

Vezetői összefoglaló és cselekvési terv

- NEP Audit 2026 -

készítette: Dr. Kuttner Ádám

lektorálta: Czerman Kristóf, Fóti Balázs

Az audit során az edzők által beküldött elszámolások, a személyes interjúk, valamint az iskolai floor curling program legfrissebb összesítése alapján egyértelműen kirajzolódtak a program jelenlegi erősségei, a konverziós anomáliák, valamint azok a rendszerszintű problémák, amelyek sürgős átszervezést igényelnek.

Az audit céljáról, hatóköréről és módszertanáról.....	2
NEP-pontok megoszlása	2
A program erősségei és pozitívumai	3
A NEP audit során feltárt fő rendszerszintű problémák.....	4
1. A toborzás és a jégre kerülés közötti szakadás (Konverziós válság).....	4
2. Mérhetőségi és indikátoros hiányosságok („Mindenkinek tetszett” illúzió)	4
3. Vidéki bázisok elakadása („Idő kell, hogy beinduljon” illúzió)	4
4. Kritikus lemorzsolódási pontok a karrierútban	4
5. A NEP-díjazás struktúrájának anomáliái.....	4
6. Az Edzői Testület fiktív működése	5
7. A Floor Curling pozicionálása	5
8. A többszintű felügyeleti struktúra működési kockázatai	6
9. Stratégiai vákuum a bázisépítésben és a népszerűsítésben.....	6
Stratégiai cselekvési terv	6
1. Toborzási protokoll és szülői utánkövetés (Reflektál az 1. problémára).....	6
2. A NEP-finanszírozás és a mérési rendszer reformja (Reflektál a 2. és 5. problémára).....	6
3. A vidéki stratégia racionalizálása (Reflektál a 3. és 9. problémára).....	7
4. Karrierút és megtartási modell felépítése (Reflektál a 4. problémára)	7
5. Az Edzői Testület funkciójának újraélesztése (Reflektál a 6. problémára).....	7
6. Floor Curling újrapozicionálása (Reflektál a 7. problémára)	8
7. A működési és felügyeleti keretek folyamatos monitorozása (Reflektál a 8. problémára).....	8
8. Hivatalos népszerűsítési stratégia kidolgozása (Reflektál a 9. problémára)	8
1. sz. melléklet: NEP-edzői reflexiók és javaslatok a cselekvési tervhez	9
1. Csoportlétszámok és jégkapacitás	9
2. Toborzás és szülői kommunikáció	9
3. Vidéki bázisok és a versenyrendszer decentralizálása.....	9
4. Megtartás, karrierút, átmeneti programok és szakmai műhely	10

Az audit céljáról, hatóköréről és módszertanáról

Az audit célja: Az elkészült jelentés szakmai alapot biztosít a későbbi elnökségi döntések előkészítéséhez, valamint irányt mutat egy átfogó stratégiai és cselekvési terv megalkotásában.

A rendszer fejlődési íve (Kezdet – Jelen – Jövő): A korábbi rendszer (pl. UEP) önkéntes alapú működésen alapult, ahol még semmilyen mennyiségi vagy szakmai elvárást nem támaszthatott az MCSZ, mivel nem volt mögötte komolyabb kompenzáció. A jelenlegi NEP-rendszer már az aktivitás volumenére helyezi a hangsúlyt, azaz olyan mellékállásban végezhető, ennek megfelelő bérezéssel járó működéssé vált, amelyben már megjelentek a kezdeti volumenelvárások, megalapozva ezzel a rendszer új struktúráját. Eljött az ideje a továbblépésnek: a jövőben egy olyan munkavállalói bérezési és munkáltatói elvárási modellre kell áttérnünk, amely már szigorúbb minőségi és szakmai szempontokat is tartalmaz és ezeket szervesen beépítjük az együttműködés feltételrendszerébe.

Az audit fókusza: A jelen audit kifejezetten a program rendszerszintű problémáinak feltárásával foglalkozik. Szándékosan nem tér ki a működés során ismert, a Felügyelő Bizottság jelentésében is szereplő operatív hiányosságokra, mivel jelenleg nem állapítható meg egyértelműen, hogy azok a rendszer hiányosságaiból vagy egyéni felelősségből származnak.

Módszertan: Az alábbi dokumentumban szereplő kvantitatív, táblázatos adatok és a kvalitatív megállapítások a benyújtott elszámolások és az interjúk feldolgozásán alapulnak. Az elemzést megelőzően a beérkezett nyers adatokon adattisztítást és logikai csoportosítást végeztünk. A tevékenységek besorolása és csoportosítása bizonyos esetekben eltérő módon is történhetne, ami kisebb számítási differenciákat eredményezhet, ez azonban nem befolyásolja az audit rendszerszintű következtetéseit.

NEP-pontok megoszlása

Az alábbi összesítés az edzők által benyújtott és auditált elszámolások alapján mutatja be az elvégzett szakmai munka alapján jóváírt NEP-pontok eloszlását a vizsgált, **2026. február 1. és június 30. közötti** időszakban.

	NEP-pont	Értéke bruttó 8500 Ft/óra költséggel kifejezve	Arány
floor curling	397	3 374 500 Ft	14,33%
jeges foglalkozás - hockey jégen	252,5	2 146 250 Ft	9,12%
jeges foglalkozás - kamaraerdő	1256,75	10 682 375 Ft	45,37%
egyéb tevékenység	419,7	3 567 450 Ft	15,15%
sportágnépszerűsítő program	263	2 235 500 Ft	9,49%
utánpótlás csapat / bázisépítés	181	1 538 500 Ft	6,53%

Összesen: 2769,95

A program erősségei és pozitívumai

- 1. Konstruktív és nyitott szakmai légkör:** Az edzők nyitottan és őszintén beszéltek a nehézségekről, ami stabil bizalmi alapot jelent a jövőbeli közös munkához.
- 2. Magas szintű edzői elkötelezettség:** A sokféle szakmai program megvalósítása bizonyítja, hogy az edzők hatalmas energiát tesznek a mindennapi munkába.
- 3. Széles körű elérés és a finanszírozás biztosítása:** A mennyiségi elvárásoknak köszönhetően nagy számú program valósult meg, kiemelkedő résztvevői létszámmal és számos oktatási intézmény sikeres bevonásával. Ez olyan masszív hivatkozási alapot és volument (statisztikai adatokat) mutat fel a sportfinanszírozó szervek felé, amely elengedhetetlen a támogatások megszerzéséhez, illetve hosszú távú megtartásához.
- 4. Stratégiai adatgyűjtés és alap a minőségi szintlépéshez:** A nagy számban lebonyolított programok során számottevő mennyiségű gyakorlati tapasztalat és mérhető adat gyűlt össze. Ez a kiterjedt adatbázis és tapasztalati tőke most kiváló alapot teremt a rendszer mélyreható elemzéséhez, valamint a jövőbeli szintlépéshez (a mennyiségi irányról a minőségi fókuszra való áttéréshez) szükséges stratégiai következtetések levonásához.
- 5. Stabil mag:** Az előző szezonban nagyságrendileg 60 igazolt junior játékos jelent meg a rendszerben. Bár a természetes lemorzsolódás és az eltérő életkorok, illetve tudásszintek miatt ez a bázis a versenysportban egyelőre csak mérsékelten és visszafogottabb eredményekkel tud jelen lenni, a legfontosabb lépés megtörtént: kialakult egy valós utánpótlásbázis. Ez egy hosszú távú építkezési folyamat, amelynek elindításában és a jelenlegi bázis megteremtésében a NEP rendszernek – már az eddigi formájában is – vitathatatlanul jelentős szerepe volt.
- 6. Vannak elkötelezett vidéken dolgozó edzők:** A nehezebb infrastrukturális körülmények ellenére is dolgoznak olyan kitartó szakemberek, akik elhivatottan építik és életben tartják a helyi curlinget.

A NEP audit során feltárt fő rendszerszintű problémák

1. A toborzás és a jégre kerülés közötti szakadás (Konverziós válság)

- **A probléma lényege:** Rengeteg energia és erőforrás megy el a kitelepülésekre, iskolai bemutatókra és a floor curling programokra, de nincs meg az utánkövetés és a híd a jeges edzések felé.
- **A következmény:** A gyerekek kipróbálják a sportágat, de elvesznek. A rendszer nem konvertálja át a tömegbázist igazolt, jeges játékosokká.

2. Mérhetőségi és indikátoros hiányosságok („Mindenkinek tetszett” illúzió)

- **A probléma lényege:** A programban eddig nem voltak objektív, összehasonlítható eredmény- és hatásmutatók (KPI-k). A visszajelzések szubjektív hangulati elemekre épültek, amiből hiányzik az adatsor.
- **A következmény:** Nem lehet mérni a valódi fejlődést, sem szelektálni a hatékony és a veszteséges bázisok között, így a rendszer vakon marad a valós eredményeket illetően.

3. Vidéki bázisok elakadása („Idő kell, hogy beinduljon” illúzió)

- **A probléma lényege:** A vidéki bázisok (Győr, Dunaújváros, Miskolc) építése és fenntartása aránytalanul nagy energiát emészt fel, miközben a helyi edzők megfelelő szakmai háttér, instruktorok és stabil jégidők nélkül, ráadásul a tulajdonosok irreális anyagi (bevételi és megtérülési) elvárásai mellett kénytelenek dolgozni.
- **A következmény:** Nem alakul ki önálló, fenntartható curling élet. A programok az ingyenesség megszűnésével vagy a helyi nehézségek miatt könnyen összeomlanak.

4. Kritikus lemorzsolódási pontok a karrierútban

- **A probléma lényege:** A rendszer a toborzásra fókuszál, de nincs kifutása a sportolói karrierútnak. A legnagyobb lyukak az iskolaváltásoknál (középiskola, egyetem) és a junior státusból a felnőttmezőnybe lépéskor keletkeznek.
- **A következmény:** A nehezen megszerzett gyerekek pont a legértékesebb korban (vagy a versenyzési szintreérés előtt) esnek ki a rendszerből, mert nincs eléjük rakva világos karriermodell és támogatott versenyzési út.

5. A NEP-díjazás struktúrájának anomáliái

- **A probléma lényege:** A jeges edzések elszámolási adatai azt mutatják, hogy a NEP-díjak elosztása jelenleg aránytalan. A rendszer nem ösztönzi hatékonyan az edzőket a tömegbázis bővítésére és az újak bevonására, mivel a kis létszámú, zsugorodó vagy magas lemorzsolódású csoportok fenntartása aránytalanul magas pontszámmal és kifizetéssel jár a nagy létszámú bázisokhoz képest.
- **A következmény:** A támogatási rendszer nem honorálja igazán a bővítést és a konverziót, miközben fenntartja a pazarló vagy stagnáló struktúrákat.

Csapat	Létszám	Várható lemorzsolódás	Edző	NEP-pont	Értéke bruttó 8500 Ft/óra költséggel kifejezve
Vasas	~20 fő*	(20%)*	Nagy Gyöngyi	305,6	2 597 600 Ft
			Joó Linda	82	697 000 Ft
FTC	25 fő**	(20%)*	Halász Csilla-Noskó Éva	303,5	2 579 750 Ft
			Kuttner Ádám	106	901 000 Ft
Összesen:				797,1	6 775 350 Ft

* Edzői nyilatkozat alapján; ** Fradibázisban tagdíjfizető; *** Becslés az iskolai tapasztalatok alapján

Csapat	Létszám	Várható lemorzsolódás	Edző	NEP-pont	Értéke bruttó 8500 Ft/óra költséggel kifejezve
PTSE ifi	5 fő	1 v 2 fő* (20%)	Rozgonyi Gergely	135,5	1 151 750 Ft
SSC ifi	4 fő	2 fő** (50%)	Varkoly Zoltán	152,5	1 296 250 Ft
Dencső/Kárpáti	2 fő	(0%)	Joó Linda	77	654 500 Ft
			Varkoly Zoltán	163,5	1 389 750 Ft
Cplayers Jégcsillagok	9 fő	9 fő (100%)	Szarvas Gábor – Szarvas Móni	54	459 000 Ft
Összesen:				582,5	4 951 250 Ft

* Becslés az iskolai tapasztalatok alapján; ** Edző beszámolója alapján lemorzsolódási szakaszba lépő játékosok alapján becsülve.

6. Az Edzői Testület fiktív működése

- **A probléma lényege:** Bár az Edzői Testület papíron létezik, a gyakorlatban nem funkcionál valódi szakmai műhelyként, az edzők elszigetelten végzik a munkájukat.
- **A következmény:** Hiányzik a tudásmegosztás és a kollektív szakmai kontroll, az edzők magukra maradnak a szakmai kihívásokkal.

7. A Floor Curling pozicionálása

- **A probléma lényege:** A floor curling és a jeges curling mozgásvilága, valamint közege eltérő, ezért a tapasztalatok alapján a két terület közötti közvetlen, tömeges átáramlás (konverzió) korlátozottabb a vártnál.
- **A következmény:** Amíg a floor curlinget kizárólag a jeges edzések "előszobájaként" kezeljük, az elvárt konverziós mutatók elmaradása alaptalanul negatív képet festhet a programról.

8. A többszintű felügyeleti struktúra működési kockázatai

- **A probléma lényege:** Az operatív hiányosságok kezelésére bevezetett többszintű ellenőrzési modellben egy mikroméretű edzői stábot egy jelentős létszámú szervezet felügyel, belső szerepütközésekkel. A jelenlegi struktúrában a NEP-edzőket Szarvas Gábor és a Sportkoordinációs Iroda felügyeli, őket Dr. Somodi Balázs SB-tag, őt pedig legfelsőbb szinten Kalocsai-van Dorp Vera SB-elnök ellenőrzi. Szervezetfejlesztési szempontból egy ekkora operatív stáb 3-4 szintű felügyelete a kritikus infrastruktúrák (pl. atomerőművek, fegyveres testületek) redundáns biztonsági protokolljait idézi.
- **A következmény:** Bár a döntés célja a transzparencia és a biztonság növelése volt, a struktúra magában hordozza a bürokratizálódás, a döntéshozatal lelassulásának és az edzői agilitás csökkenésének veszélyét.

9. Stratégiai vákuum a bázisépítésben és a népszerűsítésben

- **A probléma lényege:** Jelenleg sem a vidéki bázisfejlesztésnek, sem a sportágit népszerűsítő programoknak nincs definiált, írásban rögzített stratégiája. Hiányzik a központi iránymutatás, a pontosan meghatározott célcsoport, valamint a sikeresség méréséhez szükséges mérőszámok rendszere.
- **A következmény:** A kitelepülések és a bázisépítési kísérletek ad-hoc jelleggel, csupán a pillanatnyi lehetőségekre és az edzők egyéni ambícióira építve zajlanak. Ez az erőforrások szétaprózódásához vezet, hiszen ha nincs leírva, hogy mikor tekintünk sikeresnek egy projektet, akkor lehetetlen hatékonyan fókuszálni az energiát és a NEP-keretet.

Stratégiai cselekvési terv

1. Toborzási protokoll és szülői utánkövetés (Reflektál az 1. problémára)

- **Cél:** A konverziós szakadék áthidalása az adatalapú kapcsolattartás és a szülői bevonás révén.
- **Lépések:**
 - **Központi utánkövetési protokoll:** Kötelezővé kell tenni a toborzó eseményeken a kontaktadatok (szülői elérhetőségek) azonnali, digitális rögzítését.
 - **Szülői bevonás:** A szülők közvetlen megszólítása és az utánkövetés beépítése a toborzási folyamatba; a szülői értekezleteken történő prezentációk standardizálása.

2. A NEP-finanszírozás és a mérési rendszer reformja (Reflektál a 2. és 5. problémára)

- **Cél:** A pazarló és stagnáló struktúrák finanszírozásának leállítása, a valódi növekedés ösztönzése.
- **Lépések:**
 - **Új KPI-rendszer bevezetése:** minőségi és mennyiségi szempontok integrálása.

- **Racionalizált támogatási modell:** A finanszírozást hozzá kell igazítani a valós sportági struktúrához és a fenntarthatósági küszöbszintekhez. A szakmai tapasztalatok alapján egy darab, felnőtt bajnokságban elindulni képes élcsapat kineveléséhez és fenntartásához korosztályonként egy 16–24 fős stabil bázisra lenne szükség. Jelenleg azonban kritikus hiányosság, hogy nincsenek stabil élcsapatok és hiányoznak a junior utánpótlás-bázisok is, miközben az MCSZ jelenlegi formájában a fenntarthatatlan, 4–6 fős mikroformációkat finanszírozza. Ezt a struktúrát a jövőben racionalizálni kell, és a támogatásokat a valódi létszámot és minőségi eredményt felmutató közösségekhez kell kötni.

3. A vidéki stratégia racionalizálása (Reflektál a 3. és 9. problémára)

- **Cél:** A vidéki edzők magára hagyottságának és az erőforrások felörlődésének megszüntetése.
- **Lépések:**
 - **Stratégiaalkotás:** Egy világos, adatalapú terv megalkotása, amely objektív kritériumok mentén definiálja, hol és milyen feltételekkel (infrastruktúra, edzői kapacitás, önkormányzati támogatás) érdemes vidéki bázist nyitni és mik a népszerűsítő kampányok konkrét céljai.
 - **Regionális Hub-modell és Instruktori hálózat:** Az "erőltetett, mindenhol legyen bázis" elv helyett 1-2 stabil regionális központra kell fókuszálni.
 - **Versenysrendszer decentralizálása:** Az utánpótlás bajnoki fordulók egy részének kötelező vidékre vitele, hogy a helyi jégpályákon is láthatóvá váljon a sportág.

4. Karrierút és megtartási modell felépítése (Reflektál a 4. problémára)

- **Cél:** A lemorzsolódási pontok (iskolaváltás, junior-felnőtt átmenet) betömése.
- **Lépések:**
 - **Átmeneti (Híd) Programok:** Külön ösztönzőrendszer kialakítása az egyetemi (MEFOB) sportba való zökkenőmentes átlépésre.
 - **Mentorprogram:** A felnőtt játékosok és válogatottak bevonása a juniorok mellé, hogy látható jövőképet és karrierutat mutassanak az utánpótlásnak.

5. Az Edzői Testület funkciójának újraélesztése (Reflektál a 6. problémára)

- **Cél:** A fiktív működés felszámolása, valódi tudásmegosztás.
- **Lépések:**
 - **Ösztönző alapú (Incentive) tudásmegosztás:** A NEP-rendszerben ne a passzív jelenlétet díjazzuk a képzések és a tananyagfejlesztések során, hanem a proaktív szakmai munkát. Olyan rendszert kell fejleszteni, ami díjazza, ha egy edző egy sikeres, jól működő módszertant (pl. toborzási protokoll, szülői kommunikáció) transzparensszen megoszt és azt a többiek is át tudják emelni a saját gyakorlatukba.

6. Floor Curling újrapozicionálása (Reflektál a 7. problémára)

- **Cél:** A két sportág (floor curling vs. jeges curling) funkcionális szerepének szétválasztása.
- **Lépések:**
 - **Stratégiaaváltás:** Hivatalosan ki kell mondani, hogy a floor curling elsősorban önálló, inkluzív szabadidős sportág.
 - **Monitorozás:** A konverziós adatokat szigorúan mérni kell, hogy pontosan lássuk a két közeg közötti átjárhatóság valós arányait és ennek megfelelően alakítsuk ki a stratégiai elvárásokat.

7. A működési és felügyeleti keretek folyamatos monitorozása (Reflektál a 8. problémára)

- **Cél:** Megakadályozni, hogy az aránytalanul túlbiztosított ellenőrzési struktúra megbénítsa a toborzást és a mindennapi operatív munkát.
- **Lépések:**
 - **Hatásvizsgálat:** A frissen bevezetett többszintű felügyeleti struktúra szoros nyomon követése, biztosítva, hogy az ellenőrzés ne menjen a toborzási sebesség rovására.
 - **Felülvizsgálat a stabilizáció után:** Bár a struktúra jelenleg nem igényel azonnali átalakítást, amint az új, adatalapú KPI-rendszer stabilizálja a működést, újra kell tárgyalni a 3-4 szintű ellenőrzési lánc fenntartásának indokoltságát.

8. Hivatalos népszerűsítési stratégia kidolgozása (Reflektál a 9. problémára)

- **Cél:** Megszüntetni az erőforrások szétagrozódását és célzott, mérhető keretek közé terelni a toborzást.
- **Lépések:**
 - **Fókuszált erőforrás-allokáció:** Véget kell vetni az ad-hoc, szétagrozott, „mindenhová megyünk” jellegű jelenlétnek. Az energiát és a NEP-keretet kizárólag a stratégia alapján priorizált, valós konverziós potenciállal rendelkező projektekre szabad fordítani.

1. sz. melléklet: NEP-edzői reflexiók és javaslatok a cselekvési tervhez

Az alábbi összefoglaló a stratégiai cselekvési terv társadalmasítása során beérkezett edzői észrevételeket és konstruktív kritikákat tartalmazza, témakörök szerint csoportosítva.

1. Csoportlétszámok és jégkapacitás

- **Dr. Halász Csilla:** A jelenlegi élcsapatok hiányának egyik fő oka, hogy a korábbi években szinte teljesen elhanyagolták az ifi csapatok kialakítását. Az auditban megfogalmazott 16-24 fős bázis kialakítása a jelenlegi infrastrukturális korlátok mellett irreális. A curlingpálya kapacitása véges, az iskolán kívüli időszávok telítettek.
- **Dr. Halász Csilla:** Egy pályán (két hackben) maximum 8-10 gyerek tud edzeni két edzővel. A fejlődéshez heti 2, később 3-4 edzés lenne szükséges, amit egyetlen hazai pályán jelenleg lehetetlen biztosítani.
- **Nagy Gyöngyi:** A sportág specifikumai miatt az érdemi – kifejezetten a versenysport-szintű – minőségi és technikai munka kizárólag 4-6 fős (egy csapatos) létszámban valósítható meg. 8-12 gyerek egyidejű jelenléte a pályán már nem ad minőségi munkát, a várakozás miatt a gyerekek demotiválttá válnak.

2. Toborzás és szülői kommunikáció

- **Dr. Halász Csilla:** Az azonnali kontaktadat-gyűjtés - az iskolai rendezvényeken - a gyakorlatban kivitelezhetetlen, mert bemutatókon nincsenek jelen a szülők, a pedagógusok pedig adatvédelmi okokból nem adhatják ki az elérhetőségeket.
- **Nagy Gyöngyi:** A kötelező adatfelvétel és a szoros utánkövetés csak abban az esetben működhet, ha a szülő ebben önkéntes partner, senkit sem lehet erre kötelezni.
- **Dr. Halász Csilla:** A szülői értekezletek túlszűfoltak, ott nehéz hatékonyan prezentálni.
- **Dr. Halász Csilla:** Felmerül a koncepcionális kérdés: egyáltalán az edző feladata-e a toborzás megszervezése és lebonyolítása? A toborzást – az edzőkre hárított feladatok helyett – egy PR/marketing szakember bevonásával, a különböző internetes platformokon keresztül kellene professzionális szintre emelni.

3. Vidéki bázisok és a versenyrendszer decentralizálása

- **Nagy Gyöngyi:** Kisebb versenyek vidékre vitele elképzelhető, de a bajnokság decentralizálása szakmailag nem támogatható. A versenyző gyerekek a jó minőségű jéghez vannak szokva, és a vidéki pályák eltérő (gyengébb) minősége óriási visszaesést és élvezhetetlen játékot jelentene számukra.
- **Dr. Halász Csilla:** A versenyek decentralizálása elméletben jó ötletnek tűnik, de a gyakorlatban kérdéses, hogy hol tudnak vidéken olyan minőségű jeget készíteni, mint a budapesti curlingpályán.
- **Nagy Gyöngyi:** A vidéki bázisokon a legtöbb edző csak instruktori végzettséggel rendelkezik, ami a más típusú jégen megkövetelt eltérő módszertanhoz kevés lehet.

4. Megtartás, karrierút, átmeneti programok és szakmai műhely

- **Szarvas Gábor:** A szakmai fókusz elsősorban a megtartásra kell helyezni: azoknak a fiataloknak a megtartása és rendszeres sportolásba való integrálása a legfontosabb feladat, akikkel már megismertettük a sportot és az első alkalom után szeretnék azt folytatni.
- **Nagy Gyöngyi:** A lemorzsolódás csökkentése (ún. "híd programok") érdekében fontos lenne, hogy az egyetemi bajnokság (MEFOB) is a hivatalos curling szabályok szerint, és ne egy leegyszerűsített verzióban kerüljön lebonyolításra.
- **Nagy Gyöngyi:** Az Edzői Testület működésébe a vidéki edzőket is fontos lenne aktívabban bevonni.