

2021年体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）绩效评价报告

一、基本情况

（一）项目立项背景及实施目的

济宁体育中心位于济宁市太白湖新区，为2014年山东省第二十三届运动会的主会场和山东省第九届残运会开幕式举办地，济宁体育中心是一座充满现代感、时尚感高科技建筑群，总占地面积56万平方米，建筑面积16万平方米，总投资15亿元，由两场三馆组成，分别是体育场、室外田径训练场、综合馆、游泳跳水馆和射击馆。

为落实济宁市委市政府提出的“管好用好省运场馆”的精神，达到以馆养馆，以场养场，减少政府的再投资，提高济宁体育中心的整体管理运营水平，实现“一流的场馆、一流的管理水平、一流的服务”，济宁体育中心实行政府购买服务委托经营管理方式全面开展经营管理工作，实现济宁体育中心社会效益和经济效益均衡发展，保障省市运动队日常训练、体育赛事、全民健身、省市直属机关活动等，保障场馆设施的常态运行和节假日、常态的氛围营造。

（二）项目主要内容及实施情况

2021年按计划开展了济宁体育中心运营管理工作，完成了各类活动及赛事开展、体育运动项目培训等计划，完成了

园区日常卫生保洁、园区绿化、设备设施保养维修等物业管理以及安全管理等工作。

（三）资金投入及使用情况

2021年体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）项目预算资金为990.00万元,资金来源全部为济宁市市级财政。2021年济宁市体育局实际支付济宁珠江体育文化发展有限公司运营管理费990.00万元，其中市级财政资金798.00万元，上级转移支付资金192.00万元。

（四）项目绩效目标

总目标：做好济宁体育中心的经营管理工作，在团队建设、物业管理、公共服务等方面成为济宁公共设施服务管理的标杆。积极开展全民健身和大众文化活动，注重公益性服务，实现济宁体育中心社会效益和经济效益的均衡发展。

年度目标：2021年按计划开展济宁体育中心运营管理工作，包括开展各类型全民健身和大众文化活动、自主承办赛事及活动数量60场以上、向全市人民免费或低收费开放场馆天数330天以上、培训体育运动项目人数4000人以上、监测国民体质3000人以上，同时做好安全管理工作以及园区日常卫生保洁、园区绿化、设备设施保养维修等物业管理工作。使2021年计划场馆实现经营收入达到1200万元以上，场馆年接待人数增加率 $\geq 15\%$ ，公共服务投诉率 $\leq 5\%$ ，服务对象满意度 $\geq 90\%$ 。

二、绩效评价工作开展情况

（一）评价目的

本次评价旨在通过对体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）绩效目标实现程度进行科学、客观、公正地衡量和评判，考核市级补助资金支出效率和综合绩效，查找问题，分析原因，总结项目管理与执行经验，为相关部门决策、管理提供参考依据，进一步促进济宁市体育事业发展，推动建立以绩效评价结果为导向的财政资金分配与管理制度，提升财政资金科学化、精细化管理水平，为以后年度体育场馆运营管理项目资金预算安排提供重要依据。

（二）评价对象与范围

评价对象为体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）市级财政资金 990.00 万元。

评价范围是济宁体育中心日常运营管理、维护等各项工作，包括开展的全民健身、大众文化活动，自主承办赛事及活动；房屋建筑主体及公用设施设备的维护、养护，保洁、绿化等物业管理工作；安全生产防范工作；档案资料管理工作等。

（三）评价原则、评价方法

1. 评价原则

本次评价应当遵守法律、法规等有关规定，并按照以下原则从事预算绩效评价业务：独立原则、客观原则、科学规范原则、公正公开原则、绩效相关原则。

2.评价方法

本次绩效评价工作采用比较法、因素分析法和公众评议法等方法相结合的方式。

（四）绩效评价指标体系

评价指标满分为 100 分，其中项目决策满分 10 分，项目过程满分 20 分，项目产出满分 33 分，项目效果满分 37 分。评价等级：按照综合得分（S）确定评价等级。评价等级分为优（ $S \geq 90$ ）、良（ $90 > S \geq 80$ ）、中（ $80 > S \geq 60$ ）、差（ $S < 60$ ）4 个评价等级。

（五）绩效评价工作过程

绩效评价工作主要经过了前期准备、方案设计、非现场评价、现场评价、综合分析、撰写报告及提交审核七个过程。

三、综合评价情况及评价结论

（一）综合评价情况

2021年按计划开展了济宁体育中心运营管理工作，包括开展各类型全民健身和大众文化活动、自主承办赛事及活动106场；向全市人民免费或低收费开放场馆平均352天、培训体育运动项目人数5230人、监测国民体质7000余人，较好的完成了园区日常卫生保洁、园区绿化、设备设施保养维修物业管理以及安全管理等工作。2021年场馆实现经营收入1612.20万元，场馆年接待人数增加率为14.45%，场馆商铺出租率83.11%，场馆综合利用率90.68%，发生的公共服务投诉

次数较少，社会公众或服务对象满意度为90.22%，满意度水平较高。

（二）评价结论

通过书面评价及现场评价取得的信息，使用《体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）绩效评价指标体系》的指标和评分标准，对体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）的绩效进行了综合评价，评分结果为91.5分。评价等级为优。其中：决策指标分值为10分，得分为9.5分；过程指标分值为20分，得分为19分；产出指标分值为33分，得分为32分；效果指标分值为37分，得分为31分。

四、绩效评价指标分析

（一）项目决策情况

项目决策包括项目立项、绩效目标和资金投入三部分，标准分值10分，综合得分9.5分。

1.立项依据充分性：项目立项依据充分，符合国家法律法规、国家体育发展规划，项目立项与体育局职责范围相符，属于部门履职所需，属于公共财政支持范围，符合中央、地方事权支出责任划分原则，未与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复。

2.立项程序规范性：2019年济宁体育中心运营管理合同到期前，济宁市体育局按照政府购买服务相关文件要求，向机构编制部门提出购买服务申请，根据机构编制部门审核意见按程序向财政部门提报政府购买服务计划，并将所需经费

纳入年度部门预算。项目按照规定的程序申请设立，审批文件、材料符合相关要求，立项程序规范。

3.绩效目标合理性：项目绩效目标与实际工作内容相关，符合正常的业绩水平，与预算确定的项目资金量相匹配。

4.绩效指标明确性：体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）依据绩效目标已细化分解为具体的产出、效益绩效指标，大部分指标清晰、可衡量，与项目目标任务数或计划数相对应，但个别效益指标与项目关联度低且不易衡量；个别指标值设置偏低、不合理。

5.预算编制科学性：预算内容与项目内容匹配，预算额度测算依据充分，预算确定的项目资金量与工作任务相匹配。

6.资金分配合理性：项目预算资金分配依据充分，资金分配额度合理。

（二）项目过程情况

项目过程包括资金管理和组织实施两部分，标准分值20分，综合得分19分。

1.资金到位率：2021年体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）年初预算资金990.00万元，实际到位资金990.00万元。资金到位率为100%。

2. 预算执行率：2021年体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）年初预算资金990.00万元，实际支出990.00万元，其中市级财政资金798.00万元，上级转移支付资金192.00万元。预算执行率为100%。

3. 资金使用合规性：项目资金支付严格按照济宁市体育局财务管理制度执行，资金支付有完整的审批程序和手续，未发现挤占、挪用、截留、改变用途等问题，专项资金的使用范围、支出依据符合相关规定。

4. 管理制度健全性：济宁珠江体育文化发展有限公司管理制度健全、合法、合规、完整，财务制度符合相关财务会计制度的规定，济宁市体育局方面缺少项目相关管理制度，合同约定在运营管理期间，项目主管单位要对项目运营管理情况进行监督和考核，但缺少相应的运营管理服务质量考核办法，扣0.5分。

5. 制度执行：项目组织分工明确。招投标资料齐全，项目招标程序规范；合同签订规范。项目档案资料齐全，管理规范。济宁市体育局按要求对项目运营管理情况进行了监督和考核，并形成了运营管理考核情况书面报告，但报告内容比较笼统、不够详细，管理考核不够规范，扣0.5分。

（三）项目产出情况

项目产出包括产出的数量、质量、时效、成本四部分，标准分值33分，综合得分32分。

1. 实际完成率

(1) 承办活动及赛事次数：实际承办各类活动及赛事106场，完成了年初计划。

(2) 体育场馆全年开放天数：实际体育场全年免费开放362天，游泳馆全年低收费开放332天，综合馆综合馆全年开放362天，完成了年初计划。

(3) 体育培训人数：实际培训5230人，完成了年初计划。

(4) 国民体质测试人数：实际完成国民体质测试、运动能力评估和科学健身指导的7000余人，完成了年初计划。

(5) 体育场馆设备设施保养维护：2021年济宁珠江体育文化发展有限公司实际投资62万元对场馆老化墙面重新粉刷，清洗观众座椅、玻璃幕墙、木地板保养，维护设备设施，完成了体育场馆设备设施保养维护工作。

2. 质量达标率

(1) 体育场馆设备设施完好率：体育中心设备设施完好且能够运转正常，未发现设备设施损坏的情况。

(2) 卫生保洁率：场馆个别角落存在卫生死角，园区个别地方清扫不彻底存在垃圾，扣0.5分。

(3) 园区绿化完好率：存在个别枯枝、死枝、缺株的情况，扣0.5分。

(4) 泳池水质达标率：泳池水质监测记录完整，泳池水质各项指标均达标，泳池水质符合国家卫生质量标准。

(5) 建筑消防安全保障率：济宁珠江体育文化发展有限公司安全管理制度完善、消防安全巡查、值班记录完整，日常能够严格执行消防安全相关管理制度，未发生消防安全事件，建筑消防安全能够得到保障。

(6) 安全生产事故率：完成了安全生产培训、演练任务，且全年无安全生产事故发生。

3. 完成及时性

活动及赛事完成及时率：除受新冠疫情影响取消的赛事活动外，其他各类赛事活动均按时完成。

4. 成本节约率

产出成本控制措施的有效性：成本节约率为 2.92%，成本控制措施有效。

(四) 项目效益情况

项目效益包括产出的经济效益、社会效益、可持续影响、满意度四部分，标准分值37分，综合得分31分。

1. 经济效益

(1) 场馆经营收入年增长率：场馆经营收入年增长率为73.86%，根据评分标准，本项得满分。

(2) 场馆商铺出租率：场馆商铺出租率为83.11%，部分场地设施房屋有待进一步开发利用，扣1分。

2. 社会效益

(1) 场馆年接待人数增长率：场馆年接待人数增长率为14.45%，扣1分。

(2) 承办公益活动及赛事受益人次：2021年免费举办或承办体育赛事、活动、国民体质测试等参与或服务总人数为51621人，根据评分标准，本项得满分。

(3) 公共服务投诉率：根据运营单位提供的资料，2021年济宁体育中心发生12345客户投诉50起，扣1分。

3. 可持续影响：分值7分，得分5分。

(1) 场馆综合利用率：根据济宁体育中心相关数据，经计算2021年济宁体育中心体育场、游泳馆、综合馆、射击馆实际利用率分别为99.17%、90.96%、99.17%、73.42%，体育中心“一场三馆”的平均综合利用率为90.68%，扣1分。

(2) 收支比例：目前体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）经营收支不平衡，项目对财政补贴的依赖度较强，扣1分。

4. 满意度：根据体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）绩效评价满意度调查问卷统计结果得出，该项目社会公众和服务对象满意度为90.22%，扣1分。

五、主要经验做法、存在的问题及原因分析

（一）主要经验做法

1. 积极策划引进新型活动。例如：开展的“百年征程，航天逐梦，中国航天科普主题巡展”活动，切合时代背景和热点话题，活动持续时间长，引来不少爱好者参展体验，让到访者更深入了解中国航空历史，赢得一致好评。

2. 大力开展“体育夜经济”。济宁体育中心依托场馆资源，以健身活动场地为平台，以优质的健身环境为保障，将“体育+商业”进行串联，立足夜间经济多元化目标，打造出集市集、运动健身、体育培训和产品展示等独具特色的“济宁体育中心体育夜经济”，不仅极大地丰富了周边市民的夜生活体验，也进一步提升济宁体育中心人气，带动周边区域经济发展活力。

3. 完善体系认证，导入场馆智能化系统，场馆运行标准化、智能化。济宁体育中心严格按照ISO9001质量管理体系认证标准的基础上，积极推进质量管理体系、职业健康安全管理体系、环境管理体系三体系认证。自主投资建设的场馆智能化系统，有效提升了场馆服务品质、管理效率及市民运动健身体验，同时还助力了场馆疫情防控。

4. 通过网络线上宣传和新闻宣传推广，提高场馆及赛事活动知名度。济宁体育中心充分利用齐鲁晚报、齐鲁壹点、济宁日报、东方圣城网、济宁晚报、大众网、中国新闻报道、今日头条、山东网等多家知名媒体，发表各类宣传报道100余篇，通过自媒体、微信、抖音、公众号、短视频积极做好对内对外宣传，其中，全年微信推送量249条，阅读量达19万次，累计微信粉丝量达6万人，抖音推送51条。

（二）存在的问题及原因分析

1. 项目经营方面

（1）2021年济宁体育中心场馆总收入为3009.27万元，

其中财政补助收入 1397.07 万元，经营收入 1612.20 万元，财政补助收入占比为 46.43%，经营收入收入占比 53.57%，2021 年济宁体育中心场馆成本费用为 2738.69 万元，收支比例=经营收入/运营支出=（1612.20/2738.69）=0.59，说明目前体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）经营收支不平衡，项目对财政补贴的依赖度较强。

（2）2021 年济宁体育中心场馆商铺可经营面积为 8530 平方米，2021 实际出租面积为 7089 平方米，场馆商铺出租率为 83.11%，主要由于部分场地设施房屋尚未未开发利用；部分学科类培训商户受双减政策影响，经营困难，出现撤租现象；运营合同 2022 年到期，受租期影响，优质商户难以进入，场馆商业开发受限。

2.项目管理方面

（1）管理制度不健全。济宁市体育局方面缺少项目相关管理制度、缺少运营管理服务质量考核办法。

（2）项目考核不规范。济宁市体育局按要求对项目运营管理情况进行了监督和考核，并形成了运营管理考核情况书面报告，但报告内容比较笼统、不够详细，管理考核不够规范。

3.绩效管理方面

绩效指标设置不够合理。体育场馆运营管理项目（济宁体育中心）个别指标与项目关联度低且不易衡量，例如：经济效益-为群众创造更多锻炼去处、营收方式多元化，社会效

益-通过公益活动提升社会认可度等指标；个别指标值设置偏低、不合理，导致与预期产出之间存在较大偏差，完成值远高于目标任务数，减弱了绩效指标的约束作用，例如：数量指标-承办赛事及活动数量不少于 60 场，社会效益-公共服务投诉率 $\leq 5\%$ 。

六、有关建议

1.创新思路多种经营，努力提升运营水平。主管单位应针对场馆运营方面制定中长期战略目标及年度经营目标任务，逐步减少财政后期投入，尽早实现“以场养场、以馆养馆”的目标；从2021年济宁体育中心场馆经营收入组成来看，主要收入来源为自营体育运动项目，商铺租赁、广告费、场地等收入占比较小，因此运营单位应加大大型赛事、演出、体育场馆商铺招商等宣传力度，同时在立足现有经营活动的前提下，积极探索创新经营范围，增加引进新的活动类别，扩展经营创收增长点。

2.建立健全项目管理制度，加强项目监管力度。针对性制定项目管理制度、运营管理服务质量考核办法，要明确具体考核内容、标准、激励约束机制等事项，项目实施过程中严格执行各项管理制度，加强项目监管力度，切实增强制度约束力。

3.科学设置项目绩效目标、绩效指标，要符合项目客观实际。绩效目标应符合指向明确、具体细化、合理可行、相应匹配原则，目标编制需经过科学论证，避免绩效目标形式

化，确保目标的完整性、适用性、导向性，绩效指标做到定量表述，不能以量化形式表述的，应采用分级分档定性表述，绩效指标应与项目紧密关联，对指标值要进行科学合理的测算，强化绩效指标的约束作用。

七、其他需要说明的问题

1. 项目组评价人员与委托评价单位和项目实施单位之间不存在任何特殊的、需要回避的利害关系，评价人员在评价过程恪守了职业道德规范。

2. 本报告使用人对评价结果的把握，应建立在对本报告所提供的有关评价结果的各项条件及说明认真阅读和理解的基础之上。

3. 济宁市体育局及项目实施单位的责任是提供与形成本项目绩效评价报告相关的基础工作材料和项目资金财务核算等相关资料，并对其真实性、合法性、完整性负责。

4. 在社会公众或服务对象满意度进行评价的过程中，本次评价采用调查问卷的方式，但调查问卷是由调查对象根据主观感受填写，具有很强的主观性。由于上述因素的存在，本次绩效评价存在着一定的局限性。