

**Политика
в сфере физической культуры и спорта
Наро-Фоминского муниципального района
на 2016-2018 годы**

1. Общие положения

1.1. Цели создания Политики

Настоящая «Политика в сфере физкультуры и спорта Наро-Фоминского муниципального района» (далее - Политика), разработана для повышения эффективности и результативности деятельности спортивных учреждений Наро-Фоминского муниципального района в условиях бюджетирования, ориентированного на результат (БОР).

1.2. Объекты, нормируемые Политикой

Объектами, нормируемыми настоящей Политикой, являются:

- приоритетные цели, касающиеся занятий физкультурой и спортом населения Наро-Фоминского муниципального района;
- приоритетные цели системы спорта, обеспечивающие достижение целей, касающихся занятий физкультурой и спортом населения Наро-Фоминского муниципального района;
- мероприятия по достижению целей системы спорта.

1.3. Пользователи Политики

Пользователями настоящей Политики являются:

- Комитет по культуре, спорту и работе с молодежью Администрации Наро-Фоминского муниципального района;
- Управление по образованию Администрации Наро-Фоминского муниципального района;
- учреждения физической культуры и спорта Наро-Фоминского муниципального района.

1.4. Ограничения применимости Политики

Политика должна применяться с учетом следующих ограничений:

- настоящий документ должен пересматриваться раз в три года, либо по факту достижения поставленных целей или возникновения новых;
- в качестве приоритетных целей сферы физической культуры и спорта выбраны цели, касающиеся спортивного уровня населения района.

—

1.5. Ответственность за реализацию Политики

Ответственность за реализацию Политики несет Руководитель Администрации Наро-Фоминского муниципального района, профильный заместитель руководителя Администрации Наро-Фоминского муниципального района, Председатель Комитета по

культуре, спорту и работе с молодёжью Администрации Наро-Фоминского муниципального района, руководители учреждений физической культуры и спорта.

1.6. Механизм контроля за реализацией Политики

Достижение целей Политики должно контролироваться с помощью системы сбалансированных показателей по достижению целей. Для достижения поставленных целей разработаны мероприятия, ход которых также должен контролироваться показателями.

Комитет по культуре, спорту и работе с молодёжью Администрации Наро-Фоминского муниципального района, учреждения физической культуры и спорта разрабатывают планы по реализации Политики.

Механизмом контроля за ходом реализации Политики являются ежеквартальные и ежегодные отчеты об исполнении планов по реализации Политики Комитета по культуре, спорту и работе с молодёжью Администрации Наро-Фоминского муниципального района, учреждений физической культуры и спорта.

Отчеты об исполнении планов по реализации Политики рассматриваются ответственными лицами за управление и контроль за реализацией Политики.

2. Политика в сфере физической культуры и спорта Наро-Фоминского муниципального района

2.1. Цели сферы физической культуры и спорта Наро-Фоминского муниципального района на 2016-2018г.г.

2.1.1. Главные цели, касающиеся населения района, на 2016-2018г.г.

Приоритетными целями Наро-Фоминского муниципального района на 2016-2018 г.г. являются:

- (1) достижение в течение трех лет среднего уровня по Московской области показателя «Охват населения занятиями физической культурой и спортом». Для этого необходимо реализовать следующие подцели:**
 - привлечение населения к занятиям физической культурой и спортом;
 - повышение доступности занятий ФКиС;
 - повышение доступности спортивных объектов;
 - улучшение условий для занятий ФКиС;
- (2) неухудшение спортивных результатов района и позиций района в рейтинге Московской области «Физическая культура и спорт» по показателю «Численность спортсменов кандидатов в спортивные команды (человек)». Для этого необходимо реализовать следующие подцели:**
 - неухудшение позиций в областном рейтинге «Физическая культура и спорт»;
 - неухудшение показателей получения спортивных разрядов воспитанниками спортивных школ;
 - неухудшение показателей количества призовых мест воспитанников спортивных школ;
- (3) возврат района в Топ-30 муниципальных районов Московской области рейтинга «Физическая культура и спорт» и удержание позиции. Для этого необходимо реализовать следующие подцели и мероприятия:**
 - повышение полноты и достоверности статистической информации;
 - формирование системы управления местом района в спортивных рейтингах;
- (4) повышение самоокупаемости спортивных учреждений с текущих значений (34-37%) до 50% от их бюджета. Для достижения цели необходимо реализовать следующие мероприятия:**

- стимулирование руководителей спортивных учреждений к повышению самоокупаемости;
- подготовка комплексных предложений для корпоративных клиентов;
- подготовка комплексных предложений для населения.

(5) создание не менее 300 внебюджетных мест в спортивных школах.

Для этого необходимо реализовать следующие мероприятия:

- стимулирование руководителей спортивных школ и учреждений ФКиС к развитию платных услуг;
- подготовка тренеров для оказания и развития платных услуг;

2.1.2. Цели и мероприятия системы спорта района на 2016-2018г.г.

1. СОХРАНЕНИЕ УРОВНЯ СПОРТИВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ РАЙОНА

В настоящее время Наро-Фоминский район занимает высокое место в рейтинге муниципальных образований Московской области по показателю «достижение спортивных результатов». Несмотря на это, необходимо усилить качественную составляющую спортивной подготовки, а также увеличить массовость участия спортсменов в соревнованиях для повышения количества и качества спортивных разрядов и званий.

Наибольшее внимание необходимо уделить сохранению контингента обучающихся спортивных школ, показывающих высокие спортивные результаты. Также необходимо последовательно повышать уровень спортивной подготовленности в соответствии с этапами спортивной подготовки. Для достижения цели необходимо реализовать следующие подцели:

**1.1. Сохранение позиции района в рейтинге Московской области
«Физическая культура и спорт»**

Для решения задачи сохранения позиции района в областном рейтинге «Физическая культура и спорт» по показателю «Численность спортсменов кандидатов в спортивные команды (человек)» недостаточно сохранять численность спортсменов сборной. Несмотря на увеличение численности кандидатов в сборные, позиция района в рейтинге снизилась. Критерием достижения данной цели является ежегодное попадание в 10-ку на протяжении 2015-2018 гг.

**1.2. Неухудшение показателей получения спортивных разрядов воспитанниками
спортивных школ**

Второй важный показатель спортивных результатов деятельности системы ФКиС района – это количество получаемых спортивных разрядов спортсменами-воспитанниками спортивных школ Наро-Фоминского района.

Перед системой трех спортивных школ ставится задача: не снизить количество и качество получаемых спортивных разрядов.

**1.3. Неухудшение показателей количества призовых мест воспитанников
спортивных школ**

Третий важный показатель спортивных результатов деятельности системы ФКиС района – это количество призовых мест спортсменов-воспитанников спортивных школ Наро-Фоминского района на соревнованиях областного, окружного, российского и международного уровня.

Перед спортивными школами ставится задача: не снизить количество призовых мест спортсменов-воспитанников.

При установлении критерия достижения цели имеется одна сложность. Она заключается в том, что опираться только на результаты 2014 года не совсем корректно: в 2014 году была показана великолепная динамика на всероссийском и международном уровне. Поэтому критерии предлагаются следующие:

- количество призовых мест на областных и окружных соревнованиях не должно быть ниже результатов 2014 года;
- количество призовых мест на всероссийских и международных соревнованиях не должно быть ниже среднеарифметических результатов 2013 и 2014 годов.

2. ПОВЫШЕНИЕ ДОЛИ (ОХВАТА) НАСЕЛЕНИЯ, ЗАНИМАЮЩЕГОСЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ

На сегодняшний день Наро-Фоминский муниципальный район имеет ряд показателей охвата населения, занимающегося ФКиС, на уровне ниже среднеобластного:

- доля населения, систематически занимающегося ФКиС;
- охват детей в возрасте от 6 до 15 лет, занимающихся в спортшколах;
- доля лиц с ограниченными возможностями, занимающихся ФКиС.

Цель состоит в том, чтобы в течение трех лет показатели района по охвату населения занятиями ФКиС достигли среднеобластного уровня. Для этого необходимо реализовать следующие мероприятия:

2.1. Привлечение населения к занятиям физической культурой и спортом

Необходимо создать информационный ресурс, который будет аккумулировать информацию по действующим на территории района спортивным учреждениям, спортивным объектам, предлагаемым занятиям для разных категорий граждан, стоимости услуг, спортивным событиям и т.п.

Для повышения информированности населения о возможности занятий физкультурой и спортом Комитету по культуре, спорту и работе с молодежью необходимо взять на себя функцию подготовки и централизованного продвижения значительной части рекламы спортивных учреждений и оказываемых ими услуг.

Приглашение известных спортсменов и тренеров для проведения ими показательных выступлений, открытых тренировок, лекций и семинаров – это очень сильный стимул для привлечения детей к занятиям физкультурой и спортом. Необходимо проводить подобные мероприятия на систематической основе.

Для привлечения населения к занятиям физической культурой и спортом необходимо разработать и ежегодно проводить в крупных поселениях района фестиваль – «Приведи ребенка в спорт». Основная роль фестиваля – собрать в начале учебного года представителей всех учреждений района и всех видов спорта, в том числе частных. Предлагается организовать такой фестиваль в виде спортивного праздника-выставки: с информационными стендами секций, показательными выступлениями. Для достижения цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

- создание единого интернет-портала спортучреждений на территории Наро-Фоминского района:
 - определение ответственного владельца сайта;
 - определение процедуры получения и размещения на сайте информации от спортивных учреждений, в том числе частных.
- централизация функции рекламы возможностей спортивных учреждений:
 - определение схемы взаимодействия со спортивными учреждениями;
 - определение схемы взаимодействия с рекламными организациями и СМИ;
 - определение схемы взаимодействия с муниципальными учреждениями (ДОУ, СОШ, ДДТ, ДШИ и т.д.);
 - определение целевой аудитории;
- организация выступлений известных спортсменов и тренеров:
 - анализ успешного районного и областного опыта;
 - запрос возможностей районных и областных спортивных федераций по приглашению «звезд» спорта;

- запрос возможностей депутатов и руководителей администрации района по приглашению «звезд» спорта;
- формирование плана мероприятий, согласованного со спортивными федерациями, известными спортсменами и тренерами.
- организация зрелищных программ для зрителей соревнований;
- проведение ежегодного фестиваля «Приведи ребенка в спорт»:
 - проработка концепции фестиваля;
 - определение мест проведения фестиваля:

2.2. Повышение доступности занятий физической культурой и спортом

Основной ресурс района по росту охвата населения занятиями физкультурой и спортом – это формирование услуг для населения старше 55 лет (категория 55+). Данная возрастная группа достаточно многочисленна, обладает наибольшим количеством социально свободного времени и имеет высокую самоорганизацию.

Для повышения охвата населения занятиями ФКиС учреждениям необходимо сформировать предложения по занятиям родителям совместно с детьми (семейные занятия), а также одновременно с занятиями детей (параллельные занятия).

Для повышения временной доступности необходимо пересмотреть и оптимизировать в интересах населения расписания спортивных занятий и графики работы спортивных учреждений.

Повысить охват населения занятиями ФКиС можно, в том числе, за счет повышения финансовой доступности занятий. Очевидный шаг – снижение стоимости занятий в спортивных учреждениях в дневные часы по будним дням.

Для достижения цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

- формирование услуг спортивных учреждений для населения старше 55 лет:
 - корректировка целевой программы (или части иной действующей целевой программы) строительства спортивной инфраструктуры с учетом потребностей категории 55+;
 - анализ спроса на спортивные объекты и занятия для категории 55+, в том числе через анкетирование;
 - разработка и согласование услуг;
 - размещение рекламной информации о новых услугах;
 - подготовка / привлечение тренеров для ведения занятий с категорией 55+.
- формирование услуг спортивных учреждений для семейных занятий:
 - анализ спроса родителей на семейные и параллельные занятия, в том числе через анкетирование;
 - разработка и согласование услуг;
 - размещение рекламной информации о новых услугах;
 - оптимизация загрузки спортивных объектов – для параллельных занятий;
 - подготовка тренеров для ведения занятий со взрослыми и с семьями;
- пересмотр графиков работы спортивных учреждений;
- снижение стоимости посещения спортучреждений в дневные часы;
- создание новых бюджетных мест в спортивных школах.

2.3. Повышение доступности спортивных объектов

Для увеличения доли населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, необходимо повысить доступность объектов спорта. В настоящий момент в Наро-Фоминском муниципальном районе ведется строительство Ледовой арены с искусственным льдом Спорткомбината «Строитель» в пос. Селятино и Ледового Дворца в г. Наро-Фоминск. В 2016 году планируется реконструкция тренировочной площадки Спорткомбината «Строитель».

Основная задача на ближайшие 3 года – доведение показателя обеспеченности спортивными объектами до среднеобластного уровня. Для реализации данной цели в течение 2016-2018 гг. имеется потребность в строительстве 21 спортивного объекта, а именно:

- 4 малых универсальных спортивных площадок;
- 4 больших универсальных спортивных площадок;
- 4 тренажерных площадок;
- 5 быстровозводимых спортивных залов;
- 2 автотодрома;
- 2 «тропы здоровья», в составе которых дополнительно необходимо установить:
- 2 тренажерных площадки;
- 2 гимнастических площадки для воркаута.

Необходимо провести мероприятия по созданию искусственного освещения уличных спортивных объектов. За счет этого вырастет их суточная пропускная способность.

Также повысить доступность спортивных объектов планируется, в том числе, за счет снижения «закрытости» спортивных объектов образовательных учреждений.

Школам необходимо организовать работу по сдаче спортивных залов в аренду в вечернее время, так как именно в вечернее время, когда спортивные учреждения перегружены из-за пиковой нагрузки, школьные спортивные объекты свободны.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие мероприятия:

- строительство новых спортивных объектов:
 - выбор, подготовка и юридическое оформление участков под строительство спортивных объектов;
 - поиск источников финансирования строительства и оборудования спортивных объектов помимо бюджета района;
 - формирование целевой программы (или части иной действующей целевой программы) строительства спортивной инфраструктуры.
- обеспечение доступа спортивных школ и граждан к спортивным объектам школ для занятий ФКиС:
 - разработка правовой схемы использования спортивных объектов школ гражданами;
 - разработка и заключение рамочного соглашения между Комитетом по культуре, спорту и работе с молодежью и Управлением по образованию
 - разработка соглашений между спортивными и общеобразовательными школами.
- освещение уличных спортивных объектов:
 - формирование перечня неосвещаемых уличных спортивных объектов;
 - оценка приоритетности их освещения (в зависимости от потенциала загрузки и других факторов);
 - оценка технических возможностей по обеспечению их уличным освещением;
 - формирование целевой программы по обеспечению выбранных уличных спортивных объектов освещением;
 - реализация сформированной целевой программы.

2.4. Улучшение условий для занятий физической культурой и спортом

Для улучшения условий для занятий ФКиС необходимо приведение спортивных объектов в надлежащее состояние. Оснащение спортивных объектов и учреждений должно осуществляться в соответствии с политикой оснащения. Программа оснащения должна быть нацелена на:

- улучшение состояния оборудования в спортивных учреждениях;
- повышение качества оборудования в спортивных учреждениях;

— увеличение количества оборудования в спортивных учреждениях.

Доступность занятий ФКиС для лиц с ограниченными возможностями должна быть повышена за счет:

- расширения на спортивных объектах «доступной среды» – т.е. пандусов, широких дверей и т.п.;
- подготовки в штате спортивных учреждений (в первую очередь – крупных) специалистов по работе с инвалидами;
- оснащения спортивных учреждений специальными тренажерами и экипировкой для инвалидов.

На сегодняшний момент качество оказываемых спортивными учреждениями услуг и условия для занятий ФКиС не являются предметом систематического контроля со стороны Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью. Необходимо разработать порядок систематического контроля качества оказания услуг, включить в муниципальное задание реально измеримые показатели качества оказания муниципальных услуг.

Для достижения цели необходимо провести следующие мероприятия:

- приведение спортивных объектов в надлежащее состояние:
 - формирование перечня спортивных объектов, находящихся в ненадлежащем состоянии;
 - формирование целевой программы по приведению спортивных объектов в надлежащее состояние;
- оснащение спортивных объектов и учреждений оборудованием и инвентарем:
 - формирование паспортов оснащенности спортивных учреждений;
 - формирование единой базы оснащенности спортивных учреждений;
 - формирование планов развития материальной базы спортивных учреждений;
 - разработка и реализация целевой программы по развитию материальной базы спортивных учреждений;
- обеспечение ряда спортивных объектов условиями для занятий инвалидов:
 - анализ мест проживания инвалидов и последующее выявление точек максимального спроса на спортивные объекты с «доступной средой»;
 - определение перечня приоритетных для переоборудования спортивных объектов;
 - определение приоритетных для инвалидов видов спорта и последующее определение перечня необходимого оборудования;
 - обучение тренерского состава навыкам и методикам работы с инвалидами;
 - формирование подпрограммы целевой программы по развитию материальной базы спортивных учреждений, направленной на обеспечение ряда спортивных объектов условиями для занятий инвалидов.
- создание процедур систематического контроля качества оказания услуг.

3. ПОВЫШЕНИЕ МЕСТА РАЙОНА В РЕЙТИНГЕ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

На ближайшие три года ставится задача возврата Наро-Фоминского муниципального района в Топ-30 муниципальных районов Московской области областного рейтинга «Физическая культура и спорт» и удержание позиции. Для достижения цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

Главный симптом заниженного места района в областном рейтинге, который ежегодно составляется Министерством спорта Московской области: это несоответствие показателей района друг другу. Так, по показателю, характеризующему спортивный результат «Численность спортсменов-кандидатов в спортивные команды (человек)», район занимал в 2013-2014 годах 9-10 место среди 72 районов Московской области. При этом, район занимал в 2014 году следующие места:

- по показателям обеспеченности спортивными объектами – 26-54 места;

- по показателям охвата населения – 55-64 места;
- по показателям загруженности спортсооружений – 56 место (против 23 места в 2013г.);
- по единовременной пропускной способности – 55 место.

Спортивный результат имеет объективный характер, его достоверность легко проверяется. Поэтому причины несоответствия высокого показателя спортивного результата низким показателям обеспеченности и загруженности спортивной инфраструктуры кроются в недостоверности последних.

3.1. Повышение полноты и достоверности статистической информации

Для повышения достоверности показателей обеспеченности спортивными сооружениями необходимо провести паспортизацию неучтенных спортивных сооружений.

Для повышения достоверности показателя средней загрузки спортсооружений необходимо исключить из статистики поселений и района спортивные объекты, которые не пригодны к эксплуатации, находятся в аварийном состоянии, либо де-факто уже не существуют – т.е. объекты с нулевой загрузкой.

Для повышения достоверности показателя средней загрузки спортивных сооружений Комитету по культуре, спорту и работе с молодежью необходимо провести методические консультации для поселений и учреждений подведомственных Управлению по образованию Администрации Наро-Фоминского муниципального района по корректному расчету показателей – что снизит вероятность их неправильного расчета. Для достижения цели необходимо провести следующие мероприятия:

- учет населения, занимающегося ФКиС вне муниципальных спортивных учреждений:
 - формирование перечня учреждений и индивидуальных предпринимателей, проводящих занятия ФКиС, либо предоставляющих для занятий спортивную инфраструктуру (спортклубы, фитнес-клубы, велнес-клубы, платные группы, организованные индивидуальными предпринимателями (карате, йога и т.п.));
 - установление взаимодействия с выявленными учреждениями и индивидуальными предпринимателями: выявление взаимных интересов и их возможностей по предоставлению информации о количестве лиц, систематически занимающихся ФКиС;
 - установление взаимодействия со спортивными федерациями и получение от них информации о количестве занимающихся, а также о количестве о количестве лиц, систематически занимающихся ФКиС.
- паспортизация неучтенных в статистике спортивных объектов:
 - формирование перечня непаспортизированных объектов;
 - выяснение собственников спортивных объектов;
 - паспортизация спортивных объектов;
 - формирование единой системы хранения информации о спортивных объектах (паспортов);
 - инициирование обновления данных о спортивных объектах района в Министерстве спорта Московской области (с обоснованием значительных изменений в статистике).
- учет и снятие с баланса недействующих спортивных объектов:
 - формирование перечня недействующих спортивных объектов;
 - выяснение условий исключения из статистики недействующих спортивных объектов в Министерстве спорта Московской области;
 - выполнение условий исключения из статистики недействующих спортивных объектов, если необходимо – то снятие объектов с учета.

- проведение консультаций для поселений и учреждений, подведомственных Управлению по образованию Администрации Наро-Фоминского муниципального района по корректному расчету показателей.

3.2. Формирование системы управления местом района в спортивных рейтингах

Ключевым действием при формировании системы управления местом района в спортивных рейтингах является проектирование и нормативное закрепление процедуры сбора, проверки и обобщения информации. Взаимодействие по сбору информации носит межведомственный характер, а его неурегулированность сказывается на качестве и объеме предоставляемых материалов.

Также разработка такой процедуры должна урегулировать ответственность за своевременность, полноту и достоверность предоставления информации, сроки предоставления информации.

Для сбора и обобщения информации необходимо сформировать автоматизированную систему сбора и обработки статистических данных от учреждений и внешних контрагентов (спортклубы, фитнес-клубы, велнес-клубы, платные группы, организованные индивидуальными предпринимателями (карате, йога и т.п.)), с возможностью удаленного доступа и заполнения данных. Эта система позволит снизить вероятность ошибок в предоставляемых в Министерство спорта Московской области данных для последующего рейтингования. Для достижения цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

- разработка и утверждение процедуры сбора и обработки информации;
- введение ответственности за ошибки в статистике и за итоговый низкий рейтинг;
- автоматизация сбора и обработки информации для Минспорта МО.

4. ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ СИСТЕМЫ СПОРТА

Действующая система управления спортом получена в результате многолетнего «складывания», как результат различных преобразований, реформ. В результате таких изменений она не полностью соответствует потребностям населения. Как следствие – снижение эффективности и результативности.

Главный приоритет – это решение проблем организационного управления, восстановление управляемости за счет приведения системы управления в соответствие управленческим задачам. Необходимо восстановить наблюдаемость сферы физкультуры и спорта, расширить функционал системы управления. Для достижения цели необходимо реализовать следующие подцели:

4.1. Внедрение систем стимулирования, ориентированных на результат

Для успешного внедрения однородных систем стимулирования, ориентированных на результат, в учреждениях сферы спорта необходимо разработать две типовых системы стимулирования (для спортивных школ и для спортивных учреждений), которые брались бы учреждениями за основу и конкретизировались бы с учетом их специфики.

4.2. Внедрение системы управления оснащением подведомственных учреждений

В данный момент управление оснащенностью действующих спортивных учреждений осуществляется в районе на локальном уровне. Эти обстоятельства в не меньшей степени, чем ограничения финансирования, сдерживают формирование, бюджетирование и реализацию целевой программы по оснащению учреждений. Необходимо ввести централизованное управление оснащенностью учреждений.

На сегодняшний день расходы на оснащение учреждений не учитываются при расчете нормативов стоимости услуг. Оно реализуется за счет различных целевых программ. Однако, поскольку отсутствуют данные об оснащенности в целом по спортивным учреждениям, то оснащение осуществляется локально, эпизодически, несистемно.

Введение паспортов оснащенности учреждений – первый шаг к управлению оснащенностью учреждений в масштабе района. На сегодня уровень оснащенности учреждений точно неизвестен.

Формирование единой базы данных района по оснащенности учреждений – второй шаг к управлению оснащенностью учреждений в масштабе района. Необходимо сформировать такую базу данных и поддерживать ее в актуальном состоянии.

После формирования единой базы оснащенности учреждений необходимо сформировать и реализовать долгосрочную целевую программу по оснащению системы учреждений сферы физической культуры и спорта. Для достижения цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

- формирование паспортов оснащенности спортивных учреждений;
- формирование единой базы оснащенности спортивных учреждений:
 - подготовка нормативного обеспечения формирования единой базы данных оснащенности учреждений;
 - формирование требований по функционалу, содержанию и отчетности, получаемой на основании единой базы данных оснащенности учреждений;
 - разработка единой базы данных оснащенности учреждений;
 - включение в функционал ответственной организации / подразделения функции по ведению и использованию единой базы данных оснащенности учреждений;
 - обучение персонала ответственной организации работе с единой базой данных оснащенности учреждений.
- формирование планов развития материальной базы спортивных учреждений.

4.3. Создание системы управления кадрами в спорте

Для формирования образа желаемого кадрового состава в сфере физкультуры и спорта, а также описания путей перехода к нему, необходимо сформулировать кадровую политику в спорте. В ней должны быть зафиксированы основные желаемые параметры кадрового состава. Политика должна формироваться на три года, а через три года должна быть пересмотрена с учетом достигнутых результатов.

Наличие политики позволит создавать и реализовывать целевые кадровые программы по привлечению, подготовке и переподготовке персонала, по изменению системы управления персоналом.

Одна из составляющих текучести кадров – выход работников на пенсию. Однако, часть таких работников является практически незаменимой («золотой кадровый фонд»), поскольку они осуществляют функции наставников, являются высококвалифицированными работниками с высокой эффективностью и результативностью, а также авторитетом среди населения и коллег. Поэтому существует необходимость в их выявлении и реализации в отношении них политики по удержанию. Такая политика должна осуществляться централизованным образом, с помощью системы стимулирования, включающей в себя как монетарные, так и немонетарные стимулы.

Необходимо предотвратить утечку тренеров экстра-класса – т.е. тренеров, чьи подопечные являются призерами общероссийских и международных соревнований, а также выполняют нормативы «мастер спорта», «мастер спорта международного класса».

Для построения системы управления персоналом необходимо провести автоматизацию основных кадровых функций Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью и учреждений. Необходимо сформировать единую для Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью и подведомственных учреждений кадровую базу данных работников. Это мероприятие возможно реализовать после автоматизации кадровых функций. Данное мероприятие приведет к следующим эффектам:

- снижение трудоемкости формирования разнообразной кадровой статистики;

- повышение оперативности подготовки статистики;
- возможность подготовки кадровой статистики для принятия управленческих решений;
- повышение достоверности кадровой статистики;
- возможность осуществления кадрового планирования на высоком уровне.

Для достижения цели необходимо организовать проведение следующих мероприятий:

- разработка и утверждение кадровой политики в спорте;
- создание «золотого кадрового фонда»;
- формирование перечня тренеров экстра-класса;
- автоматизация кадровых функций:
 - подготовка нормативного обеспечения проекта;
 - формирование перечня кадровых функций и отчетности, подлежащих автоматизации;
 - выбор программного продукта по управлению персоналом;
 - обучение персонала Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью и учреждений работе в автоматизированной системе управления персоналом.
- формирование единой кадровой базы данных Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью и учреждений.

4.4. Заполнение и ведение единой базы данных учащихся

В образовательной политике Наро-Фоминского района есть мероприятие по созданию единой базы данных учащихся района. От спортивных школ после создания такой базы силами Управления по образованию Администрации Наро-Фоминского муниципального района потребуется наполнение данной базы информацией и ее дальнейшее ведение. Для реализации мероприятия необходимо:

- включение в функционал спортивных школ и Комитета функции по ведению и использованию единой базы данных учащихся;
- обучение персонала спортивных школ и Комитета работе с единой базой данных учащихся.

4.5. Формирование циклограмм годового учебного цикла

Для снижения загрузки учреждений оперативными задачами, а также для повышения качества планирования муниципального задания и бюджетирования учреждений необходимо детальное планирование взаимодействия в течение годового цикла Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью и учреждений спорта. Механизмом повышения качества планирования и бюджетирования является разработка циклограммы – годовой программы действий и взаимодействия субъектов сферы физической культуры и спорта (учреждений спорта и Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью).

Для реализации мероприятия необходимы:

- формирование Плана-циклограммы для спортивных школ;
- формирование Плана-циклограммы для спортивных учреждений;
- формирование Плана-циклограммы для Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью;
- формирование сводной циклограммы для всей системы спорта района.

4.6. Разработка процедуры установления расписания занятий спортивных школ на спортивных объектах

Необходимо внедрить такую процедуру согласования расписания использования спортивных объектов спортивного учреждения группами спортивных школ, которая бы исключила возникновение конфликтов между спортучреждениями и спортивными школами. Предлагается в основу этой процедуры заложить следующий подход:

- шаг 1: руководителем спортивного учреждения с учетом многолетнего опыта загрузки спортивного объекта устанавливается суточная кривая спроса населения на спортивный объект (шаг равен одному часу, спрос со стороны спортивной школы здесь не учитывается);
- шаг 2: в соответствии с кривой спроса населения устанавливается кривая условного тарифа за час использования объекта в зависимости от времени суток («мертвые» часы могут иметь вплоть до нулевого тарифа, часы пик – тариф, соответствующий стоимости платных посещений, помноженный на пропускную способность объекта). Кривая условного тарифа согласуется Комитетом;
- шаг 3: руководитель спортивной школы, на основании необходимого объема муниципального задания, вычисляет потребности спортивной школы в объемах использования спортивного объекта (в человеко-часах и часах использования объекта целиком или его части);
- шаг 4: руководителю спортивной школы Комитетом определяется ей условный бюджет для данного спортивного объекта, который рассчитывается как необходимое число часов объекта, умноженное на усредненный суточный тариф, определяемый на основании кривой условного тарифа;
- шаг 5: руководитель спортивной школы выбирает из суточного расписания необходимые ему часы, расходуя условный бюджет с учетом кривой условного тарифа. Он может увеличить число часов относительно потребности спортивной школы, выбирая часы, которые стоят дешевле среднесуточного тарифа, и должен к этому стремиться – так как рост числа часов позволит повысить ему качество подготовки спортсменов. Также он может и уменьшить общий бюджет часов от потребности спортивной школы, выбирая из расписания «дорогие» часы для занятий спортивной школы.

Также в процедуре согласования расписания должна быть урегулирована возможность компенсации отклонения от расписания занятий спортивной школы (например, проведение соревнований или коммерчески выгодного для спортивного учреждения корпоративного мероприятия для внешнего заказчика).

5. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ СФЕРЫ ФИЗКУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Ряд проблем сферы физкультуры и спорта района не решается не потому, что нет возможностей или ресурсов, а потому что не ставилось соответствующих целей. А если нет целей – нет и управления, направленного на их достижение, то есть нет необходимого мониторинга, контроля, стимулирования и т.д. Поэтому необходима большая работа по целеполаганию и целедостижению.

Данный раздел Политики посвящен целеполаганию. Для разработки комплекса целей и мероприятий в сфере физкультуры и спорта Наро-Фоминского района необходимо реализовать следующие мероприятия:

5.1. Определение приоритетных видов спорта

Важным решением по повышению эффективности бюджетных затрат является разделение видов спорта в районе по приоритетности развития. Такое разделение позволит максимизировать спортивные результаты и охват населения, занимающегося физкультурой и спортом, в условиях бюджетных ограничений. На текущий момент осуществляется равномерная поддержка всех видов спорта, точнее – равномерно недостаточная.

Важно сделать такую систему определения приоритетных видов спорта, которая бы стимулировала к развитию виды спорта с низким приоритетом, а не ограничивала их. Поэтому, назывной порядок определения приоритетов применять нельзя. Необходимы критерии выбора, а также ежегодная процедура пересмотра приоритетов. Такая система позволит развивающимся в районе видам спорта при достижении определенных успехов повысить свой приоритет, а значит и уровень поддержки со стороны района.

При определении уровня приоритета видов спорта предлагается использовать следующие критерии: «Результативность», «Массовость», «Олимпийность»:

Уровень приоритета вида спорта учитывается при планировании спортивной подготовки, формировании учебной программы и расписания занятий.

Необходимо разработать и утвердить порядок пересмотра приоритетности видов спорта и формального закрепления получаемых результатов. Для достижения поставленной цели необходимо провести следующие мероприятия:

- разработка методики определения приоритетности видов спорта;
- определение предпочтений для приоритетных видов спорта;
- разработка порядка пересмотра перечня приоритетных видов спорта

5.2. Определение политики взаимодействия с внешними структурами

На данный момент у Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью отсутствует политика взаимодействия со спортивными федерациями района и области. Для развития физкультуры и спорта в районе должен быть использован ресурс спортивных федераций. Однако на сегодняшний день помощь от разных спортивных федераций различна, политики взаимовыгодного сотрудничества района в отношении районных и областных спортивных федераций нет.

Район играет важную роль при формировании сборных спортивных команд области. Ряд сборных команд области практически полностью сформирован из спортсменов района. Представители района присутствуют даже в сборных России. Однако работа района на спортивный результат пока не оценивается Министерством спорта Московской области должным образом, практически не влияет на позицию района в рейтингах, не дает району финансовых или иных предпочтений. Необходимо выстраивание такой политики взаимодействия с Министерством спорта области, при которой значительно вырастет

участие области в развитии спортивной инфраструктуры района. Для достижения цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

- определение взаимодействия со спортивными федерациями:
 - определение ролей во взаимовыгодном взаимодействии
 - формирование системы учета помощи от спортивных федераций – финансовой, организаторской, политической и т.п.;
 - формирование рейтингов активности районных спортивных федераций и их полезности (с точки зрения района);
 - формирование системы приоритетов для наиболее активных и полезных (с точки зрения района) спортивных федераций.
- определение взаимодействия с министерством спорта Московской области:
 - формирование презентационных и обосновывающих материалов о действующей и желаемой инфраструктуре района;
 - опережающее формирование проектно-сметной документации на первоочередные объекты спортивной инфраструктуры;
 - опережающее формирование карты размещения новых объектов инфраструктуры, подготовка земельных участков (правовой статус, возможно и решение вопросов с необходимыми коммуникациями).

5.3. Определение политики развития спортивной инфраструктуры

Сложившаяся спортивная инфраструктура района явилась следствием определенного политического процесса, как результат исполнения обещаний избирателям. Этим объясняется ориентация района в строительстве на крупные объекты, несоответствие инфраструктуры потребностям района.

В основу Политики развития спортивной инфраструктуры Наро-Фоминского района должны быть заложены следующие принципы:

- принцип шаговой доступности спортивных объектов – из которого следует решение о размещении значительного количества небольших спортивных объектов;
- принцип ориентированности на разные возрастные категории – из которого следует уход от традиционного размещения только игровых универсальных площадок;
- принцип выравнивания на территории уровня обеспеченности спортобъектами – из которого следует решение о размещении объектов, в первую очередь, на территориях с наименьшей обеспеченностью относительно нормативно требуемой;
- принцип учета полной стоимости владения спортобъектом – из которого следует учет при расчете экономической эффективности не только стоимости строительства, но и стоимости дальнейшего содержания объекта;
- принцип экономической эффективности – из которого следует выбор объектов с минимальной стоимостью затрат на один человеко-час занятий.

При формировании Политики развития спортивной инфраструктуры Наро-Фоминского района должен быть реализован следующий подход:

- сформирован перечень территорий с максимально низкой обеспеченностью спортивными объектами; при этом рассматривались не только учитываемые в областной статистике крупные территориальные единицы, такие как территории поселений, но и более мелкие, такие как отдельные городские районы и кварталы;
- на отобранных территориях проанализирована возрастная ориентированность имеющихся спортивных объектов (на какую возрастную категорию они рассчитаны);
- сформирован перечень потенциально возможных объектов для строительства на отобранных территориях с учетом необходимости реализации принципа ориентированности на разные возрастные категории;
- для каждого вида спортивных объектов из сформированного перечня определена полная стоимость владения (строительство + содержание), годовая загрузка,

- себестоимость человеко-часа посещения – после чего отобраны максимально эффективные виды спортивных объектов;
- для отобранных объектов проведен предварительный подбор площадок для размещения.
- Для достижения поставленной цели необходимо провести следующие мероприятия:
- определение и закрепление принципов развития спортивной инфраструктуры;
 - определение и закрепление подхода к формированию Политики;
 - проведение расчетов потребности района в спортивной инфраструктуре.

6. ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СПОРТИВНЫХ ШКОЛ И СПОРТИВНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

На ближайшие **три года** ставится задача повышения самоокупаемости спортивных учреждений с текущих значений (34-37%) **до 50%** от их бюджета, а также задача создания платных мест **в спортивных школах**.

Эти результаты должны быть получены при соблюдении условий **неухудшения спортивных результатов** района и позиций района в рейтинге Московской области «Физическая культура и спорт» по показателю «Численность спортсменов кандидатов в спортивные команды (человек)».

Для этого необходимо реализовать следующие подцели:

6.1. Повышение самоокупаемости спортивных учреждений

Зафиксированные целевое и плановое значения, а также проценты премирования имеют смысл и действенность только при ограничении районом объемов муниципального задания спортивных школ в 2016-2018 гг. относительно 2015 года. Возможный рост числа бюджетных мест в спортивных школах приведет к росту муниципального задания спортивных учреждений. Это означает, что свободные от занятий спортивные школы мощности спортивных учреждений снизятся, в т.ч. в коммерчески привлекательное для занятий время суток (вечерние часы и выходные дни).

Необходимо внедрить комплексное предложение для населения – квартальные, полугодовые и годовые абонементы, как на посещение одного спортивного объекта (например, бассейн), так и нескольких спортивных объектов (бассейн, тренажерный зал, зал для групповых занятий, сауна). Абонементы могут быть с существенной скидкой. Данная мера позволит составить конкуренцию фитнес-клубам. Для достижения цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

- стимулирование руководителей спортивных учреждений к повышению самоокупаемости;
- подготовка комплексных предложений для корпоративных клиентов;
- подготовка комплексных предложений для населения.

6.2. Повышение выручки спортивных школ от платных услуг

Для снятия ограничения развития системы дополнительных платных услуг, в т.ч. создания внебюджетных мест в спортивных школах, необходимо создать стимулы для руководителей учреждений расширять данную деятельность.

Важным условием развития платных услуг допобразования является реализация политики неприкосновенности заработанных спортивными школами внебюджетных средств.

Еще одно важное условие развития системы дополнительных платных услуг – прозрачная политика ценообразования. Необходимо отказаться от устаревших регулирующих районных документов, разработать и нормативно закрепить методику ценообразования платных услуг спортивных школ.

Необходима регламентация процедуры согласования с учредителем (Комитетом по культуре, спорту и работе с молодежью) спортивными школами платных услуг (перечня, стоимости и т.д.). В рамках регламентации необходимо пересмотреть в сторону снижения объем документов, необходимых для согласования платной услуги, а также сроки рассмотрения и согласования документации.

Для развития межотраслевого взаимодействия на уровне учреждений необходимо закрепление принципов такого взаимодействия на верхнем уровне – как вариант – в виде подписанного соглашения (далее – Соглашение) о взаимодействии между Управлением по образованию (далее – УПО) и Комитетом по культуре, спорту и работе с молодежью (далее – Комитет). Для достижения цели необходимо обеспечить проведение следующих мероприятий:

- стимулирование руководителей спортивных школ к развитию платных услуг;
- подготовка тренеров для оказания и развития платных услуг.
- исключение траты внебюджетных средств на муниципальные статьи затрат;
- разработка методики ценообразования платных услуг спортивных школ;
- разработка порядка согласования учредителем платных услуг спортивных школ
- использование спортивных мощностей школ для оказания платных услуг спортивными школами:
 - подписание соглашения о взаимодействии между Управлением по образованию и Комитетом по культуре, спорту и работе с молодежью;
 - подписание соглашений / договоров между общеобразовательными и спортивными школами.

6.3. Повышение энерго- и теплоэффективности зданий спортивных учреждений

Необходимо разработать политику тепло- и энергосбережения по всей системе учреждений, которая определит:

- основные направления и мероприятия тепло- и энергосбережения (приведение в порядок отопительных систем, обеспечение возможности регулировать уровень отопления, замена старого остекления, утепление фасадов, и т.д.);
- основные организационные мероприятия (внедрение системы стимулирования тепло- и энергосбережения; формирование достоверных паспортов, характеризующих состояние объектов; возможно, привлечение энергосервисных компаний; и т.д.);
- целевые уровни экономии по каждому направлению;
- источники финансирования мероприятий (в случае необходимости);
- приоритеты реализации мероприятий;
- сроки реализации мероприятий.

Наиболее эффективным механизмом стимулирования снижения тепло- и энергозатрат является прямая привязка стимулирующей премии к объему экономии.

Для достижения поставленной цели необходима:

- разработка политики тепло- и энергосбережения по всей системе учреждений физической культуры и спорта;
- разработка и утверждение системы стимулирования тепло- и энергосбережения.

6.4. Повышение результативности спортивных школ

Уровень подготовки спортсменов в Наро-Фоминском муниципальном районе достаточно высокий, однако имеются возможности повышения эффективности спортивной подготовки.

Необходима процедура ежегодного планирования подготовки спортсменов к соревнованиям. Наличие годовых планов влияет на подготовку спортсменов и результат, поскольку позволяет более акцентированно спланировать процесс подготовки. Также наличие годовых планов влияет на бюджетирование проведения соревнований в районе и

бюджетирование участия в соревнованиях спортсменов района. Для достижения цели необходимо выполнение мероприятий:

- повышение эффективности спортивной подготовки:
 - выработка единых стандартов учебно-методических пособий и рекомендаций по проведению спортивных тренировок;
 - обновление учебно-методических пособий по проведению спортивных тренировок;
 - увеличение времени индивидуальной работы со спортсменами;
 - разработка, утверждение и реализация целевой программы по повышению квалификации тренеров;
 - внедрение механизмов наставничества и проведения мастер-классов лучшими тренерами района;
 - проведение тренерских конкурсов.
- планирование подготовки спортсменов и их участия в соревнованиях:
 - определение перечня соревнований, под которые готовятся спортсмены;
 - определение потенциальных участников соревнований;
 - планирование полноценной подготовки спортсменов к соревнованиям, включая сборы;
 - бюджетирование подготовки и участия в соревнованиях.

7. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ ЗАТРАТ

На ближайшие три года ставится задача повышения эффективности затрат – отношения процентного изменения позиции района в областном рейтинге «Физическая культура и спорт» к процентному изменению бюджета сферы физкультуры и спорта района.

Для повышения эффективности и результативности бюджетных затрат необходимо реализовать следующие мероприятия:

7.1. Повышение качества бюджетирования и финансирования

Политика бюджетирования и финансирования сферы физической культуры и спорта должна быть закреплена локальным нормативным правовым актом. Политика должна урегулировать следующие ключевые моменты:

- принципы бюджетирования и финансирования сферы ФКиС;
- тактика перехода на бюджетирование, ориентированное на результат;
- меры по повышению качества бюджетного планирования в сфере ФКиС;
- меры по контролю эффективности и результативности бюджетных затрат;
- меры по повышению бюджетной дисциплины в сфере ФКиС.

7.2. Нормативное и методическое урегулирование формирования муниципального задания (МЗ)

Требуется нормативно урегулировать порядок формирования и пересмотра муниципального задания через изменение Положения о формировании и утверждении муниципального задания – добавить раздел, регламентирующий порядок и сроки разработки МЗ, согласования, утверждения и пересмотра.

Это решение позволит:

- избежать ситуации снижения объема финансирования учреждения уже после утверждения нормативов стоимости при сохранении объема муниципального задания;
- более взвешенно принимать решения о сокращении расходов, с определением ответственности за снижение результата при изменении расходов бюджета;
- избежать ситуации снижения качества оказываемых услуг;
- избежать ситуации снижения достоверности предоставляемой информации об объемах оказанных услуг.

Важная задача системы ФКиС – повышение экономической эффективности бюджетных затрат. Один из механизмов повышения эффективности – повышение точности планирования и бюджетирования. Этот механизм можно реализовать, используя при планировании и бюджетировании не усредненные стоимости усредненных услуг учреждений, а конкретизированные.

Для реализации цели необходимо провести следующие мероприятия:

- дополнение Положения о МЗ порядком разработки, утверждения и пересмотра МЗ;
- дифференциация различных услуг при формировании МЗ:
 - декомпозиция областного перечня услуг на составляющие;
 - планирование для каждой услуги нижнего уровня объема ее оказания в муниципальном задании;
 - расчет нормативов стоимости для каждой услуги нижнего уровня.
- формирование требований к качеству оказываемых услуг в МЗ;
- внесение мероприятий Политики в сфере культуры в МЗ;
- разработка и нормативное закрепление механизма санкций за невыполнение МЗ:
 - разработка критериев критичности отклонений фактического исполнения задания от планового
 - разработка раздела в Положении о МЗ с описанием санкций и механизма их применения в соответствии со степенью отклонения факта исполнения МЗ от плана.

7.3. Нормативное и методическое урегулирование формирования бюджета

Необходимо изменить нормативный правовой документ, закрепляющий методики расчета нормативов стоимости предоставления муниципальных услуг для учреждений физической культуры и спорта. Данная методика должна учитывать следующие решения:

- решение о дифференциации услуг – на каждую подуслугу должен быть соответствующий раздел методики;
- решение о принципах разнесения различных затрат по объектам учреждений;
- решение о зависимости тарифа от доли муниципального заказа в общем временном бюджете учреждения.

Наличие таких методик позволит:

- проверить корректность расчета норматива;
- корректно отслеживать динамику изменения нормативов;
- корректно сопоставлять учреждения между собой;
- уйти от практики использования усредненных нормативов;
- контролировать закладку в норматив расходов на необходимые хозяйственные нужды, благоустройство территорий, обслуживание инженерных систем.

Также требуется разработать и утвердить Методику формирования плана ФХД, бюджетную роспись и нормативно урегулировать Порядок формирования бюджетной сметы.

Для достижения цели следует провести следующие действия:

- разработка и утверждение методик расчета нормативов стоимости услуг;
- разработка и утверждение методики формирования плана ФХД;
- разработка и утверждение порядка составления Бюджетной росписи;
- разработка и утверждение порядка формирования бюджетной сметы.