

Správa o stave plnenia Strategického plánu  
rozvoja futbalu na roky 2018 - 2022



# „FUTBAL PRE ĽUDÍ“

---

Príloha č.1 Výročnej správy SFZ za rok 2020

2020

## ÚVOD

Činnosť strategickej skupiny Slovenského futbalového zväzu (ďalej len SFZ)<sup>1</sup>, ktorá sa podieľala na tvorbe Strategického plánu rozvoja futbalu na roky 2018 – 2022<sup>2</sup> (ďalej len SPRF), bola počas roka 2020 výrazne oklieštená a ovplyvnená pandemickou situáciou a opatreniami príslušných orgánov, ktoré na šírenie ochorenia Covid-19 reagovali v snahe eliminovať jeho dopady. Napriek minuloročnému nepriaznivému a bezprecedentnému stavu, ktorý bol celosvetovou pandémiou ovplyvnený, pri hodnotení plnenia činnosti SFZ vychádzame zo stanov SFZ<sup>3</sup>, podľa ktorých je SPRF nosným dokumentom riadenia SFZ.

V čase tvorby SPRF a vo všeobecnosti akýchkoľvek plánov, rozpočtov, programových a strategických dokumentov na celoštátnej ani celosvetovej úrovni sa nepočítalo s tým, že môže nastať situácia, ktorá sa v roku 2020 stala realitou a nič z toho nebolo možné zodpovedne predikovať. Je z nášho pohľadu zbytočné podrobne sa zaoberať popisom strát a prekážok, ktoré so sebou pandemická situácia priniesla, zameriame sa preto na zhodnotenie reálnych výsledkov, ktoré sme v roku 2020, v nadväznosti na ciele stanovené SPRF dosiahli.

Je dobré sa s odstupom času k týmto údajom vrátiť a vyvodiť dôsledky a riešenia do budúcnosti. Aktuálna situácia vo svete nám toho totiž veľa ukázala, viac zvýraznila medzery a nedostatky v riadení a manažovaní činnosti organizácií, vrátane SFZ. Až s príchodom tejto veľkej neznámej sme v praxi zistili a overili sme si, ako promptne a flexibilne sme schopní reagovať na zmenené podmienky a požiadavky doby, ako rýchlo a čo možno najsprávnejšie sa dokážeme v pohutých časoch rozhodovať. Z nášho pohľadu SFZ a jeho vedenie v tejto skúške vo všetkých smeroch obstálo.

Samozrejme, existuje veľa priestoru veci zlepšovať a nie všetky riešenia a kroky boli ideálne a bez chyby. Nie je naším zámerom odvolávať sa na pandemickú situáciu a mať ju ako vhodný dôvod pre neplnenie zámerov a cieľov deklarovaných v SPRF. Je však nevyhnutné objektívne konštatovať, že miera zasiahnutia športu bola extrémne veľká a práve šport - a v rámci neho futbal - bol akýmsi obetným baránkom, ktorého ako prvý položili na oltár pandémie, čo sa prejavilo hneď na začiatku pandémie zákazom organizácie hromadných podujatí športového charakteru a de facto v globále plošnými reštrikciami vo vzťahu k športovaniu. Z tohto pohľadu jednoznačne vyvstala potreba zavedenia určitého systému krízového manažmentu, ktorého nedostatok sme v minulosti nikdy tak citeľne nevnímali a jeho nevyhnutnosť a zavedenie predvídateľných pravidiel na riešenie rizikových stavov sa objavilo v takomto meradle až v súčasnosti. Vo všeobecnosti sme sa však dokázali rýchlo prispôbiť neustále sa meniacim podmienkam a úspešne sme odolávali aj doteraz nepoznanej neistote pri určovaní a modifikácii obmedzení, vyplývajúcich z aktuálnej situácie, čo si vyžiadalo nemalé úsilie.

Aj keď hneď v úvode nie je štandardné hodnotiť a vyvodzovať závery, postavenie a činnosť SFZ vnímame vo svetle všetkých vonkajších a vnútorných faktorov, pôsobiacich počas roku 2020, pozitívne. Náš postoj je možné zhrnúť (samozrejme nie vo vzťahu k zdravotníckym dopadom a dôsledkom pandémie na zdravie a životy ľudí) v tvrdení, že hlavným problémom roka 2020 nebolo samotné ochorenie Covid-19, ale že toto ochorenie, šíriace sa naprieč celou planétou, len poukázalo na základné a doteraz neidentifikované problémy spoločnosti.

SPRF prejde v roku 2021 revíziou a SFZ začne práce na novom strategickom pláne na ďalšie obdobie, pričom budeme vychádzať nielen z výsledkov, ktoré priniesli bežné roky platnosti aktuálneho SPRF, ale aj zo skúseností, ktoré nám priniesol v tomto smere veľmi hodnotný rok 2020, naplno zasiahnutý pandémiou vo všetkých oblastiach činnosti SFZ.



GRASSROOTS



MLÁDEŽ



PROFESIONÁL



FANÚŠIK



ODBORNÍK



PODPORA

<sup>1</sup> Skupina vytvorená za účelom tvorby SPRF v zložení (generálny sekretár SFZ, manažér SPRF a 7 vedúcich oddelení SFZ: Integrita, IT, SFZ Marketing, Športovo-administratívny úsek, Mládež a rozvoj, Grassroots a Technický úsek.

<sup>2</sup> Strategický plán rozvoja futbalu 2018 - 2022 „Futbal pre ľudí“: <https://bit.ly/2yaCviC>

<sup>3</sup> Stanovy Slovenského futbalového zväzu: <https://www.futbalsfz.sk/legislativa-predpisy-sfz-standovy>

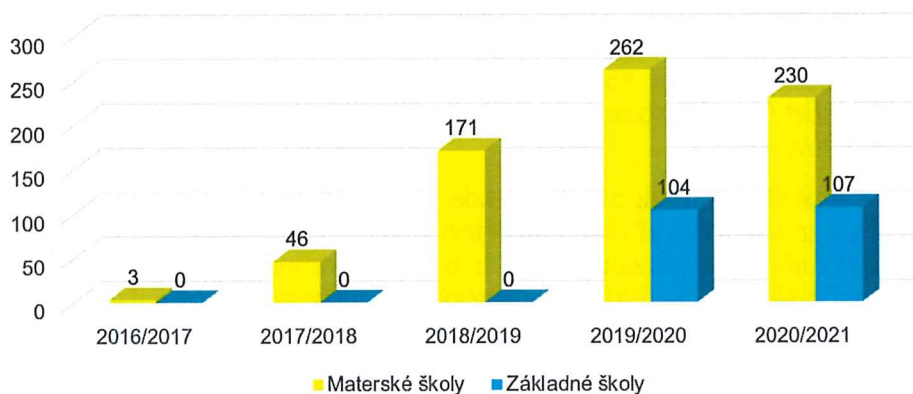
## GRASSROOTS

### MATERSKÉ ŠKOLY

Celkový počet detí vo veku 3 až 5 rokov je dnes na Slovensku 175 tisíc<sup>4</sup>. V projekte Dajme spolu gól v MŠ, ktorý organizuje SFZ s nákladmi v objeme cca 250 tisíc € ročne<sup>5</sup> (vrátane nákladov za jeho realizáciu v ZŠ), bolo v školskom roku 2019/2020 zapojených 5000 škôlkarov a v nasledujúcom školskom roku 2020/2021 4 300<sup>6</sup> škôlkarov, čo je 1,7% z potenciálu cieľovej skupiny. **Projekt bol však pozastavený hneď na začiatku marca 2020 v dôsledku opatrení vlády SR v súvislosti s pandemiou Covid-19.**

Projekt odštartoval ešte v školskom roku 2016/2017 za účelom zvýšenia počtu futbalistov do 6 rokov. Prínosy projektu sú viditeľné okrem nábora nových hráčov a hráčok aj v metodologickej a finančnej pomoci verejnemu sektoru s cieľom podporiť zdravý, somatický, psychický a sociálny vývin detí v predškolských zariadeniach. Počet detí v projekte pri súčasnej investícii<sup>7</sup> (35 €/žiak/rok) a prvotnej investícii do nákupu materiálneho vybavenia je v tejto fáze primeraný a odporúčame rozširovať projekt cielene podľa oblastí tak, aby sa aj do budúcnosti vytvárala konkurenčná výhoda zapojenej škôlky oproti škôlkam, resp. základným školám, kde možnosť dieťaťa zapojiť sa do projektu neexistuje.

Počet zapojených MŠ a ZŠ do projektu SFZ  
Dajme spolu gól



Obr. 1: Graf s údajmi zapojených materských a základných škôl do projektu v rokoch 2016 – 2021

Zároveň pokračujeme vo zvyšovaní ekonomickej efektivity projektu Dajme spolu gól a plánujeme aj ďalšie investície do vzdelávania trénerov, učiteľov telesnej výchovy, učiteľov na 1. stupni ZŠ, spoluprácu s vysokými školami v oblasti vedeckého výskumu vo futbale detí vo veku 5 – 7 rokov, propagácie aktivít, zdravotných prínosov a sociálnych rozmerov projektu (ten dnes odhadujeme na cca 4 milióny € ročne). Okrem trénerov z klubov s akoukoľvek platnou trénerskou licenciou je možné zapojiť do projektu aj učiteľov a učiteľky telesnej výchovy.

<sup>4</sup> Prognóza vývoja materských a základných škôl do roku 2025, Prognostická štúdia, Ján Herich (2019), Centrum vedecko-technických informácií SR: [https://www.cvtisr.sk/buxus/docs//JH/Prognóza\\_MS\\_ZS19.pdf](https://www.cvtisr.sk/buxus/docs//JH/Prognóza_MS_ZS19.pdf)

<sup>5</sup> Schválený rozpočet SFZ dostupný na webe: [www.futbalsfz.sk/zverejnovanie](http://www.futbalsfz.sk/zverejnovanie)

<sup>6</sup> Projekt Dajme spolu gól SFZ pre materské školy: <https://www.dajmespolugol.sk/?eventsDate=2020-02-01>

<sup>7</sup> MŠ získava na rozbeh materiálne vybavenie a každý nový školský rok aj tričká pre nové deti.



Obr. 2: Mapa zapojených materských a základných škôl do projektu DAJME SPOLU GÓL vo februári 2020 (zrealizované futbalové aktivity v školách). Spolu bolo zapojených 366 školských zariadení, z toho bolo 262 MŠ a 104 ZŠ.

## ZÁKLADNÉ ŠKOLY

Potenciál školského systému v prospech pozitív športu spočíva v tom, že jeden milión žiakov a študentov je koncentrovaný na jednom mieste (v 45 tisíc triedach), v organizovanom prostredí pripravenom na športovanie v 6300 školách<sup>8</sup> (napriek tomu, že plnohodnotnú telocvičňu má stále len okolo 60% škôl<sup>9</sup>) pod dohľadom 105 tisíc učiteľov.

Základné, stredné a vysoké školy sú tak miestami, kde majú celospoločenské futbalové projekty pre každé dieťa najväčší význam, v zmysle vízie kľúčového projektu Grassroots, „aby každé dieťa malo možnosť zažiť radosť z prvého gólu a ak futbal niekoho zaujme, má dnes či neskôr možnosť sa ďalej zapojiť“. Pridávame ruku k dielu pri dvoch aktívnych školských súťažiach, na ktorých sa ročne zúčastní 25 tisíc žiakov<sup>10</sup>.

Tieto súťaže znamenajú pre SFZ reálnu hodnotu za peniaze, keďže pri výdavkoch na ich realizáciu na úrovni cca 80 tisíc € (približne 3 € na žiaka) prinášajú množstvo pozitívnych efektov v podobe propagácie futbalu, vytvárania určitej emočnej hodnoty a budovania dobrého imidžu SFZ u mladej generácie, čo sú hodnoty zložito vyčísliteľné a pritom veľmi významné pre budúcnosť futbalu.

### Dajme spolu gól

Projekt Dajme spolu gól je na prvom stupni základných škôl určený pre žiakov a žiačky prvého a druhého ročníka. Do projektu bolo v školskom roku 2019/2020 zapojených 104 základných škôl s počtom cez 1500 detí. Do druhého ročníka projektu bolo v školskom roku 2020/2021 zapojených 107 základných škôl a zapojilo sa cez 2000 detí vo veku 6 – 8 rokov. **Projekt bol však pozastavený začiatkom marca 2020 v dôsledku opatrení vlády SR v súvislosti s pandémiou Covid-19.**

### McDonald's Cup

Školská súťaž McDonald's cup zapája na prvom stupni základných škôl počas školského roka takmer 10 tisíc detí vo veku 9 a 10 rokov. Prostredníctvom tohto projektu sa nám výrazne podarilo priblížiť futbal ku dievčatám a vhodným upravením podmienky účasti dievčat aj následne zvýšiť členskú základňu hráčok v jednotlivých futbalových kluboch. Partner podporuje projekt finančne a masívnou kapaňou. **Projekt bol však pozastavený začiatkom marca 2020 v dôsledku opatrení vlády SR v súvislosti s pandémiou Covid-19.**

### Školský pohár SFZ

<sup>8</sup> Analýza dát štatistickej ročenky MŠVVaŠ SR, Centra výskumných a technologických informácií SR: [www.cvtisr.sk](http://www.cvtisr.sk)

<sup>9</sup> Analýza stavu telocviční v ZŠ a SŠ v SR, MŠVVaŠ SR 2017: <https://www.minedu.sk/data/att/11913.pdf>

<sup>10</sup> Analýza dát portálu školského športu MŠVVaŠ SR: [www.skolskysport.sk](http://www.skolskysport.sk)

Školský pohár SFZ je najväčšou školskou futbalovou súťažou na Slovensku, so zapojením takmer 12 tisíc detí (chlapcov a dievčat) ročne vo veku 12 a 13 rokov. SFZ podporuje zapojené školy a organizátorov jednotlivých turnajov športovým materiálom. Do projektu sú zapojení registrovaní hráči aj hráčky, ktorí nemajú možnosť hrať organizovaný (súťažný) futbal. **Projekt bol pozastavený začiatkom marca 2020 v dôsledku opatrení vlády SR v súvislosti s pandémiou Covid-19.**

Okrem základných škôl je zároveň potrebné dlhodobo vnímať aj stredné a vysoké školy, kde sa realizujú hodiny telesnej výchovy a športu a ďalšie futbalové aktivity. Preto je naším zámerom v budúcnosti cielene zameriavať nové aktivity aj do týchto skupín s veľkým potenciálom pre rozvoj futbalovej základne nielen na strane aktívnych hráčov, ale aj vťahnutie týchto detí ako voľnočasových športovcov či aktívnych fanúšikov a podporovateľov.

## AMATÉRSKY FUTBAL

Futbal na amatérskej úrovni (tzn. činnosť regionálnych a oblastných FZ, dotácie pre FK, organizácia súťaží a pod.) je SFZ **podporovaný na úrovni cca 4 milióny € ročne**<sup>11</sup> a obsahuje pravidelné aktivity a zápasy pre 85 850 hráčov a hráčok, 2 100 rozhodcov a delegátov, 3 700 aktívnych trénerov a ďalších minimálne 3 000 odborníkov<sup>12</sup> (viac o futbalových odborníkoch v samostatnej časti Odborník).

Kluby na regionálnej úrovni využívajú okrem finančných prostriedkov, poskytnutých zo SFZ, aj možnosti komerčných príjmov a regionálnych grantov a dotácií, ktoré u väčšiny z nich tvoria majoritnú časť ich príjmov. V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť, že napriek krízovej situácii **neboli príspevky** poskytované zo strany SFZ a to ako z vlastných zdrojov (prerozdelenie členského), tak ani zo zdrojov štátneho rozpočtu (kreditový systém rozdelenia príspevku uznanému športu) pre amatérske futbalové kluby počas roka 2020 akýmkoľvek spôsobom krátené.

Na tomto mieste však musíme s poľutovaním konštatovať, že amatérsky futbal na Slovensku bol pandémiou zasiahnutý veľmi výrazne, pričom na tejto úrovni futbalu to bolo o to citeľnejšie, že obmedzenia štátnych orgánov zasiahli najširšiu masu ľudí vo futbale, futbal na amatérskej úrovni, aj keď jeho aktérov priamo neživí, je otázkou náplne a zmyslu života týchto nadšencov, ktorí to robia mimo svojich civilných profesií a z lásky k športu. O to je tento segment postihnutý viac ako iné a emočnú a zdravotnú stránku negatívneho dopadu ustanovených obmedzení je možné porovnať už len s obmedzeniami vo vzťahu ku športovaniu detí a nemožnosti trénovať a celkovo voľne realizovať športové aktivity či už v exteriéri alebo interiéri.

Rok 2020 sa preto niesol aj v znamení odôvodneného očakávania patričných kompenzačných a sanačných mechanizmov na zmiernenie negatívnych dôsledkov pandémie aj v tejto oblasti, lenže v období uplynulých dvanástich mesiacov **štát neponúkol žiadny systémový sanačný nástroj**, smerujúci do amatérskej úrovne športu napriek dvom vlnám pandémie, ktoré zasiahli túto oblasť.

Celkový počet Slovákov zapojených do regionálneho futbalu SFZ je 1,9 percenta, z toho je 1,6% hráčov a hráčok. No futbal na Slovensku hrá približne **700 tisíc ľudí**, t. j. 13% z celkovej dospeléj populácie SR a v kategórií detí a mládeže od 6 – 19 rokov až 30% z celkového počtu 830 000 školákov<sup>13</sup>). Za jednu zo správnych ciest ako udržať túto bilanciu je možné považovať **výrazné zlepšovanie regionálnej futbalovej infraštruktúry**.

<sup>11</sup> Analýza rozpočtu SFZ dostupného na: [www.futbalsfz.sk/zverejnovanie](http://www.futbalsfz.sk/zverejnovanie)

<sup>12</sup> Analýza dát informačného systému slovenského futbalu ISSF za sezónu 2019-20: <https://issf.futbalnet.sk/>

<sup>13</sup> Podľa Štatistického úradu SR, počet obyvateľov vo veku 5-19 rokov: <http://statdat.statistics.sk/>

## Sezóna 2019/2020 vs sezóna 2020/2021

(vplyv COVID 19)



Obr. 3 : Porovnanie počtu registrovaných hráčov, hráčok, družstiev, klubov a zápasov v ostatných dvoch sezónach

Predpokladaný počet 600 000 futbalistov zatiaľ nezapojených do organizovaných foriem futbalu napovedá, že zvýšenie počtu projektov, zameraných na cieľovú skupinu neregistrovaných hráčov, dokáže priniesť nových hráčov do organizovaného futbalu v regiónoch. V prípade registrácie viacerých nových hráčov dokážeme v súčasnom systémovom nastavení pozitívne ovplyvniť (napr. výberom členského) aj výnosovú časť činnosti SFZ. Investícia na získanie jedného nového hráča sa tak môže znížiť a spoločenský prínos SFZ pre spoločnosť a ekonomická hodnota organizácie porastie.

SFZ má zavedenú podporu formou prvotného výberu a následného vrátenia členského príspevku kreditným systémom (tie sú ciele na kluby s družstvami mládeže, čo nemusí motivovať kluby získavať nových hráčov).

Prakticky to znamená, že klub s 20 hráčmi, ktorý zaplatí na členskom približne 170 €, ich môže získať späť aj vo väčšom objeme a zároveň môže získať aj finančné prostriedky<sup>14</sup> formou kreditov v e-shope SFZ (pozri aj časť Fanúšik), to všetko v závislosti od počtu mládežníckych družstiev.

Motiváciou pre futbalové kluby, za účelom získania väčšieho objemu financií z prerozdelenia členského a zo štátneho rozpočtu na základe počtu mládežníckych družstiev/mládežníckych hráčov, by teda mala byť spolupráca s lokálnou materskou a základnou školou, so zapojením detí do mimoškolských futbalových aktivít a následný prechod viac hráčov a hráčok do vlastného klubu a vytvorenie nových družstiev mládeže.

<sup>14</sup> Oficiálny obchod na: [www.futbalnet.shop](http://www.futbalnet.shop)

## MLÁDEŽ

### FUTBALOVÉ AKADÉMIE.

Projekty starostlivosti o talentovanú mládež sú po investícií do štadiónov a infraštruktúry druhým najpodporovanejším kľúčovým projektom. **Viac než 2 milióny €** z rozpočtu určeného na futbal je pre 13 futbalových klubov s licenciou Futbalovej akadémie dobrý základ. Tréneri aj odborníci sú slušne finančne ohodnotení, využívajú sa moderné metódy a pomôcky. K dispozícii majú po predchádzajúcich investíciách z výťažku za ME 2016 vo Francúzsku aj vyhovujúcu infraštruktúru. Všetko je neustále k dispozícii pre 4 tisíc talentovaných hráčov. K zabezpečeniu rozpočtov futbalových akadémií je možné prirátat aj príjmy klubov z predaja hráčov, príjmy zo vstupeniek, príjmy od sponzorov, rodičov a príjmy od samospráv (VÚC, mestá, obce), ktoré sa v súčasnej dobe pandémie COVID-19 stávajú nevyhnutnou podporou umožňujúcou fungovanie športu v SR. V aktuálnej pandemickej situácii je financovanie mládeže vo futbalových kluboch skutočne ešte viac závislé od členských príspevkov, podpory SFZ a samospráve zreteľný výpadok príjmov zo vstupného a od sponzorov.

Podľa analýz sa ukazuje, že najviac tímov futbalových akadémií sa zameriava na výchovu hráčov pre vlastné seniorské kategórie. Pomer programov, založených na predaji hráčov ku kombinovaný typ k pre vlastnú potrebu (nezverejnili svoju filozofiu, alebo majú len zanedbateľné príjmy z predaja a transferov talentovaných hráčov) bol v súťažnom ročníku 2019/2020 v pomere 2 : 1 : 10. V aktuálnom súťažnom ročníku, poznamenanom pandemiou, nie je možné uviesť aktuálne a relevantné údaje.

Ak tieto údaje futbalových akadémií odložíme a vnímame spoločenský (reprezentačný) potenciál hráčov, tak siahneme po metodike efektivity akadémií z hľadiska pomeru talentovaných hráčov a hráčov, ktorí to dotiahli až do momentu podpísania profesionálnej zmluvy. To im dáva predpoklad stať sa súčasťou reprezentačného výberu Slovenska, čo je aj koncový cieľ kľúčového projektu mládež definovaný v dokumente stratégie.

***„Každý mladý hráč, ktorý sa rozhodol byť futbalovou hviezdou, dostáva plnú podporu a stáva sa profesionálnym hráčom.“***

Z hráčov po ukončení činnosti vo futbalovej akadémii si viac ako polovica zahrá niektorú z profesionálnych líg, teda I. a II. slovenskú ligu alebo profesionálnu súťaž v zahraničí.

Futbalové akadémie fungujú v profesionálnych podmienkach a majú dobré finančné krytie. Pre zvýšenie ich efektívnosti je asi najlogickejšou a ekonomicky najefektívnejšou cestou zjednotenie filozofie klubov s licenčným systémom mládeže. Prvým krokom by mala byť snaha o ustálenie a transparentnosť merania kľúčových merateľných ukazovateľov. Pomôcť môže už aplikovaný systém SAP Sports One. V blízkej budúcnosti SFZ plánuje vytvoriť bonusový systém, ktorý finančne zvýhodní akadémie, z ktorých bude mať profit najmä slovenský futbal nielen na profesionálnej, ale aj amatérskej úrovni.

### ÚTVARY TALENTOVANEJ MLÁDEŽE (ÚTM).

Napriek tomu, že ÚTM sú útvary mládeže s nižšou finančnou podporou a sú cieleňé na výchovu hráčov do 15 rokov, **kluby s licenciou ÚTM získavajú celkovú podporu 1 milión €**. Futbalových klubov s licenciou ÚTM je dvadsaťsedem.

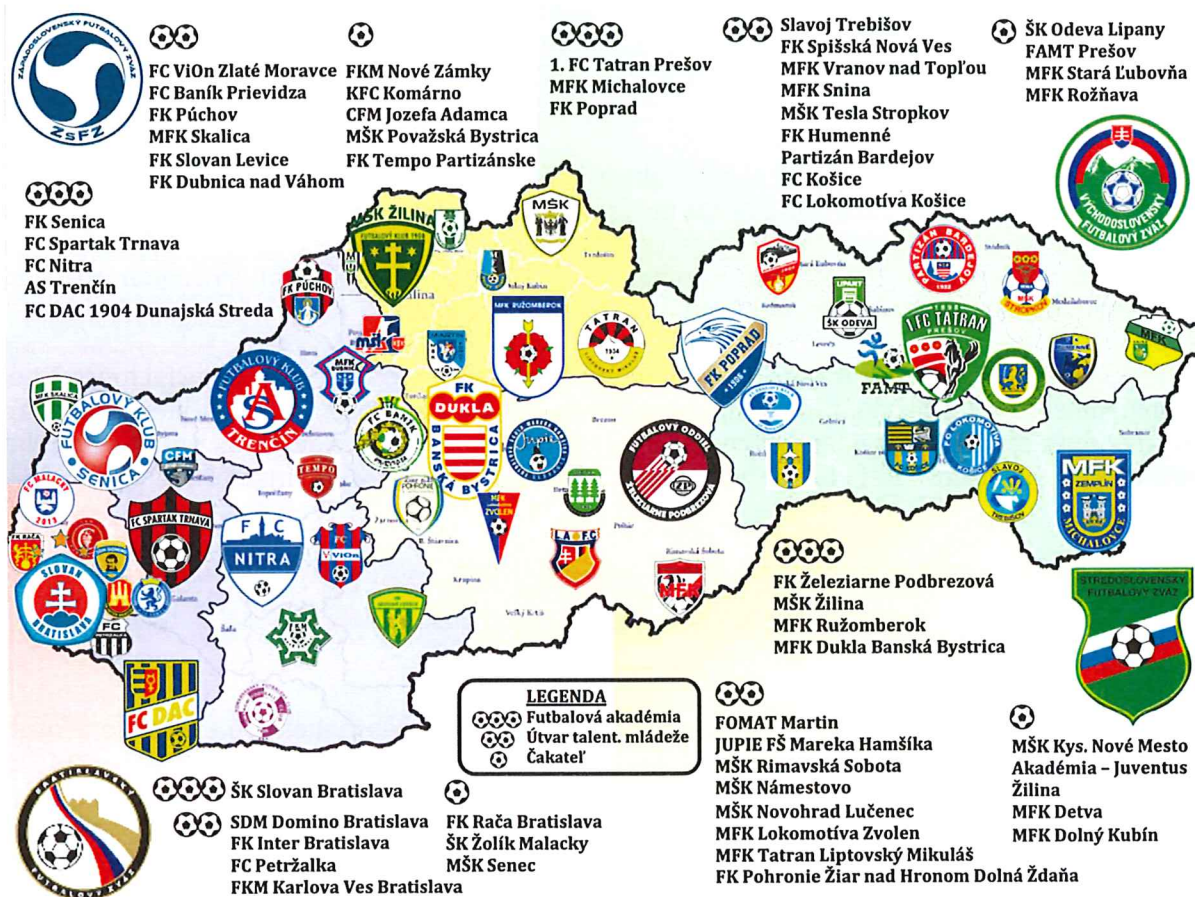
Pre dosiahnutie vyššej efektivity je aj tu potrebná jasná explicitná definícia účelu podpory týchto 27 klubov. Tá sa v súčasnosti formuje k podobným merateľným ukazovateľom ako futbalové akadémie (počet profesionálnych zmlúv talentovaných hráčov). Tento cieľ môže byť pre mnohé kluby nevyhovujúci z dôvodu dlhšej časovej odmlky medzi podporovanými kategóriami a podpismi profesionálnych zmlúv. Praktickejšie sa zdá sledovanie počtu podpísaných zmlúv talentovaného športovca. Tie by mali zabezpečiť nárokovateľnosť klubov na svojich hráčov po prechode do futbalových akadémií.

V blízkej budúcnosti SFZ plánuje vytvoriť bonusový systém podobne ako pri FA, ktorý finančne zvýhodní ÚTM, z ktorých bude mať profit najmä slovenský futbal nielen na profesionálnej, ale aj amatérskej úrovni.

## ČAKATELIA

Futbalové kluby s licenciou Čakatela sú kluby, ktoré majú v jednotlivých regiónoch potenciál získať v budúcnosti licenciu ÚTM. Finančná podpora sa týka 16 futbalových klubov v celkovej výške 100 tisíc €.

Pre lepšiu orientáciu sme vytvorili mapu všetkých klubov, ktoré získavajú finančnú podporu pre talentovanú mládež na Slovensku na základe získanej licencie.



Obr. 4 Mapa klubov s licenciou mládeže SFZ 2020/2021

Na základe údajov z ISSF a vplyvu pandémie Covid-19 sledujeme úbytok hráčov z futbalu najmä v kategórii dorastu a seniorov. V kategóriách prípraviek a žiakov klesajúci trend nie je tak výrazný, čo je logické hlavne vychádzajúc z vekovej skupiny detí, ktoré majú od určitého času viac podnetov, možných záujmov a „lákadiel“, preto je ich bez intenzívnej starostlivosti a podpory veľmi ťažké udržať pri aktívnom futbale.

## MLÁDEŽNÍCKE REPREZENTÁCIE

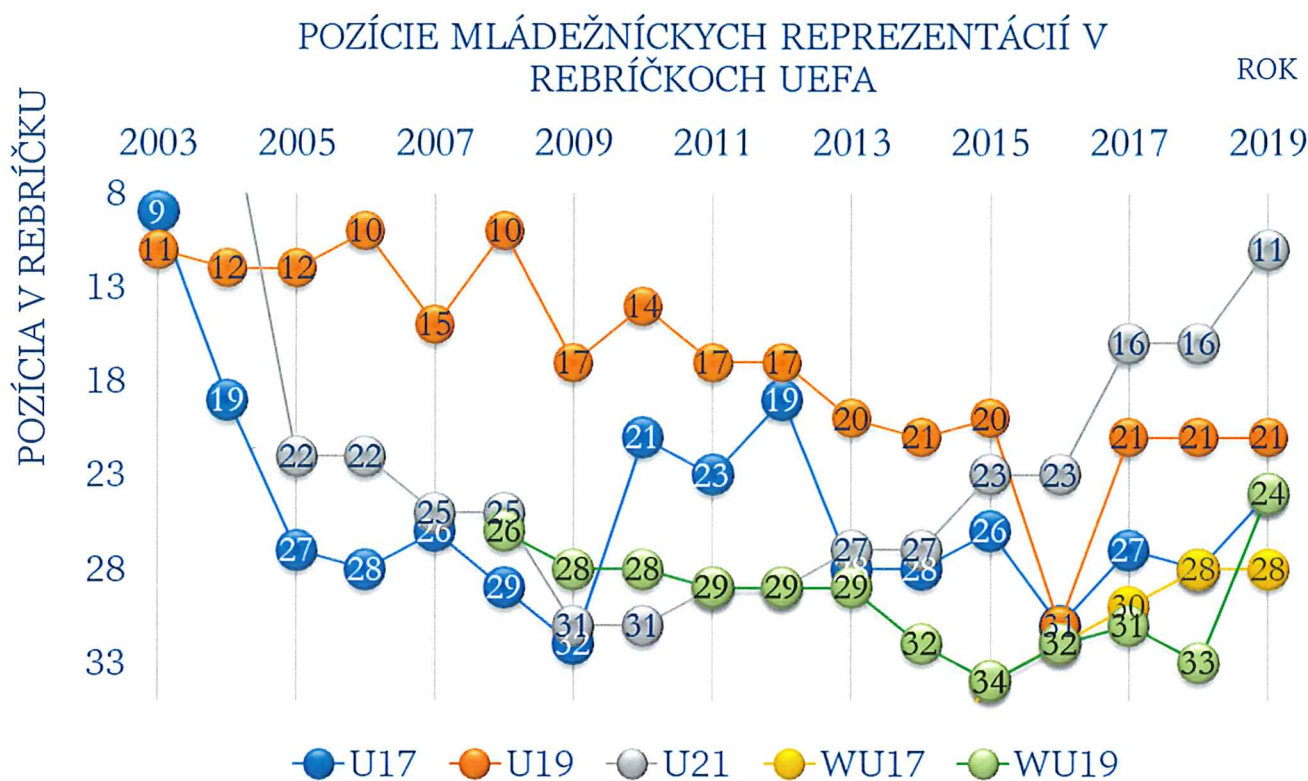
Na 10 reprezentačných mládežníckych tímoch sú ročne vynaložené približne 2 milióny €. Hlavný prínos v ich činnosti je:

- v systematickej príprave hráčov pre seniorskú reprezentáciu;
- v starostlivosti o rozvoj a výchovu mladých talentovaných hráčov pôsobiach na Slovensku a v zahraničí;
- a v propagácii práce s talentovanou mládežou v rámci Európy.

Efektívnym zosúladením všetkých spomenutých oblastí by mala byť účasť slovenských tímov na záverečných šampionátoch, čo sa podarilo v ostatných rokoch 2 našim tímom (SR 21 v Poľsku 2017 a reprezentácii



junioriek WU19 na Slovensku v roku 2016). Záverečné turnaje sú sledované nielen verejnosťou, ale aj poprednými európskymi a svetovými agentmi (sprostredkovateľmi).<sup>15</sup>



Obr. 5 Postavenie slovenských mládežníckych reprezentácií v rebríčkoch UEFA. V roku 2020 vzhľadom na pandémiu neprišlo k žiadnej zmene

Systém postupu na záverečné turnaje sa skladá z dvoch fáz – z kvalifikácie (miniturnaj 4 družstiev) a Elite Round (miniturnaj 4 družstiev, ktoré postúpili z prvej fázy kvalifikácie). Cez tieto fázy je možné prebojovať sa na záverečný šampionát, čo je pre naše mládežnícke reprezentácie, v konfrontácii s vyspelými európskymi asociáciami, veľkou výzvou.

V tabuľke nižšie (obr. 6) je uvedené ako si počínali slovenské tímy v kvalifikáciách<sup>16</sup> za posledných 6 rokov. Jednotlivé krajiny a ich národné asociácie vzhľadom na svoju veľkosť a podmienky razia tieto dva prúdy športovej filozofie mládežníckych reprezentácií:

- A. Nábor nových hráčov v zmysle logiky väčší výber = vyššia kvalita (5660 nových hráčov by nám dnes zabezpečilo zlepšenie v medzinárodných rebríčkoch o približne 1%<sup>17</sup>).
- B. Druhý variant, ktorý využívajú úspešné krajiny, veľkosťou a možnosťami podobné Slovensku (napr. Chorvátsko, Švajčiarsko, Island), je zvyšovanie kvality športového systému, založeného na premyslenom skautingu, unifikovanom a efektívnom tréningu.

<sup>15</sup> Zoznam slovenských sprostredkovateľov na webe SFZ: <https://www.futbalsfz.sk/legislativa-sprostredkovatelia>

<sup>16</sup> Analýza TÚ SFZ – zástupca technického riaditeľa p. Ján Greguš.

<sup>17</sup> Social Return on Investment Model (2019): realizovala UEFA v spolupráci so strategickým oddelením SFZ na Slovensku v roku 2019: <https://www.futbalsfz.sk/spolocenska-navratnost-investicii-do-futbalu-na-slovensku>

**MLÁDEŽNÍCKE REPREZENTÁCIE SLOVENSKA V KVALIFIKÁCIÁCH A ER**

|      | 2014/15         | 2015/16 | 2016/17                   | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20      | 2020/21        |
|------|-----------------|---------|---------------------------|---------|---------|--------------|----------------|
| U21  | 1. <sup>1</sup> | 1.      | ME<br>Poľsko <sup>2</sup> | 3.      | 4.      | 4.           | štart v jeseni |
| U19  | 2.              | 2.      | 3.                        | 4.      | 2.      | Postup<br>ER | zrušené        |
| U17  | 3.              | 3.      | 3.                        | 4.      | 2.      | Postup<br>ER | zrušené        |
| WU17 | 4.              | -       | -                         | -       | 4.      | Postup<br>ER | zrušené        |
| WU19 | -               | ME SR   | 4.                        | 4.      | 4.      | Postup<br>ER | zrušené        |

Obr. 6

pozn.: konečné pozície v ER a pri U21 v kvalifikácií. Ak tím nepostúpil do ER uvádzame „-“.

Vysvetlivky:

1. bez postupu, prehra v baráži s Talianskom 1:3 ( kvalifikácia 2013-2015)
2. v skupine ME - 3. miesto

Pozitívnym trendom posledných cyklov je zlepšenie postavenia mládežníckych reprezentácií v medzinárodných rebríčkoch. Vo viacerých kategóriách sme sa dostali cez úvodný kvalifikačný turnaj do fázy Elite Roundu a prvýkrát v histórii Slovenska sa do Elite Roundu dostali všetky mládežnícke kategórie v priebehu jedného kvalifikačného obdobia. No to najdôležitejšie - postup na záverečný šampionát - je pre nás stále veľkou výzvou.

Účasť na záverečnom šampionáte prinesie výrazné zvýšenie sledovanosti, zvýšenie hodnoty zúčastnených hráčov a medzinárodnú prestíž (spomeňme na dvadsaťjednotku v Poľsku či domáci šampionát dievčat do 19 rokov). Ak sa tento cieľ nenaplní, budú mládežnícke reprezentácie stále mimo hlavného záujmu verejnosti a ekonomických súvah.

Kvalifikačné cykly mládežníckych reprezentácií boli výrazne ovplyvnené pretrvávajúcou pandemiou koronavírusu. **Z tohto dôvodu boli všetky kvalifikácie mládežníckych tímov v sezóne 2020/2021 zrušené.**

**PROFESIONÁL****NÁRODNÁ REPREZENTÁCIA**

Postavenie našich seniorských reprezentácií v rebríčku FIFA sa oproti minulému roku výrazne nezmenilo a zodpovedá 35. miestu mužov a 45. miestu žien<sup>18</sup>. Očakávania slovenských fanúšikov ako aj ekonomické výsledky sú priamo späté s účasťou/neúčasťou na záverečných turnajoch UEFA a FIFA. Mužskej seniorskej reprezentácii sa podarilo naplniť cieľ a postúpiť na záverečný turnaj Euro 2020 (kvôli pandémie odložené na rok 2021). Bude to tak druhá účasť na záverečnom turnaji majstrovstiev Európy po sebe.

Účasť na záverečnom turnaji, okrem športových benefitov, prináša aj výrazné ekonomické a finančné stimuly. **SFZ zinkasuje za účasť na ME 2020 celkovo 9,25 milióna €.** Náklady spojené s účasťou na šampionáte predstavujú približne tretinu z tejto sumy. Druhá tretina tejto sumy bude použitá na odmeny hráčov a členov realizačného tímu, ktorí sa pričínili o postup na šampionát. Posledná tretina bude investovaná do rozvoja mládežníckeho a amatérskeho futbalu.

<sup>18</sup> Svetový rebríček Coca-cola world ranking : <https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/>

„Každý profesionálny futbalista baví svojim majstrovstvom fanúšikov.“

## I. LIGA

Do najvyššej slovenskej futbalovej súťaže je zaradených 12 klubov. Viaceré zmeny v štruktúre súťaže a počte účastníkov postupne zlepšujú jej imidž a stúpa aj celková hodnota výnosov zapojených klubov.

|     |   |    |                             |            |     |                             |           |
|-----|---|----|-----------------------------|------------|-----|-----------------------------|-----------|
| 1.  | ↑ | 1  | MŠK Žilina                  | 12 318 842 | 1.  | ŠK Slovan Bratislava        | 9 122 969 |
| 2.  | ↓ | -1 | ŠK Slovan Bratislava        | 12 293 060 | 2.  | MŠK Žilina                  | 8 879 172 |
| 3.  | ↔ | 0  | AS Trenčín                  | 11 727 606 | 3.  | AS Trenčín                  | 5 120 386 |
| 4.  | ↑ | 1  | FC Spartak Trnava           | 8 965 624  | 4.  | FC DAC 1904 Dunajská Streda | 4 280 780 |
| 5.  | ↓ | -1 | FC DAC 1904 Dunajská Streda | 5 228 870  | 5.  | FC Spartak Trnava           | 4 037 475 |
| 6.  | ↔ | 0  | FK Železiarne Podbrezová    | 2 366 359  | 6.  | FK Železiarne Podbrezová    | 2 468 069 |
| 7.  | ↑ | 2  | FC Nitra                    | 1 609 877  | 7.  | FK Senica                   | 2 328 835 |
| 8.  | ↑ | 2  | MFK Zemplín Michalovce      | 1 422 807  | 8.  | MFK Ružomberok              | 1 583 236 |
| 9.  | ↑ | 3  | FC ViOn Zlaté Moravce       | 730 139    | 9.  | FC Nitra                    | 1 459 637 |
| 10. | ↓ | -2 | MFK Ružomberok              | 707 507    | 10. | MFK Zemplín Michalovce      | 1 209 642 |
| 11. | ↓ | -4 | FK Senica                   | 413 416    | 11. | 1. FC Tatran Prešov         | 824 032   |
| 12. | — | 0  | ŠKF iClinic Sereď           | 226 458    | 12. | FC ViOn Zlaté Moravce       | 785 486   |

Obr. 7 Porovnanie výnosov slovenských Fortuna ligových futbalových klubov v ostatných dvoch sezónach

V sezóne 2020/2021 kluby I. ligy získali v európskych pohárových súťažiach 6 bodov (v sezóne 2019/2020 7 bodov a v sezóne 2018/2019 11 bodov). Celý rok 2020 bol značne ovplyvnený pandemiou koronavírusu. Celkové štatistiky o diváckej návštevnosti tak vzhľadom na tento fakt nie sú relevantné.

Profesionálne kluby FORTUNA ligy, združené v Únii ligových klubov, boli ako jedny z mála futbalových subjektov predmetom čiastočnej sanácie zo strany štátu a v priebehu jesene 2020 im bolo prostredníctvom SFZ v dvoch tranžiaciach vyplatených cca 880 tis. € na pokrytie personálnych výdavkov, vzniknutých za posledné 4 mesiace roka 2020.

## II. LIGA

Druhá najvyššia futbalová liga je síce etablovaná, no často sa mení súťaž. V sezóne 2016/2017 bola pretransformovaná do celoštátnej podoby s plnohodnotným vedením a značkou. Napriek nelichotivej finančnej situácii viacerých klubov sa súťaž postupne etabluje a vytvára športový a marketingový potenciál, ktorý môže v budúcnosti priniesť zvýšené investície. Momentálne môžeme pozorovať napĺňanie týchto dvoch hlavných cieľov II. ligy:

- A. **Etablovanie mladých talentovaných hráčov do seniorského futbalu.** Tento zámer už bol čiastočne aplikovaný formou úpravy predpisov a podpory účasti slovenských hráčov do 21 rokov v zápasoch II. ligy. Za každého hráča vekovej kategórie U21 a mladšieho, ktorý nastúpi do ligového zápasu, získa klub odmenu 200 €, za druhého 400 €<sup>19</sup>. Tento zámer sa darí napĺňať, keď kluby pravidelne nasadzujú

<sup>19</sup> Článok venovaný téme odmien za zapojenie mladých hráčov portálu Aktuality.sk  
<https://sport.aktuality.sk/c/391966/v-ii-lige-nastane-zmena-sfz-ju-podpori-aj-financne/>

mladých hráčov. V sezóne 2019/2020 ich bolo **138** (čo predstavuje odmenu vo výške **41 600 €**) a v jesennej časti sezóny 2020/2021 dokonca **141 (42 800 €)**.

- B. **Dostať II. ligu do povedomia fanúšikov** prostredníctvom priamych prenosov v televízii a na internete. Aj tento cieľ sa darí naplňať a takmer všetky zápasy II. ligy sú dostupné naživo s komentárom prostredníctvom internetu (Futbalnet.tv).

Aj druhá najvyššia futbalová súťaž bola koncom roka 2020 **čistočne sanovaná** z prostriedkov poskytnutých MŠVVaŠ SR. Klubom II. ligy bolo prostredníctvom SFZ rovnakou čiastkou **16 667 €** vyplatených spolu **250 tis. €** ako spolufinancovanie k špeciálnemu príspevku vo výške 755 tis. €, ktorý bol určený výhradne klubom najvyššej futbalovej súťaže.

Na tomto mieste považujeme za potrebné pripomenúť, že aspoň **na úrovni dvoch najvyšších** futbalových súťaží boli počas druhej vlny pandémie udelené aj na základe komunikácie SFZ s vrcholnými predstaviteľmi štátu **výnimky na dohranie súťaží**. Tieto výnimky zahŕňali okrem organizácie súťažných zápasov jesennej časti oboch lig aj **možnosť tréningu a prípravy hráčov**, samozrejme s dodržaním všetkých prísnych hygienických opatrení a s pravidelným testovaním všetkých účastníkov súťaží.

## SLOVENSKÝ POHÁR

V Anglicku je národný pohár jednou z najsledovanejších národných súťaží. Ročne sa do nej zapojí až **731 klubov**<sup>20</sup> všetkých výkonnostných úrovní zo všetkých oblastí krajiny. To dáva súťaži národný rozmer a angažovanosť celej futbalovej verejnosti. Tímy vyšších lig sa z dôvodu solidarity zúčastňujú zápasov s tímami nižších lig, ktoré tak môžu získať zaujímavé financie zo vstupného a pridružených aktivít.

Súťaž Slovenský pohár vznikla v roku 1969 a od ročníka 2011/2012 nesie názov **Slovnaft Cup**<sup>21</sup> (mužská vetva Slovenského pohára). Je organizovaná s výdavkami **120 tisíc € ročne, s cca 250 družstvami** mužov a žien. Prihlásiť sa môžu kluby I. – V. ligy mužov a I. a II. ligy žien (spolu možných **cca 500 družstiev**).

Prínosy projektu je možné hľadať aj v oblasti Grassroots. Táto celoslovenská súťaž je finančne výhodná pre kluby nižších lig s vysokým záujmom najmä regionálneho fanúšika (Slovnaft cup **sleduje 24% Slovákov**). Keďže ide o súťaž, nadväzujúcu na klubové súťaže UEFA, jej ciele dnes možno hľadať na úrovni profesionálneho futbalu, preto sme ju zaradili (možno dočasne) do kľúčového projektu Profesionál.

Otvoriť prihlášky pre všetky úrovne futbalu a spolu s výraznejšou kampaňou tak vytvorí štruktúru pre všetky slovenské kluby je cestou, ako súťaže tohto charakteru získajú vyššiu ekonomickú efektívitu a vyšší spoločenský prínos. Tento priestor má vyplniť aj nový Prezidentský pohár o najlepšie amatérske oblastné mužstvo (z VI. až VIII. lig). Zapojiť sa do neho môže **38 víťazov najvyšších súťaží ObFZ**<sup>22</sup>.

Aj organizácia Slovenského pohára bola ovplyvnená pandemiou natoľko, že aktuálny ročník bol na niekoľko mesiacov prerušený a dohrať v roku 2021 sa muselo bez klubov z regionálnych súťaží.

## FANÚŠIK

### DIVÁK NA ŠTADIÓNE

Vzhľadom na pandémiu, ktorá sa v roku 2020 prejavila až vo dvoch vlnách, **nebolo možné adekvátne vyhodnotiť počet divákov v jednotlivých súťažiach**. Drvivá väčšina zápasov sa totiž odohrala bez prítomnosti divákov. Tento fakt len umocnil dôležitosť televízneho a internetového vysielania priamych prenosov zo zápasov.

<sup>20</sup> FA CUP na Wikipédii: [https://sk.wikipedia.org/wiki/Poh%C3%A1r\\_FA](https://sk.wikipedia.org/wiki/Poh%C3%A1r_FA)

<sup>21</sup> Slovenský pohár na wikipédii: [https://sk.wikipedia.org/wiki/Slovensk%C3%BD\\_poh%C3%A1r\\_vo\\_futbale](https://sk.wikipedia.org/wiki/Slovensk%C3%BD_poh%C3%A1r_vo_futbale)

<sup>22</sup> Prezidentský pohár SFZ o najlepší amatérsky tím oblastných súťaží (6. ligy): <https://sfz.futbalnet.sk/sutaz/3047/>

## ONLINE

Značka **Futbalnet**, pod ktorou je prezentovaný slovenský futbal **nielen ako šport**, ale aj ako **spoločenská hodnota**, sa použitím dát z ISSF a pridaním služieb z platformy **sportnet.online** stala **jedinečným portálom**, ktorý v roku 2020 navštívilo **viac ako 2,6 milióna** jedinečných používateľov (zdroj Google Analytics), ktorý si zobrazili viac ako 96 mil. stránok. Vzhľadom na situáciu s Covidom-19 sa počet jedinečných používateľov znížil len o cca 6%, ale počet zobrazení stránky sa znížil až o viac ako 45%.

Sociálnu sieť Facebook sleduje takmer **72 000 sledovateľov**<sup>23</sup>. Najúspešnejšia slovenská športová facebooková stránka Hockey Slovakia registruje viac ako 112 000 sledovateľov. Pri nastavenom pozvoľnom náraste sledovanosti dokážeme naplniť divácky potenciál jednej centrálnej futbalovej facebookovej platformy (súčasný potenciál 75 000<sup>24</sup>). Stálo by za úvahu zosúladiť všetky facebookové profily a cieľiť obsah na konkrétne publikum, napr. profily pre ženský futbal, NTC, komunity pre rozhodcov či trénerov a iné.

*„Stále viac fanúšikov futbalu sa aktívne podieľa na úspechu svojho tímu.“*

Začiatok práce na Instagrame priniesol výrazný nárast sledovanosti cez túto sociálnu sieť. Vyhľadávajú ju najmä nižšie vekové kategórie, čo otvára priestor na propagáciu pre nové projekty, zamerané na deti a mládež. Propagácia formou newsletteru zasahuje štandardne **48 tisíc emailových adries**, čo je 44% zo všetkých zhromaždených emailových adries v informačnom systéme ISSF.

## TELEVÍZNY DIVÁK

Spomenutých **500 tisíc divákov**<sup>25</sup> si priemerne pozrie zápas kvalifikácie slovenskej mužskej reprezentácie na záverečné turnaje UEFA a FIFA. Sledovanosť priateľských zápasov je **o 30% nižšia**. Analytické zistenia<sup>26</sup> nám ukazujú, že celková sledovanosť zápasov sa mierne zvýšila, najmä vďaka vytvoreniu **UEFA Ligy národov** a televízni diváci sa presunuli do online priestoru, kde stále radšej sledujú prenosy a videá. Aj preto SFZ vytvoril nevyhnutný televízny kanál aj priamo pre futbalový obsah.

Projekt **Futbalnet.tv**<sup>27</sup> sa v roku 2020 podarilo plne etablovať v priestore športových internetových médií. Prispeli k tomu priame prenosy z futbalových zápasov, ale aj tvorba kvalitného vlastného obsahu. Celkovo bolo na futbalnet.tv vzhliadnutých viac ako **396 tisíc minút** videí.

V prvej vlne boli na [www.futbalnet.tv](http://www.futbalnet.tv) zverejnené videá kompletých zápasov nižších futbalových súťaží. V druhej fáze už boli vytvorené relácie a televízne programy, ktoré by mali prilákať a zaujať pravidelného fanúšika futbalu. Dosah oslovených účtov prostredníctvom futbalnet.tv predstavoval v roku 2020 viac ako 274 000 účtov, v rámci toho došlo k interakcii s obsahom pri viac ako 136 000 účtoch.

## FANÚŠIK S DRESOM

„**Fanúšik s dresom**“ je termín, ktorý futbalová obec využíva na identifikáciu takzvaných „**core fanúšikov**“, teda fanúšikov, ktorí otvorene a oduševnene podporujú svoj klub, tím či hráča. Donedávna neboli na slovenskom

<sup>23</sup> UEFA Engagement Quaterly Report, Správa UEFA zasielaná kvartálne členským asociáciám.

<sup>24</sup> Analýza dát UEFA GROW IMAGE RESEARCH (KantarMedia, UEFA a SFZ; 2019): Opakovane realizovaná štúdia zameraná na vývoj imidžu športu a ďalšie vybrané aspekty riadenia športovej organizácie na Slovensku. SFZ v spolupráci s medzinárodným tímom. <https://bit.ly/2YuTnvp>

<sup>25</sup> EQ – EURO 2020, National Association Report – Slovakia, Správa UEFA zasielaná na konci kvalifikačného cyklu spojená s analýzou dát peplemetrov RTVS

<sup>26</sup> Meranie stavu kľúčových projektov Slovenského futbalového zväzu, časť televízny divák: <https://bit.ly/2QNWNVt>

<sup>27</sup> Internetová televízia FUTBALNET.TV dostupná na [www.futbalnet.tv](http://www.futbalnet.tv)

trhu známe kanály, cez ktoré sa fanúšikovia mohli dopracovať ku kúpe dresov, šálov a iných propagačných materiálov nielen klubov, ale ani reprezentačných či **SFZ licencovaných produktov**.

Tento trh sa v ostatných rokoch zaplnil viacerými súkromnými obchodmi a aj centrálnym internetovým obchodom SFZ<sup>28</sup>. V roku 2019 bolo vytvorené základné portfólio licencovaných produktov SFZ, reprezentácie a projektu Dajme spolu gól. Propagácia a predaj týchto produktov nie sú organizačne a strategicky naplánované, preto efektivita predaja vykazuje stále zanedbateľné čísla, čo je logické aj vzhľadom na ekonomické dopady koronakrízy. Väčší potenciál v tomto smere by mal priniesť rok 2021, ktorý bude v znamení účasti slovenskej reprezentácie na finálovom turnaji Euro 2020.

## ODBORNÍK

### ROZHODCA

V roku 2020 pôsilo vo všetkých slovenských súťažiach **1 488 aktívnych rozhodcov**<sup>29</sup> a bolo vyškolených **111 nových rozhodcov**. Počet aktívnych pozorovateľov rozhodcov predstavoval 380 osôb.

Z analýz vyplýva, že viac ako **70% nových** rozhodcov nerozhoduje viac ako jednu sezónu. To znamená, že stále menej rozhodcov rozhoduje relatívne stabilný počet stretnutí. Čo sa týka hlavných rozhodcov, tí boli priemerne delegovaní na **27 zápasov v sezóne**.

Rozhodcovia sú podľa štúdií SFZ po profesionálnych zamestnancoch a delegátoch tretím najspokojnejším (**61,1%**) povoláním vo futbale. Na opačnom konci evidujeme zástupcov klubov, ktorých spokojnosť s podmienkami na činnosť je o **17 percentuálnych bodov** nižšia (44,7%)<sup>30</sup>. Systém nábora a udržania nových rozhodcov, tak ako aj efektívizácia ich kariérneho postupu, sú najlepším priestorom na zvýšenie kvality a dosiahnutie primeraného počtu stabilných rozhodcov.

### TRÉNER

Pri zohľadnení protiepidemiologických opatrení a nariadení technický úsek – oddelenie vzdelávania trénerov na všetkých úrovniach školení vo výraznejšej miere využíval dištančnú formu vzdelávania trénerov najmä pri teoretických častiach, so snahou o dodržanie primeranej interakcie. Praktické časti boli realizované len v období aktívneho súťaženia. Z týchto dôvodov sa nie všetky školenia podarilo ukončiť v plánovaných termínoch.

Napriek obmedzeniam potešil záujem trénerov vzdelávať sa a rozvíjať sa. V spolupráci s jednotlivými ObFZ sme **zorganizovali 17 školení trénerov UEFA Grassroots C** licencie a v spolupráci s RFZ **4 školenia UEFA B** licencie. Školenie trénerov UEFA A licencie 2020 sa taktiež konalo, tentoraz vo dvoch skupinách (Senec, Poprad).

Školenie trénerov UEFA Pro licencie je od roku 2020 organizované každoročne s 10 účastníkmi (pôvodne 1x za dva roky s 20 účastníkmi). Kompletne trvanie školenia ale ostalo nezmenené – celkový čas potrebný na vyškolenie je 2 roky. Takáto forma vyškolenia totiž podlieha súhlasu a prísnej kontrole UEFA, ponúka však väčšiu možnosť reagovať na potreby praxe a pre študentov možnosť individualizácie ich rozvoja.

*„Každý futbalový odborník píše pozitívne futbalové príbehy a šíri futbalové hodnoty v spoločnosti.“*

<sup>28</sup> Oficiálny fanshop slovenskej reprezentácie na: [www.futbalnet.shop](http://www.futbalnet.shop)

<sup>29</sup> Údaje exportované z ISSF a analyzované: „aktívny rozhodca“ rozhodoval minimálne 1 stretnutie v sezóne 2019/20

<sup>30</sup> Analýza názorov futbalových odborníkov (2018) realizovaná ako súčasť Stratégie: <https://bit.ly/2W9DYxS>

Nadalej pretrváva záujem trénerov o získanie špecializovanej trénerskej licencie UEFA Elite Youth A, ktorá je určená pre trénerov, pôsobiacich v elitnom mládežníckom futbale (organizované 1x ročne so 16 účastníkmi). Školenie špecialistov trénerov brankárov UEFA Goalkeeper A je realizované s 12 účastníkmi.

V roku 2020 bola aktualizovaná konvencia UEFA ku vzdelávaniu trénerov. Zmeny zohľadňujú špecifickosť obsahu a formy vzdelávania dospelých a požiadavky praxe na výchovu trénerov špecialistov na rôzne vekové a výkonnostné úrovne. Tieto zmeny odporúča UEFA zapracovať do systému vzdelávania trénerov národných futbalových zväzov v priebehu 3 rokov.

Ďalšie/kontinuálne vzdelávanie trénerov SFZ (podmienka predlžovania trénerských licencií) bolo tiež ovplyvnené pandemickou situáciou. Kým v prvom polroku sme pristúpili k predĺženiu platnosti licencií o polroka bez potrebného rozsahu absolvovaného vzdelávania (so súhlasom UEFA), v druhom polroku sme formou vopred nahratých online webinárov ponúkli možnosť absolvovať potrebný rozsah hodín pre držiteľov všetkých trénerských licencií.

## ZAMESTNANEC

V administratíve SFZ pôsobí **135 profesionálnych zamestnancov** a na báze iných vzťahov k SFZ pracuje takmer **900 dohodárov či živnostníkov**<sup>31</sup>. Celkovo je vo futbale v rôznych povolaniach zamestnaných približne **14-tisíc osôb**. Patria sem organizátori, usporiadatelia, delegáti, členovia komisií, hospodári, manažéri, žurnalisti, funkcionári a mnohé iné povolania.

Množstvo ľudí pracuje vo futbale dobrovoľnícky. Sú to často hráči, rozhodcovia, delegáti, funkcionári klubov, organizátori či stážisti v organizáciách. SFZ príležitostne organizuje ich nábor, rozvojové aktivity a vedie neformálnu evidenciu. Táto forma, bohato využívaná v zahraničí, je obojstranne efektívna a pomáha pri mnohých činnostiach spojených s organizáciou podujatí a riadením klubov a organizácií.

O ľudský potenciál futbalových zamestnancov sa z centrálnej úrovne starajú dvaja zamestnanci personálneho oddelenia SFZ, z toho jeden odborník na ľudské zdroje, ktorého SFZ prijal v roku 2018. V tejto oblasti vidíme možný priestor na rozvoj, ktorý môže mať výrazný vplyv na kvalitu a efektivitu aj ostatných strategických projektov.

## PODPORNÉ PROJEKTY

### STRATÉGIA ROZVOJA ŠTADIÓNOV A INFRAŠTRUKTÚRY

Keďže futbalová infraštruktúra na regionálnej úrovni má historicky obrovský investičný dlh, ktorý spôsobil veľakrát nevyhovujúci až havarijný stav futbalových ihrísk a ich zázemia, bez adresnej a účelnej pomoci do zlepšenia kvality infraštruktúry – nielen samotných ihrísk, ale aj zázemia futbalových ihrísk a štadiónov, t. j. šatní, sociálnych zariadení a iných priestorov – by bol ďalší progres na regionálnej a amatérskej úrovni možný len veľmi ťažko. Najmä z týchto dôvodov SFZ významne prispieva k rekonštrukcii futbalových štadiónov vo všetkých regiónoch Slovenska so zámerom podporiť amatérske kluby v ich rozvoji.

V rámci projektu podpory rekonštrukcie, výstavby a dobudovania futbalovej infraštruktúry sa v roku 2020 **preinvestovalo viac ako 2,4 milióna €** zo štátneho rozpočtu, K tejto investícii je potrebné prirátat aj **spolufinancovanie partnerov**, ktoré predstavovalo **viac ako 1,5 milióna €**. Celková investícia do amatérskej infraštruktúry tak predstavovala skoro **4 milióny eur v rámci 217 projektov**.

Od roku 2014 sa s podporou SFZ na Slovensku postavilo alebo zrekonštruovalo **19 ligových štadiónov**, čo zaručilo, že 79% zápasov dvoch najvyšších súťaží sa dnes odohráva v kultúrnom a komfortnom prostredí. Na celkovej investícii do štadiónov **105,05 miliónov €** sa SFZ podieľal čiastkou cca **32 miliónov €**.

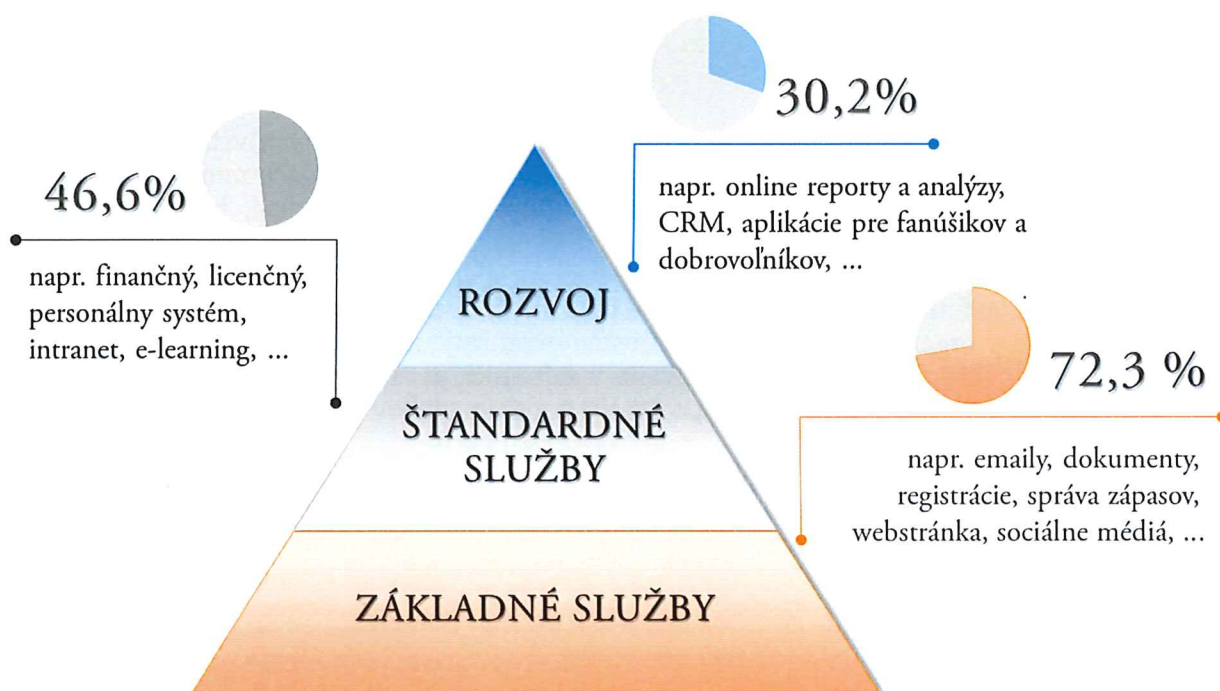
<sup>31</sup> Údaj poskytnutý Oddelením ľudských zdrojov SFZ

## „Miesta, kde futbal spája ľudí“

### DIGITÁLNA STRATÉGIA

Stratégia rozvoja informačných technológií je postavená na štruktúre UEFA IT Maturity Matrix, v ktorej je zadaných 61 digitálnych služieb, potrebných na dokonalú správu futbalového zväzu. Tieto služby sú rozdelené do troch úrovní. Stav informačných technológií SFZ znázorňuje obrázok.

## „SFZ ako líder digitálnych služieb“



Obr. 8 Vyhodnotenie IT Maturity Matrix

Základné služby svojou kvalitou spĺňajú požiadavky na **72,3%**, oblasť Štandardu na **46,6%** a Rozvojové a inovačné služby na **30,2%**<sup>32</sup>. Toto meranie bolo vyhotovené v roku 2018 a v roku 2021 plánujeme opakované vyhodnotenie progresu digitálnej a IT stratégie.

### KOMERČNÁ STRATÉGIA

Komerčná stratégia SFZ Marketing, s.r.o. (ďalej len SFZM) ako spoločnosti, oprávnenej využívať práva SFZ a zároveň hlavného dodávateľa tovarov a služieb pre SFZ, vychádza z **dlhodobého plánu** postupného vyrovnávania komerčných zdrojov na úroveň verejných dotácií.

Je založená na troch hlavných čiastkových cieľoch:

1. Zvýšenie príjmov z komerčných zdrojov;
2. Optimalizácia nákladov na dodávané tovary a služby a zvýšenie ich kvality;

<sup>32</sup> Hodnotenie UEFA GROW IT Maturity Matrix Results, Slovak Football Association realizované v októbri 2018



3. Zlepšovanie imidžu SFZ ako moderného a na fanúšikov orientovaného zväzu.

Cieľ **zvýšenia príjmov** z komerčných zdrojov je zameraný okrem doterajších aktivít na dve nové strategické oblasti:

- 1.1. **E-commerce služby a aktivity** (do tejto oblasti patrí najmä uvedenie novej mobilnej aplikácie RepreZóna – ako komplexnej e-commerce platformy pre B2B a B2C biznis, prevzatie manažmentu Fanshopu priamo pod SFZM a jeho komplexná modernizácia),
- 1.2. **SME segment – malí a strední podnikatelia** (orientácia na menšie partnerstvá z rôznych regiónov a z rôznych oblastí podnikania, produkty šité na ich mieru, aktívny akvizičný proces)

Cieľ **optimalizácie nákladov** na dodané tovary a služby vychádza z dvoch hlavných bodov:

- 2.1 **Realizácia nových tendrov** na obstarávané tovary a služby pre SFZ – za účelom zníženia nákladov a zvýšenia dodávanej kvality. Ide o výmenu existujúcich dodávateľov, napr. balenej pitnej vody, kávy, kopírovacích služieb, cateringu a pod. za efektívnejších podmienok a prípadné predĺženie spolupráce s existujúcimi dodávateľmi za výhodnejších podmienok,
- 2.2 **Centralizácia obstarávania** všetkých tovarov a služieb cez SFZM. Dôvodom je vyjednanie výhodnejších podmienok a efektívnejšiu kontrolu.

Cieľ **zlepšovania imidžu SFZ** súvisí s investovaním do nových technológií a väčšou orientáciou na fanúšikov. Konkrétne ide o tieto aktivity:

- **nová e-commerce platforma** – mobilná aplikácia RepreZóna;
- **modernizácia webu SFZ** so zameraním viac na fanúšikov a partnerov;
- **modernizácia Fanshopu** a jeho priame manažovanie zo strany SFZ;
- **rozvoj strategického projektu Fanúšik** z komerčnej oblasti (komplexný B2C model).

Táto komerčná stratégia bola vytvorená v roku 2020 a jej hlavným cieľom je vytvorenie takej výšky a štruktúry príjmov, ktorá **zabezpečí SFZ prirodzený a udržateľný rozvoj aj v zložitejších časoch** (napr. aktuálne koronakríza, aj preto silná orientácia na e-commerce aktivity).

Jej naplnenie si vyžaduje dokončenie vyššie uvedených aktivít v čase a budú sa postupne prejavovať v rozpočte na ďalšie roky. Konkrétne ciele vo finančnom vyjadrení budú stanovené najskôr pre rok 2021. V roku 2020 sa podarilo úplne zrealizovať bod 2.1, podpísali sa zmluvy s novými dodávateľmi a dosiahlo sa **zníženie nákladov vo výške cca 50 tisíc € ročne**. Začal sa podľa priorit realizovať vývoj a implementácia mobilnej aplikácie a modernizácia webu SFZ.

*„SFZ ako dielňa, kde tvoríme futbalové príbehy“*

