

**SRL "Arena Națională"**  
mun. Chișinău, or. Stăuceni,  
MD-4839, str. Calea Orheiului 130  
Cod fiscal: 1018600026006  
Cod TVA: 0210304



RAPORTUL CONDUCERII  
al societății  
**S.R.L. „Arena Națională”**  
Pentru anul 2025

Chișinău 2026



info@chisinauarena.md  
www.chisinauarena.md

chisinau  
arena

## INTRODUCERE

S.R.L. "Arena Națională" a fost creată pe 30 mai 2018 (HG nr. 407 din 25.04.2018) ca entitate distinctă pentru a îndeplini funcțiile Companiei publice de implementare în vederea implementării Contractului de Parteneriat-Public-Privat nr.01/PPP/AN/18 din 24 august 2018 pentru proiectarea și construirea arenei polivalente de interes național "Chișinău Arena" (în continuare CPPP). Inițial, Ministerului Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova (MECC) a deținut calitatea de Partener Public al CPPP și de asociat și fondator unic al societății "Arena Națională" S.R.L. Prin Hotărârea de Guvern Nr. HG529/2019 din 06.11.2019 partea socială în mărime de 100%, deținută în S.R.L. „Arena Națională” a fost transmisă de la MECC la Agenția Proprietății Publice (APP). Prin aceeași hotărâre de Guvern s-a cesionat calitatea de Partener Public stabilită prin contractul de parteneriat public privat de la Ministerul Educației, Culturii și Cercetării către Ministerul Economiei și Infrastructurii. Din 09.08.2021, potrivit pct.1 din Hotărârea Guvernului nr.117/2021 cu privire la restructurarea administrației publice centrale de specialitate, precum și în virtutea Hotărârii Guvernului nr.690/2017 cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Infrastructurii și Dezvoltării Regionale, domeniul care corespunde obiectului contractului de Parteneriat Public Privat Nr.01/PPP/AN/18 din 18.08.2018 a revenit în competența Ministerului Infrastructurii și Dezvoltării Regionale.

Obiectivele de bază ale S.R.L. "Arena Națională" sunt: (i) implementarea obiectului CPPP, (ii) monitorizarea respectării prevederilor CPPP, (iii) preluarea în gestiune a Investiției de la Partenerul Privat – compania din Turcia "Summa Turizm Yatirimciligi Anonim Sirketi" și (iv) gestiunea operațională a complexului "Chișinău Arena", după darea în exploatare a acestuia.

Anul 2025 a reprezentat pentru S.R.L. „Arena Națională” un an de consolidare a activității operaționale, marcat de extinderea portofoliului de evenimente sportive și culturale, de optimizarea proceselor interne și de continuarea executării obligațiilor asumate prin contractul de parteneriat public-privat. În această perioadă, complexul și-a valorificat treptat capacitățile multifuncționale, a intensificat colaborarea cu federații sportive, promotori culturali și parteneri comerciali și a contribuit la creșterea vizibilității proiectului „Chișinău Arena” la nivel național și internațional. În paralel, conducerea a acordat o atenție sporită consolidării guvernantei corporative, monitorizării riscurilor și menținerii premiselor necesare pentru asigurarea continuității activității pe termen mediu și lung.

Raportul anual al conducerii Societății cu capital integral de stat S.R.L. "Arena Națională" pentru anul 2025 este elaborat în baza prevederilor Legii contabilității și raportării financiare nr. 287 din 15 decembrie 2017, Capitolul IV, art. 23 "Raportul conducerii". Raportul conducerii conține o prezentare fidelă a poziției entității, a dezvoltării și a performanței activităților acesteia și prezintă o analiză corelată cu dimensiunea și complexitatea activităților desfășurate. Informațiile financiare prezentate în cadrul acestuia sunt extrase din situațiile contabile la data de 31 decembrie 2025, în conformitate cu actele normative și legislative. Raportul cuprinde o prezentare a principalelor indicatori economico-financiar înregistrați pentru perioada anului 2025, comparativ cu datele consemnate pentru anii precedenți. Astfel se creează o viziune de progres sau regres, care permite elaborarea unei decizii veridice, transparente și eficace privind continuitatea activității societății.

Activitatea Societății este reglementată de Codul civil al Republicii Moldova nr. 1107 din 06.06.2002, Legea nr. 135 din 14.06.2007 privind societățile cu răspundere limitată, Legea nr. 845-XII din 03.01.1992 cu privire la antreprenoriat și întreprinderi, Legea contabilității și raportării financiare nr. 287 din 15.12.2017, Statutul Întreprinderii, Legea nr. 179 din 10.07.2008 cu privire la parteneriatul public-privat, Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154 din 28.03.2003, precum și de alte legi și acte normative în vigoare.

S.R.L. „Arena Națională” a fost constituită și înregistrată la Agenția Servicii Publice la data de 30.05.2018, în temeiul Hotărârii Guvernului nr. 407 din 25.04.2018, care a aprobat obiectivele și condițiile parteneriatului public-privat privind proiectarea și construcția arenei polivalente de interes național, precum și cerințele generale de selectare a partenerului privat, având următoarele rechizite:

**Cod fiscal:** ***1018600026006***

**Cod TVA:** ***0210304***

**Forma organizatorică:** ***Societate cu Răspundere Limitată***

**Capitalul social:** ***1 028 676 351 lei (conform Extrasului din 14.05.2026)***

**Cota statului:** ***100% (Asociat unic – Agenția Proprietății Publice)***

**Adresa juridică:** ***str. Calea Orheiului 130, or. Stăuceni, mun. Chișinău***

Genurile principale de activitate al S.R.L. „Arena Națională”, stabilite în Extrasul din Registrul de stat al persoanelor juridice sunt:

1. Închirierea și exploatarea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate;
2. Activități de gestionare a sălilor de spectacole;
3. Activități de închiriere și leasing de bunuri recreaționale și echipament sportiv;
4. Alte servicii de rezervare și asistență turistică;
5. Activități de organizare a expozițiilor, târgurilor și congreselor;
6. Alte activități de servicii suport pentru întreprinderi n.c.a.;
7. Activități de interpretare artistică (spectacole);
8. Activități suport pentru interpretare artistică (spectacole);
9. Activități de creație artistică;
10. Activități ale bazelor sportive;
11. Activități ale cluburilor sportive;
12. Alte activități sportive;
13. Alte activități recreative și distractive n.c.a.
14. Restaurante;
15. Activități de alimentație (catering) pentru evenimente;
16. Alte activități de alimentație;
17. Baruri și alte activități de servire a băuturilor;
18. Activități de servicii suport combinate;

Raportul anual al conducerii S.R.L. „Arena Națională” reprezintă raportul de activitate al societății, prin care se prezintă poziția financiară, performanța și evoluția entității pentru perioada de gestiune 2024–2025. Prin performanță se înțelege rezultatul obținut în domeniile managerial, economic, financiar și comercial, care reflectă o combinație optimă între eficiență și eficacitate.

Prezentul Raport al conducerii este întocmit pentru exercițiul financiar încheiat la 31 decembrie 2025 și reflectă principalele aspecte privind activitatea, performanța economico-financiară, riscurile, evenimentele semnificative și perspectivele de dezvoltare ale S.R.L. „Arena Națională”, societate cu sediul în mun. Chișinău, or. Stăuceni, str. Calea Orheiului nr. 130.

Conducerea executivă a societății este exercitată de:

| Nr | Nume și prenume | Funcție | Act de numire | Contacte (mob/ser) |
|----|-----------------|---------|---------------|--------------------|
|----|-----------------|---------|---------------|--------------------|

|   |                                       |                |                                                                                                                                                       |           |
|---|---------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Sergiu Stanciu<br>IDNP: 0970703213211 | Administrator  | Desemnare prin Hotărârea asociatului unic Agenția Proprietății Publice nr. 214/14 din 29.11.2024<br>Contract individual de muncă nr. 8 din 03.12.2024 | 068250750 |
| 2 | Nina Pașcan<br>IDNP: 0970411420684    | Contabilă Șefa | Contract Individual de muncă nr. 18/05/2023 din 22.05.2023                                                                                            | 069277773 |

Guvernanța corporativă a Societății este asigurată de asociatul unic – Agenția Proprietății Publice, Consiliul de administrare și administrator în conformitate cu Statutul Societății și codul de guvernanță corporativă aplicabil entităților cu capital integral de stat.

### Proprietății imobiliare

La situația 31 decembrie 2025 S.R.L. „Arena Națională” deține în proprietate:

- Teren de **48,6549 ha** – pentru dezvoltarea ulterioară (număr cadastral 3153209.003);
- Teren de **8,8931 ha** – pentru dezvoltarea ulterioară (număr cadastral 3153209.058);
- Teren de **0,15 ha** - pentru construcție cale de acces către complex.
- Teren de **10 ha** – teren pentru construcție amenajat (număr cadastral 3153209.006);
- Construcție, clădire Arena polivalenta cu nr.cadastral 3153209.006.01
- Construcție, clădire Aquacentru cu nr.cadastral 3153209.006.02
- Construcție, clădire Tennis court cu nr.cadastral 3153209.006.03
- Construcție, clădire Tennis Club cu nr.cadastral 3153209.006.04
- Construcție, Amfiteatru (spațiu tehnic) cu nr.cadastral 3153209.006.05

Pe parcursul anului de gestiune 2025, capitalul social al S.R.L. „Arena Națională” a fost majorat cu 63 095,3 mii lei, prin alocarea de mijloace financiare de la bugetul de stat pentru majorarea capitalului social, efectuată de Ministerul Finanțelor, la solicitarea Agenției Proprietății Publice, în calitate de asociat unic, în temeiul Hotărârii Guvernului nr. 234 din 23 aprilie 2025 cu privire la alocarea mijloacelor financiare Societății cu Răspundere Limitată „Arena Națională” (pentru majorarea capitalului social). În urma acestei operațiuni, capitalul social subscris și vărsat al Societății constituie 1 028 676 351,00 lei, modificarea fiind reflectată în Statutul Societății, capitolul IV, pct. 4.1, unde este prevăzut că: «Capitalul social al Societății constituie 1 028 676 351,00 lei.»

### I. Indicatorii financiari de performanță

#### Venituri

Pe parcursul anului 2025 societatea a înregistrat următoarele venituri :

| Indicatori | 31.12.2024 | 31.12.2025 | Abaterea față de perioada precedentă (+/-) |
|------------|------------|------------|--------------------------------------------|
|------------|------------|------------|--------------------------------------------|

|                                                                              | Suma              | Ponderea in total venituri (%) | Suma, lei         | Ponderea in total venituri (%) | Suma, lei         | %              |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|----------------|
| <b>1. Venituri din vânzări inclusiv</b>                                      | <b>25 995 699</b> | <b>59,76%</b>                  | <b>40 208 993</b> | <b>75,71%</b>                  | <b>14 213 294</b> | <b>54,68%</b>  |
| <i>Venituri din prestarea serviciilor</i>                                    | 17 805 114        | 40,93%                         | 26 139 884        | 49,22%                         | 8 334 770         | 46,81%         |
| <i>Venituri din contracte de leasing</i>                                     | 8 167 220         | 18,78%                         | 14 059 869        | 26,47%                         | 5 892 649         | 72,15%         |
| <i>Alte venituri din vânzări</i>                                             | 23 365            | 0,05%                          | 9 240             | 0,02%                          | -14 125           | -60,45%        |
| <b>2. Alte venituri din activitatea operațională , inclusiv</b>              | <b>6 097 583</b>  | <b>14,02%</b>                  | <b>4 665 042</b>  | <b>8,78%</b>                   | <b>-1 432 541</b> | <b>-23,49%</b> |
| <i>Alte venituri din activitatea operațională</i>                            | 6 097 583         | 14,02%                         | 4 665 042         | 8,78%                          | -1 432 541        | -23,49%        |
| <b>3. Venituri din operațiuni cu active imobilizate în valoare inclusiv</b>  |                   |                                | <b>159 627</b>    | <b>0,30%</b>                   | <b>159 627</b>    | <b>100%</b>    |
| <i>Venituri din ieșirea imobilizărilor corporale</i>                         |                   |                                | 159 627           | 0,30%                          | 159 627           | 100%           |
| <b>4. Venituri din activitatea financiară în valoare , inclusiv</b>          | <b>11 405 379</b> | <b>26,22%</b>                  | <b>8 075 996</b>  | <b>15,21%</b>                  | <b>-3 329 383</b> | <b>-29,19%</b> |
| <i>Venituri din diferențe de curs valutar</i>                                | 11 398 099        | 26,20%                         | 8 003 938         | 15,07%                         | -3 394 161        | -29,78%        |
| <i>Venituri din dobânzi</i>                                                  | 5 873             | 0,01%                          | 72 058            | 0,14%                          | 66 185            | 1126,94%       |
| <i>Alte venituri financiare</i>                                              | 1 407             | 0,003%                         |                   |                                | -1 407            | -100%          |
| <b>5. Venituri excepționale inclusiv</b>                                     |                   |                                |                   |                                | <b>0</b>          |                |
| <i>Venituri din compensarea pierderilor din alte evenimente excepționale</i> |                   |                                |                   |                                | 0                 |                |
| <b>TOTAL VENITURI</b>                                                        | <b>43 498 661</b> | <b>100%</b>                    | <b>53 109 658</b> | <b>100%</b>                    | <b>9 610 997</b>  | <b>22,09%</b>  |

Veniturile totale, înregistrate de entitate au constituit 53 109,66 mii lei și ca rezultat s-a înregistrat o majorare față de perioada precedentă cu 22,09%. La baza acestui fenomen stă majorarea a veniturilor din vânzări.

## Cheltuieli

Pe parcursul anului 2025 entitatea a înregistrat cheltuieli în valoare de 95 129,7 mii lei, cu 17,43% mai mare decât în anul precedent. Majorarea s-a datorat în mod particular cheltuielilor din diferența de curs valutar.

În anul 2025 societatea a înregistrat următoarele cheltuieli:

| Indicatori                                          | 31.12.2024        |                                  | 31.12.2025        |                                  | Abaterea față de perioada precedentă (+/-) |               |
|-----------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|---------------|
|                                                     | Suma              | Ponderea in total cheltuieli (%) | Suma              | Ponderea in total cheltuieli (%) | Suma                                       | %             |
| <b>1. Valoarea contabilă a vânzărilor inclusiv</b>  | <b>59 854 133</b> | <b>73,89%</b>                    | <b>65 268 759</b> | <b>68,61%</b>                    | <b>5 414 626</b>                           | <b>9,05%</b>  |
| <i>Costul serviciilor prestate</i>                  | 32 455 979        | 40,07%                           | 29 089 756        | 30,58%                           | -3 366 223                                 | -10,37%       |
| <i>Costuri aferente contractelor de leasing</i>     | 27 398 154        | 33,82%                           | 36 179 003        | 38,03%                           | 8 780 849                                  | 32,05%        |
| <b>2. Cheltuieli de distribuire</b>                 | <b>2 531 076</b>  | <b>3,12%</b>                     | <b>2 683 582</b>  | <b>2,82%</b>                     | <b>152 506</b>                             | <b>6,03%</b>  |
| <i>Cheltuieli cu personalul comercial</i>           | 2 530 585         | 3,12%                            | 2 124 596         | 2,23%                            | -405 989                                   | -16,04%       |
| <i>Cheltuieli privind amortizarea</i>               |                   |                                  | 155 046           | 0,16%                            | 155 046                                    | 100%          |
| <i>Cheltuieli de publicitate și marketing</i>       | 161               | 0,0002%                          | 310 163           | 0,33%                            | 310 002                                    | 192547,83%    |
| <i>Cheltuieli privind returnările și reducerile</i> |                   |                                  | 69 622            | 0,07%                            | 69 622                                     | 100%          |
| <i>Alte cheltuieli de distribuire</i>               | 330               | 0,0004%                          | 24 155            | 0,03%                            | 23 825                                     | 7219,70%      |
| <b>3. Cheltuieli administrative inclusiv</b>        | <b>8 015 584</b>  | <b>9,89%</b>                     | <b>10 661 617</b> | <b>11,21%</b>                    | <b>2 646 033</b>                           | <b>33,01%</b> |
| <i>Remunerarea muncii</i>                           | 4 744 267         | 5,86%                            | 6 243 240         | 6,56%                            | 1 498 973                                  | 31,60%        |

|                                                                                                                  |                   |               |                   |               |                   |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|----------------|
| <i>Contribuții sociale ale angajatorului</i>                                                                     | 1 134 624         | 1,40%         | 1 494 359         | 1,57%         | 359 735           | 31,71%         |
| <i>Cheltuieli privind amortizarea</i>                                                                            | 423 544           | 0,52%         | 481 928           | 0,51%         | 58 384            | 13,78%         |
| <i>Impozite incluse in cheltuieli</i>                                                                            | 282 816           | 0,35%         | 289 842           | 0,30%         | 7 026             | 2,48%          |
| <i>Cheltuieli în scopuri de filantropie și sponsorizare</i>                                                      | 5 000             | 0,01%         |                   |               | -5 000            | -100%          |
| <i>Cheltuieli privind serviciile cu destinație administrativă</i>                                                |                   |               | 4 453             | 0,005%        | 4 453             | 100%           |
| <i>Cheltuieli de protocol (reprezentanță)</i>                                                                    | 3 222             | 0,004%        | 91 409            | 0,10%         | 88 187            | 2737,03%       |
| <i>Cheltuieli privind delegarea personalului administrativ</i>                                                   | 19 256            | 0,02%         |                   |               | -19 256           | -100,00%       |
| <i>Alte cheltuieli administrative</i>                                                                            | 1 402 855         | 1,73%         | 2 056 386         | 2,16%         | 653 531           | 46,59%         |
| <b>4. Alte cheltuieli din activitatea operațională inclusiv</b>                                                  | <b>506 997</b>    | <b>0,63%</b>  | <b>217 449</b>    | <b>0,23%</b>  | <b>-289 548</b>   | <b>-57,11%</b> |
| <i>Penalități</i>                                                                                                | 314 098           | 0,39%         | 26 150            | 0,03%         | -287 948          | -91,67%        |
| <i>Cheltuieli aferente diferențelor nefavorabile dintre cursul oficial al BNM și cursul de cumpărare-vânzare</i> | 192 899           | 0,24%         | 140 779           | 0,15%         | -52 120           | -91,67%        |
| <i>Alte cheltuieli operaționale</i>                                                                              |                   |               | 50 520            | 0,05%         | 50 520            | 100%           |
| <b>5. Cheltuieli din activitatea financiară inclusiv</b>                                                         | <b>10 100 314</b> | <b>12,47%</b> | <b>16 279 325</b> | <b>17,11%</b> | <b>6 179 011</b>  | <b>61,18%</b>  |
| <i>Cheltuieli din diferențe de curs valutar</i>                                                                  | 10 100 314        | 12,47%        | 16 279 325        | 17,11%        | 6 179 011         | 61,18%         |
| <b>6. Cheltuieli din activitatea excepțională</b>                                                                |                   |               | <b>19 000</b>     | <b>0,02%</b>  | <b>19 000</b>     | <b>100%</b>    |
| <i>Cheltuieli privind alte evenimente excepționale</i>                                                           |                   |               | 19 000            | 0,02%         | 19 000            | 100%           |
| <b>TOTAL CHELTUIELI</b>                                                                                          | <b>81 008 104</b> | <b>100%</b>   | <b>95 129 733</b> | <b>100%</b>   | <b>14 121 629</b> | <b>17,43%</b>  |

## Structura activelor și surselor de finanțare a acestora

Entitatea se află la autofinanțare, însă, totodată are un nivel destul de înalt al dependenței financiare față de sursele bugetare. În structura surselor de finanțare (pasivelor), prevalează sursele proprii de finanțare (capitalul propriu) creat de către asociatul unic.

| Indicatori                                | Sold la                         |                                 | Pondere in total active/pasive  |                                 |
|-------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|                                           | Începutul perioadei de gestiune | Sfârșitul perioadei de gestiune | Începutul perioadei de gestiune | Sfârșitul perioadei de gestiune |
| Imobilizări necorporale                   | 79 115                          | 67 920                          | 0,006%                          | 0,005%                          |
| Imobilizări corporale în curs de execuție | 32 861 559                      | 32 642 693                      | 2,554%                          | 2,583%                          |
| Terenuri                                  | 421 815 651                     | 421 815 651                     | 32,779%                         | 33,373%                         |
| Mijloace fixe                             | 822 073 764                     | 802 047 887                     | 63,883%                         | 63,456%                         |
| Creanțe pe termen lung                    | 2 233 850                       |                                 | 0,174%                          |                                 |
| Stocuri                                   | 227 940                         | 148 068                         | 0,018%                          | 0,012%                          |
| Creanțe curente si alte active circulante | 6 328 302                       | 6 639 796                       | 0,492%                          | 0,525%                          |
| Numerar în casierie și la conturi curente | 1 218 963                       | 573 711                         | 0,095%                          | 0,045%                          |
| <b>Total active</b>                       | <b>1 286 839 144</b>            | <b>1 263 935 726</b>            | <b>100%</b>                     | <b>100%</b>                     |
| Capital propriu                           | 912 542 596                     | 946 228 369                     | 70,913%                         | 74,864%                         |
| Datorii pe termen lung                    | 303 092 071                     | 245 980 147                     | 23,553%                         | 19,461%                         |
| Datorii curente                           | 71 204 477                      | 71 727 210                      | 5,533%                          | 5,675%                          |
| <b>Total pasive</b>                       | <b>1 286 839 144</b>            | <b>1 263 935 726</b>            | <b>100%</b>                     | <b>100%</b>                     |

## Analiza indicatorilor de lichiditate ale entității

În calculul indicatorilor de lichiditate pentru anul 2025, a fost luată în considerare datoria curentă față de SRL „SUMMA”, aferentă obligațiilor contractuale în baza Contractului de Parteneriat Public-Privat (CPPP). Totuși, este important de menționat că această datorie urmează a fi acoperită integral din mijloacele financiare alocate de către Ministerul Finanțelor, în temeiul Hotărârii Guvernului privind majorarea capitalului social al SRL „Arena Națională”.

Prin urmare, includerea acestei sume în totalul datoriilor curente afectează în mod artificial indicatorii de lichiditate, prezentând o imagine distorsionată a capacității reale de plată a entității. În contextul în care sursa de acoperire a acestei datorii este deja aprobată și asigurată prin alocare bugetară, considerăm că, pentru o evaluare obiectivă, analiza indicatorilor de lichiditate trebuie efectuată și **fără includerea acestei datorii** în totalul pasivelor curente.

Astfel, recalcularea indicatorilor de lichiditate excluzând suma respectivă relevă o situație financiară mai aproape de realitatea economică a societății, cu valori ale lichidității intermediare și curente în apropierea nivelurilor recomandate.

În Tabel este inclusă suma datoriei curente față de SRL ”SUMMA” în baza CPPP pentru anul 2025 conform SNC. Această datorie urmează a fi acoperită de Ministerul Finanțelor, deci este o datorie care nu afectează direct solvabilitatea reală a societății, întrucât are o sursă clară de acoperire (alocarea bugetară prin Hotărâre de Guvern).

| Indicator                                                                                                       | Cu datoria față de SUMMA | Fără datoria față de SUMMA | Rată recomandată |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------|
| <b>Lichiditatea absolută</b> (numerar /datorii curente)                                                         | <b>0,017 → 0,008</b>     | <b>0,12 → 0,06</b>         | <b>≥ 0,2</b>     |
| <b>Lichiditatea intermediară</b> [(numerar + investiții financiare curente + creanțe curente)/datorii curente]. | <b>0,11 → 0,10</b>       | <b>0,71 → 0,73</b>         | <b>≥ 0,7</b>     |
| <b>Lichiditatea curentă</b> (active circulante/datorii curente)                                                 | <b>0,11 → 0,10</b>       | <b>0,73 → 0,75</b>         | <b>≥ 1,0</b>     |

Pentru o evaluare corectă a riscului de lichiditate și a capacității reale de plată, indicatorii trebuie interpretați fără includerea datoriei față de SRL „SUMMA”, întrucât aceasta este o obligație temporară, care va fi achitată din fonduri bugetare.

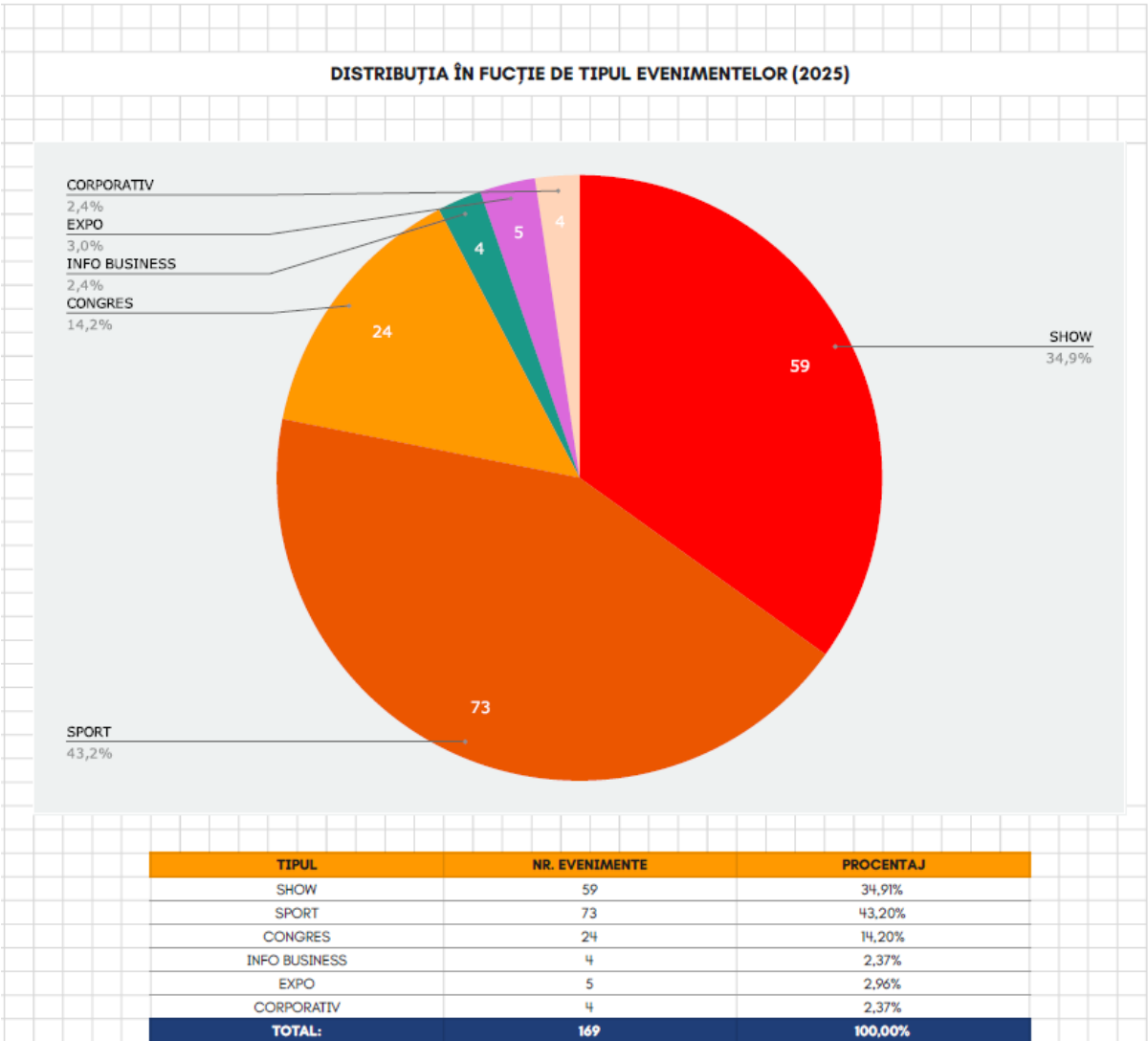
## II. Indicatorii nefinanciari de performanță, relevanți pentru activitatea entității

Activitatea desfășurată de S.R.L. „Arena Națională” în anul 2025 evidențiază o abordare strategică orientată către echilibrul dintre indicatorii financiari și cei non-financiari, reflectând o viziune modernă asupra performanței organizaționale.

În contextul unei economii dinamice și al unei piețe competitive, S.R.L. „Arena Națională” a pus un accent deosebit pe indicatorii non-financiari, recunoscând importanța acestora în evaluarea holistică a performanței.

În anul 2025, Arena Chișinău a găzduit în total aproximativ 169 de evenimente, dintre care circa 43,20% au fost competiții sportive și restul - evenimente culturale, corporative și recreative, info bussines ș.a.. Această structură echilibrată a portofoliului de evenimente, combinată cu utilizarea intensivă a principalelor locații ale complexului (Arena Mare, Arena Mică, Amfiteatru, Aquacentru, etc.), a contribuit semnificativ la creșterea notorietății și la consolidarea imaginii

pozitive a complexului pe piață. Diversificarea activităților și gradul ridicat de ocupare a spațiilor au generat un nivel sporit de satisfacție în rândul clienților și partenerilor și au întărit percepția publică a Arenei Chișinău ca centru multifuncțional de referință la nivel național.



Diversitatea evenimentelor organizate a permis atragerea unui public variat, de la pasionați de sport la iubitori de cultură și divertisment. Această abordare strategică a consolidat poziția Arenei Chișinău ca un centru multifuncțional de referință în Republica Moldova. Astfel, Arena Chișinău a demonstrat capacitatea de a se adapta cerințelor pieței și de a oferi experiențe memorabile, contribuind la dezvoltarea sectorului evenimentelor din regiune.

Transformarea complexului într-o arenă multifuncțională a permis optimizarea utilizării resurselor și adaptarea rapidă la cerințele pieței. Această flexibilitate a fost esențială pentru menținerea competitivității și pentru atragerea unui număr crescut de evenimente.

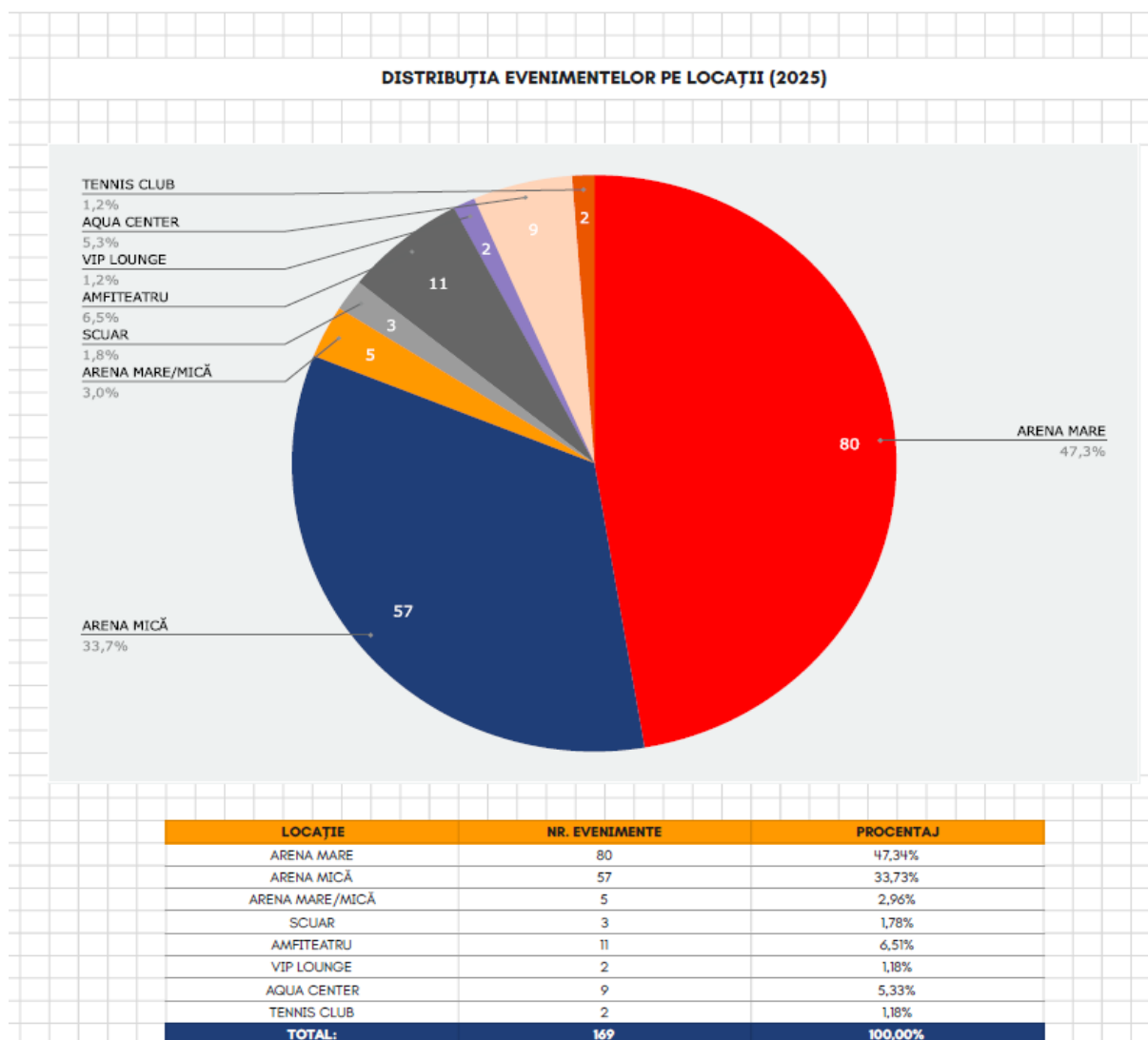
Investițiile în formarea personalului și în îmbunătățirea proceselor de management au fost prioritare. Acestea au contribuit la creșterea eficienței operaționale și la asigurarea unei experiențe de calitate pentru clienți.



Conducerea S.R.L. „Arena Națională” a menținut un echilibru între performanțele financiare și cele non-financiare. Această abordare integrată a fost atinsă prin: combinarea datelor financiare cu cele non-financiare pentru oferirea unei imagini de ansamblu clară asupra stării și direcției societății; analiza indicatorilor non-financiari a relevat domenii care necesită atenție și investiții pentru a spori performanța generală.

Activitatea entității, desfășurată în anul 2025, este apreciată nu doar din punct de vedere financiar, dar și din perspectiva relației ei cu clienții, a proceselor economice interne care au loc în cadrul entității, precum și din punct de vedere al învățării și creșterii/dezvoltării.

Indicatori ”non-financiari” caracterizează bine performanțele societății, pentru că ating direct punctele sensibile ale activității acesteia cum ar fi calitatea managementului și a capitalului intelectual în general. Scopul conducătorului societății este asigurarea unei balanțe între indicatorii financiari și non-financiari. Toate aceste elemente se reflectă într-un nivel ridicat al satisfacției clienților și partenerilor, confirmat de feedbackul pozitiv recepționat pe parcursul anului 2025. Prin diversificarea constantă a portofoliului de evenimente, îmbunătățirea proceselor operaționale și utilizarea eficientă a canalelor moderne de comunicare, S.R.L. „Arena Națională” își consolidează profilul de furnizor de servicii de înaltă calitate și își întărește poziția pe piață.



### 1. Gradul de satisfacție a clienților

Pe parcursul anului 2025, S.R.L. „Arena Națională” și-a consolidat poziția pe piață printr-o comunicare eficientă cu partenerii și utilizatorii complexului și prin adaptarea ofertei de servicii la

cerințele publicului. Complexul și-a valorificat treptat întregul potențial operațional după lansarea oficială din 01.06.2023, extinzând activitatea în toate direcțiile funcționale. Societatea a dezvoltat și intensificat colaborările cu federații sportive, promotori culturali și agenți economici, ceea ce a permis organizarea unor evenimente de anvergură, precum finala Campionatului European de Futsal U19, Campionatul European de Kettlebell, Campionatul European de Haltere (seniori) și Campionatul European de Judo (juniori). Prin diversificarea portofoliului de evenimente și utilizarea spațiilor multifuncționale, complexul a reușit să atragă un public variat, ceea ce reflectă un nivel ridicat de interes și satisfacție din partea clienților Arena Chișinău a colaborat activ cu ministere și organizații obștești pentru promovarea incluziunii persoanelor cu dizabilități și a sportivilor paraolimpici. Prin organizarea de evenimente adaptate și facilitarea accesului la infrastructura complexului, s-a asigurat participarea activă a acestor grupuri la diverse activități sportive și culturale.

Aceste inițiative reflectă în mod constant angajamentul S.R.L. „Arena Națională” față de principii precum diversitatea, incluziunea și dezvoltarea durabilă, contribuind la consolidarea poziției sale ca centru multifuncțional de referință în Republica Moldova. Prin atragerea unor evenimente sportive și culturale variate, destinate unor categorii diverse de public – de la tineri sportivi și profesioniști de performanță până la familii și public larg – complexul promovează accesul echitabil la infrastructură modernă și la activități de interes comunitar. Dimensiunea de dezvoltare durabilă se reflectă atât în modul de utilizare eficientă a resurselor și a spațiilor disponibile, cât și în orientarea către parteneriate pe termen lung, menite să asigure o valorificare continuă a investiției publice.

Pentru a susține această dinamică și pentru a menține un nivel ridicat al satisfacției utilizatorilor, Societatea utilizează canale moderne de comunicare, precum aplicațiile web, platformele online de gestionare a rezervărilor și corespondența electronică. Aceste instrumente permit o interacțiune rapidă și structurată cu partenerii, organizatorii de evenimente și utilizatorii finali, facilitând transmiterea clară a informațiilor privind disponibilitatea spațiilor, condițiile de utilizare, tarifele și serviciile auxiliare. Totodată, utilizarea acestor canale contribuie la acuratețea și trasabilitatea informațională, la prevenirea neînțelegerilor contractuale sau operaționale și la gestionarea eficientă a eventualelor disfuncționalități sau reclamații formulate de clienți.

În paralel, S.R.L. „Arena Națională” acordă o atenție sporită calității serviciilor oferite pe întreg parcursul relației cu clientul – de la etapa de informare și contractare, până la desfășurarea efectivă a evenimentelor și etapa de feedback post-eveniment. Prin monitorizarea continuă a percepției clienților și prin adaptarea procedurilor interne în funcție de observațiile și recomandările primite, societatea urmărește îmbunătățirea permanentă a experienței utilizatorilor. Această abordare pro activă și orientată spre client evidențiază angajamentul Societății față de excelența serviciilor și creează premise solide pentru o dezvoltare durabilă, consolidând în același timp reputația sa ca partener de încredere în mediul de afaceri și în sectorul evenimentelor sportive și culturale.

Toate aceste elemente se reflectă într-un nivel ridicat al satisfacției clienților și partenerilor, confirmat de feedbackul pozitiv recepționat pe parcursul anului 2025. Prin diversificarea constantă a portofoliului de evenimente, îmbunătățirea proceselor operaționale și utilizarea eficientă a canalelor moderne de comunicare, S.R.L. „Arena Națională” își consolidează profilul de furnizor de servicii de înaltă calitate și își întărește poziția pe piață.

## *2. Măsuri privind controlul*

### **Monitorizarea parteneriatului public-privat**

În anul 2025, S.R.L. „Arena Națională” a asigurat măsurile necesare de control, evidență și monitorizare a derulării parteneriatului public-privat aferent proiectului „Arena Chișinău”, atât sub

aspectul obligațiilor asumate de Partenerul Privat, cât și al obligațiilor ce revin Partenerului Public și entităților implicate în implementarea proiectului.

La solicitarea Ministerului Finanțelor, Societatea a prezentat informațiile relevante privind utilizarea mijloacelor bugetare aferente proiectului, inclusiv datele necesare pentru reflectarea modului de valorificare a surselor financiare alocate în contextul executării obligațiilor rezultate din contractul de parteneriat public-privat.

În perioada de raportare au avut loc ședințe ale Consiliului Societății, în cadrul cărora au fost examinate aspecte esențiale privind stadiul implementării proiectului, executarea obligațiilor contractuale, precum și evoluția activităților operaționale ale Complexului.

Totodată, se constată că, în anul 2025, Partenerul Public — Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale — nu a actualizat componența Comisiei de monitorizare a parteneriatului public-privat. În consecință, pe parcursul anului de raportare nu au avut loc ședințe ale acestei Comisii, fapt ce a limitat funcționarea deplină a mecanismului formal de monitorizare prevăzut de cadrul contractual și instituțional aferent parteneriatului public-privat.

Cu toate acestea, Societatea a continuat să exercite, în limita competențelor sale, atribuțiile de urmărire, coordonare și raportare privind derularea proiectului, asigurând transmiterea informațiilor necesare către autoritățile publice competente și informarea organelor sale de conducere asupra aspectelor relevante ale implementării parteneriatului public-privat.

Ulterior perioadei de raportare, prin Hotărârea Curții de Conturi nr. 13 din 23.02.2026, a fost aprobat Raportul de audit al conformității asupra gestionării patrimoniului public de către S.R.L. „Arena Națională”. Auditul a vizat aspecte privind inițierea, implementarea și monitorizarea proiectului de parteneriat public-privat, administrarea patrimoniului public, evidența bunurilor și funcționarea mecanismelor instituționale de supraveghere. Societatea a luat act de constatările și recomandările formulate și a inițiat examinarea măsurilor necesare pentru implementarea recomandărilor care țin de competența sa, urmând să coopereze cu autoritățile publice competente în vederea remedierii deficiențelor constatate și consolidării mecanismelor de monitorizare și raportare.

### **3. Mediul de piață și concurența**

Piața locală a evenimentelor sportive, culturale și de divertisment din municipiul Chișinău și din regiune se află într-un proces de dezvoltare și diversificare continuă, pe fondul creșterii interesului publicului pentru experiențe integrate, evenimente de amploare și activități desfășurate în spații moderne și multifuncționale. Cererea vizează tot mai frecvent locații capabile să găzduiască simultan competiții sportive, concerte, expoziții, evenimente corporative și activități de agrement, într-un format flexibil și adaptabil nevoilor diferitelor categorii de utilizatori.

În acest context, S.R.L. „Arena Națională” ocupă o poziție distinctă pe piață, datorită caracterului său unic în Republica Moldova, al capacității de a găzdui evenimente de diferite dimensiuni și al infrastructurii complexe de care dispune, inclusiv arena polivalentă, arena mică, Aquacentru, Tenis Club, Amfiteatru și spații exterioare multifuncționale. Prin raportare la alte locații din municipiul Chișinău și din regiune, complexul beneficiază de un avantaj competitiv determinat de multifuncționalitate, standardele tehnice moderne și posibilitatea operării pe tot parcursul anului.

Totodată, se constată o tendință de creștere a cererii pentru evenimente cu format mixt sau complex, care combină componente sportive, culturale, de business și de entertainment pentru familii, precum și pentru experiențe personalizate, susținute de servicii digitale și infrastructură modernă. În acest cadru, Arena Națională dispune de premise favorabile pentru consolidarea poziției sale pe piață și pentru atragerea unui portofoliu tot mai diversificat de clienți și parteneri.

### III. Perspectivile de dezvoltare ale entității

Principalele domenii ale activității operaționale cu perspectiva creșterii competitivității și dezvoltării internaționale a arenei polivalente de interes național sunt:

1. Dezvoltarea platformei de impresariat artistic pentru implementarea instrumentelor eficiente de management și control;
2. Modernizarea echipamentelor pentru petrecerea evenimentelor cu utilizarea tehnologiilor moderne pentru sporirea competitivității platformei pe piețele din Europa de Vest și Est;
3. Promovarea sporturilor de tip media-show și agrement sportiv, precum MMA, UFC, K1, cybersport și altele;
4. Dezvoltarea și consolidarea relațiilor cu federațiile, fondurile și companiile internaționale în vederea organizării evenimentelor sub egida "Chișinău Arena";
5. Promovarea imaginii "Chișinău Arena" în baza manualului de identitate vizuală "brand book";
6. Perfecționarea resurselor umane pentru sporirea competitivității și calității serviciilor prestate atât pe piața internă, cât și pe cea internațională;
7. Modernizarea sistemului de dezvoltare a sportului pentru copii și tineri și pregătirea rezervei sportive prin mijloace de generare a noilor turnee și competiții, inclusiv perfecționarea sistemului de selecție a sportivilor talentați și stimularea cadrelor didactice;
8. Stimularea dezvoltării sistemului de educație suplimentară în domeniul sportului și politicii cultural-sociale, atragerea și crearea școlilor, secțiilor și cluburilor sportive pentru copii și a taberelor de vară în incinta spațiilor arenei.
9. Extinderea colaborării cu instituțiile regionale care au același obiectiv de activitate.
10. Consolidarea relației cu instituțiile publice - intensificarea cooperării cu Ministerul Educației și Cercetării și alte autorități competente, pentru integrarea arenei în strategiile publice privind sportul, cultura și educația.
11. Crearea unui brand de succes și eficient "Chișinău Arena", recunoscut pe piețele interne și externe, care va fi asociat cu un stil de viață sănătos, evenimente prezentabile, sport, leadership.
12. Dezvoltarea unei platforme media și de producție artistică - Amenajarea spațiilor dedicate pentru filmări, producții media și spectacole, oferind un mediu profesionist adaptat cerințelor industriei cinematografice și creative.
13. Diversificarea surselor de venit ale Societății - Prin valorificarea spațiilor disponibile, dezvoltarea serviciilor conexe, atragerea organizatorilor de evenimente, închirierea infrastructurii, parteneriate comerciale și extinderea activităților generatoare de venit.
14. Creșterea gradului de utilizare a Complexului pe tot parcursul anului - Prin evenimente recurente, programe sportive permanente, activități de agrement, expoziții, târguri, conferințe și proiecte comunitare.
15. Îmbunătățirea continuă a infrastructurii și serviciilor destinate publicului - Prin modernizarea zonelor de acces, orientare, deservire, alimentație publică, securitate, parcare și comunicare cu beneficiarii.

Prin realizarea acestor direcții de dezvoltare, S.R.L. „Arena Națională” urmărește consolidarea poziției Complexului „Chișinău Arena” ca platformă multifuncțională strategică pentru Republica Moldova, capabilă să contribuie la dezvoltarea sportului, culturii, industriei evenimentelor, turismului și imaginii internaționale a țării.

#### **Perspective pentru 2026**

Pentru anul 2026, conducerea S.R.L. „Arena Națională” își propune continuarea consolidării activității operaționale și valorificarea mai intensă a potențialului complexului, prin creșterea gradului de utilizare a infrastructurii existente și extinderea portofoliului de evenimente sportive, culturale, corporative și de agrement. Un obiectiv important îl constituie intensificarea atragerii de evenimente internaționale și regionale, în vederea consolidării poziției Arenei Naționale ca centru multifuncțional de referință în Republica Moldova și în regiune.

Totodată, conducerea are în vedere promovarea unor direcții de dezvoltare a infrastructurii pe terenurile adiacente complexului, inclusiv prin examinarea oportunităților privind amenajarea unei parcuri multietajate, dezvoltarea unui concept de tip Arena Plaza și valorificarea potențialului existent pentru implementarea unor soluții de eficiență energetică, inclusiv prin instalarea panourilor fotovoltaice. Aceste direcții sunt analizate ca oportunități strategice de dezvoltare, în funcție de condițiile financiare, tehnice și instituționale aplicabile.

În paralel, va fi urmărită îmbunătățirea accesibilității către complex, inclusiv prin promovarea, în cooperare cu autoritățile competente, a măsurilor necesare pentru dezvoltarea celei de-a doua căi de acces și optimizarea conexiunilor de transport public. De asemenea, Societatea va continua procesul de digitalizare a activității sale, prin dezvoltarea și perfecționarea sistemelor de ticketing, control acces, raportare internă și analiză a datelor privind organizarea și performanța evenimentelor, în scopul sporirii eficienței operaționale și îmbunătățirii experienței oferite clienților și partenerilor.

#### IV. Activitățile din domeniul cercetării și dezvoltării

Activitatea de cercetare și dezvoltare a S.R.L. „Arena Națională” urmează a fi orientată spre modernizarea proceselor operaționale, diversificarea serviciilor prestate și valorificarea eficienței a infrastructurii Complexului „Chișinău Arena”. Societatea își propune inițierea unor procese sistematice de analiză, testare și aplicare a soluțiilor noi în domeniul managementului sportiv, recreațional, cultural și expozițional, în vederea dezvoltării unor produse, servicii și formate noi de evenimente, adaptate cerințelor beneficiarilor și tendințelor pieței.

În acest context, urmează a fi analizate și dezvoltate modele moderne de utilizare a spațiilor interioare și exterioare ale arenei, inclusiv Amfiteatrul, pentru organizarea de târguri tematice, expoziții, festivaluri, proiecții de film, evenimente de agrement, activități sportive și proiecte educaționale pentru copii și tineri. Totodată, Societatea are în vedere valorificarea unor proiecte precum „Arena Agro”, târgurile de Crăciun, de Paști și de toamnă, dezvoltarea proiectului „Ice Arena”, organizarea taberelor de vacanță pentru copii, precum și crearea unor programe sportive și recreaționale în colaborare cu federații, cluburi sportive, asociații obștești și instituții de profil.

Activitățile de cercetare și dezvoltare vor include testarea unor modele și concepte noi de servicii, îmbunătățirea proceselor existente, identificarea avantajelor competitive ale Complexului și adaptarea acestuia la necesitățile pieței naționale și internaționale. De asemenea, Societatea își propune desfășurarea unor campanii de marketing și promovare orientate spre atragerea partenerilor, investitorilor și organizatorilor de evenimente, prin evidențierea potențialului economic, sportiv, cultural și turistic al Complexului „Chișinău Arena”.

Prin aceste activități, S.R.L. „Arena Națională” urmărește creșterea competitivității, diversificarea serviciilor, extinderea colaborărilor instituționale și consolidarea rolului Complexului „Chișinău Arena” ca infrastructură polivalentă de interes național.

#### V. Răscumpărarea părților sociale și a acțiunilor proprii

În anul 2025 societatea nu a răscumpărat cote părți ale capitalului social.

#### VI. Direcțiile de activitatea a societății

Entitatea dispune de câteva centre de Profit și Cost care au fost lansate odată cu darea în exploatare a complexului: (i) Sala Mare Arena (activități de organizare a evenimentelor, chirie spații și echipamente, activități social-culturale, de divertisment sportiv, expoziționale, conferințe, lansări de produse etc.); (ii) Sala Mică Arena (activități de organizare a evenimentelor, chirie spații și echipamente, activități social-culturale de divertisment sportiv, expoziționale, etc.); Aqua Center

cu Aqua Park (activități de organizare a evenimentelor, chirie spații și echipamente, activități de întremare a sănătății, activități de divertisment sportiv, activități de divertisment sportiv pentru copii etc.); Club de tenis (activități de organizare a evenimentelor, chirie spații și echipamente, activități de întremare a sănătății, activități de divertisment sportiv pentru maturi și copii etc.); Amfiteatru în aer liber cu patinoar (activități de organizare a evenimentelor, activități expoziționale, food&merch etc.). Scopul acestor centre de Profit și Cost constă în asigurarea îndeplinirii volumului de comenzi contractate în conformitate cu genurilor de activitate a societății.

## VII. Principalele riscuri și incertitudini cu care se confruntă entitatea

Conducerea Societății aplică un proces formal de identificare, evaluare și monitorizare a riscurilor, cu raportare periodică către Consiliul de administrare și asociatul unic.

Orice afacere cu obiectiv de a genera profit presupune asumarea anumitor riscuri, care pot aduce beneficii semnificative. În acest context în 2025 în cadrul entității au fost analizate și situațiile riscante prin intermediul metodei ”analiza SWOT”.

### Analiza SWOT

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- amplasare avantajoasă a obiectului la intersecția căilor de acces naționale și în proximitatea de zone rezidențiale;</li> <li>- multifuncționalitatea și unicitatea obiectului pentru Republica Moldova cu elemente de atracție unice: bazin olimpic, Aquapark înshis, 7 corturi de tenis multisezon și unul competițional, Amfiteatru, Patinoar, Arena Mare cu capacitatea maximă până la 5051 persoane la concert rock, Arena Mică dotată cu echipament profesionist pentru jocurile de Basket, Volei, fotbal de sală, handbal, dansuri sportive, dansuri ritmice, badminton, tenis de masă, lupte marțiale ș.a.;</li> <li>- designul unică și dotarea modernă a obiectului;</li> <li>- posibilitatea funcționării neîntrerupte pe parcursul întregului an (independent de factori meteo);</li> <li>- un număr de 1017 locuri de parcare și 40 locuri pentru automobile persoane cu dezabătați.</li> <li>- unicul centru multifuncțional sportiv și cultural prietenos persoanelor cu dezabilități (locuri de parcare, blocuri sanitare, ascensoare, locuri special amenajate în Sala Mare, accese pe tot spațiul indoor și outdoor, accese la bazinul olimpic și vestiare).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- lipsa căii de acces nr. II complet amenajată pentru transport privat și public, pietoni către obiectiv pe direcția de intrare și ieșire din str. Bucovinei;</li> <li>- lipsa stației de troleibuz vis-a-vis de Complex pe traseul R6 din direcția Orhei-Chișinău;</li> <li>- imaginea precară a obiectului ca investiție inefficientă;</li> <li>- lipsa de resurse financiare inițiale (fond de rulment) și proces anevoios de accesare la resurse financiare necesare;</li> <li>- limitarea accesului la finanțări nerambursabile și proiecte internaționale din cauza criteriilor de eligibilitate care exclud întreprinderile cu capital integral de stat, afectând astfel capacitatea de dezvoltare și modernizare a infrastructurii și serviciilor oferite.</li> <li>- necesitatea unor investiții urgente în: (i) activități de marketing, (ii) sisteme și tehnologii informaționale (control acces și securitate, etichetare, de numărare a vizitatorilor etc.), echipament raider specific, (iii) ajustări și dotări ale obiectului pe interior și exterior</li> <li>- fine tuning (brățări la vestiare, gard de protecție, echipament tenis, echipament bazin, uscătoare de păr, prosoape etc.);</li> <li>- vulnerabilitatea față de evoluția grupurilor de interese de la putere;</li> <li>- carențe constructive și insuficiența dotărilor (lipsă condiționare, automobile, echipament de îngrijire a gazonului);</li> <li>- incertitudine cu privire la cheltuieli și venituri;</li> <li>- sine cost mare;</li> <li>- prețul mare la gaz, electricitate, apă și volumul mare necesar pentru utilizare;</li> <li>- procese birocratice anevoioase și de durată cu aprobări și autorizări etc.;</li> <li>- proprietate privată din zona adiacentă (str. Bucovinei), care creează un potențial de disfuncționalitate pe câteva direcții (căi acces, imagine).</li> </ul> |
| <b>OPORTUNITĂȚI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>RISURI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- posibilitatea organizării evenimentelor în orice perioadă a anului pe domenii sport, cultură și agrement inclusiv și în regim simultan;</li> <li>- posibilitatea creării unui punct de atracție a evenimentelor cu caracter internațional și regional;</li> <li>- dezvoltarea regională și creșterea segmentului serviciilor de agrement;</li> <li>- dezvoltarea infrastructurii pe terenul adiacent de 59 ha care să amplifice crearea de plus valoare a proiectului;</li> <li>- posibilitatea de construcție a unei parări multietajate pe terenul de 15 ha achiziționat;</li> <li>- posibilitatea de construcție a unui centru ARENA PLAZA de terenul de 15 ha;</li> <li>-disponibilitatea spațiului necesar pentru construcția unui parc fotovoltaic (instalare panourilor fotovoltaice pe acoperiș și pe suprafața parării auto de 1,2 ha);</li> <li>- acoperirea necesităților proprii de consum a energiei electrice (factură 0)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- întârzierea recepției finale a proiectului;</li> <li>- instabilitatea în continuitatea managerială;</li> <li>- ingerința factorului politic în managementul companiei de gestiune;</li> <li>- lipsa de fonduri financiare inclusiv la granturi și finanțări externe;</li> <li>- riscuri tehnologice (cu funcționarea sistemelor, rețelelor etc.);</li> <li>- acces îngreunat la obiect;</li> <li>- întârzierea cu lucrările de remediere a defecțiunilor de către partenerul privat;</li> <li>- riscuri aferente derulării CPPP (potențiale litigii cu Partenerul privat în caz de nerespectare a graficului de plăți).</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Analiza SWOT prezentată mai sus constituie un instrument de bază în procesul de planificare strategică al S.R.L. „Arena Națională” pentru perioada următoare. În baza acesteia, conducerea urmărește valorificarea avantajelor competitive ale complexului, precum multifuncționalitatea infrastructurii, caracterul unic al obiectivului la nivel național, dotările tehnice moderne și posibilitatea desfășurării activităților pe tot parcursul anului. Totodată, sunt avute în vedere măsuri orientate spre diminuarea graduală a punctelor slabe și a riscurilor identificate, în special a celor legate de accesibilitate, necesitatea investițiilor suplimentare, costurile ridicate de operare, dependența de sursele de finanțare și influența factorilor externi asupra procesului decizional. În acest sens, rezultatele analizei SWOT sunt integrate în stabilirea priorităților manageriale, operaționale și investiționale ale Societății, astfel încât dezvoltarea complexului să se realizeze într-un mod sustenabil, echilibrat și adaptat condițiilor reale ale pieței.

Ținând cont de consecințe, conducerea societății, pe parcursul perioadei a întreprins un șir de acțiuni pentru monitorizarea riscurilor în scopul menținerii lor la un nivel acceptabil, cum ar fi: comunicarea permanentă cu factorii de decizie din cadrul Partenerului Public (MIDR) și a Asociatului Unic (APP) și a Partenerului Privat cu privire la problemele cu care se confruntă implementarea proiectului, identificarea oportună a riscurilor, reieșind din cadrul contractual și legal existent, stabilirea măsurilor de abordare pragmatică a eventualelor riscuri, monitorizarea și controlul lor.

Pe parcursul activității, SRL „Arena Națională” a identificat o serie de *riscuri endogene*, generate de factori interni, care pot influența negativ performanța operațională și financiară a societății. Aceste riscuri sunt controlabile și necesită o gestionare atentă pentru a preveni impactul lor asupra obiectivelor organizației.

- Riscul de neexecutare a obligațiilor contractuale - nerespectarea termenelor și condițiilor stipulate în contracte poate conduce la penalități financiare, pierderi de încredere din partea partenerilor și afectarea reputației entității;

- Riscul asociat estimărilor în proiecte - estimările inexacte privind costurile, resursele sau termenele de execuție pot duce la depășiri bugetare, întârzieri în implementare și, în final, la eșecul proiectelor.
- Riscul tehnologic - dependența de sisteme informatice și tehnologii avansate expune societatea la riscuri legate de securitatea cibernetică, compatibilitatea software-ului și hardware-ului, precum și la posibile întreruperi ale sistemelor critice.
- Riscul procesului operațional de producere, care reprezintă riscul unui eveniment neprevăzut, care poate afecta derularea activității unei subdiviziuni ale societății sau unul din genurile principale de activitate ale acesteia.
- Riscul de resurse umane - fluctuația personalului, lipsa de formare adecvată sau nivelul scăzut de motivare pot afecta negativ eficiența operațională și capacitatea de inovare a entității.

Pe lângă riscurile sus menționate, conducerea a identificat riscuri, care reprezintă rezultatul unor evenimente din afara controlului organizației (*exogene*). În anul 2025 societatea s-a confruntat cu un șir de riscuri și incertitudini, cum ar fi:

- Criza energetică în regiune care a majorat substanțial prețul la facturi, fapt care a dus la creștere costurilor de operare pentru companie.

- Riscul de nerespectare a scadenței de plată față de Partenerul Privat conform CPPP. Astfel că, S.R.L. "Arena Națională" urmează să efectueze două plăți anuale, scadente la 24 iunie și la 31 decembrie. Alocarea mijloacelor din bugetul de stat pentru plata tranșei Partenerului Privat, se efectuează o dată pe an în baza emiterii unei Hotărâri de Guvern. În anul 2025, prin Hotărârea Guvernului nr. 234/2025, a fost prevăzută alocarea către S.R.L. „Arena Națională” a sumei de până la 63 095,3 mii lei, echivalentul a 3 139,07 mii euro, pentru majorarea capitalului social în vederea executării obligațiilor asumate prin contractul de parteneriat public-privat. Deși mecanismul de alocare anuală a mijloacelor bugetare, corelat cu termenele de scadență, zilele nebancale și necesitatea conversiei sumelor în euro, poate genera în mod teoretic un risc de întârziere la achitarea tranșei prevăzute în anexa C la contract, în anul 2025 transferul mijloacelor a fost efectuat în termen.

- Riscul de schimb valutar. Beneficiarul CPPP este persoană nerezidentă al Republicii Moldova, astfel tranzacțiile entității sunt efectuate în valută străină (EUR), fluctuațiile cursului de schimb reflectându-se în plata Partenerului Privat în conformitate cu graficul de plăți existent. Alocările din bugetul de stat pentru plata ratelor scadente către Partenerul Privat sunt în MDL și nu pot fi ajustate după fluctuațiile veniturilor, care depind de cursul de schimb la momentul efectuării plății. Deoarece în cadrul exercițiului bugetar cursul de schimb EUR/MDL este unul prognozat, riscul valutar se poate manifesta și ca "câștig în oportunitate", situație care a apărut la societate în anul 2021, iar ca rezultat, apariția veniturilor din evoluția cursului valutar.

Alte *riscuri exogene*, care nu pot fi gestionate direct de către entitate:

| Nr. | Categorie de risc                                                               | Descriere                                                                                                                                                                                        |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | <b>Consumul ridicat de resurse energetice</b>                                   | În primii ani de funcționare, complexul necesită un volum mare de resurse energetice pentru desfășurarea procesului tehnologic, generând un risc financiar semnificativ.                         |
| 2.  | <b>Lipsa surselor financiare pentru completarea dotărilor neincluse în CPPP</b> | Realizarea obiectivelor strategice de dezvoltare necesită resurse financiare suplimentare pentru dotarea arenei cu echipamente esențiale neprevăzute în Contractul de Parteneriat Public-Privat. |



| Nr. | Categorie de risc                                                                                     | Descriere                                                                                                                                                                                                        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.  | <b>Presiunea financiară cauzată de creșterea prețurilor la utilități și lipsa finanțării bugetare</b> | Majorarea tarifelor la utilități și lipsa unei surse stabile de finanțare din partea bugetului de stat pot duce la imposibilitatea onorării obligațiilor față de furnizori și la apariția litigiilor comerciale. |
| 4.  | <b>Riscul litigiilor cu Partenerul Privat și valorificarea drepturilor ipotecare</b>                  | Pot apărea divergențe sau litigii cu Partenerul Privat, inclusiv riscul executării silite a bunurilor grevate, afectând continuitatea activității și patrimoniul societății.                                     |
| 5.  | <b>Riscuri geopolitice și instabilitate internațională</b>                                            | Evoluțiile politice la nivel regional și internațional pot influența oportunitățile de colaborare, accesul la fonduri externe și participarea la rețele internaționale.                                          |
| 6.  | <b>Riscuri legislative</b>                                                                            | Modificările neprevăzute ale cadrului normativ pot afecta negativ funcționarea economică și obligațiile contractuale ale societății.                                                                             |

Acestea nu pot fi controlate, deoarece ele nu depinde de activitatea internă a societății. În 2025 nu s-au înregistrat evenimente politice sau modificări ale legislației, care ar viza activitatea entității.

Atât la nivel european, cât și la nivel național, sectorul energetic continuă să reprezinte un factor de risc pentru activitatea societății, în contextul fluctuațiilor și majorărilor tarifelor la resursele energetice. Societatea utilizează în procesul operațional energie electrică și gaze naturale, iar creșterea costurilor aferente acestor resurse are impact direct asupra cheltuielilor de exploatare. Totodată, majorarea prețurilor la energie poate accentua presiunile inflaționiste și poate determina creșterea altor categorii de costuri, inclusiv a cheltuielilor de personal, în contextul necesității ajustării salariilor angajaților la evoluțiile pieței muncii și ale costului vieții. În aceste condiții, evoluția prețurilor la resursele energetice și la alte inputuri esențiale poate avea, în anul 2025, un impact semnificativ asupra costurilor operaționale ale societății, cu efect potențial negativ asupra rentabilității și capacității acesteia de a menține un nivel competitiv al serviciilor prestate.

## VII. Protecția mediului și oportunitățile profesionale ale angajaților

1. Protecția mediului face parte din strategia de dezvoltare a societății. S.R.L. „Arena Națională” integrează principiile dezvoltării durabile în toate aspectele operaționale, conform Strategiei de Mediu a Republicii Moldova pentru anii 2024–2030. Modelul de „dezvoltare durabilă” este definit pentru entitatea noastră drept acea dezvoltare, care îndeplinește necesitățile prezentului, fără a compromite abilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi. Protecția mediului constituie o condiție fundamentală a dezvoltării durabile a societății, un obiectiv prioritar și se realizează pe baza normelor legale, se autorizează desfășurarea activităților cu impact asupra mediului și se exercită controlul asupra acestora. Acesta este focusat spre câteva domenii prioritare, cum ar fi consumul de apă și energie, managementul ambalajelor, responsabilitatea față de produsul (serviciul) finit și deșeurile de producere, consolidarea controlului asupra eficacității consumurilor și optimizarea lui și fiabilitate operațională a proceselor de producere.

2. Din punct de vedere al oportunităților profesionale ale angajaților, este de menționat că la momentul actual statele de personal ale companiei nu sunt completate pe deplin, urmând ca acestea să se întregască gradual odată cu necesitățile operaționale ale arenei polivalente de interes național.

Coresponderea profesională a personalului administrativ se caracterizează prin faptul că nivelul de calificare al fiecărui angajat corespunde funcției sale. În anul 2025, 10% din totalul

personalului și-au îmbunătățit calificările profesionale prin instruirea în cursuri și semănării, precum și stagii.

Personalul societății a fost și devine pe parcursul timpului tot mai important pentru activitatea continuă a entității. Factorul uman constituie angajații societății, atitudinea lor față de climatul entității, din care fac parte, motivarea și antrenarea lor în crearea condițiilor de muncă și perfecționare profesională continuă, crearea perspectivelor și oportunităților de creștere în gradul de calificare, stimularea materială pe măsura eforturilor depuse, instruirea în vederea obținerii eficientizării timpului de muncă și respectarea programului de odihnă.

Menționăm astfel că, odată cu lansarea operațională a complexului ai fost întreprinse măsuri de angajare a personalului pe domenii de activitate. Există riscul ca în anul 2026 unele cadre administrative de performanță să se disponibilizeze, iar înlocuirea acestora este un proces de lungă durată.

Activitatea desfășurată de S.R.L. „Arena Națională” în anul 2025 s-a realizat într-un context economic și operațional complex, influențat de factori externi care au exercitat presiuni asupra costurilor și asupra condițiilor generale de desfășurare a activității. În acest sens, mediul extern a rămas marcat de presiuni inflaționiste, de creșterea costurilor la resursele energetice și de constrângeri bugetare, factori care au influențat atât cheltuielile de exploatare ale Societății, cât și capacitatea generală a pieței de a susține evenimente de amploare. În acest context, conducerea a acordat o atenție sporită optimizării proceselor interne, monitorizării costurilor, diversificării tipurilor de evenimente organizate și utilizării mai eficiente a infrastructurii disponibile. Totodată, au fost identificate și monitorizate riscurile majore asociate derulării parteneriatului public-privat, în special cele privind respectarea graficului de plăți, colaborarea cu Partenerul Public, recepția finală a proiectului și remedierea eventualelor defecțiuni, precum și riscurile interne ce țin de capacitatea operațională, resursele umane și necesarul de investiții suplimentare.

În pofida acestor provocări, S.R.L. „Arena Națională” a reușit să își mențină poziția de principal centru multifuncțional sportiv și cultural al Republicii Moldova, să crească gradul de utilizare a complexului și să consolideze premisele unei dezvoltări durabile în anii următori. Prezentul raport oferă o imagine de ansamblu asupra performanței operaționale și financiare aferente anului 2025, a principalelor riscuri identificate și a măsurilor întreprinse pentru gestionarea acestora, precum și a direcțiilor strategice avute în vedere pentru anul 2026

Conducerea S.R.L. „Arena Națională” confirmă că acest raport reflectă, în mod fidel, principalele aspecte ale activității desfășurate în anul 2025, precum și riscurile semnificative asociate, și că este corelat cu informațiile prezentate în situațiile financiare ale Societății întocmite la 31 decembrie 2025.

**Administrator**

**Sergiu STANCIU**



info@chisinauarena.md  
www.chisinauarena.md

chisinau  
arena