



2016-2020 年 特奥全球战略



目录

介绍

第 1 部分 – 特奥全球运动的现状

第 2 部分 – 我们的愿景、目标及战略

第 3 部分 – 战略详述



《2016 – 2020 年特奥全球战略》的完整资料（英文版）请见：resources.specialolympics.org



介绍

欢迎加入新的特奥全球战略五年计划。我们希望特奥运动产生最大影响，因此需要特奥运动的所有成员、伙伴和支持者朝着本计划制定的目标努力，同心协力实现这些目标。

考虑到全球社会的多元化，各地间资源和技术上的极大差异，我们将在世界各地用不同的方法来灵活实施该计划及衡量其成果。以下几个层面的工作，是决定特奥运动在今后五年中成败的关键：

- **在基层社区层面：**我们邀请所有与特奥相关的人士参与制定及改善日常的特奥活动，以有助于实现本计划中的目标。
- **在成员组织层面：**我们认识到不能以单一标准要求所有人，认识到各地经济和文化差异，因此我们要求成员组织领导以富有创意且最适合本地区的方法来实施本计划中的各项战略。
- **在国际特奥会（SOI）层面：**我们将竭尽所能向我们的各个成员组织提供支持，并以本计划为我们的路线图，发展特奥运动。

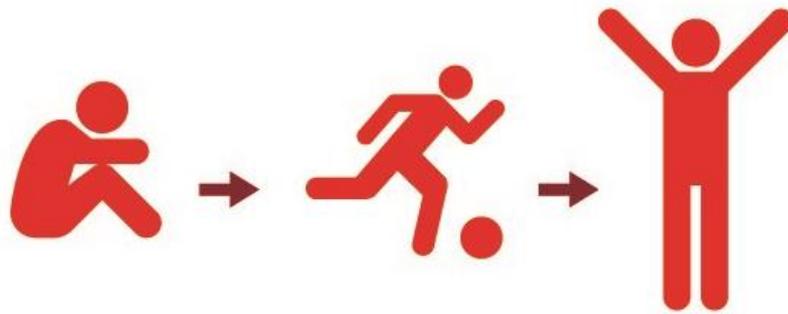




第 1 部分

特奥全球运动现状

特奥运动的使命，是致力于为智障儿童和成年人常年参与奥林匹克式的体育训练及比赛创造条件和机会，使他们发挥潜能、勇敢表现，在参与中与其他运动员、家人和公众分享快乐、交流技艺并增进友谊。



我们今天的使命与近 50 年前特奥成立之时的使命是一样的。体育仍然是特奥带来改变的主要方式，与之配套的健康服务则对我们实现使命起到关键作用。近年来，特奥运动取得了很大进展。《联合国残疾人权利公约》（UNCRPD）和《世卫组织世界残疾报告》帮助改变了世人对残障人士的看法，人们不再将残障人士视为慈善施舍对象，而是把他们当作应该尽可能自力更生的平等的社会成员。

特奥为这种变化作出了巨大贡献。在全球 170 个国家和地区，特奥运动为近 500 万名运动员提供机会，通过以下几个方面，积极推进了《联合国残疾人权利公约》（UNCRPD）中“充分、有效地参与并融入社会”的原则：

- 帮助特奥运动员掌握相关技能，从而增强自信，在生活中获得成功
- 揭示智障人士在获取体育、就学及医疗保健资源方面遇到的巨大困难并帮助解决
- 增进特奥运动员的家庭对特奥运动员所能取得成就的了解和期望
- 改变众人的态度，在学校、社区乃至整个社会营造一种融合的生活环境



然而，尽管特奥运动取得了进展，**智障人士在日常生活中仍然遭遇侮辱、歧视、社会隔离和不公正待遇**。他们常常被社会忽视或排斥，在许多文化环境中，智障人士的价值和能力未得到应有的关注甚至完全被忽视。例如，根据我们的研究，某国国民中仅 44% 的人认为智障人士能够进行简单对话；很多国家甚至不收集关于智障人士的数据。由于全球还有众多人口（包括智障人士和非智障人士）生活在贫困当中，而且其国家经济落后，社会福利体制薄弱，因此智障人士的处境就变得更为严峻。

从根本上讲，特奥是通过体育的力量促进社会变革的一个体育组织。正如纳尔逊·曼德拉所言，“**体育具有改变世界的力量。它能激励民众，以一种特有的方式将人们团结起来……体育可以在被绝望包围的地方燃起希望……体育可以泯灭各种各样的歧视。**”

通过体育，我们向社会提出挑战。通过指出智障人士的需求还未被满足这一事实，我们将他们遭受的不平等待遇和排斥展现在世人面前。通过让世人关注智障人士所具有的天赋，我们消除公众的误解和消极态度。**因此，特奥的工作重点有两个：一是提供高质量的体育运动体验；二是争取有影响力的核心人士和广大社区的参与，帮助培养积极的态度并带来持久的改变，形成一种对智障人士包容的社会环境。**

虽然特奥已经取得了巨大的影响，**但如果要让全球两亿智障人士充分融入社区，我们显然有很多事情要做。**我们的使命是紧迫的，我们必须不断提供相关机会，让每个人将智障人士视为社会的正式成员。当我们朝着这个方向努力时，我们在向世界展示这个特殊人群的各色才能，而并非他们的残疾。

一位来自黎巴嫩的特奥融合伙伴这样说：“**我们之间有什么区别？我们都是人——这是最重要的。**”

进展与挑战

特奥运动中有不计其数辛勤工作的志愿者，他们是推动特奥运动向前发展的引擎。我们齐心协力，在上一个五年战略计划的多个方面获得了成功。特奥运动员人数从 370 万增长到 500 万，拥有共同的目标和统一的品牌形象。我们利用诸如“融合运动”（Unified Sports）等项目，使特奥运动取得了重大进展，让智障人士和非智障人士结合到相同的赛队中，帮助我们提升了青少年的参与。为 2-7 岁的智障幼儿提供幼年早期发展机会的“幼儿运动员”（Young Athletes）项目获得了显著发展；特奥已经成为全球向智障人士提供健康服务及掌握智障人士相关数据最多的机构。然而，在筹集资金和拓展运动员领导力这两方面目标上，我们做得还远远不够。

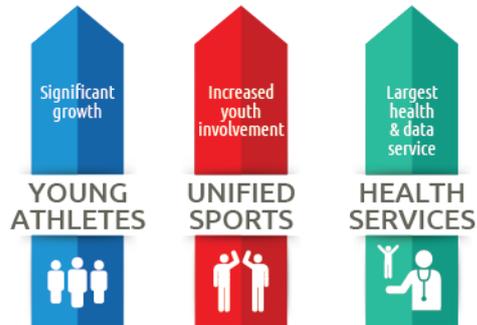


《特奥 2011 – 2015 战略计划》的成功

ATHLETE CHANGE
YEAR / ATHLETES IN MILLIONS



ALIGNED BRAND
Worldwide Aligned
Brand Identity



<p>运动员人数变化</p> <p>2015 500 万</p> <p>2010 370 万</p> <p>全球统一的品牌标识</p>	<p>显著的增长</p> <p>幼儿运动员</p>	<p>更多青少年参与</p> <p>融合运动</p>	<p>最大的健康和数据服务机构</p> <p>健康服务</p>
---	--	---	--

在为制定本计划开展的咨询讨论中，一些重大挑战浮现出来：

- 智障人士仍然面对严重的侮辱和漠视。他们常常成为一个被众人视而不见的人群，他们的价值不为各国政府、有影响力的人士及整个社会所了解。他们当中大多数没有上学，因此也缺少参与体育运动和融入社会的机会。
- 在各个层面上，能造成最大影响的首要事务亟需更多资源。
- 特奥经历了快速发展，并新增了一些非常具有影响力的项目，但这些项目尚未得到广泛、有效的实施。
- 我们这个组织所跨越的文化差异，一方面带来丰富的多样性，另一方面又让特奥运动难以发挥出整体的潜在力量。
- 我们大部分运动员健康状况不如普通人，他们患有某些影响其身体健康、生活质量和寿命的未确诊病症。
- 我们还需提升民众对特奥会的认识，让智障人士及其家人乃至整个社会了解我们所提供的机会。
- 在全球两亿智障人士当中，我们已招募到 500 万人加入特奥运动，今后我们还要招募更多智障人士，尤其是在发展中国家。



第 2 部分

我们的愿景、目标及战略

我们的愿景是，体育能让人们打开心灵，接纳智障人士，并在世界各地营造融合的社会环境。

为了实现以上愿景，特奥将努力提供更高质量的体育运动机会并辅以健康服务计划。与此同时，我们还要极力宣传智障人士的才干和能力。根据调查研究，在与智障人士有个人接触的人当中，超过半数对智障人士更具包容心、态度更积极¹。当我们将高质量体育运动与更广大的受众结合起来，并让他们与运动员互动时，我们就能改变人们的态度。

特奥的终极追求，是成为社会融合的一股推动力量。对我们而言，这意味着具备各种能力的智障人士受到社会的接纳，并与其他人一起学习、工作、比赛及运动，与其他人共享平等的权利和机会。要做到这一切，我们需要特奥运动员及其家庭、志愿者和支持者团结社会各方人士，鼓励成百上千万此前从未体验过特奥运动的人来亲身体验，特奥是如何让每个人展现出自己最美好一面的。

目标

特奥的五年目标主要有两个。这两个目标是相辅相成的；同时实现这两个目标（而不是仅仅其中一个），对我们达成愿景至关重要。



目标 1：提供更多机会让运动员发挥出最大潜能

特奥将提高各项目的质量，并让更多的人能够参与这些项目。这意味着，我们要更加聚焦于体育运动项目，并辅以健康服务，从而让特奥运动员身体健康、掌握技能、建立自信、培养自立并在运动场内和场外发挥出自己的最大潜力。在这项工作中，我们利用专业知识在体育场内和场外实现融合，让更多人参与到我们现有的有效项目中来，而不是一味地创建更多新项目。

运动员将拥有更多能在全年中参与体育运动的机会；提升质量将帮助我们吸引新的运动员参加。特奥还将有针对性的在目标领域寻求发展，尤其是在我们辐射还不够的地区。

¹ “社区内的融合机会包括特奥运动会和比赛、健康筛查活动、融合学校活动、特奥幼儿运动员计划及地方成员组织的活动。”



目标 2：树立对智障人士的积极态度



特奥旨在改变人们对待智障人士的态度。我们让民众在特奥运动员参与运动时与他们互动、见证他们的成长，从而改变这些民众对智障人士的态度。特奥必须持续地帮助民众认识到智障人士所能够取得的成就。我们需要人们看到特奥运动员在赛场上竞技，看到和听到他们作为特奥运动的形象和声音，引领我们的特奥运动向前发展；通过这种方式，才能让人们敞开自己的心灵，促进智障人士与普通人缔结友谊，帮助他们融入社区，增进他们的健康，并创造更多教育和工作机会。

为了实现我们计划中的主要目标，必须先实现一个重要的支持性目标：

支持性目标：通过获取更多资源和增强领导力来提升实力

特奥运动在今后五年能否成功，关键在于能否获得足够的资源。我们的目标是，让新老合作伙伴支持我们的战略，并将更多的资源和强大的领导工作结合起来，从而使特奥运动给智障人士带来最佳影响。

此外，我们在实施本计划的各个方面时，将把特奥运动员、其家人及年轻人集结在一起，特别是要让他们共同担任领导角色，以确保获得成功：



特奥运动员

如果我们希望创造一个融合性的世界，那么特奥运动员可以而且应该在体育场内和场外做出一份贡献。这意味着，让特奥运动员担任志愿者、教练、裁判员、筹款人、工作人员及董事。这就需要培养更多特奥运动员领袖，并确保他们在各层面积极参与有意义的工作。这样，我们将从运动员身上学习，同时运动员们也将教会世人融合的真正意义。



特奥运动员的家人

特奥运动员的家人对该计划的成功与否起到决定性作用。他们了解融合的意义和好处，为我们推进紧要事务提供关键意见。特奥会需要以新的方式让特奥运动员的家人参与，例如，担任志愿者，支持特奥运动员在家中锻炼，帮助筹集更多资源，并分享他们的经验。



青少年

青少年对特奥运动的发展至关重要，无论其为智障人士还是非智障人士，因为他们是特奥运动的未来。他们以更开阔的眼光理解并支持社会对智障人士的包容。他们提供了改变世界所需的创造力和活力。特奥运动要取得成功，就必须创建相关体制，让青少年从小开始，终身参与特奥运动。我们还需要以新的方式争取青少年的参与，让他们为我们的愿景和目标而共同努力。



战略

为了提升运动员的成绩，特奥将：



A. 提高体育活动的筹办质量

- 对每个人都设定更高的期望，并把对运动员的训练作为提高运动质量的关键手段。
- 将主要精力集中在学校/残障人士服务机构、高校；在社区层面，则通过特奥“俱乐部”和主流体育运动俱乐部来开展工作。
- 培养身体健康、技能娴熟的运动员，让他们为竞技及提高运动成绩做好准备。
- 推广全年体育运动，举办更多训练和基层比赛。
- 在各个层面上建立支持筹办体育活动的合作伙伴关系。



B. 通过“融合运动”（ Unified Sports）和“幼儿运动员”（ Young Athletes）项目促进融合，尤其是在学校里，并将这些项目拓展到新的地区

- 让各个年龄段的更多人能够参与“融合运动”（ Unified Sports），尤其是在学校里。
- 创造灵活的方式来拓展“特奥幼儿运动员”项目。
- 继续发展这些项目，尤其是在能够参与这些项目的人数还不多的发展中国家。



C. 发展我们的健康项目，以支持特奥运动员对体育运动和社会活动的参与

- 通过拓展我们的“运动员健康计划”（ Healthy Athletes）和“健康社区计划”（ Healthy Communities），帮助特奥运动员及其家人和教练改善运动员的健康和体质。
- 与政府、非政府组织、大学及私营部门合作，以鼓励这些机构为智障人士提供更好的医疗保健服务。



为树立积极的态度，特奥会将：



- D. 通过公关活动、名人代言及政府参与，提高外界对特奥会的认识**
- 与媒体、社交媒体、政府、全球发展组织、名人合作，宣传特奥会的使命。
 - 大力宣传特奥运动员的才能，并让运动员领袖为特奥运动代言。
 - 用通俗易懂的语言传递我们的讯息，以确保本地社区乃至全球范围内更多人听见我们的呼声，参与或观看我们的活动。



- E. 将特奥运动的方方面面加以整合，从而更好地发挥出我们的力量，并以一致的声音传达我们的讯息**
- 采用最新技术来收集关于特奥成员（特奥运动员及其家人、志愿者等）的数据，以便我们能够改进沟通和协作。
 - 分享讯息，从而让特奥成员能以一致的方式进行对外沟通。
 - 提供更多机会让特奥运动员及其家人分享他们的故事，并促使其所在社区以新的眼光看待智障人士、欣赏他们的才能。



- F. 最大限度拓展运动会及比赛的影响力，以展示特奥运动员的能力**
- 改进运动会及比赛的开展方式，让特奥运动员获得更美好的体验。
 - 从全球层面到本地层面，将运动会及比赛作为特奥的主要开展方式，以突出特奥运动员的能力，培养公众的积极态度。
 - 吸引观众到现场或远程观看赛事，见证及体验体育运动改变世界的力量和带来的欢乐。

为了提升实力，特奥将：



- **挖掘更多资源**
 - 增强与企业的合作，改进、拓展数字化平台筹款方式，并推进我们的全球开发工作（特别是通过合作伙伴关系）。
 - 改进国际特奥会（SOI）和各成员组织共同进行的合作筹款活动。
- **增强领导力，包括运动员领导力**
 - 采用专门的和融合的方式来继续培养运动员领袖、青年领袖及成员组织领导人，提高成员组织的发展质量。
 - 确保特奥运动员领袖和青年领袖有机会在各个层面上引领特奥运动。



2016 – 2020 战略计划概览



	全球战略计划 2016-2020	
提高体育运动质量	全球愿景 我们的愿景是，体育能让人们敞开心灵，接纳智障人士，并在世界各地营造融合的社会环境。	提升公众认知
扩展“融合运动”和“幼儿运动员”计划		将特奥运动加以整合
增进运动员的健康		提高特奥体育活动的外部影响力
体育运动目标： 通过获取更多资源和增强领导力来提升特奥组织的实力		



提升运动员的表现

A. 提高体育活动的质量



挑战

在过去数十年中，特奥运动快速发展，推出了许多新项目。这些项目产生了深远的影响，并获得公众的广泛支持。然而，在对新项目投入大量精力的同时，我们未能保持对体育运动的关注及其质量的稳定。另外，我们还需要利用数字技术来革新体育活动的筹办方式。

我们将做什么，以及为什么

特奥将强调教练对高质量的体育运动所起的关键作用。我们将加强教练的招募工作，并向教练和特奥运动员家人介绍如何从健身和技能培养逐步过渡到竞技。我们的目标是成为领先的体育组织，采用更先进的指导资料和数字技术来支持所有特奥运动员、教练和裁判，并对他们设定更高的期望。

这意味着在基层组织的层面上，除最基本的“8周”训练以外，要提供更多的培训，让特奥运动员得到全年的、终身的体育训练。这还意味着，要尽可能地改进重点运动项目的训练，包括提高技能，使用所能得到的最好的设备和设施，增强对体育运动规则的了解，确保定期开展高质量的基层比赛。

我们希望特奥运动员及其家人、教练及志愿者关注运动员成绩的提高，从而让运动员发挥出最大的潜力，并展示自己所能取得的成就。这包括针对有更高层次或更紧要需求的运动员而开展的活动，比如机能训练计划（**Motor Activities Training Program**）。我们还将专注于通过高质量的特奥运动体验来维持特奥运动员数量。

我们将如何做

- 1) 加强特奥体育运动的组织工作和指导训练，从而在下列三类基层特奥组织中提供更多的机会：学校/残障服务组织；高校；基于社区的活动（例如：特奥“俱乐部”，或与主流俱乐部的整合）。
- 2) 通过家庭招募和培训、数字化和网络工具、新的体育锻炼资源、家中训练、基层比赛及社区活动，让智障人士全年、终身参与健康锻炼和特奥运动。
- 3) 通过与支持体育运动组织的相关机构（例如：全国和国际体育主管部门）结成新的伙伴关系，提升特奥作为一个真正的体育运动组织所具有的地位；与这些机构分享专业资源，让特奥教练和裁判获得资金支持，并参加教育项目。

角色

基层：提高训练/锻炼/比赛的质量和频率，增强运动员的体质

成员组织：支持本地层面的改进，改进训练指导工作，拓展合作伙伴关系

国际特奥会（SOI）：提供新的训练指导和健康资料，建立新的全球合作伙伴关系

全球计划目标

- 50%的特奥运动员平均每周有两次参与高质量体育运动的机会
- 50%的特奥运动员有年度体育运动发展目标（技能、健康或运动成绩）
- 25%的成员组织配有一个跟踪运动员留存率的系统
- 10万名教练初次取得资格证书或重新通过资格认证



提升运动员的成绩



B. 通过“融合运动”（ Unified Sports）和“幼儿运动员”（ Young Athletes）计划来促进融合，尤其是在学校里，并推广到新的地区。

挑战

特奥运动有效果非常好的项目，但许多智障人士未能参与这些项目，而且这些项目在全球各地也质量不一。我们需要不断定义最佳方案，同时允许区域间的差异，并向公众宣传这些项目的影响力以及如何成功开展这些项目。

我们将做什么，以及为什么

我们有得天独厚的机会来拓展我们在校园内所开展的工作，并朝着这个长期目标而努力：让每所学校将来都开展“融合运动”（ Unified Sports）。“融合运动”能创造一种融合性的环境，让我们成为普及体育运动的领袖，吸引更多智障人士和普通民众加入特奥运动，并争取新的捐助。我们希望能将“融合运动”提供给所有未成年和成年运动员，让他们自愿参加。我们在基层的工作将集中在学校，因为我们知道这是行之有效的途径——参加我们的“特奥融合计划”（ Project UNIFY）的学生中 84% 的表示，该计划是他们生活中一个积极的转折点。我们还将在高校发展“融合运动”。

特奥“幼儿运动员”计划促进终身的融合机会，并鼓励从幼年起开始健康锻炼。相关研究显示该计划在开发运动技能、为智障幼儿入学做准备及争取其家庭的支持方面获得了成功。该计划作为特奥体育项目的一个切入点，对培养“新一代”特奥运动员起到关键作用。我们将对该计划进行改进，并通过现有的和新的途径，将该计划在教育界和基层社区推广。

我们将通过传统项目、“融合运动”和“幼儿运动员”计划，招募更多新的特奥运动员。我们将针对那些特奥影响辐射还不足的地方（例如：各大中心城市和发展中国家），有条不紊地开展该项工作。

我们将如何做

- 1) 让更多的学校、高校、基层体育运动俱乐部和青年组织参与“融合运动”。这将有助于寻找新的人员和资源，增加训练和比赛机会，并提高特奥的关注度。这项工作包括把原有的“特奥融合计划”（ Project UNIFY）发展成“融合学校”（ Unified Schools）并推广到全球。这些学校参与“融合运动”并培养一种独特的开放、共融的教育环境。我们还将改进“融合运动”的规则和指南，以提高实施过程中的一致性。
- 2) 发展“特奥幼儿运动员”计划，允许以不同方式来灵活实施核心项目，同时向全球各个成员组织提供更丰富的技术和物资资源。
- 3) 提高我们在特奥运动发展还很薄弱的城市和地区的影响力，从而在各地建立起融合性的社区。

角色

基层：与学校和体育运动俱乐部发展新的关系，启动/拓展“幼儿运动员”计划

成员组织：拓展并改进“融合运动”/“幼儿运动员”（ Young Athletes）计划，设立新的基层项目

国际特奥会（SOI）：改进“融合运动”/“幼儿运动员”计划的指导资料，支持成员组织的拓展

全球计划目标

- 在开展“融合运动”/“幼儿运动员”计划的地区，对智障人士的接纳度提升 10%
- 1 万所“融合学校”（开展“融合运动”的学校）
- 新招募 100 万运动员（包括融合伙伴和幼儿运动员）



树立积极的态度

C. 发展我们的健康项目，促进特奥运动员参与体育运动和社会活动



挑战

特奥的健康工作显示，智障人士一直以来被许多地方的医疗保健系统所忽略；这些地方的医疗保健系统的相关设施和人员配备不足，无法给智障人士提供适当的诊断和治疗服务。这造成了极大的不平等——导致智障人士寿命比普通人短得多，遭受病痛折磨，无法充分参与社会活动。这种情况直接阻碍我们达成通过体育运动来创造融合性环境的这一愿景。因为任何运动员都需要首先身体健康，才能以最佳状态参加比赛。数据显示，成年特奥运动员中 **60.2%** 肥胖或超重，**22.4%** 从未进行过视力检查，**14.4%** 有口腔疼痛，**26.4%** 未能通过听力筛查。

我们将做什么，以及为什么

所有优秀的体育组织都重视运动员的健康，使他们能以最佳状态竞技。能看清球、能听清教练的口令、体重不再超重的运动员，才能在比赛中发挥出最大潜能。我们将拓展特奥健康项目，以继续满足这些及其他类似方面的需求，同时与合作伙伴和医疗保健系统合作，增强后续治疗，让特奥运动员能方便地获取医疗保健服务，并直接推动增进特奥运动员身体健康、支持其积极参与体育运动和社会事务这一使命的实现。

我们将如何做

- 1) 与特奥运动员及其家人、教练、医护人员、社区及本地机构合作，通过以下方式发展运动员健康计划（**Healthy Athletes**）和健康社区计划（**Healthy Communities**）：
 - 拓展并主导合作，提供后续护理
 - 将健身和健康服务结合起来
 - 更好地利用数字技术
 - 为融合体育活动和健康工作赢得支持
- 2) 通过以下方式建立合作伙伴关系：
 - 与政府合作，以提升公众对特奥的认识并筹集更多资源，同时倡导相关变革，从而增进所有公民的健康
 - 与国际组织、非政府组织、基金会及企业建立合作伙伴关系，以确保其相关项目中考虑到了智障人士的需求，并为特奥运动筹集更多资源
 - 与大学合作，以改进其课程安排和继续教育，增加健康志愿者工作机会
- 3) 通过以下方式支持融合性的健康/健身/体育项目拓展：
 - 对相关机构/组织的领导者进行教育
 - 编写持续领导力教育的资料
 - 激发创新（例如：专注于心理健康）
- 4) 通过以下方式在地方/国家层面上与特奥合作，以提升意识：
 - 让特奥运动员担任自我宣传和同伴健康教练工作，从特奥运动员家庭/社区中选出特奥大使
 - 对社区领导者给予认可和奖励

角色

基层：寻求当地健康合作伙伴，开展健康筛查，选出特奥运动员担任自我宣传工作

成员组织：寻求地区/全国健康合作伙伴，筹集资金，与政府合作

国际特奥会（**SOI**）：寻求新的全球健康合作伙伴，提供教育资料和技术

全球计划目标

- 100 个成员组织达到“健康社区”（**Healthy Communities**）的标准
- 为特奥运动员的健康额外投入 2500 万美元的资源
- 发展 750 个新的健康合作伙伴



树立积极的态度



D. 通过公关活动、名人代言及政府参与，提高外界对特奥运动的认知

挑战	迄今为止，培养民众对智障人士的积极态度尚未成为我们花大力气对待的一项工作，而仅仅是其他工作的一个副产品。我们需要解决这个问题，因为体育和社会变革之间存在着非常密切的关联。许多智障人士常常受到歧视和排斥，所以我们需要从当地到全球的各方面力量都提出更有创造性、更大胆的设想：我们如何利用关键人物和体育运动的力量，来质疑并改变民众对智障人士的态度。
我们将做什么，以及为什么	特奥会是通过体育运动来促进社会变革、为智障人士争取社会平等的一个全球组织，运动员领袖站在这个组织的最前列。我们将证明，融合惠及每个人，而不仅仅是惠及智障人士及其家人；我们在向公众传达的讯息中，不仅强调我们面临的挑战，也强调融合带来的巨大好处。我们将把我们所有营销活动加以整合，并且充分利用 2018 年特奥创立 50 周年这一契机提升公众对特奥运动的认知。我们将发展策略、制作材料，使特奥运动适应不同的文化环境，并改变各国政府和各国际发展组织对智障人士政策和规划的看法。
我们将如何做	<ol style="list-style-type: none"> 1) 社交媒体/媒体：在本地层面和全球层面为特奥工作的每个人，都需要参与创建相关公关和媒体内容，以争取普通民众参与并引起他们的关注。在这个方面，特奥将与媒体伙伴、运动员、知名人士和青年合作，从而以更好的方式在全年中利用社交媒体和数字营销。这将使特奥运动借助有效讯息、个人体验和一些可本地化的宣传活动（例如：“Play Unified 耀在一起”），让更广泛的民众对之有所了解。 2) 名人支持：我们需要继续争取一大批才华卓著的名人在各个层面上（包括地方层面上）担任特奥形象大使。我们将给机会让他们与特奥运动员进行面对面互动，以展示智障人士与普通人的真切联系，并消除歧视。 3) 与各国政府的合作关系：我们将与各国政府一起创造变革，以改善智障人士的生活，并支持特奥运动在各国的发展，同时通过政府援助，促进特奥运动在海外的的发展。我们的第一步，将是让这些有影响力的人士与特奥运动员面对面互动，包括参与基层活动项目。这种独特的体验，配以展示我们影响力的数据，将让这些有影响力的人士见证特奥运动员的勇气和成就，从而更深刻地了解特奥运动员的贡献和需求。
角色	<p>基层：宣传特奥活动，争取名人和地方政府的支持</p> <p>成员组织：增进媒体、名人及政府对特奥的支持；支持宣传活动</p> <p>国际特奥会（SOI）：制定营销方案，吸引更多名人参与，影响政府</p>
全球计划目标	<ul style="list-style-type: none"> • 700 万民众公开展示自己对特奥的支持（通过社交媒体、签名承诺，以及/或参与“融合运动”） • 开展针对性宣传活动之后，特定群体当中对特奥的认识/态度有 5% 的改进 • 在 70 个国家/州获得政府对智障人士权益的支持





树立积极的态度

E. 将特奥运动的方方面面加以整合，从而更好地发挥出我们的力量，并以一致的声音传达我们的讯息

挑战	参与特奥运动的人数以百万计，他们当中有特奥运动员及其家人、志愿者、青年人。但是将所有这些人作为一个整体团结、发动起来，却并没有一个简单的途径。我们需要找到更好的方式，用数字技术帮助大家相互协作及联系，并且给予特奥运动员及其家人更多话语权。我们需要留住已加入特奥运动的人，还要与那些参与和我们互动、给予我们支持的人（例如那些在网上支持我们、参加特奥活动、签名承诺的人）保持联系。
我们将做什么，以及为什么	我们将由内而外的拓展我们的影响力。我们要做的第一件事就是携手合作，将特奥成员（特奥运动员及其家人、志愿者、青年）和支持者结合在一个新的系统之中；该系统要有助于我们收集他们的数据和兴趣信息，获得他们的反馈，并更方便地与他们沟通。这意味着我们要为本地和成员组织层面的技术难题和数据收集工作找到解决方案。这种新系统的好处是：方便我们与现有和新增参与者互动，使信息沟通和数据输入更顺畅，并能够长期向我们的成员提供更多帮助。 除此之外，这还意味着我们将首次能够和所有特奥参与者沟通信息、分享数据、相互支持。这将极大有助于筹办运动会、提升认知度和数据跟踪统计（例如：运动员普查）等工作的开展。在此基础上，我们将找到更好的方式来分享想法、澄清讯息、激发我们的成员和支持者的参与，从而让我们能够用“一个声音”对外沟通。采用数字技术，并让运动员领袖及其家人站在特奥运动的前列，将会使我们更容易地让全社会看见和听见，并且将把公众对特奥运动的认识提升到一个新的高度，从而扩大特奥运动的影响力。
我们将如何做	<ol style="list-style-type: none"> 1) 采用一个新的数字系统来收集人们的数据，改进这些数据的使用方式，在新人与我们互动时快速给予回应，从而将他们的热情转化为行动。要让技术更容易为人们所用，并收集、分享并综合关于现有的及新的特奥运动员及其家人、青年、志愿者及与我们互动的其他人的信息，需要我们在各个层面上开展协作。我们将提供培训和支持，从而让所有的人能过渡到新的系统。 2) 使用最新技术让特奥成员和支持者能在所有层面上更轻松地互动，并分享想法和最佳实践。 3) 让运动员领袖及其家人以同一个声音说出他们的心声，通过讲述他们的感人故事，推动社会变革。以这种方式让每个人参与并相互协作，意味着当我们要为争取认可、权利或资源，我们可以作为一个全球性组织发出自己的声音，形成不容媒体、各国政府及其他政策制定者忽视的一股力量。
角色	<p>基层：帮助收集成员/支持者数据，吸引新成员加入，使用新系统</p> <p>成员组织：与国际特奥会合作，实施新系统、收集数据并分享故事</p> <p>国际特奥会（SOI）：开发/推出新系统，为故事讲述提供技术/资料</p>
全球计划目标	<ul style="list-style-type: none"> • 建立包含 400 万成员（特奥运动员及其家人、志愿者）和支持者（例如：在线参与的人、参与特奥活动的人）个人资料的新数据库



树立积极的态度



F. 最大限度拓展运动会及比赛的影响力，以展示特奥运动员的能力

挑战	各个层面的特奥运动会和比赛常常面临如何取得显著的社会影响并提升民众对特奥的认知困境，目前特奥运动会在各地的开展质量并不均一。大型的运动会常常在资金上遇到挑战，特别是相对运作成本较高的世界运动会和区域运动会。这些运动会由当届新成立的组委会（GOCs）负责管理，活动质量常常差别很大，影响了我们对外宣传的效果。
我们将做什么，以及为什么	我们将在各个层面上提高运动会和运动员竞技体验的质量和稳定性。为了产生真正的价值，我们需要对外宣传特奥会及其竞技项目，并通过吸引更广泛的媒体报道、更多的有影响力的人物、更广大的观众，改变民众的态度。我们借助世界运动会和区域运动会来提升民众的认识，从而让整个特奥运动从这些运动会中受益。
我们将如何做	<p>从基层比赛到世界运动会，我们需要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 举办将运动员放在首位的更高质量的运动会和比赛： <ul style="list-style-type: none"> ○ 改善资源、流程、训练及知识传递，在各个层面上改进运动会和比赛 ○ 从晋级到分组改进比赛管理的各个方面，并贯彻始终执行比赛规则 ○ 积极主动地吸引/管理区域/世界运动会承办权竞标 ○ 将组委会（GOCs）重新定位为“地方/承办委员会”（L/HOCs）。 2) 更有效地宣传运动会及比赛，以大规模地提高外界对特奥的认识，并吸引新的支持者和有影响力的人士/机构，例如媒体： <ul style="list-style-type: none"> ○ 增加对比赛和运动员故事的报道 ○ 突出运动员的成绩和个人最佳表现 ○ 改进分组流程、日程安排和信息流，从而让媒体和观众能更容易地跟随运动员和团队的动向。 ○ 在争取新的支持者和有影响力的人士/机构方面，尽力获得具体成果 ○ 对特奥运动会的后续和长远影响给予更多关注 3) 通过运动会和比赛举办时的各种活动，吸引更多人亲临现场： <ul style="list-style-type: none"> ○ 更多的机会与运动员互动：签名、展示、诊断服务、融合运动体验 ○ 关注体验、现场观赛及数字化互动 ○ 采用策略（例如：宣传/门票）来吸引新观众 4) 提高筹款能力，满足特奥运动会及比赛开支的预算要求 <ul style="list-style-type: none"> ○ 为“地方/承办委员会”（L/HOCs）开发筹措资金的渠道和方法 ○ 明确世界/区域运动会的筹款责任 ○ 使运动会和特奥全球战略计划相一致，并尽可能地削减成本
角色	<p>基层：改进基层比赛，并用新的方式来吸引观众/媒体报道</p> <p>成员组织：加强运动会管理，争取更多观众、更多宣传</p> <p>国际特奥会（SOI）：提供运动会管理/筹款工具，改进世界/区域运动会的运营水平</p>
全球计划目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 在州/国家/区域/世界运动会举办之后，民众对特奥持积极态度的比例提升 5% ● 在州/国家/区域/世界运动会上，观众和运动员人数之比至少达到四比一 ● 70%运动员及其家人获得高质量的运动会体验



提升实力



通过获取更多资源来提升实力

挑战

虽然特奥运动在整体上继续发展，其资金来源却没有跟上项目扩张的步伐。在特奥运动的各个层面上，我们都没有足够的资源来让特奥在世界各地产生尽可能大的影响。为了支持我们的战略，我们需要大大拓展筹集资源的能力。

我们将做什么，以及为什么

我们将在全球范围内开发资源，看能否以创新的方式利用这些资源来达成我们的愿景。我们将与各个成员组织合作，对特奥运动进行更准确的定位，并展示我们的影响力。我们将拓展数字化平台的筹款方式、与个人捐赠者互动，并发展企业为合作伙伴，同时不断吸收新的筹款理念。我们的全球开发和政府关系部门将继续维护现有的珍贵合作关系，并选择性地与政府、捐赠人、非政府组织开发新的合作关系。

我们将如何做

- 1) **合作筹款：**我们将通过一个分级的市场发展计划加强各成员组织和国际特奥会（SOI）的合作。我们将向所有区域/成员组织提供相关培训，以提升筹款能力、加强协作及创新。目标区域/成员组织将获得额外资源，以助其最终实现自给自足。我们将加强与特奥的重要长期筹资伙伴“执法人员火炬跑”（LETR）项目的合作。
- 2) **数字化平台筹款：**扩展和细化数字化平台的筹款方式，提高国际特奥会和目标成员组织在全球范围内的数字化平台筹款能力。我们将利用目前的数字化平台的合作伙伴、业内专家和新兴技术来尽量开发数字渠道的潜力，以增加收入并维系捐助者关系，从而使这些渠道的生命周期价值实现最大化。
- 3) **主要的个人捐助者：**特奥将与有能力作出大额捐助的个人建立更密切、更具影响力的关系。我们的目标是利用统计模型来找出潜在的大额捐助者，并根据其兴趣和行为开发合作机会。我们将分享工具和最佳实践，从而使这个渠道成为一个可持续的收入来源。
- 4) **伙伴关系：**我们将重点发展各成员组织和国际特奥会找出的目标企业，并寻求与国际企业在当地的分支机构建立伙伴关系的机会。在这项工作中，我们将制定一个收入分配计划，并明确界定各方的角色和责任。我们还将采取更全面的方法来获取更多实物捐赠。
- 5) **全球开发/政府关系：**在与各成员组织的协作中，我们将与现有的和新的伙伴（例如：政府、双边和多边捐助者、开发银行、国内/国际非政府组织）合作。我们将与各国政府合作，以鼓励政府采取相关政策、进行相关投资，从而给予智障人士更多机会，并确保我们可长期持续地将这些机会提供给他们。

角色

成员组织：借助新的培训/工具来尝试新的方法，与国际特奥会（SOI）合作
国际特奥会（SOI）：提供更先进的培训/工具；使用新技术；与各成员组织合作

全球计划目标

- 成员组织和国际特奥会筹集资金增长 25%
- 成员组织和国际特奥会筹集实物捐赠价值提高 25%



提升实力

通过增强领导力（包括运动员领导力）来提升实力



挑战

正确的领导，佐以适当的支持和知识，是任何特奥成员组织成功的第一催化剂。我们需要将重点放在成员组织领导人身上，因为他们当中很多人迄今为止还未得到充分的学习和发展机会。如果我们可以改变这种情况，激励成员组织追求卓越，那么我们必将大大提升特奥项目的质量以及特奥运动的成长能力和整体影响。我们还需要提升世界某些地方特奥运动领导成员的多样性，并为运动员领袖和青年领袖提供更多机会。

我们将做什么，以及为什么

我们将努力培养具有远见高效的成员组织领导人（卓越领导力），并在获得我们资格认证的成员组织中营造一种成长、创新、追求卓越的文化（卓越组织）。我们将努力在目标成员组织中设置全职的首席执行官/秘书长，让他们有机会接受高质量的培训，并且增加成员组织董事会和国际特奥会（SOI）在人员招募和继任规划方面的合作。各成员组织和国际特奥会将继续提升特奥运动的质量，让各成员组织能够成功地推行我们的战略。

我们将如何做

- 1) **人才招聘和发展：**改进领导人才招聘的方式，并确保领导层具有多样性和代表性。我们将努力为各成员组织安排具有巨大发展潜力、能独当一面的全职领导人。我们将协作改进人才发展和继任规划工作，并确保按照国际特奥会的指导来任命成员组织的首席执行官/秘书长。
- 2) **培训和发展：**继续建设特奥领导力学院。除了举办领导力发展研讨会，还要为成员组织领导人提供更广泛的面对面和在线的培训与发展机会。在人才培训和发展工作中，我们将利用培训合作伙伴和现有的优秀领导者（例如：领导人委员会）来培养新一代的领导者。
- 3) **质量改进：**利用成员组织质量标准和资格认证来推进“卓越组织”。这些工具明确了如何实现、衡量和认可质量改进的标准。我们还将指导志愿者管理工作，并指导如何发展及支持有效的基层/社区级别的特奥项目。
- 4) **运动员领导力：**我们将拓宽运动员领导力发展工作。除了改进课程和教材，我们还将把运动员领导力的内容整合到成员组织领导力培训当中，以确保运动员领袖得到支持，并担任有意义的职务。这样，他们就能从实践中学习，并对这个战略计划各方面的成功做出贡献。我们将继续努力给运动员领袖提供更多的职务选择，并提供高质量的指导。我们将向智障和普通青年领袖提供关于融合性的培训，从而培养所有这些团队的“融合性领导力”。

角色

基层：向运动员/青年领袖提供机会；达到质量标准

成员组织：确保运动员/青年领袖作出自己的贡献；借助培训/质量标准来改进

国际特奥会（SOI）：增加领导力培训机会；提供相关工具，支持各成员组织的实施

全球计划目标

- 35 位成员组织领导者岗位从志愿者岗位变为带薪酬岗位
- 每年 140 个特奥成员组织达到新的特奥成员组织质量标准
- 15,000 名运动员领袖和 10,000 名青年领袖担任有意义的领导岗位