

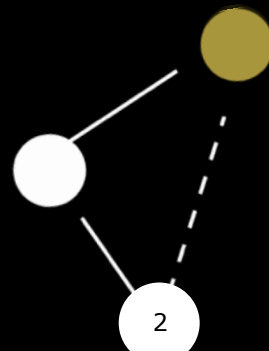


GLOBÁLIS JELENTÉS

Audit

double pass Hungary

Project Hungary.



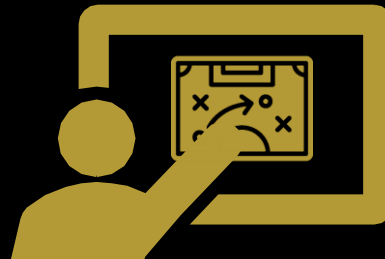


4
Auditor



19

Audit 2018-2019



57

Edzés

38

Meccs élőben

114

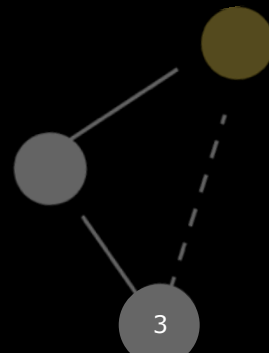
DVD-mérkőzés



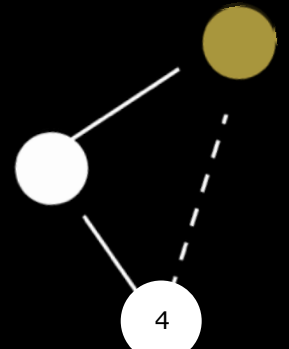
380
Érintetti interjú



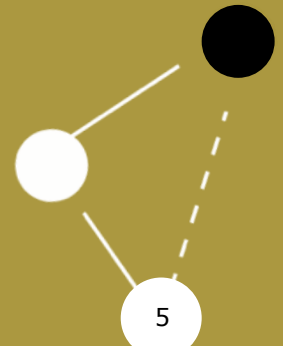
842
Online kérdőív



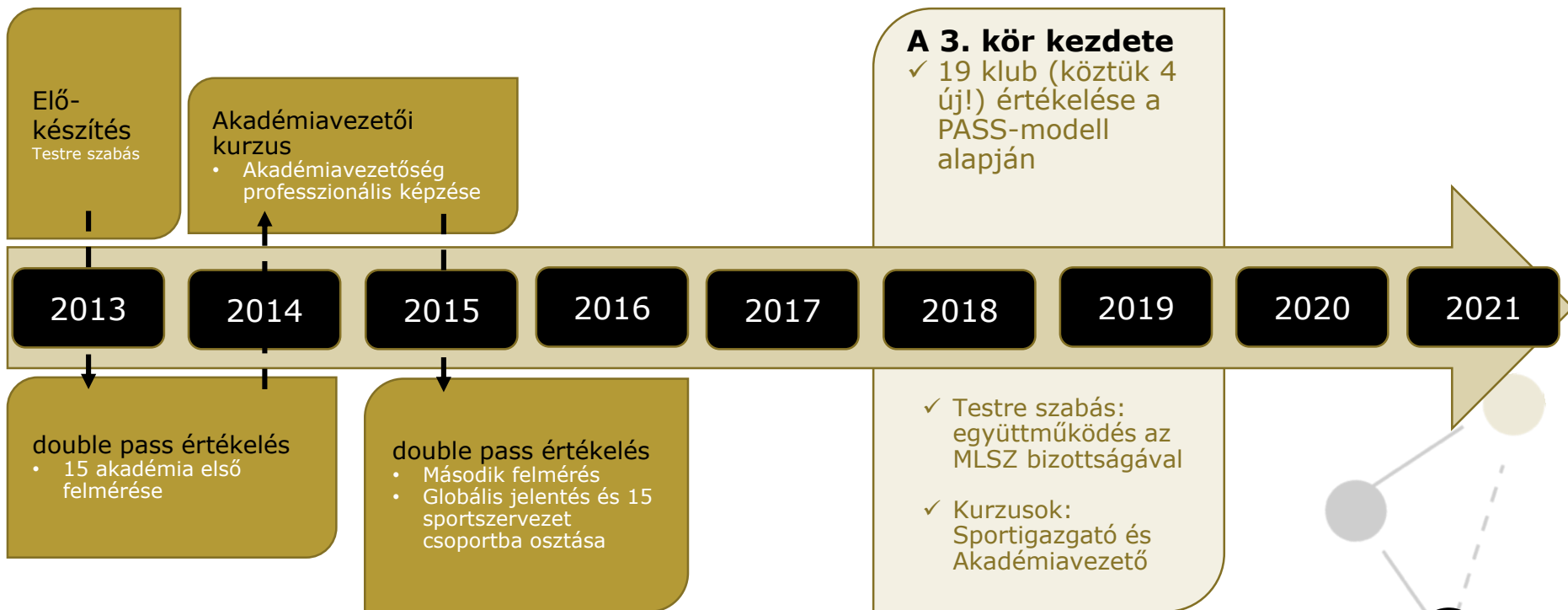
FOLYAMAT



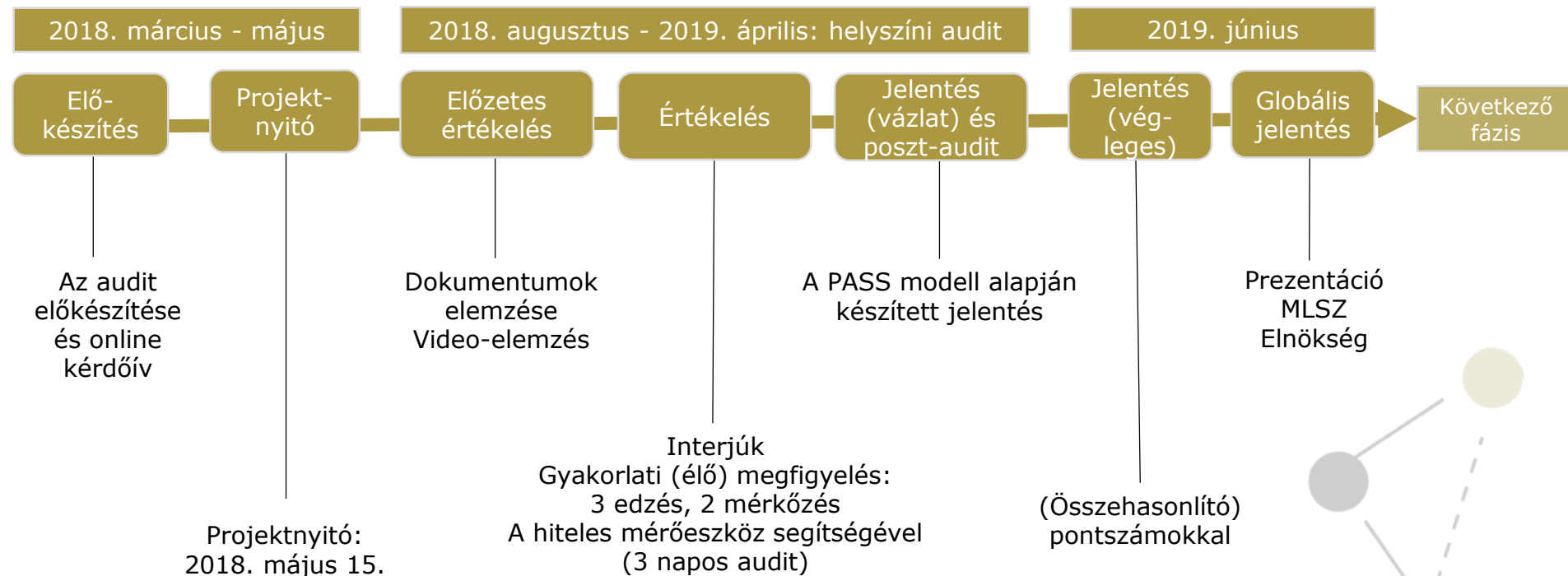
Tervezés és klubok



A double pass Hungary projekt idővonala



Auditfolyamat: éves átfogó terv



A helyszíni auditok tervezése: klubok és dátumok

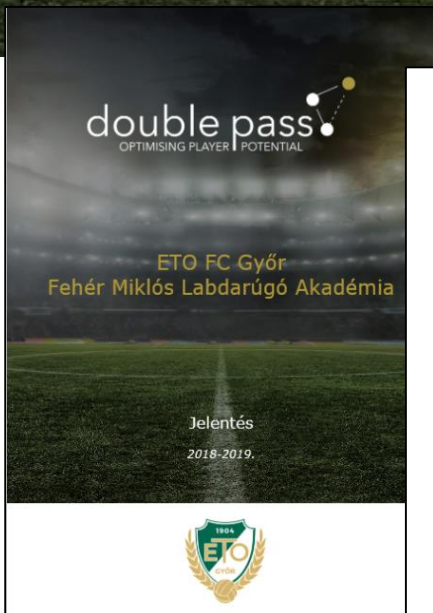
✓ 2018-19: 19 klub

✓ 15 korábban
auditált
sportszervezet

✓ 4 új
sportszervezet

✓ 12 RUK

	2013-14	2015-16	2018-19
BÉKÉSCSABA 1912 ELŐRE - BÉKÉSCSABA LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2018.10.08-11.
BUDAPEST HONVÉD - MAGYAR FUTBALL AKADÉMIA			2019.02.25-27.
DVSC - DEBRECENI LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2018.08.28-31.
DVTK - DIÓSGYŐRI LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2018.11.05-08.
ETO FC GYŐR - FEHÉR MIKLÓS LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2018.09.05-07.
FERENCVÁROSI TORNA CLUB			2018.11.28-30.
KLC-KTE - KECSKEMÉTI LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2019.03.25-27.
KAPOSVÁRI RÁKÓCZI - BENE FERENC LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2018.09.19-21.
MTK BUDAPEST - SÁNDOR KÁROLY LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2019.03.19-21.
NYÍREGYHÁZI SPARTACUS - BOZSIK JÓZSEF LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2018.10.19-21.
PMFC - PÉCSI LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2019.01.28-30.
PUSKÁS AKADÉMIA			2019.03.25-28.
SZOMBATHELYI HALADÁS - ILLÉS AKADÉMIA			2019.03.04-06.
UTE LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2019.01.22-24.
VASAS KUBALA AKADÉMIA			2019.01.28-31.
SZEGED 2011 GROSICS AKADÉMIA			2018.11.13-16.
MOL VIDI FC			2018.11.20-22.
VÁRDA LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2018.09.25-29.
ZTE - SZŐCS JÁNOS LABDARÚGÓ AKADÉMIA			2019.02.18-21.



Minőség- és teljesítmény-menedzsment

- Az ETO RC Győr közéleti utánpótlás koncepciója tíz kritikus sikertényező mentén határoz meg főbb célokat 2020-ig.
- Bár a közélet az utánpótlás szintjén is meghatározásra került a közéleti utánpótlás koncepciók kapcsolódó cselekvési terv (határidők és felelős személyek), az ETO RC Győr közéleti utánpótlás koncepciója a közéleti utánpótlás fejlesztésének fő feladatát foglalta magába, a közéleti utánpótlás fejlesztésének fő feladatát foglalta magába, a közéleti utánpótlás fejlesztésének fő feladatát foglalta magába.
- Az ETO RC Győr közéleti utánpótlás koncepcióban a cselekvési tervekben foglaltak közzétételét a Szakmai Testület szövegben értékeli. Rendszeres előrehaladási jelentések jelenleg nem készülnek.
- Az Akadémia nem nyújt elegendő támogatást a közéleti utánpótlás fejlesztésének. A bevételek és kiadások a Klub költségvetésének részét képezik, ezáltal nehezen átláthatók.

ÁTÁNLÁSOK / FEJLESZTÉSI TERÜLETEK

- [illegible]

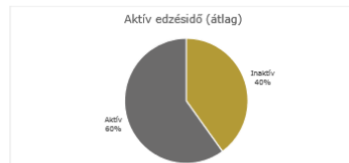
Jelentés	FTC FC GYŐR - Fehér Műveltség Labdarúgó Akadémia	10 / 35
----------	--	---------

Edzés-megfigyelés

A megfigyelt mérési számok:

Az edzésgyakorlatok átlagos száma: 4.0

Az edzések értékelésének alapja az edzések tartalma, valamint az edző viselkedése, interakciói.



Aktív előadók és meghívott előadók: az az idő, amikor a játékosok aktívan mesznek és végezték az előzetes előzeteseket.

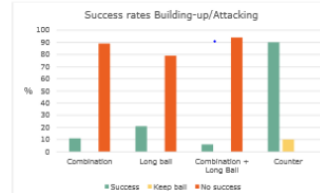
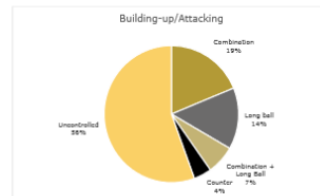


Aktiv pdeleidi es garsa pdeleiskun

Jelentés ETO FC GYŐR - Fehér Miklós Labdarúgó Akadémia 24 / 35

Támadás-építés

A csapat birtokolta a labdát és megpróbált támadást építeni, és a labdát az ellenfél térfelére juttatni.



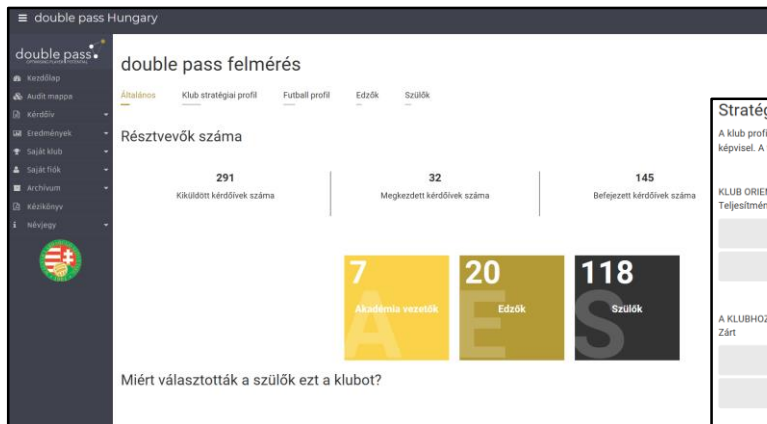
Ha nem válaszol, akkor a támadó-áldozati után gőlyázást kell folytatni a csapat
Képzés (magyarított leírás): a támadó-áldozati után nem alakított ki gőlyázást a csapat, de megteremtés a
lehető
Ha nem válaszol, akkor a támadó-áldozati után nem alakított ki gőlyázást a csapat, de a leírás is elvezetett

Szakmai jelentés

Békéscsaba Labdarúgó Akadémia

7 / 20

Amit a klubok kapnak



Stratégiai profil

A klub profil arról ad információt, hogy a klubot hogyan ítélik meg a szülők és az edzők. Erre négy szorosan összefüggő paraméterből következtetünk, melyek közül mindegyik kettő ellentétes jellemzőt képvisel. A trendvonal mutatja, hogy ezek a jellegzetességek mennyire erősen vannak jelen. A végső értékelést a válaszadók összesített eredményéből számoljuk.

KLUB ORIENTÁCIÓ

Teljesítmény vezérelt



A KLUBHOZ VALÓ HOZZÁFÉRHETŐSÉG

Zárt



A KLUB HOZZÁADOTT ÉRTÉKE

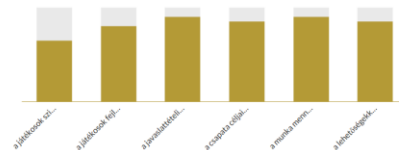
Gazdasági érték



8 a pontszámot a nagyon elégedett és elégedettre értékelt válaszok adják

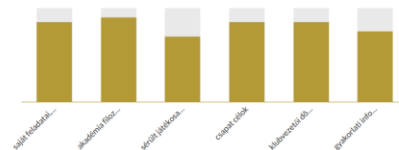
80 %

azon edzők aránya, akik elégedettek a klubban betöltött funkciójukkal

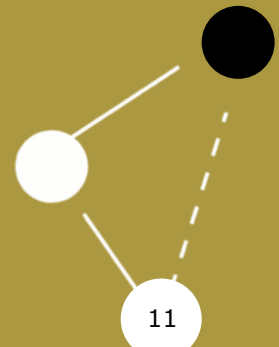


85 %

azon edzők aránya, akik elégedettek az információ áramlással



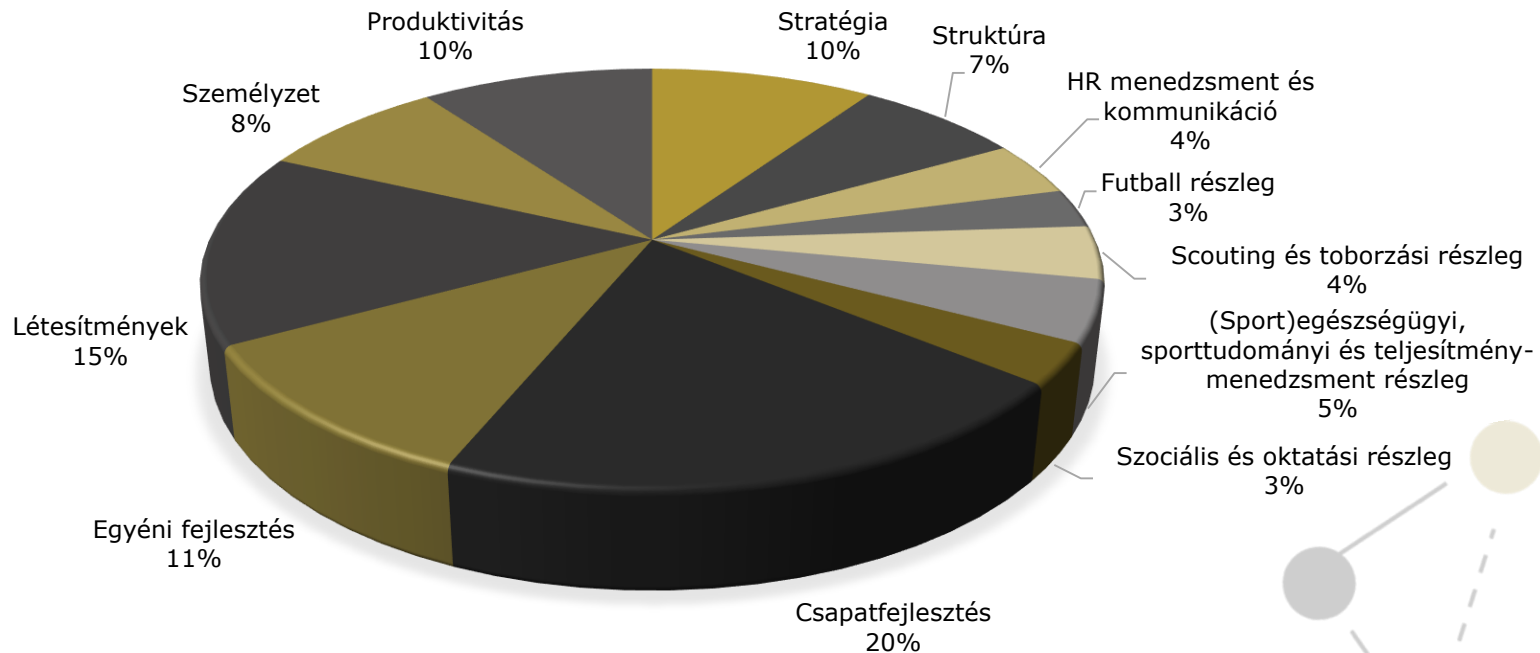
Modell



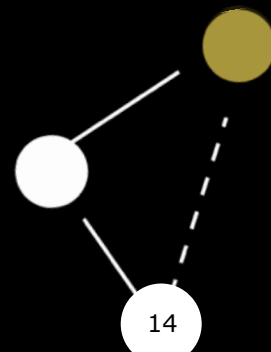
Az értékelés alapja: a PASS-modell



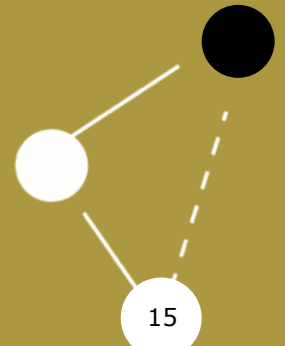
PASS-modell: súlyozás



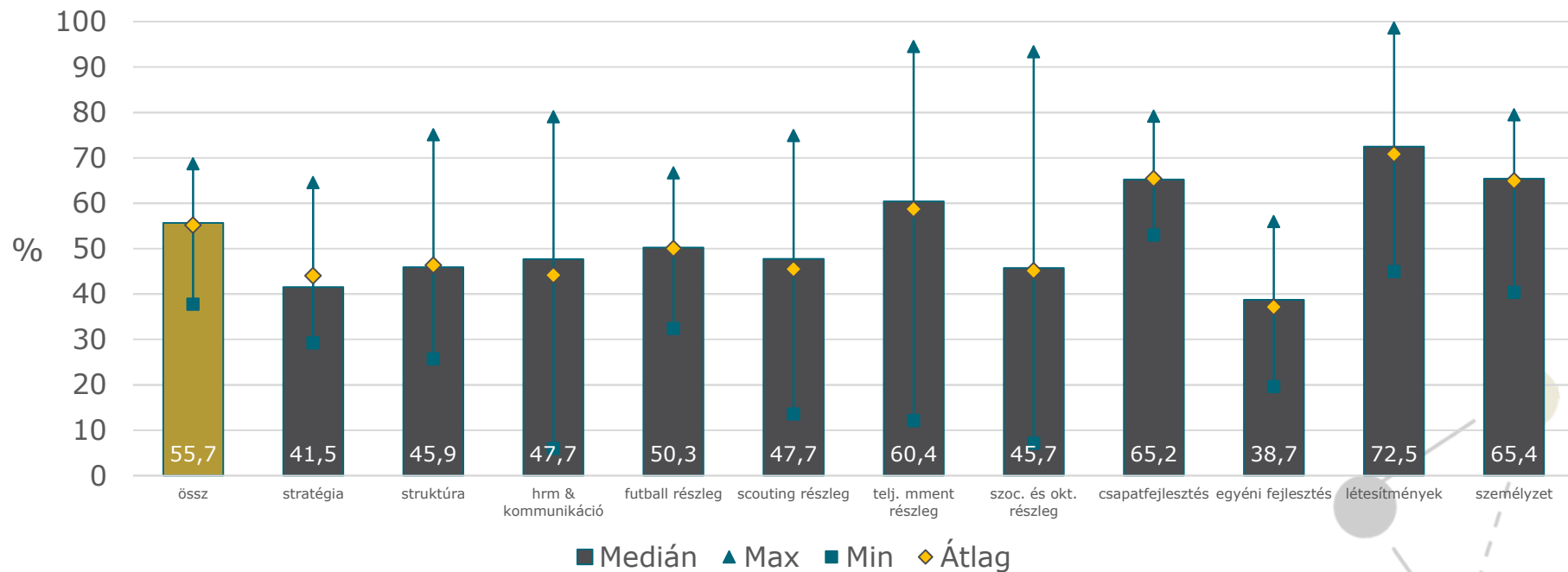
EREDMÉNYEK



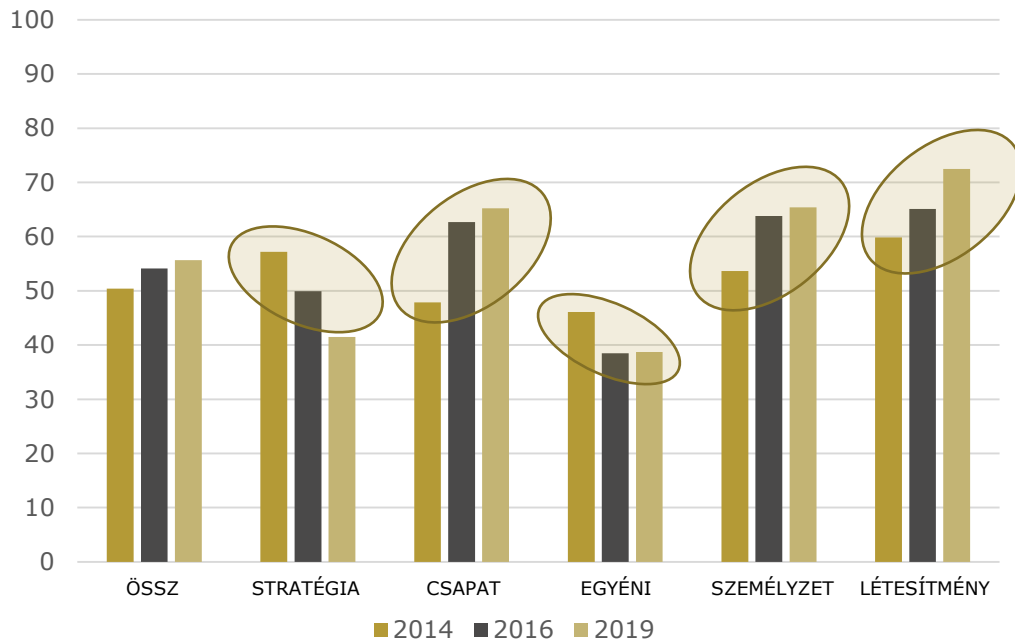
Összesített FOLYAMAT-pontszámok



Az egyes dimenziók eredményei



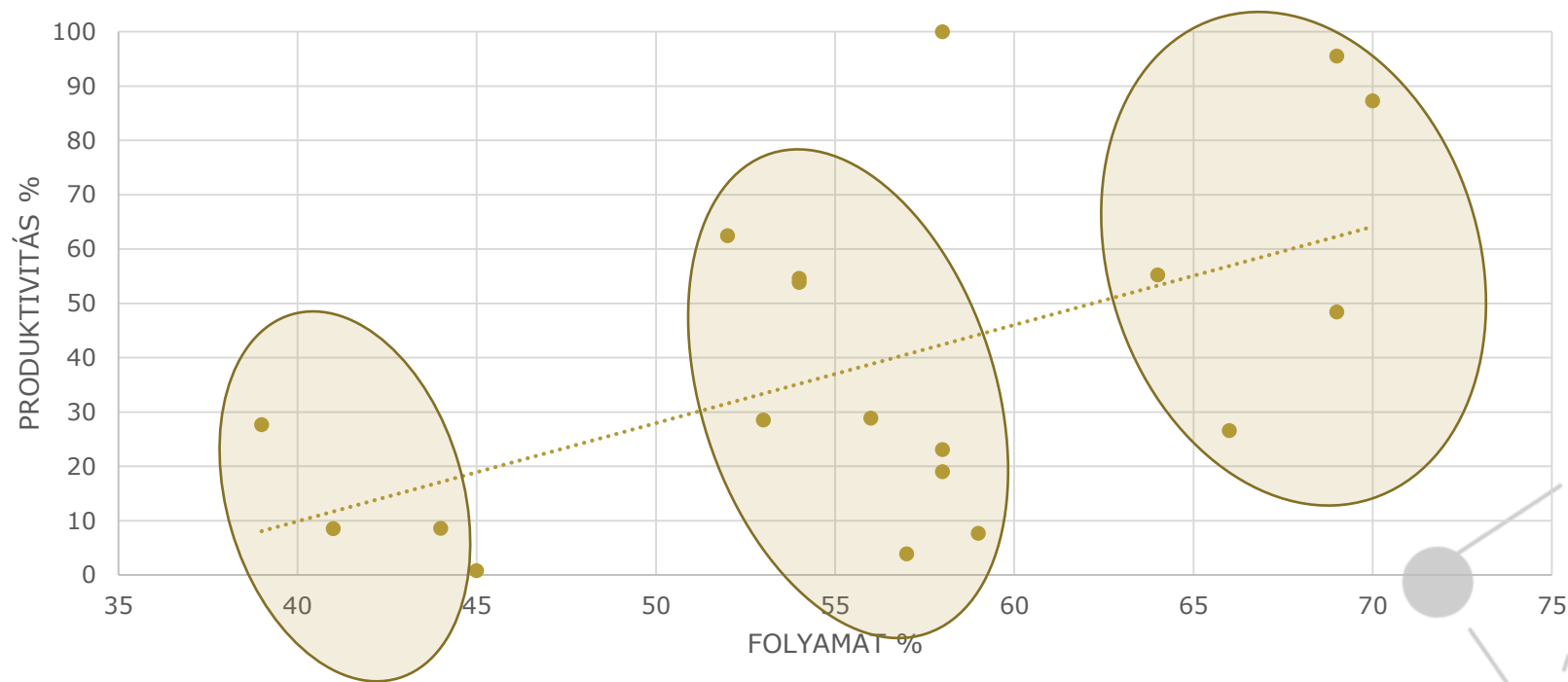
Ciklusok:1-3



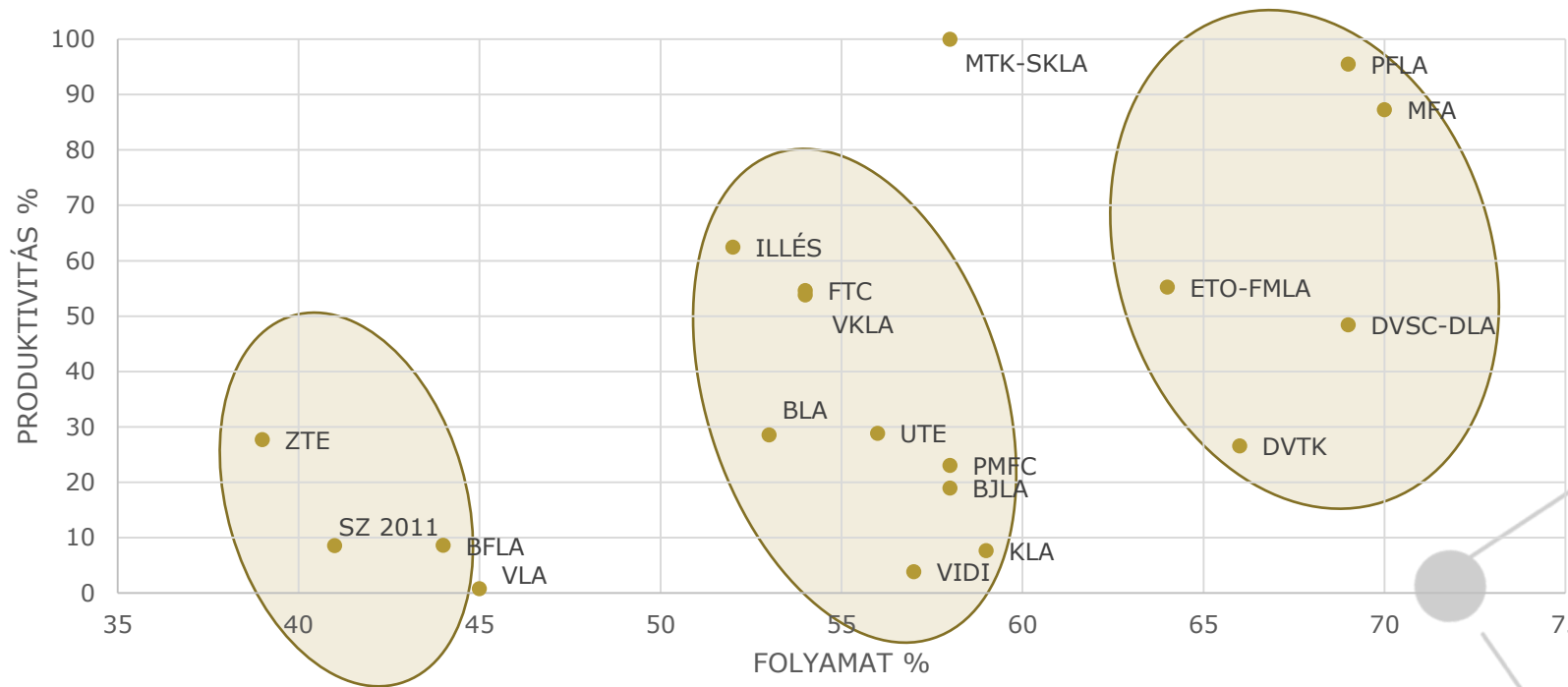
- 2014: a fókusz a dokumentumokon (formális protokollok)
- 2016: fókusz a dokumentumokon és a gyakorlati alkalmazáson
- 2019: fókusz a gyakorlati alkalmazáson és a következetességen, fenntarthatóságon

➤ Minimum standardok / a „léc” minden egyes auditívben magasabbra került!

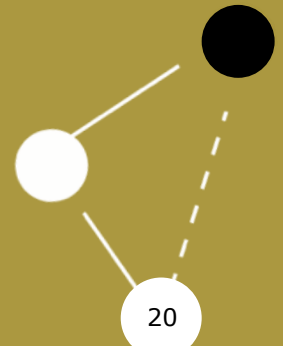
Folyamat „kontra” produktivitás



Folyamat „kontra” produktivitás



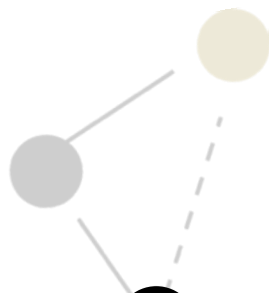
Klaszterekre bontás



A klaszterekre bontás kiszámítása

A klaszterekre bontás alapja:

- Össz-pontszám(%)
 - A double pass értékelés összeredménye (folyamat-pontszám)
 - Az MLSZ produktivitási pontszáma
- Bonus-malus pontrendszer
 - Malus-pontok (a 11 dimenzióban)
 - A produktivitásért kapott bonus-pontok (max. 3)



A klaszterekre bontás kiszámítása

KLUB X	STRATÉGIA	STRUKTÚRA	HRM & KOMM.	FUTBALL	SCOUT	TELJ. MMENT	SZOCIÁLIS/OKTATÁSI	CSAPAT-FEJLESZTÉS	EGYÉNI FEJLESZTÉS	LÉTESÍTMÉNY	STÁB	FOLYAMAT	PRODUKTIVITÁS	ÖSSZ	KLASZTER
% (*)	38	46	26	51	35	48	42	65	39	51	71	52	62,5	53	KL2
B/M	3	2	3	1	3	2	2	0	3	1	0	20	1	19	KL2

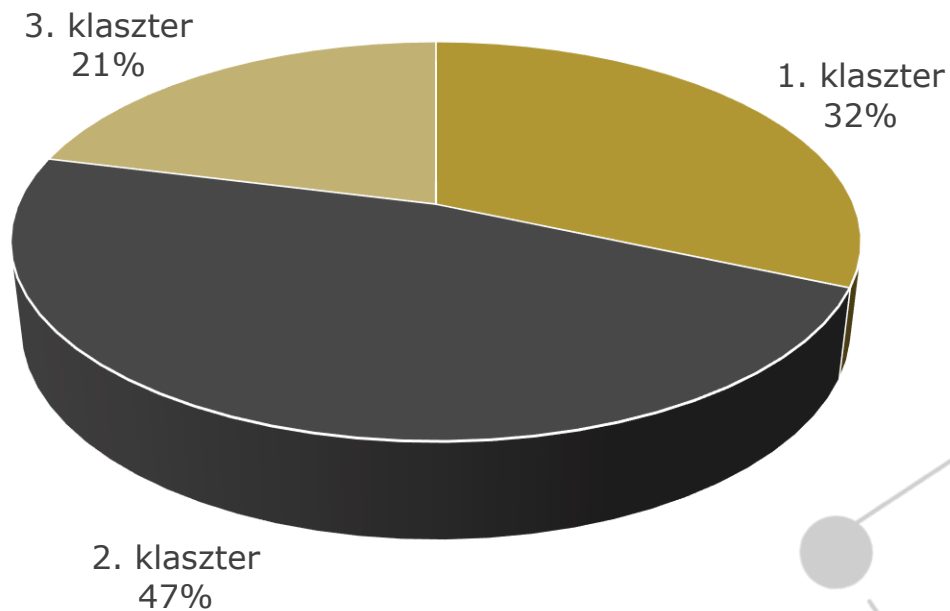
= KL2

	Összpontszám (%)	Össz bonus-malus	Malus	Pont / dimenzió	Bonus	Produktivitás
CL1	X >=60	össz <=11	- 1	y < 60	+ 3	p >= 80
CL2	X >=50	össz <=22	- 2	y < 50	+ 2	p >= 70
CL3	X >=40	össz >22	- 3	y < 40	+ 1	p >= 60

* kerekített értékek + korrigálva 1% hibahatár-értékkel

Klaszterek

	klubok száma
1. klaszter	6
2. klaszter	9
3. klaszter	4



Javaslat a klaszterekre

1. KLASZTER

- BUDAPEST HONVÉD - MAGYAR FUTBALL AKADÉMIA
- DVSC - DEBRECENI LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- DVTK - DIÓSGYŐRI LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- ETO FC GYŐR - FEHÉR MIKLÓS LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- MTK BUDAPEST - SÁNDOR KÁROLY LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- PUSKÁS AKADÉMIA

ÖSSZPONTSZÁM $\geq 60\%$

BONUS/MALUS: MAX. 11

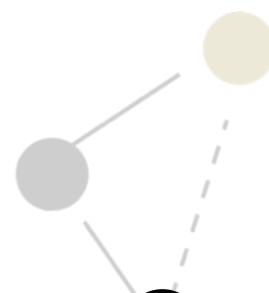
Javaslat a klaszterekre

2. KLASZTER

ÖSSZPONTSZÁM $\geq 50\%$

BONUS/MALUS: MAX. 22

- BÉKÉSCSABA 1912 ELŐRE - BÉKÉSCSABA LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- FERENCVÁROSI TORNA CLUB
- KECSKEMÉTI LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- MOL VIDI FC
- NYÍREGYHÁZA SPARTACUS - BOZSIK JÓZSEF LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- PMFC - PÉCSI LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- SZOMBATHELYI HALADÁS - ILLÉS AKADÉMIA
- UTE LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- VASAS KUBALA AKADÉMIA



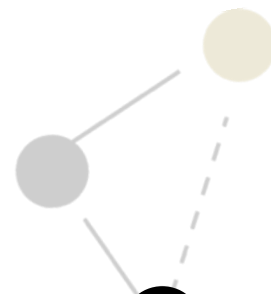
Javaslat a klaszterekre

3. KLASZTER

ÖSSZPONTSZÁM <50%

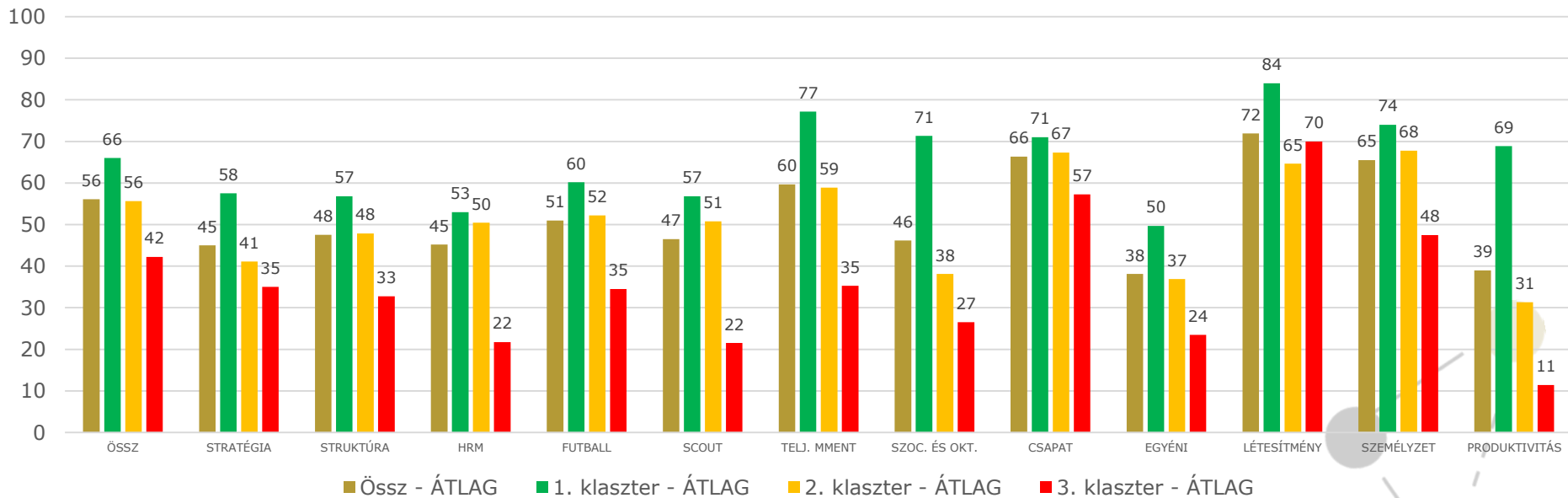
BONUS/MALUS: >22

- KAPOSVÁRI RÁKÓCZI - BENE FERENC LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- SZEGED 2011 - GROSICS AKADÉMIA
- VÁRDA LABDARÚGÓ AKADÉMIA
- ZTE - SZŐCS JÁNOS LABDARÚGÓ AKADÉMIA



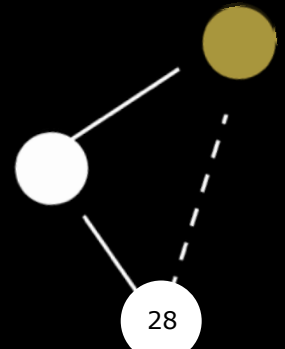
Az egyes klaszterek átlagpontjai

A klaszterek átlagpontjai



FEJEZETRŐL FEJEZETRE

EREDMÉNYEK ÉS KONKLÚZIÓ

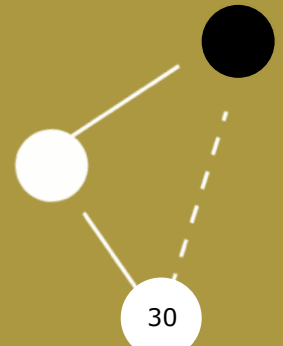


Az értékelés alapja: a PASS-modell



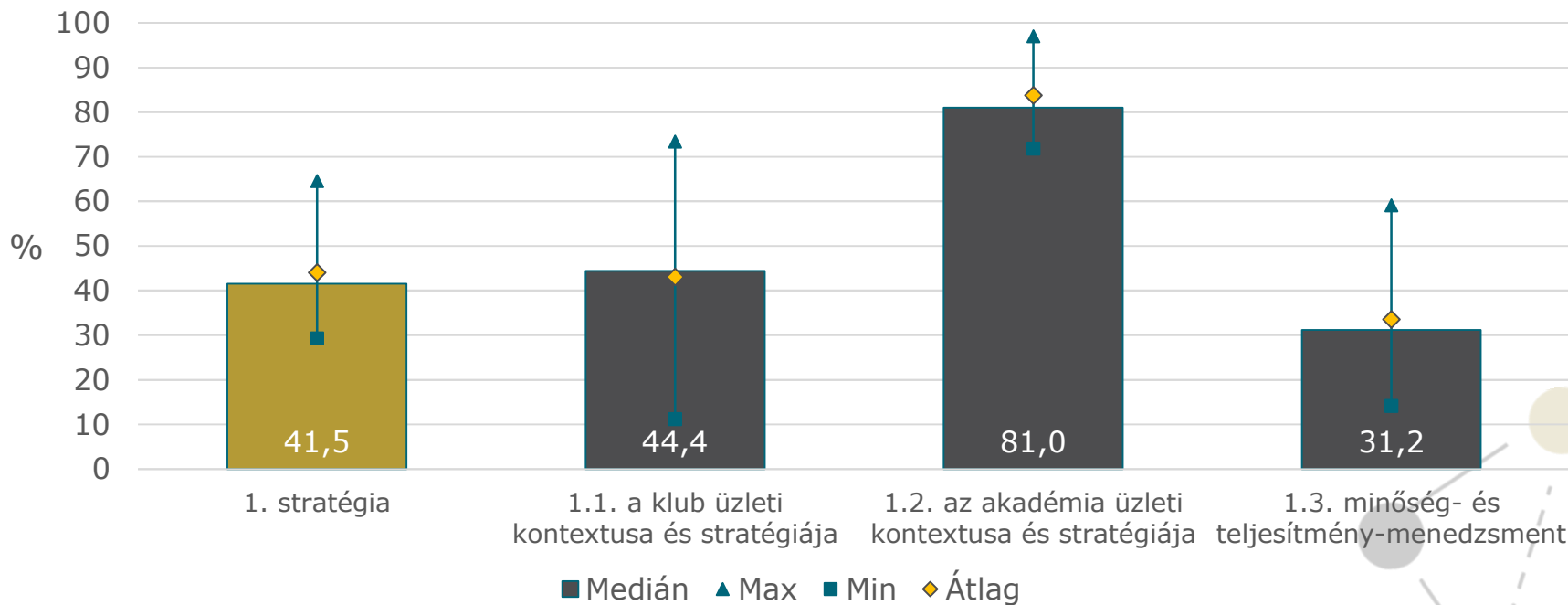
Stratégia

Eredmények



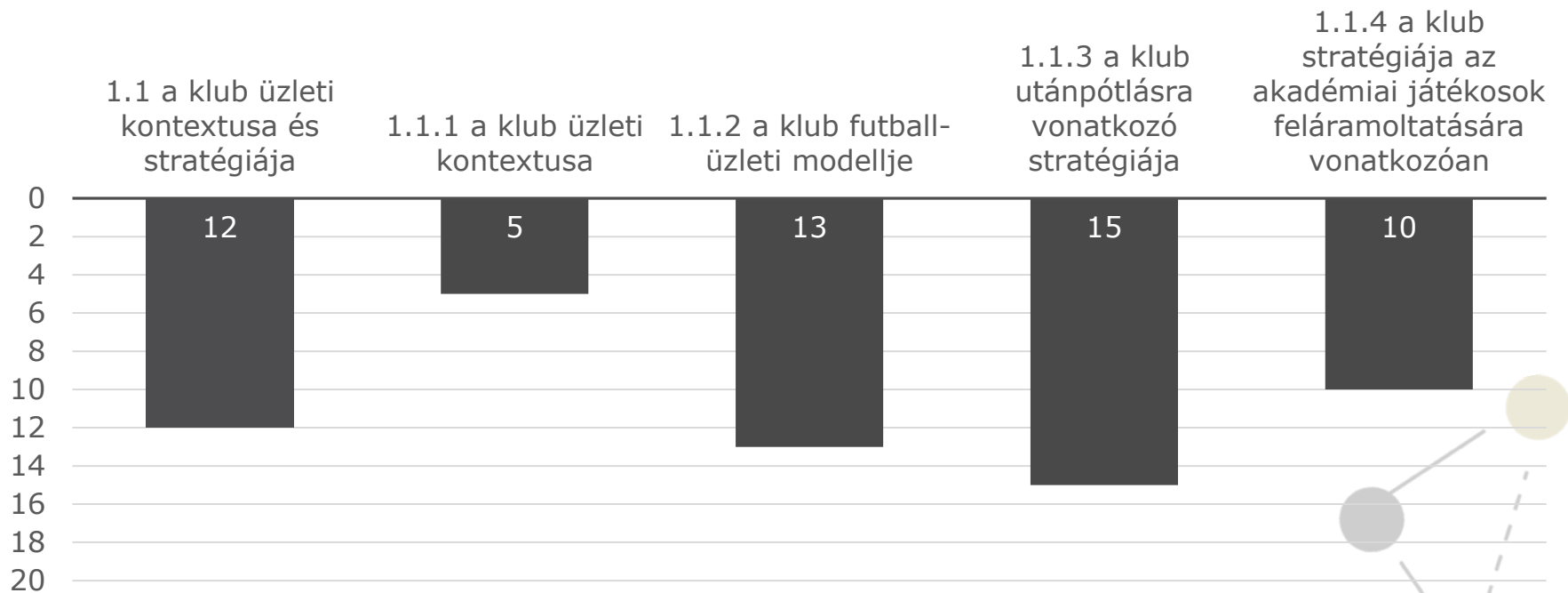
Stratégia

Részpontszámok



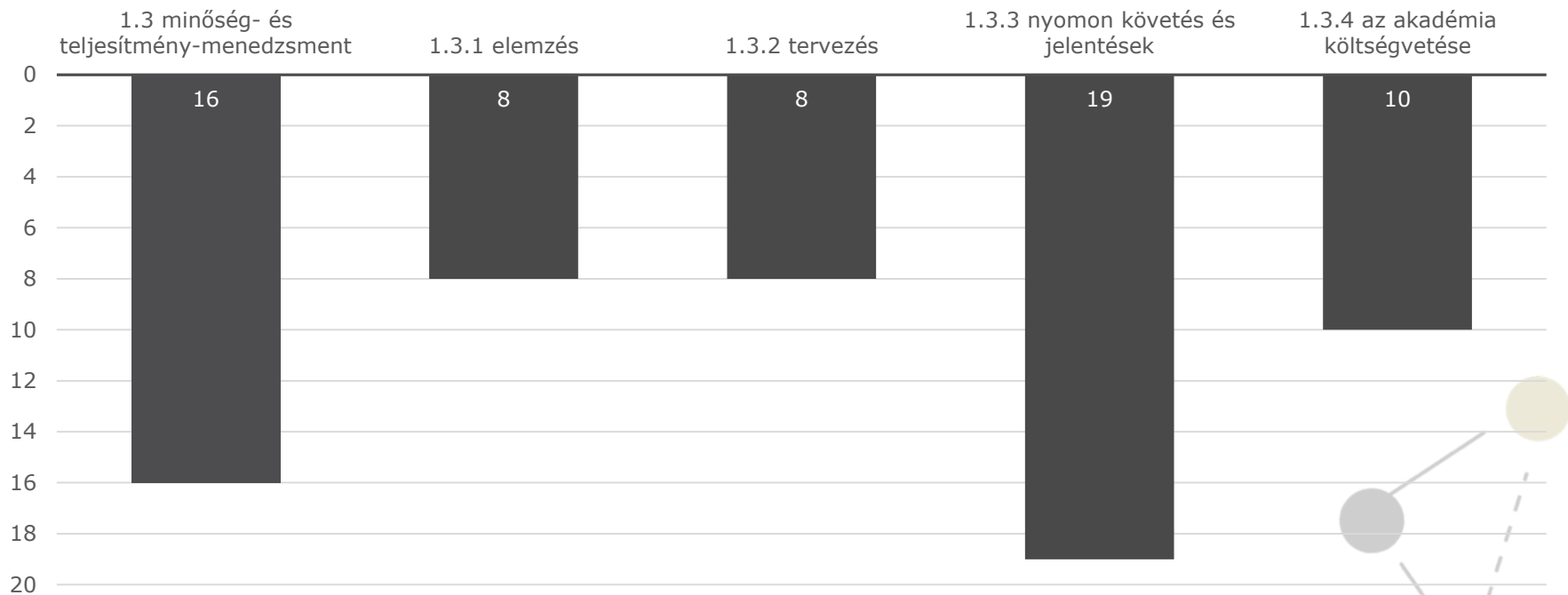
Stratégia

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (1.1.)



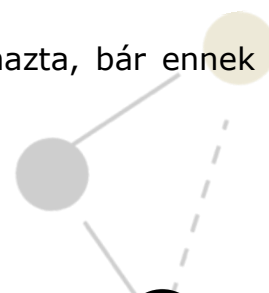
Stratégia

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (1.3.)



Stratégia Konklúzió

- Az üzleti kontextus és stratégia megfogalmazása és alkalmazása az akadémiák szintjén magasabb fejlettségi állapotot mutat, mint a klubok szintjén.
- Az akadémiák többsége megfogalmazta saját küldetését és jövőképét. A klubok többsége beazonosította kulcsfontosságú érintettjeit, és a számukra nyújtandó értékkínálat alapjait.
- A korábbi auditok egyértelmű hozadéka, hogy a legtöbb akadémia tisztában van működésének alappilléreivel, a kritikus sikertényezőkkel. Ugyanakkor a klubok szintjén még mindig ritka a formális, alapos üzleti modell vagy stratégia, részben azért, mert működésük „puhább” pénzügyi bevételi forrásokon nyugszik.
- A klubok többsége még mindig nem rendelkezik világos(an megfogalmazott), a saját utánpótlására vonatkozó, többek között a célokat és elvárásokat, valamint a kölcsönös előnyöket tagláló stratégiával, Ezek kidolgozása és gyakorlati alkalmazása még várat magára, ezen a téren nem tapasztalható számottevő előrelépés az előző auditok óta.
- A játékosok feláramoltatásra vonatkozó formális stratégiáját a klubok többsége megfogalmazta, bár ennek alkalmazását hátráltatja többek között:
 - az erős eredmény-kényszer;
 - az első csapat stábjának gyakori változ(tat)ása;
 - az egyéni karrier-tervezés hiánya az akadémia tehetségei esetében;
 - hatékony integrációs stratégiák alkalmazásának hiánya.

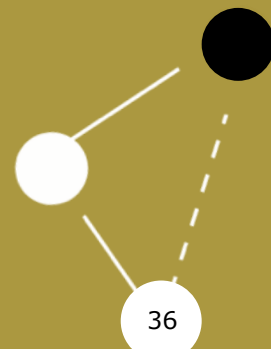


Stratégia Konklúzió

- A klubok eltérő módon vélekednek saját második (tartalék) csapatuk szerepéről és jelentőségéről (a feláramoltatás folyamatában).
- Konkrét kölcsönadási stratégia jellemzően nem áll rendelkezésre, így azokat a klubok még nem alkalmazzák hatékonyan. E terület kiemelkedő mértékben támaszkodik informális személyes kapcsolatokra. A kölcsönadott játékosok egyéni teljesítményének szisztematikus követése – objektív mutatók mentén – nem megoldott.
- A hosszú távú stratégiai tervezés, valamint a hosszú és rövid távú teljesítménycélok nyomon követése és jelentései továbbra is fejlesztendő területként azonosítható be, a legelső audit év (2013.) óta. Abban az esetben, amikor egy klub meghatározta hosszú távú stratégiáját és céljait, azokra ritkán épített egy koherens rendszert azért, hogy rövid távú céljait, terveit vagy konkrét, mérhető cselekvési terveket rendelt volna a stratégiai elképzeléseihez. Ennek egyenes következménye, hogy az operatív célok monitorozása még fejlesztendő terület.
- Az akadémiáról, illetve annak működéséről kevés helyen készül rendszeres jelentés a klub vezetői számára. A folyamat fejlesztéséhez hozzájárulna, ha a részlegek vezetői rendszeres jelentéseket készítenének saját szervezeti egységeikről, miután az operatív tervezés elkészül.
- A klubok többsége nem nyújt garántált, „felülről jövő” anyagi támogatást / forrásokat saját akadémiájának – ezen a területen nincs előrelépés az előző auditok óta. Olyan példa is akad, ahol a folyamat megfordul, és az akadémia támogatja anyagilag a klubot.

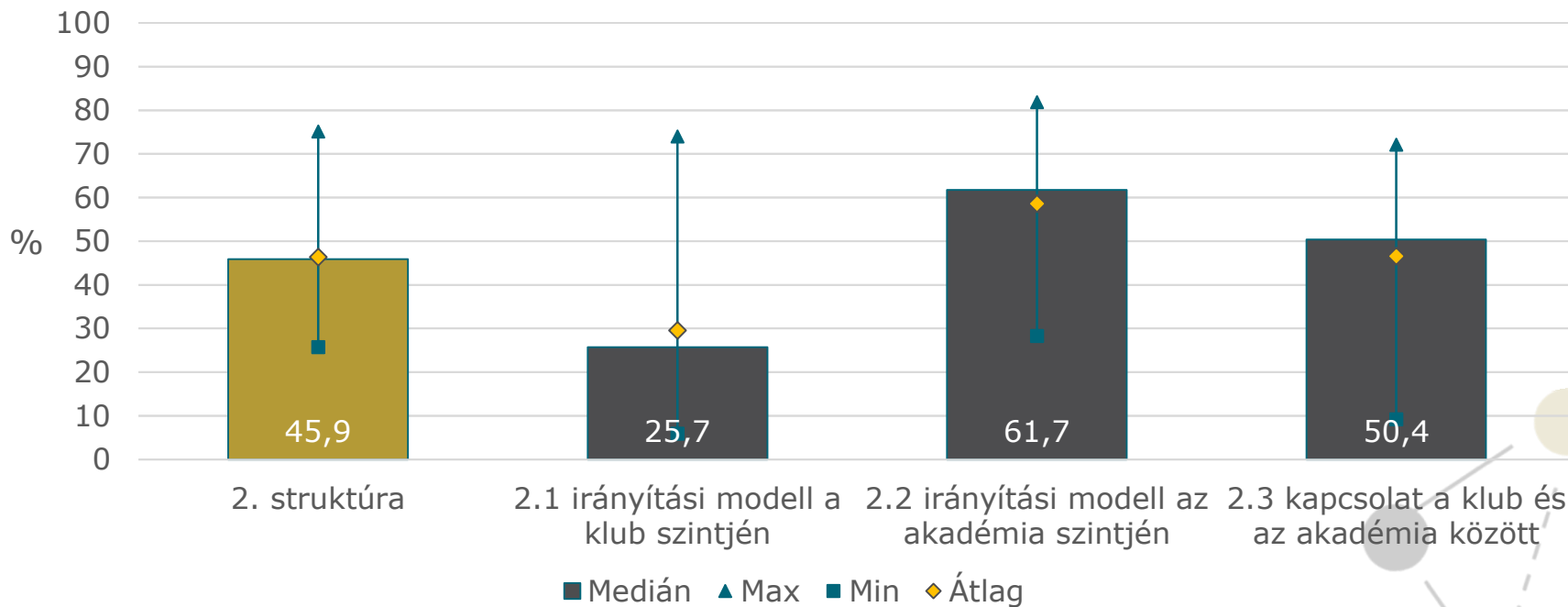
Struktúra

Eredmények



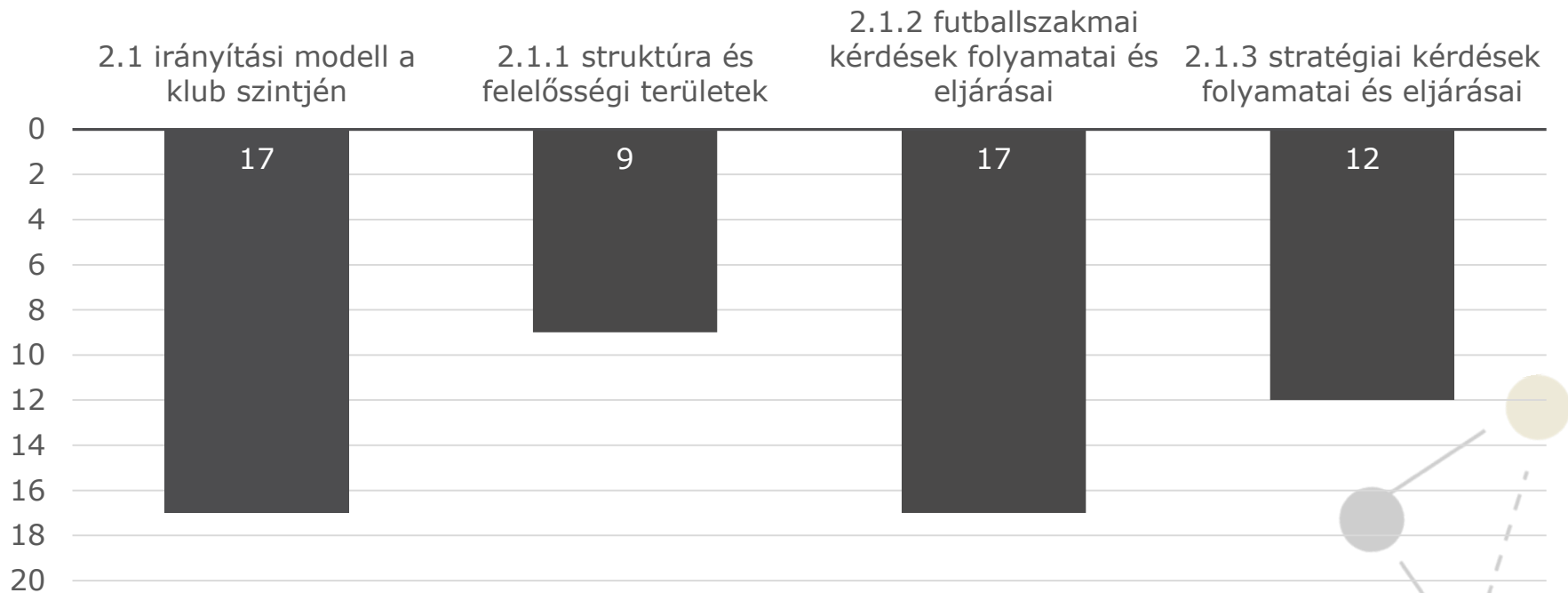
Struktúra

Részpontszámok



Struktúra

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (2.1.)



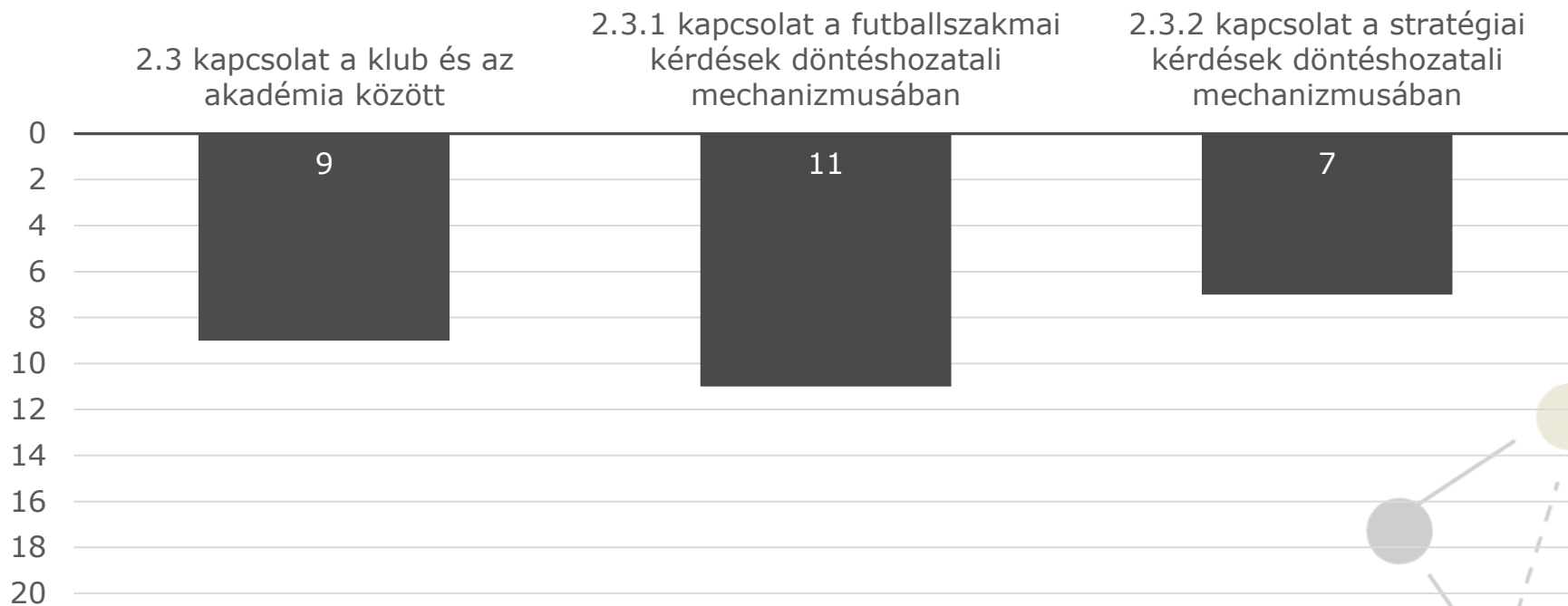
Struktúra

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (2.2.)



Struktúra

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (2.3.)



Struktúra Konklúzió

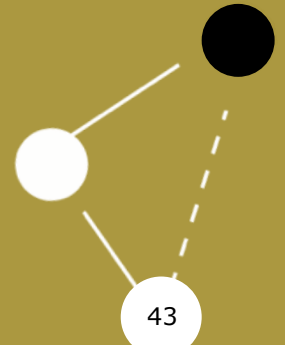
- Eltérően az első audit körben tapasztaltaktól, a klubok felénél már felállt formális igazgatótanács. A stratégiai döntések ugyanakkor még mindig gyakran egyszemélyi döntéseként születnek, még ezekben a klubokban is. A legtöbb klubban e döntéshozók (akik gyakran maguk a tulajdonosok) az operatív működés szintjén is jelentős szerepet játszanak.
- A sportigazgató koncepciójával már az előző auditkörben és a műhelymunka-sorozat során is megismerkedhettek a klubok, egyharmaduk azonban még nem alkalmaz szakembert e pozícióban. Előrelépés ugyanakkor az, hogy a klubok egyharmadánál a sportigazgató a klubvezetőség teljes jogú tagja.
- Minden egyes klubnál meg kell határozni a klubvezetőség (és tagjainak) egyéni és kollektív feladat- és hatásköreit. Ez továbbra is egy fejlesztési terület, 2013. óta.
- A klubok valamivel több, mint felénél biztosított az, hogy az akadémia rendelkezik képvisellel a klub vezetőségében. Az akadémiavezetők nem mindig rendelkeznek valós döntéshozatali erővel, több esetben nem tudják hatékonyan befolyásolni a (klub szintű) stratégiai döntéshozatali folyamatokat.
- A klubok fele állított fel szakmai testületet, e tudatos lépést a korábbi auditok kedvezően befolyásolták és ösztönözték. E testületek működése és valós döntéshozatali ereje a futball-szakmai folyamatokban (pl. futball-filozófia, kerettervezés, feláramoltatás) tovább erősítendő. A szakmai testületek gyakran nem tudják betölteni szerepüket abban, hogy megalapozzák és erősítsék a klub és az akadémia közötti szakmai kapcsolatot.
- Azokon a helyeken, ahol felállt a szakmai testület, az akadémia képvisellete biztosított benne.

Struktúra Konklúzió

- Nincsen jellemző „sablon” arra, hogy a sportszervezetek milyen szervezeti felépítettség mentén működnek. Némely esetben az akadémia a klub szerves része (szervezeti egysége), más helyeken két teljesen különálló szervezetként (jogi személyként) léteznek. A szervezeti együttműködés szintjei eltérők.
- Az első csapatok vezetőedzői továbbra is ritkán tartanak fenn rendszeres kapcsolatot az akadémiával (az akadémia szakmai stábjával), az ő bevonásuk az akadémia futball-szakmai kérdéseibe és tevékenységébe egy fontos előrelépés lenne a klub és az akadémia közötti kapcsolat erősítésének folyamatában.
- A legtöbb akadémián az akadémia szakmai igazgatója erősebb profillal rendelkezik. Az akadémiavezetői profilhoz tartozó menedzsment-kompetenciák is magasabb szintet képviselnek, mint az előző auditkörökben, a terület folyamatos fejlesztése indokolt.
- A formális értekezleti struktúrát javasolt kiterjeszteni és alkalmazni valamennyi menedzsment-testület esetében.
- Világos előrelépés a legelső auditkörhöz képest, hogy egyfajta szervezeti és működési szabályzat (amely kulcsfontosságú döntéshozatali folyamatok belső szabályait, szabályozását és a szervezet felépítésére vonatkozó információkat tartalmazza) már az akadémiák kétharmadánál rendelkezésre áll.
- Az akadémia(vezetőség) integrációja / képviselete a klub struktúrájában még korlátos: a klubok valamivel több, mint felénél rendelkezik az akadémia formális képviselettel a klub döntéshozatali folyamataiban. Ez a stratégiai és a futballszakmai döntésekre / kérdésekre egyaránt vonatkozik.

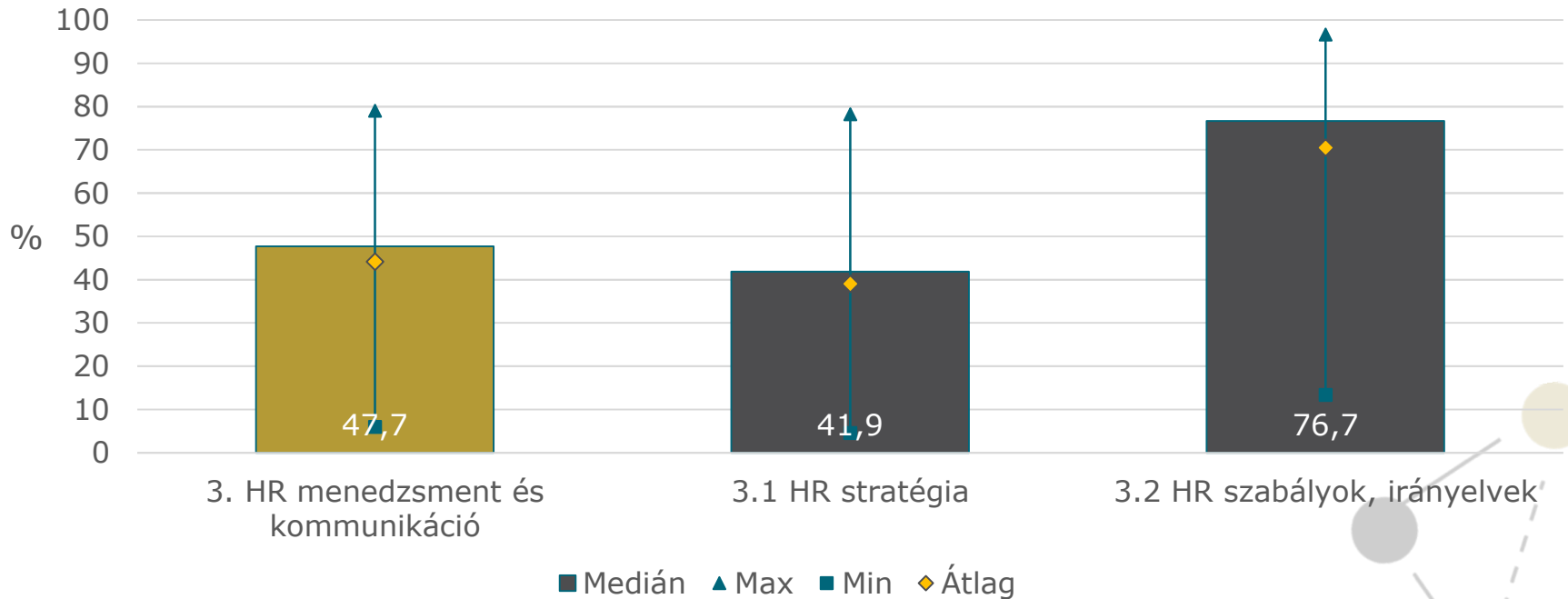
HR menedzsment és kommunikáció

Eredmények



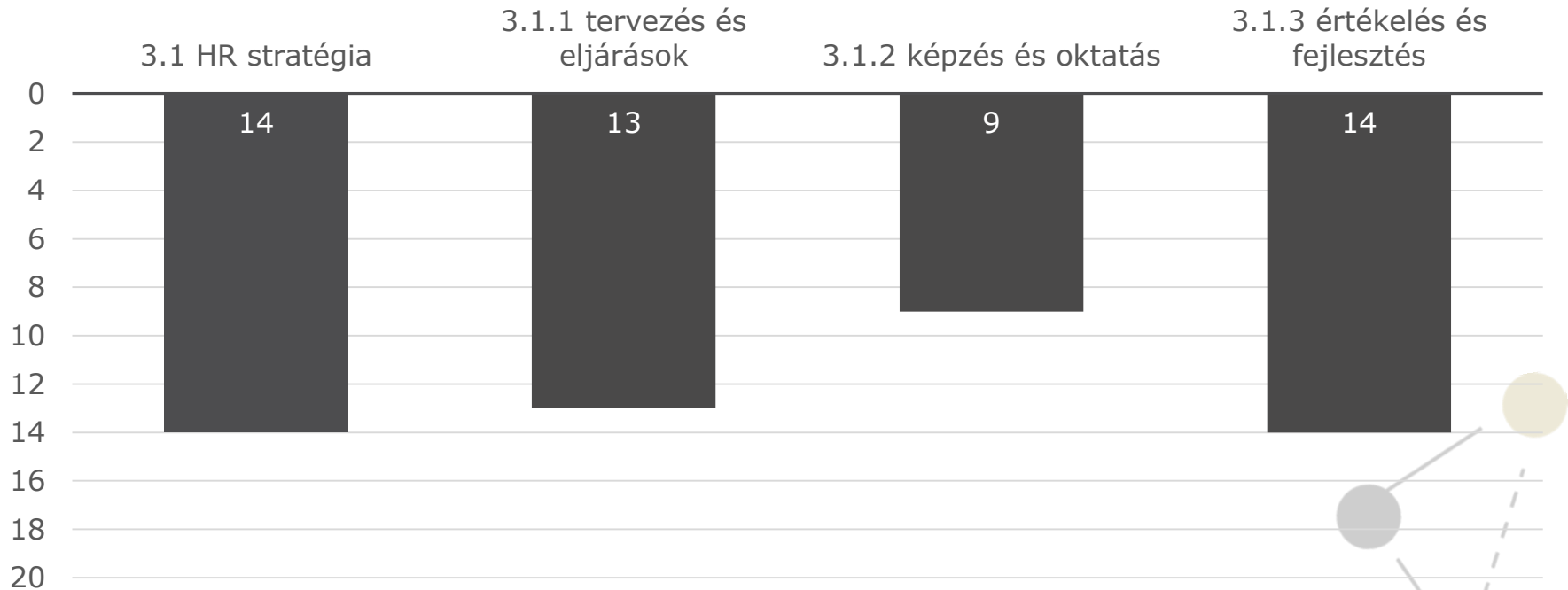
HR menedzsment és kommunikáció

Részpontoszámok



HR menedzsment és kommunikáció

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (3.1.)



HR menedzsment és kommunikáció

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (3.2.)



HR menedzsment és kommunikáció

Konklúzió

- Az akadémiák többsége nem követ / alkalmaz átfogó HR-stratégiát. Ez összhangban áll azzal, hogy számos esetben nem világos, hogy a HR-folyamatoknak ki a felelős vezetője (HR-menedzsere) a sportszervezeteknél.
- Valamivel több, mint az akadémiák fele szabályozta formálisan az alapvető HR-folyamatait (toborzás és kiválasztás, bevezetés és elbocsátás).
- Majdnem valamennyi akadémia rendelkezik valamilyen etikai kódex-szel, amelyben a stábtaggal, játékosokkal, szülőkkel szembeni elvárásokat, viselkedési standard-okat rögzíti.
- Az akadémiák döntő többségénél az is világos, hogy egy új stábtag toborzása esetén milyen profillal rendelkező munkatársakat keres. Az akadémiák mindemellett többnyire informális toborzási csatornákat használnak az új munkatársak felkutatásának folyamatában.
- A legtöbb akadémia készített kézikönyvet, ezeket indokolt további részletekkel teljesebbé tenni, és az akadémiai teljesítményterv (mint központi alapidokumentum) részévé tenni. E dokumentumok tartalmi elemeit (profilok, felelősségi és hatáskörök, az egyéni értékelések protokollja, stb.) hatékony (belső) kommunikáció révén az akadémia teljes személyzetével meg kell ismertetni.
- A 2013-as első felmérés óta az akadémiák több figyelmet fordítanak a stábtagok (belső) képzésére, bár ez még továbbra is egy fejlesztendő terület. A belső képzéssel, program szinten, kevesebb, mint az akadémiák fele foglalkozik szisztematikusan. Hosszabb külföldi tanulmányutakon való részvétel, vagy határon kívülről érkező szakemberek meghívása és aktív részvétele a stáb képzésében egy fontos lépés lehetne a kívánt előre lépésben.

HR menedzsment és kommunikáció

Konklúzió

- Mind a stáb képzésében, mind az új stábtagek toborzásában vannak jó példák arra, hogy egy-egy akadémia hatékonyan együttműködik partnercsapataival, alközpontjaival, a környező grassroots klubokkal. E „jó gyakorlatok” széles körű követése indokolt.
- Optimális személyzeti modellt jellemzően nem készítettek az akadémikák, formális pótlási tervek sem állnak rendelkezésre az esetek döntő többségében.
- Előrelépés az előző auditkörök óta, hogy a legtöbb akadémia valamivel nagyobb figyelmet fordít a belső és külső kommunikációjára, az annak háttereként szolgáló rendszerekre. Teszik ezt azzal a céllal, hogy az érintetteket megfelelően tájékoztassák.
- Az edzői szerződések időtartama továbbra is kihívás elé állítja a sportszervezeteket: az egyéves szerződések nem szolgálják a fenntarthatóságot.
- Az auditok 2013-as kezdete óta fejlődés mutatkozik abban, hogy az akadémikák felénél rendszeresen értékelik a stáb teljesítményét. Ez a gyakorlat eltérő képet mutat az egyes szervezeteknél, mind formájában, mind az értékelés tartalmi elemeinek, meghatározott kritériumainak vonatkozásában.
- Az akadémikák egyharmada szervez következetesen éves teljesítmény-értékelő interjúkat a stáb tagjaival.
- Dokumentált teljesítmény-értékelő megbeszéléseket – amely potenciális alapját jelenthetné a stábtagek egyéni karriertervezésének és fejlesztési terveinek elkészítéséhez – az akadémikák 15%-a szervez. Ez összhangban áll azzal, hogy a stábtagek számára készítendő egyéni fejlesztési tervek terén további előrelépés szükséges. A terület jelentőségét ismerik és elismerik az akadémikák, de egyéni karrier utakat ritkán készítenek a stábtagek számára.

Az értékelés alapja: a PASS-modell

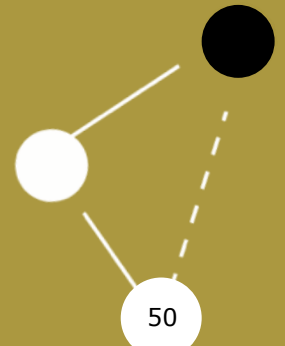


A double pass felmérése / adatai

Az MLSZ felmérése / adatai

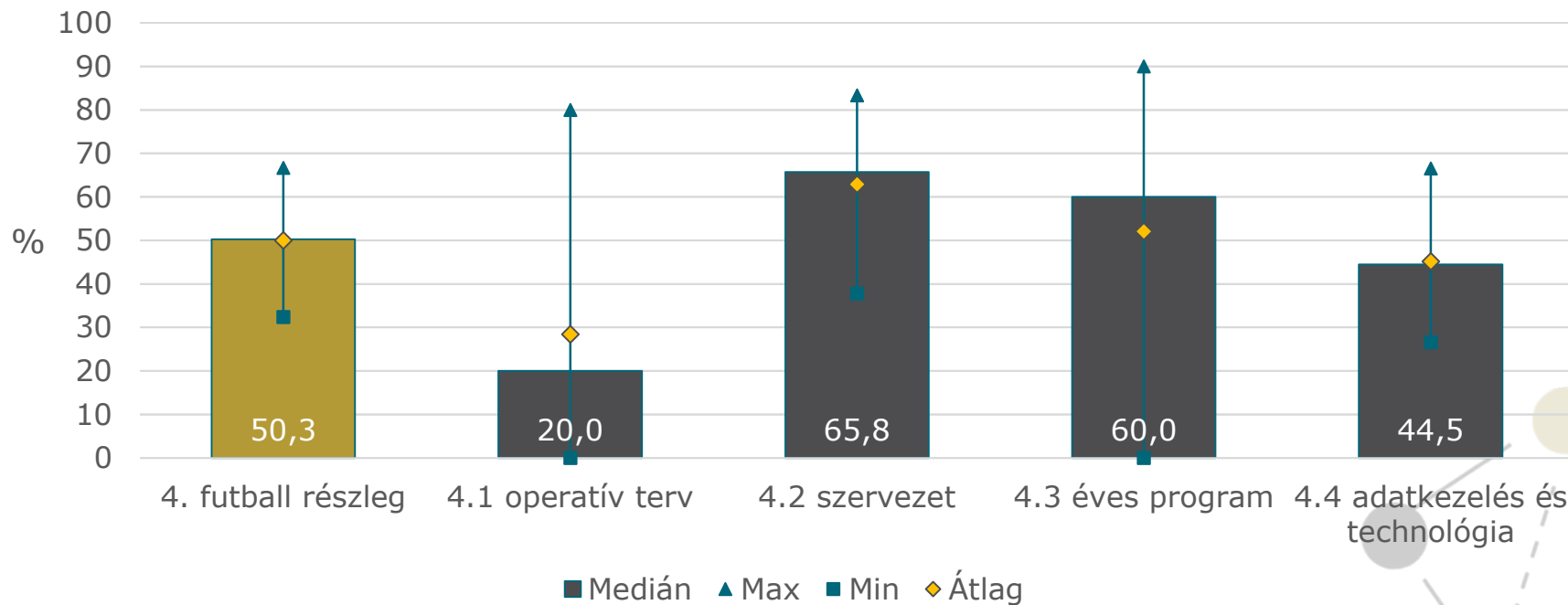
Futball részleg

Eredmények



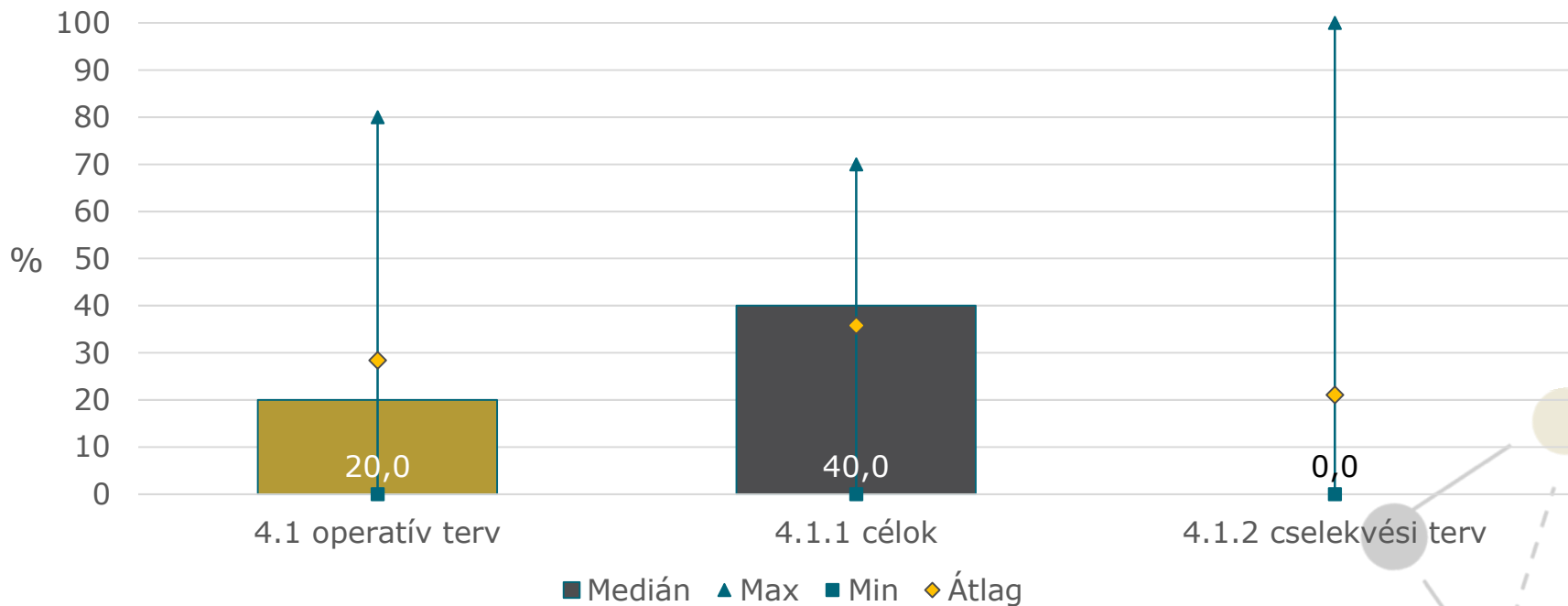
Futball részleg

Részpontszámok



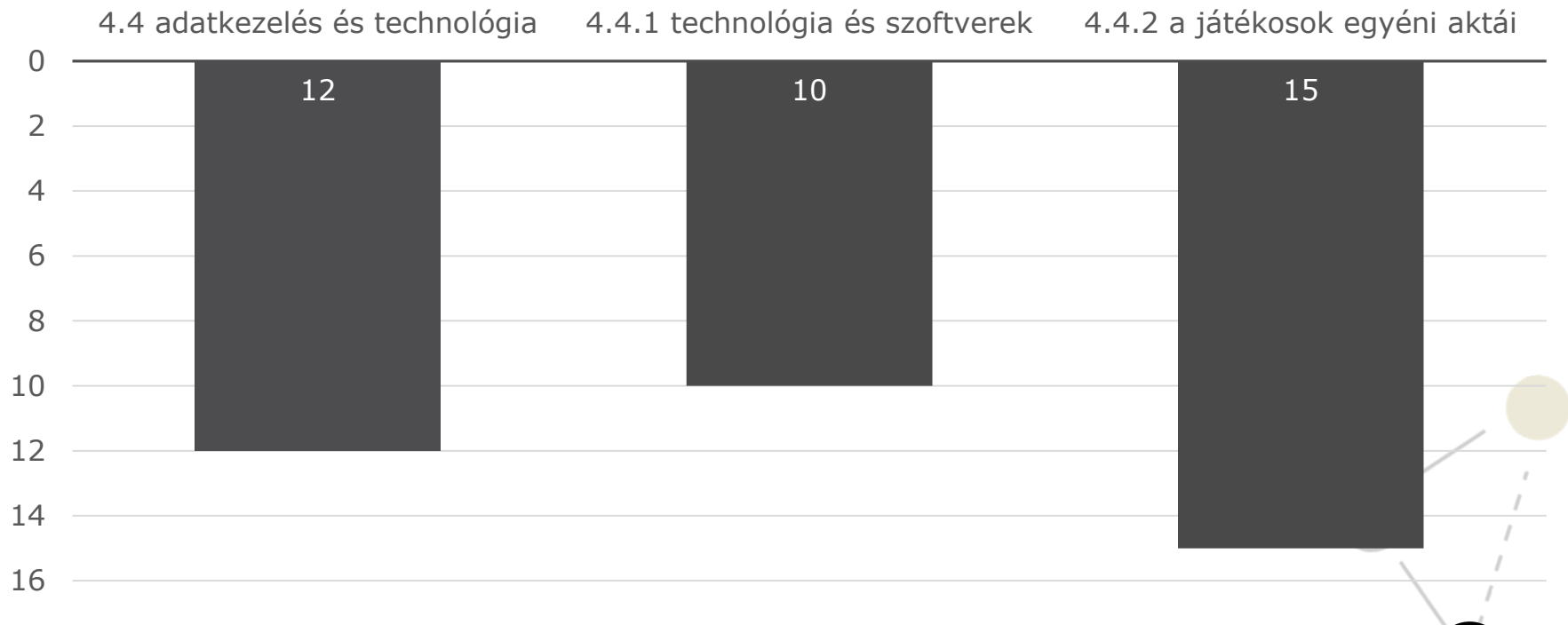
Futball részleg

Részpontszámok (4.1.)



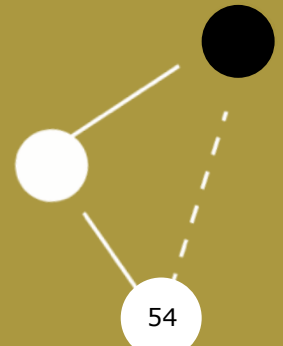
Futball részleg

Klubok száma 50% alatti pontértékkal (4.4.)



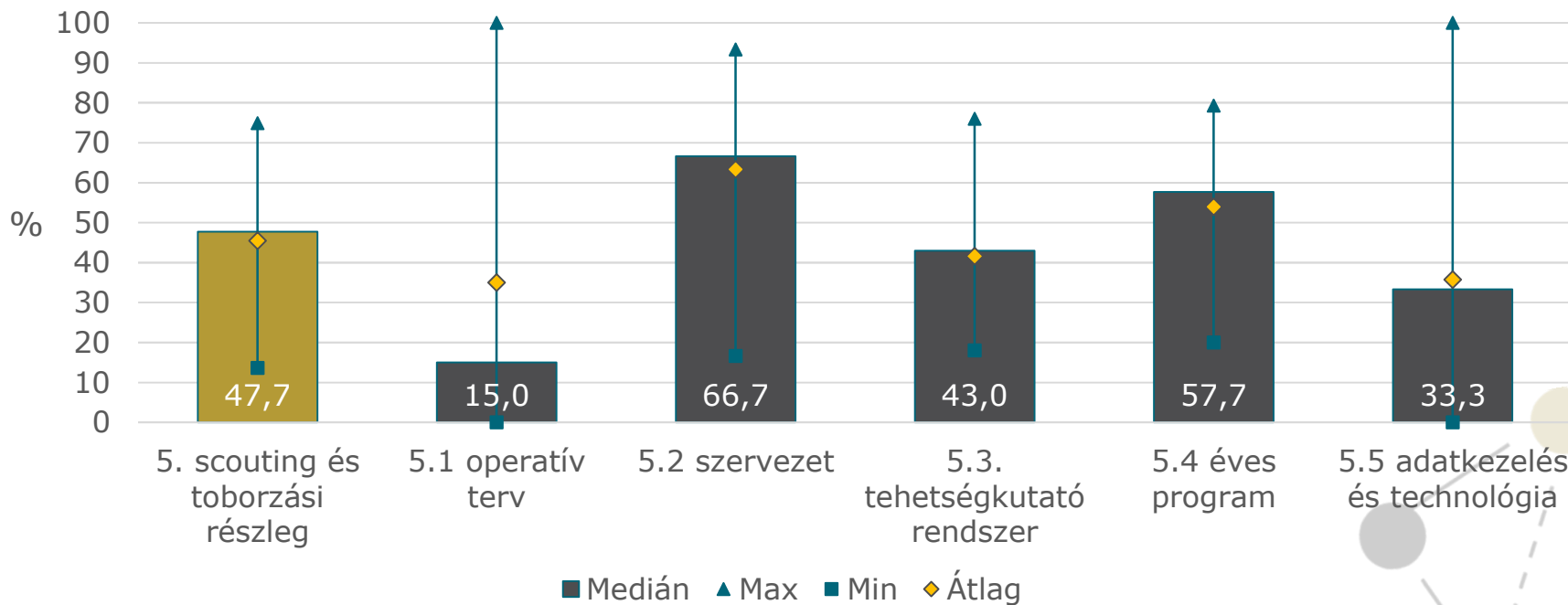
Scouting és toborzási részleg

Eredmények



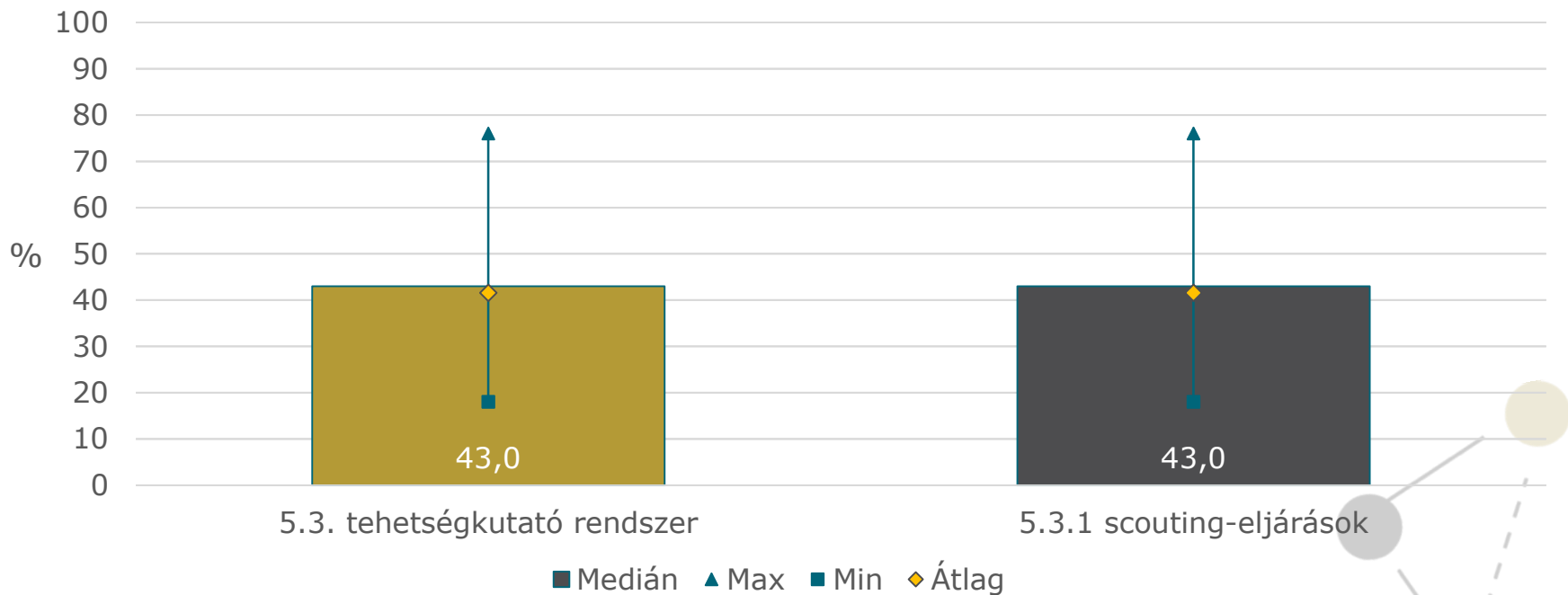
Scouting és toborzási részleg

Részpontoszámok



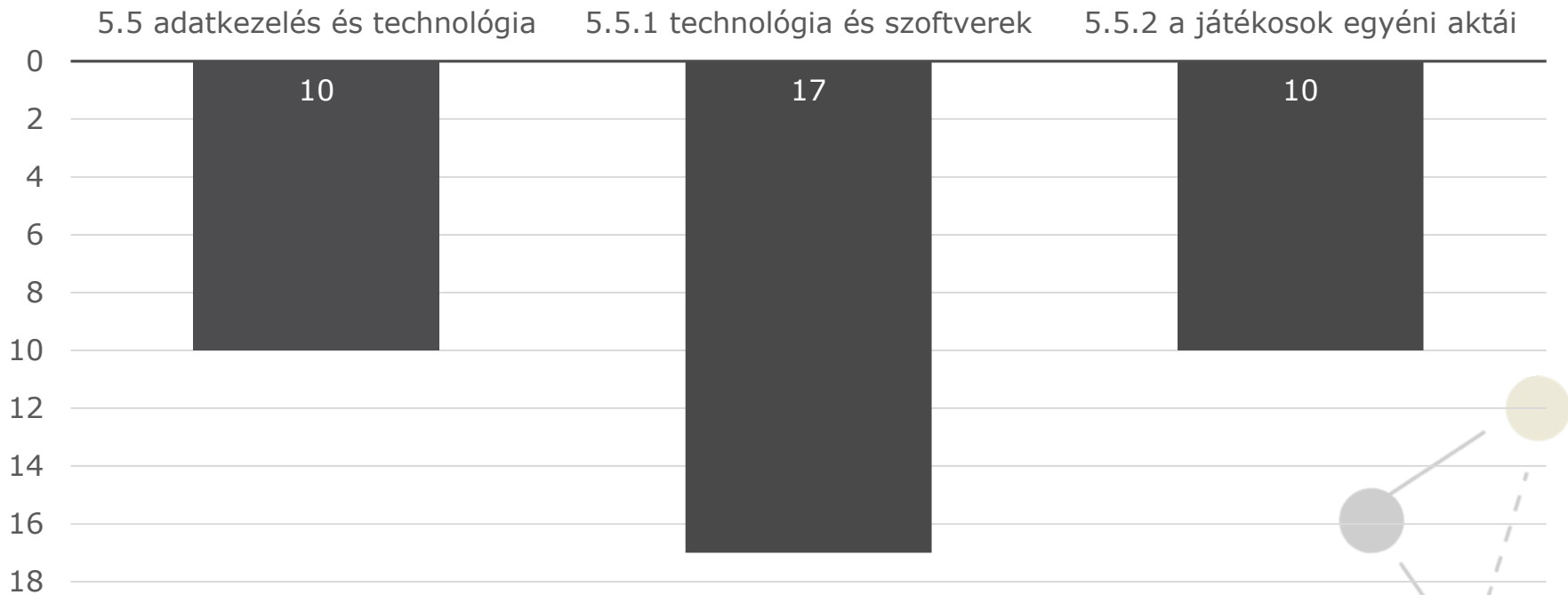
Scouting és toborzási részleg

Részpontszámok (5.3.)



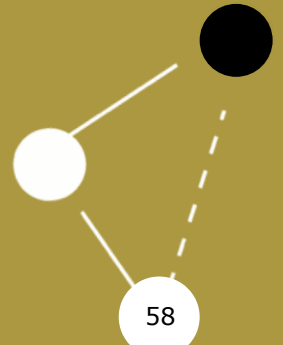
Scouting és toborzási részleg

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (5.5.)

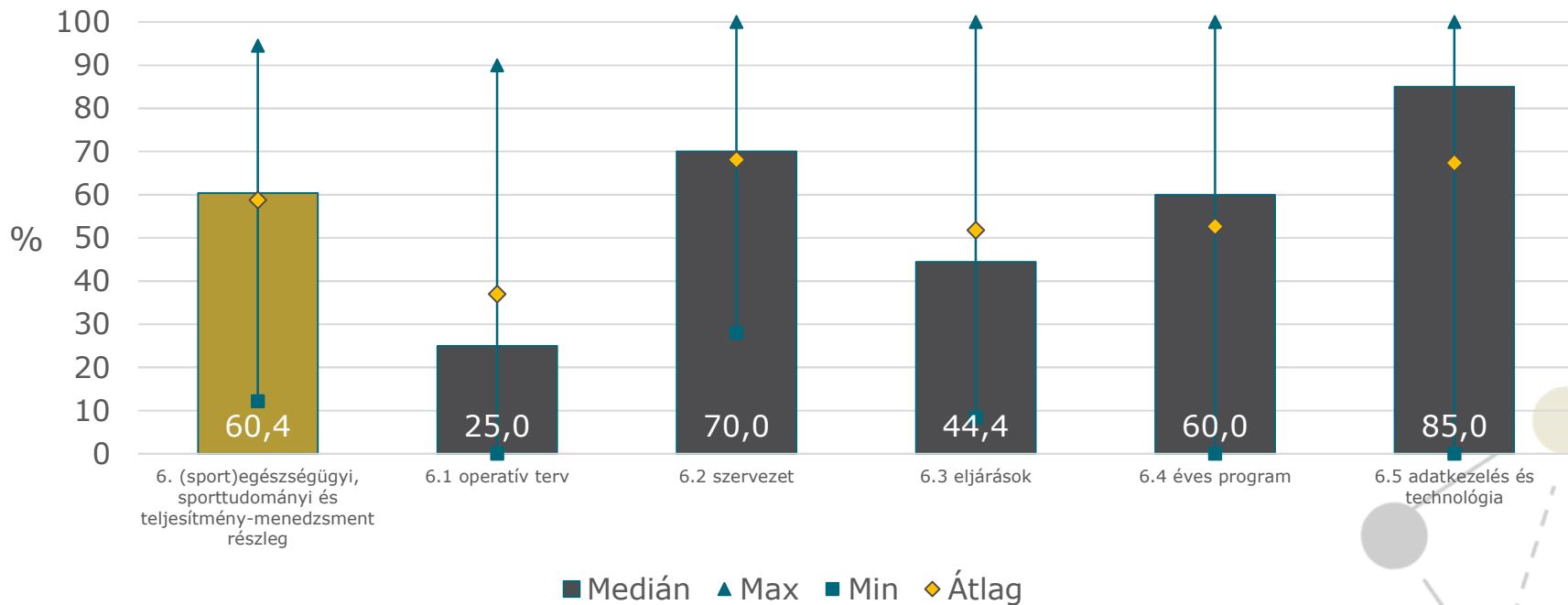


(Sport)egészségügyi, sporttudományi és teljesítmény- menedzsment részleg

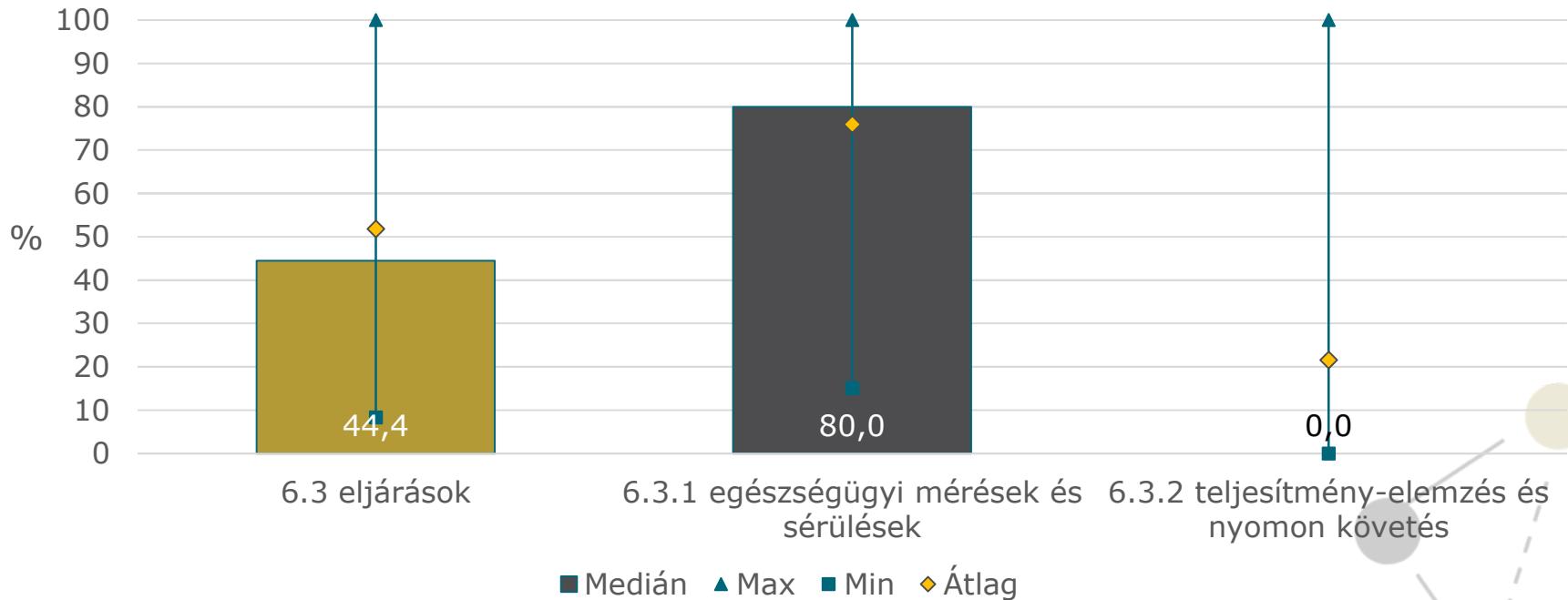
Eredmények



(Sport)egészségügyi, sporttudományi és teljesítmény- menedzsment részleg Részpontoszámok



(Sport)egészségügyi, sporttudományi és teljesítmény- menedzsment részleg Részpontoszámok (6.3.)

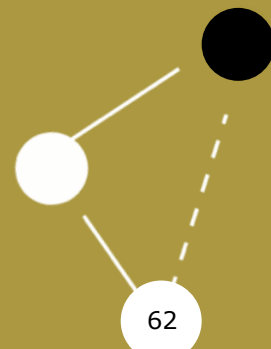


(Sport)egészségügyi, sporttudományi és teljesítmény- menedzsment részleg Klubok száma 50% alatti pontértékkal (6.3.)



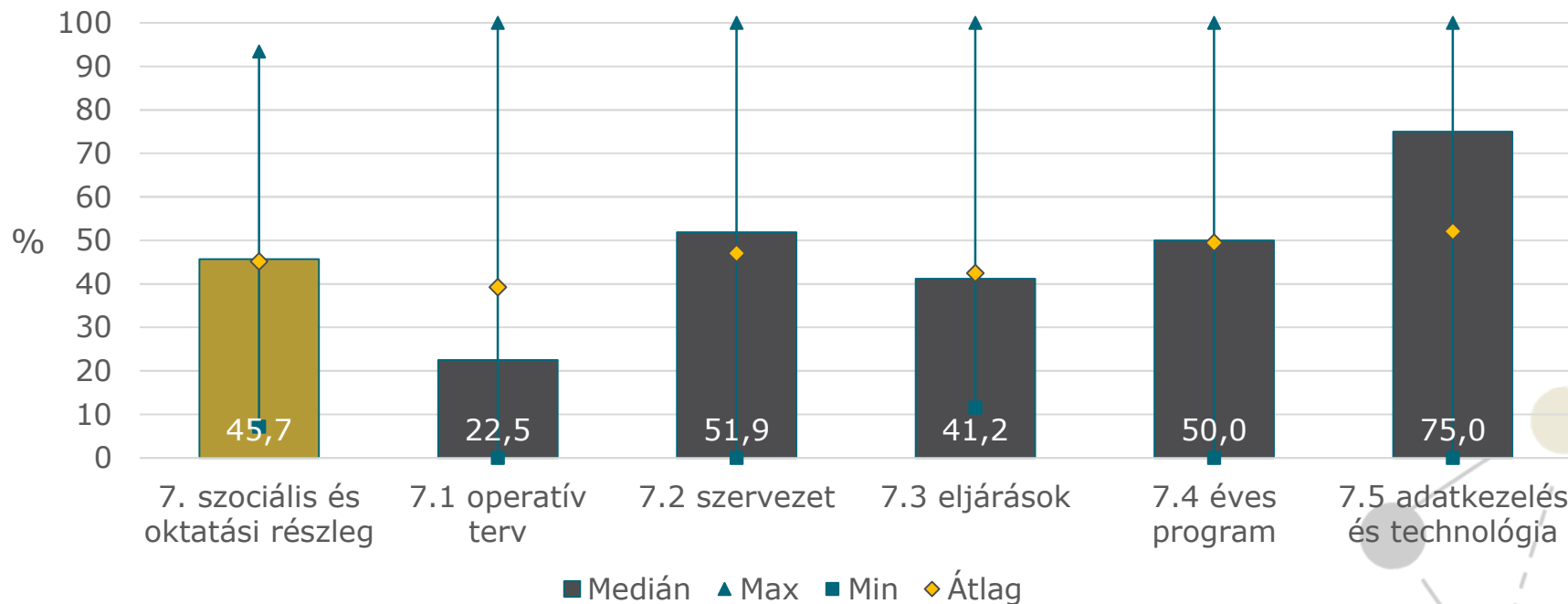
Szociális és oktatási részleg

Eredmények

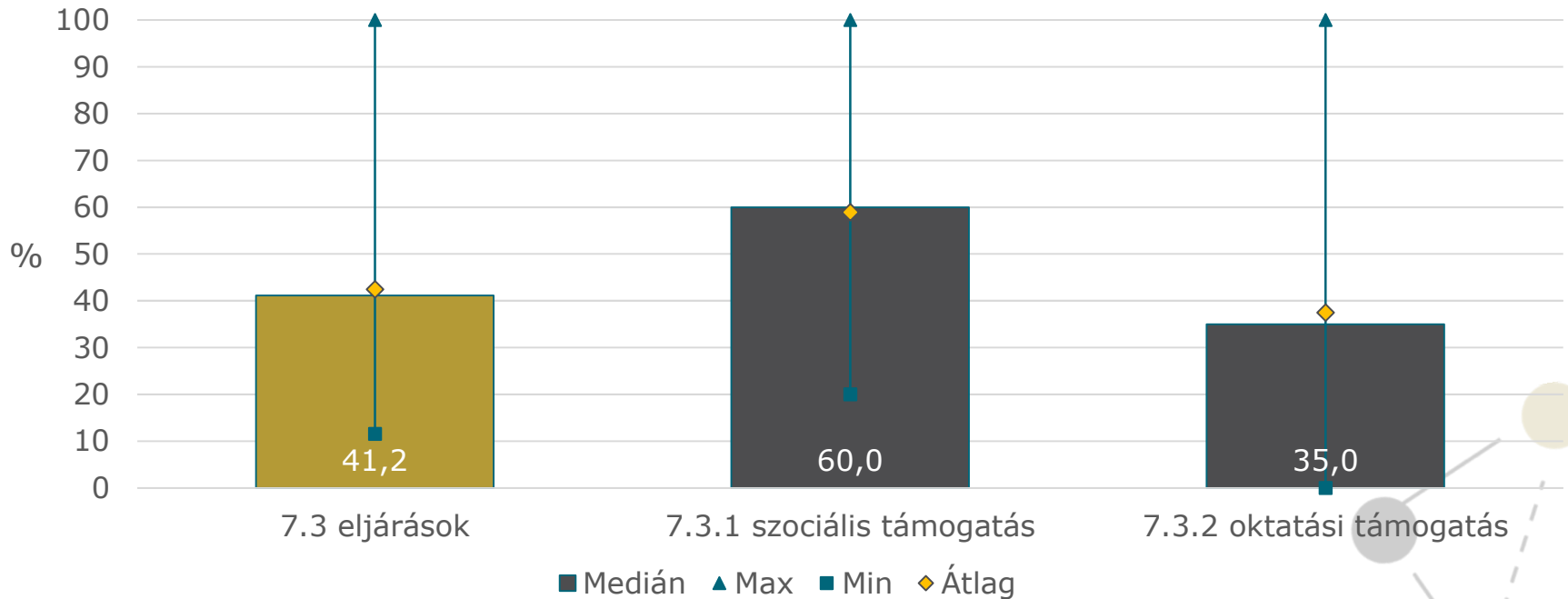


Szociális és oktatási részleg

Részpontoszámok



Szociális és oktatási részleg Részpontoszámok (7.3.)



Szociális és oktatási részleg

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (7.3.)



Működ(tet)és (részlegek): Összesített Konklúzió

- Jelentős előrelépés a 2013-as első felmérés óta, hogy az akadémiák belső szervezeti felépítésükben többnyire megalkották és működtetik saját részleg-struktúrájukat.
- A korábbi auditjelentésekre és műhelymunkákra alapozva az akadémiák már rendelkeznek általános vízióval a kulcsfontosságú teljesítmény-mutatókról és a részlegek teljesítmény-céljairól. A vízióhoz igazított, specifikus és mérhető indikátorok mentén meghatározott cselekvési tervek ugyanakkor ritkán készültek, így nyomonykövetésük sem valósulhat meg következetesen.
- Indokolt lenne az előrelépés az éves tervezésben, az egyes részlegek tevékenységeinek következetes összehangolása által. Az éves tervekben valamennyi multidiszciplináris terület és tennivaló helyet kell, hogy kapjon.
- A korábbi auditokkal szemben a részlegek többnyire megalkották és követik saját értekezleti struktúrájukat.
- Ugyancsak pozitív változás, hogy az akadémiák döntő többsége szervez heti szintű edzői értekezleteket, és ezen összejöveteleken a támogató (háttér) területek képviselője is többnyire megoldott. A megbeszélések jegyzőkönyvezése viszont nagyobb következetességet igényel.
- A multidiszciplináris támogató területek stábtagjainak egyéni feladatköröit az akadémiák jellemzően világosan meghatározták (az adott személyek munkaköri leírásaiban).

Működ(tet)és (részlegek): Futball Konklúzió

- Az edzők számára biztosított, hogy használhassanak speciális szoftvereket az edzések előkészítéséhez. Ezt a gyakorlatot szinte valamennyi akadémia követi, e területen jelentős az előrelépés a korábbi auditkör(ök)höz képest.
- A mérkőzések előkészítéséhez és elemzéséhez ritkábban és kevésbé következetesen használnak speciális szoftvereket a szakemberek.
- A video-könyvtár használata többnyire a teljes mérkőzés-videók tárolására korlátozódik. „Jó gyakorlatokat”, videó-klipeket tartalmazó összeállítások ritkán készülnek, így azok hasznosítása is érdemben még várat magára.
- Fejlődés mutatható ki az akadémiáknál a központi adatbázisok (használata) terén: a játékosok egyéni adatait és az edzés- illetve mérkőzés-idejüket az adatbázisok tartalmazzák. Abban további előrelépés szükséges, hogy a játékosok adatait, mintegy napló-szerűen az akadémiára való bekerülésük legelső pillanatától következetesen tárolják és felhasználják az akadémiák.
- Szinte valamennyi akadémiára igaz, hogy nem biztosít hozzáférést játékosai, vagy az ő szüleik részére a központi adatbázishoz, a fiatal futballistáktól nem kérik, hogy értelmezzék, elemezzék saját tárolt adataikat.

Működ(tet)és (részlegek): Scouting és toborzás

Konklúzió

- A játékosok teljesítmény- és tehetség szintjének (potenciáljának) értékelése jelenleg még nem teszi lehetővé azt, hogy a stábtagek következetes gyakorlatot követve összehasonlítsák e két tényezőt, a jelenlegi és a jövőbeni akadémiák vonatkozásában.
- A toborzási / scouting területeken még mindig jellemző a képzett szakemberek hiánya.
- Néhány kivételtől eltekintve a (korosztály- / fázis-specifikus) játékos-megfigyelő lap következetes használata még ritka.
- Videó-technológia (elemző eszköz vagy könyvtár) jellemzően még nem támogatja a toborzási terület gondozásával megbízott stábtagek munkáját.
- A létező, főként informális tehetség-definíciókra alapozott játékos-profilokat az akadémiák ritkán és eltérő mértékben veszik figyelembe a scouting során.
- A multidiszciplináris döntéshozatal nem jellemzi a toborzási folyamatokat, a stábtagek jelenleg kevés figyelmet szentelnek a játékosok érettségi szintjére vagy a későn érő játékosokra.
- Világos előrelépés, hogy az akadémiák kétharmada megfogalmazta a scoutinggal kapcsolatos irányelveit. A gyakorlat ugyanakkor azt mutatja, hogy a scouting nem minden esetben követi e saját szabályai vagy az erkölcsi normák által kijelölt utat.
- Az akadémiák többsége világosan meghatározta, hogy melyek toborzási stratégiájukba illeszkedő célcsoportok és célterületek. Részletes és alapos toborzási (cselekvési) tervet csak néhány akadémia készített.
- A „RUK-MUK-rendszer” támogatta az akadémiák toborzási tevékenységét. Abban is van továbbá potenciál, hogy az akadémiák határon túlról érkező magyar játékosokat toborozzanak – e területen vannak jó kezdeményezések.
- Fontos, hogy az elit akadémiákat „tápláló” klubok a megfelelő minőségű képzési folyamatot menedzselve biztosítsák az elit akadémiák utánpótlását.

Működ(tet)és (részlegek): Teljesítmény-menedzsment Konklúzió

- Az akadémiák közreműködnek abban, hogy biztosítsák a játékosok (sport)egészségügyi és orvosi ellátását. A megfigyelés során azonban nem volt minden esetben biztosított orvosi, sportegészségügyi felügyelet valamennyi edzés és mérkőzés alatt.
- A (sport)egészségügyi protokollok rendelkezésre állnak, azokat az akadémiák döntő többsége követi. Ez egy egyértelmű előrelépés az előző audit(ok) óta.
- Jellemző a sérülésekhez tartozó adatok következetes tárolása, az akadémiák felénél használnak következetesen erre a célra rendszeresített központi adatbázist.
- A (sport)egészségügyi és teljesítmény-menedzsment-stáb valamint az edzők közötti kommunikáció erősödött az előző audit óta.
- Az akadémiák majd' háromnegyedénél tapasztalható az, hogy a (sport)egészségügyi és teljesítmény-menedzsment stábja hozzájárul valamilyen formában az edzések tervezéséhez. Az értékelésekhez ugyanakkor nagyon ritkán járulnak hozzá érdemben. Mindkét terület, azaz a hozzájárulás mennyisége és minősége mind a tervezéshez, mind az értékeléshez további fejlesztést igényel.
- A teljesítmény-menedzsment egyértelmű fejlesztési terület, ahogyan korábban is az volt. Szükség van világos és következetesen alkalmazott protokollokra. A teljesítmény-mérés adatainak értelmezése, elemzése és hasznosítása, valamint az elemzésekből nyert adatok nyomon követése (ami az egyéni fejlesztési tervek egyik alapvető pillére) továbbra is tennivaló.

Működ(tet)és (részlegek): Szociális és oktatási Konklúzió

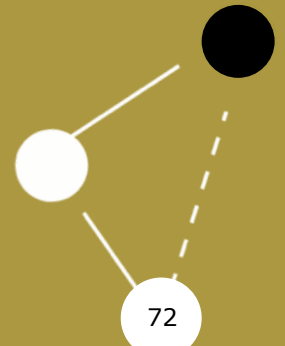
- Az akadémiák közül több sportszervezet is világossá tette küldetésnyilatkozatában, hogy nem csupán sportolókat, futballistákat, hanem embereket is kíván nevelni, támogatva a fiatalok személyiség-fejlesztését. Annak érdekében, hogy ezt megvalósítsa, valamennyi akadémia épített ki kapcsolatokat oktatási-nevelési intézményekkel.
- Az akadémisták szociális problémáinak felderítéséhez és kezeléséhez formális protokollok készültek az akadémiák többségénél. A gyakorlatban nagyon gyakran az edzők e problémákkal kapcsolatos információk első számú felvevői.
- A stábot tekintve a szociális jóléti és oktatási részleg még mindig a legkevésbé fejlett támogató terület, nem minden akadémia alkalmaz stábtagot e két kérdéskör koordinálásra, menedzselésre.
- A kommunikáció területén is a szociális jóléti és oktatási terület a leginkább fejlesztendő. Ennek következménye, hogy mindössze az akadémiák egyharmadánál tapasztalható az, hogy rendszeres kommunikáció van a stábtagok között az oktatási problémákat, támogatást, valamint a szükséges, világos beavatkozásokat illetően. Ez utóbbi területen az egyértelmű eljárásrend elkészítése indokolt.
- Az akadémiák kétharmada tud érdemben edzéseket szervezni iskolaidőben. Az így „mulasztott” tanulmányi kötelezettség pótlása, vagy más módon felmerülő oktatási segítség biztosítása, pl. egyéni oktatási támogatás nyújtása révén, jelen pillanatban még további fejlesztési terület az akadémiák többségénél.
- Szociális és oktatási adatbázist az akadémiák fele állított fel és működtet.

Az értékelés alapja: a PASS-modell

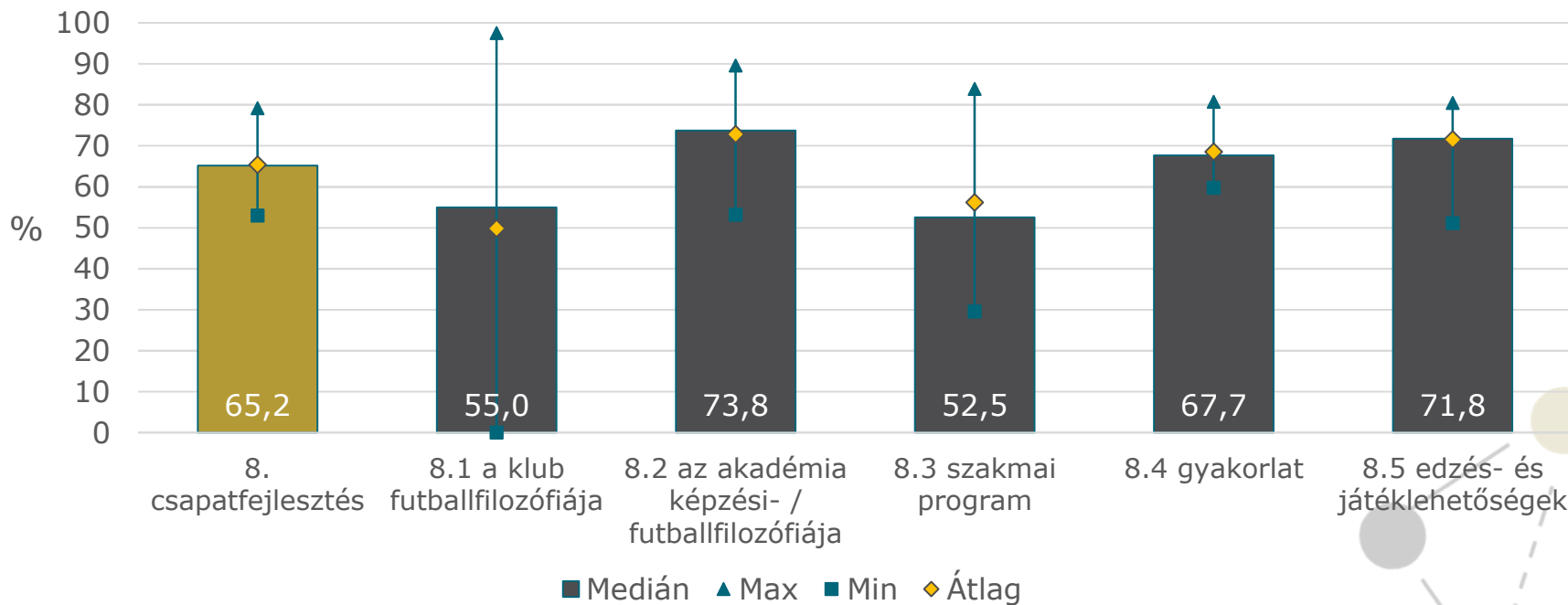


Csapatfejlesztés

Eredmények



Csapatfejlesztés Részpontoszámok



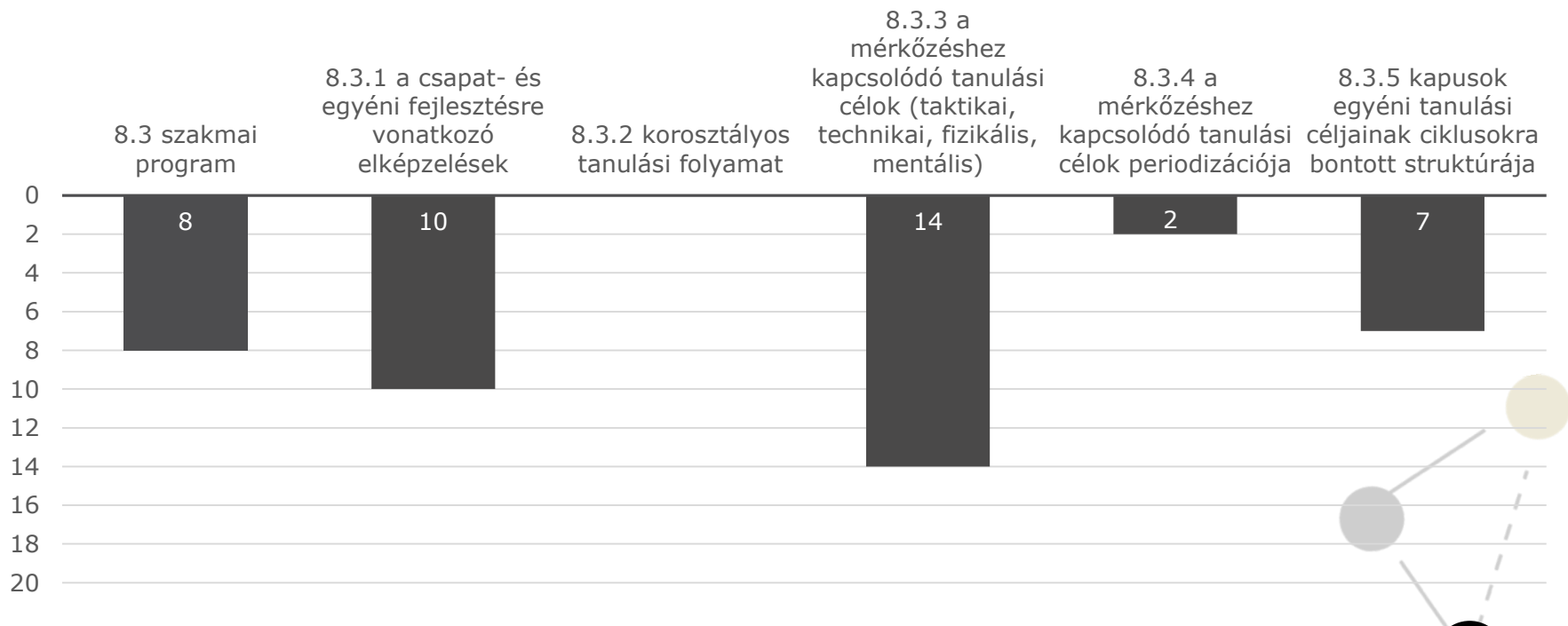
Csapatfejlesztés

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (8.2.)



Csapatfejlesztés

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (8.3.)



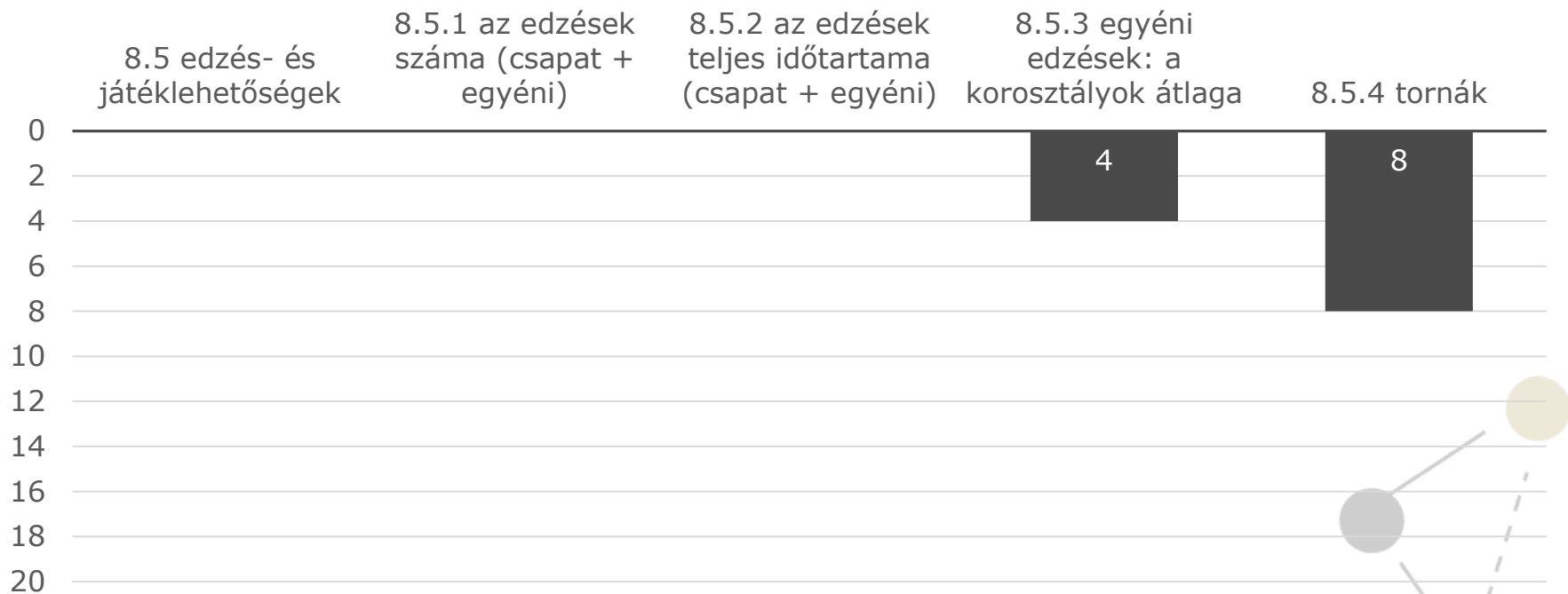
Csapatfejlesztés

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (8.4.)



Csapatfejlesztés

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (8.5.)



Csapatfejlesztés

Konklúzió

- Klubszinten a sportszervezetek mintegy kétharmada rendelkezik világos, formális futball-DNS meghatározással – ezen arány növelése, a korábbi auditokhoz hasonlóan, cselekvési pont maradt.
- A klubok (első csapatok) játéktílusának meghatározása többnyire világos, és jellemzően nagyon rugalmas, és nagy mértékben függ az adott első csapat vezetőedzőjétől.
- A klubok többsége megfogalmazta a vezetőedző ideális profiljának ismérveit. Azt szinte egyetlen klub sem fogalmazta meg formális elvárásként, hogy a leendő vezetőedző rendelkezék tapasztalatokkal az utánpótlás-futball / -képzés területén.
- Az esetek többségében a klub és az akadémi(á) játéktílusuk között nincs egyértelmű összhang. Ennek egyik fő okaként az erős eredménykényszerszert nevezték meg a megkérdezettek.
- Az akadémiák főként az U14-19-es korosztályokra fókuszálnak. De eltérően a korábbi auditok tapasztalatától, az összes akadémia bír ráhatással a fiatalabb (pre-akadémiai) korosztályok képzésére, vagy a saját szervezeten belül, vagy kisebb (grassroots) klubokkal együttműködve.
- Az akadémiák világosan meghatározták futballfilozófiájukat, az erre vonatkozó elképzeléseiket. A játéktílusuk ugyancsak meghatározott, legfőképp a mérkőzés-fázisokra (támadás, védekezés, átmenetek) vonatkozó alapelvek révén. További vizualizáció (illetve a konkrét játékhelyzet részletes, teljes körű bemutatása) támogatná az alapelvek kommunikációját, megértését, és alkalmazását.
- A kispályás korosztályoknál (a pre-akadémiai csoportokban) az alapelvek, a játék-szituációk és (pozíció-specifikus) feladatok egyaránt részletesebb kidolgozottságot és világos szemléltetést igényelnek – e téren nincs számottevő előrelépés az előző audit(ok) óta.

Csapatfejlesztés

Konklúzió

- Az akadémiák döntő többsége világos elképzelésekkel rendelkezik a keret és posztok menedzselésére vonatkozóan. A nagypályás csapatok kereteinek létszámát egyharmaduk maximalizálta.
- Az előző auditokhoz képest továbbra is kihívás az akadémiák számára a relatív korhatás és a biológiai érettség problematikájának kezelése. Nincs hatékony stratégia a későn érő játékosok fejlesztésére, részben az utánpótlás-korosztályokban is tapasztalható erős eredménykényszer miatt.
- Az előző auditok és a korábbi műhelymunka-sorozat hozadéka, hogy a kiemelt tehetségek csoportjának ("talent pool") koncepciója ismert az akadémiák előtt. Az, hogy e csoport tagjai milyen szintű extra figyelmet vagy törődést kapnak, az egyes akadémiák esetében igen eltérő.
- Az utánpótlás eredménykényszerre még mindig sok esetben felülírja a képzési programot, és gyakran negatívan befolyásolja azt, hogy az akadémiák betartsák saját, a minimum játék-lehetőségekre vonatkozó alapelveiket.
- A teljes projekt kezdete (2013.) óta egyértelmű előrelépés, hogy az akadémiák mintegy kétharmada figyelembe veszi a játékosok korosztály-specifikus jellemzőit a képzési folyamatban. Fontos továbbá, hogy e jellemzők alapján majd' mindegyik akadémia meghatározott korosztály-specifikus megfontolásokat, irányelveket az edzők számára, formális vagy informális úton.
- Tanulási célok (vagy inkább témakörök) még mindig gyakran csak a taktikai aspektusra korlátozódnak. Konkrét, a mérkőzéshez kapcsolódó – és a játék-szituációkhoz illeszkedő – tanulási célok az esetek kétharmadában tartalmaznak technikai és fizikális elemeket. Mentális tanulási célok megfogalmazása jellemzően hiányzik. A tanulási célok világos előrehaladását, következetes egymásra épülését kevésbé gyakran lehet egyértelműen kimutatni.

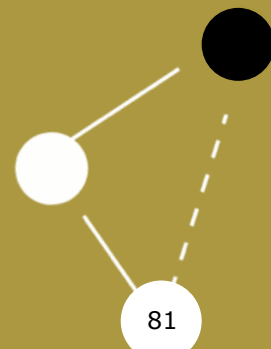
Csapatfejlesztés

Konklúzió

- A mikro, mezo és makro ciklusokra építő periodizációs modellek főként a tanulási témaköröket tartalmazzák, ezek konkrét, mérkőzéshez kapcsolódó tanulási célokra történő korosztály-specifikus lebontása gyakran hiányzik.
- Az előző auditok óta világos fejlődés az, hogy az akadémiák mintegy háromnegyede készített általános kapus-periodizációs programot. E programok eltérő részletezettséggel készültek. További előrelépést jelentene az is, ha a kapusok és a mezőnyjátékosok képzési programja közötti összhang erőteljesebben megvalósulna, ami most még nem jellemző.
- Az edzések felépítésére és szervezésére vonatkozó elképzelések világosak az akadémiákon. A tervezéshez speciális szoftvereket használhatnak az edzők a legtöbb helyszínen. Technológia használata az edzések értékelésében még sokkal kevésbé jellemző.
- Az akadémiák többsége rendelkezik valamiféle gyakorlattárral.
- Egyetértés tapasztalható abban, hogy az akadémiák elismerik a mérkőzésszerű edzésgyakorlatok fontosságát, a megfigyelt edzéseken e gyakorlatok aránya kb. 25% volt.
- Az akadémiák kevesebb, mint fele határozott meg arra vonatkozó iránymutatást, hogy miként ösztönözzék szakembereik a játékosok önálló döntéshozatalát. A megfigyelt mérkőzések alkalmával érezhető volt, hogy ez fontos az edzők számára, még akkor is, ha a szakembereket sok esetben ellenkező irányban befolyásolta az eredménykényszer.
- A kérdezőes oktatás módszerét („Q&A”) az edzők kevésbé alkalmazzák, a két-irányú kommunikáció még mindig ritka jelenség az akadémiák többségénél.

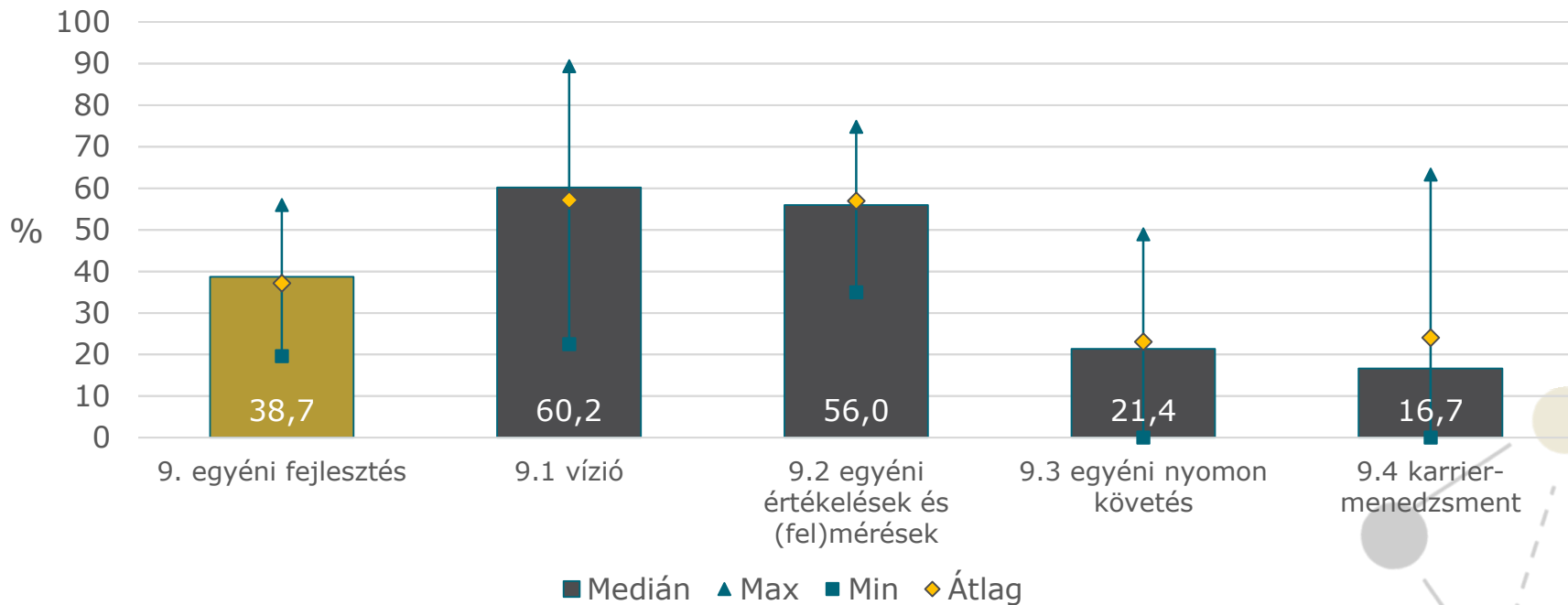
Egyéni fejlesztés

Eredmények



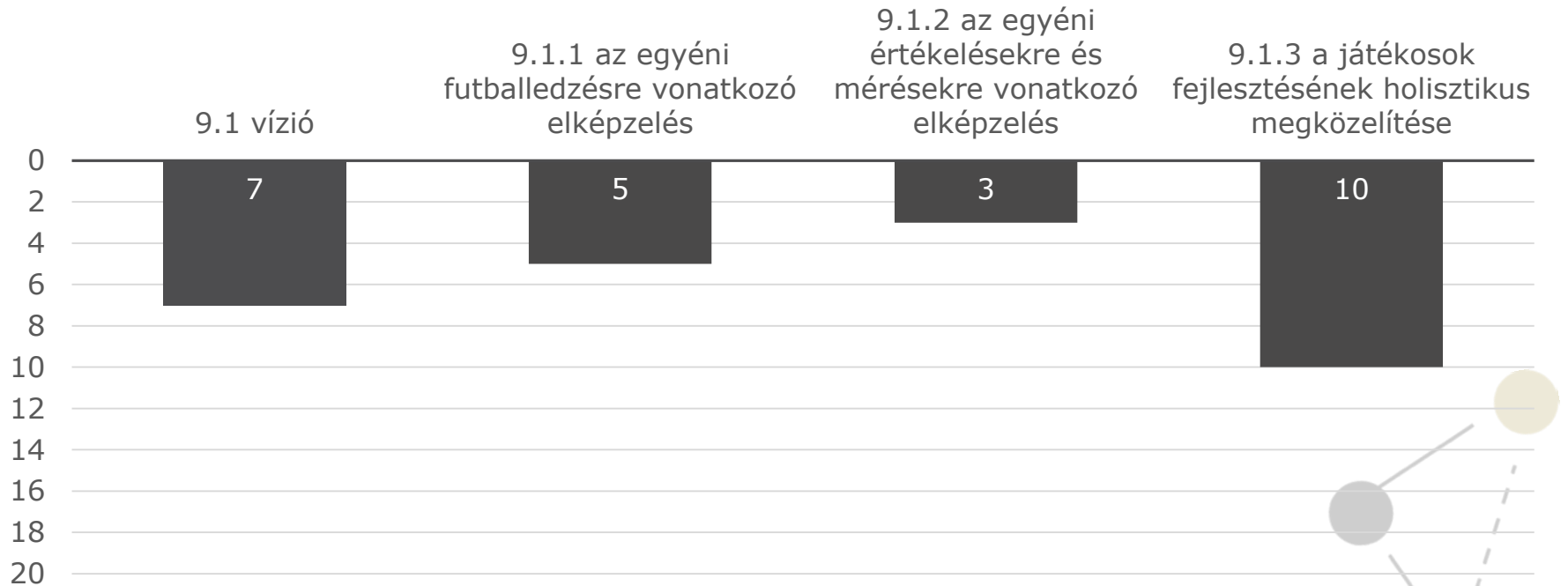
Egyéni fejlesztés

Részpontszámok



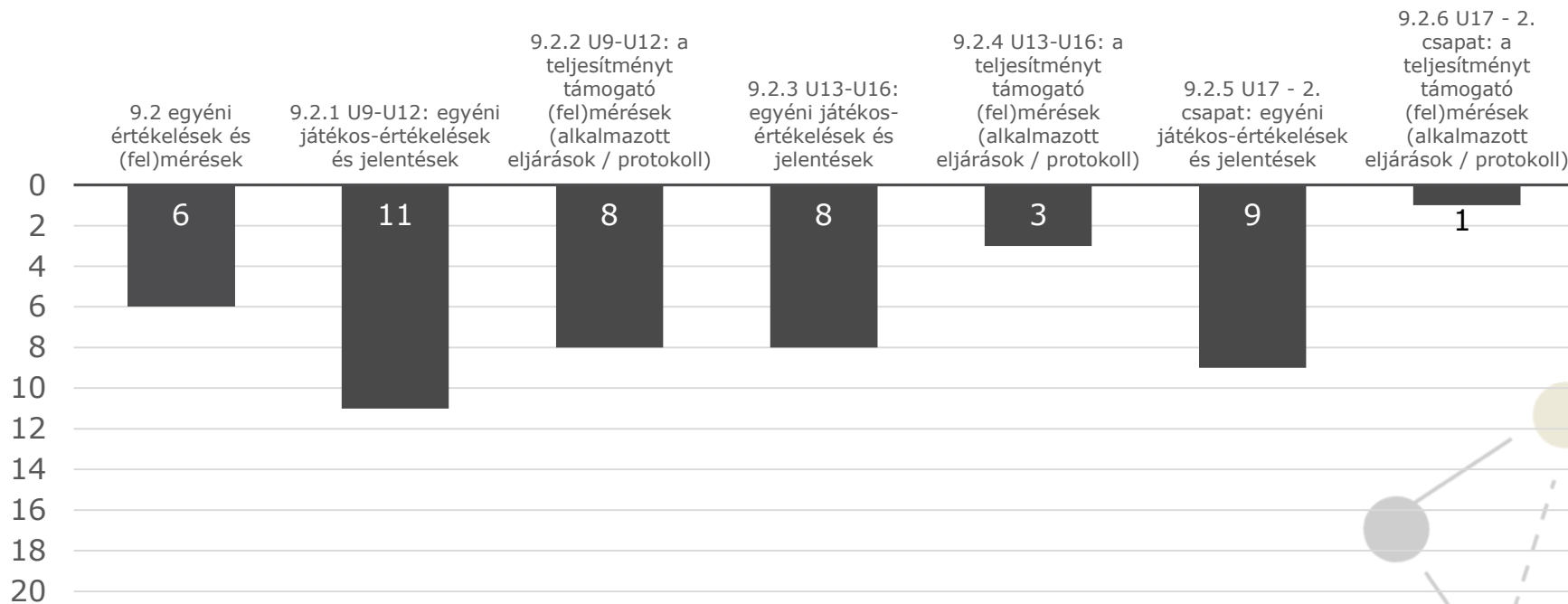
Egyéni fejlesztés

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (9.1.)



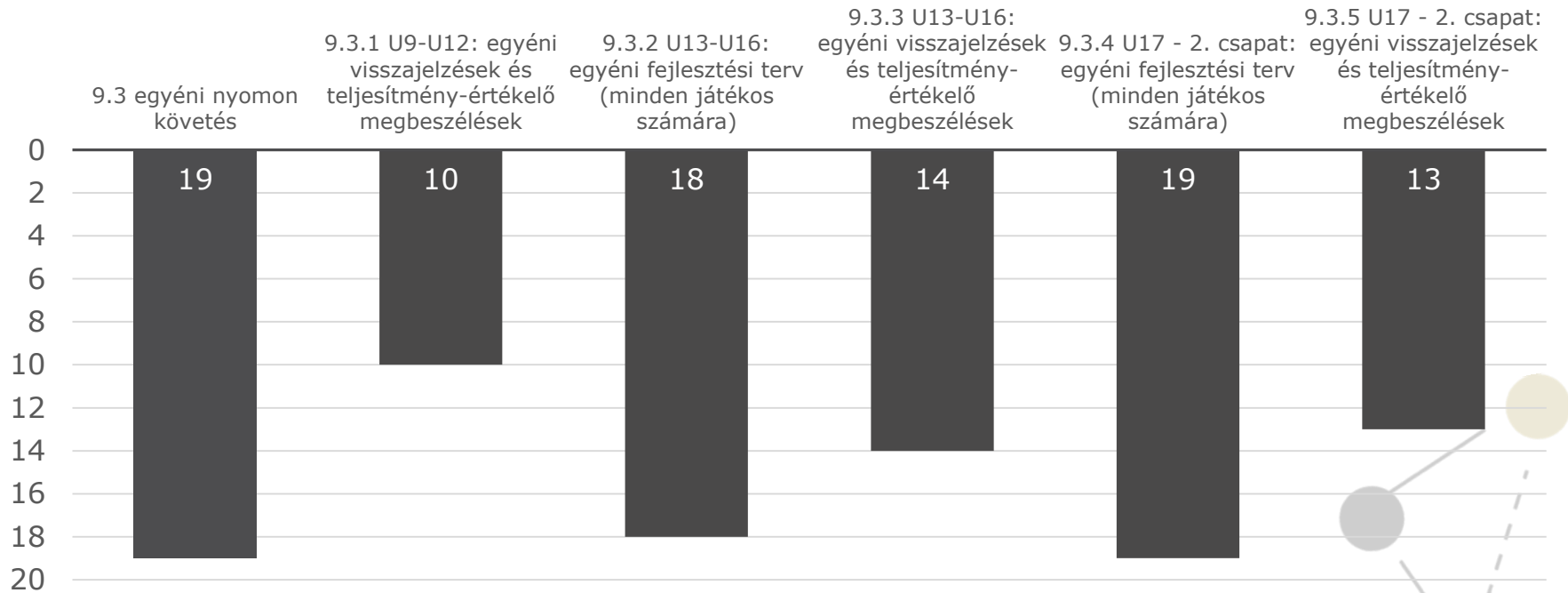
Egyéni fejlesztés

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (9.2.)



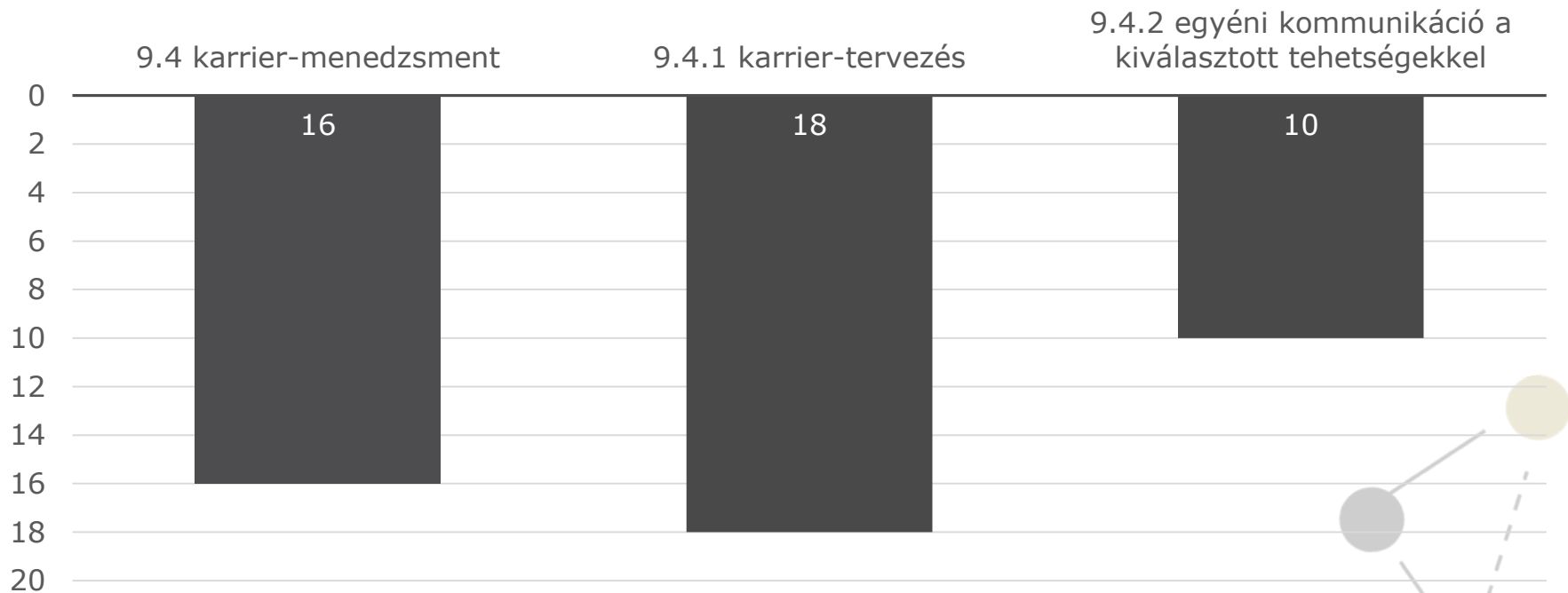
Egyéni fejlesztés

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (9.3.)



Egyéni fejlesztés

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (9.4.)



Egyéni fejlesztés

Konklúzió

- Az akadémiák valamivel több, mint fele már rendelkezik világos formális alapelvekkel a pozíció-specifikus edzésekre vonatkozóan.
- Előrelépés a korábbi auditokhoz képest, hogy majdnem valamennyi akadémia megfogalmazta az egyéni értékelésekre és speciális (fel)mérésekre vonatkozó vízióját. Ezen elképzelések következetes gyakorlati megvalósítása esetenként még várat magára.
- A korábbi felmérésekhez hasonlóan a fizikális felkészítés programja része a képzési folyamatnak. A fizikális fejlesztés programja ugyanakkor jellemzően nem egyénre szabott, nem, vagy csak elvétve igazodik az egyes játékosok eltérő igényeihez.
- Az akadémiák majdnem fele alkalmaz következetesen pszichológiai egyéni fejlesztési programot. A pszichológiai teszteken és profilok megalkotásán az akadémiák némelyike dolgozik.
- A szociális és életvezetési fejlesztési programokat az akadémiák egynegyede menedzseli szisztematikusan.
- A sérülés-prevenációs programok az akadémiák többségénél (háromnegyedénél) működnek. Ez az arány szinte megegyezik az egészsége életmóddal (pl. táplálkozás, alvás) kapcsolatos programok szervezésével kapcsolatban tapasztaltakkal.
- Van néhány jó példa arra, hogy a játékosok külön edzést végeznek egyéni erősségeik és gyengeségeik, vagy pozícióik alapján, de ez a gyakorlat további fejlesztést igényel.

Egyéni fejlesztés

Konklúzió

- A meccseket az edzők rendszeresen értékelik, többnyire csapatszinten. A játékosok osztályzatokat és (kevésbé gyakran) szöveges értékelést kapnak teljesítményük alapján, de ez nem mindenhol teljes körűen elterjedt gyakorlat.
- A akadémiák többsége szervez egyéni teljesítmény-értékelést. Ez jellemzően az egyes makro ciklusok után történik, rövidebb ciklusok utáni értékelések megtartása szinte sehol sem gyakorlat. Specialisták nagyon ritkán járulnak hozzá érdemben az egyéni teljesítmény-értékelés folyamatához.
- Az előző audit körben az akadémiák elkezdtek meghonosítani az önértékelés koncepcióját, de a gyakorlat azt mutatja, hogy ez még mindig nem támogatja a teljesítmény-értékelés folyamatát.
- Fejlődés tapasztalható abban az előző audit óta, hogy az akadémiák felmérések széles körét alkalmazzák. A fizikális és funkcionális mozgás-tesztek alkalmazása a leggyakoribb, antropometriai méréseket már kevesebb helyen végez(tet)nek, mentális felméréseket (pszichológiai profil-meghatározást) pedig az akadémiák egyharmada szervez.
- Európai „jó gyakorlatnak” tekinthető a kötelező sportorvosi vizsgálatok megszervezése, amelyről többnyire az akadémiák gondoskodnak saját szervezésben. Néhány helyszínen a játékosoknak maguknak kell fizetniük a vizsgálatokért. A kötelező sportorvosi vizsgálatokon túlmenően az akadémiák szinte egyáltalán nem szerveznek további sportegészségügyi, sportorvosi vizsgálatokat.
- Az akadémiák nagyobb figyelmet szentelnek az idősebb korosztályok (fel)méréseire és értékeléseire.

Egyéni fejlesztés

Konklúzió

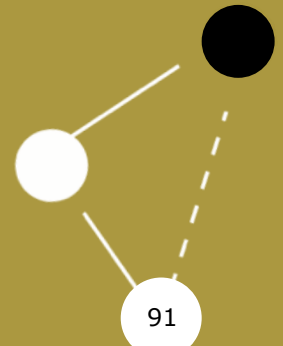
- A korábbi évek gyakorlatával ellentétben, a (fel)mérések eredményeit az akadémiák adatbázisban tárolják, még ha több esetben ez nem minősülhet központi, centralizált adatbázisnak. A mérési adatok hasznosításában további előrelépésre van szükség: a specialisták magyarázatot kell, hogy adjanak az érintetteknek arra, hogy miként kell ezen adatokat értelmezni és a képzési folyamatba beépíteni.
- Az akadémiák szerveznek szülői értekezleteket, általában a szezonok kezdetén, közepén és végén. Egyéni (négyszemközti), a játékosok teljesítményét értékelő beszélgetések szervezése már kevésbé jellemző – e tekintetben nincs változás az előző auditok óta.
- Az egyéni tanulási célok beazonosítása még egy nagyon ritka gyakorlat. Részben ennek is köszönhetően az akadémiák nem készítenek az egyéni igényekhez igazodó, egyéni edzéstervet, fejlesztési programot játékosaik számára. Így e terület továbbra is fejlesztésre szorul.
- Egy másik kulcsfontosságú fejlesztési terület a karrier-menedzsment. Az akadémiák gyakorlatából szinte teljes egészében hiányzik az, hogy a professzionális környezetbe történő hatékony integráció lépésekre lebontott egyéni terveit elkészítenék az akadémisták számára.
- Csak néhány klub alkalmaz un. teljesítmény-menedzsert, aki a fiatal játékosok integrációs folyamatát hivatott támogatni, menedzselve többek között a felnőtt és utánpótlás futball közötti intenzitás-különbséget. Ez ugyancsak hátrányosan befolyásolja a feláramoltatás és integráció hatékony menedzselését.

Az értékelés alapja: a PASS-modell

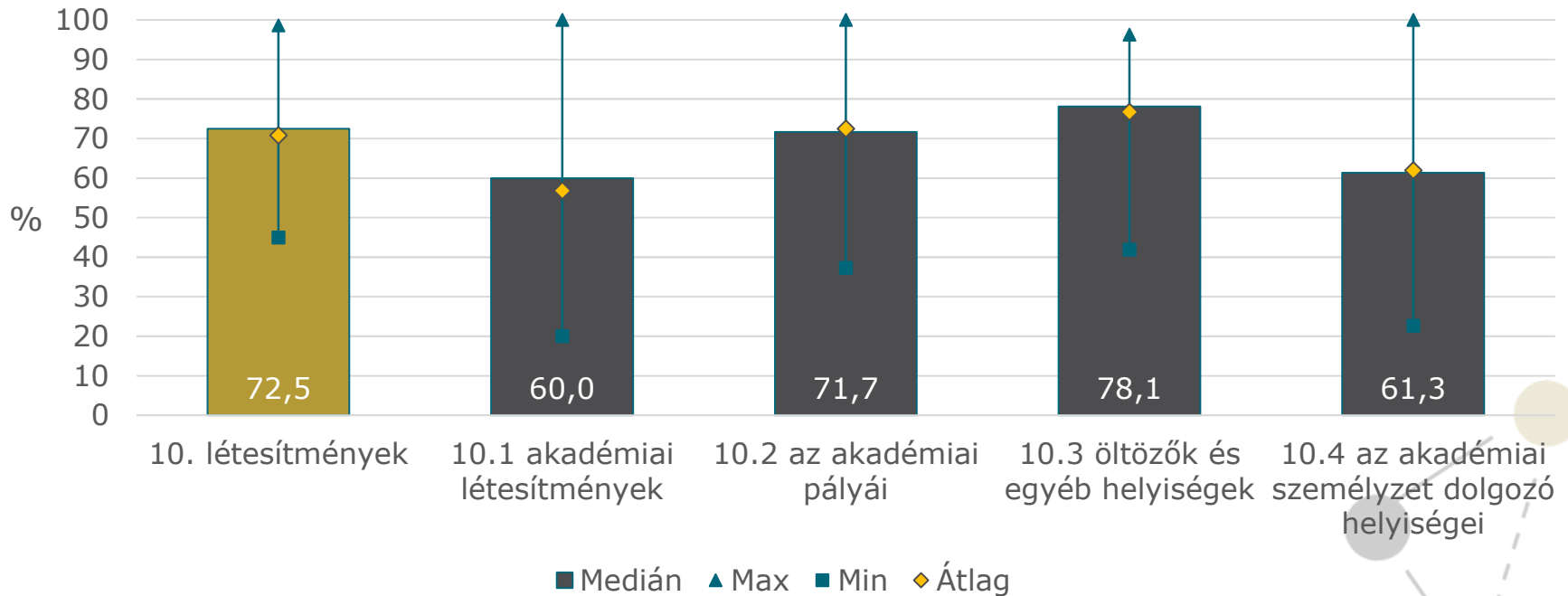


Létesítmények

Eredmények

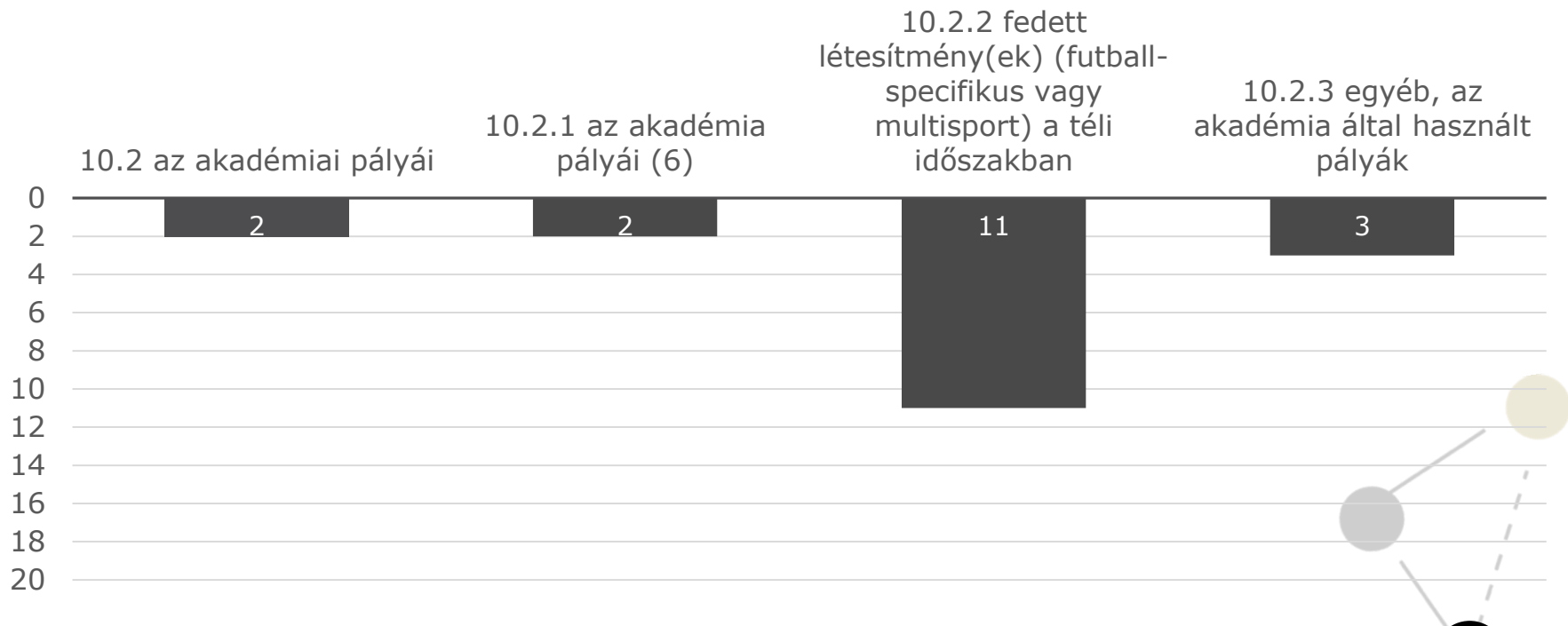


Létesítmények Részpontoszámok



Létesítmények

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (10.2.)



Létesítmények

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (10.3.)

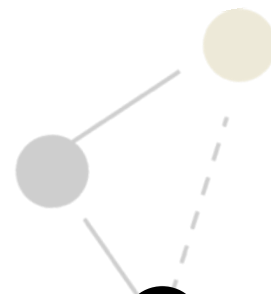


Létesítmények Konklúzió

- A folyamatos fejlesztések eredményeként a létesítmény-helyzet területen számottevő fejlődés mutatható ki a projekt 2013-as kezdete óta, ezen erőforrások területén léptek a legnagyobbat előre az akadémiák. A fejlesztések továbbra is zajlanak, bizonyos helyeken egyelőre a tervezés szintjén. A tendenciák azt mutatják, hogy rövid időn belül minden akadémia rendelkezni fog a szükséges mennyiségű sportfelülettel. E területen továbbra is sok függ a TAO-s forrásoktól és a központi (szövetségi) szándéktól.
- Az akadémiák többsége egy központi edzéshelyszínen készíti fel nagypályás korosztályos csapatait. Kétharmaduk esetében ez a helyszín egybeesik azzal, ahol a klub első csapata is készül.
- Az edzésekre és mérkőzésekre szinte valamennyi akadémia használhat legalább négy teljes méretű pályát (füves vagy műfüves borítással, nem feltétlenül a központi edzéshelyszínen). Ez egyértelmű előrelépés az előző auditok óta.
- Fedett műfüves csarnokot az akadémiák kevesebb, mint fele használhat megkötések nélkül, saját szándéka és időbeosztása szerint.
- Valamennyi akadémián rendelkezésre áll valamiféle további, multifunkcionális létesítmény (kispálya, technikai pálya, strandfoci pálya, lánbtenisz pálya, stb.).
- Az akadémiák vagy használhatnak elegendő játékos- és személyzeti öltözőt már most, vagy rendelkeznek erre vonatkozó tervekkel. A már használatban lévő öltözők megfelelnek a minőségi elvárásoknak.
- Az edzők számára biztosítani kell a minőségi munkavégzés irodai feltételeit – ez még egy fejlesztési terület.

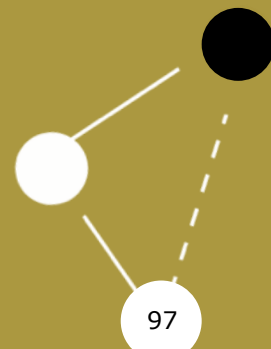
Létesítmények Konklúzió

- A fejlesztéseknek köszönhető, hogy az akadémiák kétharmadán használhatnak a játékosok saját, jól felszerelt erősítő termet az edzőközpontban, állandó elérhetőséggel.
- Az akadémisták számára nyújtott kollégiumi szolgáltatások, férőhelyek színvonala vegyes képet mutat: példák akadnak egészen modern, jól felszerelt, illetve gyenge minőségű szállásokra egyaránt.
- Az akadémiák kétharmada tudja biztosítani azt a lehetőséget, hogy játékosai az edzőközpontban tudjanak tanulni, külön erre a célra szolgáló helyiségekben. A rendelkezésre álló helyiségek fele rendelkezik IT-felszereltséggel.

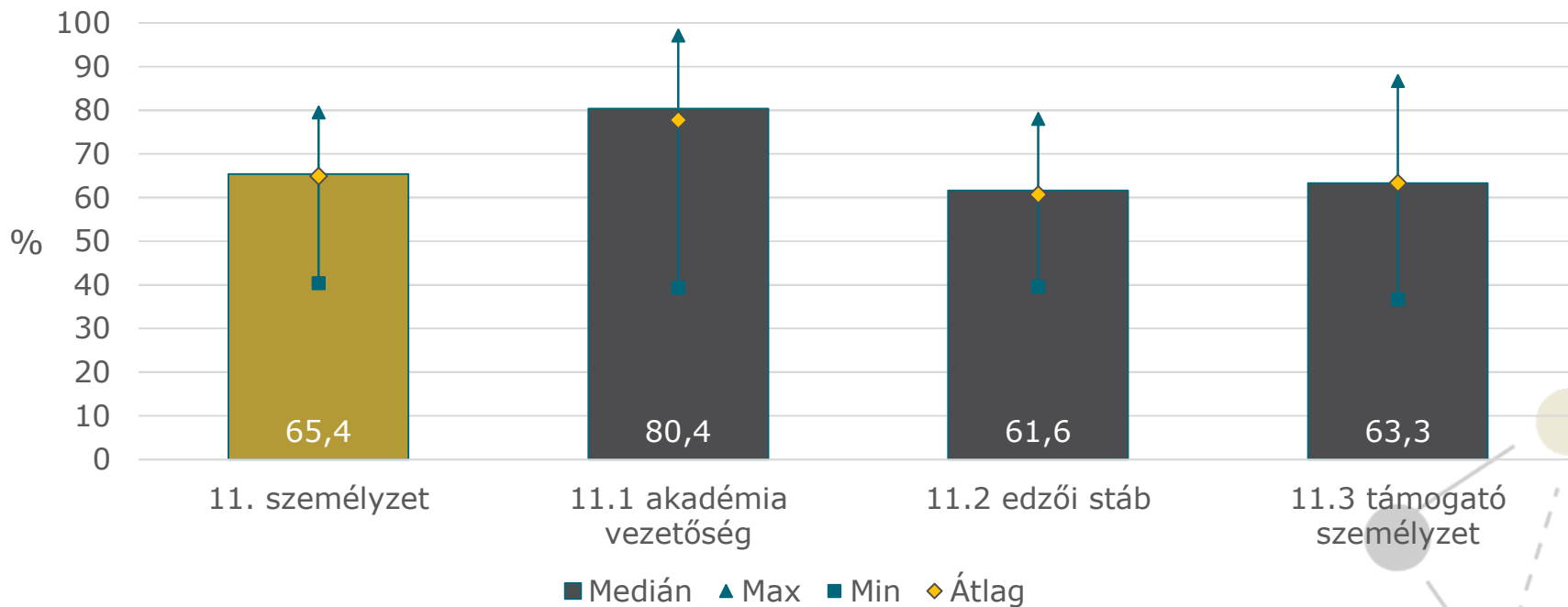


Személyzet

Eredmények

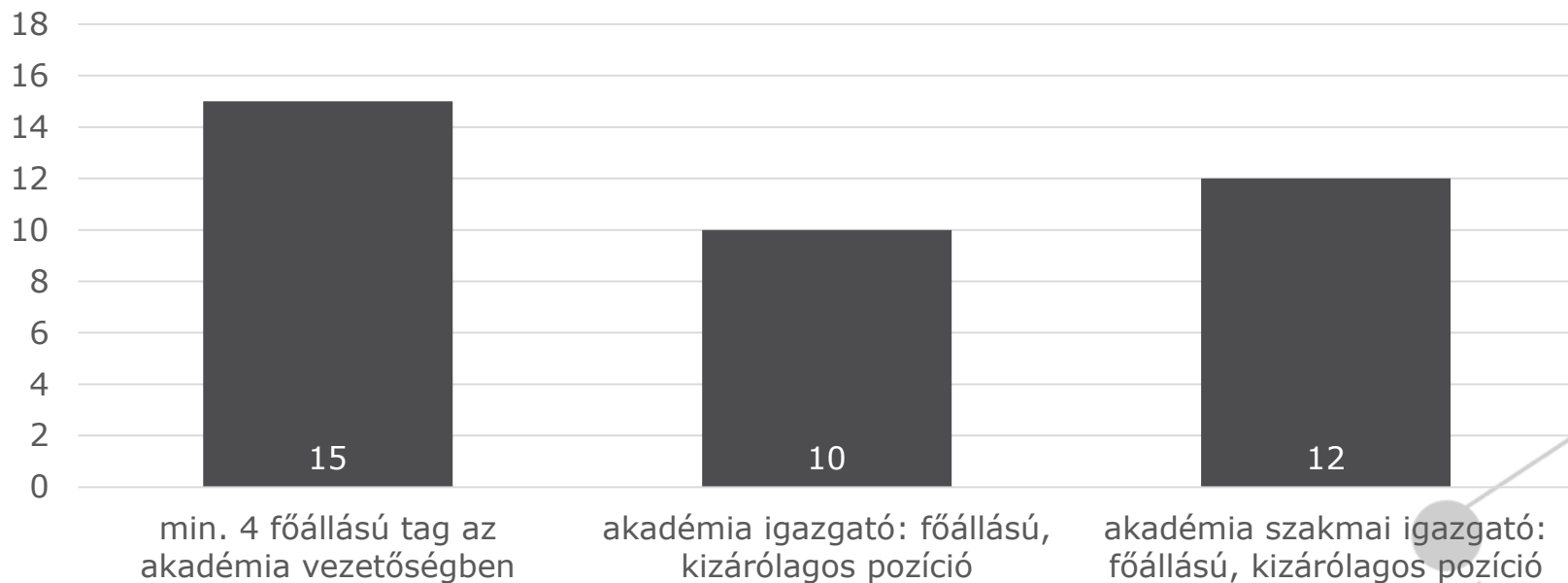


Személyzet Részpontoszámok



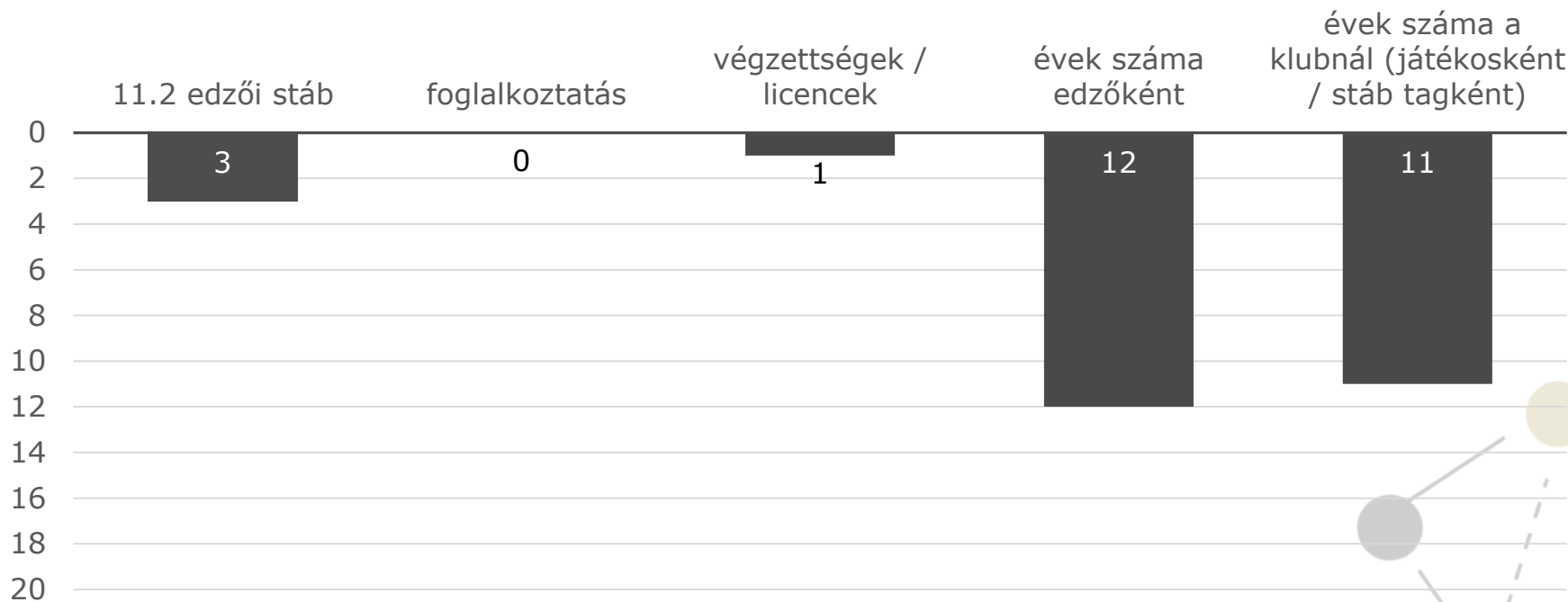
Személyzet

Részpontszámok (11.1.)



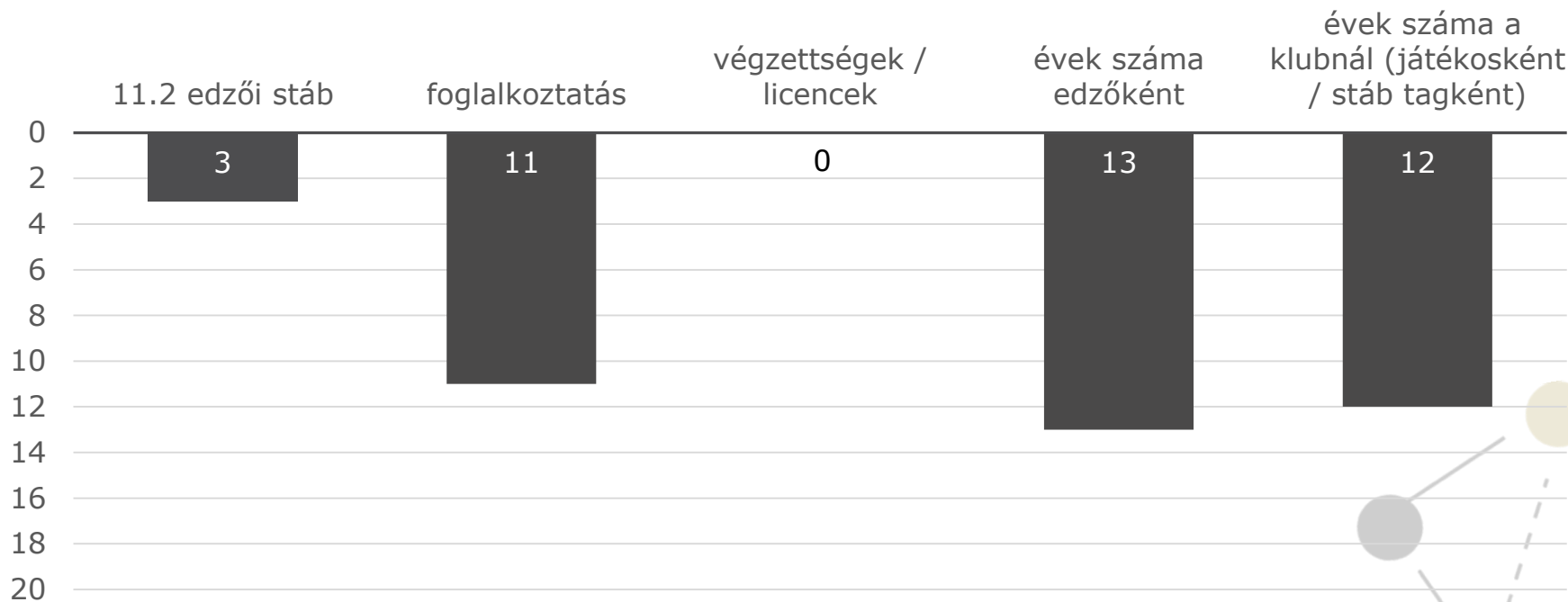
Személyzet

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (11.2. U9-12)



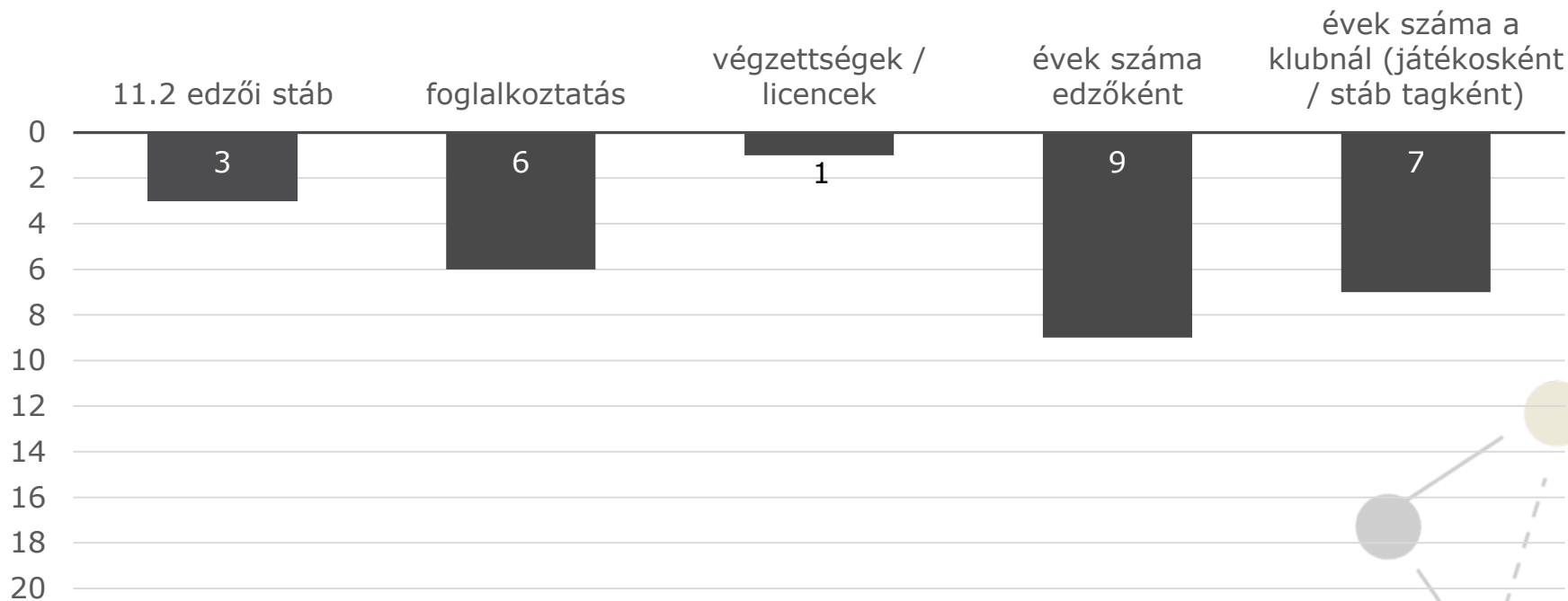
Személyzet

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (11.2. U13-16)



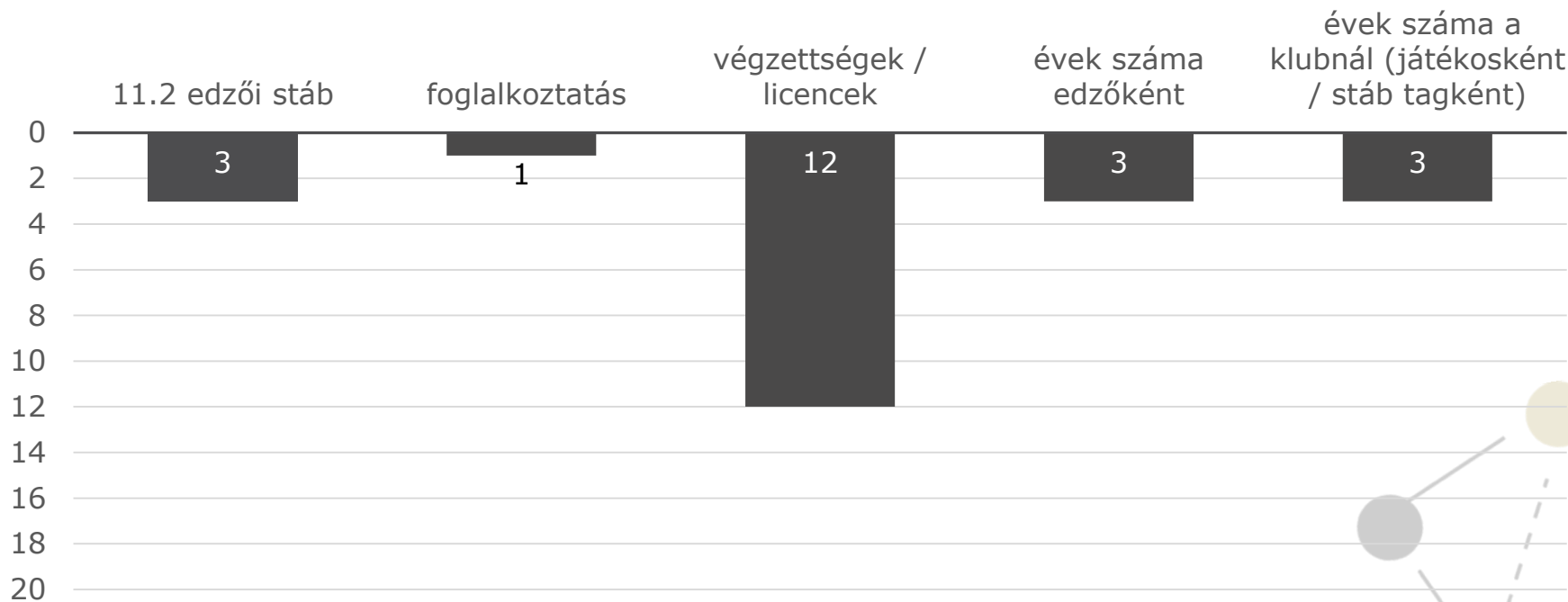
Személyzet

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (11.2. U17 – 2. csapat)



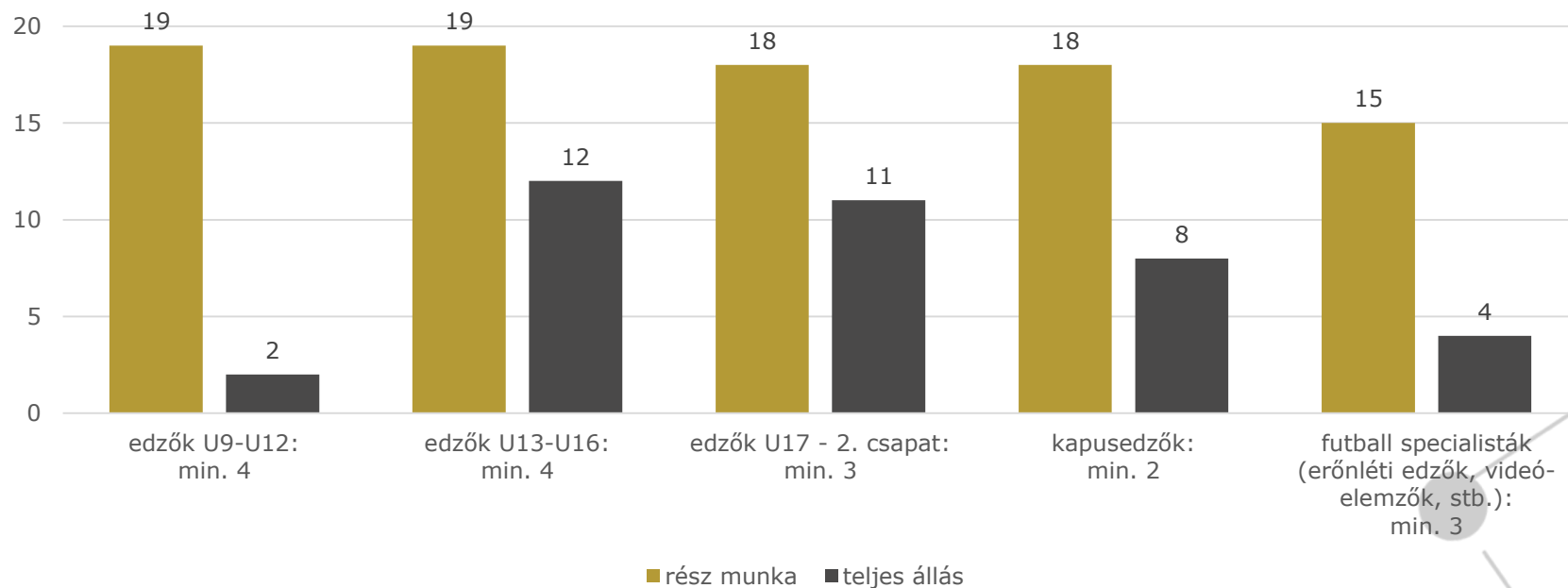
Személyzet

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (11.2. speciális edzők / elemzők)



Személyzet

Professzionális edzői stáb



Személyzet

Klubok száma 50% alatti pontértékekkel (11.3.)

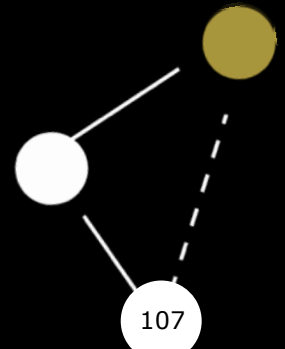


Személyzet

Konklúzió

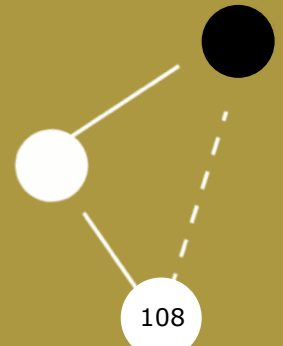
- Vegyes képet mutat az, hogy miként épülnek fel az akadémiák irányító testületei, az egyes részlegek milyen szinten képviseltetik magukat az akadémiák vezetőségében. Némely esetben csupán az akadémia igazgatója és szakmai vezetője vezetik a sportszervezetet, mintegy kétszemélyes akadémia vezetőségként.
- Az akadémiavezetők több, mint négyötöde rendelkezik főállású jogviszonnyal, egyharmaduk kombinálja pozícióját egy másik, a sportszervezetben betöltött szerepkörrel. Az akadémiák szakmai vezetői esetében szinte mindegyikük teljes munkaidős szerződéssel rendelkezik, és – előre lépésként az előző auditkörhöz képest – jelenleg náluk is csak egyharmad azok aránya, akik legalább egy másik munkakört is be kell, hogy töltsenek.
- A szociális jóléti és oktatási ügyeket gyakran egy stábtag menedzseli (átfogva mindkét területet).
- Az egyes részlegek vezetői (toborzás / scouting, (sport)egészségügy / teljesítmény-menedzsment, szociális / oktatási) gyakrabban rendelkeznek részmunkaidős szerződéssel / megbízással, mint főállású jogviszonnyal. Hasonlóan az előző audithoz, a toborzási vezetők mintegy fele a klubon / akadémián belül más feladatot is ellátnak.
- Az idősebb (U14 fölötti) akadémiái korosztályokban a főállású edzők alkalmazása jellemző, a fiatalabbaknál arányuk alacsonyabb.
- A legtöbb utánpótlás-edző rendelkezik a szükséges UEFA edzői végzettséggel, és érvényes licence-kártyával, megfelelően ezáltal az MLSZ előírásainak.
- Hasonlóan az előző auditok során tapasztaltakhoz, az akadémiák többségének továbbra is szándéka, hogy a klubhoz / akadémiához (korábban akár játékosként) kötődő stábtagokat foglalkoztassanak.
- Videó-elemző szakemberek alkalmazása, illetve pszichológussal, mentáltrénerrel való együttműködés már jobb képet mutat, mint a korábbi auditkörökben, ugyanakkor további előre lépés itt is indokolt.

KITERJESZTETT VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ



Főbb erősségek

Kiemelt fejlesztési területek

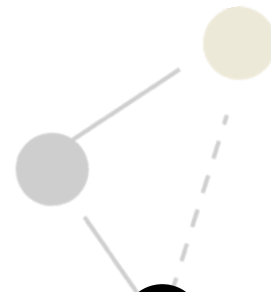


A legmagasabb pontszámot elérő területek

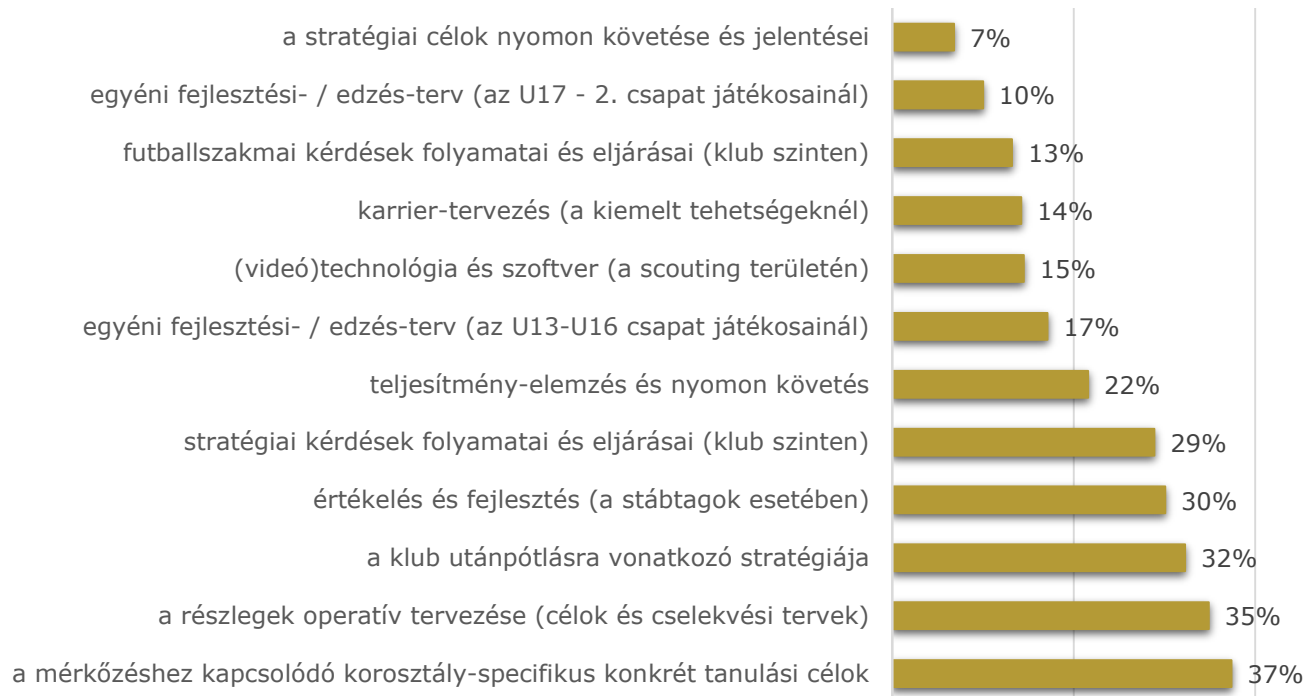


Főbb erősségek

- Az akadémia üzleti kontextusa a legtöbb esetben világosan meghatározott (az akadémiák által).
- Világos elképzelések az akadémia és részlegei szervezeti felépítésére.
- Meghatározott (sport)egészségügyi protokollok és eljárások és eljárások.
- A csapatfejlesztés alapjául szolgáló meghatározott futballfilozófia és játéktílus akadémiai szinten.
- A játék alapelvei és a korosztály-specifikus tanulási folyamat meghatározott.
- A futball-adatbázisok létezése – támogatva a képzési folyamatot és keretet ad a játékosok adatainak menedzseléséhez.
- Akadémiai létesítmények – egyértelmű folyamatos fejlődés (pályák és öltözők).
- Világosan elhatárolt feladatkörök a két legfontosabb akadémiai vezetői pozícióban (akadémia igazgató és szakmai vezető) – mindkét pozíciót jellemzően főállásban töltik be szakemberek.
- Hatékonyabb kommunikációs csatornák az akadémiai stáb tagjai között, rendszeresebb és gyakoribb részlegszintű értekezletek, mint korábban.
- Az akadémiai edzők döntő többsége megfelel az MLSZ licence-előírásainak.
- Edzői szoftverekhez való hozzáférés.
- Rendszeres, a meghatározott protokollt követő (fel)mérések.



A legalacsonyabb pontszámot elérő területek



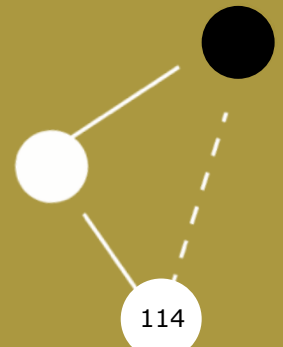
Kiemelt fejlesztési területek

- A klubok utánpótlásra vonatkozó stratégiáját meg kell határozni és követni kell azt, világossá téve az akadémiák, mint „K+F” szervezeti egységek jelentőségét és előnyeit
- Teljes, formális üzleti modellt kell készíteni klubszinten, és követni az abban foglaltakat.
- Meg kell határozni a hosszú- és rövid távú teljesítménycélokat, amelyeket rendszeresen nyomon is kell követni (egy arra specializált eszköz, vezetői információs rendszer segítségével).
- A klubok garantált, un. felülről jövő támogatást kell, hogy nyújtsanak akadémiájuknak.
- Hatékony, átfogó szakmai testület működtetése szükséges a football-szakmai kérdések menedzselésére.
- Fontos a sportigazgatói funkció / rendszer bevezetése és hatékony működtetése klub szinten.
- Több teret javasolt biztosítani a kollektív döntéshozatalnak a stratégiai döntések meghozatalának során, a klub legmagasabb (igazgatósági) és az akadémia legfelsőbb vezetőségi szintjén.
- A részlegeket következetesen kell működtetni a meghatározott operatív tervek (teljesítmény- és fejlesztési célok, valamint cselevési tervek) mentén.
- A szakmai program témaköreit javasolt szisztematikusan tovább bontani konkrét, korosztály- és mérkőzés-specifikus tanulási célokra.
- A kiskorosztályok szakmai programjának fejlesztése révén több figyelmet kell szentelni a csapat- és egyéni fejlesztésre a pre-akadémiai korcsoportokban.
- Az edzők szakmai munkáját a fiatalabb korosztályokkal dolgozók esetében is egyformán el kell ismerni. Ez az elismertség a díjazásukban is meg kell, hogy mutatkozzék, tekintettel arra, hogy az ő munkájuk minősége kiemelkedően fontos hatással bír a játékos teljes fejlődésére, fejlesztésére.
- A minőségi partner klubokkal (alközpontokkal) való együttműködés valamennyi érintett javát szolgálná és támogatná a képzési folyamatot, így az javasolt.

Kiemelt fejlesztési területek

- Az egyéni fejlesztés mindig a holisztikus megközelítés szerint kell, hogy történjék. Ennek része, hogy a specialisták több és mélyebb magyarázatot kell, hogy adjanak a játékosoknak és edzőiknek arról, hogy a teljesítményt támogató (fel)mérések és elemzések adatait miként értelmezzék, vagy ültessék át a képzési folyamatba.
- Részletes egyéni fejlesztési terveket kell készíteni a játékosok egyéni tanulási céljai alapján. A terveket rendszeresen kell nyomon követni, értékelni és szükség esetén módosítani. Az edzések, az értékelési folyamatok és a karrier-menedzsment személyre szabása a lehető legmagasabb fejlesztési szint elérésének egyik záloga.
- Nagyobb figyelmet kell fordítani az akadémisták professzionális környezetbe történő hatékony integrációjára (karrier-tervezés, teljesítmény-menedzser alkalmazása, stb.) révén.
- A két-irányú kommunikációt erősíteni kell képzési és edzés-folyamatok során az edzők és tanítványaik között.
- A specialisták minőségi hozzájárulása szükséges a(z edzések) tervezési folyamatához, és a játékosok teljesítményének értékelésben.
- Indokolt, hogy a stábtagok (teljesítményének) értékelését, továbbá egyéni fejlesztési terveit az akadémiák következetesen megvalósítsák. A stábtagok karrier-tervezését támogatná szisztematikusan alkalmazott (külső és belső) továbbképzési programok rendszeres működtetése.
- Az akadémiák kiszámítható működési környezetben, kisebb eredmény-kényszer alatt kellene, hogy működjenek – ezt a szövetség is ösztönözhetné.
- Egy központilag (szövetségi / nemzeti szinten) elkészített etikai kódex hozzáadott értéket jelentene a toborzási területek fejlesztése során.
- Az elit akadémiai keretek maximalizálása révén könnyebben lenne biztosítható, hogy valamennyi akadémista megfelelő játéklehetőséget kapjon.
- Fejlesztés-orientáltság az eredmény-orientáltság előtt – a mérkőzések is a képzési folyamat részei, fontos, hogy a meccsek tanulási céljai kapcsolódjanak a szakmai program adott időszakai tanulási céljaihoz.
- Ki kell dolgozni egy hatékony stratégiát a relatív korhatás és a biológiai érettség problematikájának kezelésre, és azt következetesen alkalmazni kell.

Fejlődés 2013-2019



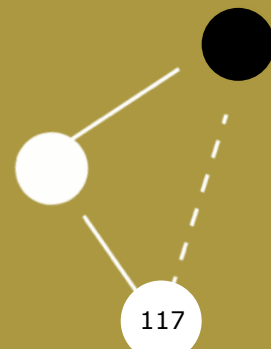
Fejlődés 2013-2019

- A működés alapvető pillérei (kritikus sikertényezők) – az akadémiák már tudatában vannak ezeknek
- Jobb és tudatosabb (stratégiai) elemzések az akadémiáknál – fontos lépés a (stratégiai) tervezésben
- A szakmai testület koncepciója – ismerik és elismerik az érintettek
- A sportigazgató, mint új vezetői funkció megjelenése
- Akadémia igazgatói és szakmai vezetői pozíciók – többnyire elkülönült, főállású pozíciók
- Magasabb szintű belső kommunikáció – meghatározott és többnyire alkalmazott értekezleti struktúra (részlegek szintjén is)
- A HR-folyamatok jobb megértése (pl. bevezetési eljárás)
- Jobb formális szervezeti felépítettség (az akadémiák és részlegeik esetében)
- Több akadémia működik együtt pszichológussal
- Javuló kollégiumi helyzet
- Az akadémiák által meghatározott utánpótlás futballfilozófia – amely az identitáson / DNS-en és kultúrán alapul
- Az akadémiák meghatározták játék-alapelveiket

Fejlődés 2013-2019

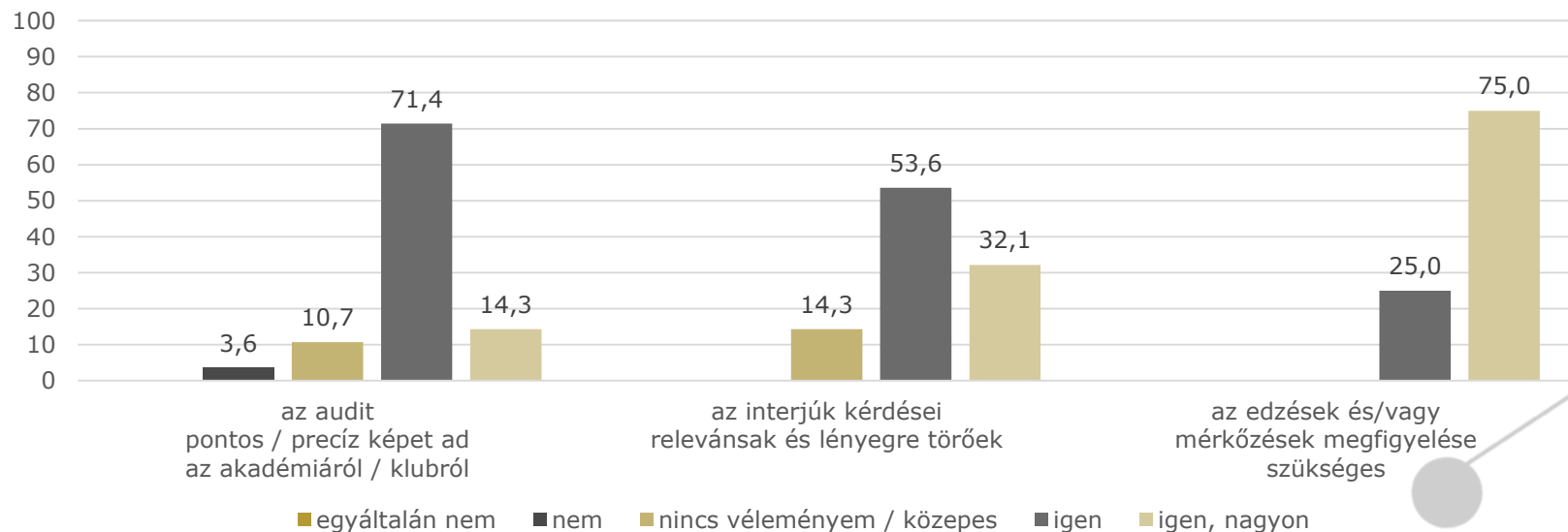
- Edzői filozófia és irányelvek szélesebb körben kerültek meghatározásra
- A tanulási témakörök jobban megtervezett periodizációja
- Az edzések általánosságban követik a szakmai programot
- A kiemelt tehetségek csoportjának (talent pool) koncepciója világos lett
- Több akadémia rendelkezik formális kapus-programmal
- Javuló digitális technológiai háttér (adatbázisok, edzéstervező, „jó gyakorlatok” gyűjteménye, stb.)
- Nagyobb következetesség a (fel)mérésekben, melyekhez készült saját protokoll
- Vannak egyéni edzések, több akadémián is
- A „RUK-rendszer” pozitív hozadécai több akadémián is fontosak
- Nagyobb odafigyelés a toborzási / scouting folyamatokban, a terület jobban megérteti és elfogadtatta magát
- Az akadémiák egyre inkább (f)elismerik a részlegek fontosságát és a részlegvezetői pozíció jelentőségét
- Vannak olyan akadémiák ahol már tettek lépéseket a stáb teljesítmény-értékelésének folyamatában

Elégedettség kérdőív



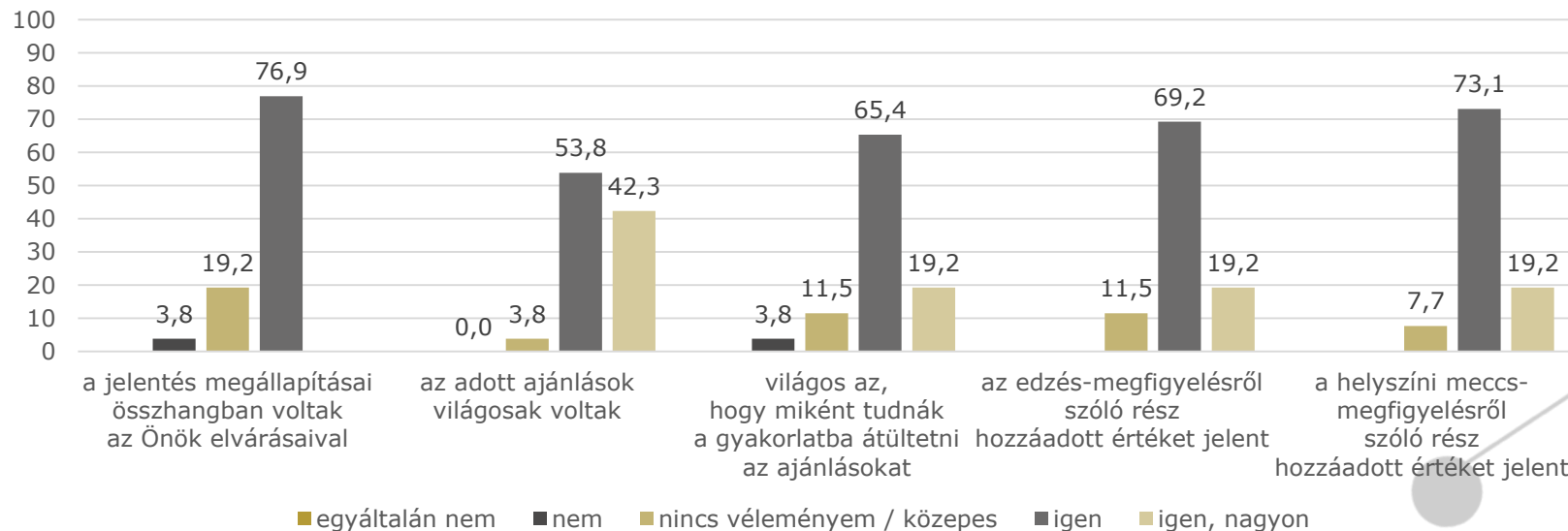
Elégedettségi kérdőív (19 klub, 28 válaszadó)

A helyszíni audit értékelése (%)



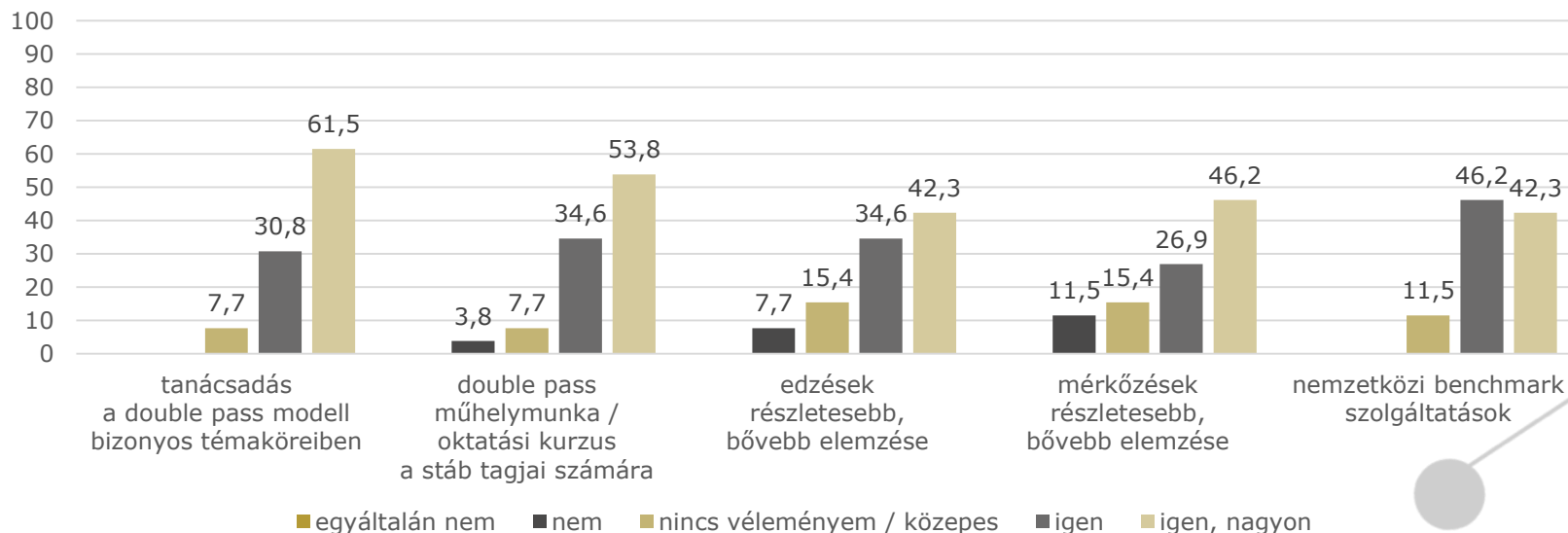
Elégedettségi kérdőív (19 klub, 26 válaszadó)

A jelentések értékelése (%)



Elégedettségi kérdőív (19 klub, 26 válaszadó)

Jövőbeli együttműködés a double pass-szal (%)



double pass

OPTIMISING PLAYER | POTENTIAL



www.doublepass.com

