versenyszisztemek és torna szabályok módosítása a női/leány csapatok és játékosok számának növelése érdekében	Dijemelések az amatőr játékevezetők körében		Sérülés adatbázis informatikai szoftver elkészítése			Irányítóközpontok kialakítása a dinamikus kockázatértékelés és az integrált biztosításszervezés érdekében. Biztonsági alapelvek megismertetése, elfogadtatása. 5200 fő rendező és közreműködő képzése, valamint a biztonsági felelősök folyamatos felkészítése.	Megújult kommunikációs csatornák, amelyek lehetőséget teremtettek a szurkolók közvetlen elérésére.	
					Sportegészségügyi csoport felállítás				A Helyszíni Menedzser projekt segítségével a jogtulajdonos média európai szintű kiszolgálása, tartalmainak magasabb szintre emelése	Prudens szövetségi gazdálkodás

2011-2020-AS IDŐSZAK EREDMÉNYEI

Grassroots: szabadidős és versenyszerű amatőr labdarúgás	Hivatásos labdarúgás, elitutánpótlás-nevelés	Női labdarúgás	Versenyszisztéma, játéktevés	Szakemberképzés	Sport-egészségügy	Nemzetközi kapcsolatok	Digitális stratégia, sporttudomány	Infrastruktúra és stadionbiztonság	Marketing, kommunikáció, szurkolók	Finanszírozás
<p>Regisztrált játékosok száma:</p> <p>2009/2010: 128 ezer fő 2019/2020: 281 ezer fő</p>	<p>Az UEFA nemzeti klubkoefficiens rangsorban Magyarország:</p> <p>2010: 36. hely 2020: 29. hely</p>	<p>Női tömegbázis megnövekedett</p> <p>Versenyedélyes játékosok: 2010: 3.125 fő 2020: 10.889 fő</p> <p>Intézményi játékosok száma: 2010: 7513 fő 2020: 32273 fő</p>	<p>NBI-es klubok átlagos bevétele: 2015: 1,4md Ft, 2020: 3,8md Ft.</p> <p>NBI-es klubok átlagos (korrigált) saját vagyona: 2015: 264m Ft 2020: 1,1md Ft</p>	<p>Kiállított diplomák száma:</p> <p>2010-ben: 626 diploma 2020-ban: 2450 diploma</p>	<p>2011-2020 között végzett:</p> <p>Masszőrök száma: 159 fő</p> <p>Csapat orvosok száma: 106 fő</p>	<p>Magyarország pozíciói a FIFA-ban és UEFA-ban megerősödtek (FIFA alelnöki pozíció, UEFA alelnöki pozíció és végrehajtó bizottsági tagság)</p>	<p>IFA felhasználók száma: 11800 fő</p>	<p>1286 új pálya építése (457 TAO, 809 OPP, 20 BP), 2711 pálya felújítása</p>	<p>Majdnem 80 ezer szurkolói klubtag regisztrációja.</p>	<p>Pénzügyileg megerősödött sportszervezetek</p> <p>Átlagos NBI-es klubvagyon jelentősen növekedett: 2015: 264m Ft 2020: 624m Ft</p>
<p>ebből: Bózsik Intézményi (óvodák, általános iskolák) Programban regisztrált gyerekek száma:</p> <p>2011/2012: 51 ezer fő 2019/2020: 100 ezer fő</p>	<p>Klubcsapataink az elmúlt 10 évben ötször jutottak be UEFA főtáblára (ebből az elmúlt három szezon mindegyikében)</p>	<p>A Női U19-es válogatott az elmúlt 5 év mindegyikében bejutott az elit-körbe. A Női U17-es válogatott az elmúlt 7 év mindegyikében bejutott az elit-körbe.</p>	<p>UEFA által elismert új képzések:</p> <p>UEFA Elite Youth A, UEFA B+A, UEFA Futsal B, UEFA Goalkeeper A, UEFA Goalkeeper B</p>	<p>Összesen 637 fő akadémista komplett szűrvizsgálata</p>	<p>Az elmúlt 10 évben összesen 41 UEFA utánpótlás minitornát rendezett hazánk.</p> <p>Egy-egy alkalommal az U19 EB döntő tornának és Női Bajnokok Ligája döntőnek Magyarország volt a házigazdája.</p>	<p>Adatbank-felhasználók száma: 375 ezer</p>	<p>28 stadion megépítése, modernizálása</p>	<p>Az elmúlt három évben a klubok szurkolói kiszolgálásának mérése #Mecsnap Audit Ríport néven</p>	<p>Hatékony munkát támogató utánpótlás-finanszírozás</p>	
<p>ebből: Bózsik Egyesületi Programban versenyedélyes gyerekek száma:</p> <p>2010/2011: 33 ezer fő 2019/2020: 72 ezer fő*</p>	<p>A férfi felnőtt-válogatott kétszer kvalifikált Eb-döntőre (2016, 2021)</p>	<p>Csapatok száma MLSZ-bajnokságban: 2009/2010: 33 csapat 2019/2020: 193 csapat</p>	<p>Átlagnézőszám a férfi NB I-ben:</p> <p>2010: 2759 fő 2020: 3283 fő</p>	<p>Kurzusok száma:</p> <p>2010: 9 típusú tanfolyam (29 kurzus) 2020: 27 típusú tanfolyam (110 kurzus)</p>	<p>Budapest az egyik házigazdája a 2020-as (2021-re halasztott) Férfi Európa Bajnoki döntőnek, és társházigazdája a 2021-es U21-es Eb-döntőnek.</p>	<p>11 NBI-es klub és 8 akadémia használja valamelyik nemzetközi adatszolgáltató cég szoftverét (csapat/játékos/adatelemzés)</p>	<p>Puskás Ferenc Aréna rekonstrukciója</p>	<p>Közvetlen kapcsolat a válogatott szurkolótáborával (SLO-projekt indítása).</p>	<p>A TAO-ellenőrzések a folyósított támogatások 5%-nál tártak fel szabálytalanságot, ami megfelel a nemzetközi benchmarknak</p>	

\*A gyerekek a Bózsik Egyesületi és Intézményi Programban egyaránt részt vehetnek, ezért a két számadat a kettős regisztrációval rendelkezőket is tartalmazza. 2019/2020-ban 17,3 ezer fő gyermek vett részt mindkét programban.

\*\* 2021.04.07

2011-2020-AS IDŐSZAK EREDMÉNYEI

Grassroots: szabadidős és versenyszerű amatőr labdarúgás	Hivatásos labdarúgás, elitutánpótlás-nevelés	Női labdarúgás	Versenyszisztem, játékvezetés	Szakemberképzés	Sportegészségügy	Nemzetközi kapcsolatok	Digitális stratégia, sporttudomány	Infrastruktúra és stadionbiztonság	Marketing, kommunikáció, szurkolók	Finanszírozás
ebből: Középiskolai Programban részt vevő tanulók száma 2012/2013: 5 ezer fő 2019/2020: 9 ezer fő	A Férfi felnőtt labdarúgó válogatott: 2010: 52. hely 2021: 37. hely**					Budapesten szervezte meg az UEFA a 2020-as Európai Szuperkupa Döntőt. Budapesten kerül megrendezésre a 2023-as Európa-liga-döntő		Kerítések nélküli szurkolás lehetőségének megteremtése	A Helyszíni Menedzser projekt segítségével a jogtulajdonos média európai szintű kiszolgálása, tartalmainak magasabb szintre emelése.	Az MLSZ saját vagyona 5,3md Ft-tal megnövekedett 2010-2020 között
ebből veterán/old-boys bajnokságokban versenyzengedélyes játékosok száma 2010/2011: 800 fő 2019/2020: 1604 fő	Magyarország megnyerte csoportját és felkerült a Nemzetek Ligája 16 legjobb csapata közé					Számos nemzetközi sportdiplomáciai esemény rendezése köztük FIFA (2012) és UEFA (2016) kongresszus				
Labdarúgás-aktivitásba bevont óvodák, általános iskolák száma 2011/2012:1250 intézmény 2019/2020: 3240 intézmény	Az U17-es válogatott két kivétellel minden évben bejutott az elitkörbe, az elmúlt 5 évben kétszer eb-, egyszer vb-döntőben szerepelt.									
Szociális programokon keresztül sportolásba bevont elért speciális helyzetű személyek száma: 2011/2012: 2930 fő 2019/2020: 3811 fő	Az U19-es válogatott ötször bejutott az elitkörbe, egyszer vb-döntőben szerepelt.									

STRATÉGIAI CÉLOK A 2020-2025-ÖS IDŐSZAKRA

Grassroots: szabadidős és versenyszerű amatőr labdarúgás	Hivatásos labdarúgás, elitutánpótlás-nevelés	Női labdarúgás	Versenyszisztéma, játékvázlat	Szakemberképzés	Sport-egészségügy	Nemzetközi kapcsolatok	Digitális stratégia, sporttudomány	Infrastruktúra és stadionbiztonság	Marketing, kommunikáció, szurkolók	Finanszírozás
A kedvezőtlen demográfiai adatok és a gyerekek változó szabadidős érdeklődése ellenére a 2020-ra elért labdarúgás-aktivitási eredmények szinten tartása, azon belül erősödik a 14 év felettiek, a nagyvárosokban és a kistérségeken élők részvétele a labdarúgásban	Magyar játékosok régiós összehasonlításban versenyképesek legyenek a nemzetközi piacon	Olyan, országos lefedettségű versenyszisztéma működtetése, amely támogatja a tömegbázis további növelését, a tehetséges játékosok kiválasztását és felfelé áramoltatását	Utánpótlás-játékosok felnőttlabdarúgásba való integrálásának ösztönzése	Dinamikus fejlődés a szakemberképzés és szakemberállomány minőségében	Kidolgozott szűrővizsgálati, sérülés és módszertani adatbázisok gyakorlati alkalmazása	A sportdiplomáciai pozíciók megőrzése	Az MLSZ a magyar labdarúgás körének központi adat- és információ-szolgáltatójává válik	Rendelkezésre álló infrastruktúra fenntartása, hatékony kihasználása	A Szövetség központi és almarékainak építése, a futball imázsának fejlesztése.	Hosszú távon fenntartható gazdálkodás kialakítása kluboknál
A kiemelt, „kisregións” szerepkört is betöltő amatőr sportszervezetek tudatosan, tervszerűen működnek, megfelelnek a Szövetség akkreditációs előírásainak. A közösségi élet szervezési központjai, erős önkormányzati, iskolai és civil kapcsolatokkal. Tevékenységük hatóköre a környező településekre és az ott működő kisebb amatőr sportszervezetekre is kiterjed.	Magyar labdarúgás minden területen és szinten egységes szakmai célok mentén működjön	Női bajnokság, a válogatottak és a női labdarúgók versenyképesek régiós összehasonlításban	UP-ban maximális fejlődést biztosító versenyszisztéma bevezetése, az országos és megyei versenyszisztemek összehangolása	Kapcsolatszisztéma kiépítése (külföldi)	Csapatorvosi és masszörképzés megújítása, bővítése	Kiemelkedő labdarúgó események rendezése	Jobb minőségű játékosképzés, sporttudományos vívmányok elterjesztése MLSZ által meghatározott egységes mérési, elemzési, scouting rendszerek alkalmazása az akadémiákon	A területi egyenlőtlenségek kiigazítása	Szurkolói kiszolgálás színvonalának emelése	Hivatásos klubok saját bevételeinek felzárkóztatása nemzetközi benchmarkhoz



STRATÉGIAI CÉLOK A 2020-2025-ÖS IDŐSZAKRA

Grassroots: szabadidős és versenyszerű amatőr labdarúgás	Hivatásos labdarúgás, elitutánpótlás-nevelés	Női labdarúgás	Versenyszisztéma, játékvezetés	Szakemberképzés	Sport-egészségügy	Nemzetközi kapcsolatok	Digitális stratégia, sporttudomány	Infrastruktúra és stadionbiztonság	Marketing, kommunikáció, szurkolók	Finanszírozás
<p>A Szövetség világos és átlátható klubminősítési rendszert működtet, amelyben minden grassroots sportszervezet megtalálja az adottságainak megfelelő szerepkört. A grassroots klubok működési modelljében kiemelt súlyt kap a társadalmi munka és az önkéntesség.</p>	<p>A klubok az MLSZ által kidolgozott sztruktúrák szerint, saját utánpótlás-nevelési koncepcióval rendelkezzenek, amit a gyakorlatban is következetesen alkalmaznak</p>	<p>A női klubok szervezetsége, szakember-állománya régiós összehasonlításban versenyképes szintet ér el</p>	<p>Játékvezetői létszám bővítése, játékvezetői hibák csökkentése, VAR-rendszer bevezetése</p>	<p>Elméleti tudás hatékonyabb alkalmazása a gyakorlatban a képzések segítségével.</p>	<p>Akadémiai és Tehetség Központi fizikai paramétereinek folyamatos nyomon követése</p>		<p>Közös adatbázissal erős kontroll és monitoring az MLSZ részéről a kluboknál folyó szakmai munka vonatkozásában</p>	<p>A klubok támogatása a biztonság-biztosítás-kiszolgálás egységes kezelése érdekében, a költségek optimalizálása és a jogbiztonság erősítése érdekében</p>	<p>Szurkolók számának növelése, megszólításuk közvetlenül</p>	
<p>A tehetségkutatásban is szerepet vállaló grassroots klubok formális kapcsolatot tartanak a térségbeli kiemelt utánpótlásképző centrumokkal és az oktatási intézményekkel. A bajnokságokon, tornákon, fesztiválokon a fair play, egymás tisztelete és a közösségi összetartozás élménye az uralkodó. A résztvevők és szervezők biztonságban érezhetik magukat, a csalással, tiszteletlen és sértő viselkedéssel szemben zéró tolerancia érvényesül.</p>							<p>A rendezők felkészítése, az alacsonyabb osztályokban szereplők biztonsági képességeinek növelése</p>	<p>Szurkolói és sales bevételek (szponzoráció, egyéb kereskedelmi bevételek) növelése.</p>		

INTÉZKEDÉSEK A 2020-2025-ÖS IDŐSZAKRA

Grassroots: szabadidős és versenyszerű amatőr labdarúgás	Hivatásos labdarúgás, elitutánpótlás-nevelés	Női labdarúgás	Versenysorozat, játékevezetés	Szakemberképzés	Sport-egészségügy	Nemzetközi kapcsolatok	Digitális stratégia, sporttudomány	Infrastruktúra és stadionbiztonság	Marketing, kommunikáció, szurkolók	Finanszírozás
Olyan verseny-, torna- és támogatási rendszer kialakítása, amely az élményszerzést helyezi előtérbe az eredmény-orientáltsággal szemben	Új edzőképző kurzus a 6-13 éves korosztályt edző szakemberek részére (UEFA C)	Utánpótlás-nevelés teljes vertikumának versenyeztetése	Professzionális licenc és az utánpótlás-minősítés összekapcsolása	Felvételi, részvételi és vizsgakövetelmények szigorítása, pragmatikusabb képzési koncepció	Sérülésregiszter NB I-es, NB II-es és akadémiai teljes körű használatának biztosítása	A sportdiplomáciai aktivitás fenntartása	Rendszeres szakspecifikus publikációk és szakkönyvek, az aktuális sporttudományos trendek és innovációk terjesztése	Kedvezményes konstrukciók célzottan a helyenként kialakult területi egyenlőtlenségek kiigazítására	MLSZ arculati kézikönyv, marketing- és szurkolói koncepció elkészítése	Financiai Fair Play bevezetése, a személyi kiadások limitálása a profi kluboknál
Grassroots klubakkreditációs rendszer bevezetése, az amatőr klubvezetői képzés folytatása	4 szintű (A-B-C-D) klubstruktúra kialakítása, auditja, minősítése	Elitközpontok sportiskolai rendszerű működtetése, folyamatos auditálása	UP versenysorozat differenciálása, optimalizálása annak érdekében, hogy növekedjen a kontaktszám, és a legjobbak a legjobbak ellen elve érvényesüljön	Utánpótlás és felnőtt edző karrier szétválasztása	Jogszabályoknak megfelelő, hatékony adatáramlási folyamatok, eljárásrendek kidolgozása (egészségügyi útlevelel)	Szoros kapcsolat kialakítása, illetve erősítése az UEFA-tagszervezetekkel	Egységes adatbázis alkalmazása a játékosok fizikai paramétereinek nyomon követése céljából	A klubok szakmai támogatása a biztonság-biztosítás-kiszolgálás egységes kezelése és a költségek optimalizálása érdekében	CRM-SSO rendszer és adatalapú döntéshozatal bevezetése. Szurkolói Klub továbbfejlesztése.	Támogatási rendszerek további egyszerűsítése
Az amatőr-bajnokságokra vonatkozó szabályok rugalmasabbá tétele és új versenykiírások kialakítása annak érdekében, hogy a lehető legtöbb települést, klubot és játékost tartjunk benn a labdarúgás „véráramában”	Bozsik-program átalakítása, kiválasztás és a tehetségek felfelé áramoltatásának biztosítása érdekében	Versenysorozat átalakítása, regionális bajnokságok szervezése a megtartás és létszámnövelés, felfelé áramoltatás érdekében	Megyei, regionális és országos utánpótlás-bajnokságok versenysorozatrendszerének összehangolása	Külföldi klubokkal, oktatási intézményekkel való szoros együttműködés kiépítése a képzésben.		Együttműködés az UEFA Grow programban	A klubok és az MLSZ által közösen használt, a monitoringot elősegítő digitális felület alkalmazása a szakmai munka nyomon követése érdekében.	Klubminősítésre épülő szövetségi támogatási rendszer a beruházásoknál	Szurkolói kiszolgálás és meccsémény színvonalának fejlesztése a szövetség eseményein, mérés a kluboknál. Szakértői segítségnyújtás a klubok részére.	Etikai kódex bevezetése és a pénzügyi ellenőrzések szigorának fenntartása

INTÉZKEDÉSEK A 2020-2025-ÖS IDŐSZAKRA

Grassroots: szabadidős és versenyszerű amatőr labdarúgás	Hivatásos labdarúgás, elitutánpótlás-nevelés	Női labdarúgás	Versenyrendszer, játékvezetés	Szakemberképzés	Sport-egészségügy	Nemzetközi kapcsolatok	Digitális stratégia, sporttudomány	Infrastruktúra és stadionbiztonság	Marketing, kommunikáció, szurkolók	Finanszírozás
A Bozsik Program átalakítása, amely eredményeként az eddig a Szövetség által centralizált feladatok és pénzügyi eszközök fokozatosan az egyesületek hatáskörébe kerülnek, megerősítve ezzel az egyesületek és oktatási intézmények közötti együttműködést	Olyan átigazolási szabály és díjazási rendszer bevezetése, amely arra készíti, ösztönzi a klubokat, hogy a térségbeli tehetségeket a lehető legtovább a képzési rendszerükben tartassák		Fiatal játékosok beépítésének ösztönzése	Új edzőképző kurzus (UEFA „C” és UEFA youth „B”) bevezetése a képzési óraszám és a tematika bővítésével	Egységes mérések bevezetése az akadémiákon és a tehetségközpontokban	Mentori szerepvállalás, tudástranszfer a felzárkózó régiós tagországok részére	Részletes sporttudományos adatbázis minden tehetséges játékosról	A fenntartási költségeket csökkentő beruházások (pl. megújuló energia) támogatása	Egységes központi arculati és kommunikációs rend bevezetése. Brand- és image-építési projektek indítása	A feltárt szabálytalanságoknál a szankciók kiterjesztése a klubvezetőkre
Etikai kódex kidolgozása a labdarúgásban résztvevők számára. A játékvezetők, szervezők státuszát, biztonságát, megbecsültségét erősítő intézkedések meghozatala. A verseny-, támogatási és etikai szabályokat megsértők következetes és szigorú szankcionálása.	UP klubok minőség- és teljesítményalapú finanszírozása		Speciális jogi védettség játékvezetőknek, játékvezetői díjak emelése, talent-mentor program működtetése  VAR bevezetése	Az Akadémia igazgató képzés kiterjesztése a Tehetség Központok igazgatói számára	Új Sport fizioterapeuta képzés bevezetése	Pályázati aktivitás a nemzetközi sport- és diplomáciai események megrendezése céljából	Egységes video- és adatelemzési rendszer bevezetése az utánpótlás-nevelésben, a kapcsolódó szakemberképzés bevezetésével	A Szövetség központi kezelésű infrastruktúra-programjait (pályaépítési programok) az egyesületekhez delegálja	Szurkolói élményt növelő alkalmazások kifejlesztése és bevezetése. Interakciókat fókuszba helyező tartalomstratégia bevezetése.	A támogatási rendszerek finomhangolása, a teljesítményhez kötött támogatási arány további emelése
				Egységes edzői adatbázis bővítése és fejlesztése				A vezetési központok továbbfejlesztése, a személyzet egységes felkészítése	Szurkolói Klub továbbfejlesztése	Központi források fokozatos kiváltása saját bevételekkel a régiós benchmarkot figyelembe véve

INDIKÁTOROK – 2025

Grassroots: szabadidős és versenyszerű amatőr labdarúgás	Hivatásos labdarúgás, elitutánpótlás-nevelés	Női labdarúgás	Versenyszisztéma, játékevezetés	Szakemberképzés	Sport-egészségügy	Nemzetközi kapcsolatok	Digitális stratégia, sporttudomány	Infrastruktúra és stadionbiztonság	Marketing, kommunikáció, szurkolók	Finanszírozás
Regisztrált játékosok száma:  2019/2020: 281 ezer 2025: 300 ezer fő	Akadémiák és Tehetség Központok alsó szekciójában dolgozó edzők új UEFA kurzusokon való részvétele	Regisztrált női labdarúgók száma:  2020: 32 ezer 2025: 40 ezer fő	Versenyszisztéma játékosok száma:  2020: 207 ezer fő 2025: 230 ezer fő	300 sikeresen vizsgázó edző a kis-szekció edzőképző programban 2022/2023-as szezonban	Orvosi és masször licence szerző és licence megújító képzések 25 fő/év	2025-ig legalább 3 kiemelt nemzetközi sportesemény megrendezése	A vállalatirányítási rendszerek száma 2025-ig:  Professzionális kluboknál: 12 Akadémiáknál: 10	2025-ig további 100 md Ft értékű TAO beruházás megvalósulása, ennek legalább 10%-a lemaradó/hátrányos helyzetű térségekben	2025.ig legalább 3 új szponzor bevonása	Évi 36,6 md Ft TAO támogatási forrás a labdarúgásban
ebből: Bozsik Intézményi (óvodák, általános iskolák) Programban regisztrált gyerekek száma:  2019/2020: 100 ezer fő 2025: 110 ezer fő	2021-ben: Tehetség Központ akkreditáció, A Tehetség Központot irányító sportvezetők képzése.  Meghatározott időközönként a klubok átfogó auditja	Versenyszisztéma női labdarúgók száma eléri:  2020: 11 ezer fő 2025: 15 ezer fő	Csapatok száma nem csökken 2025-ig (1800 csapat)	Az UEFA Goalkeeper B és MLSZ C goalkeeper képzés 2020-as sikeres akkreditációja után évenként legalább egy tanfolyam indítása	Módszertani Kézikönyv oktatása és terjesztése: évente 50 fő vesz részt, 2025-re minden kiemelt UP központba, NB I+NBII-es csapathoz eljusson	2025-ig legalább egy kiemelt nemzetközi sportdiplomáciai esemény megrendezése	2021-től a csapatoknál használt közös management felületek megjelennek 35-40 kiemelt UP nevelő műhelynél (akadémia és Tehetség Központ)	Energia-megtakarítási beruházások támogatása legalább 10md Ft értékben	Átlagos NB I-es nézőszám:  2020: 3283 fő 2025: 4370 fő (lásd: klubcélok)	Valamennyi NBI-es klub legalább 300m Ft saját pénzügyi tartalékkal rendelkezik
ebből: Bozsik Egyesületi Programban versenyszisztéma játékosok száma:  2019/2020: 72 ezer fő 2025: 80 ezer fő	2021-ben: 12 fős ellenőrző stáb felállítás  2025-ig: több mint 100 db éves klubértékelő jelentés	Női versenyszisztéma szereplő csapatok száma:  2020: 193 csapat 2025: 225 csapat	2025-ig minden NB I és NB III-as csapatban MLSZ erőnléti edzőképzésen kvalifikált szakemberek irányítják majd az erőnléti fejlesztést.	2025-ig minden NB I és NB III-as csapatban MLSZ erőnléti edzőképzésen kvalifikált szakemberek irányítják majd az erőnléti fejlesztést.	Kiemelt tehetségek (U15-19) egészségügyi szűrővizsgálata: 100 vizsgat/év	2025-ig legalább 3 UEFA Grow projekt megvalósítása	2025-ig az akadémiák és Tehetség Központok informatikai és monitoring-rendszerének összekapcsolása a Szövetséggel (kb. 40 csapat)	További 300 pálya/öltöző építése és 600 pálya/öltöző felújítása	MLSZ facebook követettség:  2020: 151 ezer fő 2025: 180 ezer fő	NB I-es meccsnapi és kereskedelmi bevétel eléri a régiós átlagot
Megtartási ráta (18 év felettiek aránya a 18 év alattiakhoz viszonyítva):  2020: 59% 2025: 65%	2025-re: 30 Tehetség Központ (60-90 iskolai + 120 óvodai megállapodás), 100 Csoportvezető klub (100 iskolai + 100 óvodai megállapodás), 600-800 Grassroots klub (1000 iskolai + 1000 óvodai megállapodás)	UEFA Pro-, A-, B, valamint UEFA C-licenccel rendelkező női edzők száma:  2020: 81 fő 2025: 150 fő	UEFA C és UEFA Youth B bevezetése, Felöltött és Utánpótlás karrierút szétválasztása	UEFA C és UEFA Youth B bevezetése, Felöltött és Utánpótlás karrierút szétválasztása	2025-re az összes kiemelt UP centrum minden korosztálya, valamint az NBI-ben és NBII-ben szereplő klubok minden korosztálya csatlakozik a sérülésregiszterhez	Jelenlegi FIFA és UEFA pozíciók megőrzése 2025-ig	Videóelemző képzésen végzett hallgatók száma 2025-ig 80 fő	További 7 stadion építése/rekonstrukciója	MLSZ Instagram követettség:  2020: 69 ezer fő 2025: 85 ezer fő	NB I-es átlagos nettó transzferbevétel érje el a régiós átlagot

A gyerekek a Bozsik Egyesületi és Intézményi Programban egyaránt részt vehetnek, ezért a két számadat a kettős regisztrációval rendelkezőket is tartalmazza. 2019/2020-ban 17,3 ezer fő gyermek vett részt mindkét programban.

INDIKÁTOROK - 2025

Grassroots: szabadidős és versenyszerű amatőr labdarúgás	Hivatásos labdarúgás, elitutánpótlás-nevelés	Női labdarúgás	Versenyszisztem, játékvezetés	Szakemberképzés	Sport-egészségügy	Nemzetközi kapcsolatok	Digitális stratégia, sporttudomány	Infrastruktúra és stadionbiztonság	Marketing, kommunikáció, szurkolók	Finanszírozás
Amatőr játékvezetők száma:  2020: 2170 fő 2025: 2387 fő	2022-re 50 klub, 5000 játékos csatlakozik a tehetség-adatbázishoz	A női U17, U19 és felnőtt A-válogatottak Európa 27 legjobb válogatottja közé tartoznak		Végzett sportigazgatók száma 2025-ig: 38 fő	Az Egészségügyi vizum rendszerének működtetése: elmaradó vizumok száma nulla.			Évente legalább 2 továbbképzés/workshop műszaki és biztonsági szakemberek részére	MLSZ youtube követettsége:  2020: 51 ezer fő 2025: 75 ezer fő	
Alternatív bajnokságokban szereplő csapatok száma:  2020: 29 csapat 2025: 419 csapat	A felnőtt férfi-válogatott egy nemzetközi világválogatott (Eb, vb) döntőbe jut. A Nemzetek Ligájában A- vagy B divízióban szereplés			2025-ig végzett sportvezetők száma:  Akadémiai igazgató: 46 fő Amatőr sportszervező: 1517 fő Technikai vezető: 192 fő	2025-ig 150 új csapatorvosi és 300 új masszőrlicenc kiadása		A scout-képzésen végzett hallgatók száma 2025-ig: 96 fő		MLSZ Szurkolói Klubtagok számának növekedése:  2020: 80 ezer tag 2025: 120 ezer tag, ebből 30 ezer prémium tag	
5+1-es bajnokságban az MLSZ ügyviteli rendszerében regisztrált csapatok száma:  2020: 308 csapat 2025: 870 csapat	A férfi UP válogatottak (U17, U19, U21) Európa 27 legjobb válogatottja közé tartoznak			2025-ig megszerzett Youth B edzői képesítés: 384 fő	2025-ig 125 orvos és 125 masszőr vesz részt megújító képzésben				CRM-SSO rendszer bevezetése és használata	
Amatőr klubvezetői képzést elvégzett sportvezetők száma 2025-ig:1500 fő Akkreditált grassroots klubok száma 2025-re eléri az 500-at	Összesen 13 magyar tehetség a TOP5 ligában (lásd: klubcélok)			2025-ig megszerzett UEFA C alap edzői képesítés: 1536 fő	Végzett sport fizioterapeuták száma 2025-ig 40 fő					
A grassroots klubjaink összességében legalább 1500 oktatási intézménnyel rendelkeznek formális, szakmai együttműködéssel	Profi klubok és Tehetség Központok ill. Grassroots Klubok közötti partneri megállapodások száma: 2020: 32 2025: 89									

KIEMELT CÉLOK ÉS KULCS-INDIKÁTOROK AZ MLSZ HATÁSKÖRBE

KATEGÓRIA	INDIKÁTOR	BÁZIS időszak (2010-2020), Bázis időpont (2020)	CÉL időszak (2020-2025), Cél időpont (2025)
NÉPSZERŰSÉG	Labdarúgók száma (ezer Fő)*	281	300
	Válogatott szurkolói klubtagok száma	80 ezer	120 ezer
VERSENYKÉPESSÉG	Férfi felnőtt válogatott döntőbe jutás nemzetközi tornán	2xEB döntő**	legalább 1 döntő
	Férfi válogatott szereplése a Nemzetek Ligájában	C, B majd A divízió	legalább B divízió
	Férfi utánpótlás válogatottak szereplése	– U17 2xEB döntő, 1xVB döntő – U19 1xEB döntő, 1xVB döntő	U17, U19 és U21-es válogatottak Európa 27 legjobb válogatottja közé tartoznak
	Női utánpótlás válogatottak szereplése	2015-től minden évben Elit Körbe jutottak (U17, U19)	– U17, U19-es válogatottak Európa 27 legjobb válogatottja közé tartoznak – Legalább egy döntőre kvalifikáció
	Női „A” válogatott eredményessége	Nem sikerült döntőbe jutni	

\*Versenyengedélyes vagy regisztrált

\*\*Ideértve a COVID miatt 2021-re halasztott Európa Bajnokságot, amelyre a nemzeti csapat 2020-ban vívta ki a kijutást

## KIEMELT CÉLOK ÉS KULCS-INDIKÁTOROK

### A KLUBOK HATÁSKÖRÉBEN

Az MLSZ a stratégiai tervezési folyamatban felkérte az NB I-es és NB II-es klubokat, hogy fogalmazzák meg saját célkitűzéseiket a következő 5 éves időszakra vonatkozóan. A csatolt táblázatban olyan indikátorok szerepelnek, amelyekre a kluboknak közvetlen, az MLSZ-nek közvetett (feltételrendszerek, szabályok- és ösztönzők) ráhatása van. A felmérésben összesen 19<sup>1</sup> klub vett részt, a cél indikátorok összesített adatait tartalmazza a táblázat.

FÉRFI NAGYPÁLYÁS LABDARÚGÁS			
KATEGÓRIA	INDIKÁTOR	BÁZIS időszak (2010-2020), Bázis időpont (2020)	CÉL időszak (2020-2025), Cél időpont (2025)
NÉPSZERŰSÉG	Átlagos nézőszám NB I	3283***	4370
VERSENYKÉPESSÉG	Klubcsapataink az UEFA főtáblákon	4 x Főtábla (3 x EL, 1 x BL)	Minden évben van legalább 1 főtáblás csapatunk az egyik UEFA sorozatban
TEHETSÉGGÉPZÉS	TOP5 európai bajnokságba átigazolt és ott pályára lépő hazai nevelésű játékos	6 játékos <sup>3</sup>	5 játékos
	Fiatal játékosok átlagos játékkerpei az NB I-ben****	6,8%	13,3%
	Fiatal játékosok átlagos játékkerpei az NB II-ben	18,2%	25,9%

NŐI NAGYPÁLYÁS LABDARÚGÁS			
KATEGÓRIA	INDIKÁTOR	BÁZIS időszak (2015-2020), Bázis időpont (2020)	CÉL időszak (2020-2025), Cél időpont (2025)
VERSENYKÉPESSÉG	Klubcsapataink az UEFA főtáblákon	Egy csapatunk <sup>2</sup> jutott el az UEFA főtábláig	Két UEFA főtáblás szereplés

<sup>1</sup> Békéscsaba, Budafok, Diósgyőr, DVSC, ETO, Fehérvár, FTC, Haladás, Honvéd, Mezőkövesd, MTK, Nyíregyháza, Paks, Pécs, Puskás Akadémia, Újpest, Vasas, Várda, ZTE

<sup>2</sup> MTK 2014/2015

<sup>3</sup> 2015-2020

\*\*\*2019/2020-as szezon

\*\*\*\*U21-es játékos átlagos játékkerpe egy mérkőzésen/összes játékos játékkerpe (90x11=990 perc). Amennyiben egy fiatal a teljes játékidőt végigjátssza, akkor a mutató értéke 1/11=9,1%

