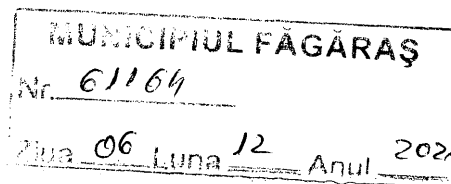




- Consta Pășaruș,  
- Adina Gușita

Nr. 1 din 29.11.2021



PROIECT DE MANAGEMENT/STRATEGIA DE DEZVOLTARE  
A CLUBULUI SPORTIV MUNICIPAL FĂGĂRAȘ  
PENTRU PERIOADA 2022-2025

## 1. INTRODUCERE

- 1.1. Rolul social al sportului
- 1.2. Factorii implicați în dezvoltarea sportului românesc.

## 2. ANALIZA SITUAȚIEI

- 2.1. Analiza mediului înconjurător general
  - 2.1.1. Cadrul juridic internațional și național
  - 2.1.2. Mediul economic
  - 2.1.3. Mediul socio-cultural
  - 2.1.4. Mediul științifico-metodologic și tehnologic general precum și cel specific sportului
- 2.2. Analiza mediului intern

## 3. VIZIUNEA STRATEGICĂ

- 3.1. Misiunea CLUBULUI SPORTIV MUNICIPAL FĂGĂRAȘ
- 3.2. Structura conceptuală a organizării sportului în CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL FĂGĂRAȘ
- 3.3. Obiectivele CLUBULUI SPORTIV MUNICIPAL FĂGĂRAȘ

## 4. IMPLEMENTAREA

## 5. EVALUAREA ȘI CONTROLUL

## 1. INTRODUCERE

### 1.1. Rolul social al sportului

Sportul și-a dovedit caracterul educativ–formativ în toate etapele de dezvoltare a omenirii, indiferent de tipul de societate și ideologie, acționând pentru sănătate, socializare, dezvoltare economică și dezvoltarea personalității umane în ansamblul ei.

Prin sport, Consiliul Europei înțelege „toate formele de activități fizice care printr-o participare mai mult sau mai puțin organizată, au drept obiectiv expresia sau ameliorarea condiției fizice și psihice, dezvoltarea relațiilor sociale sau dobândirea unor rezultate pozitive în competițiile de toate nivelurile”.

În prezent, sportul se confruntă cu pericole și provocări ce impun elaborarea de strategii, naționale, regionale și locale care să asigure îndeplinirea misiunii sociale de către acesta:

- statisticile asupra stării generale de sănătate a populației, cu deosebire a celei tinere, evidențiază creșterea îngrijorătoare ale ratei morbidității datorate sedentarismului și obezității;
- diminuarea percepției rolului formativ al sportului reflectat prin reducerea timpului alocat educației fizice și sportului din școli;
- scăderea alarmantă a numărului de copii și tineri care practică sportul, sub toate formele, preferând activități sedentare;
- diminuarea performanțelor sportive ale României, implicit ale Municipiului Făgăraș, la competițiile majore naționale și la cele internaționale;
- lipsa de consecvență în aplicarea legislației în vigoare privind sportul și dizarmonia factorilor de decizie în acțiunile întreprinse;
- creșterea alarmantă a numărului de acte de violență și corupție în arenele sportive și în afara acestora, exploatarea tinerilor sportivi, dopajul, rasismul, fapte care aduc grave prejudicii fenomenului sportiv.

Analizele întreprinse și experiența socială acumulată scoate în evidență următoarele atribuții ale sportului:

- Educația fizică și sportul sunt factori de consolidare a rezistenței fiecărui individ la inconvenientele vieții moderne, reprezentând un tonic pentru activitățile de timp liber individuale sau în grup.

Promovând respectul pentru organismul propriu și al altora, educația fizică și sportul se constituie în forme de educație pentru sănătate. Sportul joacă un rol deosebit în menținerea sănătății fizice și mentale, în menținerea unui stil de viață favorabil sănătății. În ultimii ani, în orașe, în special dar și în mediul rural, au apărut boli de civilizație care sunt în consecința directă a unei nutriții greșite coroborată cu lipsa practicării mișcării, a activității

sportive. Mijlocul cel mai eficient și ieftin al luptei împotriva obezității și a bolilor generate de aceasta este sportul, mișcarea zilnică.

Creșterea proporției populației care face sport, în mod regulat, poate avea ca rezultat o economisire prin diminuarea considerabilă a cheltuielilor cu serviciile medicale, cu compensarea rețetelor și cu concediile medicale. În anul 2003, Organizația Mondială a Sănătății a publicat un document intitulat „Health and development through physical and sport” în care se menționează faptul că fiecare dolar investit în activitatea fizică determină o economisire de 3,2 dolari în sistemul medical. Același document menționează faptul că practicarea unei activități sportive timp de 30 de minute (la adulți) și 60 de minute (la copii) reduce semnificativ riscurile de accidentare, riscurile de apariție a bolilor cardiovasculare, a accidentelor cerebrale, obezității și chiar a unor forme de cancer. În aceste condiții, domeniul educației fizice și sportului trebuie să își asume, cu mai multă vigoare, rolul de promotor al stării de sănătate, pe de o parte, prin competențele complementare ale specialiștilor (profesori, antrenori, kinetoterapeuți, etc.), și, pe de altă parte, prin impunerea unor programe-cadru profilactice, pe categorii de vârstă, în direcția realizării obiectivelor specifice ariei de competență a specialiștilor.

- Educația fizică și sportul își aduc o contribuție originală la educația culturală prin promovarea frumuseții corpului, prin expresivitatea mișcărilor și prin calitatea relațiilor interumane pe care le implică. Funcția culturală a acestor activități se exprimă și prin momentele de sublim pe care le relevă marile spectacole sportive, de exemplu, festivitățile de deschidere și închidere a Jocurilor Olimpice, care provoacă o intensitate emoțională greu de egalat.
- Se consideră că aportul științei este indispensabil în dezvoltarea educației fizice și sportului. Acumularea de informații, în aria educației fizice și sportului, a condus la constituirea și consolidarea unui sistem de științe care studiază motricitatea umană, contribuind la creșterea eficienței educaționale a acestor activități, exprimată prin performanțe sportive superioare, și printr-o capacitate specifică de adaptare la solicitări fizice și psihice. O retrospectivă a performanțelor, în diferite ramuri de sport, evidențiază progresul constant al acestora, progres care nu ar fi fost posibil fără o cercetare științifică temeinică. Autoritățile statului trebuie să sprijine cercetarea științifică destinată dezvoltării performanței umane–fizice, motrice și psihice.
- Sportul constituie un factor de întărire a coeziunii sociale, a relațiilor familiale și de prietenie fiind totodată un mod plăcut de petrecere a timpului liber.
- În comunitățile în care conviețuiesc cetățeni de diverse etnii, sportul reprezintă o modalitate de prevenire sau eliminare a tensiunilor sociale, de intensificare a legăturii între membrii societății. Coeziunea socială, toleranța

reciprocă, integrarea etnică și culturală sunt, în mare măsură, efecte ale practicării exercițiilor fizice, sub diverse forme. Prin educație fizică și sport sunt combătute atitudinile rasiale, xenofobe și de excluziune a celor mai puțin dotați fizic, psihic și motric.

- Practicarea sportului crește productivitatea forței de muncă.
- Educația fizică și sportul își aduc o contribuție esențială la coeziunea economică și socială, precum și la formarea unei societăți mai bine integrate, ele promovând sentimentul apartenenței la un spațiu socio-cultural comun. Aceste roluri sunt și mai relevante pentru categoriile de persoane defavorizate, grupurile insuficient de bine reprezentate, persoanele cu nevoi speciale, imigranți, etc.
- Practicarea exercițiilor fizice trebuie să se desfășoare fără discriminări, prin asigurarea accesului egal al femeilor și bărbaților, indiferent de rasă, religie, opinie politică, origine națională sau socială. Mediul socializant al educației fizice și sportului oferă modele de comportare transferabile în viața cotidiană.
- Practicarea exercițiilor fizice contribuie la recuperarea persoanelor cu diferite tipuri de dependență (droguri, medicație în exces, alcool), favorizând reinsertia lor socială. Totodată, tendința demografică de creștere a numărului de persoane vârstnice trebuie să întărească locul și rolul educației fizice și sportului în diminuarea efectelor îmbătrânirii.
- Educația fizică și sportul creează un nou cadru de cooperare între popoare, prin transformarea culturii războiului, a violenței și discriminării într-o cultură non-violentă, a toleranței și solidarității. Activitățile fizice favorizează, prin modul lor specific de organizare, stabilirea de contacte interumane, de dialog intercultural și de cooperare internațională. Sportul, prin mijloacele lui specifice, favorizează respectarea unor reguli comune, depășind barierele geografice, politice, sociale și economice. Existența organismelor sportive internaționale face posibilă afilierea reprezentanților diferitelor națiuni și stabilirea unui dialog structurat, pentru dezvoltarea practicilor și culturii sportive, la care participă federațiile de specialitate, comitetele olimpice naționale, alte organizații europene și internaționale, precum și alți factori implicați în domeniul sportului, inclusiv partenerii sociali. Rolul cel mai important, în promovarea educației fizice și sportului, îl are resursa umană implicată, respectiv: profesori de educație fizică și sport, antrenori, manageri, cercetători, medici, psihologi, pedagogi, sociologi, etc. Experiența ultimilor ani a demonstrat necesitatea unei schimbări în mentalitatea specialiștilor, care să vizeze noi modele de analiză, explicație, interpretare și aplicare a cunoștințelor specifice a domeniului.

- În contextul social actual, profesorul de educație fizică și antrenorul exercită un ansamblu de atribuții, date, în primul rând, de poziția de educator, iar apoi de profilul specializării acestora. Ei au rolul de a garanta contribuția educației fizice și sportului la îndeplinirea obiectivelor generale ale educației și a celor specifice domeniului. Se impune reconsiderarea permanentă a pregătirii lor inițiale și continue, astfel încât acestea să răspundă pe deplin noilor cerințe sociale.
- O altă consecință foarte importantă a practicării sportului o constituie faptul că acesta generează valoare adăugată și creează locuri de muncă. În majoritatea țărilor dezvoltate unde s-a dezvoltat o economie în sport s-a constatat faptul că această activitate poate produce cifre de afaceri importante iar impozitul pe profit constituie o sursă importantă pentru bugetul național și pentru economia locală.

Această contribuție a sportului este mai puțin sesizabilă în România, dar ar trebui să fie mai bine evidențiată și promovată în cadrul politicilor statului și a administrațiilor locale. Pe de altă parte, cu toate că sportul are o pondere semnificativă în cadrul economiei, marea majoritate a activităților sportive se desfășoară în cadrul unor structuri nonprofit, dintre care multe depind de sprijinul public pentru a asigura accesul tuturor cetățenilor la activitățile sportive. Au fost identificate o serie de probleme, la care trebuie găsite soluții:

- slaba preocupare a autorităților pentru dezvoltarea bazei materiale atât pentru inițiere și pregătire cât și pentru organizarea de competiții internaționale oficiale majore;
- existența tentației angajării peste hotare a specialiștilor ca urmare a slabei stimulări și a protecției sociale reduse în raport cu sportivii;
- rețeaua de medicină sportivă este aproape inexistentă;
- nerespectarea de către instituțiile implicate în Sistemul Sportului Românesc a obligațiilor prevăzute de lege.

Evoluțiile sociale obligă sportul la o permanentă adaptare. Actualmente, reformarea sportului se impune în vederea respectării acquis-ului comunitar și pentru creșterea competitivității. România deține suficiente resurse care să-i asigure revenirea în topurile sportive, mai ales în privința potențialului uman concretizat prin numărul mare de tineri valoroși și cadre tehnice înalt calificate. Pentru aceasta, se impune identificarea soluțiilor optime de reformare, prin care, în condiții de solidaritate socială și voință politică, să se reușească relansarea sportului românesc.

Se observă, astfel, că practicarea sportului are influență pozitivă în fiecare domeniu al societății.

## 1.2. Factorii implicați în dezvoltarea sportului românesc

În ultimii ani, însă, în România se înregistrează o diminuare a majorității indicatorilor sportivi: număr de sportivi legitimați, numărul titlurilor și medaliilor în competițiile internaționale, scăderea dinamicii recordurilor naționale ș.a..

Principalele cauze sunt:

- neacordarea atenției cuvenite de către instituțiile statului față de dezvoltarea educației fizice și sportului, în prezent domeniul nefiind guvernat pe baza unei strategii la nivel național;
- reducerea considerabilă a investițiilor în sport și în general a întregii finanțări de la bugetul de stat;
- inexistența unei abordări sistematice în elaborarea unor direcții prioritare în dezvoltarea sistemului de educație fizică și sport;
- cadrul normativ– juridic care reglementează domeniul educației fizice și sportului nu corespunde cu realitatea societății contemporane;
- insuficienta preocupare față de sportul adaptiv, ca factor de integrare socială a persoanelor cu dezabilități și a invalizilor;
- protecția socială slabă a sportivilor în activitate;
- nu sunt suficiente oportunități de practicare a sportului pentru copii și tineri;
- crearea unei prăpastii între sportul școlar și universitar și cel de performanță. Aceasta se datorează faptului că, în timp, relațiile dintre instituțiile administrației centrale cu atribuții în domeniu, respectiv MEN și MTS s-au erodat fiind din ce în ce mai slabe sau chiar inexistente;
- lipsa informației, reflectarea insuficientă a evenimentelor, a performanțelor și a problemelor educației fizice și sportului în mass-media;
- lipsa resurselor financiare atât la nivelul populației, care trebuie să facă un efort financiar uneori considerabil pentru practicarea unui sport, dar și la nivelul resurselor alocate din bugetul de stat pentru sport care, sunt insuficiente și în valori reale din ce în ce mai mici;

## **2. ANALIZA SITUAȚIEI**

### **2.1. Analiza mediului înconjurător general**

Elementele externe, tendințe și condiționări care afectează relativ uniform cluburile sportive din România, având o influență indirectă și asupra CSM., sunt concretizate în următoarele categorii de medii.

2.1.1. Cadrul juridic internațional și național care formează mediul politic și pârghiile la dispoziția administrațiilor locale;

2.1.2. Mediul economic;

2.1.3. Mediul socio-cultural;

2.1.4. Mediul științifico-metodologic și tehnologic general și cel specific sportului.

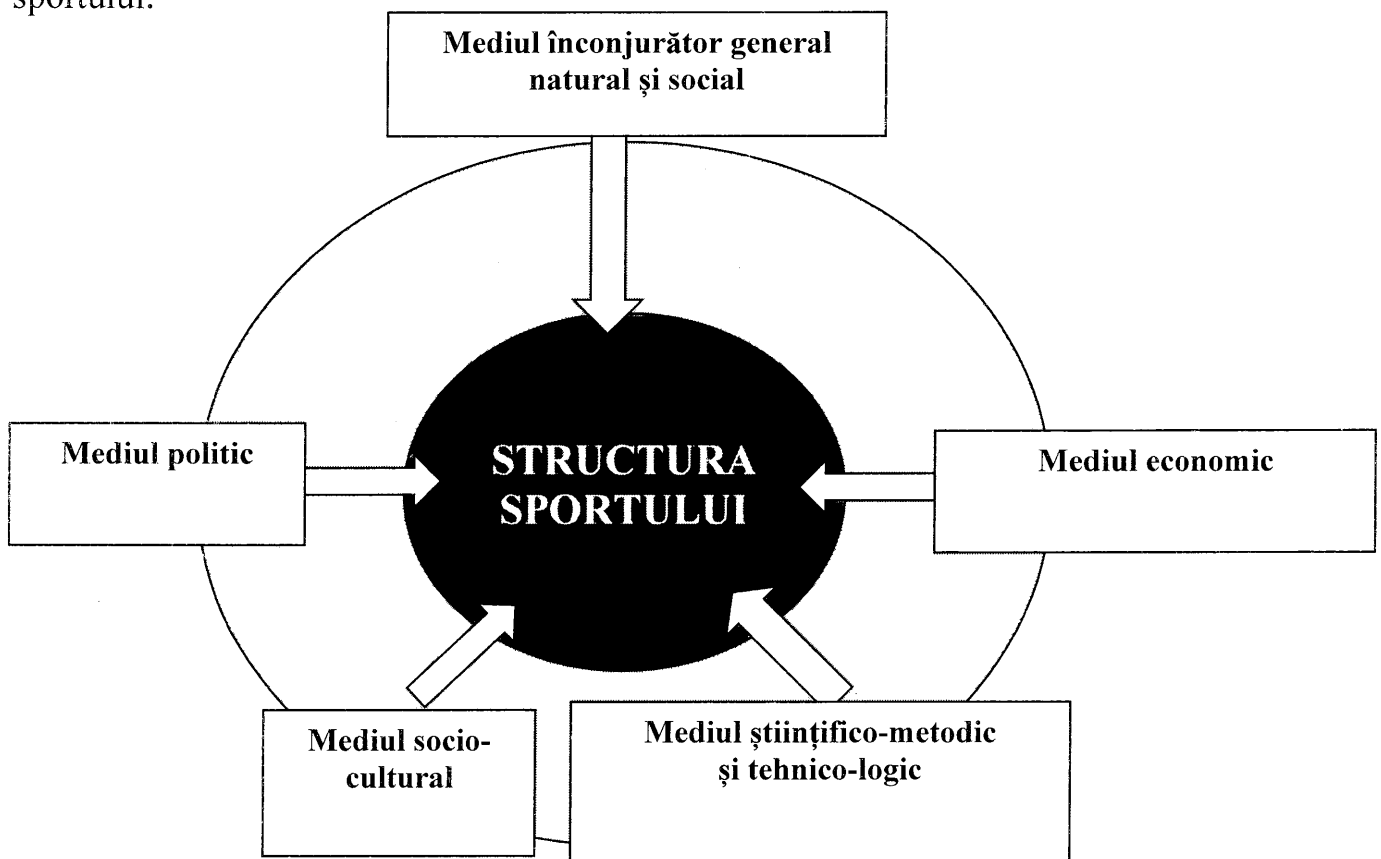


Fig. 1. Ansamblul mediului general constituit din factorii diferențiați ce influențează structurile sportului

2.1.1. Cadrul juridic internațional și național care reglementează domeniul sportului:

1. Cartea albă privind sportul a Comisiei Europene
2. Carta internațională a educației fizice și sportului a UNESCO

Propunerile de actualitate ale Comisiei Europene prezentate în Cartea Albă privind Sportul, adoptată în anul 2007, sunt:

„(1)... – Comisia recomandă promovarea la nivel ministerial a unei cooperări consolidate între sectoarele sănătății, al educației și al sportului în statele membre, în vederea definirii și a punerii în aplicare a unor strategii coerente de reducere a incidenței excesului în greutate, a obezității și a altor riscuri pentru sănătate.

(8) Comisia va introduce acordarea etichetei europene acelor școli care sunt implicate în mod activ în sprijinirea și promovarea activităților fizice în mediul școlar.

(10) Împreună cu statele membre, Comisia va identifica provocările cheie cu care se confruntă organizațiile sportive nonprofit, precum și principalele caracteristici ale serviciilor asigurate de aceste organizații.

(11) Comisia va sprijini sportul practicat la nivel începător prin intermediul programului „Europa pentru cetățeni”.

(14) Pentru a înțelege mai bine cerințele și necesitățile specifice ale sectorului sportiv pe bază de voluntariat în cadrul elaborării de politici la nivel european și național, Comisia va lansa un studiu european privind voluntariatul în sport.

(15) Comisia va sugera statelor membre să aibă în vedere sprijinirea prin intermediul programului PROGRESS, precum și prin programul de învățare continuă și programele „Tineretul în acțiune” și „Europa pentru cetățeni”, a acțiunilor de promovare a incluziunii sociale prin sport și de combatere a discriminării în sport. În contextul politicii de coeziune, statele membre ar trebui să ia în considerare rolul sportului în domeniul incluziunii sociale, al integrării și al șanselor egale, ca parte integrantă a activităților de programare aferente Fondului Social European și Fondului European de Dezvoltare Regională, și sunt încurajate să promoveze acțiuni în cadrul Fondului European de Integrare.

(25) Comisia va promova utilizarea sportului ca instrument în cadrul politicii sale de dezvoltare. În special, aceasta va: Promova sportul și educația fizică drept elemente esențiale pentru o educație de calitate și ca modalități de a spori gradul de atractivitate și de frecvență a școlilor.

(30) Va promova achizițiile ecologice în cadrul dialogului său politic cu statele membre și cu alte părți interesate;

(33) Comisia, în cooperare strânsă cu statele membre, va face demersurile necesare pentru a dezvolta o metodă statistică europeană de măsurare a impactului economic al sportului ca bază a conturilor naționale statistice aferente sportului, care ar putea duce, în timp, la crearea unui cont satelit european pentru sport



(34) În plus, sondaje specifice domeniului sportiv ar trebui să fie organizate în continuare, cu o frecvență de câțiva ani (ex. sondajele „Eurobarometru”), în mod special în vederea asigurării informațiilor care nu pot fi furnizate pe baza conturilor naționale statistice aferente sportului (ex. ratele de participare, datele privind voluntariatul, etc.).

(35) Comisia va lansa un studiu de evaluare a contribuției directe a sectorului sportiv (din punct de vedere al PIB-ului, al creșterii economice și al ocupării forțelor de muncă) și a celei indirecte (prin intermediul educației, al dezvoltării regionale și al unui grad sporit de atractivitate al UE) cu privire la obiectivele incluse în Agenda de la Lisabona.

(36) Comisia va organiza schimbul de bune practici între statele membre și federațiile sportive cu privire la organizarea de evenimente sportive de mare anvergură în vederea promovării creșterii economice durabile, a competitivității și ocupării forțelor de muncă.

(37) Pentru a contribui la elaborarea modelului de finanțare a sportului, Comisia va efectua un studiu independent referitor la finanțarea, atât din partea sectorului public cât și a celui privat, a sportului practicat la nivel începător și a activităților sportive deschise participării tuturor în statele membre și la impactul schimbărilor actuale din acest domeniu. Organizațiile sportive dispun de numeroase surse de venit, printre care taxele de club și vânzarea de bilete, publicitatea și sponsorizarea, drepturile de difuzare, redistribuirea venitului în cadrul federațiilor sportive, activitățile comerciale, subvențiile publice etc. Cu toate acestea, unele organizații sportive beneficiază de un acces mai rapid la resursele oferite de agenții economici decât celelalte organizații, în ciuda faptului că, în unele cazuri, există un sistem de redistribuire care funcționează în mod corespunzător. În sportul practicat la un nivel începător, șansele egale și accesul liber la activitățile sportive poate fi garantat numai prin intermediul unei participări publice corespunzătoare. Comisia recunoaște importanța subvențiilor publice pentru sportul practicat la nivel începător, precum și pentru activitățile sportive deschise participării tuturor și se pronunță în favoarea acordării acestor subvenții, cu condiția ca acestea să fie acordate în conformitate cu legislația comunitară. În multe state membre, sportul este parțial finanțat prin intermediul unei taxe sau al unui impozit asupra jocurilor de noroc sau a serviciilor de loterie organizate de stat sau autorizate de acesta. Comisia invită statele membre să încerce să elaboreze modalități optime de menținere și dezvoltare a unui model de finanțare mai durabil prin intermediul căruia să se acorde un sprijin pe termen lung organizațiilor sportive.”

După aderarea României la Uniunea Europeană prin politica sportivă a țării noastre s-au aplicat principiile și directivele menționate în cele două reglementări internaționale menționate mai sus dorindu-se ca și cadrul legal aplicabil României

să fie elaborat în armonie cu acestea. Cadrul legal național aplicabil domeniului educației fizice și sportului este următorul:

- Legea nr. 69/2000 a educației fizice și sportului cu completările și modificările ulterioare în temeiul căreia o parte importantă din competențele gestionării sportului au fost transferate de la administrația publică la federațiile sportive naționale pe ramuri de sport – structuri sportive a căror înființare a fost supusă normelor stabilite prin Ordonanța de Guvern nr.26/2000 cu privire la asociații și fundații. În acest context, atribuțiile administrației centrale au fost reduse, iar monopolul statului a fost cedat sectorului privat – cu preponderență federațiilor sportive. Legea face referiri asupra fiecărui domeniu al sportului: educația fizică și sportul școlar și universitar, educația fizică militară și profesională, sportul de masă, sportul de performanță. Totodată legea definește care sunt structurile administrației pentru sport precum și atribuțiile acestora și reglementează modalitatea de finanțare a activității sportive;
- Hotărârea Guvernului nr. 884/2001 pentru aprobarea Regulamentului de punere în aplicare a dispozițiilor Legii nr. 69/2000 a educației fizice și sportului;
- Hotărârea Guvernului nr. 311/2003 privind aprobarea înființării pe lângă Ministerul Tineretului și Sportului a unei activități finanțate integral din venituri proprii;
- Hotărârea Guvernului nr. 801/2004 privind organizarea și funcționarea caselor de cultură ale studenților și a Complexului Cultural Sportiv Studentesc „Tei”;
- Legea nr. 551 din 30 noiembrie 2004 privind organizarea și funcționarea Comisiei Naționale de Disciplină Sportivă;
- Legea nr. 350 din 21 iulie 2006 a tinerilor;
- Legea nr. 10 din 6 ianuarie 2012 pentru modificarea și completarea Legii nr. 4/2008 privind prevenirea și combaterea violentei cu ocazia competițiilor și a jocurilor sportive;
- Ordonanța de Urgență nr. 77 din 30 iunie 2010 privind unele măsuri în domeniul tineretului și sportului;
- Hotărârea Guvernului nr. 141 din 23 februarie 2010 privind înființarea, organizarea și funcționarea Autorității Naționale pentru Sport și Tineret;
- Hotărârea Guvernului nr. 1.447 din 28 noiembrie 2007 privind aprobarea Normelor financiare pentru activitatea sportivă;
- Ordonanța Guvernului nr. 15 din 14 iulie 2010 privind unele măsuri de reorganizare a activităților de tineret și sport;
- Hotărârea Guvernului nr. 776 din 28 iulie 2010 privind organizarea și funcționarea direcțiilor județene pentru sport și tineret;

Pentru perioada 2012-2016, au fost prevăzute, în programul de guvernare, obiective privind sportul, precum:

- Dezvoltarea sportului de masă și a infrastructurii sportive;
- Valorificarea economică a activităților sportive și creșterea rolului managementului sportiv;
- Creșterea rolului educației fizice și a sportului în școli;
- Dezvoltarea resurselor umane din domeniul sportului și sprijinirea sportului de performanță.

În ceea ce privește direcțiile de acțiune, acestea au cuprins:

- Organizarea de întreceri sportive internaționale, susținute și cofinanțate de Guvern, în ramurile sportive în care România excelează;
- Elaborarea strategiei naționale, cu accent pe sportul de masă, și a unei noi legi în domeniul sportului armonizată cu prevederile UE în materie;
- Implicarea și cointeresarea autorităților administrației publice locale în crearea, modernizarea și dezvoltarea bazei materiale, precum și a structurilor sportive din plan local și județean;
- Dezvoltarea educației fizice și a sportului în școli, stabilirea unor sisteme de competiții la nivel local, regional și național;
- Susținerea introducerii evenimentelor sportive școlare în agenda competițiilor întocmită de către Ministerul Educației Nationale;
- Clarificarea dreptului de proprietate, de marcă a cluburilor sportive și dezvoltarea componentei de marketing a activității asociațiilor și a cluburilor sportive;
- Stabilirea unor relații de colaborare între școli și cluburi sportive;
- Reorganizarea și adaptarea sistemului sportiv pentru persoanele cu handicap, pentru atragerea respectivei categorii de persoane către această disciplină;
- 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;
- Construirea de stadioane și de baze sportive pentru disciplinele olimpice, conform cerințelor Comitetului Olimpic Internațional;
- Înființarea unor centre moderne de recuperare sportivă.

Din punct de vedere al dezvoltării strategice a sportului, în momentul de față nu există o strategie la nivel național, elaborată prin colaborarea tuturor factorilor implicați în activitatea sportivă, respectiv MEN, MTS, COSR, federații sportive, etc., prin care să fie stabilite obiective clare, realizabile pentru sportul de performanță, sportul de masă și sportul de tineret, strategie care să se refere la o perioadă care să cuprindă mai multe cicluri olimpice sau chiar o strategie pentru următorul ciclu olimpic. Practic, sistemul sportului supraviețuiește de pe o zi pe

alta fără a fi trasate direcții de acțiuni care să aibă o finalitate și un rezultat scontat palpabil.

2.1.2. Mediul economic este constituit din următorii factori economici: rata dobânzii, rata inflației, cursul de schimb valutar, balanța bugetară, disponibilitatea creditului, produsul intern brut, modelul de consum al populației, rata șomajului, nivelul productivității muncii, tendințe bursiere, tendințe ale marilor puteri economice, politica fiscală, politica economică ale organismelor internaționale, fluctuația prețurilor, venitul disponibil al familiei.

Factorii economici sunt influențați de ciclul economic pe care îl parcurge țara la un moment dat și desigur de contextul economic internațional.

Sistemul de educație fizică și sport din România suferă datorită subfinanțării de la bugetul de stat și numărului redus de surse atrase. Cele 67 de federații naționale, C.O.S.R., Federația sportului școlar și universitar, cluburile sportive, nu își pot realiza, decât în mică măsură, obiectivele – aprobate de forurile tutelare – datorită incapacităților financiare la care se adaugă managementul defectuos și infrastructura insuficientă.

Finanțarea sportului s-a desfășurat după o dinamică descendentă de la an la an: în 1999–2010 cuantumul bugetar alocat mișcării sportive a fost în medie de 0,7% din P.I.B., pentru anul preolimpic 2011 s-au alocat 187.700.000 milioane lei din care 55.368.755 pentru 67 de federații, sub cel din 2010, diminuat cu 13,48% în general și cu 25% pentru federații. Dimensiunea economică a sportului a fost scoasă în evidență de Agenda de la Lisabona a Comisiei Europene, evidențiind impactul macro-economic al acesteia, concretizat în creștere economică și crearea de noi locuri de muncă. Agenda poate fi utilizată ca instrument de dezvoltare locală și regională, de regenerare urbană sau de dezvoltare rurală.

Un studiu prezentat în cursul președenției austriece din 2006 a sugerat faptul că sportul a generat, în sens larg, o valoare adăugată de 407 miliarde de euro în anul 2004, reprezentând 5,4% din forța de muncă.

Comisia, în cooperare strânsă cu statele membre, a stabilit ca va face demersurile necesare pentru a dezvolta o metodă statistică europeană de măsurare a impactului economic al sportului.

2.1.3. Mediul socio-cultural este constituit de comportamentul individual și în grup ce reflectă atitudini, valori, tradiții și obiceiuri, la care se adaugă factori demografici, etnici, imigrația dintr-o zonă în altă sau dintr-o țară în alta. Sistemul de valori al societății și comportamentul cetățenilor influențează în mare măsură organizarea și activitatea structurilor sportive.

Analiza factorilor sociali din țara noastră evidențiați anterior, scoate în evidență aspecte nefavorabile ale vieții sănătoase, România ocupând în 2010 locul 3 în Europa în ceea ce privește numărul persoanelor supraponderale sau obeze, ca urmare a sedentarismului, educației insuficiente, alimentației haotice, sărăciei și marginalizării unor segmente ale populației. Numai 6 persoane din 100 practică sportul în mod constant (zilnic sau de 2-3 ori pe săptămână) în mediul urban. Numai 1 persoană din 100 practică sportul în mod organizat, în mediul rural.

Cartea albă a Comisiei Europene în capitolul "Strategie pentru Europa privind problemele de sănătate legate de alimentație, excesul de greutate și obezitate", subliniază importanța adaptării de măsuri pro-active în vederea contracarării declinului înregistrat în privința activităților fizice. Ca instrument de sprijinire a îmbunătățirii sănătății cetățenilor mișcarea sportivă exercită o influență mai importantă decât oricare altă mișcare socială.

Organizația Mondială a Sănătății promovează prin programul „Viața activă” (1988) importanța practicării sistematice a exercițiilor fizice și recomandă cel puțin 30 de minute de activitate fizică moderată pe zi, pentru adulți și 60 de minute pentru copii.

Sportul nu-și realizează dezideratul de alternativă educativă la tentațiile negative ale străzii, infracționalitate, prostituție juvenilă și vagabondaj, care pot fi diminuate și chiar eradicate.

Comisia Europeană recomandă promovarea la nivel ministerial a unei cooperări consolidate între sectoarele sănătății, al educației și sportului în vederea punerii în aplicare a unor strategii coerente de promovare a conceptului de viață activă prin intermediul sportului.

2.1.4. Mediul științifico-metodologic și tehnologic general precum și cel specific sportului a înregistrat la nivel global, progrese care în urmă cu 20-25 de ani făceau obiectul literaturii de avangardă. Dezvoltarea inteligenței artificiale, a sistemelor informatice a tehnologiei de toate formele au influențat cercetările privind științele biologice și psihologice cu efecte directe asupra sănătății, prelungirii duratei de viață activă și în general creșterea calității vieții.

Modificările tehnologice au influențat în mare măsură aparatura, echipamentele și instalațiile folosite în domeniul sportului, având contribuție semnificativă la creșterea performanțelor sportive.

Utilizarea computerului în metodologia sportului constituie o condiție fundamentală în antrenamentul sportiv la toate nivelele.

Analizele tridimensionale ale tehnicilor diferitelor sporturi, analizele biochimiei, investigațiile funcționale, procedurile de refacere fizică și psihică au

devenit tot mai rafinate și mai exacte datorită aparatului de înalta performanță folosită azi în pregătirea sportivilor.

Multitudinea de date ale diferitelor științe din domeniul sportului a dus la închegarea unei zone de cunoaștere foarte complexe, denumită Știința Sportului.

Aceasta constituie domeniu de sine stătător pentru care se organizează învățământ universitar în majoritatea țărilor lumii. Analizele de prognoză privind tendințele de evoluția sportului, în general, și a celui de performanță, în special, evidențiază 3 direcții:

- amplificarea rolului social prin dezvoltarea sportului pentru toți prin extinderea sa la o sferă cât mai mare a populației;
- apariția unor noi ramuri de sport (diversificarea sportului) corespunzătoare preferințelor oamenilor;
- creșterea performanțelor sportive cu rate reduse, fapt care apropie sportivul tot mai mult de posibile limite biologice și psihice. Factorii care determină această situație sunt: profesionismul, calendarul competițional dens, creșterea intensității până la limite insuportabile, farmacologie sofisticată și doping.

Tendențele de evoluție ale sportului contemporan sunt:

- Competiția sportivă reprezintă un spectacol tot mai atrăgător pentru tot mai mulți oameni, fapt care determină tendința spre gigantism a marilor competiții mondiale;
- Creșterea numărului de sportivi de mare valoare pretendenți la cucerirea locurilor fruntașe, diferențierea acestora fiind tot mai dificilă;
- Penetrarea tehnologiilor avansate în pregătire chiar în țări mai puțin dezvoltate în care numărul tinerilor dispuși la sacrificii pentru “a ieși în lume” este tot mai mare;
- Pregătirea sportivilor (antrenamentul) este zona de aplicare a noilor metodologii, domeniu care devine tot mai sofisticat prin aplicare de tehnici interdisciplinare.

Consecințele acestor situații au impus unele reguli:

- Menținerea unor volume și intensități de lucru raționale în procesul de pregătire de lungă durată;
- Creșterea ponderii pregătirii integrale, calendarele competiționale devenind tot mai mult mijloace complexe de pregătire nu numai de evaluare și clasificare;
- Utilizarea la toate nivelele de pregătire a instalațiilor, dispozitivelor, aparatelor și echipamentelor performante;
- Folosirea coaching-ului încă din faza inițială a pregătirii;
- Conducerea antrenamentelor de către o echipă de specialiști;

- Dezvoltarea bazei de selecție, a criteriilor și probelor pentru depistarea copiilor cu aptitudini superioare pentru sport;
- Vârstele optime pentru marea performanță au rămas în general aceleași față de anii '80 – '90 la majoritatea ramurilor de sport, durata pregătirii fiind între 12-29 ani la femei și între 17-26 ani la bărbați, particularizate pe ramuri de sport.

În contextul actual, concurența la nivelul mării performanțe este acerbă, desfășurându-se în întreg sistemul de factori implicați (coach, antrenori, cercetători, medici, psihologi, terapeuți) care asigură cadrul de înaltă competență și infrastructură necesară pregătirii. Din acest punct de vedere, România se confruntă cu un adevărat exod al specialiștilor valoroși în țări cu nivele sociale și economice dezvoltate.

Pregătirea cadrelor de specialitate (profesori, antrenori) se realizează după concepții învechite în cadrul unor structuri noi (Procesul Bologna) cu care sunt în discordanță, motiv pentru care tot mai mulți absolvenți nu reușesc să treacă pragurile minime pentru ocuparea unor posturi de profesori sau antrenori. De asemenea, a fost desființată specializarea Medicină sportivă din Universitatea de Medicină și Farmacie din București.

Mediul extern în care funcționează CSM are influențe decisive asupra activității sale care impun tot atâtea măsuri de prevenire, contracarare sau valorificare a oportunităților.

Proiectul de management/strategia de dezvoltarea a Clubului Sportiv Municipal Făgăraș își propune să promoveze politicile sociale și programele de dezvoltare la nivel local pentru încurajarea și sprijinirea pe nivele a diferitelor forme ale sportului. Proiectul de management/strategia de dezvoltarea CSM reprezintă principalul factor de prevedere a dezvoltării, organizării și promovării sportului la nivel local, fiind totodată instrument fundamental al comunității locale în vederea identificării și implementării unor decizii și căi de dezvoltare a sportului cu rol în creșterea calității vieții și dezvoltării durabile.

## 2.2. Analiza mediului intern

Mediul intern cuprinde totalitatea elementelor asupra căruia CSM are influență determinantă și control. Resursele de care dispune clubul sunt cuprinse și în cadrul conceptual de analiză „studiul asociației bazat pe resurse” (Wernerfelt, 1984) prin care se explică elementele ce crează avantaje competiționale. Performanțele clubului CSM trebuie asociate configurației resurselor proprii, a căror valoare se fixează prin comparație într-un context exterior.

Resursele ce formează „capitolul” CSM, sunt: umane, financiare, organizațional-manageriale și materiale. Utilizarea acestor resurse determină un

anumit nivel de competență ce concretizează experiența colectivă a clubului sau capabilitatea prin coordonarea valorificării resurselor. Stăpânirea modului de transformare a resurselor în performanțe sportive definesc competența organizației.

Pentru a diagnostica starea actuală a CSM. s-a aplicat metoda de analiză S.W.O.T. (Strength – Forță, putere; Weaknesses – Slăbiciuni; Opportunities – Oportunități, situații, ocazii; Treats – Amenințări)

#### PUNCTE TARI

- Existența unui mare număr de cetățeni din populația municipiului Făgăraș și împrejurimi, ce manifestă interes pentru sport;
- Susținerea financiară de către administrația publică locală;
- Sportivi de valoare cuprinși în loturile secțiilor clubului;
- Rezultate sportive care ne clasează pe podium în concursurile naționale și internaționale;
- Potențial uriaș de dezvoltare a turismului sportiv, în cazul materializării proiectelor de infrastructură sportivă coroborat cu obținerea de rezultate sportive;
- Resurse umane cu calificare superioară implicate în pregătirea sportivilor și administrarea clubului;
- Capacitatea clubului de a întreprinde acțiuni de selecție și promovare a sportivilor tineri.

#### PUNCTE SLABE

- Infrastructura necorespunzătoare unei pregătiri sportive de calitate ridicată;
- Dotări materiale (echipament, instalații) insuficiente;
- Buget general insuficient datorită sumelor reduse provenite din surse atrase (sponsorizari, publicitate, venituri proprii din activități adiacente);
- Lipsa unei strategii de dezvoltare a clubului pe termen mediu;
- Funcționalitatea scăzută a organigramei.

#### OPORTUNITĂȚI

- Existența cadrului administrativ și a voinței pentru reorganizarea clubului în baza managementului performant;
- Adaptarea organigramei administrative conform obiectivelor și statutului clubului;
- Voința administrației publice locale în construirea de noi baze sportive, reabilitarea sau modernizarea celor existente;
- Posibilitatea întocmirii unor programe pentru accesarea fondurilor europene;
- Elaborarea sistemelor de selecție și constituirea grupelor de copii și juniori la nivelul secțiilor existente;



- Înființarea de noi secții corespunzătoare preferințelor unui mare număr de tineri, odată cu darea în administrare/construirea unor baze sportive;
- Valorificarea deplină a cadrului legislativ general și specific sportului;
- Elaborarea sistemului de documente interne ale clubului necesare aplicării și verificării proiectului de management/strategiei de dezvoltare a clubului;
- Analiza structurilor clubului și elaborarea unei organigrame favorabile managementului performant.

#### AMENINȚĂRI

- Valorificarea insuficientă a noilor tehnologii la diferite nivele de pregătire;
- Perpetuarea situației create de baza materială insuficientă;
- Transferurile de sportivi în condiții dezavantajoase clubului;
- Nevalorificarea de către antrenori la nivel înalt a inteligenței artificiale în pregătire.

### **3. VIZIUNEA STRATEGICĂ**

#### **3.1. Misiunea CSM**

Misiunea CSM este de a contribui prin mijloacele specifice sportului la educația cetățenilor municipiului pentru sănătate fizică și psihică, creșterea calității vieții și dezvoltarea performanței sportive.

Există o legătură bilaterală condițională între nivelul de educație și productivitate într-o economie sănătoasă și nivelul participării în activitățile sportive. Practicarea sportului la nivelul comunității conduce la creșterea incluziunii sociale.

Misiunea CSM constă de asemenea în promovarea pe plan organizatoric a parteneriatului public – privat într-un cadru legislativ consacrat.

#### **3.2. Structura conceptuală a organizării sportului în CSM**

Deoarece prin sport (la orice nivel) se înțelege existența performanței, considerăm că acesta este criteriul esențial de stabilire a treptelor valorice ale sale.

Nivelul 1 – Implicare-Adaptare, având ca obiective principale:

- atragerea și integrarea cetățenilor în forme simple de practicare a exercițiilor fizice pentru educație, sănătate și socializare;
- dezvoltarea motricității generale și inteligenței;
- favorizarea proceselor de creștere și dezvoltare armonioasă.

Nivelul 2 – Integrare-Adaptare, având ca obiective principale:

- integrarea într-o formă mai mult sau mai puțin organizată de practicare a educației fizice și sportului în școală, în afara acesteia, după încheierea

școlarității și cuprinderea altor cetățeni dornici de practicare a exercițiilor fizice;

- educație;
- sănătate;
- dezvoltarea motricității generale și specifice;
- integrarea socială și creșterea calității vieții.

Nivelul 3 – Practicare sistematică, având ca obiective principale:

- dezvoltarea capacității de performanță și participarea la un sistem competițional organizat pe ramuri de sport și nivele;
- menținerea sănătății;
- viață activă;
- perfecționarea priceperilor și deprinderilor tehnice;
- dezvoltarea capacității funcționale și de adaptare la diferite tipuri de efort.

Nivelul 4 - Consacrare în activitatea sportivă de performanță, având ca obiective principale:

- maximizarea capacității de performanță, stabilirea de recorduri și integrarea în sfera excelenței umane;

### 3.3. Obiectivele CSM

#### 3.3.1. Obiective de performanță

- Contribuția la îmbunătățirea stării generale de sănătate a populației municipiului Făgăraș;
- Promovarea în loturile naționale a 1-2 sportivi de către fiecare ramură de sport din cadrul CSM;
- Sub sloganul „Investim în viitor” vom întări bazele Academiei de Fotbal CSM Fagaras;
- Reconstructia echipei de handbal masculin cu jucatori din Tara Fagarasului, cu obiectiv mentinerea in divizia A si cu perspective de promovare in Liga Nationala.;
- Reconstructia echipei de handbal feminin cu jucatoare din Tara Fagarasului , cu obiectiv de promovare in divizia A.
- Reconstructia echipei de fotbal cu jucatori din Tara Fagarasului, cu obiectiv promovarea in Liga a III a;
- Extinderea bazei de selecție și constituirea în cadrul fiecărei secții a cel puțin 2 grupe de copii și juniori pe categorii de vârstă și sex;
- Elaborarea sistemelor de selecții (criterii, probe, teste) pentru fiecare ramură de sport din cadrul clubului sau aplicarea unor metodologii consacrate.
- Îndeplinirea de fiecare secție în parte a cerințelor nivelului de performanță în care se încadrează;

- Mărirea bazei de selecție, promovări sau transferări a unor sportivi de valoare.

### 3.3.2. Obiectivele procesului de pregătire:

- Îndeplinirea obiectivelor pregătirii diferențiate pe nivele și faze ale antrenamentului conform graficului;
- Armonizarea ponderii componentelor antrenamentului cu cerințele competiționale ale fiecărei ramuri în parte;
- Extinderea calendarelor competiționale în scopul creșterii ponderii pregătirii integrale în conformitate cu cerințele nivelelor de pregătire.
- Participarea antrenorilor și celorlalți specialiști la cursurile de perfecționare organizate de federațiile de specialitate.
- Analiza semestrială a îndeplinirii obiectivelor fiecărei secții și elaborarea măsurilor în consecință.

Indicatori	Valori					
	100-250	250-600	600-900	900-1400	1400	1400-1200
Volum de lucru anual(ore)						
Pregătire specială și specifică(%)	5	15	40	60	65	60
Pregătire complementară(%)	45	50	40	25	23	26
Pregătire generală(%)	50	35	20	15	12	14
Faze	Inițiere	Pregătirea preliminară	Pregătirea specifică de bază	Pregătirea pentru obținerea formei maxime	Maximizarea performanței	Mentținerea capacității maxime de performanță
Nivele	Implicare - adaptare		Integrare - adaptare		Maximizarea și întreținerea capacității de performanță	

Fig. 2. Tabel orientativ aproximativ privind ponderea tipurilor de pregătire de lungă durată

### 3.3.3. Obiective privind managementul clubului:

- Adaptarea regulamentului de organizare și funcționare al clubului în funcție de apariția unor noi secții pe ramura de sport și urmare a modificării legislației;

- Adaptarea organigramei administrative cu funcționalitate sporită prin crearea de posturi (în limitele legislației) cu specialiști consacrați (consilieri, metodisti, director sportiv, consilieri marketing și comunicare);
- Elaborarea instrumentarului necesar evidenței, planificării și promovării managementului la nivelul fiecărei secții;
- Elaborarea fișei postului atât tehnicienilor la nivelul serviciilor și compartimentelor din structura administrativă a clubului cât și pentru fiecare secție pe ramură de sport;
- Elaborarea unei strategii privind atragerea de voluntari în desfășurarea activității clubului;
- Extinderea formelor și mijloacelor de publicitate și mediatizare în scopul încurajării participării cetățenilor (practicanți și spectatori) la activități sportive.

#### 3.3.4. Obiective privind finanțarea activității clubului:

- Întocmirea unui proiect de buget de venituri și cheltuieli care să satisfacă nevoile clubului în ceea ce privește o activitate continuă și susținută, fără sincope de ordin financiar, material și din punctul de vedere al resursei umane;
- Atragerea de sponsori și încheierea de parteneriate care să ajute clubul pentru marea performanță, participarea în Campionatele/concursurile Naționale și Competițiile internaționale;

#### 3.3.5. Obiective privind baza materială a clubului

- Proiectul de amenajare Baza sportivă de tip 1, în locul terenului de zgură, din zona ștrand demarat în 2019 prin Compania Națională de Investiții în parteneriat cu Federația Română de Fotbal și care are ca beneficiar Municipiul Făgăraș;
  - Teren sportiv fotbal dimensiuni omologate UEFA și FRF cu dimensiuni 105m x 68m cu noaptea și tribune pentru 500 de spectatori
  - Teren sportiv mic ce va fi tușat pentru minifotbal, handbal, baschet, tenis și va avea dimensiunea de 20m x 40m
  - Clădire vestiare și administrativă
  - Parcare autovehicule și autocar
- Construirea de către administrația locală a unui bazin de înot;
- Înființarea unei cantine-restaurant pentru sportivii clubului;
- Construirea de către administrația locală a unui hotel sportiv, categ. 3 stele;
- Înființarea unui complex pentru sport și întreținere (sală de forță, fitness, saună);

- Construirea unei piste moderne de atletism, cu dotările corespunzătoare, în cadrul stadionului municipal;
- Achiziționarea unui autocar cu o capacitate de 54 locuri și a unui microbuz cu o capacitate de 19-21 locuri.

#### **4. Implementarea**

4.1. Consiliul Local al Municipiului Făgăraș prin organismele abilitate și Clubul Sportiv Municipal Făgăraș, fiind factorii răspunzători de implementarea proiectului de management/strategiei de dezvoltare a CSM, va întreprinde acțiuni vizând:

- oportunitățile cuprinse în obiectivele clubului;
- anchete sociale privind opțiunile cetățenilor municipiului pentru anumite ramuri de sport și a desemnării arealelor de construcție a unor baze sportive;
- recrutarea de specialiști necesari pregătirii științifice a sportivilor: antrenori, medici, psihologi, kinezoterapeuți ș.a.

4.2. Obiectivele de performanță ale clubului, de pregătire, privind managementul, de finanțare și baza materială devin puncte nodale ale întregii activități de implementare a proiectului de management/strategiei de dezvoltare a CSM.

4.3. Structura organizațională a clubului (organigrama) va fi de tip funcțional care să permită:

- contactul direct între compartimente;
- controlul simplu-operativ;
- răspunderi clare pentru fiecare component al clubului;
- creșterea eficienței prin specializarea salariaților;
- decizie centralizată;
- evitarea suprapunerilor și congruența obiectivelor;

#### **5. Evaluarea și controlul**

5.1. Elementele principale ale evaluării sunt constituite de obiectivele strategice, criteriile și indicatorii acestora.

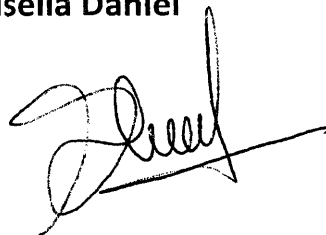
5.2. Evaluarea vizează următoarele aspecte:

- Corectitudinea proiectului de management/strategiei de dezvoltare a CSM (misiune, obiective, legislație, organizare)

- Concordanța dintre proiectul de management/strategia de dezvoltare a CSM și caracteristicile mediului înconjurător;
- Corectitudinea criteriilor, raportarea la standarde, unitățile de măsură, comparația, continuarea sau oprirea proiectului de management/strategiei de dezvoltare a CSM, corecțiilor necesare;
- Resursele disponibile suficiente/insuficiente și utilizarea eficientă a acestora;
- Orizontul de timp este corespunzător aplicării proiectului de management/strategiei de dezvoltare a CSM sau insuficient?
- Desemnarea factorilor cheie ai succesului;
- Concluzionarea privind veridicitatea și posibilitatea realizării proiectului de management/strategiei de dezvoltare a CSM.

**Președinte CSM Făgăras**

**Guseila Daniel**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daniel Guseila', with a long horizontal stroke extending to the right.