



ÖSSZEFOGLALÓ JELENTÉS

A DOUBLE PASS ÁLTAL KÉSZÍTETT AKADÉMIAI AUDITRÓL

A Magyar Labdarúgó Szövetség Elnöksége 2014. április 22-én megtárgyalta a hazai labdarúgó-akadémiák körében elvégzett audit első szakaszának jelentését és elfogadta azt. A 134 oldalas jelentés rövid kivonatát adjuk közre az alábbiakban.

Az akadémiai akkreditációs folyamat korszerűsítésének előkészítése.

A Magyar Labdarúgó Szövetség Elnöksége fontosnak tartotta, hogy a hazai labdarúgó akadémiák és az elit utánpótlás-nevelésben részt vevő szervezetek működésével kapcsolatban készüljön egy alapos, sokoldalú helyzetelemzés, diagnózis. Ennek érdekében az Elnökség 196/2012 (10.02.) számú határozatában felkérte az MLSZ Főtitkárát a munka megkezdésére. Az audit elvégzésére külön bizottságot jelölt ki dr. Szabó Tamás vezetésével, szövetségi szakemberek bevonásával.

Az előkészítő munka 2012 októberében elkezdődött, első körben 29 szervezet működésének 14 témakörben tervezett vizsgálata közül négyben gyűjtöttek adatokat. Az elemzések már szerepet játszottak a 2013. évi támogatási összegek megítélésében.

A munka során felmerült, hogy szükséges egy olyan, nagy tapasztalatokkal rendelkező független auditáló cég felkérése, amelynek lehetősége van a hazai elitképző rendszereket nyugat európai minták alapján minősíteni, illetve a magyarországi helyzetet összehasonlítani a sikeres akadémiai képzést folytató modellekkel.

Az MLSZ Elnöksége 109/2013 (05.23.) számú határozatában felhatalmazást adott a belga Double Pass (DB) független auditáló cég bevonására a labdarúgó-akadémiák és kiemelt utánpótláscentrumok átvilágítási és auditáló folyamatába.

A határozatban döntő szerepet játszott, hogy a DB-nak egy évtizedes tapasztalata van nagy európai labdarúgó-akadémiák átvilágításával, minősítésével kapcsolatban (Werder Bremen FC, Chelsea FC, FC Bayern München, Arsenal, VfB Stuttgart, FC Brugge, stb.), és rendelkezik az értékeléshez szükséges módszertannal, számítógépes rendszerrel.

Az MLSZ elnöksége határozatban kijelölte az auditban résztvevő szervezetek listáját (1. sz. melléklet).

Az előkészítő munka az együttműködésre már az érintett szervezetek bevonásával folyt, ennek érdekében a kijelölt és felkért 15 szervezet két alkalommal is részt vett Telkiben az MLSZ és DB munkacsoportjának tájékoztatóján.

Az MLSZ Elnöksége 133/2013. (07.09.) számú határozatával elfogadta az audit előrehaladásával szóló tájékoztatót és jóváhagyta a vizsgálat főindikátorait (2. sz. melléklet).

1. sz. melléklet. Az auditban részt vett szervezetek

Sorszám Sportszervezet (abc sorrendben)

1.	Békéscsaba UP nevelő Futball Club
2.	Debreceni Labdarúgó Akadémia Nonprofit Kft.
3.	Diósgyőri Városrész Testgyakorló Kör SE
4.	Felcsút Utánpótlás Neveléséért Alapítvány
5.	FTC Labdarúgó Zrt.
6.	Győri ETO FC Kft.
7.	Honvéd FC Kft.
8.	Illés Sport Alapítvány
9.	Kaposvári Rákóczi Bene Ferenc Labdarúgó Akadémia
10.	Kecskeméti Torna Egylet Labdarúgó Kft.
11.	Nyírsuli Nyíregyházi Sportszolgáltató Nonprofit Kft.
12.	PMFC-Sport Szolgáltató és Kereskedelmi Kft.
13.	Sándor Károly Ifjúsági Sport Alapítvány
14.	Újpesti Torna Egylet
15.	Vasas Akadémia Kft

2. sz. melléklet. Az audit főindikátorai

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

Az MLSZ és a DP közötti megállapodás értelmében a független belga cég a 15 kiválasztott magyarországi labdarúgó akadémia vizsgálatával kapcsolatban az alábbi feladatokat kapta:

- 1. Tervezzen meg és végezzen el releváns / hatékony méréseket.**
- 2. A vizsgálatok alatt biztosítsa a pártatlanságot és teljes objektivitást.**
- 3. Készítse elő egy minőségbiztosítási rendszer létrehozását.**

Követelmény volt, hogy kiemelt feladatként kezelje a mérések során a hazai utánpótlásképző rendszerek jelenlegi potenciális teljesítményét egy releváns kritériumrendszer (standardok és indikátorok) segítségével. A legfőbb figyelem a klub/akadémia utánpótlásképző, tehetséggyógyító rendszerére (feltételek, struktúrák, eljárások, felelősségek...) és annak minőségére irányuljon. Ennek értelmében a főbb vizsgálati irányok a következők voltak:

- a. A feltételek (anyagi, személyi, tárgyi, ...) megléte.**
- b. A formalizált / informális eljárások és azok aránya**
- c. A koherenciák rendszere, kapcsolati jellemzők.**
- d. A fejlesztés, megvalósítás lehetőségei.**

AZ AUDIT LEBONYOLÍTÁSÁNAK KONCEPCIÓJA (AZ EREDMÉNYEKTŐL FÜGGŐ 3 ÉVES PERIÓDUSRA)

A 'Foot PASS' (Professional Academy Support System) került alkalmazásra mint minőség- és teljesítmény menedzsment eszköz az alábbi tervezett lépésekben, szándékokkal:

1. **First scan:** az akadémiák minőségének / teljesítményének első körös felmérése.
2. **Tanulási fázis:** tanácsadás az akadémiák részére konkrét fejlesztő intézkedések ajánlásával.
3. **Full audit:** az elért eredmények értékelése, minősítése.

AZ AUDIT ELŐKÉSZÍTÉSÉNEK ÉS LEBONYOLÍTÁSÁNAK SZERVEZETE

Stratégiai, Irányító szerv:

Dr. Vági Márton, Roskó Zoltán, Dr. Szabó Tamás, Hugo Schoukens (Double Pass)

Foot PASS Bizottság:

MLSZ: Dr. Szabó Tamás (elnök), bizottsági tagok

DP: Dr. Jo Van Hoecke, Dr. David Pauwels

Projekt menedzsment:

Hugo Schoukens: projektvezető

Jo Van Hoecke, David Pauwels: projekt menedzserek

A munka tervezett fázisai és tevékenységi körei:

- 1) **2013:** - A projekt felállítása
- 2) **2013-14:** - Foot PASS Auditok (első mérés)
- (ön)elemzés és objektív értékelés
- klubjelentések (minőségi megállapítások és javaslatok)
- helyszíni interjúk és megfigyelések
- 3) **2014-15:** - az akadémiái vezetőségek továbbképzése
- szakmai továbbképzések, kurzusok
- oktatás
- 4) **2015-16:** - Foot PASS Audit és Tanúsítvány

A projekt felállítása (május 13 – július 13.)

1) A Foot PASS magyar verziójának kifejlesztése a Foot PASS Bizottság közreműködésével

- az MLSZ anyagainak tanulmányozása
- konzultáció az MLSZ szakmai stábjával (OTP Bank Bozsik-program / válogatottak / edzőképzés vezetői)
- konzultáció szakértőkkel (Licence-rendszer / Semmelweis Egyetem / Informatikai Részleg)
- a kritériumrendszer átfogó megbeszélése a Foot PASS Bizottsággal és két klubbal (MTK, DVTK)
- megfigyelések és informális megbeszélések két kiválasztott akadémia különböző képviselőivel (Vasas Akadémia és Honvéd FC)

2) Kommunikáció a kiválasztott akadémiákkal:

- május 24.: első találkozó az akadémiai- és klubvezetőkkel
- július 25.: együttes találkozó az akadémia-vezetőkkel
- a projekt felvázolása
- a szoftver bemutatása
- a szoftverek kiadása (USB)

Foot PASS Auditok (2013. augusztus - 2014. május)

- **Pre-audit:**
 - augusztus 28.: a klubok fájljainak (adatok és igazolások) beérkezése
 - a beérkezett dokumentumok elemzése
 - a helyszíni auditok előkészítése
- **Helyszíni audit:**
 - interjúk az akadémiák / klubok képviselőivel
 - létesítmények bejárása
- **Gyakorlati audit:**
 - (részben) bejelentett mérkőzés- és edzéslátogatások
- **Jelentés és poszt-audit megbeszélések:**
 - egyéni jelentés és visszajelzés

Pre-audit: az eljárás

- **Foot PASS szoftver a klubok részére**
 - kritériumrendszer dimenzióként
 - súgó, magyarázatokkal (mit értünk az adott kritérium alatt?)
 - a várt igazolások megjelölése (mit szeretnénk látni?)
- **A klubfájlok elkészítése**
 - alapadatok megadása
 - igazolások / klubdokumentumok feltöltése
 - a Foot PASS CV-k feltöltése
- **Online elküldés**
 - határidő: 2013. augusztus 28.

A helyszíni audit módszertana

- látogatás a klubokban
- szeptember 13. és február 14. között strukturált interjúk
- egyéni interjúk a klub / akadémia vezetőivel, dolgozóival
- csoportos interjúk az akadémia volt és jelenlegi játékosaival
- megfigyelés és helyszíni ellenőrzés
- dokumentumok / feltételek megléte
- létesítmény bejárás
- adatkezelés bemutatása.

1.sz. táblázat: a helyszíni auditok időpontjai

Hét	Dátum	Akadémia / Klub
36	2013.09.05-06.	Vasas Kubala Akadémia Kft.
37	2013.09.12-13.	Sándor Károly Ifjúsági Sport Alapítvány (MTK)
39	2013.09.26-27.	Honvéd FC Kft.
40	2013.10.03-04.	Diósgyőri Városrész Testgyakorló Kör SE (DVTK)
42	2013.10.17-18.	Békéscsaba UP Football Club
43	2013.10.24-25.	Felcsút Utánpótlás Neveléséért Alapítvány
45	2013.11.07-08.	Győri ETO FC Kft.
46	2013.11.14-15.	Debreceni Labdarúgó Akadémia Nonprofit Kft.
47	2013.11.21-22.	Illés Sport Alapítvány
49	2013.12.05-06.	Kaposvári Rákóczi Bene Ferenc Labdarúgó Akadémia
50	2013.12.12-13.	FTC Labdarúgó Zrt.
2	2014.01.09-10.	Újpesti Torna Egylet
3	2014.01.16-17.	PMFC-Sport Szolgáltató és Kereskedelmi Kft.
5	2014.01.30-31.	Bozsik József Labdarúgó Akadémia Nyírsuli
6	2014.02.06-07.	Kecskeméti Torna Egylet Labdarúgó Kft.

Stratégia

- Az akadémiák szerepe többnyire meghatározott, de a második csapat (vagy U21) szerepe nem minden esetben tisztázott.
- A klubok küldetése általában világos; de a klub alapvető értékeinek és célcsoportjainak leírásai nagyrészt hiányoznak.
- Az akadémisták feláramoltatása meghatározott folyamat, azonban integrációjukat (hogyan lesznek stabil csapattagok) illetően nagyobb odafigyelés szükséges.
- A legtöbb klub részéről tudatosság mutatkozik, de a sikertényezőket illetően nem tapasztalható hosszú távú tervezés, jövőkép. A tervezés elsősorban a TAO pályázat összeállítására korlátozódik (személyzet + infrastruktúra).
- A konkrét, több kulcsterületet érintő, ellenőrizhető teljesítménycélok általános hiánya tapasztalható
- Az akadémia bevételeinek és kiadásainak átlátható leírása nem történik meg.
- Az első csapat felől ritkán érkezik az akadémia felé klubtámogatás, a TAO, mint fő (sokszor egyetlen) bevételi forrás szerepel.

Szervezet / struktúra:

- Jellemző az igazgatósági struktúra felállítása, azonban leginkább egyének hoznak stratégiai döntéseket.
- Korlátozott számú a felsővezetői team (csak ügyvezető vagy ügyvezető + szakmai igazgató létezik.)
- A szakmai testület koncepciója ismeretlen, újnak tűnik.
- Korlátozott számú akadémiavezetői team működik (annak ellenére, hogy rendelkezésre állnak a különböző vezetői funkciók)
- A formális vezetői találkozók hiánya általános.
- Az akadémiavezető funkciója általában a szervezeten belüli más szerepkör betöltésével is párosul.
- A döntéshozatali eljárások nem formalizáltak és legtöbbször egyénfüggők.
- Az akadémia (menedzsment) képvisellete, integrációja a klub struktúrájában gyakran korlátozott.

A tehetségek felismerése és fejlesztése:

- Kevés klub rendelkezik formalizált labdarúgó filozófiával, általában a játékkultúra több eleme is megtalálható akadémiái szinten.
- Az MLSZ szakértői által meghatározott játékkultúra elemeinek megvalósulása változó.
- Az edzői módszerek és alapelvek formalizálása nem elterjedt.
- A kétirányú kommunikáció hiánya tapasztalható sok esetben.
- Változó fejlesztésorientáltság tapasztalható, gyakori az eredményközpontúság.
- A különféle képzési témakörökből levezetett konkrét tanulási célok meghatározása általában hiányos
- Változó a részletes periodizációs tervezés, a mezociklusok meghatározásának hiánya gyakori.
- Változó részletességű kapusedzés-programok tapasztalhatók.
- A konkrét edzéscélok ritkán világosak, meghatározottak.
- A mérkőzések tanulási célkitűzései jellemzően nem egyértelműek, konkrétak.
- Az edzések és a mérkőzések általában nem kapcsolódnak központi edzésprogramhoz.
- A minimális játékidőre vonatkozó alapelvek a nagypályás korosztályok számára nem formalizáltak.
- A játékidők követése változó.
- A hazai mérkőzésekről általában készülnek videófelvételek, melyeket felhasználnak elemzéshez, de jellemzően kevés videófelvétel készül edzésekről, illetve egyénekről (játékosokról, edzőkről)
- A talent pool koncepcióját (a potenciálisan profi szintre eljutható játékosok különálló csoportként való kezelése) ritkán alkalmazzák az akadémiák.
- Az idősebb korosztályok kiemelt tehetségei számára személyre szabottabb fejlesztést kell biztosítani; nem jellemző a formalizált tervezés az egyéni edzésprogramokat és karriert illetően.
- A legtöbb klub foglalkozik játékos-megfigyeléssel, de a játékos-megfigyelők tevékenysége ritkán tervezett, elsősorban különböző együttműködésekre épül.

A személyzet:

- A legtöbb akadémiavezető főállású, azonban egyéb vezetői feladatokat is el kell látnia.
- A legtöbb szakmai vezető is főállású, azonban edzői feladatokat is ellát.
- A toborzásvezető egy olyan funkció, amelyet általában részmunkaidőben, vagy más funkciókkal együtt látnak el.
- Nem minden akadémia alkalmaz szociális és oktatási vezetőt.
- Az idősebb korosztályok mellett dolgozó edzők gyakran teljes munkaidőben állnak az akadémia rendelkezésére.
- A fiatalabb korosztályok edzői és a kapusedzők között kevés a főállású szakember.
- Csak kevés akadémia alkalmaz kifejezetten a kiemelt tehetségekkel (talent pool) dolgozó speciális edzőket.

Az egyéni fejlesztés:

- A vizsgáltaknál változó részletességű futball specifikus felmérések találhatóak.
- A fizikális felmérések adatai általában hozzáférhetőek.
- A részletes funkcionális, technikai-taktikai és pszichológiai felmérések nem elterjedtek széles körben.
- A kötelező sportorvosi vizsgálatok elvégzéséről általában az akadémia gondoskodik.
- A magasság-testsúly követése nem mutat rendszerességet.
- A terheléses vizsgálatok alkalmazása változó.
- Az akadémiáknak csupán a fele készít játékosairól átfogó egyéni értékelést (elsősorban az idősebb korosztályoknál).
- Szintén az akadémiák fele tart egyéni teljesítményértékelő megbeszélést játékosaival – ezek általában informális találkozók.
- A kiemelt tehetségek általában nem kapnak részletesebb és rendszeresebb visszajelzést.
- Az első csapat fiatal játékosai és kölcsönadott játékosok nem kapnak rendszeres, formális visszajelzést, a kapcsolattartás általában alkalomszerű.

Támogatás:

- A támogató személyzet tagjainak feladatai általában meghatározottak.
- A részlegek felépítése ritkán formalizált, inkább öröklött struktúrájú.
- Az egészségügyi ellátás általában megszervezett, azonban nem fed le minden edzést és mérkőzést.
- Az egészségügyi eljárások általában világosak, de változó mértékben formalizáltak.
- Mindössze az akadémiák fele működik együtt pszichológussal, pszichológiai műhelymunkák és profilvizsgálat kevés akadémián elérhető.
- A legtöbb akadémia rendelkezik oktatási programmal.
- A prevenciós program kidolgozása és független tanácsadó foglalkoztatása nem elterjedt.
- Nem minden akadémián áll rendelkezésre olyan alkalmazott, aki kizárólag a szociális és oktatási ügyekért felel.

A humán erőforrás menedzsment:

- A legtöbb akadémiánál készült etikai kódex a játékosok, edzők és szülők számára.
- Az ügynökök kezeléséről és a közösségi médiáról kevés felvilágosítást kapnak a játékosok.
- Általában nincs formalizált munkaerő-toborzási stratégia, az akadémiák informális kapcsolatokra támaszkodnak.
- A dolgozókat rendszerint munkaköri leírások formájában tájékoztatják a feladataikról.
- A szervezetek minden szintjén az informális találkozók jellemzőek.
- A támogató személyzet számára szervezett megbeszélések nem elterjedtek.
- A támogató személyzet nincs bevonva a játékosok teljesítmény-értékelésének összeállításába.
- Az akadémiák általában szerveznek belső vagy külső továbbképzéseket, azonban ebben nem tapasztalható formális tervezés.
- Az akadémiák dolgozóinak értékelése elsősorban informálisan működik, kevés szervezet használ erre a célra kidolgozott kritériumrendszert.

Létesítmények:

- A legtöbb akadémia egy képzési helyszínen készül, amely kizárólagos használatában áll.
- A legtöbb akadémia az első csapattal együtt készül.
- Az akadémiai központok általános állapota nagyon változó, jelentős különbségek tapasztalhatók a pályák számát és minőségét tekintve is.
- A fedett csarnokok, illetve edzőtermek általában bérelt létesítmények vagy az akadémiai központon kívül találhatóak.
- Annak ellenére, hogy általában elegendő öltözőhelyiség áll a csapatok rendelkezésére, ezek nem mindig tiszták és komfortosak.
- Az edzők dolgozó és öltöző helyiségei szűkösek.
- A legtöbb akadémia számára rendelkezésre áll kollégium, különböző közösségi terekkel.
- Az akadémiai személyzet számára rendelkezésre álló irodahelyiségeket tekintve általános hiányosságok mutatkoznak.
- Az edzői szoftver illetve számítógépes adatbázis használata nem elterjedt.

Megállapítható, hogy a sportszervezetek együttműködők voltak az audit utáni lekérdezés során, kedvező lehetőségnek tartották az átvilágítást. A 15 vizsgált szervezet részére az eljárás értékelésére kiküldött kérdőívet 14 helyről küldték vissza, mindannyian értékesnek és iránymutatónak minősítve a közös munkát. Ezeket a véleményeket a klubokkal folytatott post-audit (audit-záró) megbeszéléseken ismételten megerősítették. Ez a megállapítás alátámasztotta azt a korábbi véleményt, hogy az audit folytatása indokolt. Az MLSZ elnökségének idevonatkozó határozatában ez a tény szerepet játszott.

A kapott információkat tanulmányozva megállapítható, hogy az audit korábban nem látott adatokkal szolgált a hazai elit utánpótlás-nevelés aktuális állapotáról és egyúttal a kitörési pontokra is rámutatott. A nyolc indikátorban kapott általános ismeretek érdekes képet mutatnak. A legnagyobb látszólagos ellentmondást az jelenti, hogy a műhelyek produktivitása (azaz a fiatal tehetségek akadémiái képzésből hivatásos klubokba történő átirányítása, beintegrálása) összességében jónak mondható, akár nemzetközi összehasonlításban is. Fel kell hívni azonban a figyelmet arra, hogy a produktivitás itt elsősorban mennyiségi mérőszám, és nem ad értékelést a képzett játékosok kvalitásáról, csupán a hazai színvonalra érvényesek a megállapítások. Az ellentmondás abban fogalmazódik meg, hogy a szervezeti struktúra és az egyéni fejlesztés messze elmarad az elvárt értékektől, ami egyúttal azt is jelenti, hogy ezen a területen jelentős fejlődést kell elérni.

A fentiekben már tárgyalt fő indikátoronkénti megállapítások arra orientálnak bennünket, hogy a formalizálás területén elengedhetetlen a hatékony fejlesztés, mert e nélkül a hazai akadémiái modell nem képezhető le. A jelenlegi működési modellekben – amelyben a döntések informálisak, általában személyfüggőek, egy kézben összpontosulnak – lehetetlen hosszú távú koncepciókat megvalósítani.

Az audit eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy az akadémiák és a hozzájuk tartozó klubok kapcsolata nem rendezett, nem rendszerben működő szervezetekről van szó. Ebből fakad az a megállapítás is, hogy a klubok és akadémiák stratégiai céljai (amelyek egyébként sok esetben írott formában nem vagy csak részlegesen állnak rendelkezésre) gyakran eltérőek. Ebből az a probléma is levezethető, ami egyébként az auditálásból kiderült, hogy a döntéshozatali mechanizmusok korszerűsítésre szorulnak. A rendszerből szinte teljes egészében hiányoznak azok a testületek, amelyek döntéseiket az élvonal és az akadémia érdekeinek együttes figyelembe vételével hozzák meg.

Annak ellenére, hogy a kifejezett szakmai munka vizsgálata nem volt elsődleges cél, megállapítható, hogy akár a tehetségek kiválasztásának folyamata, akár a képzési modellek formalizálása elengedhetetlen. Ezek a megoldandó problémák összefüggnek a humán erőforrás helyzettel is, nemcsak létszámban és minőségben, hanem a feladatok szétosztásban is. A szervezeten belüli jogosítványok, feladatok szétbontását végre kell hajtani, mert ezzel a tisztább profilú munkakörök jobb teljesítményt tesznek lehetővé.

Igazolást nyert, hogy helyes stratégiai döntés volt az infrastruktúra elsődleges fejlesztése, mert az akadémiák nagy része már kulturált, modern körülmények között tud készülni.

Megállapítható, hogy az audit eredményei kellő alapot biztosítanak a 2014-15-ös periódus feladataira, más szavakkal világosan meg lehet fogalmazni azokat a teendőket, amelyek a gyengeségek felszámolását eredményezhetik. Okunk van feltételezni, ismerve az akadémiák véleményét és hozzáállását, hogy ez a második szakasz is sikerrel fog zárulni. Erre még az is alapot ad, hogy az akadémiák túlnyomó többsége már a kézhez kapott klubjelentések óta egy sor javasolt lépésben előrehaladt. Külön nagy érdeklődésre tart számot az akadémiái vezetők, sportszakemberek továbbképzésében az a lehetőség, hogy az MLSZ hasznosítani kívánja a holland és spanyol szövetséggel élő együttműködési megállapodást, melynek keretében szakembereink külföldi képzési program részesei is lehetnek.

Az akadémiák tudomásul vették, hogy 2016-ban sor kerül egy teljes körű auditra, amely alapján az MLSZ véglegesíti az akkreditációs rendszert és az akadémiák besorolási szempontjait. Az Elnökség határozatot hozott arról, hogy az akadémiái pénzügyi támogatások felosztása során a 2016-ban már döntően a teljes körű audit eredményére fog támaszkodni.



MAGYAR LABDARÚGÓ SZÖVETSÉG
BUDAPEST, 2014.06.11.