



Magyar Jégkorong Szövetség

**Hosszú távú sportágfejlesztési stratégiai koncepció
(2021-2032)**

2021. március

Tartalomjegyzék

I. Vezetői összefoglaló	3
II. Az MJSZ jövőképe és a stratégiai célrendszer bemutatása	5
1. A víziót támogató stratégiai célrendszer felépítése	5
2. A rövid távú stratégiai célok magas szintű bemutatása	6
2.1. Fenntarthatóság	7
2.2. Utánpótlás	7
2.3. Eredményesség	9
2.4. Népszerűség	10
3. A közép-, és hosszú távú stratégiai célok magas szintű bemutatása	11
III. A rövid távú célok megvalósításához szükséges akcióterv	15
1. A rövid távú akciók listája	16

I. Vezetői összefoglaló

Az elmúlt évtizedben a jégkorong globális szinten rendkívüli fejlődésen ment keresztül, és egyértelműen a 21. század vezető sportágai közé nőtte ki magát. A jégkorongozók és a jégkorongot követők száma világszinten egyre növekszik, köszönhetően annak, hogy a mérkőzések dinamizmusa és a látványos technikai és taktikai elemek egyre vonzóbbá teszik a sportágat, mind nézői, mind sportolói szempontból.

A magyar jégkorong hosszú utat járt be az akkor még csodával felérő, azóta számtalanszor felemlegetett szapporói siker óta. 2011-ben azzal a szándékkal indult el a társaságiadó-támogatási rendszer, azaz a tao, hogy az elhanyagolt magyar sport, és ezen belül a jégkorong, újult erőre kapjon. Az elmúlt tíz évben jelentős fejlődésen ment keresztül a sportágat kiszolgáló infrastruktúra, az ország számos fedett jégpályával gazdagodott. Az infrastrukturális bővülés és a tao által megerősített finanszírozási háttér ideális körülményeket jelentett ahhoz, hogy az utánpótlásban soha nem látott mértékben növekedjen az egyesületek, és regisztrált játékosok száma. Eltökélt célja a Magyar Jégkorong Szövetségnek (MJSZ) ugyanakkor, hogy a megnövekedett bázis továbbfejlesztése mellett, a szakmai munkára még az eddigieknél is nagyobb hangsúlyt fektessen, és a mennyiségi növekedés mellett a minőségi fejlődés kerüljön előtérbe. Ezt a megfogalmazott stratégiai irányt – az azóta bejelentett – államilag akkreditált akadémiai rendszer jégkorong sportággal való bővítése is erősítheti.

Sportágunk eredményességben sikeresen lépést tartott a világ jégkorong nemzetivel. A férfi válogatott a stabil Div. I./A világbajnoki szereplés mellett 2015-ben ismételtén megörvendeztette a magyar jégkorong szurkolói társadalmat, amikor Krakkóban másodszor is sikeresen feljutott az elit világbajnoki mezőnybe. Ezzel párhuzamosan a női válogatott reményekkel teli generációja is elindult a siker felé vezető úton, és a stabil, szisztematikus fejlődésnek köszönhetően az idén már az A-csoportban mérettetheti meg magát, ami a magyar jégkorong történelmében példa nélküli siker. Ezeket az eredményeket a sportág nem pusztán szinten tartani, megőrizni szeretné. Eltökélt célja a magyar jégkorong társadalomnak, hogy mind eredményességben, mind pedig népszerűségben szintet lépjen, és a világ top jégkorong nemzetei mellé kerüljön.

Ennek érdekében kezdődött el tavaly februárban egy olyan stratégiai munka, ami biztosítja a hosszú távú minőségi építkezést és megfogalmazza a sportág által elvárt célokat, valamint meghatározza a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket.

Első lépésként egy számos hazai és nemzetközi szinten is elismert, magyar és külföldi, jégkorongon belüli és egyéb sikersportágat képviselő sportszakembert és sportvezetőt felvonultató érintetti körrel részletes helyzetelemzés és benchmark elemzés készült el a sportág jelenlegi helyzetének felmérése, és a legfontosabb fejlesztendő területek azonosítása céljából. Erre a szakmai szempontból is teljeskörűen alátámasztott helyzetelemzésre alapozva meghatároztuk az MJSZ hosszú távú jövőképét, a 10-12 éven belül elérni kívánt sportági víziót:

*„Az MJSZ jövőképe egy olyan **fenntarthatóságra és az utánpótlás mennyiségi, valamint minőségi növekedésére alapozott, eredményes és népszerű jégkorong élet Magyarországon, amelynek érintettjei jól felépített intézményi keretek között, az együttműködést és közös értékrendet folyamatosan szem előtt tartva dolgoznak a sikerek elérése érdekében.**”*

A sportág víziójának megfogalmazása közben négy fő stratégiai pillér – fenntarthatóság, utánpótlás mennyiségi és minőségi fejlesztése, eredményesség, népszerűség – mentén az alábbiak szerint illusztrált jövőkép lebegett a sportági szakértők és vezetők szeme előtt:

A **fenntarthatóság** szellemében a nagyvállalatok licitálnak egymásra, hogy a magyar felnőtt bajnokságban induló, nemzetközi szinten is versenyképes csapatok megszponzorai lehessenek. A finanszírozás több lábon áll, akár a szurkolók által vásárolt jegyek és merchandising termékek is jelentős arányt képviselnek a klubok bevételei között. A sport ideális finanszírozási helyzetének köszönhetően az edzők, profi sportolók, sportvezetők és

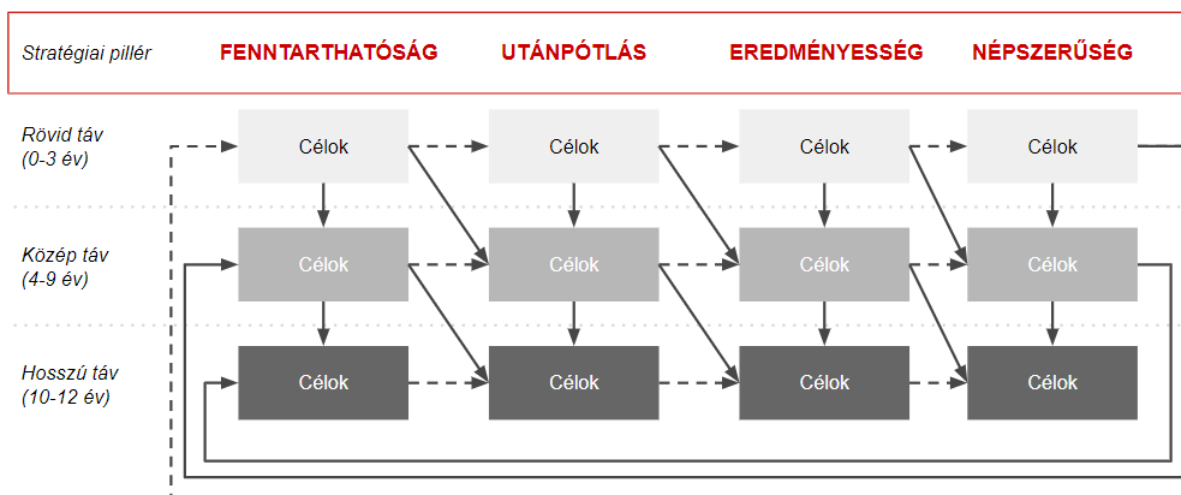
stábtagnak nincsenek bizonytalanságban amiatt, hogy időben megkapják fizetésüket, és az országszerte elérhető fedett jégpályák finanszírozása hosszútávon is biztosított.

Az **utánpótlás** mennyiségi és minőségi kiválóságának köszönhetően pedagógiaileg és szakmailag felkészült, motivált edzők biztosítják, hogy a gyerekek önként, örömmel mennek jégre edzeni és játszani. A jégkorongos szülők tudják, hogy az egyesületben gyermekük magas szinten kapja meg a jégkorong-specifikus és általános sportolói képességeket, valamint a fejlődéséhez szükséges emberi kvalitásokat. A fiatal játékosok látják maguk előtt azt a fejlődési utat, melyen keresztül lehetőségük nyílik a top ligában játszó nemzeti válogatottnal akár téli olimpiára készülni és a legmagasabban jegyzett bajnokságokban meghatározó játékosná válni felnőtt korukra.

Az sportág **eredményességének** keretein belül egy kiegyenlített hazai bázisú liga jöhet létre, aminek biztosított a magas szintű értékajánlata. Emellett az utánpótlás fejlődésére és a stabil finanszírozási bázisra építve a felnőtt férfi válogatott stabil A-csoportos szereplővé válhat, teszi mindezt a honosított játékosok minimális számon tartása mellett. Az eredményességet olyan tudományos együttműködések és infrastruktúra támogatja, amely a sportág egésze számára használható mérési eredményekre épít. Nemzetközi színvonalú módszertani támogatás mentén szakmailag és egészségügyileg is meg-alapozott döntések születnek az egyes játékosok fejlesztésével kapcsolatban.

A sport **népszerűségének** köszönhetően, ha valakiről egy társaságban kiderül, hogy jégkorongozik, nem az a reakció érkezik, hogy „a közvetítés során nem látom a korongot, de tudom, hogy sok a verekedés”. A magyar válogatott egy nagyobb sikere után akkora a szurkolói öröm, hogy a drukker az utcára vonulnak ünnepelni. Emellett az univerzális sporttehetségek és szüleik jelentős része számára országszerte a jégkorong az első helyen választott sportág. A nemzetközi szinten is magas minőséget képviselő mérkőzések rendszeresen a tévéképernyők elé ragasztják a szurkolókat és nem csak a válogatott, hanem a fontos klub meccsekre is pillanatok alatt elkapkodják a jegyeket.

A sportág befolyásos szereplői (stakeholderei) **jól felépített intézményi keretek között, együttműködve, közös értékrend szerint** dolgoznak a közös cél érdekében. A versenyszerű játékkal felhagyó fiatal hokisok jó szívvel maradnak a sportág közelében szurkolóként, amatőr játékosként, edzőként, szülőként vagy támogatóként, nincs bennük keserűség amiatt, hogy nem jött össze a profi karrier.



Ahhoz, hogy ezt a víziót elérhesse a sportág, meghatározásra került különböző időtávokon belül, négy fő stratégiai pillérmentén az a 32 stratégiai cél, amelyek teljesülése hozzásegítheti a magyar jégkorongot ahhoz, hogy a közép-kelet-európai régió vezető jégkorong nemzeteként a legjobbakkal vehesse fel a versenyt évről-évre a nemzetközi porondon is. A stratégiaalkotás során fontos szempontot jelentett annak figyelembevétele, hogy a stratégiai célrendszer rövid-, közép-, és hosszú távú céljai, és a négy pillér között erős függőségi viszony áll fenn, ezért a

sportág előtt álló kihívások kezelése rendszer szintű megközelítést igényel. Az akciótervezés során ezen a célrendszeren belül a rövidtávon azonosított célok kerültek kidolgozásra annak érdekében, hogy világosak legyenek azok a konkrét lépések, amelyek mentén ez a hosszú távú építkezés elkezdődhet. Kihasnálva a magyar sport erejét, számos hazai sikersportág képviselőjének támogatásával és a jégkorongélet széles szakmai bázisa közös munkájának eredményeként megfogalmaztuk azt a 49 stratégiai akciót, amelyek megvalósítása az elkövetkezendő három évben hozzájárulhat a rövid- és a hosszú távú sikerek megalapozásához.

A stratégiai célok, így a stratégiai akciók fókuszában a minőségi fejlesztés áll, mind a négy stratégiai pillér esetén. Ennek jó példája, hogy a legelső megvalósított akció keretében már idén kidolgoztuk – és az aktuális szezonban élesbe állítottuk – azt a minőségi utánpótlás-nevelést ösztönző támogatási rendszert, amely a sportág rendelkezésre álló forrásokat érdem alapon, a minél jobb szakmai munkát támogatva osztja szét a klubok között.

Számos, ehhez hasonló, rövidtávon megfogalmazott stratégiai akciót kívánunk megvalósítani a minőségi fejlődés érdekében. Ezek között határoztuk meg a jégkorong akadémiák kialakítását és felfejlesztését is, amelyhez a lehető legjobbkor érkezett a kormányzati akarat és segítség. Ahhoz azonban, hogy a szintlépéshez szükséges fejlődés maradéktalanul végbe mehessen és minden kulcsfontosságú fejlesztési feladatot el tudjon végezni a jégkorong szakma, további anyagi források bevonására van szüksége a sportágnak.

II. Az MJSZ jövőképe és a stratégiai célrendszer

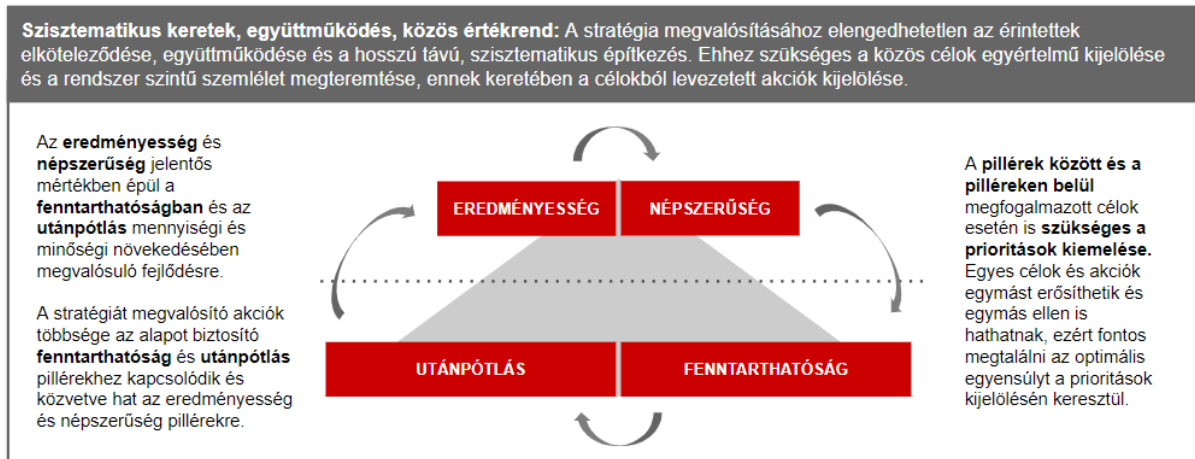
Az új stratégia megalkotásának elsődleges célja az volt, hogy a mennyiségi és minőségi növekedést előtérbe helyezve azonosítsa a magyar jégkorong hosszú távú jövőképét, és felépítse az ennek elérését támogató stratégiai célrendszert. Először a helyzetértékelést végeztük el: több tucat szakmai anyag, valamint jégkorong-specifikus adatok garmadájának elemzése, továbbá közel negyven hazai és nemzetközi szakértői interjú, hazai sikersportágak, valamint sikeres jégkorong nemzetek benchmark elemzése biztosította a megalapozott szakmai háttérrel. A második fázisban meghatároztuk a magyar jégkorong hosszú távú jövőképét és az azt támogató stratégiai célrendszert. Ezt követően pedig mind a tudományos-, az üzleti- és a jégkorongon belüli és kívüli sportélet releváns képviselőinek részvételével tartott workshop sorozat során a rövid távú stratégiai célokat előtérbe helyezve részletes akcióttervet dolgoztunk ki, amelynek megvalósítása a következő három évben támogatja a kitűzött célok elérését.

1. A víziót támogató stratégiai célrendszer felépítése

Az MJSZ által megfogalmazott víziót négy, egymásra kölcsönösen ható stratégiai pillér támogatja: (1) fenntarthatóság, (2) az utánpótlás mennyiségi és minőségi növekedése, (3) az eredményesség és (4) népszerűség. Ezért mindegyik erősítése egyaránt fontos annak érdekében, hogy a hosszú távú építkezés biztos lábakon álljon. Az építkezést azonban az utánpótlás mennyiségi és minőségi növekedésénél érdemes elkezdni, ugyanis az ezen a területen megfogalmazott rövidtávú célok alapozhatják meg az eredményesség és népszerűség pillérek közép-, és hosszú távú céljait, melyek később alapját képezhetik a pénzügyi fenntarthatóságnak is. Az utánpótlásban rövidtávú célokként az edzőképzés, a játékosfejlesztés, és a szakmai döntési hatáskörök lehatárolása kritikus pontokként jelennek meg.

Az eredményesség és népszerűség pillérek esetében is mielőbb el szükséges kezdeni a rövidtávú célok megvalósítását, melyek közül kiemelkedik a magyar játékosok fejlődését támogató versenykörülmények biztosítása, a marketing és branding tevékenységek fejlesztése, továbbá a mérkőzések értékajánlatát növelő helyszíni

körülmények és szolgáltatások javítása. A sportág fejlődése szempontjából kritikus, hogy a stratégia megvalósítása jól felépített intézményi keretek között, a sportág kulcsfontosságú érintettjeinek maximális elköteleződésével és támogatásával történjen. A megvalósítás során kiemelt jelentőségű, hogy az érintettek a sportág fejlődését az egyéni érdekek elé tudják helyezni.



Az egyes pillérek között erős függőségi viszony fedezhető fel, ezért mindegyik erősítésére kell koncentrálni annak érdekében, hogy a magyar jégkorongban zajló építkezés a jövőben is biztos lábakon álljon.

A pillérekben belül olyan rövid-, közép-, és hosszútávú célok fogalmazódnak meg, melyeket egy erősen egymásra épülő struktúra jellemez. Ez az egymásra épülés nem csak a pillérek között, de az időtávok között is megfigyelhető. Az utánpótlásban rövidtávon megfogalmazott célok alapvető feltételei az utánpótlás középtávú és hosszú távú céljainak, illetve szintén előfeltételét képezik az eredményesség középtávú céljainak. Ahhoz, hogy népszerűségben hosszú távon sikereket érjen el a sportág, nem elég a rövid-, és középtávon megfogalmazott népszerűségi célok teljesülnie, ugyanis az eredményesség az, ami igazán megalapozza a sportág megítélését és nézettségét. Végső soron pedig a sportág népszerűsége az, ami lehetővé teszi a több lábon álló finanszírozási háttérrel, melynek részét képezik a szponzori támogatások, jegybevételek, közvetítési díjak, merchandisingből származó bevételek és a sportág kiemelt állami finanszírozási kategóriában tartása.

2. A rövid távú stratégiai célok magas szintű bemutatása

A sportágfejlesztési stratégia kidolgozásának első fázisa a rövid távú célokra és azok megvalósítására koncentrált. Annak érdekében, hogy hosszú távon elérjük a korábban bemutatott víziót, az első 3 évben szükséges megalapozni a fejlődést. Éppen ezért a stratégiának is ez az időszak a lehangsúlyosabb eleme. Ugyanakkor fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy a rövid távon megfogalmazott célok eredményeinek kontinuitását a 3. évet követően közép- és hosszú távon is kiemelt prioritásként kezeljük minden pillér esetében.

Az alábbiakban részletesen bemutatjuk azokat a rövidtávú stratégiai célokat, amelyeket széleskörű, megalapozott szakmai egyeztetések során dolgoztunk ki.

2.1. Fenntarthatóság

A sportág fenntarthatósága szempontjából kritikus fontosságú, hogy az új létesítmények tervezésekor gazdaságossági szempontok is érvényesüljenek, illetve fenntartható módon üzemeljenek, a költségek optimalizálása mellett. Nagyobb kapacitáskihasználással növelhetők az egységköltségre jutó bevételek, ami a pénzügyi fenntarthatóságot erősíti.

A fenntarthatósághoz ugyanakkor az is elengedhetetlen, hogy a klubvezetők az elérhető forrásokkal a lehető leghatékonyabb módon gazdálkodjanak, növelve a pénzügyi támogatás sportszakmai fejlődésre gyakorolt hatását. Éppen ezért az MJSZ kiemelt célja a pénzügyi szemléletű működés erősítése, ami egyrészt megkönnyíti a különböző finanszírozási feladatok adminisztrációját, hatékonyabbá teszi a működést, másrészt segíthet a potenciális szponzorok és támogatók felé vonzó ajánlatot tenni.

Fontos, hogy a központi pénzügyi források a klubokat minőségi játékosfejlesztésre is sarkallja, éppen ezért elengedhetetlen a rendelkezésre álló támogatások érdem alapon történő kiosztása, és a forrásfelhasználás hatékonyságának, illetve transzparenciájának monitorozása. A források elosztásakor a szakmai szempontok figyelembevételére lehetővé teszi az MJSZ számára, hogy pozitív irányba terelje az utánpótlásklubok tehetség-fejlesztési tevékenységét, és alapja lehet egy, a későbbiekben továbbfejlesztett, szofisztikált ösztönzőrendszernek is.

A finanszírozási kérdések tekintetében az elmúlt évek során sok esetben gondot okozott, hogy a klubszintű érdekek nem minden esetben voltak összhangban a szövetségi sportágfejlesztési törekvéseivel. A magyar jégkorong fontos célja, hogy a magyar játékosok számára minél jobb képzési környezet alakítson ki, biztosítsa a lehető legmagasabb szintű versenyeztetési lehetőségeket és ezáltal a válogatottak eredményességét növelje. A klubok érdeke a minél eredményesebb szereplés a hazai és nemzetközi bajnokságokban, és a gazdaságilag minél fenntarthatóbb működés. Ahhoz, hogy e két cél támogassa egymást, egy olyan finanszírozási környezet kialakítása szükséges, amely gazdasági szempontból is segíti a hazai liga színvonalának növelését, a nemzetközi ligákban induló hazai csapatok eredményes szereplését, a válogatott játékosok magas szinten történő versenyeztetését.

A klubok számára kiemelten fontos a finanszírozási bázis szélesítése, mely rövid távon elsősorban a helyi támogatók bevonásával érhető el. Ennek a finanszírozási lábnak az erősítése lehetővé teszi számukra, hogy több, és rugalmasan felhasználható forrással rendelkezzenek. A szponzorációs láb folyamatos erősítésével hosszabb távon egyre kiszámíthatóbbá válhat a klubok finanszírozása.

Összességében elmondható, hogy a fenntarthatóság a stratégiai fejlődés egyik alapköve, az itt elért változások hosszú távon is megalapozhatják a szakmai fejlődést, ezáltal lehetővé téve hogy a sportág mind eredményesség, mind pedig népszerűség terén a jelenleginél is magasabb szintet érjen el.

FENNTARTHATÓSÁG – rövid távú stratégiai célok	
1	A jégpályák kihasználtságának növelése, költséghatékony üzemeltetése.
2	A források hatékonyabb felhasználása.
3	A központi pénzügyi források érdem alapú elosztása az egyesületek között.
4	Finanszírozási kérdésekben az arany középút megtalálása a klub szintű és a szövetségi szintű érdekek között.
5	A finanszírozási bázis szélesítése.

2.2. Utánpótlás mennyiségi és minőségi növekedése

Az utánpótlásképzésben a megnövekedett bázis és az egyre magasabb minőségi elvárások a szakmai irányítás szervezeti struktúrájának továbbfejlesztését indokolják. Ennek érdekében kritikus cél a sportág számára a felelősségi és döntési körök lehatárolása, melynek keretein belül lennie kell egy végső szakmai döntéshozónak, aki felelős a fejlesztési irányok meghatározásáért, követéséért és betartásáért. Aki ebben a szerepkörben irányítja a szakmai munkát, annak megfelelő szakmai tapasztalattal és kompetenciával kell rendelkeznie (pl. jó gyakorlatok ismerete, nemzetközi tapasztalat, jégkorongban elért eredmények, stb.).

Az edzőképzés minőségi szempontjait figyelembe véve kiemelt figyelmet szükséges fordítani a gyakorlatorientáltságra, a nemzetközi rálátásra és a vezetői készségek fejlesztésére. Egy nemzetközi viszonylatban is versenyképes edzői színvonal kialakításához elengedhetetlen, hogy a hazai edzők lépést tartsanak a nemzetközi trendekkel, és a hazai edzésprogramokba is át tudják emelni a globális jó gyakorlatokat.

Az utánpótlás mennyiségi növekedése mellett továbbra is fontos szempont az eredményes toborzás fenntartása, nagyobb hangsúlyt fektetve azokra a településekre, amelyeken még nem alakult ki megfelelő tömegebázis, viszont infrastrukturális szempontból készen állnak a játékosok befogadására. A toborzásban kiemelten fontos a szülői motiváció fenntartása és a magas pedagógiai érzékkel rendelkező edzők rendelkezésre állása.

A toborzás mellett a klubok megtartó erejének növelése legalább ugyanilyen fontos szempont, ami a játékosok számára nyújtott értékajánlat növelésével és az élményközpontúság erősítésével érhető el leginkább. Ha ugyanis a fiatalokat pozitív élmények érik a jégkorongban, a versenysport befejezését követően nagyobb eséllyel maradnak a sportág közelében szurkolóként, bíróként, amatőrként, hokiszülőként vagy szponzorként. Ehhez kapcsolódóan a stratégia kiemelten foglalkozik a játékvezetői képzés felülvizsgálatával és az ahhoz kapcsolódó életpálya modell kialakításával.

Fontos cél az utánpótlásban, hogy a kiemelkedően tehetséges női és férfi játékosok számára legyen biztosított a folyamatos fejlődés lehetősége minden poszton. A már elkezdett elitképzési rendszer továbbfejlesztése, a leendő akadémiai koncepció ideális kialakítása, és a játékosok nemzetközi top bajnokságokba kerülésének menedzsment támogatása egyaránt olyan kulcsterületek, amelyek biztosíthatják a játékosok számára a hosszú távú sikeres életpálya modellt. A sportolók fejlődése szempontjából az is fontos, hogy a helyi oktatási intézményekkel történő együttműködésnek köszönhetően a lehetőségeiket leginkább támogató környezetben készülhessenek a felnőtt karrierre. Ennek egyik aspektusa, hogy a játékosok a tanulás mellett maximálisan az edzésre, és a felkészülésre koncentrálhassanak, és ebben az oktatási intézmény is partner legyen. A szövetség oldaláról – az anyagi támogatás mellett – ezért szükséges az intézményekkel közösen annak meghatározása, hogy az együttműködést milyen oktatási terv keretein belül érdemes megvalósítani.

A képzési rendszer mellett a játékosok fejlődése szempontjából kulcsfontosságú, hogy minden játékos a saját tudásszintjének megfelelően erős versenyhelyzetben sportolhasson. Ennek értelmében fontos, hogy az utánpótlás bajnokságok versenyrendszere és az akadémiai koncepció kialakítása során meghatározott versenyeztetési rendszer egyaránt figyelembe vegye ezt a szempontot, legyen egyértelmű szabályzat az egyes bajnokságok szerepére, lebonyolítására vonatkozóan.

A női jégkorong az utóbbi években jelentős sikereket ért el, a felnőtt válogatott egészen az A-csoportos világbajnoki szereplésig menetelt. Ahhoz, hogy a továbbiakban is hasonló ütemben fejlődhessen a női vonal, a jelenlegi toborzási törekvések folytatása, a játékosok fejlődését támogató edzési és versenyeztetési lehetőségek biztosítása egyaránt fontos, amely magában foglalja a válogatott fejlesztőtáborok ideális struktúrájának kialakítását, és a legmagasabb szintű bajnoki rendszerben történő szereplés biztosítását.

Az utánpótlás mennyiségi és minőségi növekedésében elérni kívánt rövidtávú célok teljesülése kritikus előkövetelményként merül fel annak érdekében, hogy a sportág a jövőben eredményességben is szintet léphessen.

UTÁNPÓTLÁS – rövid távú stratégiai célok	
1	A felelősségi és döntési körök elhatárolása edzőképzésben és utánpótlás-versenyeztetésben.
2	Az edzőkínálat minőségi és mennyiségi fejlesztése.
3	Sikeres, széles tömegbázist biztosító toborzás fenntartása.
4	A klubok megtartó erejének növelése, élményközpontúság erősítése, értékajánlat fejlesztése.
5	A kiemelten tehetséges játékosok fókuszált fejlesztése minden poszton, elitképzés és akadémiák helyének megtalálása.
6	A játékosfejlesztés és oktatás harmonizációja.
7	Saját szinten való versenyhelyzet biztosítása minden játékos számára.
8	Női jégkorong sikereinek kontinuitása: a mennyiségi fejlődés mellett biztosítani a kiemelkedő tehetségek fejlődését.

2.3 Eredményesség

A sportág eredményességéhez a felnőtt versenyeztetésben olyan körülmények kialakítása szükséges, melyek az edzésekkel, meccsekkel és egyéb támogató tevékenységekkel hozzájárulnak a játékosok folyamatos fejlődéséhez, ezzel biztosítva a csapatok magas színvonalú teljesítményét.

A hazai bázisú ligában a verseny növelése szükséges, mellyel biztosítható a liga kiegyenlítetttsége. A légiósok és a honosított játékosok tudnak szakmai többletet adni a klubcsapatoknak és válogatottaknak, e játékosoknak a hazaiakhoz képest kiemelkedő színvonalon kell teljesíteniük. Ugyanakkor érdemes törekedni ezen játékosok számának minimális szinten tartására: cél, hogy hosszú távon a magyar jégkorong sikerét a minőségi hazai utánpótlás adja.

Kulcsfontosságú egy olyan, a csapatok összetételére vonatkozó szabályozás kialakítása és folyamatos felülvizsgálata, amely összhangban van a liga színvonal-növelési törekvéseivel. Ehhez szükséges a légiós korlát szigorítása lehetőségének felülvizsgálata, és amennyiben indokolt, annak módosítása. A célkitűzés a csapatok összetételére vonatkozó pontrendszer kialakításával valósítható meg, valamint az Erste Ligába való csatlakozási kritériumok (például anyagi helyzet, szakmai koncepció, szakmai stáb, játékosállomány) kiegészítésével, kiterjesztésével – mely egyaránt vonatkozna a régi és az új csapatokra. Az akció célja a minőségbiztosítás, mellyel mind a játékosok, mind a nézők számára magasabb színvonal és értékajánlat érhető el.

További fontos cél a mérkőzések optimális számának és időbeli elosztásának meghatározása, a sportszakmai és a népszerűségi szempontokat egyaránt figyelembe

véve. Ez szintén hozzájárul egy kiegyenlítettebb és több néző által látogatott hazai liga megteremtéséhez.

A nemzetközi trendeket követve szorosabb kapcsolat kialakítása szükséges a klubcsapatok és a közelükben található egyetemek között, ugyanis nem csak potenciális nézőként, de a klubot támogató szakemberként is célközönség lehet az egyetemi hallgatói és kutatói bázis. Ennek érdekében indokolt egy egységes mérési, fejlesztési és rehabilitációs stratégia kialakítása, valamint a játékosok felkészülését maximálisan támogató egészségügyi stáb jelenléte és orvosi rendszerek rendelkezésre állása (pl. orvosi diagnosztika, mérések rögzítése adatbázisban, szakemberek).

A hazai bázisú liga kiegyenlítetttségének biztosításán, az értékajánlatának növelésén, valamint az egyetemekkel való együttműködés erősítésén túl szintén fókuszban van a felnőtt férfi válogatott jelenlegi szereplésének stabil szinten tartása addig, ameddig az utánpótlásképzési célok teljesülésével felnő egy magasabb szinten játszó játékosbázis. Ennek értelmében a válogatott stabil Div. I./A csoportos szereplése rövidtávon elvárt cél, amelynek megvalósításához elengedhetetlen a megfelelő színvonalú és gyakoriságú edző- és játékos menedzsment támogatása – kapcsolati tőke és pénzügyi forrás oldalról egyaránt.

EREDMÉNYESSÉG – rövid távú stratégiai célok	
1	A sportág tudományos alapokra helyezése: egyetemekkel való együttműködés, egészségügyi diagnosztika.
2	A hazai bázisú liga kiegyenlítetttségének biztosítása, külföldön indulás magyar kulcsjátékosokra építő csapatokkal.
3	A felnőtt férfi válogatott stabil Div. I./A osztályú szereplése (a honosított játékosok számának minimális szinten tartása mellett).

2.4 Népszerűség

A jégkorong zárt közegen kívüli sikeres terjesztésének feltétele, hogy a népesség szélesebb körben kapjon információt a sportágról. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, a sportág média jelenlétének növelése és diverzifikálása szükséges, és a sportág által közvetíteni kívánt pozitív értékek átadása a célközönség felé. Ebben a törzsszurkolói csoportok is jelentős segítséget tudnak nyújtani. A klubok, a Liga és az MJSZ részéről is kulcsfontosságú, hogy a marketing és branding területek aktivitásban és minőségben folyamatosan fejlődjenek.

A mérkőzések értékajánlatát és a sportág pozitív megítélését nagymértékben meghatározzák az alapvető szurkolói komfortot biztosító körülmények (pl. parkoló, lelátó, mosdó, büfé, stb.) rendelkezésre állása. Ezek fejlesztése elengedhetetlen annak érdekében, hogy a jelenleg mérkőzésekre járó közönség pozitív élménnyel gazdagodjon, és legyen kedve újból jegyet vásárolni.

Emellett a klubcsapatok részéről szükséges többletszolgáltatások, extra értékajánlat fejlesztése, melyek szórakozást jelentenek a nézők számára a mérkőzések előtt, közben és után is. Ennek keretein belül indokolt az e-sport szerepének meghatározása és a mérkőzések értékajánlatába történő implementációs lehetőségeinek azonosítása. A mérkőzések program jellegét és élményközpontúságát fontos hangsúlyozni, hogy valós alternatívát jelentsenek más szabadidő eltöltésekhez képest.

A mérkőzéseken és edzéseken való kulturált viselkedés és a sportág érintettjeinek (edzők, bírók, csapattársak) tisztelete természetessé kell váljon a szülők számára is. Ehhez szükséges a szülők sportágon belüli szerepkörének tisztázása, és annak

meghatározása, hogy milyen eszközökkel növelhető a sportágon belüli együttműködés.

A válogatott és klubmeccsek nézettségét javíthatja, ha ezeket a nézők nem csak csapatokhoz, hanem sztárjátékosokhoz, a jégkorong arcaihoz tudják társítani. Cél, hogy sikerüljön megtalálni azokat a játékosokat, akik a jégkorong arcaivá válhatnak, ezáltal népszerűsítve a sportágot. Ennek a megvalósítása a top játékosok tudatos kiemelésével és személyes brandjük építésével jöhet létre.

A sportág népszerűsége szempontjából jelenleg is fontos kihívás az országos lefedettség hiánya. A hazai felnőtt csapatok jelentős része Budapesten összpontosul, ezért egy jelentősen telített piacon harcol a sportág az új rajongók vonzásáért, ugyanakkor számos megyében kihasználatlan potenciál mutatkozik a sportág megismertetése és megszerettetése szempontjából. Fontos cél, hogy ehhez a bevonható szurkolói bázishoz már rövidtávon is jusson el a magyar jégkorong az országos lefedettség erősítésével.

NÉPSZERŰSÉG – rövid távú stratégiai célok	
1	Aktívabb, szélesebb kiterjedésű és magasabb színvonalú marketing és branding, merchandising.
2	A mérkőzések értékajánlatát növelő helyszíni körülmények és szolgáltatások biztosítása.
3	Szülői edukációs program az edzőképzésen és a klubokon keresztül.
4	A „jégkorong arcainak” megtalálása és brandelése.
5	A jégkorong sport országos szinten történő népszerűsítése, ismertség erősítése.

3. A közép-, és hosszú távú stratégiai célok magas szintű bemutatása

A rövidtávú akcióterv megvalósításával párhuzamosan 2021 második negyedétől veszi kezdetét a közép- és hosszú távú célok második körös validálása, illetve ezt követően a célok teljesítéséhez szükséges akciók kidolgozása, amely biztosítja az időközben elért eredmények szinten tartását és megágyaz további fejlődési irányoknak.

Az alábbiakban részletesen mutatjuk be azokat a közép-, és hosszú távú stratégiai célokat, amelyek az előző fejezetben kifejtett rövidtávú célok teljesülésére nagyban építkezve, a sportág hosszabb távú fejlesztési irányait jelölik ki.

3.1 Fenntarthatóság

A magyar jégkorong hosszú távú fenntarthatósága szempontjából fontos, hogy középtávon a jelenlegi jégpályák a jövőben ne szűnjenek meg. Cél, hogy Magyarországon a nemzetközi trendeket követve a jövőben akkor se legyen kevesebb jégpálya, ha esetleg számottevően kevesebb forrás állna rendelkezésre. Fontos, hogy a jégpályák üzemeltetésére legyen „B terv” az esetleges pénzügyi nehézségek esetére, akkor is biztosított legyen a működtetés, ha a jelenlegi üzemeltetőnek pénzügyi nehézségekkel kell szembenéznie. Annak érdekében azonban, hogy egy esetleges tao utáni időszakban is felkészülten álljanak rendelkezésre a jövőben jégcsarnokok, fontos előkövetelményt jelent a jégpályák fenntartható működtetését megalapozó rövidtávú célok teljesülése.

FENNTARTHATÓSÁG – közép távú stratégiai célok		Előkövetelmények
1	Fenntartható működési folytonosság, akár egy esetleges tao utáni időszakban is.	A jégpályák fenntartható működtetését megalapozó rövidtávú célok teljesülése.

Hosszú távon nem elegendő a szponzorációs láb kiépítése, annak folyamatos erősítése is szükséges: a szponzorok megszerzése fontos, ugyanakkor a megtartásuk sok esetben még több erőforrást igényel. A szponzoráció kiemelt szerepet kell kapjon a finanszírozáson belül, emellett a források diverzifikálása is szükséges a hosszú távú fenntarthatóság érdekében. Cél, hogy a mérkőzések nézettségének és a sport népszerűségének növekedésével a mérkőzések jegyárbevételei, a merchandising bevételek és a jogdíjak is növekedjenek és jelentős részt tegyenek ki a finanszírozáson belül. A finanszírozás több lábon állása csökkentheti a klubok kitettségét. A cél, hogy ne függjenek egyetlen bevételi forrástól és hosszú távon is nagyobb biztonsággal tudjanak tervezni.

FENNTARTHATÓSÁG – hosszú távú stratégiai célok		Előkövetelmények
1	Több lábon álló források rendelkezésre állása, szponzorációs láb fenntarthatóságának biztosítása.	Fenntarthatóság területen megfogalmazott rövid-, és középtávú célok teljesülése. Meghatározó nézőszám elérése a hazai rendezésű mérkőzéseken.

3.2 Utánpótlás mennyiségi és minőségi növekedése

Középtávon fontos cél, hogy országszerte egységesen magas képzési színvonal alakuljon ki az utánpótlás alsóbb korosztályaiban (U8-U10), mely megalapozza azt az utánpótlás-bázist, amely alapot jelent az elitképzés és a válogatottak számára. A cél teljesülésével elérhető, hogy egy fiatal játékos attól függetlenül válhasson nemzetközi szinten kiváló játékos, hogy melyik városban kezdte el a jégkorongot. Lehetőséget kell nyújtani, hogy országszerte minél több gyerek tehetsége kerüljön a felszínre azáltal, hogy jégkorong-tudásuk stabil technikai alapokon nyugszik. A fiatal játékosok számára az elitképzési rendszerbe kerülés előtt fontos, hogy egyenlő eséllyel indulhassanak, ne legyenek versenyhátrányban más utánpótlás műhelyben pallérozó játékosokkal szemben. A stabil technikai alapoknak köszönhetően minden játékos számára biztosítottá válik annak lehetősége, hogy később magasabb szintre jusson, függetlenül attól, hogy melyik egyesületben kezdett jégkorongozni. Ahhoz, hogy ez a cél megvalósulhasson, nagymértékben szükséges az utánpótlásban már rövidtávon megfogalmazott cél teljesülése az edzőkínálat minőségi és mennyiségi fejlesztésére vonatkozóan.

UTÁNPÓTLÁS – közép távú stratégiai célok		Előkövetelmények
1	Országszerte egységesen magas képzési színvonal az alapok elsajátításánál.	Az edzőkínálat minőségi és mennyiségi fejlesztése

Hosszú távú célként fogalmazható meg, hogy a magyar utánpótlásban olyan tömegebázis, képzési minőség és versenyhelyzet alakuljon ki, hogy a magyar U18-U20-as bajnokságokból is lehessen külföldi top bajnokságban szereplő felnőtt csapatokhoz kerülni. Ezzel a fiatalok számára biztosítottá válik a hazai közegben is végigjárható utánpótláslétra. Ennek köszönhetően a legmagasabb szintre való eljutás a hazai utánpótlást végigjárva is lehetségessé válik, a játékosok számára nem szükséges fiatal korban külföldre kerülni. A cél teljesülésével a magyar utánpótlásból érkező erős

játékosok külföldön is növelnék a magyar hoki presztízsét, magasabb minőségi szintre emelve a hazai jégkorongot és utánpótlásképzést a nemzetközi közegben. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, az utánpótlásban megfogalmazott rövidtávú és középtávú célok teljesülése elengedhetetlen.

UTÁNPÓTLÁS – hosszú távú stratégiai célok		Előkövetelmények
1	Magyar utánpótlásrendszerből lehessen közvetlenül felnőtt külföldi top bajnokságba kerülni.	Az utánpótlásban megfogalmazott rövid- és középtávú célok teljesülése.

3.3 Eredményesség

Fontos feladat, hogy ne jelentsen középtávon problémát a hazai bajnokság minőségi magyar játékosokkal való megtöltése. Ezáltal elérhető, hogy a magyar elsőosztályú csapatok 1-2. és 3-4. sorai közötti különbségek csökkenjenek. Ahhoz, hogy ez a cél teljesüljön, a rövidtávú utánpótláscélok teljesülése mellett meg kell határozni az ideális csapatlétszámot úgy, hogy ne csak a csapatok között legyen kiegyenlített a színvonal, hanem csapatokon belül is. Fontos elérni, hogy ne legyen drasztikus színvonal- és hozzáállásbeli különbség egy csapat sorai között. A légiósok hatása korlátozott. Közép- és hosszú távon a magyar utánpótlásból kikerülő játékosok minősége befolyásolja a hazai klubok nemzetközi nivóját, a liga színvonalát, a hazai játékosok fejlődését és a tehetséges fiatalok szerepvállalását, a légiós szabályokon eszközölt változtatások csak tüneti kezelést jelenthetnek.

A női jégkorong szempontjából középtávú cél a magyar válogatott stabil A-csoportos szereplése. Fontos, hogy a mostani „aranygenerációnak” legyen utánpótlása, elkerülve azt, hogy évekig az A-csoport és Div. I./A között ingázzon a válogatott. A stabilan eredményes válogatott alapját az erős hazai játékosokból álló utánpótlásbázis kinevelése jelenti, a hosszú távon is fenntartható eredményesség a honosított játékosok minimális szinten tartása mellett elérendő cél. Ahhoz, hogy a női válogatott eredményes szereplését megalapozó játékosbázis kialakulhasson, a mennyiségi fejlődés mellett továbbra is fókuszban kell tartani a kiemelt tehetségek fejlesztését a női utánpótlásban.

EREDMÉNYESSÉG – közép távú stratégiai célok		Előkövetelmények
1	A hazai bázisú liga csapatainak feltöltése magas minőségű magyar játékosokkal.	Rövidtávú utánpótlás-célok teljesülése.
2	A női válogatott stabil A-csoportos szereplése (a honosított játékosok számának minimális szinten tartása mellett).	A női jégkorong sikereinek kontinuitása: a mennyiségi fejlődés mellett biztosítani a kiemelkedő tehetségek fejlődését.

A külföldi topligákban játszó hazai játékosok száma erős összefüggésben áll a nemzeti válogatott VB-szereplésével. Annak érdekében, hogy a magyar válogatott magasabb szintre lépjen, növelni kell a külföldi topligákban stabilan szerepet kapó magyar játékosok számát. Hosszú távon ehhez szükséges azt elérni, hogy 2032-re a sportág rendelkezzen 10-15 fő magyar NHL/KHL/SHL/Liiga játékosal, aki Magyarországon kezdett el jégkorongozni. A játékosok szempontjából ugyanakkor nem előfeltétel, hogy a magyar utánpótlás rendszert járják végig: elképzelhető, hogy ugyan itthon kezdte el valaki a sportot, azonban utánpótlás korban már külföldön játszott. Ahhoz, hogy a külföldi top bajnokságokban meghatározó szerepet vállaló magyar játékosok száma növekedjen, elengedhetetlen az utánpótlásban megfogalmazott, férfi szakágra

vonatkozó rövid-, és középtávú célok teljesülése. Ugyanis azok megvalósulása által válik biztosítottá a tehetségek számára a lehetőség a külföldi érvényesülésre.

A külföldi top bajnokságokban pallérozódó hazai játékosok számának növekedésével a felnőtt férfi válogatott szempontjából hosszú távú cél a stabil A-csoportos szereplés. Amennyiben a 10-12 év múlva beérő generáció játékerőben szintet tud lépni a mostanihoz képest, dán és norvég mintára átugorható az a forgatókönyv, hogy hosszú évekig A-csoport és Div. I./A között ingázzon a válogatott. A stabilan eredményes válogatott alapját az erős hazai játékosokból álló utánpótlásbázis kinevelése jelenti, a hosszú távon is fenntartható eredményesség a honosított játékosok minimális szinten tartása mellett elérendő cél.

EREDMÉNYESSÉG – hosszú távú stratégiai célok		Előkövetelmények
1	Meghatározó számú magyar játékos a nemzetközi topligákban.	Az utánpótlásban megfogalmazott, férfi szakágra vonatkozó rövid-, és középtávú célok teljesülése.
2	A férfi válogatott stabil A-csoportos szereplése (a honosított játékosok számának minimális szinten tartása mellett).	Meghatározó számú magyar játékos a nemzetközi topligákban.

3.4 Népszerűség

A sportág középtávon elérendő célja a versenysporttal vagy utánpótlás hokival felhagyó játékosoknak a sport „közelében” tartása szurkolóként, amatőr játékosként, hokiszülőként és támogatóként. Fontos elérni azt, hogy a profi és utánpótlás sporttal felhagyó játékosok a sportban eltöltött időre pozitív emlékként tekintsenek vissza és a közvélemény felé közvetítsék a sportág üzeneteit. Cél, hogy az utánpótlás rendszerből kilépő és profi sportolással felhagyó játékosok továbbra is nagy érdeklődést mutassanak a sportág iránt, környezetüket aktívan vonják be a hokiéletbe, ezzel is hozzájárulva a jégkorong pozitív megítéléséhez és köztudatban való elmélyítéséhez. Annak érdekében, hogy ez a cél teljesüljön, elengedhetetlen, hogy a játékosok sportolói karrierjük alatt pozitív élményekkel gazdagodjanak, ezért fontos előkövetelmény a klubok megtartóerejének és élmény-központúságának fejlesztése, illetve a népszerűség rövidtávon elérendő céljainak teljesülése.

NÉPSZERŰSÉG – közép távú stratégiai célok		Előkövetelmények
1	Az élsporttal vagy az utánpótlás hokival felhagyó játékosok sport „közelében” tartása.	A klubok megtartóerejének és élményközpontúságának fejlesztése.

A jégkorong piaci alapú bevételeinek növelése nagymértékben függ a sportág által elért nézők számától. Ez egyrészt magában foglalja a helyszíni nézőket a mérkőzéseken, másrészt az online streamingek és a tévéközvetítések által elért néző bázist. (Online elérés tekintetében kiemelten jók a sportág lehetőségei a nemzetközi trendek és a sportág látványossága okán.) Ahhoz, hogy a bevételek stabilan növekedhessenek, és a finanszírozás is több lábon állhasson, minden említett területen fejlődésre van szükség. A magas nézőszám elősegíti, hogy a jégkoronghoz kapcsolódó felületek egyre vonzóbbá váljanak a szponzorok számára, akik ezáltal a jövőben szívesebben költenek a sportág támogatására. Emellett a magas nézőszám, megfelelő szolgáltatási háttérrel (pl. széles kínálatú büfé, játékok, fan-shop) támogatva, biztosíthatja a jegyár-, és merchandising bevételek növekedését is. A növekvő nézőszám elérésének kulcsfontosságú feltétele a színvonalas mérkőzéseket játszó csapatok és a magas szinten versenyző válogatottak megléte. Ezért a hosszú

távú nézettségi célok elérését nem csupán a népszerűség rövid-, és középtávú céljai, de az eredményesség rövid-, és középtávú céljainak teljesülése is meghatározza.

Hosszú távon arra szükséges törekedni, hogy a jégkorong az ország legnépszerűbb sportágainak egyikévé váljon. Ennek érdekében kulcsfontosságú, hogy kialakítsuk és fenntartsuk a „jégkorong, mint top sport” imázst. Ez a fajta népszerűség elsősorban percepció szintjén nyilvánul meg, de lehetséges mérőszámai a regisztrált játékosok száma vagy a helyszíni és közvetítések alatti nézőszám. A kiemelkedő népszerűséget illusztrálhatja, hogy a jégkorong az elsők között jut az emberek eszébe szabadidős programként – akár nézőként, akár játékosként. Az országosan magas, kiemelkedő népszerűség egyik lenyomata, ha szülőként a gyermek sportágválasztása során a jégkorong országszerte az első opciók egyike.

NÉPSZERŰSÉG – hosszú távú stratégiai célok		Előkövetelmények
1	A sportág piaci alapú bevételeinek növekedését megalapozó nézőszám elérése.	A népszerűség rövid-, és középtávú célok teljesülése. Az eredményesség rövid-, és középtávú céljainak teljesülése.
2	A jégkorong, mint a legnépszerűbb magyar sportágak egyike.	

III. A rövid távú célok megvalósításához szükséges akcióterv

A magyar jégkorong fejlesztése érdekében a korábban ismertetett célok megvalósításához elengedhetetlen a hosszú távú, szisztematikus építkezés és az érintettek elköteleződése, együttműködése. Az eredmények nyomon követéséhez pedig egy olyan mérőszám-rendszer meghatározása szükséges, amely biztosítja a stratégiai célok teljesülésének visszamérhetőségét. E célból számos sportági szakember bevonásával, közös workshopokon keresztül kidolgoztunk egy szakmailag megalapozott, részletes akciótervet, mely prioritizált formában tartalmazza a rövidtávú stratégiai célok megvalósításához szükséges feladatokat, felelősöket, ütemezést és erőforrás-szükségletet. Az alkalmazott módszertan biztosította az érintettek elköteleződését, és hozzájárult a szakmailag megalapozott akciók kidolgozásához. Ennek eredményeként egy olyan közös, egy irányba tartó sportági kultúra alapja készült el, amelyben minden résztvevő képes a sportág hosszú távú jövőképeinek elérését a rövidtávú egyéni érdekek elé helyezni.

Az akcióterv tartalmazza az egyes stratégiai pillérekhez és azok céljaihoz tartozó akciókat, a részletes lépés leírásokat és azok megvalósítási feltételeit (beleértve az előkövetelményeket, a szükséges Szövetségen belüli és külső emberi erőforrásokat, a finanszírozás mértékét, valamint a fontosabb mérföldköveket és határidőket). Az akciók 2021 és 2023 között valósulnak majd meg, melyek ütemezése az akciók prioritásának, az előfeltételek teljesülésének és a felelősök leterheltségének figyelembevételével és összehangolásával került meghatározásra, a későbbiekben szükség szerint módosíthatóak. Továbbá, a jelenlegi kedvező pénzügyi háttér ellenére szükség lesz kiegészítő források bevonására, melynek támogatása érdekében humán- és eszköz oldalról is költségtervezést végeztünk. Ahhoz, hogy a jégkorong elérje a sikereket, a szisztematikus építkezés mellett a költségtervben meghatározott addicionális anyagi erőforrás is szükséges, csak a további állami finanszírozás biztosíthatja a minőségi szintlépést.

Az akciókat összesen nyolc témakör mentén határoztuk meg. A stratégiai pillérekhez nem kapcsolódó „Klubok helyzetfelmérése” témakör vizsgálata elengedhetetlen

ahhoz, hogy az egyes klubok jelenlegi érettségi szintjéről pontos kép rajzolódjon ki, míg a „Szervezeti struktúra felülvizsgálata” az implementáció sikerességéhez szükséges. Utóbbi a szervezeti hierarchia megfelelő átalakítását takarja a felelősségi körök újragondolásával és az azonosított hiányzó pozíciók betöltésével. A további hat témakör jól lehatárolható területek mentén, a négy stratégiai pilléren belül került meghatározásra az eredmények hatékony elérése és hosszú távú megtartása végett.



1. A rövid távú akciók listája

STRATÉGIAI CÉL	AKCIÓ
0. KLUBOK HELYZETFELMÉRÉSE	
<i>Stratégia egészét érintő akció</i>	Klubok működésének átfogó, teljeskörű felmérése
I. FINANSZÍROZÁS	
1.1 Jégpályák kihasználtságának növelése, költséghatékony üzemeltetése	Lokáció-specifikus elemzés és támogatás jégcsarnok tervezéskor [<i>Megvalósíthatósági tanulmány</i>]
	Egységes jégpálya kataszter eredményeinek kiértékelése, kiegészítése üzemeltetésre vonatkozó alapinformációkkal, javaslatokkal
	4 évszakos üzemeltetési koncepció kialakításának szövetségi támogatása
1.2 Források hatékonyabb felhasználása	Pénzügyi szemléletű management képzés, pénzügyi tanácsadás a klubvezetők számára [<i>2 stratégiai célt támogató akció</i>]
	Klubok közötti szinergialehetőségek feltérképezése
1.3 A központi pénzügyi források érdem alapú elosztása az egyesületek között	Pénzügyi ösztönzőrendszer kialakítása az utánpótlásban (tao források elosztása objektív, mérhető kritériumok mentén)
1.4 Arany középút megtalálása klub szintű és szövetségi szintű érdekek mentén finanszírozási kérdésekben	Munkacsoport elindítása a hivatásos sportszervezetek játékosbéreinek szabályozásával kapcsolatban

1.5 A finanszírozási bázis szélesítése	Pénzügyi szemléletű management képzés, pénzügyi tanácsadás a klubvezetők számára [2 stratégiai célt támogató akció]
II. LÉTESÍTMÉNY ÜZEMELTETÉS	
2.1 Jégpályák kihasználtságának növelése, költséghatékony üzemeltetése	Hatékony üzemeltetés ösztönzése
	Jégpálya üzemeltető szakemberképzés kidolgozása
	Regionális pálya kihasználás ösztönzése [Konceptió kialakítás, az eredmények alapján azonosított szükséges beruházások extra erőforrást jelentenek]
	Részletes, tao utáni finanszírozási terv felállítása
III. UTÁNPÓTLÁSKÉPZÉS	
3.1 A felelősségi és döntési körök elhatárolása edzőképzési és utánpótlás versenyeztetési témakörökben	A jégkorong specifikus tanulmányok kidolgozásának szövetségi hatáskörbe helyezése
3.2 Az edzőkínálat minőségi és mennyiségi fejlesztése	Az edzőképzés átfogó megreformálása
	Frissített fejlesztési útmutató kidolgozása
	A mentor program erősítése
3.3 Sikeres, széles tömegbázist biztosító toborzás fenntartása	A megfelelő szervezeti struktúrával és erőforrásokkal rendelkező klubok toborzási programjának felülvizsgálata
	A jégkorong toborzási program kiterjesztése
3.4 Klubok megtartó erejének növelése, élményközpontúság erősítése, értékajánlat fejlesztése	Játékvezetői képzés felülvizsgálata és életpályamodell kialakítása
3.5 Kiemelten tehetséges játékosok fókuszált fejlesztése minden poszton, elitképzés és akadémiák helyének megtalálása	Akadémiai koncepció kidolgozása [Konceptió kidolgozás]
3.6 A játékosfejlesztés és oktatás harmonizációja	A klubok és a helyi iskolák közötti együttműködés szövetségi ösztönzése és támogatása
3.7 Saját szinten való versenyhelyzet biztosítása minden játékos számára	A-csoport létrehozása a legerősebb játékszínvonalat képviselő csapatok számára
	Utánpótlás mérkőzések lebonyolítására, bajnokságok szerepére és menetére vonatkozó szabályzat kidolgozása
3.8 Női jégkorong sikereinek kontinuitása: a mennyiségi fejlődés mellett biztosítani a kiemelkedő tehetségek fejlődését	Szövetség által szervezett női fejlesztő táborok optimális számának meghatározása az U16-os korosztálytól [A szükséges erőforrások mértéke a fejlesztő táborok számától függően növekedhet]
IV. FELNŐTT VERSENYEZTETÉS	
4.1 Hazai bázisú liga kiegyenlítettségének biztosítása, az értékajánlatának növelése, külföldön indulás magyar kulcsjátékosokra építő csapatokkal	Erste Liga csatlakozási kritériumok kiegészítése illetve kiterjesztése
	Csapatok összetételére vonatkozó szabályozás kialakítása és a folyamatos felülvizsgálat biztosítása
	Mérkőzések ideális számának és elosztásának meghatározása, a bajnokság lebonyolításának optimalizálása
4.2 A felnőtt férfi válogatott stabil Div. I./A osztályú szereplése (a honosított játékosok	Edző- és játékosmenedzsment támogatása

számának minimális szinten tartása mellett).	
V. SPORTÁG TUDOMÁNYOS ALAPOKRA HELYEZÉSE	
V.1 A sportág tudományos alapokra helyezése: egyetemekkel való együttműködés, egészségügyi diagnosztika	Egységes mérési, fejlesztési és rehabilitációs stratégia kialakítása Új, egységes mérési koncepció implementálása a gyakorlatban
VI. NÉPSZERŰSÉG ÉS TÖMEGSPORT	
6.1 Aktívabb, szélesebb kiterjedésű és magasabb színvonalú marketing és branding, merchandise	Központilag támogatott social media kommunikáció, rendszeres kommunikációs fórum a klubok képviselőinek
	Szponzorok számára nyújtott értékajánlat fejlesztése
	Az audiovizuális kommunikáció és együttműködés erősítése a médiával, köztévével a sporton kívüli célközönség bevonásához
	Megfelelő tájékoztatás, információ biztosítása a szurkolók számára, aktív törzsszurkolói csoportok kialakítása, szurkolók döntésekbe való bevonása
	Webshopok kínálatának, ajándéktárgyak minőségének erősítése <i>[Pilot projekt]</i>
	Adataalapú működés, célcsoportok szegmentációja és megismerése
6.2 A mérkőzések értékajánlatát növelő helyszíni körülmények és szolgáltatások biztosítása	Szövetségi támogatás a helyszíni nézőszórakoztatás megvalósításában a klubok számára
	Minőségi helyszíni szolgáltatások (infrastruktúrához kapcsolódóan) és technikai feltételek javítása <i>[A szükséges extra erőforrások mértéke nagyban függ az azonosított infrastruktúra beruházások jellegétől]</i>
	Jegyértékesítés optimalizálása
	Válogatottnál működő önkéntes program kiterjesztése klub szintre is
6.3 Szülői edukációs program edzőképzésen és klubokon keresztül	Részletes és egyértelmű kommunikáció a szülők irányába, egyesületek belső működésének fejlesztése szülők irányába
6.4 A "jégkorong arcainak" megtalálása és brand-elése Magyarországon	Brand kampány felépítése a kiemelt válogatott játékosokra <i>[Koncepció kialakítás]</i>
	Média és kommunikációs képzés a játékosok számára
	Jégkorong széles körben történő népszerűsítése neves emberek megszólításával
6.5 A jégkorong sport országos szinten történő népszerűsítése, ismertség erősítése	Erste Liga 2 bajnokság koncepció kialakítása <i>[Megvalósíthatósági tanulmány]</i>
	3x3 bajnokság támogatása
	Inline országos szintű népszerűsítési koncepció kialakítása <i>[Megvalósíthatósági tanulmány]</i>
	Szurkolói toborzási tevékenység erősítése és események rendezése a jégkorong népszerűsítése céljából <i>[A szükséges erőforrás az események számától és minőségétől erősen függ]</i>
	Nagy presztízsű jégkorong események szervezése magas helyszíni nézőszámmal <i>[Pilot projekt, a</i>

	<i>szükséges erőforrás az események számától és minőségétől erősen függ]</i>
VII. SZERVEZETI STRUKTÚRA FELÜLVIZSGÁLATA	
<i>Stratégia egészét érintő akciók</i>	A Szövetségen belül egy átlátható szervezeti hierarchia és átfedések nélküli, egyértelmű felelősségi körök meghatározása
	Az új szervezeti struktúra során azonosított hiányzó pozíciókra új személyek felvétele