

**PROIECT DE MANAGEMENT  
STRATEGII PROPRII**

**2021-2026**

**Prof. Reclaru Lucian**

## **Clubul Sportiv Municipal Timișoara**

### Cuprins

1. Contextul general
2. Obiective strategice
3. Principii manageriale
4. Identificarea problemelor existente în domeniul de activitate al CSM Timișoara
5. Obiective și acțiuni propuse, pe domenii ale activității Clubului Sportiv Municipal Timișoara:
  - A. Activitatea de performanță
    - A.1. Selecția sportivilor
    - A.2. Pregătirea sportivilor
    - A.3. Participarea la competiții
  - B. Întreținerea, funcționarea, modernizarea și dezvoltarea bazei materiale și a patrimoniului
  - C. Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului din subordine
6. Aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare, a resurselor financiare și materiale ale CSM Timișoara
7. Propuneri de îmbunătățire a colaborării instituționale

## **1. Contextul general**

Clubul Sportiv Municipal Timișoara este unul din cele mai importante cluburi din vestul țării. CSM Timișoara a fost înființat în 1980 în subordinea C.J.E.F.S. Timiș, iar din 1992 prin ordinul nr.90 al Ministrului tineretului și sportului a devenit persoană juridică trecând în subordinea directă a M.T.S. În cei 32 de ani de existență, clubul și-a dobândit un solid prestigiu național și internațional. Mulți dintre sportivii și antrenorii clubului s-au afirmat ca personalități de seamă în țara noastră și peste hotare. Rezultatele obținute în competițiile sportive naționale și internaționale constituie o garanție a unui înalt nivel de pregătire, compatibil cu cele mai înalte exigențe de competitivitate, prezente în domeniul activităților sportive. CSM Timișoara este o instituție publică aflată în subordinea Ministerului Tineretului și Sportului, finanțată din subvenții de la bugetul de stat și venituri proprii, care are ca obiect de activitate performanța sportivă, selecția, pregătirea, participarea la competiții interne și internaționale. În cadrul CSM Timișoara, în anul 2021, și-au desfășurat activitatea 12 secții pe ramuri de sport, din care 9 olimpice: atletism, badminton, box, canotaj, lupte libere, natație, tenis de câmp, tir, volei ; și 3 neolimpice: modelism, radioamatorism, sambo . Conform categoriilor de vârstă, în cadrul clubului au activat ca sportivi astfel: 77 de seniori, 11 tineret, 38 juniori I, 23 juniori II, 11 cadeți și 20 copii, reprezentând 180 sportivi legitimați și 109 sportivi aflați în pregătire, având un număr total de 289 sportivi.

Cultivarea tradiției, specificului și valorilor sportului timișorean, alături de orientarea dinamică a întregului proces selecție, pregătire pentru formarea unor sportivi de valoare, a căror pregătire să răspundă exigențelor actuale.

Formarea unor competitori care să-și poată dezvolta cariere de succes și să ne reprezinte cu cinste în țară și în străinătate constituie principala misiune a clubului nostru. În același timp asigurarea în interiorul CSM Timișoara a unei atmosfere de muncă, seriozitate și responsabilitate față de misiunea de formare a sportivilor de înaltă performanță și educare a tinerilor cărora să le inducă și motiveze aspirația spre performanță profesională.

## **2. Obiective strategice**

Pentru a face față provocărilor actuale, a politici promovate în domeniul sportului, obiectivele strategice implementate în cadrul CSM Timișoara, trebuie să fie articulate și coerente, ele trebuie să fie împărtășite de către întreaga personalitate a clubului, efortul să fie continuu în timp, deciziile explicite, construite cu inteligență și echilibru, evaluarea sistematică și simplă, managementul asumat cu responsabilitate.

În conformitate cu obiectivele de guvernare propuse în activitatea sportivă CSM Timișoara trebuie să:

- Dezvoltarea sportului de masă și a infrastructurii sportive;
- Valorificarea economică a activităților sportive desfășurate de CSM Timișoara;
- Ridicarea nivelului de pregătire profesională a resurselor umane din cadrul clubului;

- Implicarea și cointeresarea autorităților administrației publice locale în crearea, modernizarea și dezvoltarea bazei materiale a clubului;
- Organizarea de întreceri sportive la nivel local pentru depistarea talentelor autentice pentru sport;
- Selecționarea celor mai buni sportivi de pe plan local, integrarea acestora în cadrul clubului și totodată, atragerea celor mai buni antrenori;
- Asigurarea unei traiectorii de tip "dublă carieră" sportivilor de performanță, prin asigurarea educației și calificării într-o altă profesie, suplimentar carierei sportive, pentru a sprijini reintegrarea lor în societate;
- Clubul fie deschis spre comunitatea locală și să participe, prin expertiza furnizată, la stabilirea strategiilor și politicilor de dezvoltare a activității sportive pe plan local.
- Calificarea a minim un sportiv pentru participarea la Jocurile Olimpice de Vara de la Paris 2024

### 3. Principii manageriale

În activitatea managerială, echipa de conducere a CSM Timișoara, trebuie să dovedească:

- *realism și dinamism al acțiunilor*, prin înscrierea lor în contextul legal și instituțional;
- *creativitate și flexibilitate* în procesul de conducere, prin promovarea și sprijinirea soluțiilor novatoare, care pot spori calitatea și eficiența activităților specifice din cadrul clubului. Toate propunerile de acțiune vor fi analizate prompt de echipa managerială împreună cu inițiatorii lor, pentru a determina valoarea și aplicabilitatea acestora;
- *coerența măsurilor*, astfel încât toate acțiunile să se subsumeze misiunii CSM;
- *centrarea preocupărilor pe calitatea activităților* de selecție și pregătire a sportivilor; evaluarea internă și externă a calității activității desfășurate și performanțelor obținute;
- *eficiența procesului managerial*, prin implicarea tuturor factorilor și a eșaloanelor decizionale (director, contabil, administrator), a antrenorilor, a sportivilor, în analiza și conducerea diferitelor activități, potrivit competențelor atribuite prin regulamentul de organizare și funcționare al CSM Timișoara;
- *transparență* în stabilirea obiectivelor strategice, precum și în adoptarea și aplicarea măsurilor de conducere operativă, prin analize de oportunitate și informarea persoanelor interesate asupra soluțiilor identificate, prin reintroducerea sistemului raportării anuale din partea fiecărui factor de conducere din cadrul clubului;
- *deschidere* în dialogul cu toate grupurile de interese, care gravitează în jurul clubului, care se concretizează în disponibilitatea de a discuta, negocia și coopera cu parteneri din mediul sportiv, administrația locală.

Stilul de conducere practicat se va baza pe promovarea consecventă a principiilor:

- „uși deschise”
- încredere în oameni;
- implicarea unui număr cât mai mare de angajați ai clubului în actul decizional la nivel de secții sportive și al clubului;

- asumarea răspunderii pentru demersul managerial.

#### 4. Identificarea problemelor existente în domeniul de activitate al CSM Timișoara

##### Analiza diagnostic (SWOT) a Clubului Sportiv Municipal Timișoara

PUNCTE TARI	EFECTE
Plan de eficientizare a CSM 2021-2026	CSM va fi pregătit pentru implementarea unei strategii pe termen mediu, optimizându-se premisele acestui demers Elaborarea unei strategii pe termen mediu este astfel ușurată de existența unei experiențe reale în implementarea unui document strategic, chiar dacă de amploare redusă
Legislație	Deși incompletă și necesitând modificări substanțiale, legislația nouă introduce instituții juridice necesare funcționării în bune condiții a sistemului
Experiență și potențial profesional bun	Există preocuparea pentru obținerea și scoaterea la concurs a unor posturi vacante Personalul care îndeplinește aceste condiții poate și trebuie să fie implicat în actul managerial și să aibă posibilitatea de a evolua profesional
Salarizare motivantă a personalului	În pofida dificultăților de asigurare a drepturilor salariale, nivelul salariilor este considerat ca fiind mulțumitor, fapt ce determină motivarea personalului.
Managementul actual	Garanția aplicării în mod unitar a strategiei de management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existența unui plan de măsuri pentru eficientizarea CSM în perioada 2021-2026</li> <li>• Declanșarea procedurilor de angajare prin concurs a funcțiilor vacante de conducere din CSM</li> </ul>	Creșterea calității actului managerial, stabilitatea în funcție și motivarea în privința asumării responsabilității Deși structura actuală a clubului este incompletă, experiența și responsabilitatea angajaților face ca rezultatele să fie mulțumitoare

PUNCTE SLABE	EFECTE
Legislație	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislația care reglementează</li> </ul>	Legislația este și un punct slab, iar impactul este negativ prin prisma neconcordanțelor și a

<p>activitatea instituțiilor publice și activitatea de educație fizică și sport</p>	<p>lipsei unei viziuni unitare în elaborarea acestor acte normative</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Legislația de resurse umane nu asigură configurarea unui sistem de resurse umane funcțional</b></li> </ul>	<p>Statutul funcționarilor din romania a devenit o structură normativă care intră în contradicție cu nevoia de dezvoltare a resurselor umane</p>
<p><b>Resurse insuficiente</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>46% din schema de personal al CSM este neîncadrată, deficit de specialiști și de competență, conflicte între sectoare</b></li> </ul>	<p>Obiectivele stabilite nu pot fi atinse dacă resursele necesare nu sunt suficiente cantitativ și nu corespund nici standardelor de calitate.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bugetul este subdimensionat, apar datorii către furnizori, restanțe la plata drepturilor salariale, proiecte de investiții blocate</b></li> </ul>	<p>Un plan de asigurare a resurselor este necesar având în vedere dimensiunile unei strategii de dezvoltare a sistemului</p>
<p><b>Organizare</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Structura de coordonare și control nu este eficientă</b></li> </ul>	<p>Complexitatea organizării și funcționării sistemului presupune un efort permanent de simplificare administrativă și debirocratizare</p>
<p><b>Strategie</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Componenta strategică lipsește din structura proceselor manageriale</b></li> </ul>	<p>Obiective neclare înseamnă în cel mai bun caz un management de criză. O schimbare de sistem și o schimbare de cultură în CSM nu poate avea loc pe fondul unui management de criză. Este un demers care presupune concentrarea eforturilor într-un mod coerent și constructiv</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategia de dezvoltare a clubului 2012-2016 a fost blocate</b></li> </ul>	<p>Este un demers care presupune concentrarea eforturilor într-un mod coerent și constructiv</p>
<p><b>Operațiuni</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mecanismul de control și coordonare al nivelului operațional este relativ și ineficient</b></li> </ul>	<p>Procedurile existente nu sunt suficiente, criteriile de performanță aplicabile personalului nu au o legătură explicită cu calitatea profesională și efortul depus  Rezultatele obținute în activitatea curentă sunt sever afectate de slăbiciunile mecanismului de coordonare și control  Personalul nu este dispus să sprijine programe de dezvoltare de durată și este motivat doar prin instrumente financiare</p>

<b>Management</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instabilitate accentuată pentru managementul de top</b></li> </ul>	Efectele instabilității manageriale au un impact semnificativ la nivel de sistem. Acestea demotivează, scad implicarea, blochează comunicarea internă, blochează proiecte în derulare.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Număr foarte mare de funcții vacante</b></li> </ul>	Numărul mare de funcții vacante din CSM induce un fenomen de dezinteres a personalului de execuție.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proceduri de control insuficient detaliate</b></li> </ul>	Relativitatea actului de control.

<b>OPORTUNITĂȚI</b>	<b>POSIBILITĂȚI DE VALORIFICARE</b>
<b>Colaborări instituționale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organizații internaționale</b></li> <li>• <b>Organizații neguvernamentale</b></li> <li>• <b>Instituții partenere</b></li> </ul>	Pot fi dezvoltate proiecte comune, cu impact pozitiv în ceea ce privește dimensiunea comunicării și imaginii sistemului și a realizării misiunii legale a acestei instituții.

<b>AMENINȚĂRI / RISCURI</b>	<b>POSIBILITĂȚI DE MANIFESTARE</b>
<b>Instabilitate managerială</b>	Orice strategie de dezvoltare a sistemului devine lipsită de consistență, iar mecanismul de coordonare și control se dovedește lipsit de eficiență.
<b>Instabilitate legislativă</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>legislație de calitate slabă și în contradicție cu nevoile sistemului</b></li> </ul>	Funcționarea CSM este subminată de procesul legislativ și de calitatea actelor normative rezultate. Calitatea actelor normative este una dintre condițiile obținerii unor rezultate în acord cu obiectivele stabilite pentru sistemul .

## **5. Obiective și acțiuni propuse, pe domenii ale activității Clubului Sportiv Municipal Timișoara**

### **A. Activitatea de performanță**

#### **A.1. Selecția sportivilor**

În cadrul clubului activitatea de selecție va avea un caracter permanent și obligatoriu pentru tehnicienii clubului, pentru care se vor desfășura următoarele activități:

- Realizarea unor planuri de selecție pe fiecare secție sportivă și pentru fiecare probă sportivă.

În acest sens, se vor urmări:

- conceperea unei liste de parametrii specifici pentru evaluarea capacității de performanță pentru fiecare ramură de sport;
- crearea unor modele de selecție;
- formarea unei baze de date referitoare la cluburile sportive școlare, cluburi sportive, școli și licee cu program sportiv în plan local, județean și regional pentru depistarea sportivilor cu predispoziție pentru performanță și înaltă performanță sportivă;
- stabilirea categoriilor de vârstă la care pot fi depistate aptitudinile pentru practicarea diferitelor ramuri de sport cu eficiență optimă;
- stimularea interesului copiilor și tinerilor pentru practicarea diferitelor ramuri de sport;
- organizarea de acțiuni de selecție în școli;
- organizarea de competiții demonstrative;
- organizarea de cursuri de inițiere în diferite ramuri sportive;
- bazele sportive aflate în administrarea clubului vor fi puse la dispoziția celor care doresc să practice o activitate sportivă într-un sistem organizat, tehnicienii noștri observând și selecționând pe cei care se dovedesc talentați;;
- dezvoltarea relațiilor de colaborare cu școlile și liceele cu program sportiv, cluburile sportive școlare, facultățile de educație fizică și sport.

#### **A.2. Pregătirea sportivilor**

- asigurarea condițiilor optime de pregătire a sportivilor;
- susținere sportivilor cu alimentație, medicamentație de efort și echipament sportiv;
- dezvoltarea pregătirii personale a antrenorilor și sportivilor, împletind experiența și rezultatele proprii, cu noile direcții și orientări manifestate pe plan internațional, adaptându-le la condițiile concrete locale;
- dotarea bazei materiale cu mijloace moderne de antrenament;
- extinderea preocupării pentru invitarea unor antrenori din străinătate, pentru a expune în fața sportivilor și a antrenorilor a unor probleme de mare actualitate, în condiții de reciprocitate;
- creșterea ponderii activităților de pregătire individualizată a sportivilor.

#### **A.3. Participarea la competiții**

- asigurarea participării sportivilor clubului la toate concursurile cuprinse în calendarul competițional;
- susținerea participării sportivilor la competiții de verificare și testare.



## B. Întreținerea, funcționarea, modernizarea și dezvoltarea bazei materiale și a patrimoniului

CSM Timișoara va trebui să îmbunătățească condițiile de pregătire ale sportivilor de performanță, în acest scop, vor trebui efectuate lucrări de reparații, întreținere și modernizare a bazei materiale constând din terenurile de tenis din „Parcul Rozelor” și poligonul de tir „Diana”. Pentru realizarea acestor aspecte vom proceda la:

- stabilirea unui program în vederea executării de lucrări de întreținere și reparații;
- atragerea unor surse de finanțare de la nivelul administrației locale și județene pentru susținerea lucrărilor;
- demararea și finalizarea cât mai rapidă a lucrărilor pentru cele două terenurile de zgură;
- dezvoltarea și modernizarea bazei materiale, a dotărilor aferente instalațiilor sportive;
- inițierea de proiecte noi de dezvoltare, de îmbunătățire a bazei materiale și a patrimoniului;
- procurarea de echipamente și materiale corespunzătoare pentru desfășurarea în bune condiții a antrenamentelor.

Activități specifice fiecărei baze sportive:

### **Terenurile de tenis din Parcul Rozelor**

- întreținerea, marcarea terenurilor de tenis;
- întreținerea spațiilor dintre și de pe lângă terenuri;
- demararea și finalizarea cât mai rapidă a lucrărilor pentru cele două terenurile de zgură;
- continuarea demersurilor pentru obținerea dreptului de construcție a unui complex sportiv modern.

### **Poligonul de tir „Diana”**

- întreținerea armelor din dotare;
- întreținerea și repararea mașinilor de aruncat talere;
- întreținerea standurilor de tragere;
- repunerea în funcțiune a poligonului de glonț;
- reparare și igienizarea instalațiilor sanitare;
- igienizarea pavilionului administrativ;
- consultanță juridică pentru înscrierea în Carte Funciară.

## C. Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului din subordine

Resursele umane reprezintă pentru orice instituție un factor determinant. Ca urmare, promovarea și perfecționarea continuă a resurselor umane sunt obiective majore. Pentru atingerea acestor obiective, sunt necesare:

- Promovarea unei culturi organizaționale bazate pe performanță și probitate;
- Diseminarea și sprijinirea excelenței sportive, prin recompensare salarială și non-salarială;
- Realizarea unor grile de punctaj adaptate profilului fiecărei ramuri de sport pentru acordarea de premii;
- Asigurarea flexibilității în modul de utilizare a timpului antrenorilor și sportivilor;
- Atragerea pentru cariera de antrenor a sportivilor clubului cu performanțe deosebite;
- Promovarea schimburilor de antrenori și sportivi între CSM Timișoara și cluburi sportive partenere din țară și din străinătate;
- Descoperirea și eliminarea oricăror forme de corupție.

6. Aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare, a resurselor financiare și materiale ale CSM Timișoara

Având în vedere criza economică mondială, care afectează toate domeniile de activitate putem spune că și activitatea sportivă din țara noastră are de suferit. Acest fapt se va regăsi la nivelul clubului printr-o scădere a alocației bugetare și o diminuare a altor surse de finanțare.

### **Activitatea Sportivă și Participarea la Competiții**

Pentru eficientizarea activității sportive de performanță se va proceda la analiza temeinică a rezultatelor fiecărei secții precum și a potențialului acestora și, după caz, se va trece la eliminarea factorilor care au contribuit la nerealizarea obiectivelor, orientându-ne spre cooptarea altor secții cu un potențial ridicat.

Pentru a menține potențialul sportiv al secțiilor pe ramură de sport și asigurarea schimbului de generații, vor fi organizate acțiuni de selecție și testare, în urma cărora vor fi selecționați tineri cu aptitudini deosebite pentru sportul de performanță ce vor fi legitimați sau transferați la secțiile clubului, antrenorii fiind obligați să formeze sportivi proprii fără dublă legitimare.

Se va întări colaborarea cu unitățile sportive școlare în vederea legitimării sportivilor cu vârstă apropiată treceri la seniorat.

Se va întări colaborarea cu unitățile sportive care au secții identice cu ale clubului nostru și care dispun de baza materială (terenuri și săli) și financiară în vederea sprijinirii activității sportive.

Pentru asigurarea stabilității și continuității, reprezentării pe perioade mai mari de timp în competiții, vor fi încheiate convenții și contracte individuale cu sportivii legitimați la club, ale căror prevederi să reflecte concret obligațiile ambelor părți și care să fie respectate în totalitate.

Pentru eficientizarea activității sportive și obținerea unor rezultate bune vor fi verificate:

- planurile de pregătire întocmite de antrenori, care, vor cuprinde, obligatoriu, forme și metode de pregătire conform cerințelor actuale ale antrenamentului sportiv modern.
- creșterea, prin măsuri specifice, a eficienței calendarului sportiv local astfel încât la competițiile naționale să prezentăm sportivi de certă valoare, cu șanse de a accede în loturile naționale.
- analiza obiectivă a fiecărei competiții sportive pentru a crește simțul responsabilității antrenorilor în alegerea lotului de sportivi ce reprezintă clubul.
- creșterea numărului de sportivi legitimați.
- o notă aparte vor avea planurile de pregătire etapizate în susținerea pregătirii sportivilor calificați în loturile naționale și olimpice.

Pentru rezultatele obținute și pentru stimularea performanțelor viitoare, sportivii și antrenorii vor fi recompensați conform normelor în vigoare.

Se va colabora cu D.S.J. Timiș, organele administrației publice locale, firme și societăți comerciale, unități ale învățământului universitar, pentru a găsi soluții comune, în vederea determinării sportivilor cu performanțe deosebite să-și desfășoare în continuare activitatea în cadrul clubului și să ne reprezinte în competițiile interne și internaționale.

Pentru perfecționarea antrenorilor se va acționa în următoarele direcții:

- trimiterea cursuri de reciclare a antrenorilor și participarea acestora la toate acțiunile organizate de federațiile de specialitate;
- organizarea de activități metodice, în cadrul unui program amplu de perfecționare, susținute de către fiecare antrenor în parte;

- susținerea de teste periodice pentru aprecierea gradului de însușire a teoriei și metodicii antrenamentului sportiv modern, care vor contribui la acordarea calificativului anual;
- amenajarea unui cabinet propriu pentru informare cu dotări moderne și acces la Internet;
- achiziționarea de publicații de ultimă oră în domeniile de specialitate ale fiecărei ramuri sportive;
- participarea la sesiuni științifice organizate pe plan local, național și internațional.

Se va completa punctul de documentare și informare din incinta clubului cu scopul de a aplica tot ce este nou și modern în antrenamentul sportiv.

Se va menține colaborarea cu Policlinica pentru Sportivi Timișoara, pentru aplicarea în procesul de pregătire a celor mai performante medicamente și susținătoare de efort și refacere, asigurarea unei asistențe medicale permanente sportivilor și atenționarea acestora asupra pericolului la care se expun în folosirea substanțelor dopante.

Se vor organiza întâlniri între sportivi și reprezentanți ai Agenției Naționale Anti-Doping.

Se va asigura un calendar intern și internațional corelat cu cel al federațiilor de specialitate și al unităților sportive din teritoriu asigurându-se derularea la timp a competițiilor planificate și verificarea performanțelor obținute la concursurile de obiectiv.

Pentru testarea progresului realizat de sportivi în procesul de pregătire și îndeplinire a obiectivelor de performanță ale clubului se va întocmi un calendar propriu.

Se va colabora cu Asociațiile județene pe ramură de sport, C.S.S. nr. 1 Timișoara, Liceul Sportiv "Banatul" Timișoara, C.S. Politehnica Timișoara, Universitatea de Vest – Facultatea de Educație Fizică și Sport, C.S. Banatul, C.S. Bega, Club Haltere Timișoara pentru a facilita folosirea bazelor sportive în scopul asigurării unei pregătiri corespunzătoare a sportivilor.

Se va acționa în permanență pentru promovarea spiritului de fair-play, pentru prevenirea și combaterea violenței și a dopajului.

## **2. Financiar**

Repartizarea Bugetului de venituri și cheltuieli aprobat și corelarea acestuia cu obiectivele și calendarul competițional al fiecărei secții, trebuie să se reflecte într-o eficiență maximă în obținerea rezultatelor sportive și crearea condițiilor materiale pentru pregătirea sportivilor.

În cadrul programelor finanțate de la bugetul de stat și cel al organelor administrației publice locale se va urmări:

- cheltuirea judicioasă a banilor, susținerea celor mai eficiente acțiuni și a sportivilor cu reale posibilități pentru participarea la competițiile internaționale și naționale de obiectiv.
- reducerea cheltuielilor care nu aduc beneficii în planul pregătirii sportive și obținerea marii performanțe.
- pentru obținerea de fonduri de la bugetul local vor fi elaborate programe sportive, pentru susținerea activității de performanță, care să promoveze imaginea clubului și a Timișoarei în plan național și internațional.

Pentru obținerea de alocații de la bugetul de stat, vor fi stabilite obiective în concordanță cu programele Ministerului Tineretului Si Sportului.

Referatele privind cheltuielile de participare la competiții sportive întocmite de antrenori, vor fi discutate și aprobate, în funcție de obiectivele sportive, dar și după importanța competițiilor la care se participă.

Se va acționa pentru a beneficia de alte surse de venituri cum sunt: cotizații, venituri din reclamă și publicitate, transferuri ale sportivilor precum și atragerea de noi sponsori.

La competițiile sportive din calendarul propriu, organizate la diferite ramuri sportive ce presupun cheltuieli de chirie, premiere și procurare de materiale necesare desfășurării concursurilor, să se găsească colaboratori dispuși a completa aceste cheltuieli, aceștia beneficiind în compensație de reclamă, publicitate și alte servicii.

Se va acționa pentru dezvoltarea spiritului gospodăresc cu scopul utilizării eficiente a echipamentului sportiv și a materialelor folosite în procesul de pregătire al sportivilor;

Se va încheia un nou contract de asociere cu Primăria Municipiului Timișoara, pentru finanțarea activității sportive.

Se va urmări finanțarea programelor sportive proprii de către Primăria Municipiului Timișoara și Consiliul Județean Timiș pentru proiectele întocmite de către clubul nostru.

### **3. Baza Materială**

Clubul Sportiv Municipal Timișoara are în administrare două baze sportive Poligon tir "Diana" și terenurile de tenis din Parcul Rozelor. Pentru optimizarea și eficientizarea activității pe aceste baze, se va întocmi un program de modernizare a acestora, în acest sens vom acționa în următoarele direcții:

- atragerea unor investitori care să contribuie financiar la efectuarea unor lucrări de întreținere și reparații la poligonul de tir și terenurile de tenis.
- creșterea responsabilității personalului care participă la întreținerea și administrarea bazelor clubului.
- dotarea sediului clubului cu aparatură și mijloace moderne pentru prelucrarea datelor și elaborarea programelor.
- obținerea de fonduri pentru dotarea cu echipament sportiv specific fiecărei ramuri de sport în parte.

Datorită faptului că activitatea clubului se desfășoară, în momentul de față, într-un sediu provizoriu în cadrul L.P.S. "Banatul" un alt obiectiv major îl constituie obținerea unui spațiu corespunzător cu necesitățile actuale.

### **4. Organizatoric**

Din punct de vedere organizatoric vom avea în vedere următoarele:

- colaborarea permanentă cu M.T.S. și cu federațiile sportive de specialitate;
- colaborarea cu Institutul Național de Cercetare pentru Sport;
- colaborarea cu Centrul de Medicină Sportivă București și cu Policlinica Sportivă Timișoara prin efectuarea de teste și investigații ale organismului în efort în vederea perfecționării metodelor și mijloacelor de antrenament;
- colaborarea cu Agenția Națională Anti-Doping București;
- implicarea Consiliului Local și a Consiliului Județean prin finanțarea de programe specifice activității clubului nostru;
- colaborarea cu C.S.S. nr. 1 și L.P.S. "Banatul" în vederea selecționării celor mai buni sportivi ca să ne reprezinte cu cinste în competiții;

- colaborarea cu D.S.J. Timiș pentru asigurarea celor mai bune condiții de pregătire a sportivilor pentru organizarea de competiții sportive la nivel local cu participare națională și internațională la cel mai înalt nivel.
- lărgirea ariei de colaborare și consolidarea relațiilor cu structuri sportive din țările vecine prin schimburi de delegații și desfășurarea de competiții sportive;
- organizarea de competiții în sistem de reciprocitate (cazare, masă, servicii) pentru costuri mai scăzute de participare și pentru întărirea relațiilor de prietenie între sportivi;
- implicarea organelor administrației publice locale în organizarea de competiții cu participare internațională în vederea promovării imaginii municipiului Timișoara pe linie cultural-sportivă.
- organizarea Campionatului European de Navomodele machete
- cu ocazia întâlnirilor sportive este absolut necesară promovarea principiilor olimpismului, ale toleranței și fairplay-ului, de prevenire și combatere a violenței, a corupției și dopajului în sport;
- colaborarea cu Academia Olimpică Română filiala Timișoara în vederea organizării unor acțiuni comune ,
- colaborarea cu mass-media locală și națională pentru perfecționarea imaginii clubului;
- organizarea de conferințe de presă și participarea antrenorilor și sportivilor la emisiuni radio-TV pentru a face cunoscute rezultatele deosebite obținute de sportivii noștri în competiții;
- asigurarea unui cadru adecvat de colaborare cu unitățile școlare în a căror sistem de educație activează sportivii clubului nostru, oferind în acest fel, exemple de disciplină și realizări sportive la cel mai înalt nivel propagând în același timp spiritul de întrecere și performanță în rândul colegilor din școli;
- trimestrial vor fi analizate performanțele fiecărei secții pe ramură de sport
- se vor analiza cu responsabilitate convențiile-protocol pentru dublă legitimare încheiate cu L.P.S. Banatul, C.S.S. 1 Timișoara, C. S. Banatul și C.S. Olimpia București stabilindu-se eficiența acestora și în funcție de aceasta vor fi întocmite și semnate altele noi;
- se va modifica componența Consiliului Consultativ al clubului și vor fi incluse în cadrul acestuia persoane cu potențial financiar și consilieri din administrația publică locală;
- se vor desfășura periodic ședințe ale Consiliului Consultativ al Clubului în care se vor analiza toate problemele apărute în plan financiar, organizatoric și sportiv;
- se va reactualiza periodic evidența sportivilor legitimați la fiecare secție pe ramură de sport, precum și componența grupelor de sportivi;
- se va ține evidența rezultatelor obținute de sportivii care participă la competițiile oficiale;
- vom întreține și completa cu documente "Punctul informare publică" conform Legii 544/2001;
- planurile de antrenamente și tematica lor, întocmite de antrenori, vor fi aprobate de către conducerea clubului și vor constitui criterii de apreciere a activității desfășurate de aceștia pe anul în curs;

Pentru ca activitatea CSM Timișoara să se încadreze în principiile de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea resurselor, ne vom ghida activitatea managerială pe baza unui Plan Operațional:

**CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL TIMIȘOARA**  
**PLAN OPERAȚIONAL 2021-2026**

Funcții manageriale; obiective specifice	Acțiuni și măsuri de realizare	Responsabilități	Resurse		Orizont de timp	Observații Indicativi performanțe
			Materiale	Umane		
<b>1. PROIECTARE</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza și diagnoza capacității manageriale</li> <li>• Planificarea activității de pregătire sportivă</li> <li>• Monitorizarea calității</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza activității anul trecut</li> <li>• Elaborarea operațional</li> <li>• Planificările antrenori (plan micro, mezo, macrocicluri.)</li> <li>• Analiza planurilor de antrenament</li> <li>• Analiza activității semestrul I</li> <li>• Implementarea cerințelor prin calitate</li> </ul>	<p>Director</p> <p>Director</p> <p>Antrenori</p> <p>Director</p> <p>Director</p> <p>Antrenori</p> <p>Director</p>	<p>Responsabil Director și Contabil șef</p> <p>Planuri scrise aprobate în Consiliul Clubului</p> <p>Raport de autoevaluare -</p>	<p>Director Contabil șef</p> <p>Antrenori</p> <p>Director</p>	<p>Septembrie 2021</p> <p>Octombrie 2021</p> <p>01.oct.</p> <p>Februarie 2023</p> <p>Ianuarie 2023</p>	<p>Conform programului managerial</p> <p>Conform ROF</p> <p>Raport de autoevaluare</p>

Funcții manageriale; obiective specifice	Acțiuni și măsuri de realizare	Responsabilități	Resurse		Orizont de timp	Observații Indicativi
			Materiale	Umane		
<b>2. ORGANIZAREA</b>						

• Eficientizarea	• Tematica sedintei	Director	Grilele de evaluare	Multiplicarea grilelor	Director	Semestrial	Conform
<ul style="list-style-type: none"> <li>managerial conform standardelor de referință și a indicatorilor de performanță</li> <li>Realizarea parteneriatului</li> <li>Organizarea antrenamente</li> <li>Organizarea competiții</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizarea și desfășurarea coleziale din partea antrenorilor.</li> <li>Organizarea pentru antrenamente</li> <li>Program</li> </ul>	<p>Director</p> <p>Antrenorii</p> <p>Director Antrenori</p> <p>Director. antrenori Organizator competiții</p>	<p>Grilele de evaluare</p> <p>Orarele</p> <p>Echipment Materiale sportive</p>	<p>Multiplicarea grilelor</p>	<p>Antrenori</p> <p>Director Organizator</p> <p>Director Antrenori</p>	<p>Semestrial</p> <p>Semestrial</p>	<p>Conform standardelor (confidential)</p> <p>Conform bugetului</p>
<b>3. CONDUCEREA OPERATIONALA</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficientizarea demersului managerial</li> <li>ea conducerii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atentie la resursa timp</li> <li>Disciplină</li> <li>Interasistențe</li> <li>Delegare de sarcini</li> </ul>	Director	Măsuri operationale (continuu)		Antrenori sportivi	Permanent	Conform demersului operational privind sporirea calității
<b>4 COMUNICARE SI INFORMARE</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asigurarea fluxului informațion</li> <li>Eficientizarea comunicării</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planul managerial planul operational vor fi făcute</li> <li>Se va afișa la avizier și pe site-ul clubului</li> </ul>	<p>Director</p> <p>Director Antrenori</p>	<p>Pe internet</p> <p>Telefonic</p>		<p>Director</p> <p>Director</p>	<p>Permanent</p>	<p>Conform standardelor</p> <p>Conform graficului</p>
<b>5 BAZA</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotarea Bazelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araniarea Bazelor sportive</li> </ul>	Director	Conform referatelor	Conform sumelor	Director Antrenori	Ianuarie 2013	Toate bazele sportive

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficientizarea activităților de pregătire a</li> <li>• Fixarea orelor de audiență pentru consiliere profesională și socială</li> <li>• Dotarea cu sportiv</li> <li>• întreținere</li> <li>• reparații</li> </ul>	<p>toate dotările</p>	<p>Antrenori</p> <p>Director, Antrenori</p> <p>Director Contabil șef Administrator</p>	<p>aprobate</p> <p>Orare antr.</p> <p>Conform aprobărilor</p>	<p>primare de la M.T.S. și venituri</p> <p>-</p> <p>Conform sumelor aprobate</p>	<p>Contabil șef</p> <p>Director</p> <p>Director Administrator</p>	<p>Conform necesităților</p> <p>Conform proiectului</p> <p>Conform necesităților</p>
---	-----------------------	--	---	--	---	--



## 7. Propuneri de îmbunătățire a colaborării instituționale

CSM Timișoara va continua colaborarea cu unitățile sportive școlare din Timișoara și județul Timiș, care reprezintă principalul izvor de selecție. O altă formă de materializare a colaborării cu acestea se concretizează prin realizarea de duble legitimări a sportivilor cu reale calități de performanță, folosirea în comun a bazelor sportive și susținerea financiară în comun pentru pregătirea, participarea la competiții.

Colaborarea cu Direcția Județeană pentru Tineret și Sport Timiș se concretizează prin:

- acordarea de recompense conform legislației în vigoare (alimentație de efort, premii și altele), unor sportivi cu rezultate bune;
- facilitarea desfășurării activităților de selecție și performanță ale clubului în bazele sportive ale D.J.T.S. Timiș;
- sprijinirea financiară a unor competiții organizate de CSM Timișoara;
- organizarea unor acțiuni pentru promovarea principiilor olimpismului, al toleranței și fair play, de prevenire și combatere a violenței și corupției;
- organizarea de acțiuni împreună cu D.J.T.S. Timiș și M.T.S. și Agenția Națională Antidoping pentru prevenire dopajului în sport.

Colaborarea cu organele administrației publice locale va trebui să se continue astfel:

- cu Primăria Municipiului Timișoara se va reînnoi contractul de asociere pentru finanțarea activității sportive de performanță;
- CSM Timișoara va depune proiect de organizarea de competiții pentru sportul pentru toți și de performanță pentru finanțare nerambursabilă la Consiliul Județean Timiș, susținerea de care a beneficiat și în trecut, motiv ce ne face să credem că această colaborare va continua.

**Directorul clubului** își asumă responsabilitatea pentru:

- dezvoltarea durabilă a clubului, pe durata mandatului încredințat;
- asigurarea comunicării cu instituțiile statului, partenerii din mediul economic și social, cu administrația locală;
- aplicarea și respectarea legislației în vigoare;
- asigurarea unui climat de colaborare colegială.

Prof. Reclaru Lucian