

VEDAC

Stratégia

/2016-2020/



Elfogadva: 2016. május 18.

Tartalom

1. Összefoglalás.....	4
1.1. Küldetésünk	4
1.2. Jövőképünk	4
1.3. Stratégiai célok.....	5
1.4. Értékeink.....	5
2. Bevezetés	6
3. A stratégiaalkotás folyamata	7
4. Irányelvek és külső források	9
4.1. Az Európai Unió Sportja.....	10
4.2. Hazai sportirányítás	11
4.3. A Magyar Olimpiai Bizottság stratégiája	13
4.4. Veszprém sportfejlesztési koncepciója.....	15
4.5. A Pannon Egyetem Testnevelés és Sport Intézetének fejlesztési terve.....	17
5. Vállalásaink.....	18
5.1. Veszprém MJV Önkormányzata - kiemelt támogatási szerződés	18
5.2. Együttműködési megállapodás a Pannon Egyetemmel	19
5.3. Együttműködés általános- és középiskolákkal.....	20
5.4. Támogatói kör	20
5.5. MASZ sportágfejlesztés, VEDAC Dobóakadémia.....	21
5.6. További vállalásaink, együttműködések kiterjesztése.....	24
6. Belső források.....	25
6.1. Stratégiai workshop	25
6.2. Pszichoszociális kockázatok elemzése	26
7. Elemzések.....	27
7.1. SWOT elemzés	27
7.2. PEST elemzés	28
8. A stratégia végrehajtása: Programok.....	32
8.1. Utánpótlás programok.....	32
8.2. Bevételi programok	33
8.3. Szakmai háttér programok.....	33
8.4. Marketing, PR programok.....	34
9. Szervezeti keretek.....	35
9.1. Szervezeti struktúra	35
9.2. Szereplők, szerepkörök.....	35
9.3. Folyamatok.....	37
10. Programok kiválasztása és futtatása, működtetése	37
11. A stratégia működtetése.....	38
12. Források	41

Jogi nyilatkozat: A stratégia mint dokumentum a VEDAC szellemi tulajdona. A nyitott és átlátható működés, valamint az együttműködések erősítése szándékával a dokumentumot nyílttá tesszük. A profit orientált szféra irányába célunk az együttműködési és a célok megvalósításához való csatlakozási szándék erősítése. A civil szervezetek, nonprofit gazdasági társaságok és az önkormányzatok számára pedig szabadon felhasználhatóvá tesszük, kötelező forrásmegjelölés kikötésével, az együttműködés és a közös társadalmi célok szándékával.

1. Összefoglalás

Jelen dokumentum célja, hogy meghatározza a VEDAC stratégiáját a 2016 és 2020 közötti időszakra, melynek segítségével, az eddig elért eredményeinkre támaszkodva további fejlődési lehetőséget tudunk biztosítani az egyesületet számára. Stratégia alkotásunkkal és annak végrehajtásával példaként kívánunk szolgálni a hazai atlétikai klubok és sportegyesületek között, valamint segítségével ki tudjuk szélesíteni együttműködésünket a nonprofit és for-profit szféra szereplőivel.

1.1. Küldetésünk

Célunk egy olyan sportolókból, edzőkből, önkéntesekből álló megbecsült közösséget létrehozni, mely hazai és nemzetközi sportsikerek által növeli Magyarország és Veszprém hírnevét, valamint támogatja az egészséges életmód, a rendszeres sportolás szeretetét városunkban és vonzókörzetében. A célok megvalósítása közben alapértékként tekintünk a becsületességre, a bizalmi alapú együttműködésre, a kölcsönösen előnyös megállapodások keresésére.

1.2. Jövőképünk

A VEDAC jövőképe, hogy megerősíti pozícióját, mint első számú hazai atlétikai klub és városunk legeredményesebb egyéni sportegyesülete, kiemelkedő nemzetközi és hazai sporteredményekkel, folyamatosan megújuló versenyek és szabadidősport rendezvények szervezésével, példaértékű sportszakember képzéssel, utánpótlás neveléssel, értékalapú közösség működtetésével, stabil, átgondolt gazdálkodással, egy európai színvonalú sportlétesítményben. A VEDAC egy magas presztízsű sportklub, egy országos hírű, ismert márkanév, mely eredményes sportolókkal, elégedett tagokkal, elismert edző csapattal, erős támogatói körrel, nagy létszámú önkéntes bázissal rendelkezik.

1.3. Stratégiai célok

Stratégiánkban leírt szempontrendszer alapján az alábbi stratégiai célokat fogalmaztuk meg a 2016 és 2020 közötti időszakra:

- nemzetközi szinten eredményes élsport tevékenységünk fenntartása és fejlesztése
- VEDAC Dobóakadémia magas szintű pozícionálása
- futó és az ügyességi szakágunk fejlesztése
- Veszprém városának húzó sportága, kiemelt sportegyesülete maradni
- tömegbázisunk növelése, szakágaktól független utánpótlás-nevelés és a szakágak közötti átjárhatóság biztosítása
- a stadion atlétikai létesítményeinek felújítása
- a VEDAC működésének minél szélesebb körű mérhetővé tétele
- az anyagi és humán erőforrások növelése
- támogatói körünk kiterjesztése, kölcsönös előnyökön alapuló együttműködések létrehozása
- szabadidősport tevékenységünk fejlesztése, piaci alapon történő működtetése
- a VEDAC társadalmi szerepvállalásának kiterjesztése, az önkéntesség ösztönzése
- a VEDAC hatókörébe tartozó lakosság életminőségének, egészségi állapotának javítása
- együttműködésünk kiszélesítése a Pannon Egyetemmel
- együttműködési lehetőségek kiterjesztése intézményekkel, civil szervezetekkel, a gazdasági szféra szereplőivel

1.4. Értékeink

Összegyűjtöttük azokat az alapértékeket, melyek meghatározzák a klub működését, és melyekre a stratégia végrehajtása során építhetünk:

- nemzetközi és hazai szintű sportsikerek
- a tiszta sport és az olimpizmus tisztelete
- a klub felé elkötelezett edzők és sportolók
- a szabadidő aktív eltöltésének biztosítása
- a rendszeres sportolás és egészséges életmód fontosságának terjesztése
- közösségi élet biztosítása
- az atlétika a legtöbb sportág alapja
- tevékenységünk fejlesztésére irányuló törekvés

2. Bevezetés

A Veszprémi Egyetemi és Diák Atlétikai Club (VEDAC) jelenleg – az elmúlt két és fél évtized eredményességét követve – hazánk egyik legeredményesebb atlétikai klubja. 1990-es alapítása óta számos olimpikont, nemzetközi sikereket és magyar bajnokot adott Veszprém városának. Kiss Balázs, városunk mai napig egyetlen olimpiai bajnoka (Atlanta, 1996) is a VEDAC kalapácsvetője volt.

Veszprém megye első számú atlétikai klubja, az egyéni sportágak tekintetében városunk legeredményesebb sportegyesülete vagyunk. A klub 26 éves fennállása alatt a legtöbb olimpiai kvótát szerezte Veszprém városának, többek között ennek is köszönhetjük azt, hogy városunk kiemelt támogatási szerződéssel rendelkező sportegyesülete vagyunk.

A hazai és nemzetközi versenyeken történő eredményes szereplésen túl szerves része vagyunk Veszprém sportéletének: edzéseinken több százan vesznek részt rendszeresen, nemzetközi és országos versenyeket, diákolimpiákat, valamint több száz, több ezer embert megmozgató szabadidősport rendezvényeket szervezünk. Legismertebb atlétikai versenyünk a közel hatvan éves múltra visszatekintő Nemzetközi Atlétikai Balaton Bajnokság.

A VEDAC pozíciójának megerősítése és fejlődési pályára állítása érdekében stratégiaalkotásra és annak operatív megvalósítására van szükség. A stratégia időtartama – alkalmazkodva a hazai szemléletmódhoz és gyakorlathoz – a következő olimpiai ciklus, tehát a 2016 és 2020 közötti időszak. 2020 után olyan állami finanszírozási átrendeződések várhatóak, melyek kimenetele jelenleg még nem megjósolható, ezért a VEDAC-nak egyrészt fel kell készülnie egy minél nagyobb arányú piaci finanszírozhatóságra, másrészt 2019-ben szükséges – az akkori ismeretek függvényében – egy új stratégia kidolgozása.

3. A stratégiaalkotás folyamata

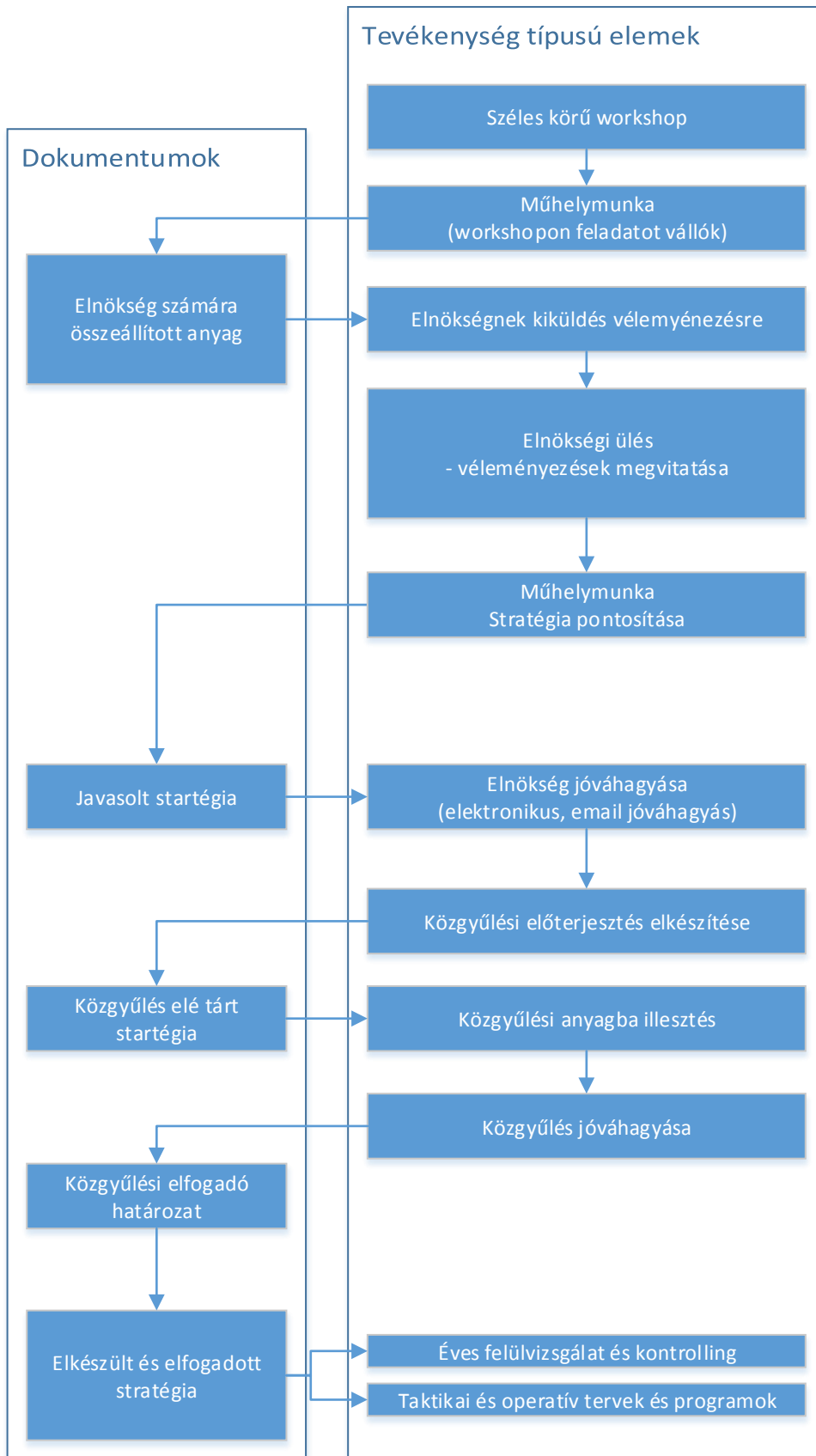
A VEDAC menedzsmentjének határozott célja, hogy jelen stratégia nem a „kirakatba” készül, hanem ténylegesen az egyesület fejlődését szolgálja, ezért konkrét célok és programok kerülnek meghatározásra, valamint minden évben kiértékelésre kerül, hogy hol tartunk a megvalósításban.

A folyamat kialakítása során be kívántunk vonni minden olyan szereplőt, akik rendszeres munkájukkal hozzájárulnak a VEDAC működéséhez és kollektív gondolkodásához. A stratégia alapja a 2016. január 9-én megrendezett stratégiaalkotási workshop, melyen az egyesület elnökségének és felügyelő bizottságának tagjai, a VEDAC edzői és ügyvezetése vett részt, mondta el ötleteit, elvárásait, céljait.

Ezt követően kezdődött a műhelymunka, mely során az egyes fejezeteket az elnökség és vezetőség tagjai a kapott inputok illetve további kapcsolódó irodalmak és előírások mentén alakítottak egységes szerkezetűvé. Az elnökség jóváhagyását követően a közgyűlés elé kerül előterjesztésre a már elkészült dokumentum.

A készítőik fontos elemnek tartják a stratégiában annak működtetését, hogy valóban a napi tevékenységre is hatással legyen a stratégia, ne egy porosodó, hanem egy aktívan élő iránymutatás legyen a szervezet napi működtetői és stratégiai vezetői számára is. Ezért egészítettük ki a stratégiát a felülvizsgálati és működtetési elemekkel.

A fenti folyamat vizuálisan az alábbiak szerint összefoglalható:



1. ábra: a stratégia alkotás folyamata

A stratégiai célok igazodnak azokhoz a trendekhez, amik az egyesület mikro- és makrokörnyezetét meghatározzák, a 4. Irányelvek és források című fejezetben leírtak szerint. A VEDAC-nak vannak olyan vállalásai (lásd 5. fejezet), melyek teljesítése elengedhetetlen az egyesület fenntarthatósága érdekében, illetve olyanok is, melyek a stabilitás és fejlődés érdekében együttműködési megállapodások keretében rögzítésre kerültek. A hazai és városi sportirányítás által megfogalmazott elvárásokhoz igazodva határoztunk meg alapvető célokat, melyek a későbbi viszonyokhoz alkalmazkodva változtathatók.

A kitűzött célok megvalósíthatóságának vizsgálata céljából SWOT és PEST elemzést készítettünk, mely nem elsősorban a jelenlegi viszonyok leírását szolgálja, hanem sokkal inkább a céljaink megvalósításához ad támpontokat.

A kitűzött célok alapján programokat határoztunk meg, melyek megvalósítására munkacsoportokat hozunk létre. A munkacsoportok résztvevőinek kiválasztása a klub vezetése általi kijelölés, valamint önkéntes jelentkezés útján történik. A munkacsoportokat az ügyvezető igazgató koordinálja.

Jelen stratégia meghatározza, hogy mit szeretnénk elérni, a munkacsoportok pedig kidolgozzák, hogy a célokat hogyan, milyen feltételrendszerek mellett lehet megvalósítani. A VEDAC-nak korábban még sosem volt leírt stratégiája, a megvalósíthatósága sok tényezőtől függ, ezért feltételezhető, hogy a stratégiai célok egy része nem, vagy csak részben fog teljesülni. **A VEDAC stratégia megvalósításának alapfeltétele a közös felelősség- és kötelezettségvállalás.**

4. Irányelvek és külső források

Hazánk egyik legjobb atlétikai klubjaként és Veszprém városának kiemelt sportegyesületeként kiemelt fontosságú, hogy a VEDAC stratégiája összhangban legyen a Nemzeti Sportstratégiával és a hazai sportirányítás trendjeivel, a Magyar Olimpiai Bizottság sportfejlesztési irányjaival, Veszprém sportfejlesztési koncepciójával és a Pannon Egyetem Testnevelés és Sport Intézetének fejlesztési tervével. A VEDAC szempontjából releváns célokat kiemeltük, és integráltuk a stratégiába.

4.1. Az Európai Unió Sportja

2007. július 11-én fogadta el Brüsszelben az Európai Bizottság a sportról szóló Fehér Könyvet, mely az Európai Unió első sporttal kapcsolatos írásos kezdeményezése. A Fehér Könyv tartalmazza a sport terén végrehajtandó vagy támogatandó intézkedéseket, ezek alkotják a „Pierre de Coubertin” cselekvési tervet.

A sport társadalmi szerepeként a közösségfejlesztést; a doppingellenes küzdelmet; a sporton keresztül történő oktatást, nevelést; az önkéntesség és az aktív polgárság ösztönzését; a társadalmi integrációt és esélyegyenlőséget; a rasszizmus és erőszak elleni küzdelmet, megelőzést; az unió külkapcsolatainak erősítését és a fenntartható fejlődés támogatását határozta meg. **A VEDAC társadalmi szerepvállalásának kiterjesztése** szükséges a hosszú távú fenntarthatóság érdekében. A felsoroltak közül kiemelt jelentőségű az **önkéntesség ösztönzése**, mely az egyesület működésének stabilitása, fejlesztése és a VEDAC kötelékébe tartozó fiatalok jellembeli fejlődése, társadalmi szerepvállalásuk erősítése szempontjából is fontos. **A jelen stratégia megvalósításának egyik kulcs sikerfaktora az önkéntesség ösztönzése**, ezen a területen nagy a lemaradásunk. A kötelező közösségi munka hazai bevezetése eszközül szolgálhat.

A Fehér Könyv a sportot egy olyan dinamikus és gyorsan növekvő ágazatnak tartja, melynek makrogazdasági hatását nehéz mérni, viszont hozzájárulhat a gazdasági növekedést és munkahelyteremtést célzó lisszaboni célkitűzésekhez. Szerepet játszhat a helyi és regionális fejlődésben, a városi újjáépítésben, a vidékfejlesztésben, a turizmus és az infrastruktúra fejlesztésben. Egyre nagyobb értéket képviselnek a sporthoz kapcsolódó szellemi tulajdonjogok, ugyanakkor a sporttevékenységek jelentős része nonprofit struktúrákban működik.

Az Európai Unió a mérhető sportpolitikákat helyezi előtérbe, a döntéshozatal érdekében törekszik az adatok minőségének és összehasonlíthatóságának a javítására, ezt várja el a tagállamaitól, azok sportpolitikájától, éppen ezért erre kell törekednie hosszú távon a VEDAC-nak is. A sporthoz kapcsolódó európai statisztikákat érdemes időről-időre begyűjteni, a VEDAC számára releváns következtetéseket értelmezni, és az alapján cselekedni. **Fontos a működésünket minél szélesebb körben mérhetővé tenni.**

A Fehér Könyv irányelvként határozta meg a tagállamok számára az egyes sporthoz kapcsolódó szolgáltatások adómentesítésének vagy kedvezményes adómértékek alkalmazásának a lehetőségét. Magyarországon a látvány-csapatsportok (labdarúgás,

kézilabda, vízilabda, kosárlabda, jégkorong) társasági adóból történő támogatását – szigorú feltételekkel – jóváhagyta az Európai Bizottság. Az atlétikát ez a támogatási forma sajnos nem érinti.

Az európai sportstruktúrák sokszínűségére és összetettségére, gazdasági és szociális viszonyainak különbözőségére tekintettel nincs realitása egységes európai sportszervezési modellt felállítani, viszont a sportirányításon belüli legjobb gyakorlatok megosztásának ösztönzése szerepel a célok között, ahogy a játékos menedzserek tevékenységének átláthatósága, valamint a határokon átívelő korrupció, pénzmosás, a pénzügyi bűncselekmények és a kiskorúak kizsákmányolása elleni küzdelem, a közvetítési jogok újraelosztása által létrejövő szolidaritási mechanizmusok létrehozása is.

A VEDAC szervezeti fejlődése szempontjából hasznos lehet **a jól működő, bevált sportszervezési és sportirányítási gyakorlatok megismerése**, lehetőség szerinti áttemelése.

Az Európai Unió – a hazai élsport-centrikus szemlélettel szemben – **a szabadidősportot és a sportlétesítmény-fejlesztést** tartja kiemelkedő fontosságúnak, mindkét terület fontos stratégiai cél a VEDAC számára is.

4.2. Hazai sportirányítás

A 2007-ben elfogadott Nemzeti Sportstratégia „sportoló nemzetként” definiálta Magyarországot, amit a szabadidő és tömegsport fejlesztésén keresztül kívánt elérni. A sportstratégia részletes elemzése félrevezető lehet, hiszen kilenc éve készült, megállapításainak jó része az akkor viszonyokat jellemezték, azóta sok változás történt. Fontos megjegyezni, hogy az európai értékrenddel összhangban a sportstratégia megállapította, hogy az állam legfontosabb célja, hogy állampolgárai **életminőségét, egészségi állapotát javítsa**, ennek köszönhető a „sportoló nemzet” elnevezés. Ezt figyelembe véve a stratégiai célok között elsősorban a lakosság életminőségének javítása, valamint a sport társadalmi szerepének erősítése szerepel prioritásként. A sport mint innovatív tényező is megjelölésre került, ami a versenyképesség és a foglalkoztatás területén játszik szerepet.

A fenti megállapítások ellenére a hazai sportirányítás a népszerű labdajátékokat és a sikersportágakat helyezte előtérbe, megtartva a korábban is jellemző olimpia-centrikus szemléletet. Ennek megfelelően elsősorban a sportok megtekintéséhez és a várható kiemelt sikereket hozó sportágak fejlesztéséhez nyújtott támogatást.

Az elmúlt évek legnagyobb nyertese az öt látvány-csapatsportág, a labdarúgás, a kosárlabda, a kézilabda, a jégkorong és a vízilabda lett, akik a társasági adókedvezményből (TAO) juthattak korábban soha nem látott pénzüsszegekhez. Jelen stratégiában a TAO-t részletesen nem elemezzük, hiszen az atlétika nem részesült ebből a támogatási formából. Azt azonban meg kell említeni, hogy a látvány-csapatsportok népszerűsége és jelentős támogatása elszívó erőt jelent az egyéni sportágak utánpótlás-nevelésére, és növeli az egyébként is kritikus létesítmény-problémát.

A TAO-kedvezményezetttek közé nem, viszont a kiemelt sportágak közé bekerült az atlétika. A 1526/2013. (VIII. 12.) Korm. határozat rendelkezett a MOB által kiemelt sportágak 2013. évi sportfejlesztési elképzeléseinek támogatásáról, továbbá a 2014-2020. évre vonatkozó sportágfejlesztési igények bemutatásáról. A támogatás felhasználásának biztosításáért, valamint a támogatások felhasználásának ellenőrzéséért az Emberi Erőforrások Minisztériuma felel, aki éves szakmai előrehaladási jelentések alapján a sportágfejlesztési koncepciók megvalósításának üteméről, és az ehhez kapcsolódó állami támogatások felhasználásáról rendszeresen tájékoztatást köteles adni a kormány részére.

A 16 érintett sportág az asztalitenisz, az atlétika, a birkózás, az evezés, a cselgáncs, a kajak-kenu, a kerékpársport, a korcsolyasport, az ökölvívás, az öttusa, a röplabda, a sportlövészet, a tenisz, a torna, az úszás és a vívás.

2013-ban a kormány döntése értelmében a 16 kiemelt sportág közül az úszás kapta a legnagyobb összeget (736,5 millió forint), az atlétika a negyedik legtöbb (314,5 millió forint) támogatást kapta. A sportági szakszövetségeknek nyújtott támogatási összegek magukban foglalják a Magyar Olimpiai Bizottság által ellátott, a kiemelt edzők foglalkoztatásához kapcsolódó költségeket is. A kormány a 2013. július 1-jei bejelentése szerint a 2014-től 2020-ig tartó időszakban összesen 135 milliárd forintot biztosít a 16 kiemelt sportágnak.

A 2016/2015. (XII. 29.) Korm. határozat rendelkezett a MOB által kiemelt sportágak sportlétesítmény-fejlesztésének támogatásáról, valamint az egyes kiemelt sportegyesületek sportfejlesztési feladataival összefüggő kormányzati feladatok változásáról. A feladatok végrehajtásába az Emberi Erőforrások Minisztériuma mellett bevonásra került a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium is, ők dolgozzák ki a 16 kiemelt sportág sportlétesítmény-fejlesztési támogatásának odaítélésével kapcsolatos - a sportszakmai és fejlesztéspolitikai szempontokat egyaránt hatékonyan érvényre juttató - döntés-előkészítő eljárásnak és ennek során az érintett tárcák együttműködésének részletes szabályait.

A fenti intézkedések tették lehetővé, hogy megalakulhasson a VEDAC Dobóakadémia, általános műhelytámogatást, eszközbeszerzésre és rendezvényszervezésre nyújtott támogatást kaphattunk, valamint a megújított versenyrendszeren keresztül a klubok és a sportolók is pénzdíjakhoz juthattak.

A kiemelt sportágak támogatási rendszere megköveteli a **nemzetközi szintű eredményességet**, és a sportágak **tömegebázisának növelését**, így ezeket fontos stratégiai célként kell megfogalmazni. A 4. Vállalásaink fejezetben e célok több aspektusból is megfogalmazásra kerülnek.

4.3. A Magyar Olimpiai Bizottság stratégiája

A Magyar Olimpiai Bizottság (későbbiekben MOB) 2012-ben készített stratégiája eredményesség szempontjából kategorizálta a sportágat, és négy csoportban sorolta. Megállapította, hogy a magyar sport eredményességét 11 egyéni- (atlétika, birkózás, judo, kajak-kenu, ökölvívás, öttusa, sportlövészet, torna, úszás, vívás, korcsolya) és két csapatsportág (vízilabda, kézilabda) határozta meg az elmúlt évtizedben. Az említett 11 egyéni sportág került az első csoportba, és bővült ki 2013-ban arra a 16 kiemelt sportágra, melynek sportágfejlesztéséről a 3.2. fejezetben írtunk.

A MOB megállapította, hogy a magyar sport összetett, társadalmi, gazdasági és szakmai problémák miatt nem tudott megfelelni a globalizált nemzetközi versenysport XXI. századi kihívásainak, ami leginkább az egyesületek elsorvadásában mutatkozott meg. A feltételrendszerben tapasztalható legnagyobb hiányosságok a megnövekedett költségigényű nemzetközi versenyrendszerek, a lepusztult létesítmények, egyesületi edzők finanszírozási lehetőségeinek, valamint munkájukat ellenőrző módszertanok csökkenése, az edzőpartnerek és a megfelelő minőségű edzőtáborok, versenyek hiánya.

Mivel 2013 előtt nem növekedett az olimpiai sportágak finanszírozásának mértéke, ezért **a sportágak eddiginél sokkal differenciáltabb és ellenőrzöttebb támogatása** vált szükségessé. A sikersportágak számára **sportági edzőközpontok** létrehozását tűzték ki célul, melynek köszönhetően központi létesítményben önálló felkészülési lehetőséget tudnak biztosítani a válogatottaknak. A másik fontos cél az **állami edzők rendszerének** fejlesztése. A sikersportágak még rendelkeznek azzal az edzői állománnyal, akik nemzetközi szinten versenyképessé tudják tenni a sportágat. A „Gerevich Aladár” sportösztöndíj átmeneti megoldás, hiszen adómentes, nem fizetnek utánuk járulékot. A MOB megállapította, hogy **nem lehet az egyesületekre hagyni a nemzetközi eredményességi szinten dolgozó felnőtt**

és utánpótlás edzők megfelelő szintű bérezését. Számukra központi edzői státuszt kell létrehozni, ami egy edzői életpályamodell alapjait képezheti. 2013-ban a sportágfejlesztésnek köszönhetően az állami edzői státuszok létrehozása megkezdődött.

A „Gerevich Aladár” sportösztöndíjből nemcsak az edzők, hanem a sportolók is részesülnek, a MOB célul tűzte ki, hogy **az ösztöndíjra jogosult versenyzők és edzők körét egzakt módon kell meghatározni.** Kiemelten kell kezelni sportáganként a fiatal tehetségek menedzselését, az edzőket arra kell ösztönözni, hogy élversenyzőik mellett fiatal tehetségekkel is foglalkozzanak.

Fontos megállapítanunk, hogy a **tendencia** az országos sportirányításban és MOB-on belül is **a szakmai munka minél szélesebb körű mérhetővé tétele.**

A MOB stratégia megállapította, hogy – az európai országokkal ellentétben – hazánkban a sport nem részesül a sportfogadások bevételeiből, pedig az egyéni sportágak számára forráslehetőséget jelentene a sportfogadásokból szabályozott módon történő részesedés, amely fedezetül szolgálna a fejlesztésekhez. Ez a sporttámogatási forma az európai országokban már bevált és teljesen elfogadott, nálunk még várat magára.

A Magyar Olimpiai Bizottság minden évben műhelytámogatásban és a Sport XXI. Utánpótlás-nevelési Program keretében nyújtott egyesületi támogatásban részesíti a VEDAC-ot. Sajnos az utóbbi években mindkét támogatási forma csökkenő tendenciát mutat. Összehasonlításképpen 2012-ben 1.800.000 Ft-ot kaptunk műhelytámogatás formájában, 2016-ban már csak 700.000 Ft-ot fogunk kapni. A példa jól mutatja, hogy törekednünk kell arra, hogy a korábban **a költségvetésünk szerves részét képező bevételek ne csökkenjenek,** mert a többlettámogatások nem tudnak akkora mértékű fejlődést eredményezni, hiszen azok egy része a kieső bevételek pótlására megy el.

A MOB stratégiája a fentiekén túl **a sportinfrastruktúra-fejlesztést, a sportegészségügyet, a sportszakemberképzést és -továbbképzést, a sporttudományt, az iskolai testnevelést és sportot, a fair playt, az antidopping és az olimpizmus eszmeiségét, a sportinformációs rendszert és a MOB kommunikációját, valamint marketing- és nemzetközi tevékenységét határozta meg fejlesztendő területként.**

4.4. Veszprém sportfejlesztési koncepciója

A veszprémi sportkoncepció figyelembe veszi az országos viszonyokat, trendeket, mely szerint az élsport eredményességét az olimpiákon elért eredmények alapján ítélik meg, a társadalom nem aktív részese a sportnak, hanem inkább szemlélője, és a magyar lakosság egészségügyi állapota az egyik legrosszabb Európában.

Országos viszonylatban elmondható, hogy az önkormányzatok támogatása nélkül a sport működtetése lehetetlenné válna. Egy 2007 és 2011 közötti időszakot vizsgáló összehasonlító elemzés (Gyömörei Tamás, a Széchenyi István Egyetem Testnevelési és Sportközpontjának vezetője) szerint **a sportvárosok marketing stratégiája és sportpolitikája a magas szintű versenysporthoz kötődik.** A helyi önkormányzatok az élsportot űző sportszervezeteket kiemelt támogatásban részesítették, míg a közösségi sportot, az iskolai és szabadidősportot éppen csak fenntartották. A magyar sport számára már a nyolcvanas évek elejétől erőteljesen apadtak a központi állami források, az önkormányzatok váltak a sport forrásainak legnagyobb közvetítőivé. Az elemzés megfogalmazása szerint ma különösen aktuális az önkormányzatok sporttámogatási rendszerének a vizsgálata, mivel a közfinanszírozás a sportban is a közösségi sport szegmenseit kell, hogy preferálja. Települési környezetben a sport értékei felerősödnek, így az önkormányzatok a központi költségvetés lehetőségeit meghaladóan váltak a magyar sport pénzügyi partnereivé. Emellett még mindig általánosnak mondható, hogy az önkormányzati sportpolitikában a sporttámogatások adatainak értelmezése, kategorizálása kidolgozatlan, a közvetett nem pénzügyi támogatások meghatározása pedig a legtöbb esetben hiányzik, a tanulmány megállapításai szerint.

A veszprémi sportkoncepció kidolgozása során elsősorban a lakosság igényeit vették figyelembe, vagyis a saját sportolási lehetőségeinek bővítését és a sportesemények megtekintését. Ki kell emelni, hogy **a veszprémi sportkoncepció az atlétikát** egy olyan **alapsportágnak tekinti**, mely az utánpótlás nevelés szempontjából különösen fontos, hiszen a legtöbb sportág mozgásanyaga az atlétikára épül. A Veszprémben népszerű látvány csapatsportok, a kézilabda és a labdarúgás (ezen belül a futsal) mellett **az atlétikát jelölte meg a sportkoncepció húzó sportágként**, és biztatónak nevezte, hogy kiváló utánpótlás nevelő tevékenységének köszönhetően egyre több fiatal vesz részt a VEDAC munkájában. Városunk egyetlen olimpiai bajnoka, Kiss Balázs (1996, Atlanta) is atléta volt. Ezzel összhangban 2020. december 31-ig kiemelt támogatási szerződést is kötött VMJV Önkormányzata és a VEDAC, mely a következő olimpiai ciklusban és a jelen stratégiát felölelő időszakban az alapvető működésünket biztosítja.

Veszprém város sportkoncepciójában megfogalmazott célok:

- **a versenysport pozíciójának megerősítése**
- **a szabadidős sport lehetőségeinek bővítése**
- **a diáksport feltételeinek javítása**
- **a lakosság egészségügyi állapotának javítása**
- a társadalmi összetartozás, szolidaritás és aktív állampolgári magatartás erősödése
- a természeti értékek megőrzése, a fenntartható fejlődés elvének hasznosulása

A felsorolt hat célból az első négy tökéletes összhangban a VEDAC alaptevékenységeivel, és az utolsó kettőben is találhatunk kapcsolódási pontokat.

Az önkormányzat célja a tulajdonában lévő sportlétesítmények és sportcélú ingatlanok alapfunkciójának megtartása, üzemeltetésük biztosítása, az üzemeltetés rendjének szabályozása, a fedett és szabadtéri sportlétesítmények állagának fenntartása, EU-s előírások szerinti fejlesztése. Cél a város sportlétesítményeinek maximális kihasználásával a veszprémiek életminőségének javítása, az egészséges életmód kialakítása, a lakosság fizikai aktivitását döntő módon befolyásoló szabadidősport bővítése, szervezett keretek között történő lebonyolítása (kerékpárutak, szabadtéri gyakorló pályák, futópályák). A sportlétesítmények fejlesztése szükséges olyan szempontból is, hogy azok a szabadidősport számára is nyitottak lehessenek.

A létesítmény korszerűsítési célok között kiemelt szerepet kapott a koncepcióban a stadion, ezen belül az atlétikai létesítmények felújítása. A fedett futófolyosó és a szabadtéri futópálya korszerűsítése, a dobópálya talajának cseréje vagy vízelvezetésének megoldása és a dobóketrecek felújítása is sürgős feladatként fogalmazódott meg a létesítmények sérülésveszélyes állapota és a szakmai munka akadályoztatása miatt.

Az oktatás területén a városi óvodai és iskolai intézményhálózat tárgyi és létesítmény feltételeinek javítása fontos feladat, különösen a mindennapos kötelező testnevelés bevezetéséhez köthető feltételrendszer megteremtése miatt. A VEDAC által használt, felújításra szoruló sportlétesítmények és a MASZ Kölyökatlétikai Programja keretében biztosított sporteszközök jelentős segítséget nyújthatnak (már most is nyújtanak) az intézmények számára. A nyitott iskolai tornaterem akció lehetőségének megteremtésében és a szabadidősport fejlesztésében is támaszkodhat a város a VEDAC-ra létesítmények, eszközök és szakemberek tekintetében is.

Veszprém Megyei Jogú Város Marketingstratégiája (2012) erősségként jelölte meg SWOT elemzésében a VEDAC-ot, mint nemzetközi szintű sportéletet biztosító szereplőt. Az atlétika egy jövőbeli lehetséges Veszprémikum lehet, melyeknek fenntartható fejlődését kívánja biztosítani a város. (A Veszprémikumok olyan márkakarakterek, amelyek erősítése a márkaidentitással összefüggő helyi jellegzetességekként kiemelkednek a várostermékből, hiszen jól asszociálhatóak és sok helyen jelen vannak a városban és szerte az országban.) A sport területén jelenleg egyedül az első osztályú férfi kézilabdacsapat számít Veszprémikumnak.

4.5. A Pannon Egyetem Testnevelés és Sport Intézetének fejlesztési terve

A Pannon Egyetem Testnevelés és Sport Intézetének (továbbiakban Sportintézet) fejlesztési terve jelentős részben a MOB által elfogadott Hajós Alfréd Tervre épül, ennek részeként az egyetemi szabadidősport és az egyetemi versenysport fejlesztésében is a VEDAC kiemelt szereplő lehet. A Sportintézet törekszik minél szélesebb sportági kínálatot nyújtani a hallgatóknak, melynek szerves része a VEDAC, mint külső szolgáltató.

A Sportintézet által szervezett sportedzői képzést a VEDAC több korábbi sportolója elvégezte, vannak köztük olyanok, akik jelenleg is a klubnál tevékenykednek edzőként, ami tovább erősítheti a Sportintézettel fennálló szakmai kapcsolatot.

A Sportintézet fontos feladatnak tekinti a rendszeres sportprogramok, köztük a különböző sportágak Magyar Egyetemi - Főiskolai Országos Bajnokságának (MEFOB) megrendezését. 2012-ben Veszprémben rendezték az atlétikai MEFOB-ot a VEDAC közreműködésével. **A sportprogramok tekintetében is tovább kell erősíteni a kapcsolatot az egyetemmel.**

A Sportintézet kiemelt hangsúlyt fektet a **sportolók kettős életpálya modelljének** kidolgozására, mely erkölcsi és anyagi támogatást is jelent a sportolók számára. A **Tanulás és Sport Programba** rendre több atlétánk is bekerül, és minden félévben vannak sportösztöndíjas sportolóink. **A beiskolázás tekintetében közös célok határozhatók meg,** hiszen az egyetem törekszik az élsportolók beiskolázására, a VEDAC pedig szeretné a városban tartani a felsőoktatásban továbbtanulni vágyó sportolóit, és más városokból – elsősorban a dunántúli régiókból – bevonni a fiatalokat, melyhez az egyetemi továbbtanulási lehetőség kiváló alternatívát nyújt.

A Pannon Egyetemmel fennálló szoros kapcsolatot jellemzi a felek között létrejött együttműködési megállapodás (lásd Vállalásaink fejezet) és a VEDAC által használt sportlétesítmények egyetemi vagyonkezelése, ahol mint bérlő jelenik meg a VEDAC, továbbá

a Pannon Egyetem rektorának és Sportintézete igazgatójának szerepvállalása a klub elnökségében.

5. Vállalásaink

Rendkívül szerteágazó területeken rendelkezik a VEDAC szerződéses vállalásokkal, valamint formális és informális szakmai elvárásoknak, vállalt együttműködéseknek is meg kell felelnünk. Ezeket összegyűjtve, kielemezve lehet reális célokat kitűzni.

5.1. Veszprém MJV Önkormányzata - kiemelt támogatási szerződés

Működésünk alapfeltételét jelentő, VMJV Önkormányzatával kötött kiemelt támogatási szerződésünk jelenleg 2020. december 31-ig él. A benne foglalt vállalások teljesítése létfontosságú a VEDAC számára. A korábbiakban elvárás volt a Magyar Atlétikai Szövetség összesített pontversenyében az 1-4. hely valamelyikének megszerzése, a pontrendszer megszűnésével módosultak, bővültek az elvárások: Minimum egy olimpiai kvalifikációt kell teljesítenie a klubnak a 2016-os Riói és a 2020-as Tokiói Olimpiára, valamint a 2015-2020 közötti időszakban a junior, az U23 és a felnőtt világversenyekre összesen minimum tíz kvalifikációt kell szereznünk. Ezzel összhangban az egyik legfontosabb stratégiai célunk a **nemzetközi szinten eredményes élsport tevékenységünk fenntartása és fejlesztése** kell, hogy legyen. Vállaltuk továbbá a **kötelező testnevelés tanórán kívüli teljesítési lehetőségének biztosítását, városi utcai futóversenyek és szabadidősport rendezvények szervezését és egészséges életmódot népszerűsítő programok lebonyolítását.**

A Veszprémi sportfejlesztési koncepcióban szereplő **szabadidős sport lehetőségek bővítése** terén a VEDAC kiemelt szerepet vállalhat, ami tovább erősítheti a városban betöltött pozícióját. A szabadidősport tevékenységünk újjászervezésének kulcsa az, hogy magas szintű szolgáltatást kell nyújtanunk amatőr sportolók számára, amiért hajlandóak fizetni. Nemcsak helyszínt és edzőt kell biztosítanunk, hanem szervezett szakosztályi háttérrel, aki megszervezi a versenyekre, rendezvényekre való utazást, a sportfelszerelések beszerzését, edzéstervet és táplálkozási tanácsadást nyújt. A szerveződés mellé szponzorokat is tudnánk állítani. A szabadidősport bázisunk kiterjesztése, branddé fejlesztése magával vonná a támogatói és önkéntes kör bővülését is, új reklámfelületeket és eladható „terméket” teremtve, lehetőséget biztosít új rendezvények megvalósítására, a jelenlegiek fejlesztésére. A futás, mint az egyik legnépszerűbb szabadidős mozgásforma, kiemelt szerepet kell, hogy játsszon, a fiatalokat trendi mozgásformákkal is meg kell szólítani. A létesítményfejlesztés

jelentős hozzáadott értékkel bír, és fontos feltétele a szabadidősport tevékenységünk kiterjesztésében.

5.2. Együttműködési megállapodás a Pannon Egyetemmel

A Pannon Egyetemmel 2014-ben kötött együttműködési megállapodásunk célja a rendszeres együttműködés kereteinek biztosítása a Pannon Egyetemen folyó „**Sport és Tanulás Program**”-mal összefüggő kérdésekben. A felek vállalták, hogy az együttműködés során törekszenek a Pannon Egyetemre jelentkező, illetve ott tanulmányokat folytató versenysportoló hallgatók tehetsége szerinti maximális eredmény elérésének a biztosítására, tanulási és sportolási feladataik maradéktalan végrehajtásának elősegítésére. A VEDAC által vállalt feladatok: a programba potenciálisan bevonható sportolók ajánlása; a sportolók versenyeztetése; az edzőmunkához szükséges tárgyi és személyi feltételek biztosítása; az egyetemi és országos versenyrendszerekben való részvétel, azok költségeinek fedezése; az egyetem hallgatóinak fizikai felkészítésében történő segítségnyújtás; sporteszközök (külön megállapodás szerinti) biztosítása; az egyetem képviselője a sporttal kapcsolatos hazai és nemzetközi fórumokon, versenyeken és rendezvényeken.

Az egyetemi tudásbázis, a létesítményhelyzetünk és a sportban rejlő együttműködési lehetőségek is indokolják, hogy még szorosabbá fűzzük a kapcsolatunkat a Pannon Egyetemmel többek között az **egyetemi beiskolázás, a sportszakember-képzés, a pályázati projektek és a sportrendezvények** terén. Az aláírt együttműködési megállapodásunkat minél több tartalommal kell megtölteni, amihez jó alapot jelent a Testnevelési és Sport Intézettel az elmúlt években folytatott közös munka.

Edzőink továbbképzésében is támaszkodhatunk az egyetemre. Szükség lenne a hagyományos képzési rendszeren belüli magasabb edzői fokozat megszerzése, Kölyök Atlétikai Program képzésekre, valamint különböző tudományterületek (edzésmélethez, -módszertan, sportpszichológia, -pedagógia, táplálkozás, stb.) szerinti specifikus továbbképzésekre, tanfolyamokra, szakmai programokra. Adaptálni lehet olyan módszertanokat (pl. agytréning), melyeket már sikeresen alkalmaznak fejlettebb országokban, más hazai sportszervezeteknél. Az első lépést 2015-ben már megtettük a Pannon Egyetem Testnevelés és Sport Intézetével közösen szervezett „Sportszakemberek a fejlődés útján” című előadásorozatunkkal. Az edzők továbbképzése újabb versenyelőnyt és példamutatást jelentene a hazai klubok között, és erősítené a városi pozíciónkat is.

Az egyetemmel való együttműködés segítséget nyújthat az **élsportolók civil életre való felkészítésében**, ami jelenleg egy fontos fejlesztendő terület.

5.3. Együttműködés általános- és középiskolákkal

Több helyi általános- és középiskolával együttműködési megállapodást kötöttünk, melyek leginkább a kötelező tanórán kívüli testnevelés és közösségi munka teljesítéséhez kapcsolódik, mindkét terület jól működik, de még nagy potenciált rejt magában.

2015 év végén a Magyar Atlétikai Szövetség Kölyökatlétika programjának keretén belül a Báthory István Általános Iskola és Köznevelési Típusú Sportiskola és a Deák Ferenc Általános Iskola együttesen 975.000 Ft értékű kölyökatlétikai eszközcsomagot vehetett át, valamint mindkét intézményben működtetünk kölyökatlétikai csoportokat a dobóakadémia utánpótlás edzőinek bevonásával.

A következő években további iskolák – 2016-ban várhatóan a Dózsa György Általános Iskola, a Simonyi Zsigmond Ének-Zenei és Testnevelési Általános Iskola, a Vetési Albert Gimnázium, a Medgyaszay István SZIGK és a Cholnoky Jenő Általános Iskola – juthatnak eszközökhöz.

Az eszköztámogatási rendszer és a kölyökatlétikai csoportok létrehozása erősíti az iskolákkal ápolt kapcsolatunkat, és az utánpótlás bázisunk növelésének motorja lehet. Egyeztetések folynak a támogatási rendszer Veszprém vonzáskörzetére történő kiterjesztéséről is.

A fentiek alapján megfogalmazható cél az **együttműködési lehetőségek kiaknázása a Veszprém és vonzáskörzetében található általános- és középiskolákkal**.

5.4. Támogatói kör

A legutóbbi gazdasági válság, majd a látvány-csapatsportok TAO-s támogatásának bevezetése is negatívan hatott az egyéni sportágak, köztük az atlétika szponzorációs lehetőségeire. Veszprém mérete és gazdasági mikrokönyezete szűk szponzori lehetőségeket rejt magában, ugyanakkor az erős lokálpatriotizmusra lehet és kell építeni.

Jelenleg van egy szűk **támogatói körünk**, melynek **kiterjesztésére** van lehetőségünk, amihez a szabadidősport szolgáltatások fejlesztése, színvonalas rendezvények szervezése, a VEDAC márka felépítése szükséges. A támogatói kör kiterjesztését nem elsősorban csekély reklámértékkel bíró mecenatúráként az élsport támogatására kell építeni, hanem **kölcsönös**

előnyökön alapuló együttműködésekre. Az élsport támogatása az együttműködések hozadéka lehet.

A VEDAC sportszolgáltatásait igénybe vevő és rendezvényeinken résztvevő emberek komoly vásárlóerőt képviselnek, melynek jó értelemben vett tudatos kihasználása vonzó lehet a forprofit szféra számára.

5.5. MASZ sportágfejlesztés, VEDAC Dobóakadémia

Hazánk meghatározó atlétikai klubjaként fontos, hogy a szövetségi vezetés egy olyan egyesületet lásson a VEDAC-ban, aki a hazai és nemzetközi eredményesség mellett konstruktív és innovatív munkát végez, amiből az egész magyar atlétika meríteni tud.

Munkánknak összhangban kell lennie a Magyar Atlétikai Szövetség (továbbiakban MASZ) mindenkori szakmai programjával, valamint támogatási rendszereinek elvárásaival. A központi költségvetési forrásokból származó támogatások egyesületekhez történő eljuttatása a MASZ-on keresztül, vagy annak javaslatára történik.

Az Emberi Erőforrások Minisztériuma és a Magyar Atlétikai Szövetség először 2013. október 16-án kötött szerződést, amit évről évre megújít a „20/23/29 Sportág fejlesztési koncepciók megvalósításával összefüggő feladatok támogatása, valamint sportszövetségek adósságrendezése” előirányzat terhére. A Támogatási Szerződésben meghatározott célra és feltételekkel a MASZ jogi személyiséggel rendelkező szervezeti egységei és tagszervezeteikként működő sportszervezetek (műhelyek), továbbá az atlétika sportágban közreműködő sportszervezetek támogathatók.

A fentiek alapján a VEDAC félévente sportágfejlesztési támogatásban részesül általános műhelytámogatás és a Dobóakadémia működési célú támogatása formájában. A Liga és a csapatbajnoki versenyrendszer bevezetésével a klub és a sportolók is többlettámogatáshoz jutnak. A sportágfejlesztés legfontosabb elvárásai a szövetség részéről **a nemzetközi szintű eredményesség és az utánpótlás-nevelés fejlesztése.**

A MASZ a kiemelkedő eredménnyel rendelkező és arra esélyes sportolók számára nyújt felkészülési keretet, valamint finanszírozza az edzőtáborokba, nemzetközi versenyekre és világversenyekre történő kiutazás és részvétel költségeit.

Akadémiai akkreditációt nyert **dobó szakágunk** szövetségi támogatása kiemelt fontosságú, melynek alapfeltétele a szakág **nemzetközi szintű eredményessége**, utánpótlás és felnőtt világversenyeken való rendszeres részvétel, döntős, dobogós helyezések elérése. Dobó

szakágunk a Németh Pál Dobóakadémia mögött a második legsikeresebb szakági műhellyé nőtte ki magát, amire büszkék vagyunk, az élsport mellett jelenleg az utánpótlás bázis bővítése zajlik.

A futó és az ügyességi szakágunk fejlesztése az egyesület sokoldalúságának megőrzése, növelése, a jelen stratégiában megfogalmazott célok megvalósítása szempontjából is fontos. Mindkét szakágban, elsősorban az ifjúsági és junior korosztályban van lehetőségünk nemzetközi szintű eredmények elérésére, de a legjobbak odaérhetnek felnőtt világversenyekre is, ahogy erre a korábbi években is volt példa. Futó szakágunk fejlettségi szintje jelenleg magasabb, de az ügyességi számokban is van potenciál.

Szükséges **meghatározni a stratégiai versenyszámokat** szakáganként, melyekben nemzetközi eredményeket tudunk felmutatni, valamint a **tömegvonzó versenyszámokat**, melyek nagyobb merítési lehetőséget biztosítanak. Az elmúlt évtizedek eredményességét is figyelembe véve jelenleg a kalapácsvetés a klub első számú húzó versenyszáma, és várhatóan az is marad a jelen stratégia időtartama alatt, amennyiben a Dobóakadémia számára megfelelő fejlődési lehetőséget biztosítunk.

A MASZ a Liga versenyekkel és az Atlétikai Csapatbajnoksággal fémjelezve új versenyrendszereket dolgozott ki. Az Atlétikai Magyar Szuper Liga sorozat célja az atlétika népszerűsítése, a versenyzési lehetőségek mennyiségi és minőségi fejlesztése, az aktív atlétizálás értékének növelése, az atléták megbecsülésének javítása. A Szuper Liga és a hozzá kapcsolódó három korosztályos liga finanszírozási rendszerében a rendező sportegyesület, valamint a legeredményesebb atléták és klubjaik juthatnak támogatáshoz. Az Atlétikai Csapatbajnokság kiírásának megfelelően a hazai klubok csapatokba tömörülnek, és a legjobbak az elődöntő és a döntő után is pénzdíjban részesülnek.

A MASZ és a kormányzat egyik legfontosabb sportágfejlesztési célja a tömegbázis növelése, az **utánpótlás-nevelés fejlesztése**. A toborzási tevékenységünket segíti a mindennapos kötelező testnevelés bevezetése és kiterjesztése, az általános-és középiskolákkal kötött együttműködési megállapodásaink, a Kölyök Atlétikai Program verseny- és eszközrendszere.

Az általános atlétikai képzést teljesen szét kell választani a szakág specifikus, csoportokra lebontott képzéstől, létrehozva ezzel a **szakágaktól független utánpótlás-nevelést**. Jelenleg a **csoportok közötti átjárhatóság** nem biztosított, ennek eredményeként sok fiatal nem az adottságainak megfelelő csoportban sportol, nem találja meg számításait, emiatt nagy a lemorzsolódás.

A Nemzetközi Atlétikai Szövetségtől (IAAF) adaptált, a MASZ által elindított Kölyök Atlétikai Program szakmai elvárásaihoz és a Sport XXI gyermek U11 és U13 versenyrendszerére illeszkedve, a biztosított eszközöket kihasználva kell megszerveznünk az általános atlétikai képzést, mely részben már működik klubon belül, de csoportoktól nem független. Időszakos és éves felmérő rendszer bevezetésével, valamint a versenyen elért eredmények vizsgálatával biztosítani tudjuk a tehetségek szakágak közötti megfelelő elosztását. Teljesítményélettani vizsgálatok elvégzésével prognosztizálni tudjuk, hogy egy adott gyermekből lehet-e eredményes élsportoló. A cél az, hogy minden gyermek az adottságainak leginkább megfelelő szakágba és edzőhöz kerüljön, ezáltal csökken a lemorzsolódás, és nő az eredményesség.

Az utánpótlás bázisunk bővítését célzó rendezvények, nyílt napok, városi bajnokságok, iskolák közötti versenyek szervezése is szükséges, melyhez a létesítmény feltételek részben adottak.

A sportágfejlesztési támogatás keretében lehetőség van elavult (bérelt) **sportlétesítményeink fejlesztésére**, melyre szóbeli ígéretet már több ízben kaptunk a MASZ-tól, a tényleges támogatás realizálása terén még sok a teendőnk. Jelenleg zajlik a stadion vagyonkezelésének és üzemeltetésének átadása az egyetem és az önkormányzat között, melynek lezárása sürgős, rajtunk kívül álló tényező, de a folyamat motorja lehetünk.

Versenyrendezés terén is meghatározó szereplője vagyunk a magyar atlétikának, azonban törekednünk kell versenyek fejlesztésére, meg kell felelnünk a szövetség által támasztott elvárásoknak. Dobóverseny sorozatunk, pálya és mezei futó versenyek, valamint legnagyobb éves rendezvényünk, a Nemzetközi Atlétikai Balaton Bajnokság közkedveltek a magyar atlétikában, szívesen jönnek hozzánk versenyezni a hazai klubok. A MASZ Információs Rendszer (MIR) és a Liga versenyrendszer bevezetése új kihívást és egyben potenciális szakmai fejlődést jelent a klub számára. Fejlesztendő területek a rendezvényszervezés terén: MIR felhasználói szintű ismeretének kiterjesztése, versenybírók továbbképzése, önkéntesek toborzása, létesítményfejlesztés, eszközbeszerzés, marketing és PR tevékenység fejlesztése.

5.6. További vállalásaink, együttműködések kiterjesztése

Számos kapcsolódási pontot találhatunk külföldi és hazai intézményekkel, civil szervezetekkel, a gazdasági szféra szereplőivel, melyek potenciális fejlődési lehetőséget rejtenek. **Az együttműködési lehetőségek kiterjesztését** szükséges időszakonként meg kell vizsgálnunk.

Tapolca Önkormányzatával évről-évre közösen rendezzük a Dr. Papp Pál – Csermák József emlékversenyt, Tapolcán az atlétika hagyományai miatt utánpótlás bázisunk növelésére is lehetőség nyílik. Megindult egy együttműködés Nemesvámos Önkormányzatával, az idei Mezei Futó Magyar Liga veszprémi fordulójának Nemesvámos adott otthont, valamint több területen is folytak már egyeztetések, ilyen a sportolók minőségi ételfogyasztása, annak támogatása és kontrollálása.

Helyi civil szervezetekkel folyamatos az együttműködésünk, ilyen pl. a Veszprém Megyei Sporttanács, az 1. Futsal Club Veszprém, a Veszprémi Dózsa SK, az Afény Sportegyesület.

Rendezvények szervezésében együtt dolgozunk a Veszprémi Rendőrkapitánysággal, és formálódik egy együttműködés a honvédséggel is.

A VEDAC stratégia megvalósításának alapfeltétele a közös felelősség- és kötelezettségvállalás, mely vonatkozik minden belső érintettre: tisztségviselőkre, ügyvezetésre, edzőkre, sportolókra, tagokra.

A sportolók és tagok felelősség- és kötelezettségvállalásának eredményessége nagymértékben függ a **széles körű tájékoztatástól**, mely a többi érintett felelőssége, elsősorban a velük közvetlen kapcsolatban álló edzőké, másodsorban az ügyvezetésé és a tisztségviselőké.

A sportolókra – kiemelten az élsportolókra – vonatkozó kötelezettségek ismerete és azok betartására irányuló nevelés elengedhetetlen. Ilyen kötelezettségek legfőképpen a MASZ, a MOB, a VEDAC és az oktatási intézmények (általános- és középiskolák, felsőoktatási intézmények) által meghatározott szabályozások, határidők, elvégzendő feladatok.

A stratégia megalkotása és végrehajtása szükségessé teszi **a belső érintettek felelősség- és kötelezettségvállalásának ösztönzését.**

6. Belső források

Két fő belső forrást vettünk alapul a stratégia alkotás folyamán. Az egyik egy közös műhelymunka (workshop), a másik egy online kérdőíves felmérés. Egyikre sem volt még korábban példa, mindkettő eredményes volt a stratégia alkotás szempontjából. Jellemzően fogva a workshop több eredményt hozott, de az online felmérésnek köszönhetően is fontos megállapításokra jutottunk.

6.1. Stratégiai workshop

A stratégia alkotási folyamat első lépése a belső érintettek számára szervezett workshop lebonyolítása volt, melyet 2016. január 9-én tartottuk az egyesület elnökségének, felügyelő bizottságának, a VEDAC edzőinek és ügyvezetésének részvételével.

A workshop moderált brainstorming keretében zajlott egy tapasztalt szervezetfejlesztő bevonásával. A cél a VEDAC stratégiájának elkészítéséhez szükséges ötletek, elképzelések feltárása, megfogalmazása, megosztása, összegzése volt közös gondolkodás keretében. A tapasztalatok és a visszajelzések alapján a munka eredményes, jó hangulatú, előremutató, reménykeltő volt.

Az elhangzott ötletek, javaslatok összhangban voltak a jelen stratégia 4-5. fejezetében megfogalmazott célokkal, és többségük széles körű egyetértést kapott.

A rendszerezés eredményeként négy olyan fő terület körvonalazódott, mely alapján a 8. fejezetben a lehetséges programokat megneveztük. Az utánpótlás-nevelés fejlesztése, a bevételek növelése, a szakmai munka támogatása és a marketing, PR tevékenység fejlesztése kiemelt fontossággal bírtak a résztvevők számára. A workshop befolyással volt a küldetésünk és jövőképünk megfogalmazására is.

A workshop anyaga, „készterméke” ötlet pool-ként szolgál a 10. fejezetben (Programok kiválasztása és futtatása, működtetése) leírtak szerint, mely a stratégia megvalósítása során folyamatosan tovább bővíthető. A stratégia megvalósításának alapfeltétele a közös felelősség- és kötelezettségvállalás, melynek jó megnyilvánulási formája az ötlet pool folyamatos bővítése és a programok szisztematikus megvalósítása.

6.2. Pszichoszociális kockázatok elemzése

A szervezeten belüli pszichoszociális kockázatok felmérésére 2015. decemberében Stressz-M elnevezésű online kérdőíves felmérést végeztünk az edzők és az ügyvezetés körében, melyből szervezeti és egyéni riportok is készültek.

A megkérdezettek döntő többsége úgy látja, hogy olyan munkát végez, amelyben legjobbak az adottságai (81.8 %), elegendő mozgásteret kap a rá bízott feladatok ellátásához (81.8 %), az elvégzendő munka mennyisége elfogadható számára (78.2 %), hosszú távra terveznek vele (72.7 %), a vezetők olyan célokat tűznek ki, melyek lelkesítenek (63.6 %). Ugyanakkor a megkérdezetteket sokat foglalkoztatja az a kérdés, hogy mi fog történni, ha esetleg elveszíti a munkáját (92.7 %).

A munkáltatóval kapcsolatos pozitívumként szerepelt a felmérésben a munka fontossága (55 %), a munka értelmessége (45 %), a vezetés hozzáállása, támogatása (45 %), változások, problémák menedzselése (45 %). Fejlesztendő terület a kollégákkal történő kapcsolattartás (36 %), konfliktusok kezelése (36 %), a kollégák kiválasztása, kinevezése (27 %), a beosztottak motiválása (27 %).

A felmérésből kiderült, hogy a legnagyobb kihívást a kollégák közötti kapcsolati problémák (hatalmi harcok, rivalizálás, személyes ütközések – 91 %), az erőforrások hiánya (alacsony költségvetés, munkaerőhiány, eszközök illetve támogatások hiánya – 55 %), valamint kisebb részben az elismerés és jutalmazás hiánya (az erőfeszítések el nem ismerése, igazságtalan bérezés, nem teljesítményen alapuló jutalmazás – 36%) okozza.

A megkérdezettek javaslatai között szerepelt a szervezeti és egyéni célok meghatározása, az edzők szakmai munkájának felmérése, értékelése, rendszeres havi megbeszélések tartása, szélesebb körű tájékoztatás, üzleti alapú szabadidősport bevezetése, a tagdíj növelése, valamint nagyobb nyitottság a kollégák felé, konfliktusok hatékonyabb kezelése. **A javaslatok összhangban vannak a stratégia más fejezeteiben megfogalmazott célokkal, ami rendkívül pozitív tényező.**

A fentiek alapján a stratégiánkban célként kell megfogalmazni a **kapcsolati problémák csökkentését, az anyagi és humán erőforrások növelését, a szakmai munka mérhetővé tételét, az elismerési és jutalmazási folyamatok optimalizálását.**

7. Elemzések

Jelen stratégia megvalósíthatósága szempontjából két elemzést végeztünk. A SWOT és a PEST elemzés is a jövőbe mutató szemlélettel készült. Nem a jelenlegi állapot leírását, hanem a várható trendeket, a stratégia megvalósításának esélyeit jellemzi. Ez is hozzájárul a 3. fejezetben (A stratégiaalkotás folyamata) megfogalmazott alapelv teljesüléséhez, mely szerint a stratégia nem a „kirakatba” készül, hanem ténylegesen az egyesület fejlődését szolgálja.

7.1. SWOT elemzés

SWOT analízis	
Erősségek	Gyengeségek
VEDAC az ország egyik legeredményesebb atlétikai klubja	Alulfinanszírozott működés
Az atlétika Veszprém legeredményesebb egyéni sportága	Sérülékeny cash flow
Kiemelkedő nemzetközi és hazai eredményesség	Kevés szponzori bevétel
Népszerű helyi szabadidősport rendezvényeket szervezünk	Elavult és alacsony kapacitású létesítmények
Magas létszámú sportolói bázis	Magas fix költségek
Diverzifikált atlétikai mozgásformák biztosítása	Alacsony humán erőforrás ellátottság
Vonzó szolgáltatás ár-érték aránya	Önkéntesség hiánya
	Alulfejlett belső és külső kommunikáció
Lehetőségek	Veszélyek
Nemzetközi eredményesség fokozása	Plusz források bevonása nélkül megrekedhet a fejlődés
Megerősíteni pozíciónkat Veszprém meghatározó sportegyesületeként	Helyi csapatsportok (TAO) elszívó ereje
A futás és más szabadidős sporttevékenységek népszerűségének kihasználása	Más, alternatív időtöltés
Magányos és kisebb csoportokban futók, sportolók beintegrálása	Likviditási problémák fokozódhatnak
Szabadidősport rendezvények bővítése, fejlesztése	Sport, politikai érzékenysége fokozza a pénzügyi sérülékenységet
Kapcsolati háló materializálása	Szakág(ak) eltűnése vagy kiválása
A VEDAC sporttevékenységének „fitness”-ként való értelmezése	Az atlétika anyagilag nem vonzó életpálya-modell
Pályázati források bevonása	Az utófinanszírozott bevételek gyengíthetik a cash flowt

7.2. PEST elemzés

A PEST elemzés során a szervezetre ható hosszabb távú környezeti tendenciákat vesszük számba, és strukturáljuk, ezáltal kiemelhetővé válnak azok a fontosabb tényezők, amelyek befolyásolhatják a stratégiai döntéseket. Cél megtalálni a jelen és jövő fontos környezeti tényezőit, amelyek a szervezet szempontjából meghatározóak.

Politikai környezeti tényezők		
Pozitív hatású	Ambivalens hatású	Negatív hatású
Kormányzat közvetlenül egyre kevésbé támogat nem tömegsport vagy „sztársport” típusú sportágakat.	Olimpiai versenyszámokban történő változások.	TAO rendszerének meghosszabbítása, a látványsportágaknak kedvez, így közvetetten szűkíti be más sportágak lehetőségeit.
A közvetlen stakeholderek pozitív hozzáállása: partneri kapcsolatok felerősödése, mind a várossal, mind az egyetemmel		
Létesítménykérdések rendezési szándék erősödik az egyetem és város oldaláról is.		

Gazdasági környezeti tényezők

Pozitív hatású	Ambivalens hatású	Negatív hatású
A sikersportágak egyre nagyobb anyagi elismerést kapnak (erős kormányzati függőség).	Vállalati CSR programok az önkéntesség felé mennek.	A TAO-rendszer alulmotiválttá teszi a vállalati szféra szponzorációs tevékenységét.
A gazdaság fehéritésével a sportvállalkozások megítélése is kedvezőbben alakulhat, melynek eredménye, hogy a szolgáltatás árai növekedhetnek.	Szponzori támogatás kezd elválni a mecenatúrától, és tolódik a kölcsönös hasznosság elve felé: <ul style="list-style-type: none"> • PR • HR branding • Networking 	
	Fitness-wellness és SPA iparág folyamatosan növekszik (hatásai részben pozitívvá konvertálhatók).	

Társadalmi környezeti tényezők

Pozitív hatású	Ambivalens hatású	Negatív hatású
Egészséges életmód és ennek kapcsán a sportolás is egyre nagyobb divat.	Elértük a demográfiai mélypontot, sokkal kevesebb gyerek nem lesz, de több sem.	Az emberek szívesen részesítik előnybe az újszerű vagy divatsportokat (jellemző a rövid élettartam: divathullámok).
Trendként megjelent a „családi sport”, a közös időtöltés.	A családok egy részénél megjelenik az <i>időprés</i> . Igényük van, hogy gyermekeik magasabb szintű és komplex szolgáltatást kapjanak (hasznosan töltsék az időt).	Kötelező több testnevelés óra lehetséges hatása: <i>sportol eleget a gyerek, délután ne sporttal töltsé az időt</i>
Kötelező több testnevelés óra lehetséges hatása: meghozza a kedvet a rendszeres sportoláshoz.		Rossz a szakmai közérzete a sportban dolgozók egy jelentős részének, az infrastruktúra rossz állapota, és az évek óta tartó alulfinanszírozottság miatt.

Technológiai környezeti tényezők

Pozitív hatású	Ambivalens hatású	Negatív hatású
Egészség nyomonkövetésére alkalmas technológiai eszközök elterjedése (okostelefon applikációk, pulzuszámoló). Ezáltal folyamatos visszacsatolást kap a teljesítményéről.	A divatsportok folyamatosan újabb eszközöket hoznak be.	A divatsportok nagyobb hatékonyságot ígérnek a hagyományos sportoknál (crossfit, TRX, zumba, kettlebell, stb).
Egyes mozgásformáink elkezdése alacsony eszközigényű („futáshoz csak cipő kell”)	Az amatőr sportot kedvelők is szeretnék professzionális sportolónak tűnni (ruházat, eszközök).	Egyes sporteszközeink (kalapács, diszkosz, súly, gerely) magasabb veszélyfaktoral rendelkeznek
.	Genetikai elemzés és felmérés módszerek egyre elérhetőbbek és elterjedtebbek.	

8. A stratégia végrehajtása: Programok

A workshop során a közösség csoportosította a megoldandó kérdéseket, illetve ötleteket vázolt fel ezek megoldására. Jól láthatóvá vált két elem:

1. A szervezet méretei miatt nem dolgozhat mindenki ugyanazon a feladaton, az egyeztetések és felelős nélküli feladatok nem lehetnek hatékonyak. Másrészt úgy kompetencia, mint érdeklődés szinten is érdemes a VEDAC működtetőit kisebb csoportokra bontani.
2. Szerteágazó területekre csoportosíthatók a megoldási javaslatok, melyek egymást ugyan támogatni tudják, de nem feltétlenül előfeltétele egyik a másiknak, vagyis kisebb operatív programokra bontható a stratégiai célok megvalósítása.

A fenti két elemből rajzolódtak ki az operatív programok. Szintén fontos felismerés volt, hogy több, a résztvevők által javasolt programban nem a forrás a legnagyobb kihívás. Természetesen a programok között léteznek forrásintenzív elemek is, de sok közülük összefogást, önkéntességet, erősebb belső kommunikációt igényel, mely elemek nagyobb mértékben és könnyebben mozgósíthatók rövid távon.

A fentiek figyelembevételével alakítjuk ki Stratégia Megvalósítást Támogató Programok (SMTP) rendszerét. A stratégia elfogadását követően a vezetőség feladata egy külön, kis méretű operatív szabályzatban létrehozni és kommunikálhatóvá tenni ezen programok működését. A most következőkben a workshop során megálmodott programok előzetes leírása a fejezet célja. Az elhangzott ötletek négy fő téma köré csoportosultak, melyeket nevesítünk, és leírunk. Ezek később módosíthatóak.

8.1. Utánpótlás programok

A workshop résztvevői az egyik legfontosabb feladatnak az utánpótlás-nevelés újjászervezését tartották. Elhangzott egy fantázianév is, a VEDAC FUN, ami a független utánpótlás-nevelés kifejezésből adódik. Mindhárom szakág számára a nagyobb merítési lehetőség biztosítja a hosszú távú fejlődést, amire a szakágaktól független utánpótlás-nevelési rendszer kiépítése nyújtja a legnagyobb garanciát.

Számtalan ötlet hangzott el a workshopon e témakörben, ilyenek például a felmérő és kiválasztási rendszer kidolgozása, genetikai felmérés, atlétika edzések a testnevelés óra

keretében, általános iskolák közötti verseny, városi bajnokság, sportági bemutatók, nyílt napok szervezése, testnevelők érdeklteté tétele, sportolói példakép állítás, stb.

8.2. Bevételi programok

Természeteszerű, hogy az anyagi források növelése a szervezet belső érintettjei számára kiemelt prioritást jelent. Az elmúlt években sikerült növelni a bevételeket, de vannak kiaknázatlan területek, és a működésünk szervezettebbé tétele, a tudatos építkezés és jelen stratégia végrehajtása az anyagi források növekedését eredményezhetik.

A workshopon elhangzott ötletek között szerepelt az adatbázis építés, a profittermelő szabadidősport, a szervezett adománygyűjtés, rendszeres rendezvények, bálók, családi napok szervezése, a szülők munkahelyeinek, cégeinek szervezett megkeresése, árverések szervezése, névadó szponzor keresése, sportolói reklámfelületek kialakítása.

Fontos megjegyezni, hogy a jelenleg rendelkezésre álló anyagi források hatékonyabb felhasználása, átcsoportosítása is fejlődést eredményezhet, de ehhez szemléletváltásra van szükség. A szabadidősportnak, a versenysportnak és az élsportnak nemcsak a szakmai munka, hanem a finanszírozás tekintetében is élesen el kell különülnie egymástól. A szabadidősportnak teljesen önfinanszírozónak kell lennie, sőt, akár forrás átcsoportosítást is biztosíthat a verseny- és élsport számára. A versenysportba a gyermek korcsoporttól a szeniorig minden korosztály beletartozik, de jól átgondolt rendszer szerint kell a finanszírozást a klubnak magára vállalnia, illetve a költségek egy részét áthárítani a sportolókra. Az élsportba egy szűk réteg tartozik, az ő versenyeztetési költségeit, néhányuk esetében a megélhetésüket is biztosítanunk kell. A három kategória jelenleg összemosódik, nagy feladat klubon belül átformálni a „minden ingyen van” és a „mindenkinek minden jár” szemléletet.

8.3. Szakmai háttér programok

Ez a programcsoport elsősorban az edzők szakmai munkájának támogatásáról szól. Az eredményesség és a szakmai munka színvonalának növelése érdekében edzőinknek – a workshopon elhangzottak szerint is – külső és belső támogatásra van szükségük. Szakmai továbbképzések, konferenciák, különböző tudományterületek szakembereinek bevonása mellett a szervezeten belül az egymás közötti szakmai beszélgetések, támogatások egyaránt szükségesek.

A workshop résztvevői fontosnak tartották a szakmai munka átvilágítását, a feladatok kiadását, vállalását, a szakágankénti felmérő rendszerek kidolgozását, melyek összhangban vannak az egyik legfontosabb stratégiai célunkkal, a VEDAC működésének minél szélesebb körű mérhetővé tételével.

Széles körű egyetértést hozott a „feladathoz embert” szemlélet, mely először meghatározza az elvégzendő feladatot, és utána rendel hozzá humán erőforrást. Belső pályáztatással és munkaköri leírások elkészítésével, frissítésével javíthatunk a hatékonyságon. A transzparencia növelését kötelező kommunikációs protokollok és szakmai-vezetői beszámolók bevezetésével érhetjük el.

A szakmai háttérprogramok megvalósításához anyagi források is szükségesek, de számos olyan terület van, ami nem igényel pénzt, ezen programok megfogalmazása és elindítása mielőbb szükséges a jelenlegi szakmai munka hatékonyságának növelése érdekében.

8.4. Marketing, PR programok

Marketing, PR stratégia kialakítása azért kiemelt terület, mert a stratégiai célok elérését, és az összes többi program megvalósítását támogatja. Pozitívan hathat a bevételeink növelésére, az elért eredményeink kommunikálására és a sportolók, edzők elismertségének javítására is.

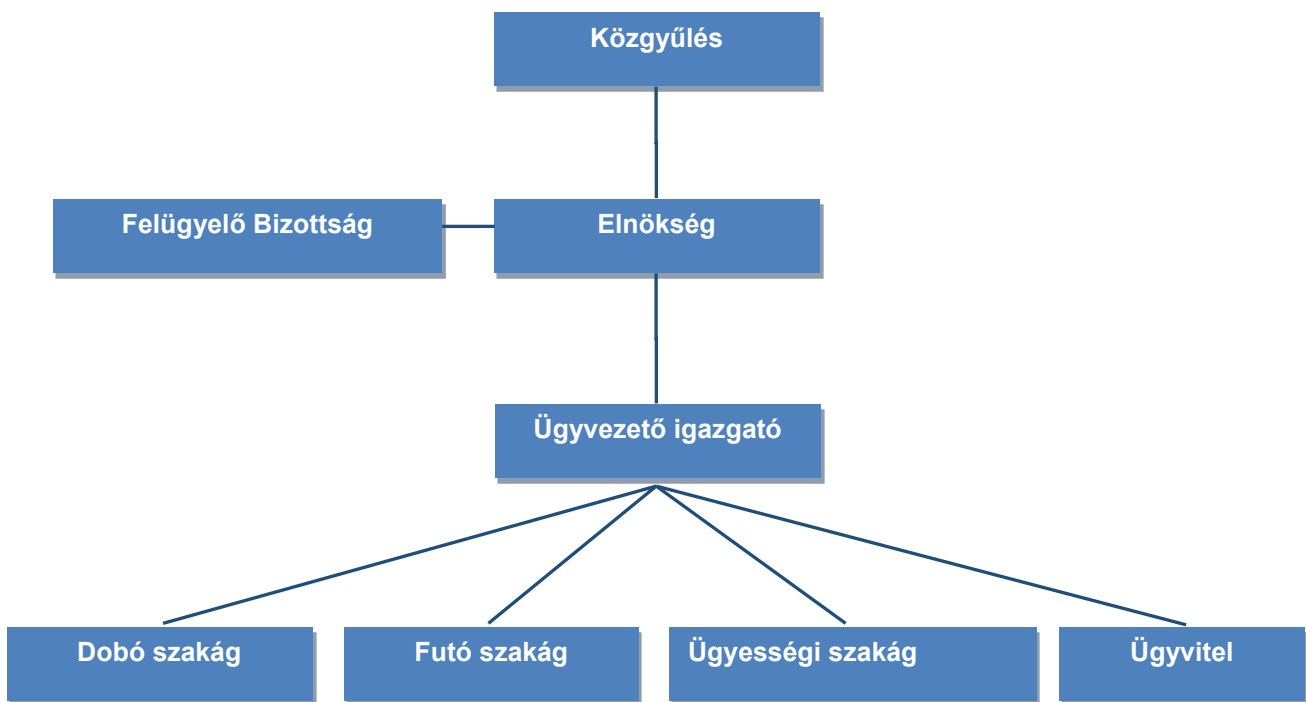
A workshop résztvevői fontosnak tartották a VEDAC általános ismertségének javítását, az egyéni és csapat eredmények szélesebb körű publikálását, a versenyek és más rendezvények népszerűsítését. Erre a hagyományos online, offline és audiovizuális médiumokon túl a gerilla marketinget, az egységes vizuális kommunikációt, a társadalmi marketinget, a hírlevél rendszereket és VIP eseményeket nevezték meg lehetséges eszközként.

9. Szervezeti keretek

Ebben a fejezetben röviden bemutatjuk a VEDAC szervezetének jelenlegi struktúráját, a szereplők és szerepkörök, valamint a folyamatok tervezett meghatározásának módját.

9.1. Szervezeti struktúra

A szervezet jelenlegi organogramja:



9.2. Szereplők, szerepkörök

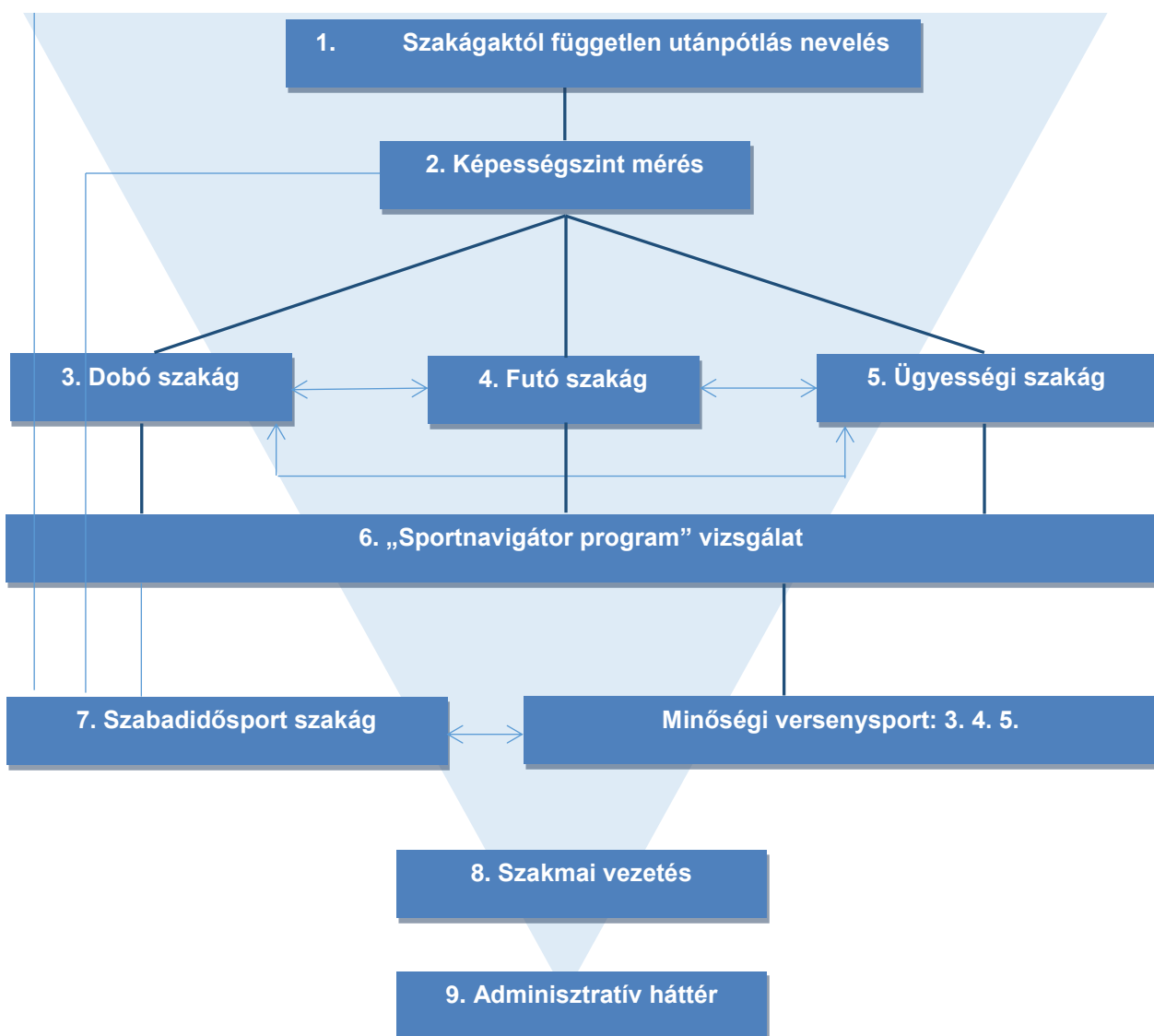
A professzionális rendszer ismérve a minőségi garancia vállalásának képessége. Ennek feltétele a protokollok ellenőrizhetősége.

Ahhoz, hogy az egyesület a fenti elvárásoknak megfeleljen, szükséges a rendszert felépítő szerepek, a köztük levő kapcsolatok pontos definiálása. Az ideális működés fejlesztését megcélözva, először a rendszer elemeit fogjuk meghatározni – szakmai feltételeit, munkaköri leírását, kapcsolódó kötelező kommunikációs protokollokat –, majd pályáztatás útján a feladatokhoz rendelhető humán erőforrást.

A VEDAC professzionális rendszerének elemei:

1. Szakágaktól független utánpótlás nevelés
2. *Képességszint mérés*
Erre épülve:
 - a. sportágspecifikus szakági munka
 - b. amatőr sport koordinálása
3. Dobó szakág
4. Futó szakág
5. Ügyességi szakág
6. *Minőségi versenysport építése – a minősített sportolók „Sportnavigátor program” vizsgálata.*
Erre épülve:
 - a. eredménycentrikus élsport + kettős életpálya modell
 - b. a versenysport „második vonalának” gondozása
7. Szabadidő sport szakág
8. Szakmai vezetés, mint ellenőrző és koordináló szervezeti elem.
9. Adminisztratív háttér

Az egyes elemek feladata, hatásköre, kapcsolódási pontjai:

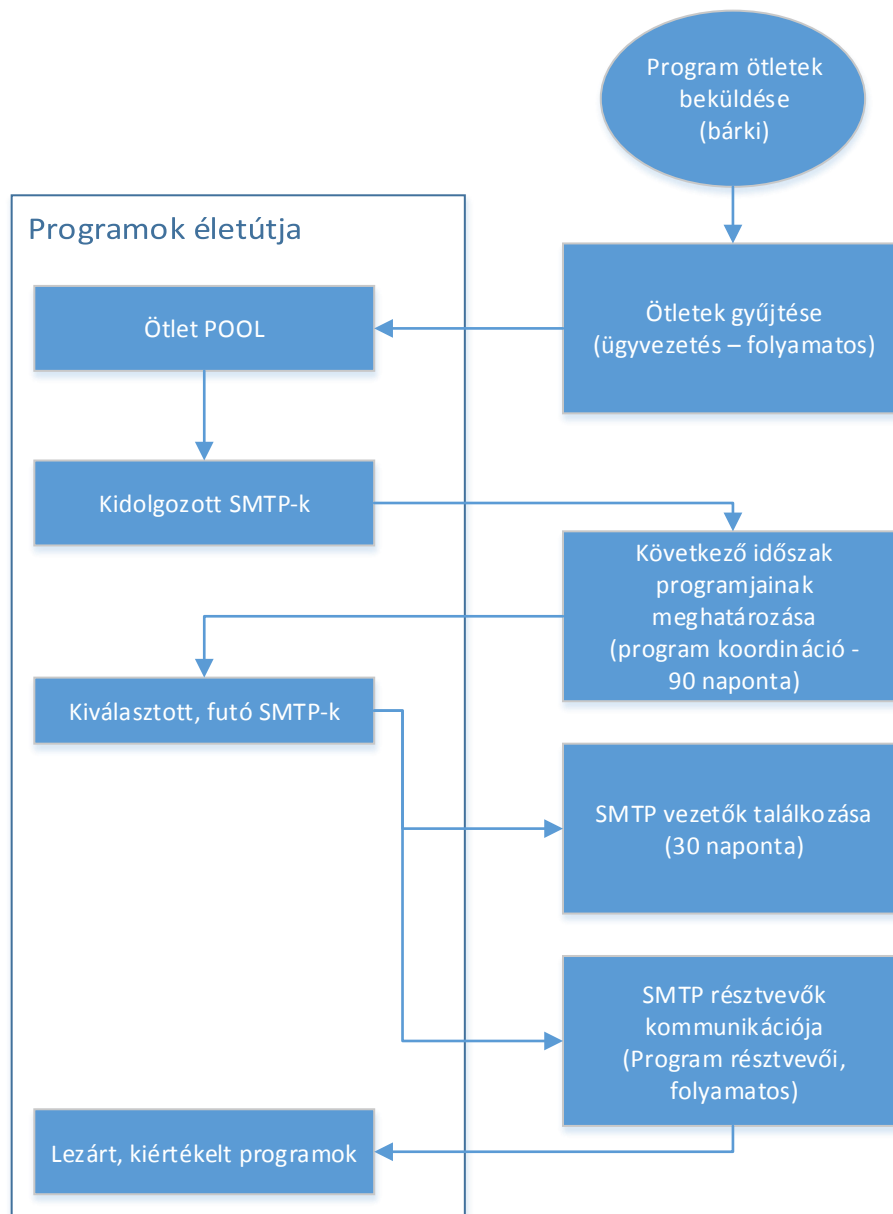


9.3. Folyamatok

A szervezeti folyamatok összessége nem tárgya a stratégiának, ez már egy működési kézikönyv funkciót valósítana meg. Ezért a folyamatok közül csak azt emeltük ki, amely a stratégia megvalósításához szükséges: stratégia kontrolling és működtetés.

10. Programok kiválasztása és futtatása, működtetése

A workshopon már meghatároztuk néhány lehetséges programot, ám ezeket első körben pontosítani kell, majd folyamatosan bővíteni újabb program ötletekkel. Az ötletek közül kiválasztva a következő időszakban megvalósítandókat, a folyamatot kontrollálni és támogatni kell. A programok tervezett életútját az alább ábra szemlélteti:



2. ábra: programok működtetésének rendszere

Program koordinációt végző csoportnak olyannak kell lenni, akik együtt átlátják a teljes szervezetet, annak környezetét és egyenként is tisztában vannak a stratégiai célokkal. A javasolt összeállítás:

1. elnökség képviselője
2. ügyvezető igazgató
3. szakágak képviselői
4. opcionálisan:
 - a. futó SMTP-k vezetői
 - b. leendő/tárgyalandó SMTP-k vezetői

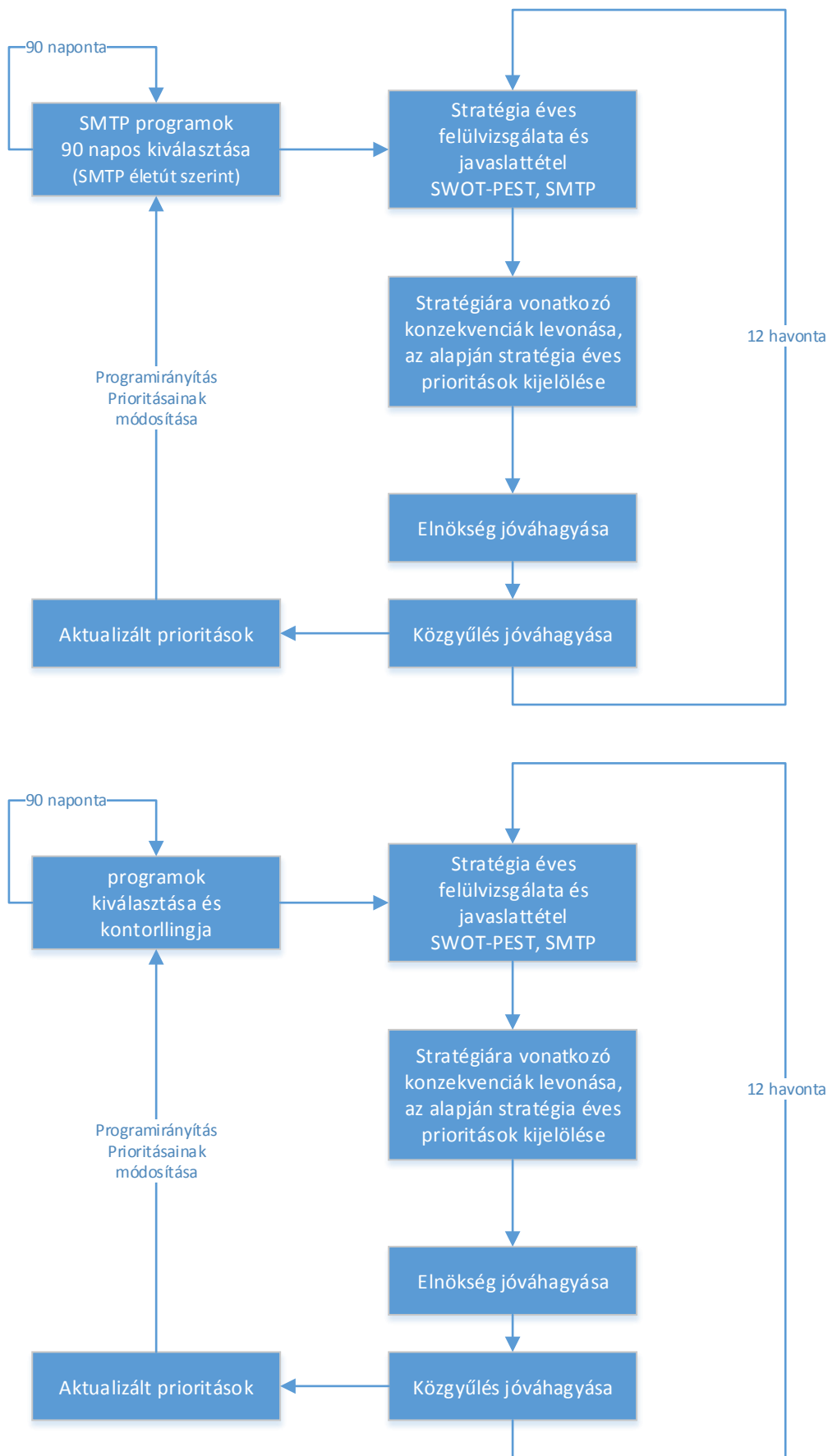
11. A stratégia működtetése

A stratégia az előrelátás és -tekintés, majd ehhez képest a célkitűzés művészetének eltárgyasult formája. Ha nem használják vagy hagyják elavulni, mit sem ér. Ezért egy olyan rendszeres felülvizsgálatot terveztünk, amellyel a jelen stratégia valóban a sok éves munkatervezés alapja lehet.

Ennek elemei a külső helyzetek újraértékelése (ezt fejezi ki a PEST elemzés éves elővétele), a szervezet működésének és történéseinek értékelése (SWOT), de ugyanúgy része kell legyen a stratégia és a programok, ezek rendszerének kritikája, amennyiben szükséges korrekciója.

A felülvizsgálat praktikus időpontja a tavaszi éves rendes küldött közgyűlés előtti 2-3 hónap, hogy az esetleges módosításokat a küldött közgyűlés elé lehessen terjeszteni, vagyis a felülvizsgálat operatív feladatainak elvégzésére minden év február-április időszakot jelöljük ki.

A stratégia éves felülvizsgálatát harmonizálni érdemes a programok megvalósításával is, ezt is kifejezi az éves stratégia felülvizsgálati terv.



3. ábra: a stratégia éves áttekintési folyamata és folyamányai

A stratégia újrakészítéséről az elnökség és az ügyvezető igazgató dönthet, ebben figyelembe kell venniük:

- a működő stratégia aktualitását;
- a változtatási igények számosságát és mértékét;
- esetleges szignifikáns szervezeti vagy környezeti változásokat;
- a stratégiaalkotás energiaigényét.

Az éves ciklussal jelen formában megalkotott és folyamatosan felülvizsgált stratégia működtethető marad, amennyiben drasztikus környezeti vagy társadalmi változások nem indukálják annak teljes felülvizsgálatát.

12. Források

Fehér könyv a sportról (2007) – 4.1. fejezet

Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia (2007)

1526/2013. (VIII. 12.) Korm. határozat – 4.2. fejezet

2016/2015. (XII. 29.) Korm. határozat – 4.2. fejezet

Veszprém sportfejlesztési koncepciója (2013) – 4.4. fejezet

Veszprém Megyei Jogú Város Marketingstratégiája (2012) – 4.4 fejezet

Pannon Egyetem Testnevelés és Sport Intézetének fejlesztési terve (2013-2016) – 4.5. fejezet

VEDAC Dobóakadémia pályázat (2014) – 5.5 fejezet

Stratégiai workshop belső anyaga (2016) – 6.1. fejezet

Pszichoszociális kockázatok intézményi riport (2015) – 6.2. fejezet