

**Miskolci Egyetem**

**Gazdaságtudományi Kar**

**Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola**

**Rakaczki Zoltán**

**Nagyszabású nemzetközi sportesemények menedzsment kihívásai, hatásai  
és sikeressége – A 2024-es Európai Egyetemi Játékok vizsgálata**

Doktori (PhD) értekezés



**Tudományos témavezető:**

**Veresné Prof. Dr. Somosi Mariann Éva**  
egyetemi tanár

**Tudományos társtémavezető:**

**Prof. Dr. Sterbenz Tamás**  
egyetemi tanár

**Doktori Iskola vezetője:**

**Prof. Dr. Tóth Géza**  
egyetemi tanár, az MTA doktora

## Tartalomjegyzék

Rövidítések jegyzéke.....	6
Ábrák jegyzéke.....	7
Táblázatok jegyzéke.....	8
1. Bevezetés.....	9
1.1. A kutatás témája és céljai .....	10
1.2. A kutatási téma aktualitása .....	11
1.3. A kutatás jelentősége .....	13
1.4. Kutatási probléma .....	14
1.5. Kutatási kérdések .....	15
2. A kutatás folyamata.....	16
2.1. Kutatásmódszertani megközelítés és indoklás .....	16
2.2. Sportesemények összehasonlító elemzése .....	18
2.3. Esettanulmány, mint kutatási stratégia .....	18
2.3.1. Kvalitatív adatgyűjtés.....	19
2.3.2. Kvantitatív adatgyűjtés.....	21
2.4. A kutatás korlátai.....	22
3. Szakirodalmi áttekintés .....	23
3.1. Fogalmi keretek és értelmezések.....	23
3.1.1. A sportrendezvény és sportesemény fogalma .....	23
3.1.2. Megasportesemény, megaprojekt, nagyrendezvény .....	23
3.1.3. A rendező és szervező fogalma .....	23
3.1.4. Projektmenedzsment és projektvezetés .....	24
3.2. A sportmenedzsment fogalma és területei.....	24
3.3. Sportesemények és rendezvények: definíciók és osztályozás .....	27
3.3.1. Rendezvények és események .....	27
3.3.2. Sportrendezvények és sportesemények .....	28
3.3.3. Megasportesemények sajátosságai .....	31
3.4. Több helyszínes sportesemények menedzsment kihívásai.....	31
3.5. A sportesemények hatása és azok vizsgálata.....	32
3.5.1. Alkalmazott módszerek.....	34
3.6. Projektmenedzsment .....	35
3.6.1. A projekt fogalma és tipologizálása .....	35
3.6.2. A projektmenedzsment fogalma és céljai.....	36

3.6.3.	Megaprojektek.....	38
3.6.4.	Projektvezetési képességek .....	39
3.6.5.	Projektcélok.....	40
3.6.6.	Projektciklus.....	41
3.6.7.	Projektkontroll és kockázatkezelés .....	41
3.6.8.	Projektszervezet .....	43
3.6.9.	A projekt érintettjei.....	44
3.6.10.	A projekt sikeressége.....	46
3.6.11.	Agilis projektmenedzsment.....	50
3.6.12.	A projektmenedzsment jövője.....	52
3.7.	Projektmenedzsment a sportban.....	52
3.8.	Reflexiók a feldolgozott szakirodalomra .....	56
4.	Előkészítő vizsgálatok a kutatási témában .....	57
4.1.	Az egyetemi sport szervezeti felépítése és versenyrendszere .....	57
4.1.1.	A hazai egyetemi sport .....	57
4.1.2.	A nemzetközi egyetemi sport szervezeti és versenyrendszere .....	57
4.1.2.1.	A Nemzetközi Egyetemi Sportszövetség (FISU).....	57
4.1.2.2.	Az Európai Egyetemi Sportszövetség (EUSA).....	58
4.1.3.	A hazai és nemzetközi egyetemi sportrendszer kapcsolata .....	58
4.2.	Az Európai Egyetemi Játékok bemutatása (2012-2024).....	61
4.2.1.	Részvételi trendek 2012-2024 között.....	62
4.2.2.	Összefüggések a rendezés méretei és erőforrásigényei között.....	64
4.2.3.	Szervezési sajátosságok.....	64
4.2.4.	Új tendenciák.....	65
4.2.5.	Magyar részvétel és eredményesség az Európai Egyetemi Játékokon.....	65
4.3.	A 2024-es Európai Egyetemi Játékok bemutatása .....	66
4.3.1.	Az esemény szervezésének folyamata .....	68
4.3.2.	Stakeholderek .....	71
4.4.	Az esemény szervezését jelentősen érintő változások .....	73
4.4.1.	Jogszabályi környezet és szervezési modell változása.....	73
4.4.2.	Házigazda egyetemek működési modelljének megváltozása.....	75
4.5.	A szervezési területek menedzsmentje Miskolc vonatkozásában .....	76
4.5.1.	Projektmenedzsment .....	77
4.5.2.	Szervezés és funkcionális területek menedzsmentje.....	78
4.5.2.1.	Versenylebonyolítás és menedzsment .....	78

4.5.2.2.	Helyszínmenedzsment.....	79
4.5.2.3.	Résztevői ellátás .....	80
4.5.2.4.	Logisztikai menedzsment.....	80
4.5.2.5.	Akkreditációs menedzsment .....	82
4.5.2.6.	Biztonsági és egészségügyi menedzsment .....	82
4.5.2.7.	Marketing és kommunikáció .....	83
4.5.2.8.	Önkéntesmenedzsment.....	85
4.5.2.9.	Ceremóniák menedzsmentje .....	86
4.5.2.10.	Kiegészítő programok menedzsmentje .....	86
4.5.3.	Pénzügyi menedzsment Miskolcon.....	87
4.6.	Benchmark események összehasonlító elemzése.....	89
4.6.1.	A 29. Nyári Universiade.....	90
4.6.2.	A 30. Nyári Universiade.....	92
4.6.3.	A 2022-es Európai Egyetemi Játékok .....	93
4.6.4.	A 2023-as Atlétikai Világbajnokság.....	94
4.6.5.	A 2024-es Európai Egyetemi Játékok .....	95
4.6.6.	Az összehasonlító elemzés megállapításai.....	96
5.	Kutatási eredmények.....	100
5.1.	Résztevői visszajelzések összehasonlító elemzése két kérdőív alapján.....	100
5.1.1.	Elégedettség és általános benyomások.....	101
5.1.2.	Kommunikáció és információáramlás.....	102
5.1.3.	Sportprogram és versenyek minősége.....	103
5.1.4.	Kísérő események, kulturális és közösségi programok.....	104
5.1.5.	Logisztikai szolgáltatások: szállás, étkezés, közlekedés .....	105
5.1.6.	Önkéntesek és személyzet.....	106
5.1.7.	Trendek, kulcsmegállapítások és ellentmondások .....	107
5.1.8.	A kvalitatív válaszok elemzése .....	108
5.1.9.	A résztvevői kérdőívek eredményeinek összegzése.....	108
5.2.	Projektet kezdeményező szervezetek elégedettségének elemzése .....	110
5.3.	Mélyinterjúk elemzése .....	112
5.3.1.	Adatforrás és kutatási kérdések.....	112
5.3.2.	Kódolási folyamat és kategóriák kialakítása .....	112
5.3.3.	Stratégiai célok és értékek.....	113
5.3.4.	Sikeresség és eredmények.....	114
5.3.5.	Résztevői élmény és szolgáltatások .....	115

5.3.6.	Szervezési kihívások .....	117
5.3.7.	Irányítási struktúra és modellváltás .....	118
5.3.8.	Hosszú távú hatások és tanulságok .....	120
5.4.	A 2024-es Európai Egyetemi Játékok hatásai és sikeressége .....	121
5.4.1.	A 2024-es Európai Egyetemi Játékok hatásai .....	121
5.4.1.1.	Sportszakmai hatások .....	122
5.4.1.2.	Sportpolitikai hatások .....	123
5.4.1.3.	Gazdasági hatások .....	123
5.4.1.4.	Technológiai hatások .....	124
5.4.1.5.	Társadalmi hatások .....	125
5.4.1.6.	Környezeti hatások .....	125
5.4.2.	A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sikeressége .....	126
5.4.2.1.	Görög hierarchikus modellje alapján .....	126
5.4.2.2.	Kerzner többdimenziós modellje alapján .....	127
6.	Következtetések és javaslatok .....	129
6.1.	Módszertani keretmodell eseménytípusú megaprojektek megvalósításához .....	129
6.2.	Sikerességi modell eseménytípusú megaprojektekhez .....	131
6.3.	A kutatás tézisei .....	134
6.4.	Az eredmények érvényességi korlátai .....	136
6.5.	Jövőbeni kutatási irányok .....	136
7.	Összegzés .....	138
8.	Summary .....	139
9.	Irodalomjegyzék .....	140
10.	Mellékletek .....	154
1.	sz. melléklet: A sportmenedzsment különböző megközelítéseinek áttekintése .....	154
2.	sz. melléklet: Módszertani megközelítések összehasonlító táblázata .....	155
3.	sz. melléklet: A projektciklus általános modellje .....	156
4.	sz. melléklet: A projektciklus egyes fázisai és kapcsolódó tevékenységek .....	157
5.	sz. melléklet: A hazai egyetemi sport bemutatása .....	158
6.	sz. melléklet: Magyarország eredményessége a Nyári Universiadékon .....	160
7.	sz. melléklet: EUG-t rendező országok földrajzi elhelyezkedése .....	161
8.	sz. melléklet: 2012-2024 közötti EUG-k összehasonlítása .....	162
9.	sz. melléklet: A 2024-es EUG miskolci projektmenedzsmentjének felépítése .....	163
10.	sz. melléklet: A 2024-es EUG miskolci helyszínei .....	164
11.	sz. melléklet: Benchmark események összehasonlítása .....	165

12.	sz. melléklet: A MEFS résztvevői kérdőívének eredményei.....	167
13.	sz. melléklet: Az EUSA résztvevői kérdőívének eredményei .....	176
14.	sz. melléklet: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sportprogramja.....	183
15.	sz. melléklet: Résztvevői kérdőívek kvalitatív válaszainak tematikus elemzése...	184
16.	sz. melléklet: A projektet kezdeményezők elégedettségi kérdőívének eredményei	187
17.	sz. melléklet: A Juhász Péterrel folytatott mélyinterjú leirata .....	193
18.	sz. melléklet: A Prof. Dr. Horváth Zitával folytatott mélyinterjú leirata.....	197
19.	sz. melléklet: A Prof. Dr. Bács Zoltánnal folytatott mélyinterjú leirata .....	200
20.	sz. melléklet: A mélyinterjúk kódolása a grounded theory alkalmazásával .....	202
Köszönetnyilvánítás .....		203

## Rövidítések jegyzéke

AITS – Nemzetközi Sporttudományi és Technológiai Akadémia  
BEAC – Budapesti Egyetemi Atlétikai Club  
COVID-19 – Koronavírus betegség  
CUSI – Olasz Egyetemi Sportszövetség  
DVTK – Diósgyőr-Vasgyár Testgyakorlók Köre  
EUG – Európai Egyetemi Játékok  
EUSA – Európai Egyetemi Sportszövetség  
FIFA – Nemzetközi Labdarúgó Szövetség  
FINA – Nemzetközi Úszószövetség (1908 és 2022 között használt)  
FISU – Nemzetközi Egyetemi Sportszövetség  
KEAC – Kolozsvári Egyetemi Atlétikai Club  
MEAFC – Miskolci Egyetemi Atlétikai és Futball Club  
MEFS – Magyar Egyetemi-Főiskolai Sportszövetség  
MFSE – Magyar Főiskolai Sportegyesületek Egyesülése (1930 és 1991 között használt)  
MFSSz – Magyar Főiskolai Sportszövetség (1907 és 1930 között használt)  
MOB – Magyar Olimpiai Bizottság  
MVK Zrt. – Miskolc Városi Közlekedési Zrt.  
NOB – Nemzetközi Olimpiai Bizottság  
NRÜ – Nemzeti Rendezvényszervezési Ügynökség  
NSÜ – Nemzeti Sportügynökség  
PMBOK® – Project Management Body of Knowledge  
PMMM – Projektmenedzsment érettségi modell

## Ábrák jegyzéke

1. ábra: A kutatás folyamata .....	17
2. ábra: Az események típusai .....	28
3. ábra: Sporttal kapcsolatos összejövetelek típusai.....	29
4. ábra: A sportrendezvények típusai.....	30
5. ábra: Az egyetemi sport versenyrendszere .....	59
6. ábra: A sport és egyetemi sport európai piramisa.....	60
7. ábra: Résztvevői létszám alakulása az Európai Egyetemi Játékokon .....	63
8. ábra: A sportágak számának alakulása az Európai Egyetemi Játékokon .....	63
9. ábra: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok projektciklusa .....	67
10. ábra: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok szervezési folyamata .....	71
11. ábra: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok stakeholderei .....	72
12. ábra Sportági versenyek alakulása az esemény időszakában Miskolcon .....	79
13. ábra: A résztvevők információszerzésének fő forrásai a 2024-es EUG-n.....	102
14. ábra: Módszertani keretmodell eseménytípusú megaprojektek megvalósításához.....	130

## Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A rendező és szervező közötti különbség .....	24
2. táblázat: Magyarországi nemzetközi sportesemények hatásrendszere.....	34
3. táblázat: A vezetési dimenziók a stratégia és a projektek közötti összefüggés tükrében .....	37
4. táblázat: A projektmenedzsment és az általános menedzsment főbb felelősségi területei ...	37
5. táblázat: Projektek sikerkritériumai .....	49
6. táblázat: Hagyományos és agilis projektmenedzsment összehasonlítása .....	51
7. táblázat: Magyar részvétel az Európai Egyetemi Játékokon .....	66
8. táblázat: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok fogalmi besorolása a szakirodalmi kritériumok alapján .....	68
9. táblázat: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sportágai .....	69
10. táblázat: A miskolci sportágak időbeosztása .....	78
11. táblázat: Összehasonlításba bevont sportesemények.....	90
12. táblázat: A Mann-Whitney U teszt eredményei.....	101
13. táblázat: A független mintás T-teszt eredményei.....	101
14. táblázat A Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem részvétele és eredményessége az Európai Egyetemi Játékokon.....	122
15. táblázat: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sikeressége.....	127
16. táblázat: Sikerességi modell eseménytípusú megaprojektekhez .....	134

## 1. Bevezetés

A nemzetközi sportesemények rendezése a sport területére vonatkozóan megfogalmazott állami stratégiai célok között szerepel (Stocker & Szabó, 2017). Ezek közül is kiemelkednek a multisport események, amelyek létszámukat és hatásukat tekintve jelentősek. Azonban, a bennük rejlő magas kockázat miatt, a hatások nem csak pozitívak, hanem negatívak is lehetnek. A hatások irányában és mértékében jelentős szerepe van az esemény menedzsmentjének. A mai napig vannak sikeres és kudarcot valló kiemelt multisport események, amely azt mutatja, hogy nincs megfelelő útmutató vagy modell egy ilyen típusú eseménnyel kapcsolatos kihívásokra, szervezeti keretekre és menedzsment tevékenységre. A különböző környezeti sajátosságok miatt nem is lehet valamennyi kiemelt sporteseményre ráhúzható receptet összeállítani, de bizonyos sikerkritériumok, eredményes menedzsment tevékenységek és vezetői magatartások azonosíthatóak.

Magyarország volt a házigazdája a 2024-es Európai Egyetemi Játékoknak. Az esemény több újdonságot is tartalmazott a korábbi hazai rendezésű nemzetközi sporteseményekhez képest: az eddigi legnagyobb létszámú nemzetközi multisporteseménynek minősült; a sport mellett a felsőoktatás területéhez is szorosan kapcsolódott; a résztvevők és a vendégjazzakák száma közel azonos mértékben oszlott meg két helyszín, Debrecen és Miskolc között. Mindezek számos kihívás elé állították a szervezőket, egyúttal izgalmas kutatási témát szolgáltatva az esemény menedzsmentje és a szervezési folyamatok tanulmányozására.

A disszertációban a 2024-es Európai Egyetemi Játékokat eseménytípusú megaprojektként értelmezem, mivel egyszeri, kiemelkedő méretű és komplexitású, időponthoz kötött eseményről van szó, amely jelentős hatásokkal bír. Az esemény teljes életciklusában részt vettem, vagyis a rendezési szándék megfogalmazásától kezdődően egészen az esemény lezárásáig. Ez azt jelenti, hogy teljes hozzáféréssel rendelkezem a projekttel kapcsolatos adatokhoz és dokumentumokhoz, valamint személyesen ismerem a projekt megvalósításában érintett szereplőket, akiktől lehetőségem van akár kérdőív, akár mélyinterjú formájában további, kutatáshoz szükséges információkat beszerezni. Mindez megfelelő alapot szolgáltat az esemény teljes körű és hiteles tudományos vizsgálatára.

A kutatás középpontjában a 2024-es Európai Egyetemi Játékokról készített esettanulmány áll. Ennek keretében, a vonatkozó szakirodalommal összhangban ismertetem az esemény sajátosságait és menedzsment területeit, úgy mint projektmenedzsment, szervezési és funkcionális területek (versenylebonyolítás és időmenedzsment, helyszínmenedzsment, résztvevői ellátás, logisztikai menedzsment, egészségügyi és biztonsági menedzsment, marketing és kommunikáció, önkéntes menedzsment, kiegészítő programok menedzsmentje) és pénzügyi menedzsment. A részben leíró, részben empirikus kutatásban vizsgálom az esemény hatásait és sikerességét vezetéselméleti és sporttudományi megközelítések mentén.

A projekt összesen 7 évet (2017-2024) ölelt fel, amely kellően hosszú idő ahhoz, hogy a megvalósulást alapjaiban érintő változások következzenek be, mint például jogszabályi környezet vagy projekttulajdonosok hozzáállásának megváltozása. A vizsgált projektet érintő két legjelentősebb változás a hazai rendezésű kiemelt rendezvényekre vonatkozó szervezési modell átalakulása, valamint a társrendező Debreceni Egyetem és Miskolci Egyetem alapítványi fenntartású intézménnyé válása (modellváltása) volt, de a projektben érintett szervezetek többségénél vezetőváltás is történt. Ezen változások okozta kihívásokra és azok kezelésére, valamint a projektekre tett hatásokra külön kitérek a kutatásomban.

A hazai szakirodalomban eddig hiányzott a felsőoktatási dimenzióval bíró, nagyléptékű sportesemények tapasztalati feldolgozása, de a nemzetközi szakirodalomban is mindössze eseti hatástanulmányok állnak rendelkezésre. Ez a hiány indokolja a 2024-es Európai Egyetemi Játékok részletes vizsgálatát. Kutatásom ugyanakkor túlmutat az egyedi eseten: célom, hogy a vizsgálat alapján az eseménytípusú megaprojektekre általánosítható elméleti ajánlásokat is megfogalmazzak. Ezáltal a disszertáció egyszerre járul hozzá a szakirodalmi hiány pótlásához, valamint a projektmenedzsment és a sportmenedzsment elméletének bővítéséhez.

### 1.1. A kutatás témája és céljai

A kutatásom során egy kiemelt hazai rendezésű nemzetközi sportesemény, a 2024-es Európai Egyetemi Játékok menedzsmentjét, hatásait és sikerességét vizsgálom. Az eseményt a következő tulajdonságok különböztetik meg a Magyarországon korábban megvalósult nemzetközi sporteseményektől:

- a. Korábban nem volt ekkora létszámú nemzetközi sportesemény Magyarországon. A résztvevői létszám (4 513 fő) kiegészült mintegy 800 fő önkéntessel, továbbá a játékvezetők, hazai és nemzetközi sportszövetségi delegáltak és munkatársak, egyéb sportszakmai közreműködők létszáma elérte az 1 000 főt.
- b. Az esemény két területhez kapcsolódott tartalmában és szervezésileg is, a sporthoz és a felsőoktatáshoz.
- c. Sportesemények és egyéb nagyrendezvények esetében gyakori, hogy egy-egy versenyszám vagy programelem egy másik helyszínen kerül megrendezésre, de ebben az esetben a résztvevői létszám és a vendégéjszakák száma közel azonos mértékben oszlott meg az egymástól 100 km-re található Debrecen és Miskolc között.
- d. A sportesemények hagyományos szereplői kiegészültek az egyetemi sport szereplőivel, vagyis a projektben érintettek száma magas volt, akiknek az érdekeit különböző értékek mentén össze kellett hangolni.

Dancsecz (2008) a nemzetközi sporteseményeket projektekként értelmezi, sikerkritériumként meghatározva a projektcélok teljesítését és a projektérintettek elégedettségét. Egyetértve ezzel a megközelítéssel, az Európai Egyetemi Játékokat egy komplex projektnek tekintem és a vizsgálati szempontok jelentős részét a projektmenedzsment szakirodalmából merítem. A kiemelt nemzetközi sportesemények mérete, összetettsége, időbeli elhúzódása számos kihívás elé állítja a szervezőbizottságot, vagyis a projektmenedzsmentet. Ahogyan kutatásom során rámutatok, már a megfelelő projektszervezet létrehozása, annak működési kereteinek a meghatározása is számos kérdést felvető feladat.

Ugyanakkor, tekintettel arra, hogy a vizsgált projekt a sportszektorban valósult meg és tárgya egy sportesemény, nem lehet figyelmen kívül hagyni a sportmenedzsment elméleti ismereteit sem. A sportmenedzsment a vezetés- és szervezélméletet, illetve a sporttudományokat ötvöző tudományág, ebből következőleg egy sportesemény szervezésének koordinálása eleve speciális tudást, mindkét tudományterület ismeretét megköveteli.

A kutatás során esettanulmány segítségével vizsgálom a projekt megvalósulását a szervezési folyamatokra és menedzsment területekre fókuszálva azzal a céllal, hogy a gyakorlatban, azaz későbbi kiemelt nemzetközi sportesemények, vagy akár más területen megvalósuló eseménytípusú megaprojektek során alkalmazható megállapításokat és javaslatokat tegyek.

A szervezők az eseményt követően elkészítették a különböző szakmai beszámolókat és pénzügyi elszámolásokat, azonban nem történt az esemény hatásaira kiterjedő elemzés, amelynek elvégzését szintén kutatási célként tűztem ki.

Az esemény záró ceremóniáján az Európai Egyetemi Sportszövetség (EUSA) elnöke az eddigi legjobb rendezésről beszélt (korábban öt alkalommal rendeztek Európai Egyetemi Játékokat). A kijelentés hitelességét nem vitatva, feltételezhető, hogy azt az esemény záró hangulata is befolyásolta. A projektet kezdeményező Magyar Egyetemi – Főiskolai Sportszövetség (MEFS), a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem is egyaránt sikeres rendezésről számolt be. A kutatás harmadik célja, hogy ezt tudományos szempontból is megvizsgáljam, a megfelelő elméleti módszerek segítségével megállapítsam, hogy valóban sikeres volt-e az esemény, illetve milyen értelemben és milyen mértékben tekinthető sikeresnek az esemény.

Végezetül szeretnék a kutatás keretében feldolgozott szakirodalom, primer és szekunder adatok, és a kutatás során tett megállapítások alapján olyan módszertani ajánlást tenni, amely általánosan használható az eseménytípusú megaprojektet esetében.

## 1.2. A kutatási téma aktualitása

Magyarországon a sport 2010 óta nemzetstratégiai ágazat (Sárközy, 2017). Az állami sportirányítás hármass célrendszerrel tart szem előtt: minden gyermek sportoljon, Magyarország minél több sporteseménynek adjon otthont és olyan sportlétesítmények épüljenek, amelyek kiszolgálják az első két célt (Stocker & Szabó, 2017). Főszabályként a világbajnokság, világbajnokság és Európa-bajnokság szintű sporteseményekkel kapcsolatos döntések a Sportért Felelős Államtitkárság hatáskörébe tartoznak, azonban a kiemelt jelentőségű sportesemények – ilyen a Nyári Európai Ifjúsági Olimpia Fesztivál, Vizes Világbajnokság, Maccabi Európa Játékok, Atlétikai Világbajnokság, Sakk Olimpia vagy éppen az Európai Egyetemi Játékok, példákat hozva az elmúlt évek hazai rendezéseiből – kormányzati döntést igényelnek.

Magyarország tehát rendszeresen házigazdája különböző nemzetközi sporteseményeknek, amelyek a szervezés színvonalát, az érdeklődés mértékét és a résztvevők, valamint a nemzetközi sportszövetségek visszajelzéseit tekintve az esetek nagy részében sikeresek. Azonban van rá példa, hogy az esemény költségvetését állami többlétszámú támogatással (eredeti támogatási döntés módosítása a támogatási összeg növelésével vagy kiegészítő támogatás biztosítása egy új határozat keretében) kell korrigálni, a veszteséggel zárt szervező bizottságot vagy sportszövetséget konszolidálni szükséges, vagy éppen a kapcsolódó infrastruktúra fejlesztések fenntarthatósága ütközik nehézségekbe. A médiában megjelent számos hír alapján példaként említhető a 2017-es FINA Vizes Világbajnokság – ahol a Kormányzatnak jelentősen meg kellett emelni az állami támogatás összegét –, a Magyar Ökölvívó Szövetség 2018-ban, valamint a Magyar Tenisz Szövetség 2020-ban. Ezen média hírek valóságtartalmát erősíti, hogy hivatalos cáfolat nem érkezett, az érintett szövetségek soron kívüli állami támogatásban részesültek, és mindkettőben rövid időn belül tisztújításra került sor.

A nemzetközi gyakorlatban is vannak negatív példák, amelyeket minden rendező szeretne elkerülni. A legismertebbek a sport legnagyobb ünnepéhez, az olimpiához kapcsolódnak. Az 1976-os Nyári Olimpiai Játékok tényleges költségvetése olyan mértékben haladta meg az előzetesen tervezettet, hogy a házigazda Montréal 30 évre eladósodott. Az Athénban rendezett 2004-es Nyári Olimpiai Játékok pedig – bár sportszakmai és szervezési szempontból sikeres volt – az örökséget tekintve egyáltalán nem volt átgondolt, a megépült létesítményeket nem tudták az eseményt követően hasznosítani (Scandizzo & Pierleoni, 2018).

Annak ellenére, hogy a kiemelt nemzetközi sportesemények jelentős hatással bírnak, megrendezésük a szakértőket és a társadalmat egyaránt megosztja. A gazdasági hatás egy része csak az esemény után, időben (és gyakran térben is) elhúzódva jelentkezik, a társadalmi hatás pedig nehezen mérhető. Ugyanakkor hosszasan lehetne sorolni azokat a nemzetközi sporteseményeket, amelyek egy település vagy régió fejlődéséhez jelentősen hozzájárultak, vagy egyéb kimutatható társadalmi hasznot realizáltak. Tehát a lehetőség adott, lehet jól csinálni, ezért is érdemes kutatni ennek a módját.

A nagyszabású multisport események megrendezése iránt – azok megnövekedett mérete, infrastrukturális igényei és kockázatai miatt – a XXI. század elejére csökkent az érdeklődés, a pályázó városok és országok száma. Természetesen ez a tendencia is az olimpiát illetően volt a leglátványosabb, több város kényszerült visszavonni pályázatát a kialakult társadalmi ellenállás miatt. A Nemzetközi Olimpiai Bizottságnak (NOB) lépnie kellett: 2014-ben Olympic Agenda 2020 néven reformcsomagot adott ki, majd 2023-ban az Agenda 2020 + 5 ajánlást, új alapokra helyezve az olimpia rendezését. A fő alapelv és jelszó a fenntarthatóság lett. A meghatározott irányelvek célja, hogy csökkentsék a költségeket és rugalmasabbá tegyék az irányítást. Ezzel összhangban a NOB preferálja az olyan pályázatokat, amelyek meglévő létesítmények kihasználásában vagy ideglenes és moduláris létesítményekben gondolkodnak, továbbá lehetővé teszik a több helyszínen történő megvalósítást. Valamint a pályázati szakaszban megjelent egy tárgyalási folyamat a NOB és a kandidáló rendezők között. Ezeket az irányelveket valamilyen formában a többi nemzetközi multisport esemény meghirdetői (jogtulajdonosai) is elkezdték átvenni, a fenntarthatósági személetet elvárva az események rendezőitől és menedzsmentjétől.

Néhány évvel ezelőtt a COVID-19 vilájárvány még nagyobb mértékben változtatta meg a sportesemények szervezését. A pandémia időszakában számos eseményt töröltek, halasztottak el vagy rendeztek meg zártkapuk mögött és egyéb szigorú járványügyi intézkedések mellett. A 2020-as tokiói olimpiát végül 2021-ben, a 2021-es Chengdui Nyári Egyetemi Világjátékokat pedig először 2022-re halasztották, majd 2023-ban rendezték meg (fisunet, 2023). A 2022-es Lodzi Európai Egyetemi Játékok előtti időszakban Lengyelországban és Európa más országaiban olyan sokszor változtak a járványügyi szabályok – egymástól gyakran eltérő módon –, hogy még az esemény előtt egy hónappal is bizonytalanság övezte a résztvevőkre vonatkozó előírásokat. El lehet képzelni, hogy a bizonytalanság, a naponta változó körülmények milyen felkészültséget, gyors és rugalmas intézkedéseket tettek szükségessé az események menedzsmentjétől. A pandémia szerencsére már a múlté, azonban a sportesemények rendezésének követelményei maradandóan megváltoztak, új szemléletet és megoldásokat megkívánva azok szervezőitől.

A vizsgált esemény megvalósításban két felsőoktatási intézmény is kulcsszereplő, ezért fontos körülmény a magyar felsőoktatás átalakulása. A Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem 2021-ben egyaránt kikerültek a közvetlen állami fenntartású intézmények köréből, az alapítói és fenntartói jogok egy kifejezetten erre a célra létrehozott vagyonkezelő alapítványhoz kerültek át. Ez alkalmat is ad egy kutatási kitekintésre: megvizsgálom, hogy a modellváltás milyen hatással volt az Európai Egyetemi Játékok megrendezésére.

Az 1571/2022. (XI. 28.) számú kormányhatározat a kiemelt sportesemények, valamint a kiemelt állami rendezvények előkészítését és lebonyolítását 2023. január 1-től kezdődően a Nemzeti Rendezvényszervezési Ügynökség Nonprofit Zrt. (tulajdonosi joggyakorló a Miniszterelnöki Kabinetiroda alá tartozó Nemzeti Kommunikációs Hivatal) hatáskörébe rendelte. Ez új helyzetet teremtett az Európai Egyetemi Játékok megrendezése kapcsán is.

Emiatt fontosnak tartom, hogy röviden bemutassam a hazai rendezésű nemzetközi sportesemények régi és új szervezési modelljét.

### 1.3. A kutatás jelentősége

A hazai rendezésű nemzetközi sportesemények mellett, hogy hazai közönség előtt történő versenyzést biztosítanak a magyar sportolóknak, kiemelt figyelmet irányítanak a rendszeres sportolásra és az egészséges életmódra. Jellemzően kapcsolódnak hozzájuk kísérő versenyek, szabadidős és szemléletformáló kiegészítő programok. Általában olyan infrastruktúra- és szolgáltatásfejlesztéssel járnak, amelyet később a helyi sportegyesületek és lakosok is használni tudnak. Jelentős szerepet töltenek be a nemzetközi együttműködésekben, továbbá alkalmasak az ország és a rendező város imázsának növelésére.

A nemzetközi sportesemények alkalmasak egy olyan területen inspirálni és fejlesztésekhez hozzájárulni, amely az egyén és a társadalom szintjén is képes pozitív hatásokra. A sportolás az egyén szintjén hozzájárul a fizikai és mentális egészséghez, javítja a közérzetet, terhelhetőséget és az egészségi állapotot. Az egyének szintjén jelentkező hatások összeadódnak és olyan társadalmi szintű hatásokhoz vezetnek, mint például csökkenő egészségügyi kiadások vagy javuló munkaerőpiaci helyzet. A sportolás számos magatartásminta alakulását befolyásolja, fegyelem, szabálykövetés, vagy éppen erősíti az identitás tudatot, összetartozás érzését, amelyek hatásai szintén megjelennek társadalmi szinten (Vörös, 2018).

Az utóbbi években előtérbe került az egészségtudatos életmód. A sportturizmus a turisztika jelentős területévé vált. De az is elmondható, hogy a lakóhellyel vagy munkahellyel kapcsolatos döntések meghozatalánál egyre több esetben válnak szemponttá a szabadidő eltöltésével kapcsolatos lehetőségek, így a sportolási lehetőségek.

A fenti összefüggésekből az következik, hogy ha a magyar lakosok fizikai aktivitását sikerül növelni, azzal a társadalom és a gazdaság is fejlődik. A nemzetközi sportesemények rendezése pedig közvetetten hozzá tud járulni a lakosok fizikai aktivitásának növekedéséhez.

Magyarország a jövőben is számos nemzetközi sporteseménynek fog otthont adni, amelyek közül vannak olyanok, amelyek rendezési jogát már elnyerte. A Nyári Olimpiai Játékok rendezési szándéka nem csak a Magyar Olimpiai Bizottságnál (MOB) van napirenden, hanem a kormányzati kommunikációban is jelen van, de említhetnénk a köznyelvben egyetemisták olimpiájának tekintett Nyári Egyetemi Világjátékokat (korábbi elnevezés szerint Universiade), amely rendezésének megpályázása érdekében a Magyar Egyetemi – Főiskolai Sportszövetség évek óta dolgozik a kormányzat és a magyar sporttársadalom támogatásáért.

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok vizsgálata során, az összefüggések jobb megértése érdekében bemutatom az egyetemi spotot is, amely a fiatal felnőttek számára az utolsó olyan lehetőség, ahol szervezett keretek között tudnak sportolni. Jelentősége abban áll, hogy a felsőoktatásból kikerülő fiatalok később döntéshozókként, és véleményformálókként jelentősen befolyásolják a társadalom szemléletmódját. Ez azt jelenti, hogy esetükben a sporthoz és egészséges életmódhoz való megfelelő hozzáállás kialakításával multiplikatív hatást lehet gyakorolni a társadalomra. Másfelől a hazai és nemzetközi viszonylatban egyaránt kijelenthető, hogy valamennyi meghatározó egyetem számára fontos a sikeres sportélet. Ahhoz, hogy egy felsőoktatási intézmény magas színvonalú legyen, minőségi intézményi sportélettel kell rendelkezzen. A Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem számára egyaránt stratégia cél a példaértékű intézményi sportélet kialakítására törekvés, amely nem csak az intézmény jelenlegi

és egykori polgárai számára biztosít fontos szolgáltatást, hanem a továbbtanulás előtt álló középiskolás diákok számára is vonzó tud lenni. A két intézmény elmúlt időszakra vonatkozó stratégiájának egyik központi eleme volt a 2024-es Európai Egyetemi Játékok sikeres megrendezése, amelyhez kapcsolódóan számos fejlesztést valósítottak meg.

#### 1.4. Kutatási probléma

Magyarországon a nemzetközi sportesemények megrendezését jellemzően az adott sportág szakszövetsége kezdeményezi, és az esemény mérete vagy jellege szerint különböző mértékben vesznek részt benne a helyi önkormányzatok, az állam, valamint az adott sportág meghatározó helyi sportszervezetei. Bizonyos esetekben az állam jogszabályi vagy stratégiai megfontolásból automatikusan szereplővé válik. Gyakori, hogy ezek közül egy vagy több szereplő az esemény megrendezésére gazdasági társaságot, azaz projektcéget hoz létre. Felsőoktatási intézmények az egyetemi sport versenyrendszerébe tartozó események szervezésében vesznek részt, amelyek közül kiemelt nemzetközi sporteseménynek eddig csupán az 1965-ös Nyári Universiade és a 2024-es Európai Egyetemi Játékok tekinthető. A sportesemények gazdasági-társadalmi hatásait vizsgáló számos kutatás ellenére tehát az kevésbé ismert, hogy milyen hatásokat vált ki egy olyan kiemelt nemzetközi sportesemény, amelynek egy vagy több felsőoktatási intézmény a főszervezője. A kutatási probléma relevanciáját tovább erősíti, hogy az Európai Egyetemi Játékok szervezése egy átalakuló felsőoktatási intézményi működési és finanszírozási környezetben, valamint a kiemelt sportesemények rendezését érintő változó jogszabályi környezetben valósult meg.

Az esemény rendezési szándékának a megfogalmazástól a lezárásáig, vagyis 2017-2024 között a MEFS elnökségi tagjaként és a Miskolci Egyetem által a megvalósításba közreműködőként bevont Miskolci Egyetemi Atlétikai és Futball Club (ME AFC) elnökeként vettem részt a szervezési folyamatokban, továbbá a szervezés közben, 2021-ben beavasztottak az eseményt meghirdető, jogtulajdonos EUSA Végrehajtó Bizottságába. A többszörös érintettség miatt fennáll a veszélye annak, hogy az adatok torzulnak, a kutatásba szubjektív elemek, saját vélemények kerülnek. Ennek kiküszöbölése érdekében a kutatás során végig megkülönböztetett figyelmet fordítok arra, hogy a résztvevői megfigyeléssel szerzett adatokkal szemben érvényesüljön az objektivitás, az érvényesség és a megbízhatóság kritériuma.

A projektmenedzsment szakirodalma rendkívül terjedelmes és folyamatosan fejlődő. Mellette nem lehet figyelmen kívül hagyni a sporttudományi kapcsolódásokat sem. Emiatt kihívás a kutatás szempontjából releváns elméleti ismeretek azonosítása és rendszerezése.

Az esemény szervezése során több tízezer oldalnyi dokumentum keletkezett, mint például szervezési követelmények, pályázati dokumentum, megvalósítási tanulmány (*Master Plan*), előrehaladási jelentések és beszámolók, különböző vezetői és szervezői egyeztetések jegyzőkönyvei, elektronikus levelezések. Ezek feldolgozása és a kutatást segítő információk kiválasztása körültekintést igényel.

A kutatás teljessége érdekében elengedhetetlen, hogy a vizsgált eseményt más kiemelt nemzetközi sporteseményekhez képest el tudjuk helyezni, vagyis bizonyos szempontok mentén összehasonlítást végezzünk. Azonban a kutatás szempontjából releváns és érdekes benchmark eseményekkel kapcsolatos adatok nyilvánosan csak részben vagy korlátozottan érhetők el.

Az esemény hatásainak és sikerességének az elemzése elsődlegesen kvalitatív módon történik, amely óhatatlanul magában rejti a szubjektív veszélyét. A probléma kezelésére, pontosabban a szubjektív csökkentése érdekében kérdőíves felmérésekre is támaszkodom.

### 1.5. Kutatási kérdések

Összesen négy kutatási kérdést fogalmaztam meg, amelyekre a kutatásom során választ kívánok adni:

1. *Milyen hatásai voltak a 2024-es Európai Egyetemi Játékoknak az érintettek körére?*

A kérdés megválaszolásához először az esemény stakeholdereit azonosítom. A hatások tekintetében pedig sportszakmai, sportpolitikai, gazdasági, társadalmi, technológia és környezeti hatásokat vizsgállok.

2. *Sikeresnek tekinthető-e a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezése?*

A kutatási kérdés megválaszolásához először a projektsiker értelmezésére van szükség, amelyet két – egy hazai és egy nemzetközi szakirodalomban elfogadott – modell szerint teszek meg. A projektsiker mibenlétének tisztázását követően, az esettanulmányból levezetve vizsgálom a sikerességet.

3. *Hogyan befolyásolta az egyetemi modellváltás a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megszervezését?*

A Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem 2021-ben kikerült a közvetlen állami fenntartású intézmények köréből, az alapítói és fenntartói jogok egy kifejezetten erre a célra létrehozott vagyonkezelő alapítványhoz kerültek át. Vizsgálom, hogy a magánegyetemmé válás milyen módon befolyásolta, segítette-e vagy hátráltatta a szervezést.

4. *Van-e olyan tanulsága a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezésének, amely bővíteni tudja a projektmenedzsment elméletét, különösen az eseménytípusú megaprojektek sikerességének értelmezésében? (4.a) Összeállítható-e a kutatás alapján egy modellszerű módszertani keret, amely támogathatja az eseménytípusú megaprojektek eredményes megvalósítását? (4.b)*

Az esettanulmány alapú kutatás egyik fontos célja az, hogy a vizsgált esetből lehessen tanulni és olyan összefüggéseket feltárni, amelyek hasznosak lehetnek a hasonlóan komplex nemzetközi sportesemények megszervezésénél vagy akár egyéb eseménytípusú megaprojektjeinek megvalósításánál. Olyan modellszerű ajánlást szeretnék tenni, amely segítséget nyújthat más megaprojektben részt vevő szervezetek számára és felhívja a figyelmet a projekt összetettségéből származó kihívások komplex kezelésére.

## 2. A kutatás folyamata

A kutatásom az egyik alkalmazott humántudomány, a vezetélmélet szakterületét, a projektmenedzsmentet érinti. Mivel a vizsgált jelenség egy sportesemény, a kutatás egyúttal a sportmenedzsmenthez is kapcsolódik, amely egyrészt szintén tekinthető a vezetélmélet egyik alkalmazott területének (hiszen a sport szervezetésével, működtetésével, sportegyesületek és sportlétesítmények vezetésével foglalkozik), másrészt olyan tudományágnak, amely a sporttudományokat más diszciplínákkal ötvözi.

A kutatásomat a szakirodalom feldolgozásával kezdem és az előzőekkel összhangban mindkét szakterület elméletével foglalkozom. A projektmenedzsment szakirodalma rendkívül terjedelmes, ezért a hazai és a külföldi szakirodalomból egyaránt kiválasztottam kiemelkedő és elismert kutatókat – elsődlegesen az ő munkásságukra építem kutatásom projektmenedzsmentre vonatkozó szakirodalmi háttérét, de természetesen más szerzők műveiből is veszek át releváns gondolatokat és megállapításokat. A projektmenedzsment szakirodalmában Görög Mihály munkáit tekintem mérvadónak, mert átfogóan foglalkozik a területtel és az évek előrehaladtával folyamatosan bővítette és fejlesztette megállapításait, könyveinek frissített kiadásai lekövezték a terület változásait és fejlődését. A nemzetközi szakirodalomból elsősorban Harold Kerzner, valamint David I. Cleland és Lewis R. Ireland kutatásait használtam fel. További fontos referenciát jelent a Project Management Institute által kiadott PMBOK® Guide, amely az egyik legismertebb nemzetközi szakmai sztenderd. A sportmenedzsment szakirodalmát a sporttudomány területén végzett kutatásokból dolgozom fel. Fontosnak tartok két további területre egy-egy rövid kitérőt tenni, egyrészt a hatásvizsgálatokra, másrészt az egyetemi sport felépítésére, működésére és versenyrendszerre.

A vizsgált esemény elhelyezése érdekében a kutatást egy összehasonlító elemzéssel folytatom, ahol a 2024-es Európai Egyetemi Játékokat meghatározott szempontok mentén összehasonlítom a kiválasztott benchmark eseményekkel.

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok bemutatását és vizsgálatát egy négy részre osztható esettanulmány segítségével végzem el. Az első részben bemutatom az eseményt és főbb jellemzőit, valamint Masterman (2009) modelljét követve kronologikus sorrendben ismertetem az esemény szervezési folyamatát. A második részben az esemény menedzsmentjének különböző részterületeit vizsgálom, azaz a projektmenedzsmentet, a pénzügyi menedzsmentet, valamint az egyes szervezési és funkcionális területek menedzsmentjét. Ebben a részben térek ki az esemény menedzsmentjét kihívás elé állító két fontos körülményre, a jogszabályi környezet megváltozására és a hazai felsőoktatás átalakulására. Az esettanulmány harmadik részében a 2024-es Európai Egyetemi Játékok hatásait, negyedik részében pedig a sikerességét vizsgálom.

Az esettanulmányt követően, a feltárt összefüggése alapján, egy módszertani keretre teszek javaslatot. A disszertáció utolsó részében összegzem a kutatás eredményeit a kutatási kérdések megválaszolásával.

### 2.1. Kutatásmódszertani megközelítés és indoklás

A nemzetközi sportesemények menedzsmentjével kapcsolatos kihívások vizsgálatára olyan komplex kutatási módszertant szükséges alkalmazni, amely képes feltárni a vizsgált téma többértű összefüggéseit. A tudományok kialakulásakor úgy tartották, hogy a tudós olyan személy, aki mindennapi és filozófiai problémákra való érzékenységgel építi fel a tudását. Ez a

gondolat is érzékelteti, hogy az egyes kutatások esetében fontos tisztában lenni annak filozófiájával. Ahogy jellemzően a társadalomtudományok területén készült művek, kutatásom a társadalmi rendszer kontextusában értelmezhető, vagyis filozófiai szempontból konstruktivista, amely a valóságot társadalmi terméként értelmezi (L. Gulyás és mtsai., 2013). Ez a megközelítés különösen alkalmas a projektmenedzsment és a sportmenedzsment területén, ahol a különböző elméletek és gyakorlatok gyakran különböző társadalmi és szervezeti kontextusokban eltérő eredményeket hoznak.

Babbie (2003) szerint a kutatási folyamat egymásra épülő lépések sorozata: a kutatási probléma meghatározása, konceptualizáció, operacionalizáció, megfelelő kutatási módszer kiválasztása, mintavételi eljárás meghatározása, terepmunka lefolytatása, adatelemzés, végül pedig a kutatási jelentés elkészítése. Én is ezt a logikai ívet követve építem fel a kutatásomat, amelyet az 1. sz. ábrán illusztrálok.



1. ábra: A kutatás folyamata  
*Forrás: saját szerkesztés*

Kutatásom elsődlegesen kvalitatív megközelítésű, de számszerűsíthető adatokat is tartalmaz. A kutatás gerincét képező esettanulmány részeként, a kvalitatív módszerek mellett (dokumentumelemzés, strukturált mélyinterjú), kvantitatív módszert is használok (kérdőíves felmérés).

Az esemény teljes életciklusában részt vettem, így első kézből származó információim vannak az esemény részleteiről, szervezési folyamatokról, kihívásokról és eredményekről. Ebből

adódóan a kutatásom elsősorban primer adatokra épül. Szekunder adatokhoz dokumentumok elemzésével, valamint kérdőíves felmérések és interjúk készítése révén jutok.

## 2.2. Sportesemények összehasonlító elemzése

Az esettanulmány kidolgozását megelőzően, szekunder kutatásként elvégeztem egy összehasonlító elemzést, amelynek módszertani jelentőségét Daróczy (2011) is hangsúlyozza, aki szerint a hasonló projektek összehasonlítása értékes tanulságokkal szolgálhat a projektsiker tényezőinek azonosításában. Benchmark eseménynek négy másik kiemelt nemzetközi sporteseményt – azaz megasporteseményt, a sporttudomány szóhasználatával élve – választottam:

- 2023-as Atlétikai Világbajnokság (Budapest);
- 2022-es Európai Egyetemi Játékok (Lodz);
- 2019-es Nyári Egyetemi Világjátékok (Nápoly);
- 2017-es Nyári Universiade (Tajpej).

A 2024-es Európai Egyetemi Játékokat olyan eseményekkel kívánom összehasonlítani, amelyek hasonló léptékűek, szervezésük szintén több évet ölelt fel, multisport események és elsősorban egyetemisták alkotják a célcsoportjukat. Utóbbi két jellemző alól kivételt képez a Budapesti Atlétikai Világbajnokság, amely egysportágas esemény volt és nem egyetemisták jelentették a résztvevők körét, de azért került be mégis a benchmark események közé, mivel az Európai Egyetemi Játékokat megelőző évben ez volt a legnagyobb jelentőségű és hatású hazai rendezésű sportesemény. Az Európai Egyetemi Játékokat két évente rendezik meg, Debrecen és Miskolc előtt az esemény Lodzban volt. A Nyári Egyetemi Világjátékok a nemzetközi egyetemi sport csúcsrendezvénye, amelyre szintén két évente kerül sor. 2023-ban Chengduban volt, amelyet eredetileg 2021-ben rendeztek volna meg, de a COVID-19 miatt először 2022-re, majd 2023-ra halasztották. 2023-ban is erős kompromisszumokkal, szigorú járványügyi korlátozások mellett valósult meg, így a szervezők nem is készítettek mélyebb értékeléseket, hatásvizsgálatokat. A 2019-es Nyári Universiade (ekkor még így hívták a Nyári Egyetemi Világjátékokat) esetében is fontos körülmény, hogy eredetileg Brazília város lett volna a házigazda, de 2015-ös visszalépése után Nápoly vállalta a rendezést, vagyis a szervezőknek kevesebb idő állt rendelkezésükre az előkészületekre. Emiatt az elemzésbe bevontam a 2017-es, tajpeji Nyári Universiadet is.

## 2.3. Esettanulmány, mint kutatási stratégia

Az esettanulmány egy adott jelenséget, problémát vagy eseményt vizsgál egy konkrét kontextusban, általában mélyreható és részletes módon. Gyakran alkalmazzák interdiszciplináris területeken. Lehet kutatási stratégia és módszer is. Kutatásom esetében előbbiről van szó, mert egy adott esetre, a 2024-es Európai Egyetemi Játékokra fókuszálva építem fel a kutatás egészét, nem pedig más kutatási stratégiák részeként alkalmazom.

Yin (2009) meghatározása szerint az esettanulmány egy empirikus vizsgálat, amely a jelenkori jelenséget valós környezetében vizsgálja, különösen olyan esetekben, amikor a jelenség és a kontextus közötti határok nem egyértelműek. Ez a megközelítés jól illeszkedik a nemzetközi multisport események vizsgálatához, ahol a menedzsment tevékenységek erősen kontextusfüggőek.

Hortobágyi (1991) szerint is a sokféle módon alakuló és változó projekteket leginkább a komplex megközelítést jelentő esettanulmánnyal lehet követni. Az esettanulmány alapú

kutatások abban különböznek más kutatásoktól, hogy ekkor a kutatók az esetet egységes egészként tanulmányozzák, a bizonyíték sokféle forrását alkalmazzák és változatos kutatási módszerekkel gyűjtenek információkat (Denzin & Lincoln, 1996). A kutatásban az esettanulmány által feldolgozott adatokhoz résztvevői megfigyeléssel, dokumentumelemzéssel, kérdőíves felméréssel és interjúk segítségével jutok hozzá.

Az esettanulmány nemcsak empirikus leírásra alkalmas, hanem elméletépítésre is. Yin (2009) hangsúlyozza, hogy a jól megtervezett esettanulmány eredményei akár a már meglévő elméletek kiterjesztését vagy új elméleti modellek kialakítását is szolgálhatják. Stake (2010) az esettanulmány használatát kapcsán az adott esetből való tanulás lehetőségét emeli ki. Egyúttal felhívja a figyelmet arra, hogy az esettanulmány nemcsak az események megfigyeléséről szól, hanem azoknak a különféle szemszögekből történő értelmezéséről is. Azonban az adatok elemzése szükségessé tesz értelmezést, reflexiót, képzelőerőt és tapasztalatot (Anderson, 1998). Körültekintően kell eljárni a tekintetben, hogy mi kerüljön be és mi ne az esettanulmányba, és hogyan történjen az eredmények bemutatása.

A szakirodalomban többféle tipológia ismert. Yin (2009) feltáró (*exploratory*), leíró (*descriptive*) és értelmező (*explanatory*) esettanulmányokat különböztet meg. A feltáró típus célja az adott jelenség előzetes megértése, kutatási kérdések és hipotézisek generálása. A leíró esettanulmány célja a jelenség példákkal alátámasztott bemutatása, illusztrációja. Az értelmező típus ezzel szemben elsősorban meglévő elméletek ellenőrzésére vagy új elméleti megállapítások megfogalmazására irányul. Stake (1995) csoportosítása szerint három esettípus létezik: a belső (*intrinsic*) esettanulmány az, amikor az adott eset önmagában érdekes, nem elsősorban általánosítási célból tanulmányozzuk; az eszközjellegű (*instrumental*) esetnél ezzel szemben az adott eset elemzése révén egy szélesebb jelenség megértéséhez jutunk; a kollektív (*collective*) esettanulmány pedig több kapcsolódó eset együttes vizsgálatát jelenti, melynek során általánosabb következtetéseket próbálunk levonni.

Kutatásomban a 2024-es Európai Egyetemi Játékokat mint komplex projekt eseményt tanulmányozom. Célom nem csupán az esemény részletes leírása, hanem olyan következtetések levonása és ajánlások megfogalmazása, amelyek a nemzetközi sportesemények vagy más eseménytípusú megaprojektek számára is hasznosíthatók. Ezért a kutatás az **eszközjellegű** esettanulmány típusához áll a legközelebb Stake (1995) tipológiája alapján. A kutatás jelentős része leíró jellegű – az esemény általános és a miskolci menedzsmentfunkciók bemutatása, a hatások és a sikeresség vizsgálata –, ugyanakkor modellszerű ajánlást is megfogalmazok, így a kutatás módszertani gerincét adó esettanulmány **részben leíró, részben értelmező** megközelítést képvisel Yin (2009) tipológiája szerint.

### 2.3.1. Kvalitatív adatgyűjtés

A résztvevői megfigyelésből származó primer adatok mellett az esettanulmány elsődlegesen a következő dokumentumok feldolgozására épül:

- az EUSA Európai Egyetemi Játékok megrendezésére vonatkozó általános és az egyes szervezési területeket érintő előírásai;
- pályázati dokumentáció;
- kormányelőterjesztések;
- esemény mesterterve (*Master Plan*);
- részterületek koncepciói és cselekvési tervei;
- költségvetés és különböző háttérszámítások;
- előrehaladási jelentések, beszámolók;

- szervezői egyeztetések jegyzőkönyvei és emlékeztetői;
- sajtóanyagok és médiatartalmak;
- levelezések és e-mailek;
- benchmark eseményekkel kapcsolatos dokumentumok.

A dokumentumelemzés segít kontextusba helyezni a primer adatokat és olyan információkhoz jutni, amelyek más módszerekkel nem, vagy csak korlátozottan lennének elérhetők.

Szintén kvalitatív adatgyűjtés keretében mélyinterjúkat készítünk, amely alkalmas a válaszadók mélyebb érzéseinek, motivációinak és tapasztalatainak a feltárására (Babbie, 2003). Ennek révén az adatgyűjtés nem korlátozódik felszínes információkra, hanem mélyebb összefüggések és jelentések is felszínre kerülhetnek. Az esettanulmány-kutatás kvalitatív részében a mélyinterjú alkalmazása lehetővé teszi a vizsgált jelenség kontextusába ágyazott, részletes megértését, és kiegészíti az egyéb adatforrásokból nyert információkat. Ez a módszer rugalmas keretet biztosít a kutatónak, hogy feltárja az alanyok nézőpontjának finomabb árnyalatait és a döntéseik mögötti okokat. Különösen alkalmas ez a módszer a vezetőkkel folytatott interjúk esetében, mivel bizalmi légkört teremtve ösztönzi őket arra, hogy saját szavaikkal, őszintén beszéljenek komplex tapasztalataikról és döntéshozatali folyamataikról. A mélyinterjúval nyert gazdag, kontextuális adatok jelentősen hozzájárulnak az esettanulmány kvalitatív elemzésének mélységéhez és érvényességéhez.

A strukturált interjúkat a projektet kezdeményező szervezetek, tehát az eseményt meghirdető és az esemény kereteit meghatározó EUSA, valamint a szervezésre pályázó MEFS, Debreceni Egyetem és Miskolci Egyetem azon vezetőivel végzem el, akik aktív szerepet vállaltak a megvalósításban és ezáltal legnagyobb rálátásuk volt az eseményre. Az interjúalanyok név szerint:

- Prof. Dr. Bács Zoltán, a Debreceni Egyetem kancellára;
- Prof. Dr. Horváth Zita, a Miskolci Egyetem rektora;
- Juhász Péter, a Magyar Egyetemi-Főiskolai Sportszövetség főtitkára;
- Matjaz Pecovnik, az Európai Egyetemi Sportszövetség főtitkára.

A kérdések azonosak a MEFS, Debreceni Egyetem és Miskolci Egyetem kiválasztott vezetői esetében. Azonban az EUSA eltérő szerepkörére való tekintettel az EUSA főtitkára esetében két kérdés módosítására került sor: az egyetemi modellváltásra és az erőforrás-megtérülésre vonatkozó kérdések helyett a szervezési sztenderdeknek való megfelelés és a magyarországi szervezési kultúrában tapasztaltak kerültek fókuszba.

A grounded theory (megalapozott elmélet) egy kvalitatív kutatási módszer, amelyben az elmélet közvetlenül az empirikus adatokból bontakozik ki és azokban gyökerezik. Glaser és Strauss (1967) klasszikus munkája fektette le ennek alapjait, rámutatva, hogy a kutatónak a megfigyelésekből, interjúkból szisztematikusan, induktív módon kell eljutnia az elméleti következtetésekhez. A megközelítés lényege az, hogy az adatok elemzésével új fogalmakat és kategóriákat fedezünk fel, és ezek mentén építünk fel egy elméleti keretet. A módszer az állandó összehasonlítás technikáját alkalmazza: a kutató folyamatosan összeveti az egyes adategységeket (pl. interjúrészleteket) egymással, így tárja fel az ismétlődő mintázatokat és kapcsolatokat. Ennek eredményeként fokozatosan körvonalazódnak a kategóriák és az azok közötti összefüggések, mígnem a további adatok már nem nyújtanak új információt (elméleti telítettség).

A grounded theory módszertana több egymásra épülő kódolási lépést különít el. Nyílt kódolás során az adatszövegeket (pl. interjúválaszokat) kisebb jelentésegységekre bontjuk és kódokat rendelünk hozzájuk – ezek a kódok azonosítják a fontos fogalmakat, jelenségeket. Ezt követi az axialis kódolás, melynek során a nyílt kódokat összehasonlítjuk és kapcsolataikat vizsgáljuk: kategóriákat és alcsoportokat alakítunk ki az összefüggő kódokból, feltárva a közöttük lévő viszonyokat (például ok-okozati kapcsolatok, kontextus és következmény viszonyok stb.). Végül a szelektív kódolás zárja a folyamatot: ilyenkor a legfontosabb kategóriákat integráljuk egy átfogó elméleti keretbe, és kiválasztjuk a magkategóriát, vagyis azt a központi fogalmat, amely a kialakuló elmélet magját adja. A szelektív kódolás során a kutató egy koherens történet-szába rendezi a kategóriákat, megfogalmazva a vizsgált jelenségre vonatkozó elméleti következtetéseket. Fontos megjegyezni, hogy a Charmaz (2006) nevével fémjelzett konstruktivista grounded theory értelmezés szerint az így születő elmélet a kutató és az adatok kölcsönhatásában konstruálódik, nem csupán passzívan „kerül elő” az adatokból. Ezért a kutató reflexiója és a kontextus figyelembevétele is fontos szerepet kap az elemzés során.

A kódolást és az elemzést Excel-táblázat segítségével végzem, mivel a négy strukturált interjú adatai ebben a formátumban is könnyen átláthatóak, rendszerezhetőek és értelmezhetőek – vagyis ilyen adatmérték mellett az Excel hasonlóan pontos és megbízható eredményeket biztosít, mint a kifejezetten kvalitatív kutatási szoftverek.

### 2.3.2. Kvantitatív adatgyűjtés

A kutatás kvantitatív részét a kérdőíves adatgyűjtés és annak statisztikai elemzése képezi. A kérdőíves vizsgálat előnye, hogy megfelelően szerkesztett és kitöltött kérdőívek révén objektív, számszerűsíthető adatokat kaphatunk, amelyek statisztikai módszerekkel elemezhetőek (Malhotra, 2011).

A MEFS és az EUSA egymástól függetlenül, online kérdőíves felmérést végzett a résztvevők (sportolók és hivatalos kísérők) körében azzal a céllal, hogy visszajelzést kapjanak arról, miként vélekednek az eseményről, és az egyes szervezési területeken tapasztaltak hogyan befolyásolták elégedettségüket a rendezvényt. A két felmérés eredményeit kielemezem annak érdekében, hogy pontosabb képet kapjak a legfontosabb projektben érintett célcsoport, a résztvevők véleményéről, amelyet a sikeresség értékelésénél használok fel.

Saját kérdőíves felmérést is elvégzek: a MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem felsővezetőit kérdezem meg arról, hogy az általuk képviselt szervezet esetében a pályázati kézikönyvben megfogalmazott célok milyen mértékben voltak fontosak és azok milyen mértékben teljesültek. Az EUSA-t azért hagyom ki ebből a vizsgálatból, mert az EUSA nem, csak a pályázó szervezetek fogalmaztak meg előzetesen célokat, az EUSA a benyújtott rendezési pályázatot értékelte.

Az adatok feldolgozását Jamovi statisztikai programcsomaggal végzem, ami lehetővé teszi a változók közötti komplex összefüggések feltárását és a statisztikai hipotézisek tesztelését. Az összegyűjtött adatok elemzésére a következő többváltozós statisztikai módszereket alkalmazom:

- leíró statisztikai elemzések (átlagok, szórások, gyakoriságok);
- hipotézisvizsgálati módszerek (Mann-Whitney U teszt).

A Mann–Whitney-féle U-teszt egy nem paraméteres statisztikai eljárás, amely alkalmas két független csoport kérdőíves válaszainak statisztikai összehasonlítására (Conover, 1999; Nachar,

2008). Különösen akkor hasznos ez az eljárás, ha az adatok nem normál eloszlásúak, mivel alkalmazásához nem szükséges a normalitás feltételének teljesülése, így ordinális vagy aszimmetrikus eloszlású adatok esetében is megbízhatóan alkalmazható (McKnight & Najab, 2010; Siegel & Castellan, 1988) A Mann–Whitney-teszt lényegében a független mintás t-próba nem paraméteres alternatívája. A teszt a rangsorolt értékek alapján számítja ki az „U statisztikát”, amelynek segítségével megítélhető, hogy a két csoport eloszlásai között (a mediánértékeket tekintve) van-e szignifikáns különbség (Conover, 1999; Sheskin, 2003).

#### 2.4. A kutatás korlátai

A választott kutatási módszertan bizonyos korlátokkal rendelkezik, amelyeket fontos figyelembe venni az eredmények értékelésekor:

1. Az esettanulmányos megközelítés korlátozza az eredmények általánosíthatóságát.
2. A résztvevői kérdőíves vizsgálat során nem biztosítható a teljes reprezentativitás.
3. A mélyinterjúk során az interjúalanyok saját tapasztalataikra épülő szubjektív nézőpontjai és értelmezései kerülnek előtérbe.
4. A hatások tekintetében egyelőre csak az eseményt közvetlenül követő hatások vizsgálhatóak. A hosszabb távú gazdasági és társadalmi következmények feltárásához több időnek kell eltelnie, és azok elemzése kvantitatív módszereket – például költség-haszon elemzést – igényelne.
5. A kutatás elsősorban az eredmények bemutatására és értelmezésére koncentrál, nem pedig a mélyebb oki összefüggések feltárására.

Ezen korlátokat a különböző módszerek és adatforrások kombinálásával, valamint az eredmények körültekintő értelmezésével igyekszem kezelni. A belső validitás érdekében részletesen dokumentálom az adatgyűjtési és elemzési folyamatokat, a következtetéseket pedig kizárólag az adatokra alapozom. A megfigyelések során szerzett tapasztalatokat saját részvételem tudatosításával, reflexív szemlélettel értelmezem, amely segíti az adatok mélyebb kontextusba helyezését és torzítások csökkentését. A külső validitás, vagyis az általánosíthatóság növelése érdekében a kapott eredményeket összevetem a szakirodalomban található hasonló kutatások megállapításaival.

Az előkészítő vizsgálatok fejezetben leíró jelleggel bemutatom a 2024-es Európai Egyetemi Játékok főbb szervezési területeinek menedzsmentjét. Tekintettel arra, hogy a menedzsment módszertana nem jelent meg a két helyszínen differenciáltan, ezért csak az egyik esetben (Miskolc) mutatom be részletesen a folyamatokat. Debrecen esetében az egyes területeknél jelezem, hogy az eljárás hasonló vagy eltérő volt, utóbbi esetben a különbségeket is ismertetem. Ez a kutatási eredményeket nem torzítja, és nem jár a kutatás céljait érintő adatvesztéssel, ezért nem tekintem kutatási korlátnak, de fontosnak tartom itt is jelezni.

### 3. Szakirodalmi áttekintés

#### 3.1. Fogalmi keretek és értelmezések

##### 3.1.1. A sportrendezvény és sportesemény fogalma

A szakirodalom jellemzően a két kifejezést szinonimaként használja, de vannak kutatók, akik különböző tartalmi jelentést tulajdonítanak a két kifejezésnek. Ezek közé tartozik Sterbenz és Géczi (2023), akik megkülönböztetnek sportversenyt, sportrendezvényt és sporteseményt a következők szerint:

- a sportversenyeknek tekintik azokat a rendezvényeket, amelyet elsődleges célja a versenyeztetés;
- a sportrendezvények alatt olyan rendezvényeket értenek, amelyekben szintén központi elem a sport, de célja nem, vagy csak részben a versenyeztetés;
- a sportesemények pedig magukban foglalják mind a sportversenyt, mind a sportrendezvényt sajátos jellemzőit.

Kutatásom során, a választékosabb nyelvezet érdekében, az Európai Egyetemi Játékokra sportrendezvényként és sporteseményként egyaránt utalok, de ahol a kutatás szükségessé teszi, jelzem a két kifejezés tartalmi különbségét.

##### 3.1.2. Megasportesemény, megaprojekt, nagyrendezvény

A kutatás fókuszában álló Európai Egyetemi Játékok besorolására a különböző tudományterületek eltérő terminológiát használnak. A sporttudományban a megasportesemény (Gyömörei, 2012; Sterbenz & Géczi, 2023), a projektmenedzsment szakirodalomban a megaprojekt vagy szuperprojekt (Görög, 2003), míg a társadalmi marketingben a nagyrendezvény (Piskóti, 2012) kifejezés terjedt el. A jelen fejezetben bemutatott definíciók között azonban – bár megfogalmazásukban eltérnek – tartalmi szempontból nincs lényeges különbség: mindhárom kifejezés ugyanarra a komplex, kiemelt jelentőségű eseménnytípusra utal, csupán az adott tudományterület saját szóhasználatán keresztül. A megasportesemény kifejezés elsődlegesen a nemzetközi szakirodalomban terjedt el (Hiller, 2000; M. Müller, 2016), amelybe beletartoznak a nagyszabású sportrendezvények, de egy egyéb jelentős hatással járó események is (pl. világkiállítások).

##### 3.1.3. A rendező és szervező fogalma

A rendező és szervező kifejezések a mindennapok során, de sokszor még tudományos munkákban is szinonimaként fordulnak elő. Silvers (2008) a következő megkülönböztetést adja: rendezőnek kell tekinteni azt a személyt vagy szervezetet, amely a sportesemény jogtulajdonosa, ilyenképp meghatározza a verseny vagy bajnokság célját, lebonyolítását és irányelveit. A szervező ezzel szemben az a személy vagy szervezet, amely az esemény konkrét, operatív lebonyolításáért felelős, és elsődleges feladata, hogy a jogtulajdonos által kijelölt célokat az esemény szervezése alatt elérje. Tóth (2020) a 2004. évi sporttörvény alapján rendészeti szempontból a szervezőt, mint a sportesemény operatív lebonyolítóját nevezi meg, míg rendezőként az esemény biztonságos lebonyolításáért felelőst személyt vagy szervezetet tekint. A köznyelvben viszony gyakran találkozunk a „rendező város” kifejezéssel, ami a sportesemény helyszínéül szolgáló településként értelmezhető. Konkrét sporteseményekre vonatkoztatva a rendező és szervező közötti különbséget az 1. sz. táblázat mutatja be.

1. táblázat: A rendező és szervező közötti különbség

Esemény	Rendező	Szervező
Olimpiai Játékok	Nemzetközi Olimpiai Bizottság (NOB)	Helyi szervezőbizottság (nemzeti olimpiai bizottság, város, sportszövetségek stb.)
FIFA világbajnokság	Nemzetközi Labdarúgó Szövetség (FIFA)	Helyi szervezőbizottság (nemzeti labdarúgó szövetség, város stb.)
Európai Egyetemi Játékok	Európai Egyetemi Sportszövetség (EUSA)	Helyi szervezőbizottság (nemzeti egyetemi sportszövetség, egyetem, város stb.)

*Forrás: saját szerkesztés*

Kutatásom során is tisztázom, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok rendezője az EUSA, szervezőknek pedig a megvalósításban részt vevő hazai szervezeteket – MEFS, Debreceni Egyetem, Miskolci Egyetem, később pedig a Nemzeti Rendezvényszervezési Ügynökség (NRÚ) – tekintem. Ugyanakkor, szintén a választékosabb nyelvezet tekintetében, a (meg)rendez és (meg)szervez szavakat azonos jelentéssel használom.

### 3.1.4. Projektmenedzsment és projektvezetés

A projektmenedzsment és a projektvezetés fogalmai között tartalmi szempontból árnyalatnyi különbség állapítható meg: előbbi inkább a rendszerre és a folyamatokra, utóbbi pedig az emberi, vezetői dimenzióra helyezi a hangsúlyt. A feldolgozott szakirodalomban a hivatkozott szerzők jellemzően azonos jelentéssel használják a két kifejezést; a szöveggörnyezet alapján egyértelműen eldönthető, hogy a fogalom a projekt egészére (mint rendszerre), vagy a projektvezető személyére utal. Ezért a dolgozatban én is szinonimaként használom a két megnevezést.

### 3.2. A sportmenedzsment fogalma és területei

A szakirodalmi áttekintés első fejezetében fontosnak tartom bemutatni a sportmenedzsment fogalmát, kialakulását, fő területeit és interdiszciplináris jellegét. A fogalom megértéséhez először is szükséges tisztázni a két elem – sport és menedzsment – jelentését, hiszen ahogy Chelladurai (2018) is említi, két területet, a sportot és a menedzsmentet foglalja magában. Az egyik első, széles körben elfogadott sport definíciót az Európai Unió az Európai Sport Chartában (1997) fogalmazta meg: „a testmozgás/fizikai aktivitás minden olyan formája, amely alkalmi vagy szervezett részvétel révén a fizikai fittség és a mentális jólét fenntartására vagy javítására, a társas kapcsolatok kialakítására vagy a különböző szintű versenyeken való eredményes szereplésre irányul.” Hazánkban a sport, mint tevékenység kerül értelmezésre a 2004. évi I. törvényben: „meghatározott szabályok szerint, a szabadidő eltöltéseként kötetlenül vagy szervezett formában, illetve versenyszerűen végzett testedzés vagy szellemi sportágban kifejtett tevékenység, amely a fizikai erőnlét és a szellemi teljesítőképesség megtartását, fejlesztését szolgálja.” Klasszikus értelemben András (2003) a sportot szabadidőben végzett, fizikai erőfeszítéssel járó tevékenységnek tekinti. Chadwick (2009) hangsúlyozza, hogy a sport nélkülözhetetlen eleme az együttműködés és a versengés, nemcsak a pályán, de azon kívül is – utalva a menedzsment fontosságára. Houlihan (2007) ehhez még hozzáteszi, hogy a sport egy olyan komplex tevékenység, amely egyszerre alapul professzionális és önkéntes munkavállaláson, valamint a köz- és a magánszféra együttműködésén, továbbá magában foglalja a sporttermékek és sportszolgáltatások előállítását. Ami pedig a másik területet illeti, azaz a menedzsmentet, Tavcar (2009) a szervezetet annak összetevőinek és működéseinek tényezőiként írja le, ahol a menedzserek a szervezetek irányításának szakértői. Daft (2003)

szerint pedig a menedzsment a szervezet alapvető funkciói (tervezés, szervezés, végrehajtás és ellenőrzés) által meghatározott célok eléréséhez szükséges erőforrások kezelését jelenti.

A sport folyamatosan változó természetéből adódik, hogy nemcsak a fogalma, de a menedzsmentje is időről időre formálódik (Sterbenz & Géczi, 2023). A sport modernizálódásával (Guttman, 1978) szükségszerűen megjelent az igény, hogy a sport különböző érintettjei a jelenkor komplex kihívásait kezelni tudják – így alakult ki a sportmenedzsment.

A sportmenedzsment korai elemei már az ókori görögök életében is megjelentek, de csak a sport modernizálódásával és professzionalizálódásával vált igazán fontossá (Chadwick, 2009; Costa, 2005; Stokowski és mtsai., 2022). A sportmenedzsment fogalma dinamikusan változik, azonban a szakirodalmak döntő többsége a sportmenedzsmentet, mint multi- vagy interdiszciplináris tudományterületként ismeri el, amely több tudományterület egyesítéséből, összefonódásából jött létre (Nyerges & Petróczi, 2007): egyrészt a vezetés- és szervezélméletek, másrészt a sporttudomány különböző alterületei (pl. sportpszichológia, sportgazdaságtan, sportmarketing, sportjog, sportpedagógia) hatottak rá. A sportmenedzsment különböző fogalmi megközelítéseit a *1. sz. melléklet* foglalja össze.

A sportmenedzsmentet alapvetően két irányból közelíti meg a szakirodalom: egyrészt sportmenedzsment, mint önálló terület; másrészt a sport menedzsmentje, mint az általános menedzsment elveinek és eszközeinek sport színtéren való alkalmazása (Lachance és mtsai., 2023). Chalip (2006, o. 3.) kifejtette, hogy „ha a sportmenedzsment több akar lenni, mint az általános menedzsment elvek pusztá alkalmazása a sport kontextusában, akkor kell lennie valaminek a sportban, ami megkülönböztethetővé teszi”. Előbbi megközelítés képviselői a sportmenedzsment önállóságát a sportágspecifikus elméletekből származó, különálló, egyedi tudáshalmazzal magyarázzák (Chalip, 2006; Costa, 2005; Mills, 2021; Newman, 2014; Pitts, 2001; Smith & Stewart, 2010; Stewart & Smith, 1999; Zeigler, 1987). Utóbbi megközelítés szerint a sport menedzsmentje perspektíva a sport jelenségeinek vizsgálatához, amely a tágabb, általános menedzsment területéről származó alapkoncepciók és elméletek alkalmazására és finomítására összpontosít (Doherty, 2013a, 2013b; Frisby, 2005; Gerrard, 2015; Slack, 1996; Stewart, 2014).

Míg a 20. század elején az általános menedzsment elméletek (pl. taylorizmus, bürokrácia) nagyban befolyásolták, de ugyanakkor segítették is a sportmenedzsment fejlődését, mára ezek az elméletek már nem az egyetlen befolyásoló tényezők a területnek (Chalip, 2006; Taylor és mtsai., 2008). A sportmenedzsment általános menedzsmenttől való eltérését hangsúlyozza Kolenc (1999), aki a fő különbséget a humán erőforrásban látja a munkavállalók és az önkéntesek miatt. Az élsportban ugyanis gyakran – közgazdasági értelemben – irracionális egyének figyelhetők meg: a hatékonyság, termelékenység, innováció nem mindig a legfontosabb, a fő cél a győzelem megszerzése a következő versenyen vagy mérkőzésen, akár pénzügyi veszteségek árán is (Smith & Stewart, 2010). Beech & Chadwick (2004) szintén a többi menedzsment területtől való eltérést erősítik meg, a humán erőforrás mellett elsősorban a sportesemények jellege miatt: ezek ugyanis térben, időben és kiterjedésben is korlátozottak. Ezen kívül más iparágakhoz képest a sportban sokkal nagyobb a függőség a sportteljesítményből származó bevételtől. Az általános menedzsment irányzattól, azaz a „mainstream” vonaltól eltérő megközelítést szorgalmaz Chadwick (2009) is, aki szerint azért kell speciális megközelítés, mert maga a sport is speciális kihívásokkal áll szemben.

A sportmenedzsment több szak- és tudományterületet ötvöző jellegét több szerző is hangsúlyozza (Andreff & Szymanski, 2006; Buekers és mtsai., 2016; Costa, 2005; Cunningham és mtsai., 2021; Doherty, 2013a; Lussier & Kimball, 2004; McCullough és mtsai., 2020; Nyerges & Petróczi, 2007; Pitts, 2001). Doherty (2013b) azt állítja, hogy a sportmenedzsment olyan tudományterületeket ötvöz, mint a pénzügy, marketing, menedzsment, jog, etika, pszichológia és szociológia.

A sportmenedzsment céljait és feladatait szintén több szerző elemezte. Graham és mtsai. (2001) kiemelik, hogy a sportmenedzsment célja minden sporttal kapcsolatos tevékenység szervezése, marketingje, végrehajtása és értékelése. Cuneen (2004) fontosnak tartja azt is, hogy a sportmenedzsment minden sportágra ki kell terjedjen, még az újonnan alakult vagy extrém sportokra is. Nite & Bernard (2017) szerint a sportmenedzsment témái a sportfogyasztói magatartás megértésétől a sportesemények gazdasági hatásainak mérésén át a sportnak a közösség- és nemzetfejlesztésben betöltött szerepének feltárásáig terjednek. Byers és mtsai. (2016) szerint a sportmenedzsment elsődleges feladata a költségvetés és a pénzügyi tervezés, valamint a bevételszerzés lehetőségeinek a megteremtése.

Minden menedzseri tevékenységre igaz, így a sportmenedzsmentre is, hogy a legfontosabb feladata a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználása a szervezeti célok elérése érdekében. A sportvezetés ugyanakkor a menedzsment tudományok egy speciális területe, ahol a gyors információáramlás és a folyamatos változás miatt a vezetési megközelítés inkább gyakorlat-, mint elméletorientált (Kelemen és mtsai., 2018). A sportmenedzsment a vezetés- és szervezélmélet, vagyis a menedzsment és az adott esettől függő sporttudományok (pl. sportgazdaságtan, sportjog, sportmarketing, sportszociológia, sportpszichológia, sportpedagógia stb.) ötvözete, így a sportmenedzser különböző tudományok ismerője és együttes alkalmazója (Sterbenz & Géczi, 2023).

A sportmenedzser feladatai jellegük szerint két nagy csoportra bonthatók: általános menedzsment feladatokra és sporthoz kapcsolódó feladatokra. Az általános menedzsment feladatokat Mintzberg (2010) három kategóriába sorolja: személyközi szerepek, információs szerepek, döntési szerepek. A sporthoz kapcsolódó feladatok pedig a betöltött pozíciótól (felsővezető, középvezető vagy végrehajtó) és attól függenek, hogy az adott szervezet a sport melyik szegmensében tevékenykedik.

A sportmenedzsmenten belül további számos részterület különíthető el, amelyek egyébként a magánszektorban önálló szakterületet, üzleti szerepet is jelentenek (Bradbury & O'Boyle, 2017). Chadwick (2009) például megkülönböztet sportszponzorációt, sport PR-t, sportmarketinget, emberi erőforrásmenedzsmentet és kormányzást. E részterületek működése mögött egyre erősebben megjelenik a keresleti és kínálati oldal összhangjának menedzselése, amelyet a hazai szakirodalomban is hangsúlyoznak a sportszolgáltatások sajátosságainak elemzése kapcsán (Bácsné Bába és mtsai., 2018). Parks és mtsai. (2007) négy fő területet azonosít: marketing, finanszírozás, humán erőforrás és társadalmi vonatkozások területét. Doherty és Cuskelly (2019) szerint a sportmenedzsment széles, kiterjedt terület, amely magában foglalja a marketing, az eseményszervezés, a pénzügy, a humán erőforrás menedzsment és az üzemeltetés területeit. Chadwick és mtsai. (2017) ezt kiegészítik még a különböző sporttermékek és sportszolgáltatások promótálásával. Acar (2023) a humán erőforrás menedzsmentben kiemeli a munkavállalók toborzásának és továbbképzésének fontosságát, az üzemeltetést pedig pontosítja a létesítmények, az eszközök és a logisztika menedzsmentjének jelentőségével, nem elfeledkezve a fenntarthatóságról. Abeza és mtsai. (2015) szintén összefoglalja a sportmenedzsment területeit, meghatározza a sportmarketing, a pénzügyek, a

jogi szempontok, az irányítás, a kommunikáció, a szervezeti kultúra, a sportfejlesztés, a létesítménygazdálkodás, a rendezvényszervezés, valamint a sportturizmus területeit.

A sportmenedzsment, mint gyakorlati tevékenység létjogosultságát bizonyítja, hogy a sportipar az Egyesült Államok egyik leggyorsabban fejlődő gazdasági szektora. Pitts és Stotlar (2007) szerint a sport az észak-amerikai gazdaság 15 legnagyobb iparága közé tartozik, míg Zhang és munkatársai (2021) arról számolnak be, hogy a sportgazdaság növekedési üteme kétszerese az amerikai gazdaság egészéhez viszonyítva.

A sportmenedzsment, mint önálló szakterület jelentőségét mutatja, hogy már a 20. század második felében megjelentek az első képzések az Egyesült Államokban (Parks és mtsai., 2011). A sportmenedzsment akadémiai diszciplínaként való megjelenését az 1950-es évek végére teszik, amikor egy sportklub akkori tulajdonosa azzal a kérdéssel foglalkozott, hogy miként található olyan munkavállalót, aki megfelelő képességgel rendelkezik a különböző sportesemények megszervezésére (Stokowski és mtsai., 2022). Gillentine (2012) az 1967 és 1987 közötti korszakot a sportmenedzsment területének érési korszakaként írta le, Ratten (2010) viszont azt állítja, hogy a sportmenedzsment, mint tudományterület gyorsan a gyakorlati és tudományos kutatás fontos területévé vált.

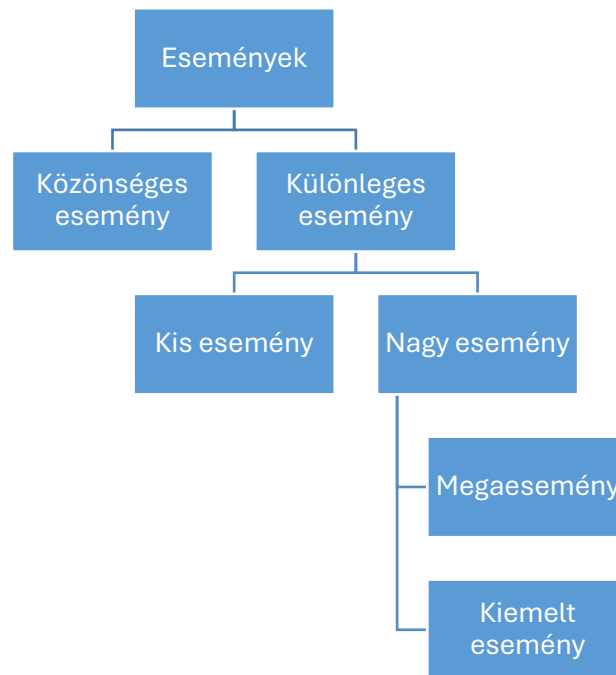
### **3.3. Sportesemények és rendezvények: definíciók és osztályozás**

Az előző fejezetben bemutatott szakirodalmak alapján megállapítható, hogy a sportesemények a sportmenedzsment fontos, önálló alterületét képezik. Mivel a kutatásom is egy sporteseményre összpontosít, ezért szükségesnek tartom bemutatni a sportesemények jellemzőit és típusait. A sportesemények és sportrendezvények a hivatásos sport központi termékeként jelennek meg, a sportgazdaságtan és így a sportmenedzsment egyik legfontosabb területeként tekinthetünk rájuk (András, 2011; Máté, 2015).

#### **3.3.1. Rendezvények és események**

A sportesemények bemutatása előtt érdemes a rendezvényekre és eseményekre vonatkozó fogalmi megközelítéseket áttekinteni. Dancsecz (2009) megállapítja, hogy a rendezvény kifejezés sokféle értelmezésben létezik, ezért nem könnyű általánosan elfogadott definíciót találni rá. Azonban elmondható, hogy a rendezvény az átlagostól eltérő, különleges alkalom, amely a megszokottól eltérő hangulatot, élményt és érzéseket nyújt az azon résztvevők számára. A rendezvények időben korlátozottak, konkrét kezdési és befejezési időponttal rendelkeznek, gyakran csak egy alkalommal, ismétlés nélkül. Mindig van egy tervezője és szervezője a rendezvényeknek, akik valamilyen elvek mentén bonyolítják le azokat. További meghatározó jellemző, hogy a rendezvények turisztikai vonzerővel rendelkeznek és minél magasabb színvonalúak, annál több érintett profitálhat belőle (Haase & Mäcken, 2005). Fazekas & Harsányi (2011, o. 219) definíciója alapján „a rendezvény szervezett, meghatározott céllal helyen és időben tartott alkalmi közösségi összejövétel”.

Rofner (2009) szerint a különböző típusú események megkülönböztetésénél fontos szempont a méret, az időtartam, az alkalom és a gyakoriság nagysága, valamint a gazdasági előnyök mértéke. A 2. sz. ábra Jago & Shaw (1998) tipológiája alapján mutatja meg az események elhatárolását.



2. ábra: Az események típusai  
 Forrás: Jago & Shaw (1998)

A közönséges (vagy hétköznapi) események általában nem tervezettek a különleges (vagy speciális) eseményekkel ellentétben. A különleges eseményeken belül további megkülönböztetést végezhetünk: a méretük alapján beszélhetünk kis és nagy eseményekről. A nagy események jellemzően tömegeket vonzanak, nagy presztízzsel rendelkeznek és jelentős médiafigyelmet kapnak. Általában több évre visszanyúló hagyományokkal rendelkeznek, gyakran további kísérő események kapcsolódnak hozzájuk. Jellemzőjük még, hogy ezeken a részvétel és/vagy a fellépés, kiállítás, egyéb megjelenés magas költséggel jár. A nagy események tovább oszthatók kiemelt és megaeseményekre. A kiemelt események általában nem rendszeresen vagy ritkán megrendezésre kerülő események és jellemzően egy helyszínhez kötődnek, míg a megaesemények nemzetközi részvételi és szervezői körrel rendelkeznek, az események helyszíne pedig gyakran változik.

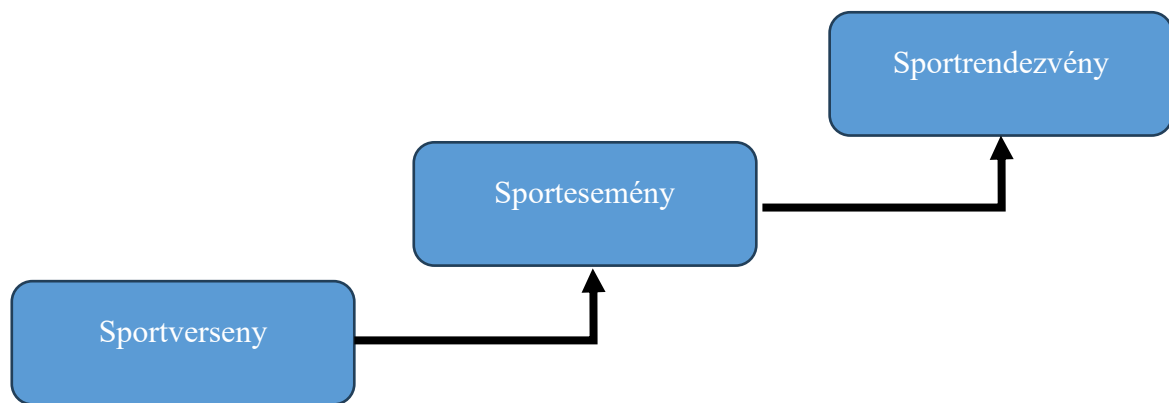
Hiller (2000) a megaeseményeket olyan rövid távú, nagy presztízsű rendezvényeknek (pl. olimpiai játékok, világkiállítások) tekinti, amelyek jelentős hatással járnak a rendező városra nézve, gyakran ösztönzve a városrehabilitációt és generálva gazdasági növekedést. Müller (2016) szerint a megaeseményeknek különböző dimenziói vannak, amelyekben „mega” státuszt nyerhetnek, és nem minden megaesemény „mega” ugyanazokban a dimenziókban, illetve nem ugyanolyan mértékben. Négy dimenziót azonosít: látogatók vonzereje, médiaelérés, költségek és átalakító hatás. Roche (2000) a média szerepére hívja fel a figyelmet a megaesemények globális hatásainak formálásában.

### 3.3.2. Sportrendezvények és sportesemények

Bjelac & Radovanovic (2003, o. 260) a turisztikai típusú rendezvényekből kiindulva a sportrendezvényeket úgy határozza meg, „mint olyan sporteseményeket, amelyeket kreatív és összetett tartalmú, szórakoztató jellegű sporttevékenységek jellemeznek; amelyeket egy előre meghatározott program szerint végeznek; és amelyek turisztikai hatást fejtenek ki, valamint komoly társadalmi és gazdasági jelentőséggel bírnak a helyszín vagy régió számára, ahol megrendezik őket”.

Gammon (2015) szerint a sportesemények fogalmának a tisztázása akadályba ütközik, mert a sportesemények gyakorlati, hétköznapi életben vett egyértelműségéből adódóan nem igényel további magyarázatot a kifejezés, így nincs egységesen elfogadott definíció. Ezt erősíti meg Rofner (2009) is.

Máté (2017) három kategóriára osztja a versenyekkel, mérkőzésekkel kapcsolatos „összejöveteleket”. Szerinte amennyiben csupán a versenyző felek teljesítményének összeméréséről van szó, sportversenyekről beszélhetünk. Ha a sportversenyeken megjelennek a fogyasztók (nézők), és a sportszakmai szervezésen túl egyéb, például szórakoztatási célú tervezés és/vagy szervezés, a sportverseny sporteseménnyé alakul át. A hármas kategória legmagasabb foka a sportrendezvény, ahol amellet, hogy a fogyasztóknak (nézők) szolgáltatásokat kínál a szervező, különböző módokon megjelenik a média, valamint szponzorok bevonása is megtörténik (3. sz. ábra).

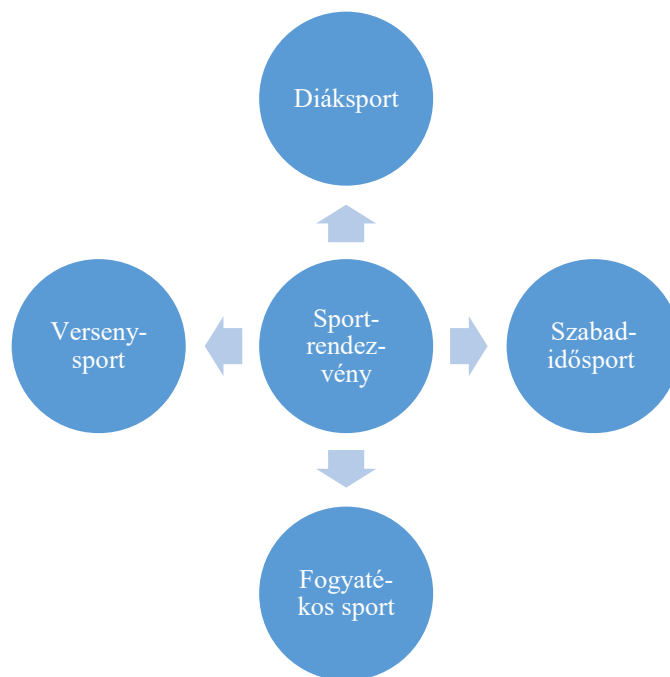


3. ábra: Sporttal kapcsolatos összejövetelek típusai

*Forrás: Máté (2017)*

Ugyanakkor Dancsecz (2008, o. 19) az eseményt magasabb minőségűnek értékeli, mint a rendezvényt: „a sportrendezvények sorában sem lehet minden egyes rendezvény olyan, amely kiemelkedő élményt nyújtva eseménnyé válik a résztvevők számára.” Esetében tehát nem tartalmi vagy terjedelmi, hanem minőségi megkülönböztetésről van szó.

Nyerges & Petróczi (2007) a sportrendezvényeket az alábbiak szerint csoportosítja (4. sz. ábra). A szerzők továbbá hangsúlyozzák, hogy megkülönböztethetünk egyszerű sportversenyeket és összetett, több napon át tartó sporteseményeket, nemzetközi rendezvényeket.



4. ábra: A sportrendezvények típusai  
 Forrás: Nyerges & Petróczi (2007)

Schmid (2006) szerint a sportrendezvényt meg lehet határozni a sportversenyek tervezett és egyedülálló együtteseként, amely iránt a nézők és a résztvevők érzelmeiket táplálják, és amely nem mellesleg különböző reklámok közvetítésére is alkalmas lehet. A sportesemények és rendezvények elsősorban attól lesznek nemzetközi szintűek, hogy azokon különböző országok versenyzői mérik össze tudásukat egy vagy több sportágban, a sportág nemzetközi szabályrendszere szerint.

Sterbenz és Géczi (2023) megkülönböztet sportversenyeket, sportrendezvényeket és sporteseményeket, ahol a sportversenyek olyan sportrendezvények, amelyek alapvető célja a versenyeztetés; a sportrendezvények olyan rendezvények, amelyekben szintén központi elem a sport, de célja nem, vagy csak részben a versenyeztetés; a sportesemények pedig magukban foglalják mind a sportversenyek, mind a sportrendezvények sajátos jellemzőit. A sportesemények egyik típusa a nemzetközi sportesemény, amely lehet meghívásos nemzetközi verseny, felnőtt vagy korosztályos Európa-bajnokság, világbajnokság, világbajnokság, olimpia, paralimpia.

A nemzetközi sporteseményeket Máté (2017) a következők szerint csoportosítja:

- versenysport vagy szabadidős;
- egysportágas vagy több sportágas;
- egyedi kezdeményezésű vagy kiemelt érintett által kedvezményezett;
- évente megrendezett vagy ciklikus;
- egyszeri rendezvényhellyel rendelkező vagy visszatérő;
- versenysorozatba illeszkedő vagy visszatérő.

Irmay (2018) hangsúlyozza, hogy a nemzetközi sportesemények általában népszerűségükből és médiaképességükből fakadóan kiemelt figyelmet kapnak, mely médiaközvetítésekben realizálódik, a fogyasztói piac globálissá válásával pedig akár a világ minden tájára is eljuthatnak.

### 3.3.3. Megasportesemények sajátosságai

Elsősorban a látvány csapatsportágakban (labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, röplabda, jégkorong és vízilabda) megrendezett Európa-bajnokságokat, világbajnokságokat, és az olyan multisport eseményeket, mint az olimpia, paralimbia, ázsiai játékok, egyetemi világtjátékok, megasporteseményeknek szokás nevezni. Gyömörei (2012) szerint a megasporteseményekben az a közös, hogy nagyon sok munkát igényelnek, és az évekig tartó előkészítő szakasz során kiemelkedő szervezőképességre van szükség.

A megasportesemények a szervezést illetően is jól elkülöníthetőek a normál sportversenyektől vagy sporteseményektől. Amíg az utóbbiak esetében közvetlenül a rendezési ötlet megszületését követően elkezdődhet az operatív munka, addig a megasportesemények jelentős előkészületi munkát igényelnek már csak azzal is, hogy a rendezésre pályázni szükséges. A rendező ország és település a rendezési jogot az esemény előtt több évvel, pályázat útján nyeri el. Európa-bajnokságok vagy világbajnokságok esetén a pályázatot hivatalosan a rendező ország sportági szakszövetsége nyújtja be, a rendezési jogot pedig leggyakrabban az adott sportág nemzetközi szervezete adja át a győztes pályázónak. Olimpiák esetében a NOB új eljárást alkalmaz, előzetesen több körben is tárgyalnak a kandidáló helyszínekkel. A legtöbb esetben az érvényes pályázat kötelező eleme az állami garancia (Sterbenz & Géczi, 2023).

Danyi és Kozma (2010) szerint a sportrendezvények és a városmarketing között a legszorosabb kapcsolat a turisták, mint kiemelt célcsoport vonatkozásában figyelhető meg. Egy megasportesemény támogatása pedig kiemelten és több éven keresztül jelenik meg, mert a házigazda városok imázs lehetőséget látnak bennük. Számos város használta már sikeresen nemzetközi sporteseményeket városmarketing és imázsépítés céljaira – például Barcelona az 1992-es olimpiát, vagy Budapest a 2023-as atlétikai világbajnokságot –, hogy egy-egy nemzetközi és hazai példát említsék. A megasportesemények városmarketing szempontjából történő jelentősége miatt érdemes megjegyezni, hogy a társadalmi marketing elmélete a nagyrendezvényeket négy alapvető tulajdonsággal – idő, tartalom, jelentőség, egyediség – jellemzi (Piskóti, 2012). Egy nemzetközi multisport-esemény egy ország, város vagy régió életében nagy jelentőséggel bír, hiszen nemcsak a rendező/szervező erőforrásait használja fel, de rövid és hosszútávú következményei mind hatással vannak az adott területre (András & Kozma, 2014).

### 3.4. Több helyszínes sportesemények menedzsment kihívásai

Az utóbbi 5-10 évben egyre többször fordul elő nagyszabású nemzetközi sportesemények esetében a társrendezés (*co-hosting*), amikor több város vagy akár több ország szolgáltat helyszínt a megvalósításhoz. Ez a költség- és fenntarthatósági szempontok miatt vonzó, ugyanakkor érdemben növeli az esemény menedzsmentjének komplexitását (Walzel & Eickhoff, 2023; Walzel & Leopkey, 2024). A leggyakoribb kihívás a több joghatóságot, szervezőbizottságot és sportági szereplőt átfogó irányítás koordinációja. A különböző országok (vagy városok) eltérő jogi, vízum-, biztonsági és közbeszerzési szabályai, valamint a partnerek sokszor eltérő ösztönzői a döntéshozatalt és a végrehajtást is lassítják (Leopkey & Parent, 2017).

Kiemelt kérdés a „one event” élmény biztosítása: a közös márka, egységes kommunikáció és szolgáltatási sztenderdek hiánya könnyen fragmentált fogyasztói élményhez vezethet, ami csökkenti a társadalmi értékteremtés lehetőségét. Walzel & Eickhoff (2023) empirikus kutatása

szerint a résztvevők és a közönség támogatása szignifikánsan nő, ha az eseményt egységes egészként érzékelik.

A földrajzi szétagoltság növeli a sportolók, személyzet, felszerelés és szurkolók logisztikájának a költségeit, valamint a menetrendek és ellátási láncok összehangolásának komplexitását. Az EURO 2020 többországos formátuma – a pandémiás sokk mellett – rávilágított a hálózatos események kritikus gyengeségére, nagy távolságokra és a változó helyi feltételekre való operatív érzékenységre (Lee Ludvigsen, 2021). Pénzügyi szempontból a több költségvetési központ és eltérő árkörnyezet megnehezíti a költségkontrollt; a megeaseményeknél amúgy is jellemző költségtúllépések különösen kockázatosak (Flyvbjerg és mtsai., 2021).

A kockázat- és tudásmenedzsmentet a több helyszínen tovább nehezíti: a biztonsági, egészségügyi és működési kockázatok portfóliója bővül, miközben a formális tudásmenedzsment és a társrendezők közötti tudástraszfer gyakran töredezett vagy alulfejlett (Qin és mtsai., 2022). Nemzetközi kutatások alapján a siker kritériumfeltétele lehet a korai kormányközi megállapodások, egy közös irányítási egység létrehozása, harmonizált működési protokollok, integrált költség- és kockázatkezelés, egységes jegy- és mobilitási stratégia kialakítása, valamint a közös örökség (*legacy*) megvalósításának előkészítése (Leopkey & Parent, 2017; Walzel & Eickhoff, 2023).

### 3.5. A sportesemények hatása és azok vizsgálata

A rendezvények hatásait, amelyek tehát nem csak gazdasági természetűek lehetnek, alapvetően három nagy csoportra lehet osztani: a rendezvényt megelőző hatások, a rendezvény ideje alatt felbukkanó hatások, valamint a rendezvény után bekövetkező hatások – ezek mindegyike lehet rövid- és hosszútávon érvényesülő hatás (András & Kozma, 2014; Preuss, 2004).

Hover és munkatársai (2016) szerint a nemzetközi sportesemények következményeit hatás, örökség és multidimenziós hatás szempontjából érdemes vizsgálni, ahol az örökség alatt a tartósabb eredményeket értik, a multidimenzionális hatás alatt pedig a közösségre gyakorolt hatásokat. Más kutatók esetében a multidimenziós (Albers, 2004; Stocker & Szabó, 2017) megközelítés a sportesemények többféle hatásdimenzióban (pl. társadalmi, gazdasági, környezeti) való együttes megjelenésére utal, vagyis a multidimenziós hatás alatt a sportesemények azon összetett következményeit értik, amelyek egyszerre több dimenzióban nyilvánulnak meg.

Albers (2004) a sportrendezvények hatásait három csoportba sorolja be, ezek a társadalmi, gazdasági és környezeti hatások. Gazdasági hatások közé sorolja a közvetett és a közvetlen bevételeket és kiadásokat, valamint a hosszútávú hatásokat, míg társadalmi hatásként azonosítja a lakosság sportérdeklődésének változását, az identitástudat mértékét, valamint a változatosságot. Környezeti hatásként írja le a keletkező hulladékot, a zajterhelést, valamint a sportrendezvény érintettjeinek hozzáállását a környezet és a természet iránt. Az eddigi kutatások nem jutottak konszenzusra abban, hogy ezek a hatások egyértelműen pozitívak vagy negatívak, mindig az adott eseménytől függően egyediek lehetnek.

A sportesemények gazdasági hatásaival kapcsolatos kutatások vegyes eredményeket mutatnak. Míg egyes tanulmányok pozitív hatásokra utalnak, mások szerint a gazdasági előnyök korlátozottak, vagy egyáltalán nem jelentősek. A nagy multisportesemények növelhetik a látogatók kiadásait és a gazdasági tevékenységet a fogadó városokban (Huang és mtsai., 2014;

Preuss, 2005). A hosszú távú gazdasági növekedési hatások azonban megkérdőjelezhetőek, mivel a kutatások eredményei arra utalnak, hogy a nagy események megrendezése nem feltétlenül növeli jelentősen a reálgazdasági növekedést, a beruházásokat, a foglalkoztatást vagy a nemzetközi kereskedelmet (Lin & Lu, 2018; Sterken, 2006). A kisebb léptékű sporteseményeknek pozitívabb gazdasági és társadalmi hatásai lehetnek a helyi közösségekre, mint a nagy rendezvényeknek (Crespo Sogas és mtsai., 2021; Duglio & Beltramo, 2017). A gazdasági hatásvizsgálati módszerek az egyszerű multiplikatorelemzésektől olyan átfogóbb megközelítésekig fejlődtek, mint az input-output és a számszerűsített általános egyensúlyi modellezés (Li & Jago, 2013). A költség-haszon elemzés kulcsfontosságú a sportturisztikai események kézzelfogható és nem kézzelfogható hatásainak értékeléséhez, hogy a közszféra támogatási döntéseiről tájékoztatni lehessen (Mules & Dwyer, 2005).

A sportesemények környezeti hatásával kapcsolatos kutatások pozitív és negatív hatásokat egyaránt feltárnak. A nagy rendezvények jelentősen növelhetik a szén-dioxid-kibocsátást és a hulladéktermelést (Charles, 2006; Collins és mtsai., 2007). Ugyanakkor elősegíthetik a környezettudatosságot és ösztönözhetik a zöld innovációt (Cerezo-Esteve és mtsai., 2022; X. Zhang & Wu, 2022). A tanulmányok különböző módszereket alkalmaztak a környezeti hatások értékelésére, beleértve az ökológiai lábnyomelemzést és a környezeti input-output táblákat (Collins és mtsai., 2007; Collins & Flynn, 2008). Bár a nagyszabású események nagyobb figyelmet kapnak, a kisebb események is hozzájárulnak a környezeti problémákhoz (Lidia és mtsai., 2023). A védett területeken tartott szabadtéri rendezvények különleges kihívásokat jelentenek (Heck, 2019). A fenntarthatósági intézkedések bevezetésére irányuló erőfeszítések ellenére sok rendezvény a strukturális, rendszerszintű és kulturális akadályok miatt nem tud magas szintű környezetvédelmi tevékenységet elérni (Mallen és mtsai., 2010). Megállapítható, hogy a sportesemények környezeti hatásait vizsgáló kutatások szerint jellemzően a negatív hatások dominálnak a pozitívakkal szemben, ami rávilágít arra, hogy a rendezvényszervezésben továbbra is jelentős fejlődési lehetőség van a fenntarthatósági gyakorlatok terén (Cerezo-Esteve és mtsai., 2022).

A sportesemények társadalmi hatásait vizsgáló kutatások pozitív és negatív hatásokat egyaránt mutatnak a fogadó közösségekre. A pozitív eredmények közé tartozik a fokozott társadalmi kohézió, a közösségi büszkeség és a városimázs javulása (Ano Sanz és mtsai., 2012; Inoue & Havard, 2014). A rendezvények olyan értékeket is előmozdíthatnak, mint a multikulturalizmus és a szolidaritás (Kersting, 2007). Az előnyök azonban gyakran egyenlőtlenül oszlanak meg, és a domináns társadalmi csoportok nagyobb hasznot húznak belőlük (D'Hoore és mtsai., 2022). A helyi önkormányzatok a megértés és az ellenőrizhetőség hiányosságai miatt nehezen tudják teljes mértékben kihasználni a pozitív hatásokat (Djaballah és mtsai., 2015). A nem megasportesemények a megasporteseményekhez képest fenntarthatóbb előnyöket kínálhatnak a helyi közösségek számára (Taks, 2013). A nagy sporteseményeket kísérő kiegészítő események elősegíthetik a rövid távú társadalmi hatásokat, mint például a közösséghez tartozás érzése, és a potenciális hosszú távú előnyöket, mint például az egészségesebb életmód (Lockstone-Binney és mtsai., 2020). A sportesemények társadalmi hatásainak mérésére és értékelésére átfogóbb kutatásokra van szükség (Mair és mtsai., 2021).

Stocker és Szabó (2017) a hazai rendezésű nemzetközi sportesemények hatásmechanizmusát a sportszakmai, sportpolitikai, társadalmi, gazdasági, technológiai és környezeti hatások (SPSETE) mentén értelmezi. Megállapításait a nemzetközi sportesemények lehetséges hatásaira vonatkozóan a 2. sz. táblázat foglalja össze. A nemzetközi sporteseményekkel kapcsolatos célok középpontjában ezen hatások érvényre juttatása (kivéve a környezeti hatások, ahol az a cél, hogy a táblázatban szereplő negatív hatások minél kevésbé következzenek be,

azokra a menedzsment minél jobb megoldásokat találjon) kell legyen. Ez a megközelítés azt jelenti, hogy a nemzetközi sportesemények sikeressége a hatások függvénye.

2. táblázat: Magyarországi nemzetközi sportesemények hatásrendszere

<b>Sportszakmai hatások (S)</b>	<b>Sportpolitikai hatások (P)</b>	<b>Társadalmi hatások (S)</b>
Hazai sportolók nemzetközi tapasztalatszerzésének kiterjesztése. Motiváció növelése. Hazai közönség felhúzó hatásának érvényesítése.	Sportdiplomáciai erősödés. Magyarország exponálása a nemzetközi médiában. Külföldi sportolók és sportvezetők számára a magyar vendégszeretet bemutatása. Két- és többoldalú kapcsolatok kialakítása (tapasztalatsere, közös edzőtáborok stb.).	Példaképek állítása. Adott sportágak népszerűsítése hazánkban. Mozgás népszerűsítése hazánkban. Minőségi szórakoztatás. Önkéntesség felkarolása.
<b>Gazdasági hatások (E)</b>	<b>Technológiai hatások (T)</b>	<b>Környezeti hatások (E)</b>
Esemény bevételi és az ehhez kapcsolódó adók. Sportturizmus és másodlagos gazdasági hatások erősítése. Nemzetközi versenyzési kompetenciák. Sportinfrastruktúra létrehozása, illetve kapacitáskihasználtságának növelése kifejlesztése. Gazdaságélénkítés (beszállítói láncon keresztül).	Sportági csúcstechnológiák kifejlesztése, elterjesztése, alkalmazása.	Környezetterhelés (zaj, szmog, tömeg). Hulladékképződés. Infrastruktúra fejlesztés esetében vízfogyasztás és károsanyag kibocsátás.

*Forrás: Stocker és Szabó (2017)*

A hatások jellegük szerint lehetnek kvantitatívak és kvalitatívak. A kvantitatív hatások elsődlegesen gazdasági hatástanulmány és költség-haszon elemzés segítségével vizsgálhatóak. Kvantitatív hatás például egy sporteseményt rendező település gazdasági haszna, amelybe beletartozik a településen kívülről érkező látogatók (pl. versenyzők, edzők, versenybírók, egyéb szakemberek, nézők stb.) minden olyan ráfordítása, amely az adott sporteseményen történő részvétel során realizálódik. A kvalitatív hatások tekintetében Vörös (2015) a következő típusokat határozza meg: városimázsra, országimázsra gyakorolt hatás; versenysport nevelési funkciója révén érvényesülő erkölcsi érték; az élsport és szereplői által gyakorolt hatás az egyének magatartására; közbiztonságra gyakorolt hatás; identitástudat formálása; és társadalmi kohézióra gyakorolt hatás.

### 3.5.1. Alkalmazott módszerek

A sportesemények gazdasági hatáselemzésében különböző módszereket alkalmaznak. A közvetlen kiadások megközelítése alkalmazható például a közepes méretű rendezvények esetében (Davies és mtsai., 2013). Az input-output modellek, a multiplikatorelemzés és a számítható általános egyensúlyi modellezés szintén gyakori technikák (Li & Jago, 2013). A kutatók hangsúlyozzák a látogatottság pontos mérésének, valamint a szervezeti kiadások vizsgálatának fontosságát (Davies és mtsai., 2013). Preuss (2005) egy modellt dolgozott ki a regionális gazdasági hatás értékelésére a látogatók kiadásain keresztül. Korábbi tanulmányában pedig az Olimpiai Játékok közvetlen gazdasági hatásainak a vizsgálata során arra jutott, hogy az a beruházásokból, az esemény szervezéséből („szervezőbizottság fogyasztása”) és a rendező városba érkező turisták fogyasztásából áll (Preuss, 2004). Megállapítása szerint csak a helyben elköltött, úgynevezett autonóm pénzek gyakorolnak hatást a helyi gazdaságra. Mules & Dwyer

(2005) is ezen a véleményen vannak, szerintük is csak a helyben elköltött források generálnak valós gazdasági hatást.

Egyes tanulmányok kombinálják a költség-haszon elemzést input-output modellekkel a költségek és hasznok regionalizálása érdekében (Preuss, 2004). A környezeti hatásokat is figyelembe veszik, olyan eszközökkel, mint a környezeti input-output táblázatok és az ökológiai lábnyomelemzés (Collins és mtsai., 2007). A legújabb kutatásokban a társadalmi elszámolási mátrixok használatára fókuszálnak, főként kisebb sportesemények esetében (Amador és mtsai., 2017), és olyan módszerek bevezetésére, amelyek a nem piaci/fogyasztóalapú gazdaságok esetében is használhatók (Huang és mtsai., 2014). A kutatók hangsúlyozzák a tárgyi és az immateriális hatások, valamint a rövid távú hatások és a hosszú távú örökség (*legacy*) figyelembevételének fontosságát (Crespo Sogas és mtsai., 2021; Vial & Barget, 2021).

Több tanulmány különböző nézőpontokból vizsgálja a hatásokat, beleértve a helyi önkormányzatokat (Djaballah és mtsai., 2015), a lakosokat (Balduck és mtsai., 2011) és a rendezvények résztvevőit (Inoue & Havard, 2014). Az észlelt társadalmi hatást befolyásoló kulcsfontosságú tényezők közé tartozik a társadalmi bajtársiasság és az esemény társadalmi felelősségvállalása (Inoue & Havard, 2014). Bár a legtöbb hatás pozitív, a negatív hatások, mint például a résztvevők, különösen a nézők deviáns viselkedése, befolyásolhatják az esemény előnyös megítélését (Deery & Jago, 2010). A kutatók hangsúlyozzák az adatgyűjtés módszertani szigorának szükségességét (Dimitrovski és mtsai., 2023), és olyan átfogó megközelítések mellett érvelnek, amelyek holisztikusan veszik figyelembe a gazdasági, társadalmi és környezeti hatásokat (Vial & Barget, 2023).

A hatások érvényesülésének elősegítésében a projektmenedzsmentnek kiemelt szerepe van. Egyrészt megvalósíthatósági tanulmány készítése és kockázatelemzés révén előre azonosíthatók a potenciális hatások és azok kockázati forrásai, másrészt az előzetes stakeholder-elemzés és a folyamatos stakeholder-menedzsment biztosítja, hogy a különböző érintetti csoportok szempontjai – akiknél a hatások jelentkezhetnek – érvényesüljenek.

Az ismertetett, fontosabb nemzetközi és hazai kutatások módszertani megközelítéseinek, mérési indikátorainak és eredmény értelmezéseinek összehasonlító táblázatát, beleértve ezen kutatásoknak a 2024-es Európai Egyetemi Játékok esetében fellelhető relevanciáját, a 2. sz. *melléklet* tartalmazza.

### **3.6. Projektmenedzsment**

#### **3.6.1. A projekt fogalma és tipologizálása**

A hagyományos, általános elfogadott definíció szerint a projekt minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei meghatározottak és egy adott eredmény (cél) elérésére irányul. A projektmenedzsment fejlődésével többféle megközelítés alakult ki: a projekt értelmezhető eszközként a szervezetek stratégiai céljainak eléréséhez; egy ideiglenes szervezatként, amelyet egy adott időtartamra hoznak létre; valamint a projektfeladat teljesítésének folyamatként. Görög (2003) felfogásában a projekt egy olyan ideiglenes szervezet, amelynek tevékenysége egy olyan egyedi és komplex feladat teljesítésére irányul, ahol a létrehozandó eredmény, az idő- és költségkorlátok meghatározottak. Kerzner (2022) szerint egy projekt olyan tevékenység- és feladatsorozatnak tekinthető, amely konkrét céllal

rendelkezik, meghatározott feltételek között valósul meg, és az üzleti értékteremtésre összpontosít; meghatározott kezdési és befejezési dátumai vannak; rendelkezik költségkerettel; emberi és nem emberi erőforrásokat használ fel; és többfunkciós jellegű.

Görög Mihály „esemény jellegű projekteknek” nevezi azokat, amelyeknél a megvalósítási idő rögzített (Görög, 2003). A doktori értekezésemben azonban következetesen az „**eseménytípusú projekt**” kifejezést használom, amely meglátásom szerint jobban tükrözi a projekt tipológiai besorolását.

A projektek számos szempont szerint csoportosíthatóak. A teljesség igénye nélkül, az alábbiakban néhány elterjedt kategorizálási szempontot ismertetek. Wateridge (1999) a csoportosítás szempontjaként a létrehozandó projekteredmény behatárolásának a mértékét veszi és megkülönböztet konkrét projekteket, amikor a létrehozandó projekteredmény egyértelműen rögzítik a projekt kezdetén; véletlenszerű projekteket, amikor a létrehozandó projekteredmény nincs egyértelműen rögzítve, így az sok vonatkozásban a teljesítés folyamán kerül kialakításra; és nyílt projekteket, amikor nincs rögzítve az elérendő projekteredmény, az a teljesítés során folyamatosan konkretizálódik. Grundy és Brown (2002) a projekt eredménytartalma szerint megkülönböztetnek szervezeti stratégia alapján létrejövő projekteket, operatív működés szintjén létrejövő úgynevezett problémamegoldó projekteket, valamint projektszerű feladatként létrejövő úgynevezett eseményprojekteket. Görög (2003), szintén a projekteredmény tartalma alapján, beruházási projekteket, kutatási és fejlesztési projekteket, valamint szervezetfejlesztési projekteket; a teljesítésükben részt vevő szereplők szerint pedig belső projekteket, külső projekteket és vegyes (részben belső, részben külső) projekteket különböztet meg. Belső projektnek tekinti azokat a projekteket, ahol a teljesítést a projektet kezdeményező szervezet saját erőforrásaival végzi, külsőnek amikor közreműködők végzik, vegyesnek pedig azokat a projekteket, amelyekben a projekttulajdonosi szervezet és a szerződéses közreműködők közösen végzik a teljesítést. A projekteket aszerint is lehet csoportosítani, hogy milyen mértékű változást hoznak létre a szervezetben (Wheelwright & Clark, 1992): vannak a származékos projektek, amelyek csak kismértékű változást idéznek elő a meglévő termékekben vagy az alkalmazott folyamatokban; az átütő projektek, amelyek teljesen új termék vagy folyamat kialakítását eredményezik; az alaptervekenységhez kapcsolódó projektek, amelyek többnyire már alkalmazott technológia alapján előállítható új termék kialakítását célozzák; és a kutatás-fejlesztési projektek, amelyek valamilyen alaptervekenységre épülő új eljárás kialakítását eredményezik. Shenhar és Dvir (2007) újszerűség (származékostól az átütőig), projekteredményben alkalmazott technológia (hagyományostól a legkorszerűbbig), komplexitás (egyszerűtől a rendkívül összetettig) és a teljesítés szükséges üteme (szokásos ütemben megvalósulótól a villámprojekttig) szerint csoportosítja a projekteket. Cleland és Ireland (2006) szerint pedig a projektek lehetnek termékprojekteket, szolgáltatásprojekteket és folyamatos fejlesztési projekteket. Termékprojekteket alatt olyan projekteket értenek, amelyek egy konkrét terméket terveznek, fejlesztenek és szállítanak le. Szolgáltatásprojekteket tekintik azokat, amelyek külső ügyfelek számára terveznek, fejlesztenek és nyújtanak szolgáltatásokat. Felfogásuk szerint a folyamatos fejlesztési projektek pedig folyamatváltozást eredményező belső szervezeti projektek.

### 3.6.2. A projektmenedzsment fogalma és céljai

A projektmenedzsment fogalmának tisztázása előtt érdemes áttekinteni a különböző vezetési dimenziókat. Megkülönböztethetünk operatív vezetést, amelynek célja, hogy biztosítsa az éppen aktuális termelési és szolgáltatási tevékenységek folyamatos és eredményes teljesítését; stratégiai vezetést, amelynek célja, hogy meghatározza a szervezet jövőbeni változási és

fejlődési pályáját; valamint projektvezetést, amelynek célja a szervezet által megfogalmazott stratégiai célok és részcélok megvalósítása. A három vezetési dimenzió összehasonlítását az 3. sz. táblázat mutatja be.

3. táblázat: A vezetési dimenziók a stratégia és a projektek közötti összefüggés tükrében

Az összehasonlítás szempontjai	Stratégiai vezetés	Projektvezetés	Operatív vezetés
<b>A döntések időhorizontja</b>	hosszú távú	középtávú	rövid távú
<b>Hatása a szervezet egészére</b>	hosszú távon jelentős	középtávon jelentős	rövid távon jelentős
<b>A tevékenység meghatározó tényezője</b>	a várható jövőbeni környezet	az elérendő eredmény, illetve költség- és időkorlátok	a rendelkezésre álló erőforrások és/vagy az aktuális piaci helyzet
<b>A tevékenység jellege</b>	komplex, innovatív	komplex, innovatív	rutinszerű, szabályozott
<b>A tevékenység gyakorisága</b>	kvázi folyamatos	egyszeri, visszatérő	folyamatos
<b>A tevékenység mozgástere</b>	a szervezet egésze	a szervezet egésze vagy több funkcionális (szervezeti) egység	egy-egy funkcionális (szervezeti) egység

*Forrás: Görög (2003)*

Az általánosan elfogadott definíció szerint a projektmenedzsment a vállalat erőforrásainak tervezése, szervezése, irányítása és ellenőrzése egy viszonylag rövid távú cél elérése érdekében, amely egy konkrét célkitűzés teljesítésére irányul. Kerzner (2022) szerint a projektmenedzsment célja, hogy a meglévő erőforrásokat hatékonyabban használja fel azáltal, hogy a munkavégzést horizontálisan és vertikálisan is átszervezi a szervezeten belül. Szerinte a projektmenedzsment lényege a vállalat erőforrásainak tervezése, szervezése, irányítása és ellenőrzése, amely egy konkrét célkitűzés teljesítésére irányul. Ez úgy valósul meg, hogy a funkcionális hierarchiában dolgozó munkatársakat ideiglenesen egy projektszervezetbe – azaz egy horizontális struktúrába – szervezik a célkitűzés elérése érdekében.

A projektmenedzsment olyan célkitűzések sorozata, amely egy olyan folyamatban testesül meg, amelynek során a projektcsoport tagjaival és más érintettekkel együttműködve valósul meg a projekt időbeli ütemezésére, költségeire és műszaki teljesítményére vonatkozó célok elérése (Cleland & Ireland, 2006). A projektmenedzsment folyamatát az általános menedzsment folyamatokból vették át, de sajátos, projektspecifikus megközelítésekkel. Amíg az általános menedzsmentnek vállalati szintű felelőssége van, a projektmenedzsment felelőssége a fókuszált irányításra és céloknak egy meghatározott időkeret és erőforrás-használat mentén történő teljesítésére vonatkozik (4. sz. táblázat).

4. táblázat: A projektmenedzsment és az általános menedzsment főbb felelősségi területei

Tényező	Projektmenedzsment	Általános menedzsment
<b>Célkitűzések</b>	Konkrét: költség, idő, teljesítmény	Stratégiai, átfogó célok
<b>Szervezeti felépítés</b>	Mátrix	Vertikális
<b>Jelleg</b>	Ad hoc, projektalapú	Folyamatos működés
<b>Fókusz</b>	Projekt, termék, szolgáltatás	Vállalati működés, hatékonyság
<b>Interfészek kezelése</b>	Funkcionális és vállalati	Funkciók és projektek integrációja

*Forrás: Cleland & Ireland (2006) alapján saját szerkesztés*

Görög (2013) szerint a projektvezetés olyan vezetői tevékenység, amely a rendelkezésre álló információkat, erőforrásokat – különösen a projektcsoporthoz tagjait, mint ideiglenes szervezetet – és a projektmenedzsment eszköztárát egy konkrét projekteredmény elérésére összpontosítja, meghatározott idő- és költségkeretek között. Mivel a projekttevékenységek időtartama és eredménye jelentősen eltér a rendszeres, ismétlődő működési folyamatoktól, az ilyen egyedi és ideiglenes munkavégzés speciális menedzsmenteszközöket és módszereket igényel (Veresné Somosi, 2014). A projektmenedzsment alapvető funkciói közé tartozik a tervezés, a szervezés, a koordinálás, az irányítás és az ellenőrzés.

Shenhar és Dvir (2007) három alapvető nézőpontot azonosítanak a projektvezetésben: a projekt mint folyamat; a projekt mint szervezet; és a projekt mint a stratégia építőeleme. Az első nézőpont a projektvezetés hagyományos felfogásának felel meg, alapvető feladata az idő-, erőforrás és költségtervezés. A második nézőpont a projekteket egy ideiglenes szervezatként szemléli, ahol a projektvezetési eszközök a szervezéstudományok keretében kialakult megoldások projektkörnyezetben történő alkalmazásaként értelmezhetőek. A harmadik nézőpont a létrehozandó projekteredmény és a stratégiai célok összhangját állítja a középpontba, a projektvezetési eszközök a projektmenedzsment szélesebb értelmezési keretein belül alakulnak ki.

Cleland (1994) szerint a projektvezetés képezi az egyik legfontosabb eszközt annak, ahogyan egy szervezet az egyik állapotból egy másik állapotba jut, ezért a projektmenedzsment elsődlegesen a változások bevezetéséhez és menedzsmentjéhez kapcsolódik. A projektmenedzsment és a projektek, valamint a szervezeti stratégia és stratégiai programok között párhuzamot von: olyan valami létrehozására irányulnak, ami az adott időben a szervezet számára nem létező. A szervezeti stratégia jövőorientált és mint ilyen, a szervezet működésének, illetve működése belső feltételeinek megváltoztatására irányul. A stratégiai programok, mint a szervezeti stratégia építőkövei, egy egyszeri, komplex feladatok teljesítését jelentik meghatározott idő- és költségkorlátok között. Ez alapján arra jutott, hogy a stratégia megvalósításának leghatékonyabb eszközei a projektek és a projektvezetés, továbbá a projektet azonosító elsődleges projektcélok – eredmény, időtartam, költségkeret – konkrét értékeinek a meghatározása a stratégiáért felelős vezetői szinten kell történjen a stratégiai illeszkedés biztosíthatósága érdekében.

### **3.6.3. Megaprojektek**

Az egymással kapcsolatban álló projektek csoportját, amely a benne foglalt projekteket egységesen menedzseli és olyan célokat valósít meg, amelyek a projektek elkülönült menedzselésével nem lennének lehetségesek, Turner (1993) programoknak nevezi. A program jellemzője, hogy kifejezetten magas komplexitású és közepes vagy hosszú ideig tartó folyamatok sikeres és hatékony végrehajtására hozzák létre. A program részeként működő projektek pedig a program célkitűzéseinek megvalósítására szolgálnak. A programok gyakran hasonló jellemzőket mutatnak, mint a megaprojektek, és a szakirodalomban nem ritka, hogy a két fogalmat átfedő értelemben használják. Azokat a projekteket, amelyek rendkívül összetettek, több alprojektet foglalnak magukban, szokás megaprojekteknek vagy szuperprojekteknak nevezni (Görög, 2003). Ezek az alprojekteket lehetnek például beruházási, kutatás-fejlesztési, szolgáltatási alprojekteket. A megaprojekteket általában nagy (társadalmi) hatású, egyedi folyamat végrehajtására hozzák létre.

A megaprojektek gyakran eltérő szabályokkal és irányelvekkel működnek, mint a kisebb projektek. A megaprojektek gyakran nagy létszámú humán erőforrást igényelnek, akár rövid,

intenzív időszakokra is. A projekt élelciklus-fázisai során folyamatos szervezeti átalakításokra lehet szükség. A mátrixszervezet és a projektszervezet formái felváltva alkalmazhatók. A megaprojektekhez gyakran külön kormányzati, önkormányzati vagy intézményi struktúrák társulnak. Müller (2009) hangsúlyozza, hogy a megaprojektek kormányzati szintű koordinációt igényelnek, különösen, ha közpénzből finanszírozzák azokat és a társadalmi elfogadottság kiemelten fontos. Flyvbjerg et al. (2003) szerint a megaprojektek gyakran politikai szándékokat szolgálnak, emiatt az átláthatóság és a döntési felelősség megosztása különösen kritikus tényezőkké válnak.

Greiman (2013) szerint a legtöbb megaprojekt 25 közös, többek között olyan jellemzőjük mentén írható le, mint hosszú időtartam, nagy lépték és dimenzió, tervezési és kivitelezési komplexitás, hosszú, összetett és kritikus előkészítő fázis, magas szintű nyilvánosság, társadalmi ellenőrzés, többszintű érintettek, komplex rendszerelméleti megközelítés, dinamikus irányítási struktúrák, etikai dilemmák és kihívások, társadalmi-gazdasági hatások, kulturális dimenzió és környezeti hatás.

Kerzner (2022) a megaprojektek menedzselésével kapcsolatos nehézségek között említi, hogy általában helyben nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő, valamint a szakképzett munkaerő hiányát és az alpanyaghiányt. Ezek szerinte az alábbi következményekhez vezethetnek:

- a szervezet legjobb munkatársait a megaprojekthez rendelik, veszélybe sodorva a kisebb projekteket;
- hosszú távon van szükség túlórázásra, ami alacsonyabb hatékonysághoz és elégedetlen alkalmazottakhoz vezet;
- amint a projekt késésbe kerül, a menedzsment újabb irodai munkatársakat vesz fel a projekt támogatására;
- a projekt befejezése után az egész szervezet túlméretezetté válik, a meglévő munkaerőállomány fenntartásához újabb megaprojektekre van szükség.

#### **3.6.4. Projektvezetési képességek**

A hagyományos vezetési funkciók (tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás és ellenőrzés) a projektvezetés során is érvényesülnek, de a projektek és projektmenedzsment sajátosságai miatt az általános menedzsment területén használt vezetői képességektől eltérő vezetői képességekre van szükség. Pinto (2000) abból indul ki, hogy a projektvezetők többnyire nem a szervezeti hierarchia magas fokán állnak és ezáltal kevesebb formálisan biztosított hatáskörrel rendelkeznek; a projektek többnyire átlépik a lineáris-funkcionális szervezeti struktúra kereteit; és a projektvezetők általában nem rendelkeznek azzal a hatáskörrel, hogy értékeljék és anyagilag motiválják a projektben résztvevőket. Ezek alapján elsősorban a szervezeti politikában való jártasságot, a befolyásolási, a kommunikációs és konfliktuskezelési képességeket tartja szükségesnek, vagyis a humán képességeket.

Humán képességeknek nevezik azokat a képességeket, amelyek segítségével a projektvezetők a szervezet vezetőivel és a projektcsoport tagjaival kommunikálnak és együttműködnek. Mantel és mtsai. (2001) szerint a projektvezetőnek legalább a következő humán képességekkel kell rendelkeznie: vezetési képesség, csapatépítő képesség, kapcsolatteremtő képesség, kommunikációs képesség, tárgyalási képesség, konfliktuskezelési képesség, problémamegoldó képesség.

El-Sabaa (2001) a humán képességek mellett a koncepcionális és szervezési képességeket, valamint a technikai képességeket tartja fontosnak. Technikai képességek alatt a projekt tartalmából adódó szakmai (pl. műszaki, gazdálkodási stb.) ismereteket értjük.

Görög (2003) a projektvezetési képességeket technikai képességekben, humán képességekben és projektspecifikus képességekben látja. A projektspecifikus vezetési képességek jelentik mindazon projektspecifikus vezetési eszközöknek a tudását, amelyek segítségével a projektvezetők a projektteljesítés folyamatát irányítani és vezetni tudják.

Cleland (1994) szerint a projektspecifikus vezetési képességek három elemből épülnek fel: ismeret, vagyis a projektvezetés eszköztárával kapcsolatos tudás birtoklása; alkalmazási készség, amely lehetővé teszi az ismeretek gyakorlati alkalmazását; és szemléletmód, vagyis a projektvezető viszonyulása a projekt szervezeti működésben betöltött szerepéhez.

Jarjabka és Ács (2015) a projektvezetési eszközöket a következőképpen csoportosítják:

- projektvezetési technikák, amelyek kvantitatív eszközök (pl. időtervezés, kockázatelemzés);
- projektvezetési módszerek, amelyek kvalitatív eszközök (pl. projekt behatárolása, szervezeti döntések);
- projektvezetési eljárások, amelyek módszertani eszközök (a teljes folyamatot és szerepköröket szabályozzák).

Müller és Turner (2007) kutatásukban megállapították, hogy a projektvezetők alkalmazott vezetési stílusa jelentős mértékben befolyásolja a projekt sikerességének mértékét, valamint, hogy a különböző jellegű projektek eltérő vezetési stílus alkalmazását teszik szükségessé. Anantatmula (2008) szerint az alkalmazott vezetési stílusnak összhangban kell lennie a projektkörnyezet sajátosságaival. Christenson és Walker (2004) azon a véleményen vannak, hogy már a projekt teljesítése során is eltérő vezetési stílusra lehet szükséges, mivel a projektciklus egyes szakaszaiban is különbözőek lehetnek a projektfolyamat sajátosságai. Schmid és Adams (2008) a motiváció kérdéskörével összefüggésben vizsgálták a projektvezető vezetési stílusát és arra jutottak, hogy mind az autokratikus és kényszerítő, mind pedig a laissez-faire vezetési stílus hátrányos. Meghatározónak tartják a belső motiváció kialakítását, amely szerintük a participatív vezetési stílussal érhető el legjobban. Ennél a vezetési stílusnál a projektvezető nem utasításokat ad, hanem meghallgatja a projektcsapat tagjainak az elképzeléseit, majd segít a közösen kialakított döntés megvalósításában, miközben kifejezi elismerését az elért eredményekért.

### 3.6.5. Projektcélok

A projektek céljai a következő három elem kombinációjából állnak: határidő, költségkeret és eredmény – ezt a hármas egységet nevezik a hagyományos projektmenedzsment-háromszögnek. A projektek erőforrásokat használnak fel, amelyek pénzbe kerülnek. A szervezetek törekszenek a költségek minimalizálására, így a projektek célja is a meghatározott költségkeret betartása. Minden projekt esetében szükséges, hogy legyen egy kezdő- és végpontja, vagyis a célok teljesítésének egy meghatározott időkerete. A határidő túllépése és a korábbi teljesítés is, más-más okból, általában többletköltséget jelent.

A projekteredmények kapcsán beszélhetünk mennyiségi és minőségi célokról. A mennyiségi célok a projekteredmény volumenéhez és a célok elérésének teljességéhez, míg a minőségi célok a projekthez kötődő elvárások teljesülési szintjéhez kapcsolódnak.

A projektmenedzsment területén háromféle típusú indikátor terjedt el:

- output indikátorok, amelyek a projekt során létrejött javakat, elkészült produktumokat és teljesített szolgáltatások mérik;
- eredmény indikátorok, amelyek a projekt befejezéséig elért pozitív változást, a kiinduló állapothoz képest történt előrelépést mutatják meg;
- hatás indikátorok, amelyek a projekt hosszú távú, nem közvetlen hatásait mérik, és a projekt céljainak eléréséhez való hozzájárulást vizsgálják.

Ezeket az indikátorokat a projektekben általában keverve alkalmazzák (Milicz, 2011). A mérési követelményeket jellemzően az úgynevezett SMART kritériumok (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*) szerint határozzák meg, vagyis a mérés módja legyen konkrét és egyértelműen meghatározott, az elérni kívánt célérték pedig legyen reális, a projektidőszakban valóban elérhető.

### 3.6.6. Projektciklus

A projektciklus átfogja a teljes projekt folyamatot, mintegy koncepcionális keretet adva neki, ugyanakkor jól elkülöníti egymástól a projekt önálló szakaszait. Cleland (1994) a projektciklus négy fázisát különbözteti meg: koncepció, tervezés, teljesítés, befejezés. Szerinte a munkaráfordítás költségei a tervezés és teljesítés szakaszaiban a legnagyobbak. Gido és Clements (1999) a projektciklust az igény meghatározása, a javasolt megoldás kialakítása, a projekt teljesítése és a projekt lezárása szakaszokra osztják. Esetükben a munkaráfordítás költségei nem szimmetrikus alakulnak, szerintük az a harmadik fázis, vagyis a teljesítés végén a legnagyobb. Grundy és Brown (2002) szerint a stratégiaorientált projekt folyamata öt szakaszból áll: projekt-behatárolás, stratégia alkotás, projekttervezés, teljesítés és kontroll, értékelés és tanulságok.

Görög (2003) a stratégiaorientált szemléletmóddal összhangban kidolgozott egy olyan általános projektciklus-modellt, amelynek középpontjában a szervezeti stratégia található (a modell ábráját a 3. sz. melléklet tartalmazza). A modell négy tevékenységi szakaszból (projekt-kialakítás, odaítélés, teljesítés, utóelemzés) és három döntési pontból áll. A döntési pontok a következők:

1. döntési pont: elsődleges projektcélok rögzítése (elérendő eredmény, időkorlát, költségkeret);
2. döntési pont: felelőségek (eredményekért, teljesítés időtartamáért és költségeiért), valamint az ezekkel összefüggő kockázatok allokációjának rögzítése;
3. döntési pont: projekteredmények elfogadása.

A Project Management Institute (PMI), a projektmenedzsment egyik vezető nemzetközi szakmai szervezete által összeállított PMBOK® Guide 6. kiadása (2019) a projektciklusra vonatkozóan öt fázist különböztet meg: projektindítás, projekttervezés, projekt végrehajtás, projekt monitoring és -ellenőrzés, projektzárás (4. sz. melléklet).

### 3.6.7. Projektkontroll és kockázatkezelés

A projektkontroll a projektvezetés egyik legfontosabb döntéstámogató rendszere, amelynek meghatározó szerepe van a projekt sikerességében. Egyfajta körfolyamatként értelmezhető a következő lépésekkel: normák meghatározása, információk gyűjtése, elemzés és korrekció. Alkalmazása során fontos a jövőorientált szemlélet, hiszen a projekt teljesítése során a jelenben

kell múltbeli projektfejlemények alapján a projekt jövőbeli alakulására vonatkozóan korrekciós döntéseket hozni.

Görög (1996) a következőkben látja a projekteredmény tartalmára vonatkozó szándékos változtatás leggyakoribb okait:

- olyan jelentős technikai problémák merülnek fel, amelyek rövid távon nem kezelhetők;
- stratégiai célok megváltozása a projekttulajdonosi szervezetben;
- új igények megjelenése a projekteredmény pontatlan tartalmi vagy területi behatárolása miatt;
- a technikai fejlődés következtében elérhetőek előnyösebb megoldások;
- jelentős, a projekttulajdonosi szervezet számára nem vállalható kockázati tényezők megjelenése;
- az érintett érdekcsoportok hozzáállásának megváltozása.

A projektek a változással foglalkoznak, ezért jelentős bizonytalansággal járnak. A pontos információ hiánya valamilyen formában és mértékben természetesen minden tevékenység-folyamatra jellemző, de a projektek egyszeri és egyedi jellemzői miatt a projektfolyamatokban jobban jelen van. Görög (2003) a következő bizonytalansági csoportokat határozza meg:

- a létrehozandó projekteredmény operatív működési folyamatainak újszerűsége és annak mértéke;
- a létrehozandó projekteredmény tartalmi és területi behatárolásának mértéke és pontossága;
- az elvárt projekteredményt létrehozó tevékenységfolyamat újszerűsége és annak mértéke;
- a projektteljesítés helyszínére vonatkozó információk hozzáférhetősége és pontossága;
- a projektfolyamat jogszabályi környezetének stabilitása és annak mértéke;
- a projektteljesítés időszakában várható infláció és annak jellege.

Tehát a projektek egyik velejáró sajátossága a bizonytalanság, amely kockázatokhoz vezet. Tekintettel arra, hogy a kockázatok befolyásolják a projekt sikerességét, ezért a projekt esetében meghatározott sikerkritériumok támpontot nyújthatnak a kockázati források azonosításában. A kockázati források eredetük alapján lehetnek projekten belüli és projekten kívüli kockázati források. A kockázati tényezők pedig hatásuk alapján lehetnek elsődleges projektcélokat érintő és pénzügyi megtérülési kritériumokat érintő kockázati tényezők.

Kockázatkezelésről egyaránt beszélhetünk az adott kockázati esemény felmerülése előtt és a káresemény bekövetkezését követően. Előbbi esetben a projektmenedzsment tudatosan úgy alakítja a projektet, hogy azzal vagy a fenyegetést jelentő esemény bekövetkezési esélye, vagy az általa okozott kár kisebb legyen. Utóbbi esetben pedig az a kockázatkezelés célja, hogy tudatosan és felkészülten kezdjenek hozzá a kárelhárítási és újraépítési feladatokhoz. A kockázatok kezelésében az a közös, hogy mindig valamilyen véletlenszerű, a projekt számára veszélyt vagy kárt jelentő esemény bekövetkezése, vagy a bekövetkezéskor okozott kár mértéke elleni védekezésre irányul. A különböző kockázatkezelési eljárások nem szüntetik meg a kockázati tényezőket, de segítenek abban, hogy hatásuk számszerűsíthető és formálható legyen.

A kockázatkezelés komplex tevékenységfolyamatát Görög (2003) a következő lépések sorozataként értelmezi:

1. a kockázati források feltárása és csoportosítása;

2. a kockázati tényezők meghatározása és csoportosítása;
3. a kockázati tényezők hatásának elemzése és számszerűsítése;
4. a kockázatkezelési politika kialakítása;
5. a kockázatkezelési politika alkalmazásának értékelése.

### 3.6.8. Projektszervezet

Görög (2013) a projektben résztvevőket két alapvető csoportra bontja, projekttulajdonosi szervezetre és külső közreműködő szervezetekre. Projekttulajdonosi szervezet alatt azt a projektet kezdeményező szervezetet érti, amelynek stratégiai céljai elérését szolgálja a projekteredmény létrehozása. A projektvezető felel a teljes projektfolyamat irányításáért. További fontos belső résztvevő lehet a projektet közvetlenül előmozdító felsővezető, akinek a feladata a szükséges erőforrások biztosítása és a projekttel szembeni esetleges belső ellenállás kezelése. Szintén a projekttulajdonosi szervezethez tartoznak a belső tanácsadók és a projektcsoport munkatársai. A külső közreműködő szervezetek olyan, a projekttulajdonosi szervezeten kívüli szereplők, amelyek szerződéses vagy együttműködési viszonyban kapcsolódnak a projekt végrehajtásához. Ide tartoznak a teljesítési szakaszban közreműködő kivitelezők, alvállalkozók és beszállítók, valamint a projektet támogató külső tanácsadók és szakértők.

A projekttel kapcsolatos tevékenységek koordinációját a projektszervezet biztosítja. Veresné Somosi (2014) felhívja a figyelmet arra, hogy a különböző projektszervezeti formák eltérő koordinációs lehetőségekkel rendelkeznek, ezáltal a megfelelő projektszervezetnek is meghatározó szerepe van az adott projekt sikerességében.

A projektszervezetre vonatkozóan Mantel és mtsai. (2001) három alaptípust határoznak meg:

- lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet;
- projektre orientált projektszervezet;
- mátrix struktúrán alapuló projektszervezet.

A lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet esetében a projektvezető a vállalatvezetési szint közvetlen irányítása alatt dolgozik. Nem hoz közvetlen döntéseket, nem rendelkezik utasítási és ellenőrzési jogkörrel a funkcionális szervezeti egységek felé, akik a különböző tevékenységeket irányítják. Szerepe a döntések előkészítésében van, amelyeket a vállalatvezetés hoz meg. Tehát ebben a projektszervezeti típusban a projektvezető korlátozott koordinációs jogosítványokkal rendelkezik.

A projektre orientált projektszervezet esetében is a projektvezető a vállalatvezetési szint közvetlen irányítása alatt dolgozik, azonban lényegesen nagyobb önállósággal. A projektvezető hozza meg a döntéseket a projekt szempontjából alapvető és fontos kérdésekben, továbbá közvetlenül irányítja a projekt végrehajtását. A projektvezetőnek utasítási és ellenőrzési lehetősége van a projekttevékenységek vonatkozásában. Ez a fajta szervezeti forma integrálja a funkcionális feladatokat a szükséges időtartamra és kapacitásban.

A mátrix alapú projektszervezet esetében annak kialakításkor hatáskör-keresztezések jönnek létre, amelynek következtében kettős irányítás jellemzi a szervezetet. Az elsődleges munkamegosztás szintjén egyidejűleg van jelen két szervezési elv, a funkcionális és a projektalapú megközelítés. A szervezet alapvető tevékenységei a kialakított projektek keretében valósulnak meg, miközben a munkatársak egyszerre tartoznak funkcionális vezetőjük és a projektvezető alá is.

### 3.6.9. A projekt érintettjei

A projekt érintettjeit Görög (2003) a projekt érdekcsoportjainak nevezi. Szerinte egy projekt érintett érdekcsoportjainak tekinthető minden olyan egyén vagy közösség, amely a projekt teljesítésével, illetve az elkészült projekteredmény működésével kapcsolatban valamilyen érdekléssel rendelkezik. Megkülönböztet projekttulajdonosi szervezeten belüli érdekcsoportokat, vagyis belső érdekcsoportokat, és kívüli érdekcsoportokat, azaz külső érdekcsoportokat. A belső és külső érdekcsoportokra az alábbi példákat hozza.

Tipikus belső érdekcsoportok:

- a projekttulajdonosi szervezet tulajdonosai vagy részvényesei;
- a projektvezetésben résztvevők;
- a projekttulajdonosi szervezet munkavállalói;
- a projekttulajdonosi szervezet vezetősége;
- a létrehozandó projekteredmény projekttulajdonosi szervezeten belüli felhasználói;
- szakszervezet.

Jellemző külső érdekcsoportok:

- hatósági jellegű érdekcsoportok;
- üzleti alapon működő szervezetek (pl. finanszírozó pénzintézetek, beszállítók, teljesítést végző közreműködők);
- szakszervezeti központok;
- szakmai szervezetek és érdekvédelmi szervezetek;
- a létrehozandó projekteredmény projekttulajdonosi szervezeten kívüli felhasználói;
- a köznyilvánosság;
- helyi közösségek;
- különféle mozgalmak és egyesületek (pl. környezetvédők, állatvédők stb.).

Az érintettek magatartásának elemzésére több módszer is rendelkezésre áll, történhet például Venn-diagram, erő-érdek mátrix vagy érdekcsoport térkép segítségével. Cleland (1994) egy projekt érintettjeinek tekinti mindazokat, akiknek valamilyen érdekét érinti az adott projekt. Aszerint csoportosítja a projektben érintett érdekcsoportokat, hogy azok magatartását milyen érdekek motiválják: gazdasági érdek, törvényben szabályozott jogokhoz fűződő érdek, küldetést érintő érdek, biztonsághoz fűződő érdek, életminőséghez fűződő érdek, előnyserzés lehetőségének az érdeke, valamint fennmaradás vagy a politikai támogatás biztosításának az érdeke.

Cleland és Ireland (2006) megkülönböztet elsődleges és másodlagos érintetteket. Értelmezésük szerint elsődleges érintettek azok a személyek vagy csoportok a projektsapaton belül, akik szerződéses vagy jogi kötelezettséggel rendelkeznek a projekt irányába, és akiknek feladata és jogosultsága van az erőforrások kezelésében és biztosításában (pl. funkcionális vezetők, általános vezetők, felsővezetők, megrendelők és beszállítók képviselői stb.). Tehát az elsődleges érintettek azok, akik szorosan kapcsolódnak a projekthez és annak erőforrásaihoz. Másodlagos érintetteknek tekintik azokat, akiknek nincs hivatalos, szerződéses kapcsolatuk a projekttel, ugyanakkor komoly érdeklődést mutathatnak a projekt alakulása iránt (pl. versenytársak, társadalmi szervezetek, szakmai szervezetek, helyi közösségek, fogyasztói csoportok, magánszemélyek, családok, média, valamint különböző intézmények, mint iskolák, egyetemek, kórházak, egyházak, civil szervezetek stb.). Felhívják a figyelmet arra, hogy a másodlagos érintettek kezelése komoly kihívást jelent a projektmenedzsment és a felsővezetés

számára is, mivel ezen érintettek irányában nincs jogi vagy szerződéses jogosultságuk, ugyanakkor jelentős hatást gyakorolhatnak a projektre – akár támogató, akár akadályozó módon.

A másodlagos érintettek kapcsán a következő főbb jellemzőket határozzák meg:

- érdekeik valódiak, vagy valódinak vélték, mivel a projekt és annak eredményei érinthetik működési területüket;
- nincs korlátja annak, hogy milyen lépéseket tehetnek vagy kikkel vehetik fel a kapcsolatot, ha befolyásolni akarják a projektet;
- a projektcsapathoz való kötődésük ad hoc jellegű, vagyis addig maradnak jelen, ameddig számukra értelme van;
- maguk dönthetik el, hogy vállalnak-e felelősséget a tetteikért;
- a projektben gyakorolt hatalmuk sokféle formát ölthet (pl. politikai befolyás, jogi lépések, szakértői vélemények, médiatámogatás, társadalmi nyomásgyakorlás, helyi közösség ellenállás stb.);
- képesek és hajlandóak lehetnek szövetségeket kötni más érintettekkel – akár a projekt céljaival egyező, akár azzal ellentétes érdekek mentén.

Egy projekt sikeresnek vagy sikertelennek történő minősítése a „szemlélők” nézőpontjától függ – vagyis azoktól a személyektől, vállalkozásoktól, ügynökségektől, intézményektől, akik érintettek, azaz az érdekeltektől (stakeholderektől). Egy projekt sikerét befolyásolják a tevékenységében érintett személyek, kisebb-nagyobb csoportok és más szervezetek, akiknek / amelyeknek érdekei eltérő mértékben kapcsolódnak vagy éppen ütköznek a projektcélokhoz – ezért fontos röviden rájuk is kitérni. Tehát a projektben érintettek, más néven stakeholderek azon személyek, csoportok és szervezetek, akik / amelyek valamilyen módon befolyásolják vagy befolyásolhatják egy projekt céljainak megvalósulását. Például:

- Egy olyan projekt, amely túllépi a költségvetését és az időtervét, és késik a technikai teljesítménycélok elérésében, mégis sikeresnek tekinthető, ha az eredményei végül illeszkednek a szervezet stratégiai célrendszeréhez.
- Egy olyan projekt, amely teljesíti a költségekre, ütemezésre és technikai célokra vonatkozó elvárásokat, de nem szolgálja a vállalat stratégiai céljait, valószínűleg kudarcnak számít.
- Egy olyan projekt, amelyet idő előtt leállítanak, mert a végső eredménye várhatóan nem lenne összhangban a vállalati célrendszerrel, a vállalat stratégiai vezetői szerint akár sikeresnek is minősülhet.
- Egy egyén, aki értékes tapasztalatokat szerez egy projektcsapatban való részvétel során, akár a végső eredménytől függetlenül is sikeresnek érezheti a projektet.
- Egy kulcsfontosságú érdekelti csoport – például egy környezetvédő, aki aggódik egy projekt környezetterhelése miatt – sikertelennek tekintheti a projektet, még akkor is, ha a projekteredmény időben és megfelelő minőségben megvalósul.
- Egy pénzügyi intézmény menedzsere, aki elégtelennek tartja a projekt pénzügyi irányítását, kudarcnak minősítheti azt.
- Egy projektcsapat sikerélményként élheti meg, ha egy nehézségekkel teli projekt során sikerül megoldaniuk súlyos problémákat. Ugyanakkor, ha a projektet később törlik, mert már nem szolgálja a vállalat stratégiai céljait, akkor a csapat úgy érezheti, hogy a projekt mégis kudarc volt – a korai megszakítás miatt.

Egy empirikus vizsgálat a jelentősebb projektproblémák forrásairól azt állapította meg, hogy a projektmenedzserek úgy érezték, nincs elegendő lehetőségük külső érintettek befolyásolására.

Ritkán fordult elő olyan megjegyzés, amely arra utalt volna, hogyan lehetne akár kisebb mértékben is hatással lenni a külső érintetteknek.

Andersen és Jessen (2000) egy projektértékelési sémát dolgoztak ki, amely ellenőrzőlistaként szolgálhat a projekt kezdetétől a lezárásáig. Hatvan kijelentést fogalmaztak meg, amelyek segítenek a tervezési, végrehajtási és ellenőrzési szakaszok érvényesítésében. Megállapításaikat a következőképpen lehet összefoglalni:

- **Projektterjedelem:** A küldetés és célok világosan és félreérthetetlenül megfogalmazottak. A meghatározások konkrétak, jól érthetőek, és egyértelműen meghatározzák a szállítandó terméket vagy szolgáltatást.
- **Megbízási feltételek:** A gazdasági és időbeli paraméterek világosan le vannak fektetve, a termék kellően definiált. Minden érintett tisztában van a projektparaméterekkel és egyetért a kulscélokkal. Jól dokumentált üzleti stratégia áll rendelkezésre.
- **Projektterv:** Az egyszerű, jól érthető terv részletesen meghatározza a felelőségeket és a mérföldköveket. Tartalmazza a szükséges eszközöket a megvalósításhoz.
- **Projekt szervezete:** A szervezeti ábra bemutatja a felelősségi hierarchiát, valamint a többi részleghez és résztvevőhöz való kapcsolódásokat. Biztosítani kell, hogy a szervezet ne akadályozza a kommunikációt a kulcsdöntéshozókkal.
- **Projektvégrehajtás:** A kijelölt személyek a terv szerint hajtják végre a projektet. A módosításokat időben végrehajtják és minden érintettel közlik.
- **Projektellenőrzés:** Az előrehaladás aktív nyomon követése, a szükséges korrekciók végrehajtása. A projekt állapotáról és a kihívásokról rendszeres tájékoztatás az érintettek számára. Az érintettek egyetértésének megszerzése a változásokhoz.

### **3.6.10. A projekt sikeressége**

Számos kutatás foglalkozik a projektek sikerességének tartalmi értelmezésével, valamint azzal, hogy feltárja a projektek sikerességében vagy sikertelenségében közrejátszó tényezőket. Ezen kutatások célja, hogy megfogalmazhatóvá váljanak a projektek kialakítása során a sikeresség konkrét kritériumai, és ezzel összhangban meghatározhatóak legyenek mind a sikeresség, mind a sikertelenség irányába vezető tényezők. Tehát a szakirodalom a projektek sikerességét két dimenzióban vizsgálja: sikerkritériumok (célok) és sikertényezők (ezek elérésének feltételei).

A stratégiaorientált projektvezetési szemléletmód kialakulása előtt a sikeresség kritériuma a minőségre (projekteredmény), az időre és a költségparaméterre összpontosított. Vagyis, ha a projekteredmény a tervezett minőségben, az idő- és költségkeretek között elkészült, akkor a projekt sikeresnek minősült. Ma viszont már az általánosan elfogadott sikerkritérium, hogy a létrehozott projekteredmény milyen mértékben járul hozzá a projekttulajdonosi szervezet stratégiai céljainak eléréséhez, milyen mértékben felel meg a projekteredményben részesülők elvárásainak, és milyen mértékben elégíti ki a meghatározó érintettek igényeit.

Daróczi (2011) is rámutatott arra, hogy a stratégiaorientált megközelítés megváltoztatta a projektsiker értelmezését. Véleménye szerint az időtartam és költség mellett más, esetenként fontosabb kritériumok is szerepet játszhatnak a sikeresség megítélésében. Ilyen lehet a projekteredmény műszaki megfelelősége, vagy a projekttulajdonosnál és a projekt további érintettjeinél jelentkező előnyök. Bizonyos tényezők kedvező alakulása a siker, kedvezőtlen alakulása pedig a kudarc irányába terelik a projektet.

Cleland és Ireland (2006) megközelítésében a projekt sikerességét a költség-, idő- és műszaki teljesítménycélok alapján mérik, továbbá mérhető a projekt járulékos eredményein keresztül is,

ha azok értéket teremtenek az érintettek számára. Atkinson (1999) nem a projekt, hanem a projektvezetés sikerességét értelmezi. Baccarini (1999) is megkülönbözteti a projektvezetésre, valamint a projekteredményre vonatkozó sikerességet.

Wateridge (1997) hat sikerkritériumot azonosított, amelyek közül a legfontosabbnak a felhasználói elvárásoknak való megfelelést tekinti. A sikerkritériumok olyan viszonyítási alapok, amelyekhez mérve megállapítható a projektek sikerességének mértéke. Cooke-Davies (2002) szerint ezek olyan mértékek, amelyek alapján eldönthető, hogy a projekt elérte-e az elvárt eredményeket. Megkülönbözteti a sikerkritériumokat a sikertényezőktől, értelmezése szerint a sikertényezők a sikerhez szükséges feltételek meglétét valószínűsítik.

Westerweld (2003) a következő sikertényezőket tartja meghatározóknak: a projektvezetés szakszerűsége, projekt monitorozása, a projektvezető vezetési stílusa, a projekt erőforrásainak hatékony felhasználása, a projekt révén elérendő stratégiai cél egyértelműsége, a projektben érintett érdekcsoportok megnyerése, a teljesítésben részt vevő külső közreműködők kiválasztása.

Ives (2005) viszont a felsővezetői támogatás mértékét és stabilitását; a projektterjedelem kidolgozottságának szintjét és stabilitását; a projektvezető és a felsővezetők közötti, a projekttel kapcsolatos hatáskörök megosztásának stabilitását; valamint a projektet befogadó szervezeti környezet stabilitását tartja jelentős sikertényezőknak.

A kutatók többsége nem tekinti azonos fontosságúnak az egyes tényezőket. Fortune és White (2006) kritikus sikertényezőknak nevezi azokat a sikertényezőket, amelyek a projektsiker egyes kritériumok szerinti alakulására a legnagyobb hatást gyakorolják. Khang és Moe (2008) a kritikus sikertényezőket három nagyobb csoportba sorolják: kompetenciához kötődő, motivációhoz kötődő és projektkörnyezethez kötődő sikertényezők.

A PMBOK® Guide 6. kiadásában (2019) a projekt sikeressége a következő szempontok alapján került meghatározásra: a rendelkezésre álló időkereten belüli teljesítés, a tervezett költségvetés betartása, az elvárt teljesítmény- vagy specifikációs szint elérése, más versengő korlátok figyelembevétele, az ügyfél vagy felhasználó elfogadása, a kívánt üzleti előnyök és értékek biztosítása, minimális vagy kölcsönösen elfogadott változások a projektterjedelemben, a szervezet fő működési folyamatainak zavartalansága, és a vállalati kultúra változatlansága.

A PMBOK® Guide 7. kiadása (2021) a projekt sikerességét elsősorban az értékteremtéshez, az érintettek igényeinek kielégítéséhez és a projektkörnyezethez való illeszkedéshez köti. Míg a 6. kiadás elsősorban folyamatcsoportokra és tudásterületekre épült, addig a 7. kiadás egy elveken alapuló megközelítést vezet be. Ez egyfajta elmozdulást jelent a szabályozott mérőszámoktól a rugalmasabb, értékalapú szemlélet felé. A 7. kiadás nyolc olyan teljesítményterületet határoz meg, amelyek kritikusak az egyes projektek sikeressége szempontjából. Ezek a következők: érintettek, csapat, fejlesztési megközelítés és életciklus, tervezés, projektmunka, kiszállítási, mérhetőség és a bizonytalanság.

Cleland és Ireland (2006) arra a megállapításra jutottak, hogy a siker és kudarc attól is függ, hogy a projekt vizsgálata melyik érintett szemszögéből történik. Egy érintettnek lehetnek olyan szempontjai, amelyek nem egyeznek meg egy másik érintett szempontjaival. A projekt sikerességét az ügyfél vagy felhasználó, a felsővezetés, a projektmenedzser, a projektcsapat, valamint a másodlagos érintettek szempontjából a következőképpen értelmezik:

- **Ügyfél vagy felhasználó:** a projekt eredménye megfelel az igényeinek, és az eredményt időben, megfelelő áron és elvárt minőségben kapja meg.
- **Felsővezetés:** a projekt bevételt termel a szervezet számára, az eredmény kielégíti az ügyfél elvárásait, növeli a szervezet képességeit, javítja a hírnevét és hozzájárul a jövőbeni piaci sikerekhez.
- **Projektmenedzser:** a projekt a költségvetés és ütemterv szerint valósult meg, teljesítette a műszaki követelményeket, az ügyfél elégedett, és a felsővezetés is elismeri az eredményeket.
- **Projektesapat:** a projekt sikeresen lezárult, a csapattagok szakmailag fejlődtek, és munkájukat elismerték.
- **Másodlagos érintettek:** a projekt és annak eredménye nem sérti az érdekeiket, és nem idéz elő számukra hátrányos következményeket.

Thomas és munkatársai (2000) egy felmérés adatai alapján arra hívták fel a figyelmet, hogy a projektkudarccal egyik leggyakoribb oka a felsővezetői elköteleződés hiánya. A hivatkozott kutatás több mint 1 400 szervezet adatait vizsgálta, és azt mutatta, hogy a projektek több mint 30%-át nem fejezték be, a befejezett projektek több mint felénél a költségek csaknem kétszeresen haladták meg a tervezettet, és szintén több mint felük esetében a teljesítés legalább kétszer annyi időt vett igénybe, mint a tervezett időtartam. Kaput (1997) mintegy 8 400 projekt értékelése alapján arra jutott, hogy a vizsgált projektek egyharmada teljes kudarc volt, további 50%-uk jelentős költségtúllépéssel, korrekciós stratégiák mentén haladt, és mindössze 16 % felelt meg az idő-, költség- és műszaki követelményeknek. Hughes (1968) szerint a projektkudarccal legvalószínűbb oka az, hogy figyelmen kívül hagyják az alapvető és nyilvánvaló vezetési elveket. Wells és munkatársai (1998) több tanulmány eredményeit összegző értékelésükben négy fő okot azonosítanak, amelyek a projektek sikertelenségéhez vezetnek: nem megfelelő projektdefiníció, általános információhiány, gyenge ütemezés és erőforrás-allokáció, a projekt irányításának elvesztése.

A hazai szakirodalomban a projektsikeresség vizsgálatának általánosan elfogadott módja Görög Mihály hierarchikus modellje. A modell három egymást feltételező sikerszintből áll, ahol a magasabb szinten álló sikerkritérium valamilyen mértékben magában foglalja az alacsonyabb szintek szerinti sikerességet is, de az egyes szintek szerinti sikeresség önmagában is értelmezhető (Görög, 2003).

A hierarchikus modell egyes szintjei:

1. szint: Az elsődleges projektcélok (idő, költségek, minőség);
2. szint: A projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége (stratégiai illeszkedés);
3. szint: A projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége (stakeholderek).

A modell értelmezésében az elsődleges projektcélok szerinti értékelés a projektvezetés sikerességére vonatkozik. Azt vizsgálja, hogy az előzetesen megfogalmazott minőségi követelmények, valamint a teljesítés időtartama és költsége milyen mértékben tértek el a tervezett értékektől. A tervezett értékek a projekt teljesítése során változhatnak, a tényleges értékeket az aktualizált értékekhez érdemes viszonyítani. A projektet kezdeményező projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége alapján történő értékelés arra vonatkozik, hogy az elkészült projekteredmény milyen mértékben járult hozzá a projekttulajdonosi szervezet stratégiai céljainak az eléréséhez. A stratégiai illeszkedés közvetetten, kvalitatív módon értékelhető, de hosszabb idő elteltével kvantitatív módon is. A projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége alapján történő értékelés arra vonatkozik, hogy a projekt teljesítési folyamatában érintett érdekcsoportok, valamint a projekt eredményében érintett

érdekcsoportok számára milyen mértékben elfogadott a projekt. Tehát a projektsiker összetett, vannak kvantitatív (pl. időtartam, költség) és kvalitatív (pl. megelégedettség, elfogadottság) jellegű kritériumai. A kvalitatív jellegű kritériumok esetében Görög (2003) 3-5 fokozatú skála használatát javasolja a szubjektív csökkentése érdekében. Továbbá arra is felhívja a figyelmet, hogy a sikeresség egyes érintettek általi megítélése időben változhat.

A nemzetközi szakirodalomban elterjedt megközelítés Kerzner (2022) többdimenziós sikerértelmezése, amely megkülönbözteti a siker elsődleges (az ügyfél szempontjából értelmezett), illetve másodlagos (belső szervezeti hozadékokra épülő) szintjét (5. sz. táblázat). Szerinte a sikeres projektmenedzsment azt jelenti, hogy a projekteket következetesen úgy hajtják végre, hogy teljesítik az idő-, költség- és minőségi elvárásokat, miközben hatékonyan és eredményesen használják fel az erőforrásokat, és az ügyfél számára valódi értéket és előnyöket biztosítanak. Ugyanakkor rámutat, hogy ritka az olyan projekt, amely kompromisszumok vagy az idő-, költség- és minőségi korlátokat érintő módosítások nélkül valósul meg.

5. táblázat: Projektek sikerkritériumai

Elsődleges	Másodlagos
A projekt befejezése határidőn belül	További megbízások ugyanattól az ügyféltől
A költségvetési korlátokon belül maradás	Az ügyfél nevének referenciaként való feltüntetése vállalati anyagokban
A minőségi követelmények teljesítése	A projekt eredményének piaci hasznosítása (kereskedelmi forgalmazása)
Az ügyfél elfogadása, jóváhagyása	Minimális vagy kölcsönösen elfogadott változások a projekterjedelemben
	A szervezet fő tevékenységeinek megzavarása nélkül
	A vállalati kultúra megváltoztatása nélkül
	A biztonsági előírások megsértése nélkül
	A működés hatékonyságának és eredményességének biztosítása
	A munkahelyi biztonsági és környezetvédelmi előírások betartása
	Az etikus magatartás fenntartása
	A stratégiai illeszkedés biztosítása
	A vállalati hírnév megőrzése
	A szabályozó hatóságokkal való jó kapcsolatok fenntartása

*Forrás: Kerzner (2022, 57. o.)*

Kerzner (2022) a projektek négy kimenetelét különbözteti meg:

- Teljes siker, amikor a projekt teljesítette a sikerkritériumokat, értéket teremtett, és minden megadott korlátozást betartott.
- Részleges siker: amikor a projekt elérte a sikerkritériumokat, az ügyfél elfogadta a szállított eredményeket, és érték jött létre, annak ellenére, hogy egy vagy több sikerkorlát nem teljesült.
- Részleges kudarc, amikor a projekt nem az elvárásoknak megfelelően teljesült, és esetleg még a projekt életciklusa során leállították, de létrejött olyan tudás vagy szellemi tulajdon, amely más projektekhez hasznosítható.
- Teljes kudarc, amikor a projektet megszakították, és semmilyen tanulság nem származott belőle.

Disszertáciomban a projekt sikerességét többdimenziós fogalomként értelmezem, amely túlmutat az idő – költség – eredmény klasszikus hármasan, és kiterjed a stratégiai illeszkedésre és az érintetti elégedettségre is

### 3.6.11. Agilis projektmenedzsment

Ahogy a vállalatok magasabb érettségi szintet kívánnak elérni projektmenedzsment terén, gyakran egyedi, rugalmas keretrendszereket hoznak létre. Az egyik ilyen megközelítés a lean projektmenedzsment, amely a lean gyártás és lean gondolkodás elveit alkalmazza a projektmenedzsmentre. Célja, hogy több értéket nyújtson az ügyfélnek és megszüntesse a pazarlást. A projektmenedzsmentnek a követelményközpontú megközelítéstől az értékcentrikus megközelítés felé történő elmozdulásával több alternatív modell jelent meg a klasszikus vízseséses módszertan mellett. Ilyenek például:

- az agilis projektmenedzsment, amely rugalmas életciklusokkal dolgozik, gyorsan reagál a változásokra, és folyamatos visszacsatolásra épül;
- a Kanban módszer, amely fejlesztési táblák alkalmazásával támogatja az átlátható munkavégzést és a folyamatos fejlesztést;
- a Lean Six Sigma, amely statisztikai alapú megközelítéssel törekszik a hibák csökkentésére, elsősorban ismétlődő folyamatokban.

Az agilitás legfontosabb jellemzői a rugalmasság, dinamizmus, gyorsaság, hatékonyság és az emberközpontúság. Az agilis projektszemlélet kialakulása az 1990-es évektől kezdődött és először az informatika területén terjedt el. A szoftverfejlesztők a vízsesés módszer helyett egy rugalmasabb fejlesztési módszert kerestek az egyre növekvő és komplexebb igények kielégítésére. 2001-ben kidolgozták az Agilis Kiáltványt (Agile, 2001) amelyben a következő négy alapértéket fogalmazták meg:

1. Az egyének és interakciók fontosabbak, mint a folyamatok és eszközök.
2. A működő szoftver fontosabb, mint a minden részletre kiterjedő dokumentáció.
3. Az ügyféllel való együttműködés fontosabb, mint a szerződéses tárgyalás.
4. A változás iránti reagálás fontosabb, mint a terv követése.

Kerzner (2022) is azt állapítja meg, hogy amint a vállalatok elérnek egy bizonyos érettségi szintet a projektmenedzsmentben, jellemzővé válik az átmenet a formális megközelítéstől az informális felé. Egyrészt csökkentik a túlzott dokumentáció szükségességét, másrészt egyre inkább megbíznak a projektcsapatban, hogy helyes döntéseket hoznak, harmadrészt kevésbé formalizált, ugyanakkor hatékony működésre törekednek.

Az ilyen informálisabb projektmenedzsment megközelítések támogatására jelentek meg a különféle agilis technikák, köztük az agilis projektmenedzsment. Az agilis projektmenedzsmentnek többféle formája létezik. Ezek többségének célja, hogy enyhítsék a hagyományos projektmenedzsment általános problémáit, például a merev folyamatokat, a túlzott bürokráciát, a rugalmatlan dokumentációs követelményeket, és a lassú reakcióidőt változások esetén. A hagyományos és agilis projektmenedzsment jellemzőit a *6. sz. táblázat* foglalja össze.

6. táblázat: Hagyományos és agilis projektmenedzsment összehasonlítása

Tényező	Hagyományos	Agilis
<b>Fókusz</b>	Eszközök és folyamatok	Emberek
<b>Befejezés fókusz</b>	Dokumentáció, szerződés	Eredmények, szállítmányok
<b>Vezetési stílus</b>	Autokratikus	Részvételi, önszerveződő
<b>Dokumentáció</b>	Nagy mennyiségű	Minimális
<b>Bizalom</b>	Gyenge	Erős
<b>Ügyfélkapcsolat</b>	Tárgyalás	Együttműködés
<b>Visszajelzés</b>	Csak a végén	Folyamatos
<b>Tervezés</b>	Előre	Iteratív
<b>Projektirányítás</b>	Terv követése	Alkalmazkodás
<b>Megoldások</b>	Szerződés alapján	Folyamatosan fejlődő
<b>Szállítás</b>	Egyszeri, késői	Többszöri, gyors
<b>Használatlan funkciók</b>	Gyakori	Ritka
<b>Funkciók száma</b>	Túl sok	Csak amire szükség van
<b>Elfogadás</b>	Gyakran visszautasítják	Kevés visszautasítás
<b>Tanulságok</b>	Csak sikerekből	Sikerekből és hibákból

*Forrás: Kerzner (2022, 307. o.)*

Az agilis projektmenedzsment lényege, hogy a projekt az Agilis Kiáltvány (2001) négy fő alapelve mentén kerüljön megvalósításra, azonban a hagyományos projektvezetési módszereket sem szabad teljesen mellőzni. Alapvető célja az ügyfél elégedettsége a folyamatos és a gyakori visszajelzéseken keresztül, ami együttműködve történik a megrendelő és szállító között úgy, hogy a felmerülő igényekre, változásra gyorsan reagáljon a projekt. A hagyományos projektmenedzsment előíró szemléletű, jól definiált projektterjedelemmel és életciklus-fázisokkal, ahol a munka sorrendben, egymás után zajlik. A cél az, hogy a szállítandó eredmények változatlanok maradjanak. Ezzel szemben az agilis projektmenedzsment inkább iteratív, célja, hogy az eredményeket minél gyorsabban, folyamatos fejlesztési ciklusokon keresztül szállítsa le.

A hagyományos szemlélettel vezetett projekteknél általában a projekt terjedelme állandó, és az idő és a költség a lehetséges változók. Az agilis szemléletnél a projekt terjedelme és a követelmények változhatnak. Az idő és a költségkeretek jellemzően fixek, de kisebb módosítások megengedettek. Az agilis szemlélet megrendelőorientált, a megrendelő a megváltozott piaci igényekhez tudja igazítani a projektet. Vagyis rugalmasan módosíthatja a megrendelt terméket az idő és költségek figyelembevételével. Fontos a gyakori kommunikáció, vagyis a megrendelői igények pontosítása. A megrendelőnek a gyakori ellenőrzések által lehetősége nyílik visszajelzéseket adnia. A megrendelői igények áttekinthetőek, részletezettek és prioritizáltak.

Az agilis projektmenedzsment sikerének az egyik oka az, hogy a felsővezetők egyre nagyobb bizalmat szavaznak a projektmenedzsmentnek a projekttel kapcsolatos döntések meghozatalában. Korábban a projektmenedzsment módszertanokat szigorú szabályzatok és eljárások mentén hozták létre abból a feltételezésből kiindulva, hogy csak a standardizált megközelítések révén lehet megismételhető projektsikereket elérni. Az egyes projektekhez vagy ügyfelekhez való testreszabás ritkán volt megengedett, azonban az agilis gyakorlatok bebizonyították, hogy működőképes. A modern módszertanok jellemzően úrlapokból, útmutatókból, sablonokból és ellenőrző listákból állnak. A projektmenedzser ezek közül kiválasztja azt, amelyik a legjobban illeszkedik az adott projekthez vagy ügyfélhez, és egy rugalmas, akár egyedi keretrendszer alakít ki.

### 3.6.12. A projektmenedzsment jövője

A projektmenedzsment hasznos és sokoldalú eszköz a változás megvalósítására egy szervezetben azáltal, hogy az erőforrásokat hatékonyan felhasználva termékeket, szolgáltatásokat vagy szervezeti átalakulást hoz létre. Ugyanakkor egyre nagyobb az igény a szabályozott körülmények közötti gyors változás iránt, amely újabb és jobb gyakorlatok, valamint technikák bevezetését teszi szükségessé. Gyorsabb projektindításokra és a megvalósítási döntések felgyorsulására lehet számítani, ami magasan képzett projektmenedzsment szakembereket kíván meg. Kerzner (2022) szerint elsődlegesen a globális gazdaság és a nemzetközi projektek növekvő száma miatt várható a projektmenedzsment további fejlődése, az információcserét támogató új technológiák integrálásának, a projektben résztvevők kompetenciaszintjének fejlesztésének, valamint az eljárások közötti átjárást segítő módszertani változásoknak köszönhetően. A globális gazdaságban, ahol egyre több a nemzetközi projekt és ezáltal a határokon átívelő érdekek megszokottá válnak, egyre fontosabb lesz az olcsóbb emberi erőforrások keresése és kiválasztása a szervezeti célok elérése érdekében. Ez várhatóan meghatározza majd, hogy miként tervezik és hajtják végre a projekteket – akár nemzetközi projektként, akár külföldi beszállítókat bevonva. A technológia ma is kiemelt szerepet játszik a projektekben, és bizonyosan tovább fog fejlődni, még több alkalmazási lehetőséget kínálva az információgyűjtésre, a szereplők közötti kommunikációra, továbbá a releváns információk tárolására, visszakeresésére és felhasználására. Az új technológiák még jobban fogják segíteni az erőforrások kiválasztását, elosztását és nyomon követését, tovább csökkentve ezzel a pazarlását.

Számos modell létezik, amely a projektmenedzsment fejlesztését támogathatja. A projektmenedzsment terén elérhető kiválóság alapját a projektmenedzsment érettségi modell (PMMM) képezi, amely öt szintből áll és az egyes szintek a projektmenedzsment különböző érettségi fokozatai jelölik. A kapacitástervezési modellek segítenek meghatározni a szervezeteknek, hogy az humán és nem humán erőforrások meglévő korlátjai között mennyi új munkát tudnak befogadni. A kompetenciamodellek abból indulnak ki, hogy a projektvezetőknek a tudományos/műszaki, vezetői és folyamatkezelési területeken kell kompetenciával rendelkezniük, és azoknak a konkrét készségeknek a meghatározására koncentrálnak, amelyek szükségesek az elvárások teljesítéséhez.

A jövőben még gyakoribbá válhat, hogy a projektmenedzsereknek egyszerre több projektet kell kezelniük. Kerzner (2022) álláspontja szerint több projekt egyidejű menedzseléséhez szükséges egy projektprioritási rendszer és annak következetes alkalmazása, kapacitástervezés és szigorú erőforrásgazdálkodás, a változások hivatalos változáskezelési folyamat keretében történő végrehajtása, valamint felelősségmegosztás, ugyanis jellemzően nem áll rendelkezésre minden projekthez külön dedikált technikai szakértő. Célszerűnek tartja, hogy nagyobb szabadságot adjanak a projektvezetőknek az alkalmazkodásra, mert a túlságosan formális rendszerek túlzott adminisztrációhoz vezethetnek, ami rontja a hatékonyságot. Szerinte a projektek párhuzamos menedzselése akkor működik hatékonyan, ha azok eltérő életciklus-fázisban vannak.

### 3.7. Projektmenedzsment a sportban

A projektmenedzsment általános áttekintése után ebben az alfejezetben a projektmenedzsment sportbeli alkalmazásának lehetőségeit mutatom be. Dancsecz (2009) megállapítja, hogy más területekhez hasonlóan, a sportban is léteznek olyan egyedi kihívást vagy újdonságot tartalmazó feladatok és szituációk, amelyek értelmezhetők projektként is. Waeffler & Pfister (2008) három

fő területet különít el a sporton belül, ahol projektekkel találkozhatunk: rendezvényszervezés, teljesítményfejlesztés és áttörést hozó projektek.

A projektmenedzsment, mint keretrendszer, és annak eszközeinek, módszereinek sportban történő alkalmazását több szerző is hangsúlyozza, ugyanakkor ezek leginkább a sportesemények szervezésére vonatkoznak (Emery, 2010; Muir, 1986; M. M. Parent, 2008, 2010; M. Parent & Smith-Swan, 2013). Muir (1986) kutatásában megállapítja, hogy ezek az eszközök megfelelőek lehetnek az események tervezésénél és szervezésénél, melyet Caminero-Granja és mtsai. (2022) is megerősítenek. Utóbbiak továbbá leszögezik, hogy a sportesemény sokban hasonlít egy projektre: egyedi és egyszeri, időtartamában, helyszínében és résztvevőiben is korlátozott, konkrét kezdete és vége van. Hangsúlyozza, minél egyedibb egy sportesemény, annál inkább célszerű a projektmenedzsment eszközeit alkalmazni a szervezési folyamatban. Cserhádi & Szabó (2014) szintén kiemelik, hogy a projektmenedzsment módszerek és eszközök rendkívül fontosak egy sportesemény szervezésében, míg Bowdin és mtsai. (2023) megállapítják, hogy a sportesemények szervezeti szemszögből nézve projektekként tekinthetők, hiszen korlátozott időben és helyen kerülhetnek megrendezésre. Dancsecz (2008) a nemzetközi sporteseményeket projektekként értelmezi, sikerkritériumként meghatározva a projektcélok teljesítését és a projektérintettek elégedettségét.

Rofner (2009) szerint célszerű a sporteseményeket a projektmenedzsment által meghatározott sikertényezők integrálásával megközelíteni. Elsők között emeli ki, hogy a különböző érintettek érdekeinek összeegyeztetése kulcsfontosságú sikertényező lehet. A nemzetközi sportesemények kritikus sikertényezőit az alábbiak szerint foglalja össze: az esemény világos célkitűzése és koncepciója, az esemény megvalósíthatósága, a rendezvény megfelelő értékelése, jó kommunikáció az érintettek között és a megfelelő menedzsment készségek és képességek.

Greenwell és mtsai. (2024) további fő sikerkritériumként jelölik meg a sportesemény koncepciójának kialakítását, a megfelelő személyi állományi összetételt, a pontos költségvetés meghatározását, a megfelelő logisztikát, valamint a marketing és szponzorációs folyamatok magas szintű megszervezését. A strukturált esemény alatti menedzsment megvalósításával és az eseményt követő értékelések elvégzésével a szervezők biztosíthatják, hogy minden szempontt összehangolnak, ami sikeres eredményekhez és az esetleges későbbi események folyamatos javulásához vezethet.

Haaskjold és mtsai. (2024) már a sportesemény céljának meghatározásakor fontosnak tartják, hogy a projektmenedzsment eszközeit használják, hiszen ezek segítenek megfelelő és jól mérhető célokat megfogalmazni annak érdekében, hogy a sportesemény a szervezők által kívánatosnak tartott hatást érje el (Els és mtsai., 2016; Schnitzer és mtsai., 2020). Schnitzer és mtsai. (2020) ugyanakkor kiemelik, hogy a kisebb eseményeknél kevésbé alkalmazzák ezt a megközelítést, mint a multisport eseményeknél, ennek oka pedig elsődlegesen a humán erőforrás összetételéből adódik. Tanulmányuk rávilágít, hogy a hatékonyság érdekében sportesemények szervezőinek célszerű strukturált módszerek alkalmazásával, a projektmenedzsmentet felhasználva megtervezni és megvalósítani a sporteseményeket. Ez a megközelítés magában foglalja az egyértelmű célok meghatározását, az erőforrások hatékony elosztását, az érintettek közötti kommunikáció összehangolását, valamint a kockázatok kezelését.

Van der Wagen (2010) leírja, hogy a sportesemények szervezését célszerű egy átfogó küldetésnyilatkozat kidolgozásával, valamint egy világos és egyértelmű célrendszer meghatározásával kezdeni, hiszen így biztosítható, hogy a szervezés minden területe, például a

logisztikai, a humánerőforrás és a kockázatkezelés területei hatékonyan működjenek. A kutatás hangsúlyozza az átfogó tervezés és menedzsment fontosságát a rendezvényszervezésben, kiemelve a jól strukturált megközelítés szükségességét, amely magában foglalja a megvalósíthatósági elemzést, a jogi megfelelést, a marketingstratégiákat és a kockázatkezelést a különböző típusú rendezvények sikerének biztosítása érdekében. Kitér továbbá a hatékony vezetés és a személyi állomány jelentőségére, rámutat a szervezeti ábrák kidolgozásának, a munkaköri leírások elkészítésének és az önkéntesek irányításának szükségességére annak érdekében, hogy olyan összetartó csapat jöjjön létre, amely képes a rendezvény sikeres lebonyolítására, miközben betartja a biztonsági és védelmi protokollokat.

Parent (2017) szerint fontos, hogy a sportesemények szervezői strukturált megközelítéssel, minden érdekelt partner bevonásával és megfelelő kockázatkezelési stratégiával közelítsék meg a projekteket. A kézikönyv a sportesemények menedzsmentjének különböző nézőpontjait mutatja be, beleértve a szervezők, sportszervezetek, résztvevők, közösségi tagok, finanszírozók, média és más érdekelt felek meglátásait, kiemelve a sportesemények sokrétű jellegét és a különböző érdekeket. Szerinte a célok és erőforrások összehangolása érdekében előnyben kell részesíteni a különböző érdekcsoportok – többek között az ajánlattevők, a szervezőbizottság és az önkéntesek – közötti együttműködést. A sportszervezetekkel, a résztvevőkkel és a közösséggel folytatott hatékony kommunikáció és koordináció szintén elengedhetetlen. Emellett kiemelt figyelmet kell fordítani az ellenőrzési és visszajelzési folyamatok létrehozására annak érdekében, hogy a sportesemény megfeleljen az érintettek elvárásainak, valamint pozitív többletet adjon a közösségnek és a mindenkori sportnak.

Munteanu (2010) szintén megerősíti, hogy a különböző érdekelt felek, különösen a helyi hatóságok és a vállalati szponzorok közötti együttműködés is a sikeres szervezés feltétele lehet, valamint, hogy a fogyasztói elvárások folyamatos monitorozása és az ezeknek való megfelelés szintén elengedhetetlen.

Caminero-Granja és mtsai. (2022) szerint a siker növelhető, ha a projektmenedzsment eszközei közül a PM2 módszertant alkalmazzák a szervezők, amely magában foglalja az összpontosítást a célkitűzésekre, a várható és kívánt eredmények meghatározását, a költségvetés és az időkeretek betartását és a megfelelő kockázatkezelési stratégiák kidolgozását. Szerintük ezen módszertan alkalmazása azért is lehet hasznos az eseménymenedzsment területén. Az ütemterv és a költségvetés pontos betartását hangsúlyozzák Fotiadis & Vassiliadis (2020) is, akik hozzátesszik, hogy átfogó megközelítéssel kell megkezdni a sportesemények szervezését, hiszen az eseményeknek nem csak a szervezeti céloknak kell megfelelni, hanem a különböző érdekcsoportok elvárásainak is.

A különböző kutatások gyakran esettanulmányokon keresztül mutatják be a projektmenedzsment és a sporteseményszervezés közös metszetét. Ezek közül ismertetek néhányat a következőkben.

Muir (1986) tanulmányában a motorsportversenyek szervezését elemezte, arra keresve a választ, hogy milyen módon emelhetők be a projektmenedzsment eszközei a szervezésbe. Hangsúlyozza, hogy a hatékony kommunikáció és a humánerőforrás képzése, továbbképzése, valamint a modern technológia használata kulcsfontosságú az eseménymenedzsment minél magasabb színvonalához és a résztvevői élmény növeléséhez.

Locatelli & Mancini (2014) kutatásukban megállapítják, hogy a sportesemények szervezői gyakran mérföldkő-alapú megközelítést alkalmaznak a projektmenedzsmentben, elsősorban a

projekt életciklusának szakaszaira összpontosítva. Ez a módszer lehetővé teszi a rugalmasságot, miközben fenntartja az ellenőrzés és az elszámoltathatóság intézményeit. A szerzők az Expo 2015 rendezvényen keresztül mutatják be, hogy a projektek mérföldkövek köré szervezett felépítésével hogyan lehet azonosítani az esetleges hibákat, eltéréseket, és miként lehet ezek alapján korrekciós intézkedéseket bevezetni. Hangsúlyozzák, hogy az ehhez hasonló megáeseményeknél figyelmet kell fordítani a projektmenedzsment eszközök használatára, emellett kvantitatív módszereket javasolnak a projekt különböző fázisainak ellenőrzésére. Kiemelik továbbá, hogy a célok egyértelmű meghatározása és a strukturált tervezés elengedhetetlen a kockázatok csökkentéséhez annak érdekében, hogy elkerüljék a költségvetés túllépését és az időkeretek betartása reális legyen.

Ceil (2015) a 2012-es Londoni Olimpiai Játékok elemzésén keresztül mutatja be, hogy a hatékony időbeosztás, valamint a tervezési és szervezési folyamatok optimalizálása miként biztosíthatja egy sportrendezvény sikerességét. Kiemeli a projektvezető, mint személy fontosságát, akinek elsődleges felelőssége kell, hogy legyen a projekt sikeressége vagy bukása, ezért olyan vezetőt kell választani, aki megfelelő képességekkel rendelkezik. A kockázatok csökkentése érdekében javasolja a sportesemény ideje alatt használatban lévő létesítmények működésének optimalizálását, valamint a szponzorok és a média jelenlétét további erősítő tényezőként jelöli meg.

Luczak & Luczak (2016) kutatásukban elsősorban a maratoni és a triatlonversenyeken résztvevő amatőr versenyzők részvételét elemzik. Rögzíti a sportmenedzsment sporteseményekre vonatkozó alapelveit, és meghatározza, milyen kulcstényezők szükségesek az ilyen típusú, félprofesszionális versenyek sikeréhez. A fókuszcsoportos kutatásban a résztvevők elégedettségét és a sportesemény minőségét kutatták, mely szerint az ilyen típusú versenyek egyre növekvő népszerűségnek örvendenek, éppen ezért kívánatos a projekt menedzsment eszközeinek használata. Szerintük a PRINCE 2 módszer alkalmazása biztosítja, hogy a projekt céljai egybevágnak a szervezet céljaival, és megfelelő kommunikáció és erőforrások álljanak rendelkezésre, a megfelelő humánerőforrás mellett. Munteanu (2010) szerint ezzel szemben fontos, hogy a szervezők képesek legyenek különbséget tenni a projekt és a szervezet egésze közötti menedzselés között.

Witkowski és mtsai. (2016) a Wroclaw maraton példáján keresztül mutatják be, hogy miért érdemes a sporteseményeket projektalapú módszertannal megközelíteni. Kiemelik a tervezési, előkészítési, megvalósítási és ellenőrzési fázisok jelentőségét, különösen ezek szisztematikus összehangolására hívja fel a figyelmet. Mindezek azért fontosak, mert a projektmenedzsment alapelveinek alkalmazásával a szervezők hatékonyan koordinálhatják az erőforrásokat, az ütemtervet és az érdekelt felek bevonását, ami végső soron a tömegsportesemények sikeres végrehajtásához és értékeléséhez vezet.

Jinquan (2016) a makaói 2012-es Forma-3 nagydíjon keresztül mutatja be a projektmenedzsment rendszerszintű alkalmazásának jelentőségét a sportesemények menedzselésében. Korábbi kutatásokhoz hasonlóan, kiemeli a megfontolt tervezés, a kockázatkezelés és az érintett felek hatékony kommunikációjának fontosságát. Az esettanulmányban hangsúlyozza, hogy a nagydíj sikerességét elsősorban az adta, hogy a szervezők jó előre megkezdték az előkészületeket, és foglalkoztak a jegyértékesítéssel, a szállítással és a biztonsággal kapcsolatos lehetséges problémákkal. A csapattagoknak – beleértve az önkénteseket is – konkrét szerepek kijelölése biztosította a hatékony végrehajtást. Új elemként jelenik meg kutatásában, hogy a megfelelő marketing és népszerűsítési stratégiák

szintén alapvető feltételek a sikerhez, valamint a nézőközönség fizikai biztonságára is figyelmet kell fordítani.

Szabó és Dancsecz (2009) 104 db, 2000 és 2008 között megrendezett világ- és Európa-bajnokságot vizsgáltak és arra jutottak, hogy a nemzetközi sportrendezvények szervezési gyakorlata leírható a sikertényezők három csoportjával: feladatorientáció, kapcsolatorientáció, véletlen hatások.

Rakaczki (2023) a 2017-es Európai Egyetemek Kosárlabda Bajnokságán keresztül mutatja be, mennyire fontos az eseményszervezés korai fázisában azonosítani azokat a kulcsfontosságú partnereket, akik érdemi hozzájárulást tudnak nyújtani a sikeres szervezéshez, majd bevonni őket a tervezésbe és aktív részvételre ösztönözni őket. A sportesemények szervezésének sikerkritériumaként fogalmazza meg a világos és átgondolt stratégiai célok projekt tulajdonosok általi megfogalmazását, a tudatos tervezést és a hatékony kockázatkezelést.

### **3.8. Reflexiók a feldolgozott szakirodalomra**

Bár a szakirodalom részletesen bemutatja a projektmenedzsment elméleteit, valamint a sportesemények hatásvizsgálati módszereit, több szempontból is korlátozott az alkalmazhatóságuk az általam vizsgált esemény tekintetében.

Egyrészt a projektmenedzsment klasszikus modelljei (Görög, Kerzner, PMBOK® Guide) elsősorban üzleti és ipari környezetben kerültek kidolgozásra. Ezek erőssége a strukturáltság és az átfogó keretrendszer, ugyanakkor a sportesemények esetében gyakran túl merevnek bizonyulnak, mivel nem kezelik kellő gyorsasággal és hatékonysággal a változásokat, a rövid határidőket és az önkéntesekre épülő szervezeti struktúrákat. Emiatt szükség van az agilis vagy hibrid megközelítések beépítésére is.

Másrészt a sportesemények hatásainak mérésére használt gazdasági modellek – különösen az input-output elemzések – jól kvantifikálható eredményeket nyújtanak, de hajlamosak a valós hatásokat leegyszerűsíteni és túlbecsülni. A hosszú távú társadalmi és közösségi hatások (például az önkéntesség erősödése vagy az egészségtudatos életmód terjedése) ezekben kevéssé jelennek meg. Ezért a kvantitatív módszerek mellett indokolt a kvalitatív vizsgálatok (interjúk, résztvevői megfigyelések) hangsúlyosabb alkalmazása.

A megaprojektek szakirodalma jól kiemeli a nagyléptékű projektek kockázatait és a stakeholder-menedzsment jelentőségét, azonban kevésbé foglalkozik az eseménytípusú megaprojektek egyszerűségével és időbeliségével. Egy sportesemény „produktuma” nem egy tartós létesítmény, hanem egy rövid idő alatt lezajló esemény és annak hatásai. Ez indokolja olyan elméleti keretek kidolgozását, amelyek kifejezetten az eseménytípusú megaprojektek sajátosságait integrálják.

## 4. Előkészítő vizsgálatok a kutatási témában

### 4.1. Az egyetemi sport szervezeti felépítése és versenyrendszere

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok nemzetközi sporteseményként értelmezhető, de egyúttal az egyetemi sport versenyrendszerébe is tartozik. Ez indokolja, hogy a sportesemények szakirodalmának ismertetését követően az egyetemi sport hazai és nemzetközi szervezeti struktúráját és versenyrendszerét is bemutassam, amely háttérismeretet nyújt a vizsgált esemény mélyebb megértéséhez, valamint bizonyos összefüggések feltárásához.

A magyar és nemzetközi egyetemi sport szervezett formáinak hálózata kifinomult struktúrában működik. Ez a rendszer összeköti a felsőoktatási intézményeket sportszervezeteiken keresztül országos és nemzetközi szinteken, biztosítva a hallgatói versenysport és szabadidősport koordinált működését.

#### 4.1.1. A hazai egyetemi sport

A hazai és nemzetközi egyetemi sport szervezeti rendszere és versenystruktúrája több mint egy évszázados fejlődés eredménye, amely ma egy komplex, többszintű rendszert alkot. Hazánkban a MEFS központi szerepet játszik ebben a rendszerben, összehangolva a hazai egyetemi sportéletet és biztosítva a kapcsolatot a nemzetközi szervezetekkel. A Magyar Egyetemi – Főiskolai Országos Bajnokságok (MEFOB) nemcsak a hazai egyetemi bajnoki címek odaítélésében játszanak szerepet, hanem több sportág esetében a nemzetközi versenyekre történő kvalifikációban is. A Nemzetközi Egyetemi Sportszövetség (FISU) és az EUSA által szervezett nemzetközi események pedig lehetőséget biztosítanak a magyar egyetemi sportolóknak, hogy nemzetközi szinten is megmérettessék magukat.

Az 1907-ben alapított MEFS jelenleg 37 felsőoktatási intézményt és 35 egyetemi, főiskolai sportszervezetet a tagjai. Feladatai közé tartozik a magyar felsőoktatási szabadidő- és versenysport kialakítása és működtetése, valamint a nemzetközi versenyeken történő részvétel koordinálása. Képviseli Magyarországot a különböző nemzetközi egyetemi szervezetekben és sportversenyeken. A hazai egyetemi sport részletesebb bemutatását – a MEFS történeti fejlődését és szervezeti felépítését, céljait és feladatait, a MEFOB-ok rendszerét, valamint a sportiroda hálózatot – a 5. sz. *melléklet* tartalmazza.

#### 4.1.2. A nemzetközi egyetemi sport szervezetei és versenyrendszere

A nemzetközi egyetemi sportélet két legfontosabb szervezete magyar szemszögből a FISU és az EUSA. Ezek a szervezetek különböző szintű nemzetközi versenyeket rendeznek, amelyeken a magyar egyetemisták is részt vesznek a MEFS szervezésében.

##### 4.1.2.1. A Nemzetközi Egyetemi Sportszövetség (FISU)

A FISU gyökerei az 1920-as évek elejéig nyúlnak vissza, amikor Jean Petitjean megszervezte az első Universiade-t Párizsban. A szervezet hivatalosan 1949. január 1-jén alakult meg, és azóta is a nemzetközi egyetemi sportélet legfőbb szervezőjeként működik. A FISU versenyrendszerébe tartoznak a Nyári és Téli Egyetemi Világjátékok (2021-ig Nyári és Téli Universiade), valamint az Egyetemi Világbajnokságok. A Nyári Universiade napjainkra az olimpiai játékok után a világ második legnagyobb multisport-eseményévé nőtte ki magát, amelyen 15-20 sportágban 150-160 ország 10-12 ezer sportolója vesz részt (Hédi & Rakaczki,

2022a). Az esemény jelentőségét tovább növeli, hogy egyre több sportágban része az olimpiai, illetve sportági világbajnoki kvalifikációnak. Az egyetemi világbajnokságok nemcsak sportszakmai szempontból kiemelt esemény, hanem gazdasági hatása is jelentős: az 1990-es évektől kezdődően a FISU számára több millió dolláros bevételt jelent minden megrendezett ilyen esemény (Hédi, 2003). Az Egyetemi Világbajnokságokat két évente rendezik, az egyetemi világbajnokságokkal váltakozva, a páros években. Ezeken egy időpontban egy adott helyszínen csak egy sportág versenyeit bonyolítják le. A sportágak köre változatos, és a FISU a nemzetközi sportszövetségekkel egyeztetve alakítja ki a programot. Jellemzően az Egyetemi Világbajnokságok keretében hagyományosan magas színvonalon és nagy létszámmal megrendezett sportágak tudnak bekerülni az egyetemi világbajnokságok programjába is.

#### 4.1.2.2. *Az Európai Egyetemi Sportszövetség (EUSA)*

A FISU öt kontinentális szervezete közül a legaktívabb az európai egyetemi sport irányító szervezete, az EUSA. Csak 1999-ben alakult meg, ugyanis előtte a FISU elnök Nebiolo határozottan elutasított mindenfajta kezdeményezést, amely kapcsán a világszövetség egységét és egyeduralmát veszélyeztetni vélte (Hédi & Rakaczki, 2022a). Az EUSA 2001 óta szervez Európai Egyetemek Bajnokságát. Kezdetben csak két sportágban rendeztek versenyeket, de mára már 24 sportágban hirdetnek bajnokságokat. 2011-ig minden évben megrendezték ezeket az eseményeket, azóta viszont, az Európai Egyetemi Játékok páros években történő bevezetésével, csak minden páratlan évben kerülnek megrendezésre. 2022-ben és 2024-ben azonban az EUSA mindenképpen szerette volna megrendezni az evezést, és mivel nem szerepelt az Európai Egyetemi Játékok programján, ezért külön meghirdette az Európai Egyetemek Evezős Bajnokságát. 2026-ban pedig az evezés mellett már judo, karate, taekwondo és kick-box sportágakban is rendeznek Európai Egyetemek Bajnokságát.

#### 4.1.3. **A hazai és nemzetközi egyetemi sportrendszer kapcsolata**

A hazai és nemzetközi egyetemi sportrendszer szoros összefüggésben működik (5. sz. ábra). A MEFS kizárólagos szervezője a FISU és az EUSA nemzetközi versenyein való magyar egyetemisták részvételének, valamint a nemzetközi egyetemi sportesemények hazai rendezésének. A kvalifikációs rendszer tekintetében a MEFOB versenyek kiemelkedő jelentőséggel bírnak. A MEFOB az illetékes sportági szakszövetség döntése alapján, a sportági sajátosságokat figyelembe véve, meghatározó része az Univeriadéra és az Egyetemi Világbajnokságokra történő kvalifikációs rendszernek. Az Európai Egyetemi Játékokon és az Európai Egyetemek Bajnokságain – mivel ezeken nem válogatottként, hanem intézményi szinteken történik a versenyzés – való részvétel esetében pedig a MEFOB-on elért intézményi helyezés alapján rangsorolják a jelentkezőket.

A magyar felsőoktatási intézmények hallgatói hagyományosan jól teljesítenek a különböző nemzetközi egyetemi megmérettetéseken. A nyári Egyetemi Világbajnokságok 1957 óta íródó történetében mindössze 3 alkalommal fordult elő, hogy a magyar delegáció ne nyerjen legalább egy aranyérmet; a magyar egyetemi csapat rendre az éremtáblázatok első felében szerepel, csakúgy, mint a nyári olimpiai játékokon (Hédi & Rakaczki, 2022b). Magyarország eredményességét a Nyári Univeriadékon a 6. sz. *melléklet* mutatja be.



5. ábra: Az egyetemi sport versenyrendszere  
*Forrás: saját szerkesztés*

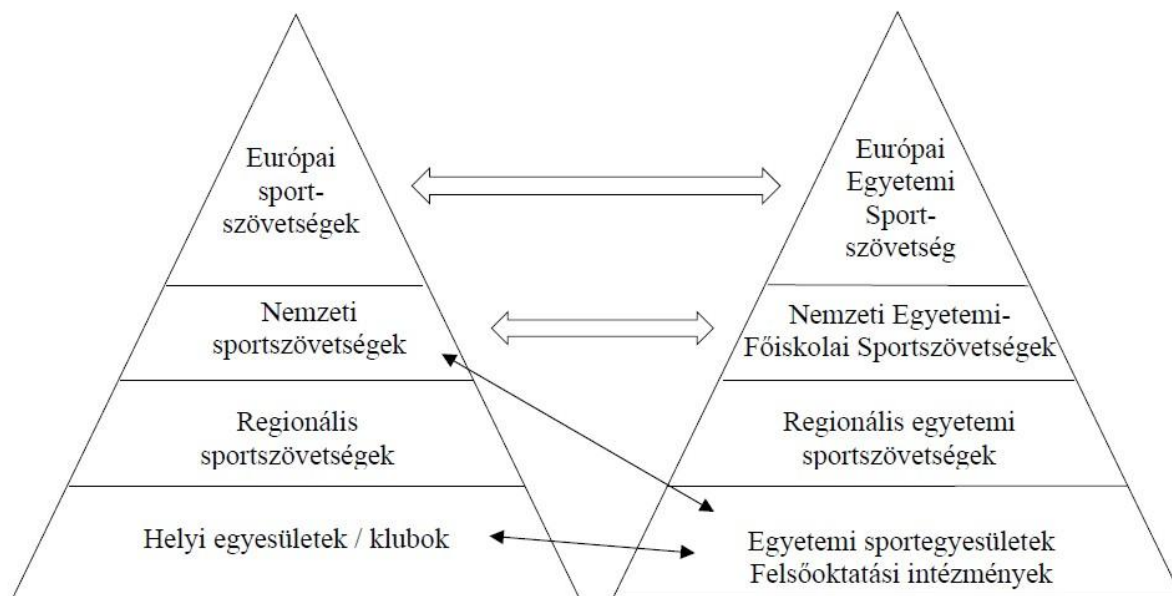
Az egyetemi sport szervesen illeszkedik mind a hazai, mind a nemzetközi sportstruktúrába. Az európai sportmodell jellemzői között szerepel a piramisrendszer az alulról szerveződő sporttól az elit szintig, valamint az a jellegzetesség, hogy általában minden sportág esetében van olyan nemzeti szintű szakszövetség, amely kizárólagosan szabályozza az adott sportággal kapcsolatos valamennyi kérdést.

A MEFS ebben a rendszerben speciális helyet foglal el, hiszen horizontálisan fogja össze a felsőoktatási intézmények sportját, miközben vertikálisan kapcsolódik a hazai sportirányítás rendszeréhez, valamint a nemzetközi egyetemi sportszervezetekhez. A MEFS feladatai ellátása során együttműködik a hat sportköztestülettel és a sportági szakszövetségekkel.

Az egyetemi sport jelentőségét mutatja, hogy a felsőoktatási felvételi eljárás során az Egyetemi Világjátékokon és Egyetemi Világbajnokságokon elért legalább 3. helyezéért 20 többletpont adható. Emellett a legtöbb felsőoktatási intézmény figyelembe veszi a hazai és nemzetközi egyetemi sporteredményeket a kollégiumi elhelyezés, sportösztöndíj és egyéb juttatások elbírálásánál is.

A kutatás szempontjából fontosnak tartom, az európai egyetemi sport és a magyar egyetemi sport kapcsolatának további vizsgálatát. Az európai sport piramisából indulok ki, amelyet

(Gulyás és mtsai., 2023) szerkesztettek, és amely az 6. sz. ábra bal oldalán található. Mellé szerkesztettem az európai egyetemi sport piramisát, jelölve a kapcsolatokat.



6. ábra: A sport és egyetemi sport európai piramisa  
Forrás: Gulyás és mtsai. (2023) alapján saját szerkesztés

Az európai egyetemi sport piramisának a csúcsán az EUSA áll. Az EUSA célja és feladata a sport és az egyetemi szellemiség egymást kiegészítő értékeinek támogatása. Sporteseményei (Európai Egyetemi Játékok, Európai Egyetemek Bajnokságai) minőségének biztosítása, a szervezet hírnevének növelése, a meglévő nemzeti egyetemi sportszövetségek fejlesztése, az egyetemek és a hallgatók közötti kapcsolatok erősítése az egyetemi sportmozgalmon keresztül.

Az EUSA tagszervezetei a nemzeti egyetemi sportszövetségek, amely Magyarországon a MEFS. Az EUSA valamelyik eseményének megrendezésére vonatkozó pályázatot a MEFS nyújtja be, sikeres pályázat esetén pedig háromoldalú megállapodás köttetik (EUSA – MEFS – Szervezőbizottság). Bár korábban voltak, jelenleg a Budapesti Egyetemi-Főiskolai Sportszövetségen (BEFS) kívül Magyarországon nincsenek regionális egyetemi sportszövetségek, azonban más országokban (pl. Lengyelország) jelentős a szerepük. A magyar felsőoktatási intézmények és az egyetemi sportszervezetek tagjai a MEFS-nek.

Az európai sport piramisa és az európai egyetemi sport piramisa közötti kapcsolatok:

- Az EUSA a versenyrendszerét az adott sportág európai sportszövetségével szoros együttműködésben alakítja ki, közöttük formális a kapcsolat.
- A sportági szakszövetségek és az egyetemi sportszövetségek között ugyanolyan formális a kapcsolat (nemzeti egyetemi bajnokságok), mint az EUSA és az európai sportszövetségek között (Európai Egyetemi Játékok, Európai Egyetemek Bajnokságai).
- A helyi egyetemi sportszervezetek tagjai a nemzeti sportszövetségeknek is, valamint az európai sport piramisának alsó szintjébe is beletartoznak, mivel helyi sportegyesületnek minősülnek.
- A regionális szövetségek esetében nincs ilyen kapcsolódás, jellemzően területi alapon szervezik vagy képviselik az adott sportágat vagy egyetemi sportéletet, a nemzeti sportszövetségek vagy egyetemi sportszövetségek részeként, kisebb-nagyobb

önállósággal és hatáskörrel. Az európai sportszövetségek és a helyi egyesületek is a nemzeti sportszövetségekkel tartják a formális kapcsolatot.

- A felsőoktatási intézmények részt vesznek az EUSA és a nemzeti egyetemi sportszövetségek versenyrendszereiben, azonban nem tagjai a nemzeti sportszövetségeknek.

#### 4.2. Az Európai Egyetemi Játékok bemutatása (2012-2024)

Az Európai Egyetemi Játékok a legnagyobb létszámú nemzetközi multisport események közé tartozik, ilyen tekintetben jelenleg csak a Nyári Olimpiai Játékok, az Ázsia Játékok, a FISU Egyetemi Világjátékok, az Európa Játékok, a Nemzetközösségi Játékok és a Paralimpia előzi meg. Egyúttal az egyik legnagyobb európai felsőoktatási rendezvény. Az Európai Egyetemi Játékok (*European Universities Games*, hivatalos rövidítés szerint: *EUG*) egy több sportágat felölelő nemzetközi egyetemi sportesemény. Először 2012-ben rendezték meg Cordobában, Spanyolországban. Azóta kétéves ciklusban különböző európai városok adtak otthont a rendezvénynek: 2014-ben Rotterdam (Hollandia), 2016-ban Zágráb és Rijeka (Horvátország), 2018-ban Coimbra (Portugália), 2022-ben Lodz (Lengyelország), 2024-ben pedig Debrecen és Miskolc (Magyarország). 2020-ban Belgrádban szervezték volna meg, de a COVID-19 világvilágjárvány miatt előbb elhalasztották, majd törölték az eseményt.

Az Európai Egyetemi Játékokat rendezett vagy rendezési jogot elnyert országok földrajzi elhelyezkedését a 7. sz. mellékletben található ábra mutatja meg. Közöttük találjuk azokat az államokat, amelyek az EUSA statisztikái szerint az első EUSA esemény 2001-es meghirdetése óta rendre a legaktívabbak közé tartoznak rendezés és részvétel szempontjából (Portugália, Spanyolország, Lengyelország és Horvátország). Magyarország az elmúlt években zárkózott fel ehhez a körhöz. A rendezési hajlandóságban a finanszírozási szempont is meghatározó lehet: a szervezők a költségek jelentős részét a részvételi napidíjakból fedezik, amelyek összege fix. Mivel azonban az észak- és nyugat-európai országokban általában magasabbak az árak, mint Dél- vagy Közép-Európában, ez a különbség hatással lehet a rendezési kedvre.

Az Európai Egyetemi Játékokon nem nemzeti egyetemi válogatottak, hanem felsőoktatási intézmények sportolói és sportcsapatai indulnak, akiket az EUSA tagszervezetei, a nemzeti egyetemi sportszövetségek neveznek be. A résztvevők életkora 17-30 év közötti.

Az eseményre történő nevezés folyamata a következő:

- az eseményt megelőző 6 hónapig benevezik a nemzeti egyetemi sportszövetségek hazájuk felsőoktatási intézményeit az egyes sportágakba (*general entry form*);
- az eseményt megelőző 3 hónapig a részt vevő felsőoktatási intézmények megadják a delegációjuk méretét és összetételét, vagyis a sportolók és hivatalos kísérők számát és nemét (*quantitative entry form*);
- az eseményt megelőző 1 hónapig a részt vevő intézmények megadják a delegációjuk tagjainak személyes adatait, az utazási részleteket és feltölteniük a szükséges igazolásokat és dokumentumokat (*individual entry form*).

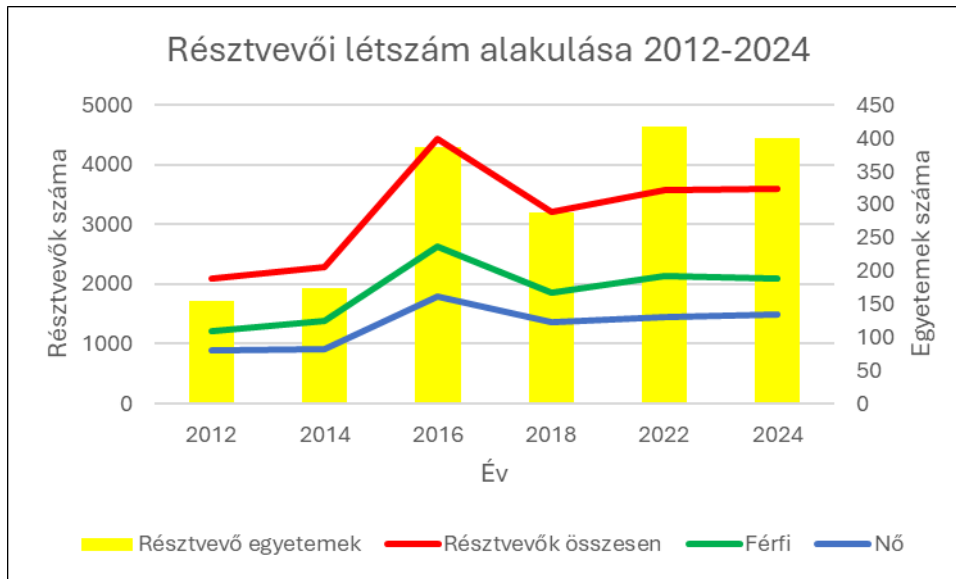
A résztvevő országok száma 32-40 között alakult (2012-ben vett részt a legkevesebb, szám szerint 32 ország, 2016-ban pedig a legtöbb, 40 ország), ami azt mutatja, hogy szinte egész Európa képviselteti magát. Egyetemek tekintetében a kezdeti 154-ről (2012) mára 400 fölé nőtt a részvétel (2024), ami széleskörű felsőoktatási intézményi bevonódást tükröz. Az első játékokon 10 sportág szerepelt a programban, később azonban folyamatosan bővült a kínálat, így 2016-ban már 23 különböző sportág alkotta az esemény programját. Az Európai Egyetemi

Játékok meghirdetője és jogtulajdonosa az EUSA, amely minden alkalommal a házigazda egyetemi sportszövetséggel és helyi szervezőkkel (egyetem, város) együttműködve valósítja meg az eseményt. Mivel a rendezvény projektjellege kifejezetten összetett – több ezer résztvevő, 10 feletti sportágszám, nemzetközi résztvevői kör –, a sikeres lebonyolításhoz alapos erőforrás és feladattervezésre, szervezésre és koordinációra van szükség.

Mostanra az EUSA részletes követelményrendszert dolgozott ki az esemény rendezési pályázatára és lebonyolítására vonatkozóan egyaránt, előbbi mentén bírálja el a pályázatokat, utóbbi alapján pedig folyamatosan monitorozza a szervezési előkészületeket. Az EUSA szabályzatai kilenc kötelező sportágot határoznak meg (labdarúgás, kosárlabda, 3x3 kosárlabda, kézilabda, röplabda, futsal, asztalitenisz, tenisz, tollaslabda) a pályázók számára, ezeken felül az EUSA által felsorolt opcionális sportágak közül legalább három sportágot kötelezően választani kell, továbbá legalább egy úgynevezett demonstratív sportágot is meg kell rendezni. Az opcionális sportágak olyan sportágak, amelyek korábban már szerepeltek az EUSA versenyrendszerében, kidolgozott szabályrendszerük van. A demonstratív sportág olyan sportág, amely korábban még nem szerepelt az EUSA versenyrendszerében, de különböző okokból (pl. helyi beágyazottság, népszerűség növelés, érzékenyítés stb.) az EUSA vagy a helyi szervezők fontosnak tartják a programba való felvételét. Az opcionális sportágak közül a küzdősportok (judo, karate, taekwondo és kick-box) és strandsportágak (strandkézilabda és strandröplabda) csak egyben rendezhetőek meg. Az eseményen csapatversenyeket hirdetnek, még az egyéni sportágakban is, amely alól egyedül a küzdősportok jelentenek kivételt, ahol a különböző súlykategóriákban csak egyéni versenyek zajlanak. Ezt a gyakorlatban úgy kell elképzelni, a tollaslabda sportág példáján keresztül bemutatva, hogy intézményenként 4 fős mix csapatok (2 férfi és 2 női) indulnak, akik férfi páros, női páros, vegyes páros és egyéni versenyszámokban versenyeznek egymással. Tehát csak az indulhat egyéniben, aki párosban is indul, vagyis rendeznek ugyan egyéni versenyszámokat, de kizárólag csak azokra nem lehet nevezni. Az EUSA azt is meghatározza, hogy az egyes sportágakban maximálisan hány csapat (férfi, női és bizonyos esetekben mix) nevezhet, amely alól szintén csak a küzdősportok jelentenek kivételt, amelyekben nincs létszámkorlát. Az EUSA szintén szabályozza, hogy az egyes sportágakban a versenyprogram hány versenynapból áll, a résztvevőknek hány nappal korábban kell megérkezniük és mikor utaznak haza. A hivatalos érkezési nap az adott sportág technikai értekezletét megelőző napon van (2 nappal az első versenynap előtt), a hivatalos elutazási nap pedig az adott sportág eredményhirdetését követő napon van (1 nappal az utolsó versenynap után). Az esemény hivatalos időpontjának a megadásakor a kezdő dátum a megnyitó napját, a végdátum pedig a záróceremónia napját jelöli. Például a 2024-es Európai Egyetemi Játékok hivatalosan 2024. július 12-24. között került megrendezésre, azonban voltak olyan sportágak, amelyek július 10-én elkezdődtek, ezáltal az érintett résztvevők már július 8-án megérkeztek. A delegáció létszáma is szabályozva van, sportáganként meghatározott a sportolók és a hivatalos kísérők minimum és maximum létszáma. Mindez nagyban segíti az esemény szervezőit a létszám, valamint a szervezői ellátás előzetes megtervezésében.

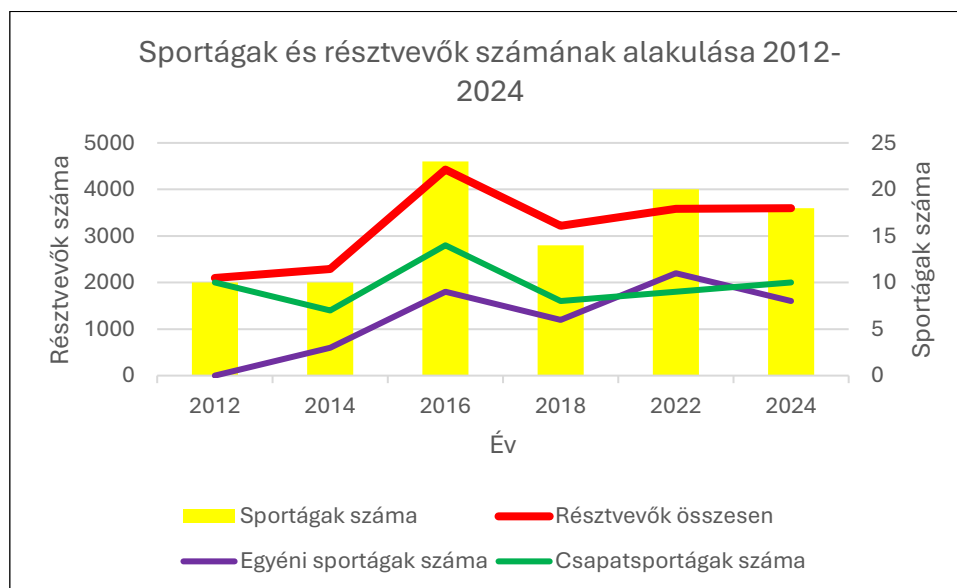
#### **4.2.1. Résztvételi trendek 2012-2024 között**

Az EUSA minden évben kiad egy statisztikai évkönyvet az előző évi versenyeiről, amely tartalmazza a részvételt és rendezést tekintve legaktívabb, és a legeredményesebb nemzeti egyetemi sportszövetségek, valamint a részvételt és rendezést tekintve legaktívabb, valamint a legeredményesebb egyetemek rangsorát, továbbá összesített és sportágankénti létszámadatokat. Szintén minden évről kiad egy eredményösszesítőt, amely tartalmaz intézmények és országok szerinti éremtáblát, valamint sportáganként és versenyszámonként végeredményeket.



7. ábra: Részvevői létszám alakulása az Európai Egyetemi Játékokon  
*Forrás: saját szerkesztés*

A statisztikai adatok alapján jelentős növekedés figyelhető meg a résztvevő sportolók számában a 2012-es induláshoz képest (7. sz. ábra). Az első, cordobai játékokon 2 574 sportoló vett részt, míg 2016-ra – amikor Zágráb és Rijeka közösen rendezte az eseményt – ez a szám 4 427 főre ugrott. A versenyzői létszám gyors növekedésében közrejátszott a sportágak számának jelentős bővülése: 2016-ban rekord magas, 23 sportág szerepelt a programban, szemben a korábbi évek 10–14 sportágával. A 2016-os kiugró csúcs után 2018-ban visszafogottabb rendezvény zajlott 14 sportággal és 3 216 sportolóval, ami arra utal, hogy a szervezők a zágráb-rijekai megasportesemény után visszatértek a korábbi méretű esemény szervezéséhez. 2022-ben Lodz városa ismét nagyobb volumenű eseményt bonyolított le (20 sportág, 3 586 sportoló), majd 2024-ben a Debrecen–Miskolc szervezőpáros hasonló nagyságrendet tartott (18 sportág, 3 597 sportoló). A sportágak számának alakulását a 8. sz. ábra szemlélteti.



8. ábra: A sportágak számának alakulása az Európai Egyetemi Játékokon  
*Forrás: saját szerkesztés*

Összességében a tendencia arra utal, hogy a játékok éretté vált: a sportolók száma az évek során nőtt és stabilizálódott a 3–4 ezres nagyságrenden, a sportágak száma pedig 14–20 körül állandósult (a grandiózusabb 2016-os eseményt leszámítva). A statisztikai adatok azt mutatják, hogy a résztvevők között a férfi-nő arány 2012-ben és 2014-ben még kétharmad – egyharmad körül alakult, azonban 2016-ban a női résztvevők aránya 40 %-ra emelkedett és azóta is ezen a szinten állandósult.

A 2012 és 2024 között megrendezett 6 esemény legfontosabb adatainak összefoglaló táblázatát az 8. sz. *melléklet* tartalmazza.

#### 4.2.2. Összefüggések a rendezés méretei és erőforrásigényei között

A statisztikákból több összefüggés is kiolvasható, amelyek a projektmenedzsment szempontjából relevánsak. Először is, a rendező város(ok) mérete és a rendezvény léptéke között kapcsolat figyelhető meg. Amikor két város vállalta közösen a rendezést (Zágráb és Rijeka 2016-ban, Debrecen és Miskolc 2024-ben), az esemény sportági kínálata és résztvevői száma is a legmagasabbak közé tartozott. A horvátországi 2016-os játékok volt az eddigi legnagyobb és legösszetettebb – az EUSA beszámolója szerint 21+2 sportágban (21 hivatalos és 2 parasportág bemutató jelleggel), 4 427 fő versenyzett, a teljes résztvevői létszám pedig 5 402 fő volt. Ez csak két város infrastruktúrájának és erőforrásainak összeadódásával volt kivitelezhető. Ugyanakkor a kisebb egyetemi város, Coimbra 2018-ban kevesebb sportágat rendezett (14-et), amivel a kapacitásaihoz igazodott, ez pedig lényegesen kevesebb sportoló részvételét tette lehetővé. 2026-ban Salerno is 14 sportággal tervez. Ebből látszik, hogy a rendező város mérete, sportinfrastruktúrája és szervezői kapacitása befolyásolja, hogy hány sportágat és versenyzőt képes befogadni az esemény. Projektmenedzsment szempontból ez azt jelenti, hogy a versenyprogram alakítása során figyelembe kell venni a helyszín erőforrásait: egy nagyváros vagy több város együttműködése lehetővé teszi nagyobb volumenű esemény megrendezését, míg kisebb helyszínen szűkíteni kell a programot (az EUSA szabályzatai szerint 13 a minimum sportágszám) annak érdekében, hogy megfeleljenek a sztenderdeknek. Fontos, hogy nem csak elegendő számú és kapacitású létesítményekre és szálláshelyekre van szükség, hanem azoknak meg is kell felelniük az EUSA minőségi követelményeinek. További összefüggés, hogy a sportágak bővítése (különösen a küzdősportok integrálása) jelentősen növeli a résztvevők számát, de egyben növeli az esemény komplexitását is – új létesítmények, sportági szakemberek, időbeosztás és versenybírói gárda bevonása szükséges hozzá. Például 2016-ban az úszás és a vízilabda bemutató sportágként való szerepeltetése mellett először rendeztek parasport versenyeket (para úszás, para asztalitenisz) is, ami az inkluzivitás szempontjából mérföldkő, de a szervezés oldalán speciális szakértelmet és akadálymentesítési erőfeszítéseket kívánt. Az adatok azt is mutatják, hogy a kötelező sportágak adják a résztvevők zömét – bizonyos években az összes sportoló 80–90%-a ezekben versenyzett. Ugyanakkor, amikor egy rendező több opcionális sportágat is felvett a programba a kötelező sportágakban versenyzők aránya jelentősen csökkent (pl. 2016-ban a kötelező sportágakban résztvevők aránya 68% volt csupán). Ez arra utal, hogy az opcionális sportágak is tudnak népszerűek lenni és nagy sportolói létszámot produkálni, nem tekinthetők kisebb presztízsű versenyeknek.

#### 4.2.3. Szervezési sajátosságok

A 2012–2024 közötti időszakban több különlegesség és említésre méltó esemény is történt az Európai Egyetemi Játékok történetében. Az induló, 2012-es cordobai rendezvény volt az első ilyen jellegű egyetemi multisport esemény Európában, amely sikerével megalapozta a sorozat jövőjét. A 2016-os Zágráb-Rijeka rendezés nemcsak méretében emelkedett ki, hanem újításai

miatt is: ekkor vonták be először a fogyatékkal élő egyetemi sportolókat külön versenyszámokkal, jelezve a rendezvény elköteleződését az egyenlő esélyek biztosítása iránt. Eddig mindössze két alkalommal, 2016-ban és 2024-ben volt példa két város közös rendezésére, ami ritkaság az egyetemi sportesemények körében – ezeket az eseményeket rendkívüli logisztikai erőfeszítés és együttműködési teljesítmény jellemezte. A házigazda országok szereplése külön figyelmet érdemel: 2012 és 2014 kivételével, azaz 2016 óta minden alkalommal a rendező ország delegálta a legnagyobb számú sportolót és szerepelt a legeredményesebben. A horvát csapat 2016-ban, a portugálok 2018-ban, a lengyelek 2022-ben, a magyarok pedig 2024-ben az első helyen zártak a nemzetek között az összesített éremtáblán – ami arra utal, hogy a rendező országok jelentős erőforrásokat mozgósítanak a sikeres hazai szereplés érdekében. Ez rámutat arra, hogy a rendezői motivációban és célokban kiemelt helyet kap a minél nagyobb létszámú és eredményesebb részvétel.

#### 4.2.4. Új tendenciák

Az Európai Egyetemi Játékok megaeseménnyé, bizonyos szempontból egy hatalmas logisztikai vállalkozássá nőtte ki magát. A 2024-es rendezés kapcsán a szervezők beszámolóiból 4 513 fő résztvevő (sportolók, csapatkísérők, egyéb hivatalos delegáltak), 800 fő önkéntes, 600 fő versenybíró, sportszövetségi delegált és egyéb sportszakmai közreműködő, valamint mintegy 1 000 fő további közreműködő (szervezők, biztonsági szolgálat emberei, takarítók stb.) olvasható ki. Ez összesen közel 7 000 embert jelent. Nyilvánvaló, hogy ilyen léptékű esemény megrendezésével járó erőfeszítéseket, költségeket és kockázatokat kevés európai ország egyetemi sportja tudja felvállalni, amely veszélyezteti az esemény hosszú távú fenntartását. Az EUSA korábban abban volt érdekelt, hogy a Játékok minél több sportágban és minél nagyobb résztvevői létszámmal legyenek megrendezve, ebbe az irányba terelte a szervezőket. Az EUSA érdeke, hogy abban az évben is, amikor nincsenek Európai Egyetemek Bajnokságai, minél több sportágban legyen az európai hallgatóknak kontinentális szinten versenyezniük, minél több hallgatót vonjanak be az európai egyetemi sport versenyrendszerébe, eljuttatva hozzájuk az EUSA főbb üzeneteit. Ugyanakkor költségvetési okai is vannak, az EUSA bevételét képezi a rendezési jogdíj, amely nem egységes, a megrendezett sportágak számával növekszik, a résztvevők nevezési díja, valamint fő per éjszakára meghatározott részvételi díj egy része. A 2022-es Játékok szervezői nem vállalták a nagy létszámú és tradicionális egyetemi sportág, az evezés megrendezését, ezért az EUSA más helyszínen valósította a sportág egyetemi kontinentális versenyét. Ez volt az első alkalom, hogy az EUSA az Európai Egyetemi Játékok évében Európai Egyetemek Bajnokságát is rendezett. A helyzet 2024-ben is megisméltódott, mert sem Debrecenben sem Miskolcon nem volt az evezés megrendezéséhez megfelelő infrastruktúra, külső helyszínre pedig nem szerették volna elvinni a szervezők. Ez új lehetőségek kapuját nyitotta ki, 2026-ban a Salernoi Európai Egyetemi Játékok mellett már nem csak az evezést, hanem a négy küzdősportágakat is máshol rendeznek meg. Vagyis az EUSA támogatni fogja kisebb méretű játékok megrendezését a jövőben, amellyel a potenciális rendezők köre is bővülni fog.

#### 4.2.5. Magyar részvétel és eredményesség az Európai Egyetemi Játékokon

A magyar részvételre vonatkozó adatokat az *7. számú táblázat* mutatja be. A táblázatot korábban már publikáltam (Rakaczki, 2024) a MEFS-től kapott adatok alapján, amelyben Zágráb-Rijeka esetében 21 sportág, Debrecen-Miskolc esetében 17 sportág szerepelt. Ezzel szemben az EUSA a statisztikai évkönyveiben 23 és 18 sportággal számol, amelynek oka, hogy az EUSA a para sportágakat külön sportágaknak tekinti, a MEFS pedig az úszást és para úszást vagy az asztaliteniszt és para asztaliteniszt 1-1 sportágnak veszi. Tekintettel arra, hogy a

parasportágakban szerzett érmek is megjelentek az éremtáblázatban, a továbbiakban az EUSA értelmezését követem, korrigálva az alábbi táblázatban is a két érintett adatot.

7. táblázat: Magyar részvétel az Európai Egyetemi Játékokon

Év	Helyszín	Sportok száma (db)	Magyarok hány sportágban indultak	Intézmény (db)	Sportoló (fő)
2012	Cordoba	10	1	1	2
2014	Rotterdam	10	2	4	38
2016	Zágráb-Rijeka	23	11	11	94
2018	Coimbra	14	6	8	78
2022	Lodz	20	18	17	314
2024	Debrecen-Miskolc	18	17	22	541

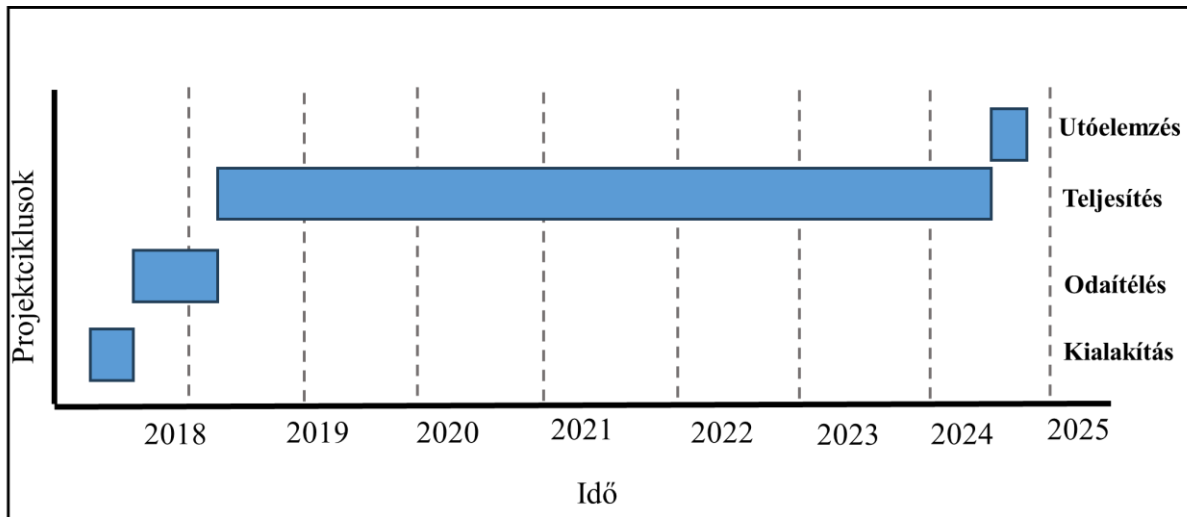
*Forrás: saját szerkesztés*

A magyar felsőoktatási intézmények nemcsak létszámban, de eredményességben is egyre jobban teljesítenek a nemzetközi egyetemi versenyeken, így az EUSA által rendezett Európai Egyetemek Bajnokságain és az Európai Egyetemi Játékokon is. 2024-ben a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem 19 éremmel (8 arany, 3 ezüst, 8 bronz) az összesített éremtábla 2. helyén végzett, az Eötvös Loránd Tudományegyetem a 8. helyen 9 éremmel (3 arany, 4 ezüst, 2 bronz), míg a Széchenyi István Egyetem a 9. helyen szintén 9 éremmel (3 arany, 2 ezüst, 5 bronz) – ennek tükrében nem meglepő, hogy az összesített, a résztvevő országokat rangsoroló éremtáblán Magyarország végzett az élen. 2023-ban az országok összesített versenyében Magyarország a 2. helyet szerezte meg, az intézményi rangsorban pedig az Eötvös Loránd Tudományegyetem a 3., a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem a 4. helyen végzett. A korábbi években rendre ez a két magyar egyetem gyűjtötte a legtöbb érmet, és egészen 2016-ig kell visszamenni, hogy ne találjunk legalább a TOP35-ben magyar intézményt.

#### 4.3. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok bemutatása

A EUSA a 2022-es és a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezésére vonatkozó pályázati felhívását 2017. február 15-én tette közzé. A Pályázati Bizottság 2017. november 10-én alakult meg. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezésére a MEFS pályázott, együttműködésben a Debreceni Egyetemmel és a Miskolci Egyetemmel, valamint a Debreceni Önkormányzat és a Miskolci Önkormányzat támogatásával. A rendezési jogot Magyarország 2018. április 12-én nyerte el. A megvalósult rendezvény dátuma 2024. július 12-24. volt, amelyen 4 736 fő indult, összesen 36 ország 414 felsőoktatási intézményét képviselve. Debrecenben hét, Miskolcon tíz sportág küzdelmeire került sor. A megnyitó ünnepséget Miskolcon, a záró ceremóniát Debrecenben tartották. Az esemény 2024. július 25-én, az utolsó résztvevők hazautazásával zárult. A különböző beszámolók és elszámolások leadása 2024. október 31-én történt meg.

Az esemény projektciklusát a 9. sz. ábra mutatja be. Az előzőek alapján, a projekt kialakítás szakasza 2017. február 15-től 2017. november 9-ig, az odaítélés szakasza 2017. november 10-től 2018. április 12-ig, a teljesítés szakasza 2018. április 13-tól 2024. július 25-ig, az utóelemzés szakasza pedig 2024. július 26-tól 2024. október 31-ig tartott.



9. ábra: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok projektciklusa

*Forrás: saját szerkesztés*

Az Európai Egyetemi Játékok az egyetemisták kontinensviadala, azonban egyediséget jelent, hogy nem nemzeti válogatottak, hanem felsőoktatási intézmények versenyeznek és a résztvevők nem kijutnak vagy meghívják őket, hanem a nemzeti egyetemi sportszövetségek nevezik őket, jellemzően hazájuk egyetemi bajnokait. Máté (2017) nemzetközi sporteseményekre vonatkozó csoportosítása szerint az Európai Egyetemi Játékok olyan versenysport esemény, amely több sportágban, két évente, mindig más és más helyszínen kerül megrendezésre. Az európai egyetemi sportmozgalom képviselőjében az EUSA által kezdeményezett, annak a versenyrendszerébe tartozó nemzetközi multisport esemény.

Az Európai Egyetemi Játékok esetében a látogatói létszám és a médiafigyelem messze elmarad az olimpiai játékoktól, az atlétika, vizes sportok, vagy valamelyik kiemelt csapatsportág világbajnokságától és kontinensviadalától. Azonban a résztvevői létszáma kimagasló, két területhez kapcsolódik, kulturális, tudományos és turisztikai programokkal (alprojektekkel) társul és hatásai hosszú távon meghatározhatják az adott ország egyetemi sportját, valamint a szervező egyetem és település életét.

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok rendezésére a magyar egyetemi sport országos szövetsége nyújtott be pályázatot az illetékes európai sportszövetséghez, a pályázatnak pedig kötelező eleme volt az állami garancia. Magyarország, valamint a házigazda települések és egyetemek a rendezési jogot az esemény előtt hat évvel nyerték el.

Fentiek alapján a 2024-es Európai Egyetemi Játékok egyaránt megfelel a Görög (2003) által leírt megaprojektek, a Sterbenz és Géczi (2023) által meghatározott megasportesemények, valamint a Piskóti (2012) szerinti nagyrendezvények kritériumrendszeréhez, vagyis – attól függően, hogy melyik tudományterület terminológiáját használjuk – tekinthető megaprojektnak, megasporteseménynek és nagyrendezvénynek. A megfelelési kritériumok teljesülését a 8. sz. táblázat mutatja be.

8. táblázat: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok fogalmi besorolása a szakirodalmi kritériumok alapján

Fogalom	Kritérium	Teljesülés
Megaprojekt	Rendkívül összetett Több alprojektet magában foglal Jelentős hatásúak	igen igen igen
Megasportesemény	Jelentős előkészületi munkát igényelnek (pl. megvalósítási tanulmány, rendezési pályázat) Rendezési jog elnyerése az esemény előtt több évvel, pályázat útján történik Legtöbbször az érvényes pályázat feltétele az állami garancia	igen igen igen igen
Nagyrendezvény	Résztevői / látogatói létszáma jelentős Globális médiafigyelem övezi Odaitélése formális pályázat útján történik Jelentős rövid és hosszútávú hatásokkal bír Megvalósításra általában külön társaságot alapítanak	igen nem igen igen igen

*Forrás: saját szerkesztés*

#### 4.3.1. Az esemény szervezésének folyamata

Az esemény szervezésének folyamatán Masterman (2009) korábban ismertetett modelljének egyes fázisai szerint megyek végig. Az EUSA 2017. február 15-én tette közzé a 2022-es és 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezésére vonatkozó pályázati felhívását. A Miskolci Egyetem a nemzetközi egyetemi sportban elért sikerei alapján (2016: Tájékoztató Futó Egyetemi Világbajnokság, 2017: Európai Egyetemek Kosárlabda Bajnoksága), a Debreceni Egyetem pedig a magyar egyetemi sportban betöltött meghatározó szerepe, magas színvonalú sportszolgáltatásai és sportinfrastruktúrája miatt merült fel, mint lehetséges házigazda. Az esemény méretei az önálló rendezést nem tették lehetővé, azonban a közös rendezés ötlete mindkét egyetem és a MEFS vezetése körében támogató fogadtatásra talált.

##### *Célok megfogalmazása:*

Első lépésben a lehetséges rendezéssel kapcsolatos célok megfogalmazására és a pályázati feltételek megismerésére került sor. A MEFS korábban számos Egyetemi Világbajnokság és Európai Egyetemek Bajnokság megrendezésének jogát hozta Magyarországra, és az esemény elnyerése és sikeres megrendezése 2017-ben hatályos stratégiájának (Hajós Alfréd Terv) központi eleme volt. A rendezéshez kapcsolódóan kívánta fejleszteni a MEFOB-ok versenyrendszerét és érvényre juttatni sportdiplomáciai törekvéseit. A házigazda egyetemek céljai között szerepelt infrastruktúra és szolgáltatásfejlesztés megvalósítása az rendezvénynek köszönhetően, jó hírnevük további erősítése belföldön és külföldön egyaránt, valamint versenyképességük javítása újabb nagyrendezvények szervezésére.

##### *Koncepció kialakítása:*

A következő lépésben készült el a rendezési koncepció. Megtörtént a kapcsolatfelvétel a rendezéshez elengedhetetlen stratégiai partnerekkel (Sportért Felelős Államtitkárság, Debreceni Önkormányzat, Miskolci Önkormányzat), szélesebb körben kezdődött el a közös gondolkodás. Az EUSA által kiadott minimum rendezési követelmények dokumentum alapján meghatározásra kerültek a lehetséges sportágak, helyszínek (Debrecen vagy Miskolc) és létesítmények. Az EUSA felhívásában kilenc kötelező sportág mellett tizenegy opcionális sportágat adott meg, utóbbiakból a pályázóknak legalább három sportág megrendezését kellett vállalniuk. Ezenkívül a pályázóknak vállalniuk kellett egy olyan sportág megrendezését is, amelyik nem szerepelt az EUSA által kínált opcionális sportágak között, de a magyar egyetemi

sportban vagy helyben népszerűségnek örvend. A sportágak száma, köre és helyszíne a megvalósítás tervezésének fázisában többször változott, a 9. sz. táblázat a végleges, megvalósult verziót mutatja be. A 2022-es lodzi Európai Egyetemi Játékokhoz képest kikerült a sportmászás és az úszás a versenypogramból, a többi sportág azonban megegyezett.

9. táblázat: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sportágai

Miskolc	Debrecen
judo (egyéni)	3x3 kosárlabda (férfi, női)
karate (egyéni)	asztalitenisz (férfi, női)
kick-bokszt (egyéni)	futsal (férfi, női)
kosárlabda (férfi, női)	kézilabda (férfi, női)
röplabda (férfi, női)	labdarúgás (férfi, női)
sakk (open, női)	para asztalitenisz (férfi)
strandröplabda (férfi, női)	strandkézilabda (férfi, női)
taekwondo (egyéni)	tollaslabda (mix)
tenisz (férfi, női)	
vízilabda (férfi)	

*Forrás. saját szerkesztés*

#### *Megvalósíthatóság vizsgálata:*

A pályázat összeállítására és megfelelő szinteken történő egyeztetésére pályázati bizottság alakult. A pályázati kézikönyv (*Bidding Book*) lényegében megvalósíthatósági tanulmányként szolgált. Tartalmazta a résztvevők motivációját és céljait, a megvalósításban részt vevő szereplők feladat- és hatásköreinek leírását, a rendezési koncepció részletes bemutatását, a szervezési mértföldköveket, az esemény várható örökségét, részletes költségvetését és különböző támogatói nyilatkozatokat (pl. egyetemek, városok, sportági szakszövetségek).

#### *Döntés a folytatásról:*

Az összeállított pályázati kézikönyv alapján a projekt folytatása mellett szóló döntés született a projektet kezdeményező szervezetek részéről és a rendezési pályázat beadásra került a 2018. január 15-ben meghatározott határidőig. A pályázati kézikönyv tartalmazott egy miniszteri támogató nyilatkozatot, valamint a sportért felelős államtitkár támogató nyilatkozatát, azonban az 2018. február 20-án megkapott állami garancia – 1050/2018. (II. 20.) Korm. határozat az Európai Egyetemi Játékok Debrecenben és Miskolcon történő megrendezéséről – tette lehetővé a pályázati folyamat végigvitelét. A következő hónapokban az EUSA megbizonyosodott a rendezési szándék támogatottságáról és a rendezési elképzelések megvalósíthatóságáról, amely kapcsán több egyeztetésre és helyszínbejárásra került sor. Ekkor már ismert volt, hogy 2024. július 1-től kezdődően Magyarország tölti be az Európai Unió elnöki tisztségét, ami miatt a pályázati bizottság képviselői – a magyar kormányzattal folytatott háttéregyeztetésekkel összhangban – már a 2024-es esemény megrendezésének szándékával érkeztek a pályázat prezentációjára Madridba. Az EUSA Végrehajtó Bizottsága 2018. április 12-én ítélte oda a MEFS-nek a 2024-es Európai Egyetemi Játékok rendezési jogát, Debrecen és Miskolc helyszínnel.

#### *Végrehajtás tervezése:*

Az esemény szervezésének egyes fázisai közül a végrehajtás tervezése volt a leghosszabb szakasz, valamivel több mint hat év, amely a rendezési jog elnyerésétől az első résztvevők Magyarországra történő érkezéséig tartott. Az első nagy feladat az állami támogatást biztosító

kormányhatározat (1201/2019. (IV. 15.)) előkészítése, szakmai és pénzügyi egyeztetése volt. A következő mértföldkő az esemény úgynevezett mestertervének (*Master Plan*) – megfeleltethető egy megvalósítási tanulmánynak – az összeállítása volt. A későbbiekben a szervezők ebből a dokumentumból vezették le az egyes szervezési területek forgatókönyveit. A projektszervezet kialakítására az eredeti elképzelés az volt, hogy a két érintett egyetem, két érintett város és a MEFS közösen, vagy a MEFS önállóan gazdasági társaságot alapít az esemény megvalósítására, azonban az a döntés született, hogy a rendezvény évéig (azaz 2024-ig) az egyes szereplők saját hatáskörben látják el a szervezésben rájuk eső feladatokat. A döntés háttérében az állt, hogy az állami támogatás mintegy 90 %-a 2024-ben állt rendelkezésre, és a korábbi években felmerült előkészítési feladatok finanszírozása nagyobb részt a MEFS és a két egyetem által történt. 2023-tól azonban megváltozott a jogszabályi környezet és a projektszervezet szerepét az NRÜ töltötte be.

#### *Megvalósítás:*

A rendezvény hivatalos időpontja 2024. július 12-24. volt, ahol a kezdő dátum a megnyitó ünnepség, a befejezési dátum a záróünnepség napját jelölte. Az első résztvevők azonban július 8-án megérkeztek, mert néhány sportág küzdelmei már július 10-én megkezdődtek, az utolsó sportágak résztvevőinek elutazása július 25-én zajlott. Így a megvalósítási szakasznak a 2024. július 8 -25. időszak tekinthető.

#### *Átadás:*

Az esemény megvalósítását követte az egyes rendezvényhelyszínek, a használt létesítmények és eszközök visszaadása az üzemeltetők / tulajdonosok részére. A Miskolci Egyetem esetében sportinfrastruktúra beruházások is megvalósultak, amelyek átadása, a rendezvényt követő üzemeltetése és hasznosítása már a tervezési szakaszban kidolgozásra került.

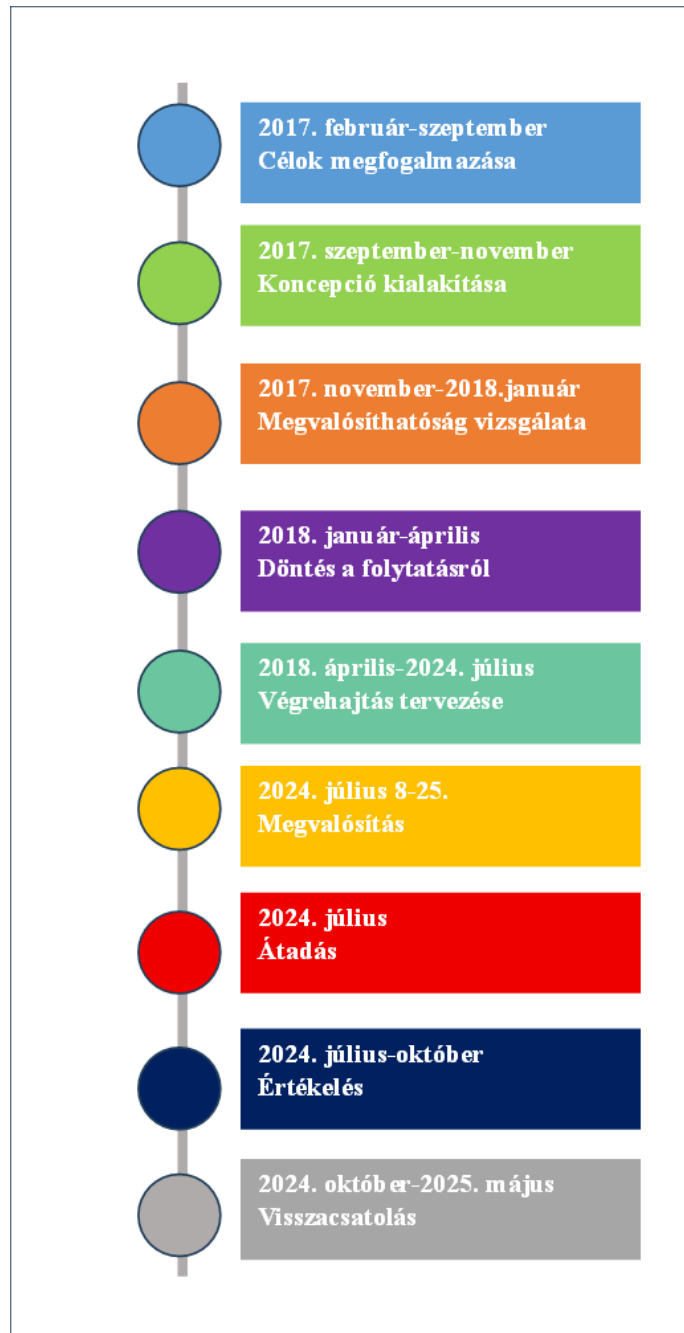
#### *Értékelés:*

Az EUSA részére a MEFS készítette el a teljes esemény megszervezésére vonatkozó beszámolót (*Final Report*), amelyet az EUSA Végrehajtó Bizottsága a 2024. november 15-16. napokon Bécsben megtarott ülésén tárgyalta és fogadott el. A MEFS, a Debreceni Egyetem, a Miskolci Egyetem és a MEAFC külön-külön benyújtották az NRÜ részére a megvalósításra megkötött együttműködési megállapodás keretében kapott támogatásra vonatkozó szakmai és pénzügyi beszámolókat, 2024. október 31. határidővel. Tehát eseményszintű hatások és sikeresség vizsgálatára még nem került sor.

#### *Visszacsatolás:*

A projektet kezdeményező szervezetek vezetői az elkészült beszámolókkal már kaptak egyfajta visszajelzést. Az EUSA, a MEFS és a MEAFC testületi ülésein napirenden szerepelt az esemény értékelése és a jövőre nézve hasznosítható tapasztalatok megbeszélése – valószínűsíthetően hasonló módon járt el a Debreceni Egyetem, a Miskolci Egyetem és az NRÜ is. Az EUSA és a MEFS egyaránt kért online kérdőíves visszajelzést a résztvevőktől, de ezek összesítése nem került megosztásra az érintett szervezetekkel, kiértékelésüket jelen kutatás keretében végzem el. Szintén a kutatás részeként készíték mélyinterjúkat az EUSA, a MEFS, valamint a két szervező egyetem vezetőivel, továbbá felmérem a pályázati szakaszban megfogalmazott célok fontosságát és teljesülési szintjét. A jelen kutatás tehát nemcsak a 2024-es Európai Egyetemi Játékok tudományos értékelését adja, hanem Masterman (2009)

értelmezési keretében az esemény lezárási fázisaként, a visszacsatolás funkcióját is betölti. A kilenc fázisból álló szervezési folyamatot kronológiai sorrendben a 10. sz. ábra szemlélteti.

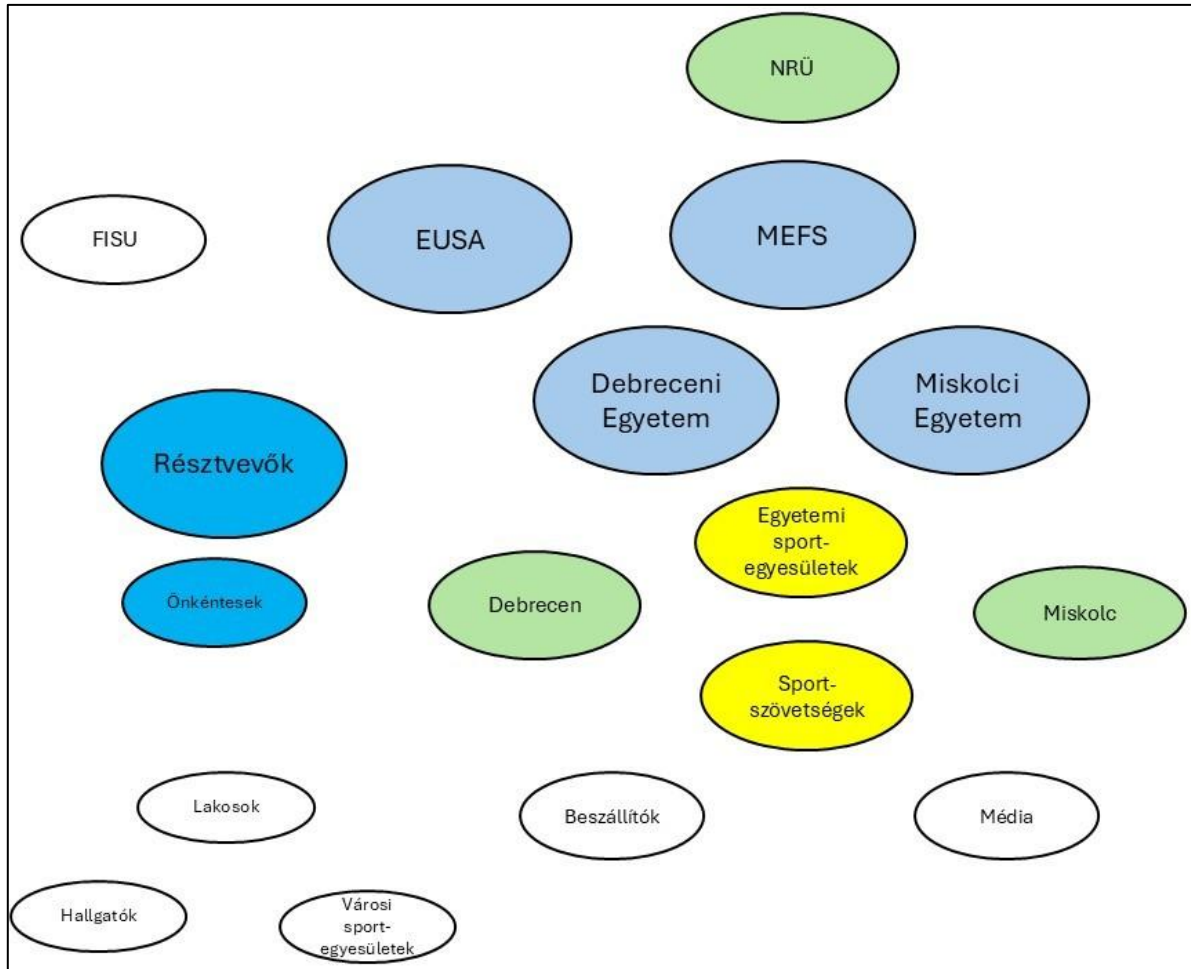


10. ábra: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok szervezési folyamata  
Forrás: saját szerkesztés

#### 4.3.2. Stakeholderek

A projektben érintett érdekcsoportok, azaz stakeholderek azonosítása nem csak az esemény jobb megismerése miatt fontos, hanem az esemény sikerességének későbbi vizsgálatához is elengedhetetlen. A stakeholderek vizsgálatához Venn-diagramot és érintett erő-érdek mátrixot használtam, majd a két módszert kombinálva jelenítettem meg az esemény stakeholdereit a 11. sz. ábrán. Az egyes buborékok mérete azt érzékelteti, hogy az adott érdekcsoport milyen

mértékben kapcsolódott a projekthez. Sötétkéssel jelöltem azokat, amelyek a projektre a legnagyobb hatást gyakorolnak, a megvalósításban pedig a legmeghatározóbbak voltak. Zölddel azok, akik a projektre nagy hatással voltak, sárgával pedig azokat, akik a szervezésben töltötték be fontos szerepet. Világoskéssel pedig a projekt azon célcsoportjait, akik elégedettsége a projekt megítélése szempontjából meghatározó volt.



11. ábra: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok stakeholderei

*Forrás: saját szerkesztés*

Az EUSA a versenyrendszerébe tartozó Európai Egyetemi Játékok rendezési jogát átadta a Debreceni Egyetemmel és a Miskolci Egyetemmel pályázó MEFS-nek. A hazai rendezésben Magyarország Kormányát az NRÜ képviselte, és bár továbbra is a MEFS maradt szerződésben és kapcsolatban az EUSA-val, a hazai jogszabályok szerint a rendezvény az NRÜ hatáskörébe került. A FISU azért jelenik meg a stakeholderek között, mert az EUSA-nak össze kell hangolnia az eseményeinek az időpontját a FISU eseményeivel, továbbá az Európai Egyetemi Játékok konkurenciát jelent az Egyetemi Világjátékoknak a szervező FISU számára – bár az EUSA a FISU kontinentális szervezete, jogilag önálló szövetséggént működik. A két egyetem sportegyesülete meghatározó szerepet töltött be mind a szervezésben, mind a házigazda egyetemek részvételében, hiszen a debreceni és miskolci résztvevők jelentős része az egyetemük sportegyesületében sportol. A 18 sportág versenyeinek lebonyolításában az érintett sportági szakszövetségek aktívan részt vettek. A rendezés érintett városi létesítményeket és szolgáltatásokat is, emiatt a két város önkormányzata (Debrecen és Miskolc feliratokkal jelölve az ábrán) is bevonásra került, többféle módon tudták és segítették is a rendezést. Az esemény központjában természetesen a résztvevők álltak. Az önkéntesek 800 fős létszámukkal szintén

fontos érintetti kört képviseltek, és nem csak a rendezésben volt meghatározó szerepük, de az egész rendezvény jó hangulatához és megítéléséhez hozzájárultak, továbbá érdekeltek voltak abban, hogy szervezési tapasztalatokat szerezzenek, kapcsolatokat alakítsanak ki és gyakorolják az idegennyelv használatát. Az eseményhez kapcsolódó beszállítók, különböző szervezési feladatokkal megbízott vállalkozók, valamint az eseményről beszámoló, közvetítő médiumok is a stakeholderek közé tartoznak. A két egyetem hallgatói és a két város lakosai számtalan módon kerültek kapcsolatba az eseménnyel, akár szurkolóként, akár egyetemi vagy városi helyszíneken találkozva a résztvevőkkel és szervezőkkel. A helyi sportegyesületek sportolóikon keresztül, egy-egy sportszakmai feladat megvalósításába bevont szereplőként vagy a hozadékokból (pl. infrastruktúra fejlesztések) részesülőként váltak az esemény érintettjeivé.

#### **4.4. Az esemény szervezését jelentősen érintő változások**

##### **4.4.1. Jogszabályi környezet és szervezési modell változása**

A hazai rendezésű nemzetközi sportrendezvények szervezési modellje 2023-tól kezdődően megváltozott, ami jelentős hatással volt a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megvalósítására is. A korábbi szervezési modell szerint a sportszövetségek nyerték el a rendezési jogot és kapták a rendezéshez szükséges állami támogatást, a megvalósításra pedig a szövetségen belül alakítottak ki egy szervezeti egységet vagy gazdasági társaságot alapítottak. Az Európai Egyetemi Játékok esetében az 1201/2019. (IV. 15.) számú kormányhatározat rendelkezett arról, hogy az állam milyen összegű támogatást biztosít az illetékes sportszövetség (MEFS) részére az egyes években – 2020. és 2024. között – az esemény előkészítése és megrendezése érdekében.

A 2023-as Atlétikai Világbajnokság megvalósítására is eredetileg a Magyar Atlétikai Szövetség hozott létre egy gazdasági társaságot, a Budapest 2023. Nonprofit Zrt-t. Azonban később a projektszervezet átalakult, a tulajdonosi körbe – az állam képviseletében – belépett a Nemzeti Sportügynökség Nonprofit Zrt. (NSÜ).

A Kormány 1571/2022. (XI. 28.) számú határozatával új helyzetet teremtett azáltal, hogy a kiemelt sportesemények, valamint a kiemelt állami rendezvények előkészítését és lebonyolítását 2023. január 1-től kezdődően a Nemzeti Rendezvényszervezési Ügynökség Nonprofit Zrt. (NRÜ) – tulajdonosi joggyakorló a Miniszterelnöki Kabinetiroda alá tartozó Nemzeti Kommunikációs Hivatal – hatáskörébe rendelte. A jogszabály a következő szervezési modellt eredményezte a gyakorlatban a nemzetközi sportesemények kapcsán:

- az 500 millió Ft feletti állami támogatásban részesülő sportesemények az NRÜ-höz kerültek;
- a 100 millió Ft és 500 millió Ft közötti állami támogatásban részesülő sportesemények az NSÜ-höz kerültek;
- a 100 millió Ft alatti állami támogatásban részesülő sportesemények esetében a korábbi modell érvényesül, vagyis a sportszövetségek hatáskörében marad a rendezés.

Fentiekkel összhangban, a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezése az NRÜ hatáskörébe került 2023. január 1-től. Ez azt is jelentette, hogy az állami forrást átcsoportosították a sportot irányító minisztériumtól a Miniszterelnöki Kabinetirodához, a kedvezményezett pedig a továbbiakban nem a MEFS, hanem az NRÜ lett. Az NRÜ – a többi kiemelt állami rendezvényhez hasonlóan – a megvalósítást közbeszerzés keretében kiválasztásra kerülő rendezvényszervező cégre kívánta bízni. A sportszakmai területért és az

EUSA-val történő kapcsolattartásért a MEFS maradt a felelős, a szervezésben pedig továbbra is jelentős feladat hárult a miskolci és debreceni szervezői csapatra. A feladatok körét és azok ütemezését az EUSA követelményrendszere, a Szervezőbizottság, valamint az időközben elkészült *Master Plan* jelölte ki.

A Kormány célja az NRÜ létrehozásával az volt, hogy azon keresztül a kiemelt események esetében minőségbiztosítást végezzen, az állami támogatás megfelelő felhasználását garantálja, az esemény költségvetését optimalizálja, szükség esetén a hiányzó forrást biztosítsa. A MEFS és a társrendező egyetemek a 2023 elején, az eseménnyel kapcsolatos információk átadás-átvételekor jelezték, hogy a 2018-ban készített költségvetés alapján megítélt állami támogatás – már csak a tervezettnél lényegesen magasabb mértékű infláció okán is – kiegészítésre szorul. A projektet kezdeményező szervezetek optimalizálták a költségvetést azáltal, hogy a pályázat során tervezett 21 db sportágat 18-ra csökkentették, az NRÜ pedig gondoskodott arról, hogy a még így is szükséges többlet állami támogatás betervezésre kerüljön Magyarország 2024. évi költségvetésébe. 2024. év elejére az NRÜ ismételen forráshiányos költségvetéssel szembesült, részben a kedvezőtlen gazdasági helyzet (energiaválság, infláció), részben a megvalósításba bevonni tervezett rendezvényszervező céggel járó többletköltség okán. További állami támogatás bevonása helyett 2024 márciusában az a döntés született, hogy – külső rendezvényszervező cég bevonása helyett – a társrendező egyetemeknek és a MEFS-nek kell nagyobb szerepet vállalniuk a megvalósításban. Az NRÜ a szervezési feladatokat a következő módon osztotta fel a szereplők között:

- NRÜ: projektmenedzsment, nyitó ünnepség, záró ünnepség, kommunikáció;
- házigazda egyetemek: szállás, étkezés, transzfer, helyszínek biztosítása, rendezvénytechnika, biztonsági szolgálat;
- MEFS: sportprogram, önkéntesség, egészségügyi biztosítás, általános rendezvénybiztosítás, dekor és signage.

Ezt követően, az NRÜ egy együttműködési megállapodás keretében közreműködőként bevonta a MEFS-et, a Debreceni Egyetemet, a Miskolci Egyetemet és a MEAFC-ot (a Miskolci Egyetem kérésére) a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezésére. A megállapodásban rögzítve lettek az egyes szereplők feladatai és a feladatok ellátásához rendelt források. Az NRÜ a nála maradt feladatokra a rendelkezésre álló állami forrásból 500 millió Ft-ot különített el, az egyetemekhez rendelt feladatokra pedig 850 - 850 millió Ft-ot adott át. A MEFS az eseménnyel kapcsolatos feladatokra nem kapott közvetlen állami támogatást, azonban a résztvevői díjából származó bevételek a MEFS-nél realizálódtak. Meg kell azonban jegyezni, hogy a projektmenedzsment később átkerült a MEFS-hez. Az országos médiában történő hirdetések vásárlása és az esemény előtti kommunikációs kampány pedig elmaradt – amelyet a MEFS és a két egyetem vezetői a mélyinterjúkban egyaránt hiányoltak, illetve negatívan értékelték. Az esemény alatti kommunikáció is átkerült MEFS-hez és a két egyetemhez.

Az 1201/2019. (IV. 15.) számú Korm. határozatban a 2024. évre vonatkozóan 1.272.287.975 Ft és 444 500 EUR támogatás szerepelt. Az euróban meghatározott támogatásból a 13 sportágon felül 10.000 EUR/sportág, összesen 50.000 EUR összegű jogdíjat kellett kifizetni. Az időszakban az EUR/HUF árfolyam 390 és 395 Ft között alakult. Tehát az eredeti kormánydöntés értelmében 1 426 - 1 428 millió Ft állami támogatás állt volna rendelkezésre. Az esemény kiegészítő támogatását nem külön kormányhatározatban rögzítették, hanem a 2024. évi kiemelt rendezvények támogatása soron rendelték az NRÜ-höz. Azonban az előbbiekből kiszámolható, hogy 2 300 millió Ft-ra, azaz 872 – 874 millió Ft-tal emelkedett az állami támogatás összege 2024-ben.

Az NRÜ által a házigazda egyetemek részére biztosított 850 – 850 millió Ft nem fedezte a hozzájuk rendelt feladatok tervezett műszaki tartalom szerinti megvalósítását. Az EUSA minimum szervezési követelményei nem tették lehetővé a műszaki tartalom csökkentését, de a házigazda egyetemek stratégiai céljaival (magas színvonalú esemény szervezése által a résztvevők elégedettsége és pozitív kép kialakítása) is ellentétes lett volna, ezért a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem egyaránt jelentős saját forrás biztosításával járult hozzá az esemény megvalósításához. Továbbá kihívást jelentett a két egyetem és a MEFS számára egyaránt, hogy a megnövekedett feladatok ellátásához az eseményig hátralévő időszakban megfelelő számú és kompetenciájú szakembereket vonjon be a szervezésbe.

A jogszabályi környezet megváltozása nagyon sok bizonytalansághoz vezetett és jelentősen befolyásolta a szervezés időbeliségét. A problémát az okozta, hogy amikor bekapcsolódott az NRÜ, a szervezés már előrehaladott állapotban volt, továbbá az egyetemi sport sajátosságainak és az egyetemi sport szereplőinek NRÜ általi megismerésére már nem volt elegendő idő. Ráadásul az NRÜ eredeti célja az volt, hogy egy közbeszerzésen kiválasztott rendezvényszervező cégre bízta az esemény megszervezését, amelybe az egyetemek és a MEFS bizonyos feladatok tekintetében bekapcsolódhattak volna alvállalkozóként. Ez pedig teljesen ellenétes volt a két egyetem azon elképzelésével, hogy saját erőforrásokkal (szolgáltatások, szakemberek) valósítsák meg az eseményt. A NRÜ belépését az EUSA is kockázati tényezőként értékelte: tartottak tőle, hogy mást fognak gondolni arról, hogyan kellene kinéznie az eseménynek, valamint attól, hogy az egyetemi szereplők háttérbe szorulásával az egyetemi sportban jelentkező hozadékok csökkennek.

Összességében elmondható, a jogszabályi változás nem kedvezett sem a szervezés folyamatosságának, sem a projektet kezdeményező szervezeteknek. Elvitathatatlan az NRÜ azon érdeme, hogy 872 – 874 millió Ft körüli többlettámogatást szerzett a központi költségvetésből. Azonban az NRÜ okozta bizonytalanságból adódó idővesztettség, a megrendelések időbeli késlekedése, bizonyos optimálisabb megoldások elszalasztása a költségek növekedéséhez is vezetett. A szereplők között megkötött együttműködési megállapodás jogilag továbbra is az NRÜ hatáskörében tartotta a 2024-es Európai Egyetemi Játékokat, de a gyakorlatban – különösen miután a projektmenedzsment és a kommunikáció is átkerült a MEFS-hez, a ceremóniákat pedig kiszervezték egy alvállalkozónak – az NRÜ visszaadta az esemény megszervezését a MEFS-nek és a két házigazda egyetemnek. Ebben a helyzetben már csak a két egyetem nagyobb, és a MEFS kisebb mértékű saját forrással történő hozzájárulásával tudott megvalósulni az esemény.

#### **4.4.2. Házigazda egyetemek működési modelljének megváltozása**

A Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem 2021-ben kikerült a közvetlen állami fenntartású intézmények köréből, az alapítói és fenntartói jogok egy kifejezetten erre a célra létrehozott vagyongazdálkodó alapítványhoz kerültek át. A modellváltó egyetemek esetében az állami támogatás megmaradt, amelyet hosszú távú garanciákat magába foglaló keretszerződés és 3-5 éves egyedi, feladatokhoz és eredményekhez kötött finanszírozási megállapodások biztosítanak. A modellváltó egyetemek esetében az infrastruktúra állami tulajdonból egyetemi tulajdonba került, amelyekkel gazdálkodniuk kell, az oktatási célú használat mellett megjelent a bevételszerzési tevékenység is az üzemeltetési költségek fedezete érdekében.

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezését a modellváltás segítette a következő okok miatt, különös tekintettel a kialakult helyzetre, miszerint a rendező egyetemeknek szoros határidővel kellett a tervezettnél nagyobb szerepet vállalniuk a megvalósításban:

1. Azáltal, hogy az infrastruktúra saját tulajdonba került, a rendezéshez szükséges sport- és egyéb létesítmények, például kollégiumok biztosítása saját hatáskörben történt.
2. A szükséges infrastruktúra-fejlesztések eljárásrendje – azáltal, hogy az érintett ingatlanok kikerültek a nemzeti vagyronról szóló törvény hatálya alól – egyszerűsödött.
3. 2022-től megjelent egy új, kimondottan az egyetemi sport fejlesztését célzó forrás (ágazati sporttámogatás) a modellváltó egyetemek számára, összesen 2,5 milliárd forint összegben. Az egyetemi sportéletben eredményes Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem egyaránt magas összegű ágazati sporttámogatást kapott 2024-ben, amelyből lehetősége volt az esemény megrendezésével összefüggő kiadásokat finanszírozni.
4. A magánegyetemmé válással a Miskolci Egyetem és a Debreceni Egyetem kikerült az államháztartási törvény hatálya alól, amely az esemény szervezéséhez kapcsolódó döntések, szerződéskötések és kötelezettségvállalások esetében gyorsabb és rugalmasabb folyamatokat tett lehetővé. A Miskolci Egyetem esetében például az intézmény gazdasági vezetője külön eljárásrendet alakított ki és biztosított az eseménnyel kapcsolatos ügyek intézésére.
5. A modellváltás erősítette a két egyetem képviselőit és érdekérvényesítő képességét. A fenntartói jogokat gyakorló alapítványok kuratóriumaiba többnyire olyan személyek kerültek, akik jelentős politikai és/vagy gazdasági és/vagy társadalmi kapcsolatokkal rendelkeztek. Például a Miskolci Egyetemet fenntartó alapítvány kuratóriumi elnöke egy ideig egy kormánytag volt, aki a szervezés egy szakaszában el tudta látni a kormányzat felé az esemény képviselőit, amelynek fontosságára az összehasonlító elemzés során is rámutattam. A Miskolci Egyetem már a rendezési pályázat során jelezte, hogy szükséges a kollégiumainak a felújítása és bizonyos sportinfrastruktúra fejlesztések megvalósulása annak érdekében, hogy az EUSA sztenderdjeinek megfeleljen. Azonban a beruházás ügye csak a modellváltás után gyorsult fel és került a kormányzat elé tárgyalásra. A támogatási döntés az utolsó pillanatban érkezett, a szükséges fejlesztések éppen elkészültek időre. Valószínű, hogy modellváltás – és az azzal megjelenő állami szándék a modellváltó egyetemek infrastruktúrájának fejlesztésére, valamint a kuratórium érdekérvényesítő szerepe – nélkül ezek a beruházások nem valósultak volna meg az eseményig.

#### 4.5. A szervezési területek menedzsmentje Miskolc vonatkozásában

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok operatív irányítását egy központi projektmenedzsment, azaz szervezőbizottság (*Organising Committee*) végezte, amelyhez Debrecenben és Miskolcon helyi projektirodák, vagyis helyi szervezőbizottságok (*Local Organising Committee*) kapcsolódtak. A miskolci projektiroda elsődleges feladata az volt, hogy aktívan és folyamatosan működjön együtt a társrendező szervezetekkel – elsősorban az NRÜ-vel, a MEFS-sel és a Debreceni Egyetemmel – az esemény megvalósítása érdekében. Feladatai közé tartozott továbbá a Miskolchoz kapcsolódó részfeladatok ellátása az egyes szervezési területeken: versenyprogram lebonyolítása, résztvevői ellátás, logisztika, helyszínek kiépítése, akkreditáció, biztonsági és egészségügyi felügyelet, kommunikáció és marketing, önkéntesek, ceremóniák és kísérőprogramok.

Jelen fejezetben a 2024-es Európai Egyetemi Játékok miskolci szervezési feladatainak menedzsmentjét ismertetem a következő tagolásban: projektmenedzsment, szervezési és funkcionális területek menedzsmentje, pénzügyi menedzsment. A kutatás céljai szempontjából elegendőnek taertom a miskolci menedzsment tevékenységét bemutatni a két helyszín nagyon hasonló menedzsment gyakorlata miatt. Ugyanakkor Debrecen esetében az egyes területeknél jelezem, hogy az eljárás hasonló vagy eltérő volt, utóbbi esetben a különbségeket is ismertetem.

#### 4.5.1. Projektmenedzsment

A pályázati szakaszban (2017. október – 2018. április) a miskolci feladatokat a Miskolci Egyetem sportegyesülete, a MEAFC látta el és finanszírozta. A rendezési jog elnyerését követően pedig úgy döntött a Miskolci Egyetem és a Miskolci Önkormányzat vezetése, hogy a tervezett központi projektszervezet megalakulásáig az előkészítéssel kapcsolatos miskolci feladatokat is a MEAFC lássa el. Annak érdekében, hogy a szervezés illeszkedjen a Miskolci Egyetem struktúrájához, gördülékenyebb legyen a közös munka az intézmény különböző szervezeti egységeivel, 2021-ben megalakult a Miskolci Egyetemi EUG 2024 munkacsoport, a MEAFC keretein belül. Ez nem jelentett szervezeti változást, a miskolci szervezési feladatokat koordináló projektcsapatra a MEFS mint miskolci projektirodára, az EUSA mint helyi szervezőbizottságra, a Miskolci Egyetem pedig mint munkacsoportra tekintett. A projektiroda létszáma a megvalósítás előrehaladtával folyamatosan bővült. A létszám a rendezvény időszakában csúcsondott ki, elérte a 59 főt (7 fő munkaviszony, 52 fő megbízási jogviszony).

A projektiroda tagjai a projekt előkészítő szakaszában közreműködtek a követelményrendszer és a helyi feltételek felmérésében, melynek eredményeképpen elkészültek az egyes szervezési területek koncepció tervei, később a rendezvény mesterterve (*Master Plan*), meghatározásra kerültek a lehetséges helyszínek, szolgáltatók és szükséges fejlesztendő területek. A funkcionális területek feladatai, dokumentációs rendszere és mérföldkövei az esemény mesterterve alapján kerültek meghatározásra. A projektfeladatok határidőre és megfelelő minőségben történő megvalósítása érdekében a miskolci projektiroda feladata volt a miskolci szakemberek munkájának koordinálása, az egységes módszertan (koncepció és működési tervek, beszámolók, prezentációk formai és tartalmi követelményei) helyi szintű érvényesítése, a kialakított monitoring eszközök és platformok alkalmazása (Ms Office, Teams, Trello, OneNote). A projektiroda a munkavégzéshez szükséges irodai és informatikai eszközöket is biztosította a helyi szakemberek számára.

A miskolci projektiroda részt vett a heti rendszerességű előrehaladási egyeztetéseken, koordinálta és ellátta a beszámolással kapcsolatos helyi feladatokat. Szintén fontos feladata volt a partner szervezetekkel történő kapcsolattartás (EUSA, MEFS, debreceni társszervezetek, országos sportági szakszövetségek, Miskolci Egyetem, Miskolci Önkormányzat), az érdekelt partnerek projektbe történő bevonása, a vezetői szintű egyeztetéseken a helyi és szakmai érdekképviselet. A minőségbiztosításon túl a projektiroda szerepet vállalt a problémák és kockázatok kezelésében. Működésének köszönhetően a miskolci szervezési feladatok költségvetése folyamatos monitoring alatt állt, ennek megfelelően a tervezett költségvetés fenntartása érdekében többször sor került költséghelyek felülvizsgálatára, költségtényezők racionalizálására, szerződések újratárgyalására. A projektiroda szervezésében valósultak meg a 2024-es Európai Egyetemi Játékok miskolci testrendezvényei (2022-ben MEFOB Fesztivál, 2023-ban Európai Egyetemi Tollaşlabda és Vízilabda Bajnokság) is. Az 9. sz. melléklet tartalmazza, hogy 2024-es Európai Egyetemi Játékok miskolci projektirodája 2024. január 1 – 2024. augusztus 31. időszakban milyen szervezeti felépítéssel és munkakörökben biztosította a rendezvény megvalósításához szükséges humán erőforrás állományt.

A miskolci projektmenedzsment fontosnak tartotta, hogy helyi szakemberek minél nagyobb létszámban kapcsolódjanak be a projekt megvalósításába, ezzel is elősegítve szakmai fejlődésüket és egy értékes tudásbázis létrehozását a Miskolci Egyetemen és Miskolcon. Emellett feladatuknak tekintették, hogy minél több fiatalnak is lehetőséget teremtsenek az esemény szervezésében történő részvételre: 2022-ben egy Erasmus+ projekt keretében még önkéntes formában, majd 2023-tól gyakornoki program formájában, szintén bővülő létszámban

foglalkoztattak fiatalokat. Az esemény megvalósításához közeledve és a rendezvény időszakában összesen 16 gyakornok működött közre. A tervezettnél alacsonyabb önkéntes létszám miatt a rendezvény során szükségessé vált diákszövetkezeten keresztül angolul jól beszélő, jó adminisztratív készségekkel rendelkező hallgatók bevonására (összesen 33 fő) is.

**Összegezve:** A miskolci szervezési feladatok koordinálását a Miskolci Egyetem sportegyesülete látta el, egyúttal betöltve a projektszervezet szerepét is. A projektcsapat létszáma folyamatosan bővült, a rendezvény időszakában 59 főt számlált. A projektcsapat feladata volt többek között az esemény követelményrendszerének és a helyi adottságoknak a felmérése, az egyes szervezési tervek koncepcióterveinek a kidolgozása, a kockázatkezelés, költségek monitorozása, a partnerkapcsolatok menedzselése, tesztrendezvények lebonyolítása és az esemény miskolci programjainak megrendezésével kapcsolatos szervezési feladatok ellátása. Kiemelt cél volt, hogy helyi szakemberek és fiatalok is bekapcsolódjanak a szervezésbe.

Az esemény debreceni helyszínének projektmenedzsmentje is hasonló struktúrában működött: a helyi szervezőbizottság vezetője, közvetlenül alatta dolgozó projektmenedzser, projektasszisztensek (projektiroda) és területi felelősök alkották a hierarchiát. Debrecenben a területi felelősök a következő szervezési területeket koordinálták: sportági versenyek (sportigazgató), szállás és étkezés, logisztika, biztonság, egészségügyi felügyelet, IT, results management, nemzetközi kapcsolatok, média és önkéntesek. A projektcsapat létszáma is hasonlóan alakult; a különbséget a projektcsapat tagjainak foglalkoztatási módja jelentette, amely Debrecenben vegyesebb formában valósult meg (projekt terhére / egyetem keretében / külső szervezet keretében).

#### 4.5.2. Szervezés és funkcionális területek menedzsmentje

##### 4.5.2.1. Versenylebonyolítás és menedzsment

A sportprogramok dátumának meghatározása és a versenyek lebonyolítása (10. sz. táblázat) az EUSA szabályzatainak a figyelembevételével és a következő szereplőkkel egyeztetve történt:

- EUSA technikai delegáltak;
- sportági szakszövetségek delegáltjai;
- helyi sportlétesítmények üzemeltetői és egyéb szolgáltatók;
- központi projektmenedzsment.

10. táblázat: A miskolci sportágak időbeosztása

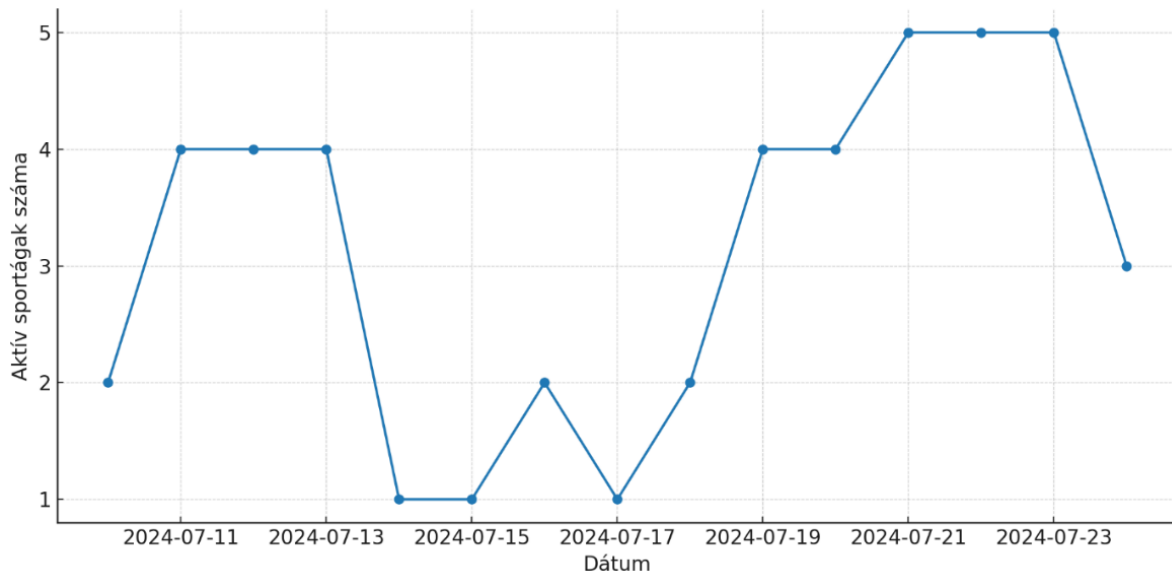
Sportág	Résztevők érkezése	Első versenynap	Döntők	Versenynapok száma	Résztevők elutazása
Röplabda	2024.07.08.	2024.07.10.	2024.07.16.	7	2024.07.17.
Sakk	2024.07.08.	2024.07.10.	2024.07.13.	4	2024.07.14.
Judo	2024.07.09.	2024.07.11.	2024.07.13.	3	2024.07.14.
Kick-box	2024.07.09.	2024.07.11.	2024.07.13.	3	2024.07.14.
Karate	2024.07.14.	2024.07.16.	2024.07.18.	3	2024.07.19.
Kosárlabda	2024.07.16.	2024.07.18.	2024.07.24.	7	2024.07.25.
Tenisz	2024.07.17.	2024.07.19.	2024.07.24.	6	2024.07.25.
Vízilabda	2024.07.17.	2024.07.19.	2024.07.24.	6	2024.07.25.
Strandröplabda	2024.07.17.	2024.07.19.	2024.07.23.	5	2024.07.24.
Taekwondo	2024.07.19.	2024.07.21.	2024.07.23.	3	2024.07.24.

*Forrás: saját szerkesztés*

A miskolci sportversenyek menedzsmentje az alábbi szervezeti struktúrában valósult meg:

- sportigazgató (1 fő);
- versenyigazgató (10 fő);
- helyi sportszakmai felelős (8 fő);
- sportreferens (1 fő);
- sportiroda asszisztens (1 fő);
- *result management* koordinátor (1 fő);
- *result management* felelős (5 fő).

A 12. sz. ábra azt mutatja meg, hogy egy adott napon egyszerre hány sportág versenyei zajlottak Miskolcon, vagyis milyen az egyes napokon milyen terhelés alatt dolgozott a sportversenyek menedzsmentje.



12. ábra Sportági versenyek alakulása az esemény időszakában Miskolcon

*Forrás: saját szerkesztés*

Ezen szervezési terület menedzsmentje (sportigazgató, szövetségi delegáltak, helyi sportági felelősök) Debrecenben is hasonlóan működött.

#### 4.5.2.2. Helyszínmenedzsment

A rendezvény zökkenőmentes lebonyolítása érdekében fontos és összetett feladat volt biztosítani a sport és kísérő programok, valamint az olyan központi feladatok, mint az akkreditáció vagy önkéntesmenedzsment helyszíneinek, működési környezetének infrastrukturális és műszaki feltételeit. A terület nagyfokú koordinációt igényelt, hiszen párhuzamosan zajlottak 4-5 sportág versenyei, melyek egyedi műszaki igényeket támasztottak, emellett folyamatosan üzemeltek a központi helyszínek, ahol az üzembiztos körülmények kialakítása legalább olyan fontos volt, mint a versenyhelyszíneken. A helyszínmenedzsment feladatok lefedték az összes versenyhelyszín és versenyen kívüli helyszín holisztikus, operatív irányításának tervezését és megvalósítását a Játékok ideje alatt. A Miskolcon felmerülő helyszínmenedzsment feladatok tervezéséért és koordinálásáért a helyszínmenedzsment vezető volt felelős. A 10. sz. melléklet tartalmazza, hogy rendezvény során milyen helyszínek üzemeltetése és ellátása valósult meg Miskolcon.

Debrecenben ezen a szervezési területen az jelentett különbséget, hogy a külső helyszíneken az üzemeltető (pl. a Debreceni Sportcentrum) munkatársai is részt vettek a szervezésben, nem csupán a létesítmények rendeltetésszerű használatának biztosítását látták el.

#### 4.5.2.3. *Részvevői ellátás*

A szállás és étkezés szolgáltatások biztosítása kulcsszerepet játszott abban, hogy a Miskolcra látogató valamennyi résztvevői csoport (ügyfélcsoport) számára élményt teremtsenek a szervezők. Ugyanilyen fontos volt a nem helyi szakmai stáb ellátása is. A rendezvény volumenéből adódóan számukra is biztosítani kellett a munkavégzéshez szükséges feltételeket. Azáltal, hogy olyan szállás- és vendéglátóhelyeket választottak, ahonnan a versenyhelyszínek, a központi rendezvényhelyszínek, valamint a belváros és a turisztikai látványosságok is könnyen megközelíthetők voltak, minden résztvevői csoport számára kényelmes és élhető körülményeket teremtettek, miközben jelentősen csökkentették a logisztikai és transzferköltségeket, valamint optimalizálták a vendéglátóegységek terhelését.

A terület magában foglalta a résztvevők ellátására vonatkozó, az EUSA szervezési minimum követelményeihez és a sportági igényekhez igazított szolgáltatások tervezését, megszervezését és üzemeltetését, a szálláshelyek és vendéglátóhelyek koordinálását és a kapcsolódó szervezési területekkel és partner szervezetekkel való szoros együttműködést. A szálláshelyi és étkeztetési szolgáltatások tervezése és megszervezése az EUSA követelmények részletes elemzése, valamint a helyi adottságok és szolgáltatók alapos felmérése és felkészítése mellett valósult meg.

A szervezési terület vezetője a helyi szállás- és étkeztetési vezető volt, aki egyben a szállásszolgáltatások operatív irányítási feladatait is ellátta. Miskolcon további 3 fő vezető támogatta a megvalósítást (1 fő - adminisztratív vezető, 2 fő – étkezési vezető), valamint 6 fő asszisztens (2 fő - kollégiumi szállás, 2 fő - szállodai szállás, 2 fő - étkezés) kapcsolódott be a hallgatóknak szóló gyakornoki program keretében. A sportolókról és kísérőikről az EUSA regisztrációs rendszeréből gyűjtöttek információkat, minden más ügyfélcsoporthoz az érintett szervezési terület határozta meg a szükséges kapacitás- és minőségi paramétereket. A résztvevői információk, mint például létszámok, személyes adatok, utazási tervek, speciális étkezési igények, az akkreditációs rendszerben kerültek összesítésre. Ezekből az adatokból épített az adminisztrációs csapat a résztvevők ellátása szempontjából fontos adatbázist. A rendezvény időszakában ebből az adatbázisból nyertek frissített adatokat a változáskezeléshez és a szolgáltatókkal való napi szintű egyeztetésekhez.

A terület menedzsmentje Debrecenben is hasonló módon működött.

#### 4.5.2.4. *Logisztikai menedzsment*

Az EUSA szabályzatai részletesen meghatározták a szervezőbizottság kötelezettségeit a résztvevők helyközi és helyi szállítására vonatkozóan, beleértve azt is, hogy az egyes résztvevői csoportok milyen közlekedési eszközzel szállíthatóak:

- sportolók és kísérők, önkéntesek: nagylétszámú buszok;
- játékvezetők: 9 személyes kisbuszok;
- EUSA és VIP résztvevők: személyautók.

A miskolci szervezők kizárólag a hivatalos érkezési és távozási napokon, illetve kizárólag a hivatalos érkezési pontokról és pontokra voltak kötelesek transzfert biztosítani. Az esemény

miskolci résztvevőinek a hivatalos érkezési pontjai a következők voltak: Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér, Miskolc-Tiszai Pályaudvar, Miskolc autóbusz-állomás.

A szállítási terv és menetrendek összeállításakor a miskolci szervezők tekintettel voltak az adott napi érkezésekre és távozásokra, a napi versenyprogram lebonyolítási tervére, egyéb hivatalos programelemekre, de még arra is, hogy valamennyi résztvevő a számára kijelölt étkezési helyszín nyitvatartási idejében tudjon étkezni. A létszámok és a társterületek igényei alapján pedig megtervezték az egyes ügyfélcsoportok szállításának logisztikáját, a szállítási útvonalakat, a szállítási időpontokat és menetrendeket. A rendezvény időszakában folyamatos volt a résztvevői tájékoztatás, és minden érintettel egyeztették az elutazásának időpontja. A területi felelősök felügyelték a menetrendek betartását, a járatok terheltségét, szükség esetén beavatók és egyeztettek a szolgáltatókkal. Feladatkörükbe tartozóan kezelték a személyautók iránti igényeket, koordinálták a sofőröket. Az akkreditációs központban utazási diszpécser központ üzemelt, ahol a különböző utazáshoz kapcsolódó igényeket és változásokat is kezelték.

A reptéri fuvarok szervezése és koordinálása alapvetően egy szerződött alvállalkozó feladata volt (Budatours Utazási Iroda). A szükséges emberi erőforrást és gépjárműparkot (20 fős és 40 fős buszok) is a szolgáltató biztosította. A reptéren mindkét terminálon fogadó pultot üzemeltettek, ahol önkéntesek várták a résztvevőket, valamint diszpécser tájékoztatta és a buszhoz kísérte az utasokat. Saját tulajdonú gépjárműpark azokban a szállításokban vett részt, ahol a létszám miatt nem volt indokolt közepes vagy nagy buszok indítása, elég volt kisbuszos (9 fős) szállítás, vagy az ügyfélkör elvárásai indokolták a személyautós szállítási szolgáltatást. A saját gépjárművek esetében a miskolci szervezők hivatásos sofőröket alkalmaztak. Szintén saját erőforrással oldották meg a miskolci pályaudvarra és autóbusz állomásra érkezők szállítását.

A sportolókat és a kísérőket a szállás/étkeztetés és a versenyhelyszínek között a miskolci tömegközlekedés (MVK Zrt.) buszai szállították, az edzés- és versenyidőpontokhoz kialakított menetrend alapján. A pontos menetrend publikálása a kommunikációs felületeken történt, valamint buszmegállóiban, az akkreditációs központban és az információs pontokon található QR kóddal is el lehetett érni. Összesen négy rendezvény járat került kialakításra négy különböző verseny- és edzés helyszínre. A helyi tömegközlekedést minden résztvevő díjmentesen használhatta a 2024.07.05. – 2024.07.26. közötti időszakban az akkreditációs kártya felmutatásával.

A miskolci szállítási feladatok ellátása a következő személyi állománnyal valósult meg:

- területi vezető (1 fő);
- területi asszisztens (1 fő - gyakornok);
- MEAFC flotta menedzser és sofőr koordinátor (1 fő);
- gépjárművezetők (9 fő).

A Budatours Utazási Iroda 2 fő diszpécser folyamatosan a helyszínen tartózkodott, fogadta és indította a reptéri járatokat. További 1 fő közreműködő pedig a központi irodából vagy a reptéren tartózkodva kísérte figyelemmel a járatváltozásokat, felügyelte a reptéren dolgozó önkénteseket. Munkájukat műszakonként 2 fő önkéntes segítette. Az MVK Zrt. 24 órás diszpécser szolgálattal és 3 fő irodai dolgozó közreműködésével támogatta a résztvevők utaztatásának zökkenőmentes lebonyolítását.

A terület menedzsmentje Debrecenben is hasonló módon valósult meg.

#### 4.5.2.5. *Akkreditációs menedzsment*

Az akkreditáció célja a résztvevők és szerepeik azonosítása a sportrendezvényeken. Az akkreditációs szoftver fejlesztésével, működtetésével, az adatbázis-készítéssel és az akkreditációs kártyák kinyomtatásával a Kelet Comp Kft. szoftverfejlesztő cég lett megbízva. A résztvevői adatokat importálással vitték be az „OC szoftver” nevű programba. Az akkreditációs mátrix alapján a miskolci szervezők minden személyhez hozzárendelték a jogosultságokat és az igénybe vehető szolgáltatásokat, majd ezen információk alapján egyedi QR kódot generáltak részükre. Ezt követően kinyomtatták és laminálták az akkreditációs kártyákat, melyeket a helyszíni akkreditációs folyamat lezárását követően vehettek át a résztvevők. Az akkreditációs kártyát minden résztvevő köteles volt jól látható helyen és módon viselni, ezzel megkönnyítve a biztonsági szolgáltatnak a résztvevők azonosítását, belépési jogosultságuk hatékony és gyors ellenőrzését.

Az akkreditációs kártyán a következő adatok szerepeltek:

- a kártya sorszáma;
- a képviselt ország zászlója, rövidített neve;
- a résztvevő vezeték és keresztnéve, funkciója és szerepe a rendezvényen;
- a képviselt egyetem neve;
- a szálláshely és étkezési helyszín megnevezése;
- a résztvevő számára engedélyezett zónák;
- QR kód az ellátásra való jogosultság ellenőrzésére.

A miskolci akkreditációs központot a Miskolci Egyetem főépületében, az előcsarnokban és a díszaulában alakították ki. A központ 2024. július 8-25. között működött, érkezési napokon és az érkezési napokat követő napokon 9:00-21:00, egyéb napokon 9:00-17:00 nyitvatartással. Előbbi esetben két műszakban, utóbbi esetben egy műszakban és csökkentett létszámmal dolgoztak az akkreditációs központ munkatársai a kijelölt területvezető irányítása mellett.

A terület menedzsmentje Debrecenben is hasonló módon valósult meg.

#### 4.5.2.6. *Biztonsági és egészségügyi menedzsment*

A MEFS központilag jelölt ki egy projektszintű vezetőt, akinek legfontosabb feladata az egységes biztonsági koncepció megtervezése és meghatározása volt, amelynek tartalmaznia kellett az EUSA meglévő szabályozásával összehangolt biztonsági tervet, az értesítési és kommunikációs folyamatot, a szerepeket és felelősségi köröket, valamint a rendezvény egészére vonatkozó biztonsági hierarchiát. A házigazda egyetemek egymástól függetlenül delegáltak helyi biztonsági vezetőt. Miskolcon a biztonsági szolgálatot és a biztosítási terv végrehajtását egy erre a feladatra szakosodott alvállalkozó irányította és látta el, szoros együttműködésben a Miskolci Egyetemi Rendészettel, a bérelt létesítmények biztonsági szolgálataival és az érintett hatóságokkal.

A biztonsági koncepció a rendészeti szervekkel történt folyamatos egyeztetés mellett készült el, melyben a végrehajtás kereteit pontosan vázolták. Ez alapján dolgozták ki a helyszínek és közterületek rendjével kapcsolatos végrehajtási terveket a házigazda városokra lebontva. Mindez biztosította, hogy a rendezvény résztvevői mindenhol azonos minőségű és egységes szolgáltatási környezettel találkozzanak, ezért tartalmát minden közreműködőnek ismernie kellett és együtt kellett működnie a végrehajtásában.

A tervek, így a miskolci biztosítási terv is, tartalmazta és meghatározta az evakuálási és kiürítési rendet, a beléptetési módszertant és a különböző helyszínek és objektumok kezelési folyamatát. Meghatározta a vészhelyzetekre, vis maior eseményekre és rendkívüli eseményekre vonatkozó intézkedéseket is. Az ilyen helyzetek kezelésére szolgáló eljárásokat részletesen kidolgozták a helyszínefelelősök bevonásával, és azok összhangban voltak mind a nemzeti, mind a nemzetközi jogszabályokkal és szervezeti előírásokkal. Előzetesen meg kellett felelni a különböző hivatalos szervek (rendőrség, Terrorelhárítási Központ, Alkotmányvédelmi Hivatal, polgári védelem, Országos Mentőszolgálat és a kormányhivatalok egészségügyi szolgálatai) bejelentési, informális konzultációs és jelentési kötelezettségeinek is. A biztonsági terv benyújtása után ezek a szervek a miskolci helyszíneken is hivatalos ellenőrzést végeztek, és engedélyezték a rendezvény megtartását.

A biztonsági szolgálat feladatköre az alábbiak szerint került meghatározásra:

- alapvető vagyónvédelmi feladatok, kihelyezett értéktárgyak és eszközök őrzése;
- biztonsági beléptetés biztonságtechnikai eszközökkel;
- beléptetés informatikai eszközökkel, tájékoztatás, útbaigazítás;
- akkreditációs zónák ellenőrzése informatikai eszközzel és élőerővel;
- parkoltatás, parkolási jogosultságok ellenőrzése, területzárás, forgalom terelése.

Élőerős biztonsági szolgálat felügyelte a rendezvény zavartalan lebonyolítását valamennyi sporthelyszínen, az akkreditációs és önkéntes központokban, a Fun Zone-ban, a résztvevői szálláshelyeken és a központi étkezési helyszíneken. Az Egyetemváros területén járőr szolgálat figyelt az általános rend fenntartására, kiemelt figyelemmel a gépjárműforgalom és a parkolás tekintetében. Az akkreditációs központ közelében diszpécser központot alakítottak ki, melynek elsődleges feladata a szolgálati csoportok tevékenységének összehangolása, szükség esetén átcsoportosítása, a különböző közreműködőkkel való együttműködés és az összeköttetés folyamatos fenntartása volt. Miskolcon a rendezvény folyamán semmilyen komolyabb incidens nem történt. Egyetlen vagyónvédelmi eset történt, amelyet a szervezők saját hatáskörben kezeltek, az érintettek megalégedésére.

A rendezvény egészségügyi ellátása külön terv és koncepció alapján történt, de összhangban volt a biztonsági intézkedési tervvel. Az egészségügyi terület irányítását központosított vezető látta, aki ingázott a két város között és irányította a helyszínek sport- és kísérőprogramjának figyelembevételével összeállított szakmai stábját. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok egyik váratlan és kihívást jelentő aspektusa a rendkívül magas hőmérséklet volt. A kormány által elrendelt hőségriadó a rendezvény teljes időtartama alatt érvényben volt, és rendkívüli intézkedéseket kellett a szervezőknek hozniuk. Ezek az intézkedések minden érintett csoportra – a biztonsági személyzetre, résztvevőkre, szervezőkre és látogatókra – vonatkoztak, eltérő koncepciók szerint. A rendkívül magas hőmérséklet miatt több esetben orvosi ellátást kellett biztosítani, elsősorban a szabadtéren feladatot végző személyzet számára. Az esemény során nem történt súlyos vagy maradandó sérülés sem a sporteseményeken, sem azon kívül.

Debrecen ezt a két szervezési területet – szemben Miskolccal – a MEFS-el egyeztetve, de tőlük függetlenül, egyetemi és helyi cégek bevonásával, saját hatáskörben menedzselte.

#### 4.5.2.7. *Marketing és kommunikáció*

A miskolci és debreceni kommunikációs csapatot a központi kommunikációs vezető irányította, akinek a következő feladatai voltak: kommunikációs folyamatok alapjainak kidolgozása; tartalomgyártási elvek megalkotása; kommunikációs csapatok összefogása, koordinálása; napi

tartalomtervek összeállítása és fókuszpontok meghatározása; problémamegoldás a teljes kommunikációs csapat munkájában, mindkét városban; költségterv kialakítása, monitorozása, betartása. Emellett, mindkét rendező városban volt 1-1 helyi kommunikációs vezető. Az ő feladataik közé tartozott az adott város kommunikációs csapata munkájának a menedzselése; napi munkaterv kialakítása; beérkező anyagok ellenőrzése; és az alájuk tartozó kollégák irányítása. A kommunikációs asszisztens felelt a napi tartalomterv kialakításáért (*content calendar*), betartásáért, ellenőrzéséért; tartalmak feltöltéséért a mobil applikációba, az applikáció folyamatos figyeléséért; valamint a kommunikációs csapat munkájához kapcsolódó adminisztratív feladatokat látott el. Mindkét városban voltak közösségi média menedzserek (*socail media managerek*), akik a rendezvény közösségi média felületeit kezelték, de feladataik közé tartozott a moderálás, szöveges tartalmak elkészítése és posztolása, valamint a napi tartalomterv elkészítése és egyeztetése is.

A tartalomterv meghatározása és az egyes szakemberek koordinálása elsősorban a központi kommunikációs vezető, másodsorban a városi kommunikációs vezetők közreműködésével valósult meg. A tartalmak összeállítása a városi csapatok, a versenyprogram, a kiegészítő programok és a kommunikációs csapatok tagjainak ötletei alapján történt. Minden nap 8:30 és 9:30 között napindító megbeszélést tartottak, amelyek általában 20 perces időtartamúak voltak. Ezt követően eligazították a fotós és videós stábokat, az interjú csapatokat és egyéb közreműködőket (pl. közösségi média menedzser, stream menedzser, riporter, szövegírók, jelmezes kabalaállat stb.).

A sajtókommunikáció keretében naponta különböző sajtóközleményeket adtak ki. Ezek közé tartozott az általános napi összefoglaló sajtóközlemény angol és magyar nyelven, a hazai sportolókra fókuszáló sajtóközlemény magyar nyelven, valamint a helyi sportolókra fókuszáló sajtóközlemény magyar nyelven. A közleményeket releváns képekkel csatolva küldték ki. Különleges eseményekről, mint például nagyköveti vagy államtitkársági látogatások, rendkívüli sajtóanyagokat is készítettek. Minden nap gyűjtötték és rendszerezték a sajtóban megjelent anyagokat, linkeket. A weboldal kezelése során friss híreket és információkat töltöttek fel, míg az applikáción keresztül híreket és eseményeket publikáltak, valamint úgynevezett *push* értesítéseket kezeltek és küldtek ki. Naponta 2-4 videós interjút készítettek és úgynevezett *highlight* videót gyártottak. Szinte valamennyi sportversenyt közvetítettek az esemény hivatalos Youtube csatornáján.

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok márkaelemeit használva, az eseményt megelőzően, valamint az esemény alatt folyamatosan készítettek grafikai anyagokat, melyeket közösségi médiában, offline anyagokhoz (dekor, signage), prezentációkhoz, sablonokhoz, hírlevelekhez, közvetítések arculatához és egyéb kommunikációs és marketing anyagokhoz használtak fel.

A kommunikáció elsődleges platformjai a közösségi média felületei voltak. Az online térben közzétett tartalmak 21 milliós elérést, 100 ezer feletti reakciót és a közösségi platformokon összesen több mint 20 ezer követőt és feliratkozót generáltak. A két hét alatt közel négyszázötven összecsapást közvetítettek élőben a szervezők a hivatalos Youtube-csatornán és több száz médiamegjelenés látott napvilágot az eseményről.

A kommunikációs csapat elsősorban célja az esemény hangulatának, szakmai és egyéb programjának, szereplőinek dokumentálása volt a márkához illeszkedő módon. Fiatalos, érzelmdús, a sport és a fair play szellemiségét képviselő stílusban. Emellett kiemelt marketing célként kezelték a szervező városok, az érintett egyetemek és a MEFS pozicionálását, különösen a közösségi médiafelületeken és a vizuális márkaanyagokban. Mivel két városban és

azokon belül is több helyszínen zajlottak az események, ezért elengedhetetlen volt a folyamatos kommunikáció a csapat összes tagja között. A két város közötti együttműködés kulcsfontosságú volt a kommunikáció legtöbb területén, mert egységes produktum létrehozása volt a cél. A belső kommunikációs csatornák használata kötelező volt. A tartalomgyártás, feltöltés és utómunka ütemezése folyamatos és kifejezetten gyors tempót igényelt. Ezen feladatok és tevékenységek biztosították, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok eseményei széles körben elérhetőek voltak, és a résztvevők, valamint a közönség folyamatosan tájékoztatva volt a legfrissebb eseményekről és eredményekről.

A szervezési terület menedzselése Debrecenben is hasonló módon történt.

#### 4.5.2.8. *Önkéntesmenedzsment*

Az önkéntesmenedzsment felelt az eseményen részt vevő önkéntesekkel kapcsolatos valamennyi feladatért. Ezek közé tartoztak a létszámtervezés, a munkaköri leírások meghatározása, a toborzás, a kiválasztás, a képzés és az oktatás, a mentorálás, a helyszíni koordináció, az értékelés, a motivációs, juttatási és elismerési rendszer kidolgozása, valamint a kapcsolódó adminisztratív feladatok ellátása. Felelős volt továbbá a kapcsolódó területekkel való hatékony együttműködésért is.

A terület központi, a MEFS keretében létrejött projektmenedzsment irányítás alá tartozott azért, hogy valamennyi résztvevőnek azonos feltételeket biztosítsanak, függetlenül attól, hogy Miskolcon vagy Debrecenben látja el önkéntes feladatait. A MEFS 1-1 fő vezető koordinátort delegált a miskolci és a debreceni önkéntes szervezet irányítására. A helyi projektirodák saját szervezetükből szintén kijelöltek 1-1 fő felelős vezetőt, akik elsősorban támogató feladatokat láttak el. A vezető koordinátorok irányításával, önkéntes koordinátorok látták el az operatív feladatokat, akik hidat képeztek az önkéntesek és a helyi projektirodák munkatársai és vezetői között. Fontos szerepük volt abban, hogy a helyi projektirodákat, felkészítsék az önkéntesek fogadására. Miskolcon az általános koordinációs, adminisztratív és mentori feladatokat 14 fő látta el.

A toborzás eredményeképpen, Miskolcon összesen 364 fő önkéntes tevékenykedett, ebből 256 fő magyar, míg 108 fő külföldi. A nemek közötti megoszlást tekintve Miskolcon 170 férfi és 194 nő vett részt aktívan a programban. Külföldről a legnagyobb létszámban Lengyelországból, de nemzetközi hallgatók révén Európán kívüli országokból (pl. India, Kenya) is érkeztek önkéntesek Miskolcra. A legfiatalabb önkéntes 12 éves volt, míg a legidősebb 76. Az önkéntesek tevékenysége rendkívül sokrétű volt, 20 nap alatt összesen 14 feladatkörben és 10 sportágat érintően működtek közre a Játékok miskolci eseményeinek megvalósításában.

Az eseményre érkező önkéntesek számára formaruházatot, köszöntő csomagot, beosztásuktól függően étkezést, valamint szükség esetén szálláslehetőséget is biztosítottak a miskolci szervezők. Nagy figyelmet fordítottak arra, hogy az önkéntesek az élet számos területén bővíthessék tudásukat. Workshop sorozattal készültek számukra, melyek középpontjában a következő témák álltak: érzékenyítés, fenntarthatóság, önkéntesség a sportban, karriertervezés, sportolói kettős karrier, nők helyzete a sportban, valamint külföldi önkéntesek kultúráinak megismerése.

A szervezési terület menedzsment szempontból Debrecenben is hasonlóságot mutatott, azonban míg Miskolc több teret engedett a központi irányításnak (pl. önkéntes koordinátorok

kiválasztása), addig Debrecen nagyobb önállósággal, saját emberek szélesebb körű bevonásával dolgozott.

#### 4.5.2.9. *Ceremóniák menedzsmenete*

Az esemény megnyitó ünnepségét 2024. július 12-én rendezték meg a DVTK Arénában, Miskolcon. A megnyitón több mint 3 700 fő sportoló és hivatalos személy volt jelen. A megnyitó megszervezéséért az NRÜ által megbízott alvállalkozó, a Sport Events felelt, de a miskolci projektirodára is aktív feladat hárult, különös tekintettel a résztvevők és önkéntesek helyszínre történő szállításának megszervezésével. Az esemény záró ceremóniáját 2024. július 24-én tartották Debrecenben, amely kapcsán a miskolci szervezőknek szintén a résztvevők transzferének biztosítása volt a feladatuk. A sportolók és kísérőik mellett kiemelt figyelmet fordítottak a protokoll vendégekre, akiknek külön járatot indítottak a ceremóniát megelőző VIP fogadásra. A záró eseményen Miskolcra közel 300 fő vett részt. A miskolci szervezők számára kihívást jelentett, hogy a debreceni szervezők a záró ceremónia résztvevőinek lehetőséget biztosítottak a Campus Fesztivál programjához való csatlakozásra. Ez megnehezítette a miskolci résztvevők visszaszállítását, amelyet végül az önkéntesekkel és a helyszíni koordinátorokkal szoros együttműködésben, a buszok több részletben történő indításával sikerült megoldani.

A díjátadók az EUSA által szigorúan rögzített forgatókönyv szerint zajlottak. Valamennyi díjátadót az érintett bajnokság döntőinek napján kellett lebonyolítani. A férfi és női versenyek díjazását együttesen kellett megszervezni, az érmek egyidejű átadásával. A díjátadók helyszíne minden esetben az adott sportág versenyhelyszíne volt. A ceremónia nem lehetett hosszabb 15 percnél (1 versenyszámot érintően) vagy 20 percnél (2 versenyszám esetén). A helyezett sportolóknak kötelező volt a részvétel, ahol a sportolók kizárólag intézményük jelképeit viselhették, nemzeti zászló vagy jelképek használata az EUSA szabályai szerint tiltott volt. A díjátadók között szerepeltek az EUSA, a házigazda egyetem és város képviselő, valamint az érintett sportág hazai vezetői. Minden díjátadó ünnepségen az egyetemi sport himnusza hangzott el. Minden díjazott egységes, az esemény arculati elemei szerint készített érmet kapott, valamint egyedileg gyártott kabalaajándékot. Egyedi kupák és különdíjak készültek a különböző, előzetesen meghirdetett kategóriáknak megfelelően. Külön figyelmet igényelt azoknak a helyeknek a kialakítása, amelyek részét képezték a díjátadó ceremóniáknak. Ezek a következők: fotós-videós, sajtó részére elkerített hely, jutalomban részesülők részére fenntartott helyek, a díjaknak elhelyezett asztalok. A díjátadás során önkéntesek segédkeztek a díjak átadásában, részükre egységes formaruhát biztosítottak a miskolci szervezők.

A szervezési terület menedzselésére Debrecenben is hasonló módon történt azzal, hogy Debrecen a záró ünnepségnek volt a helyszíne.

#### 4.5.2.10. *Kiegészítő programok menedzsmenete*

A miskolci szervezők célja az volt, hogy az egyetemi campuson olyan közösségi teret hozzanak létre, ahol a résztvevők biztonságos, kulturált környezetben tölthetik szabadidejüket, ami találkozóhelye nem csak a sportoló hallgatónak, de a rendezvény valamennyi résztvevőjének. Egy helyet, ahol kikapcsolódhatnak, ahol különböző aktivitások alkalmával kapcsolatokat építhetnek, vagy bővíthetik ismereteiket. A Fun Zone a Miskolci Egyetem előtti füves területen, 5 000 m<sup>2</sup>-en kapott helyet, a 2024-es Európai Egyetemi Játékok egyik kiemelt szabadidős központjaként. A Fun Zone egyrészt kikapcsolódási lehetőséget biztosított a résztvevők számára, másrészt különböző hálózatépítési események, valamint sporttal kapcsolatos

workshopok és előadások helyszíne is volt. Összesen 31 program valósult meg 65 meghívott előadó közreműködésével. A terület körbekerített volt és csak akkreditációs kártyával lehetett belépni, biztosítva, hogy a résztvevők zavartalanul és biztonságosan, ellenőrzött körülmények között élvezhessék a programokat minden nap 10:00-23:00 között. A területen felállított LED falon folyamatosan közvetítették a Játékok különböző, jellemzően Debrecenben zajló versenyeit, ezzel biztosítva a két város közötti közösségi kapcsolatot.

A miskolci szervezők két alkalommal szerveztek a Miskolctapolcai Barlangfürdőbe éjszakai fürdözést. Továbbá együttműködtek a GastroPark szervezőivel, amelynek kétnapos programja így különleges alkalmat biztosított a résztvevők számára, hogy felfedezzék a helyi ízeket. Az ismert miskolci borgasztrónómiai eseményt, az Avasi Kvaterkát is tudatosan az Európai Egyetemi Játékok idején tartották, hogy az esemény résztvevőinek további különleges kikapcsolódási lehetőséget kínáljanak.

A kiegészítő programok menedzsmentjét 1 fő területi vezető, 1 fő területi koordinátor és 1 fő területi asszisztens látta el. A kiegészítő programok kiemelt szerepet játszottak abban, hogy a résztvevők sokrétű élményhez jutottak. A közösségi médiában megjelent tartalmak jelentős része szólt a miskolci campuson kialakított kikapcsolódási lehetőségekről és egyéb kísérő programokról, egyértelműen pozitív üzenettel, illetve összefüggésben.

A szervezési terület menedzselése Debrecenben is hasonló módon történt.

**Összefoglalva: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok miskolci helyszínén a funkcionális területek menedzsmentje a sportprogramok lebonyolításától kezdve, a logisztikai, akkreditációs, biztonsági, egészségügyi, kommunikációs és marketing feladatokon át, a résztvevői ellátás és a kiegészítő programok összehangolt működtetéséig terjedt. A lebonyolítás során kulcsszerepet játszott az EUSA szabályzatainak és sztenderdjeinek való megfelelés, a helyi és országos sportági szereplők bevonása, valamint a verseny- és edzeshelyszínek holisztikus tervezése, kiépítése és üzemeltetése. Kiemelten fontos volt a résztvevői élmény biztosítása, így a szállás, étkezés és utaztatás területek magas színvonala és gördülékeny megszervezése. A rendezvény alatt aktív kommunikációs és marketing tevékenység folyt, amelynek a résztvevői tájékoztatás és az esemény láthatóságának a növelése egyaránt célja volt. Az önkéntesek és gyakornokok széleskörű bevonásával biztosították a lebonyolításhoz szükséges humán erőforrást. A megnyitó és záró ceremónia kapcsán a miskolci szervezőknek csak a nagy résztvevői létszám mozgatását kellett koordinálniuk, a miskolci sportágak díjátadóinak a menedzselése azonban az ő feladatuk volt. A kiegészítő programok szintén élményt nyújtottak és hozzájárultak a közösségépítéshez, valamint népszerűsítették a házigazda egyetemet és várost.**

#### **4.5.3. Pénzügyi menedzsment Miskolcon**

Az esemény pályázati kézikönyvében már szerepelt egy költségbecslés a rendezésre vonatkozóan, amelynek összeállításában a miskolci kollégák – különösen a miskolci helyszínen megvalósuló programelemekre és szolgáltatásokra vonatkozóan – aktívan részt vettek. Az 1050/2018. (II. 20.) Korm. határozat biztosította a fedezetet a 250 ezer EUR összegű rendezési jogdíj kifizetésére, valamint további 18 millió Ft-ot az adott évben felmerülő kiadásokra.

A következő időszak legfontosabb feladata volt az esemény részletes, költségkalkulációkkal és indikatív árajánlatokkal alátámasztott költségvetésének a kidolgozása. Az elkészült költségvetés a teljes szervezési időszakra vonatkozóan 2 550 millió Ft körüli szervezési

kiadással, bevételi oldalon pedig a következő tételekkel számolt (kerekítve): 1 510 millió Ft és 444 500 EUR összegű állami támogatás, 685 millió Ft résztvevők által fizetendő díj, valamint 220 millió Ft egyéb bevétel (elsődlegesen saját szolgáltatás formájában biztosított önrész). A költségvetés alapján az 1201/2019. (IV. 15.) Korm. határozat a következő támogatási összegeket állapította meg: 15,5 millió Ft 2020-ban, 36,325 millió Ft 2021-ben, 46,9 millió Ft 2022-ben, 132.47 millió Ft 2023-ban, valamint 1 272, 29 millió Ft és 444 500 EUR 2024-ben.

A Kormányzat előzetesen jelezte, hogy a támogatás legnagyobb részét 2024-ben kívánja biztosítani, a korábbi években esedékes feladatok – rendelkezésre álló támogatáson felüli – költségeit a partner szervezetek előlegezzék meg, illetve szükség esetén önrész is kerüljön bevonásra. Az állami támogatást 2022-ig a MEFS kapta, 2023-ban viszont a forrás átkerült az NRÜ-höz. Miskolc (és Debrecen) a megvalósítási tanulmányban ütemezett feladatai ellátására – továbbadott támogatásként – 2020-ban 7,25 millió Ft-ot, 2021-ben 18,1625 millió Ft-ot, 2022-ben 20 millió Ft-ot, 2023-ban pedig 36 millió Ft-ot kapott. A megfelelő előrehaladás érdekében ellátandó feladatok költségvetése ettől magasabb volt, ezért az állami támogatást a Miskolci Egyetem és a Miskolci Önkormányzat minden évben kiegészítette a szükséges mértékben. A miskolci szervezésben a MEAFC töltötte be a projektszervezet szerepét: a támogatásokra a MEAFC szerződött és számolt el azokkal, az esemény előkészítésével kapcsolatos bevételekkel és kiadásokkal elkülönítetten gazdálkodott.

2023-ban a projektet kezdeményező szervezetek és az NRÜ közösen felülvizsgálták az esemény 2024. évet érintő költségvetését. Az eredeti műszaki tartalom megvalósításának 2023-as árakon számolt összköltsége 3 344 millió Ft-ot mutatott, ezért az érintettek a sportágak számának 18-ra csökkentésére tettek javaslatot, az NRÜ pedig kiegészítő támogatást kért és kapott a Kormányzattól. 2024-ben azonban az NRÜ ismét jelentős forráshiánnyal szembesült az esemény kapcsán a következő okok miatt: az időszak magas inflációja; az egyetemek és a MEFS korábban saját hatáskörben tervezték megszervezni az eseményt, az NRÜ által bevonni kívánt rendezvényszervező profitorientált cég, amely bizonyos haszonkulccsal dolgozik; a központilag megkért árajánlatokra a helyi cégek és szolgáltatók rendre magasabb árakat adtak, mint amikkel korábban az egyetemek a partneri kapcsolataikat figyelembe véve számoltak. Az NRÜ is felismerte, hogy az esemény költségvetésének optimuma és minimuma nagyon közel van egymáshoz, vagyis az előírt szervezési követelmények miatt a műszaki tartalom érdemben nem csökkenthető, így az esemény megvalósítása érdekében ismét további állami támogatásért kellett forduljanak a Kormányzathoz. Viszont ekkora már erősen kétséges volt, hogy mire a szükséges döntések megszületnek (többletforrás biztosítása, közbeszerzés kiírása és lefolytatása, megrendelések és szerződéskötések), marad-e elegendő idő esemény megvalósítására.

2024 márciusában már válságkezelésre volt szükség. A Kormányzat képviselői és az érintett szervezetek vezetői azt a döntést hozták, hogy a feladatokat és a rendelkezésre álló forrást felosztják, az egyes szervezetek a hozzájuk rendelt feladatokat saját hatáskörben valósítják meg. A Miskolc Egyetem és a Debreceni Egyetem a következő területeket kapta: szállás, étkezés, helyszínek biztosítása, rendezvénytechnika, transzfer, biztonsági szolgálat. Ezen feladatok ellátásához pedig az NRÜ átadott 850 – 850 millió Ft összegű állami támogatást.

A döntést követően a miskolci projektcsapat azonnal megkezdte a feladatok költségvetésének az összeállítását, valamint a tárgyalásokat a legnagyobb külső szolgáltatókkal (önkormányzati cégek – létesítmények, közlekedés; DVTK – létesítmények; miskolci szállodák és éttermek) a kedvezményes árazás érdekében, valamint helyi cégekkel esetleges szponzorációról. Az állami támogatást részben a Miskolci Egyetem, részben a MEAFC kapta, de valamennyi miskolci

feladat pénzügyi menedzsmentjét a MEAFC keretében működő projektcsapat látta el, szorosan együtt dolgozva az egyetem pénzügyi munkatársaival. 2024-ben az Európai Egyetemi Játékokkal kapcsolatos miskolci feladatok összköltsége 1 000 millió Ft és 1 050 millió Ft között alakult. A költségek legnagyobb részét a 850 millió Ft összegű állami támogatás és a Miskolci Egyetem által biztosított 100 millió Ft összegű saját forrás jelentette. Ezen felül az egyetem nagyságrendileg 200 millió Ft értékű szolgáltatást nyújtott térítésmentesen, amelyből 152,5 millió Ft a kollégiumok, sport- és egyéb létesítmények használatának, 47,5 millió Ft pedig a kapcsolódó szolgáltatások (biztonsági szolgálat, takarítás, mosatás, műszaki felügyelet) értéke volt. A költségvetésből 870 – 920 millió Ft miskolci szolgáltatóknál és cégeknél költöttek el.

A miskolci feladatok pénzügyi menedzsmentje kapcsán megfigyelhető egy érdekes tanulság. A miskolci projektiroda a központi projektmenedzsmenttel egyeztetett módon látta el a feladatait, bizonyos esetekben annak utasításait végrehajtva. Valamint a miskolci szervezőbizottságra nézve az operatív szervezőbizottság döntései kötelező érvényűek voltak. Ugyanakkor a projektiroda és a helyi szervezőbizottság nem egy projektre létrehozott önálló szervezetként, hanem egy szervezet, a MEAFC keretében működött, ahol a képviselőket az elnök és az ügyvezető gyakorolta, ők rendelkeztek szerződéskötési és utalványozási jogosultsággal – vagyis a döntésekért a jogi felelősség őket terhelte. Ezen helyzet megfelelő menedzselése érdekében a projektvezető és a MEAFC képviselői között elengedhetetlen volt a rendszeres kommunikáció, a gördülékeny munkafolyamat kialakítása és a szilárd bizalom.

**Összefoglalva: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok miskolci szervezési feladatainak pénzügyi menedzsmentje rendkívül összetett, több évet felölelő, számos szereplőt érintő, változó környezetben zajló folyamatként valósult meg. A költségvetés többször is módosult, különösen a növekvő árak és a szervezési keretek átalakulása miatt, míg végül a feladatokat és forrásokat decentralizálták. Az esemény évében a miskolci szervezési feladatok finanszírozásának központi eleme az állami támogatás volt, amelyhez a Miskolci Egyetem saját forrást és természetbeni hozzájárulásokat is biztosított. A kiadások jelentős részét helyi gazdasági szereplőknél költötték el. A pénzügyi irányítást a MEAFC keretében működő projektcsapat végezte, szoros együttműködésben az egyetem pénzügyi apparátusával és a MEAFC vezetésével. A pénzügyi menedzsment sikerének kritériuma volt a felek közötti együttműködés, a világos felelősségi viszonyok és az egymásba vetett bizalom.**

A két egyetemnek azonos feladatokat és közel azonos színvonalon kellett ellátnia, azonos mértékű támogatás mellett és hasonló működési környezetben (mindkét egyetem modellváltó volt). Ebből adódóan Miskolcon és Debrecenben egyaránt hasonló pénzügyi kihívásokkal kellett szembenézni, amelyekre feltehetően mindkét helyszínen hasonló válaszokat adtak. A legfontosabb pénzügyi döntések Miskolcon a gazdasági vezető szintjén, Debrecenben pedig kancellári szinten születtek meg, a helyi szervezőbizottság vezetőinek előterjesztései alapján. Különbséget jelentett, hogy míg a Miskolci Egyetem pénzügyi szempontból is bevonta sportegyesületét – megosztva vele a rendelkezésre álló állami forrást –, addig ilyenre a Debreceni Egyetemen nem került sor.

#### **4.6. Benchmark események összehasonlító elemzése**

Az összehasonlító elemzés célja, hogy a kiemelt nemzetközi sportesemények szervezeti struktúrájára, finanszírozásuk módjára, a megvalósításuk során kialakult szervezeti együttműködésekre, a résztvevői láétszámokra és egyéb statisztikai adatokra, valamint a jelentőségükre vonatkozóan megállapításokat tudjak tenni. A 2024-es Európai Egyetemi

Játékok mellé négy hasonló léptékű sporteseményt választottam ki, amelyeket a *11. sz táblázat* tartalmaz. Az események kiválasztása tudatos volt, a 2024-es Európai Egyetemi Játékokat a megelőző, 2022-es Európai Egyetemi Játékokkal; a megelőző legnagyobb hazai rendezésű sporteseménnyel; valamint az egyetemi versenyrendszer legnagyobb multisport eseményével kívántam összehasonlítani. Fenti célokkal összhangban öt vizsgálati dimenziót határoztam meg: szervezeti struktúra, finanszírozás módja, szervezeti együttműködés, résztvevői és kapcsolódó statisztikai adatok, esemény jelentősége.

11. táblázat: Összehasonlításba bevont sportesemények

Esemény neve	Esemény hivatalos neve	Helyszín	Időpont
29. Nyári Universiade	29 <sup>th</sup> Summer Universiade	Tajpej, Tajvan	2017. augusztus 19-30.
30. Nyári Universiade	30 <sup>th</sup> Summer Universiade	Nápoly, Olaszország	2019. július 3-14.
2022-es Európai Egyetemi Játékok	European Universities Games Lodz 2022	Lodz, Lengyelország	2022. július 17-30.
2023-as Atlétikai Világbajnokság	World Athletics Championship Budapest 2023	Budapest, Magyarország	2023. augusztus 19-27.
2024-es Európai Egyetemi Játékok	European Universities Games Debrecen-Miskolc 2024	Debrecen és Miskolc, Magyarország	2024. július 12-24.

*Forrás: saját szerkesztés*

A Nyári Universiadek, amelyeket 2021-től már FISU Nyári Egyetemi Világjátékoknak (a FISU 2020. július 24-én döntött arról, hogy a „Universiade” nevet megváltoztatja „FISU World University Games”re) hívnak, a nemzetközi egyetemi sport legnagyobb és legjelentősebb rendezvényei. Az Európai Egyetemi Játékokhoz hasonlóan nagy létszámú multisport esemény, nyári sportágakat vonultat fel és egyetemisták alkotják a résztvevők körét. A 2021-es FISU Nyári Egyetemi Világjátékokat a COVID-19 pandémia miatt először 2022-re halasztották, végül pedig 2023-ban, szigorú járványügyi intézkedések mellett rendezték meg és nem is készült hatástanulmány az eseményről – emiatt kihagytam a benchmark események közül. A 2019-es nápolyi Nyári Universiade is rendkívüli körülmények között zajlott a tekintetben, hogy az eredeti rendező Brazíliaváros 2014 decemberében visszalépett, a nápolyi rendezésben pedig csak 2016 márciusában állapodtak meg, vagyis a szervezőknek mindössze 3,5 éve maradt az előkészületekre. Ezért bevontam a 2017-es tajpeji Nyári Universiadet is a vizsgálatokba.

Nem maradhatott ki az összehasonlító elemzésből az egyel korábbi, a hazai rendezést megelőző lodzi Európai Egyetemi Játékok sem. Érdekeség, hogy az EUSA Végrehajtó Bizottsága 2018-ban döntött mind a 2022-es, mind a 2024-es Európai Egyetemi Játékok rendezési jogáról, vagyis a lengyel szervezőknek négy, a magyar szervezőknek hat évük volt a rendezési jog elnyerésétől számítva a megvalósításig. Bár nem multisport esemény és nem a hallgatók jelentik a célcsoportját, a budapesti 2023-as Atlétikai Világbajnokság azért fontos összehasonlítási alap, mert Magyarország 2024-es Európai Egyetemi Játékokat megelőző legnagyobb és legkomplexebb hazai rendezésű sporteseményéről van szó. A budapesti 2023-as Atlétikai Világbajnokság az 2024-es Európai Egyetemi Játékokkal azonos szervezési környezetben – mint például vonatkozó jogszabályok, sportirányítás, sportfinanszírozás stb. – valósult meg.

#### 4.6.1. A 29. Nyári Universiade

Az alábbiakban bemutatott adatokhoz három forrásból jutottam. Egyrészt az esemény gazdasági hatásairól a Nemzetközi Sporttudományi és Technológiai Akadémia (AITS) készített egy rövid tanulmányt (International Academy of Sport Science and Technology, 2017), másrészt a FISU weboldaláról (fisunet, 2017), harmadrészt pedig primer adatokból, mivel Tajpejben a magyar csapatvezetés tagja voltam.

Szervezeti struktúra: A 29. Nyári Universiade megrendezésére Tajvan és Tajpej város vezetése átfogó szervezőbizottságot hozott létre, amelynek elnöke Tajpej akkori polgármestere, Hau Lung-bin lett. A polgármesteri székben 2014-ben változás történt, Ko Wen-je lépett hivatalba és a szervezés döntő szakaszában ő vezette szervezőbizottságot, amelynek tagjai közé tartoztak a központi kormányzat tisztviselői, több megye és város vezetője, a Kínai Tajpeji Egyetemi Sportszövetség (CTUSF) vezetői, valamint számos szakértő. A helyi szervezők a teljes megvalósítás alatt szorosan együttműködtek a FISU-val. A FISU szerepe a sikeres szervezés elősegítése mellett elsődlegesen a szervezési előírások és standardok betartatásában állt.

Finanszírozás módja: Az esemény finanszírozása nagyrészt közpénzből történt, jelentős állami és városi (Tajpej) források bevonásával. A szervezés költségvetése 7,8 milliárd új tajvani dollár (TWD) volt, amely akkori árfolyamon számolva körülbelül 66,7 milliárd forintnak felel meg, és amelyhez Tajpej önkormányzata 4,3 milliárd TWD (~36,8 milliárd Ft) támogatást nyújtott. Jelentős forrásokat fordítottak új létesítmények építésére és meglévő létesítmények felújítására, amelyek összegéről különböző számok jelentek meg – ebben közrejátszik az is, hogy az egyébként is tervezett, de az esemény miatt korábbra ütemezett fejlesztéseket az esemény költségvetésébe beleszámolják-e, illetve milyen mértékben –, de a leginkább elfogadott az, hogy az esemény teljes költségvetése 36,8 milliárd TWD (~314,5 milliárd Ft) körül alakult. Ez azt jelenti, hogy a beruházások költségvetése 29 milliárd TWD-t (~247,9 milliárd Ft) tett ki, amelyből a két legnagyobb tétel az Universiade falu és az atlétikai stadion megépítése volt.

Szervezeti együttműködés A tajpeji Universiade megszervezése rendkívül sok szereplő együttműködését igényelte. A FISU mellett bevonásra kerültek tajvani sportszövetségek (az egyetemi sportszövetség, sportági szakszövetségek), országos kormányzati szervek, városi intézmények, a rendezvénynek otthont adó számos egyetem, valamint az igénybe vett sportlétesítmények üzemeltetői. A központi kormányzat mellett Hsinchu, Taoyuan és New Taipei City önkormányzatai is aktívan részt vettek a szervezésben. A versenyek és az edzések több mint 70 helyszínen zajlottak, beleértve számos egyetemet, mint például a National Taiwan University, a Fu Jen Catholic University és a National Taiwan Normal University.

Részvevői és kapcsolódó statisztikai adatok: A 2017-es tajpeji Universiade a világ minden tájáról vonzotta az egyetemista sportolókat. A megrendezett 21 sportág 271 versenyszámában összesen 7.376 fő versenyző indult, 134 ország képviselésében. A hivatalos kísérőket is beleszámítva a teljes résztvevői létszám 10 657 fő volt. A szervezésben 13 700 fő önkéntes vett részt. A sportversenyekre 720 194 db jegyet adtak el, ami az elérhető jegyek 87 %-át jelentette.

Esemény jelentősége: A Universiade ekkor az olimpiát követően a világ második legnagyobb multisport eseményének számított, globális figyelemmel. Helyi szempontból is nagy horderejű rendezvény volt – Tajvan történetében addig ez volt a legnagyobb sportesemény, amelyet az ország rendezett. A verseny 12 napja alatt a város közel teljes kapacitással működött a sportesemény körül, és a turisztikai adatok szerint 374 600 vendégéjszakát regisztráltak a rendezvényhez kapcsolódóan Tajpejben, ami jól mutatja az esemény gazdasági-turisztikai súlyát is. A FISU, a helyi szervezők és a városon kívülről érkező résztvevők költségeit 8 881 milliárd TWD-re (~75,9 milliárd Ft) teszik. Az esemény által generált gazdasági hatás becslült összege 4,55 milliárd TWD (~38,9 milliárd Ft) volt. Az eseményt 140 millióan követték a televíziós közvetítések során.

#### 4.6.2. A 30. Nyári Universiade

Az esemény elemzéséhez az AITS által készített hatástanulmányt (International Academy of Sport Science and Technology, 2019) és a FISU weboldalán található adatokat (fisu.net, 2019) használtam fel.

Szervezeti struktúra: A 30. Nyári Universiade rendezési jogát Nápoly és Campania régió nyerte el, miután az eredetileg kijelölt házigazda (Brazíliaváros) új vezetése nem vállalta a szervezést, 2024. decemberben pénzügyi okokra hivatkozva visszalépett. A FISU több potenciális „beugróval” tárgyalt és csak 2016. márciusban született döntés a nápolyi rendezésről. A rövid megvalósítási idő okozta rendkívüli körülményekre tekintettel, az olasz kormány egy különleges biztost (Gainluca Basile) nevezett ki a projekt élére a megfelelő szintű koordináció és támogatás érdekében, valamint szorosan együttműködött a FISU-val és az Olasz Egyetemi Sportszövetséggel (CUSI). A szervezésben részt vett Nápoly városa, Campania tartomány kormányzata, valamint számos helyi egyetem és sportszervezet is.

Finanszírozás módja: Az esemény teljes, 270 millió eurós (amely akkori árfolyamon számolva 87,75 milliárd forintnak felelt meg) költségvetése döntően közpénzből, állami, regionális és uniós forrásokból valósult meg. Új létesítményeket nem építettek, de 86 millió EUR-t (~27,95 milliárd Ft) fordítottak 58 sportlétesítmény felújítására Campania-szerte. Ebből következik, hogy az előkészületek és az esemény lebonyolítása 184 millió EUR-ba (~59,8 milliárd Ft) került. Universiade falu nem épült, a résztvevőket hajókon és hotelekben szállásolták el, amely alacsonyabb beruházási és magasabb szervezési költségvetést eredményezett.

Szervezeti együttműködés: A nápolyi Universiade szervezése során is számos szervezet együttműködése valósult meg. A szervezési feladatokat a helyi szervezőbizottság koordinálta, szorosan együttműködve a FISU-val, de részt vettek a munkában az olasz kormány illetékes szervei, Campania tartomány vezetése, Nápoly város önkormányzata, az érintett sportági szövetségek, valamint a rendezésbe bevont helyszínek (stadionok, egyetemi campusok) üzemeltetői is. Összesen több tucat intézmény és hatóság dolgozott összehangoltan. A versenyek napokra bontva több városban zajlottak, ami 58 különböző verseny- és edzés helyszín bevonását jelentette a régióban – ez is mutatja, hogy milyen sok szereplőt kellett koordinálni a sikeres rendezéshez.

Résztvevői és kapcsolódó statisztikai adatok: A 2019-es nyári Universiade is kiemelkedő létszámú mezőnyt vonultatott fel. A megrendezett 18 sportág 220 versenyszámában összesen 5 971 fő versenyző indult, 118 ország képviselőjében. A hivatalos kísérőket is beleszámítva a résztvevői létszám elérte a 9 300 főt. A szervezésben 4 500 fő önkéntes vett részt. A sportversenyekre mintegy 300 000 db jegyet adtak el

Esemény jelentősége: A Universiade nemzetközi jelentősége Nápolyban is megmutatkozott: a világ egyetemi sportolójának krémje gyűlt össze, a rendezvény a globális sportnaptár egyik kiemelkedő eseménye volt a 2019-es évben. Az esemény a FISU első nyári játékaiknak 60. évfordulójára esett (Torino 1959-ben rendezte az első Universiadét), ezért az olasz házigazdák számára szimbolikus jelentőséggel is bírt a rendezés. A verseny nagy turisztikai vonzerőt is jelentett Dél-Olaszországnak: 335 300 vendégéjszakát töltöttek el a régióban a résztvevők és a nézők. A rendezvény 84 600 egyedi látogatót vonzott, 45%-uk Campania régió kívülről érkezett, és 96%-uk elsődleges célja az Universiade volt. Az esemény mintegy 40,4 millió EUR (~13,13 milliárd Ft) közvetlen gazdasági hatást generált a helyi gazdaságban, és minden elköltött euró további 0,93–1,18 EUR értéket teremtett a régió számára. A nápolyi esemény

megerősítette, hogy a Universiade a legnagyobb multisport események közé tartozik, és képes jelentős gazdasági és társadalmi hatást gyakorolni. Az esemény televíziós nézettségére vonatkozóan nem áll rendelkezésre adat.

#### 4.6.3. A 2022-es Európai Egyetemi Játékok

A lengyel esemény kapcsán három forrásból szereztem adatokat: az esemény EUSA részére benyújtott beszámolójából (Organising Committee of EUG Lodz, 2022), a szervezést operatív igazgatóként irányító Dominik Lezanskival történt levélváltásokból, valamint az EUSA és a szervezőbizottság által biztosított *Observer Program* során szerzett személyes tapasztalatok alapján.

Szervezeti struktúra: A szervezés a Lodzi Műszaki Egyetem, a Lengyel Egyetemi Sportszövetség és Lodz Önkormányzatának együttműködésében valósult meg, ezen szervezetek képviselőiből állt össze a szervezőbizottság is, az egyetem rektorának elnökletével. 2020. szeptemberben Krzysztof Jozwyk személyében új rektor lépett hivatalba, aki a szervezés koordinálására Dominik Lezanskit kérte fel a projekt addigi operatív vezetője helyett. A megvalósításra a házigazda egyetem keretein belül hoztak létre projektszervezetet, azonban bizonyos feladatokat más szervezetekben láttak el. A Lengyel Egyetemi Sportszövetségben (AZS) és a Lodzi Műszaki Egyetemen is dolgoztak olyanok az esemény megvalósításán, akik munkáját szintén Dominik Lezanski irányította, ugyanakkor megmaradtak saját szervezetük foglalkoztatásában.

Finanszírozás módja: Az eseményt követően a szervezésben érintett szervezetek költségvetései nem kerültek összesítésre, így csak becsülni lehet az esemény teljes költségvetését. Bonyolítja a helyzetet a térítésmentesen vagy kedvezményesen biztosított saját szolgáltatások értéke, valamint annak a megállapítása, hogy azok, akik nem a projektszervezetben voltak foglalkoztatva, munkaidejük mekkora részét fordították az eseményre. Tekintettel arra, hogy nem érhetőek el pontos adatok és az esemény bevételei és kiadásai amúgy is részben lengyel zlotyban, részben euróban realizálódtak, ezért a becsült és kerekített összegeket euróban adom meg. Az esemény teljes költségvetése 5,5 - 6,5 millió EUR (~2,2 - 2,6 milliárd Ft akkori árfolyamon számolva) között alakult. Az állami szerepvállalás mértéke körülbelül 3 millió EUR volt (~1,2 milliárd Ft), ami jelentős. A résztvevői befizetésekből 55 EUR/fő/nap maradt a szervezőknél, amely nagyságrendileg 170 ezer EUR (680 millió Ft) bevételt eredményezett. Egy Erasmus+ pályázat pedig 450.000 EUR (~180 millió Ft) bevételt jelentett a szervezők számára. Beruházási költségvetésről nem beszélhetünk, a szükséges kisebb felújításokat és fejlesztéseket az egyetem az esemény előtti időszakra ütemezte és saját hatáskörben megvalósította.

Szervezeti együttműködés: Az egyetem, a város és az egyetemi sportszövetség közötti együttműködés szoros volt. Hasonlóan az EUSA-val, annak jogtulajdonosi és minőségbiztosítási szerepéből adódóan. Az esemény előtt kevesebb mint két évvel újjáalakult szervezői csapat előnye az egyetemi beágyazottság volt, ami gyors vezetői döntésekben és az egyetemi erőforrások elérésben mutatkozott meg, de nem volt tapasztalatuk kiemelt egyetemi sportrendezvény szervezésében, emiatt az EUSA sokszor az operatív feladatokba is belefolyt.

Résztvevői és kapcsolódó statisztikai adatok: Az eseményen 37 ország 422 felsőoktatási intézményének (az EUSA versenyrendszerében nem egyetemi válogatottak, mint a FISU által szervezett Universiadekon, hanem felsőoktatási intézmények sportolói és sportcsapatai vesznek részt) képviseletében összesen 3 586 fő sportoló vett részt. A résztvevők száma, a hivatalos

kísérőket is beleszámolva, 4 459 fő volt. 219 versenyszámban hirdettek győztest. Az eseményen 800 fő önkéntes dolgozott. A sportversenyek megtekintése ingyenes volt, de elsősorban helyi lakosok látogattak ki, az esemény nem vonzott nagy tömegeket más városokból.

Esemény jelentősége: A még tartó járványügyi korlátozások miatt az Európai Egyetemi Játékok Európa legnagyobb sporteseményének számított 2022-ben, továbbá 2001 óta a legnagyobb egyetemi sporteseménynek Lengyelországban. A résztvevők 48 747 vendégéjszakát jelentettek Lodz számára. Az esemény számszerű gazdasági és turisztikai hatásait (pl. látogatói vendégéjszakák száma, résztvevők és látogatók költségei) nem mérték az eseményt követően. Az esemény kommunikációja az online platformokra fókuszált, ahol magas nézettséget ért el.

#### 4.6.4. A 2023-as Atlétikai Világbajnokság

Az eseménnyel kapcsolatos információkat egyrészt Németh Balázs, a szervezőbizottság elnökének *Az Atlétikai Világbajnokság Budapest és Magyarország imázsára gyakorolt hatása* című előadása (Bálna kulturális, vendéglátó és kereskedelmi központ, Budapest, 2023. november 10.), másrészt Czikmántory Gáborral, az esemény szervezésére létrehozott projekt cég, a Budapest 2023 Nonprofit Zrt. vezérigazgató helyettesével készített interjú szolgáltatta.

Szervezeti struktúra: Az esemény megvalósítására a Magyar Atlétikai Szövetség egy gazdasági társaságot hozott létre, a Budapest 2023. Nonprofit Zrt-t. A projektszervezet később átalakult, a tulajdonosi körbe – az állam képviselőjében – belépett a Nemzeti Sportügynökség Nonprofit Zrt. (NSÜ) is. A szervezőbizottság elnöke és a projekt cég vezérigazgatója tisztségeket ugyanaz a személy töltötte be, először Deutsch Péter, akit az eseményt megelőző évben Németh Balázs váltott. A szervezést érintő kormányzati szintű kérdések megtárgyalása és intézkedések meghozatala érdekében létrejött egy úgynevezett Irányító Hatóság is, az állami sportirányítás, az érintett szaktárcák vezetői (miniszterek) és a szervezőbizottság vezetői részvételével.

Finanszírozás módja: Az esemény döntően állami támogatásból valósult meg. A Budapest 2023. Nonprofit Zrt. beszámolóiból kiolvasható, hogy 18,3 milliárd Ft-ot költött az esemény megrendezésére, amelyből 15,6 milliárd Ft fedezete állami támogatás volt. Azonban az állami tulajdonú NSÜ közvetlenül is jelentős részt vállalt a feladatokból és a kiadásokból, az erre vonatkozó adatok pedig nem nyilvánosak, így a teljes szervezési költséget nem lehet pontosan meghatározni. A sajtóban megjelent hírek arról szólnak, hogy 70 milliárd Ft-ba kerülhetett az esemény megszervezése, de ez nem hivatalos vagy szervezők által megerősített adat. A szervezők stratégiája az volt, hogy szinte mindenki számára elérhetővé tegyék az eseményt, ezért alacsony árakon értékesítették a jegyeket, mellette széles körben tették lehetővé a kedvezményes vagy ingyenes belépést, így a jegyértékesítésből származó bevétel viszonylag alacsonyan, 2,6 milliárd Ft körül alakult. Az atlétikai stadion és a kapcsolódó szabadidőpart 246 milliárd Ft állami támogatásból épült meg.

Szervezeti együttműködés: A világbajnokság szervezése rendkívül komplex volt, számos szervezetet integrált. A projektben részt vett a Nemzetközi Atlétikai Szövetség (*World Athletics*) mint jogtulajdonos, a hazai szervező cég (Budapest 2023 Zrt.), különböző állami intézmények (pl. Sportért Felelős Államtitkárság, Nemzeti Sportügynökség stb.), a Fővárosi Önkormányzat, a Magyar Atlétikai Szövetség, valamint a biztonsági, logisztikai, médiakommunikációs és egyéb háttérfeladatokat ellátó partnerek. A korábbi rozsdaovezet helyére megépült létesítménykomplexum és az egész esemény megvalósítása kapcsán nélkülözhetetlen volt a kormányzat és a főváros vezetésének kölcsönösen támogató hozzáállása.

Résztevői és kapcsolódó statisztikai adatok: Az atlétikai világbajnokságok történetében az eddigi legnagyobb létszám gyűlt össze: 49 versenyszámban 202 ország 2 187 sportolója indult. A csapatkísérőket is magában foglaló teljes résztvevői létszám 3 200 fő körülire tehető. Az eseményen 2 500 fő önkéntes dolgozott. A helyszínen 404 ezer néző tekintette meg a versenyeket, akiknek 60 %-a magyar, 40 %-a külföldi volt. A nemzetközi szövetség becslése szerint a televízióban és interneten 1 milliárd fő kísérte figyelemmel a budapesti rendezvényt.

Esemény jelentősége: Az atlétikai világbajnokság a nemzetközi sportélet egyik csúcspontja. A 2023-as volt az eddigi legjelentősebb sportesemény Magyarországon, figyelembe véve az esemény rangját, létszámát, látogatottságát és az azt övező médiafigyelmet. Sebastian Coe, a Nemzetközi Atlétikai Szövetség elnöke úgy fogalmazott, hogy Budapest új mércét teremtett az atlétikai világbajnokságok szervezésében. A házigazda Budapest közel 170 ezer vendéget fogadott a világbajnokság idején, amely 460 ezer vendégéjszakát jelentett. Az esemény kapcsán több hatástanulmány is készült, különböző módszertanok alapján. Az Oeconomus Intézet a multiplikátoros hatással is számolva, 130 milliárd Ft értékű gazdasági hozadékot valószínűsített a rendezés kapcsán Magyarországon. A PwC becslése szerint a rendezvény közvetlen és közvetett gazdasági hatása elérhette a 59,5 milliárd forintot. A Nielsen pedig a rendezvény összetett hatását, amely számol a médiaértékkel és társadalmi hozadékokkal is, mintegy 1 500 milliárd forintra becsülte.

#### **4.6.5. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok**

Az esemény teljes szervezési folyamatában részt vettem, így az alábbi elemzéshez felhasznált adatok és információk közvetlenül a rendelkezésemre álltak.

Szervezeti struktúra: A rendezési pályázatot a MEFS nyújtotta be, együttműködésben a Debreceni Egyetemmel és a Miskolci Egyetemmel, valamint a Debreceni és Miskolci Önkormányzat támogatásával. A MEFS akkori vezetésének kezdeményezésére 2018-ban szervezőbizottság alakult, miniszteri elnökléssel, az állami oktatási- és sportirányítás, valamint a MOB, továbbá a projektet kezdeményező szervezetek vezetőivel. 2021-ben a MEFS új vezetése egy operatív szervezőbizottságot hozott létre. 2023-ban egy új jogszabály az NRÜ hatáskörébe utalta a megvalósítást és ők biztosították volna a projektszervezetet, azonban végül közreműködőként bevonták a MEFS-et, a Debreceni Egyetemet, a Miskolci Egyetemet és a MEAFC-ot, megosztva a feladatokat és a forrásokat.

Finanszírozás módja: Az esemény finanszírozása öt szervezeten keresztül valósult meg (NRÜ, MEFS, Debreceni Egyetem, Miskolci Egyetem, MEAFC), az egyes szereplők pedig nem összesítették a költségvetéseiket, így csak becsülni lehet a teljes szervezési költségvetést. A 2024. évi állami támogatás összege 2,2 milliárd Ft volt. A részvételi díjak 737,1 millió Ft, egy Erasmus+ pályázat pedig 450.000 EUR bevételt jelentett. A két egyetem esetében azonos mértékű saját hozzájárulással lehet számolni (~300 - 300 millió Ft). A MEFS 40 millió Ft saját forrást használt fel. Az eseményt megelőző években nagyságrendileg 500 millió Ft volt a szervezési kiadás. Mindezt összegezve, az esemény teljes szervezési költségvetése 4,25 milliárd Ft körül alakulhatott. A két egyetem 2018-ban és 2019-ben összesen 950-950 millió Ft támogatást kapott kollégiumfelújításra, majd 2023-ban a Miskolci Egyetem 20,6 milliárd Ft-ot további infrastruktúra fejlesztésre. Ez 22,5 milliárd Ft beruházási költségvetést jelentett. Fontos azonban megjegyezni, hogy a Miskolci Egyetem intézményfejlesztési tervében a beruházások többsége szerepelt, valamint két kollégium és az egyetemi étterem felújítása végül csak az esemény után valósult meg.

Szervezeti együttműködés: A teljes megvalósítás során meghatározó volt a MEFS, a Debreceni Egyetem, valamint a Miskolci Egyetem (és sportegyesülete) együttműködése. Az önkormányzatok szerepe a városi létesítmények és szolgáltatások igénybevétele során volt fontos. Az állam részéről először a Sportért Felelős Államtitkárság, később a Felösoktatásért Felelős Államtitkárság, majd az NRÜ volt aktív szereplő. A lebonyolításban fontos szerepe volt a megrendezett sportágak szakszövetségeinek.

Résztevői és kapcsolódó statisztikai adatok: Az eseményen 3 597 fő sportoló vett részt 36 ország 414 egyetemének képviseletében. A hivatalos csapatkísérőkkel a teljes résztvevői létszám 4 513 fő volt. 18 sportág 219 versenyszámában hirdettek győztest. Az eseményen mintegy 800 fő önkéntes dolgozott. A spotprogramok megtekintése ingyenes volt, de a szurkolói érdeklődés a résztvevőkre, a magyar egyetemi csapatok kísérőire és a helyi lakosokara korlátozódott.

Esemény jelentősége: Az EUSA minden idők legjobb Európai Egyetemi Játékokaként hivatkozik az eseményre. Sikeres volt a magyar egyetemi sport felkészítése a hazai rendezésre: a magyaroké volt a legnagyobb létszámú delegáció, az intézményi rangsorban a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem a 2. helyen végzett, az országok rangsorát pedig Magyarország nyerte meg. A Debreceni Egyetem immár a rendezéssel is felkerült a nemzetközi egyetemi sporttérképre. A megvalósult beruházások a társrendező Miskolci Egyetem esetében hosszútávú versenyképességet jelentenek. A vendégéjszakák száma 44 000 körül alakult. Gazdasági hatásokra vonatkozó becslés nem készült. Az esemény kommunikációja elsődlegesen a közösségi médiában zajlott, ahol jelentős elérést produkált.

#### **4.6.6. Az összehasonlító elemzés megállapításai**

A kiválasztott négy benchmark esemény és kutatásom fókuszában lévő 2024-es Európai Egyetemi Játékok egyes vizsgálati dimenziókban feltárt összefoglaló adatait és jellemzőit a *II. sz. melléklet* tartalmazza. A kutatásom fókuszában álló Európai Egyetemi Játékokkal és a négy benchmark sporteseménnyel kapcsolatban végzett adatgyűjtés tapasztalatai, valamint az elvégzett összehasonlító elemzés alapján az alábbiakban kilenc témakörben fogalmazok meg megállapításokat.

1. Általánosságban elmondható, hogy a nemzetközi sporteseményekről a helyi szervezőbizottság és a rendező nemzetközi szövetség egyaránt készít beszámolót, de ezek nem nyilvánosak. A vizsgált események esetében begyűjtött információk és dokumentumok azt mutatják, hogy a beszámolók nem egységes szempontrendszert követnek, és nem azonos adatokat tartalmaznak, amely nehezíti az összehasonlítást. Azt gondolhatnánk, hogy a legkönnyebb annak a meghatározása, hogy mennyien voltak az eseményen, pedig már ehhez is több forrást kell megvizsgálni és még így sem biztos, hogy pontos adatot kapunk, esetenként a becslés eszközehez kell nyúlni. Ennek oka, hogy vannak események, amelyeknél a szervezők és a nemzetközi szövetség sportolói létszámot, míg más esetekben résztvevői létszámot tartanak fontosnak kimutatni és kommunikálni. Az atlétikai világbajnokság esetében a versenyzők száma a fontos a kimutatásokban, a résztvevők száma az egyes delegáció méretére és összetételére vonatkozó előírások és gyakorlatok (sportolói és kísérői arányszám) alapján becsülhető. A résztvevői létszám értelmezése is eltérő lehet, a 2024-es Európai Egyetemi Játékok esetében az EUSA az egyes delegációk létszámát (sportolók és hivatalos kísérők) összesíti, míg a helyi szervezők beleszámolják az EUSA stábját, vezetését és hivatalos

vendégeiket. A teljes akkreditált létszám pedig egy még bővebb kör, amely tartalmazza a játékezőket, szövetségi delegáltakat, szervezőket és önkénteseket is. Másik példa, hogy a két Universiade esetében az eladott jegyek száma szerepel a beszámolóban, míg az atlétikai világbajnokság esetében a nézőszám, amely természetesen egy nagyobb mennyiség, hiszen tartalmazza a vendégeket és az egyéb térítésmentes megtekintéseket is.

2. Hatástanulmány a vizsgált események közül tajpeji és nápolyi Universiaderól, valamint az atlétikai világbajnokságról készült. Ezek módszertana is különbözik egymástól. A tajpeji esemény esetében csak a közvetlen (direkt) gazdasági hatásokat számszerűsítették, az ország egészére vetítve. A nápolyi esemény kapcsán a direkt gazdasági hatás mellett számolnak indukált (multiplikátor) hatást is, de a hatásokat nem az egész országra, hanem az érintett tartományra vonatkoztatják. A budapesti Atlétikai Világbajnokság esetében készült olyan hatástanulmány, amely csak a közvetlen és közvetett (direkt és indirekt) gazdasági hatásokat vizsgálta, egy másik a multiplikat (indukált) gazdasági hatásokat is számításba vette, míg volt olyan, amelyik a komplex, összetett hatásokra végzett becslést. Érdemes megjegyezni, hogy a két Universiade kapcsán készült hatástanulmányoknak a FISU, az atlétikai világbajnokság esetében pedig a helyi szervezőbizottság volt az Oeconomus Intézet által készített hatástanulmány megrendelője (a PwC és a Nielsen tanulmányai függetlenek a tekintetben, hogy nem megrendelésre készültek). Feltételezhető, hogy a megrendelésre készült tanulmányok azokra az eredményekre fókuszálnak, amelyek a megrendelők céljaival összhangban vannak. A FISU esetében fontos, hogy vonzóvá tegye az eseményt a potenciális jövőbeni rendezők körében, az atlétikai világbajnokság szervezői számára pedig a befektetett állami forrás megtérülésének a hangsúlyozása.
3. A kiemelt nemzetközi sportesemények teljes költségvetése két nagy részre bontható, szervezési és beruházási költségvetésre. Az események infrastruktúra igénye olyan jelentős, hogy kiemelt beruházások megvalósítására (pl. atlétikai stadion építése) van szükség. Ezek túlmutatnak egy város (vagy egyetem) lehetőségein, közvetlen állami forrásból (a nápolyi Universiade esetében állami és tartományi) valósulnak meg. Ezért a beruházási költségvetés jól meghatározható, hiszen központi (vagy tartományi) költségvetésben rögzített. Esetleg az tudja árnyalni a képet, ha olyan fejlesztéseket is tartalmaz, amelyek egyébként is tervezettek, csak előbbre hozzák a megvalósításukat az esemény miatt – kérdéses, hogy ebben az esetben milyen mértékben számolandó az eseményhez kapcsolódóan. Sok esetben maga a rendezési szándék mögött is megfigyelhető célként jelenik meg a sport- és egyéb infrastrukturális fejlesztések előmozdítása. Magyarország például úgy pályázott az atlétikai világbajnokság megrendezésére, hogy nem volt a rendezéshez alkalmas atlétikai stadionja, amelynek határidőre történő megépítését vállalta. A létesítmény nem csak az egész magyar atlétikai sportot szolgálja a jövőben, hanem közelebb hozta Magyarországot ahhoz, hogy a jövőben sikeresen pályázhasson olimpia megrendezésére. De említhető az Európai Egyetemi Játékok is, ahol már a pályázatnál tudott volt, hogy a Miskolci Egyetemen kollégiumfelújítások szükségesek az esemény kiszolgálásához.
4. A szervezési költségvetésben is jelentős szerepe van az állami forrásnak, de itt már megjelennek regionális, önkormányzati, egyetemi támogatások, valamint saját bevételek (pl. szponzoráció, jegyértékesítés, merchandising, résztvevői befizetések stb.) is. Az állami, regionális és önkormányzati támogatások – forrásuktól függetlenül – közpénznek minősülnek. Az egyetemi forrás az intézmény működési formájától (állami,

egyházi vagy magán) függ. A vizsgált események szervezési költségvetései kapcsán több megállapítás is tehető:

- A vizsgált események szervezési költségvetései nem nyilvánosak.
  - A felhasznált közpénz mértéke meghatározható (pl. kormányhatározat, önkormányzati határozat stb.), amelyekről a kedvezményezett (szervezőbizottság, érintett sportági szakszövetség, megvalósításba bevont partnerszervezet) tételes elszámolást kell készítsen.
  - A megvalósítás jellemzően több szervezet összehangolt együttműködésében történik, a szervezőbizottság és a szervezés gazdasági háttérét biztosító projektszervezet mellett más szervezeteknél is merülnek fel bevételek és kiadások az esemény kapcsán. Az egyes szervezetek a náluk felmerülő bevételekkel és kiadásokkal valószínűsíthetően elszámolnak a tulajdonosaik vagy legfőbb szervük (pl. közgyűlés) felé, viszont az egyes szervezetek költségvetéseinek összesítésére nem találtam példát a vizsgált események vonatkozásában.
  - A szervezési költségvetés meghatározása még nehezebb feladat, ha nem kizárólag pénzforgalmi szemlélettel készül, hanem beleszámoljuk a megvalósításban érintett szervezetek saját szolgáltatásait és saját teljesítményét.
5. A beruházási költségvetés szinte teljes egészében helyben kerül elköltésre, hiszen a rendező város(ok)ban és egyetem(ek)en valósulnak meg az eseményhez kapcsolódó sportlétesítmény és egyéb infrastruktúra fejlesztések. A szervezési költségvetés nagy része szintén a helyi gazdaságba áramlik, különösen a szolgáltatási szektoron keresztül (pl. szállás, vendéglátás, logisztika stb.), bár egyes speciális feladatokat ellátó alvállalkozók nem minden esetben helyiek. Összességében elmondható, hogy az események költségvetése döntően helyben generál gazdasági hatást, de eltérő módon: a beruházások rövid távon (közvetlenül) és hosszú távon (közvetve) egyaránt éreztetik hatásukat, a szervezési kiadások pedig közvetlenül és rövid távon.
6. A résztvevői létszám, a költségvetési volumen és a hatásterület alapján a vizsgált események közül a legnagyobb léptékűnek a tajvani Universiade és a budapesti Atlétikai Világbajnokság tekinthető. Érdekeség, hogy ezen két esemény becsült szervezési és beruházási költségvetése is hasonló nagyságrendű volt. A sorban a nápolyi Universiade következik, amely esetében közrejátszhatott, hogy nem tervezett házigazda volt, hanem egy visszalépést követően vállalta a rendezést, így a szervezéshez korlátozottabb idő állt rendelkezésre. E három esemény mérete, költségvetése és becsült hatása országos vagy akár nemzetközi szintű, míg a két vizsgált Európai Egyetemi Játékok léptéke, forrásigénye és hatása inkább lokális – elsősorban a rendező egyetemekre és városokra koncentrálódik.
7. A konkrét események vizsgálatából általános következtetések is fogalmazhatóak meg a három eseménnytípus – a FISU Egyetemi Világjátékok, az atlétikai világbajnokságok és az Európai Egyetemi Játékok – vonatkozásában. A FISU Egyetemi Világjátékok társadalmi hatása feltételezhetően a legszélesebb körű. Multisport jellegéből adódóan több sportágat és helyszínt von be, így többféle sportközösségre hat. Ráadásul rangja is magas: számos olimpikon is részt vesz ezeken az eseményeken. Az atlétikai világbajnokság az egyik legnépszerűbb és legrangosabb sportág csúcsműsorja a világ legjobb atlétáinak részvételével. Az ebből következő kimagasló médiaértéke miatt, a három eseménnytípus közül a legnagyobb mértékben járul hozzá a rendező ország nemzetközi imázsépítéséhez. Az Európai Egyetemi Játékok kisebb sportszakmai presztízzsel bír, mivel nem a legmagasabb szinten versenyző egyetemisták (pl. nemzeti

válogatottak), hanem intézményi sportolók és egyetemi csapatok vesznek részt rajta. Ugyanakkor az esemény túlmutat a versenysporton: hangsúlyos benne az oktatás, a kultúra és a közösségépítés. Ezzel fontos szerepet tölt be az európai egyetemi identitás és összetartozás erősítésében.

8. A rendezési szándék megfogalmazása és az esemény tényleges lebonyolítása közötti, jellemzően 4-7 év alatt számos olyan változás bekövetkezhet, amelyek hatással vannak az esemény megvalósítására. Változhat az előzetesen garanciát vállaló, majd támogatást biztosító kormányzat, az eseményt befogadó régió és város (vagy egyetem) vezetése, amely a kulcsszereplők eseményhez történő hozzáállását is befolyásolhatja. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok előkészületei során például megváltozott a MEFS, a Miskolci Egyetem és a Miskolci Önkormányzat vezetése, a jogszabályi környezet, valamint a COVID-19 számos eseményszervezési gyakorlatot újraírt.
9. A megasportesemények megvalósítása során számos esetben kormányzati szintű döntésekre van szükség. Már a rendezési pályázat is csak kormánygarancia mellett nyújtható be, majd az esemény szervezésének támogatását és a kapcsolódó beruházások megvalósítását – a kiemelt állami szerepvállalás miatt – kormányhatározatban szükséges rögzíteni. Később pedig a szervezés, annak volumene, komplexitása és hatásai miatt, számos szaktárcát érint, különböző állami szervezetek bevonását teszik szükségessé például az infrastruktúra, közlekedés, biztonság, médiakommunikáció, diplomácia stb. területeken. A szervezőbizottság és a kormányzat közötti információáramlás, a szükséges kormányzati döntések meghozatala, a különböző állami irányítás alá tartozó területek együttműködése akkor működhet hatékonyan, ha a kormányzat formálisan is integrálva van a szervezésbe. Jó példa erre a nápolyi Universiade, ahol a szervezőbizottság elnöke egy különleges kormánybiztos volt, és a budapesti atlétikai világbajnokság, ahol a kormányzat egy Irányító Hatóságot állított fel erre a célra az érintett szaktárcák minisztereinek részvételével.

**Megállapítások összefoglalása: A kiemelt nemzetközi sportesemények értékelése nem egységes szempontrendszer szerint történik, az alkalmazott indikátorok, valamint az adatok értelmezése is eltérő lehet. A hatástanulmányok vizsgálhatnak közvetlen és közvetett vagy indukált gazdasági hatásokat, de komplex hatásokat is, mindezt különböző területi hatókörrel. Ennek egyik oka, hogy a magas költségigény miatt a tanulmányok gyakran megrendelésre készülnek. A megasportesemények teljes költségvetése szervezési és beruházási költségvetésre bontható. A szervezési költségvetésben jelentős az állami forrás, de megjelennek egyéb bevételek is, és nagyrészt a helyi gazdaságba áramlik. A beruházási költségvetés forrása állami támogatás és szinte teljes egészében az esemény helyszínén kerül elköltésre. A rendezés gyakran igényel kormányzati szintű döntéseket, ezért a kormányzat szervezésbe történő formális integrálása többféle módon támogathatja a projekt megvalósítását. A három vizsgált eseménytípus közül a FISU Egyetemi Világjátékok (korábban Universiade) társadalmi hatása a legszélesebb körű, míg az atlétikai világbajnokság a nemzetközi imázsépítés szempontjából bizonyul a leghangsúlyosabbnak. Az Európai Egyetemi Játékok több, mint egy sportverseny: fontos szerepet kap benne az oktatás, a kultúra és a közösségépítés is.**

## 5. Kutatási eredmények

### 5.1. Résztevői visszajelzések összehasonlító elemzése két kérdőív alapján

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok, vagyis az EUG 2024, ahogy jelen fejezetben hivatkozok rá, esetében a helyi szervezők és az EUSA egyaránt gyűjtöttek visszajelzéseket a résztvevőktől. A MEFS egy általános eseményértékelő kérdőív (n=129 kitöltő) segítségével (továbbiakban általános kérdőívként / felmérésként hivatkozom rá), amely a résztvevők összbenyomására, a programokra és a kommunikáció minőségére fókuszált. Az EUSA pedig egy rendezvény-szolgáltatásokat értékelő kérdőívet (n=106 kitöltő) használt (továbbiakban szolgáltatási kérdőívként / felmérésként hivatkozom rá), amely résztvevőknek a különböző szervezési területekkel (pl. szállás, utazás, étkezés stb.) kapcsolatos elégedettségét mérte. A zárt kérdések döntő többsége 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán (1 = egyáltalán nem elégedett, 5 = teljes mértékben elégedett) mérte a résztvevők elégedettségét a különböző szervezési területeken és szolgáltatások tekintetében. Mindkét kérdőív eredményeit feltöltöttem a mellékletek (12-13. sz. mellékletek) közé.

A résztvevői kérdőívek kapcsán előzetesen két hipotézist állítok fel:

*H1: A résztvevők legalább  $\frac{3}{4}$ -e elégedett vagy teljes mértékben elégedett volt a 2024-es Európai Egyetemi Játékok szervezésével és lebonyolításával.*

*H2: A Debrecenben és Miskolcon résztvevők elégedettsége nem mutat szignifikáns különbséget.*

A minta egyik kérdőív esetében sem reprezentatív, de megállapítások megfogalmazására alkalmas, vizsgálatuk a résztvevőknek az esemény érintetti körébe való tartozása miatt szükséges. Az általános kérdőív rákérdezett a kitöltők nemére (62 % férfi, 37,2 % nő), a résztvevői csoport típusára (68,8 %-a sportoló, 15,6 %-a edző, 15,6 %-a pedig egyéb hivatalos személy), valamint a kitöltők legmagasabb végzettségére. A szolgáltatási kérdőív pedig rákérdezett a részvétel helyszínére (64,2 %-ának esemény alatti elsődleges tartózkodási helye Miskolc, 35,8 %-ának pedig Debrecen volt) és a sportágra.

Az elemzés elvégzése előtt Sample Size Calculatorral kiszámolom az eredmények hibahatárát. A MEFS által készített általános kérdőív (minta: 126, teljes sokaság: 4 513, megbízhatósági szint: 95 %) esetében a hibahatár 8,51 %, ami azt jelenti, hogy 95%-os valószínűséggel a valódi érték a mért érték  $\pm 8,51\%$ -án belül található. Az EUSA által készített szolgáltatási kérdőívek esetében (minta: 106, teljes sokaság: 4 513, megbízhatósági szint: 95 %) esetében a hibahatár 9,41 %, ami azt jelenti, hogy 95%-os valószínűséggel a valódi érték a mért érték  $\pm 9,41\%$ -án belül található.

Ezt követően megvizsgálom a kérdőívek belső konzisztenciáját. A vizsgálatához a MEFS kérdőív 5-8. és 12-17. kérdésekre, valamint az EUSA kérdőív 2–15. kérdésekre adott válaszok alapján Cronbach-alfa mutatót számolok. Az így kapott érték a MEFS kérdőív esetében  $\alpha = 0,990$ , az EUSA kérdőív esetében pedig  $\alpha = 0,909$ , amely a pszichometriai irodalom általánosan elfogadott határértékei szerint (Nunnally & Bernstein, 1994) kiválóan tekinthető. A 0,7 feletti alfa-érték már megfelelő megbízhatóságot jelez, a 0,8 feletti jó, míg a 0,9 feletti érték nagyon magas belső összhangot mutat. Ez azt jelenti, hogy az adott kérdésblokkok egységesen mérik a vizsgált konstruktumot, vagyis a válaszadók következetes mintázatot mutattak a kérdések mentén. Az eredmény alapján megállapítható, hogy a kérdőívek elemzett részeinek megbízhatósága statisztikai szempontból rendkívül magas.

Az alábbiakban a két kérdőív kvantitatív és kvalitatív eredményeinek részletes összehasonlító elemzését végzem el. Először áttekintem a kvantitatív kérdésekre adott válaszokat, összehasonlítva a két felmérést – ideértve a százalékos eloszlásokat, átlagokat, szórásokat –, és ahol értelmezhető, statisztikai próbákkal is vizsgálom, van-e szignifikáns eltérés. Ezután a fő trendeket és kulcsmegállapításokat értelmezem, rávilágítva az esetleges ellentmondásokra (például, ha a számok és a szöveges visszajelzések eltérő képet mutatnak). Végül pedig bemutatom a kvalitatív, nyílt szöveges válaszok tematikus elemzését: milyen fő témák emelhetők ki a legjobb élmények és a fejlesztési javaslatok terén.

### 5.1.1. Elégedettség és általános benyomások

Mindkét felmérés adatai azt mutatják, hogy a résztvevők összbenyomása a rendezvényről kiemelkedően pozitív volt. Az általános kérdőívben a válaszadók 62 %-a maximális, 5-ös elégedettségi értékelést adott a rendezvény egészére, további 26,4 % pedig 4-est, így összesen mintegy 88 %-uk elégedettnek vagy nagyon elégedettnek mondható. Hasonló arányt mért a szolgáltatásokat értékelő kérdőív is: itt a teljes elégedettség 5-ös értékelése 55 %, a 4-es pedig 34% volt, vagyis összesen közel 89 % adott pozitív visszajelzést. Az átlagos elégedettségi pontszám mindkét felmérésben 4,4 volt az 5-ből, ami nagyon jónak tekinthető. Statisztikai összehasonlítás alapján (12. sz. táblázat) nincs szignifikáns különbség a két felmérés teljes elégedettségi eredményei között, tehát a résztvevők általános élménye konzisztensen kiválónak mondható.

12. táblázat: A Mann-Whitney U teszt eredményei

Dimenzió	Csoport	N	Átlag	Medián	Szórás (SD)	SE	U	p-érték
Étkezés	EUSA	106	4.06	4.00	1.10	0.107		
	MEFS	129	3.84	4.00	1.22	0.108	6199	0.193
Szállás	EUSA	106	3.81	4.00	1.27	0.124		
	MEFS	129	3.75	4.00	1.24	0.109	6567	0.588
Összélmény	EUSA	106	4.42	5.00	0.75	0.073		
	MEFS	128	4.44	5.00	0.90	0.080	6355	0.343

*Forrás: saját szerkesztés*

A résztvevők elégedettségének területi alapon történő megoszlása csak a szolgáltatásai kérdőív alapján vizsgálható, mert csak az EUSA kérdezett rá arra, hogy a kitöltő melyik városban vett részt. A résztvevők elégedettségének vizsgálata során a debreceni és a miskolci válaszadók értékeléseit nem-paraméteres Mann–Whitney U próbával hasonlítom össze. Az eredmények alapján (13. sz. táblázat) a miskolci résztvevők átlagosan magasabb értékelést adtak (átlag = 4,51; medián = 5,00), mint a debreceniek (átlag = 4,24; medián = 4,00).

13. táblázat: A független mintás T-teszt eredményei

		Statistic	p			Effect size
Rating	Mann-Whitney U	1006	0.035	Rank biserial correlation		0.22
Résztevők elégedettségének leíró statisztikája						
	Csoport	N	Átlag	Medián	SD	SE
Rating	Debrecen	38	4.24	4.00	0.751	0.122
	Miskolc	68	4.51	5.00	0.7430	0.0901

*Forrás: saját szerkesztés*

A különbség statisztikailag szignifikáns ( $U = 1006$ ;  $p = 0,035$ ), a hatásméret azonban csak kis–közepesnek tekinthető (rank-biserial  $r = 0,222$ ). Ez arra utal, hogy bár a miskolci válaszadók

szignifikánsan elégedettebbek voltak, a különbség gyakorlati jelentősége mérsékelt – a 4-es és 5-ös értékelés ugyanis egyaránt pozitív.

Jelen rész alapján a két hipotézisre a következő válaszok adhatók:

**H1: Az általános kérdőív alapján a résztvevők  $88 \pm 8,51\% = 79,49 - 96,51\%$ -a volt elégedett vagy teljes mértékben elégedett volt a 2024-es Európai Egyetemi Játékok szervezésével és lebonyolításával. Ez alapján a hipotézist elfogadom.**

**H2: A Debrecenben és Miskolcon résztvevők elégedettsége statisztikailag szignifikáns különbséget mutat. Ez alapján a hipotézist elutasítom. Azonban meg kell jegyezni, hogy mindkét helyszín esetében a résztvevők átlagos értékelése 4,0 érték feletti, vagyis a résztvevők mindkét helyen elégedettek voltak.**

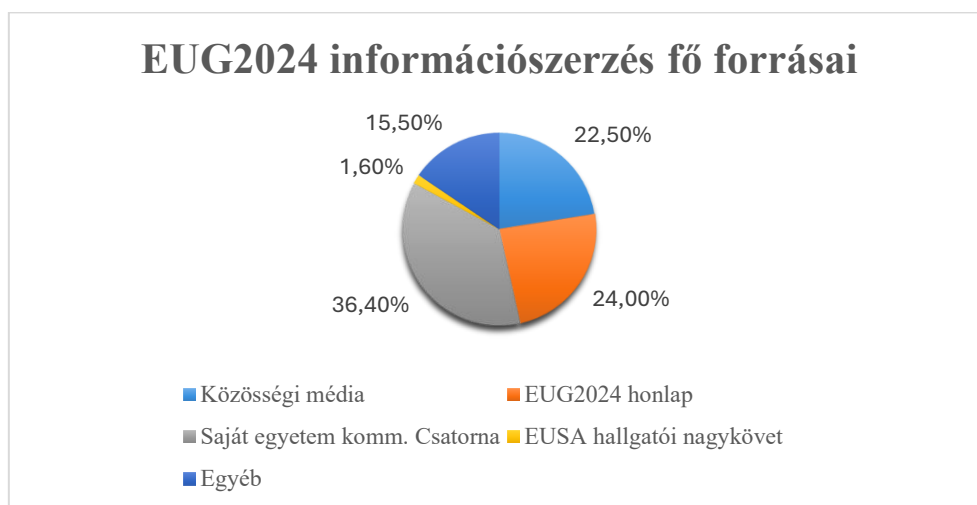
*Motivációk és várakozások:*

Az általános kérdőív rákérdezett a részvételi motivációkra is. Nem meglepő módon a válaszadók többségét a sportprogram vonzotta (56,6 % említette fő motivációként) – azaz maguk a versenyek és mérkőzések jelentették a legfőbb vonzerőt –, míg 25,6 % a korábbi játékokon szerzett jó tapasztalatai miatt jött el, és kb. 18 % egyéb okot jelölt meg. Ez alátámasztja az esemény sportcentrikus karakterét, és ezek alapján a legtöbben eleve pozitív várakozásokkal érkeztek, hiszen a sportesemény színvonala és a közösségi élmény iránti bizalom volt a fő motiváció.

### 5.1.2. Kommunikáció és információáramlás

*Előzetes kommunikáció:*

A rendezvény kezdete előtti információáramlás kapcsán a résztvevők vegyes forrásokat vettek igénybe. A legtöbben a saját egyetemüktől értesültek az EUG 2024 részleteiről (a válaszadók 36 %-a ez jelölte meg). Emellett az EUG 2024 hivatalos honlapja (www.eug2024.eu) is kulcsfontosságú volt (24 %). Közösségi médián keresztül a résztvevők 22,5 %-a szerzett információt – közülük az esemény hivatalos Instagram oldalát a válaszadók 45,8 %-a, a Facebook oldalát 32 %-a, a YouTube csatornáját 36,7 %-a követte, míg a TikTOKot és X/Twitter platformokat csak 4 %-a. Érdekeség, hogy az EUSA hallgatói nagykövetek és a sajtó szinte egyáltalán nem voltak információs források (1,6 %, illetve 0 %), ami arra utal, hogy a hagyományos média helyett az intézményi és online csatornák domináltak. Ezt a megoszlást a 13. sz. ábra szemlélteti.



13. ábra: A résztvevők információszerzésének fő forrásai a 2024-es EUG-n

*Forrás: saját szerkesztés*

*Elégedettség az előzetes tájékoztatással:*

A rendezvény előtti kommunikáció minőségét több konkrét területen is értékelték az általános kérdőívben. Összességében magas elégedettség tapasztalható: a sportprogrammal kapcsolatos információk előzetes kommunikációjával a kitöltők 83,7 %-a volt elégedett (4-es vagy 5-ös értékelés). Hasonlóan kedvező megítélést kapott az akkreditációval kapcsolatos információközlés (82,9 % volt elégedett). Kissé alacsonyabb, de még mindig többségében pozitív az elégedettség az előzetes szállásinformációkkal – itt kb. 64 % adott jó vagy kiváló értékelést. Ez arra utal, hogy a szálláshelyekről szóló kommunikáció a résztvevők megítélése alapján hagyott némi kívánnivalót maga után, bár a többség így is elégedett volt. Az egyéb speciális programok (pl. prezentációk, workshopok) előzetes kommunikációját a válaszadók kb. 72 %-a értékelt pozitívan. Összességében tehát a résztvevők úgy érezték, hogy a rendezvény előtt megkapták a szükséges információk nagy részét, bár néhány területen (pl. szállás) lehetett volna egyértelműbb vagy teljesebb a tájékoztatás.

*Információk a rendezvény alatt:*

Mindkét kérdőív rákérdezett arra is, mennyire voltak elégedettek a résztvevők az esemény alatti információáramlással. Ebben is erősen pozitív eredmények születtek: az általános felmérésben 76 % volt elégedett a programmal és menetrenddel kapcsolatos információk rendelkezésre állásával a helyszínen, míg a szolgáltatási kérdőívben szinte ugyanígy 77 % elégedettséget mértek az információk elérhetőségére vonatkozóan. Az átlagos értékelések 4,1–4,2 között mozogtak az 5 fokozatú skálán. A két felmérés eredményei között gyakorlatilag nincs érdemi eltérés ezen a területen. Ami az információforrásokat illeti a helyszínen, a legtöbben a közösségi médiát és a hivatalos honlapot használták a napi program követésére (a válaszadók 35%-a, illetve 22 %-a jelölte meg ezeket). Emellett sokan figyelték a helyszíni digitális kijelzőket (12,4 %). A mobilalkalmazást viszont kevesebben (14 %) használták menetrend-információra, ami mögött technikai gondok is állhattak – többen jelezték, hogy az applikáció nem működött megfelelően, vagy nem volt elérhető a megfelelő időben. Érdekes módon a hagyományos nyomtatott programfüzetet alig vette igénybe valaki (mindössze 3 %), ami a digitális csatornák előnyben részesítésére utal és felveti a kérdését, hogy a jövőben érdemes-e nyomtatott anyagok elkészítésére költségetallokálni.

*Kommunikációs kihívások:*

Noha a kvantitatív mutatók szerint a kommunikáció összességében jónak ítélnélhető, néhány ellentmondás is megfigyelhető a nyílt válaszok tükrében. Többen kifogásolták például, hogy bizonyos információk túl későn vagy nehezen áttekinthető formában jutottak el hozzájuk. Visszatérő panasz volt, hogy a nyelvi akadályok nehezítették a kommunikációt. Tehát a résztvevők általi megítélés szerint a formális információközlés többnyire sikeres volt, azonban a hatékony információáramlás érdekében vannak fejlesztendő területek (pl. több idegennyelveken jól beszélő személyzet és átláthatóbb információforrások igénye).

**5.1.3. Sportprogram és versenyek minősége**

A visszajelzések szerint az EUG 2024 sportprogramját és a versenyek lebonyolítását a résztvevők rendkívül magasra értékelték. Az általános kérdőívben a „Mennyire volt megelégedve a sportprogrammal?” kérdésre a válaszadók több mint fele (51,2 %) maximális elégedettséget jelzett, további 36 % pedig 4-es osztályzatot adott. Így közel 88% tartozott az elégedett kategóriába, és az átlagos érték 4,3 volt. A szolgáltatási felmérésben hasonló kérdés („Mennyire volt elégedett a sportversenyek színvonalával?”) szintén kimagasló eredményt mutatott: a kitöltők 57,5 %-a adott 5-öst és 32 %-a 4-est, tehát összesen 90 %-uk pozitívan értékelt a sportversenyeket.

Érdeemes kiemelni, hogy a sportlétesítmények minőségét is nagyon dicsérték a résztvevők. A szolgáltatási kérdőívben a sporthelyszínek felszereltségére és állapotára adott átlagos értékelés 4,4 volt; a válaszadók 87 %-a (4-es vagy 5-ös érték) elégedett volt a helyszínekkel. A nyílt válaszokban is többen méltatták a versenyhelyszínek színvonalát és igényes berendezésüket – ez mind hozzájárult a jó élményhez.

A sportprogrammal kapcsolatos esetleges negatívumok leginkább a versenyek beosztásához kötődtek. Néhány sportágban a sűrű menetrend komoly fizikai terhet rótt a résztvevőkre: például egy visszajelzés szerint a kézilabda tornán szükséges lett volna egy pihenőnap beiktatása. Ugyanakkor volt, aki jelezte, hogy bizonyos sportágakban (pl. vízilabda) akár több mérkőzést is lehetett volna játszani naponta, ha a versenykiírás engedte volna, tehát a menetrend optimális összeállítása sportáganként eltérő igényeket vetett fel. Összességében azonban elmondható, hogy a versenyek sportszakmai színvonala és szervezetsége kiváló volt, és ez a rendezvény legfőbb erősségeként jelent meg a résztvevők megítélésében.

#### 5.1.4. Kísérő események, kulturális és közösségi programok

A versenyek mellett az EUG 2024 számos kulturális, oktatási és szórakoztató kísérőprogramot kínált (pl. nyitó- és záróünnepség, Cave Bath party, Campus Fesztivál belépés, Fun Zone beszélgetések, különböző workshopok stb.). A visszajelzések alapján a résztvevők általában elégedettek voltak a kiegészítő programokkal, bár némileg megosztottabb vélemények születtek, mint a sportesemények esetében.

##### *Szórakoztató és közösségi programok:*

A szolgáltatásokat értékelő felmérésben a kulturális és szórakoztató tevékenységek (esti bulik, fesztivál, Fun Zone stb.) elégedettségi mutatója 3,9-es átlag volt, a válaszadók 67 %-a adott 4-es vagy 5-ös értékelést. Az általános kérdőív hasonló témájú kérdésében (elégedettség a “side events” kapcsán) 71 % volt elégedett, átlag 4,0. Ezek az adatok is pozitívak, de kicsit alacsonyabbak, mint a sportprogramé, ami arra utal, hogy a kísérő programok jók voltak, de nem mindenkinek nyerték el maradéktalanul a tetszését. Néhányan például jelezték, hogy a Fun Zone beszélgetések közül nem mindegyiket értették (a résztvevők 2,3 %-a nyelvi akadályok miatt nem tudta követni ezeket), mások pedig a pezsgő éjszakai életet hiányolták a rendező városban. Ugyanakkor a záró ceremónia és a fesztivál kifejezetten pozitív visszhangot kapott: sokan legjobb élményeik között említették a Campus Fesztiválon való részvételt és a közös záróbulit.

##### *Oktatási jellegű programok, workshopok:*

Az EUG 2024 keretében szakmai és oktatási események (pl. szemináriumok, workshopok, prezentációk) is zajlottak. Ezek megítélése vegyesebb: a szolgáltatási kérdőívben a tudományos jellegű programokkal való elégedettség átlaga 3,8 volt, és csupán 58,5 % adott rájuk jó vagy kiváló értékelést – sokan közepesre (3-as) értékelték, ami arra utalhat, hogy többek számára kevésbé voltak érdekesek ezek a programok, vagy nem vettek részt rajtuk aktívan. Ezzel szemben az általános kérdőívben a *bemutatók és egyéb speciális formátumú események* (amelyek ezen oktatási programokat is magukban foglalták) megítélése 72 %-os elégedettséget ért el. A különbség oka lehet, hogy az utóbbi kérdés a szórakoztató „side-event” programokkal együtt kérdezett rá a bemutatókra, ezért a válaszadók inkább az élményprogramokra gondoltak. Mindent egybevetve, a kötetlenebb, szórakoztató közösségi események népszerűbbek voltak, mint a formális workshopok – ezt a szervezők a jövőben figyelembe vehetik (pl. vonzóbbá tenni az edukációs jellegű programokat, vagy jobb időzítéssel/kommunikációval növelni a részvételt).

*Különbségek a két város között:*

A kísérő programokkal kapcsolatos visszajelzések egyik fontos tanulsága, hogy a rendezvény két helyszínén (Debrecen és Miskolc) eltérő élményben részesültek a résztvevők. A szolgáltatási felmérés adataiból kinyerhető, hogy akik Debrecenben versenyeztek/tartózkodtak főként, általában alacsonyabbra értékelték a közösségi életet: az ő átlagos elégedettségük a „szociális életre” 3,7 volt, szemben a miskolciak 4,3-es átlagával, és ez a különbség statisztikailag erősen szignifikáns ( $p \approx 0,002$ ). Hasonló mértékű eltérés mutatkozott a kulturális-szórakoztató programok értékelésében is (Debrecen átlag 3,6, Miskolc 4,2), ahol a különbség statisztikailag szignifikánsnak ( $p \approx 0,007$ ) bizonyult. Ez a különbség a nyílt válaszokban is visszaköszönt: a résztvevők szerint Miskolcon az éjszakai élet a rendezvényre kialakított úgynevezett Fun Zone és egyéb szervezett bulik miatt jobban pezsgett. Fontos megemlíteni, hogy a debreceni szervezők is hamar felismerték, hogy a városi szórakozóhelyek hétköznapi nem tudják kiszolgálni az igényeket, ezért az esemény második felében már ők is szerveztek célzott esti programokat az esemény résztvevői számára. A visszajelzésekben az következik, amennyiben a jövőben ismét két város rendezné az eseményt, érdemes kiegyensúlyozni a programokat a helyszínek között, hogy mindkét városban hasonló szintű élményeket kaphassanak a résztvevők.

**5.1.5. Logisztikai szolgáltatások: szállás, étkezés, közlekedés***Szállás:*

A rendezvény idején a sportolók és csapatok egyetemi kollégiumokban laktak. A szállás minőségével való elégedettség mindkét felmérésben a közepesnél magasabb szintet ért el: az átlagos értékek 3,8 körül alakultak, a válaszadók 64–66%-a volt elégedett (4-es vagy 5-ös értékelés). Ugyanakkor közel 15 % elégedetlen volt (1-es vagy 2-es érték), ami arra utal, hogy néhány résztvevő negatív tapasztalatokat is megélt. A nyílt visszajelzések azt mutatják, hogy a leggyakoribb panasz a szállás kapcsán a légkondicionálás hiánya volt. Emellett felmerült, hogy a sportolók szállása gyengébb volt, mint a hivatalos személyeké, amit igazságtalannak érezték egyesek. Ezek a tényezők magyarázhatják, hogy miért nem tükröznek kiemelkedően magas elégedettségi szintet a szállás kapcsolatos válaszok. Összességében a többség elfogadhatónak találta a kollégiumi elhelyezést, de a komfort javítása (pl. légkondicionáló, jobb matracok) fontos tanulság a jövőre nézve.

*Étkezés:*

Az EUG 2024 alatt napi háromszori étkezést biztosítottak a résztvevőknek menzai rendszerben. Az étkezéssel való elégedettség érdekes módon különbözött a két felmérésben. Az általános kérdőívben a válaszadók csupán 69 %-a adott 4 vagy 5 pontot az étkezés minőségére, és viszonylag sokan voltak közepesen elégedettek (3-as: 14 %) vagy elégedetlenek (1-2: 17 %). Ezzel szemben a szolgáltatási felmérésben az étkezést a kitöltők 81 %-a értékelte jónak vagy kiválónak, és kevesebb mint 13 %-uk mondta kifejezetten rossznak (1-2) – az átlag 4,0 felett volt. Bár ez a különbség statisztikailag nem bizonyult szignifikánsnak a két minta között ( $p \approx 0,15$ ), tendenciaként megfigyelhető, hogy a szolgáltatási kérdőív kitöltői valamivel jobbnak ítélték a cateringet. A különbség hátterében valószínűleg több tényező is állhat, például a kérdőívek fókuszának eltérése, a válaszadók összetétele, vagy a helyszíni tapasztalatok változatossága. Elképzelhető, hogy a szolgáltatási kérdőívben a résztvevők tudatosabban értékelték az étkezési szolgáltatásokat, míg az általános kérdőív inkább az egyéni benyomásokra épült, így kritikusabb hangvételű válaszokat eredményezett.

Meg kell azonban jegyezni, hogy a kvalitatív visszajelzések alapján az étkezés volt az egyik legtöbbet kritizált terület. Sok résztvevő részletesen kifejtette elégedetlenségét a kialakított

menüvel kapcsolatban. Többen javasolták a nagyobb változatosságot és több friss, egyszerű opciót, különös tekintettel a különböző étrendi igényekre (vegetáriánus menü, allergének figyelembevétele). Ezek a kritikák rámutatnak, hogy bár a többség elfogadhatónak találta az étkezést, jelentős igény van a minőség és változatosság javítására, amit a szervezőknek érdemes megfontolni.

#### *Közlekedés és transzport:*

Az EUG2024 két városban zajlott, így a transzferek megszervezése kulcsfontosságú volt. A szolgáltatás-felmérés részletesen kitért a transzferek értékelésére:

- Érkezéskori fogadtatás és transzfer: A repülőtérrel/vasútállomásra való fogadtatással a kitöltők 80–85 %-a elégedett volt (átlag 4,3). A Budapestről történő transzfer megszervezése zökkenőmentesen sikerült a többség szerint (akik igénybe vették).
- Helyi közlekedés a városon belül: A versenyhelyszínek között közlekedő dedikált buszok szolgáltatását a válaszadók 84 %-a jónak ítélte (átlag 4,4), és sokan dicsérték a menetrend pontos tartását.
- Két város közötti transzfer: Itt az elégedettség lényegesen alacsonyabb volt: csak 71 % adott 4 vagy 5 pontot, az átlag 4,1, és a válaszadók közel 23%-a közepesnek (3) értékelte. Ez azt jelzi, hogy a Debrecen–Miskolc közötti utazás megszervezése a résztvevők megélése szempontjából nem működött tökéletesen.

A nyílt szöveges visszajelzések megerősítik ezt a képet: sokan nehézkesnek találták a két város közötti utazást. Problémaként említették, hogy túl korán kellett előre jelezni az utazási igényt (előző nap délig), amikor még nem is volt ismert a másnapi meccsek teljes menetrendje. Mások pedig a záróünnepség után hiányolták a késő esti járatokat a visszaút biztosítására. Többen felvetették, hogy jobb lett volna eleve egy városban megrendezni az egész eseményt – e mögött nyilvánvalóan az húzódik meg, hogy a két helyszín közötti távolság sok logisztikai és időbeli nehézséget okozott, ami rontotta néhány résztvevő élményét.

Pozitívmként ugyanakkor kiemelendő, hogy a helyi buszjáratok sűrűsége és pontossága Miskolcon és Debrecenben is dicséretet kapott. Az önkéntes sofőrök és utaskísérők segítőkészségét is megemlézték (bár idegen nyelvi korlátokat itt is említettek néhányan). Összességében a közlekedési szolgáltatások értékelése megfelelő szintű volt, egyedül a két város közötti ingázást értékelték negatívan.

#### **5.1.6. Önkéntesek és személyzet**

Az esemény sikeréhez nagyban hozzájárult a mintegy 800 fős önkéntes csapat munkája. A szolgáltatási kérdőívben az önkéntesek munkájával való elégedettség kiugróan magas volt: a válaszadók 83 %-a maximális 5-öst adott, további 14 % pedig 4-est, így szinte mindenki elégedett volt az önkéntesekkel (átlag 4,5). Többen a nyílt válaszokban is dicsérték őket. Ugyanakkor itt is felfedezhető némi ellentmondás a kvantitatív és a kvalitatív eredmények között. Míg a pontszámok alapján szinte mindenki elégedett volt az önkéntesekkel, a nyílt válaszok között több kritika is megfogalmazódott. A leggyakoribb, hogy nyelvi kommunikációs nehézségek adódtak, a résztvevők szerint sok önkéntes nem beszélt elég jól angolul. Emellett egyes szervezői stábtagnokra (pl. biztonsági őrökre, játékvezetőkre) is érkezett panasz. A biztonsági őrök kapcsán az esetenkénti túlzott szigorúságot és udvariatlanságot említették, néhány sportág esetében pedig kritizálták a játékvezetés minőségét és pártatlanságát. Ezek a visszajelzések azt jelzik, hogy bár az általános benyomás a személyzetről pozitív, bizonyos területeken (nyelvtudás, bíróküldés, biztonsági szolgálat kommunikációja) fejlesztésre van szükség a jövőben.

### 5.1.7. Trendek, kulcsmegállapítások és ellentmondások

Az elemzés alapján több trend és tanulság ragadható meg az EUG 2024 résztvevőinek visszajelzéseiből:

- Általános elégedettség és siker: A rendezvény összességében nagy sikert aratott a résztvevők körében. Mindkét felmérés szinte azonos, kiemelkedően magas elégedettségi mutatókat hozott a teljes élményre vonatkozóan (88–89% pozitív értékelés). Ez azt jelenti, hogy a résztvevők döntő többsége számára az EUG 2024 pozitív élmény volt, ami jó visszajelzés a szervezők felé.
- Sportversenyek, mint fő erősség: A sportversenyek szervezése, lebonyolítása és színvonala bizonyult a rendezvény legerősebb pillérjének. A sportprogramot gyakorlatilag mindenki dicsérte (4,3 feletti átlag mindkét felmérésben), és a legjobb élmények között is első helyen a sportsikerek és a mérkőzések hangulata szerepelt. Ez azt mutatja, hogy az EUG 2024 az elsődleges célját – magas színvonalú sportélményt nyújtani – maradéktalanul teljesítette.
- Kommunikáció – jó, de lehet jobb: A kommunikációval való elégedettség összességében jó volt (75% elégedett), de a nyílt válaszok rávilágítottak a javítandó részekre. Ide tartozik az információk időzítése és rendszerezése (programokról előzetes tájékoztatás, változások közlése), valamint a nyelvi akadályok lebontása (mivel a nemzetközi résztvevők nagy része számára az angol a közös nyelv, fontos, hogy az információk angolul elérhetőek legyenek, a személyzet pedig jól kommunikáljon angolul). A fiatal célcsoport igényeihez igazodva érdemes tovább erősíteni a digitális kommunikációs csatornákat (mobilapplikáció fejlesztése, közösségi média tartalom), ugyanakkor a túl sok platformot kerülni (hogy ne kelljen „nyomozni” az információk után).
- Logisztika a két városban: Egyértelmű trend, hogy a sportágak két város közötti megosztása gyengítette a résztvevői élményt. A Debrecenben lévők kevesebb közösségi programhoz jutottak és nehézkes volt a két város közötti átjárás, amit mind a pontszámok, mind a kommentek alátámasztanak. Legközelebb, amikor ismét két helyszínen kerül megrendezésre az esemény, érdemes a szervezőknek nagyobb hangsúlyt fektetniük arra, hogy csökkentsék a „két külön esemény” érzést.
- Étkezés és ellátás: Az étkezés megítélése vegyesebb volt, és ez egy kulcsterület, ahol a szervezőknek fejleszteni érdemes. Az alapvető szolgáltatást mindenki időben és megfelelő mennyiségben megkapta, a minőség és változatosság komoly kritikákat kapott. A trend az, hogy a jelen sportoló fiataljai tudatosan étkeznek, érzékenyek az étel minőségére, és ezt a jövőben jobban figyelembe kell venni (pl. sportolói menü, több friss és nemzetközileg ismert fogás, diétás opciók). Ez a terület rontotta kis mértékben az elégedettségi átlagokat a többi faktorhoz képest, így javítása nagy hatással lehet az összélményre.
- Humán tényezők szerepe: Az önkéntesek és személyzet megítélése alapvetően pozitív trendet mutatott – a résztvevők nagyra értékelték a segítőkészséget és a lelkesedést. Ugyanakkor a képzés és kiválasztás terén vannak tanulságok: a nyelvtudás, udvariasság, a játékvezetők sportszakmai felkészültsége mind-mind olyan faktorok, amelyek befolyásolják a résztvevők élményét. A Játékok jövőbeni rendezőinek érdemes átgondolniuk, hogy ezen a téren milyen további erőfeszítéseket tudnak tenni.

### 5.1.8. A kvalitatív válaszok elemzése

A két kérdőív tartalmazott nyílt végű kérdéseket is, ahol a résztvevők szabadon megfogalmazhatták legjobb élményeiket és javaslatokat tehetek arra, min változtatnának szervezőként. Az általános kérdőív „*Írd le a legjobb élményed az EUG2024 során*” kérdésére 71-en, a „*Ha te lennél a szervező, min változtatnál?*” kérdésére pedig 70-en adtak valamilyen választ. A szolgáltatási kérdőív ugyanezen két témára vonatkozóan egy pontban várt visszajelzéseket („Konkrét megjegyzések az EUG 2024 tapasztalatairól és/vagy javaslatok a jövőbeli eseményekre vonatkozóan”), amelyet 94-en töltöttek ki. Ezen válaszok részletes elemzését a 14. sz. melléklet tartalmazza, amelynek megállapításait és következtetéseit felhasználom a következő alfejezetben.

### 5.1.9. A résztvevői kérdőívek eredményeinek összegzése

A két kérdőív átfogó elemzése alapján megállapítható, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok a résztvevők szemszögéből nagyon sikeres volt. A kvantitatív adatok szerint a résztvevők döntő többsége elégedetten távozott, különösen a versenyek sportszakmai része hagyott bennük mély és pozitív benyomást. A kvalitatív visszajelzések árnyalták a képet: rávilágítottak olyan kritikus pontokra, mint az étkezés egyhangúsága, a két város közti mobilitás nehézségei, a kommunikáció javítandó elemei, vagy a szociális programok megosztottsága. Egyúttal a visszajelzések alátámasztják, hogy az esemény erőteljes élményt jelentett a résztvevők számára – legyen szó a megnyert meccsekről, az éjszakai bulikról vagy az új ismertségekről, amelyeket a kontinens minden tájáról érkező résztvevők kötöttek egymással.

Érdemes azért figyelembe venni a nyílt végű kérdések sajátosságát, miszerint elsősorban azok a válaszadók élnek a lehetőséggel, akik valamilyen negatív tapasztalatot szeretnének kiemelni vagy kritikát megfogalmazni. Ennek megfelelően a szöveges válaszok között nagyobb arányban jelennek meg problémák vagy hiányosságok, míg az elégedettség ritkábban kerül kifejezésre. Ez természetes velejárója a kvalitatív visszajelzéseknek, és nem áll ellentétben az összességében pozitív értékelésekkel, amelyek a strukturált kérdések eredményeiből világosan kirajzolódnak.

Szintén a kvalitatív résztvevői kritikák és vélemények kapcsán fontos megjegyezni, hogy a résztvevőknek nem feltétlenül van rálátásuk a szervezés kereteire és korlátjaira, valamint azáltal, hogy egyéni kitöltők vannak, a válaszoknál kevésbé vagy egyáltalán nem érvényesül a csoportérdek figyelembevétele. Számos felvetés – például a bulik időtartamának meghosszabbítása, a biztonsági ellenőrzések enyhítése vagy a pihenőnapok számának növelése – bizonyos résztvevők oldaláról érthető igényként jelenik meg, ugyanakkor ezek mások komfortérzetét, biztonságát befolyásolhatják, vagy a sportszakmai szempontok csorbíthatják és a résztvevői költségek növelhetik. Ezért az ilyen jellegű válaszokat érdemes kontextusba helyezni, hiszen a háttérben olyan szervezői mérlegelések és kompromisszumok is meghúzódhatnak, amelyeket a résztvevők nem minden esetben látnak át.

Az EUSA szabályrendszere tartalmazza, hogy az egyes sportágak hány versenynappal kerülnek megrendezése. Erre a helyi szervezőknek nincs ráhatása és egyébként minden résztvevő számára előzetesen ismert. Egyébként a hosszabb lebonyolítás a napi részvételi díj emelkedését jelentené, amelyet a csapatok többsége valószínűleg nem támogatna. A több pihenőnap melletti azonos rendezési időtartamot, ami kevesebb versenynapot jelent, pedig valószínűsíthetően azért nem támogatná a résztvevők többsége, mert – ahogyan a kérdőívek is megerősítették – elsődleges céljuk a versenyzés. A játékvezetőket alapesetben a résztvevő csapatok delegálják,

azonban csak olyan szakemberek vehetnek rész, akik az adott sportágban hazájuk legmagasabb osztályában érvényes licensszel rendelkeznek. A sport sajátossága a játékvezetők teljesítményének szubjektív megítélése, ahogyan az is, hogy természetesen hozhatnak hibás döntéseket. A biztonsági szolgálat emberei egy, a helyi szervezők által kidolgozott, az EUSA szabályaira épülő és a korábbi események tapasztalatait figyelembe vevő biztonsági tervet és protokollt követtek, az esetlegesen szigorú fellépésük a résztvevők érdekeit szolgálták. A szervezők az eseménnyel kapcsolatos általános információkat egy 68 oldalas tájékoztatófüzetben (*General Handbook*), a sportversenyekkel kapcsolatos információkat pedig egy 124 oldalas kézikönyvben (*Technical Handbook*) gyűjtötték össze, amelyet számos felületen – például az esemény hivatalos honlapját – publikáltak a rendezvényt megelőzően. Jogos kritika azonban, hogy az eseményre kifejlesztett mobil applikáció az esemény első felében az egyik operációs rendszeren nem működött.

Az egyes sportágak kizárólag Debrecenben vagy Miskolcon kerültek megrendezésre, így a résztvevőknek a versenyzéshez kapcsolódóan nem kellett utazniuk a két helyszín között. A versenyprogram elsődlegesen a csapatsportágak pihenőnapjain tették lehetővé a másik helyszín meglátogatását, más sportágak versenyeinek a megtekintését. Ennek elősegítésére a szervezők Debrecenből és Miskolcra is indítottak naponta egy oda-vissza transzfert, az előző napon jelzett létszámgigényekhez igazodva. A miskolci megnyitón a debreceni résztvevők, a debreceni záróceremónián pedig a miskolci résztvevők is jelen tudtak lenni, mert a szervezők biztosították számukra az átszállítást a másik városba. Csak azok nem tudtak részt venni egyikén sem, akik sportágának a lebonyolítása egyik ceremóniával sem volt átfedésben. Egy kéthetes multisport rendezvényél máshogy nem lehet összeállítani a versenyprogramot (lásd 15. sz. melléklet), de ez így van például az olimpiákon vagy az egyetemi világjátékokon is. Az esemény hivatalos része a debreceni záróceremóniával este 10 órakor ért véget, utána a résztvevők opcionálisan bekapcsolódhattak a Campus Fesztiválba. Folyamatosan indultak vissza különjáratok Miskolcra, az utolsó hajnali 2 órakor. A reggeli hazautazás miatt valószínűsíthető, hogy a résztvevők nagyon kis hányada élt volna a későbbi transzfer lehetőségével, amelynek biztosítása szervezői szempontból már nem volt racionális.

A tervezett résztvevői szállásokat az EUSA-nak előzetesen jóvá kellett hagynia. A több sportág és nagyobb létszám érdekében hoztak az EUSA képviselői és a helyi szervezők olyan döntést, hogy nem légkondicionált szobákat is bevonnak a résztvevők elszállásolására. A szobák kiosztásánál azonban a szervezők követték azt a szabályt, hogy egy adott sportágon belül ne legyenek a szállás tekintetében különbségek. Az érintettek kritikája természetesen jogos, de kis résztvevői kört érintett, a szálláshelyek döntő többsége maradéktalanul megfelelt az EUSA sztenderdjeinek, ami megerősíti azt, hogy a nyílt végű kérdéseknél jellemzően a valamilyen sérelmet elszenvedettek, negatív élményt tapasztaltak mondják el véleményüket.

A több napos, nagy létszámú sporteseményeken a résztvevők megítélése szempontjából az egyik legfontosabb szervezési terület az étkeztetés. Az EUG 2024 szervezői mennyiségben, kalóriaszámban és változatosságban betartották az EUSA előírásait: háromféle főételt (kétféle hús és vegetáriánus) kínáltak, biztosítottak salátabárt, odafigyeltek az előzetesen jelzett speciális értrendre, feltüntették az allergéneket. Az étkezési helyszínek magas óraszámúak voltak nyitva, a reggelire 3 óra, az ebédre 3,5-4 óra, a vacsorára pedig 4 óra állt rendelkezésre. Természetesen lehetetlen közel 5 000 fő igényeinek megfelelni, különösen, hogy a résztvevők 36 különböző országból jöttek, vagyis jelentős különbségek lehetnek a résztvevők ízléseikben és étkezési szokásaikban. A visszajelzések igazolták, hogy az étkezéssel szemben magasak a résztvevői elvárások, a későbbi szervezőknek még nagyobb hangsúlyt kell fektetniük erre a szervezési területre.

A két helyszín a szervezők számára is komoly kihívást jelentett, sokat dolgoztak azon, hogy közel azonos szolgáltatási színvonalat nyújtsanak, erősítsék azt az érzést, hogy egyetlen összehangolt rendezvény zajlik két helyszínen, nem pedig két külön esemény. A visszajelzések alapján a két helyszín közötti egységélmény nem valósult meg maradéktalanul. Ugyanakkor éppen a két helyszín tette lehetővé a 18 sportág lebonyolítását és a kiemelkedő létszám befogadását. Az Európai Egyetemi Játékok egyszerre tölti be az európai egyetemi versenysport csúcsrendezvénye és a legnagyobb európai egyetemi sportfesztivál szerepét. A fókuszban mindenképpen a sportversenyek vannak, nem csak az EUSA, hanem a résztvevők részéről is, amelyet a vizsgált kérdőívek is megerősítenek, azonban valamilyen mértékben jelen vannak tudományos, kulturális és közösségi programok is. Utóbbiak szerepe, illetve az utóbbiak iránti igény természetesen rendezvényenként, illetve résztvevőnként eltérő lehet. Debrecenben a szervezők fókusza a sportversenyek professzionális megvalósításán volt, így azok fogalmazhattak meg kritikus véleményeket, akik inkább a fesztivál hangulatot (kiegészítő programok, bulik) keresték.

## 5.2. Projektet kezdeményező szervezetek elégedettségének elemzése

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok esetében a projektet kezdeményező szervezeteknek a jogtulajdonos EUSA, valamint a rendezési jogra pályázó és az eseményt megszervező MEFS, Debreceni Egyetem és Miskolci Egyetem tekinthető. Az EUSA szervezési követelményeket és sztenderdeket határozott meg az eseményre vonatkozóan, azonban a pályázó szervezetek a 2018-ban benyújtott pályázati kézikönyvben konkrétan megfogalmazták céljaikat az esemény kapcsán. Ezen célok fontosságát és teljesülését – a sikeresség objektivitásának növelése érdekében – mértem meg kérdőív segítségével a pályázó szervezetek azon vezetőinél, akik az esemény előkészületeiben és megvalósításában stratégiai döntéshozóként vettek részt. Ezek a személyek név szerint: Juhász Péter főtitkár – MEFS, Prof. Dr. Bács Zoltán kancellár – Debreceni Egyetem, Prof. Dr. Horváth Zita rektor – Miskolci Egyetem. Bács a projekt teljes életciklusa alatt betöltötte ez a pozíciót, Juhász 2020-tól a MEFS főtitkára, Horváthot pedig 2021-ben választották a Miskolci Egyetem rektorának. Juhász szerepe komplexebb volt, stratégia irányítás – az eseménnyel kapcsolatos célok megfogalmazása és döntések meghozatala, MEFS képvisellete az érintett szervezetek vezetőinek egyeztetésein –, mellette az operatív szervezésben is részt vett, például az operatív szervező bizottság üléseit rendre ő vezette. A kérdőívek 2 x 11 db kérdést tartalmaztak, amelyekre 1-től 5-ig terjedő skálán lehetett válaszolni (1 = egyáltalán nem, 5 = teljes mértékben). A kérdőíveket e-mailben küldtem meg, amelyeket kitöltést követően elektronikusan kaptam vissza. A kitöltött kérdőíveket a *16. számú melléklet* tartalmazza.

Előzetesen két hipotézist állítottam fel a kérdőívek eredményeivel kapcsolatban:

**H3: A MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem vezetői a pályázati könyvben előzetesen megfogalmazott stratégiai célok fontosságát átlagosan legalább 4,5-es értékre értékelik.**

**H4: A MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem vezetői a pályázati könyvben előzetesen megfogalmazott stratégiai célok teljesülését átlagosan legalább 4-es értékre értékelik.**

A három kulcsszereplő általánosan magas stratégiai fontosságot tulajdonított a rendezvény előzetes célkitűzéseinek: Juhász 4,64; Bács 4,91; Horváth 4,64 (három érték átlaga: 4,73). Bács a célok előzetes megfogalmazásában stratégiai vezetőként vett részt és utólagosan is ezeket

tartja fontosnak, Juhász és Horváth esetében pedig elmondható, hogy teljes mértékben azonosulni tudtak a szervezeteik képviselői által 2018-ban megfogalmazott célokkal.

Bács a célok teljesítését átlagosan 4,00-re, Horváth 4,18-ra értékelte. Juhász a célok teljesülésére adott átlagos pontszáma alacsonyabb (3,55), amelyben valószínűleg közrejátszik az operatív szervezési folyamatokra történő nagyobb rálátása. A vele készített mélyinterjúból kiderül, hogy több területtel azért nem vagy nem teljes mértékben elégedett, mert több forrás, idő vagy hatáskör rendelkezésre állása esetén még többet meg lehetett volna valósítani az előzetes tervekből. Az egyes kitöltőknek a célok fontoságával súlyozott átlagos értéke a célok teljesülésére: Juhász 3,51; Bács 4,08; Horváth 4,20 (három érték átlaga: 3,91).

Az esemény célkitűzéseinek teljesülését illetően árnyaltabb kép rajzolódik ki. Több esetben Bács és Horváth 4-es, míg Juhász csak 3-as értékelést adott a célok teljesülésére, például a nemzetközi kapcsolatok és helyi fiatalok bevonása terén. Mindhárman teljes mértékben fontosnak ítélték a sportfesztivál jelleg érvényesülését és az élményszerűségét, ám a megvalósulást Bács és Horváth inkább pozitívan (4-5), míg Juhász némileg visszafogottan értékelte (többször 3-as pontszámot adott). Juhász válaszaiból az is kiolvasható, hogy az európai médiában való megjelenést és a fenntarthatósági célok megvalósítását nem tartotta sikeresnek (mindkét esetben 2-es). Ez összhangban van a mélyinterjú során tett megjegyzéseivel, miszerint ezek a területek háttérbe szorultak a szervezési nehézségek miatt.

A 11 célból Bács és Horváth esetében 5-5, Juhász esetében 2 olyan volt, amelyeket teljes mértékben fontosnak és egyúttal teljes mértékben teljesültek tekintettek. Ilyen volt mindhármuknál az eredményes és minden eddiginél nagyobb magyar részvétel, valamint Juhász és Bács esetében az, hogy az esemény megvalósításában részt vevő önkéntesek értékes szakmai tapasztalatot és lehetőséget szerezzenek egyéni kompetenciáik fejlesztésére. Bács és Horváth esetében pedig az, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok olyan sportfesztivál legyen, amelyen minden résztvevő élvezettel van jelen és amely az európai egyetemi sport ünnepe. Bács esetében továbbá a következők: az esemény hozzájáruljon az egyetemi sportmozgalom, a helyi közösségek és intézmények, valamint a nemzetközi kapcsolatok fejlesztéséhez; a Magyarországra érkező 18 és 25 év közötti fiatalok – mint értékes célcsoport – minél többet megismerjenek Debrecenből és Miskolcból, valamint pozitív benyomásokat szerezzenek a régióról és az országról. Horváth esetében pedig még a következő célok voltak ilyenek: az esemény résztvevői példát mutassanak és motivációt közvetítsenek a helyi fiatalok számára, ezzel is elősegítve a hallgatók részvételének növekedését a sportban és elköteleződését az aktív életmód iránt; az Európai Egyetemi Játékok megrendezése felgyorsítsa a két egyetem sportkonceptiójának megvalósítását és fejlesztési terveinek kivitelezését; a projekt teljes életciklusa során fenntarthatósági célok valósuljanak meg okos és zöld megoldások alkalmazásával, melyek elősegítik az élhetőbb környezet kialakítását.

A Bács és Horváth esetében 7-7 olyan célt (64 %) találunk, amelyeket fontosnak vagy nagyon fontosnak (4 vagy 5 értékelés) tartottak és értékelésük szerint teljesültek vagy kiemelten teljesültek (4 vagy 5 értékelés). Juhász esetében ez 4 célnál, azaz a célok 36 %-ban volt így. Mindhárom szereplő kiemelten fontosnak tartotta, hogy jelentős figyelem irányuljon az eseménynek köszönhetően Debrecenre és Miskolcra az európai médiában, azonban az összes cél közül ennek a teljesülése kapta a legalacsonyabb átlagos pontszámot (2,67). Érdekeség, hogy mindhárman kiemelten fontosnak tartották azt, hogy a projekt teljes életciklusa során fenntarthatósági célok valósuljanak meg okos és zöld megoldások alkalmazásával, ugyanakkor amíg Bács és Horváth szerint ez teljesült vagy teljes mértékben teljesült, addig Juhász szerint nem teljesült. A környezeti hatásoknál számos olyan fenntarthatósági intézkedést és megoldást

mutatnak be a 12. fejezetben, amelyeket a két egyetem vezetői érzékeltek, ugyanakkor a MEFS vezetője arra hivatkozott, hogy az esemény fenntarthatósági koncepcióban sokkal több elképzelés volt, amelyeknek csak egy része valósult meg, ezért van hiányérzete. Tehát Juhász ebben az esetben adott kritikus értékelése is arra vezethető vissza, hogy rálátása volt az operatív szervezési folyamatokra is, többlet információkkal rendelkezett.

Összességében a kérdőívek a kérdőívek azt mutatják, hogy a projekt stratégiai jelentősége és a résztvevők elkötelezettsége egyértelmű, de a megvalósításban – főként a médiamegjelenés, a fiatalok bevonása és fenntarthatóság terén – korlátozottabb eredményeket érzékeltek. Az elégedettség tehát magas, de differenciált, és jól tükrözi a szervezők különböző nézőpontjait és felelősségi szerepeit.

Jelen rész alapján a két hipotézisre a következő válaszok adhatók:

**H3: A MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem vezetői a pályázati könyvben előzetesen megfogalmazott stratégiai célok fontosságát átlagosan 4,73 pontra értékelték. Ez alapján a hipotézist elfogadom.**

**H4: A MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem vezetői a pályázati könyvben előzetesen megfogalmazott stratégiai célok teljesülését átlagosan 3,91 pontra értékelték. Ez alapján a hipotézist elutasítom.**

### 5.3. Mélyinterjúk elemzése

#### 5.3.1. Adatforrás és kutatási kérdések

A kutatásom során alkalmazott, a kutatási kérdések megválaszolásához fontos információkkal szolgáló egyik kvalitatív módszer a strukturált mélyinterjúk készítése és elemzése. A mélyinterjúkat a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezését kezdeményező szervezetek azon vezetőivel készítettem, akik a szervezetüket képviselve vettek részt az esemény megvalósításának stratégiai irányításában. Az interjúalanyok név szerint:

A kérdések a következő témakörökre vonatkoztak: az előzetes célkitűzések és sikerkritériumok, a rendezés során elért pozitív eredmények és esetleges negatív tapasztalatok, a szervezési területekkel való elégedettség, kulcsterületek azonosítása a résztvevői megítélés szempontjából, valamint a szervezésbe fektetett erőforrások megtérülése. Külön kérdések vonatkoztak a szervezési folyamat során felmerült kihívásokra, azok kezelésére, az esemény stratégiai illeszkedésére és hatásaira. Vizsgáltam továbbá az egyetemi modellváltás hatását a szervezésre, valamint rákérdeztem arra is az interjúalanyoknál, hogy mit csinálnának másképpen egy ismételt rendezés során. Az EUSA eltérő szerepkörére való tekintettel az EUSA főtitkára esetében két kérdést módosítottam: az egyetemi modellváltásra és az erőforrás-megtérülésre vonatkozó kérdések helyett a szervezési sztenderdeknek való megfelelés és a magyarországi szervezési kultúrában tapasztaltak kerültek be az interjú témakörei közé. Az interjúk 2025 május és június hónapokban készültek, visszatekintve a 2024 nyarán lezajlott eseményre. Mind a négy interjút feltöltöttem a mellékletek közé (17-19. sz. mellékletek). A kutatási módszer kvalitatív, feltáró jellegű, melyet grounded theory megközelítést alkalmazva elemzek.

#### 5.3.2. Kódolási folyamat és kategóriák kialakítása

Az interjúk szövegét áttekintve több tucatnyi nyílt kódot azonosítottam, melyek az interjúalanyok által említett fontos fogalmakat, jelenségeket jelölték. A nyílt kódok utaltak a rendezés céljaira (pl. „intézményi presztízs növelése”, „egyetemi sport népszerűsítése”), a siker

mércéire (pl. „résztevői létszám”, „minőségi szervezés”), a pozitív eredményekre („infrastruktúra-fejlesztés”, „sportdiplomáciai sikerek”), a kihívásokra („későn jött szervezeti változások”, „két helyszín koordinációja”), a kulcsfontosságú területekre („szállás és étkezés minősége”, „transzfer”, „kommunikáció”) és a levont tanulságokra („egyvárosos modell előnye”, „szerepek tisztázása” stb.). Az egyes interjúalanyok eltérő hangsúlyokat fogalmaztak meg – Bács és Horváth elsősorban az egyetem szemszögéből, Juhász a nemzeti szövetség oldaláról, Pecovnik pedig a nemzetközi szervezet perspektívájából beszélt –, de számos kód tartalmilag összeesengett, közös témákat jelezve.

Az axiális kódolás során a nyílt kódokat összevetve és csoportosítva kirajzolódottak a főbb témakörök és kategóriák. Az axiális kódolás során az egymással összefüggő kódokat közös tengely köré rendeztem, így határozottam meg a következő hat fő kategóriát: stratégiai célok és értékek; sikeresség és eredmények; résztevői élmény és szolgáltatások; szervezési kihívások; irányítás és szervezeti struktúra; valamint hosszú távú hatások és tanulságok. A 20. sz. *mellékletben* található táblázat összegzi ezeket a kategóriákat és néhány jellemző kódot mindegyikből.

Az elemzés utolsó lépéseként, a szelektív kódolás fázisában integráltam a fenti kategóriákat egy átfogó elméleti keretbe. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezésének történetét összefoglalva a magkategória a következőképpen adható meg: a sikeres, nemzetközi szinten is kiemelkedő sportesemény létrehozása több szereplő hatékony együttműködésével és alkalmazkodó projektirányítással, mely számos stratégiai értéket teremtett az érintett szervezetek számára. Ez a központi téma köti össze az összes kategóriát: a rendezvény úgy válhatott minden idők egyik legsikeresebb nemzetközi egyetemi sporteseményévé, hogy a résztvevő felek közös célok mentén, megfelelő struktúrában, a kihívásokra rugalmasan reagálva dolgoztak, szem előtt tartva a résztvevők élményét – ennek eredményeképp pedig a házigazda egyetemek, a hazai egyetemi sportélet, és a nemzetközi egyetemi sportmozgalom egyaránt hosszú távú hasznot könyvelhettek el.

### 5.3.3. Stratégiai célok és értékek

Mind a négy interjúalany hangsúlyozta, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezésétől az általuk képviselt szervezet stratégiai céljainak megvalósulását is várták. Horváth számára az egyik legfontosabb cél az volt, hogy az intézmény büszke lehessen a rendezvényre, és hogy az esemény a sport eszközével növelje a Miskolci Egyetem ismertségét és presztízsét belföldön és külföldön egyaránt. Bács hasonlóképpen az egyetemi presztízs és imázs erősítését emelte ki: ő fő célként a Debreceni Egyetem sportmúltjának és angol nyelvű képzéseinek bemutatását, valamint a nemzetközi sportélmény bekapcsolását fogalmazta meg. Kiemelte, hogy a sport terén végzett imázsépítés és az angol nyelvű programok hosszú távon vonzóbbá teszik a Debreceni Egyetemet a külföldi hallgatók számára. Juhász a MEFS pozíciójának erősítését nevezte meg célként annak igazolásával, hogy képesek egy ekkora esemény sikeres megrendezésére. Stratégiai sportdiplomáciai szándék vezérelte őt: fontos volt számára, hogy az EUSA és más országok sportszövetségei elismerjék a magyar szervezés teljesítményét, és a rendezvény referenciaként szolgáljon egy későbbi Egyetemi Világjátékok rendezési pályázathoz. Emellett mindhárman célként fogalmazták meg a hazai egyetemi sport népszerűsítését is – például minél több magyar egyetem bevonásával –, hogy országos szinten is nőjön az egyetemi sport presztízse. Pecovnik azt emelte ki, hogy a Játékok eszköz az egyetemi sport népszerűsítésére Európa-szerte. Szerinte fontos, hogy a kontinens különböző részein az egyetemi sport „hangját” erősítse, bemutatva annak jelentőségét minden országban. Ugyanakkor hangsúlyozta, hogy a rendezvény az EUSA alapértékeinek – fair play, nemek

közötti egyenlőség, befogadás, szolidaritás – demonstrálására is kiválóan alkalmas. Pecovnik kiemelte azt is, hogy a résztvevők között nemcsak sportolók és edzők vannak, hanem önkéntesek is; ezáltal az önkéntesség ösztönzése és a hallgatók közötti nemzetközi kapcsolatok építése is fontos célt szolgált.

Összességében tehát a rendezvény mögött álló stratégiai célok között közös elemként azonosítható a láthatóság és presztízs növelése, a kapcsolatépítés és hálózatfejlesztés (legyen szó nemzetközi sportdiplomáciáról vagy hallgatói kapcsolatáról), valamint az értékek közvetítése (a sport és az esemény, mint értékhordozó). A hazai szereplők (egyetemek, MEFS) ezen felül konkrét teljesítménycélokat is megfogalmaztak, mint például a magyar egyetemek eredményes szereplése a versenyen – Horváth fontos sikerkritériumnak nevezte, hogy a magyar felsőoktatási intézmények, beleértve a Miskolci Egyetemet, jól szerepeljenek a kontinensviadalon, Juhász pedig a MEFS szempontjából azon stratégiai célt fogalmazta meg, hogy egy magyar egyetem az éremtábla élmezőnyében végezzen, valamint Magyarország a nemzetek rangsorában minél előkelőbb helyet szerezzen. Ezek a célok azt mutatják, hogy a megkérdezettek nem csupán önmagában tekintettek az eseményre, hanem eszközként a stratégiai céljaik eléréséhez.

#### 5.3.4. Sikeresség és eredmények

A kutatás második fő területe a Játékok sikerének megítélése volt. Az interjúk alapján egyértelmű konszenzus rajzolódott ki abban, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok kiemelkedően sikeres rendezvény volt. Juhász visszaemlékezése szerint, bár a szervezés során akadtak nehézségek, végül „objektíve minden idők legjobb Európai Egyetemi Játékait” sikerült megszervezniük. Ezt nem csupán saját véleményeként közölte, hanem alátámasztotta azzal, hogy az eseményt követően az EUSA elnöke, Adam Roczek is hasonlóan nyilatkozott ([uni-miskolc.hu](http://uni-miskolc.hu), 2024). Horváth ugyancsak kiemelte az EUSA elnökének dicséretét, miszerint a 2024-es esemény „minden idők legjobban szervezett Európai Egyetemi Játékok” lett. Pecovnik emlékeztetett arra, hogy az EUSA hivatalos értékelése szerint a Játékok nemcsak megfeleltek az elvárásoknak, hanem minden téren felül is múlták azokat: szintén a zárőnnepségen elhangzott elnöki értékelést idézve megerősítette, hogy az esemény az eddigi legjobban megrendezett Játékok volt, sőt az EUSA iroda szemszögéből is messze meghaladta a várakozásokat.

A siker mérésére előzetesen meghatározott sikerkritériumok között szerepelt a résztvevők száma (hallgatók, kísérők, önkéntesek együttesen), a részt vevő országok és egyetemek száma, valamint a sportprogram gazdagsága (sportágak és versenyek száma). Pecovnik elmondása szerint az EUSA részéről ezek voltak a fő indikátorok, továbbá az, hogy a szervezés minősége a kulcsterületeken – szállítás, szállás, étkezés – megfeleljen a minőségi sztenderdeknek. Emellett kritériumként említette a házigazdákkal való jó együttműködést: csak szoros kooperációval lehet elérni a kitűzött célokat, így az EUSA számára a szervezőbizottsággal való kapcsolattartás minősége is sikerkritérium volt. A magyar szervezők (MEFS, egyetemek) szempontjából szintén konkrét mutatók jelentették a sikert: Juhász egy évvel a rendezvény előtt még azt tekintette mércének, hogy a korábban említett stratégiai célokat megvalósítsák (pl. sok résztvevő, magyar sikerek), míg három hónappal az esemény előtt – a felmerült nehézségek miatt – már annak is örült volna, ha egyáltalán le tudják bonyolítani az eseményt fennakadások nélkül. Végül, a Játékok lebonyolítása nem csak hogy sikerült, de nemzetközi mérce szerint is kimagasló színvonalon valósult meg.

Az elért pozitív eredmények sorában az interjúalanyok számos konkrétumot említettek. Horváth a felemelő pillanatok közül kiemelte a megnyitó ünnepséget, a díjátadó ceremóniákat és a jó hangulatú, lelkes sportolókat, valamint összességében a nagyszabású esemény különleges atmoszféráját. Külön öröme adott okot számára, hogy Magyarország az éremtáblán az első helyen végzett, vagyis a magyar egyetemi sportolók érték el a legtöbb érmet a versenyen – ez jelentős sportsiker, amely a rendező ország számára presztízsnövelő tényező. A Debreceni Egyetem szempontjából Bács külön kiemelte, hogy a Játékok zökkenőmentesen, minden jelentősebb probléma nélkül zajlottak, és a megjelenő küldöttségek egyöntetűen pozitív visszajelzéseket adtak. Hangsúlyozta, hogy a Debreceni Egyetem szervezőcsapata a rendezvény során jelentős tapasztalatot szerzett és továbbfejlesztette működési folyamatait, így az egyetem még felkészültebbé vált hasonló nagyszabású események lebonyolítására. Mindezek tükrében sikerként tartják számon a magas színvonalú szervezést, a résztvevők elégedettségét és hogy az esemény referenciát teremtett, amelyre hosszú távon vissza lehet hivatkozni.

Juhász szintén utalt rá, hogy fontos szempont volt a magyar küldöttség eredményessége és mérete, amely várakozások teljesültek is. Juhász hangsúlyozta továbbá, hogy a partnereik a MEFS-sel azonosítják a rendezvényt, tehát a siker közvetlenül a sportszövetség hírnevét erősítette. A kiváló rendezés javította a MEFS hazai megítélését, és bizonyította alkalmasságukat nagy események lebonyolítására. Nemzetközi viszonylatban pedig a Játékok referenciapontként szolgált: a FISU felé világos üzenet volt, hogy Magyarország és a MEFS sikeresen meg tud rendezni egy kiemelt multisporteseményt, ami előrevetíti az Egyetemi Világjátékok rendezési képességet is. Ezt erősíti, hogy bár a FISU vezetőiből kevesen voltak jelen személyesen, a híre eljutott hozzájuk: Juhász elmondta, hogy például a FISU elnöke más forrásból, a svájci egyetemi sportszövetség visszajelzéséből értesült arról, milyen színvonalas volt az esemény és mennyire élvezték a sportolók. Pecovnik az EUSA oldaláról kiemelte, hogy a várakozásaikat meghaladta a résztvevők száma – két évvel a COVID-19 után és egy közeli háború árnyékában tartottak tőle, hogy alacsony lesz a részvétel, ehhez képest nagyon sok egyetem és hallgató jött el. Szintén pozitívként említette, hogy a magyar féllel közösen megvalósítottak egy fejlesztési programot (*Development Fund*), amelynek anyagi támogatása lehetővé tette olyan országok részvételét, amelyek anyagi okokból egyébként nem tudtak volna jelen lenni. Ez a lépés az inkluzivitást növelte, és a résztvevő országok körét szélesítette, összhangban az EUSA értékeivel. Pecovnik dicsérte a megfigyelő programot (*Observer Program*) is, amelynek keretében a következő Európai Egyetemi Játékok rendezői értékes szervezési tapasztalatot szerezhettek a helyszínen, ami elősegítette a tudásátadást. Végül kiemelte a társadalmi és oktatási programok sikerét: különösen Miskolcon voltak nagyon jól megszervezett szabadidős események (pl. Fun Zone, vagy például olyan egyedi programok, mint a barlangfürdő meglátogatása), amelyek nagy hatással voltak a résztvevőkre.

Összefoglalva, a mélyinterjúk alapján a Játékok sikeressége több dimenzióban megnyilvánult: a sportszakmai sikerben (eredmények, részvételi adatok), a szervezési minőségben (elégedett résztvevők, gördülékeny lebonyolítás), valamint a stratégiai hozadékokban (hírnév, referencia, hálózatok erősödése). Mindezek alapján jogosan tekinthető a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezése kimagaslóan sikeresnek.

### 5.3.5. Résztvevői élmény és szolgáltatások

Az interjúalanyok egybehangzóan állították, hogy a rendezvény sikere szempontjából kritikus a résztvevők (sportolók, edzők, kísérők, önkéntesek) elégedettsége, amit leginkább a mindennapi ellátás és infrastruktúra színvonala határoz meg. Mind a négy interjúból kiderült,

hogy a szállás, az étkezés és a transzfer a legfontosabb területek közé tartozik, amelyek minősége meghatározza a résztvevői élményt. Horváth megfogalmazásában „a résztvevők számára a szolgáltatások megfelelő színvonala a legfontosabb” – a sportolóknak például az, hogy nyugodt körülmények között tudjanak versenyezni, étkezni és pihenni, az edzőknek és kísérőknek pedig, hogy minden szolgáltatás – a szállástól a szabadidős programokig – megfelelő színvonalú legyen. Juhász hasonlóan vélekedett, szerinte, ha a szállás, étkezés, transzfer és kiegészítő programok rendben vannak, akkor a résztvevő elégedett, mert „jóllakott, tud pihenni, ki tud kapcsolódni és egyik helyszínről el tud jutni a másikra”. Ilyen esetben minden más tényező csak extra bónusz az élményben. Ha viszont ezekben hiányosság lép fel – mondta Pecovnik –, például rossz az ágy (nem tud aludni a sportoló), nem ízlik az étel, vagy késik a busz, akkor hiába van egyébként jól megszervezve a sportverseny, a résztvevő rossz szájjal fogja megélni az eseményt. Pecovnik kifejtette, hogy a korábbi Játékokon a legtöbb panasz mindig ezekhez a területekhez kapcsolódott, és csak ritkán vonatkozott magára a sportverseny lebonyolítására.

A Debreceni Egyetem részéről Bács a szervezés előzetes sikerkritériumaként elsősorban a magas színvonalú résztvevői élményt és a zavartalan lebonyolítást emelte ki. Elsődleges céljuk volt, hogy a küldöttségek a lehető legjobb élményben részesüljenek – ehhez pedig a biztonság, az ellátás és a versenyszervezés területén egyaránt magas színvonalú szolgáltatást kellett nyújtani. Szerinte egy ilyen rendezvény akkor tekinthető sikeresnek, ha évekkel később is büszkén emlékeznek vissza rá a hazai és a nemzetközi sportszövetségek, valamint a házigazda egyetemek egyaránt. Ezen nézőpont is azt tükrözi, hogy a Debreceni Egyetem nem a versenyeredményekre, hanem a lebonyolítás minőségére és az intézményi presztízstre helyezte a hangsúlyt.

A 2024-es Játékok kapcsán az interjúk mind arról számoltak be, hogy ezen kritikus területek jól vizsgáztak. Juhász szerint „a szállás és az étkezés nagyon jó volt”, a szálláshelyeket ugyan későn (csak három hónappal a rendezvény előtt) sikerült lekötni, de a körülmények végül megfelelőek voltak. Hozzátette, hogy a transzferrel kapcsolatban is csak apróbb problémákat lehet említeni, összességében az is jól működött. Pecovnik dicsérte a magyar szervezőket, hogy mindhárom kritikus területet – szállás, étkezés, közlekedés – nagyon magas szinten menedzselték. Sőt, megjegyezte, hogy a sportversenyek szakmai lebonyolítása is rendkívül professzionális volt, amit az EUSA külön értékelt, mert ez a terület is hozzájárult ahhoz, hogy a résztvevők elégedettek legyenek.

A kiegészítő programok terén vegyesebb képet kaptunk: Juhász utalt rá, hogy Miskolcon a rendezvény elején erősebb volt a kulturális-szabadidős kínálat, Debrecen pedig kissé lemaradt, de utóbb „aktivizálta magát” ezen a téren. Pecovnik ezzel egybecsengően Miskolc Fun Zone-ját és a különleges programokat (mint a barlangfürdő meglátogatása) emelte ki, mert ezek jelentősen hozzájárultak az összbenyomáshoz. Fontosnak tartja, hogy az Európai Egyetemi Játékok ne csak sportesemény, hanem oktatási és szociális esemény is legyen, és ezt a magyar rendezők teljesítették is.

Összességében, az interjúalanyok véleménye szerint, a résztvevői elégedettség kulcsa a jól működő logisztika és résztvevői ellátás volt. A magyar szervezés egyik sikerének tartják az interjúalanyok, hogy ebben nem történt komoly hiba – ezt támasztja alá az is, hogy az EUSA esemény alatti ellenőrző testülete (*Supervision, Control and Arbitration Commission, SCAC*) nem talált jelentős problémát egyik funkcionális területen sem. Ha mégis voltak kisebb zökkenők, azokat a résztvevők többsége észre sem vette, így nem rontották az összképet.

### 5.3.6. Szervezési kihívások

Az esemény szervezése során számos kihívással kellett szembenézniük a rendezőknek, melyekről őszintén beszámoltak az interjúkban. Az egyik legjelentősebb tényező az esemény egyedi formátuma volt: a 2024-es Európai Egyetemi Játékokat két városban, párhuzamosan rendezték. Juhász utólag úgy értékelte, hogy ez a „kéthelyszínes modell nem tud jól működni”, mivel gyakorlatilag lehetetlen elérni, hogy a résztvevők mindkét helyszínen pontosan azonos szintű szolgáltatásban és élményben részesüljenek. Ráadásul a két házigazda egyetem eltérő fejlettségi szinten állt és különböző lehetőségekkel bírt, ami óhatatlanul konfliktusokat szült – vallotta be Juhász. Példaként említette, hogy Debrecen magabiztosabban, kevésbé sűrűn állt a feladatokhoz, mert bíztak nagyobb rutinjukban és kapacitásaikban, míg Miskolc a hiányosságait lelkesedéssel próbálta pótolni. Ez az eltérő hozzáállás feszültségekhez vezetett, melyek kezelése komoly kihívást jelentett. Bács arra emlékeztetett, hogy a szervezést megelőző 1–1,5 évben rendkívül sok nehézséget jelentett a partner szervezetek közötti együttműködés bizonytalansága: eleinte nem volt világos, hogy kinek mi a felelősségi köre és ki milyen finanszírozási forrásokat kezel. Véleménye szerint a felelősségi körök tisztázatlansága és a finanszírozás kérdése csak az eseményt megelőző hónapokban rendeződött, amikor azonban már gyors tempóban kellett pótolniuk a korábban elmaradt feladatokat. Pecovnik ezzel szemben diplomatikusabban fogalmazott a két helyszín jelentette nehézségről: elmondása szerint az EUSA már a rendezési jog odaítélésekor számított arra, hogy komoly kihívásokat tartogat a két városban történő megvalósítás, hiszen az EUSA kis létszámú stábját is meg kell osztani, és sok szereplő munkáját kell összehangolni egyszerre. Ugyanakkor kiemelte, hogy végül sikerült jó szinergiát kialakítani Debrecen, Miskolc, a MEFS és az EUSA között, és közös erővel vették az akadályokat. Ezen nehézség áthidalásában segített a modern kommunikációs eszközök használata és a rendszeres egyeztetés, aminek köszönhetően a távolság ellenére hatékony maradt az információáramlás.

A másik jelentős kihívást egy külső, rendszerszintű változás okozta. Magyarországon 2023-tól megváltozott a kiemelt nemzetközi sportesemények szervezési kerete. Létrejött az NRÜ, amely átvette az állami támogatások kezelését és koordináló szerepet kívánt betölteni. Juhász elmondta, hogy „a jogszabályi környezet megváltozása nagyon sok bizonytalanságot szült”, és jelentősen befolyásolta a szervezés ütemezését. A probléma nem az NRÜ belépésével volt – tette hozzá –, hanem azzal, hogy ez későn történt meg, ráadásul az új szereplőnek nem volt tapasztalata az egyetemi sportban. Emiatt a szervezés egy fontos szakaszában nem volt világos, hogy milyen keretek között és kinek az irányításával valósul meg a projekt, ami közel háromnegyed éves lemaradást eredményezett az előkészületekben. Juhász szavaival: „2024 márciusában oda jutottunk, hogy a két egyetemen múlik az esemény megvalósulása – a MEFS kiszolgáltató volt, nem irányította a folyamatokat, csak szemlélője volt azoknak”. A gyakorlatban az történt, hogy az esemény forráshiányossá vált a rendelkezésre álló idő pedig kritikussá vált, amelynek megoldásához az egyetemek tervezettnél nagyobb szerepvállalása (anyagilag hozzájárulás, infrastruktúra és szolgáltatások biztosítása) volt szükséges. Horváth is utalt rá, hogy sajnálatos módon csak a szervezés utolsó szakaszára alakult ki az a tiszta projektmenedzsment struktúra és feladat- és forrásmegosztás, amely ideális esetben már korábban létrejöhetett volna. Horváth örült volna, ha már korábban nagyobb szerepet kapnak az egyetemek az operatív szervezésben és koordinációban.

A szervezés során további kihívások is felmerültek. Horváth emlékeztetett, hogy bár a Miskolci Egyetem már rendezett nemzetközi egyetemi sportrendezvényeket, az Európai Egyetemi Játékokhoz hasonló léptékű eseményt még nem. Ez jelentős kapacitásbeli és tapasztalati kihívás volt számukra. Infrastrukturális beruházásokra is szükség volt, amelyek határidőre történő

megvalósítása szintén komoly kihívás elé állította a Miskolci Egyetemet. Horváth utalt rá, hogy az esemény megszervezéséhez szükséges erőforrások rendelkezésre állása sem volt egyszerű. Hangsúlyozta az egyetemi közösség bevonásának fontosságát, de szintén kihívásként utalva arra, hogy a teljes egyetemi polgárság (oktatók, hallgatók, adminisztratív dolgozók) elfogadja az esemény jelentőségét és a saját területén támogassa a sikeres megvalósítást.

Bács felhívta a figyelmet arra, hogy a világpolitikai helyzet instabilitása – például a háborús konfliktusok közelsége – és az ebből fakadó fokozott bizonytalanság gyengítette a szervezők tervezhetőségét. Megemlítette azt is, hogy a lengyel delegáció vártnál kisebb létszáma részben e tényezők következménye volt. A hazai rendezési környezetben bekövetkezett változások (az új jogszabályi háttér és az állami támogatások átstrukturálódása) szintén nyomást helyeztek a szervezésre; a jogszabályi változások miatti elszámolási és koordinációs kérdések sokáig bizonytalanságot eredményeztek az előkészítő fázisban.

Adódtak kisebb operatív problémák is, amelyekről Juhász beszélt: például a protokoll területével kevésbé volt elégedett a FISU képviselőinek minimális jelenléte miatt. Tény, hogy az EUSA későn hívta meg a FISU képviselőit, de ebben közrejátszhatott az is, hogy a szervezők későn adták át a megnyitóval kapcsolatos információkat – ezt most már nehéz megállapítani. Az is említésre került, hogy a rendezvény idején rendkívüli hőség volt, emiatt panaszkodtak a légkondicionálásra egyes szálláshelyeken, de ezt vis maior helyzetként értékelték, hiszen egy kététhetes hőségriadóval nem lehetett előre kalkulálni.

Összességében a 2024-es Európai Egyetemi Játékok szervezői a nehézségek ellenére sikerrel vették az akadályokat, de az interjúk visszajelzései szerint a jövőre nézve számos tanulságot szűrték le ezekből a kihívásokból.

### **5.3.7. Irányítási struktúra és modellváltás**

Az interjúk rávilágítottak arra, hogy a rendezvény szervezeti keretei és irányítási struktúrája kritikus tényező volt a siker szempontjából. Különösen érdekes a magyarországi felsőoktatási modellváltás hatása, amely 2021-től kezdődően érintette a rendező egyetemeket. Juhász, Bács és Horváth egyaránt pozitívan értékelték ezt a változást a projekt szempontjából. Juhász úgy nyilatkozott, hogy a modellváltás „határozottan pozitívan” befolyásolta a szervezést: rugalmasabbá vált a finanszírozás és gyorsabbá a döntéshozatal, ami szerinte elengedhetetlen volt abban a krízishelyzetben, ami 2024 márciusára kialakult. Úgy véli, hogy az a fajta gyors reagálás és szerepvállalás, amit az új szervezési modell megkövetelt a két érintett egyetemtől, a régi egyetemi struktúrában nem ment volna végbe, vagy nem lett volna működőképes. Horváth konkrét példát is hozott: a modellváltás révén kapott lehetőséget az egyetem bizonyos infrastrukturális fejlesztésekre, még olyanokra is, amelyek nem közvetlenül a sport miatt történtek, de végül szolgálták a sportot. Példaként említette az egyetemi könyvtár épületének felújítását, amely kiváló helyszínt biztosított a sakkversenyeknek. Vagyis az egyetem nagyobb anyagi mozgástérrel és autonómiával rendelkezett a modellváltás után, és ezt a rendezvény érdekében is kamatoztatni tudta. Bács részéről elhangzott, hogy az állami egyetemi modellváltás jelentősen megkönnyítette a Debreceni Egyetem helyzetét a szervezés során. Kiemelte, hogy az új státusz mellett az egyetem önállóbb gazdálkodást folytathatott, így saját anyagi forrásaiból jelentős hozzájárulást tudott nyújtani a rendezéshez. Ennek eredményeként a finanszírozási források rugalmasabban kezelhetők lettek és a döntéshozatal is gyorsabbá vált, mint ahogyan az egy korábbi állami fenntartású helyzetben lehetséges lett volna. Megjegyezte, hogy állami intézményként nehéz lett volna a megvalósult módon hozzájárulni a projekt költségvetéséhez. Ebből a szempontból a modellváltás pozitív hatásaként értékelte, hogy az

egyetem maga alakíthatta a gazdálkodási döntéseket, és így stabilabban vállalhatta fel a szervezés erőforrás-igényeit.

Az irányítási struktúrával kapcsolatban visszatérő motívum volt az egyetemek szerepének fontossága a szervezésben. Horváth egyik fő tanulságként azt fogalmazta meg, hogy ha újra pályázna hasonló eseményre, „a szervezési folyamatokat nem engedné ki az egyetemek kezéből”. Már a legelején pontosan meghatározná a Miskolci Egyetem szerepét és feladatait, és azt szeretné, ha a campuson belüli programok megvalósítására teljes mértékben az egyetem gyakorolhasson befolyást, beleértve azt is, kiket vonnak be a lebonyolításba. Ez is azt az igényt tükrözi, hogy a túlzottan központosított irányítás (pl. állami ügynökség) helyett az egyetemi szereplők kezében kell összpontosulnia a szervezés szálainak, hiszen ők ismerik legjobban a helyi viszonyokat és igényeket. Pecovnik hasonló gondolatot osztott meg nemzetközi rálátással: szerinte általánosságban „amikor egyetemek, egyetemi sportklubok és hallgatói önkormányzatok vannak bevonva, erősebb annak a megértése, hogy milyen végeredményt szeretnének, mintha az állam vagy egy város lenne bevonva”. Úgy fogalmazott, hogy a városoknak és állami szervezeteknek más céljaik és elképzeléseik lehetnek az Európai Egyetemi Játékokkal kapcsolatban, ami érezhető is volt bizonyos tekintetben a magyarországi szervezés során. Pecovnik nem fogalmazott meg kritikát, de utalt rá, hogy „amikor az állam be akart lépni, más perspektívájuk volt”, míg az egyetemek vezető szerepén meglátszott, hogy jobban értik, hogyan kellene kinéznie és működnie a Játékoknak. Ezek a tapasztalatok azt támasztják alá, hogy a decentralizált, egyetem-központú projektirányítás hatékonyabb volt ebben az esetben, mint a központosított, állami irányítási modell.

Mindazonáltal Juhász Péter rámutatott, hogy a kezdeti koordinációs hiányosságok részben abból fakadtak, hogy nem történt meg időben a felelősségi körök egyértelmű kijelölése. A MEFS, mint ernyőszervezet, a szervezés elején nem töltötte be megfelelően a koordinátor szerepet – ismerte el Juhász –, emiatt több szereplő érezhette magát felhatalmazva, hogy a saját területén ő legyen a megmondó. Egyik fő konfliktusforrásnak épp ezt nevezte: a világos hatáskörmegosztás hiányát. Tanulságként vonta le, hogy a jövőben már az elején erős központi koordinációt kell kialakítani és mindenkinek el kell fogadnia a fő döntéshozó szerv kilétét. Példaként mondta, hogy egy esetleges magyar Egyetemi Világjátékok rendezési pályázatot csak akkor támogatna, ha „ha mindenki számára elfogadott lenne, hogy a MEFS a jogtulajdonos, a nemzetközi szervezet (FISU) a MEFS-el fogja tartani a kapcsolatot, függetlenül attól, ki finanszírozza az eseményt”. Vagyis szerinte elengedhetetlen egy egyértelmű hierarchia és kommunikációs rend felállítása, ahol a nemzeti szövetség koordinál és egyeztet a nemzetközivel, még ha a források máshonnan is jönnek.

Végül az interjúban többször elhangzott, hogy a projekt sikere nagyban múltott a résztvevő embereken és azok hozzáállásán. Pecovnik megjegyezte: „a végén minden az emberekről szól” – ha olyan emberek vannak a szervezőbizottságban és a szervezői csapatban, akiknek szívügye a rendezvény, tele vannak energiával és elszántsággal, akkor a nehézségek ellenére is mindent meg fognak oldani. Úgy látta, hogy Magyarországon – különösen Miskolcon – szerencsés helyzet volt ebből a szempontból: sok tapasztalt és lelkes szervező dolgozott, akik értették az EUSA igényeit, hiszen már korábban is vettek részt EUSA események rendezésében. Ez a lelkesedés, rugalmasság és együttműködésen alapuló szervezeti kultúra komoly hozzáadott értéket képviselt, és a projektmenedzsment „soft” tényezői közé tartozik, amelyek legalább olyan fontosak, mint a formális struktúra.

A 4.4.2 alfejezet és ezen kutatási rész eredményei alapján megválaszolható a 3. kutatási kérdés: *Hogyan befolyásolta az egyetemi modellváltás az esemény megszervezését?*

**Az egyetemi modellváltás egyértelműen pozitívan befolyásolta az esemény megszervezését. Ez objektíve megállapítható a dokumentumelemzésre és primer adatokra épülő esetleírásból, de a mélyinterjúk is megerősítik.**

### **5.3.8. Hosszú távú hatások és tanulságok**

Az interjúk záró szakaszában valamennyi résztvevő reflektált arra, hogy milyen hatásai voltak a 2024-es Európai Egyetemi Játékoknak az általuk képviselt szervezetre és hogy milyen tanulságokat vinnének tovább a jövőre nézve. Ezek a válaszok egyfelől bemutatják a rendezvény hosszabb távú hozadékait az érintett felek számára, másfelől pedig azt, hogy mely tapasztalatok általánosíthatóak és építhetőek be a projektmenedzsment tudásbázisába.

Horváth kifejtette, hogy a Játékok megrendezése a Miskolci Egyetem számára maradandó hatást hozott abban a tekintetben, hogy kialakult egy stratégiai gondolkodásmód a sportról az egyetemen. Az egyetem vezetése és közössége megtapasztalta, hogy a sport olyan terület, amely érzelmileg is meg tudja érinteni az embereket: „láttam, hogy van egy rendezvény, amelyhez a hallgatók, oktatók és nem oktató kollégák érzellemmel is tudtak viszonyulni, büszkéek voltak arra, hogy házigazdái voltunk az eseménynek” – mondta Horváth. Ez a büszkeség és összetartozás-érzés hosszabb távon is érezteti hatását, erősíti az egyetemi identitást. Emellett a rendezvény felgyorsította azokat a folyamatokat, amelyek a sportot az egyetem stratégiai pillérévé emelték: az interjúban is szó esett arról, hogy a kormányzat a modellváltó egyetemek finanszírozási szerződéseibe indikátorként beépítette a sporttevékenységet, a Miskolci Egyetem pedig kidolgozta az egészségfejlesztési stratégiáját és készíti a sportstratégiáját, amelyek részei az intézmény hosszú távú fejlesztési tervének. Horváth egyértelműen kimondta, hogy az Európai Egyetemi Játékok megrendezése nagy mértékben hozzájárult ahhoz, hogy a sport stratégiai területté tudott válni a Miskolci Egyetemen. Tehát a rendezvény öröksége az egyetem szintjén egy szemlélet- és rangváltás a sport kapcsán, valamint az intézmény sportéletét hosszú távon szolgáló, megvalósult infrastruktúra fejlesztések.

Bács kiemelte, hogy Debreceni Egyetem számára hosszú távon egyértelműen erősödött az egyetemi sport szerepének jelentősége. A Játékok hozzájárult ahhoz, hogy a sport még inkább stratégiai területté váljon az intézményen belül. Szerinte a rendezvény megerősítette az egyetemi közvélemény és a szélesebb társadalom tudatában, hogy a debreceni sportkultúra kiemelt értéket képvisel. Külön hangsúlyozta, hogy a Játékoknak köszönhető megnövekedett figyelem javította a Debreceni Egyetem eddig szerzett nemzetközi elismeréseinek megítélését is. Például felértékelte az egyetem FISU Healthy Campus Platinum minősítésének megítélését és jelentőségét. Összességében úgy értékelte, hogy az esemény erősítette az egyetemi sport korábban elindított stratégiai beágyazását és az intézmény közösségének identitását.

Juhász arról számolt be, hogy a Játékok megrendezése után a MEFS hazai beágyazottsága erősödött: az esemény sikere révén a magyar sportirányítási döntéshozók (pl. a Sportért Felelős Államtitkárság) is elismerték a MEFS munkáját, ami biztosan hozzájárult ahhoz, hogy a szövetség működési támogatása megemelkedjen. Ez közvetlen anyagi és politikai haszon, ami a sikernek köszönhető. Nemzetközi szinten pedig a MEFS komoly referenciát szerzett, ami megnöveli az esélyét annak, hogy a jövőben sikeresen pályázzon Nyári Egyetemi Világjátékok rendezésére. Juhász azt is kiemelte, hogy a rendezés know-how-ja a szervezetben és a két rendező városban megmarad: a Debrecenben és Miskolcon kialakult szervezői csapat értékes tapasztalattal rendelkezik és alkalmas arra, hogy más egyetemi sporteseményeket is megrendezzen a jövőben. Tehát egy személyi-szakmai kapacitás is létrejött, ami a magyar

egyetemi sportmozgalom későbbi projektjeiben kamatoztatható. Hasonló humán hatás, hogy a MEFS irodájának azon munkatársai, akik részt vettek a projektben, jobban összekovácsolódtak, és a siker átélése pozitívan hatott a mindennapi munkájukra – azaz a csapaton belüli kohézió és motiváció erősödött.

Pecovnik arról beszélt, hogy a rendezvény hatása az EUSA számára a jövőbeli Játékokon fog lecsapódni. Egyrészt bízik benne, hogy a magyarországi kiváló élmények hatására a jövőben még több egyetemista vesz majd részt az Európai Egyetemi Játékokon. Másrészt azt várja, hogy olyan egyetemi sportszövetségek is kedvet kapnak a rendezéshez, látva, hogy a két város modellje 2016 után (Zágráb és Rijeka) ismét sikeres volt, amelyek egy helyszínen nem tudnák az eseményt megvalósítani. Vagyis az EUSA számára a Debrecen-Miskolc modell megerősítette, hogy szükség esetén megosztva is lehet sikeres Játékokat rendezni, ami több lehetséges pályázót jelent a jövőben. Pecovnik azt is megemlítette, hogy bizonyos országok visszatérnek rendezőként (Horvátország 2028-ban ismét házigazda lesz 2016 után, Spanyolország 2030-ban 2012 után, Portugália pedig a 2032-es rendezést fontolgatja 2018 után) és nagyon reméli, hogy idővel Magyarország is így tesz – ezen megjegyzése is az EUSA-nak a magyar rendezéssel kapcsolatos meglepedettségét erősíti meg.

A tanulságok tekintetében Juhász a jövőben egyszerűbb struktúrára törekedne: egy városban rendezné meg az eseményt a két város helyett. Ez kiküszöbölné a földrajzi megosztottságból eredő problémákat, koncentrálná az erőforrásokat, és egységesebb élményt tenne lehetővé minden résztvevő számára. A másik kulcsfontosságú tanulság a projektmenedzsment korai kialakítása és a felelősségi körök tisztázása. Juhász kifejtette, hogy előzetesen tisztázni kell egy hasonló projekt elején, hogy „szükség van egy nagyon erős központi koordinációra”, és el kell kerülni, hogy párhuzamos döntési központok alakuljanak ki. Utalt rá, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok elején a MEFS ebben nem volt elég határozott, amit hibaként értékel. Horváth pedig azt a tanácsot fogalmazta meg, hogy ne engedjék ki az irányítást az egyetemek kezéből – vagyis a helyi tudást és elkötelezettséget használják ki maximálisan, mert az állami szereplők nem biztos, hogy ugyanolyan prioritások mentén dolgoznak. Horváth és Juhász egyaránt említette, hogy a kommunikáció terén maradt hiányérzetük (kevés országos sajtóvisszhang, gyakorlatilag nem létező előzetes kommunikációs kampány), ami egy jövőbeli projektben fejlesztendő terület.

Összegzésként elmondható, hogy a rendezvény hatásai az érintettek kézzelfoghatóak: az egyetemek számára a sport stratégiai szerepének erősödése és az infrastrukturális örökség; a MEFS számára a megnövekedett reputáció és támogatottság; az EUSA számára pedig a több résztvevő és több potenciális rendező.

#### **5.4. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok hatásai és sikeressége**

##### **5.4.1. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok hatásai**

Jelen fejezetben, az összehasonlító elemzés, mélyinterjúk és kérdőívek segítségével feltárt adatok és tapasztalatok felhasználva, tesztek megállapításokat a 2024-es Európai Egyetemi Játékok hatásaira. Stocker és Szabó (2017) hazai rendezésű nemzetközi sportesemények hatásmechanizmusára vonatkozó értelmezésüket követem, és az esemény kapcsán sportszakmai, sportpolitikai, társadalmi, gazdasági, technológiai és környezeti hatásokat azonosítok.

## 5.4.1.1. Sportszakmai hatások

A hazai rendezésű nemzetközi sportesemények jellemző sportszakmai hatása a nagyobb és eredményesebb hazai részvétel. Ez nagyrészt a házigazda automatikus indulási lehetőségének és a hazai szurkolók felhúzó, támogató hatásának köszönhető. Ezt a hatást vizsgálom egyrészt a házigazda egyetemek, másrészt a magyar egyetemi sport szempontjából.

14. táblázat A Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem részvétele és eredményessége az Európai Egyetemi Játékokon

Európai Egyetemi Játékok	Debreceni Egyetem		Miskolci Egyetem	
	Részvevők száma	Érmek száma	Részvevők száma	Érmek száma
2012	0	0	0	0
2014	16	0	0	0
2016	28	0	0	0
2018	0	0	17	0
2022	43	0	31	1 arany, 2 ezüst, 2 bronz
2024	129	1 ezüst, 1 bronz	48	1 bronz

*Forrás: saját szerkesztés*

A Debreceni Egyetem és Miskolci Egyetem Európai Egyetemi Játékokkal kapcsolatos statisztikáit a 14. sz. táblázat mutatja be. A Debreceni Egyetem az eddig megrendezett hét Európai Egyetemi Játékokon öt alkalommal vett részt. A táblázatból kiolvasható, hogy készültek a részvételre a hazai rendezésű eseményen, résztvevői létszámban látványos emelkedés tapasztalható, továbbá először szereztek érme(ke)t az egyetemi kontinensviadalon. A Miskolci Egyetem a rendezési jog elnyerése előtt nem vett részt Európai Egyetemi Játékokon, azt követően azonban minden alkalommal. 2022-ben úszásban szereztek a miskolci sportolók 1 arany, 2 ezüst és 1 bronzérmét, de ez a sportág nem szerepelt a 2024-es versenyprogramban. Ha az úszás sportág eredményeit nem vesszük figyelembe, akkor nem tapasztalható lényeges különbség sem részvétel, sem eredményesség tekintetében a 2022-es és a 2024-es Játékok között a Miskolci Egyetem szempontjából.

A magyar egyetemi sport részvételének alakulását az egyes Európai Egyetemi Játékokon a 12. sz. táblázatban ismertettem. A rendezési jog elnyerésekor a 2018-as Európai Egyetemi Játékok első körös nevezése már lezárult, ezért a 2022-es és 2024-es részvételt érdemes vizsgálni. A 1201/2019. (IV. 15.) Korm. határozat külön forrást biztosított a MEFOB-ok versenyrendszerének 2020-2024. közötti fejlesztésére, amelynek mögöttes célja a minél sikeresebb hazai rendezésre történő felkészülés volt. A 2022-es esemény kapcsán is már kimagasló részvétel tapasztalható (314 fő), de a 2024-es hazai rendezésű eseményen az eddigi legnagyobb létszámú volt a magyar sportolók részvétele (541 fő), ahol 36 ország közül Magyarország az éremtábla első helyén végzett, az induló 414 felsőoktatási intézmény közül a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem a második helyet szerezte meg – ezáltal az Európai Egyetemi Játékok eddigi történetében a legeredményesebb magyar szereplést produkálva. Mindezeknek köszönhetően 2024-ben a MEFS lett az EUSA tagszervezetei közül egyaránt a legeredményesebb és legaktívabb nemzeti egyetemi sportszövetség 2024-ben. Az EUSA 2001-ben szervezett először Európai Egyetemi Bajnokságait, majd 2012-től Európai Egyetemi Játékokat, és korábban nem volt példa arra, hogy a MEFS bármelyik kategóriát megnyerte volna.

Az EUSA szempontjából – amire a szervezet főtitkára is utalt a mélyinterjú során – a következő Európai Egyetemi Játékokon fogja éreztetni hatását a 2024-es esemény, a magas szervezési

színvonalnak és jó hangulatnak köszönhetően több résztvevőre és rendezés iránt érdeklődőkre számítanak. Tehát a Debreceni Egyetem és a MEFS (magyar egyetemi sport) esetében beszélhetünk bekövetkezett sportszakmai hatásról; az EUSA esetében valószínűsíthető jövőben realizálódó sportszakmai hatás; a Miskolci Egyetem esetében pedig nem állapítható meg sportszakmai hatás.

#### 5.4.1.2. *Sportpolitikai hatások*

Az EUSA 2021-ben megtartott tisztújító közgyűlésén az Európai Egyetemi Játékok egyik miskolci szervezőjeként az a megtiszteltetés ért, hogy a MEFS jelöltjeként beválasztottak a szervezet Végrehajtó Bizottságába. Szintén a szervezési időszakban, 2023-ban tartott tisztújítást a FISU, amelynek Végrehajtó Bizottságába is bekerült a magyar egyetemi sport jelöltje, a MEFS nemzetközi igazgatója. Az EUSA vezetésében korábban nem, a FISU vezetésében pedig előtte kerekén 20 évig nem volt magyar sportdiplomata. Szintén ebben az időszakban került be a MEFS főtitkár-helyettese, valamint a Miskolci Egyetem hallgatója 1-1 EUSA bizottságba. Mindketten részt vettek a rendezési pályázat madridi prezentációján, majd pedig a teljes szervezési folyamatban. Bizonyosra vehető, hogy a választási sikerekben meghatározó módon közrejátszott a magyar egyetemi sport aktív tevékenysége a nemzetközi egyetemi sportesemények kapcsán, részvételben és rendezésben egyaránt. E tekintetben az Európai Egyetemi Játékok megrendezése kiemelkedő hozzáadott értékkel bír.

Az eseménynek köszönhetően erősödött a MEFS hazai beágyazottsága. A sikeres szervezés egyrészt kiváló referencia tud lenni egy tervezett, jövőbeni Nyári Egyetemi Világjátékok rendezési pályázatnak, másrészt valószínűsíthetően hozzájárult ahhoz, hogy a MEFS működésének éves állami támogatása megemelkedett. Az esemény során, Debrecenben és Miskolcon egyaránt, számos sportdiplomáciai, sportpolitikai és nagyköveti találkozóra került sor. A EUSA munkatársai és a debreceni-miskolci szervezői csapat között jó munkakapcsolat alakult ki, amelynek köszönhetően az egyik miskolci szervezőt az EUSA felkérte közreműködőnek későbbi EUSA eseményeken, az egyik debreceni szervező pedig az EUSA egyik spotágának technikai delegálti pozícióra pályázik esélyesként a következő tisztújításon. Az esemény tovább erősítette az EUSA kapcsolatát a megrendezett sportágak európai sportszövetségeivel, valamint különböző pályázatok megvalósítása kapcsán az Európai Bizottsággal.

Elsődlegesen az MEFS és a Miskolci Egyetem esetében beszélhetünk jelentős sportpolitikai hatásokról, de bizonyos mértékben a Debreceni Egyetem és az EUSA esetében is azonosíthatóak ilyen hatások.

#### 5.4.1.3. *Gazdasági hatások*

Az eseményhez kapcsolódóan megvalósult beruházások jelentős gazdasági hatásai az eseménynek. A Debreceni Egyetem és Miskolci Egyetem 2018-ban 500-500 millió Ft, 2019-ben pedig további 450-450 millió Ft kollégiumfejlesztési támogatásban részesült. 2023-ban a Miskolci Egyetem további 20,6 milliárd Ft összegű sport és egyéb infrastruktúra fejlesztési támogatás kapott az államtól. Az ebből finanszírozott projektek szerepeltek a Miskolci Egyetem intézményfejlesztési tervében, azonban egyértelműen az Európai Egyetemi Játékoknak köszönhetően tudtak ilyen mértékben és időbeliséggel állami forrásból megvalósulni. A Debreceni Egyetem nem kapott külön támogatást, mert az esemény megrendezéséhez szükséges sport és egyéb infrastruktúra fejlesztés korábban megvalósult, illetve az intézmény megfelelt valamennyi rendezési követelménynek. Olyan beruházások valósultak meg a

Miskolci Egyetemen, amelyek növelték az intézmény versenyképességét. A beruházások munkát adtak a helyi építőiparnak és nem volt kizorító hatásuk, vagyis nem más beruházások terhére valósultak meg. A beruházások eredetileg is szerepeltek az intézmény közép- és hosszútávú fejlesztési tervében a beruházások későbbi fenntartása és hasznosítása átgondolt, illetve megoldott. Az eseményig megvalósult beruházások esetében tudható, hogy a kivitelezést miskolci cégek végezték. A beruházások új munkahelyeket teremtettek és nem volt kizorító hatásuk.

Preuss (2004) szerint az Olimpiai Játékok közvetlen gazdasági hatásai a beruházásokból, az esemény szervezéséből és a rendező városba érkező turisták fogyasztásából áll. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok beruházási költségvetése 22,5 milliárd Ft volt, amely teljes mértékben helyben került elköltésre. A becsült teljes szervezési költségvetés 4,25 milliárd Ft volt, amelynek nagyobb részét szintén Debrecenben és Miskolcon költötték el. Az esemény hivatalos résztvevőinek száma 4 513 fő volt, amely nem tartalmazza a játékvezetőket, sportági közreműködőket és önkénteseket. A résztvevők fogyasztottak a városi vendéglátó egységekben, a kiskereskedelmi egységek forgalmára pozitív hatást gyakorolva. Az esemény kapcsán sportturizmusról nem beszélhetünk, kevés szurkoló érkezett Debrecenbe és Miskolcra, ők is inkább belföldről.

Az EUSA az Európai Egyetemi Játékokhoz kapcsolódóan többféle díjat meghatároz: pályázati díj (*bidding fee*), ami nem visszatérítendő; rendezési jogdíj (*attribution fee*); résztvevők számára fejenként fizetendő nevezési díj (*entry fee*) és résztvevők által fejenként és éjszakánként befizetett részvételi díjból a szervezők által továbbadott rész (*activity fee*). Tehát a kimagasló létszámú esemény az EUSA számára jelentős bevételt biztosított. A sikeres rendezésből a résztvevői létszám és a rendezői pályázatok számának növekedése prognosztizálható a következő eseményeken, vagyis a 2024-es Európai Egyetemi Játékok közvetett hatással van az EUSA jövőbeli bevételeire is.

A mélyinterjúk során mind a négy projektet kezdeményező szervezet vezetője megerősítette, hogy a realizált hozadékokat tekintve a szervezeteik által befektetett források megtérültek. A beruházások miatt a legnagyobb gazdasági hatás a Miskolci Egyetem / Miskolc esetében realizálódott, de a Debreceni Egyetem / Debrecen és az EUSA esetében is számottevő gazdasági hatásról beszélhetünk.

#### 5.4.1.4. Technológiai hatások

A résztvevők tájékoztatása, beleértve a versenyprogramot és eredményeket, illetve a velük való kommunikáció elsődleges platformja egy, az eseményre kifejlesztett applikáción keresztül történt. Azonban már a fejlesztés során cél volt, hogy az applikációt az eseményt követően, a kiemelt magyar egyetemi sporteseményeken használni lehessen. Ez már meg is valósult a 2025. május 5-8. között megrendezett legnagyobb hazai egyetemi sportfesztiválon, a MEFOB Fesztven. Kijelenthető, hogy hazai egyetemi sportesemények színvonala emelkedett a 2024-es Európai Egyetemi Játékok technológiai fejlesztésének köszönhetően.

A Miskolci Egyetem esetében két olyan technológiai fejlesztés azonosítható, amelyek kimondottan az esemény miatt valósultak meg: a strandröplabda központ alapfunkciói napvitorlával, a teniszcentrum alapfunkciói pedig elválasztó hálókkal egészültek ki.

Tehát jelentős eseményhez kapcsolódó technológia kifejlesztése, elterjesztése és alkalmazása a magyar egyetemi sport esetében azonosítható. Megállapítható még ilyen jellegű, azonban

lényegesen kisebb mértékű hatás a Miskolci Egyetemenél, de a Debreceni Egyetem és az EUSA esetében nem találtam erre utaló példát.

#### 5.4.1.5. Társadalmi hatások

A beruházásoknak társadalmi hatásai is vannak, mivel azoknak köszönhetően nőtt az egyetemek – különösen a Miskolci Egyetem – versenyképessége, még vonzóbbá váltak a potenciális hallgatók számára. Az esemény széles körben megismertette a Debreceni Egyetemet és a Miskolci Egyetemet úgy is, mint egy unikális és kompakt rendezvényhelyszín.

Fontos társadalmi hatás, hogy az esemény szervezése során felhalmozódott a két egyetemenél és a MEFS-nél egy olyan know-how és szakember gárda, amely alkalmassá teszi ezen szervezeteket jövőbeli kiemelt rendezvények elnyerésére és sikeres megvalósítására.

A projektet kezdeményező szervezetek az eseménynek köszönhetően jelentős – elsődlegesen online – média felülethez jutottak, népszerűsítve a rendező egyetemeket és házigazda városokat, valamint terjesztve a MEFS és az EUSA legfontosabb üzeneteit és értékeit.

A Debreceni Egyetemen még inkább megerősödött az egyetemi sport szerepének a fontossága az egyetemi közvéleményben, a területen végzett munka eredményeinek megítélése és elismertsége nőtt. A Miskolci Egyetemen kialakult egy stratégiai gondolkodás a sportról, amely hosszabb távon érezteti majd a hatását. Az eseményhez a hallgatók, oktatók és nem oktató kollégák érzelmmel is tudtak viszonyulni, büszkék voltak arra, hogy házigazdái lehettek az eseménynek. A MEFS esetében a szervezésben részt vevő kollégák elkötelezettségét erősítette az esemény.

#### 5.4.1.6. Környezeti hatások

Egy nagyszabású esemény környezetterhelése negatív hatásként jelentkezik. A kutatás keretében azt vizsgáltam, hogy milyen intézkedéseket hoztak a szervezők ennek csökkentésére. A következőket azonosítottam:

- vízautomaták kihelyezése, amelyekhez minden résztvevő kulacsot kapott a welcome csomagjában;
- redoboz és repohár használata;
- az előírt kétnapos rendszerességű szobatarítás, amennyiben nem volt szükséges, lemondható volt;
- a legtöbb eseményhelyszín a két egyetemi campuson belül helyezkedett el, vagyis gyalogosan elérhető volt;
- a helyi transzfer megszervezése a helyi tömegközlekedési vállalatok bevonásával történt;
- résztvevők számára a városi tömegközlekedés ingyenes használatának biztosítása,
- szemléletformáló programok szervezése;
- a tájékoztatók (pl. házirend, programok, étkezések menüje, menetrendek stb.) és a promóciós anyagok (pl.: egyetemi kiadványok) digitális formában készültek;
- lebomló csomagoló anyagok és marketing eszközök használata számos esetben;
- marketing eszközök többszörös használata (a szervezők csak a nyomatot cserélték).

A környezeti hatás nem szervezeti, hanem eseményszintű. Ez egyrészt abban mutatkozik meg, hogy olyan intézkedéseket hoztak a szervezők, amelyek csökkentették az esemény környezetterhelését. Másrészt pedig abban, hogy az alkalmazott fenntartható megoldások

eszközei tudtak lenni a környezettudatos szemlélet kialakításának és népszerűsítésének az eseményen nagy létszámban részt vevő értékes társadalmi csoport (jövő értelmisége, környezetükre hatást gyakorló potenciális vezetők) körében.

Érdeemes itt is megjegyezni, hogy a MEFS főtitkára az elégedettségi kérdőívben azon célt, hogy fenntartható, okos és zöld megoldásokkal segítsék elő az élhetőbb környezet kialakítását, nem teljesülte értékelte. Ugyanakkor a Debreceni Egyetem kancellárja szerint ez a cél teljesült, a Miskolci Egyetem rektora szerint pedig teljes mértékben teljesült. A tisztázó kérdések során kiderült a MEFS főtitkár negatív értékelésének az oka: a MEFS kidolgozott egy fenntarthatósági koncepciót, amelynek csak egy része teljesült, vagyis szerinte ezen a területen még több eredményt el lehetett volna érni. Tehát nincs ellentmondás a leírtakkal, a bemutatott környezeti hatások érvényesültek, még ha a mértékük – a MEFS főtitkára szerint – nagyobb is lehetett volna.

Ezen kutatási rész eredményei alapján megválaszolható az 1. kutatási kérdés: *Milyen hatásai voltak a 2024-es Európai Egyetemi Játékoknak az érintettek körére?*

**Az esemény kapcsán sportszakmai, sportpolitikai, technológiai, gazdasági, társadalmi és környezeti hatások egyaránt azonosíthatóak. Sportszakmai szempontból kiemelkedett a hazai részvétel és eredményesség, különösen a magyar egyetemi sport és a Debreceni Egyetem esetében. Sportpolitikai hatásként megerősödött a magyar jelenlét a nemzetközi egyetemi sportdiplomáciában, valamint javult a MEFS hazai és nemzetközi pozíciója. Gazdasági hatások elsősorban az infrastrukturális beruházásokon, a helyi szolgáltatók bevonásán és a fogyasztás generálásán keresztül érvényesültek. Technológiai téren elsődlegesen az eseményhez fejlesztett applikáció hozott maradandó eredményeket. A társadalmi hatások között megfigyelhető az intézményi imázs javulása, a szervezési know-how felhalmozódása, valamint a megvalósult beruházásoknak is vannak társadalmi hatásai. Környezeti szempontból a fenntarthatósági törekvések beépültek az esemény szervezésébe és szemléletformáló hatással bírtak a résztvevőkre.**

#### **5.4.2. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sikeressége**

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sikerességét a kutatás eddigi megállapításai alapján vizsgálom, mind Görög (2003) hierarchikus modellje, mind Kerzner (2022) többdimenziós sikerértelmezése mentén.

##### *5.4.2.1. Görög hierarchikus modellje alapján*

Az elsődleges projektcélok vizsgálata során az egyes paraméterek tényleges értékeit a módosított (aktualizált) értékekhez kell viszonyítani, ezért a 2023-ban csökkentett műszaki tartalmat (21 sportág helyett 18 sportág megrendezése), és a 2024. márciusi feladatmegosztás szerinti finanszírozási struktúrát és kereteket vettem figyelembe. Mindezek alapján megállapítható, hogy a projektmenedzsment a meghatározott költségvetés keretein belül, az EUSA követelményrendszerének megfelelően, több esetben azokat túlteljesítve, vagyis megfelelő minőségben valósította meg az eseményt. Az idő paraméter a projekt jellege miatt rögzített volt. Tehát az esemény az elsődleges projektcélok tekintetében sikeresnek tekinthető.

A projektet kezdeményező projekttulajdonosi körhöz tartozik az EUSA, a MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem. A mélyinterjúk alapján mind a négy szervezetnek az esemény stratégiai irányításában részt vevő vezetője sikeresnek tekintette az eseményt. A MEFS, a

Miskolci Egyetem és a Debreceni Egyetem vezetői esetében készült elégedettségi kérdőív még objektívebben mutatta meg az esemény illeszkedését a három szervezet stratégiai céljaihoz. Tehát a projektet kezdeményező projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége alapján történő értékelés szerint is sikeresnek tekinthető az esemény.

A projektben érintett érdekcsoportok közül a legfontosabbnak a résztvevők (sportolók, kísérők) tekinthetők, hiszen ők a projekteredmény elsődleges felhasználói. A résztvevők elégedettségét két, egy általános és egy szolgáltatási kérdőív is mérte. Bár egyik sem volt reprezentatív, mindkettő alapján megállapítható az, hogy a résztvevők általánosságban, valamint a kapott szolgáltatások és élmények tekintetében is elégedettek voltak a rendezvénnyel. A mélyinterjúk alapján kijelenthető, hogy az EUSA, a MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem részéről egyaránt teljes mértékben elfogadott volt a projekt, erre vonatkozóan külön megjegyzések is elhangzottak. A FISU is profitált abból, hogy a kontinentális szervezetének legjelentősebb rendezvénye sikeres volt, működési területe – egyetemi sport – európai szinten tovább erősödött. A projekt teljesítési folyamatában érintett érdekcsoportok közül, az NRÜ szempontjából nézve teljesült a jogszabály által hozzárendelt feladat, Debrecen és Miskolc esetében pedig a városi szolgáltatások igénybevételéből és a helyben történt fogyasztás által generált adófizetésből (iparüzési adó, idegenforgalmi adó) származó bevételek, valamint a települések esemény általi népszerűsítése tette elfogadottá a projektet. A két egyetem sportegyesülete, valamint a megrendezett sportágak hazai sportszövetségei mind a teljesítés folyamatában, mind a projekteredményben érintettek voltak. Az esemény belföldön nyújtott versenyzési lehetőséget az érintett sportágak képviselőinek és az egyetemi sportegyesületek sportolóinak, egyúttal kiváló alkalmat kínált a sportágak fejlesztésére és népszerűsítésére. A megvalósult sport és egyéb infrastruktúra fejlesztések a hallgatók, lakosok, városi sportegyesületek számára is pozitív hatásokkal jártak. A szervezők külön figyelmet fordítottak az önkéntesek kiválasztására és felkészítésükre. A két egyetem hallgatói közül sokan vettek részt az eseményen versenyzőként, önkéntesként vagy szurkolóként – élményeket szerezve. Mindezek alapján a projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége szerint is sikeresnek tekinthető az esemény.

#### 5.4.2.2. Kerzner többdimenziós modellje alapján

A sikeresség vizsgálatát Kerzner többdimenziós modellje szerint is elvégeztem. A 15. sz. táblázat tételesen végigmegy Kerzner sikerkritériumain, egyesével értelmezi azokat az esemény szempontjából. A táblázat megmutatja, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok Kerzner megközelítése alapján elvégzett vizsgálat szerint is sikeresnek tekinthető, mind az elsődleges, mind a másodlagos sikerkritériumok alapján.

15. táblázat: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sikeressége  
Kerzner (2022) modellje alapján

<b>Elsődleges sikerkritériumok:</b>	
A projekt befejezése határidőn belül	Az esemény időpontja fix volt. A megvalósítás a tervezett időben valósult meg.
A költségvetési korlátokon belül maradás	A projekt módosított költségvetése a végrehajtás során betartásra került.
A minőségi követelmények teljesítése	Az EUSA előírásai és sztenderdjei maradéktalanul teljesültek, egyes szervezési területeken még magasabb színvonalon is.
Az ügyfél elfogadása, jóváhagyása	Ebben az értelmezésben az ügyfél az EUSA, MEFS, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem. A mélyinterjúk és a megelégedettségi kérdőívek alapján részükről a projekt elfogadott volt, a beszámolókat pedig jóváhagyták.
<b>Másodlagos sikerkritériumok:</b>	

További megbízások ugyanattól az ügyféltől	Az esemény sikeres megvalósítása növeli a jövőbeli pályázatok és rendezési lehetőségek esélyét, mind hazai, mind nemzetközi szinten. Az EUSA főtitkára kifejezett utalt arra, hogy a jövőben nagyon szívesen látná az eseményt ismét Magyarországon.
Az ügyfél nevének referenciaként való feltüntetése vállalati anyagokban	Az EUSA – és egyébként a FISU is – elismerte a rendezvényt, amely pozitív hivatkozási alapként jelenhet meg a későbbi pályázatoknál vagy a szakmai kommunikációban.
A projekt eredményének piaci hasznosítása (kereskedelmi forgalmazása)	A projekteredmény kereskedelmi forgalmazásáról nem beszélhetünk annak jellege miatt. Azonban az esemény közvetlen gazdasági hatást váltott ki, a szervezőbizottság költségeivel, a résztvevők fogyasztásával és a beruházásokkal.
Minimális vagy kölcsönösen elfogadott változások a projekterjedelemben	A sportágak számának csökkentése és a feladatok újraelosztása kölcsönös egyetértésben történt, nem váltott ki konfliktust a partnerek között.
A szervezet fő tevékenységeinek megzavarása nélkül	Az esemény megvalósítása nem hátráltatta sem a MEFS, sem a két egyetem szervezeti működését, sőt, számos fejlesztést ösztönzött.
A vállalati kultúra megváltoztatása nélkül	A rendezvény nem eredményezett szervezeti kultúra megváltoztatását, ugyanakkor elősegítette az együttműködési hajlandóság növekedését.
A biztonsági előírások megsértése nélkül	A rendezvény során a kidolgozott biztonsági tervet maradéktalanul betartották és nem történt biztonsági incidens.
A működés hatékonyságának és eredményességének biztosítása	A forráshiány és a szervezési keretek átalakulásából adódó időbeli csúszás okozta válsághelyzet ellenére a feladatokat hatékonyan és a helyi szereplők aktív részvételével oldották meg.
A munkahelyi biztonsági és környezetvédelmi előírások betartása	Nem ismert olyan eset, amikor sérültek volna a munkahelyi biztonsági és környezetvédelmi előírások. A szervezők számos intézkedést tettek az esemény környezetterhelésének csökkentése érdekében.
Az etikus magatartás fenntartása	Etikai visszásságra nem tudni a szervezés kapcsán, alapvetően átláthatóság és együttműködés jellemezte a folyamatokat.
A stratégiai illeszkedés biztosítása	A stratégiai illeszkedés a projektet kezdeményező szervezetek esetében megvalósult, ezt erősítik meg a mélyinterjúk és az elégedettségi kérdőívek.
A vállalati hírnév megőrzése	Nem csak sikerült megőrizni, hanem az esemény által erősödött az EUSA, a MEFS és a két egyetem hírneve. A szervezés jó szakmai visszhangot kapott, a résztvevők pozitívan értékelték, az esemény által biztosított médiafigyelem során pedig imázsépítés és értékek közvetítése valósult meg.
A szabályozó hatóságokkal való jó kapcsolatok fenntartása	A jogszabályi megfelelés a teljes projektciklus alatt biztosított volt. A források felhasználásának elszámolása rendben megtörtént. A Kormányzattal, valamint lebonyolítás során a különböző hatóságokkal az együttműködés megfelelő volt.

*Forrás: saját szerkesztés*

Ezen kutatási rész eredményei alapján megválaszolható a 2. kutatási kérdés: *Sikeresnek tekinthető-e a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezése?*

**A 2024-es Európai Egyetemi Játékok egyértelműen sikeresnek tekinthető. A sikeresség megállapítható Görög hierarchikus modelljének mindhárom szintjén, valamint Kerzner többdimenziós modelljének elsődleges és másodlagos sikerkritériumai alapján. A kutatás során az eseménytípusú megaprojektek sikerességének vizsgálatára megalkotott modell szerint is sikeres volt az esemény.**

## 6. Következtetések és javaslatok

### 6.1. Módszertani keretmodell eseménytípusú megaprojektek megvalósításához

A kutatás során feldolgozott szakirodalom, az összehasonlító elemzés, az esettanulmány, valamint a hatások és a sikeresség vizsgálata alapján szintetizálom azokat a módszertani megállapításokat, amelyek eredményesen használhatóak az eseménytípusú megaprojektet esetében.

Első lépésben megfogalmazom a modellel szemben támasztható követelményeket. Ezen követelményeknek három pillére van: megaprojektek jellemzői, megaprojektek esetében jól alkalmazható módszertanok, kutatási tapasztalataira épülő követelmények.

A megaprojektek jellemzői:

- komplexek;
- több szereplősek;
- hosszú távú előkészítést igényelnek;
- kormányzati és helyi (települési) szintű együttműködést igényelnek;
- változó környezetben zajlanak (jogszabályi és politikai változások, gazdasági helyzet megváltozása);
- időkorlát, költségvetési korlát (nagy nyomás van a projektvezetésen és a projektteljesítésben részt vevő szervezeteken);
- a kudarc jelentős negatív hatásokat okoz a projektben részt vevő szervezetekre nézve.

Megaprojektek esetében jól alkalmazható módszertanok:

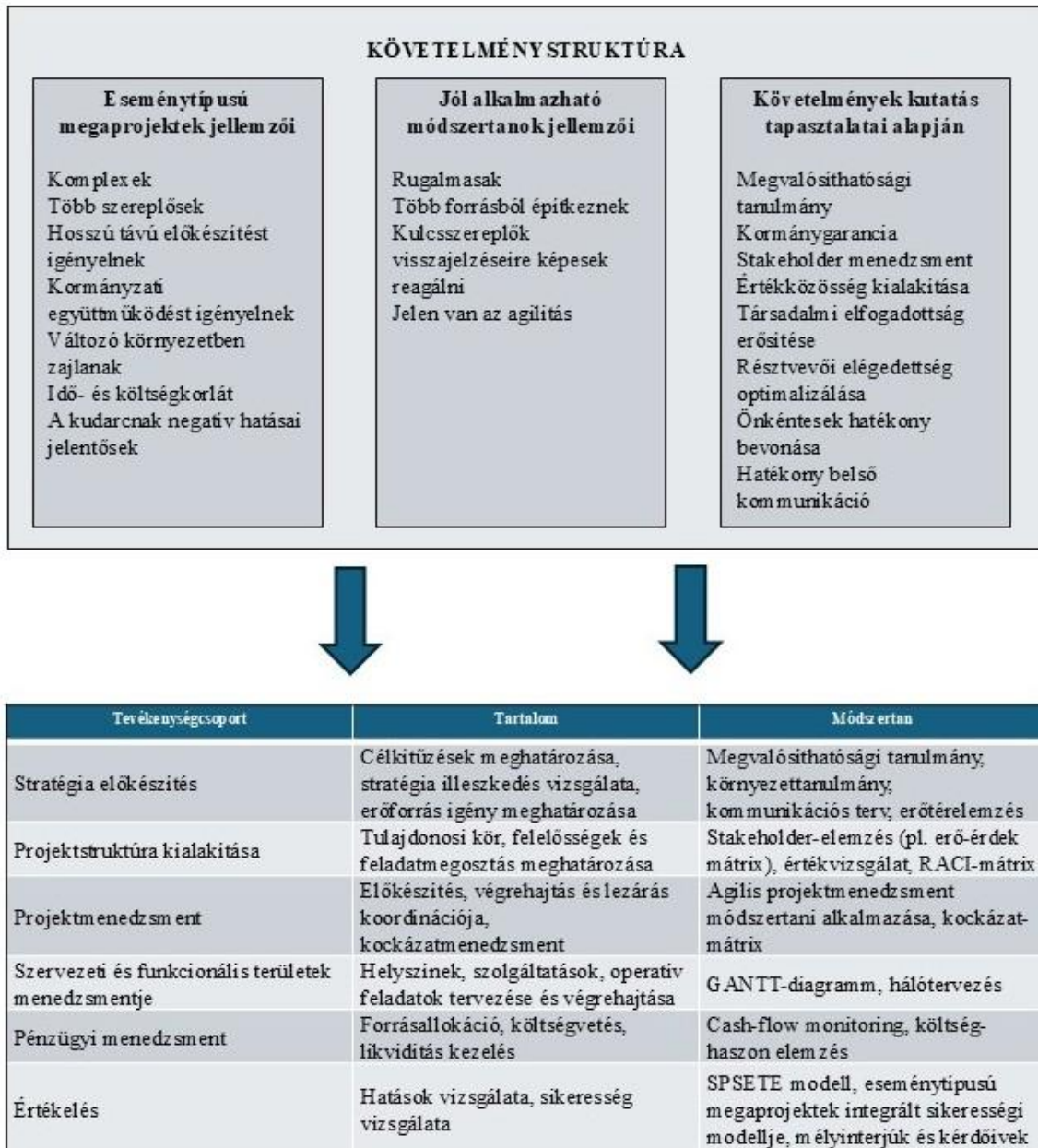
- rugalmasak;
- több forrásból építkeznek;
- a kulcsszereplők visszajelzéseire képesek reagálni;
- agilis megközelítésűek.

Kutatásom során szerzett tapasztalatok az eseménytípusú megaprojektekről:

- A projektindításról megvalósíthatósági tanulmány nélkül nem lehet dönteni.
- Állami támogatás nélkül nem megvalósíthatóak, szükség van kormánygaranciára, lehetőség szerint kormányhatározat formájában.
- A hosszú megvalósítási időtartam miatt elkerülhetetlenek a projektet kezdeményező szervezetekben a változások. Olyan szerződések megkötése és garanciák elérése szükséges, amelyek az ebből eredő kockázatot csökkentik.
- A sok szereplő miatt indokolt értékvizsgálat a projekt megvalósításában részt vevő szervezetek körében, és értékközösség kialakítása.
- Részben a sok szereplő, részben a projekt komplexitása miatt fontos a hatékony kommunikáció az érintett szervezetek között és a projektszervezeten belül egyaránt.
- Fontos a társadalmi elfogadottság erősítése. Azért is, mert ha egy projektet a társadalom fontosnak tart, akkor egy kedvezőtlenebb gazdasági helyzetben is kisebb az esélye, hogy a finanszírozó visszalép.
- A projektszervezet kialakítása, irányítási és felelősségi körök meghatározása elengedhetetlen a projekt kezdeti szakaszában.
- A stakeholderek körének, céljaiknak és szerepüknek az azonosítása minél előbb szükséges. Fontos a stakeholder menedzsment a teljes projektciklus során.

- A résztvevők elsődleges felhasználói a projekt eredményének. Elégedettségük és szerzett élményeik meghatározóak a projekt megítélésében. Az önkéntesek bevonása nemcsak erőforrás, hanem egyben közösségépítő elem is.

A következő lépésben meghatározom a tevékenységcsoportokat és azok tartalmát. A kialakításra kerülő keretmodell tevékenységcsoportjai a következők: stratégiai előkészítés, projektstruktúra kialakítása, projektmenedzsment, szervezeti és funkcionális területek menedzsmentje, pénzügyi menedzsment, valamint értékelés.



14. ábra: Módszertani keretmodell eseménytípusú megaprojektek megvalósításához  
*Forrás: saját szerkesztés*

Az egyes tevékenységcsoportok tartalma a következő:

- Stratégiai előkészítés: célkitűzések meghatározása, stratégiai illeszkedés vizsgálata, erőforrás igény meghatározása.
- Projektstruktúra kialakítása: tulajdonosi kör, felelőségek és feladatmegosztás meghatározása.
- Projektmenedzsment: előkészítés, végrehajtás és lezárás koordinációja, kockázatmenedzsment.
- Szervezeti és funkcionális területek menedzsmentje: helyszínek, szolgáltatások, operatív feladatok tervezése és végrehajtása.
- Pénzügyi menedzsment: forrásallokáció, költségvetés és likviditáskezelés.
- Értékelés: hatások vizsgálata, sikeresség vizsgálata.

Végül pedig meghatározom azokat a módszertanokat tevékenységcsoportonként, amelyek használata szükséges egy eseménytípusú megaprojekt sikeres megvalósításához. Az egyes tevékenységcsoportokhoz tartozó módszertanok a következők:

- Stratégiai előkészítés: megvalósíthatósági tanulmány, környezettanulmány, kommunikációs terv, erőtérelmezés.
- Projektstruktúra kialakítása: stakeholder-elemzés (pl. erő-érdek mátrix), értékvizsgálat, RACI-mátrix.
- Projektmenedzsment: agilis projektmenedzsment módszertani alkalmazása, kockázatomátrix.
- Szervezeti és funkcionális területek menedzsmentje: GANTT diagram, hálótervezés.
- Pénzügyi menedzsment: Cash-flow monitoring, költség-hasznon elemzés.
- Értékelés: SPSETE modell, eseménytípusú megaprojektek integrált sikerrési modellje, mélyinterjúk és kérdőívek.

Kiemelt tapasztalásom a különböző módszertanok alapján az agilitás alkalmazása. Az összeállított és javasolt keretmodellt a *14. sz. ábra* mutatja be.

## 6.2. Sikerességi modell eseménytípusú megaprojektekhez

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sikerességének elemzését két alkalmazott vizsgálati modellel, Görög (2003) hierarchikus és Kerzner (2022) többdimenziós modelljével végeztem el. A vizsgálat eredményei szerint mindkét modell mutat bizonyos hiányosságokat, amikor eseménytípusú megaprojektekre alkalmazzuk.

Kerzner (2022) többdimenziós modelljének pozitívuma, hogy a sikerességet a projektet végrehajtó szervezet belső működése mentén is értelmezi. Ugyanakkor az eseménytípusú megaprojektek esetében a modell alkalmazhatósága korlátozott. Egyrészt nem számol az esemény résztvevőivel. Az ügyfelek alatt a projekt megrendelőit, a projektet kezdeményező szervezeteket érti. A résztvevők azonban olyan külső szereplők, akik nem vesznek részt a projektmegrendelésben vagy a szervezeti struktúra kialakításában. Másrészt, a modell arra épít, hogy a projekt egyetlen szervezeten belül valósul meg, és nem veszi figyelembe azt az eseménytípusú megaprojekteknél egyébként jellemző esetet, amikor egy vagy több tulajdonos önálló szervezetet hoz létre a projekt megvalósítására. Ezért a modell sikerkritériumai értelmezhetők és hasznosak a 2024-es Európai Egyetemi Játékok egyes dimenzióiban, de nem fedik le az esemény teljes értékelési horizontját.

Görög (2003) modellje három szinten értelmezi a sikerességet: végrehajtók, megrendelők, hasznélvezők. Az eseménytípusú megaprojektek esetében jól használható, ugyanakkor kiegészítésre szorul. A modell azon állítása, miszerint a magasabb szint sikeressége feltételezi az alacsonyabb szint sikerességét, a második és harmadik szint között nem törvényszerű. Az eseményeknél a legjelentősebb érintetti csoportnak a résztvevők tekinthetők, akik megelégedettsége fontos, azonban nem zárja ki a projekttulajdonosok elégedettségét. Ha nem szélsőséges esetről beszélünk – például a résztvevők körében jelentős felháborodást okozó szervezési hiányosságok –, hanem „csak” arról, hogy a szolgáltatások alacsony színvonala miatt a résztvevői visszajelzések negatívak, a résztvevők elégedetlensége nem kap nyilvánosságot, valószínűleg el sem jut a projekttulajdonosokhoz. A későbbi résztvevői létszámban sem okoz változást: ha hivatalos versenyrendszerbe tartozó eseményről van szó, akkor a későbbi, más helyszínen megrendezésre kerülő eseményre ugyanúgy benevezi a résztvevőket az adott ország illetékes sportszövetsége.

Egyetértek azzal, hogy az elsődleges projektcélok teljesülése fontos sikerkritérium, azonban az idő tényezőt nem szükséges vizsgálni, mert az az eseménytípusú megaprojektet esetében rögzített. Ha egy sporteseményt nem rendeznek meg a meghatározott időben, akkor az nem valósul meg és nem értelmezhető a sikeresség. Görög (2003) értelmezésében költségkeret szerinti teljesülést az aktualizált (módosított) költségvetés szerint kell vizsgálni, azonban szükségesnek tartom ennek okát is feltárni – sikeresség szempontjából egyáltalán nem mindegy, hogy a projekt költségvetésének módosítására (és kiegészítő állami támogatásra vagy saját forrás biztosítására) előre nem látható külső körülmények, esetleg a projekt minőségének és/vagy terjedelmének szándékolt növelése okán, vagy pedig a szervezőbizottság / projektszervezet vezetésének hanyagsága miatt került sor.

A projekttulajdonosi kör elégedettségét Görög (2003) a projektet kezdeményező szervezetek esetében vizsgálja. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok esetében, amennyiben az NRÜ a kormányzati szándékkal és jogszabályi változással összhangban valósítja meg az eseményt, vagyis az NRÜ töltötte volna be a projektszervezet szerepét és nem adja vissza a szervezési feladatokat együttműködési (közreműködői) szerződés keretében a MEFS-nek és a házigazda egyetemeknek, akkor az esemény sikerességének megállapításához elengedhetetlen lenne az NRÜ szempontjából is vizsgálni az elfogadottságot és a stratégiai illeszkedést. Ezért a sikerességi vizsgálatot a projektet kezdeményező szervezetek mellett a projektszervezet tulajdonosa esetében is szükséges elvégezni, amely az esetek többségében azonos, de nem minden esetben.

Meg kell különböztetni azt, hogy egy projektet kezdeményező szervezeten belül történt a projekt kialakítása, vagy pedig önálló, projektre létrehozott szervezeten belül valósul meg a projekt. Ezzel összhangban tartom szükségesnek Kerzner (2022) másodlagos sikerkritériumainak teljesülését vizsgálni:

- arra a szervezetre vonatkoztatva, amelyik keretében kialakításra került a projekt; vagy
- azon projekttulajdonosi szervezetek esetében, akik megalapították a projektszervezetet.

Amennyiben a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megvalósítása kapcsán a MEFS és a két egyetem alapított volna egy projektcéget és ahhoz különböző erőforrásokat biztosított volna, akkor nem az lett volna a kérdés, hogy a projektszervezet napi működését befolyásolta-e a projekt, hanem hogy a MEFS és a két egyetem működését akadályozta-e vagy sem. A MEFS, valamint a két egyetem sportszervezeti egységeiből és sportegyesületeiből jelentős humán erőforrás került átcsoportosításra az esemény megvalósítására, ugyanakkor a MEFS-nek, valamint a két egyetemnek a sporttal kapcsolatos alapfeladatait az esemény szervezésével

párhuzamosan el kellett látniuk – amely egyébként a rendelkezésre álló információk alapján sikerült.

Az érintetti kört szükségesnek tartom csoportosítani a következők szerint:

- nagy hatással vannak a projekteredményre és a megvalósításban is részt vesznek;
- nagy hatással vannak a projekteredményre de a megvalósításban nem vesznek részt;
- nincsenek nagy hatással a projekteredményre, de a megvalósításban részt vesznek;
- csupán haszonélvezői a projekteredménynek.

A sikeresség szempontjából nem tartom fontosnak azokat a csoportokat vizsgálni, akik a megvalósítás folyamatában mindössze támogatni vagy akadályozni tudják a projektet (pl. különböző engedélyeket kiállító hatóságok), ezen csoportokkal a projekt alatt, a stakeholder menedzsment tevékenység keretében szükséges foglalkozni.

Sem Görög (2003), sem Kerzner (2022) modellje nem tér ki a megaprojektek esetében fontos közvéleményre. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok esetében sikerült azonosítani társadalmi hatásokat, amelyek mindegyike pozitív volt, de az esemény – nagyrészt az elmaradt országos médiakampány miatt – nem váltotta ki a közvélemény széleskörű érdeklődését. Ugyanakkor egy olimpia vagy egy atlétikai világbajnokság esetében jelentős a közfigyelem, társadalmi elfogadottságuk meghatározó szempont a sikerességük megállapításakor, ezért egy általános, eseménytípusú megaprojektek sikerességi modelljében meg kell jelenjen a közvélemény vizsgálata.

A két modell integrálásával és a kutatás során feltárt új szempontokkal kiegészítve, az eseménytípusú megaprojektek sikerességét a következő öt dimenzió mentén javaslom értelmezni:

- **Projekteredmény:** A projekteredmény megfelel-e a minőségi követelményeknek. A projekt a meghatározott költségvetési kereteken belül maradt-e. Amennyiben módosították a költségvetést, annak oka előre nem látott körülmény, esetleg a projekteredmény minőségi és/vagy terjedelmi paramétereinek szándékos növelése, vagy pedig szervezési hibákra vezethető vissza.
- **Tulajdonosok:** A projektet kezdeményező szervezetek és a projektszervezet tulajdonosainak a megelégedettsége. Ezen szervezetek esetében teljesül-e a projekt kapcsán a stratégiai illeszkedés.
- **Szervezeti működés:** Milyen változásokat okozott a projekt annak a szervezetnek a működésében, amelyik keretében kialakításra került a projekt, illetve azon szervezetek működésében, amelyek létrehozták a projektszervezetet.
- **Érintetti kör:** Milyen mértékben elfogadott a projekt az egyes érdekcsoportok által. Az érdekcsoportokat érdemes súlyozni aszerint, hogy milyen hatással vannak a projekteredményre, milyen mértékben vesznek részt a projekt megvalósításában, vagy „fogyasztói” a projektnek.
- **Közvélemény:** A projekt társadalmi fogadtatása és megítélése milyen mértékben pozitív.

Az egyes vizsgálati dimenziókat és azok tárgyát, valamint az egyes dimenziókhöz tartozó vizsgálati szempontokat a 16. sz. táblázat ismerteti.

16. táblázat: Sikerességi modell eseménytípusú megaprojektekhez

Vizsgálati dimenzió	Vizsgálat tárgya	Vizsgálati szempontok
Projekteredmény	Költségkeret, minőség.	A meghatározott költségvetési keretek között teljesült-e a projekt? Teljesültek-e a projekttel szemben támasztott minőségi követelmények?
Tulajdonosok	Stratégiai illeszkedés a projektet kezdeményező szervezetek és a projektszervezet tulajdonosa esetében.	Elfogadott volt-e a projekt a tulajdonosok által? A projekt teljesítette-e a tulajdonosok stratégiai céljait? A projekteredmény szolgálthat-e referenciaként a jövőben és erősített-e a tulajdonosok hírnevét?
Szervezeti működés	Projektszervezet működésére milyen hatással volt a projekt. Amennyiben a projekt megvalósítására létrehozott szervezetről beszélünk, akkor a projektszervezetet alapító szervezetek működésére milyen hatással volt a projekt.	Ha történt változás a projekterjedelemben, az milyen mértékű volt és kölcsönösen elfogadott volt-e? Akadályozta-e a projekt a szervezet napi működését? Mégváltoztatta-e a projekt a szervezeti kultúrát? Sérültek-e a biztonsági előírások?
Érintetti kör	Érintetti kör elégedettsége, megítélése.	Elfogadott volt-e a projekt a különböző érdekcsoportok által?
Közvélemény	Társadalmi hatások és megítélés.	Milyen a projekt társadalmi megítélése?

*Forrás: saját szerkesztés*

A kidolgozott sikerességi modell elsősorban értékelési keretként szolgál, ugyanakkor a gyakorlatban sikerkritérium-kijelölésként is alkalmazható. Ez azt jelenti, hogy a dimenziók nemcsak utólag mérhetik az esemény sikerességét, hanem előzetesen is iránymutatást adhatnak a tervezés és megvalósítás során kitűzendő célok meghatározásához.

A 6.1. és 6.2. alfejezetek alapján megválaszolható a 4. kutatási kérdés: *Van-e olyan tanulsága a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megrendezésének, amely bővíteni tudja a projektmenedzsment elméletét, különösen az eseménytípusú megaprojektek sikerességének értelmezésében? (4.a) Összeállítható-e a kutatás alapján egy modellszerű módszertani keret, amely támogathatja az eseménytípusú megaprojektek eredményes megvalósítását? (4.b)*

**A kutatás tapasztalati alapján összeállítottam egy olyan modellt, amely az eseménytípusú megaprojektek sikerességét projekteredmény, tulajdonosok, szervezeti működés, érintetti kör és közvélemény dimenziókban értelmezi. Szintén összeállítottam egy olyan keretmodellt, amely támogatja az eseménytípusú megaprojektek eredményes megvalósítását. A modell három pilléren álló követelménystruktúrát tartalmaz, valamint tevékenységcsoportonként meghatározott olyan módszertanokat, amelyek alkalmazása szükséges az eseménytípusú megaprojektek megvalósításához.**

### 6.3. A kutatás tézisei

T1: Az értekezésben bevezettem az eseménytípusú projekt fogalmát, amely olyan egyszeri, időponthoz kötött, komplex eseményekre utal, amelyek projektszerűen valósulnak meg.

Meghatároztam továbbá az eseménytípusú megaprojekt kategóriát, amelybe a megaprojektek kritériumainak megfelelő eseménytípusú projektek tartoznak, így a nagyszabású nemzetközi sportesemények. Ez az új kategorizálás elősegíti a nagyszabású nemzetközi sportesemények projektmenedzsment elmélet szerinti vizsgálatát.

T2: Az értekezésben megszerkesztettem az egyetemi sport európai piramisát, amely a sport európai piramisának analógiájára mutatja be a szervezeti szinteket. Feltártam a két piramis közötti kapcsolódásokat, amellyel keretet adok az egyetemi sport európai rendszerének értelmezéséhez.

T3: Az értekezésben igazoltam, hogy a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megfelel a megaprojekt kritériumainak (nagy lépték, több évig tartó előkészítés, kiemelkedő komplexitás, jelentős hatások, kiterjedt érintetti kör). A vizsgált eset megerősítette, hogy a nagyszabású nemzetközi sportesemények projektmenedzsment szempontból megaprojektként értelmezhetők.

T4: Benchmark összehasonlító elemzéssel igazoltam, hogy a kiemelt nemzetközi sportesemények értékelése jelenleg nem egységes szempontrendszer szerint történik, az alkalmazott indikátorok és adatok értelmezése jelentősen eltér.

T5: A nagyszabású nemzetközi sportesemények megrendezése kormányzati szintű döntéseket igényel. A 2024-es Európai Egyetemi Játékok példája igazolta, hogy a kormányzat szervezésbe történő formális integrálása – jogszabályi keret, finanszírozási garancia és intézményi koordináció révén – többféle módon képes támogatni az eseménytípusú megaprojektek megvalósítását.

T6: A vizsgálat kimutatta, hogy a Debreceni és a Miskolci Egyetem modellváltása – az állami fenntartásból alapítványi fenntartásba kerülés – közvetlen és pozitív hatással volt a 2024-es Európai Egyetemi Játékok megszervezésére. Az átalakulás új döntési mechanizmusokat, erőforrás-allokációs és működési feltételeket, valamint önállóbb döntéshozatalt eredményezett. Az alapítványi fenntartású működési modell hatékonyabb keretet nyújt az állami fenntartású működési modellnél az eseménytípusú megaprojektek megvalósításához.

T7: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok vizsgálata megerősítette, hogy a nagyszabású nemzetközi sportesemények hatásai több dimenzióban (sportszakmai, sportpolitikai, gazdasági, társadalmi, technológiai és környezeti) azonosíthatók. Új megállapítás, hogy az egyes hatásdimenziók nem egységesen, hanem különböző mértékben, formában és időben jelentkeznek a különböző érintetti csoportoknál, ami a hatásvizsgálatok során a stakeholderek differenciált figyelembevételét teszi szükségessé.

T8: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok elemzése kimutatta, hogy az esemény a hazai és nemzetközi szakirodalomban alkalmazott modellek – Görög hierarchikus és Kerzner többdimenziós modellje – alapján is sikeresnek tekinthető. A vizsgálat igazolta, hogy a projektsiker értelmezése több dimenzióban is alátámasztja a rendezés eredményességét.

T9: Az értekezésben kidolgoztam egy módszertani keretmodellt az eseménytípusú megaprojektek megvalósításához. A modell öt tevékenységcsoport (stratégiai előkészítés, projektstruktúra kialakítása, projektmenedzsment, szervezeti és funkcionális területek menedzsmentje, pénzügyi menedzsment és értékelés) azon módszertanokat határozza meg, amelyek alkalmazása elengedhetetlen a nagyszabású sportesemények és más eseménytípusú

megaprojektek megvalósításához. A vizsgálat kiemelt tapasztalata, hogy a különböző módszertanok alkalmazása során az agilis megközelítés beépítése a projektmegvalósításba elősegíti az eseménytípusú megaprojektek sikerességét.

T10: Megállapítottam, hogy az eseménytípusú megaprojektek sikerességének a vizsgálatára a hazai és nemzetközi szakirodalomban elterjedt modellek nem bizonyultak teljeskörűen alkalmazhatónak. Ezért új, öt dimenziós értelmezési keretet dolgoztam ki az eseménytípusú megaprojektek sikerességének vizsgálatához. A projektsiker azonosítható a projekteredményben, a tulajdonosi szervezetek céljainak teljesülésében, a szervezeti működés hatékonyságában, az érintetti kör elégedettségében és a közvélemény megítélésében. A modell nemcsak az eseménytípusú megaprojektek utólagos sikerességének értékelésére, hanem a tervezés során kitűzendő sikerkritériumok kijelölésére is alkalmazható.

#### **6.4. Az eredmények érvényességi korlátai**

A kutatás eredményeinek értelmezését több tényező is befolyásolja, amelyek szükségszerűen korlátozzák az általánosíthatóságot. Az esettanulmányos megközelítés lehetővé tette a 2024-es Európai Egyetemi Játékok szervezési és menedzsmentfolyamatainak részletes feltárását, ugyanakkor az ebből származó következtetések elsősorban a bemutatott eseményhez hasonló típusú események kontextusára vonatkoztathatók, és csak korlátozott mértékben alkalmazhatók más típusú sporteseményekre vagy megaprojektekre. A kutatás során alkalmazott kérdőíves vizsgálatok jelentős mennyiségű releváns információt biztosítottak, azonban a kitöltők száma nem reprezentálta az érintetti populációt, amely a következtetésekben torzítási lehetőségeket eredményezhetett. Hasonlóképpen, a mélyinterjúk kvalitatív adatai értékes kiegészítést jelentettek, ugyanakkor az interjúalanyok szubjektív értelmezései és tapasztalatai óhatatlanul befolyásolhatták az eredmények alakulását.

A kutatásnak időbeli korlátai is voltak. A vizsgálat elsődlegesen az eseményt közvetlenül követő hatásokra irányult, így a hosszabb távon érvényesülő gazdasági és társadalmi következmények feltárása nem képezte részét az elemzésnek. Az ilyen típusú hatások értékelése további longitudinális vizsgálatokat, valamint kiegészítő kvantitatív módszerek – például költség-haszon elemzések – alkalmazását tenné szükségessé. Emellett a dolgozat elsősorban leíró és értelmező jellegű, amelyből következően az oksági összefüggések mélyebb vizsgálatára csak korlátozott lehetőség nyílt.

A fentiek ellenére a kutatás során törekedtem a korlátok mérséklésére, amelyet a különböző adatforrások és módszertani megközelítések kombinálása, valamint az elemzési folyamat reflexív szemléletű kialakítása szolgált. Ennek eredményeként – jóllehet a kutatás elsősorban a vizsgált esetre vonatkozóan nyújt részletes ismereteket – sikerült olyan általános érvényű modellt alkotnom, amely hozzájárul az eseménytípusú megaprojektek menedzsmentjének mélyebb tudományos megértéséhez és elméleti keretének a fejlesztéséhez.

#### **6.5. Jövőbeni kutatási irányok**

A kutatás jövőbeni folytatásának lehetséges iránya a bemutatott módszertani keretmodell és sikerességi modell validálása, illetve továbbfejlesztése más eseménytípusú megaprojektek empirikus vizsgálatán és gyakorlati alkalmazásán keresztül. Érdekesnek tartom azt is megvizsgálni a későbbiekben, hogy más országokban milyen módszerekkel elemezték az eseménytípusú megaprojekteket. Az alkalmazott nemzetközi megközelítések feltárása és

összevetése hozzájárulhatna a kidolgozott modellek validálásához és a módszertani eszköztár gazdagításához.

Kutatásom egyik folytatása lehet a módszertani keretmodell kibővítése a vezetés különböző megközelítéseivel. Érdemesnek tartom vizsgálni, hogy mely vezetői szerepek, vezetési rendszerek és vezetési stílusok segítik elő vagy képesek támogatni az eseménytípusú megaprojektek sikeres megvalósítását.

Szintén jövőbeni kutatás irány lehet a kidolgozott sikerességi modell továbbfejlesztése egy sikerkritérium-modellé. Ennek célja, hogy előre meghatározhatóvá tegye azokat a célokat, amelyek teljesülése esetén egy eseménytípusú megaprojekt sikeresnek tekinthető. Ez a megközelítés gyakorlati eszközt nyújthat a szervezőknek a tervezés és a megvalósítás folyamatában.

A hatások és a sikeresség vizsgálata jelen kutatásban elsősorban kvalitatív módon történt. Jövőbeni kutatási irány lehet a mérhetőség erősítése: a mérőindikátorok pontosabb operacionalizálása és skálázása, amely lehetővé tenné a nagyszabású nemzetközi sportesemények hatásainak és a sikerességének kvantitatív összehasonlíthatóságát.

További kutatási lehetőséget jelent a felsőoktatási dimenziójú, nagyléptékű sportesemények esetében a felsőoktatási intézmény, a települési önkormányzat és az állam optimális szerepének és együttműködésének a meghatározása. E három szereplő felelősség- és feladatmegosztásának vizsgálata hozzájárulhat az ilyen típusú jövőbeni események hatékonyabb menedzsmentjéhez.

A nagyszabású sportesemények több éves előkészítési és megvalósítási időszakára szükségyszerűen magában hordozza a változások kezelésének igényét. Jövőbeni kutatási irány lehet a problémamegoldás és adaptáció folyamatának vizsgálata: milyen peremfeltételek mellett, milyen folyamatok révén és milyen következményekkel módosulhatnak a célok.

## 7. Összegzés

A kutatásom során a nagyszabású nemzetközi sportesemények menedzsment kihívásait, hatásait és sikerességét vizsgáltam. A kutatásom stratégiáját a 2024-es Európai Egyetemi Játékok – amelyet eseménytípusú megaprojektként azonosítottam – esettanulmány alapú elemzése adta. Az esemény több újdonságot is tartalmazott a korábbi hazai rendezésű nemzetközi sporteseményekhez képest, számos kihívás elé állítva az esemény menedzsmentjét. A hazai szakirodalomban eddig hiányzott a felsőoktatási dimenzióval bíró, nagyléptékű sportesemények tapasztalati feldolgozása, de a nemzetközi szakirodalomban is mindössze eseti hatástanulmányok állnak rendelkezésre. Kutatásom ugyanakkor túlmutatott az egyedi eseten: az eseménytípusú megaprojektekre általánosítható elméleti ajánlásokat is megfogalmazok.

A megfogalmazott négy kutatási kérdés megválaszolásához feldolgoztam és értelmeztem több kapcsolódó terület szakirodalmát (elsődlegesen sportmenedzsment és projektmenedzsment), elvégeztem egy összehasonlító elemzést négy tudatosan kiválasztott benchmark eseménnyel, majd összeállítottam az esettanulmányt. Az esettanulmányban támaszkodtam primer adatokra – tekintettel arra, hogy az esemény teljes életciklusában részt vettem –, valamint szekunder adatokra egyaránt. Kvalitatív (dokumentumelemzés, mélyinterjúk) és kvantitatív (kérdőívek) módon is gyűjtöttem adatokat. Az esettanulmány kvantitatív részét képező két kérdőíves elemzés kapcsán két-két hipotézis állítottam fel, amelyből egyet-egy elfogadtam, egyet-egy pedig elutasítottam. A kutatás új vagy újszerű eredményeit tíz tézisben foglaltam össze.

A 2024-es Európai Egyetemi Játékok kapcsán sportszakmai, sportpolitikai, technológiai, gazdasági, társadalmi és környezeti hatásokat egyaránt azonosítottam. A vizsgált esemény egyaránt sikeresnek tekinthető Görög hierarchikus modelljének mindhárom szintjén, Kerzner többdimenziós modelljének elsődleges és másodlagos sikerkritériumai alapján, valamint a kutatás során az eseménytípusú megaprojektek sikerességének vizsgálatára megalkotott modell szerint. Megállapítottam, hogy az egyetemi modellváltás egyértelműen pozitívan befolyásolta az esemény megszervezését.

Az értekezésben kidolgoztam egy módszertani keretmodellt az eseménytípusú megaprojektek megvalósításához. A modell öt tevékenységcsoport (stratégiai előkészítés, projektstruktúra kialakítása, projektmenedzsment, szervezeti és funkcionális területek menedzsmentje, pénzügyi menedzsment és értékelés) azon módszertanokat határozza meg, amelyek alkalmazása elengedhetetlen a nagyszabású sportesemények és más eseménytípusú megaprojektek megvalósításához. A vizsgálat kiemelt tapasztalata, hogy a különböző módszertanok alkalmazása során az agilis megközelítés beépítése a projektmegvalósításba elősegíti az eseménytípusú megaprojektek sikerességét. Egy új, öt dimenziós értelmezési keretet dolgoztam ki az eseménytípusú megaprojektek sikerességének vizsgálatához. A modell a projektsikert a projekteredményben, a tulajdonosi szervezetek céljainak teljesülésében, a szervezeti működés hatékonyságában, az érintetti kör elégedettségében és a közvélemény megítélésében azonosítja. A modell nemcsak az eseménytípusú megaprojektek utólagos sikerességének értékelésére, hanem a tervezés során kitűzendő sikerkritériumok kijelölésére is alkalmazható.

Jövőbeni kutatási irányként fogalmaztam meg a bemutatott módszertani keretmodell és sikerességi modell validálását és továbbfejlesztését más eseménytípusú megaprojektek empirikus vizsgálatán és gyakorlati alkalmazásán keresztül; a módszertani keretmodell kibővítését a vezetés különböző megközelítéseivel; valamint a kidolgozott sikerességi modell továbbfejlesztését egy sikerkritérium-modellé.

## 8. Summary

In my research, I examined the management challenges, impacts, and success of large-scale international sporting events. The strategy of my study was based on the case study analysis of the 2024 European Universities Games, which I identified as an event-type megaproject. This event provided a solid basis for my research, as it incorporated several novelties compared to previous international sporting events hosted in Hungary, presenting numerous management challenges. The domestic literature has so far lacked experiential analyses of large-scale sporting events with a higher education dimension, and in the international literature only case-specific impact studies are available. My research therefore went beyond a single case: I formulated theoretical recommendations that can be generalized to event-type megaprojects.

To answer the four research questions, I processed and interpreted the relevant literature (primarily in sport management and project management), conducted a comparative analysis of four deliberately selected benchmark events, and compiled the case study. In the case study I relied on both primary data – given that I was directly involved throughout the entire life cycle of the event – and secondary data. I collected data using qualitative (document analysis, in-depth interviews) and quantitative (surveys) methods. For the two survey-based analyses included in the quantitative part of the case study, I formulated two hypotheses each, of which one was accepted and one rejected in both cases. The new or novel results of the research were summarized in ten theses.

In relation to the 2024 European Universities Games, I identified professional, sport policy, technological, economic, social, and environmental impacts. The event proved to be successful according to Görög's hierarchical model (at all three levels), Kerzner's multidimensional model (primary and secondary success criteria), and the success model I developed specifically for event-type megaprojects. I also concluded that the structural transformation of Hungarian universities (the so-called "model change") had a clearly positive effect on the organization of the event.

In my dissertation, I developed a methodological framework model for the implementation of event-type megaprojects. The model defines the methodologies that are essential for the realization of large-scale sporting events and other event-type megaprojects, grouped into five activity areas: strategic preparation, project structure design, project management, management of organizational and functional areas, and financial management and evaluation. A key finding of the research is that integrating agile approaches into project implementation facilitates the success of event-type megaprojects.

Furthermore, I developed a new five-dimensional framework for evaluating the success of event-type megaprojects. This model identifies project success in terms of project outcomes, the achievement of the owners' objectives, organizational efficiency, stakeholder satisfaction, and public perception. Importantly, the model can be applied not only for the ex-post evaluation of success, but also for defining the success criteria to be set during project planning and implementation.

As future research directions, I proposed the validation and further development of the methodological framework model and the success model through empirical studies and practical applications in other event-type megaprojects; the extension of the methodological framework model with different leadership approaches; and the advancement of the success model into a success criteria model.

## 9. Irodalomjegyzék

- Abeza, G., O'Reilly, N., Séguin, B., & Nzindukiyimana, O. (2015). Social Media Scholarship in Sport Management Research: A Critical Review. *Journal of Sport Management*, 29(6), 601–618. Crossref. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0296>
- Acar, G. (2023). The Evolution of Sports Management: Through The Lens of Management Science, Trends, and Future Vision. *International Journal of Recreation and Sports Science*. <https://doi.org/10.46463/ijrss.1378131>
- Agile, M. (2001). *Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztésért*. <https://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html>
- Albers, A. (2004). *Sport als Imageträger im Tourismus: Auswirkungen und Chancen von Sportevents für Destinationen; untersucht am Beispiel der "deutschland tour"*. Selbstverl. des Faches Geographie, Univ.
- Amador, L., Campoy-Muñoz, P., Cardenete, M. A., & Delgado, M. C. (2017). Economic impact assessment of small-scale sporting events using Social Accounting Matrices: An application to the Spanish Football League. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 9(3), 230–246. <https://doi.org/10.1080/19407963.2016.1269114>
- Anantatmula, V. S. (2008). The role of technology in the project manager performance model. *Project Management Journal*, 39(1), 34–48.
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2000). Orject Evaluation Scheme: A Tool for Evaluating Project Status and Predicting Project Results. *International Management Journal*, 6(1), 69-69.
- Anderson, G. J. (1998). *Fundamentals of Educational Research*. Falmer. <https://books.google.hu/books?id=gyxqxwJ10n4C>
- András K. (2003). *A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok*.
- András, K. (2011). A hivatásos labdarúgás működési modellje. *Sportágak versenye - MSTT Füzetek*, 3, 18–42.
- András, K., & Kozma, M. (2014). *A nagy nemzetközi sportesemények gazdasági hatásai*.
- Andreff, W., & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing.
- Ano Sanz, V., Calabuig, F., & Parra, D. (2012). Impacto social de un gran evento deportivo: El Gran Premio de Europa de F\`ormula 1. (Social impact of a major athletic event: The Formula 1 Grand Prix of Europe). *Cultura Ciencia Deporte*, 7(19), 53–65. <https://doi.org/10.12800/ccd.v7i19.23>
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337–342.
- Babbie, E. R. (2003). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó.

- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30(4), 25–32.
- Bácsné Bába, É., Balogh, R., Bács, Z., Fenyves, V., & Dajnoki, K. (2018). Sportszolgáltatások keresleti, kínálati oldalának elemzési lehetőségei. *Studia Mundi – Economica*, 5(3), 19–33. <https://doi.org/10.18531/studia.mundi.2018.05.03.19-33>
- Balduck, A.-L., Maes, M., & Buelens, M. (2011). The Social Impact of the Tour de France: Comparisons of Residents' Pre- and Post-event Perceptions. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 91–113. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.559134>
- Bartoluci, M. (1997). Evaluation of the economic impact of sport in developed countries and in Croatia. *Kinesiology*, 29(1), 71–77.
- Bednarik, J., Kolenc, M., Petrović, K., Simoneti, M., Šugman, R., & Mostnar, V. (1998). *Ekonomski pomen slovenskega športa: Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2004). *The business of sport management*. Pearson Education.
- Bjelac, Z., & Radovanovic, M. (2003). Sports Events as a Form of Tourist Product, Relating to the Volume and Character of Demand. *Journal of Sport & Tourism*, 8(4), 260–269. <https://doi.org/10.1080/1477508032000161555>
- Bowdin, G. A., Allen, J., Harris, R., Jago, L., O'toole, W., & McDonnell, I. (2023). *Events management*. Routledge.
- Bradbury, T., & O'Boyle, I. (2017). *Understanding Sport Management: International perspectives*. Taylor & Francis. <https://books.google.hu/books?id=ziMIDwAAQBAJ>
- Buekers, M., Ibáñez-Gijón, J., Morice, A. H. P., Rao, G., Mascret, N., Laurin, J., & Montagne, G. (2016). Interdisciplinary Research: A Promising Approach to Investigate Elite Performance in Sports. *Quest*, 69(1), 65–79. Crossref. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1152982>
- Byers, T., Anagnostopoulos, C., Anderson, E., Andreff, W., Andrews, D., Batts-maddox, C., Beech, J., Bocarro, J., Bodet, G., Brittain, I., Bruffy, K., Byers, A., Carpenter, K., Corbett, B., Cox, E., Davilla, A., Edwards, J., Edwards, M., Elling-machartzi, A., & Yi, J. (2016). *Contemporary Issues in Sport Management: A Critical Introduction*. <https://doi.org/10.4135/9781473919761>
- Caminero-Granja, J. A., Pajares-Gutierrez, J., & Martin-Cruz, N. (2022). Sports events and project management. A PM2 proposal. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 323. <https://doi.org/10.3926/jiem.3722>
- Ceil, C. (2015). The Process of Project Managing the 2012 London Olympic Games. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2571153>
- Cerezo-Esteve, S., Inglés, E., Seguí-Urbaneja, J., & Solanellas, F. (2022). The Environmental Impact of Major Sport Events (Giga, Mega and Major): A Systematic Review from 2000 to 2021. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su142013581>

- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: Sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47(1), 191–203. Crossref. <https://doi.org/10.1108/00251740910929786>
- Chadwick, S., Arthur, D., & Beech, J. (Szerk.). (2017). *International cases in the business of sport* (Second edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315754239>
- Chalip, L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1–21. Crossref. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.1.1>
- Charles, W. S. (2006). Putting the Earth in Play: Environmental Awareness and Sports. *Environmental Health Perspectives*. <https://doi.org/10.1289/EHP.114-A286>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Chelladurai, P. (1994). Sport Management: Defining the Field: Opening keynote during the First European Congress on Sport Management, September 1993, Groningen, the Netherlands. *European Journal for Sport Management*, 1(1), 7–21.
- Chelladurai, P. (2018). Sport Management, Becoming a Profession or Being Professional: A Response to Dowling. *Journal of Global Sport Management*, 3(4), 339–350. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1530573>
- Christenson, D., & Walker, D. H. (2004). Understanding the role of „vision” in project process. *Project Management Journal*, 35(3), 39-52.
- Cleland, D. I. (1994). *Project management: Strategic design and implementation* (2nd ed). McGraw-Hill.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2006). *Project management: Strategic design and implementation* (5. ed). McGraw-Hill.
- Collins, A., & Flynn, A. (2008). Measuring the Environmental Sustainability of a Major Sporting Event: A Case Study of the FA Cup Final. *Tourism Economics*, 14(4), 751–768. Crossref. <https://doi.org/10.5367/000000008786440120>
- Collins, A., Flynn, A., Munday, R., & Roberts, A. (2007). *Assessing the Environmental Consequences of Major Sporting Events: The 2003/04 FA Cup Final*. <https://doi.org/10.1080/00420980601131878>
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics*. John Wiley & Sons.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(01)00067-9)
- Costa, C. A. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal of Sport Management*, 19(2), 117–142. Crossref. <https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.117>
- Crespo Sogas, P. icia, Fuentes Molina, I., Araujo Batlle, Alex, & Raya Vilchez, J. M. (2021). Economic and Social Yield of Investing in a Sporting Event: Sustainable Value Creation in a Territory. *Sustainability*, 13(13), 7033. <https://doi.org/10.3390/su13137033>

- Cuneen, J. (2004). Managing program excellence during our transition from potential to merit. *Journal of Sport Management*, 18(1), 1–12.
- Cunningham, G. B., Fink, J. S., & Zhang, J. J. (2021). The Distinctiveness of Sport Management Theory and Research. *Kinesiology Review*, 10(3), 339–349. Crossref. <https://doi.org/10.1123/kr.2021-0022>
- Cserháti, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613–624. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.008>
- Daft, R. L. (2003). *Management*. Thomson Learning/South-Western. <https://books.google.hu/books?id=Lv-BtQEACAAJ>
- Dancsecz, G. (2008). *A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai. PhD értekezés.*
- Danyi, Z., & Kozma, G. (2010). A nemzetközi sportrendezvények szerepe Debrecen városmarketingjében. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 11(41), 5–9.
- Daróczi, M. (2011). *Projektmenedzsment*. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Davies, L., Coleman, R., & Ramchandani, G. (2013). Evaluating event economic impact: Rigour versus reality? *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), 31–42. <https://doi.org/10.1108/17582951311307494>
- Deery, M., & Jago, L. (2010). Social impacts of events and the role of anti-social behaviour. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), 8–28.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1996). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. <https://books.google.hu/books?id=X85J8ipMpZEC>
- D’Hoore, N., Helsen, K., & Scheerder, J. (2022). The elite breakaway sustains its lead on the peloton: Social leverage, major sport events, and cultural decolonisation. *Leisure Studies*, 42(6), 833–848. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2157466>
- Dimitrovski, D., Leković, M., & Đurađević, M. (2023). The issue of methodological rigour within the data collection process in tourism and sports studies investigating the economic impact of sporting events. *Current Issues in Tourism*, 26(14), 2389–2404. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2086452>
- Djaballah, M., Hautbois, C., & Desbordes, M. (2015). Non-mega sporting events’ social impacts: A sensemaking approach of local governments’ perceptions and strategies. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 48–76. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.1000353>
- Doherty, A. (2013b). Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review*, 16(1), 5–11. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.12.006>
- Doherty, A. (2013a). “It Takes a Village:” Interdisciplinary Research for Sport Management. *Journal of Sport Management*, 27(1), 1–10. Crossref. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.1.1>
- Doherty, A., & Cuskelly, G. (2019). Organizational capacity and performance of community sport clubs. *Journal of Sport Management*, 34(3), 240–259.

- Duglio, S., & Beltramo, R. (2017). Estimating the Economic Impacts of a Small-Scale Sport Tourism Event: The Case of the Italo-Swiss Mountain Trail CollonTrek. *Sustainability*, 9(3), 343. <https://doi.org/10.3390/su9030343>
- Els, G., Reed, I., Mawer, V., & Pielichaty, H. (2016). *Events project management*. Routledge.
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International journal of project management*, 19(1), 1–7.
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport Management Review*, 13(2), 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.06.003>
- Európai Sport Charta*. (1997).
- Fazekas, I., & Harsányi, D. (2011). Marketingkommunikáció érthetően. *Szokratész Kiadó, Budapest*.
- fisu.net. (2017). *29th Summer Universiade* [Post]. <https://www.fisu.net/events/29th-summer-universiade/>
- fisu.net. (2019). *30th Summer Universiade* [Post]. <https://www.fisu.net/events/30th-summer-universiade/>
- fisu.net. (2023). *Chengdu 2021 FISU World University Games* [Post]. <https://www.fisu.net/events/chengdu-2021-fisu-world-university-games/>
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge university press.
- Flyvbjerg, B., Budzier, A., & Lunn, D. (2021). Regression to the tail: Why the Olympics blow up. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53(2), 233–260.
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International journal of project management*, 24(1), 53–65.
- Fotiadis, A., & Vassiliadis, C. (2020). *Principles and practices of small-scale sport event management*. IGI Global.
- Frisby, W. (2005). The Good, the Bad, and the Ugly: Critical Sport Management Research. *Journal of Sport Management*, 19(1), 1–12. <https://doi.org/10.1123/jsm.19.1.1>
- Gammon, S. (2015). Sport events. Typologies, people and place. In *The Routledge handbook of events*. Routledge.
- Gerrard, B. (2015). Rigour and relevance in sport management: Reconciling the competing demands of disciplinary research and user-value. *European Sport Management Quarterly*, 15(5), 505–515. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1085714>
- Gido, J., & Clements, J. P. (1999). *Successful Project Management: A Practical Guide for Managers*. South-Western College Pub. <https://books.google.hu/books?id=g2crAQAAMAAJ>
- Gillentine, A. (2012). Moving mountains: Encouraging a paradigm shift in sport management. In *Critical Essays in Sport Management* (o. 1–15). Routledge.

- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1967). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.
- Görög, M. (1996). *Bevezetés a projektmenedzsmentbe*. Aula Kiadó Kft.
- Görög, M. (2003). *A projektvezetés mestersége*. Aula Kiadó Kft.
- Görög, M. (2013). *Projektvezetés a szervezetekben*. Taramis Könyvkiadó.
- Graham, S., Delpy Neirotti, L., & Goldblatt, J. J. (2001). *The ultimate guide to sports marketing*. McGraw-Hill.
- Greenwell, T. C., Danzey-Bussell, L. A., & Shonk, D. J. (2024). *Managing Sport Events*. Human Kinetics. <https://books.google.hu/books?id=mkDpEAAAQBAJ>
- Greiman, V. (2013). *Megaproject management: Lessons on risk and project management from the Big Dig*. Wiley : Project Management Institute.
- Grundy, T., & Brown, L. (2002). *Strategic Project Management: Creating Organizational Breakthroughs*. Thomson Learning. <https://books.google.hu/books?id=WzFCnwEACAAJ>
- Gulyás, E., Czeglédi, O., & Sipos-Onyestyák, N. (2016). Nemzetközi sportszervezetek. In *Sterbenz, Géczi: Sportmenedzsment*. Testnevelési Egyetem.
- Gulyás, L., Kampis, G., Kutrovátz, G., Soós, S., Szegedi, P., & Ropolyi, L. (2013). *Bevezetés a tudományfilozófiába*. Eötvös Loránd Tudományegyetem.
- Guttman, A. (1978). *From Ritual to Record*. Columbia University, New York.
- Gyömörei, T. (2012). *TERÜLETI SPORTSTRUKTÚRÁK: AZ ÖNKORMÁNYZATOK SPORTGAZDÁLKODÁSA MAGYARORSZÁGON - kiemelten az élsport finanszírozásának gyakorlatában -*.
- Haase, F., & Mäcken. (2005). *Handbuch Eventmanagement* (1., Köt. 1). kopaed.
- Haaskjold, H., Aarseth, W., Brekmo, H., & Dale, T. (2024). Winning gold for Stakeholders– Defining goals in sports event projects to meet stakeholder expectations–. *Project Leadership and Society*, 5, 100129. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100129>
- Heck, S. (2019). Assessing the Ecological Impact of Ultramarathon Events in Protected Natural Sites: ‘Le Grand Raid Réunion’. *The Heritage*. <https://doi.org/10.3390/HERITAGE2010048>
- Hédi, C. (2003). Nemzetközi egyetemi sportrendezvények Magyarországon és a Magyar Egyetemi-Főiskolai Sportszövetség. In *Földesiné, Sz. Gy., Gál, A. (szerk). Sport és Társadalom* (o. 155–161). MSTT.
- Hédi, C., & Rakaczki, Z. (2022a). A magyar egyetemi sport történelmi és (sport)kulturális kontextusban (The Hungarian university sport in a historical and (sport)cultural context). „*Mérleg és Kihívások - Fenntarthatóság*” XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia : *Konferenciakötet*, 456-463.
- Hédi, C., & Rakaczki, Z. (2022b). A Magyar Egyetemi-Főiskolai Sportszövetség (MEFS) eseménymenedzsmentje 2000-2010 (Event management of the Hungarian University Sports

- Federation (HUSF) 2000-2010). „*Mérleg és Kihívások - Fenntarthatóság*” XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia : Konferenciakötet, 445-455.
- Hiller, H. H. (2000). Mega-events, urban boosterism and growth strategies: An analysis of the objectives and legitimations of the Cape Town 2004 Olympic Bid. *International journal of urban and regional research*, 24(2), 449–458.
- Hortobágyi, K. (1991). *Projekt kézikönyv*. Iskolafejlesztési Alapítvány-OKI Iskolafejlesztési Központ.
- Houlihan, B. (2007). *Sport and Society: A Student Introduction*. SAGE Publications.  
<https://books.google.hu/books?id=H1gqxnOWOV0C>
- Hover, P., Dijk, B., Breedveld, K., van Eekeren, F., & Slender, H. (2016). *Creating social impact with sport events*.
- Huang, H., Mao, L. L., Kim, S.-K., & Zhang, J. J. (2014). Assessing the Economic Impact of Three Major Sport Events in China: The Perspective of Attendees. *Tourism Economics*, 20(6), 1277–1296. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0340>
- Hughes, M. W. (1968). Why Projects Fail: The Effects of Ignoring the Obvious. *Industrial Engineering*, 14-18.
- Inoue, Y., & Havard, C. T. (2014). Determinants and Consequences of the Perceived Social Impact of a Sport Event. *Journal of Sport Management*, 28(3), 295–310.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0136>
- International Academy of Sport Science and Technology. (2017). *29th Summer Universiade 2017 Taipei Economic Impact on Taipei City*.
- International Academy of Sport Science and Technology. (2019). *30th Summer Universiade 2019 Napoli Economic Impact of Attendance*.
- Irmay, K. (2018). Nemzetközi sportrendezvények turisztikai és gazdasági hatásainak vizsgálata a 2016-os labdarúgó-Eb és a 2017-es FINA-vb példáján. *Prosperitas*, 5(1), 54–67.
- Ives, M. (2005). Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success. *Project Management Journal*, 36(1), 37–50.
- Jago, L. K., & Shaw, R. N. (1998). Special Events: A Conceptual and Definitional Framework. *Festival Management and Event Tourism*, 5(1), 21–32.  
<https://doi.org/10.3727/106527098792186775>
- Jarjabka, Á., & Ács, P. (2015). Projektmenedzsment a sportban. In *Sport és gazdaság* (o. 220-320.). Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- Jinquan, Z. (2016). Special event project management and marketing: A case study of the 59th Grand Prix 2012 in Macau. *Asia Pacific Journal of Sport and Social Science*, 5(3), 187–201.
- Kaput, G. (1997). IT Project Management Can Succeed! *Managing Office Technology*, 22–42.
- Kelemen, A., Árgilán, V. S., & Békési, J. (2018). *Jel- és adatfeldolgozás a sportinformatikában*. Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagusképző Kar.

- Kersting, N. (2007). Sport and National Identity: A Comparison of the 2006 and 2010 FIFA World Cups™. *Politikon*, 34(3), 277–293. <https://doi.org/10.1080/02589340801962551>
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (Thirteenth edition). Wiley.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project management journal*, 39(1), 72–84.
- Kolenc, M. (1999). *Volonterska moč v slovenskih športnih organizacijah*.
- Lachance, E. L., Thompson, A., Bakhsh, J. T., & Parent, M. M. (2023). Sport management or the management of sport? Reframing the theory debate. *Sport Management Review*, 27(1), 90–110. Crossref. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2243109>
- Lee Ludvigsen, J. A. (2021). Mega-events, expansion and prospects: Perceptions of Euro 2020 and its 12-country hosting format. *Journal of Consumer Culture*, 14695405211026045.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2017). The governance of Olympic legacy: Process, actors and mechanisms. *Leisure Studies*, 36(3), 438–451.
- Li, S., & Jago, L. (2013). Evaluating economic impacts of major sports events – a meta analysis of the key trends. *Current Issues in Tourism*, 16(6), 591–611. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.736482>
- Lidia, P., Francesco, M., & S., D. (2023). Assessing The Environmental Impact of a University Sport Event: The Case of the 75th Italian National University Championships. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15032267>
- Lin, H.-W., & Lu, H.-F. (2018). A longitudinal assessment on the economic effects of hosting major sporting events. *Applied Economics*, 50(56), 6085–6099. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1489117>
- Locatelli, G., & Mancini, M. (2014). Controlling the Delivering of Projects in Mega-Events: An Application on Expo 2015. *Event Management*, 18(3), 285–301. <https://doi.org/10.3727/152599514X13989500765763>
- Lockstone-Binney, L., Urwin, G., Bingley, S., & Burgess, S. (2020). Identifying social impact from supplemental events: A research framework. *Leisure Studies*, 39(6), 877–892. <https://doi.org/10.1080/02614367.2020.1795227>
- Łuczak, & Łuczak, J. (2016). Project management on the example of marathons and triathlon events. *Research on Enterprise in Modern Economy - Theory and Practice / Przedsiębiorstwo We Współczesnej Gospodarce - Teoria i Praktyka*, 16, 19–29. <https://doi.org/10.19253/rem.2016.01.002>
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2004). Sport management: Principles, applications, skill development. (No Title).
- Magyar Olimpiai Bizottság. (2013). *Hajós Alfréd Terv: Két nap, négy egyetemi város* [Post]. <https://olimpia.hu/hirek/hajos-alfred-terv-ket-nap-negy-egyetemi-varos?>

- Mair, J., Chien, P. M., Kelly, S. J., & Derrington, S. (2021). Social impacts of mega-events: A systematic narrative review and research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(2), 538–560. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1870989>
- Malhotra, N. K. (2011). *Marketingkutató*. Műszaki Könyvkiadó.
- Mallen, C., Stevens, J., Adams, L., & McRoberts, S. (2010). The Assessment of the Environmental Performance of an International Multi-Sport Event. *European Sport Management Quarterly*, 10(1), 97–122. Crossref. <https://doi.org/10.1080/16184740903460488>
- Mantel, S. J., Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Sutton, M. M. (Szerk.). (2001). *Project management in practice*. Wiley.
- Máté, T. (2015). Hol laknak a „fehér elefántok”? Nemzetközi és hazai rendezésű sportrendezvények hatásai. *Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája*, 117.
- Máté, T. (2017). Nemzetközi sportrendezvények Magyarországon. Londontól Rióig. In *Tavaszi Szél 2017 Tanulmánykötet* (o. 319–328). Doktoranduszok Országos Szövetsége.
- Matsuoka H. (2010). Reexamination of the Concept of Sport Management. *Japanese Journal of Sport Management*, 2(1), 33–45. <https://doi.org/10.5225/jjism.2.33>
- McCullough, B. P., Orr, M., & Kellison, T. (2020). Sport Ecology: Conceptualizing an Emerging Subdiscipline Within Sport Management. *Journal of Sport Management*, 34(6), 509–520. Crossref. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0294>
- McKnight, P. E., & Najab, J. (2010). Mann-whitney U test. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1–1.
- Milicz, Á. (2011). *Civil Projektmenedzsment—Sikeres projektek nonprofit szervezetekben*. Ifjúsági Közélet Fejlesztéséért Alapítvány.
- Mills, B. M. (2021). A Peculiarity That Positions Sport Management. *Journal of Sport Management*, 35(6), 581–593. Crossref. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0352>
- Mintzberg, H. (2010). *A menedzsment művészete*. Alinea Kiadó.
- Muir, I. D. (1986). Use of project management in the organization of major motor sport events. *International Journal of Project Management*, 4(2), 82–86. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(86\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0263-7863(86)90033-5)
- Mules, T., & Dwyer, L. (2005). Public Sector Support for Sport Tourism Events: The Role of Cost-benefit Analysis. *Sport in Society*, 8(2), 338–355. <https://doi.org/10.1080/17430430500087864>
- Munteanu, S. M. (2010). PROJECT AND SPORTS EVENTS MANAGEMENT. *Review of International Comparative Management*.
- Müller, M. (2016). What makes an event a mega-event. *Managing Sport Mega-Events*; Routledge: London, UK, 8.

- Müller, R. (2009). *Project Governance*. Gower.  
<https://books.google.hu/books?id=7zJSn3iZ82kC>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Nachar, N. (2008). The Mann-Whitney U: A test for assessing whether two independent samples come from the same distribution. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 4(1), 13–20.
- Newman, J. I. (2014). Sport Without Management. *Journal of Sport Management*, 28(6), 603–615. <https://doi.org/10.1123/jsm.2012-0159>
- Nite, C., & Bernard, N. (2017). Understanding the interdisciplinary discipline: An introduction to sport management. *International Journal of Exercise Science*, 10(6), 818–822. <https://doi.org/10.70252/FTSY6368>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3. kiadás). McGraw-Hill.
- Nyerges, M., & Petróczi, A. (2007). A sportmenedzsment alapjai. *Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest*.
- Organising Committee of EUG Lodz. (2022). *Final Report of EUG Lodz 2022*.
- Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135–164. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.135>
- Parent, M. M. (2010). Decision Making in Major Sport Events Over Time: Parameters, Drivers, and Strategies. *Journal of Sport Management*, 24(3), 291–318. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.3.291>
- Parent, M. M. (2017). The Organizing Committee's Perspective. In *Routledge Handbook of Sports Event Management* (1., o. 43-64.). Routledge.
- Parent, M., & Smith-Swan, S. (2013). Bidding for an event. *Managing major sports events: Theory and practice*, 12–26.
- Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2007). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics. <https://books.google.hu/books?id=eUBrewAACAAJ>
- Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2011). Managing sport in the 21st century. In *In P. M. Pedersen, J. B. Parks, J. Quarterman, & L. Thibault (Eds.), Contemporary sport management* (4., o. 5-27.). Human Kinetics.
- Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85–91.
- Piskóti, I. (2012). *Régió- és településmarketing*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597265>
- Pitts, B. G. (2001). Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 15(1).

- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of sport marketing*. (5.). Fitness Information Technology, Inc.; SPORTDiscus with Full Text. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=4984b04f-d64e-33c1-b39d-131e6608a831>
- Preuss, H. (2004). *Az olimpiai játékok gazdasági háttere. Az 1972-2008. Évi olimpiai játékok összehasonlítása*. Sanoma Budapest Kiadói Rt.
- Preuss, H. (2005). The Economic Impact of Visitors at Major Multi-sport Events. *European Sport Management Quarterly*, 5(3), 281–301. <https://doi.org/10.1080/16184740500190710>
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Seventh Edition and The Standard for Project Management*.
- Project Management Institute, P. M. (2019). *Projektmenedzsment útmutató* (6. kiadás). Akadémiai Kiadó. <https://books.google.hu/books?id=Rzc2DwAAQBAJ>
- Qin, Y., Rocha, C. M., & Morrow, S. (2022). Knowledge management in sport mega-events: A systematic literature review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 1056390.
- Rakaczki, Z. (2023). PROJECT MANAGEMENT CASE STUDY ON EUROPEAN UNIVERSITY BASKETBALL CHAMPIONSHIP 2017. *Oradea Journal of Business and Economics*, 82–92. <https://doi.org/10.47535/1991ojbe167>
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 488–494. Crossref. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.488>
- Roche, M. (2000). *Mega-events and Modernity: The Olympics, internationalism and supernationalism: International sports events and movements in the inter-war period*. Routledge.
- Rofner, A. (2009). „Critical Success Factors of international Sport Events from the Perspective of Project Management”.
- Sárközy, T. (2017). A sport mint nemzetstratégiai ágazat. Előnyök és hátrányok, hosszú távú kilátások. *Polgári Szemle*, 13(4-6.).
- Scandizzo, P. L., & Pierleoni, M. R. (2018). Assessing the Olympic Games: The economic impact and beyond. *Journal of economic surveys*, 32(3), 649–682.
- Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in Project Management: The Project Manager’s Perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60–71. <https://doi.org/10.1002/pmj.20042>
- Schmid, U. (2006). *Event-Management im Spitzen-Wettkampfsport: Entwicklungen, Ziele und Organisationsprinzipien* (Köt. 2). Kovac.
- Schnitzer, M., Kronberger, K., Bazzanella, F., & Wenger, S. (2020). Analyzing Project Management Methods in Organizing Sports Events. *Sage Open*, 10(4), 2158244020970940. <https://doi.org/10.1177/2158244020970940>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project Management Research—The Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93–99. <https://doi.org/10.1177/875697280703800210>

- Sheskin, D. J. (2003). *Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures*. Chapman and hall/CRC.
- Siegel, S., & Castellan, N. (1988). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*. 2nd ed New York McGraw-Hill.
- Silvers, J. R. (2008). *Risk management for meetings and events*. Butterworth-Heinemann.
- Slack, T. (1996). From the Locker Room to the Board Room: Changing the Domain of Sport Management. *Journal of Sport Management*, 10(1), 97–105.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.10.1.97>
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* (Nachdr.). Sage Publ.
- Stake, R. E. (2010). *The art of case study research* (Nachdr.). Sage Publ.
- Sterbenz, T., & Géczi, G. (2023). Bemelegítés. In *Sportmenedzsment* (3.). Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem.
- Sterken, E. (2006). Growth Impact of Major Sporting Events. *European Sport Management Quarterly*, 6(4), 375–389. <https://doi.org/10.1080/16184740601154516>
- Stewart, B. (2014). “Sport Without Management”: A Response. *Journal of Sport Management*, 28(6), 616–620. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0256>
- Stewart, B., & Smith, A. (1999). The Special Features of Sport. *Annals of Leisure Research*, 2(1), 87–99. <https://doi.org/10.1080/11745398.1999.10600874>
- Stocker, M., & Szabó, T. (2017). A hazai sportirányítás szerepe és tevékenysége a kiemelt hazai sportesemények estében. In *A sportirányítás gazdasági kérdései* (o. 56-77.). Magyar Sporttudományi Társaság.
- Stokowski, S., Paule-Koba, A. L., Huml, M. R., Koch, M. C., & Li, B. (2022). Sport Management: Who We Are and Where We Are Going. *The Physical Educator*, 79(1). Crossref. <https://doi.org/10.18666/tpe-2022-v79-i1-10084>
- Szabó, L., & Dancsecz, G. (2009). A nemzetközi sportrendezvény szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 40(5), 18–31.
- Szikora, K. (2007). A magyar egyetemi és főiskolai sport előzményei és fejlődése az 1950-es évek derekáig. In *100 év az egyetemi és főiskolai sport szolgálatában (100 éves a MEFS)*.
- Taks, M. (2013). Social sustainability of non-mega sport events in a global world/textsuperscript1. *European Journal for Sport and Society*, 10(2), 121–141.  
<https://doi.org/10.1080/16138171.2013.11687915>
- Tavcar, M. I. (2009). Management in organizacija. *Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Fakulteta za management: Koper*.

- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (1st ed). Butterworth-Heinemann.
- Tóth, N. Á. (2020). Innovatív sportrendészeti eszközök. *Belügyi Szemle*, 68(4. ksz.), 123–136. <https://doi.org/10.38146/bsz.spec.2020.4.8>
- Turner, J. R. (1993). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations*. McGraw-Hill.
- uni-miskolc.hu. (2024). *EUG2024: „A valaha volt legjobb játékokat rendezte Magyarország”*.
- Van der Wagen, L. (2010). *Event Management*. Pearson Higher Education AU. <https://books.google.hu/books?id=zQfiBAAAQBAJ>
- Veresné Somosi, M. (2014). *Kézikönyv. Vezetés és Szervezés*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet.
- Vial, C., & Barget, E. (2021). Comparing Landsmót 2016 with other equestrian events: The case of the Alltech FEI World Equestrian Games™ 2014 in Normandy. In *Humans, horses and events management* (o. 184–196). CABI Wallingford UK.
- Vial, C., & Barget, E. (2023). Using a comprehensive approach to measure short-term effects and legacy of sporting events: The case of the Alltech FEI World Equestrian Games™ 2014 in Normandy. *Managing Sport and Leisure*, 28(4), 412–426.
- Vörös, T. (2015). Sportesemények társadalmi és gazdasági hatásainak értékelése. In *Hauck. Zs., Keresztes É. R., Poreisz V., Tóbi I. (szerk.): Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája. Tanulmánykötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály*.
- Vörös T. (2018). *Sportberuházások társadalmi-gazdasági értékelése—A költség-haszon elemzésben rejlő lehetőségek. PhD értekezés*.
- Waeffler, P., & Pfister, E. (2008). *Successful project management in today's sport*. 513–518.
- Walzel, S., & Eickhoff, M. (2023). The social value of co-hosting: Rethinking the management of sports events. *European sport management quarterly*, 23(5), 1351–1369.
- Walzel, S., & Leopkey, B. (2024). Co-hosting major sporting events—an emerging trend. *Research handbook on major sporting events*, 426–438.
- Wateridge, J. (1997). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59–63. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(97\)00022-7](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(97)00022-7)
- Wateridge, J. (1999). The role of configuration management in the development and management of Information Systems/Technology (IS/IT) projects. *International Journal of Project Management*, 17(4), 237–241.
- Wells, W. G. Jr. (1998). From the Editor. *Project Management Journal*, 29(4), 4-6.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of project management*, 21(6), 411–418.

- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Creating project plans to focus product development*. Harvard Business School Pub.
- Witkowski, K. W., Kosa, J., & Piepiora, P. (2016). Strategy of managing a project of organising a mass sports event. *Studies in Sport Humanities*, 20, 53–60. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.6491>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Köt. 5). sage.
- Zeigler, E. F. (1987). Sport Management: Past, Present, Future. *Journal of Sport Management*, 1(1), 4–24. <https://doi.org/10.1123/jsm.1.1.4>
- Zhang, J. J., Pitts, B. G., & Johnson, L. M. (Szerk.). (2021). *International Sport Business Management: Issues and New Ideas* (1. kiad.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003155874>
- Zhang, X., & Wu, Y. (2022). The Green and Low-Carbon Development Effect of Comprehensive Sports Events: A Quasi-Natural Experiment From China. *Frontiers in Environmental Science*. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.946993>

## 10. Mellékletek

### 1. sz. melléklet: A sportmenedzsment különböző megközelítéseinek áttekintése

Szerző	Meghatározás
Sterbenz és Géczy (2023)	A sportmenedzsment célja a több és jobb minőségű sportolás lehetőségének megteremtése.
Pitts & Stotlar (2007)	A sportmenedzsment minden olyan tevékenység, folyamat, szervezet tanulmányozása és gyakorlása, amely sporttal kapcsolatos üzlet, termék előállítására, szervezésére vagy fejlesztésére irányul.
Matsuoka (2010)	A résztvevők és/vagy a nézők sportolásával kapcsolatos üzleti tevékenység irányítása.
Bednarik és társai (1998)	A sportmenedzsment elsődleges feladata a sportesemények koordinálása, a létesítmények üzemeltetése, az emberi erőforrások, pénzügyek, társadalmi kapcsolatok menedzselése és a sportolók koordinálása.
Bartoluci (1997)	A sportmenedzsment egy folyamat, ahol a kitűzött célok elérésére szolgáló összes tényező koordinálása zajlik.
Chelladurai (1994)	A sportmenedzsment különböző erőforrások, technológiák, folyamatok és ad hoc jellegű szituációk koordinálása a hatékony működés és a sportszolgáltatások megosztása érdekében.

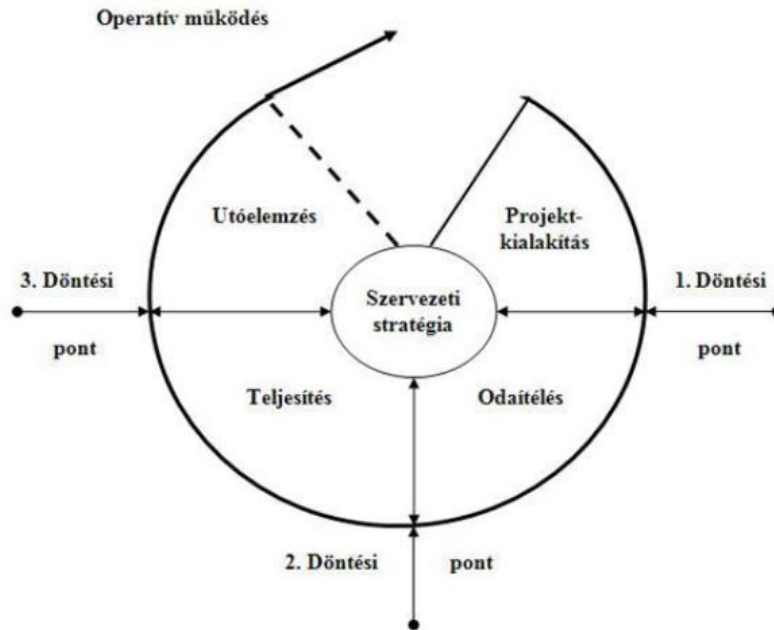
*Forrás: saját szerkesztés*

## 2. sz. melléklet: Módszertani megközelítések összehasonlító táblázata

Szerző	Esemény/ kontextus	Módszertani megközelítés	Kulcs- indikátorok	Fő értelmezés	EUG 2024 relevancia (mit lehet mérni?)
Preuss (2004, 2005)	Olimpiai, nagyvárosi hatás	Közvetlen kiadások, input- output logika	Autonóm (helyben elkötött) költség, OCOG- kiadás, beruházás	Csak a valóban helyben maradó pénz generál helyi hatást	Résztevői és kísérői költségek, szervezői kiadások szeparálása.
Li & Jago (2013)	Módszertani áttekintés	Input-output, multiplikátor, CGE	Multipliká- torok, szektor- kapcsolatok	A módszerv- álasztás befolyásolja a hatásnagyságot	Miskolc– Debrecen kettős helyszínhez illesztett input- output paraméterezés.
Mules & Dwyer (2005)	Sportturizmus	Költség-haszon elemzés (CBA)	Nettó jelenérték, közpénz-hozam	Csak helyi nettó hasznok indokolnak támogatást	Állami/önkorm. támogatások NPV-alapú utóértékelése.
Collins et al. (2007); Collins & Flynn (2008)	Nagyrendez- vény, környezet	Ökológiai lábnyom, környezeti input-output	CO <sub>2</sub> , energia, hulladék, közlekedés	A jelentős környezeti terhelés kvantifikálható	Utazási mód megoszlás, energia- és hulladékadatok becsátolása az EUG zöldmérlegébe.
András & Kozma (2014)	Eseményhatá- sok tipológiája	Időfázis-alapú keret	„Előtte–alatta– utána” hatások	Hatások időszerkezete meghatározó	Időbeliség explicitté tétele az EUG esetén.
Vörös (2015)	Társadalmi hatások	Qualitatív. tipológia	Identitás, kohézió, imázs, közbiztonság	Nem (csak) a gazdasági hozamok mérvadók	Kérdőívekhez illesztett attitűdök kiemelése.
Balduck et al. (2011)	Lakossági percepció	Lakossági kérdőív	Észlelt előnyök/ költségek	A társadalmi elfogadottság kulcsfontosságú	Debrecen– Miskolc lakossági adatfelvétel ajánlása.
Cserháti & Szabó (2014)	Esemény- projektek	Sikertényező– sikerkritérium kapcsolatok	Idő/költség/ minőség + stakeholder	A siker többdimenziós	Görög–Kerzner összevetésének kiegészítése gyakorlati tényezőkkel.

*Forrás: saját szerkesztés*

## 3. sz. melléklet: A projektciklus általános modellje



A projektciklus általános modellje  
*Forrás: Görög (2003)*

## 4. sz. melléklet: A projektciklus egyes fázisai és kapcsolódó tevékenységek

Projektciklus fázisai	Tevékenységek
<b>Projektindítás</b>	a legmegfelelőbb projekt kiválasztása az erőforráskorlátok figyelembevételével a projekt nyújtotta előnyök azonosítása a projekt jóváhagyását megalapozó dokumentum elkészítése projektmenedzser kijelölése
<b>Projekttervezés</b>	a munkakövetelmények meghatározása a munka mennyiségi és minőségi paramétereinek meghatározása a szükséges erőforrások meghatározása, tevékenységek ütemezése kockázatok értékelése
<b>Projekt végrehajtás</b>	a projektcsapat tagjainak kiválasztása a munkavégzés irányítása a csapattagok támogatása fejlődésük elősegítése érdekében
<b>Projekt monitoring és projektellenőrzés</b>	az előrehaladás nyomon követése a tényleges eredmények összevetése a tervezett eredményekkel eltérések és hatások elemzése szükség esetén módosítások végrehajtása
<b>Projektzárás</b>	annak ellenőrzése, hogy minden munka el lett végezve a szerződés jogi lezárása pénzügyi zárás az érintett költségviselők felé adminisztratív lezárás és a dokumentáció archiválása

*Forrás: PMBOK® Guide 6. kiadása (2019) alapján saját szerkesztés*

## 5. sz. melléklet: A hazai egyetemi sport bemutatása

### *A MEFS történeti fejlődése és szervezeti felépítése*

A hazai egyetemi sportot koordináló szervezet, a MEFS jelentős történelmi örökséggel rendelkezik. 1907. március 25-én alakult meg Magyar Főiskolai Sportszövetség (MFSSz) néven, a Budapesti Egyetemi Atlétikai Club (BEAC), a Műegyetemi Atlétikai és Football Club (MAFC) és a Kolozsvári Egyetemi Atlétikai Club (KEAC) kezdeményezésére, 10 egyetemi és főiskolai egyesület csatlakozásával. Különleges jelentőséggel bír, hogy Európában elsőként, a világon pedig másodikként jött létre ilyen típusú szervezet (Hédi & Rakaczki, 2022, MEFS, 2025).

A szövetség életében fontos mérföldkő volt 1930. január 22-e, amikor Magyar Főiskolai Sportegyesületek Egyesülete (MFSE) néven újjáalakult. Röviddel ezután jelentős nemzetközi elismerésben részesült, amikor elnyerte az 1935-ös VI. Nyári Nemzetközi Egyetemi Játékok rendezési jogát, melynek házigazdája a BEAC volt. Ez az esemény megalapozta Magyarország későbbi aktív szerepvállalását a nemzetközi egyetemi sportéletben (Szikora, 2007).

A háborút követő években Magyarország két alkalommal, 1949-ben és 1954-ben is otthont adott a Hallgatói Világjátékoknak, majd 1965-ben, a FISU 1959-es egységesülését követően, a IV. Nyári Universiadét rendezte meg. A rendszerváltás után ismét névváltoztatásra került sor, 1991 szeptemberétől a szövetség egyesületi formában, Magyar Egyetemi-Főiskolai Sportszövetség néven működik (MEFS, 2025).

Jelenleg a MEFS tagsága 37 felsőoktatási intézményt és 35 egyetemi, főiskolai sportszervezetet (jellemzően egyesületet) foglal magába. Szervezeti felépítését tekintve a közhasznú szervezetnek minősülő országos jelleggel működő sportszövetség, amely működését a sportról szóló 2004. évi I. törvény, az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvény alapján fejt ki.

### *A MEFS célja és feladatai*

A szövetség elsődleges céljai között szerepel a színvonalas felsőoktatási versenysport kialakítása és működtetése, valamint a szabadidősportba bevont hallgatók számának jelentős növelése. Emellett kiemelt figyelmet fordít a felsőoktatási intézményekben működő sportegyesületek megerősítésére és szakmai támogatására, a sportinfrastruktúra fejlesztésére, valamint a kettős életpálya modell kidolgozására, amely sportösztöndíj programokat is magában foglal.

A MEFS feladatai rendkívül szerteágazóak, tagintézményei és tagszervezeti által koordinálja a felsőoktatási intézmények sportját, meghatározza a versenyrendszerek fejlesztési célkitűzéseit, és biztosítja a versenyek lebonyolításának feltételeit. Megalkotja és gondozza a szükséges verseny-, játék-, fegyelmi-, és egyéb szabályzatokat, valamint a nemzetközi versenyeken való részvétel jogosultság birtokosa. Képviseli Magyarországot a nemzetközi egyetemi-főiskolai sportszervezetekben és azok rendezvényein a 2024. évi I. törvény a sportról 46/M § (7) alapján.

Az egyetemi versenysport terén különösen jelentős a MEFS szerepe a MEFOB-ok szervezésével és koordinálásával, amelyet az országos sportági szakszövetségekkel együttműködve valósít meg. A tagintézmények és tagszervezetek rendezési pályázatain alapján, a sportági szakszövetségekkel egyeztetve állítja össze a MEFOB összesített versenynaptárát.

Szabadidősport tekintetében elősegíti és támogatja a hallgatók és dolgozók sportolási lehetőségeit: számos, intézmények közötti és intézményen belüli sportnapon, programon támogatóként van jelen (Hédi & Rakaczki, 2022b). Hosszú éveken keresztül együttműködött a MOB Diák- és Főiskolai-Egyetemi Sportért felelős szakmai tagozatával (Magyar Olimpiai Bizottság, 2013), a jelenlegi sportirányítási struktúrában a Nemzeti Diák-hallgatói és Szabadidősport Szövetség köztestület alapító tagja. Mindezek mellett sportszakmai, tanulmányi és tudományos programokat dolgoz ki és valósít meg.

#### *A MEFOB-ok rendszere*

A MEFOB a hazai egyetemi sport versenyrendszerének központi elemét képezi. A MEFS évente 40-45 sportágban rendez ilyen bajnokságokat, amelyek elsődleges célja a magyar egyetemi-főiskolai országos bajnoki címek odaítélése. További fontos célja, hogy a hallgatók körében népszerűsítse a meghirdetett sportágakat, és a sportági szövetségekkel együttműködve elősegítse a FISU és az EUSA versenyeire történő kiválasztást.

A MEFOB-ok szervezése szigorú szabályok szerint történik. Az egyes versenyek időpontját az érintett országos sportági szakszövetségek egyetértésével, az adott sportág éves versenynaptárához igazodva határozzák meg. A versenykiírások a sportági referensek és a rendezők együttes javaslata alapján, a MEFS jóváhagyásával válnak véglegessé.

A részvételi jogosultság tekintetében a MEFOB-okon részt vehetnek a beiratkozott hallgatók, valamint azok a volt hallgatók, akik az eseményt megelőző naptári évben szerezték abszolutoriumukat, továbbá a felsőoktatási intézmények főállású, részmunkaidős, megbízással foglalkoztatott alkalmazottai, vendégoktatók és doktoranduszok. Fontos szabály, hogy egy hallgató adott sportágban csak egy intézmény vagy kar színeiben versenyezhet.

#### *A sportiroda hálózat*

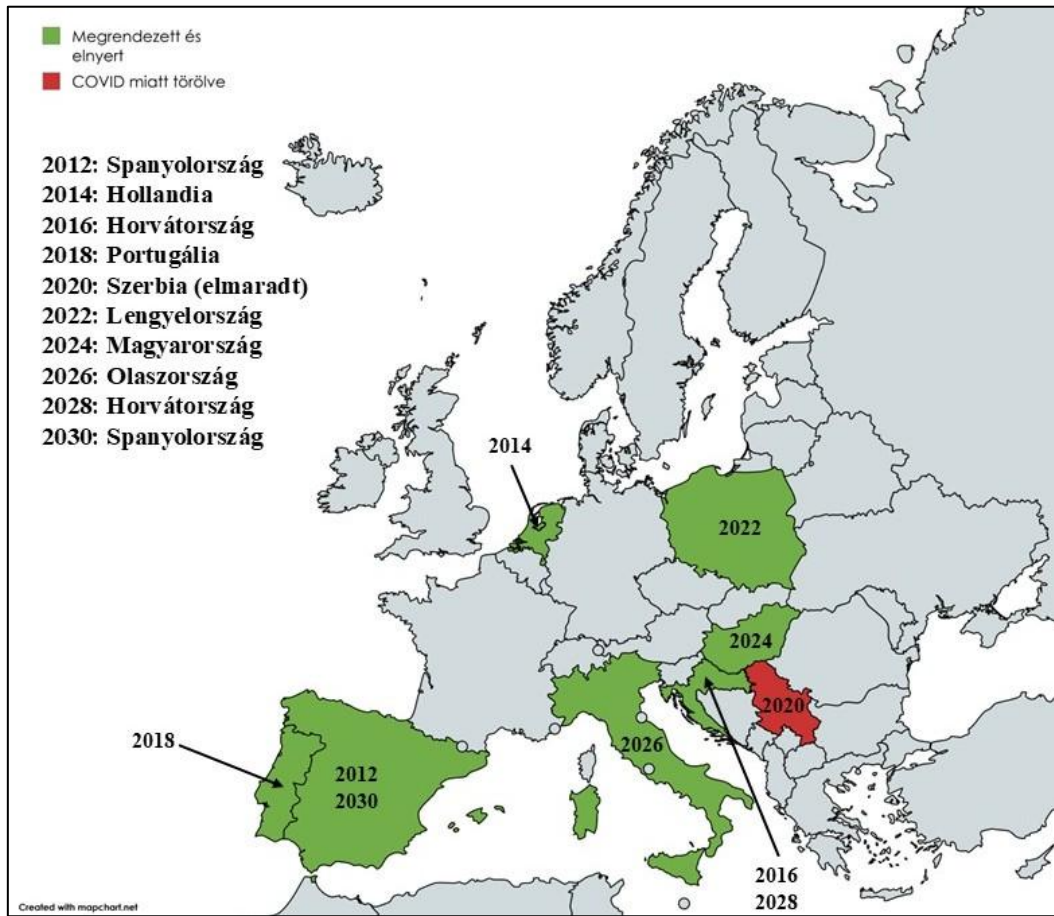
Annak érdekében, hogy a felsőoktatási intézményekben a fizikai aktivitás és a sport ismét népszerűségnek örvendjen, valamint újra felvirágoztassák az egyetemi sportot, a MEFS egy Európai Unió pályázat segítségével 2013-ban kialakította a sportiroda hálózatot (Hédi & Rakaczki, 2022b). A sportirodák minden intézményben önálló szervezeti egységként (vagy az egyetem testneveléssel és/vagy sporttal foglalkozó intézeteként/igazgatóságaként) a hallgatók és dolgozók sportolási lehetőségeinek fejlesztését, valamint az egyetemi polgárok szabadidős- és versenysport megmérettetéseken való részvételét hivatottak elősegíteni.

## 6. sz. melléklet: Magyarország eredményessége a Nyári Universiadékon

Év	Város	Helyezés						Résztevő országok száma
		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	
1959	Torino	7	5	2	4	1	1	43
1961	Szófia	8	2	8	4	2	7	32
1963	Porto Allegre	19	13	6	3	2	2	27
1965	Budapest	16	8	14	10	9	2	32
1967	Tokió	Magyarország nem vett részt						37
1970	Torino	3	6	7	0	0	0	58
1973	Moszkva	1	10	3	3	4	4	61
1975	Róma	0	2	0	3	0	2	38
1977	Szófia	3	4	4	5	3	6	78
1979	Mexikóváros	4	2	2	3	0	1	94
1981	Bukarest	1	1	2	4	5	4	82
1983	Edmonton	0	0	1	1	0	0	73
1985	Kobe	1	4	4	4	4	4	106
1987	Zágráb	5	2	5	7	7	5	121
1989	Duisburg	4	4	1	2	2	2	79
1991	Sheffield	3	1	1	1	2	0	101
1993	Buffalo	4	4	6	2	7	6	117
1995	Fukuoka	8	4	2	1	5	4	162
1997	Szicília	7	4	1	1	3	3	124
1999	Palma de Mallorca	2	2	2	4	5	3	125
2001	Peking	0	0	6	5	1	3	165
2003	Daegu	3	2	7	2	7	1	173
2005	Izmir	1	2	2	3	3	2	131
2007	Bangkok	2	3	1	5	5	4	151
2009	Belgrád	1	2	5	1	5	1	122
2011	Shenzhen	6	1	4	2	4	1	151
2013	Kazany	4	2	9	4	5	9	159
2015	Gwandzsu	2	0	3	3	4	2	137
2017	Tajpej	5	5	4	5	6	8	134
2019	Nápoly	1	0	2	3	4	2	118
2023	Chengdu	3	8	6	4	5	1	113
	Összesen	<b>124</b>	<b>103</b>	<b>120</b>	<b>99</b>	<b>110</b>	<b>90</b>	

*Forrás: saját szerkesztés*

## 7. sz. melléklet: EUG-t rendező országok földrajzi elhelyezkedése

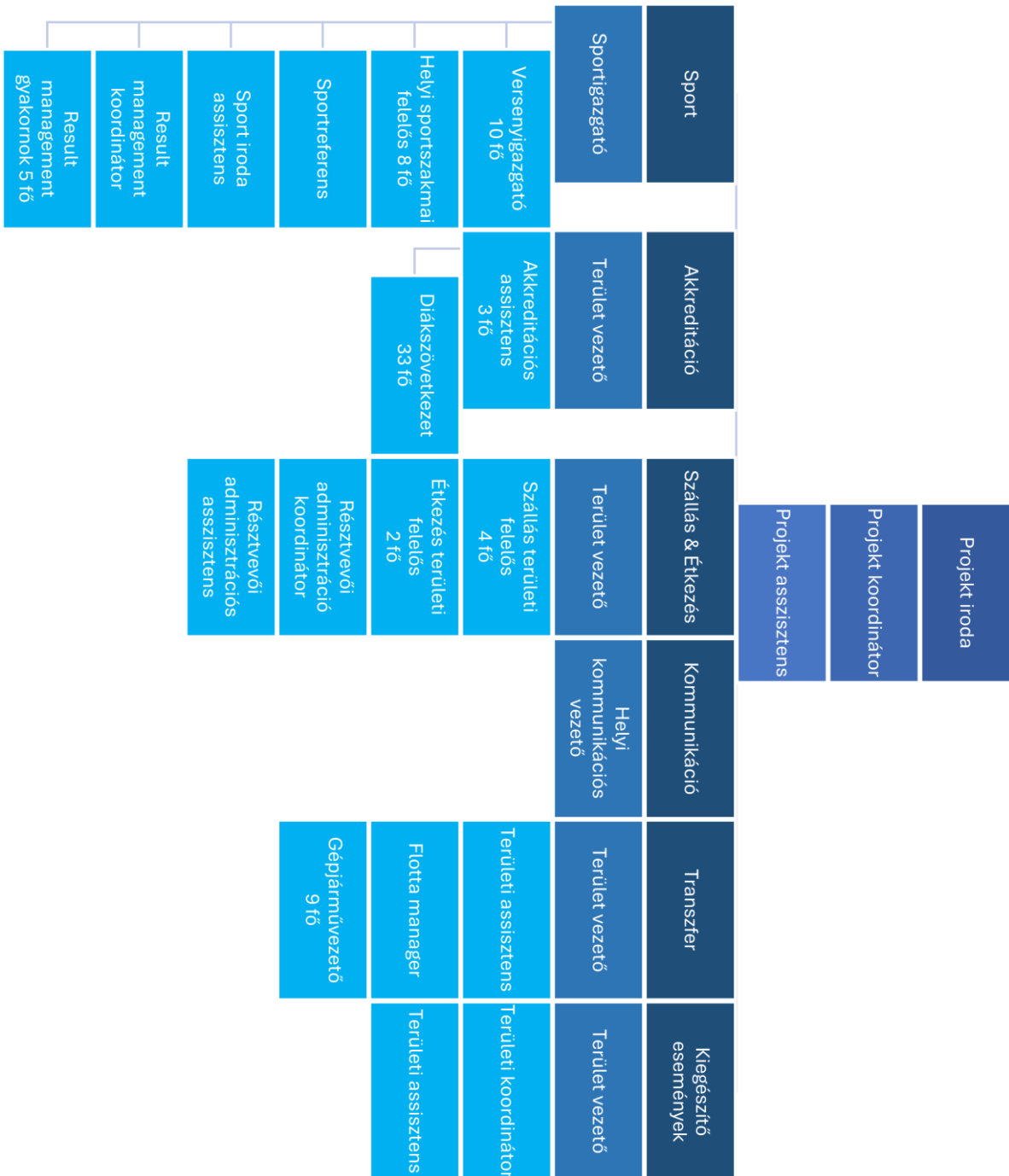


Európai Egyetemi Játékokat rendező országok  
 Forrás: saját szerkesztés

## 8. sz. melléklet: 2012-2024 közötti EUG-k összehasonlítása

Év	2012	2014	2016	2018	2022	2024
<b>Helyszín</b>	Cordoba (ESP)	Rotterdam (NED)	Zágráb-Rijeka (CRO)	Coimbra (POR)	Lodz (POL)	Debrecen-Miskolc (HUN)
<b>Résztevő országok</b>	32	34	40	38	37	36
<b>Résztevő egyetemek</b>	154	174	386	289	417	400
<b>Résztevők összesen</b>	2098	2293	4427	3216	3586	3597
<b>Férfi</b>	1212	1387	2629	1860	2144	2098
<b>Nő</b>	886	906	1798	1356	1442	1499
<b>Hazai résztvevők</b>	360	145	826		523	628
<b>Hazai résztvevő a legtöbb?</b>	Igen	Nem	Igen	Igen	Igen	Igen
<b>Legtöbb résztvevő</b>	Cordoba (ESP)	Porto (POR)	Zágráb (CRO)	Coimbra (POR)	Zágráb (CRO)	Zágráb (CRO)
<b>Rendező egyetem résztvevő</b>	145	34	384	247	106	129-54
<b>Rendező egyetem résztvevő a legtöbb?</b>	Igen	Nem	Igen	Igen	Nem	Nem
<b>Sportágak száma</b>	10	10	23	14	20	18
<b>Egyéni sportágak száma</b>	0	3	9	6	11	8
<b>Csapatsportágak száma</b>	10	7	14	8	9	10
<b>Hazai ország éremtábla helyezés</b>	nincs adat	nincs adat	1	3	1	1
<b>Hazai egyetem éremtábla helyezés</b>	nincs adat	nincs adat	1	1	3	91-189
<b>Labdarúgás</b>	460	469	506	497	434	477
<b>Kosárlabda</b>	371	333	494	450	319	394
<b>Kézilabda</b>	315	262	434	363	365	383
<b>Röplabda</b>	322	308	411	448	385	394
<b>Futsal</b>	393	488	506	478	412	449
<b>3x3 kosárlabda</b>	-	-	172	216	211	232
<b>Asztalitenisz</b>	138	153	190	123	154	165
<b>Tenisz</b>	121	116	124	142	116	126
<b>Tollaslabda</b>	144	120	165	149	147	139
<b>Kötelező összesen</b>	2264	2249	3002	2866	2543	2759
<b>Kötelező/összes</b>	107,91%	98,08%	67,81%	89,12%	70,91%	76,70%

## 9. sz. melléklet: A 2024-es EUG miskolci projektmenedzsmentjének felépítése



**10. sz. melléklet: A 2024-es EUG miskolci helyszínei**

A rendezvény során az alábbi helyszínek üzemeltetése és ellátása valósult meg Miskolcon:

- akkreditációs központ (Egyetemváros, Főépület és Díszaula);
- önkéntes központ (Egyetemváros, E/2 kollégium oldalszárnya),
- média központ (Egyetemváros, E/1 kollégium oldalszárnya);
- EUSA iroda (Egyetemváros, E/5 kollégium oldalszárnya),
- nemzeti egyetemi sportszövetségek irodái (Egyetemváros, A1 épület);
- technikai értekezletek helyszíne (Egyetemváros, A4 épület, III. előadóterem);
- Fun Zone (Egyetemváros, egyetemi park);
- Generali Aréna és Jégcsarnok – röplabda és kosárlabda versenyhelyszín (Miskolc, belváros);
- DVTK Aréna – kosárlabda versenyhelyszín (Miskolc, Diósgyőr városrész);
- Fényi Gyula Jezsuita Gimnázium tornaterme – röplabda edzeshelyszín (Miskolc, Avas városrész);
- Egyetemi Könyvtár – sakk versenyhelyszín (Egyetemváros);
- Egyetemi Körcsarnok – judo, karate, taekwondo versenyhelyszín (Egyetemváros, Egyetemi Sportközpont);
- E/4 tornaterem – judo, karate, taekwondo edzeshelyszín (Egyetemváros, E/4 kollégium oldalszárnya);
- Egyetemi Teniszcentrum – kick-box és tenisz edzés és versenyhelyszín (Egyetemváros, Egyetemi Sportközpont);
- Egyetemi Strandröplabda Központ – strandröplabda edzés és versenyhelyszín (Egyetemváros, Egyetemi Sportközpont);
- Elliptum Élmény- és Strandfürdő – vízilabda edzés és versenyhelyszín (Miskolctapolca);
- Campus I. és Campus II. – étkezések helyszíne (Egyetemváros).

## 11. sz. melléklet: Benchmark események összehasonlítása

Szempon	29. Nyári Universiade	30. Nyári Universiade	2022-es Európai Egyetemi Játékok	2023-as Atlétikai Világbajnokság	2024-es Európai Egyetemi Játékok
<b>Szervezeti struktúra</b>	Jogtulajdonos a FISU, szerepe: szervezési követelmények meghatározása és minőségbiztosítás. Helyi szervezőbizottság elnöke Tajpej polgármestere, tagjai az állam, a régió, a város és az egyetemi sportszövetség képviselői.	Jogtulajdonos a FISU, szerepe: szervezési követelmények meghatározása és minőségbiztosítás. Helyi szervezőbizottság elnöke a kormányzat megbízottja, tagjai az állam, a régió, a város és az egyetemi sportszövetség képviselői.	Jogtulajdonos az EUSA, szerepe: szervezési követelmények meghatározása és minőségbiztosítás. Helyi szervezőbizottság elnöke a házigazda egyetem rektora, tagjai az egyetem, a városi és az egyetemi sportszövetség képviselői. A projektszervezet a rendező egyetemen belül jött létre. A szervezés és gazdálkodás nem csak a projektszervezeten belül, hanem az egyetemen és az egyetemi sportszövetségen keresztül is történt.	Jogtulajdonos a World Athletics, szerepe: szervezési követelmények meghatározása és minőségbiztosítás. Helyi szervezőbizottság elnöke a Budapest 2023 projektcég vezérigazgatója, tagjai az állam, a főváros és a sportszövetség képviselői. Irányító Hatóság a kormányzati döntéseket segítette elő. A projektszervezet tulajdonosa a sportszövetség és az állam. A szervezés és gazdálkodás nem csak a projektszervezeten belül, hanem az NSÜ-n keresztül is történt.	Jogtulajdonos az EUSA, szerepe: szervezési követelmények meghatározása és minőségbiztosítás. Helyi szervezőbizottság elnöke a MEFS elnöke, tagjai a MEFS és a két házigazda egyetem képviselői. Projektszervezet az NRÜ, de a megvalósításba hivatalos közreműködőként bevonta a MEFS-et, a Debreceni Egyetemet, a Miskolci Egyetemet és a MEAFC-ot.
<b>Finanszírozás módja</b>	Szervezési költségvetés: 7,8 mrd TWD (~66,7 mrd Ft), amelyből 4,3 mrd TWD (~36,8 mrd Ft) önkormányzati támogatás. Beruházási költségvetés: 29 mrd TWD (~247,9 mrd Ft). Nagy részt állami és önkormányzati források.	Szervezési költségvetés: 184 millió EUR (~59,8 mrd Ft), Beruházási költségvetés: 86 millió EUR (27,95 mrd Ft) Nagy részt állami, regionális és európai uniós források.	Szervezési költségvetés (becsült): 5,5 – 6,5 millió EUR (~2,2 – 2,6 mrd Ft). Beruházási költségvetés: minimális, egyetemi hatáskörben megoldott. A szervezési költségvetés kb. 46-55 %-ban állami támogatás.	Szervezési költségvetés: 70 mrd Ft (becsült). Beruházási költségvetés: 246 mrd Ft. Döntően állami finanszírozás.	Szervezési költségvetés (becsült): 4,25 mrd Ft. Beruházási költségvetés: 22,5 mrd Ft. A szervezési költségvetés kb. 60 %-ban állami támogatás.

<b>Szervezeti együttműködés</b>	Helyi szervezőbizottság, FISU, Tajvani Egyetemi Sportszövetség. Állami, megyei és városi szervezetek. Egyetemek. Sportági szakszövetségek.	Helyi szervezőbizottság, FISU, Olasz Egyetemi Sportszövetség. Kormányzat. Állami, tartományi és városi szervezetek. Egyetemek. Sportági szakszövetségek.	Helyi szervezőbizottság, EUSA, Lengyel Egyetemi Sportszövetség. Egyetem. Város. Sportági szakszövetségek.	Helyi szervezőbizottság és Budapest 2023, World Athletics, Magyar Atlétikai Szövetség. NSÜ. Kormányzat (Irányító Hatóság). Fővárosi Önkormányzat. Állami és fővárosi szervezetek.	Helyi szervezőbizottság, EUSA, MEFS. NRÜ. Egyetemek (2), egyetemi sportegyesületek (2), városok (2). Sportági szakszövetségek.
<b>Résztevői és kapcsolódó statisztikai adatok</b>	Versenyző: 7 376 fő Résztevő: 10 657 fő Ország: 134 Sportág: 21 Versenyszám: 271 Önkéntes: ~13 700 fő Eladott jegy: 720 194 db	Versenyző: 5 971 fő Résztevő: ~9 300 fő Ország: 118 Sportág: 18 Versenyszám: 220 Önkéntes: ~4 500 fő Eladott jegy: ~300 000 db	Versenyző: 3 856 fő Résztevő: 4 459 fő Ország: 37 Egyetem: 422 Sportág: 20 Versenyszám: 220 Önkéntes: 800 fő Eladott jegy: ingyenes belépés	Versenyző: 2. 187 fő Résztevő: ~3 200 fő Ország: 202 Sportág: 1 Versenyszám: 49 Önkéntes: 2 500 fő Néző (nem azonos az eladott jeggyel): ~404 000 db	Versenyző: 3 597 fő Résztevő: 4 513 fő Ország: 36 Egyetem: 414 Sportág: 18 Versenyszám: 219 Önkéntes: 800 fő Eladott jegy: ingyenes belépés
<b>Esemény jelentősége</b>	Nyári Olimpiai Játékokat követő második legnagyobb sportesemény. Tajvan történetének legnagyobb sporteseménye. 4,55 mrd TDW (~38,9 mrd Ft) generált gazdasági hatás. 374 600 vendégéjszaka. 140 millió TV néző.	Egyetemisták olimpiája, a világ legnagyobb sporteseményei között számon tartott. Olaszok számára szimbolikus jelentőséggel bírt a rendezés (az első Univerziadet szintén Olaszországban rendezték, 1959-ben). 40,4 millió EUR (~13,13 mrd Ft) generált gazdasági hatás. 335 300 vendégéjszaka. Televíziós nézettségre nincs adat.	Az év legnagyobb európai sporteseménye. 48 747 vendégéjszaka. Rendező egyetem, város és a lengyel egyetemi sport számára bírt jelentős hozadékok. Városon kívülről nem vonzott szurkolókat. Kommunikáció a közösségi platformokra és a helyi médiára korlátozódott.	Nemzetközi sportélet egyik csúcspontjává. Magyarország eddigi legjelentősebb sporteseménye. 130 mrd Ft becsült gazdasági hatás. 460 ezer vendégéjszaka. 1 mrd TV néző és internetes követő.	Résztevői létszámát tekintve az eddigi legnagyobb nemzetközi sportesemény Magyarországon. ~44 000 vendégéjszaka. A rendező két egyetem és a magyar egyetemi sport számára bírt jelentős hozadékokkal. Városon kívülről nem vonzott szurkolókat. Kommunikáció a közösségi platformokra és a helyi médiára korlátozódott

*Forrás: saját szerkesztés*

**12. sz. melléklet: A MEFS résztvevői kérdőívének eredményei**

- 1) How satisfied were you with the event?
- 1 3PS 2.3%
  - 2 3PS 2.3%
  - 3 9PS 7%
  - 4 33PS 26.4%
  - 5 80PS 62%
- 2) Where did you get information about the event before the start of EUG?
- On social media 29PS 22.5%
  - On EUG2024 website 31PS 24%
  - At my university 47PS 36.4%
  - From an EUSA student ambassador 2PS 1.6%
  - In the press 0
  - Other 20PS 15.5%
- 3) Please specify how exactly you got information about EUG2024 on social media?
- From an ad 11PS 8.5%
  - From an event suggestion 12PS 9.3%
  - From a friend's repost 10PS 7.75%
  - On the social media page 57PS 44%
  - From an athlete 15PS 11.6%
  - Other 29PS 22.5%
- 4) What motivated you to attend EUG2024?
- The sports programs 73PS 56.6%
  - My previous good experience at an EUG 33PS 25.6%
  - Other 23PS 17.8%

**How satisfied were you with our communication about the following things before the event?**

- 5) The sports program
- 1 3PS 2.3%
  - 2 3PS 2.3%
  - 3 15PS 11.6%
  - 4 44PS 34.1%
  - 5 64PS 49.6%
- 6) How to get accreditation card
- 1 6PS 4.7%
  - 2 5PS 3.9%
  - 3 11PS 8.5%
  - 4 35PS 27.1%
  - 5 72PS 55.8%

## 7) The accommodations

- 1 9PS 7%
- 2 9PS 7%
- 3 28PS 21.7%
- 4 38PS 29.5%
- 5 45PS 34.9%

## 8) The special formats (presentations, side events)

- 1 6PS 4.7%
- 2 8PS 6.2%
- 3 22PS 17.1%
- 4 42PS 32.6%
- 5 51PS 39.5%

**During EUG2024**

## 9) Did you encounter the Fun Zone?

- No, I didn't. 49PS 38%
- Yes, I did, and I listened to some conversations 54PS 41.9%
- Yes, I did, but I didn't understand the conversations 3PS 2.3%
- Yes, I did, and I debated with the speaker, after the presentation 8PS 6.2%
- Other 15PS 11.6%

## 10) Where did you get information about the program during the event?

- The mobile app 18PS 14%
- The program booklet 4PS 3%
- EUG 2024 website 28PS 21.7%
- The screens placed at the venue 16PS 12.4%
- The audio announcements 0 PS 0%
- Social media channels 45PS 34.9%
- Other 18PS 14%

## 11) Which social media channels did you follow during the EUG2024?

- Facebook page 41PS 32%
- Instagram page 97PS 45.8%
- TikTok 5PS 3.9%
- Youtube channel 47PS 36.7%
- X 5PS 3.9%

## 12) How satisfied were you with the information we provided about the program during the event?

- 1 3PS 2.3%
- 2 10PS 7.8%
- 3 18PS 14%
- 4 53PS 41.1%
- 5 45PS 34.9%

13) How satisfied were you with the sports program during the event?

- 1 3PS 2.3%
- 2 2PS 1.6%
- 3 11PS 8.5%
- 4 47PS 36.4%
- 5 66PS 51.2%

14) How satisfied were you with the side events during the EUG2024?

- 1 6PS 4.7%
- 2 6PS 4.7%
- 3 25PS 19.4%
- 4 44PS 34.1%
- 5 48PS 37.2%

15) How satisfied were you with the catering during the EUG2024?

- 1 8PS 6.2%
- 2 14PS 10.9%
- 3 18PS 14%
- 4 40PS 31%
- 5 49PS 38%

16) How satisfied were you with the accommodation during the EUG2024?

- 1 10PS 7.8%
- 2 11PS 8.5%
- 3 25PS 19.4%
- 4 38PS 29.5%
- 5 45PS 34.9%

17) How did you like DEMI the mascot?

- 1 2PS 1.6%
- 2 3PS 2.3%
- 3 19PS 14.7%
- 4 32PS 24.8%
- 5 73PS 56.6%

18) Describe your best experience during EUG2024. (71PS)

Category	Description
<b>Archeivement games</b>	1) Winning a medal 2) Winning the medal and hanging out with my teammates 3) We won Futsal women it was amazing !! 4) I won it 5) winning the bronze medal 6) Competing 7) Different sides activities and level of the basketball competition 8) Winning gold medal, 9) becoming european champion with my athlete

	<ul style="list-style-type: none"> <li>10) Championship</li> <li>11) Winning a game in overtime</li> </ul>
<b>venue/Place Environment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Atmosphere</li> <li>2) competition venue was excellent</li> <li>3) nice venue for 3x3 basketball</li> <li>4) Play at Fonix Arena</li> <li>5) My visits of all sport venues when Austrian students were competing and the pool party in the cave bath ;-)</li> <li>6) Beyond the day of the competition the enjoyable experience was the cave party, Cave bath party</li> <li>7) Basketball program and means put in place to make it great (live broadcast, FIBA Live stats, gyms, etc.), Rockwell Club, Fun Zone, side events like Cave Bath Party and Campus Festival,</li> <li>8) The water tower party, pool party</li> <li>9) The Euro Finals night</li> <li>10) The event had cold water machine everywhere</li> <li>11) Tennis tournament</li> </ul>
<b>Organization team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) The oppening event</li> <li>2) very well organized competition</li> <li>3) very sweet volunteers</li> <li>4) The well organised volleyball venue, to watch all the games was perfect</li> <li>5) The best would be to get my engagement ring back... organizers should help move forward the case and do everything in their power to help.</li> <li>6) Social events organized for officials, beside the competitions</li> <li>7) The great level of organization of referee accomodation and in-venue services.</li> <li>8) The closing ceremony at Debrecen was really well organized and it was great that we could attend the campus festival with our pass</li> <li>9) Our volunteer Kristian was amazing! He was so helpful and knew answer to our every question. Also the arenas were we played was very good</li> <li>10) The best experience was the opening ceremony with every country in the same place. The shows were awesome from the beggining to the end (unless for the speaches in hungarian)</li> <li>11) The experience was quiet good this year. Compare to the previous events, there is one thing to notice. There was too much security (impossible to go in other buildings, even for coach to go in their players building) and also no place for party after 3AM, even before day offs. This was disappointing compare to the previous events in which we were totally free on these points. Except those points, we had a great time in Miskolc. Tournament and facilities were well organized and beautiful.</li> <li>12) Competition and socialising during the day.</li> <li>13) la ceremonie de cloture</li> <li>14) Watching high-class Sport!</li> <li>15) Great level of Futsal Men tournament - both organization and level of refs and opponents</li> <li>16) Cheering for the other german teams and getting support from them + the combined closing ceremony with Campus Fesztivál</li> </ul>
<b>Catering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Food</li> <li>2) catering was good also.</li> <li>3) food was poor quality</li> </ul>
<b>Transportation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Transport was also well organized (it was just a pitty to not have transport between the two basketball halls. We were only able to go and come back to the campus and then take another bus).</li> </ul>

<b>ETC</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2) A changing life experience everyone must enjoy at least one time in their lives</li> <li>3) The first round of my tournament</li> <li>4) Everything was very good organized and I will be very happy to have the opportunity participate in the future events organized from EUSA.</li> <li>5) It's really felt like a European Championship, and the finals were awesome!</li> <li>6) my participation</li> <li>7) The experience by itself. The first time in an EUG event</li> <li>8) Being with all the athletes and representing my college</li> <li>9) Great experience</li> </ol>
<b>Relationships</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Spending time in the funzone with all the teams</li> <li>2) Being around other athletes in the dorms, during catering and warming up and getting to know each other :)</li> <li>3) Having fun with my teammates and other people I knew from before the event.</li> <li>4) Hanging out with people</li> <li>5) People, especially other athletes and coaches in general</li> <li>6) The parties in general. My teammates and I had loads of fun:)</li> <li>7) meeting great people, having fun and good party after the competition</li> <li>8) Just hanging around with my team in the tabletennis room of the dorm after a hard fought games evening, chilling, playing tabletennis, table football, cards. Also really appreciated having conversations with opponents coaches and our attaché.</li> <li>9) Hanging out with friends and meeting players from other countries</li> <li>10) For example playing board games in the Fun Zone, watching the European Football Championships final together with other universities, having a nice time at the Miskolctapolcai Cave Bath.</li> <li>11) The people whos where there were very talkative, I could speak everyone if i wanted to</li> <li>12) Viewing football games together in fun zone</li> <li>13) I liked the team competition in my sport</li> <li>14) The Togetherness with the Norwegian Futsal Family and getting new good friendships from other countries . And the games we played well of course.</li> <li>15) Meeting others from the other countries</li> <li>16) Getting in touch with people all over Europe</li> <li>17) meeting new people and atheletes</li> </ol>
<b>Accommodations</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Accomodations quality (just missing air conditioner).</li> <li>2) there was no AC in student doorms...</li> </ol>
<b>Safe/security</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) It was shit,first game injured player our shoes got stolen</li> </ol>

19) If you were an organizer, what would you change? (70PS)

<b>Category</b>	<b>Description</b>
<b>Catering</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) The food was very poor and inadequate for a sporting event. Athletes were given the same food every day, often goulash, which is not suitable for their nutritional needs.</li> <li>2) More food variety</li> <li>3) I would improve the food</li> <li>4) Better food, simpler options for all dietary requirements.(+)</li> <li>5) more different food and not the same ones every day</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6) Cooler security staff, they were really too strict for sometimes no reason. Food quality and diversity, it was usually too salty and it's hard to eat ragout daily. Later breakfast times.</li> <li>7) The allergies were not informed well. The catering was not good because of that. People with allergies should have a proper optional meal instead of just rise and salad.</li> <li>8) Allow non vegetarian people to eat vegetarian meals</li> <li>9) A little less sauces on the main dish</li> <li>10) larger cafeteria, a little more food and a little more vegetarian food</li> <li>11) bringing more diversity to the catering. After 10 days with on the whole the same breakfast, lunch and dinner you get enough even of the best meal</li> </ol>
<p><b>Communication</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Extremely slow accreditation. So much manual work when all information had previously been given.</li> <li>2) I would try to motivate the population with various campaigns - especially the city's young people - to attend the competitions. It would be a positive incentive for young people to play sport and perhaps even an opportunity to get to know a new sport. And for the EUG participants, a competition is more attractive with an audience than in empty halls.</li> <li>3) APP needs to available for all devices 2 weeks prior to the event. More clear information/signs on the campuses where to find what.</li> <li>4) More information specific to referees, contact information / whatsapp group beforehand. Also a meeting before the tournament to lay the groundwork and ground rules would be really helpful</li> <li>5) covering more events on social media(more pictures/videos/story) not only some</li> <li>6) There was a lot of communication at some point via email. I stopped following. Especially for athletes, focused on performance, i feel like it was too much info</li> <li>7) try to every teams can be present at list in one of these two events: Opening Ceremony and Closing Ceremony</li> <li>8) Las comunicaciones han sido malas, la app no funcionaba y no contestaban al correo. El alojamiento no tenía condiciones climáticas para los, deportistas</li> <li>9) Before our arrival we didn't get much information. It might have been the way that the university just didnt forward it, but still, would have been a bit better if me, as a coach were informed directly too.</li> <li>10) Provide better information (all info was there but it was sometimes hard to find because there were several sources (website, handbooks..) hand out the onsite program beforehand. I only knew about evening programm on that day because of the infoscreens</li> <li>11) The communication between the organization and teams was very poor. Most Hungarians do not speak English, which significantly hampered agreements and understanding. Even when we managed to agree on something, it often changed within an hour.</li> <li>12) live on all match</li> </ol>
<p><b>Vanue/Place</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) if possible I would like to organize all activities in single city</li> <li>2) I would try my absolute best to host it in one city, not two</li> <li>3) Let the athletes know the participating citys beforehand (even if the schedule isn't set yet)</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4) I'll change the place we eat</li> <li>5) The Fun Zone was poorly organized, and the night program in the club and outside of it was disastrous. The prices of drinks were raised due to the arrival of foreigners, which was unjustified as prices in the local Lidl were three times lower.</li> <li>6) Would not separate in two cities</li> <li>7) I will insure a biggest hall for table tennis competition with good ventilation system.</li> <li>8) more space, bars and more comfort in the chill area.</li> <li>9) Longer closing ceremony. The festival got a bit in the way for closing ceremony</li> <li>10) Aircondition on the rooms we stayed in. And maybe that goal difference counted before scores from head-to-head matches when all three teams were on six points in the Norwegian mens futsal groups (so this was only a peculiar case for our part this year).</li> <li>11) le règlement et la régularisation en amont de la compétition</li> <li>12) The playing surface for 3x3 basketball, it was very outdated and poorly put together. For starters it was placed on an uneven concrete surface which made the court bumpy and slippery. That could have been fixed with a rubber mat of some sort between the court and concrete. It also kept falling apart during games even causing injuries. And while the aforementioned changes would have helped, the surface should be replaced all together. Most 3x3 tournaments use rubberized plastic surfaces that are far less slippery than the hard plastic we played on in Debrecen which also causes bleeding on every fall pretty much.</li> <li>13) Air conditioning in the warm up room for judo</li> </ol>
<b>Human Resources</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Very bad organisation with the referee instructors at basketball games, bad feedback after the games, so some games were terribly officiated. And the delegations were in favor of of the more "privileged"</li> <li>2) <b>**Referees and Delegates:**</b> At the European University Water Polo Championship, all referees and delegates were Hungarian, which led to bias towards local teams. The delegates did not know the rules and treated the players with disrespect.</li> <li>3) I can work with some security staff who can speak english</li> <li>4) The security personnel were extremely rude</li> <li>5) I just can speak for the referees of football, there were some problems to get information when and where meetings are taking place.</li> <li>6) The referees in handball games</li> </ol>
<b>program schedule</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) I would add a day of rest in the handball tournaments, because one match per day is very tiring</li> <li>2) Football matches, in the evening</li> </ol>
<b>Accommodations</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Make sure the athletes get an proper accommodation</li> <li>2) Air conditioner in every bedroom.</li> <li>3) The accomodation for athletes was not very good compared to officials.</li> <li>4) Air conditioning or air fans in the accommodations without A/C</li> </ol>
<b>Security/Safe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) I would not allow random cleaning ladies to "clean" and eventually steal someones ENGAGEMNET RING!!</li> <li>2) Possibility to go in building we want when we want (for couples for example)</li> <li>3) less security</li> </ol>
<b>Medical care</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) allergies should be taken more seriously and be clear what is in the food.</li> </ol>

	2) The medical service was at a very low level. The doctors displayed amateurism, for example, touching open wounds with bare fingers.
<b>Consideration</b>	1) I would give more chance for the participants more options to spend time between their events. Allow alcohol to be brought into the accomodation areas. 2) I'll give a mascot to all the athlete 3) allow men to play in DVTK, the best gym, before the semi-finals
<b>Transportation</b>	1) The transportation worked sometimes critical, the shuttle bus service wasn't on good level. 2) Transport between each facility 3) There should be buses for the closing ceremony that leave later, taking into account certain sports, such as tennis, whose games may take longer than expected. This happened with the Académica team (Portugal, Coimbra) that finished the last game already after the departure of the last bus and therefore did not have the opportunity to attend the long-awaited ceremony. 4) Better transportation to train station in Budapest
<b>Activity/build relationships</b>	1) I'd make more get to know events between the teams or a fun competition that isn't their sport (I mean like quiz nights or card games, table games) 2) I would organize the conversations in another time slot. 3) More activities off the competition 4) More small activities, with ball etc. 5) It seemed the campus in Debrecen had far more fun and engaging events than the campus in Miskolc
<b>Recognition</b>	1) Nothing it was great! 2) air conditioning in the sports hall 3) Better accommodation 4) Better food choice 5) nothing, everything went smoothly and great 6) Better FUN side events 7) Better website 8) EUG 2024 was the good example

## Personal information

### 20) Your gender

- Female 48PS 37.2%
- Male 80PS 62%
- Prefer not to say 1PS 0.8%

### 21) How did you participate?

- As an athlete 88PS 68.75%
- As a coach 20PS 15.62%
- As an official 20PS 15.62%
- As a fan 1PS 0.01%

22) What is the highest level of education you have completed?

- Bachelor's degree 51PS 39.5%
- Master's degree 33PS 25.6%
- High school 30PS 23.3%
- Ongoing high school studies 7PS 5.4%
- PhD 8PS 6.2%

23) I accept the Privacy Policy of the EUG2024.

- I accept 126PS 97.7%
- I don't accept 3PS 2.3%

**13. sz. melléklet: Az EUSA résztvevői kérdőívének eredményei****EUG2024 Event Feedback Summary**

- 1) Your Primary city of Activities during EUG2024
  - Debrecen 38PS 35.8%
  - Miskolc 68PS 64.2%
  
- 2) Welcome at Arrival Point
  - 1 1PS 0.9%
  - 2 3PS 2.8%
  - 3 17PS 16.0%
  - 4 28PS 26.4%
  - 5 57PS 53.8%
  
- 3) Transportation from the Arrival point
  - 1 2PS 1.9%
  - 2 4PS 3.8%
  - 3 12PS 11.3%
  - 4 23PS 21.7%
  - 5 65PS 61.3%
  
- 4) Dedicated transport to the venues (within the same city)
  - 1 0PS 0%
  - 2 4PS 3.8%
  - 3 13PS 12.3%
  - 4 25PS 23.6%
  - 5 64PS 60.4%
  
- 5) Dedicated transport between the cities (Debrecen and Miskolc)
  - 1 2PS 1.9%
  - 2 5PS 4.7%
  - 3 24PS 22.6%
  - 4 32PS 30.2%
  - 5 43PS 40.6%
  
- 6) Accommodation
  - 1 7PS 6.6%
  - 2 13PS 12.3%
  - 3 16PS 15.1%
  - 4 27PS 25.5%
  - 5 43PS 40.6%

## 7) Catering

- 1 5PS 4.7%
- 2 8PS 7.5%
- 3 7PS 6.6%
- 4 42PS 39.6%
- 5 44PS 41.5%

## 8) Sport Venues

- 1 2PS 1.9%
- 2 4PS 3.8%
- 3 8PS 7.5%
- 4 30PS 28.3%
- 5 62PS 58.5%

## 9) Sport Competition

- 1 2PS 1.9%
- 2 6PS 5.7%
- 3 3PS 2.8%
- 4 34PS 32.1%
- 5 61PS 57.5%

## 10) Volunteers

- 1 2PS 1.9%
- 2 3PS 2.8%
- 3 13PS 12.3%
- 4 23PS 21.7%
- 5 65PS 61.3%

## 11) Availability of information

- 2 6PS 5.7%
- 3 18PS 17.0%
- 4 45PS 42.5%
- 5 37PS 34.9%

## 12) Educational activities and workshops

- 1 4PS 3.8%
- 2 6PS 5.7%
- 3 34PS 32.1%
- 4 28PS 26.4%
- 5 34PS 32.1%

## 13) Cultural and fun activities

- 1 2PS 1.9%
- 2 10PS 9.4%
- 3 23PS 21.7%

- 4 29PS 27.4%
- 5 42PS 39.6%

## 14) Social Life

- 1 2PS 1.9%
- 2 8PS 7.5%
- 3 13PS 12.3%
- 4 36PS 34.0%
- 5 47PS 44.3%

## 15) Overall EUG2024 experience

- 1 1PS 0.9%
- 2 0PS 0%
- 3 11PS 10.4%
- 4 36PS 34.0%
- 5 58PS 54.7%

**Your specific comments on your EUG2024 experience and/or suggestions for future events:**

Everything was great!!!

The athletes couldn't visit Debrecen. They had matches every day so they didn't use transportation to Debrecen.

No suggestion, thanks

Very good always

Ensure that all the volunteers speak english, because sometimes the communication was quite hard

It was a very pleasant visit!

Incredible passion and support by the Local Organising Committee and EUSA team

Water polo can be played two matches a day.

It was a good experience

Include Taekwondo in Next Games

Thank you Eusa and Hungary

Airconditioning in all the accommodations would have my preference

It was an excellent organization, except for the insects in the rooms and poor hygiene conditions. Thanks and respect to all those who contributed.

better food and air conditioning in the sports hall

All very nice, congratulations!!

very good experience in all the sectors

"About transportation, I can't assess something, because we as team came by own bus.

But for sure, what I have to add... is the information before the arrival, I can even say that without information. I

did not receive information where we should go to the hotel, I had to write an email with such a query myself. So to sum up, before the tournament --> weak availability of information, then during the tournament --> better.

Accommodation - typical standard for students, enough.

Catering - too diverse, strange food items that were simply inappropriate for a typical European (for example, fruit soup before the main course).

Volunteers - were very kind of people and be pro-active, but they didn't know about basic topics related with tournament and discipline, still communication between some parts of tournament was too weak.

And in my opinion, Debrecen as the city is not a nice country for students, which also came there to meet people, go to the parties... so the city is ghost town after 8 p.m., not much is happening in the city.

The referees of the handball tournament were very bad and ruined the matches

Just modify the food. More varieties

More side programmes

The best

Food was really really really bad.

Very good

The rooms were way too hot, that is the only thing that I think that didn't go 100% well.

the most organized EUSA event I have attended

Great event thanks to EUSA and OC

"- You need more persons, who speak English.

- set more free water any time (lunch, at venues, for the playing teams)

- all day long an evening activity/event, where people can connecting

- no two cities, this will break the eug, there was no connection across

- eug lives from many sports at the same time"

loved it

It was a fun experience, and a great event. A. Bit unfortunate that it was two different cities. The app was not good at all. But an unforgettable experience thank you

THE ROOM MUST BE AIR CONDITIONED

Match calendar one more day please

Thank you for your efforts. Thanks for everything.

Thank you for everything

Very well-organized games. I have just one comment.

The choice of the table tennis hall is worth mentioning, as it was not the most suitable one compared to the other halls in Debrecen. It was not air-conditioned (high temperatures in the hall), and the facilities for warming up the competitors were not suitable.

Many thanks to all the volunteers, the organizing team, the EUSA staff, and everyone who helped with the Games in any way! BRAVO!"

Very good Event. Good Organisation. Fun Zone was very good. Accommodation and catering could be better.

The event was super organized, and there were many activities in Miskolc. However, in Debrecen, where I was, it was different.

In Debrecen, the FUN Zone only appeared after the first week, and there were not many other social activities besides the FUN Zone in the evenings, where athletes mostly just drank and partied.

The volunteers need to be more knowledgeable or know the people who have the information. For many questions, we received the answer, ""I was just placed here, I can't help.""

Other than that, regarding the travel team, catering team, and accommodations, everything was really top-notch, and the sports facilities were 10/10.

For me it was really nice and i had so much fun! Thank You for everything!"

More special souvenirs as a t--shirts, mascots etc.

we arrived late because our flight was delayed, but nobody was waiting us at the campus.

Absolutely loved the event and was a real once in a lifetime opportunity to do so! It would be great for future events to have more information on step by step of what to expect when arriving at the sports venue as there was in tiny writing, a requirement which was not mentioned in the GTM which would have been a smoother transition to the first fixture. More information on travel including a map of stops as the one on the app was not working correctly and to have never been to the city before, could get easily lost. Some good signage with directions to where everything is or good placement of volunteers to direct would be beneficial as we would be left to try and sometimes guess where everything was. The competition format sometimes left us with no time to socialise so a break in the middle would be beneficial to be able to experience what the entertainment program had to offer, it might be a good idea to let institutions come for a few days before or after to settle in, understandably, students/staff/coaches/officials etc have other commitments but having the choice would be beneficial. Thanks! "It was one of the best EUGs since starting in 2012.

Perhaps the next organiser could try to appeal more to the city's population - especially young people - and encourage them to attend the competitions. That would be a win-win situation: the opportunity to motivate young people to take part in sport and maybe even get to know a new sport, and for EUG participants, it is more motivating to compete in front of visitors and not in empty halls."

In one City it is much better to feel the spirit of the students sport event.

Especially table tennis tournaments venue should include tribune seats, and the venue has to at least one cafeteria. Beside the authorities of tournament should provide spectators behaviours according to culture of table tennis.

There were great organizers

Thanks to the entire EUG2024 organizing committee for the excellent organization.

A hug and special thanks to all the volunteers.

A small note just for food where it would be important to cook the meat without sauces."

La logistica (i ragazzi non potevano avere peggiore sistemazione), il catering, sono state deludenti. L'Arbitraggio eccessivamente di parte

I was very satisfied with the entire organization and the course of the event. If there was a problem, it was quickly resolved. A big shout out to everyone involved in the whole process.

A one-day break can be given to the competitions and a cultural and social trip can be made.

Problems with the official app. I realize you put a lot of effort into developing the app, which ended up causing some of the problems/confusion for a lot of people. These apps take a lot of »work« away from a lot of »human resources«... in this case, I think I picked up the phone too many times and made a call (because otherwise I would have solved the problem with the app)

Bus was punctual at the campus hotel, but there was no timetable and also the bus drivers sometimes just didn't stop at our station, even though we told them at which bus station we want to get out. // Transport to Miskolc very unflexible, sign up 12PM the day before is just too early, we didn't even know the schedules for the next day but had to book the transport. More than once, we went and some of our teams weren't playing.// Volunteers were very friendly, however most of them did not speak english or very little. And a lot of them were at the Info Desk or responsible for transport/accommodation, which made communication super hard.// Information was sent out too short notice. Example: The NUSA Coordination Meeting in Miskolc was announced at 11PM the day before... We had no chance of getting there, since we had to book transport until 12PM. Registration for Opening Ceremony also communicated too short notice, but worked out luckily.// Workshops were a bit boring, as well as side activities. Noone engaged and it wasn't promoted well. Also they just aren't necessary, athletes won't be engaging in daytime activities. Parties: nice Idea, very bad DJs.//

It was not good organization

Mostly liked, little chaos at the registration

Nice Event, organisation for transport, stay and competition was fine over all. But there are some details where it lacked.

Food:

It was build like buffet, but the volunteers told us you can only come once to eat and not take a second plate. Thats a really dumb rule in my opinion. It lends to people overfilling their only plate and throwing the rest away if they not eat it all, because you dont can take like 3 small rounds, test what you like, and measure your ammount of hungriness.

Organisation at the Judo competition/security:

All in all the competition was okay organized. The online list system is really bullshit on a mobile phone, sorry to say that. Take an example from there ijf/eju list system, there it works. Main rounds where okay to see, but repechage was completely bugged.

Also the helpers/referees for Judogi-Control where a bit without thinking it through. Combined with a not thinking security, it was pretty annoying. We got through the control of day 3 for the Mixed team bronze match. Then we had to get our white Judogis too, to have them if we win bronze, okay so far. We could go through the hall to get them fast, but then 10 seconds later, we were not allowed to go back directly like this, because security just stands and say you could not pass. Having to go big around again, in stress before a medal match. Then we should leave the Gis in the control, couldnt take it to the mat, okay so far. After the match we wanted to get them fast, just 3 meters in the control. They stopped us, although they told us to place it there, and we should go outside first again. Also in the final block all players should sit. But if you fight in maybe 10 seconds if the match coming up before you is fast or also maybe 8 minutes. You never know in Judo, but I will be standing and doing some mobility stuff, thats normal, but volunteers kept coming up trying to sit us down while the medal match.

Also at the end, we got 5th, all okay. We wanted to take a picture in front of the podium as a big group, medal ceremony was already over. Still two dumb security guys stopped as and let us stand there for 15 minutes. Until our coach found someone official in the hall to tell him in english, that we want to take a foto. And he said in one second yeah for sure, competition is over to the security so we can pass finally.

These are all small situations where some people didnt take part in thinking whats right know, getting pretty annoying sometimes. Maybe also because some people dont know how a judo competition works.

All in all I liked the event, and transport, housing and living and fighting there went good. But that are some things which get the event in a bad light, because it is unnecessary to have stress factors like this on a competition day."

I loved the whole event and it was a great addition to the Kickboxing competition that athletes could use rental equipment. The event became more fluid and professional.

The LOC did a great job and this is the most important fact.

it was excellent event

"Having umpires for all tennis matches throughout the tournament. Some players/teams are cheating a bit, and also it is a European Championship so it should be a bit more professional.

Having a different schedule, so that the teams having matches not before 12:30 don't have to wait at the site all day to play. The ones who play in the morning (9 o'clock) can have the rest of the day free to do whatever they want, but my team (who never played any 09:00 matches) get less free time."

It was very nice Games with in general a good organisation. My only really negative point is about the management of the volunteers where they were lost or demotivated by a lack of communication and a different threathment between them (some of them had too much things to do and others nothing)

It was amazing, the accomodation was the only "bad" thing because it was hot and there were no climatization or other thing to cold the air

our team is very happy for this experiance

"My main concern is communication. EUG is an international event so the language of communication should be English. Unfortunately, most of the information was available only in Hungarian. A lot of international volunteers felt excluded throughout the whole event because even in mixed groups of foreigners and Hungarians, Hungarian language was spoken. During the events like ""cave bath"" there was no official bus schedule released and buses going back to campus were not designated, only the bus driver knew where the bus is going. Volunteers had to wait for someone to translate and it turned out that only the last bus would go to volunteers accomodation.

About volunteers accomodation, I am happy that there were no problems with getting the same room as my friends. However, the place was far away from the campus and the long bus ride made my work as an attache more difficult. I had to go with my teams to every training and competition sometimes early in the morning, other times late evening. It was difficult to get to know my teams because I lived on the other side of the city. Before getting the role of attache I was NUSA volunteer. The need of this role is questionable in my opinion. No one knew what to do with us. Every day new assignment, no specific training. Long shifts, no work yet had to stay and do nothing. Organization failed in that field. Too many people in one place at a time.

Then I accepted to be attache because I wanted to do something, to be a part of something bigger. But again I was left disappointed. Even though there was more responsibility, no practical training was provided. I knew nothing of venues nor accomodation of players. I felt useless, good enough only to carry the key to their changing room. I wanted to be helpful yet the only thing I could do was to pass the question to someone else. "

Equity sportive between teams

Better aplication of the game...

It would be nice to have more water points. At least a water point at every accommodation. We had no waterpoint at our our hotel 'Study K&M Hotel'.

Great cooperation and help from the policlinic in Debrecen.

excellent

"Overall great experiance and very well organized. Our volunteer was always available on her phone, but did not attend a single practice session or game.

Unfortunately there was no live stream of the basketball matches on the last day that did not take place in the DTVK arena. Also there were less balls to warm up on the last day. It felt like all games except for the games for 3rd and 1st place were not important anymore. Sometimes food was not great for vegetarians, because I think there sometimes was not enough of the vegetarian meals. "

Very poor standard of accommodation, same as last year which was disappointing

Maybe optimise the flow of the registration process

You can't have accommodation without air conditioning

Rooms with Air conditioning would be very nice, especially in E3/E4 it was extremely hot during the nights, especially in double rooms! Plus, the referees in Taekwondo competition were very bad. Please use proper international referees (not just national referees) at the following tournaments. The overall experiance was very nice, thank you very much for organizing it that well!

Thanks you

Once in a lifetime experiance

The catering was not up to par for such an event. Let's remember that we are talking about athletes and not casual tourists. Furthermore, the arbitrage was too biased or at least channeled towards one part of Europe, therefore, not super partis

See you next year

Overall Good job! In taekwondo there were many problems enrolling that should be revised! You can ignore my grades in the transportation between cities as I didnt took them

thank you for this amazing and perfectly-organized experiance

Very good organized event. Athletes had some problems adapting to heat without climate. Very kind people.

Amazing compétition & organization! Congratulations to everybody!

Football matches must be in the evening

Games was fun but rooms did not have air conditioner nor other variants to cool down the room.

there was no water to drink, we had to go to the store to get some

Very nice! Because of the warm weather i would suggest Aircon at the accomidation, but everything else was really good! Nice opening sermony!

If it is possible to work with security guards who speak English will be perfect

"Positive feedback:

- The food was really good, and most of the time there was not much waiting time

- The athletes in Miskolc really enjoyed the FunZone and the cave bath event

- 98% of the athletes say in our internal survey that they would participate in EUG again if they have the opportunity to.

- The sport arenas were very good standard

To do better next time:

- Tennis had a lot of uncomfortable situations due to the fact that they didn't have referees

- The social activities were very different from Miskolc to Debrecen. There should really have been a similar fun zone in Debrecen as well.

- A lot of our athletes are commenting on the no air condition situation. We bought fans for them, but it was still very hot. When in southern Europe during the summer, there should be aircon available.

- Always make sure meetings for GC are available to join online when hosting in two cities. Most delegations have a tight schedule.

- The waiting before the opening ceremony is too long, especially when you include the bus ride for a lot of the athletes coming from Debrecen.

- Separate information for the two cities, preferably two handbooks to make it easier for the athletes and GC to find the appropriate information.

- Transport between the cities: Provide more shuttles at various times or preferably a rental car for each of the countries GC.

- Our GC arrived a day before to be able to prepare before the athletes arrived. It was therefore disappointing that not much was ready when we arrived.

Over all, we have had a very good experience and look forward to the games in Salerno 2026!

If you have any questions to the above mentioned, please do not hesitate to reach out on Whatsapp or email [birte@studentidrett.no](mailto:birte@studentidrett.no)"

Have a general information on a big board to know the results of all the competitions during our competition

Our athletes had a great time in Hungary and we are very grateful and thankful to OC and EUSA for the event.

Such an event never goes without any problems of course but hereby we would like to share some thoughts and suggestions to overcome challenges we had during this edition.

1. Our late arrivals had to be very very patient to be able to enter their accommodations after arrival.

Unfortunately it happened on more than one day that our had to wait more than one or two hours to receive their keys/cards to enter the building/room.

Since we as NUSA Coordination were perfectly aware of our late arrivals and will be in the future as well we hope to get the possibility to receive/collect the keys/cards in future events.

In this case it would have been helpful to get a phone number in the beginning from any person who could help after opening hours of accreditation services. Especially because travel plans were in systems weeks/months before, so everybody knew there will be a lot of arrivals after closing time. In our opinion there should be someone available/reachable at any time.

2. It seemed there were a lot of helpful and friendly volunteers who did not have any answers to any question and different volunteers gave many different answers to the same questions along the way as well. They were very kind, but did not really improve during the event as well. In our opinion they could have been educated during the event about the most critical matters.

3. Regarding the opening Ceremony, which was great in the arena, we suggest that countries/teams arrive later and don't be outside with the heat all the time (Italy will be quite hot as well). We think there could be designated areas/shades boxes for example with chalk per country already so it is more efficient to gather at the right spot immediately and go to the arena or point of official opening.

Great event

All in all, it was a great edition, with volunteers and organisers who listened.

The facilities in Debrecen were excellent, with the exception of the table tennis room, which was a bit of a mess.

The departures on the last day were badly managed, with disabled athletes having to walk from their accommodation to the bus in the middle of the night...

Nice games though! "

Thank you for your organizations ! It's a great experience

I missed having a volunteer with each expedition, I think it helps to have better communication and solve specific needs.

14. sz. melléklet: A 2024-es Európai Egyetemi Játékok sportprogramja

Sportág	Műsor	FN	2024.07.08	2024.07.09	2024.07.10	2024.07.11	2024.07.12	2024.07.13	2024.07.14	2024.07.15	2024.07.16	2024.07.17	2024.07.18	2024.07.19	2024.07.20	2024.07.21	2024.07.22	2024.07.23	2024.07.24	2024.07.25	
Beművelés	Futsal	DEB	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	8	DEP								
	Futsal	DEB	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Replólabda	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Replólabda	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Sakk	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Labdarúgás	DEB	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	DEB	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Judo	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Kickbox	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
3x3 kosárlabda	DEB	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	DEB	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Karate	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Kosárlabda	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Kézilabda	DEB	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	DEB	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Kézilabda	DEB	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	DEB	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Tollaslabda	DEB	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	DEB	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Tennis	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Vízilabda	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Strandröplabda	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Asztalitenisz	DEB	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	DEB	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Asztalitenisz	DEB	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	DEB	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Taekwondo	MIS	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	MIS	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Para Asztalitenisz	DEB	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	DEB	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Strandröplabda	DEB	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	DEB	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
Strandröplabda	DEB	F	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									
	DEB	N	ARR	GTM	1	2	3	4	5	6	7	DEP									

DEB = Dohozvev; MIS = Miskolc; FN = férfi (F), női (N); ARR = Delegációk érkezésének napja; GTM = Technikai érkezés; DEP = Delegációk távozásának napja; OPENING = Nyitónap; CLOSING = Zárónap

## 15. sz. melléklet: Résztevői kérdőívek kvalitatív válaszainak tematikus elemzése

A két kérdőív tartalmazott nyílt végű kérdéseket is, ahol a résztvevők szabadon megfogalmazhatták legjobb élményeiket és javaslatokat tehettek arra, min változtatnának szervezőként. Az általános kérdőív „*Írd le a legjobb élményed az EUG2024 során*” kérdésére 71-en, a „*Ha te lennél a szervező, min változtatnál?*” kérdésére pedig 70-en adtak valamilyen választ. A szolgáltatási kérdőív ugyanezen két témára vonatkozóan egy pontban várt visszajelzéseket („Konkrét megjegyzések az EUG 2024 tapasztalatairól és/vagy javaslatok a jövőbeli eseményekre vonatkozóan”), amelyet 94-en töltöttek ki. Ezeket a válaszokat kategorizáltam, hogy átláthatóbb képet kapjak a főbb témákról.

*A legjobb élmények kategóriái:*

- Sportsikerek és versenyélmények: Sok résztvevőnek a versenyen elért eredménye jelentette a csúcspontot. Többen egyszerűen azt írták, hogy „*éremet nyerni*” volt a legjobb érzés. Akadtak, akik konkrétan megneveztek egy emlékezetes meccset vagy pillanatot (pl. „*hosszabbításban megnyerni egy meccset*”). Ez a kategória a válaszok jelentős részét tette ki, jelezve, hogy a sportsiker eufóriája alapvető élmény volt a játékokon.
- Hangulatos helyszínek és rendezvények: Sokan emelték ki a rendezvény különleges atmoszférájú eseményeit és helyszíneit. Gyakran említették például a Miskolctapolcai Barlangfürdőben megrendezett bulikat és a szintén miskolci Rockwell klub estéit, mint felejthetetlen élményt. A záróceremóniát és a Campus Fesztivált ugyancsak rengetegen dicsérték – tetszett nekik, hogy „*a záróünnepség összekapcsolódott a fesztivállal, fergeteges hangulatot teremtve*”. Többen a DVTK Arénában tartott megnyitót is a legjobb élmények közé sorolták, ahol „*minden ország együtt vonult fel, és látványos show volt a kezdetétől a végéig*”. Ezek a válaszok azt mutatják, hogy a jól megszervezett közös élmények (ünnepségek, bulik) nagyon pozitív nyomot hagytak a résztvevőkben.
- Közösségi élmények és új barátságok: A válaszok talán legnagyobb hányada a szociális élményről szólt. Rengetegen írták, hogy „*új emberekkel való találkozás, barátságok kötése*” volt a legjobb az EUG 2024-ben. Kiemelték a kollégiumi együttlétet, közös étkezéseket, Fun Zone-ban vagy éppen a szabadidőben való játékok (pl. csocsó, pingpong) által teremtett kapcsolatokat. Egy válaszadó így fogalmazott: „*az volt a legjobb, hogy mindenhol sportolók vettek körül, együtt néztük a meccset a Fun Zone-ban, együtt buliztunk – igazi fesztiválhangulat volt*”. Összességében a nemzetközi közösségi élmény, az európai egyetemi sporttársadalom egysége nagyon mélyen megérintette a résztvevőket.
- Szervezés és különleges bánásmód: Néhányan a szervezőket és önkénteseket említették meg legjobb élmény forrásaként. Például „*a mi önkéntesünk rendkívül segítőkész volt mindenben*”, illetve „*mindenütt volt hideg vizes tartály kihelyezve – ez fantasztikus volt a hőségben*”. Ide sorolható az is, hogy páran magát a lehetőséget, a részvételt emelték ki: „*életem élménye volt, hogy ott lehettem, igazi Európa-bajnokság érzés*” – ez azt mutatja, hogy a rendezvény nagysága és professzionális szervezettsége is maradandó élményt adott.

Természetesen minden válasz egyedi történetet mesél el, de a fenti kategóriák jól összefoglalják, mi volt a legemlékezetesebb a többség számára: a sportban elért sikerek, a közös ünneplés és bulik, valamint az újonnan alakult nemzetközi barátságok. Ezek az elemek alkotják egy sikeres egyetemi multisport esemény lelkét.

*Fejlesztendő területek a résztvevők szerint:*

- Étkezés minősége és változatossága: Ahogy már részben bemutattam, rengeteg javaslat érkezett az ételek javítására. Többen is hangsúlyozták, hogy „*az étel nagyon egyhangú volt, minden nap ugyanaz*”, és hogy „*sportolóknak nem megfelelő, nem tápláló menüt*” kaptak. Javasolták többféle fogás bevezetését, ízek javítását, és hogy „*figyeljenek jobban az allergiásokra és vegetáriánusokra*”. Egyesek szerint a reggelik is lehetnének időben később és tartalmasabbak. Összességében az étkezés színvonalának emelése az egyik legtöbbet említett fejlesztési igény.
- Kommunikáció és információáramlás: Számos válasz érintette ezt a témát is. Volt, aki azt írta, „*jobban motiválnám a helyi lakosságot, főleg a fiatalokat, hogy jöjjenek ki a meccsre, több kampánnyal*” – tehát a nézők, szurkolók felé történő kommunikációt is lehetne erősíteni. Többen visszajelzést adtak az akkreditáció lassúságára: „*iszonyú lassú volt a regisztráció az érkezéskor, pedig előre megadtunk minden infót*”. Ezen felül kiemelték a már említett mobil applikációval kapcsolatos problémákat és hogy többször, több helyen ismétlődően közöltek információkat, amit nehéz volt követni. A javaslatok között szerepelt, hogy kevesebb e-mailt, de célzottabb és strukturáltabb információt adjanak, illetve egy helyen legyen elérhető minden fontos tudnivaló. Néhányan megemlítették, hogy „*a csapatoknak előre kellett volna jelezni a nyitó/záró ünnepségről*”, mert volt, aki lemaradt erről a hiányos kommunikáció miatt. Összességében a szervezők felé az az üzenet, hogy bár sok információt adtak, annak szervezésében, célba juttatásában és a közönség bevonásában van tér a fejlődésre.
- Helyszín és programbeosztás: Sok válasz ad hangot annak a véleménynek, hogy az esemény két város közötti megosztása nem volt ideális. Többen egyértelműen leírták: „*Megpróbálnám egy városban tartani az egészet, nem kettéosztva*”. Akik elfogadták a két helyszínt, azok is javasolták a programok jobb koordinációját: például „*biztosítanám, hogy minden csapat legalább az egyik ünnepségen ott lehessen*” (volt, akinek a versenybeosztás miatt kimaradt a nyitó/záró ceremónia). Felmerült, hogy nagyobb, egységesebb közösségi terek, Fun Zone-ok kellenének mindkét helyszínen, mert Miskolcon élénkebb volt az élet, míg Debrecenben kevesellték a programokat. Többen említették a biztonsági szabályok enyhítését is: „*ne zárják le a kollégiumokat, hadd mehessenek át egymáshoz a barátok (pl. párok)*”, illetve „*legyen hely bulizni 3 után is, mert most mindent bezártak*” – utalva arra, hogy korán véget értek a hivatalos bulik. Ide sorolható az is, hogy néhányan több szabadnapot iktattak volna be bizonyos sportágak a programjába a pihenés és társasági élet kedvéért, illetve valaki azt javasolta, hogy „*engedjék meg a résztvevőknek, hogy az esemény előtt pár nappal korábban érkezzenek vagy utána maradjanak, hogy legyen idejük felfedezni a helyet*”. Ezek a javaslatok mind azt célozzák, hogy a logisztikai és időbeli keretek tágításával a résztvevők még többet hozhassanak ki az élményből.
- Létesítmények és technikai feltételek: Bár a sporthelyszíneket nagyon dicsérték, néhány specifikus *infrastruktúra-fejlesztési* ötlet is érkezett. Például a 3x3 kosárlabda pálya borítását kritizálták: „*elavult és egyenetlen műanyag borítás volt, ami csúszott és szétesett, helyette gumis, modern borítás kellene*”. Valaki megemlítette, hogy „*lehetett volna légkondi a judosok bemelegítőtermében*”. Többen szorgalmazták, hogy a futballmeccsek esti időpontban legyenek a hőség miatt. Ezek a visszajelzések viszonylag elszórtak, de arra utalnak, hogy a létesítményeket is érdemes utólag kiértékelni sportági sajátosságok szerint, és ahol kell, modernizálni, illetve a helyszín adottságainak (pl. éghajlat, időjárás) megfelelően tervezni a sportprogramokat.
- Emberi erőforrások (bírók, személyzet): Néhány javaslat érintette a szakemberek felkészítését és kiválasztását. A legsarkosabb kritika a már említett vízilabda bírói karra

érkezett, de máshol is szóba került, hogy „a kézilabda játékosok között voltak gyengébbek, jobb lenne visszajelzést adni nekik”. Továbbá a biztonsági személyzet hozzáállása kapcsán érkezett több negatív észrevétel: *legyen barátságosabb, felkészültebb a kiszolgáló személyzet, hiszen ők is az élmény részei.*

A fenti kategóriák jól lefedik, hogy a résztvevők szerint miben lehetne előre lépni a jövőbeni Európai Egyetemi Játékok megszervezésekor. Fontos kiemelni, hogy a kritikák zöme építő jellegű: a résztvevők összességében pozitívan nyilatkoztak az eseményről, és javaslataik azt a célt szolgálják, hogy a jövőben még jobb lehessen az Európai Egyetemi Játékokkal kapcsolatos élmény.

**16. sz. melléklet: A projektet kezdeményezők elégedettségi kérdőívének eredményei**

**1. Mennyire volt fontos az Ön által képviselt szervezet számára, hogy a 2024. évi Európai Egyetemi Játékok olyan sportfesztivál legyen, amelyen minden résztvevő élvezettel van jelen és amely az európai egyetemi sport ünnepe?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**2. Mennyire volt fontos az Ön által képviselt szervezet számára, hogy az esemény hozzájáruljon az egyetemi sportmozgalom, a helyi közösségek és intézmények, valamint a nemzetközi kapcsolatok fejlesztéséhez?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**3. Mennyire volt fontos az Ön által képviselt szervezet számára, hogy az esemény lehetőséget teremtsen a helyi fiatalok számára nemzetközi és szakmai tapasztalatszerzésre, az oktatás és sport kapcsolatának erősítésére?**

Juhász Péter:  1  2  3  4  5

Horváth Zita:  1  2  3  4  5

Bács Zoltán:  1  2  3  4  5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:  1  2  3  4  5

Horváth Zita:  1  2  3  4  5

Bács Zoltán:  1  2  3  4  5

**4. Mennyire volt fontos az Ön által képviselt szervezet számára, hogy az esemény megvalósításában részt vevő önkéntesek értékes szakmai tapasztalatot és lehetőséget szerezzenek egyéni kompetenciáik fejlesztésére?**

Juhász Péter:  1  2  3  4  5

Horváth Zita:  1  2  3  4  5

Bács Zoltán:  1  2  3  4  5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:  1  2  3  4  5

Horváth Zita:  1  2  3  4  5

Bács Zoltán:  1  2  3  4  5

**5. Mennyire volt fontos az Ön által képviselt szervezet számára, hogy az esemény résztvevői példát mutassanak és motivációt közvetítsenek a helyi fiatalok számára?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**6. Mennyire volt fontos, hogy a Magyarországra érkező fiatalok minél többet megismerjenek Debrecenből és Miskolcból?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**7. Mennyire volt fontos, hogy az EUG megrendezése felgyorsítsa a sportkonceptiók megvalósítását?**

Juhász Péter:  1    2    3    4    5

Horváth Zita:  1    2    3    4    5

Bács Zoltán:  1    2    3    4    5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:  1    2    3    4    5

Horváth Zita:  1    2    3    4    5

Bács Zoltán:  1    2    3    4    5

**8. Mennyire volt fontos, hogy kapcsolatok épüljenek ki más európai egyetemekkel?**

Juhász Péter:  1    2    3    4    5

Horváth Zita:  1    2    3    4    5

Bács Zoltán:  1    2    3    4    5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:  1    2    3    4    5

Horváth Zita:  1    2    3    4    5

Bács Zoltán:  1    2    3    4    5

**9. Mennyire volt fontos, hogy figyelem irányuljon Debrecenre és Miskolcra az európai médiában?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**10. Mennyire volt fontos az eredményes és nagy létszámú magyar részvétel?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:       
1 2 3 4 5

Horváth Zita:       
1 2 3 4 5

Bács Zoltán:       
1 2 3 4 5

**11. Mennyire volt fontos a fenntarthatósági célok megvalósulása?**

Juhász Péter:  1    2    3    4    5

Horváth Zita:  1    2    3    4    5

Bács Zoltán:  1    2    3    4    5

**Milyen mértékben teljesült?**

Juhász Péter:  1    2    3    4    5

Horváth Zita:  1    2    3    4    5

Bács Zoltán:  1    2    3    4    5

**17. sz. melléklet: A Juhász Péterrel folytatott mélyinterjú leirata**

Interjúalany: **Juhász Péter**

Interjúalany tisztsége: **Magyar Egyetemi – Főiskolai Sportszövetség főtitkára**

Interjúkészítés időpontja: **2025. június 5.**

Interjúkészítés módja: **személyes**

**1. Mely célokat tartotta a legfontosabbnak az Ön által képviselt szervezet szempontjából az Európai Egyetemi Játékok megrendezése kapcsán?**

Az, hogy a MEFS-et felhelyezzük a térképre, bizonyítsuk, hogy képesek vagyunk egy ilyen volumenű esemény megszervezésére. A nemzetközi sportdiplomácia miatt fontos volt számunkra, hogy mit gondol az EUSA. Fontosnak és mit gondolnak más országok egyetemi sportszövetségei a szervezésről. És természetesen, az Universiade rendezési szándékunk miatt, hogy mit gondol a FISU. Az Európai Egyetemi Játékok kiváló referencia tud lenni egy Universiade rendezési pályázathoz – igaz, hogy kisebb rendezvény, de hasonló komplexitású. Célunk volt, hogy az esemény az egyetemi sportot itthon is pozicionálja, a hazai egyetemek minél nagyobb számban vegyenek rész rajta. Szempont volt, hogy az éremtáblán minél előrébb végezzen valamelyik magyar egyetem, minél előrébb végezzünk az országok rangsorában is, és miénk legyen a legnagyobb delegáció.

**2. Előzetesen milyen sikerkritériumokat fogalmazott meg az esemény megrendezése kapcsán?**

Ebben szerepe van az időfaktornak, vagyis, hogy 1 évvel vagy 3 hónappal az esemény előttről beszélünk. 1 évvel az esemény előtt az előző pontban felsoroltak jelentették a sikerkritériumokat. 3 hónappal az esemény előtt pedig az, hogy le tudjuk bonyolítani az eseményt. Az a lemaradás, amit abban a háromnegyed évben szedtünk össze amíg kérdéses volt, hogy milyen keretek között és kinek az irányításával fogjuk végül az eseményt megszervezni az új jogszabályi környezetben, kritikus volt. Ennek ellenére magas színvonalon rendeztük meg a Játékokat, csak a résztvevők számára nem észrevehető hibákat ejtettünk és csak a saját magunk által felállított standardokon kellett kicsit lejjebb adni. Objektíve minden idők legjobb Európai Egyetemi Játékát szerveztük meg.

**3. Milyen pozitív eredményeket emelne ki az esemény megrendezésével kapcsolatban?**

A MEFS partnerei a MEFS-el azonosítják az eseményt. Jó pozícióinkat tovább tudta erősíteni, sokat segített a MEFS hazai megítélésén. A FISU felé is jó referenciapont, az másodlagos, hogy ez a MEFS hogyan érte el, kiknek a bevonásával. Ha az Európai Egyetemi Játékokat sikeresen meg tudtuk rendezni, akkor az nagyobb esemény (Universiade) megszervezésére is predesztinál minket. További pozitív eredmény, hogy a MEFS iroda munkatársait is összehozta, aki részese volt az eseménynek és hozzájárult a sikeréhez, annak a pozitív hatással lehet a munkájára a későbbiekben is. A FISU-tól sajnos nem voltak sokan az eseményen, de ennek ellenére több helyről, több módon értesültek a sikeres rendezésről. A FISU elnökéhez például a svájci egyetemi sportszövetségtől jutott el, hogy milyen színvonalas volt az esemény, a sportolók és csapatkísérők mennyire élvezték. Szintén pozitív eredmény, bár nem közvetlenül a MEFS-nél csapódik le, de profitálhatunk belőle: a megvalósult létesítményfejlesztések a jövőben is

szolgálni fogják az egyetemi sportot, valamint a Debrecenben és Miskolcon kialakult szervezői csapat alkalmas arra, hogy más egyetemi sporteseményeket is megrendezzünk.

#### **4. A megnevezett eredmények milyen módon járultak hozzá az Ön által képviselt szervezet stratégiai céljaihoz?**

Az 1-es és a 3-as kérdésekre adott válaszaim tartalmazzák. Az eseménynek köszönhetően erősödött a MEFS hazai beágyazottsága. És az esemény sikeressége, hogy a Sportért Felelős Államtitkárság jókat hallott a szervezésről, is biztosan hozzájárult a MEFS működési támogatásának a megemeléséhez.

#### **5. Vannak-e és ha igen, milyen negatív tapasztalatai a megvalósult esemény kapcsán?**

A jogszabályi környezet megváltozása nagyon sok bizonytalanságot szült, és jelentősen befolyásolta a szervezés időbeliségét. Nem az volt a baj, hogy bekapcsolódott a Nemzeti Rendezvényszervezési Ügynökség, hanem hogy ilyen későn kapcsolódott be és nem volt tapasztalatuk az egyetemi sportban – egyébként kifejezetten örültem volna, ha átveszik a projektmenedzsment részét a szervezésnek. A Kormányhatározatban rögzített támogatás átkerült a MEFS-től a Nemzeti Rendezvényszervezési Ügynökséghez, 2024 márciusában pedig oda jutottunk, hogy a két egyetemen működik (térítésmentesen adnak létesítményeket és szolgáltatásokat, tesznek bele saját forrást) az esemény megvalósulása – vagyis a MEFS kiszolgáltató volt, nem irányította a folyamatokat, hanem csak szemlélője volt azoknak. Véleményem szerint a két helyszínes modell nem tud jól működni, nem lehet elérni, hogy a résztvevők mindkét helyszínen azonos szintű szolgáltatásokban és élményekben részesüljenek. Két eltérő fejlettségű és lehetőségekkel rendelkező egyetem volt a partner, amely óhatatlanul okozott olyan konfliktusokat, amelyeket nehéz volt kezelni. Debrecen olykor magabiztosabb, kevésbé sürgető szemlélettel kezelte a szervezési feladatokat, bízva abban, hogy a tapasztalatuk és kapacitásaik révén minden időben megoldható lesz. Miskolc a hiányosságokat lelkesedéssel próbálta pótolni.

#### **6. Mely szervezési területekkel volt a leginkább, és melyekkel a legkevésbé elégedett?**

Akkor illethetném kritikával a funkcionális területeket, ha elegendő idő lett volna arra, hogy mindent előkészítsünk. Nagyon jól vizsgázott a nemzetközi kapcsolatok szervezési terület, mindenre gyorsan válaszoltak, kezelték az esetleges panaszokat és problémákat. Az akkreditáció is jól működött, a Lodzban tapasztaltakhoz képest – ahol ez egy kifejezetten problémás terület volt – nagyot léptünk előre. A szállás és az étkezés nagyon jó volt. Biztosan voltak anomáliák abból adódóan, hogy a szállások 3 hónappal az esemény előtt lettek lefoglalva, de ezek nem szervezői hiányosságokra, hanem a kialakult körülményekre vezethetőek vissza. A transzfer kapcsán egy-két apróságot lehet csak megemlíteni. A protokollal kevésbé voltam elégedett, a FISU képviselet minimális volt, az EUSA későn hívta meg őket, de nehéz megítélni, hogy ebben az EUSA hibázott, vagy a szervezők nem szolgáltattak időben elegendő információt hozzá. Az esemény alatti SCAC ülések száma is jelezte, hogy nem volt olyan terület, amivel az EUSA elégedetlen lett volna. Az esemény előtti kommunikáció nem volt jó, mert sajnos nem volt, de az esemény alatti kommunikáció nagyon jól működött. Extrém meleg volt, emiatt érkeztek panaszok a légkondicionálásra, ami nem merült volna fel, ha nem kéthetes hőségriadó van az esemény alatt. Ami a kiegészítő programokat illeti, Miskolcon

jobban indult, de utána Debrecen is aktivizálta magát. Bár nem sorolható a klasszikus funkcionális területek közé, mégis fontos megjegyezni, hogy az eseményre kifejlesztett applikáció nem működött jól. A rendezvény egészéről Adam Roczek EUSA elnök azt mondta, még nem volt olyan Európai Egyetemi Játékokon, ahol semmi gond nem lett volna, olyan érzése van, mintha nyaralni jött volna az eseményre.

### **7. A résztvevők megítélése szempontjából mely szervezési területeket tartja a legfontosabbnak?**

Szerintem a következők: szállás, étkezés, transzfer, kiegészítő programok. Ha ezek rendben vannak, vagyis a résztvevő jóllakott, tud pihenni, kit tud kapcsolódni és egyik helyszínből el tud jutni a másik helyszínre, akkor elégedett. Sportoltak már annyi helyszínen, hogy nem azt nézik, a lelától fel vannak-e újítva, hanem az említett területek minősége határozza meg az összbenyomást.

### **8. Megtérültek-e az Ön által képviselt szervezet számára a szervezésbe fektetett erőforrások?**

Az eddig adott válaszok alapján, az egész eseményt és a MEFS számára realizált hozadékokat nézve, egyértelműen megtérültek. Nekünk is hozzá kellet járulunk saját forrással, bár nyilván nem olyan mértékbe, mint a két egyetemnek. A MEFS mintegy 40 millió forinttal járult hozzá saját költségvetése terhére, és ha csak a szembe állított számlák tartalmát (welcome csomagok, kommunikáció, kiegészítő programok) nézzük, azok nem voltak jelentős hatással az eseményre. De ha mindent egyben nézünk, ezek is hozzájárultak a sikerhez, illetve azáltal, hogy az egyetemeknek nem kellett ezekre ennyit elkölteniük, más – nagyobb hatású – területekre több forrást tudtak allokálni.

### **9. Melyek voltak a legnagyobb kihívások az esemény szervezése kapcsán és azokat hogyan tudták kezelni?**

A jogszabályi környezet megváltozása volt a legnagyobb kihívás. Véleményem szerint a Nemzeti Rendezvényszervező Ügynökség sem volt boldog attól, hogy hozzájuk került a rendezvény, mert nem volt tapasztalatuk az egyetemi sportban és az esemény több szempontból is unikális (több sportág, speciális résztvevői kör, több mint sportrendezvény) volt. Kihívás volt annak a kezelése is, hogy máshogyan gondolkodtak Debrecenben és Miskolcon, eltérő attitűddel álltak a szervezéshez. A Nemzeti Rendezvényszervezési Ügynökséggel a különböző kiemelt sportrendezvényeken együtt dolgozó Sport Events a MEFS alvállalkozójaként kapcsolódott be a szervezés utolsó szakaszában, ők sokat segítettek a kihívások leküzdésében.

### **10. Hogyan befolyásolta az egyetemi modellváltás a szervezési folyamatot?**

Határozottan pozitívan. A finanszírozás rugalmasabbá, a döntéshozatal gyorsabbá vált. Véleményem szerint, az szerepvállalás és gyors reakcióidő amit a 2024 márciusában kialakult új szervezési modell megkövetelt a két érintett egyetemtől, a régi egyetemi struktúrában nem ment volna végig, illetve nem lett volna működőképes.

**11. Milyen hatásai voltak az eseménynek az Ön által képviselt szervezet számára? Ezek közül van olyan, amelyik hosszabb távon érezteti hatását?**

Az esemény a hazai és nemzetközi sportdiplomáciában hosszú távon érezteti pozitív hatását. A jövőbeni sportrendezvényekre is pozitív hatással van, a pályázati esélyeket jó referenciaként erősíti, a szervezést pedig a megszerzett know-hownak köszönhetően segíti.

**12. Ha az Ön által képviselt szervezet a jövőben ismét megpályázná az Európai Egyetemi Játékok megrendezését, akkor mit csinálna máshogyan?**

Ha ismét megpályáznánk, akkor egy városban rendeznénk meg az eseményt. Előzetesen tisztáznám, hogy szükség van egy nagyon erős központi koordinációra, ellenben sok résztvevő sok minden kapcsán felhatalmazva érezné magát, hogy ő legyen a saját területén a megmondó, amelyre az Európai Egyetemi Játékok során volt példa. A szervezés során tapasztalt konfliktusok egyik fő oka az volt, hogy kezdetben nem történt meg a felelősségi körök egyértelmű kijelölése. A MEFS ebben a szerepben nem működött jól a szervezés elején. Például egy Universiade rendezési pályázatot akkor tudnék támogatni, ha mindenki számára elfogadott lenne, hogy a MEFS a jogtulajdonos, a nemzetközi szervezet (FISU) a MEFS-el fogja tartani a kapcsolatot, függetlenül attól, ki finanszírozza az eseményt.

**13. Van-e bármi, amit még fontosnak tart elmondani az eseménnyel vagy a témával kapcsolatban, és amit a kérdések nem érintettek?**

Nincs, azt gondolom minden területet érintettük.

**18. sz. melléklet: A Prof. Dr. Horváth Zitával folytatott mélyinterjú leirata**

Interjúalany: **Prof. Dr. Horváth Zita**  
 Interjúalany tisztsége: **Miskolci Egyetem rektora**  
 Interjúkészítés időpontja: **2025. május 29.**  
 Interjúkészítés módja: **személyes**

**1. Mely célokat tartotta a legfontosabbnak az Ön által képviselt szervezet szempontjából az Európai Egyetemi Játékok megrendezése kapcsán?**

Egyrészt egy olyan rendezést, amelyre az intézmény büszke tud lenni, a hallgatók és a dolgozók egyaránt. Fontosnak tartottam, hogy az esemény látható legyen mind Magyarországon, mind külföldön. Továbbá a Miskolci Egyetem ismertségének, presztízsének a növelését a sporton keresztül, a nemzetközi felsőoktatási térben is.

**2. Előzetesen milyen sikerkritériumokat fogalmazott meg az esemény megrendezése kapcsán?**

Egyrészt azt, hogy olyan színvonalas rendezvényt sikerüljön megvalósítani, amelyre 5 vagy akár 10 év múlva is büszkéek lehetünk, amely magyarországi viszonylatban is megállja a helyét. Másrészt, hogy a magyar felsőoktatási intézmények jól szerepeljenek az egyetemi kontinensviadalon, beleérve a Miskolci Egyetemet is.

**3. Milyen pozitív eredményeket emelne ki az esemény megrendezésével kapcsolatban?**

A megnyitót, az összes díjátadót és a jó hangulatú sportolókat. Kiemelkedő eredménynek tartom, hogy Magyarország az összesített éremtábla első helyén végzett. Fontosnak tartom az EUSA elnökének dicséretét, aki minden idők legjobban szervezett Európai Egyetemi Játékokának nevezte a 2024-es eseményt. Összeségében pedig a nagyszabású eseménynek az egész hangulatát.

**4. A megnevezett eredmények milyen módon járultak hozzá az Ön által képviselt szervezet stratégiai céljaihoz?**

Az oktatás, a kutatás, a nemzetköziesítés és a harmadik misszió mellett a sport az egyik olyan stratégiai terület, amely kitörési pontja az egyetemeknek. Ez jól látszik a kormányzati szándékban is, mert a sporttevékenységet indikátorként beemelték a modellváltó egyetemek közfinanszírozási szerződésébe. A Miskolci Egyetem már elkészítette egészségfejlesztési stratégiáját, amelyben a prevenció központi szerepet tölt be – ezen belül a sport is kiemelt terület. Jelenleg pedig készül az egyetem sportstratégiája, amely az intézményi akkreditáció részét képezi. Ahhoz pedig, hogy a sport stratégiai területté tudott válni a Miskolci Egyetemen, az elmúlt évek sporteredményei, a MEAFC-nak a tevékenysége és az Európai Egyetemi Játékok megrendezése nagy mértékben hozzájárultak.

**5. Vannak-e és ha igen, milyen negatív tapasztalatai a megvalósult esemény kapcsán?**

Azt gondolom, hogy a rendezvény megérdemelt volna nagyobb országos sajtót. És örültem volna, ha az operatív szervezésben, valamint annak koordinálásában már korábban is nagyobb szerepet kapnak az egyetemek, és hamarabb létrejön az a projektmenedzsmint, illetve kialakul az a feladat- és forrásmegosztás, ami végül a szervezés utolsó szakaszára kialakult.

**6. Mely szervezési területekkel volt a leginkább, és melyekkel a legkevésbé elégedett?**

Maximálisan elégedett voltam a saját kollégáimmal, illetve az esemény megvalósítására az intézményen belül létrehozott EUG 2024 munkacsoport valamennyi munkatársával. Egyedül az esemény kommunikációjával nem vagyok maradéktalanul elégedett, az országos hatókörű megjelenés hiánya miatt.

**7. A résztvevők megítélése szempontjából mely szervezési területeket tartja a legfontosabbnak?**

Véleményem szerint a résztvevők számára a szolgáltatások megfelelő színvonala a legfontosabb. A sportolóknak az a legfontosabb, hogy nyugodt körülmények között tudjanak versenyezni, étkezni és pihenni. Az edzők és egyéb kísérők számára pedig az, hogy megfelelő ellátásban részesüljenek a szállástól az étkezésen át a szabadidős programokig bezárólag.

**8. Megtérültek-e az Ön által képviselt szervezet számára a szervezésbe fektetett erőforrások?**

Egyértelműen igen, a korábban említett stratégiai célokhoz történő illeszkedéssel. A sport- és egyéb infrastruktúra fejlesztések nem valósulhattak volna meg az esemény nélkül. És ezek a fejlesztések itt maradnak nekünk, hosszú távon szolgálják az intézmény sportéletét, alkalmassá téve minket arra, hogy újabb nemzetközi eseményeket rendezzünk a jövőben.

**9. Melyek voltak a legnagyobb kihívások az esemény szervezése kapcsán és azokat hogyan tudták kezelni?**

Az Európai Egyetemi Játékok óriási volumenű esemény, még ha voltak is már tapasztalataink nemzetközi egyetemi sportesemények szervezésében, ilyen léptékű rendezvényt még nem szerveztünk. Kihívást jelentett, hogy a szükséges infrastruktúra beruházások határidőre elkészüljenek. A szükséges források rendelkezésre állása is kihívás volt. Továbbá az is, hogy az egyetemi közösség elfogadja az esemény jelentőségét, mindenki a saját területén támogassa az esemény sikerét.

**10. Hogyan befolyásolta az egyetemi modellváltás a szervezési folyamatot?**

A modellváltással lehetőséget kaptunk az infrastruktúra fejlesztésére, olyanokra is, amelyek nem közvetlenül a sport miatt valósultak meg, de szolgálták a sportot. Az egyetemi könyvtár épületének a felújítása nem az Európai Egyetemi Játékokhoz kapcsolódóan valósult meg, de kiváló helyszíne tudott lenni a sakkversenyeknek.

**11. Milyen hatásai voltak az eseménynek az Ön által képviselt szervezet számára? Ezek közül van olyan, amelyik hosszabb távon érezteti hatását?**

A kialakult stratégiai gondolkodás a sportról hosszabb távon érezteti a hatását. Az láttam, hogy van egy olyan rendezvény, amelyhez a hallgatók, oktatók és nem oktató kollégák érzelemmel is tudtak viszonyulni, büszkék voltak arra, hogy házigazdái voltunk az eseménynek.

**12. Ha az Ön által képviselt szervezet a jövőben ismét megpályázná az Európai Egyetemi Játékok megrendezését, akkor mit csinálna máshogyan?**

Ha módom és lehetőségem lenne rá, a szervezési folyamatokat nem engedném ki az egyetemek kezéből, már a legelején pontosan meghatároznám a Miskolci Egyetem szerepét és feladatait. Azt szeretném, ha a campuson belül megvalósuló szervezési területekre, programokra (annak tartalmára és hogy a megvalósításba kiket vonunk be) teljes mértékben mi legyünk hatással.

**13. Van-e bármi, amit még fontosnak tart elmondani az eseménnyel vagy a témával kapcsolatban, és amit a kérdések nem érintettek?**

A kérdések összefogták a lényegét, talán az – bár ezt is érintettük –, hogy a rendkívül sok szívvel-lélekkel végzett munkával és befektetett energiával sikeresen megvalósult esemény kaphatott volna nagyobb publicitást.

**19. sz. melléklet: A Prof. Dr. Bács Zoltánnal folytatott mélyinterjú leirata**

Interjúalany: **Prof. Dr. Bács Zoltán**

Interjúalany tisztsége: **Debreceni Egyetem kancellárja**

Interjúkészítés időpontja: **2025. június 30.**

Interjúkészítés módja: **online**

**1. Mely célokat tartotta a legfontosabbnak az Ön által képviselt szervezet szempontjából az Európai Egyetemi Játékok megrendezése kapcsán?**

Imázsépítés a sport terén, az idegen nyelvű képzések megerősítése, nemzetközi sportélmény megjelenése a Debreceni Egyetemen.

**2. Előzetesen milyen sikerkritériumokat fogalmazott meg az esemény megrendezése kapcsán?**

Szervezési szempontból a lehető legjobb élmény nyújtása a megjelenő küldöttségek számára, biztonság, ellátás, versenyszervezés, lebonyolítás szempontjából, amely egy emlékezetes EUSA rendezvényt jelent a nemzetközi, a hazai szövetség, valamint az egyetem számára is, amire évekig vissza lehet mutatni és következő eseményeket hozhat.

**3. Milyen pozitív eredményeket emelne ki az esemény megrendezésével kapcsolatban?**

Azt, hogy a rendezvény minden jelentősebb probléma nélkül lezajlott, a MEFS és a szervező egyetemek közötti kapcsolat erősödött és azt, hogy a résztvevők csupa pozitív visszajelzést adtak. A Debreceni Egyetem szervező csapatának a rutinja, a kialakított eljárásrendek nagyon nagy mértékben fejlődtek, az egyetem még alkalmasabbá vált nagy rendezvények lebonyolítására.

**4. A megnevezett eredmények milyen módon járultak hozzá az Ön által képviselt szervezet stratégiai céljaihoz?**

A céljaink szerinti imázsépítésnek teljes mértékben megfelelt, az egyetem honlapján ezért egy több évig fenntartható EUSA24 emlékdokumentumot létesítettünk újabb és újabb leendő hallgatók bizalmának erősítése céljából és a résztvevők visszaemlékezése érdekében.

**5. Vannak-e és ha igen, milyen negatív tapasztalatai a megvalósult esemény kapcsán?**

Nekem nincs, az említett állami támogatással működő rendezvények sorába történő besorolás, ugyanakkor forráshiányos rendezési körülmények miatti, elég sok időn keresztül tartó bizonytalanságon kívül, ami végül megoldódott.

**6. Mely szervezési területekkel volt a leginkább, és melyekkel a legkevésbé elégedett?**

A nemzetközi helyzet elbizonytalanodása, a messziről talán veszélyesnek érezhető háborús helyzet, a lengyel részvétel kis száma, a hazai egyetemi és állami rendezvényszervezési környezet bizonytalanságai.

**7. A résztvevők megítélése szempontjából mely szervezési területeket tartja a legfontosabbnak?**

A gördülékeny lebonyolítás, látványosságok, megfelelő ellátás, közlekedés szervezettsége, megfelelő színvonalú, egyetemistákhoz illeszkedő kiegészítő programok.

**8. Megtérültek-e az Ön által képviselt szervezet számára a szervezésbe fektetett erőforrások?**

Anyagilag az egyetemnek jelentősen hozzá kellett járulni az állami források elégtelensége miatt, de a szervezési célok, az egyetem imázsépítése megfelelő színvonalon megvalósult, így elégedettek vagyunk.

**9. Melyek voltak a legnagyobb kihívások az esemény szervezése kapcsán és azokat hogyan tudták kezelni?**

A rendezvényt megelőző 1-1,5 év nagyon sok kihívás elé állított bennünket is a szervező társakkal együtt, mert nem lehetett pontosan tudni, hogy kinek mi a felelősségi hatásköre, ki mit finanszíroz, miben mondja ki a döntő szót és ez csupán néhány hónappal a rendezvény előtt kezdett nyugvópontra jutni, amikor már sok mindennel kapkodni kellett.

**10. Hogyan befolyásolta az egyetemi modellváltás a szervezési folyamatot?**

Annyiban, hogy a modellváltás során megerősödött egyetem a maga döntéseit hozhatta meg és megerősödött gazdasági helyzetében a saját hozzájárulását meg tudta tenni. Állami intézményként nehezebb döntési és anyagi helyzetben nehezebb lett volna.

**11. Milyen hatásai voltak az eseménynek az Ön által képviselt szervezet számára? Ezek közül van olyan, amelyik hosszabb távon érezteti hatását?**

Az egyetemi sport szerepének a fontossága a köztudatban még inkább megerősödött az egyetemi közvélemény előtt. Ez megemeli a jelentőségét, és a FISU Healthy Campus Platinum minősítésének megítélését és jelentőségét is.

**12. Ha az Ön által képviselt szervezet a jövőben ismét megpályázná az Európai Egyetemi Játékok megrendezését, akkor mit csinálna máshogyan?**

A mostani tapasztalatokat felhasználva még rutinosabban tudnánk megrendezni az eseményt, de alapvetően nem csinálnánk másképpen.

**13. Van-e bármi, amit még fontosnak tart elmondani az eseménnyel vagy a témával kapcsolatban, és amit a kérdések nem érintettek?**

Nincsen.

## 20. sz. melléklet: A mélyinterjúk kódolása a grounded theory alkalmazásával

Kategória (témakör)	Jellemző kódok, kulcsfogalmak
Stratégiai célok és értékek	Intézményi büszkeség, láthatóság növelése (hazai és nemzetközi); egyetemi sport népszerűsítése Európában; EUSA értékek képviselése (pl. fair play, inklúzió stb.); sportdiplomáciai pozíció erősítése; nemzetközi hálózat és barátságok építése; önkéntesség ösztönzése.
Sikeresség és eredmények	Sikerkritériumok: résztvevők száma, országok és egyetemek száma, sportágak száma; szervezés minősége (szállás, szállás, étkezés stb. jól működjön); EUSA-val és partnerekkel való jó együttműködés; oktatási és társas programok megvalósítása. Elért eredmények: „minden idők legjobban szervezett Játékoka” (EUSA elnöki dicséret); Magyarország első az éremtáblán; kiváló visszajelzések és elégedettség; magas részvételi szám a COVID-19 utáni időszakban.
Résztvevői élmény és szolgáltatások	Kulcsfontosságú területek: szállás minősége; étkezés minősége; transzfer/szállítás; kiegészítő programok és szabadidős tevékenységek. Résztvevők igényei: nyugodt versenykörülmények, pihenés és regeneráció lehetősége; edzők és kísérők megfelelő ellátása. Ha ezek rendben vannak, az összbenyomás pozitív, minden más „bónusz”.
Szervezési kihívások	Két helyszín modellje: nehéz azonos színvonalú élményt nyújtani két városban; koordinációs nehézségek a megosztott csapatok miatt. Külső változások: új jogszabályi környezet (NRÜ bekapcsolódása) miatti késlekedés és bizonytalanság; finanszírozási források átcsoportosítása. Egyéb kihívások: infrastrukturális beruházások határidőre; elegendő erőforrás biztosítása; extrém időjárás (hőség miatti problémák).
Irányítás és szervezeti struktúra	Egyetemi modellváltás hatása: rugalmasabb finanszírozás, gyorsabb döntéshozatal; infrastrukturális fejlesztések lehetősége. Projektirányítás: világos felelősségi körök hiánya kezdetben; központi koordináció fontossága; egyetemek és állami szereplők részvétele – egyetemek jobban értik az egyetemi sport sajátosságait; megfelelően tapasztalt és elhivatott csapat jelentősége („szívvel-lélekkel” dolgozó emberek).
Hosszú távú hatások és tanulságok	Örökség: infrastrukturális fejlesztések, melyek az esemény után is szolgálják az egyetemi sportot; sport stratégiai szerepének megerősödése az egyetemen; MEFS hazai beágyazottságának erősödése; nemzetközi sportdiplomáciai kapcsolatok javulása; későbbi rendezési pályázatok esélyeinek növekedése (Egyetemi Világjátékok pályázathoz referencia). Tanulságok: jövőben 1 városban érdemes rendezni; szerepkörök korai tisztázása és az egyetemek vezető szerepe a szervezésben; erős központi projektmenedzsment struktúra szükséges; a siker kulcsa az együttműködés és a rugalmasság a résztvevő szervezetek között.

*Forrás: saját szerkesztés*

## Köszönetnyilvánítás

2019 szeptemberében kezdtem meg a doktori képzést. Hosszú, sok állomással tarkított út vezetett idáig, bár most már tudom – amit az elején nem gondoltam volna – hogy ez most csak egy állomás, mert ahogy egyre jobban elmélyültem a kutatási témában, merültek fel jövőbeni kutatási irányok. Vagyis a kutatói munka most csak egy időre áll meg, bőven akadnak izgalmas területek a nagyszabású nemzetközi sportesemények és egyéb eseménytípusú megaprojektek területén, amelyekkel – ahogy civil munkám lehetővé teszi – a jövőben foglalkozni kívánok.

A doktori képzés tartalmas volt: új ismeretek szerzése és vizsgák tétele, oktatási tevékenység, publikációk, amelyek megalapozták a doktori értekezés elkészítését. Számos embernek tartozom hálával azért, hogy eljuthattam a disszertáció befejezéséig, akik ezalatt segítséget nyújtottak vagy biztattak. Nem tudok mindenkit név szerint felsorolni, és nem is vállalkoznék rá, nehogy valakit kifelejtsek, de néhányukat mindenképpen szeretném megemlíteni.

Mindenekelőtt köszönettel tartozom Veresné Somosi Mariannak, aki „rábeszél” – jó értelemben – a képzésre. Megtisztelő, hogy egyetemi felsővezetőként elvállalta a kutatásom témavezetését, ami természetesen azt is jelentette, hogy korlátozott ideje lesz rendszeres konzultációkra, de tudtam, hogy a háttérben folyamatosan figyelemmel kíséri előrehaladásomat. Amikor igazán szükségem volt a segítségére, mindig számíthattam rá. Iránymutatása és javaslatai kellettek ahhoz, hogy eljussak a kutatás egyik értékének számító módszertani keretmodell kidolgozásához.

Hálás vagyok Sterbenz Tamásnak, aki nem csak társtémavezetőként segítette a kutatásomat, de sokat tanultam is tőle a civil életben végzett közös munkánk során. Neki köszönhetően értékes szakmai tapasztalatokkal gazdagodtam a sportmenedzsment területén, valamint hozzásegített a kutatói szemléletem kialakításához.

Köszönet illeti Koch Ágoston doktoranduszt, akivel sok inspiráló beszélgetést folytattunk a kutatási témáról. Biztos vagyok benne, hogy a jövőben – akár közös kutatás keretében – még elmélyülünk valamelyik felvetett irányban.

Köszönettel tartozom a bírálóknak, akik észrevételeikkel és javaslataikkal hozzájárultak ahhoz, hogy az értekezés jobbá, megalapozottabbá és kerekébbé váljon. Köszönettel tartozom Szendi Dórának, a doktori iskola titkárának, aki megannyi kérdésemre mindig türelmesen válaszolt.

A kutatási tevékenységet többnyire sikerült összehangolnom a napi feladataimmal és hivatalos kötelezettségeimmel, de volt 3-4 olyan intenzív hónap, amikor ez csak kollégáim támogatásával lehetett eredményes. Nagy Máté a Magyar Testnevelési Egyetem Sportegyesületében, Koschik-Gyenes Mirella pedig a Miskolci Egyetemi Atlétikai és Futball Clubban sok terhet levett a vállamról ebben az időszakban – ezért nagyon hálás vagyok nekik.

Végül, de nem utolsósorban szeretnék köszönetet mondani a családomnak és barátaimnak, akik megértéssel viselték a kutatói munka okozta elfoglaltságot. Külön köszönet illeti feleségemet, aki a disszertáció írás legidőigényesebb és legnagyobb koncentrációt kívánó szakaszában támogató, nyugodt hátteret biztosított számomra.

Miskolc, 2025. augusztus 29.

Rakaczki Zoltán