

HANNA SIKACZ

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE SYTUACJĘ FINANSOWĄ OBIEKTÓW INFRA- STRUKTURY SPORTOWEJ (KRYTYCH PŁYWALNI)

Słowa kluczowe: jednostki samorządu terytorialnego, sytuacja finansowa, obiekty sportowe (kryte pływalnie)

Keywords: local government units, financial standing, sports facilities (indoor swimming pools)

Klasyfikacja JEL: G30, G39, H76, L33

Wprowadzenie

Niezależnie od rozwoju cywilizacyjnego, w każdej społeczności szczególną rolę odgrywa kultura fizyczna i sport, które „stanowią istotny element w rozwoju społecznym i gospodarczym kraju. Sport jest jedną z ważnych wartości kulturowych, wpływających na rozwój człowieka, jego zdrowie i jakość życia, będąc równocześnie stymulatorem rozwoju wielu gałęzi gospodarki”¹. Pierre de Coubertin² uważał sport przede wszystkim za uniwersalną metodę wychowania współczesnego człowieka w duchu pokoju. Stwierdził m.in., że „sport jest częścią dziedzictwa każdego człowieka i nic nigdy go nie zastąpi”. Z tych względów państwo powinno dążyć do zapewnienia odpowiednich warunków sprzyjających rozwojowi kultury fizycznej i sportu, m.in. poprzez tworzenie odpowiednich warunków prawno-organizacyjnych i ekonomicznych. Sport jest sektorem, który oddziałuje na makroekonomię, wpływa na rozwój infrastruktury oraz rozwój turystyki. Infrastruktura sportowa, jej poziom, struktura i nowoczesność, świadczy natomiast o rozwoju cywilizacyjnym danej społeczności.

Celem artykułu jest przedstawienie czynników, które kształtują sytuację finansową obiektów sportowych opierających swoją działalność głównie bądź wyłącznie na krytej pływalni. Zidentyfikowanie tych czynników związane jest ze zweryfikowaniem dość po-

¹ *Opis funkcji państwa budżetu zadaniowego*, www.mf.gov.pl (12.10.2011).

² Pierre de Coubertin (1863–1937) – francuski baron, historyk i pedagog, inicjator nowożytnych igrzysk olimpijskich, działacz społeczny i sportowy, założyciel i drugi przewodniczący (1896–1925) Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego (MKOl).

wszechnie panującego poglądu, że inwestycja w infrastrukturę basenową jest nierentowna i żadne działania nie są w stanie tej sytuacji zmienić.

Niniejszy artykuł jest kontynuacją (uzupełnieniem) opracowania poświęconego analizie sytuacji finansowej (uproszczonej analizie wskaźnikowej) wybranych obiektów sportowych (krytych pływalni) na tle danych dotyczących przedsiębiorstw zajmujących się działalnością sportową, rozrywkową i rekreacyjną, zgodnie z publikacją „Sektorowe wskaźniki finansowe” (opracowanie Komisji ds. Analizy Finansowej Rady Naukowej SKwP).

Sytuacja na rynku obiektów sportowych

Przybliżając problematykę kultury fizycznej i sportu, warto przytoczyć kilka najważniejszych wniosków na ten temat (ze szczególnym uwzględnieniem sportów pływackich), przedstawionych w raporcie Głównego Urzędu Statystycznego.

W roku 2010 najpopularniejszym sportem w Polsce była piłka nożna, trenowało ją około 47% wszystkich ćwiczących w sekcjach sportowych. Liczba ćwiczących tę grę sportową przewyższała ponad dziewięciokrotnie liczbę ćwiczących w kolejnym pod względem popularności sporcie – piłce siatkowej. Trzecie miejsce zajmowało karate, a następnie lekkoatletyka. Popularne wśród ćwiczących były również strzelectwo sportowe, koszykówka oraz pływanie (2,5% wszystkich ćwiczących w sekcjach sportowych)³.

Jeśli chodzi o obiekty sportowe, to w 2010 roku w Polsce sportowcy mieli do dyspozycji 2238 stadionów. Ponad dwukrotnie więcej niż stadionów było w Polsce boisk do gier wielkich. Analiza wyników badania wykazała, że w Polsce było 461 dużych hal sportowych wielofunkcyjnych⁴. W tym samym roku funkcjonowały 433 pozaszkolne pływalnie kryte i 221 szkolnych pływalni krytych. Dominowały pływalnie o wymiarach od 25 × 12,5 m do poniżej 50 × 25 m – 52,6%. Pływalni krytych o wymiarach 50 × 25 m (olimpijskich) było 13. Zdecydowana większość tych obiektów powstała lub została zmodernizowana po roku 2000 (70,7%)⁵.

W Polsce na 10 tysięcy mieszkańców w 2010 roku przypadało⁶:

- 5,0 hal sportowych i sal gimnastycznych,
- 2,0 stadiony i boiska do gier wielkich,
- 0,17 pływalni krytej.

W roku 2010 było 8560 członków kadry narodowej w Polskich Związkach Sportowych, z czego najwięcej osób z Polskiego Związku Pływackiego – 635 członków, co stanowi 7,42% wszystkich członków⁷. Szczegółowe zestawienia powyższych danych prezentowane są w tabelach 1–3.

³ *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2008–2010*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Warszawa – Rzeszów 2011, s. 35.

⁴ *Ibidem*, s. 44, 46.

⁵ *Ibidem*, s. 48.

⁶ *Ibidem*, s. 45, 47–48.

⁷ *Ibidem*, s. 138, 141.

Tabela 1

Podstawowe informacje o liczbie wybranych obiektów sportowych

| Rodzaj obiektu | Rok | | | | |
|---------------------------------|-------|-------|------|--------|--------|
| | 1965 | 1975 | 1985 | 1998 | 2010 |
| Stadiony | 470 | 586 | b.d. | 1 657 | 2 238 |
| Boiska do gier wielkich | 2 612 | 3 415 | b.d. | 4 976 | 5 478 |
| Boiska do gier małych: | | | | | |
| – koszykówki | 1 135 | 1 220 | b.d. | 4 143 | 8 327 |
| – piłki ręcznej | 1 723 | 1 894 | b.d. | 3 903 | 7 596 |
| – piłki siatkowej | 3 731 | 4 324 | b.d. | 4 435 | 9 691 |
| Korty tenisowe | 672 | 740 | b.d. | 2 796 | 2 777 |
| Hale sportowe powyżej 36 × 18 m | 45 | 84 | 202 | 744 | 2 516 |
| Pozostałe sale gimnastyczne | 5 177 | 6 891 | b.d. | 10 380 | 16 428 |
| Pływalnie kryte | 85 | 193 | 284 | 500 | 654 |
| Lodowiska sztucznie mrożone | 14 | 35 | 92 | 83 | 165 |

b.d. – brak danych.

Źródło: *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2008–2010*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Warszawa – Rzeszów 2011, s. 200.

Tabela 2

Podstawowe informacje o liczbie krytych pływalni w 2010 roku
– dane dla województwa dolnośląskiego

| Polska/województwo dolnośląskie | Ogółem | W tym: | | |
|---------------------------------|--------|-----------------------------|-----------------------------------------------|---------------|
| | | z widownią | dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych | z homologacją |
| Polska | 433 | 241 | 305 | 169 |
| Województwo dolnośląskie | 24 | 8 | 14 | 7 |
| | | Z liczby ogółem o wymiarach | | |
| | | poniżej 25 × 12,5 m | od 25 × 12,5 m do 50 × 25 m | 50 × 25 m |
| Polska | 433 | 176 | 244 | 13 |
| Województwo dolnośląskie | 24 | 11 | 10 | 3 |

Źródło: *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2008–2010*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Warszawa – Rzeszów 2011, s. 204.

Tabela 3

Liczba krytych pływalni i aquaparków w 2010 roku według okresu budowy lub ostatniej modernizacji znacznie podnoszącej standard

| Rodzaj obiektu | Lata | | | | | |
|-----------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| | przed 1960 | 1961–1970 | 1971–1980 | 1981–1990 | 1991–2000 | po 2000 |
| Pływalnie kryte | 8 | 6 | 14 | 18 | 81 | 306 |
| Aquaparki | – | – | – | – | 4 | 39 |

Źródło: *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2008–2010*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Warszawa – Rzeszów 2011, s. 207.

Uzupełniając te informacje można również dodać, że największy stopień wykorzystania obiektów sportowo-rekreacyjnych w 2010 roku dotyczył pływalni krytych, które wykorzystane były w 96%⁸. Z przytoczonych wyżej danych można wyciągnąć wniosek, że infrastruktura sportowa w zakresie krytych pływalni jest niewystarczająca w stosunku do pozostałych rodzajów obiektów sportowych, natomiast dużo lepsze efekty w postaci na przykład członków kadry narodowej w Polskich Związkach Sportowych osiąga dyscyplina pływanie.

Omawiając tematykę obiektów sportowych warto w tym miejscu przytoczyć ich definicję. Obiektem sportowym jest budynek, budowla, obiekt małej architektury⁹ przeznaczony do użytkowania sportowego, występujący indywidualnie, w zespołach lub w kompleksach, a także odpowiednio wyróżniony i przystosowany fragment terenu o właściwościach dla konkretnej dyscypliny sportowej, wykorzystywany w celach treningowych lub podczas zawodów sportowych, na przykład trasa dla biegów przełajowych.

Obiekt sportowy jest obiektem użyteczności publicznej, który może być finansowany przez państwo (Centralny Ośrodek Sportu – COS) lub przez samorząd (Ośrodek Sportu i Rekreacji – OSiR oraz Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji – MOSiR). Obiekty sportowe mogą być także prywatne, a jeszcze inną formą własności jest partnerstwo publiczno-prywatne (PPP)¹⁰.

Formuła PPP do rozwoju rynku infrastruktury sportowo-rekreacyjnej w Polsce jest wykorzystana niedostatecznie. Z analizy informacji dotyczących ogłoszonych postępowań PPP można również wyciągnąć wnioski o niskiej ich efektywności.

Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w wielu aspektach. Podstawowy problem stanowi rozbieżność oczekiwań strony publicznej i prywatnej w odniesieniu do opłacalności projektów w analizowanym sektorze. Skutkuje to trudnościami w uzgodnieniu kwestii zapewnienia finansowania na etapie eksploatacji infrastruktury oraz możliwości

⁸ *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2008–2010*, op.cit., s. 208.

⁹ Art. 3 ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane, DzU 2006, nr 156, poz. 1118 z późn. zm.

¹⁰ Kwestie prawne dotyczące partnerstwa publiczno-prywatnego reguluje w szczególności ustawa z 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, DzU 2009, nr 19, poz. 100 z późn. zm.

przejmowania ryzyka ekonomicznego przez inwestorów prywatnych. Podmioty publiczne nie chcą lub nie mogą partycypować finansowo w znacznej części przedsięwzięć, zaś inwestorzy nie decydują się na podejmowanie nadmiernego ryzyka gospodarczego. Powodów niepowodzeń znacznej części dotychczasowych postępowań PPP jest więcej. Zaliczyć do nich należy m.in. wciąż niski stopień wiedzy podmiotów publicznych i prywatnych na temat zasad realizacji projektów PPP, sporządzanie nierzetelnych analiz przedrealizacyjnych, brak dobrych praktyk PPP i profesjonalnego zaplecza eksperckiego¹¹.

Jednocześnie, sektor sportu, rekreacji i turystyki należy do najpopularniejszych obszarów planowania współpracy publiczno-prywatnej w ramach PPP w Polsce. Analiza przeprowadzonych dotychczas postępowań o wybór inwestora prywatnego dowodzi, że co trzecie z nich dotyczy inwestycji w infrastrukturę sportowo-rekreacyjną. Najpopularniejszym rodzajem obiektów sportowych, przewidzianych do realizacji w PPP, były parki wodne, pływalnie i baseny (w 2011 r. 41% wszystkich obiektów, a w 2010 r. 43% wszystkich obiektów)¹². Drugą pod względem liczebności grupę stanowiły kompleksy sportowo-rekreacyjne.

Rynek nieruchomości sportowych, a tym samym zarządzanie tymi obiektami, dopiero się rozwija. Każdy z rodzajów obiektów sportowych (wyróżniony z uwagi na profil działalności, jak i wielkość obiektu) wymaga innego podejścia do zarządzania. Niektóre z nich powinny być zarządzane przez wyspecjalizowane spółki zarządcze, najlepiej o międzynarodowym zasięgu i doświadczeniu, a inne przez specjalistów z zakresu zarządzania nieruchomościami sportowymi. Rozwijający się rynek nieruchomości sportowych ujawnia problemy, z jakimi borykają się właściciele obiektów sportowych, do których należą m.in.:

- sprawy własnościowe,
- duża rotacja kadry zarządczej obiektów sportowych,
- rozbieżność celów stawianych przed menedżerami,
- brak przygotowania oraz odpowiednich wzorców i standardów zawodowych związanych ze sposobem zarządzania obiektem sportowym.

Sprawy własnościowe to podstawowe problemy obiektów sportowych. Olbrzymia liczba obiektów sportowych ma nieregulowane statusy własności gruntu lub sposobu zarządzania. W przeważającej liczbie obiektów sportowych właścicielem jest jednostka samorządu terytorialnego (JST). Utworzony tzw. Ośrodek Sportu i Rekreacji (OSiR) jest jednostką budżetową lub zakładem budżetowym¹³. Do ich głównych cech należy¹⁴:

- względna łatwość ich tworzenia i restrukturyzowania,
- prostota finansowania (np. dotowanie zakładów budżetowych),

¹¹ *Raport: Partnerstwo publiczno-prywatne w sporcie, rekreacji i turystyce – aktualizacja*, Kancelaria Doradztwa Gospodarczego Cieślak & Kordasiewicz, Warszawa 2012, s. 24.

¹² *Ibidem*, s. 4; *Raport: Partnerstwo publiczno-prywatne w sporcie, rekreacji i turystyce*, Kancelaria Doradztwa Gospodarczego Cieślak & Kordasiewicz, Warszawa 2011, s. 5.

¹³ Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r., DzU, nr 157, poz. 1240, nie przewiduje formy zakładu budżetowego dla wykonywania zadań publicznych, poza ograniczonym zakresem określonym przepisem art. 14 tej ustawy.

¹⁴ Z. Jerzmanowski: *Zalety spółek komunalnych*, „Wspólnota” 2012, nr 25–26, s. 37.

- łatwość zarządzania przez organy wykonawcze JST,
- ograniczona amortyzacja (pozornie obniżająca ceny świadczonych usług),
- pozyskiwanie zleceń od JST bez przetargów,
- odpowiedzialność JST za ich zobowiązania.

Jednocześnie można wskazać na takie ich wady, jak:

- brak zdolności do racjonalnego działania rynkowego zwiększającego przychody podmiotu,
- brak widocznego zainteresowania działalnością marketingową,
- brak możliwości naliczania pełnej amortyzacji od posiadanego majątku, a tym samym ograniczona możliwość finansowania rozwoju z własnego funduszu amortyzacyjnego,
- niewłaściwa polityka inwestycyjna, utrudniona w sytuacji braku własności do określonej nieruchomości (dzierżawa, wynajem lub użytkowanie uniemożliwia zaciąganie kredytów hipotecznych),
- ograniczone możliwości korzystania ze źródeł unijnego finansowania (spółka jest formą preferowaną przez Unię),
- brak możliwości uchwycenia wszystkich kosztów danej działalności i uwzględnienia ich w cenach za usługi,
- brak możliwości ich prywatyzacji (bez przekształcenia w spółkę prawa handlowego) i pozyskania tą drogą kapitału zewnętrznego,
- wliczanie ich zadłużenia do limitu zadłużenia JST.

Coraz częściej mamy jednak do czynienia z tworzeniem lub przekształcaniami tych podmiotów w spółki prawa handlowego.

Kolejny problem, jakim jest duża rotacja kadry zarządzającej nie tylko obiektami sportowymi, jest związany ze zmianami władz samorządowych i opcji politycznych, które mają znaczący wpływ na zmiany osób kierujących tymi jednostkami. Wątpliwości wzbudzają kompetencje i doświadczenie tych osób w zakresie zarządzania i powiązania z działalnością sportową. Poprzez wieloletnie zaniedbania w polskim sporcie, zarówno w systemie zarządzania, jak i edukacji menedżerów, obserwuje się wyraźny brak kadry menadżerskiej zdolnej do kierowania organizacjami i obiektami sportowymi oraz profesjonalnym animowaniem sportu. **Nieruchomości sportowe powinny być zarządzane przez osoby odpowiednio przygotowane**, ponieważ złe zarządzanie nieruchomościami wiąże się z coraz większymi wydatkami. Zarządzanie nieruchomością sportową to zbiór procedur i działań dotyczących techniki, prawa, finansów i bezpieczeństwa. Każdy z tych elementów jest jednakowo ważny, każdy wpływa na właściwe funkcjonowanie całej nieruchomości.

Rozbieżność celów stawianych przed menedżerami kierującymi obiektami sportowymi polega na tym, że wymaga się dążenia z jednej strony do osiągnięcia satysfakcjonujących wyników finansowych, a z drugiej do realizacji społecznego celu działania obiektu sportowego (który może okazać się sprzeczny z racjonalnym, efektywnościowym i ekonomicznym działaniem).

Ostatnim podnoszonym problemem jest brak odpowiedniego przygotowania do zarządzania obiektami sportowymi oraz brak odpowiednich wzorców i standardów zawodowych. Wiąże się to ze stosunkowo młodym w naszym kraju rynkiem nieruchomości sportowych oraz niewielkim doświadczeniem osób, które zarządzają tymi obiektami.

Rekomendacje związane z efektywnością funkcjonowania krytych pływalni

W przypadku wielu krytych pływalni uzyskiwane przychody nie pokrywają nawet kosztów bieżącej eksploatacji. Wyniki nie są zadawalające, a przez to panuje dość powszechne przekonanie, że inwestycja związana z krytą pływalnią jest nierentowna i w przypadku takiej inwestycji konieczne jest dodatkowe dofinansowanie. Inwestorzy podejmujący się budowy nowych obiektów, jak i ci, którzy zarządzają wybudowanymi już krytymi pływalniami, powinni mieć raczej podejście, że takie obiekty mogą być rentowne. Problem dotyczy tylko tego, w jaki sposób odpowiednią rentowność osiągnąć lub ją poprawić.

Obiekty, które powstaną za pieniądze publiczne mogą stać się obiektami dochodowymi. Rentowność pływalni można zapewniać już w trakcie procesu inwestycyjnego. Największe efekty w zakresie optymalnego ukształtowania rentowności można uzyskać na etapie opracowywania założeń przyszłego obiektu. Opracowania wykonywane na tym etapie mogą przynieść oszczędności w trakcie eksploatacji obiektu. Wybudowanie rentownego basenu zależy w znacznym stopniu od odpowiedniego zaprojektowania obiektu i przygotowania biznesplanu. Odrębną sprawą jest etap eksploatacji. Sposób zarządzania obiektem może mieć znaczny wpływ na uzyskiwany wynik finansowy, ale nie usunie on błędów popełnionych w realizacji obiektu i utraconych w ten sposób korzyści.

Maksymalizowanie przychodów i minimalizowanie kosztów powinno być jednym z celów związanych z dążeniem do osiągnięcia lub poprawy rentowności krytej pływalni. Ważnym zagadnieniem w zarządzaniu obiektem jest monitoring przychodów i kosztów. Poziom przychodów uzależniony jest nie tylko od liczby klientów ogółem, ale także od ich struktury. Grupy zorganizowane (klienci instytucjonalni) i klienci indywidualni, to główne grupy klientów, wyodrębnione w trakcie procesu monitorowania przychodów. Znaczna część przychodów może być generowana dzięki zawarciu stałych umów na usługi z klientami instytucjonalnymi, spośród których za najważniejszych uznać można szkoły (w tym także sportowe), uczelnie, instytucje publiczne oraz inne organizacje realizujące różnego rodzaju programy promujące i zachęcające do uprawiania sportu. Znaczna część przychodów może być generowana przez klientów komercyjnych. Partnerem dla krytych pływalni, także pod względem biznesowym, może być Polski Związek Pływaków (dzięki możliwości organizowania imprez centralnych, a nawet międzynarodowych).

Rentowność krytej pływalni można poprawić, uzupełniając ją funkcjami o wyższej rentowności, takimi jak na przykład: gastronomia, zespół odnowy biologicznej, centrum saunowe, zespół fitness, hala i sala gimnastyczna. Poprzez modernizację nierentownego obiektu przez uzupełnienie programu funkcjami o wyższej rentowności można uzyskać

poprawę rentowności. Działania modernizacyjne mogą przyczynić się do zwiększenia ilości osób odwiedzających obiekt i obniżenia kosztów eksploatacji w przeliczeniu na jedną osobę. Na wysokość przychodów decydujący wpływ ma prawidłowe ustalenie programu użytkowego, rozumianego jako sprecyzowanie rodzajów funkcji i ich struktury oraz określenie standardów. Dywersyfikacja przychodów, jako strategia dla obiektu sportowego typu kryta pływalnia, może przyczynić się do poprawy jej wyniku finansowego. Nierentowna kryta pływalnia, uzupełniona funkcjami o wyższej rentowności może dać w efekcie kompleks rentowny.

Dostarczenie klientom nowych atrakcji, utrzymywanie wysokiej estetyki pomieszczeń oraz otoczenia mogą doprowadzić do zwiększenia liczby odwiedzających klientów. Elementy zazwyczaj niedoceniane i niedopracowane, a mające duży wpływ na ilość odwiedzających i wydłużenie czasu pobytu na basenie, a więc wzrost przychodów, to atrakcyjny wystrój wnętrz. Warunkiem korzystnego wpływu funkcji towarzyszących na poprawę rentowności pływalni jest ich profesjonalny dobór i ukształtowanie oraz odpowiedni stopień ich atrakcyjności.

Wzrost przychodów wiąże się zazwyczaj ze wzrostem kosztów. W przypadku krytych pływalni, wynikających głównie z podnoszenia cen wody, energii elektrycznej i ciepłej. W porównaniu z innymi obiektami sportowymi, w przypadku krytych pływalni występuje konieczność zapewnienia specyficznego personelu, do którego należą pracownicy zapewniający obsługę ratowniczą oraz dozór techniczny instalacji. Wysokie koszty generuje także sprzątanie, całodobowe funkcjonowanie specjalistycznych instalacji wentylacyjno-grzewczych oraz uzdatnianie wody basenowej. Są to koszty stałe, niezależne od ilości osób korzystających z pływalni. Zaleca się jednak unikanie metody rekompensowania rosnących kosztów przez podnoszenie cen za usługi. Możliwości redukcji kosztów eksploatacji mogą być natomiast związane m.in. z:

- racjonalizacją kosztów osobowych (outsourcing, łączenie funkcji, racjonalizowanie nakładów pracy na sprzątanie itd.),
- gospodarką energetyczną (korzystna charakterystyka energetyczna budynku, zintegrowane, zaawansowane systemy wentylacyjno-grzewcze),
- gospodarką wodno-ściekową (wodooszczędna armatura, recykling wody, wykorzystanie deszczówki),
- technologią uzdatniania wody i materiałami eksploatacyjnymi (sposoby filtracji, dodatkowe moduły technologiczne, sposoby dezynfekcji wody, racjonalny podział na obiegi).

Powyższe kierunki potencjalnej redukcji kosztów powinny być brane pod uwagę już na etapie projektowania obiektu. Niskie koszty świadczą o doskonałości technicznej obiektu. Składa się na to niskie zużycie mediów i materiałów eksploatacyjnych (zyskuje ochrona środowiska), małe nakłady pracy na obsługę i utrzymanie.

Najważniejszym kierunkiem rozwoju krytych pływalni powinno być:

- wykreowanie specjalizacji zarządzania nieruchomościami sportowymi,

- opracowanie modelu biznes planu nieruchomości sportowej,
- dostosowanie się do europejskich standardów zarządzania obiektami sportowymi,
- poznanie różnych form prawnych zarządzania obiektami sportowymi w Polsce i na świecie,
- zwiększenie dochodowości obiektów sportowych i ich komercyjne wykorzystanie,
- wykorzystanie partnerstwa publiczno-prywatnego w celu rozwoju bazy sportowej,
- rozwoju kompetencji przez obecnie zarządzających obiektami.
- lepsze zrozumienie zasad programowania basenów i sposobów zapewnienia ich rentowności, tworzenie lepszych biznesplanów,
- projektowanie wystroju hali basenowej z wykorzystaniem materiałów wykończeniowych, zieleni, dekoracji, dźwięku i światła dla stworzenia głębszego efektu relaksacyjnego,
- wykorzystanie wód o właściwościach leczniczych (mogą to być wody z ujęć lokalnych lub wytwarzane z przywożonej soli; chodzi tu o autentyczne, udokumentowane walory zdrowotne, a nie o wykorzystywanie jakichkolwiek wód termalnych z wątpliwym efektem ekonomicznym i zdrowotnym),
- wdrażanie efektywnych, zintegrowanych systemów wentylacyjno-grzewczych, minimalizujących zużycie energii oraz technologii zmniejszających zużycie coraz droższej wody,
- upowszechnianie nowoczesnych obiektów basenowych.

Mając na uwadze poprawę funkcjonowania i wzrost rentowności takich obiektów sportowych, jak kryte pływalnie, warto zastanowić się nad ich nowoczesnością. Podejmowane działania powinny zostać ukierunkowane m.in. na wyodrębnienie szerszego zakresu funkcji użytkowych obiektu, zatrudnienie wykwalifikowanej kadry (szczególnie tej zarządzającej), zastosowanie nowoczesnych technologii budowy basenu, właściwe zaprojektowanie obiektu pod względem energetycznym i ergonomicznym, optymalizację funkcjonalności obiektu przy minimalnym zużyciu materiałów, energii i małej pracochłonności, wysoką atrakcyjność, wysoki poziom higieny itp.

Podsumowanie

Wymienione w artykule czynniki mogą przyczynić się do poprawy i utrzymania w wybranych podmiotach w miarę dobrej sytuacji finansowej. Rentowność wielu krytych pływalni można znacznie poprawić. Istnieją techniczne możliwości znacznego obniżenia zużycia mediów i kosztów pracy, a także wiele innych sposobów, aby zwiększyć przychody. Rentowność krytej pływalni należy kształtować od samego początku procesu inwestycyjnego. Dokumentem określającym planowaną rentowność oraz wskazującym sposoby jej osiągnięcia powinno być wstępne studium wykonalności. Warto również podejmować inwestycje modernizacyjne. Dzięki modernizacji można uzyskać satysfakcjonujący efekt ekonomiczny i efekt społeczny, wyrażający się wyższą ilością osób korzystających z usług pływalni.

Literatura

Kultura fizyczna w Polsce w latach 2008–2010, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Warszawa – Rzeszów 2011.

Opis funkcji państwa budżetu zadaniowego, www.mf.gov.pl (12.10.2011).

Raport: Partnerstwo publiczno-prywatne w sporcie, rekreacji i turystyce – aktualizacja, Kancelaria Doradztwa Gospodarczego Cieślak & Kordasiewicz, Warszawa 2012.

Raport: Partnerstwo publiczno-prywatne w sporcie, rekreacji i turystyce, Kancelaria Doradztwa Gospodarczego Cieślak & Kordasiewicz, Warszawa 2011.

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r., DzU, nr 157, poz. 1240.

Ustawa z dnia 7 lipca 1994r. Prawo budowlane, DzU 2006, nr 156, poz. 1118 z późn. zm.

Wędzki D.: *Analiza finansowa sprawozdania finansowego*, tom 2, Wolters Kluwer, Kraków 2009.

Jerzmanowski Z.: *Zalety spółek komunalnych*, „Wspólnota” 2012, nr 25–26.

dr inż. Hanna Sikacz
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Streszczenie

W niniejszym artykule zweryfikowano dość powszechnie panujący pogląd, że inwestycja w infrastrukturę basenową jest nierentowna i żadne działania nie są w stanie tej sytuacji zmienić. Zostały tu opisane czynniki wpływające na sytuację finansową obiektów sportowych (z funkcją krytych pływalni), które należy wziąć pod uwagę już w początkowym etapie procesu inwestycyjnego, a także w trakcie funkcjonowania obiektu. Przyczyn niezadowolających wyników finansowych omawianych obiektów sportowych należy dopatrywać się m.in. w problemach związanych z: własnością obiektów, kwalifikacjami i umiejętnościami menedżerskimi kadry zarządczej, nowoczesnością obiektów.

FACTORS DETERMINING THE FINANCIAL STANDING OF SPORTS INFRASTRUCTURE FACILITIES (INDOOR SWIMMING POOLS)

Summary

The article verified the fairly widespread view that investment in sports infrastructure facilities (indoor swimming pools) is unprofitable and no action can change this situation. This paper describes the factors affecting the financial standing of sports facilities (including indoor swimming pools), which should be taken into account at an early stage of the investment process and during the operation of the facility. The reasons for poor financial performance of sports facilities are as follows: problems related to object ownership, managerial skills and qualifications of management team, modernity of facilities.