

**Дорожня карта
реформування спортивної галузі
міста Луцька на 2016 рік**

Функції спортивної галузі:

Здоров'я / Дозвілля / Імідж / Економіка

Мета реформування:

Сформувати спортивну політику міста Луцька, наблизити форми та способи її реалізації до умов ринкової економіки

Завдання:

- 1) Оптимізувати роботу виконавчої гілки Луцької міської ради, яка відповідає за розвиток спорту
- 2) Втілити реальні механізми підтримки інституцій громадянського суспільства в галузі фізичної культури та спорту
- 3) Забезпечити прозорість всіх процесів та діяльності структур спортивної галузі міста

Проблеми галузі:

- 1) Складна та неефективна система управління галуззю (два розпорядники коштів, два виконавчих органи, невідповідність функцій завданням)
- 2) Не враховані інтереси різних цільових груп (за віком, за рівнем підготовки, за видами спорту, за фізичними можливостями тощо)
- 3) Недосконалий контроль за діяльністю суб'єктів спортивної галузі
- 4) Низький рівень інвестицій у спортивну галузь міста
- 5) Майже не задіяні території загального користування у спортивній та оздоровчій діяльності міських організацій (спортивні майданчики у дворах, парки, вулиці)
- 6) Слабкий рівень підтримки спортивних організацій громадянського суспільства
- 7) Зруйновані об'єкти інфраструктури
- 8) Не реалізований напрям популяризації спорту

Принципи реформування:

- 1) Збереження існуючих показників фінансування (без зменшення фінансування галузі і без збільшення штатних одиниць)
- 2) Прозорість всіх процесів, рішень, обговорень та результатів роботи

Розділ 1. УПРАВЛІННЯ

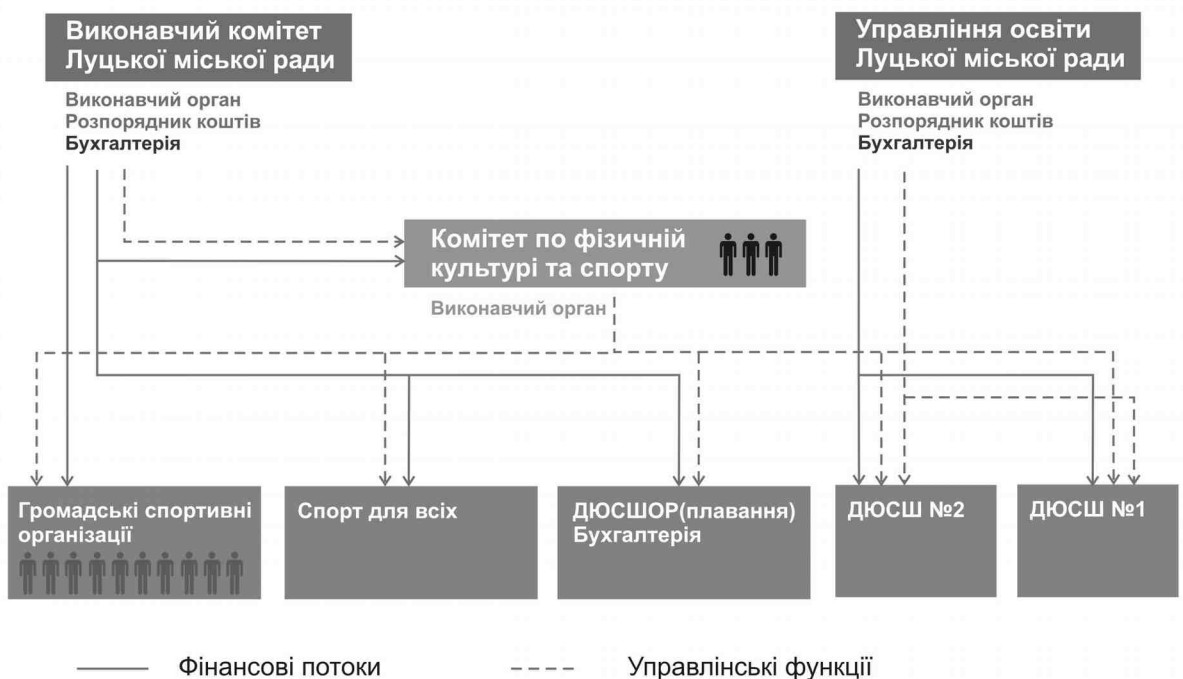
Комітет по фізичній культурі та спорту
(Спорткомітет)

“Сильній галузі — чітку управлінську вертикаль”

Повноваження виконавчих органів Луцької міської ради у питаннях спорту розділені між: спорткомітетом, управлінням освіти та виконавчим комітетом. А фінансові питання вирішуються через **три бухгалтерії**: виконкому, управління освіти та басейну. В поточній діяльності втрачається великий ресурс на координацію всіх структур, а в політичному плані Спорткомітет втрачає стратегічний вплив на розвиток галузі, як виконавчий орган. На даний момент спортивна галузь у Луцьку виглядає як нікому непотрібний придаток до інших, більш важливих, напрямків.

Така «слабкість» головного виконавчого органу міста у сфері фізичної культури та спорту спричинила відсутність спортивної політики в місті. А це означає, що спорт в Луцьку розвивається хаотично: без критеріїв оцінки, без пріоритетів, без стратегії та бачення, без моніторингу, без цілей та завдань. Наразі спорткомітет зайняв для себе найпростішу нішу в частині спортивної діяльності – проводити заходи. Але це не може бути головним напрямком роботи управляючої структури.

Виходом із такої ситуації є створення чіткої та самостійної вертикалі управління спортивною галуззю для забезпечення реалізації стратегічних завдань.

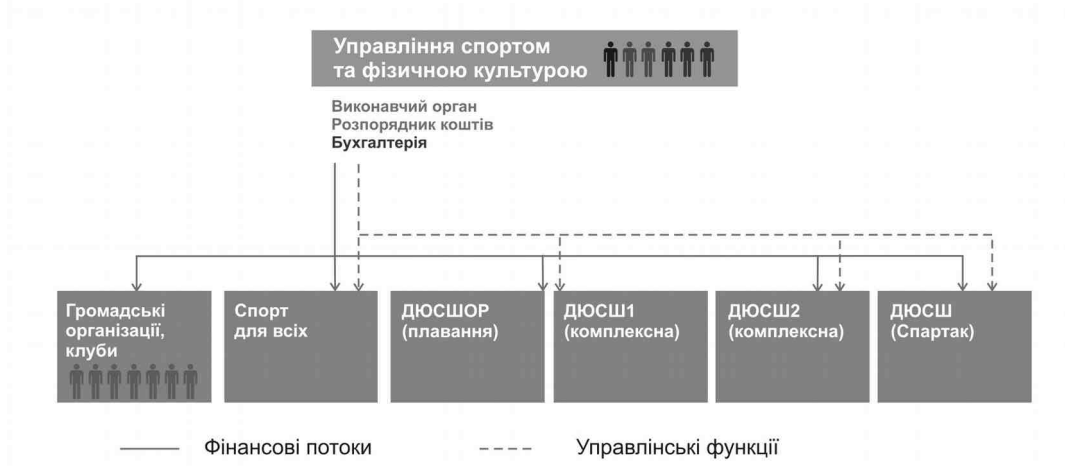


Проблеми:

1. Велика кількість людино-годин втрачається на організацію взаємодії між розпорядниками коштів та виконавчими органами.
2. Найбільшу частину робочого часу спорткомітет витрачає на проведення заходів, а не на розвиток галузі.
3. Відсутні надійні важелі впливу на підпорядковані структури, які реалізують політику міста в галузі спорту.
4. Неможливість виступати учасником договірних процесів
5. Потреба у збільшенні штату КЗ “Спорт для всіх” для реалізації бухгалтерських завдань

Пропозиції:

1. Створити на базі Комітету по фізичній культурі та спорту юридичну особу з наданням функцій розпорядника коштів та перейменувати в “Управління спортом та фізичною культурою” (*Рішення Луцької міської ради про внесення змін до Положення про управління, зміни до бюджету щодо надання статусу розпорядника*).
2. Створити централізовану бухгалтерію Управління (на базі бухгалтерії басейну, тобто без збільшення чисельності працівників), забезпечити обслуговування трьох ДЮСШ та “Спорту для всіх” цією бухгалтерією (*Рішення міської ради про затвердження структури виконавчих органів, договір про співпрацю*).



Результат до кінця року:

1. Вивільниться до 20% людино-годин для роботи над стратегічними напрямками в Управлінні спортом та фізичною культурою (маркетинг, національно-патріотичне виховання, залучення інвестицій, проектна діяльність).
2. Вивільниться робочий час бухгалтерії виконкому
3. Відпаде потреба у створенні окремої бухгалтерії в комунальному закладі «Спорт для всіх».
4. Посилиться контроль виконавчого органу в галузі за діяльністю, в тому числі фінансовою, комунальних закладів.

«Замість закритих клубів — відкриті спортивні осередки»

Для реформування “спорту для всіх” варто змінити систему, при якій спеціаліст відповідає за приміщення і виконує функцію адміністратора. Пропонується формула, в якій спеціаліст – це людина, яка відповідає за напрям, а не за територію, а приміщення – це осередок спортивно-масової роботи в мікрорайоні та робоче місце роботи спеціаліста.

Зараз в системі «спорту для всіх» функціонує 8 клубів за місцем проживання (КЗМП), роботу яких обслуговують 8 спеціалістів. Ресурс напрямку – 64 години в день (!) роботи спеціалістів та близько 90 годин в тиждень роботи кожного КЗМП. Цей ресурс не використовується повною мірою, бо більшість робочих годин працівників суміщається з роботою клубів. Якщо спрямувати людино-години на реалізацію інших напрямків чи завдань, то ми охопимо значно більшу аудиторію людей і вивільнимо частину роботи приміщень для залучення додаткових спортивних груп.

Проблеми:

1. Короткий час роботи кожного клубу ЗМП (приблизно 40 годин на тиждень).
2. Відсутність напрямків у розвитку масового спорту.
3. Мала аудиторія, яку охоплює структура.
4. Можливості для здійснення корупційних дій.

Пропозиції:

1. Створити технічні засоби безпеки для можливості надавати приміщення у користування тренерам/організаціям (камери, сигналізація).
2. Змінити графік роботи та посадові інструкції спеціалістів, визначити години їх занять в КЗМП, призначити за кожним спеціалістом спортивний напрям (за видом або цільовою групою), закріпити за кожним спеціалістом відкриті майданчики для спортивних занять. Приблизна формула розподілу завдань: 3 години — робота в клубі, 2 години — робота на майданчиках (в т.ч. заходи), 2 години — робота за напрямком (в т.ч. заходи), 1 — бюрократичні процедури. *(виконання завдання потребує змін посадових інструкцій на кожного працівника закладу)*.
3. Встановити спеціалізацію клубів. Визначити перелік видів спорту, які є можливими і які будуть підтримуватись в тому чи іншому осередку *(перелік клубів з відповідною спеціалізацією та графіками роботи мають бути затверджені наказом директора за погодження з начальником комітету та профільним заступником)*.
4. Підвищити рівень заробітної плати працівників закладу за рахунок преміювання в межах фонду заробітної плати, передбаченого в бюджеті міста на друге півріччя 2016 року.

Існуючий
стан



Спеціаліст



Робота клубу (години)

Пропонована
модель



Спеціаліст



Робота клубу (години)

Результат до кінця року:

1. Збільшиться ефективний час роботи клубів **на 40%**.
2. Збільшиться кількість організацій та тренерів, які займаються в клубах, — **вдвічі**.
3. Розшириться кількість цільових груп, з якими працює комунальний заклад.
4. Збільшиться кількість людей, охоплених діяльністю закладу, — **втричі**.
5. Зникнуть умови для існування корупції в закладах.
6. З'явиться можливість для підтримки нових напрямів та видів спорту.

СДЮСШОР плавання «Облік відвідувачів — бізнес-план — ефективність»

В роботі Центрального комунального басейну існує проблема, що ДЮСШОР плавання виконує не властиві їй функції. Школа повинна займатись вихованням та підготовкою спортсменів, а не обслуговуванням басейну. Фактично кількість платних послуг в басейні вдвічі перевищує кількість вихованців ДЮСШ. При цьому басейн, як структура, що надає платні послуги, дофінансовується у 2016 році з бюджету міста на 3 млн 226 тис. грн. (при власному заробітку — трохи більше 1 млн в рік).

Щоб розібратись у господарських справах басейну треба в першу чергу організувати чіткий облік відвідувачів за допомогою турнікетів та електронної системи. Така інформація дасть картину в якій частині платних послуг басейн втрачає і як можна збалансувати видаткову та дохідну частину.

Другим важливим завданням має бути розділення діяльності школи на два напрямки: платні послуги та виховання спортсменів. **Ціна та об'єм платних послуг має виходити з позиції окупності роботи закладу.** Для цього потрібно розробити бізнес-план, в якому буде визначено економічно-обгрунтовану вартість одного заняття. Далі потрібно встановити чітку кількість вихованців ДЮСШ, які займаються впродовж року. Знаючи кількість дітей та вартість занять можна вивести чітку цифру фінансування ДЮСШ, як спортшколи. А ДЮСШ, як басейн, має працювати хоча б “в нуль”.

Проблеми:

1. Відсутність обліку та контролю відвідувачів, як наслідок – нереально планувати подальшу ефективну роботу
2. Високі витрати з бюджету на обслуговування структури
3. Змішані функції спортивної школи та послуг басейну

Пропозиції:

1. Встановити електронну систему обліку відвідувачів (турнікети) з електронними картами або браслети (*внесення змін до бюджету міста, проведення процедури електронних допорогових закупівель*).
2. На основі показників системи обліку розробити фінансовий план роботи басейну на 2017 рік (*затвердити рішенням виконкому*).
3. Встановити норму фінансування навчально-виховного процесу у розрахунку на кожного вихованця.
4. Затвердити поіменний перелік осіб (не учасників ДЮСШ), які користуються послугами ДЮСШ на пільгових умовах. Забезпечити цільове фінансування кожного пільговика відповідно до розрахунків (*Рішення виконкому*)

Результат:

1. Економія бюджетних коштів до 1 млн гривень в бюджеті 2017 року
2. Прозорість та зрозуміла система доходів і видатків в роботі комунального закладу
3. Унеможливиться корупція

Дитячо-юнацькі спортивні школи (№1 і №2)
“Директор відповідає за результат, а тренер – за досягнення”

Проблема роботи існуючих ДЮСШ лежить в площині загалом неефективної діяльності такої форми власності як комунальна чи державна. Все тому, що важко оцінити результат їхньої роботи, а як наслідок — неможливість встановлювати будь-які конкретні вимоги. Немає критеріїв, за якими можна було б оцінити роботу керівництва закладу. Будь-які досягнення (медалі, заходи, розряди) подаються як заслуга керівництва, але це насправді заслуга тренерів. А механізму співставити суму витрат на роботу школи з конкретними цифрами результату, яких має досягти директор – немає.

Оскільки базовим результатом роботи ДЮСШ є заняття дітей, то критерієм роботи директора і школи має бути кількість вихованців у співвідношенні до суми фінансування. **Завдання директора** — забезпечити навчально-тренувальний процес для конкретної кількості дітей та груп. Результати оцінки: не виконав (якщо дітей менше), виконав (якщо дітей стільки, скільки треба), перевиконав (якщо більше). А кількість медалей, чи розрядів буде оцінюватись як фактор оцінки ефективності **роботи тренерів**.

За умови наявності чітких економічно-обґрунтованих цифр можна дозволити ДЮСШ залучати додаткове фінансування (батьківські комітети, спонсори, платні послуги тощо) в розвиток матеріально-технічної бази.

Пропозиції:

1. Врахувати економічно-обґрунтовану вартість заняття одного учня і рішенням виконкому встановити план для кожного закладу.
2. Перевести у підпорядкування Спорткомітету ДЮСШ №1 і ДЮСШ №2 (*Рішення Луцької міської ради про внесення змін до установчих документів*)

Результат:

1. Збільшиться кількість вихованців ДЮСШ в 2017 році на 10-15%.
2. Збільшиться кількість надходжень від спонсорів та посилиться участь батьківських комітетів у частині контролю за батьківськими коштами.

3. Покращатися можливості для реалізації спортивної політики в місті Луцьку

Розділ 2. Підтримка громадських організацій

Найважливіше, що треба реформувати — це систему взаємовідносин між спортивною громадськістю та владою. Головна перевага громадських організацій перед органами влади: вони гарантовано вмотивовані розвиватись і працювати (інакше вони зникнуть як об'єднання за інтересами). Інша, не менш важлива перевага — вони ефективніші. Біля кожної гривні, вкладеної в громадськість, ми отримуємо зароблену ними гривню і ще гривню у вигляді волонтерської роботи. Маємо в три рази сильніший ефект тільки у спорті.

Пропозиції:

1. Запровадити модель, за якою виконавчий орган може фінансувати спортивні заняття дітей, які займаються в громадських організаціях в розрахунку на 1 дитину (в 2016 році пропонується апробувати таку модель на прикладі ДЮСШ “Спартак”).

2. Створити умови для занять в спортивних клубах та залах через запровадження відкритого конкурсу на можливість проводити заняття в спортивних приміщеннях (положення про конкурс, розроблене КЗ Спорт для всіх, затверджене Спорткомітетом).

3. Створити комісію по відборі організацій для фінансування підтримки видів спорту та розробити критерії для їх відбору та розміру фінансової підтримки (рішення виконкому).

4. Розробити механізм (відкритий конкурс) фінансування заходів, які проводяться спортивними організаціями незалежно від форм власності (Положення, затверджене рішенням виконкому).

Результат до кінця року:

1. Збільшаться показники розвитку спорту в місті (кількість людей, кількість заходів, фінансове забезпечення) – на 10-15%.
2. Зменшиться навантаження на спорткомітет з вивільненням робочого часу для здійснення інших, нереалізованих в місті стратегічних завдань – на 50%.

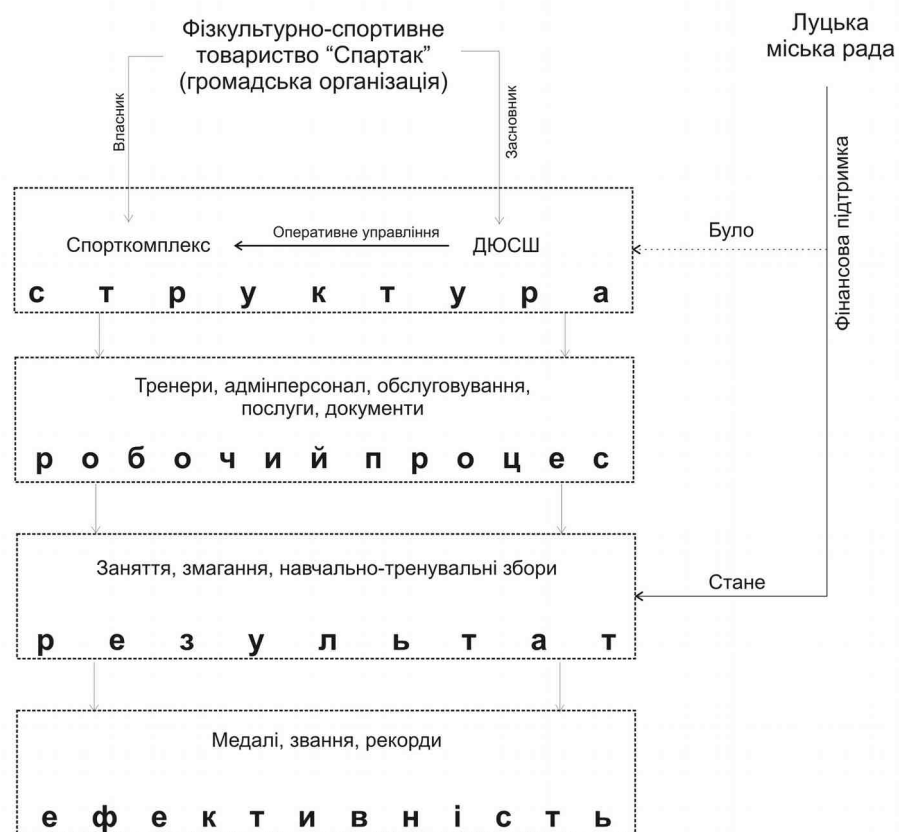
ДЮСШ “Спартак”
«Платимо за дітей, а не на структуру»

Громадська організація “Фізкультурно-спортивне товариство “Спартак” вже другий рік поспіль знаходиться у кризовій ситуації після припинення фінансування від Фонду соціального страхування.

Варто запровадити нову модель фінансової підтримки громадських організацій, яка передбачатиме розрахунок суми коштів “на дитину”, а не “на структуру”.

Пропозиції:

1. Визначити економічно-обґрунтовану вартість занять одного середньостатистичного вихованця ДЮСШ на місяць. Прив'язати визначену ціну до розміру мінімальної заробітної плати у процентному відношення.
2. Розробити порядок надання фінансової підтримки громадським організаціям для забезпечення спортивних занять (*рішення виконкому*).
3. Розробити та затвердити Меморандум про співпрацю з ФСТ “Спартак” щодо виконання керівництвом вимог по забезпеченню спортивних занять встановленій кількості дітей (підписаний Спорткомітетом та ФСТ).
4. Внести зміни до бюджету міста Луцька щодо збільшення видатків на фінансову підтримку громадським організаціям.



Очікуваний результат:

1. Економія коштів у порівнянні зі звичними розрахунками «по штатному розпису» - на 30%

2. Підтримуємо громадську організацію, при цьому залишаємо за нею право залишатись незалежною структурою
3. Створюємо такі умови, за яких організація вимушена буде розвиватись, інакше — зникне
4. Для перевірки виконання та ефективності роботи немає потреби втручатись в робочий процес, перевіряти бухгалтерію, контролювати надходження і видатки
5. Створюємо умови для здоровою конкуренції між тренерами всередині структури і між подібними школами в місті
6. Підсилюємо роль тренерів (тренерська рада) та батьків в питаннях управління школою, фінансами, майном тощо
7. Створюємо абсолютно простий та прозорий механізм розрахунку вартості підтримки громадської організації

Розділ 3. Інвестиції

“Формула 70/30 ”

В спортивної громадськості є запит на відкриті спортивні майданчики з дороговартісним штучним покриттям та обладнанням. Такі майданчики зараз надто дороге задоволення для бюджету міста (до 1 млн на один), тому є сенс попрацювати над механізмом залучення інвесторів. Інвесторами можуть ставати спортивні клуби (федерації), підприємства, установи, окремі бізнесмени чи політики. Але багато з них при цьому має інтерес залишити за собою певні права в управлінні цим об’єктом.

Є пропозиція запровадити так званий механізм “70/30”, при якому інвестор отримує 70% часу роботи спортивного майданчика, а 30% часу залишається за закладом “Спорт для всіх” для виконання соціальної роботи. 70 — комерція, 30 — місто.

Така схема може працювати як універсальна модель управління та утримання дороговартісних майданчиків. Наприклад, якщо інвестор буде споруду і передає її на баланс КЗ “Спорт для всіх” (без фінансових зацікавлень), тоді комунальний заклад сам обслуговує майданчик за тією ж формулою “70/30”, де 70 — платні послуги (комерція), 30 — соціальна робота.

Пропозиції:

1. Розробити порядок надання спортивних майданчиків у користування, розробити та затвердити типовий договір (*рішення виконкому*)

Результат:

1. Додатково 2-3 сучасник дороговартісних майданчики в рік

Розділ 4. Програма розвитку

“Не просимо гроші, а формуємо політику галузі”

В 2016 році завершується дія Програми розвитку фізичної культури та спорту в місті Луцьку. Зміст документу підлаштований під вимоги бюджетного законодавства, щоб законно використовувати бюджетні кошти. Але в даній програмі не закладені тенденції розвитку галузі.

Програма розвитку спорту – ключовий стратегічний документ, який регулює спортивну галузь в місті. Треба прописати і передбачити розвиток всіх видів спорту, які культивуються. Треба передбачити підтримку всіх ефективних організацій, якій розвивають спорт. Треба скласти чіткий план дій щодо відновлення матеріально-технічного забезпечення галузі (ремонт споруд, майданчиків, будівництво нових об'єктів). Обов'язковим напрямком в програмі має бути маркетингова стратегія популяризації спорту та фізичної культури. Важливо прописати критерії оцінки ефективності роботи та забезпечити систему їх моніторингу. А головне – пріоритети, куди ми рухаємось, як ми це робимо і навіщо нам це все.

Пропозиції:

1. Розробити проект програми, винести її на обговорення громадськості. Провести відповідні заходи (круглі столи, конференції, збори тощо).
2. Винести проект рішення про затвердження програми на сесію міської ради (*сесія в жовтні*)

Результат:

1. Підвищиться ефективність роботи галузі на 100% вже в перший рік реалізації програми.

Заступник міського голови

Юрій Моклиця