

PREAMBUL

Documentul prezintă o viziune strategică esențială pentru evoluția Mișcării Olimpice în următorul ciclu olimpic, stabilind priorități clare și măsuri concrete pentru creșterea performanței, eficienței administrative și implicării comunitare. Strategia este un instrument fundamental de orientare și coordonare pentru toate structurile afiliate CNOS, cu impact direct asupra sportivilor, antrenorilor, federațiilor și partenerilor instituționali.

La baza elaborării acestei strategii au stat direcțiile strategice definite de Comitetul Internațional Olimpic (CIO) și Asociația Comitetelor Naționale Olimpice Europene (EOC). Manualul RINGS, elaborat sub egida Solidarității Olimpice, a fost utilizat ca suport metodologic esențial, fiind un instrument practic de orientare în procesul de planificare strategică, validat internațional și adaptat nevoilor Comitetelor Naționale Olimpice, a definirii unui cadru strategic modern, transparent și aliniat la standardele internaționale.

Manualul RINGS este un instrument internațional de referință pentru planificarea strategică a Comitetelor Naționale Olimpice. Elaborat cu sprijinul experților în guvernare sportivă, acesta oferă o abordare integrată ce include analiza instituțională, formularea obiectivelor, implicarea actorilor-cheie și mecanisme de monitorizare. Aplicarea lui aliniază strategia CNOS la cele mai înalte standarde internaționale.

Prezentul proiect de strategie reflectă prioritățile de dezvoltare ale Mișcării Olimpice și direcțiile de acțiune pe termen mediu, fiind în deplină conformitate cu valorile și obiectivele Olimpismului, precum și cu cerințele formulate de CIO privind întărirea guvernancei și consolidarea capacităților de planificare strategică la nivelul fiecărui Comitet Național Olimpic.



STRATEGIA MIȘCĂRII OLIMPICE ÎN REPUBLICA MOLDOVA

2025-2028

INTRODUCERE

Mișcarea Olimpică din Republica Moldova numără mai mult de trei decenii, punctul de pornire fiind momentul obținerii de către statul nostru a independenței.

Perioada de devenire și afirmare a Mișcării Olimpice a coincis cu timpul tranziției Republicii Moldova la economia de piață și cu transformările, care s-au produs în viața social-politică și economică a societății moldovenești.

Principalul obiectiv al Mișcării Olimpice a fost și rămâne dezvoltarea sportului național, asigurarea performanței sportivilor și prezența acestora la edițiile ordinare ale Jocurilor Olimpice, precum și la alte competiții organizate sub egida forurilor Olimpice Internaționale. O privire retrospectivă asupra perioadei de activitate a Comitetului Național Olimpic și Sportiv (în continuare CNOS) demonstrează, inclusiv, participarea cu succes a sportului moldovenesc pe plan internațional. Este relevant faptul că, reprezentând Republica Moldova la Jocurile Olimpice, începând cu Atlanta 1996 și până la Paris 2024, sportivii moldoveni s-au menținut constant printre cei, care au obținut medalii și poziții de top în ierarhia mondială.

Totodată, dezvoltarea și promovarea Mișcării Olimpice la nivel național a cunoscut noi realizări prin organizarea constantă a evenimentelor dedicate Zilei Mondiale Olimpice, instituirea și activitatea Agențiilor Teritoriale Olimpice și Sportive, precum și desfășurarea Lecțiilor Olimpice – activități educative adresate tinerilor sportivi și iubitorilor de sport.

ANALIZA REALIZĂRII PLANULUI STRATEGIC 2021-2024. PUNCTE FORTE, IMPACT, PROVOCĂRI

Sportul național, reprezentat de CNOS, a obținut un succes fără precedent la Jocurile Olimpice de la Paris 2024. Membrii Lotului Olimpic și-au trecut în palmares 4 (patru) medalii – rezultat ce constituie o bornă istorică în comparație cu cele 6 (șase) medalii acumulate în total la edițiile anterioare ale Jocurilor Olimpice. Aceste performanțe sunt rezultatul pregătirii și implicării sportivilor, antrenorilor, dar și al contribuției aduse prin implementarea Planului Strategic al CNOS pentru perioada 2021-2024.

O trecere în revistă a implementării Planului Strategic 2021–2024 evidențiază următoarele:

1. **Puncte forte:**

- Dezvoltarea abilităților sportivilor de performanță. Investițiile strategice în pregătirea sportivilor și în sistemele/formele de suport au favorizat creșterea substanțială a competitivității la nivel internațional;
- Gestionarea eficientă a resurselor. În pofida constrângerilor și a condițiilor de finanțare limitate, s-a reușit distribuirea strategică a resurselor, favorizând maximal pregătirea și participarea sportivilor în competiții de anvergură;
- Sporirea suportului digital în comunicare, promovarea brandingului unitar. Modernizarea și promovarea paginii oficiale a CNOS au facilitat comunicarea, implicarea publicului și vizibilitatea instituțională. Marca/Logoul „TEAM MOLDOVA” a contribuit substanțial la promovarea sentimentului de mândrie națională, care a oferit noi oportunități de sponsorizare și promovare.

2. **Impact asupra rezultatelor de la Paris 2024:**

- S-a reușit o creștere istorică de circa 3 (trei) ori a numărului medaliilor obținute la Jocurile Olimpice;
- Republica Moldova a cunoscut o reprezentare extinsă a probelor de sport și a numărului de sportivi participanți;
- Reprezentarea sportivă la Paris 2024 a contribuit la creșterea vizibilității Republicii Moldova pe plan internațional.

3. **Provocări identificate:** Pe durata implementării Planului Strategic 2021–2024 au fost identificate unele provocări, constrângeri și puncte, parțial vulnerabile, care au lăsat amprenta asupra activităților vizate. Printre cele mai elocvente, vom remarca:

- *Managementul resurselor umane:* capacitatea limitată de personal implicat în implementarea Planului, primordial în activități administrative, a generat dificultăți și întâzieri;
- *Planificarea strategică:* planificarea strategică a fost caracterizată, în temei, de o structură fixă, care a limitat capacitatea instituțională a CNOS de a răspunde/reacționa rapid și prompt la schimbările și provocările apărute în realizarea obiectivelor programelor;
- *Marketing și comunicare:* urmare a eforturilor depuse întru asigurarea unor noi investiții în perfecționarea căilor/metodelor de comunicare ale prevederilor din Planul Strategic, pe parcurs au fost depistate mai multe dificultăți și constrângeri în atragerea partenerilor, cauzate de subdezvoltarea pieței de marketing, aflată în proces de formare și dezvoltare;
- *Coordonare interinstituțională:* în anumite situații a fost resimțită o sincronizare insuficientă între CNOS și unele federații sportive naționale, ceea ce a afectat eficiența implementării programelor comune;
- *Monitorizare și raportare:* lipsa unui cadru uniform de colectare și analiză a datelor a limitat capacitatea de a evalua impactul real al activităților strategice, reducând vizibilitatea progresului și a bunelor practici.

I. PRIORITĂȚI STRATEGICE PENTRU 2025–2028

Planul Strategic 2025–2028 este conceput întru dezvoltarea sportului național și consolidarea rezultatelor remarcabile de la Paris 2024.

Introducere. Sportul, în esență, reprezintă o atitudine de susținere și respect față de atingerea și menținerea excelenței în toate activitățile practicate. Sportul încurajează demonstrarea standardelor înalte și a dedicării în muncă, educație sau alte domenii. Alinierea la standardele Comitetului Internațional Olimpic (CIO) și ale structurilor europene (EOC) reprezintă o necesitate imperativă pentru dezvoltarea sportului moldovenesc.

Viziune. Prin elaborarea Priorităților Strategice, ne dorim constituirea unui viitor sustenabil pentru sportul național, aliniat cu strategia și valorile CIO și EOC. Vom depune eforturi ca Republica Moldova să fie recunoscută la nivel internațional pentru performanțele sale sportive, pentru promovarea Valorilor Olimpice și a celor naționale, precum și pentru contribuția sa la unitatea și diversitatea globală.

Misiune. CNOS își asumă responsabilitatea de a dezvolta și promova sportul prin alinierea la standardele internaționale și promovarea Valorilor Olimpice în toate activitățile sale. Susținând sănătatea prin sport și respectarea principiului fair-play, vom contribui la dezvoltarea unei societăți mai sănătoase, cu cetățeni dedicați cauzei naționale. Totodată, CNOS va intensifica și diversifica parteneriatele cu actorii principali implicați în dezvoltarea sportului de performanță și a celui de masă, inclusiv administrația publică centrală și locală, federațiile sportive naționale etc.

Actorii implicați în realizarea Priorităților Strategice

Planul Strategic 2025–2028 își va atinge obiectivele prin conjugarea eforturilor unui număr important de entități, instituții și actori-cheie, implicați direct în implementarea priorităților propuse, inclusiv:

- **Comitetul Național Olimpic și Sportiv**, prin contribuția Comitetului Executiv (membri și entitățile reprezentate), comisiile de specialitate ale CNOS și personalul administrativ;
- **Federațiile Sportive Naționale**, membre ale CNOS, prin programele proprii de dezvoltare sportivă;
- **Guvernul Republicii Moldova**, inclusiv prin implicarea Ministerului Educației și Cercetării, Ministerului Finanțelor, precum și a altor structuri ale administrației publice centrale și locale;
- **Administrația publică locală și comunitățile**, prin intermediul Agențiilor Teritoriale Olimpice și Sportive;
- **Sportivii, antrenorii, cluburile sportive și comunitățile locale**, ca beneficiari și promotori direcți ai performanței și valorilor olimpice;
- **Partenerii internaționali** – CIO, EOC, Solidaritatea Olimpică și alți parteneri din cadrul Mișcării Olimpice internaționale;
- **Sponsori**, reprezentanți ai mediului economic și academic. Parteneriat activ promovat în colaborare cu **Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova (CCI)**.

II. PROGRAME PRIORITARE PENTRU IMPLEMENTAREA STRATEGIEI 2025–2028

Programele și activitățile de transpunere în practică a Priorităților Strategice se vor baza pe următorii **piloni fundamentali ai Strategiei**:

a) *Pilonii de bază ai Strategiei*:

1. Performanță sportivă
2. Guvernanță și sustenabilitate financiară
3. Sport de masă și educație olimpică
4. Valori Olimpice și implicare comunitară
5. Transformare digitală și inovare

b) *Obiective principale pe fiecare pilon strategic*:

- **Performanță sportivă**: Creșterea numărului de calificări la Jocurile Olimpice, Campionatele Mondiale și Europene; instruirea antrenorilor și a personalului medical; reducerea fenomenului de exod al sportivilor de elită.
- **Guvernanță și sustenabilitate financiară**: Implimentarea standardelor internaționale; diversificarea surselor de finanțare; formarea continuă a personalului administrativ al Federațiilor Sportive Naționale.
- **Sport de masă și educație olimpică**: Sporirea implicării tinerilor în activitatea sportivă; organizarea de competiții locale și regionale.
- **Valori Olimpice și implicare comunitară**: Extinderea programelor educaționale și a evenimentelor olimpice cu impact comunitar.
- **Transformare digitală și inovare**: Crearea unei platforme integrate pentru management, comunicare și resurse educaționale.

Activități prioritare în cadrul programelor CNOS (2025–2028)

1. *Sprijin și dezvoltarea Federațiilor Sportive Naționale*

- Sprijinirea federațiilor olimpice naționale în asigurarea unei pregătiri de calitate a sportivilor și echipelor, prin antrenamente avansate și instruire specializată pentru participarea la competiții internaționale majore – Jocurile Olimpice Milano Cortina 2026, Los Angeles 2028, Jocurile Olimpice ale Tineretului, Jocurile Europene, FOTE etc.;
- Implementarea sistemelor de monitorizare a performanței și fundamentarea deciziilor de suport pentru participare la competiții, realizarea analizelor obiective și a indicatorilor de performanță;
- Organizarea de seminare și workshopuri tematice (cursuri administrative, forumuri de specialitate) pentru membrii *TEAM MOLDOVA*;
- Perfecționarea personalului medical sportiv prin cursuri acreditate și stagii în centre europene de excelență;
- Facilitarea accesului la resurse, bune practici și expertiză internațională pentru Federațiile Sportive Naționale Olimpice.

2. Crearea unui mediu sigur și incluziv pentru sportivi

- Elaborarea și aplicarea unor politici clare și eficiente de protecție a sportivilor, care să asigure un mediu sigur în antrenamente și competiții;
- Organizarea de campanii de conștientizare privind beneficiile activității fizice, ale unui stil de viață sănătos și ale educației prin sport;
- Promovarea egalității de gen și a incluziunii sociale în toate formele de activitate sportivă – atât la nivel de masă, cât și în sportul de performanță.

3. Alinierea cu recomandările CIO și EOC

- Monitorizarea continuă a direcțiilor strategice și recomandărilor formulate de CIO și EOC, inclusiv pilonii din Agenda Olimpică 2020+5;
- Adaptarea politicilor și practicilor CNOS în conformitate cu aceste recomandări;
- Inițierea și participarea activă în proiecte comune: Erasmus+, granturi ale CIO, proiecte ale Solidarității Olimpice etc.

4. Management eficient și transparență

- Aplicarea principiilor moderne de guvernare instituțională și asigurarea transparenței în activitatea CNOS;
- Crearea și funcționarea unui sistem intern de audit pentru monitorizarea performanței;
- Organizarea cursurilor de formare profesională pentru personalul CNOS în domeniul managementului sportiv;
- Extinderea programelor de Administrare Sportivă la nivel național și internațional;
- Reorganizarea și consolidarea rolului Academiei Olimpice ca centru de formare continuă pentru antrenorii loturilor olimpice la toate nivelurile.

5. Dezvoltare durabilă și responsabilitate socială

- Implementarea bunelor practici de guvernare durabilă în conformitate cu standardele internaționale;
- Consolidarea parteneriatelor sociale, dezvoltarea și extinderea inițiativelor educaționale și a evenimentelor întru promovarea Valorilor Olimpice în mediul tuturor categoriilor sociale.

6. Marketing, Comunicare și Digitalizare

- Consolidarea identității vizuale și a mesajului unitar *TEAM MOLDOVA*, cu accent pe extinderea prezenței digitale și creșterea comunicării online;
- Digitalizarea activității curente a CNOS;
- Crearea unei platforme digitale integrate online pentru resurse educaționale și informare;
- Consolidarea și modernizarea proceselor, a mecanismelor de sprijin pentru sportivi, prin integrarea de soluții digitale avansate;
- Crearea unei platforme digitale integrate pentru facilitarea colaborării instituționale, a conlucrării CNOS–MEC–FSN.

7. Puncte de reper pentru implementarea obiectivelor Strategiei

- Încurajarea și susținerea implicării voluntarilor în activitățile sportive în organizarea de evenimente și a promovării spiritului comunitar;
- Creșterea prezenței în media și pe platformele digitale, pentru a promova performanțele sportivilor și a evenimentelor sportive naționale și internaționale;
- Susținerea cercetărilor și inovației în domeniul sportiv, pentru a dezvolta noi metode și tehnologii, care să sprijine performanța sportivă;
- Extinderea colaborării cu organizații internaționale pentru schimbul de bune practici și acces la resurse globale;
- Dezvoltarea unui sistem de mentorat pentru sportivi și antrenori, pentru a le oferi ghidare și suport în cariera lor;
- Crearea unui sistem de evaluare continuă a performanței sportivilor și a programelor sportive, pentru a asigura îmbunătățirea continuă, dar și evaluarea și monitorizarea continuă a performanței la nivel instituțional.

III. Atingerea Indicatorilor de performanță (KPI) în implementarea Strategiei 2025–2028

1. Competiții / Pregătirea sportivă

- Numărul de sportivi care promovează din componența loturilor de juniori / tineret către loturile de seniori, pe probe de sport;
- Progresul sportivilor de performanță de la un macrociclu la altul, pe durata ciclului olimpic;
- Numărul de medalii obținute la competițiile internaționale de top – Campionate Mondiale, Campionate Europene, Jocurile Europene, Festivalul Olimpic al Tineretului European – și creșterea acestora comparativ cu ciclul olimpic anterior;
- Numărul de antrenori și specialiști în medicina sportivă formați prin cursuri, seminare, stagii etc.;
- Numărul de sportivi calificați la Jocurile Olimpice;
- Numărul de medalii obținute la Jocurile Olimpice Los Angeles 2028.

2. Formare profesională și dezvoltare competitivă

- Numărul de cursuri și seminare organizate; creșterea numărului de evenimente educaționale pentru antrenori și sportivi;
- Procentul sportivilor și antrenorilor participanți la programele de dezvoltare profesională;
- Evaluarea nivelului participanților la programele menționate;

- Extinderea competențelor membrilor echipelor tehnice și a personalului administrativ.

3. Investiții în infrastructura sportivă și inovații tehnologice

- Participarea – în condițiile disponibile – cu cotă-parte la dezvoltarea investițiilor în infrastructura sportivă și în inovația tehnologică;
- Valorificarea – în limita posibilităților – a investițiilor în infrastructură; creșterea utilizării inovațiilor și tehnologiilor moderne în sportul de performanță;
- Creșterea numărului de sportivi care utilizează tehnologii avansate în pregătire;
- Multiplicarea și diversificarea contractelor de sponsorizare semnate și a *veniturilor generate*.

4. Colaborare internațională

- Numărul de participări internaționale; extinderea colaborării cu organizații și instituții internaționale;
- Numărul de proiecte comune derulate în parteneriat cu CIO, EOC și Uniunea Europeană.

IV. Continuarea proiectelor inițiate în ciclul olimpic 2020–2024

În cadrul Strategiei CNOS 2025–2028, vor fi consolidate și dezvoltate rezultatele obținute în ciclul anterior prin continuarea proiectelor inițiate și adaptarea lor la noile realități. Principalele direcții de acțiune includ:

- Creșterea investițiilor în formarea și dezvoltarea sportivilor, cu accent pe perfecționarea sistemului de evaluare și monitorizare continuă a pregătirii pentru participarea la competiții internaționale de top;
- Consolidarea programelor de sănătate, prevenție și protecție a sportivilor;
- Implementarea coerentă a Programelor Solidarității Olimpice și a altor proiecte internaționale aprobate pentru Republica Moldova;
- Perfecționarea constantă a sistemului de monitorizare, marketing și comunicare al CNOS;
- Realizarea evaluărilor semestriale prin aprobarea rapoartelor interne privind progresele înregistrate;
- Evaluarea anuală a programelor, însoțită de eventuale ajustări ale activităților și bugetului CNOS;
- Dezvoltarea și consolidarea parteneriatelor cu autoritățile publice locale, precum și sprijinirea activității Agențiilor Teritoriale Olimpice și Sportive;
- Elaborarea și aprobarea unui Raport final de ciclu, care va conține analiza gradului de atingere a obiectivelor, lecțiile învățate și recomandări pentru strategia 2029–2032.

V. Dimensiunea financiară a Strategiei 2025–2028

Pentru atingerea obiectivelor stabilite în cadrul Strategiei CNOS 2025–2028, componenta financiară va juca un rol esențial în asigurarea continuității, eficienței și sustenabilității programelor.

CNOS își propune:

- Diversificarea **continuă a surselor de finanțare** a Mișcării Olimpice, atât pentru implementarea activităților proprii, cât și pentru susținerea pregătirii și participării sportivilor de performanță la competiții internaționale;
- Gestionarea **eficientă a alocațiilor financiare**, prin planificare strategică, prioritizarea investițiilor și monitorizarea riguroasă a utilizării fondurilor disponibile;
- Elaborarea **și promovarea de noi programe de susținere a sportului olimpic** în Republica Moldova, în colaborare cu autoritățile publice și partenerii instituționali;
- Identificarea **și dezvoltarea de parteneriate strategice**, inclusiv cu mediul de afaceri, organizații internaționale, instituții educaționale și structuri europene, pentru consolidarea bazei financiare a sportului moldovenesc.

VI. Structuri, plan operațional și rezultatele implementării Strategiei 2025–2028

a) Structura de implementare a programelor din Strategie

- Administrația CNOS, Comitetul Executiv și Departamentul Tehnic;
- Parteneri principali – Federațiile Sportive Naționale, Guvernul, CIO, EOC, sponsori;
- Agențiile Teritoriale Olimpice și Sportive.

b) Plan operațional de totalizare și revizuire

- Evaluare semestrială: raport intern privind totalurile și progresele realizate;
- Evaluare anuală: raport prezentat public, cu ajustări și concretizări ale planului de acțiune și bugetului;
- Raport final – 2028: concluzii generale, lecții învățate, recomandări pentru ciclul olimpic 2029–2032.

c) Programe (planuri) de implementare a Strategiei

Implementarea Strategiei va fi realizată prin elaborarea și aprobarea unor planuri anuale (programe), care vor conține activitățile preconizate, responsabilii de realizare, precum și estimarea resurselor financiare necesare. Programele elaborate vor fi prezentate Comitetului Executiv al CNOS spre examinare și aprobare. După adoptare, acestea vor fi publicate pe pagina oficială a CNOS, iar stadiul implementării Strategiei va fi comunicat în mod regulat.

VII. Matrice de riscuri în implementarea Strategiei 2025–2028

Analiza rezultatelor implementării programelor anuale ale Strategiei ciclului 2021–2024, ale performanțelor distincte pe probelor de sport obținute de Federațiile Sportive Naționale, precum și a practicii internaționale, se profilează unele riscuri și constrângeri în implementarea priorităților/programelor din Strategia 2025–2028, după cum urmează:

a) Subfinanțare publică:

- Impact – ridicat;
- Probabilitate – medie;
- Măsuri de control – diversificarea surselor, sponsorizări, granturi;
- Responsabili – CNOS, programe externe, administrația publică;
- Indicatori monitorizare – nivel de acoperire bugetară până la 90%.

b) Exodul sportivilor de elită (de performanță):

- Impact – ridicat;
- Probabilitate – mare;
- Măsuri de control – programe de diminuare a fenomenului, burse;
- Responsabili – CNOS, administrația publică, federații sportive;
- Indicatori monitorizare – numărul sportivilor de elită menținuți până la 95%.

c) Infrastructură efectivă:

- Impact – mediu;
- Probabilitate – mare;
- Măsuri de control – parteneriat cu administrația publică centrală și locală;
- Responsabili – administrația publică centrală și locală, CNOS, federații sportive;
- Indicatori monitorizare – numărul de facilități/unități modernizate.

d) Crize externe:

- Impact – ridicat;
- Probabilitate – scăzut;
- Măsuri de control – planuri alternative, adaptare rapidă;
- Responsabili – CNOS, federații sportive, administrația publică;
- Indicatori monitorizare – plan anual de monitorizare.

e) Diminuarea interesului public:

- Impact – mediu;
- Probabilitate – medie;
- Măsuri de control – campanii de promovare și comunicare;
- Responsabili – CNOS, federații sportive, administrația publică;
- Indicatori monitorizare – creșterea implicare/promovare online până la 15% anual.

VIII. Instrumente operaționale

Pentru a asigura aplicarea coerentă și eficientă a Strategiei, CNOS va elabora un Plan de Acțiuni structurat tematic, care va grupa activitățile și inițiativele corespunzătoare fiecărei direcții strategice majore. Această abordare permite evitarea redundanței anuale și asigură o mai bună integrare a acțiunilor recurente – precum organizarea Olympic Fest sau participările olimpice – în cadrul unui plan unitar, clar corelat cu obiectivele strategice.

Planul de Acțiuni va constitui instrumentul operațional de referință pentru echipa CNOS, oferind o viziune de ansamblu, dar și flexibilitate în ajustarea și prioritizarea activităților în funcție de resursele disponibile și contextul național sau internațional.

IX. Concluzii

Strategia în cauză trasează un cadru solid, viabil de acțiuni pentru consolidarea rolului și poziției Comitetului Național Olimpic și Sportiv al Republicii Moldova în următorul ciclu olimpic – Los Angeles 2028.

Prin investiții conjugate în performanță, guvernare modernă, sustenabilă și comunicare strategică, CNOS își propune nu doar menținerea succesului internațional atins, ci și transformarea durabilă a culturii sportive naționale.

Republica Moldova își reafirmă astfel rolul de partener activ și competitiv în Mișcarea Olimpică Mondială și cea Europeană.