



BIZNESPLAN

CENTRUM SPORTU REKREACJI I ZDROWIA



PARK WODNY 3FALE

SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ



ELEMENTY STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

- DRAFT -

Andrzej Wójtowicz

- STYCZEŃ 2017 ROK -

Źródło dokumentu:

ID PC: Andrzej Wójtowicz – nazwa pliku: BIZNESPLAN_draft 16_01_2017.docx – data wydruku: 17-01-26

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
HISTORIA PROJEKTU	5
Dotychczasowy przebieg inwestycji	6
Stan zaawansowania robót	7
Dialog Techniczny	11
Powołanie Spółki 3Fale.....	12
Stan prawny inwestycji.....	12
UWARUNKOWANIA PROJEKTOWE	13
Koszty projektu.....	13
Terminy realizacji projektu.....	13
Jakość.....	15
Zakres	15
Ryzyko.....	15
Korzyści i uzasadnienie projektu	16
MODEL INSTYTUCJONALNY I FINANSOWY	19
ANALIZA POPYTU	21
Zakres oddziaływania planowanej infrastruktury	21
Parki wodne w okolicy.....	23
Analiza aktywności społeczeństwa lokalnego	25
Eliminacja barier dostępności i poprawa atrakcyjności oferty – grupy celowe	27
Szacowana liczba wejść	33
Analiza możliwości zwiększenie popytu	34
PROGRAM FUNKCJONALNY.....	36
Strefa rekreacji	36
Strefa rehabilitacji	37
Strefa saun.....	38
Odnowa biologiczna	39
Strefa fitness.....	40
Strefa publiczna	40
Strefa zdrowie	41
PLAN DZIAŁALNOŚCI.....	42
Programy społeczne	43
Programy komercyjne	46

PROGNOZA PRZYCHODÓW	49
Przychody z działalności podstawowej	49
Przychody z działalności dodatkowej	51
Analiza wrażliwości przychodów	52
Dymnika zmian przychodów	53
Prognoza obciążenia poszczególnych stref	54
PROGNOZA KOSZTÓW.....	55
Koszty inwestycyjne	55
Amortyzacja.....	56
Wynagrodzenia i pochodne.....	57
Podatki i opłaty lokalne	60
Energia ciepła	61
Energia elektryczna	64
Woda i ścieki.....	64
Materiały	65
Serwis zewnętrzny i usługi obce.....	65
Struktura i rozpiętość kosztów	67
ANALIZA KOSZTÓW I PRZYCHODÓW	68
Zestawienie średnich rocznych kosztów i przychodów operacyjnych	68
Prognoza wysokości zobowiązań i ich rodzaj	70
Rachunek zysków i strat	71
Zestawienie przepływów pieniężnych.....	74
Ocena efektywności finansowej projektu	74
Wpływ na budżet Miasta.....	75
WNIOSKI.....	76

WSTĘP

Dokument jest elementem strategii funkcjonowania nowo powstałego przedsiębiorstwa pod firmą Park Wodny 3Fale sp. z o.o. (dalej PW 3F) oraz prezentuje analizę instytucjonalną i finansową powierzonego Spółce do realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego polegającego na dokończeniu budowy PW 3F w Słupsku.

Sporządzony jest na potrzeby:

- wewnętrzne - związane z budowaniem strategii przedsiębiorstwa, planowaniem i optymalizacją swojej działalności, budowaniem zespołu; wstępnego harmonogramu i budżetu;
- zewnętrzne - związane z uzyskaniem akceptacji społecznej do propozycji rozwiązań i sposobów realizacji, pozyskaniem źródeł finansowania inwestycji (banki, umowa rekompensaty, itp.), angażowaniem kluczowych interesariuszy oraz partnerów społecznych i biznesowych.

Sporządzony jest na podstawie ustaleń wynikających z Dialogu Technicznego, konsultacji z władzami Miasta Słupska (dalej: Miasto) oraz różnymi grupami interesariuszy społecznych mających bezpośredni lub pośredni wpływ na realizację przedsięwzięcia i jego przyszłe funkcjonowanie.

Biznesplan zawiera opis celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza realizować w przyszłości, z uwzględnieniem istniejących uwarunkowań społecznych, ekonomicznych, technologicznych, organizacyjnych i prawnych.

HISTORIA PROJEKTU

Począwszy od pierwszych założeń, poprzez fazę projektową i realizacyjną, aż dotychczas projekt budził kontrowersje i wywoływał wiele sporów społecznych, politycznych i prawnych. Podłoże tych konfliktów było różne, a jako główne przyczyny niepowodzenia można wskazać:

- duży pośpiech w przygotowaniu inwestycji (presja na dofinansowanie);
- brak odpowiednio przygotowanej spójnej wizji funkcjonowania, zarządzania i finansowania projektu, która uzyskałaby akceptację społeczną;
- nieefektywny model zarządzania inwestycją;
- źle dobrany model realizacyjny w odniesieniu do stopnia przygotowania projektu;
- problemy z wykonawcą *vide* projektantem;
- projekt znalazł się w osi sporu politycznego i społecznego.

W okresie wrzesień 2014÷luty 2015 przeprowadzona została kontrola Nr S/14/001 NIK Delegatura w Gdańsku w sprawie prawidłowości realizacji zadania pn.: „*Park Wodny Centrum Rekreacji, Sportu i Rehabilitacji w Słupsku*”. W wystąpieniu pokontrolnym zwrócono uwagę na „chaos” organizacyjny w procesie inwestycyjnym i decyzyjnym; m.in. za błędną uznano decyzje o powierzeniu funkcji inwestora zastępczego jednostce organizacyjnej Miasta, tj. Słupskiemu Ośrodkowi Sportu i Rekreacji, który nie był przygotowany do realizacji tak trudnego i specyficznego przedsięwzięcia.

Dotychczasowy przebieg inwestycji

2009 rok

- wykonanie wstępnej koncepcji architektonicznej, **program funkcjonalno-użytkowy (PFU)**, Uchwała Rady Miejskiej w Słupsku z dnia 9 września 2009 roku Nr XLII/620/09 w sprawie budżetu Miasta Słupska na 2009 rok - zaplanowanie limitu wydatków na inwestycję w latach 2009÷2012 w kwocie całkowitej **62 596 667 zł.**

2010 rok

- 5 marca umowa o dofinansowanie inwestycji nr *UDA-RPPM. 03.02.02.-00-015/09* – ostatecznie **wypłacone środki zostały zwrócone przez Miasto;**
- 4 maja umowa z *Bud-Invent sp. z o.o.* z Warszawy na pełnienie funkcji Inżyniera Kontraktu;
- **3 listopada - Kontrakt** nr 3/2010/SOSiR z Wykonawcą konsorcjum firm *Tiwwal sp. z o.o.* z Warszawy (Lider), *Holma sp. z o.o.* ze Starych Babic (Partner), Przedsiębiorstwem Remontowo-Budowlanym „*Termochem*” *sp. z o.o.* z Puław na zaprojektowanie i wybudowanie Parku Wodnego Centrum Rekreacji Sportu i Rehabilitacji w Słupsku w terminie do 30 czerwca 2012 roku o wartości **57 777 777,77 zł.**

2011 rok

- 21 kwietnia uzyskanie decyzji pozwolenia na budowę nr 104/2011;
- **20 maja – rozpoczęcie robót budowlanych;**
- 16 września – porozumienie z *Termochem* w sprawie przejęcia odpowiedzialności za kontrakt.

2012 rok

- 30 stycznia - uzyskanie decyzji zmieniającej nr 104-1/2011;
- uchylenie w całości decyzji nr 104-2011 oraz decyzji zmieniającej nr 104-1/2011 z dnia 30 stycznia 2012 roku, wstrzymanie robót budowlanych w okresie od 2 sierpnia do 25 września;
- wydanie decyzji pozwolenia na budowę nr 286/2012 i wznowienie robót budowlanych.

2013 rok

- 11 stycznia – Miasto powiadomiło Wykonawcę o odstąpieniu od kontraktu z powodu opóźnienia w realizacji inwestycji - termin ukończenia obiektu upłynął 30.06.2012 r., a przedstawiony harmonogram robót przewidywał zakończenie do 31.05.2013 r. przy rzeczowym zaawansowaniu robót na poziomie **72%**. - termin ten nie był realny przy ówczesnym zaangażowaniu zasobów wykonawcy;
- **6 lutego - przejęcie placu budowy przez Miasto**, sporządzenie inwentaryzacji robót budowlanych, wstrzymanie robót budowlanych za wyjątkiem robót niezbędnych do zabezpieczenia obiektu przed negatywnym działaniem czynników atmosferycznych;
- 28 marca - skierowanie pozwu do Sądu Arbitrażowego w Warszawie, w którym Miasto pozywa członków konsorcjum o kwotę 24 765 367 zł;
- 18 lipca - skierowanie pozwu do Sądu Okręgowego w Gdańsku o zasądzenie na rzecz Miasta kwoty 720 485,64 zł wraz z odsetkami z tytułu kary umownej za nienależyte wykonanie umowy o pełnienie funkcji Inżyniera Kontraktu oraz z tytułu odstąpienia od umowy;
- 23 kwietnia - *Holma sp. z o.o.* postanowieniem Sądu Rejonowego dla m.st. Warszawy została postawiona w stan upadłości;
- 26 sierpnia - pozew wzajemny *Termochem sp. z o.o.* o zasądzenie od Miasta kwoty łącznej w wysokości 24 641 420,82 zł tytułem nieuiszczenia: wynagrodzenia za wykonane roboty budowlane, zwrotu środków uzyskanych przez Miasto wskutek bezprawnej realizacji gwarancji należytego wykonania umowy, zapłaty wartości wykonanych robót oraz zwrotu kosztów

urządzeń, materiałów oraz wszelkich innych kosztów poniesionych przez *Termochem* w związku z realizacją kontraktu;

2014 rok

- 9 czerwca – zawarcie umowy 270/2014 na dokończenie robót drogowych i zagospodarowania terenu z konsorcjum firm *PROD Krężel* i *Krężel-Transport* z Kobylnicy o wartości 2 456 142,03 złotych oraz umowy uzupełniającej nr 504/2014 z dnia 23.10.2014 r. o wartości 303 343,55 złotych, nr 588/270/2014 z dnia 08.12.2014 r. o wartości 84 000 zł i umowy powiązanej nr 505/2014 z dnia 23.10.2014 roku o wartości 38 404,23 zł - umowy wykonano w całości;
- 24 czerwca – zawarcie umowy nr 297/2014 z *Budrem-Rybak* z Luzina na dokończenie dachu, elewacji i stolarki okiennej zewnętrznej budynku o wartości 5 489 826,76 zł i umowy uzupełniającej nr 597/297/2014 z dnia 12.12.2014 o wartości 25 000 zł - wykonawca nie wykonał robót w zakresie dokończenia dachu - **Miasto zawarło ugodę zamykającą wzajemne roszczenia**;
- 29 sierpnia – zawarcie umowy na dokończenie niecek basenowych stalowych, ruchomego dna, zjeżdżalni wodnych i technologii uzdatniania wody basenowej z *Bendorf Baderbau* sp. z o.o. w Jaworzu o wartości 5 369 552,70 złotych oraz umowy uzupełniającej nr 557/2014 z dnia 21.11.2014 roku o wartości 58 3016,49 złotych i umowy powiązanej nr 535/2014 z dnia 04.11.2014 roku, nr 547/2014 z dnia 17.11.2014 o wartości 65 651,56 złotych - umowy wykonano w całości;

2015 rok

- 25 maja 2015 roku – wyrok Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie zasądający od *Termochem* na rzecz Miasta kwotę łączną w wysokości: 1 271 735,65 zł oraz oddalenie powództwa w sprawie zwrotu 3 521 044,70 zł (kwota potrącona z wynagrodzenia wykonawcy tytułem kar umownych za odstąpienie od umowy); na rzecz *Termochem* zasądzono kwotę łączną w wysokości: 21 341 309,05 zł z ustawowymi odsetkami;
- 17 czerwca - złożenie przez Miasto Słupsk skargi do Sądu Okręgowego w Gdańsku na wyrok Sądu Arbitrażowego;
- 15 września – rozpoczęcie Dialogu Technicznego – przebieg i wnioski opisane dalej;

2016 rok

- 1 lipca - podjęcie Uchwały nr XXVII/327/16 przez Radę Miejską w Słupsku w sprawie utworzenia przez Miasto spółki działającej pod firmą **Trzy Fale Spółka z o.o.**;
- 14 lipca - zawarcie pomiędzy Miastem, a *Termochem* ugody przed Sądem Rejonowym w Słupsku - *ugoda wyczerpuje wszelkie wzajemne roszczenia Stron przypadające na dług główny, a także należności uboczne istniejące w dniu zawarcia ugody lub mogące powstać w przyszłości na tle wszystkich dotychczasowych stosunków prawnych i faktycznych łączących strony.*
- 14 września – Umowa spółki - **akt założycielski Spółki 3Fale.**

Stan zaawansowania robót

Na budowie ustanowiony jest nadzór inwestorski w osobie kierownika budowy oraz inspektorów nadzoru inwestorskiego branż: ogólnobudowlanej, sanitarnej i elektrycznej. Obiekt zabezpieczony jest przed negatywnymi działaniami atmosferycznymi. Wykonano tymczasowe pokrycie dachu, które chroni budynek przed zalewaniem wodami opadowymi, zamknięto budynek oknami i drzwiami, na bieżąco są wykonywane prace konserwacyjne, zimą obiekt jest ogrzewany. Park jest całodobowo chroniony. Inwestor dokonał sprawdzeń stanu technicznego elementów konstrukcji budynku:

- konstrukcji żelbetowej - orzeczenie techniczne z dnia 31 lipca 2012 roku

- drewnianych dźwigarów dachowych - opinia techniczna z kwietnia 2015 roku

Ekspertyzy stwierdzają dobry stan elementów konstrukcji obiektu.

Dokonano także sprawdzenia stanu technicznego pokrycia dachu. Ekspertyza z dnia 19 maja 2014 roku wskazuje na konieczność dobrania technologii pokrycia dachu dostosowanej do potrzeb budynków o podwyższonej korozyjności środowiska.

Trudno określić stopień zaawansowania projektu z uwagi na brak poziomu odniesienia. W momencie przejścia odpowiedzialności za projekt przez PW 3F nie było jednolitej, spójnej i zgodnej z pozwoleniem na budowę dokumentacji wykonawczej. Planowane zmiany w układzie funkcjonalnym również powodują, że dotychczas określane poziomy realizacji zadań inwestycyjnych są nieaktualne.

Na podstawie wykonanej na zlecenie PW 3F w październiku 2016 roku inwentaryzacji branżowej oraz uzgodnionych z biurem projektowym zmian funkcjonalnych można ocenić, że **ogólny stopień zaangażowania projektu wynosi ok. 70%**. Różnie wygląda zaawansowanie w poszczególnych branżach, różny jest też stopień wykończenia poszczególnych kondygnacji.

Najbardziej zaawansowana - **ok. 90%** jest **maszynownia** parku wodnego na kondygnacji – **K1**. Kompletne są wszystkie przyłącza do obiektu wraz z stacją transformatorowa, węzłem cieplnym i wodomierzem. Instalacja uzdatniania wody basenowej jest również kompletna (do zakończenia instalacja elektrolizy, sterowanie i pomiary online). Planowane jest uzupełnienie technologii basenowej o jeden ciąg technologiczny (do obsługi nowych funkcjonalności). Rozważana jest możliwość zmiany technologii filtracji, w celu zmniejszenia kosztów operacyjnych. Zmiany planowane są do realizacji sukcesywnie w trakcie już prowadzonej działalności operacyjnej na obiekcie (nakłady z amortyzacji). W dużym stopniu zaawansowania są centrale wentylacyjne i klimatyzacyjne do obsługi hal basenowych. Zlecona zostanie odrębnie (jeszcze przed rozpoczęciem robót) ekspertyza w serwisie obsługującym tego typu instalacje, w celu określenia zakresu ewentualnej modernizacji/remontu. Na podstawie dotychczasowych konsultacji zakłada się, że nie będą wymagane dodatkowe dostawy, a koszty rozruchu nie będą istotne dla projektu. Do uzupełnienia jest instalacja wody lodowej oraz ewentualne dodatkowe instalacje związane z planowanymi nowymi funkcjonalnościami (ew. obsługa gabinetów balneologicznych, pralnia, itp.).

Na **kondygnacji K2** stan zaawansowania robót budowlanych jest wysoki i wynosi **ok. 80%**. Kompletne jest wykonanie niecek basenowych, a pozostałe instalacje są wykonane w ok. 60%. Planowane zmiany funkcjonalne nie ingerują w rozwiązania konstrukcyjne.

Kondygnacja K3 w odniesieniu do planowanych zmian przestrzeni ta jest zaawansowana w **ok. 35%**. Zachowuje się główny układ komunikacyjny, uzupełniając go w dodatkowe połączenie strefy basenowej K2 ze strefa saun K3. Przewidziane jest również skomunikowanie z planowaną halą widowiskowo-sportową (przewidziano miejsce włączenia łącznika z halą). Część powierzchni zostanie wykonana w stanie deweloperskim i przeznaczona do wynajmu, co obniży koszty budowy i stworzy elastyczność rozwiązania funkcjonalnego pod potrzeby przyszłego najemcy. Planowane zmiany funkcjonalne nie ingerują w rozwiązania konstrukcyjne na tej kondygnacji.

Kondygnacja K4 nie jest zagospodarowana, a jej stan zaawansowania wynosi **ok. 30%**. Jest to powierzchniowo najmniejsza strefa, której przeznaczenie zmieniło się w stosunku do pierwotnych zamiarów. Obecnie przewiduje się tam lokalizację biura spółki (pierwotnie lokalizowane na K2, a obecnie przeznaczone na wynajem zgodnie z nowym planem funkcjonalnym dla tzw. strefy publicznej) oraz pomieszczenia technicznego wentylatorowni do obsługi kondygnacji K3 i K4 (stan wyposażenia 5%). W tym celu zaadaptowano w części jeden z projektów zamiennych, który powstał w 2013 roku.

Pokrycie dachowe wymaga modernizacji i zmiany technologicznej. Dotychczas przeprowadzone prace nie przyniosły oczekiwanego rezultatu, co w konsekwencji oznacza konieczność częściowej wymiany pokrycia dachowego. Zastosowana technologia nad częścią basenową nie spełnia wymagań ochrony antykorozyjnej dla tego typu obiektu co powoduje konieczność całkowitej wymiany pokrycia w tej części. Przewidywany koszt to ok. **1,5÷2 mln zł**. Ze względu na reżimy budżetowe oraz przyszłe koszty operacyjne (np. odśnieżanie, ogrzewanie, itp.) zdecydowano się na efektywną kosztowo technologię wielowarstwowego stropodachu z pokryciem wierzchnim papą. Obecne rozwiązania dostępne na rynku umożliwiają realizację w tej technologii bez większej straty walorów architektonicznych w odniesieniu do wcześniej proponowanych rozwiązań (membrana, blacha trapezowa).

Zagospodarowanie terenu zmieniło się znacząco. W wyniku podziału zmniejszyła się powierzchnia działki (część działki pierwotnie objęta pozwoleniem na budowę została wydzielona z przeznaczeniem na inny projekt budowy hali widowiskowo-sportowej). Tymczasowo zrezygnowano z zagospodarowania funkcjonalnego tej przestrzeni (boiska, plac zabaw, itp.), przenosząc ten zamiar na kolejne etapy realizacji, wg odrębnego projektu (razem z plażą miejską). Pod względem komunikacyjnym i dostępowym w obrębie PW 3F (parkingi, dojazdy, itp.) zakres robót jest w pełni zrealizowany. Do wykonania jest ok. 150 m² parkingów w sąsiedztwie nowej hali. Do uzupełnienia zostaje wyposażenie w małą architekturę oraz zielen (wg odrębnego projektu).

Tabela 1 Zagregowany zakres rzeczowy wykonanych robót z oceną stopnia zaawansowania – oprac. własne na podstawie protokołów odbioru robót, inwentaryzacji i koncepcji zmiany funkcji PW3F – stan na styczeń 2017 r.

Lp.	Zakres rzeczowy prac	Zaawansowanie	Komentarz
DOKUMENTACJA PROJEKTOWA			
1	Koncepcja projektowa	90 %	Wykonywana jest aktualizacja dokumentacji w zakresie poprawienia funkcjonalności obiektu do określonych w biznesplanie potrzeb (umowa z dnia 14.10.2016 r.).
2	Projekt budowlany		
3	Decyzja pozwolenia na budowę		
4	Projekty wykonawcze		
5	Specyfikacja techniczna Wykonania i Odbioru Robót (STWIOR) wraz z kontraktem		
6	Przedmiary robót		
PRACE PRZYGOTOWAWCZE ROBOTY ZIEMNE			
7	Roboty rozbiórkowe i przygotowanie terenu	100 %	
8	Roboty ziemne	100 %	
BRYŁA WEJŚCIOWA PARKU WODNEGO (Rehabilitacja + Fitness + Sauny)			
9	Konstrukcja stanu zerowego	100 %	
10	Konstrukcja pozostałych kondygnacji	100 %	
11	Ścianki działowe	ok. 70 %	Aktualizacja dokumentacji przewiduje nową aranżację pomieszczeń na części kondygnacji K2, K3
12	Ściany osłonowe (elewacyjne)	100 %	
ROBOTY WYKOŃCZENIOWE			
13	Izolacje przeciwwodne ścian fundamentowych	100 %	
14	Tynki cementowe	84 %	
15	Tynki gipsowe	70 %	
16	Okładziny i roboty malarskie	0 %	
17	Sufity podwieszane	0 %	
18	Stropodach	47 %	
19	Podłoga i posadzki	40 %	
20	Niecka basenu rehabilitacyjnego	100 %	
21	Stolarka okienna drzwiowa i ślusarka	85 %	nie zamontowano ślusarki wewnętrznej oraz części drzwi wewnętrznych
22	Elewacje i ocieplenie	100 %	
23	Dźwigi osobowe (windy)	0 %	
24	Wyposażenie basenu rehabilitacyjnego	0 %	do zakupu sprzęt ratowniczy, wózki dla osób niepełnosprawnych
25	Wyposażenie saun i fitness	0 %	
26	Wyposażenie szatni i przebieralni	0 %	
27	Wyposażenie węzłów sanitarnych	0 %	
BRYŁA BASENÓW REKREACYJNYCH			
28	Konstrukcja stanu zerowego	100 %	

29	Konstrukcja pozostałych kondygnacji	100 %	
30	Dźwigary dachowe	95 %	jeden dźwigar wymaga naprawy
ROBOTY WYKOŃCZENIOWE			
31	Ściany działowe	95 %	
32	Ściany osłonowe	100 %	
33	Izolacje przeciwwodne ścian fundamentowych	100 %	
34	Tynki cementowe	37 %	
35	Tynki gipsowe	29 %	
36	Okładziny i roboty malarskie	0 %	
37	Sufity podwieszane	0 %	
38	Stropodach	0 %	
39	Podłoga i posadzki	48 %	
40	Niecka basenu pływackiego	100 %	
41	Wyposażenie basenu pływackiego	80 %	dostarczono: system pomiaru czasu, liny torowe, liny startowe, bandy do zawracania, słupki startowe. Do zakupu: dmuchane tory przeszkód, sprzęt ratowniczy
42	Niecki basenów rekreacyjnych:	95 %	do wykonania 2 wanny jacuzzi
43	Wyposażenie basenów rekreacyjnych	0 %	do zakupu sprzęt ratowniczy
44	Stolarka okienna, drzwiowa, ślusarka	70 %	wykonano szklenie zewnętrzne, część witryn wewnętrznych; do wykonania część witryn wewnętrznych, ślusarka
45	Elewacja i ocieplenie	100 %	
46	Wyposażenie podbasenia basenu sportowego i basenów rekreacyjnych	100 %	
47	Wyposażenie szatni i przebieralni	0 %	
48	Wyposażenie węzłów sanitarnych, łazienek, WC	0 %	
49	Niecka basenu solankowego	100 %	
50	Plaża wokół basenu solankowego	0 %	
51	Wyposażenie basenu solankowego	0 %	do zakupu sprzęt ratunkowy, leżaki
ROBOTY INSTALACYJNE I FRASTRUKTURA TECHNICZNA			
52	Instalacje wewnętrzne elektryczne	82 %	
53	Instalacje sieci strukturalnej	0 %	do demontażu okablowanie analogowe, do wykonania okablowanie cyfrowe i wyposażenie
54	Instalacje przeciwpożarowe	0 %	
55	Instalacje telefoniczne	0 %	
56	Elektroniczny Systemu Obsługi Klienta ESOK	0 %	
57	Instalacja telewizji dozorowej	0 %	
58	Instalacja nagłośnienia i sprzęt audio wideo	0 %	
59	Instalacja centralnego ogrzewania	47 %	
60	Instalacja wody ciepłej i zimnej	48 %	
61	Instalacja sanitarna i deszczowa	72 %	
62	Instalacja wentylacji i klimatyzacji	77 %	
63	Technologia węzła cieplnego	100 %	
64	Technologia wody basenowej	95 %	
ROBOTY ZEWNĘTRZNE			
65	Przyłącze energetyczne	100 %	
66	Przyłącze wody	100 %	
67	Przyłącze sieci ciepłej	100 %	
68	Przyłącze kanalizacji sanitarnej	100 %	
69	Przyłącze kanalizacji deszczowej	100 %	
70	Przyłącze telefoniczne (światłowodowe)	20 %	ułożony rurarz, do wykonania światłowód + roboty ziemne w okolicy miejsca włączenia (przewiert)
71	Drogi, place utwardzone, parkingi, chodniki	90 %	wykonać dodatkowe miejsca postojowe wynikające z przyszłej lokacji hali sportowej oraz przebudowę fragmentu drogi ok 150 m ² w sąsiedztwie przyszłej hali sportowej
72	Instalacja deszczowa z dróg i parkingów	100 %	
73	Zieleń i mała architektura	10 %	do wykonania nasadzenia, trawniki, mała architektura
74	Oświetlenie zewnętrzne	80 %	wykonano okablowanie zamontowano słupy i reflektory halogen. Zmiana reflektorów halogen na LED
ODDANIE OBIEKTU DO UŻYTKOWANIA			
75	Rozruch techniczny	0 %	

Dialog Techniczny¹

15 września 2015 r. na podstawie art. 31a-31c ustawy z 29 stycznia 2004 r. Prawo Zamówień Publicznych Miasto rozpoczęło Dialog Techniczny polegający na eksperckiej analizie możliwych modeli ukończenia Parku Wodnego 3 Fale w Słupsku, mający jednocześnie na celu przeprowadzenie testu rynku inwestorów w kontekście zbadania zainteresowania ze strony partnerów prywatnych ewentualnym ukończeniem inwestycji. Rozesłano zaproszenia wraz z folderem informacyjnym do około 400 podmiotów, w tym parków wodnych, hoteli, funduszy inwestycyjnych, banków oraz branżowych inwestorów. Pomimo przeprowadzenia intensywnej kampanii promocyjno-informacyjnej dialog spotkał się z relatywnie niskim zainteresowaniem. Ostatecznie do Dialogu przystąpiło 6 inwestorów. Wśród nich znaleźli się głównie partnerzy zainteresowani ukończeniem obiektu (Warbud S.A., Inter-System S.A. oraz NDI S.A.) lub doradztwem inwestycyjnym LTA Doradztwo Prawne Dopierała i Wspólnicy Sp.k. i Wodociągi Słupsk sp. z o.o. Dokończeniem inwestycji oraz późniejszym jej zarządzaniem zainteresowana była jedynie spółka Cofely Service. Nie wpłynęła natomiast żadna oferta kupna obiektu. I etap rozmów pokazał, że inwestycja jest zaprojektowana ze zbyt dużym rozmachem, a funkcjonalność obiektu jest zaplanowana w sposób nieracjonalny i nie dostosowany do potrzeb rynku. Zaplanowane w obiekcie usługi nie uwzględniały demografii regionu oraz potrzeb podstawowych grup społecznych w mieście. Wszyscy partnerzy Dialogu podkreślali konieczność przeprojektowania obiektu celem dostosowania świadczonych w obiekcie usług do potrzeb lokalnych grup interesów i osiągnięcia jak najlepszej funkcjonalności, a przede wszystkim celem optymalizacji kosztów utrzymania i funkcjonowania obiektu, w tym kosztów mediów. Wskazali też potrzebę uatrakcyjnienia terenu wokół Parku Wodnego i ewentualnej rozbudowy o infrastrukturę towarzyszącą, co pomoże wzbogacić ofertę obiektu i zapewni popyt na odpowiednim poziomie. Wskazano jednocześnie niedoszacowanie nakładów koniecznych do poniesienia celem dokończenia inwestycji oraz kosztów eksploatacji obiektu.

W II etapie Dialogu Technicznego mającym miejsce 26 kwietnia 2016 roku udział wzięli inwestorzy z branży budowlanej tj. NDI S.A. i Warbud S.A. oraz inwestor branżowy Cofely Service Sp. z o.o. Wszyscy partnerzy wyrazili zainteresowanie formułą partnerstwa publiczno-prywatnego, jednak jedynie Cofely Service sp. z o.o. zainteresowana była kompleksowym ukończeniem obiektu oraz jego późniejszym zarządzaniem w formie opłaty za dostępność w kwocie około 5 mln zł /rocznie przez okres 25 lat. Ostatecznie Cofely wycofało swoją ofertę, uzasadniając to zmianami organizacyjnymi w strukturze grupy kapitałowej GDF Suez. Pozostali dwaj partnerzy zainteresowani byli jedynie ukończeniem inwestycji, w różnych modelach organizacyjno-finansowych. Jednocześnie wskazali, iż inwestycja jest przedsięwzięciem wysokiego ryzyka zarówno technicznego jak i biznesowego, co mogło oznaczać wysoką premię za ryzyko.

Najkorzystniejszą z punktu widzenia zabezpieczenia szeroko pojętego interesu społecznego oraz możliwości organizacyjno-prawnych a przede wszystkim finansowych Miasta okazała się być koncepcja zaprezentowana przez spółkę Wodociągi Słupsk sp. z o.o. Model przewidywał ukończenie oraz zarządzanie obiektem przez spółkę prawa handlowego specjalnego przeznaczenia. Taka forma organizacyjno-prawna pozwala na zabezpieczenie potrzeb wszystkich grup społecznych. Poza działalnością komercyjną umożliwia pełnienie w obiekcie funkcji z zakresu usług rehabilitacji i świadczeń zdrowotnych dla mieszkańców, realizacji założeń polityki senioralnej oraz usług z zakresu sportu i rekreacji. Tak sformułowane usługi pozwolą w pełni wykorzystać potencjał obiektu przy jednoczesnym zabezpieczeniu funkcji jakie Miasto winno świadczyć na rzecz mieszkańców. Zaproponowane w tym modelu rozwiązania dotyczą nie tylko optymalizacji funkcjonalności, ale przede wszystkim kosztów utrzymania i eksploatacji obiektu. Wykorzystanie doświadczeń i potencjału spółki

¹ Tekst rozdziału stanowi skrót z dokumentu: *Raport z przeprowadzonego dialogu technicznego – UM Słupsk – czerwiec 2016*

Wodociągi Słupsk, zastosowanie efektu skali i synergii przy jednoczesnym wykorzystaniu środków zabezpieczonych na ten cel w Wieloletnim Programie Finansowym Miasta Słupska pozwoli osiągnąć optymalny efekt finansowy spółki. Dodatkowo taki model organizacyjny pozwoli na zrealizowanie inwestycji w stosunkowo krótkim czasie, z możliwością oddawania poszczególnych części inwestycji etapowo.

Powołanie Spółki 3Fale

Rekomendacja reaktywacji projektu i dokończenia budowy zgodnie z koncepcją przedstawioną przez Wodociągi spotkała się z aprobatą Rady Miejskiej w Słupsku, która 1 lipca 2016 r. podjęła Uchwałę Nr XXVII/327/16 w sprawie utworzenia przez Miasto spółki działającej pod firmą Trzy Fale Spółka z o.o.².

Spółce powierzono zadania o charakterze użyteczności publicznej w zakresie sportu, rekreacji, turystyki, rehabilitacji, polityki senioralnej, profilaktyki zdrowotnej w szczególności poprzez:

- budowę (dokończenie budowy), przebudowę, rozbudowę istniejącego zadania inwestycyjnego pod nazwą „Budowa Parku Wodnego Centrum Rekreacji, Sportu i Rehabilitacji w Słupsku”, zwanym dalej Parkiem Wodnym,
- uzyskanie finansowania i zarządzanie projektem inwestycyjnym Park Wodny,
- zarządzanie oddanym do użytku Parkiem Wodnym,
- budowę, uzyskanie finansowania, zarządzanie projektami inwestycyjnymi o charakterze sportowo – rekreacyjnymi,
- zarządzanie innymi obiektami, terenami o charakterze sportowo – rekreacyjnym,
- świadczenie usług.

Po przeprowadzeniu szeregu czynności związanych z powołaniem spółki KSH, w dniu 14 września 2016 roku został podpisany akt założycielski i ukonstytuowały się organy Spółki. Siedzibą Spółki do ukończenia PW 3F są biura wynajęte na terenie bazy Wodociągi Słupsk. Do tego czasu Wodociągi jako doświadczona spółka komunalna udzielą wsparcia administracyjnego, księgowego i zarządczego na zasadach określonych w umowie, co pozwoli na zmniejszenie kosztów ogólnych i zwiększenie bezpieczeństwa związanego z nadzorem właścicielskim.

Stan prawny inwestycji

14 lipca 2016 roku została zawarta ugoda pomiędzy Miastem Słupsk, a generalnym wykonawcą spółką Termochem. Dokument ten uregulował wszelkie relacje gospodarcze i prawne w zakresie dotychczasowej realizacji inwestycji, a także roszczeń wynikających z innych niż umowa tytułów. Ugoda ta oraz podjęte wcześniej inicjatywy (dokończenia lub zabezpieczenia elementów obiektu) eliminuje wszelkie potencjalne roszczenia zarówno wykonawcy jak i podwykonawców i przenosi wszelkie obciążenia z tym związane na Miasto.

Obecnie obowiązuje pozwolenie na budowę nr 286/2012 z dnia 25.09.2012 roku i prowadzony jest dziennik budowy, co oznacza status inwestycji w toku. Uzyskanie zmienionego pozwolenia z kompletną dokumentacją pozwoli na wznowienie procesu inwestycyjnego bez zbędnej zwłoki.

Zlecono podział działki o numerze geodezyjnym 52/28 uwzględniający odrębną od planowanej przez UM Słupsk budowy hali widowiskowo-sportowej. Działka ta wraz z istniejącą infrastrukturą i rozpoczętą budową będzie przedmiotem wyceny majątkowej, w celu wniesienia tego majątku w formie aportu do spółki 3Fale.

² <http://bip.um.slupsk.pl/inwestycje/dokumenty/654.html>, w umowa spółki upoważnia do stosowania skrótu 3Fale

W dniu 29 grudnia 2016 roku została podpisana umowa dzierżawy oraz umowa przedwstępna zakupu terenu o powierzchni 150 m² - działki o numerze geodezyjnym 52/38 od właściciela nieruchomości wchodzącej w zakres projektu. W ten sposób spółka będzie dysponentem wszelkich niezbędnych praw do nieruchomości na cele budowlane.

Powyższe czynności powodują przejrzysty i czytelny stan prawny, oraz brak zagrożeń potencjalnymi roszczeniami lub przeszkodami formalnymi do dalszej realizacji projektu.

UWARUNKOWANIA PROJEKTOWE

Jako element zarządzania projektowego implementowano zasady odpowiadające metodyce PRINCE2. W zakresie kontroli efektywności projektu przyjęto następujące założenia:

Koszty projektu

- Kapitał na dokończenie nie powinien przekraczać **25 mln zł** – próg skorelowany z przepływami finansowymi uchwalonymi w Wieloletniej Prognozie Finansowej Miasta.
- Maksymalny próg dopłat nie powinien przekraczać **5 mln zł rocznie** - jako informacja zwrotna uzyskana w ramach dialogu technicznego, skorelowana z Wieloletnią Prognozą Finansową Miasta.

Powyższe uwarunkowania kapitałowe wymagają:

- odpowiedniego etapowania lub fazowania projektu w przypadku większych nakładów inwestycyjnych;
- zmianę funkcji zagospodarowania terenu - wyłączenie części funkcjonalności zewnętrznych do kolejnych etapów;
- wyłączenie zbędnej powierzchni wewnętrznej do stanu deweloperskiego – do realizacji przez partnerów biznesowych;
- zmiana niektórych funkcjonalności obiektu i konstrukcji dachu wg klucza budżetowego;
- planowanie kolejnych etapów w oparciu o budżetowanie z udziałem środków zewnętrznych oraz odpowiednim wykorzystaniu amortyzacji i wolnych środków z podwyższenia kapitału.

Uwarunkowania maksymalnego poziomu dopłat wymagają optymalizacji kosztów operacyjnych:

- zmniejszenie kosztów energetycznych poprzez realizację alternatywnego zasilania w ciepło z oczyszczalni ścieków;
- optymalizację kosztów serwisowych i kosztów wynagrodzeń wg klucza tworzenia rozwiązań synergicznych;
- poprawa funkcjonalności z możliwie jak największą elastycznością rozwiązań w I etapie;
- poszukiwanie partnerów instytucjonalnych i biznesowych;
- aktywność w poszukiwaniu programów wsparcia.

Terminy realizacji projektu

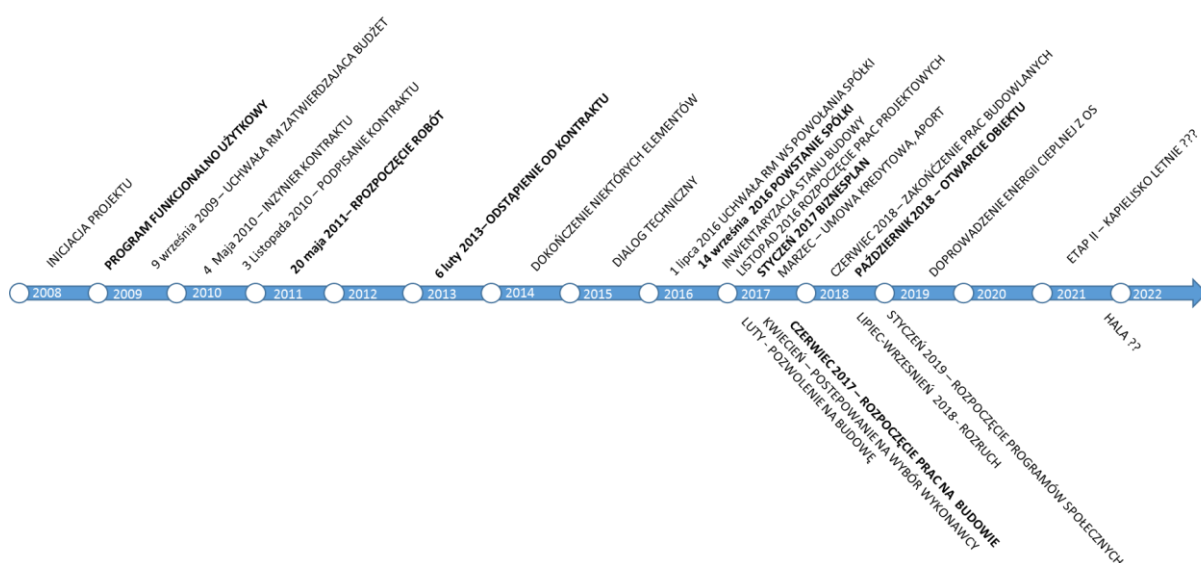
Nie zostały sztywno określone terminy, ale oczekiwania społeczne związane są z jak najszybszym ponownym rozpoczęciem realizacji. Założono następujący harmonogram realizacji dalszych prac:

- wrzesień – grudzień 2016 – analizy prawne i ekonomiczne, benchmarking branżowy, kompletowanie dokumentacji archiwalnej, identyfikacja kluczowych interesariuszy, konsultacje techniczne i społeczne, inwentaryzacja stanu technicznego oraz realizacyjnego w odniesieniu do dokumentacji technicznej i pozwolenia na budowę (branże budowlana, elektryczna i instalacyjna), podział działki, uporządkowanie stanu terenowo-prawnego,

rozpoczęcie prac projektowych, ustalenie funkcjonalności, odpowiednie przygotowanie spółki do realizacji wymagającego zadania, umowy wsparcia, analiza rynkowa pod kątem możliwości uzyskania finansowania, oraz gromadzenie i zapoznanie się z wieloma dokumentami, ekspertyzami, strategiami i uzgodnieniami na potrzeby przygotowania biznesplanu i dokumentacji technicznej;

- styczeń 2017 – *draft* biznesplanu, konsultacje społeczne i rozpoczęcie negocjacji z bankami lub obligatariuszami;
- luty/marzec 2017 – zamknięcie projektowania i uzyskanie nowego pozwolenia na budowę;
- luty/marzec 2017 - wersja ostateczna biznesplanu – uzależnione od zamknięcia projektu i kosztorysów inwestorskich;
- marzec 2017 - opis przedmiotu zamówienia, zamknięcie i weryfikacja dokumentacji przetargowej;
- marzec 2017 - aport rozpoczętej budowy na majątek spółki wraz z nabyciem wszelkich praw do dysponowania nieruchomością;
- **marzec/kwiecień 2017 – podpisanie umowy powierzenia – rekompensaty pomiędzy Miastem a Spółką oraz umowy kredytowej Spółki z bankiem (ew. umowy wsparcia);**
- kwiecień/maj 2017 – ogłoszenie postępowania na wybór wykonawcy;
- **czerwiec 2017 – podpisanie kontraktu i przekazanie placu budowy;**
- **czerwiec 2018 – zakończenie budowy;**
- lipiec-wrzesień 2018 – rozruchy, szkolenia, wyposażenie wnętrza, eliminacja wszelkich usterek i odbiory końcowe;
- **październik 2018 – otwarcie Parku Wodnego**
- styczeń 2019 – rozpoczęcie programów społecznych.

Biorąc pod uwagę: poziom zaawansowania i przygotowania inwestycji, stopień komplikacji i trudności oraz uwarunkowania rynkowe, powyższe terminy są realne. Największe ryzyko dotyczy etapu projektowania i realizacji oraz wątpliwości na etapie postępowania wyboru wykonawcy (odwołania, uszczegółowienia, itp.). Ewentualne przesunięcie terminu o 1-2 miesiące nie będzie miało istotnego znaczenia dla kosztów przedsięwzięcia.



Rysunek 1 Kamienie milowe w projekcie

Jakość

Zakończenie projektu na czas i w ramach założeń budżetowych nie będzie wystarczające jeśli rezultaty projektu nie będą zgodne z oczekiwaniami. Tego typu obiekt wymaga bardzo wysokich standardów bezpieczeństwa, co powoduje odpowiednie zarządzanie jakością na etapie projektowania, realizacji, a następnie operacji. Funkcjonalność obiektu musi być dobrana do szerokiej grupy odbiorców ze względu na publiczny charakter przedsięwzięcia oraz być wyposażona w system zachęt.

Ważnymi aspektami, które wzięto pod uwagę w projekcie to:

- odpowiednio długi (3-miesięczny) okres na rozruchy i weryfikację funkcjonowania wszystkich systemów i podsystemów bezpieczeństwa i jakości – spowodowane jest to tym, że znaczna część urządzeń montowana była w latach 2011-2013 i nie podlegała weryfikacji i sprawdzeniom, a przeniesienie odpowiedzialności na wykonawcę spowodowałoby zbyt wysoką premię za ryzyko odzwierciedloną w cenie;
- odpowiednio dobrany (kwalifikacje i ilość) i wyszkolony personel – co ma odzwierciedlenie w programie zatrudnieniowym;
- odpowiednio dobrane materiały i rozwiązania, zapewniające możliwie największy poziom bezpieczeństwa i transportu wewnątrz i na zewnątrz obiektu, z uwzględnieniem osób niepełnosprawnych i dysfunkcyjnych;
- odpowiednio dobrana funkcjonalność poszczególnych stref, uwzględniająca publiczny charakter przedsięwzięcia, w tym programy społeczne;
- kontrola *online* (analizatory) i laboratoryjna jakości wody basenowej oraz zarządzanie prewencyjne bezpieczeństwem jakości wody odpowiednio do standardów ustalonych w nowych przepisach³ z 2015 roku – implementacja doświadczeń zarządczych spółki Wodociągi oraz odpowiedni sposób zarządzania operacyjnego techniką basenową;
- odpowiednie procedury zachowania czystości – wytyczne co do materiałów, środków oraz personelu;
- system kontroli wskaźników rezultatu działalności Spółki – wdrożenie docelowo systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem (ZSZ ISO, EUROPESPA, itp.).

Zakres

Zakres projektu jest ściśle określony w dokumentacji budowlanej oraz zamierzeniach opisanych w niniejszym dokumencie. Zastosowano możliwie elastyczny model funkcjonalny pozwalający na dalszy rozwój projektu i działań Spółki PW 3F, zgodnie z delegacją wynikającą z uchwały RM w Słupsku oraz umowy powierzenia. Projekt ma duży zakres rozwojowy lecz obecnie skupia się na rozpoczęciu działalności w ramach budowanej infrastruktury i w zależności od powodzenia, koniunktury popytowej, akceptacji społecznej oraz dostępności do środków będzie mógł być kontynuowany w kolejnych etapach.

Ryzyko

W projekcie występują zarówno zagrożenia, jak i szanse mogące istotnie wpłynąć na realizację i powodzenie projektu. Większość z nich jest zdefiniowana i oceniona w niniejszym dokumencie, odnosząc się do konkretnego kontekstu. Wskazano, tam gdzie jest to możliwe, reakcje na ryzyko.

Do najważniejszych zaliczyć można:

³ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 9 listopada 2015 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać woda na pływalniach

- zagrożenia finansowe – związane z brakiem zamkniętego finansowania inwestycji – zredukowane poprzez odpowiednie zapisy w Wieloletniej Prognozie Finansowej oraz wyborze modelu instytucjonalnego zapewniającego odpowiednie zabezpieczenie wiarygodności;
- zagrożenia i szanse polityczne związane m.in. ze złą identyfikacją i oceną społeczną projektu – zredukowane będzie poprzez uspołecznianie informacji o projekcie oraz angażowanie znacznej grupy interesariuszy, podnoszących jakość dyskusji oraz regularne raportowanie; projekt oceniany często jako „beznadziejny” daje również znaczące szanse na podniesienie wiarygodności i skuteczności władz Miasta i uczestniczących w nim interesariuszy;
- zagrożenia realizacyjne – związane z kontynuacją inwestycji w toku, niespójną z realizacją dokumentacją techniczną, niepewności związanej ze stanem technicznym istniejących urządzeń oraz wyborem Wykonawcy (procedura przetargowa i odwoławcza oraz często niepewny potencjał realizacyjny wykonawcy) – zredukowane poprzez inwentaryzację branżową, wybór projektanta posiadającego kompletną dokumentację i prawa autorskie, próby ruchowe niektórych istotnych urządzeń i instalacji, konsultacje z dostawcami urządzeń; jedyną możliwą reakcją na niepewności związane z wyborem wykonawcy jest akceptacja tego ryzyka i odpowiednie standardy zarządzania projektem w trakcie inwestycji;
- zagrożenia i szanse popytowe - popyt na usługi będzie decydował o zbilansowaniu kosztów i przychodów – ryzyko zredukowane jest poprzez wiarygodną analizę, benchmarking podobnych obiektów i realne założenia; szanse wzmocnione zostały analizą barier popytowych i podejściem zarówno społecznym, jak i biznesowym do projektu.

Korzyści i uzasadnienie projektu

PW 3F może pełnić istotną rolę w systemie ochrony zdrowia, wpływać na tło społeczno-kulturowe regionu, być ważnym czynnikiem gospodarczym i społecznym oraz tworzyć miejsca pracy.

Projekt jest przedsięwzięciem generującym wiele korzyści społecznych, ale tworzącym również zobowiązania po stronie wydatków publicznych. Dlatego jego uzasadnienie w dużej mierze odnosi się do realizacji celów wynikających z ustawy o samorządzie gminnym oraz różnych dokumentów strategicznych Miasta i regionu.

Spółka ma być narzędziem do realizacji polityk i celów strategicznych Miasta i jego partnerów.

Podstawowym zakresem działań profilującymi całą ideę funkcjonowania Parku Wodnego Trzy Fale są **trzy obszary** pozytywnego oddziaływania na społeczność lokalną:

- **1 Fala - Samopoczucie** - poprzez bycie zaangażowanym, świadomym, odpowiedzialnym, bezpiecznym i zdrowym;
- **2 Fala - Zdrowie** - poprzez prewencję i promocję zdrowego trybu życia, aktywność fizyczną, zdrową żywność i relaks;
- **3 Fala - Sprawność** - poprzez bycie aktywnym, w dobrej formie i kondycji fizycznej i psychicznej.

Ten kierunek działalności może być inteligentną specjalizacją regionu, zbieżną ze strategią Miasta i realizowaną przez samorząd polityką społeczną wynikająca z ustawy o samorządzie gminnym i powiatowym, a także kierunkami kształcenia lokalnej uczelni **Akademii Pomorskiej w Słupsku**. **Wytworzenie świadomości potrzeb poprawiających samopoczucie, zdrowie i sprawność, powinno się przyczynić do obniżenia kosztów społecznych i poprawić znacząco jakość życia Mieszkańców.**

Celem działalności 3F jest wzrost świadomości i aktywności fizycznej społeczeństwa, promowanie zdrowego stylu życia, stymulowanie (nie deregulacja) rynku usług profilaktyki zdrowotnej i rehabilitacji w regionie. Realizowany projekt nastawiony jest również na integrację międzypokoleniową oraz eliminację wykluczenia społecznego. Ma stworzyć **realną alternatywę dla dzieci i młodzieży**

spędzających zbyt dużo czasu przy komputerze, tablecie, itp. Zapewni **wzrost atrakcyjności turystycznej regionu** i zwiększy liczbę turystów odwiedzających region słupski. Dzięki projektowi Miasto będzie mogło **zintegrować i lepiej zarządzać wieloma obszarami życia społecznego**, które obecnie są rozproszone, a tym samym zoptymalizować i lepiej wykorzystać ograniczony budżet na polityki społeczne.

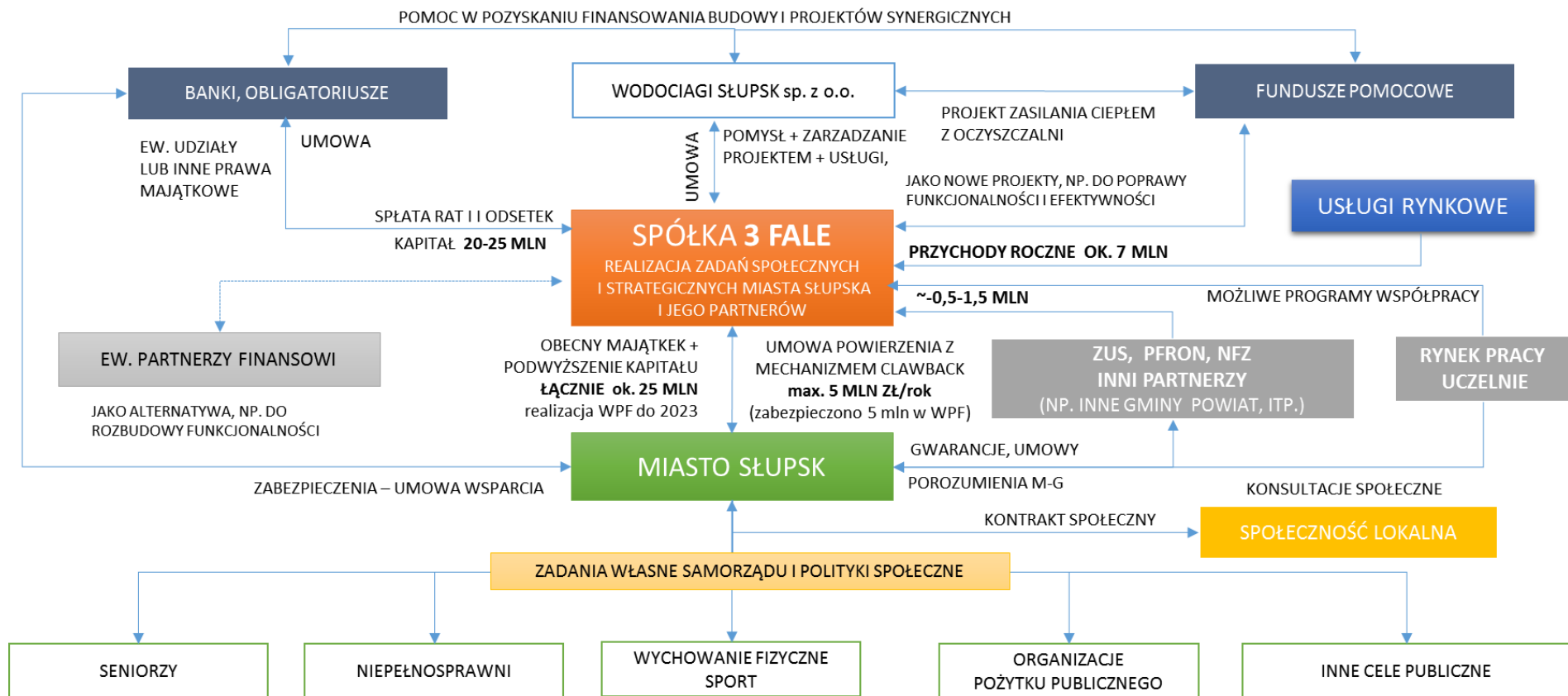
Działalność PW 3F ma w efekcie przynieść realne korzyści poprzez obniżenie kosztów leczenia, opieki społecznej, wydatków na eliminację wykluczenia społecznego, poprawy zdrowia i samopoczucia, większej samodzielności, poprawy komunikacji międzyludzkiej oraz bardziej dojrzałych i odpowiedzialnych postaw społecznych i konsumpcyjnych. Projekt jest atrakcyjny pod kątem możliwości pozyskiwania środków na działalność statutową. Projekt tworzy miejsca pracy⁴!

Realizowane przedsięwzięcie może być **elementem strategii zatrzymania młodych ludzi w Słupsku**, wykorzystać istniejące lokalne potencjały ludzkie i infrastrukturalne, stworzyć dobre warunki życia dla seniorów, a tym samym pozwala stać się **atrakcyjnym miastem do zamieszkania np. przez osoby powracające z emigracji zarobkowej z zagranicy**. Czyste środowisko, najlepsza woda i powietrze w Polsce, dobre nadmorskie położenie, dostępność do infrastruktury i służby zdrowia, warunki do uprawiania aktywności fizycznej, dobra mobilność i kompaktowość Miasta, tanie i dobre usługi komunalne, dostępne i tanie mieszkania o wysokim standardzie oraz przyjazny samorząd to wystarczające atrybuty do zbudowania ciekawej strategii dla Miasta i Regionu, w której usługi świadczone przez PW 3F mogą znacząco **poprawić wskaźniki atrakcyjności miejsca**.



Rysunek 2 Przykładowy element prezentacji promocyjnej projektu 3F – opracowanie własne na bazie inspiracji ze stron internetowych podobnych projektów społecznych

⁴ spełniają definicję zielonych miejsc pracy, gdyż powstały w wyniku włączenia zasady zrównoważonego rozwoju w projekcie



Rysunek 3 Proponowany model instytucjonalno-biznesowy przedsięwzięcia

MODEL INSTYTUCJONALNY I FINANSOWY

Efekty dialogu technicznego oraz sytuacja finansowa Miasta stworzyła następujące obiektywne uwarunkowania, które zostały uwzględnione przy wyborze modelu instytucjonalnego:

- nie ma zainteresowania zakupem infrastruktury, inwestorzy identyfikują wysokie ryzyko, które przenosi się na koszt tzw. pakietu za gotowości;
- nie ma zainteresowania partnerstwem publiczno-prywatnym, nie ma dobrych przykładów podobnych projektów w Polsce i w Europie;
- rozbiórka istniejącej infrastruktury nie ma uzasadnienia ekonomicznego (i społecznego);
- Miasto nie ma obecnie środków na dokończenie parku wodnego, Wieloletnia Prognoza Finansowa wskazuje możliwość wygenerowania środków kapitałowych dopiero w 2022 roku;
- Miasto nie ma zdolności kredytowej, ze względu na wskaźnik zadłużenia i inne potrzeby i zobowiązania wynikające m.in. ze strategii Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Miasta Słupska (kontrakt terytorialny z samorządem wojewódzkim);
- SOSIR – dotychczasowy inwestor, samorządowa jednostka budżetowa z ośrodkiem decyzyjnym w Mieście, nie ma możliwości kontynuowania projektu⁵ przede wszystkim ze względu na brak zdolności kredytowych oraz negatywne dotychczasowe doświadczenia w zarządzaniu tego typu projektami;
- rozpoczęty i niekończony obiekt co roku traci na swojej wartości i jakości, co powoduje, że odkładanie decyzji o dokończeniu będzie skutkowało koniecznością zaangażowania coraz większego kapitału;
- istnieją ograniczenia w wyborze modelu instytucjonalnego wynikające z niedozwolonej pomocy publicznej oraz zamówień publicznych.

Analizowano różne modele funkcjonowania podobnej infrastruktury w Polsce i Europie. Na tle uwarunkowań rekomendacja **stworzenia spółki komunalnej i powierzenie jej zadań o charakterze publicznym**, z silnym nastawieniem na realizację polityk społecznych daje największą trwałość instytucjonalną takiego rozwiązania. Stwarza również wiele możliwości, których nie ma np. sektor prywatny oraz umożliwia elastyczne dostosowanie projektu do potrzeb strategicznych Miasta. Daje również możliwość rekompensaty poniesionych wydatków na rzecz Mieszkańców Słupska poprzez realizację na dla nich świadczeń społecznych oraz system ulg i preferencji. **Zaproponowany model instytucjonalny spełnia wymogi delegacji wynikającej z ustawy o samorządzie gminnym oraz umożliwia stosowanie rekompensaty z tytułu świadczenia usług w ogólnym interesie gospodarczym, która nie stanowi niedozwolonej pomocy publicznej.** Przychody z rynku traktowane są jako zmniejszenie rekompensaty ze środków publicznych. **Spółka nie pracuje dla zysku, co ma odzwierciedlenie w umowie powierzenia-rekompensaty**, która spełnia procedurę wynikającą z *Decyzji KE nr 2012/21/UE w sprawie stosowania art. 106 ust. 2 (Traktatu o funkcjonowaniu UE) do pomocy państwa w formie rekompensaty z tytułu świadczenia usług publicznych, przyznawanej przedsiębiorstwom zobowiązanych do wykonywania usług świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym*. Realizacja zadań publicznych w oparciu o umowę powierzenia-rekompensaty daje możliwość stworzenia modelu finansowania projektu, analogicznie jak w transporcie publicznym. **Jest to najtańszy model instytucjonalny i finansowy przedsięwzięcia**, również najbardziej efektywny, uwzględniając analizę CBA⁶.

⁵ Również wykluczenie z art.7 Ustawy o gospodarce komunalnej, dla zaproponowanego modelu funkcjonalnego;

⁶ Analiza kosztów i korzyści (ang. *cost-benefit analysis*, CBA) – złożona metoda oceny efektywności inwestycji i projektów biorąca pod uwagę całość przewidywanych korzyści i kosztów, w tym elementy ilościowe i jakościowe, pozwalająca na określenie stopnia efektywności inwestycji w złożonym otoczeniu. W analizie kosztów i korzyści poza aspektami finansowo-ekonomicznymi przedsięwzięcia uwzględniane są aspekty społeczne, kulturowe czy środowiskowe, ujmowane w postaci kosztów zewnętrznych – definicja: *Wikipedia*.

MODEL FINANSOWANIA PRZEDSIĘWZIĘCIA



UMOWA WSPARCIA

- Utrzymywanie kontroli nad spółką przez Miasto;
- Zmiana umowy Spółki w zakresie działalności – nie powodująca negatywnego wpływu na realizację umowy powierzenia;
- Należyte wykonywanie postanowień umowy rekompensaty – zabezpieczenie środków w WPF;
- Niedokonywanie zmian w umowie rekompensaty bez zgody banku;
- Zobowiązanie do dofinansowania spółki w przypadku braku środków na obsługę zadłużenia

Coroczny audyt kosztów wraz z planem na przyszły rok określającym projekt realizacji zaktualizowanych potrzeby społecznych odpowiednio do potencjału posiadanej infrastruktury – do zatwierdzenia przez RM

Rekompensata uwzględniona w WPF MS

UMOWA POWIERZENIA – REKOMENSATY (10 LAT)

- Powierzenie spółce zadań własnych – zakres na podst. uchwały RM Słupsk zgodny z delegacjami wynikającymi z przepisów szczególnych (w tym decyzji KE);
- Określenie potencjałów i jakości usług 3F do dyspozycji na cele publiczne;
- Wyodrębnienie działalności komercyjnej i jej opomiarowanie;
- Opis mechanizmu rekompensaty oraz wskaźniki służące do obliczania, kontrolowania i przeglądu wysokości rekompensaty;
- Zobowiązanie do wpłaty rekompensaty pokrywającej koszty działalności spółki z mechanizmem unikania i odzyskiwania nadwyżek rekompensaty;

Załączniki do umowy

Plan budżetowy na kolejny rok zatwierdzany przez PMS wg mechanizmów zawartych w umowie

Decyzja KE nr 2012/21/UE w sprawie stosowania art. 106 ust. 2 (Traktatu o funkcjonowaniu UE) do pomocy państwa w formie rekompensaty z tytułu świadczenia usług publicznych, przyznawanej przedsiębiorstwom zobowiązanym do wykonywania usług świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym

Rysunek 4 Proponowany model finansowania przedsięwzięcia z zastawem wierzytelności na umowie powierzenia

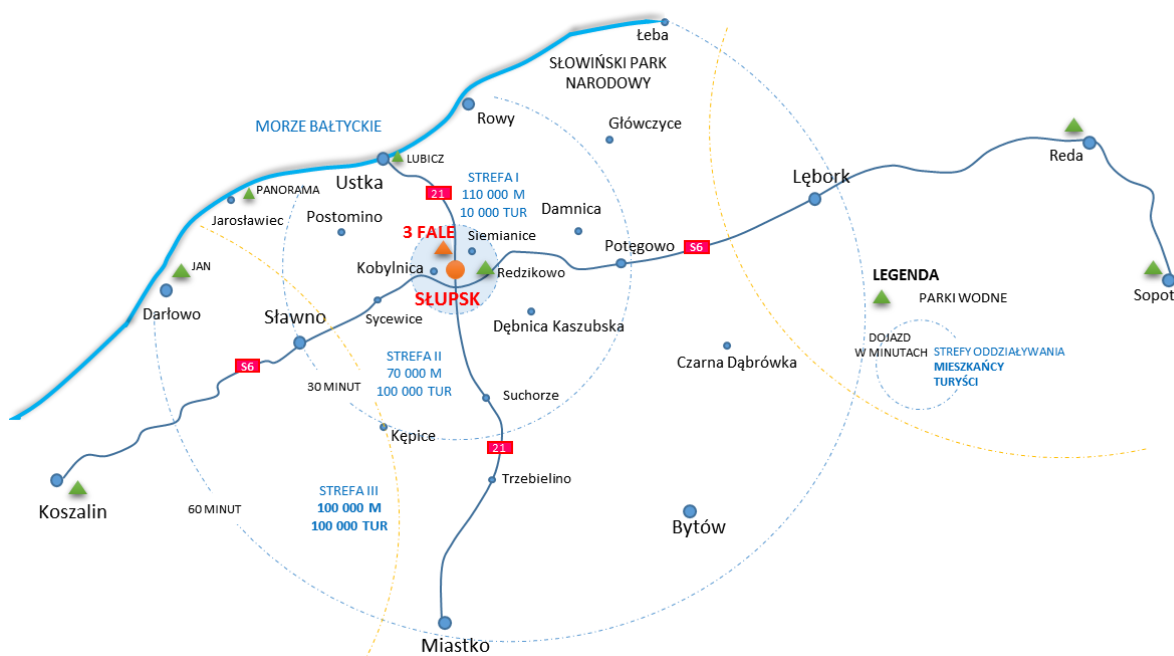
ANALIZA POPYTU

Celem analizy jest:

- Uzyskanie wiarygodnego poziomu zainteresowania usługami;
- Określenia grup celowych, ich potrzeb i aktywności;
- Prawidłowe założenia ekonomiczne do analizy przychodów;
- Odpowiedni dobór funkcjonalności i jakości poszczególnych usług;
- Analiza możliwości wzrostu popytu na usługi;
- Benchmarking.

Zakres oddziaływania planowanej infrastruktury

Delimitację przeprowadzono na podstawie wyników diagnozy i strategii Miejskiego Ośrodka Funkcjonalnego Miasta Słupska⁷ z uwzględnieniem doświadczeń innych podobnych parków wodnych w Polsce.



Rysunek 5 Podział na strefy oddziaływania z lokalizacją istniejących parków wodnych – oprac. własne

- **Strefa I aglomeracyjna** - największe oddziaływanie infrastruktury 3F dotyczy mieszkańców Miasta Słupska oraz miejscowości podmiejskich, takich jak Kobylnica, Widzino, Bolesławice, Bierkowo, Strzelino, Włynkówko, Włynkowo, Siemianice, Jezierzycze, Redzikowo, Wieszyno, Głobino, Kusowo i Krępa. Obszar ten jest dobrze skomunikowany i bezpośrednio związany z funkcjonowaniem ośrodka miejskiego. W tym obszarze zamieszkuje ok. 110 tys. M. Ta liczba mieszkańców może być wyższa (migracje lokalne) również ze względu na coraz lepszą mobilność – przykład: szybciej dojedzie się z Ustki do 3F niż z Gdańska do parku wodnego w Sopocie.
- **Strefa II** – wysoką dostępnością komunikacyjną (dojazd do 30 minut) oraz silnym powiązaniem społeczno-gospodarczym charakteryzują się miejscowości i ich otoczenie, takie jak Ustka, Damnica, Dębica Kaszubska, Suchorze, Sycewice, Sławno, Postomino, Kępice, Barcino,

⁷ <http://www.mofslupsk.pl/>

Korzybie i Potęgowo. W tym obszarze szacunkowa liczba mieszkańców zainteresowanych usługami wynosi co najmniej 70 tys. M.

- **Strefa III** – to dalsze oddziaływanie lecz nadal istotne z punktu widzenia liczby potencjalnych klientów mają Lębork, Czarna Dąbrówka, Głównicyce, Łeba, Bytów, Miastko i Darłowo wraz z niektórymi miejscowościami w ich otoczeniu. Szacowana liczba mieszkańców wynosi ok. 100 000 M. Dojazd z tej strefy do PW 3F do 60 minut.

Liczbę turystów można szacować na podstawie statystyki GUS BDL dotyczącej wskaźnika udzielonych noclegów w poszczególnych strefach. Obiekty noclegowe na terenie miasta Słupska dysponowały w 2013⁸ roku 818 miejscami noclegowymi. Z noclegów na terenie Miasta skorzystało ogółem **30 077 osób**, w tym 2 182 turystów zagranicznych (7,3%), zaś liczba udzielonych noclegów wynosiła 52 630, w tym 4 221 noclegów turystom zagranicznym (8%). Liczba korzystających z noclegów w Słupsku w latach 2009-2013 zwiększyła się o 13,9%, ale skrócił się czas pobytu.

Infrastrukturę turystyczną na obszarze powiatu słupskiego w 2013 roku tworzyło 139 obiektów noclegowych. Z noclegów na terenie powiatu słupskiego w 2013 roku skorzystało **140 159 osób**, co w porównaniu z 2009 rokiem stanowiło wzrost na poziomie 22,2%. Wśród korzystających z noclegów znajdowało się 8 740 turystów zagranicznych, a ich liczba w stosunku do 2009 roku wzrosła o 3 767, tj. o 75,7%. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w powiecie słupskim w 2013 roku wyniósł 46,7%.

W przypadku uśrednionego wskaźnika dotyczącego MOF Słupsk roczna liczba udzielonych noclegów wynosi ok. 920 000, co przy średnim pobycie 8-10 dni daje ok. 100 000 turystów rocznie (odpowiada to zasięgiem strefy I). Podobną liczbę turystów można przyjąć dla strefy II obejmującej pas nadmorski od Darłowa po Łebę.

Szacowana liczba turystów całorocznych dysponującej czasem wolnym, to ok. 10 000 M (w strefie I).

Tabela 2 Liczba noclegów udzielonych w poszczególnych gminach Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego przypadająca na 1 mieszkańca – na podstawie GUS i Diagnozy MOF Słupsk

Jednostka terytorialna	Ilość noclegów udzielonych na 1 mieszkańca			
	2010	2011	2012	2013
POLSKA	1,4	1,5	1,6	1,6
WOJ. POMORSKIE	2,5	2,5	2,8	2,9
Powiat słupski	8,6	8,3	8,9	9,2
Miasto Ustka	29,5	29,6	31,3	32,7
Gmina Dębica Kaszubska	0,8	0,0	0,1	0,1
Gmina Kobylnica	0,2	0,1	0,1	0,1
Gmina Słupsk	1,7	2,0	2,1	1,4
Gmina Ustka	37,1	35,6	37,5	40,8
Miasto Słupsk	0,5	0,5	0,6	0,6
MOF Słupsk	5,5	5,5	5,8	6,1

Atrakcyjne położenie nadmorskie z dużą ilością turystów sezonowych jest istotną szansą popytową dla projektu.

⁸ Diagnoza Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego - opracowana przez IPC Instytut Badawczy z Wrocławia na podstawie umowy z Miastem Słupsk nr A.RZP.66/2014 z dnia 09.06.2014 r.

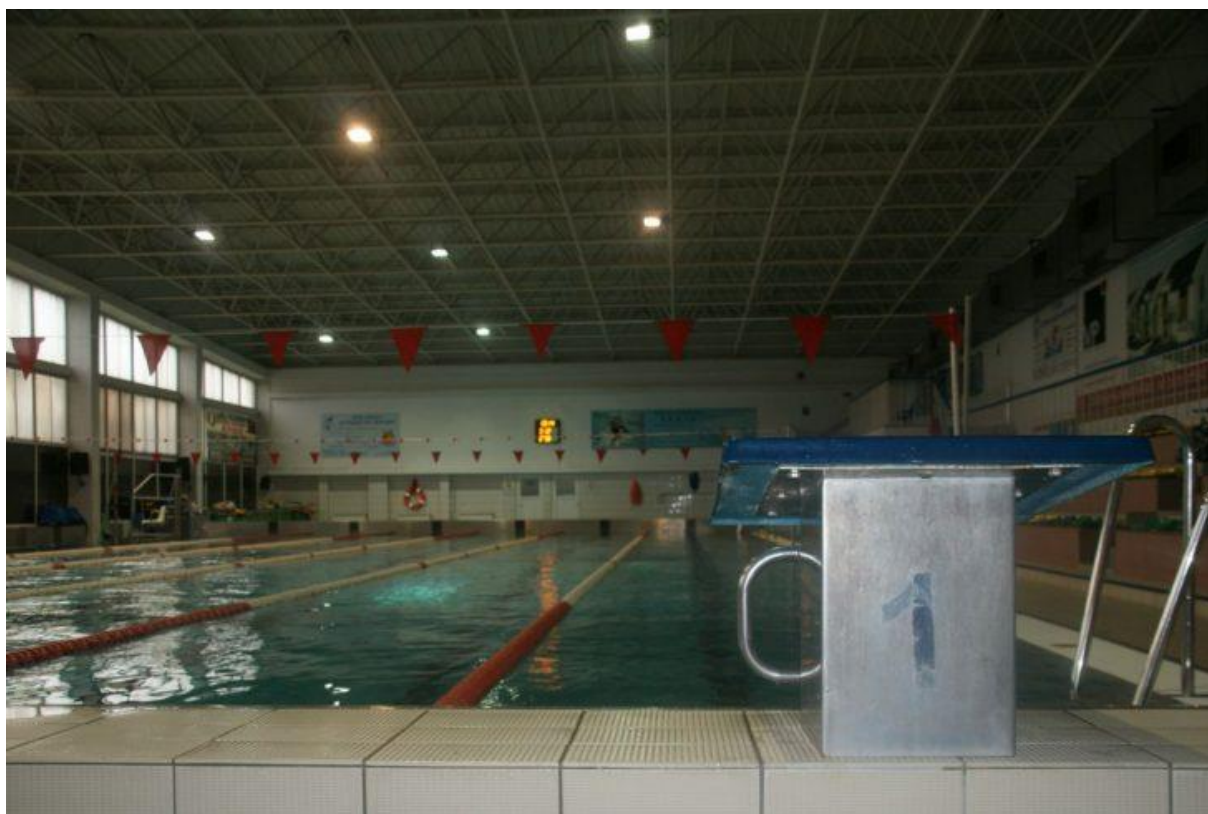
Parki wodne w okolicy

W strefie oddziaływania PW 3F znajdują się inne parki wodne:

- Publiczny - Redzikowo – 5 km od Słupska;
- Prywatny – w Ustce przy ośrodku hotelowym Grand Lubicz;
- Prywatny – w Jarosławcu kompleks odkryty czynny w sezonie przy ośrodku sanatoryjno-hotelowym;
- Prywatny – w Darłównu przy hotelu Jan.

Poza obszarem oddziaływania najbliższe znajdują się parki wodne w Koszalinie (z zakresem oddziaływania do Sławna) oraz w Redzie (zakres oddziaływania do Lęborka).

Na terenie Miasta znajduje się pływalnia z basenem sportowym 25 m i brodzikiem, zarządzana przez Słupski Ośrodek Sportu i Rekreacji {SOSiR}. Obecnie funkcjonuje jako element kompleksu wraz z halą sportowo-widowiskową GRYFIA. Dalsze przeznaczenie tego basenu nie jest ustalone i jest ściśle uzależnione od realizacji zamierzeń Miasta w zakresie realizacji budowy nowej hali w sąsiedztwie PW 3F. Nowa hala spowoduje brak zasadności dalszego utrzymania Gryfii, którą trzeba będzie przeznaczyć na sprzedaż lub powierzenie klubowi sportowemu, ew. szkole - możliwe, że razem z istniejącą pływalnią. W bezpośrednim otoczeniu kompleksu znajduje się niezabudowany teren, który może być atrakcyjny dla inwestora i stanowić element infrastruktury kompleksu sportowego lub hotelowo-handlowego (np. szkoła mistrzostwa sportowego, klinika, hotel, galeria, itp.).



Rysunek 6 Pływalnia kryta SOSiR - <http://sosir.slupsk.pl/obiekty-sportowe/plywalnia/>

W odniesieniu do analiz popytowych oraz programów⁹ aktywności sportowej społeczeństwa należy rozważyć dalsze funkcjonowanie pływalni w zakresie uzupełniającym programy społeczne i komercyjne prowadzone w PW 3F, szczególnie w zakresie obsługi klubów sportowych oraz wychowania fizycznego

⁹ np. programy wspierane ze środków MSiT

dla dzieci i młodzieży, również z innych gmin powiatu słupskiego (Dębница Kaszubska, Kobylnica, Damnica, itp.). Zasadne jest rozważenie powierzenia w przyszłości tej infrastruktury w zarząd Spółki 3F, która mogłaby efektywnie wykorzystać infrastrukturę, ułożyć programy pod grupy celowe oraz zagospodarować część personelu SOSiR.



Rysunek 7 Park wodny w Redzikowie – strefa rekreacyjna, źródło: <http://www.regionslupski.pl/galeria/4eca15cde0343.jpeg>

Jedyną realną „konkurencją” dla PW 3F jest otwarty w listopadzie 2009 roku publiczny obiekt w Redzikowie, zarządzany przez spółkę komunalną Gminy Słupsk. Jego funkcjonalności są ograniczone, a standard odpowiada średniej wielkości parkom wodnym w Polsce budowanym w tym okresie. Planowana jest w otoczeniu parku budowa lodowiska krytego. Jest popularnym miejscem spędzania czasu, choć wymaga dojazdu. Utrudnia to jego dostępność w porównaniu z planowaną lokalizacją 3F.

Planowane funkcjonalności, komplementarność i wysoka jakość usług, odpowiedni program cenowy i marketingowy oraz łatwa dostępność spowoduje, że większość klientów wybierze prawdopodobnie infrastrukturę 3F. Zakłóci to istotnie podstawy finansowe funkcjonowania parku w Redzikowie, a z czasem może wpłynąć na dekapitalizację majątku i obniżanie standardu. Jego funkcje ograniczą się raczej do regionalnej pływalni z podwyższonymi funkcjami rekreacyjnymi oraz wybranymi usługami rehabilitacyjnymi dla specyficznych grup celowych (np. żołnierze z pobliskiej bazy).

Wzrost zapotrzebowania na tego typu usługi daje szansę na funkcjonowanie obu obiektów lecz wymaga to współpracy i ułożenia programów synergicznych. Daje również alternatywę mieszkańcom i stwarza realną konkurencję poprawiającą standardy i jakość usług.

Analiza aktywności społeczeństwa lokalnego

Przy określeniu odsetka osób aktywnych, które będą potencjalnymi klientami PW 3F kierowano się badaniami przeprowadzonymi w Polsce oraz benchmarkingiem branżowym.

Publikacja GUS „Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2012 roku” dla podobnej wielkości aglomeracji wskazuje aktywność członków gospodarstw domowych w zajęciach sportowych takie jak pływanie:

- od 40% (do 100 tys. M)
- do 46% (powyżej 100 tys. M)

Tabela 3 Uczestnictwo członków gospodarstw domowych w scharakteryzowanych zajęciach sportowych lub rekreacji ruchowej wg częstotliwości i rodzajów zajęć, źródło: GUS 2014

DYSCYPLINA	Częstotliwość uczestnictwa				
	OKAZJONALNA	SPORADYCZNA	SYSTEMATYCZNA		
	1 x rok	1 x 3 m-ce	1-2 x tydzień	3-5 x tydzień	> 5 x tydzień
Pływanie	48,1%	27,4%	21,6%	2,7%	0,2%

Na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki powstał raport pt.: „Sport i rekreacja: ogólnopolskie badanie Polaków”- projekt opracowany przez Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, którego najważniejsze wnioski to:

- w grupie aktywnych uprawiających aktywność sportową 1-2 razy na tydzień lub 3-4 razy w tygodniu lub codziennie - znajduje się ponad 41,5% respondentów;
- badania międzynarodowe¹⁰ pokazują, że ogółem kobiety (36,1%) rzadziej angażują się w aktywność fizyczną niż mężczyźni (47,2%); jeśli już się angażują, to z mniejszą częstotliwością;
- województwo pomorskie – 40% aktywności,;
- największy wpływ na podejmowanie sportowej aktywności fizycznej zdają się wywierać wiek i poziom dochodów; w następnej kolejności lokują się płeć oraz region (województwo); mniejszy wpływ mają wykształcenie oraz klasa wielkości miejscowości;
- wraz z dochodami rośnie uczestnictwo w aktywności sportowej, jednak kwestie finansowe nie stanowią największej bariery w aktywności sportowej;
- działalność klubów sportowych nie przekłada się na upowszechnienie sportu w danym województwie - w województwach, gdzie klubów jest najwięcej i mają najwięcej członków, mniej osób regularnie uprawia sport;
- w województwach, w których badani deklaruowali większy dostęp do infrastruktury, więcej osób jest aktywna fizycznie – choć najpopularniejsze typy aktywności (rower, bieganie) są realizowane poza klasyczną infrastrukturą;
- Polacy są aktywni ruchowo na świeżym powietrzu i w domach, zdecydowanie mniej osób korzysta z infrastruktury sportowej; co ciekawe, znacząco **popularniejsza jest infrastruktura płatna od bezpłatnej**;
- Polacy generalnie dostrzegają obecność infrastruktury sportowej i oceniają, że jest ona w dobrym stanie, ale dla nieaktywnych nie jest to wystarczający powód, by zacząć się ruszać;

¹⁰ Lim, So Youn *Multilevel Investigation of Individual and systemic Influences on Adult Sport Investigation, w: European Sport Management Quarterly, 2011* oraz Schreerder *Understanding the game. Sport participation in Europe. Facts, reflections and recommendations*, Sport Policy & Management Report 10, K.U.Leuven 2011

- najwięcej infrastruktury „widzą” i najczęściej z niej korzystają **mieszkańcy średnich miast**, najmniejszy dostęp do sportowych obiektów deklarują mieszkańcy wsi; w największych miastach nieco mniej osób niż w mniejszych ośrodkach „dostrzega” infrastrukturę sportową.

Tabela 4 Aktywność w zależności od dochodów gospodarstwa domowego - MSiT

źródło: https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/badania%20i%20analizy/Sport_i_rekreacja_skrot.pdf?1438775858

Jak często uprawia Pan/Pani sportową aktywność fizyczną, przy założeniu, że jest to przynajmniej 10 minut nieprzerwanego wysiłku/ćwiczeń?		
Miesięczny dochód gospodarstwa domowego ogółem (netto)	NIEAKTYWNI nigdy lub kilka razy w roku lub 1-2 razy w miesiącu	AKTYWNI 1-2 razy na tydzień lub 3-4 razy w tygodniu lub codziennie
do 1000 zł	73,7%	26,3%
od 1000 do 2000 zł	66,1%	33,9%
od 2001 do 3000 zł	59,4%	40,6%
od 3001 do 4000 zł	50,7%	49,3%
od 4001 do 5000 zł	42,8%	57,2%
od 5001 do 6000 zł	43,9%	56,1%
powyżej 6000 zł	33,0%	67,0%
Ogółem	58,9%	41,1%

Odnosząc powyższe wnioski do obszaru działalności PW 3F należy uwzględnić:

- liczba kobiet jest większa niż liczba mężczyzn, co negatywnie wpływa na odsetek aktywności – w programowaniu działalności potrzebne są projekty nastawione na zaktywizowanie tej grupy społecznej, np. dzień w saunie tylko dla kobiet, możliwość pozostawienia dzieci pod opieką animatora na terenie parku wodnego, odnowa i kosmetologia, itp.;
- w ostatnich latach na terenie Słupska i okolic powstała infrastruktura sportowa, co świadczy zarówno o wzroście aktywności fizycznej społeczeństwa, ale i o istniejącej ofercie rynku, z którym należy się liczyć i którego nie powinno się deregulować;
- należy poszukiwać atrakcyjnego, ale elastycznego modelu funkcjonalnego dostosowanego do potrzeb i trendów społecznych;

Odnosząc dostępność do poziomu dochodów do dyspozycji netto w podregionie słupskim¹¹:

- strefa I – 1 340 zł/m-c/M, przy przeciętnej liczbie osób w gospodarstwie 2,7 - dochód gospodarstwa domowego wyniesie 3 120 zł/m-c netto;
- pozostałe strefy – ok. 1 000 zł/ M netto, tj. 2 700 zł/m-c na gospodarstwo.

Dla tej wielkości dochodów należy spodziewać się ok. 40÷50% odsetka aktywnego społeczeństwa.

Odnosząc się do benchmarkingu najlepszym do porównania będzie Park Wodny w Koszalinie¹² otwarty w 2015 roku. Słupsk i Koszalin to miasta do siebie podobne pod względem profilu społecznego, liczebności, budżetów i dochodowości.

Tabela 5 Porównanie regionu słupskiego i koszalińskiego, źródło: Statystyczne Vademecum Samorządowca 2016

WSKAŹNIK	SŁUPSK	Powiat Słupsk	KOSZALIN	Powiat Koszalin
dochody budżetowe na 1 mieszkańca [GUS]	5 660	859	4 309	1 224
stopa bezrobocia [GUS]	8,9	15,4	13,1	21,1
LUDNOŚĆ [GUS]	92 500	95 000	108 000	66 000

¹¹ Na podst. „Sytuacja gospodarstw domowych w 2014 roku w świetle wyników badań budżetów domowych” – GUS Maj 2015 oraz na podst. studium wykonalności dla wybranych projektów opracowywanych na zlecenie Wodociągi Słupsk sp. z o.o. zgodnie z metodykami MiIR 2015

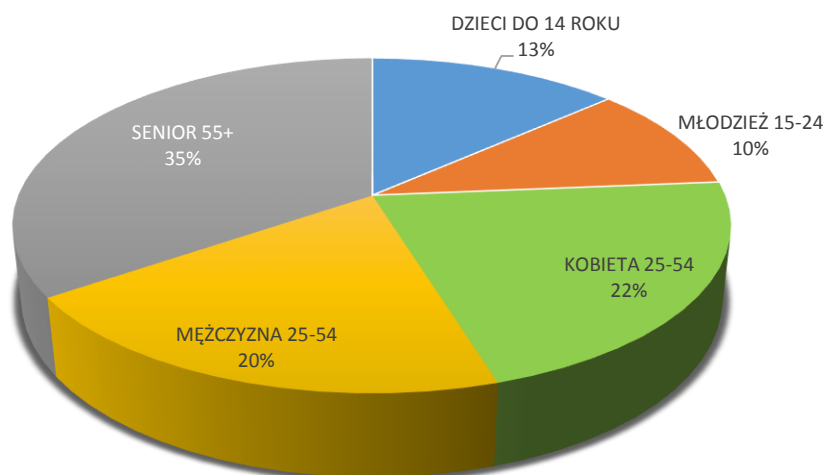
¹² <http://aquapark.koszalin.pl/>

Na tle wskaźników makroekonomicznych istotnych z punktu widzenia popytu porównanie dla tego typu infrastruktury **wypada na korzyść Słupska**. Liczba turystów stałych i sezonowych jest porównywalna, podobna jest konkurencja, ale liczba mieszkańców w strefie oddziaływania jest większa (uwzględniając liczebność powiatu i bezpośrednio przyległych do miasta miejscowości) oraz szerszy jest zakres funkcjonalności w PW 3F (szczególnie w sferze animacji i rehabilitacji).

Ponad już roczne doświadczenia funkcjonowania Parku Wodnego w Koszalinie wskazują na wysoką frekwencję sięgającą zależnie od sezonu od 500 do ponad 1 000 wejść na dobę. W sezonie letnim 2016 roku wystąpiły deficyty związane z możliwościami i przepustowością infrastruktury w Koszalinie (ponad 1 400 wejść na dobę). Szacowane przychody (tylko baseny i sauny, bez wynajmu) wynoszą ok. 7,8 mln zł/rocznie (6,5 mln za 10 m-cy).

Eliminacja barier dostępności i poprawa atrakcyjności oferty – grupy celowe

Podstawową grupę odbiorców usług stanowią mieszkańcy Słupska i terenów podmiejskich. Jako tło demograficzne do określenia poszczególnych grup celowych przyjęto statystykę dotyczącą mieszkańców Słupska.



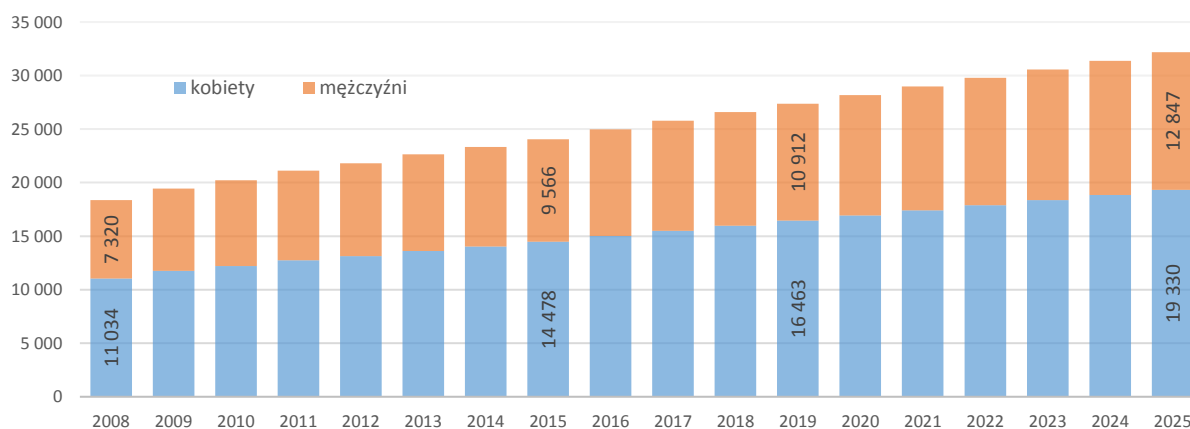
Rysunek 8 Tło demograficzne mieszkańców miasta Słupska na podstawie statystyki na koniec 2015 roku –podział pod kątem określenia grup celowych dla usług w PW 3F – oprac. własne na podstawie danych UM Słupsk

Podatkową grupą społeczną stanowiącą ponad 1/3 populacji są **osoby po 55. roku życia**, w tym seniorzy 75+ stanowiący ok. 8% populacji. Grupa ta ze względu na wiele czynników demograficznych jest grupą o największej dynamice wzrostu, co należy uwzględnić w planowanych funkcjonalnościach infrastruktury 3F oraz działaniach stymulujących i zachęcających do aktywności.

Szacuje się, że **po 2025 roku ta grupa wiekowa będzie stanowiła ok. 40% populacji, z czego ok. 60% w tej grupie to kobiety**.

Seniorzy żyją na ogół według stałego, powtarzalnego planu dnia – wstają rano, starają się wypełnić swoje obowiązki, następnie zaś zajmują się realizowaniem swoich zainteresowań oraz odpoczynkiem, bardziej lub mniej aktywnym. Poszczególne dni wyglądają dość podobnie, o ile nie zmienia się pogoda bądź pora roku – gorsza aura zniechęca niektórych do spędzania czasu na powietrzu, szczególnie te osoby, dla których aktywność fizyczna stanowi bardziej sposób na ciekawe spędzenie czasu, w ruchu i w towarzystwie znajomych, niż stały punkt dnia. Seniorzy zazwyczaj dbają o zachowanie

odpowiedniego dobrostanu, w tym celu przestrzegają kilku zasad, jak zapewnianie sobie spędzania pewnej ilości czasu na powietrzu (nawet jeśli nie byli szczególnie aktywni), wychodzenie z domu i spotkanie się z ludźmi, przestrzeganie porządku dnia, ograniczanie czasu spędzanego przed telewizorem.



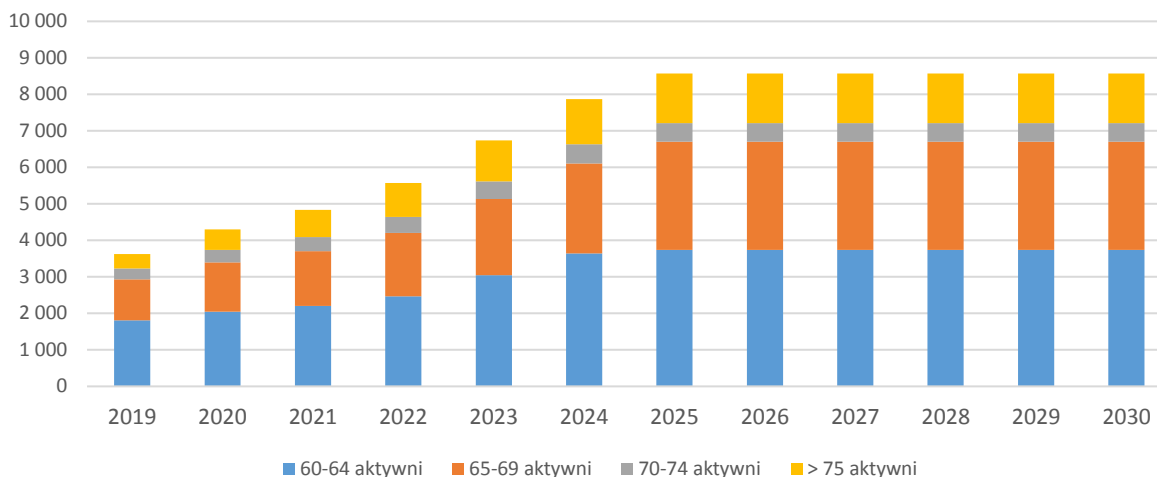
Rysunek 9 Trendy zmian w grupie osób po 60 roku życia zamieszkałych w Słupsku – oprac. własne na podstawie danych z Wydziału Zdrowia UM Słupsk

Osoby planujące i uprawiające aktywność fizyczną samotnie na ogół ruszały się bardziej systematycznie, nawet codziennie. Z drugiej zaś strony musiały samodzielnie mobilizować się do podejmowania wysiłku, co jednakże ułatwiało im uczynienie z aktywności codziennej pozycji w rozkładzie zajęć. Osoby preferujące aktywność w towarzystwie wzajemnie mobilizowały się do podejmowania wysiłku, jednak uzgadnianie terminu pasującego wszystkim zabiera czas i energię, może też oznaczać konieczność rezygnacji z niektórych dni lub godzin (jeśli komuś nie pasują), bądź przejmowania czyjegoś zniechęcenia (osoba, która akurat nie ma ochoty na ruch, może negatywnie wpływać na pozostałych). Najczęściej podejmowane rodzaje aktywności fizycznej to spacer i wędrówki, *nordic walking*, jazda na rowerze (także stacjonarnym), w dalszej kolejności pływanie, rehabilitacja oraz gimnastyka (własna oraz gimnastyka dla seniorów). Najbardziej prawdopodobnie skuteczne sposoby zmniejszania barier związane są z **oddziaływaniem na szczeblu lokalnym, poprzez integrowanie miejscowych społeczności i zachęcanie tak powstałych grup do podjęcia aktywności**, równocześnie udostępniając bezpłatne szkolenie instruktora i doradztwo rehabilitanta, prowadzone w przystępny sposób także dla osób całkowicie początkujących¹³.

Zachęcenie tej grupy do odpowiedniej aktywności daje najlepszy efekt przychodów społecznych poprzez zmniejszenie kosztów opieki i leczenia, a także stwarza koniunkturę i naturalną promocję zdrowego stylu życia dla innych osób w rodzinie i otoczeniu społecznym. Szczególnie istotna będzie **oferta rehabilitacyjna, ćwiczenia gimnastyczne z animatorami, zajęcia takie jak gerantogika oraz stworzenie strefy komfortu i inhalacji** (biosauna, grota solna, tepidarium, itp.).

Jednym z podstawowych celów PW 3F będzie wzrost aktywności fizycznej seniorów do poziomu ok. 25-30%, poprzez różnego rodzaju systemy zachęt i ułatwień. Jednym z nich będzie **możliwość zapewnienia taniego dojazdu do parku wodnego komunikacją publiczną**. Takie plany są deklarowane przez ZIM Słupsk odpowiadający za organizację transportu publicznego w Mieście.

¹³ „Badanie jakościowe przyczyn podejmowania aktywności fizycznej i unikania jej przez seniorów metodą zogniskowanych wywiadów grupowych” – Ministerstwo Sportu i Turystyki – grudzień 2015, źródło: https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/fs.siteor.com/m sport/files/badania%20i%20analizy/spo%C5%82eczny%20wymiar/senior_-_streszczenie.pdf?1453384165



Rysunek 10 Szacowana zmiana aktywności osób po 60. roku życia zamieszkałych w Słupsku przy odpowiednio dobranej ofercie produktowej i działaniach koordynacyjnych – opracowanie własne

W 2015¹⁴ r. odsetek Polaków w wieku 15-69 lat spełniających kryteria WHO (min. 2 x tygodniu) dot. aktywności fizycznej podejmowanej w czasie wolnym kształtuje się na poziomie **15,5%**. Wśród mężczyzn udział osób spełniających zalecenia jest większy niż w grupie kobiet (18% wobec 13%). Odsetek osób aktywnych w stopniu zalecanym przez WHO jest większy wśród osób młodych, zamożniejszych oraz posiadających wyższe wykształcenie.

Ważnym potencjalnym odbiorcą usług jest **kobieta** w tzw. wieku produkcyjnym. Codzienny styl życia kobiet wyznacza w głównej mierze sytuacja rodzinna i wiek dzieci. Obciążenie obowiązkami domowymi, rodzinnymi i zawodowymi wpływa także na podejście do organizowania czasu własnego, w tym planowania aktywności fizycznej. Relatywnie najmniej czasu dla siebie mają kobiety w wieku 31-50, mające dzieci do 15. rż. Najbardziej regularne uprawianie wysiłku fizycznego dotyczy kobiet, dla których sport jest stałym elementem życia, uwzględniany w planie dnia/tygodnia. Pozostałe kobiety potrzebują różnego rodzaju zachęty czy pomocy, aby mobilizować się do aktywności. Kobiety z najmłodszych i najstarszych grup w dużej mierze nastawione są na przyjemności, nie lubią aktywności wymagających zmuszania się. Równocześnie młodsze kobiety chcą korzystać z życia, poznawać nowe rzeczy; regularne ćwiczenie czasem wywołuje w nich poczucie, że muszą zrezygnować z innych atrakcyjnych rzeczy. Z kolei niektóre starsze kobiety chcą odpocząć od presji obowiązków, trwającej przez wiele lat. Najczęściej podejmowane rodzaje aktywności fizycznej to spacer, *nordic walking*, jazda na rowerze, bieganie, pływanie, fitness, taniec, w dalszej kolejności ćwiczenia na siłowni, zumba oraz inne rodzaje gimnastyki. Najbardziej skuteczne sposoby zmniejszania barier związane są z oddziaływaniem na szczeblu lokalnym, poprzez **integrowanie miejscowych społeczności i zachęcanie tak powstałych grup do podjęcia aktywności, równocześnie udostępniając bezpłatne szkolenie i doradztwo instruktora**, prowadzone w przystępny sposób także dla osób całkowicie początkujących¹⁵.

Te zalecenia z analizy wykonanej na zlecenie MSiT w 2015 roku pokazują kierunki profilowania oferty dla tej grupy celowej. Szczególnie istotne będzie **możliwość pozostawienia dzieci pod opieką animatora oraz funkcjonalne połączenie różnych aktywności**, zarówno dla kobiety, jak i całej rodziny.

¹⁴ Badanie aktywności fizycznej społeczeństwa w 2015 roku – Ministerstwo Sportu i Turystyki
https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/badania%20i%20analizy/spo%C5%82eczny%20wymiar/gfk_poziom_af_2015.pdf?1452761993

¹⁵ „Badanie jakościowe przyczyn podejmowania aktywności fizycznej i unikania jej przez kobiety metodą zogniskowanych wywiadów grupowych” – Ministerstwo Sportu i Turystyki – grudzień 2015
 źródło: https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/badania%20i%20analizy/spo%C5%82eczny%20wymiar/kobiety_-_streszczenie.pdf?1453384167

Kobiety są jednym z głównych użytkowników saun, fitnessu, rekreacji, jacuzzi, gabinetów odnowy oraz zabiegów kosmetycznych.

Mężczyzna w tzw. wieku produkcyjnym jest bardziej aktywną fizycznie osobą niż kobieta w tym samym wieku i poszukuje zazwyczaj dobrej jakościowo oferty o dużej intensywności fizycznej. Zazwyczaj nie potrzeba tworzyć dodatkowych systemów zachęt poza samą infrastrukturą. Najważniejsza będzie komplementarna oferta skierowana zarówno do mężczyzn bardzo aktywnych, jak i tych zagrożonych otyłością i innymi chorobami cywilizacyjnymi. Strefa rekreacji, fitness, sauna i masaż będzie jednym z najczęściej wybieranych produktów usługowych.

Aktywność fizyczna dzieci i młodzieży jest ważnym aspektem zdrowia publicznego całego społeczeństwa. Jednym z ważniejszych celów PW 3F będzie stworzenie atrakcyjnej oferty dla tej grupy celowej, która będzie realną alternatywą dla czasu spędzanego przez nich przed komputerem lub innymi statycznymi i izolującymi od społeczeństwa atrakcjami. Przewidziane jest funkcjonowanie biletu ulgowego dla dzieci i młodzieży uczącej się ułatwiającą dostępność do strefy rekreacji i sportu.

Młodzież w wieku 14-24 roku jest wymagającą grupą oczekującą urozmaiconych atrakcji, o dużej intensywności i wymaganiach sprawnościowych. Ważną atrakcją dla tej grupy są m.in. zjeżdżalnie oraz różnego rodzaju tory przeszkód. Należy zaplanować możliwość urozmaicenia i animacji zajęć np. poprzez wyposażenie dużego basenu w dmuchane atrakcje, asortyment do ćwiczeń i zabaw, który będzie uruchamiany okresowo, np. w okresach wzmożonego obciążenia strefy rekreacji wizytami dzieci lub całych rodzin.



Rysunek 11 Nadmuchiwane tory przeszkód jako urozmaicenie oferty dla dzieci i młodzieży - rekomendacja

Z przeprowadzonych badań¹⁶ wynika, że jedną z metod poprawy aktywności fizycznej młodego pokolenia jest współdziałanie z rodzinami oraz stwarzanie im **warunków do wspólnej aktywności fizycznej**. Jednym z ważniejszych priorytetów powinna być **oferta dla rodzin**. Może to być zrealizowane zarówno poprzez ofertę cennikową, jak i stworzenie możliwości wspólnej zabawy. Zaplanowano zarówno w części suchej, jak i mokrej możliwości pozostawienia dziecka pod opieką terapeuty, animatora lub opiekuna w różnych programach zarówno korekcyjnych (np. logopedia,

¹⁶ Aktywność fizyczna młodzieży szkolnej w wieku 9-17 lat - aktualne wskaźniki, tendencje ich zmian oraz wybrane zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania – Instytut Matki i Dziecka na zlecenie MsiT - 2015

pedagogika specjalna), jak i warsztatów artystycznych lub zwykłego placu zabawy. Parterem w tym przedsięwzięciu może być Akademia Pomorska dostarczając konkretnych wzorców programowych, jak i studentów odbywających praktyki i wolontariat pod okiem opiekuna. **Studenci** w ten sposób również mogą uzyskać dostęp do infrastruktury oraz nabyć konkretnych kwalifikacji zawodowych ułatwiających im znalezienie pracy.

Dzieci do lat 14 to grupa stanowiąca ok. 13% populacji, zazwyczaj bardzo zainteresowana pobytem w strefach rekreacji, a główną barierą jest obecność opiekuna. Dla małych dzieci powinna być stworzona wydzielona strefa zabaw zarówno w wodzie, jak i poza nią. Możliwość prowadzenia dodatkowych zajęć lub pozostawienie dziecka (np. w wieku 3÷10 lat) pod chwilową opieką animatora/opiekuna (np. na czas własnego treningu lub wypoczynku) będzie ważnym atrybutem wzmacniającym ofertę i będzie zachęcało rodziców lub dziadków do częstszego pobytu na infrastrukturze 3F wraz z dziećmi lub wnukami. Podobnie warto rozważyć możliwość wykorzystania basenu rehabilitacyjnego do prowadzenia specjalistycznych zajęć dla **dzieci do lat 3** wraz z rodzicami (opiekunami), uzupełnionymi elementami fizjoterapii lub rehabilitacji, w przypadku występowania dysfunkcji u dzieci.

Część **dzieci w wieku ok. 7÷10 lat** może uczestniczyć w zajęciach wychowania fizycznego. W samym Słupsku jeden rocznik to ok. 750 osób, a ze względu na efektywność zajęć basenowych i naukę pływania zasadne jest stworzenie atrakcyjnej oferty dla dwóch roczników, tj ok. 1 500 dzieci w tygodniu. Przy obciążeniu ok. 6-8 dzieci na torze basen sportowy będzie wyłączony w dni powszednie przez ok. 7÷8 godzin dziennie, co należy uwzględnić w ofercie programowej.

Niepełnosprawni stanowią ważny element oferty programowej, szczególnie w zakresie programów społecznych skierowanych do osób z dysfunkcjami umożliwiającymi prowadzenie terapii w wodzie. Odrębnie wydzielona strefa rehabilitacyjna stwarza idealne warunki i komfort korzystania z różnych programów rehabilitacyjnych. Oferta basenowa uzupełniona jest gabinetami fizjoterapeutycznymi, w których planowane jest uruchomienie dodatkowych zabiegów rehabilitacyjnych (np. balneologia, masaże lecznicze, krioterapia, itp.), które w przyszłości umożliwią uzyskanie statusu ośrodka sanatoryjnego i korzystanie z finansowania ze środków publicznych (np. ZUS, PFRON). Na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Zdrowia UM w Słupsku oraz konsultacji z koordynatorami powiatowymi liczba osób niepełnosprawnych w Słupsku wynosi ok. 5 000 osób, z czego ok. 50-60% tej populacji może być kwalifikowana do rehabilitacji w infrastrukturze 3F. Około 2 500÷3 000 osób niepełnosprawnych z terenu Miasta wraz z opiekunami mogłoby być objęta programem społecznych finansowanym z umowy powierzenia. Można również stworzyć ciekawą i atrakcyjną ofertę dla powiatu (powiat słupski ma podobną liczbę niepełnosprawnych) oraz uzupełnić program wykorzystania strefy rehabilitacji o usługi komercyjne. W tej sferze usług planowana jest **współpraca z Akademią Pomorską w zakresie uruchomienia programów rozwoju profilaktyki w zakresie chorób cywilizacyjnych i okresu starzenia**, również w zakresie programów badawczo-rozwojowych z dofinansowaniem ze środków pomocowych, np. z Inteligentnej *Specjalizacji Pomorza – zadanie 4* - rozwiązania i technologie dla nowoczesnych systemów wsparcia osób z niepełnosprawnościami oraz w wieku podeszłym, monitorowanie stanu zdrowia dużej populacji społecznej, urządzenia i technologie kompensacyjne poprawiające jakość życia, itp.

W planach jest również wynajęcie części powierzchni na potrzeby np. **kliniki rehabilitacyjnej**, która uzupełni kompleksowość oferty zarówno publicznej, jak i komercyjnej. Może tworzyć korzystną synergię infrastruktury 3F z wiedzą i doświadczeniem profesjonalnego ośrodka profilaktyki zdrowia i rehabilitacji o profilu odpowiednim do funkcji infrastruktury 3F i potrzeb regionu słupskiego (np. *Rehasport clinic* lub podobne).

Część infrastruktury 3F może być przeznaczona na potrzeby **sportowców**. Prowadzenie świadczeń na rzecz klubów sportowych jest możliwa i zasadna lecz należy uwzględnić aspekty dozwolonej pomocy publicznej. Istnieje możliwość przeprowadzenia zawodów sportowych na basenie pływackim, lecz musi to być skorelowane z prowadzoną działalnością usługową przez Spółkę (wydzielenie części funkcjonalnej wymaga zastosowania obniżki ceny biletów). Sportowcy będą mogli skorzystać z oferty różnych programów rehabilitacyjnych i odnowy biologicznej. Planowana jest do wybudowania na sąsiedniej działce hala widowiskowo-sportowa. Miasto zleciło projekt, a dalsza realizacja uzależniona jest od możliwości pozyskania środków pomocowych na sfinansowanie tej inwestycji. Może to stanowić dodatkowy element podnoszący atrakcyjność oferty oraz stworzyć możliwość pozyskania dodatkowych przychodów dla 3F jako potencjalnego operatora tej infrastruktury.

Ważną grupą odbiorców usług są **turyści**. Analiza popytu wykazuje dużą wrażliwość na tego klienta, szczególnie takich miast nadmorskich jak Słupsk. Potwierdzają to również doświadczenia podobnie zlokalizowanego Koszalina, gdzie w sezonie turystycznym czas oczekiwania na wejście jest znaczny (nawet do 3 h). Dlatego należy przewidzieć odpowiednią alternatywę na oczekującego turystę poprzez odpowiednie atrakcje dla dzieci i efektywne zagospodarowanie czasu dorosłym. Najczęściej w grupie turystycznej sprzedają się bilety rodzinne oraz pakiety. Możliwość pozostawienia dziecka pod opieką animatora będzie bardzo ważną ofertą.



Rysunek 12 Propozycja dalszego rozwoju oferty PW 3F – letnia plaża miejska oraz lokalizacja hali widowiskowo-sportowej

Podobnie **element wyróżniający** park wodny na tle innych parków w Polsce jest istotnym elementem marketingowym. Zasadne jest wdrożenie takiej atrakcji, co zaplanowane jest w następnych etapach rozwoju w postaci **kąpieliska zewnętrznego z temperaturą Morza Śródziemnego**. Możliwości zaopatrzenia 3F w tanie ciepło z oczyszczalni (korzystny bilans ilościowy ciepła występuje latem) poprawi atrakcyjność zarówno oferty parku wodnego, jak i oferty turystycznej całego regionu nadmorskiego. Odkryte kąpielisko z ciekawymi zjeżdżalniami¹⁷ otwarte przez 3 m-ce letnie jako jedna ze stref całej dostępnej infrastruktury 3F z pewnością poprawi przychody i zwiększy liczbę turystów odwiedzających region Słupska.

¹⁷ Przykładowa inspiracja: <https://www.youtube.com/watch?v=KUOhpQDDME4>

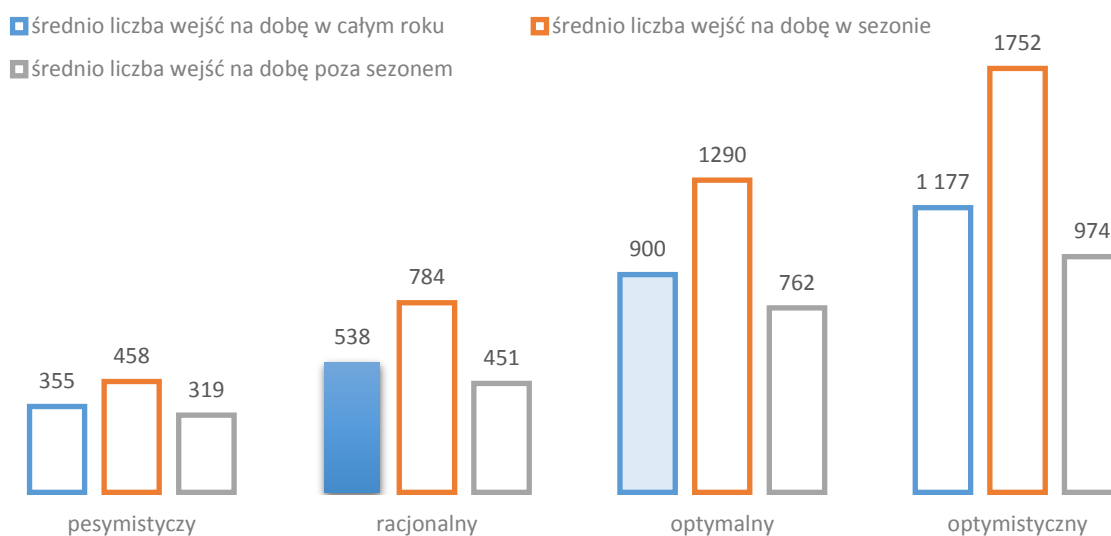
Szacowana liczba wejść

W analizie popytu w związku z funkcjonowaniem innych podobnych obiektów przyjęto bardziej ostrożnościowe założenia związane z odsetkiem i ilością wejść. Fakt ten został również uwzględniony przy budowaniu programów funkcjonalnych i cenowych.

Tabela 6 Analiza popytu dotycząca wejść komercyjnych – wariant racjonalny

ZASIĘG STREF NA RYSUNKU	LICZBA M	ODSETEK	RAZY NA ROK	WEJŚĆ/ROK	WEJŚĆ/DZIEŃ
STREFA I AGLOMERACYJNA	120 000			112 500	326
MIESZKAŃCY	110 000	25%	4	110 000	319
TURYŚCI CAŁY ROK	10 000	25%	1	2 500	7
STRAFA II - do 30 minut dojazdu	170 000			48 000	139
MIESZKAŃCY	70 000	20%	2	28 000	81
TURYŚCI SEZON	100 000	20%	1	20 000	58
STRAFA III - do 60 minut dojazdu	200 000			25 000	72
MIESZKAŃCY	100 000	15%	1	15 000	43
TURYŚCI SEZON	100 000	10%	1	10 000	29
RAZEM	490 000			258 500	538
POZA SEZONEM	290 000			155 500	451
W SEZONIE	490 000			185 500	784

W analizie przyjęto, że tylko 30-50% aktywnej populacji w poszczególnych strefach (od 15-25% ogółu społeczeństwa) będzie korzystała z infrastruktury 3F od 1 do 4 razy w roku, a reszta wybierze oferty innych ośrodków. Niski odsetek w porównaniu do Koszalina spowodowany jest również innym profilem kształtowania programów funkcjonalnych. Słupska infrastruktura nastawiona jest w większym stopniu na działania społeczne, co w efekcie da łącznie nawet nieco większą liczbę wejść na dobę, szczególnie w dni powszednie poza sezonem. Programy społeczne mogą wywołać w niedługim czasie **korzystny efekt wzrostu aktywności fizycznej społeczeństwa** oraz poprawę koniunktury i zainteresowania wszystkimi usługami dostępnymi w PW 3F, również w strefie usług komercyjnych.

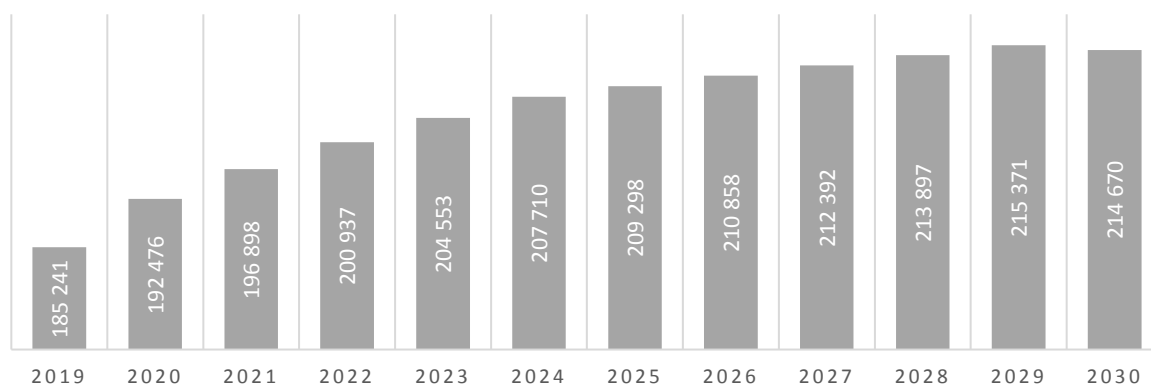


Rysunek 13 Analiza popytu dla różnych wariantów

Analiza wykazuje znaczną wrażliwość na wzrost liczby wejść przy sprzyjającej koniunkturze i wzroście zainteresowania aktywnością fizyczną i profilaktyką zdrowotną. Wariant pesymistyczny jest mało realny, gdyż przyjęte założenia bazują na bardzo niskim odsetku zaangażowania społecznego, co dotyczyć może obiektu o wąskiej i niskiej jakościowo ofercie.

Analiza możliwości zwiększenie popytu

Analiza wrażliwości wskazuje na możliwość realnego i trwałego wzrostowego trendu popytowego, który przy **dobrej ofercie, odpowiednim zarządzaniu i atrakcyjnych programach marketingowych** może poprawiać efektywność funkcjonowania PW 3F.



Rysunek 14 Prognozowana tendencja wzrostu popytu z uwzględnieniem trendów demograficznych i zmian do aktywności fizycznej społeczności lokalnej (liczba wejść na rok w okresie od uruchomienia do 2030 r.)

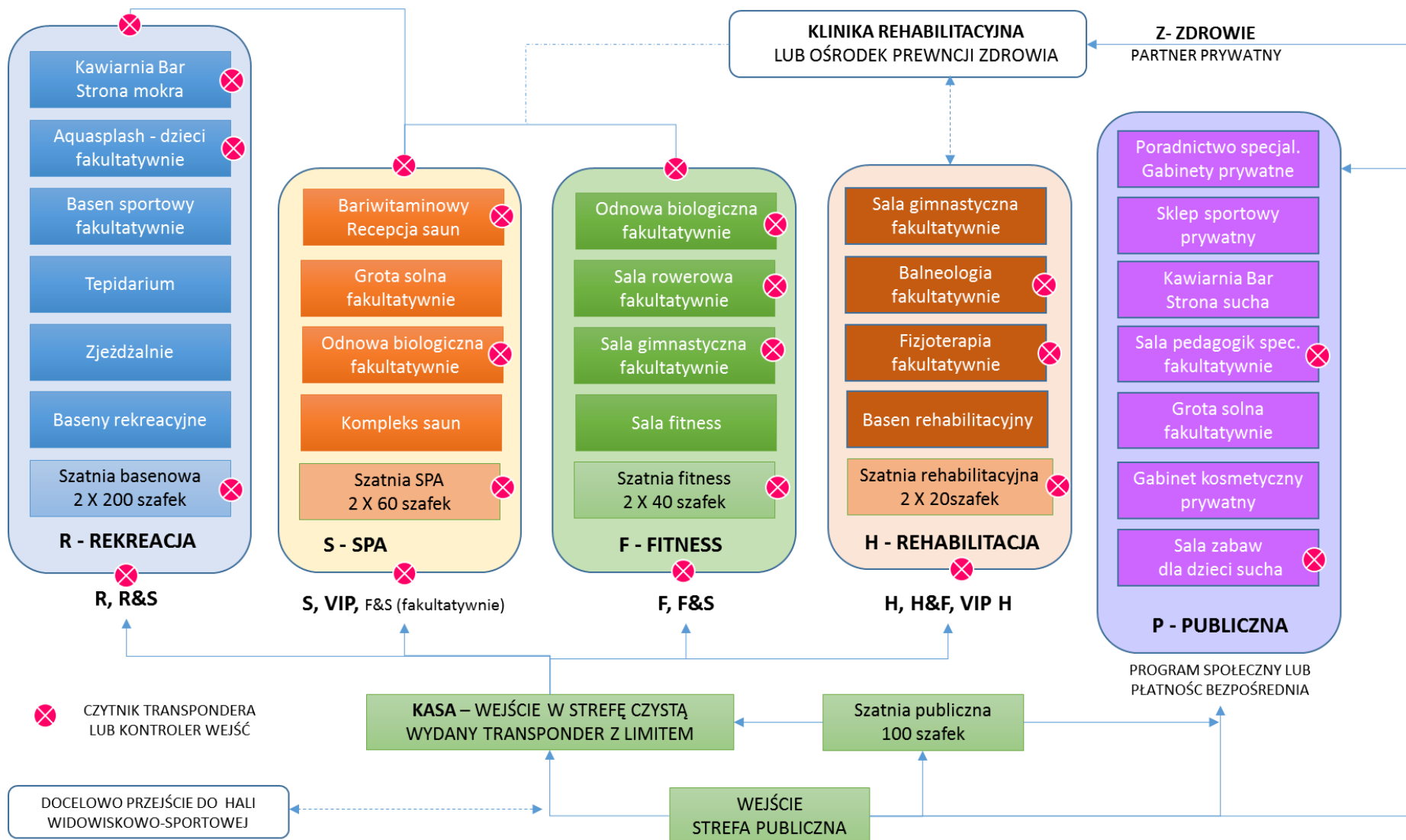
Szczególnie ważne będzie dobre zarządzanie grupami celowymi odbiorców usług oraz interesariuszami społecznymi umożliwiającymi budowanie synergicznych programów społecznych i komercyjnych wraz z udostępnianiem potencjału wiedzy i ludzi (np. Akademia Pomorska i inne szkoły, wydziały merytoryczne UM Słupsk, NGOs, fundusze i fundacje, ośrodki zdrowia, inne samorządy, itp.).

Bardzo istotnym elementem wyróżniającym jest **strefa rehabilitacji**, gdzie można budować szeroką bazę ofertową, na którą jest obecnie duże zapotrzebowanie rynkowe. Uzyskanie statusu sanatoryjnego upoważni do nowych źródeł funduszy publicznych, a programy społeczne dla niepełnosprawnych będą mogły liczyć na dofinansowanie z PFRON lub pomoc merytoryczną i osobową z fundacji. Zasadne jest rozważenie uzyskania certyfikatu **EuropeSPA¹⁸** lub **ISO**, co przyciągnie w większym stopniu turystę i może być wyróżnikiem PW 3F.

Powiększenie oferty o budowę kolejnej strefy – tzw. **letniej plaży miejskiej** powinno znacząco podnieść atrakcyjność oraz zwiększyć przepustowość parku w okresie letnim. Odnotowywany wzrost liczby turystów odwiedzających słupski region nadmorski powinien znacząco poprawić popyt w przyszłości.

Planowane nowe połączenia komunikacyjne lub ich modernizacja, tj. kolejne etapy ringu miejskiego, droga S6, słupska kolej morska (komunikacja szynowa do Ustki z przystankiem bezpośrednio przy PW 3F) oraz inne rozbudowy węzłów komunikacyjnych zaplanowane w ramach projektów MOF Słupsk przyczynią się do dalszego wzrostu dostępności i korzystnie wpłyną w przyszłości na przychody Spółki.

¹⁸ <http://europespa.eu/certificates.html>



Rysunek 15 Projektowanie funkcjonalności z podziałem na strefy dostępne i kierunki komunikacyjne

PROGRAM FUNKCJONALNY

Odpowiednio dobrane funkcjonalności, ich logiczne połączenie i komplementarność oraz elastyczność i otwartość na potrzeby i trendy społeczne są jednym z najważniejszych elementów wpływających na popyt.

W archiwalnej dokumentacji nie ma spójności rozwiązań funkcjonalnych. Widać dużą liczbą zmian procedowanych już w trakcie wykonywania infrastruktury. W wielu miejscach wywołało to znaczną dysfunkcjonalność i nieefektywność wykorzystania miejsca i przestrzeni oraz niezgodność z decyzją pozwolenia na budowę. Duża część założeń i zmian projektowych była zasadna i słuszna i te funkcjonalności i rozwiązania pozostawiono w projekcie. Standard wielu zastosowanych i już wykonanych rozwiązań należy również uznać za wysoki, szczególnie w zakresie basenów wykonanych ze stali kwasoodpornej i ich wyposażenia.

Nie została wykonana dokumentacja strategiczna. Studia wykonalności nie miały w pełni odzwierciedlenia w diagnozie społecznej, ani w benchmarkingu przez co ich wiarygodność była często kwestionowana. W ramach rewitalizacji projektu dokonano ponownej analizy rozwiązań technicznych i funkcjonalnych. Stan zaawansowania realizacji nie pozwala na znaczne zmiany, również ze względu na limity budżetowe dla projektu. Szczególną uwagę zwrócono na koszty operacyjne poszczególnych rozwiązań. Przeprowadzono konsultacje społeczne z różnymi interesariuszami społecznymi i ekspertami. Na bazie pozyskanych informacji oraz ocenie technicznej i ekonomicznej wpływu proponowanych rozwiązań dokonano zmian funkcjonalnych w projekcie budowlanym. Brano pod uwagę dotychczasowe projekty zamienne oraz ekspertyzy techniczne wykonane w trakcie realizacji. Zmiana projektowa i uzyskanie nowego pozwolenia na budowę została zlecona do biura projektowego posiadającego prawa autorskie do projektu.

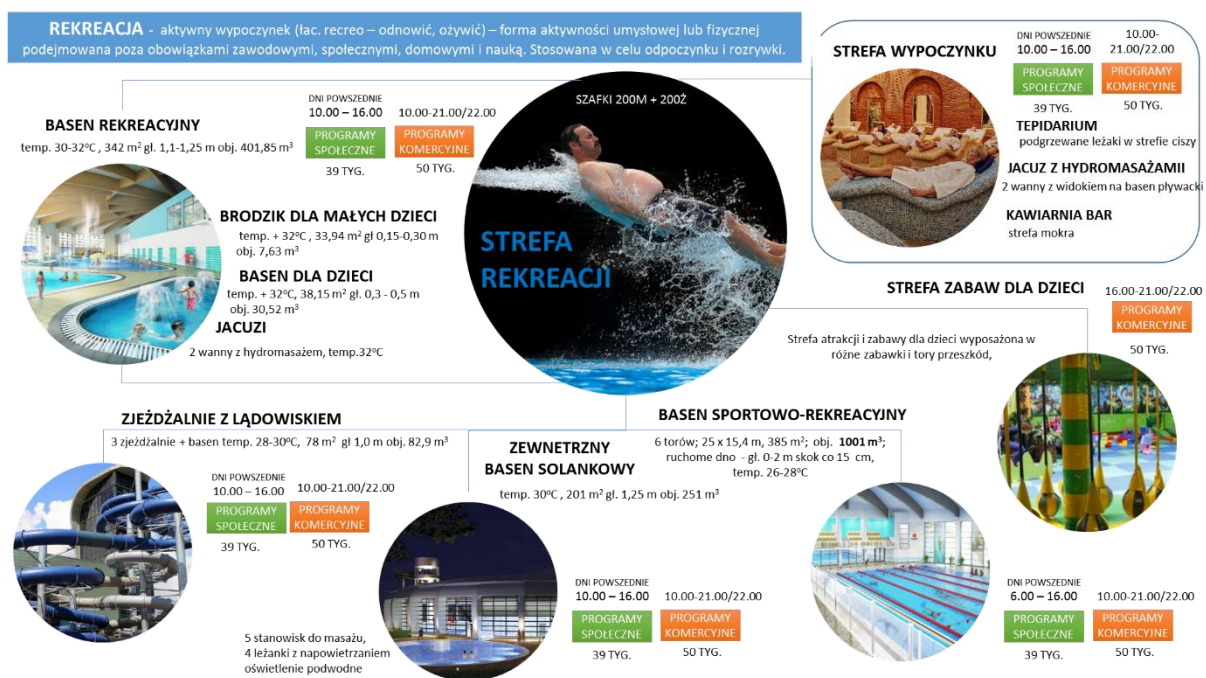
Ważnym aspektem wprowadzonych zmian była taka organizacja usług, aby obiekt wypełniał swoje funkcje statutowe, szczególnie w zakresie polityk społecznych, ale również umożliwiał stworzenie atrakcyjnej i wielofunkcyjnej oferty komercyjnej. Wydzielono funkcjonalnie 5-6 stref ofertowych, w ramach których można zorganizować odpowiednią komunikację (również dla osób niepełnosprawnych i dysfunkcyjnych). Można je łączyć w poszczególne pakiety usług.

Strefa rekreacji

Przy planowaniu funkcjonalności poszukiwano rozwiązań odpowiadających szerokiej grupie odbiorców, szczególnie 3-pokoleniowej rodzinie. Strefa ta wyposażona jest w:

- szatnie 2 x 200 szafek, z wydzieloną strefą do korzystania tylko z basenu sportowego z kompletnym węzłem sanitarnym;
- basen pływacki – mogący pełnić funkcje sportowe i rekreacyjne, z podnoszonym dnem w zakresie 0,15-2,0 m
- basen rekreacyjny 345 m² z oświetleniem podwodnym, z wieloma atrakcjami, np. rwąca rzeka, kaskady wodne, masaże, leżanki podwodne z masażem powietrznym, itp.
- wyspa *jacuzzi* z dwoma podświetlonymi wannami *whirlpool* o śr. 2,5 m z masażami wodno-powietrznymi;
- 3 zjeżdżalnie zewnętrzne o łącznej długości ok. 400 mb wraz z lądowiskiem 78 m²;
- zewnętrzny podświetlony basen solankowy 200 m², wyposażony w 6-osobową leżankę z masażem powietrznym, oraz 5 różnymi punktami masażu wodnego;
- brodzik dla małych dzieci o gł. 15-30 cm, powierzchni 34 m² z 2 fontannami, tryskającymi zabawkami oraz zamkiem z dwoma zjeżdżalniami na dwóch poziomach;
- basen dla dzieci 38 m², 30-50 cm gł., z różnymi atrakcjami i zjeżdżalniami;

- mokra strefa zabaw dla dzieci, z możliwością zamknięcia np. na potrzeby różnych programów animacyjnych dla dzieci, które będzie można pozostawić w ustalonych godzinach pod opieką animatora;
- strefa wypoczynku – zlokalizowana na piętrze, w której znajduje się kawiarnia-bar przekąskowy z dużą zieloną przestrzenią, dwie wanny jacuzzi z ciekawą ekspozycją i widokiem na basen sportowy oraz wydzieloną strefą ciszy i komfortu ciepłego w postaci klimatyzowanego tepidarium z podgrzewanymi ceramicznymi fotelami - ze specjalnym przeznaczeniem dla osób, które szukają wypoczynku od zgiełku hali basenowej, w warunkach łagodnej muzyki i aromaterapii.



Rysunek 16 Projektowanie funkcjonalności strefy rekreacji

Strefa rehabilitacji

Jest ważnym elementem oferty w zakresie realizacji programów społecznych, szczególnie w zakresie osób niepełnosprawnych. Jest również odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku na usługi rehabilitacyjne, fizjoterapię oraz zabiegi prozdrowotne.

Jest to odrębna, wydzielona i intymna strefa, z której jest możliwość dostępu do innych stref. Podstawowymi funkcjonalnościami są:

- strefa szatniowa 2 x 20 szafek, przystosowana funkcjonalnie dla osób niepełnosprawnych i ich opiekunów, z kompletnym zapleczem sanitarnym, wózkami przystosowanymi do pracy na basenie, itp.
- basen rehabilitacyjny 35-osobowy 162 m² – z dźwigiem dla osób niepełnosprawnych, 6 dyszami do masażu powietrzno-wodnego;
- gabinety rehabilitacyjne 4-5 szt. – ich wyposażenie i przeznaczenie zostanie ustalone w ramach konsultacji społecznej – dostęp do tej strefy będzie regulowany i kwalifikowany przez lekarza lub uprawnionego fizjoterapeutę; przewiduje się również zabiegi balneologiczne, typu kąpiel solankowa, borowiny, itp.

- inne funkcjonalności fakultatywnie z innymi strefami, np. sala gimnastyczna, sala fitness, sauna niskotemperaturowa, grota solna, itp. – wg odrębnie opracowanych programów indywidualnych (np. VIP H – spersonalizowany program indywidualny nastawiony na zdrowie).

Strefa rehabilitacyjna może być uzupełniona szerszą ofertą gabinetów prywatnych w ramach poradnictwa specjalistycznego, które planowane są w strefie publicznej oraz kliniką rehabilitacyjną, której lokalizację przewiduje się na wyższej kondygnacji – strefa w stanie deweloperskim do wynajęcia.



Rysunek 17 Projektowanie funkcjonalności strefy rehabilitacji

Strefa saun

Przy projektowaniu funkcjonalności strefy SPA wykorzystano dotychczasowe doświadczenia podobnych obiektów publicznych oraz wybrano rozwiązania przystosowane do odwiedzin przez większą ilość gości (dostęp również od strony rekreacji i fitness), w możliwie jak największym stopniu zapewniających komfort i intymność, spełniających oczekiwania grupy dorosłych i aktywnych osób, szczególnie kobiet. Zaplanowano możliwość wydzielenia odrębnej strefy niskotemperaturowej do potrzeb osób starszych w godzinach programów społecznych, co umożliwi znaczną oszczędność energii (część rozwiązań technicznych bazuje na ciepłe wodnym, które jest znacznie tańsze). Zainteresowanie saunami i odnową biologiczną rośnie, adekwatnie ze wzrostem dochodów dyspozycyjnych społeczeństwa oraz wzrostem świadomości i profilaktyki zdrowotnej (sauny mają potwierdzone naukowo korzystne oddziaływanie na zdrowie). Dlatego obiekt ten powinien mieć odpowiedni standard i przepustowość, być dostosowany zarówno do osób bardziej wymagających, często odwiedzających SPA, chcących zapłacić wyższą cenę za jakość, jak i osób, które incydentalnie korzystają z takich usług.

Elastyczność funkcjonalną można zapewnić również poprzez odpowiedni dobór rozwiązań technicznych urządzeń grzewczych i ich sterowanie. Zaplanowano następujące funkcjonalności:

- szatnie 2 x 60 szafek z kompletnym węzłem sanitarnym;
- recepcja wraz z barem witaminowym, sokami, owocami, itp. oraz możliwością wypożyczenia i zakupu akcesoriów saunowych (ręczniki, pareo, szlafroki) oraz kosmetyków;

- większa sauna z regulowaną temperaturą, z możliwością wykonywania naparów i rytuałów saunowych dla ok. 20 -25 osób – możliwość dostosowania różnych programów pod potrzeby klienta;
- mniejsza sucha sauna fińska na ok. 6-8 osób – ze szczególnym przeznaczeniem dla sportowców i osób ze strefy fitnessu, lub wydzielona tylko dla kobiet (możliwość programów tygodniowych);
- łaźnia parowa na ok. 15-20 osób z różnymi programami dostosowanymi do różnych grup odbiorców;
- Sanarium - kąpiel ciepłym powietrzem o temperaturze od 40 do 60°C i wyższą wilgotnością powietrza ze szczególnym przeznaczeniem dla osób starszych;
- Biosauna z możliwością programów aromaterapii i koloroterapii dla ok. 15 osób – szczególnie dedykowana osobom lubiącym niższe temperatury, piękne zapachy i miłe światło;
- Strefa wypoczynku – jasna z możliwością poczytania i ciemna w grocie solnej;
- Strefa schładzania – prysznice z różnymi programami do schładzania oraz studnia lodowa;



Rysunek 18 Projektowanie funkcjonalności strefy SPA (sauny i odnowa biologiczna)

Odnowa biologiczna

Jest ważnym uzupełnieniem oferty strefy saun i fitness, w których znajdują się szatnie dla osób odwiedzających odnowę. Istnieje możliwość dostępu od strony publicznej lecz traktowane jest to jako opcja incydentalna. Jej wyposażenie będzie stanowiło:

- 2-3 gabinety zabiegowe (wyposażenie zostanie ustalone po szczegółowych konsultacjach);
- stanowiska infrared – jako uzupełnienie programu saun dla osób, które chcą skorzystać z masażu.

Strefa fitness

Komplementarność usługi oraz możliwość prowadzenia programów społecznych spowodowała, że jedną ze stref funkcjonalnych PW 3F będzie fitness, czyli ćwiczenia gimnastyczne aerobowe poprawiające wydolność organizmu, kondycję, sprawność i siłę. Strefa ta składa się:

- Szatnia 2 x 40 osób;
- Sali fitness – dużej przestronnej i przeskolonej przestrzeni wyposażonej w różnego rodzaju sprzęt, taki jak bieżnie, siłownie, itp. – wstęp do tej strefy w ramach wejściówki;
- Sala gimnastyczna – do prowadzenia różnego rodzaju programów sportowych i sprawnościowych dla zorganizowanej grupy ok. 25 osób, a także różnego rodzaju ćwiczeń korekcyjnych, rehabilitacyjnych oraz rozwojowych dla dzieci i niepełnosprawnych – wstęp fakultatywny;
- Mała sala gimnastyczna – została zagospodarowana z wolnej przestrzeni, jej funkcje będą określone w późniejszym okresie (np. tenis stołowy, indor cycling, itp.).



Rysunek 19 Projektowanie komplementarnych funkcjonalności w strefach fitness i tzw. wellbeing

Strefa publiczna

Strefa publiczna stanowi uzupełnienie funkcjonalne strefy wellbeing – w zakresie tzw. wellbeing, zapewniając poprawę samopoczucia, opiekę nad dziećmi i seniorami oraz wzrost świadomości prozdrowotnej społeczności. Jej podstawowe funkcjonalności to:

- Szatnia publiczna i poczekalnia;
- Sala animacji na ok. 25 osób pełniąc zarówno funkcje edukacyjne w formie różnego rodzaju pedagogik specjalnych (program realizowany np. z Akademią Pomorską), jak również umożliwiającą prowadzenie warsztatów i zajęć np. plastycznych czy modelarskich dla dzieci i seniorów (w tym czasie opiekun może korzystać z innych funkcji w parku)
- Grota solna no ok. 15 osób – miejsce do inhalacji i wypoczynku w ciszy i komforcie ciepłym;
- Gabinety kosmetyczne – strefa pod wynajem uzupełniająca ofertę, szczególnie dla kobiet;

- Kawiarnia bar (strefa pod wynajem) – gdzie poza standardową ofertą, można spróbować np. wód mineralnych z całego świata;
- Inne funkcjonalności w ramach przestrzeni przeznaczonej pod wynajem – w tym np. gabinety poradni specjalistycznych, np. logopedia, dietetyka, rehabilitacja, itp., adekwatnie i synergicznie do prowadzonej działalności w PW 3F;

Strefa zdrowie

Strefa pod wynajem o powierzchni ok. 420 m², z przeznaczeniem na klinikę rehabilitacyjną lub podobną funkcjonalność związaną ze zdrowiem i jego prewencją. Klinka mogłaby uzupełnić ofertę rehabilitacyjną, a także być naturalnym partnerem i klientem PW 3F, w którym wykupywałaby usługi, np. ze strefy rehabilitacyjnej lub fitness. Alternatywą dla tej przestrzeni jest komercyjna strefa zabaw dla dzieci. W takim przypadku strefa na kondygnacji K2 byłaby zagospodarowana na cele usługowe (zamiast placu zabaw).

Strefa ta zostanie wykonana w stanie deweloperskim do dokończenia przez przyszłego najemcę/dzierżawcę uwzględniające jego potrzeby funkcjonalne. Strefa zostanie opomiarowana pod względem zużycia mediów.

PLAN DZIAŁALNOŚCI

Kompleks 3 Fale otwarty będzie przez 345 dni w roku, w dwóch programach taryfowych:

- Taryfa I - dni powszednie – ok. 177 dni w roku,
- Taryfa II – soboty, niedziele, dni wolne od pracy oraz wakacje i ferie – ok. 168 dni w roku.

Programy społeczne zasadniczo realizowane będą w dni powszednie, poza wakacjami do godz. 15.00 lub 16.00 w zależności od strefy funkcjonalnej – ok. 38-40 tygodni w roku. W niektórych strefach programy społeczne mogą być realizowane fakultatywnie z programami komercyjnymi, w taki sposób aby maksymalnie wykorzystać przepustowość poszczególnych stref.

2-tygodniowa przerwa techniczna zaplanowana jest we wrześniu (z obserwacji w innych parkach wodnych jest to okres najmniejszej frekwencji), pozostałe dni niepracujące stanowią niektóre dni świąteczne.

Tabela 7 Godziny otwarcia poszczególnych stref funkcjonalnych w zależności od rodzaju programu

DNI	SB,ND,FERIE	PROGRAMY SPOŁECZNE		PROGRAMY KOMERCYJNE		RAZEM	
	DNI POWSZEDNIE	CZYNNE	GODZ/ROK	CZYNNE	GODZ/ROK	CZYNNE	GODZ/ROK
BASEN SPORTOWY	SB,ND,FERIE	NP..ZAWODY	INCYDENTALNIE	9.00-22.00	2184	9.00-22.00	5 016
	DNI POWSZEDNIE	6.00-16.00	1770	10.00-21.00	1947	6.00-21.00	
BASENY REKREACYJNE	SB,ND,FERIE	X	X	9.00-22.00	2184	9.00-22.00	3 963
	DNI POWSZEDNIE	10.00-16.00	1062	10.00-21.00	1947	10.00-21.00	
BASEN REHABILITACYJNY	SB,ND,FERIE	9.00-14.00	840	14.00-21.00	2016	9.00-21.00	4 317
	DNI POWSZEDNIE	8.00-16.00	1416	16.00-21.00	885	8.00-21.00	
FIZJOTERAPIA	SB,ND,FERIE	X	X	9.00-20.00	1848	9.00-20.00	3 972
	DNI POWSZEDNIE	8.00-16.00	1416	16.00-20.00	708	8.00-20.00	
SAUNY	SB,ND,FERIE	X	X	10.00-22.00	2016	10.00-22.00	3 786
	DNI POWSZEDNIE	12.00-16.00	708	16.00-22.00	1062	12.00-22.00	
ODNOWA	SB,ND,FERIE	X	X	12.00-22.00	1680	12.00-22.00	2 742
	DNI POWSZEDNIE	X	X	16.00-22.00	2184	16.00-22.00	
FITNESS	SB,ND,FERIE	X	X	9.00-22.00	2184	9.00-22.00	4 662
	DNI POWSZEDNIE	8.00-16.00	1416	16.00-22.00	885	8.00-22.00	
SALA ANIMACJI	SB,ND,FERIE	X	X	9.00-20.00	1848	9.00-20.00	3 972
	DNI POWSZEDNIE	8.00-16.00	1416	8.00-20.00	708	8.00-20.00	
STREFA OPIEKI NAD DZIECKIEM	SB,ND,FERIE	X	X	14.00-20.00	1008	14.00-20.00	1 539
	DNI POWSZEDNIE	X	X	17.00-20.00	531	17.00-20.00	

Zaplanowano funkcjonowanie strefy rekreacyjnej ND-CZW do 21.00, natomiast PT i SB do 22.00. Jeśli frekwencja będzie wskazywała duże obciążenie w godzinach wieczornych, będzie możliwość wydłużenia czasu otwarcia, ale będzie miało to wpływ na koszty pracy.

Programy społeczne

Elementy programów społecznych są elementem umowy powierzenia-rekompensaty, a ich wartość w postaci ekwiwalentu rynkowego świadczonych usług powinna być atrakcyjna i korzystna dla Miasta.

Programy społeczne dotyczą mieszkańców Słupska. Mogą być realizowane również na rzecz innych jednostek samorządu terytorialnego lub podmiotów realizujących zadania z zakresu opieki nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi, dziećmi i młodzieżą, z zakresu rehabilitacji, sportu i rekreacji lub edukacji (tzw. **Partnerzy Miasta**), na zasadach ustalonych w odrębnej umowie (przychody do Miasta z tego tytułu będą pomniejszały koszt rekompensaty). W przypadku jednostek samorządowych mogą to być porozumienia i związki międzygminne lub powiatowe, jak również umowy z samorządem wojewódzkim. Forma takich umów i porozumień będzie opracowana wraz z ofertą programową w późniejszym czasie.

Czas przeznaczony na programy społeczne będzie zagospodarowany przez różne grupy zorganizowane przez koordynatorów miejskich i PW 3F, adekwatnie do ustalonego limitu wyjeść i czasu. Pozwoli to na efektywne obciążenia infrastruktury 3F i równomierny rozkład potencjału na programy społeczne i komercyjne. Pozwoli to uniknąć negatywnemu oddziaływaniu na popyt i przychód z usług rynkowych.

Podstawowymi politykami społecznymi objętymi umową powierzenia będą:

- wspieranie polityki senioralnej Miasta poprzez zapewnienie wybranych świadczeń opiekuńczych, rehabilitacyjnych, rekreacyjnych, sportowych lub edukacyjnych dla osób powyżej 60 roku życia;
- realizacja elementów systemu wsparcia osób z niepełnosprawnością w postaci zapewnienia takim osobom wybranych świadczeń opiekuńczych, rehabilitacyjnych, rekreacyjnych, sportowych lub edukacyjnych;
- organizacja zajęć rekreacyjnych, sportowych i edukacyjnych dla dzieci i młodzieży, w tym w szczególności zajęć wychowania fizycznego dla szkół oraz zajęć pływackich dla ogółu dzieci i młodzieży;
- eliminacja wykluczenia społecznego w postaci zapewnienia takim osobom wybranych świadczeń opiekuńczych, rehabilitacyjnych, rekreacyjnych, sportowych lub edukacyjnych;
- profilaktyka dla osób zagrożonych chorobami z obszaru chorób cywilizacyjnych, w tym w szczególności chorobami serca, otyłością, astmą, itp.
- wsparcie projektów społecznych Miasta Słupska, poprzez uwzględnianie w polityce cenowej ulg i zniżek przyznanych przez Miasto w szczególności:
 - rodzinom wielodzietnym w ramach programów wspierania tych rodzin;
 - stypendystom w ramach wspierania programów proedukacyjnych, sportowych, itp.
 - osobom zaangażowanym w realizację zadań Miasta na zasadzie wolontariatu,
 - osobom zaangażowanym w programy integracji międzypokoleniowej,
 - aktywizacji rynku pracy i wspieranie systemu praktyk dla słupskich szkół.

W ramach poszczególnych polityk zostaną opracowane szczegółowe oferty programowe, bazujące na systemie bezpłatnych wejść dla poszczególnych grup społecznych oraz system ulg i zniżek uwzględnianych w programach cenowych. Ekwiwalentność ustalana jest na podstawie jednostki **osobo-wejścia [OW]** określającej czas pobytu w poszczególnej strefie **1 osoby przez okres 1 godziny**. Dla poszczególnej strefy funkcjonalnej można określić odpowiednią wartość rynkową usługi, na bazie cen usług w podobnych obiektach.

Tabela 8 Przykładowy schemat określenia ekwiwalentności usługi powierzenia realizacji celów społecznych dla projektu 3F

OSOBOWEJŚCIA SPOŁECZNE	OW/ROK	zł/OW rynek	EKWIWALENT
BASEN SPORTOWY	79 650	15	1 194 750
REKREACJA	79 650	20	1 593 000
BASEN REHABILITACYJNY	30 840	30	1 015 200
PROGRAMY ULG I ZNIŻEK	22 560	zniżka np. 20zł/OW	451 200
SAUNY	17 700	30	531 000
FITNESS	35 400	15	531 000
SALA ANIMACJI	35 400	10	354 000
STYPEDYŚCI	2 500	20	50 000
WOLONTARIAT I PRAKTYKI	2 500	20	50 000
INNE ANIMACJE I PROGRAMY	5 000	20	100 000
RAZEM	336 760	19,44	5 870 150

Przykładowy schemat obliczenia ekwiwalentności usług świadczonych przez PW 3F na rzecz mieszkańców Miasta i jego Partnerów został przedstawiony w tabeli. Bazuje na wstępnych założeniach odnoszących się do analizy popytowej, aktywności społecznej i przepustowości poszczególnych stref w czasie wyznaczonym do realizacji zadań społecznych. Jego ostateczny kształt zostanie opracowany po konsultacjach z poszczególnymi grupami społecznymi i będzie ewaluował w kierunku realizacji realnych potrzeb społecznych wynikających z zebranych doświadczeń.

Szacowana wartość ekwiwalentu jest znacznie wyższa niż maksymalna założona wartość rekompensaty, co potwierdza zasadność społeczną i biznesową realizowanego przedsięwzięcia.

Interesariusze w projekcie

Ważnym elementem prawidłowej organizacji i koordynacji programów społecznych będą różne grupy i organizacje samorządowe, społeczne, edukacyjne i biznesowe.

Do głównych interesariuszy zaliczyć można:

- **Rada Miejska w Słupsku** – w zakresie współuczestnictwa w określeniu profilu działań społecznych, jego zakresu i dalszego rozwoju infrastruktury oraz ustaleniu poziomu niezbędnych nakładów na utrzymanie odpowiedniej jakości usługi, również jako weryfikator projektu;
- **Akademia Pomorska w Słupsku** – w zakresie wsparcia merytorycznego i kadrowego (w tym programy wolontariatu i praktyk dla studentów), wspólnych projektów B+R w profilaktyce chorób cywilizacyjnych i okresu starzenia, wsparcia zajęć i animacji, pedagogik specjalnych, rehabilitacji, kosmetologii, ziołolecznictwa, itp. – szczególnie w zakresie aktywności i potencjałów Instytutu Nauk o Zdrowiu oraz Instytutu Pedagogiki i Pracy Socjalnej;
- **Powiatowy Urząd Pracy** – w zakresie programów zatrudnieniowych, wyposażenia nowych stanowisk pracy oraz współpracy z PFRON;
- **Słupski Ośrodek Sportu i Rekreacji** – jednostka organizacyjna miasta Słupska pełniąca funkcje zarządcy infrastruktury sportowej – współpraca w zakresie dotychczasowych doświadczeń SOSIR i tworzenia warunków współpracy oraz/lub konsolidacji w przyszłości;
- **Wydział Zdrowia UM Słupsk i jego partnerzy** – w zakresie wsparcia w pozyskiwaniu środków z funduszy prozdrowotnych, organizacji i koordynacji grup społecznych i programów prozdrowotnych;
- **Wydział Edukacji UM Słupsk i jego partnerzy** – w zakresie programów poprawy aktywności fizycznej społeczeństwa, w tym dzieci i młodzieży, organizacji i koordynacji klubów

sportowych, pomoc w poszukiwaniu i pozyskiwaniu środków pomniejszających koszt rekompensaty;

- **Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie** i jego partnerzy – w zakresie organizacji i koordynacji programów przeciwdziałających wykluczeniu społecznemu;
- **Zarząd Infrastruktury Miejskiej** w Słupsku – w zakresie współpracy z transportem publicznym oraz projekt *Smart City* – w tym informatyczne systemy identyfikacji i komunikacji, itp.
- **Powiat i inne gminy powiatu słupskiego**, szczególnie w zakresie **Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego** – jako partnerzy Miasta we wspólnych programach społecznych, gospodarczych, turystycznych, itp.;
- **NGOs** – organizacje pozarządowe szczególnie zajmujące się programami społecznymi są ważnym partnerem, szczególnie w zakresie organizacji i konsolidacji grup społecznych;
- **Fundusze i fundacje** – współpraca w kierunku wypracowania programów prozdrowotnych i społecznych, które mogą być realizowane w ramach infrastruktury PW 3F i finansowane ze środków publicznych lub sponsorów oraz wspierane w inny sposób przez te organizacje (np. przez fizjoterapeutów, trenerów, animatorów, itp.);
- **Organizacje turystyczne i ośrodki wypoczynkowe, sanatoryjne** itp. – współpraca w zakresie kompleksowej i synergicznej oferty dla osób odwiedzających Region słupski;
- **Uniwersytet 3W** oraz **Rada Seniorów przy Prezydencie Miasta Słupska** – wsparcie merytoryczne i organizacyjne – współudział w programach dla seniorów, koordynacja;
- **Media** – w kierunku propagowania aktywności fizycznej w społeczeństwie, konsultacji nt. potrzeb i kierunków profilowania programów społecznych oraz poprawa wizerunku projektu;
- **WOPR** – w zakresie szkolenia, koordynacji lub współpracy ratowników wodnych oraz organizacji różnych wspólnych przedsięwzięć sportowych lub rekreacyjnych;
- **Kluby sportowe** – w zakresie wspólnych inicjatyw sportowych oraz współpracy w różnych przedsięwzięciach i programach społecznych i komercyjnych;
- **Zakłady pracy** – w zakresie profilowania i zakupu kompleksowych usług dla poszczególnych grup pracowniczych, np. karnety, imprezy okolicznościowe, sportowe, itp.;
- **Inni partnerzy, w tym biznes** – wspólne projekty i programy poprawiające jakość, efektywność i atrakcyjność usług;



Rysunek 20 Spotkanie konsultacyjne z głównymi interesariuszami projektu – siedziba Wodociągów 24.11.2016 r.

Z wieloma interesariuszami zostały przeprowadzone wstępne konsultacje. Zostały złożone deklaracje dalszej współpracy. Planowane jest podpisanie listów intencyjnych, a w przyszłości konkretnych

porozumień cywilno-prawnych. Pierwsze porozumienia zostaną zawarte z Akademią Pomorską oraz z Powiatowym Urzędem Pracy.

Programy komercyjne

Obiekt musi pokrywać możliwie największą część swoich kosztów przychodami rynkowymi ze świadczonych usług w strefie komercyjnej.

Przeanalizowano większość programów cenowych obowiązujących w podobnych obiektach w Polsce. Jest duża różnorodność cenników zależna czy obiekt jest publiczny, czy prywatny, wielofunkcyjny czy nastawiony na wybrane grupy celowe klientów.

Publiczny charakter, z dużą ilością programów społecznych, wysoka przepustowość obiektu oraz wielofunkcyjność PW 3F wskazuje na możliwość kształtowania oferty o charakterze masowym, z cenami odpowiadającymi cenom średnim (w taryfie II) i niskim (w taryfie I). Pakietowy i wielofunkcyjny charakter usług ma zwiększyć popyt i czas pobytu w obiekcie, co przyczyni się do większego przychodu za jedno wejście.

System karnetowy (najczęściej wybierany 2-strefowy, 2,5-godzinny) skierowany jest do osób kilkakrotnie odwiedzających obiekt w miesiącu oraz jako system zachęt do aktywności, szczególnie w ofertach pracowniczych i VIP. Ze względu na utrudnienia związane z kontrolą dostępności (czas i osoba) liczba karnetów w obiektach publicznych powinna być regulowana i dotyczyć okresów nie dłuższych niż 3-mce.

Uwzględniając przeprowadzone badania benchmarkingowe w niektórych publicznych parkach wodnych zaproponowano program cenowy uwzględniający przyjęte preferencje i ustalenia w analizie popytowej, w zależności od 2 taryf czasowych – na podstawie którego przeprowadzono analizę przychodów.

Tabela 9 Propozycja programu cenowego PW 3F

REKREACJA - R	Taryfa I PN-PT			Taryfa II SB-ND WAKACJE		
	1H	2,5H	DZIEŃ	1H	2,5H	DZIEŃ
BILET ULGOWY	15	25	35	20	30	50
BILET NORMALNY	20	30	40	25	40	60
BILET RODZINNY	x	60	80	x	90	120
SPA - S	20	40	60	25	50	75
PAKIET R&S	30	60	75	40	80	100
KARNET R&S (4wejścia/m-c)		160			160	
FITNESS - F	10	20		15	25	
KARNET FITNES (1,5h x 8 wejść/m-c)		75			75	
PAKIET F&S	25	50	70	35	70	90
KARNET F&S (4 wejścia/m-c)		120				
PAKIET VIP		70			90	
KARNET VIP			500			500

Dopłata za przekroczenie czasu od 0,4-0,5 zł/min w zależności od programu

Trudno ze sobą porównać poszczególne cenniki na parkach wodnych, gdyż zazwyczaj zawierają nieporównywalną pod względem funkcjonalnym ofertę oraz dotyczą różnych zakresów czasowych i różnych promocji, zniżek i systemów lojalnościowych.

Przedstawiona oferta odniesiona jest do najczęściej wybieranych programów (R, R&S, F&S) i najbardziej typowego czasu przebywania. Jest ofertą atrakcyjną, dostępną cenowo i umożliwiającą dalsze rozbudowywanie programów marketingowych.

Na podstawie projektu oferty cennikowej zasymulowano różne obciążenia w poszczególnych strefach i taryfach w celu określenia średniej ceny wskaźnikowej za wejście do poszczególnej strefy.

Przy wyliczaniu ceny wskaźnikowej przyjęto następującą strukturę:

- bilet ulgowy – 30%;
- bilet normalny – 40%;
- bilet rodzinny – 30%;
- wejście 1 godzina - 30%;
- wejście 2,5 godz. – 50%;
- wejście cały dzień – 20%.

Tabela 10 Szacowana cena wskaźnikowa za wejścia do poszczególnych stref funkcjonalnych w różnych programach cenowych

CENA ŚREDNIA BILETU	REKREACJA	SAUNA	FITNESS	PAKIETY	KARNETY
TARYFA I	24	30	15	40	25
TARYFA II	32	40	20	50	25

W poszczególnych cenach uwzględniono dopłaty za przekroczenie limitu czasu w poszczególnych strefach

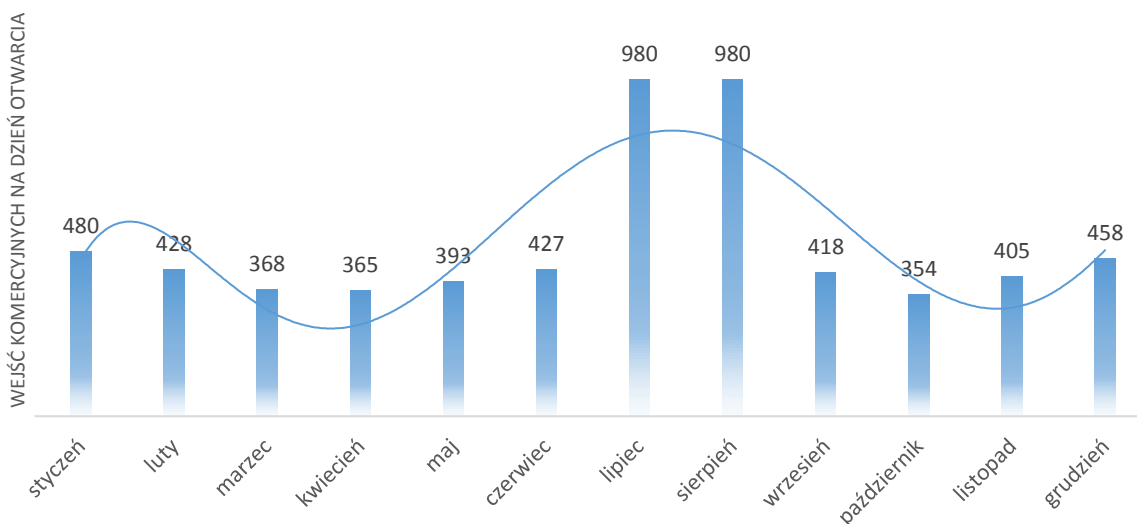
Tabela 11 Symulacja obciążenia poszczególnych stref funkcjonalnych zależnie od taryfy i miesiąca wraz z prognozą przychodów – na podstawie średnich cen wskaźnikowych różnych usług

STREFA/TARYTA	jednostka	styczeń	lut	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	RAZEM
taryfa I	dni	15	15	21	19	20	20	0	0	10	23	19	15	177
REKREACJA	wejść/dzień	150	130	120	120	150	150			150	120	120	130	23 490
	zł/m-c	53 100	46 020	59 472	53 808	70 800	70 800	0	0	35 400	65 136	53 808	46 020	554 364
SAUNA	wejść/dzień	100	75	50	50	50	50			50	50	75	100	11 200
	zł/m-c	45 000	33 750	31 500	28 500	30 000	30 000	0	0	15 000	34 500	42 750	45 000	336 000
FITNESS	wejść/dzień	60	60	60	60	60	60			60	60	60	60	10 620
	zł/m-c	13 500	13 500	18 900	17 100	18 000	18 000	0	0	9 000	20 700	17 100	13 500	159 300
PAKIETY	wejść/dzień	120	120	100	100	100	100			100	100	100	120	18 600
	zł/m-c	72 000	72 000	84 000	76 000	80 000	80 000	0	0	40 000	92 000	76 000	72 000	744 000
KARNETY	wejść/dzień	50	50	50	50	50	50			50	50	50	50	8 850
	zł/m-c	18 750	18 750	26 250	23 750	25 000	25 000	0	0	12 500	28 750	23 750	18 750	221 250
RAZEM I TARYFA	wejść/dzień	420	375	320	320	350	350	0	0	350	320	345	400	351
	wejść/m-c	6 300	5 625	6 720	6 080	7 000	7 000	0	0	3 500	7 360	6 555	6 000	62 140
	zł/m-c	188 850	170 520	201 222	182 058	205 800	205 800	0	0	102 900	220 386	196 308	181 770	1 855 614
taryfa II	dni	15	13	10	10	10	10	31	31	6	8	10	14	168
REKREACJA	wejść/dzień	250	200	200	200	250	350	600	600	300	200	250	250	62 950
	zł/m-c	121 125	83 980	64 600	64 600	80 750	113 050	600 780	600 780	58 140	51 680	80 750	113 050	2 033 285
SAUNA	wejść/dzień	120	120	120	100	80	80	80	80	80	100	120	100	16 000
	zł/m-c	72 000	62 400	48 000	40 000	32 000	32 000	99 200	99 200	19 200	32 000	48 000	56 000	640 000
FITNESS	wejść/dzień	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	13 440
	zł/m-c	24 000	20 800	16 000	16 000	16 000	16 000	49 600	49 600	9 600	12 800	16 000	22 400	268 800
PAKIETY	wejść/dzień	120	120	100	100	100	100	250	250	100	100	100	120	26 940
	zł/m-c	90 000	78 000	50 000	50 000	50 000	50 000	387 500	387 500	30 000	40 000	50 000	84 000	1 347 000
KARNETY	wejść/dzień	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	8 400
	zł/m-c	18 750	16 250	12 500	12 500	12 500	12 500	38 750	38 750	7 500	10 000	12 500	17 500	210 000
RAZEM II TARYFA	wejść/dzień	540	490	470	450	480	580	980	980	530	450	520	520	680
	wejść/m-c	8 100	6 370	4 700	4 500	4 800	5 800	30 380	30 380	3 180	3 600	5 200	7 280	114 290
	zł/m-c	333 975	267 800	195 800	187 600	196 050	229 350	1 206 210	1 206 210	127 620	150 080	212 450	300 230	4 613 375
ŚREDNIO W ROKU	dni/m-c	30	28	31	29	30	30	31	31	16	31	29	29	345
	wejść/dzień	480	428	368	365	393	427	980	980	418	354	405	458	511
	wejść/m-c	14 400	11 995	11 420	10 580	11 800	12 800	30 380	30 380	6 680	10 960	11 755	13 280	176 430
	zł/m-c	522 825	438 320	397 022	369 658	401 850	435 150	1 206 210	1 206 210	230 520	370 466	408 758	482 000	6 468 989

PROGNOZA PRZYCHODÓW

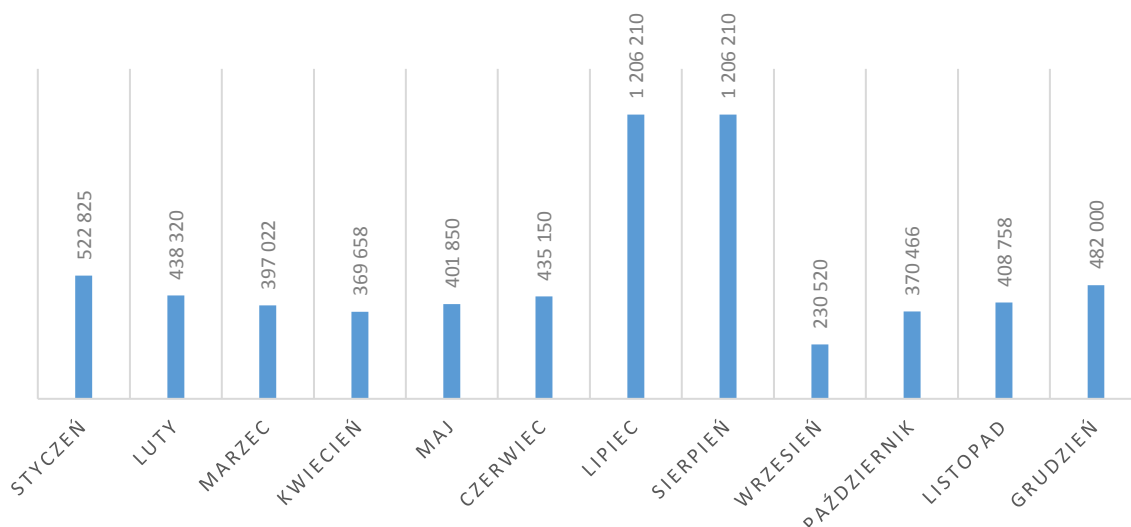
Przychody z działalności podstawowej

Dokonano symulacji **wejść komercyjnych** do tzw. stref aktywności: **rekreacji, fitnessu i saun** w okresach taryfowych, uzyskując średnie obciążenie w roku **511 wejść/dobę**, co jest wartością mniejszą niż wynikająca z analizy popytu (538 wejść/dobę). Średnie obciążenie w taryfie I to ok. 350 wejść na dobę (nie licząc programów społecznych), a w taryfie II ok. 680 wejść/dobę (licząc obciążenie sezonowe).



Rysunek 21 Prognozowane średnie obciążenie PW 3F w ciągu roku [ilość wejść komercyjnych na dzień otwarcia]

Szacowane przychody roczne z **trzech stref funkcjonalnych R, F i S** (bez odnowy i rehabilitacji) wynoszą **ok. 6,5 mln**, co jest prognozą niższą niż przychody podobnych parków (Koszalin ok. 7,8 mln R + S z odnową biologiczną, bez fitnessu). Oznacza to dość ostrożne założenie i mniejsze ryzyko finansowe. Analiza wrażliwości w tych strefach wykazuje raczej dodatnią progresję, choć należy uwzględnić pewne negatywne oddziaływanie programów społecznych, szczególnie w pierwszym okresie funkcjonowania.



Rysunek 22 Prognozowany rozkład przychodów miesięcznych ze stref R, F i S [zł/m-c]

Duży wpływ na przychody mogą mieć inne funkcjonalności, szczególnie **strefa rehabilitacji i odnowy biologicznej** z atrakcyjną ofertą. Z analizy obciążenia godzinowego w strefie komercyjnej przyjęto optymalne obciążenie basenu, gabinetów rehabilitacyjnych i odnowy, adekwatne do przyjętego zatrudnienia w tych funkcjonalnościach.

Tabela 12 Planowane przychody z działalności ze strefy rehabilitacja i usług uzupełniających strefy funkcjonalne

PRZYCHODY Z INNYCH USŁUG	h/rok	wejść/h	zł/wejście	zł/rok
ODNOWA BIOLOGICZNA	2 742	3	30	246 780
BASEN REHABILITACYJNY	2 901	10	20	580 200
ZABIEGI REHABILITACYJNE	2 901	5	40	580 200
PROGRAMY ANIMACYJNE DZIECI	2 556	5	10	127 800
RAZEM	11 100	8	17	1 534 980

Przychody z usług rehabilitacyjnych mogą być wyższe i nie muszą pochodzić wyłącznie od klientów, ale również z funduszy rehabilitacyjnych i sanatoryjnych, np. ZUS, w przypadku osiągnięcia odpowiedniego standardu świadczeń i zabiegów. Dlatego ta strefa powinna być szczególnie dobrze przygotowana, zorganizowana i wyposażona. Zaplanowano zatrudnienie menedżera zdrowia koordynującego zabiegi i usługi w tym zakresie, odpowiedzialnego za współpracę z funduszami i fundacjami. Jednym z elementów programów społecznych mogą być zniżki dla osób zamieszkałych w Słupsku. Należy jednak programy te kierować do wybranych grup społecznych, gdyż nie ma możliwości zastosowania ulg dla wszystkich (to może powodować różne kontrowersje i zarzuty preferowania jednej grupy kosztem innych). Szczegółowe programy rehabilitacyjne zostaną ustalone po konsultacjach z ekspertami.

W strefie komercyjnej funkcjonowania basenu rehabilitacyjnego przewidziane są usługi skierowane do specyficznej grupy odbiorców. Odbywać się tam będą zajęcia z animatorami dla rodziców z małymi dziećmi, osób otyłych, trening *cardio*, oraz tzw. *hydrocycling* (trening rowerowy w wodzie - możliwość zbudowania efektywnych grup w wydzielonej strefie bez konieczności obciążania basenu sportowego).



Rysunek 23 Przykłady różnych dodatkowych programów animacyjnych (*hydrocycling* i zajęcia z niemowlakami) na basenie rehabilitacyjnym – źródło Internet

Programy animacyjne dla dzieci również mogą przynieść rezultaty, szczególnie w zakresie możliwości wykorzystania dobrze przygotowanych animatorów (np. studenci pedagogiki). Przychody te dotyczą zarówno strefy suchej, jak i fakultatywnych programów w strefie mokrej (wydzielone godziny opieki nad dziećmi – np. *aquasplash* w strefie R lub w strefie restauracyjnej – np. mokre urodziny). W tej grupie mogą się również znaleźć przychody z organizowanych zawodów sportowych lub spektakli (basen z podnoszonym dnem umożliwia stworzenie ciekawej sceny dla różnego rodzaju imprez tanecznych, teatralnych, sylwestrowych, itp.). W programach animacyjnych można stworzyć również ofertę VIP+22, czyli wynajem wydzielonej części funkcjonalnej po godzinach otwarcia strefy - za odpowiednią cenę.

Uwzględniając główne sfery działalności PW 3F prognozowane przychody z działalności podstawowej wyniosą **8 003 969** zł rocznie.

Przychody z działalności dodatkowej

Przewiduje się **przychody z dzierżawy lub najmu** wolnej powierzchni, z przeznaczeniem na usługi uzupełniające i synergiczne z działalnością parku. Stawki przyjęto na podstawie analizy rynkowej, uwzględniając dobrą lokalizację i wiele gotowych funkcjonalności. Rozważana jest również opcja możliwości kształtowania wynagrodzenia za najem lub dzierżawę w zależności od obrotów/zysków.

Tabela 13 Prognozowane przychody z powierzchni przeznaczonych pod wynajem lub dzierżawę.

WYNAJEM POWIERZCHNI	KLINIKA	BOKSY	RESTAURACJA	RAZEM
zł/m ² /m-C uwzględnia zużycie mediów	30	20	25	27
m ²	380	144	120	644
PRZYCHÓD	136 800	34 560	36 000	207 360

Ze szczegółowej analizy wynikało (np. rozważano wynajęcie powierzchni pod usługi fitness), że efektywniej jest zagospodarować przestrzeń pod funkcjonalności, którymi Spółka mogłaby zarządzać i jednocześnie pobierać premię w postaci zysku z działalności (taką premię musi w kalkulować prywatny najemca). Jednak kierowano się zasadą jak najmniejszej deregulacji rynku usług oraz unikaniem działalności, które nie wynikają wprost z delegacji ustawy o samorządzie gminnym i umowy spółki (np. prowadzenie baru). Docelowo **możliwa jest oferta wynajęcia innych różnych funkcjonalności PW 3F** przez prywatnego najemcę, o ile oferta będzie atrakcyjna dla Miasta i Spółki (np. część odnowy lub gabinetów rehabilitacyjnych).

Dodatkową grupą przychodów są **marże ze sprzedaży lub wypożyczenia produktów**. Strefa saun wyposażona jest w recepcję, w której będzie można kupić lub wypożyczyć specjalistyczne akcesoria i kosmetyki. Podobnie w recepcji głównej lub w strefie rehabilitacji mogą znajdować się punkty sprzedaży lub wypożyczenia produktów związanych z działalnością 3F.

W strefie saun przewiduje się wypożyczalnie ręczników, pareo, prześcieradeł, itp. za dodatkową opłatą. Usługi prania i ew. prasowania są znaczące (np. Koszalin - 180 000 zł rocznie), dlatego aby zmniejszyć koszt (po stronie Spółki i klienta) stwarza się możliwość przyniesienia własnych ręczników lub pareo lub ich odpłatne wypożyczenie. Zakłada się, że min. 40% osób skorzysta z oferty (tylko samo kosztuje pranie w domu). Pranie zaplanowano we własnej pralni (zapewniono odpowiedni transport ze strefy saun do pralni –ok. 200 kg prania na dobę oraz zwiększono liczbę personelu do utrzymania czystości). Wypożyczane mogą być również różnego rodzaju atrakcje wodne, np. tory przeszkód - do innych parków wodnych. W przypadku zakupu tego typu asortymentu basenowego można będzie uzyskać dodatkowe przychody.

Tabela 14 Prognozowane przychody z wypożyczenia akcesoriów saunowych

WYPOŻYCZANIE	zł/szt	% KORZYSTAJĄCYCH	84 540 WEJŚĆ ROCZNIE
SZLAFROK	10	5%	42 270
HUSTA HAMMAM	5	5%	10 568
RĘCZNIK	5	10%	5 284
PAREO	7	5%	1 849
PRZEŚCIERADŁO	5	15%	1 387
RAZEM		40%	145 898
za trwałe uszkodzenie lub zagubienie dodatkowa opłata			

W atmosferze wysiłku i relaksu można zaplanować dochody ze sprzedaży napojów, różnych produktów, owoców, kosmetyków, itp. Ze względu na planowaną dzierżawę przestrzeni na kawiarnię-bar nie ma zamiaru tworzenia konkurencyjnej strefy gastronomicznej. Dlatego w ramach

funkcjonowania recepcji w strefie saun zaplanowana jest **sprzedaż wybranych produktów konkretnie** związanych z usługą. W strefie fitness można zaplanować automaty z napojami.

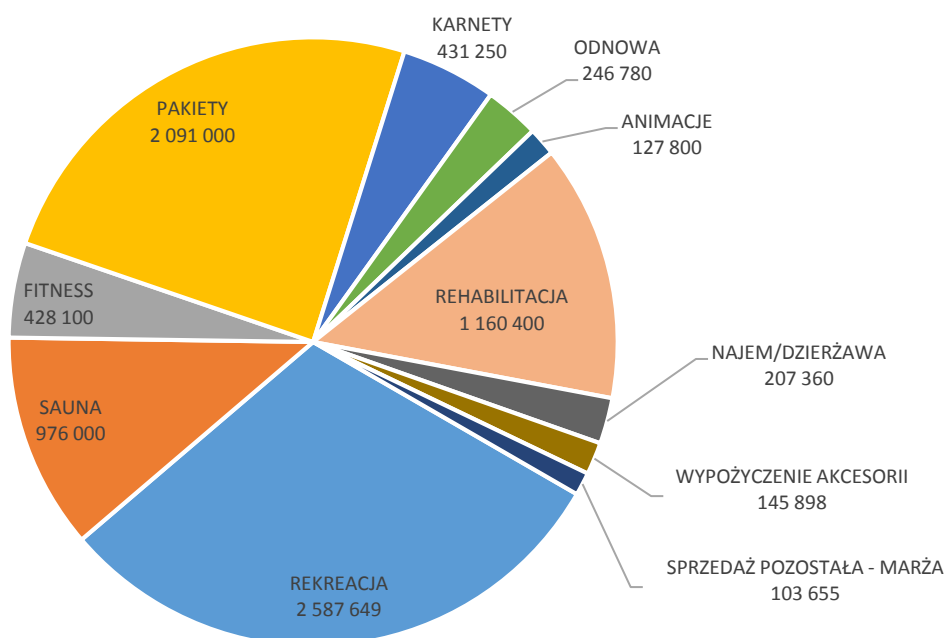
łącznie prognozowana roczna sprzedaż usług dodatkowych wynosi **456 912 zł** i ma potencjał do wzrostu.

Tabela 15 Prognozowanie pozostałych dochodów z działalności dodatkowej (marże)

PRODUKTY	OBRÓT	MARŻA	DOCHÓD
KOSMETYKI, ZIOŁA, ITP	181 850	15%	27 278
SOKI, OWOCE, NAPOJE	509 180	15%	76 377
RAZEM	691 030	15,0%	103 655

Analiza wrażliwości przychodów

Skumulowane prognozowane przychody roczne ze wszystkich stref funkcjonalnych oraz działalności dodatkowej, dla pełnego roku obrotowego i cen bieżących, wyniosą **ok. 8,5 mln** i mają progresję wzrostową, w miarę rozbudowywania projektu, programów funkcjonalnych i marketingowych. Największe znaczenie mają przychody ze strefy rekreacji, rehabilitacji i saun.



Rysunek 24 Prognozowana struktura przychodów [zł/rok] z różnego rodzaju stref funkcjonalnych i działalności.

Największą wrażliwość po stronie przychodowej wykazuje zakładana frekwencja w programie komercyjnym i ewentualne oddziaływanie programów społecznych na ilość wizyt komercyjnych. Analiza popytu potwierdza jednak założenia aktywności społecznej w strefie sportu i rekreacji, a deficyt na rynku na dostępne cenowo usługi rehabilitacyjne jest odczuwalny i widoczny w regionie. Styl życia i większa świadomość prewencji zdrowia sprzyjają projektowi i będą pozytywnie oddziaływać na usługi PW 3F. Wyeliminowanie barier dla poszczególnych grup celowych i dobre zarządzanie będzie kluczowym elementem zmniejszenia zagrożenia ekonomicznego.

Tabela 16 Analiza wrażliwości na przychód w poszczególnych strefach i programach

STRUKTURA PRZYCHODÓW	WARIANT		
	RACJONALNY	PESYMISTYCZNY	OPTYMISTYCZNY
REKREACJA	2 587 649	2 328 884	2 975 796
SAUNA	976 000	780 800	1 073 600
FITNESS	428 100	385 290	513 720
PAKIETY	2 091 000	1 881 900	2 300 100
KARNETY	431 250	431 250	474 375
ODNOWA	246 780	172 746	296 136
ANIMACJE	127 800	63 900	153 360
REHABILITACJA	1 160 400	1 044 360	1 392 480
NAJEM/DZIERŻAWA	207 360	186 624	207 360
WYPOŻYCZENIE AKCESORII	145 898	72 949	145 898
SPRZEDAŻ POZOSTAŁA - MARŻA	103 655	51 827	155 482
RAZEM	8 505 891	7 400 530	9 688 307

Dla określenia odchylenia przychodów przeprowadzono symulację przy mniejszej frekwencji i mniejszej cenie wskaźnikowej za poszczególne wejścia. Przy pesymistycznym podejściu przychody nie powinny być niższe niż **7,4 mln zł** rocznie. Nieznaczne ograniczenie programów społecznych na rzecz programów komercyjnych oraz poprawa funkcjonalności i programy marketingowe powinny być wystarczającym sposobem do zredukowania ryzyka finansowego. Istnieje również niebezpieczeństwo wystąpienia negatywnego zdarzenia powodującego utratę zaufania i niską ocenę jakości i bezpieczeństwa usługi. Dla zredukowania tego typu zjawisk zasadne jest wprowadzenie standardów zarządczych oraz procedur operacyjnych i prewencyjnych, które nieco podniosą koszt, ale mitygują negatywne skutki takiego zdarzenia. Przewiduje się uzyskanie standardu potwierdzającego jakość w niezależnym audycie w 2020 roku, który można przeprowadzić wraz z audytem związanym z procedurą wynikającą z umowy rekompensaty.

Wariant optymistyczny jest ściśle związany z dalszym rozwojem infrastruktury, szczególnie w zakresie budowy plaży miejskiej oraz rozwoju usług rehabilitacyjnych. Pozyskanie profesjonalnego partnera z wysokiej klasy personelem medycznym do kliniki rehabilitacyjnej spowoduje wzrost przychodów. Ze względu na ograniczenia, związane z przepustowością obiektu oraz utrzymaniem odpowiedniej jakości usługi, w wariantcie optymalnym można liczyć na przychody ponad **9,5 mln zł**, a wraz z realizacją kolejnych etapów nawet **11 mln zł** rocznie.

Dymnika zmian przychodów

Pełne osiągnięcie poziomu przychodów zaplanowane jest dopiero na rok 2020. W pierwszym pełnym roku działalności będzie można ocenić preferencje klientów oraz dostroić programy marketingowe i funkcjonalne do potrzeb rynku.

Na podstawie analizy popytu (patrz rys. nr 14) z uwzględnieniem prognozy zmian :

- liczby ludności w podregionie słupskim [GUS].
- podejścia do aktywności fizycznej i profilaktyki zdrowotnej społeczeństwa [raporty MSiT z pewną dozą pesymizmu];
- eliminacji barier dostępowych [strategia własna PW 3F];
- zmian aktywności turystycznej w regionie [trendy z diagnozy MOF Słupsk];

oszacowano wskaźniki zmian popytowych - na potrzeby analizy przychodów z działalności operacyjnej.

Za pełny rok działalności operacyjnej przyjmuje się rok 2019. Nie uwzględniono dalszego rozwoju projektu, np. poprzez nowe etapy realizacyjne.

Zmiany cen biletów/karnetów/pakietów zaplanowano raz na 4 lata odpowiednio do zmian dochodowości i poziomu inflacji. Pierwsza zmiana cen zaplanowana jest na 2022 rok.

Tabela 17 Wskaźniki zmian przychodów z działalności operacyjnej w okresie objętym analiza finansową wraz z prognozą przychodów

LATA	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
wskaźnik dynamiki zmian popytu [%]	25,0%	100%	103,91%	102,30%	102,05%	101,80%	101,54%	100,76%	100,75%	100,73%	100,71%	100,69%	99,67%
Wskaźnik zmian cen usług [%]	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	107,5%	100,0%	100,0%	100,0%	110,0%	100,0%	100,0%	100,0%	105,0%
Prognozowane przychody w poszczególnych latach [zł/rok]	2 129 448	8 505 891	8 838 098	9 041 151	9 918 642	10 097 141	10 252 969	10 331 337	11 449 161	11 532 483	11 614 174	11 694 203	12 238 993

Prognoza obciążenia poszczególnych stref

W celu weryfikacji możliwości przepustowych poszczególnych stref użytkowych oraz określenia wskaźników kosztowych zależnych od ilości odwiedzin (np. zużycie wody, itp.) oszacowano na podstawie przyjętych założeń programowych i przychodowych liczbę wejść na obiekt.

Prognozowana średnia liczba wejść dziennych zarówno komercyjnych jak i społecznych do poszczególnych stref (w różnych programach cenowych) **mieści się w limitach przepustowości szatni i wyposażenia**. W sezonie wakacyjnym może wystąpić sytuacja oczekiwania na wejście.

W celu optymalizacji kosztów zredukowano liczbę wysp kasowych przyjmując 1 strefie kontroli dostępu z 4 stanowiskami kasowymi (2 wejście, 2 wyjście).

Wejścia do stref funkcjonalnych nie są tożsame z liczbą odwiedzających PW 3F, gdyż część osób będzie korzystała z wielu funkcji obiektu (najczęściej kupowane są pakiety dwustrefowe).

Uwzględniając programy komercyjne i społeczne **średnia liczba użytkowników wyniesie ok. 700 ÷ 750 osób na dobę**. Uwzględniając osoby odwiedzające również inne wynajęte przestrzenie dzienna liczba osób odwiedzająca PW 3F może wynieść **ok. 1 000 osób dziennie**, co oznacza duży potencjał społeczny zgromadzony w jednym miejscu.

Ta tej bazie można koordynować **inne programy** społeczno-gospodarcze, badawczo-rozwojowe, zdrowotne, reklamowe i biznesowe, **przynoszące przychody** społeczne, środowiskowe i ekonomiczne oraz poprawiające samopoczucie, zdrowie i sprawność lokalnego społeczeństwa.

Tabela 18 Szacowane średnie obciążenie poszczególnych stref funkcjonalnych

WEJŚCIA DO POSZCZEGÓLNYCH STREF	SPORT REKREACJA	SAUNY	FITNESS	REHABILITACJA
WEJŚCIA KOMERCYJNE	433	211	173	84
WEJŚCIA SPOŁECZNE (~1,5h/OW)	154	34	68	65
ŚREDNIO DZINENIE	586	245	241	149
ŚREDNIO NA GODZINĘ	65	41	27	15
W SZCZECIE GODZINOWYM (POZA SEZONEM)	108	70	43	21

PROGNOZA KOSZTÓW

Dotychczasowe bezpośrednio nakłady inwestycyjne wyniosły ok. 63 mln zł, z czego została odzyskana część VAT (ok. 9 mln zł). Nie są to jednak wszystkie nakłady związane z tą inwestycją, m.in. w zakresie kosztów umowy z poprzednim wykonawcą oraz wszystkich kosztów okołoinwestycyjnych i społecznych.

Do dalszych założeń projektowych można przyjąć **zerowy stan należności związany z dotychczas poniesionymi kosztami inwestycyjnymi i operacyjnymi** (start projektu od momentu powołania Spółki 3F). Obecną wartość odtworzeniową można oceniać na ok. 30-35 mln. Miasto zleciło wycenę majątkową inwestycji, uwzględniając podział działki budowlanej, z wyłączeniem jej części na potrzeby budowy hali widowiskowo-sportowej w przyszłości. Na jej podstawie zostanie dokonany aport majątkowy do Spółki 3F. Do dalszych analiz przyjęto **wartość aportu na poziomie 32 mln zł**.

Koszty inwestycyjne

Część nakładów inwestycyjnych będzie realizowana w ramach kontraktu głównego, którego prognozowana wartość wynosi ok. 18-19 mln zł. Aby zmniejszyć premię za ryzyko dla Wykonawcy dotyczące niepewności funkcjonowania niektórych zrealizowanych urządzeń i instalacji oraz aby utrzymać odpowiedni poziom jakości wyposażenia, część nakładów inwestycyjnych będzie realizowana mniejszymi kontraktami lub robotami dodatkowymi, których procedura zlecenia będzie opisana w dokumentacji przetargowej. Szacowany budżet zamówień uzupełniających to ok. 2-2,5 mln zł. Razem prognozowany budżet na dokończenie inwestycji to ok. **20-22 mln zł**.

Tabela 19 Planowane nakłady inwestycyjne na dokończenie budowy PW 3F [zł]

Lp.	Wyszczególnienie	Razem	2016	2017	2018
	inwentaryzacja stanu budowy	50 000,00	50 000,00		
	weryfikacja i aktualizacja dokumentacji projektowej	150 000,00		120 000,00	30 000,00
	wykup nieruchomości	25 000,00		25 000,00	
	analizy, studia, itp. koszty	50 000,00	5 000,00	25 000,00	20 000,00
1	Przygotowanie Projektu	225 000,00	5 000,00	170 000,00	50 000,00
	asysta techniczna Wodociągi Słupsk	67 500,00	8 100,00	32 400,00	27 000,00
	nadzór autorski	50 000,00		20 000,00	30 000,00
	nadzór branżowy	264 000,00		144 000,00	120 000,00
	ekspertyzy i audyty	40 000,00		20 000,00	20 000,00
	szkolenie personelu	30 000,00			30 000,00
2	Zarządzanie Projektem	421 500,00	8 100,00	216 400,00	197 000,00
	modernizacja i rozruch instalacja wody basenowej	100 000,00			100 000,00
	dokończenie robót instalacyjnych	3 000 000,00		1 000 000,00	2 000 000,00
	dokończenie robót budowlanych	13 000 000,00		3 000 000,00	10 000 000,00
	dokończenie robót elektrycznych, ESOK, BMS itp.	2 500 000,00		1 000 000,00	1 500 000,00
	zagospodarowanie terenu, zieleni i mała architektura	200 000,00		100 000,00	100 000,00
3	Roboty budowlane	18 800 000,00	0,00	5 100 000,00	13 700 000,00
	rehabilitacja	300 000,00			300 000,00
	fitness	300 000,00			300 000,00
	teletechnika, informatyka	200 000,00			200 000,00
	pralnia, suszarnia, utrzymanie czystości	150 000,00			150 000,00
	wyposażenie biurowe, meble, itp.	100 000,00			100 000,00
	różne akcesoria, np. ręczniki, wyposażenie wnętrz, itp.	100 000,00			100 000,00
	wyposażenie basenów, zabawki, place zabaw, itp.	200 000,00		0,00	200 000,00
4	Sprzęt i wyposażenie	1 350 000,00	0,00	0,00	1 350 000,00
	działania informacyjno-promocyjne	150 000,00		50 000,00	100 000,00
	identyfikacja wizualna obiektu	50 000,00		50 000,00	
5	Promocja Projektu	200 000,00	0,00	50 000,00	100 000,00
	rezerwa na nieprzewidziane wydatki	100 000,00			100 000,00
6	Rezerwa	100 000,00	0,00	0,00	100 000,00
	łącznie Projekt	21 046 500,00	13 100,00	5 536 400,00	15 497 000,00

Amortyzacja

Przy przyjętych założeniach (wartość aportu i prognoza nakładów inwestycyjnych) amortyzacja będzie liczona od majątku wynoszącego 53 046 500 zł. Wysoka wartość amortyzacji nie będzie sprzyjała wynikowi finansowemu, bo stanowi koszt dla projektu i wpłynie na wysokość rekompensaty (poprawia natomiast płynność projektu). Zaplanowana jest od 2019 roku (pełnego roku obrotowego).

Tabela 20 Prognoza wysokości amortyzacji [zł/rok]

RODZAJ MAJATKU	WARTOŚĆ	STAWKA	WARTOŚĆ
instalacja, technologia	6 300 000,00	4,5%	283 500,00
budowle	45 246 500,00	1,7%	769 190,50
wyposażenie	1 500 000,00	10,0%	150 000,00
RAZEM	53 046 500,00	2,3%	1 202 690,50

Zaplanowano amortyzację na poziomie ok. 1,2 mln zł – ok. 2,3% wartości odtworzeniowej. W pierwszym okresie będzie częściowo przeznaczona na spłatę rat kapitałowych i odsetek od zaciągniętych kredytów (VAT i inwestycyjny) z niewielką rezerwą na utrzymanie majątku na odpowiednim poziomie technicznym i jakościowym – ok. 200 tys. zł.

Pierwszy okres po zakończeniu inwestycji na ogół nie wymaga dużych nakładów odtworzeniowych. W miarę spłat rat kapitałowych i poprawie sytuacji w przepływach finansowych można będzie przeznaczyć większe środki na inwestycje odtworzeniowe i rozwojowe.

Przewiduje się większe nakłady w okresach co 5 lat pokrywane np. z podwyższonego kapitału.

Wynagrodzenia i pochodne

Jednym z najważniejszych założeń projektu jest efektywne tworzenie miejsc pracy, które dają istotne przychody społeczne i wpływy podatkowe do budżetu Miasta. Szczególnie istotne jest tworzenie miejsc pracy dla osób młodych, zagrożonych migracją do większych miast lub poza granice Polski. Projekt jest dobrą propozycją mogącą istotnie wpłynąć na utrzymanie młodych ludzi w Słupsku, a potrzebne kwalifikacje są odpowiednie dla lokalnego profilu kształcenia. Projekt o charakterze prozdrowotnym i prospołecznym stworzy również korzystne warunki do rozwoju dalszych miejsc pracy, np. hotel dla seniorów, klinika rehabilitacyjna, atrakcyjność miejsca dla turystów i reemigracji, itp.

Przyjęto założenia wynikające z Kodeksu Pracy:

- średnia liczba godzin pracy – 2 000 h/rok
- urlopy – 208 h/rok + średni poziom absencji chorobowej 40 h/rok = 248 h/rok absencji;
- średni godzinowy wymiar pracy = 1 752 h/r.

Tabela 21 Plan kosztów wynagrodzeń na podstawie aktualnej analizy rynku

GRUPY PRACOWNICZE	Osób na stanowisko	Godz.pracy h /rok	Praca średnio h/d	Wymiar /rok	Liczba etatów	angaż zł/etat	Koszt zł/rok
RATOWNICY	10	4 314	12,5	43 143	24,6	3 070	907 114
kierownik zmiany	1	5 016	14,5	5 016	2,9	3 600	123 682
basen sportowy	2	5 016	14,5	10 032	5,7	3 000	206 137
baseny rekreacyjne	6	3 963	11,5	23 778	13,6	3 000	488 589
basen rehabilitacyjny	1	4 317	12,5	4 317	2,5	3 000	88 705
OBŚLUGA KLIENTA	15	3 486	10,1	50 811	29,0	3 407	1 185 625
obsługa kas	3	3 963	11,5	11 889	6,8	3 200	260 581
obsługa saun	1	3 786	11,0	3 786	2,2	3 200	82 981
obsługa odnowy biologicznej	3	2 742	7,9	8 226	4,7	3 200	180 296
fizjoterapeuci	4	3 972	11,5	15 888	9,1	4 000	435 288
animator zajęciowy	2	3 972	11,5	7 944	4,5	3 000	163 233
opiekun dzieci	2	1 539	4,5	3 078	1,8	3 000	63 246
SERWIS WEWNĘTRZNY	10	3 486	9,8	33 120	33,4	2 773	1 110 082
technicy-konserwatorzy	2	8 280	24	16 560	9,5	3 500	396 986
BMS ¹⁹ i monitoring	1	8 760	24	8 760	5,0	3 000	180 000
sprzątanie suche	2	5 520	16	11 040	6,3	2 300	173 918
sprzątanie mokre dzień + pralnia	2,5	5 520	16	13 800	7,9	2 300	217 397
sprzątanie mokre noc	2	4 140	12	8 280	4,7	2 500	141 781
BIURO	13	2 000	8	43 424	13	5 408	843 600
Prezes	1	2 000	8	21 712	1	12 000	144 000
Główny księgowy	1	2 000	8	1792	1	6 500	78 000
Szef obiektu	1	2 000	8	1792	1	6 500	78 000
Szef działu sportu i rekreacji	1	2 000	8	1792	1	6 500	78 000
Szef marketingu	1	2 000	8	1792	1	6 500	78 000
Menedżer zdrowia	1	2 000	8	1792	1	6 500	78 000
Koordynatorzy	3	2 000	8	5376	3	3 800	136 800
Księgowość, kadry	2	2 000	8	3792	2	3 800	91 200
Zamówienia	1	2 000	8	1792	1	3 800	45 600
Sekretariat	1	2 000	8	1792	1	3 000	36 000
RAZEM	47,5			170 498	100,0	3 373	4 046 421

¹⁹ BMS – zarządzanie systemami automatycznego sterowania budynkiem i monitoring obiektu,

Warunki pracy w PW 3F nie są zbyt atrakcyjne, ze względu na pracę zmianową, również w niedziele i święta, w wysokiej temperaturze (ok. 32-34°C), wilgotności i w kontakcie z różnorodnym i wymagającym klientem. Powinno to zostać uwzględnione w ofercie wynagradzania oraz systemie motywacyjnym. Należy również wziąć pod uwagę niski wskaźnik bezrobocia w Słupsku (ok. 6,5%).

Sporządzono szczególny plan etatyzacji wg założeń godzin otwarcia poszczególnych stref funkcjonalnych. Uwzględniono wymagania formalne (np. liczba ratowników zgodnie z planem bezpieczeństwa) oraz poziom zapewnienia odpowiedniej jakości usług (np. utrzymanie czystości).

Do określenia funduszu płac należy doliczyć narzuty oraz fundusz bezosobowy z przeznaczeniem na wynagrodzenia uzupełniające, trenerów, doradców/ekspertów, animatorów oraz radę nadzorczą, itp.

Tabela 22 Prognoza kosztów wynagrodzeń wg stawek bieżących

PŁACA – ANGAŻ [zł/rok]	4 046 421
NARZUTY 21% [zł/rok]	849 748
FUNDUSZ BEZOSOBOWY [zł/rok]	80 000
INNE ŚWIADCZENIA PRACOWNICZE	50 000
RAZEM FUNDUSZ PRACOWNICZY [zł/rok]	5 026 169
ŚREDNIA [zł/m-c brutto]	4 081

Średnia miesięczna płaca brutto tzw. warunki angażu (z ZUS i podatkiem dochodowym, wg stawek na 2016/2017) wyniesie ok. 3 400 zł/miesiąc (ok. 14,15 zł/godzinę netto), a płaca brutto z narzutami wynosi dla cen bieżących ok. 4 100 zł/m-c. Jest nieco niższa niż w sektorze przedsiębiorstw (4 259 zł/m-c), ale adekwatna do profilu działalności.

Zapotrzebowanie bezpośrednio na pracę (niezależnie czy w ramach umowy, czy serwisu zewnętrznego) wynosi ok. 100 etatów. Część etatów może być realizowana na zasadach umów zleceń lub tzw. *outsourcingu*. Dotyczy to szczególnie ratowników (25 etatów), gdzie często podobne obiekty zlecają usługę jednostką WOPR (obecnie również inne podmioty pojawiają się w przetargach). Położenie nadmorskie stwarza okresowe problemy z tą grupą pracowników, a WOPR jako jednostka kształtująca rynek pracy w tym sektorze może wyeliminować to zagrożenie. Dodatkowym atutem jest przeniesienie części odpowiedzialności, a wadą jest premia i narzuty zarządcze WOPR (ok. 200 tys. rocznie). Decyzja o zleceniu usługi ratowniczej zostanie podjęta po zbadaniu rynku pracy, który można dodatkowo stymulować wcześniej przeprowadzonymi szkoleniami ratowniczymi. Zaletą własnego zatrudnienia jest możliwość pozyskania środków z PUP oraz większa elastyczność i potencjał zarządczy. Spodziewaną dużą rotację na tych stanowiskach można redukować poprzez kursy ratownicze i programy studenckie (ratownicy medyczni z AP mogą być objęci takim programem).

Outsourcing może dotyczyć również innych stanowisk. Zgodnie z postanowieniami nowej ustawy kominowej²⁰ prezes zarządu będzie zatrudniony na zasadach kontraktu menedżerskiego, co ma swoje wady i zalety (nie będzie to wynagrodzenie tylko usługą zarządzania). Również część serwisu wewnętrznego (dotyczącego techniki basenowej, fizjoterapii, odnowy biologicznej) może być zlecona na zewnątrz, ale oszczędności są tylko pozorne (zazwyczaj wynikają z przeświadczenia, że pracownik zatrudniony przez prywatnego pracodawcę może pracować dłużej i taniej). Rolą spółki komunalnej i tego projektu jest stymulowanie lokalnego rynku pracy, również w zakresie godziwego wynagrodzenia²¹. Dlatego rekomendacją jest pełne zatrudnienia na etatach, poprzedzone

²⁰ ustawa z 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami,

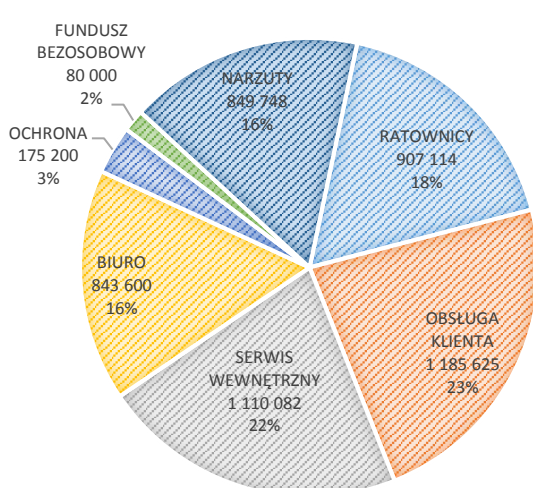
²¹ Art. 13 Kodeksu Pracy,

odpowiednimi programami zachęty i szkoleń. Rekrutacja może być przeprowadzona przez zewnętrzną agencję lub partnera społecznego.

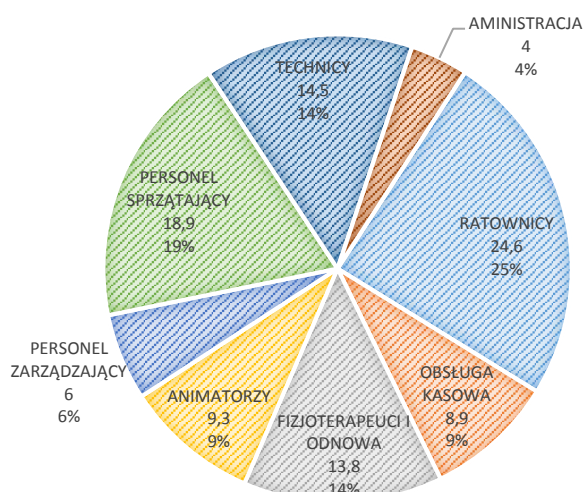
W ramach projektów tworzących miejsca pracy możliwe jest pozyskanie środków z PUP i PFRON w zakresie:

- refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy w związku z zatrudnieniem na tym stanowisku skierowanej osoby bezrobotnej przez okres 24 miesięcy - PUP może zrefundować koszty wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy w wysokości określonej w zawartej umowie, nieprzekraczające 6-krotnego przeciętnego wynagrodzenia brutto;
- refundacja części kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody i składki na ubezpieczenia społeczne skierowanych bezrobotnych do 30 roku życia;
- zatrudnienie niepełnosprawnych i tworzenie warunków rehabilitacji i ułatwień dla osób niepełnosprawnych.
- inne programy, np. dofinansowanie szkoleń i podnoszenia swoich kwalifikacji.

Obecnie prowadzone są rozmowy z PUP w Słupsku na temat możliwej pomocy. Zaplanowane jest podpisanie listu intencyjnego i wsparcie projektu konsultantem. Spodziewana wartość pomocy to **ok. 1,5 mln zł** rozłożona w latach 2018 – 2019 (jest potencjał na większą pomoc również z innych funduszy).



Rysunek 25 Planowana struktura kosztów wynagrodzeń



Rysunek 26 Planowana struktura zatrudnienia

Usługa wsparcia realizowana przez Wodociągi Słupsk powoduje zmniejszenie kosztów zatrudnienia w okresie organizacji spółki i realizacji inwestycji oraz zapewnia standard zarządczy dla kadry menedżerskiej (forma szkolenia i wdrożenia nowej spółki komunalnej).

Planowany przebieg zatrudnienia związany jest z harmonogramem realizacji projektu. Przy wycenie kosztów uwzględniono dynamikę realnego wzrostu płac²² na poziomie 103,1%, wskaźnik CPI (inflacja) przyjęto 1,3 %²³. Razem wskaźnik wzrostu 4,4% w 2017 roku, w następnych latach przyjęto dynamikę wzrostu na poziomie prognozowanej inflacji 1,5% . Uwzględniono pozostałe świadczenia pracownicze (delegacje, odzież, badania, itp.).

²² wskaźnik realnego wzrostu płac (bez inflacji) zgodnie z dokumentem *Warianty rozwoju gospodarczego Polski*

²³ <https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/zalozenia-do-projektu-budzetu-panstwa-na-rok-2017.html> - 07.01.2017 r.

Tabela 23 Prognozowany poziom kosztów w grupie świadczeń pracowniczych w poszczególnych latach rozwoju projektu

SKŁADNIK WYNAGRODZEŃ	2016	2017	2018	2019
RATOWNICY			302 371	907 114
OBSŁUGA KASOWA			114 521	343 562
FIZJOTERAPEUCI (OD 2019) I ODNOWA			60 099	615 584
ANIMATORZY KOORDYNATORZY			77 211	363 279
PERSONEL ZARZĄDZAJĄCY	34 000	209 000	430 000	534 000
PERSONEL SPRZĄTAJĄCY			113 600	533 096
TECHNICY			228 000	576 986
AMINISTRACJA		130 000	80 400	172 800
RAZEM	34 000	339 000	1 406 201	4 046 421
DYNAMIKA WZROSTU PŁAC		100,00%	104,40%	103,00%
PŁACA	34 000	339 000	1 468 074	4 351 197
RAZEM NA NARZUTAMI	41 140	410 190	1 701 504	4 896 169
FUNDUSZ BEZOSOBOWY	7 000	31 500	50 000	80 000
POZOSTAŁE ŚWIADCZENIA PRACOWNICZE		10 000	30 000	50 000
RAZEM FUNDUSZ PŁAC	48 140	451 690	1 781 504	5 026 169

Podatki i opłaty lokalne

Opodatkowaniu podatkiem od nieruchomości podlegają grunty, budynki i budowle. Wysokość stawek podatku od nieruchomości przyjęto na podstawie uchwały²⁴ RM w Słupsku. Nie zaplanowano zmiany stawek. Podatek od nieruchomości jest w tym przedsięwzięciu przychodem Miasta, które pozyskane środki zawiera w formie rekompensaty. Należy rozważyć zasadność tego kosztu i ustalić możliwość zwolnienia przedmiotowego lub wydzielenia i obniżenia stawek dla tego typu działalności.

Tabela 24 Prognoza wysokości podatków i opłat w okresie realizacji projektu

PODATKI	m ²	zł/m ²	zł/rok ceny aktualne	2016	2017	2018	2019
grunt	47 619	0,85	40 476,15		40 476,15	40 476,15	40 476,15
budynek	8 500	21,49	182 665,00	0	0	0	182 665,00
budowla	2%	15 000 000	300 000,00		0	0	300 000
użytkowanie wieczyste			7 300,00		7 300,00	7 300,00	7 300,00
dzierżawa do czasu aportu				1 000	3 000	0	0
Koszt podatku VAT - aport					80 000		
RAZEM			530 441,15	1 000,00	130 776,15	47 776,15	530 441,15

Od 1 grudnia 2016 roku do czasu wniesienia nieruchomości aportem do Spółki (planowane na marzec lub kwiecień 2017) obowiązuje umowa dzierżawy z wynagrodzeniem ok. 1 000 zł/m-c. Przekazane prawo władania nieruchomością zakłada docelowo wieczyste użytkowanie, z prognozowaną opłatą roczną na poziomie 7 300 zł.

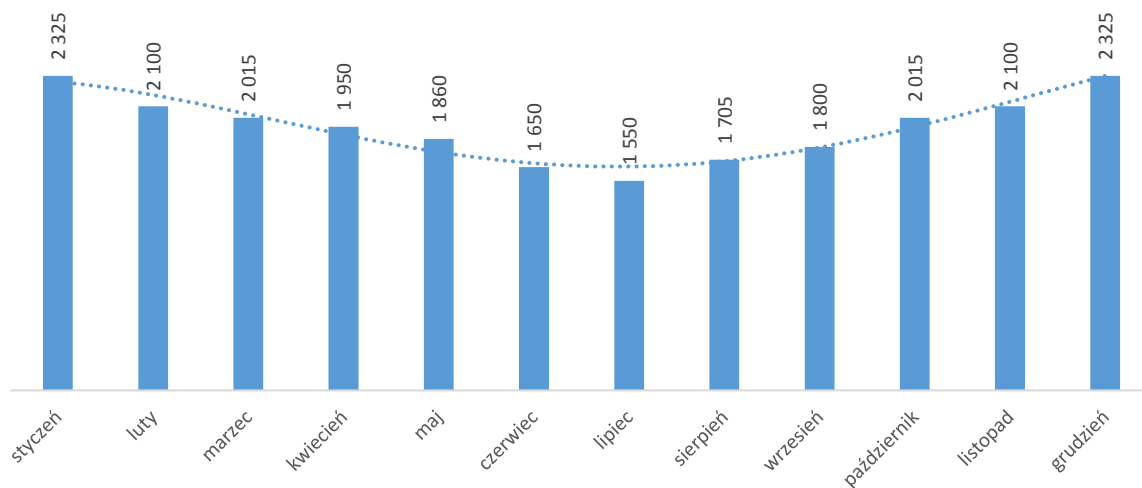
Łącznie podatki związane z nieruchomością po realizacji projektu wyniosą **ok. 530 000 zł rocznie**. Nie zakładano dalszego wzrostu kosztów podatkowych (jest to koszt powiększający rekompensatę).

²⁴ UCHWAŁA NR XXXII/376/16 RADY MIEJSKIEJ W SŁUPSKU z dnia 30 listopada 2016 r.

Energia ciepła

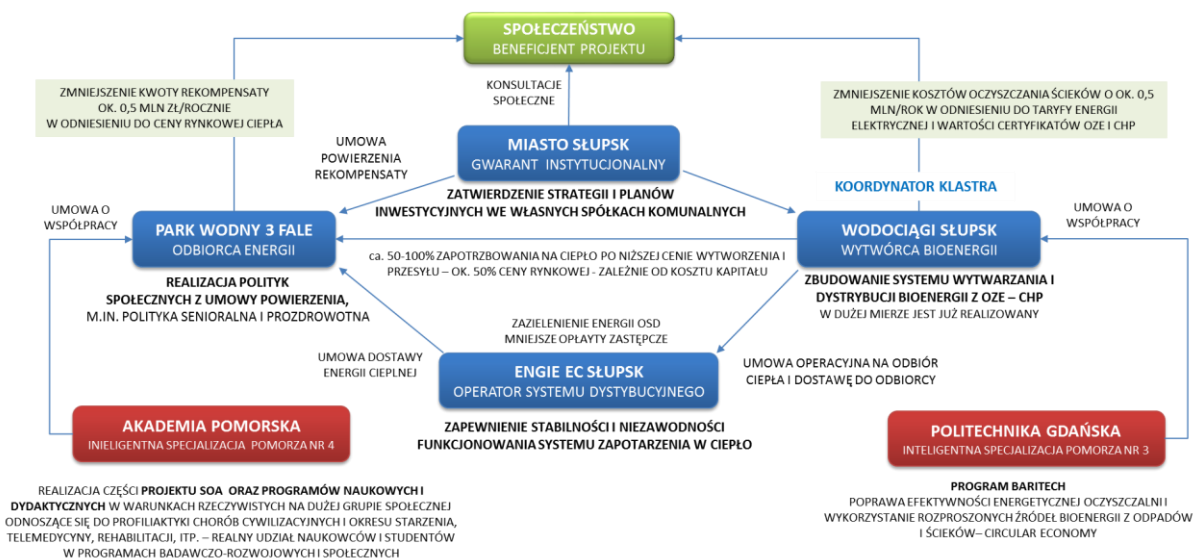
Koszty energii ciepłej dla tego typu działalności są znaczące. Obiekt ma w pełni przystosowaną wymiennikownię oraz przyłączy do zawodowej energetyki ciepłej, którą na terenie Miasta jest przedsiębiorstwo ENGIE EC. Szacowane łączne zapotrzebowanie na ciepło wynosi ok. 23 500 GJ.

Przy uśrednionej cenie wskaźnikowej z obowiązującej taryfy (grupa I) szacowanej na ok. 53 zł/GJ roczne koszty ciepła mogą wynieść **ok. 1 250 000 zł**. Podobny koszt rejestrowany jest w Koszalinie.



Rysunek 27 Prognoza zapotrzebowania miesięcznego na energię ciepłą do PW 3F – oprac. własne na podstawie dokumentacji technicznej oraz badań benchmarkingowych

Istnieje możliwość zmniejszenia kosztu zakupu energii ciepłej poprzez projekt realizowany przez Wodociągi Słupsk. Oczyszczalnia ścieków [OS] oddalona od PW 3F ok. 1,5 km dysponuje nadwyżką energii ciepłej pochodzącej z kogeneracji. Obecnie przygotowany jest projekt rozbudowy węzła fermentacyjnego i dalszy wzrost ilości ciepła dyspozycyjnego. Projekt związany jest z funkcjonowaniem klastra energetycznego²⁵, którego jednym z ważnych projektów jest budowa wyspy energetycznej. Wszyscy interesariusze zgłosili akces do realizacji tego przedsięwzięcia.



Rysunek 28 Projekt słupskiej wyspy energetycznej – jako element klastra energetycznego

²⁵ Zgodnie z definicją zawartą w ustawie o OZE

Zaplanowana jest budowa ciepłociągu z OS do PW 3F z możliwością zagospodarowania nadwyżek ciepła przez ENGIE. W przypadku deficytu ciepła z OS będzie możliwość uzupełnianie energii z sieci zawodowej. Zakłada się, że dostawa ciepła z OS będzie realizowana wg zasad cen transferowych²⁶, a cena wskaźnikowa wyniesie ok. 25-30 zł/GJ, w zależności od kosztu kapitału (obecnie opracowywana jest dokumentacja techniczna).

Tabela 25 Planowanie kosztów zasilania PW 3F ciepłem od różnych dostawców

MIESIĄC	ZAPOTRZEBOWANIE			POKRYCIE				KOSZT zł/m-c
				Z OCZYSZCZALNI		Z ENGIE EC		
	GJ/d	d/m-c	GJ/m-c	GJ/m-c	30 zł/GJ	GJ/m-c	53 zł/GJ	32
styczeń	75	31	2 325	1 860	55 800	465	24 645	80 445
luty	75	28	2 100	1 680	50 400	420	22 260	72 660
marzec	65	31	2 015	1 860	55 800	155	8 215	64 015
kwiecień	65	30	1 950	1 800	54 000	150	7 950	61 950
maj	60	31	1 860	1 860	55 800	0	0	55 800
czerwiec	55	30	1 650	1 650	49 500	0	0	49 500
lipiec	50	31	1 550	1 550	46 500	0	0	46 500
sierpień	55	31	1 705	1 705	51 150	0	0	51 150
wrzesień	60	30	1 800	1 800	54 000	0	0	54 000
październik	65	31	2 015	1 860	55 800	155	8 215	64 015
listopad	70	30	2 100	1 800	54 000	300	15 900	69 900
grudzień	75	31	2 325	1 860	55 800	465	24 645	80 445
ROK	64	365	23 395	21 285	638 550	2 110	111 830	750 380
KOSZT ROCZNY BEZ CIEPŁA Z OCZYSZCZALNI					[zł/rok]	1 239 935		
KOSZT ROCZNY Z CIEPŁEM Z OCZYSZCZALNI					[zł/rok]	750 380 (ok. 640 tys. po 25 zł/GJ ciepła z OS)		

Realizacja projektu budowy ciepłociągu zaplanowania jest ze środków Wodociągów Słupsk (jako projekt z dofinansowaniem z POIŚ lub jako tzw. *project finance*). Rozpoczęcie dostaw powinno nastąpić od stycznia 2019 roku, a osiągnięcie pełnych założeń projektowych (ilości ciepła) do końca 2019 roku.

Planowanie zapotrzebowania na ciepło w trakcie realizacji inwestycji zakłada, że rozruch całej instalacji basenowej nastąpi od 1 czerwca 2018 roku. Do tej pory ciepło zużywane będzie tylko na cele ogrzewania pomierzeń i stanowiło będzie koszt Wykonawcy – od chwili przekazania placu budowy tj. czerwiec 2017.

Wzrost ceny ciepła z ENGIE przyjęto 1%, z OS przy cenie 30 zł/GJ nie zakłada się wzrostu (możliwy spadek po rozliczeniu kosztów tranzytu).

Tabela 26 Prognoza kosztów zakupu ciepła na potrzeby PW 3F w okresie do osiągnięcia stabilnego zasilania z OS

ZAPOTRZEBOWANIE NA CIEPŁO		2017	2018	2019	2020
Z OCZYSZCZALNI	GJ/rok	0	0	10 642	21 285
cena	zł/GJ	30	30	30	30
WARTOŚĆ	zł/rok	0	0	319 275	638 550
Z ENGIE EC	GJ/rok	2 738	14 233	12 753	2 110
cena	zł/GJ	53	53,53	54,07	54,61
WARTOŚĆ	zł/rok	145 088	761 866	689 468	115 219
RAZEM	zł/rok	145 088	761 866	1 008 743	753 769

²⁶ Zgodnie z uwarunkowaniami wynikającymi z ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw

Nadwyżka letnia ciepła z OS mogłaby być zagospodarowana do ogrzewania kąpieliska letniego, zaplanowanego w kolejnym etapie rozwojowym. Rurociągi tranzytowe z OS będą przewidziane już na docelową ilość ciepła uwzględniająca również rozwój kogeneracji.



Rysunek 29 Planowany przebieg trasy ciepłociągu (ew. kabla energetycznego) z OS do PW 3F

„Płucami” parków wodnych zapewniającymi odpowiedni klimat i samopoczucie jest wentylacja i klimatyzacja. Zastosowane centrale klimatyczne firmy MENEGA należą do jednych z najlepszych tego typu rozwiązań w halach basenowych, również w zakresie energochłonności i niezawodności. Instalacja jest niedokończona, jednak została dostarczona jako kompletna. Uzupełnieniem dostawy jest rekuperacja z odzyskiem ciepła ze ścieków, co dodatkowo obniża zapotrzebowanie na energię cieplną obiektu.

Energia elektryczna

Przewiduje się zasilanie PW 3F z sieci energetyki zawodowej należącej do koncernu energetycznego ENERGA, za pomocą wykonanego przyłącza średniego napięcia. Średnioroczne rzeczywiste zapotrzebowanie na moc dla tego obiektu wynosi ok. 400 kW (na podstawie analizy porównawczej i dokumentacji technicznej).

Przy średniej cenie wskaźnikowej wynikającej z obowiązującej taryfy B 23 wynoszącej ok. 0,35 zł/kWh, roczne koszty za energię elektryczną wyniosą wg cen bieżących ok. 1 250 000 zł/rocznie (podobnie jak Koszalin).

Tabela 27 Prognoza kosztów energii elektrycznej do czasu osiągnięcia pełnego obciążenia obiektu

ŚREDNIA MOC [KW]	400	2017	2018	2019
ZAPOTRZEBOWANIE	MWh/rok	3 000	1 755 000	3 504 000
CENA WSKAŹNIKOWA	zł/MWh	0,35	0,35	0,36
WARTOŚĆ	zł/rok	1 050	620 393	1 251 051

Istnieje duża możliwość optymalizacji zużycia energii elektrycznej. Na etapie weryfikacji projektu zmodyfikowano niektóre rozwiązania energetyczne. Analizowany jest również projekt zasilania w energię elektryczną z kogeneracji OS, jako hybrydowego źródła gazowego (GZ 50 i biogaz). Projekt ten jest na etapie koncepcji i analiz ekonomicznych i prawnych. W projekcie wskazany jest jako szansa zmniejszenia kosztów energetycznych w przyszłości.

Woda i ścieki

Obiekt wyposażony jest w instalacje do odzysku wody deszczowej na potrzeby sanitariatów. Analizy zużycia dokonano przyjmując zapotrzebowanie na różne procesy i potrzeby odpowiednio do liczby osób w poszczególnych strefach. Cena wskaźnikowa ustalona wg obowiązujących taryf operatora - Wodociągi Słupsk sp. z o.o.

Tabela 28 Prognoza kosztów usług wod-kan do osiągnięcia pełnego obciążenia

ZUŻYCIE	WSKAŹNIK	REKREACJA	SAUNY	FITNESS	REHABILITACJA	INNE
ilość osób w strefie	osób/dobę	586	245	241	149	200
technika basenowa m ³	65 l/osobę	38,1			9,7	
prysznic m ³ uwzględniając krotkość	25 l/osobę	14,7	34,4	20,2	11,8	
toaleta m ³	5 l/osobę	2,9	1,7	1,0	0,6	0,3
inne m ³	5 l/osobę	2,9	3,4	2,0	1,2	0,7
razem [m ³ /d]	145,8	58,6	39,6	23,2	23,3	1,0
Rocznie ścieki m ³	50 286	20 233	13 646	8 003	8 045	359
Rocznie woda m ³ uwzględniono instalację wody deszczowej	48 692	19 525	13 231	7 759	7 903	275
KOSZTY	CENA NETTO	KOSZT	2 016	2017	2018	2019
woda [zł]	2,59 zł/m ³	126 113			75 668	126 113
ścieki [zł]	4,68 zł/m ³	235 338			141 203	235 338
RAZEM [zł]	7,27 zł/m³	361 452	500	1000	216 871	361 452

Łączny koszt usług wod-kan ok. 360 tys. zł/rok. Podobne koszty są na innych tego typu obiektach. Dalsza progresja tych kosztów należy przyjąć odpowiednio do wskaźnika wzrostu popytu (większe zużycie) oraz inflacji (wyższa cena jednostkowa).

Materiały

Utrzymanie standardu usług wymaga utrzymania jakości wody i czystości na wysokim poziomie. Reagenty i środki czystości stanowią największy koszt materiałów. Na podstawie analizy porównawczej z innymi obiektami oszacowano roczny koszt materiałów na **ok. 500 000 zł.**

W koszcie materiałów nie uwzględniono kosztu zakupu artykułów spożywczych i kosmetycznych przeznaczonych na sprzedaż, gdyż w analizie przychodów uwzględniony tylko same marże.

Tabela 29 Prognoza kosztów materiałów na etapie realizacji inwestycji oraz pełnego roku operacyjnego

WYSZCZEGÓLNIENIE	2017	2018	2019
ŚRODKI CZYSTOŚCI I KOSMETYKI		100 000	180 000
CHEMIA		100 000	180 000
MATERIAŁY BIUROWE I DO ANIMACJI		20 000	65 000
AKCESORIA I WYSTRÓJ		w ramach inwestycji	30 000
INNE MATERIAŁY 10%		22 000	45 500
RAZEM	0	242 000	500 500

Serwis zewnętrzny i usługi obce

Przeprowadzono wstępną analizę podziału zakresu serwisu na wewnętrzny i zewnętrzny, uwzględniając również cele projektu. Serwisy specjalistyczne i wymagane przepisami prawa (UDT, BHP, P.POŻ, itp.) lub wynikającymi z dokumentacji techniczno-ruchowej muszą być uwzględnione jako usługi obce. W Parku Wodnym w Koszalinie w okresie ok. 1,5 rocznym funkcjonowało ok. 200 różnych umów na usługi zewnętrzne, najczęściej związane z serwisami gwarancyjnymi. W przypadku PW 3F należy zoptymalizować ten koszt, gdyż wszystkie dotychczas zrealizowane (nawet w części) urządzenia i instalacje już straciło gwarancję i rękojmię. Przy dobrze wyszkolonej i dobranej obsłudze technicznej można wiele czynności serwisowych przeprowadzić we własnym zakresie (zaplanowano stałą obsługę przez 24 godziny 2 serwisantów własnych, którzy mogą być wspierani lokalnymi firmami remontowymi).

Aby obniżyć koszty funkcjonowania Spółki 3F w czasie realizacji inwestycji (przed rozpoczęciem działalności operacyjnej) – do lutego 2018 roku, zlecono usługę administracyjną, zarządczą i księgową, w formie umowy wsparcia z Wodociągami Słupsk. Tam też znajduje się tymczasowa siedziba PW 3F do czasu uzyskania pozwolenia na użytkowanie obiektu.

Usługi pralnicze, technologia basenowa oraz większość programów animacyjnych będzie realizowana za pomocą własnych pracowników lub małych zleceń z funduszu bezosobowego.

Ubezpieczenia zaplanowano od połowy 2018 roku i dotyczą majątku i odpowiedzialności z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej. Specyficzny i masowy charakter operacyjny wiąże się z ryzykiem, które należy ubezpieczyć.

Wysoki koszt usług marketingowych jest wynikiem rekomendacji z innych podobnych obiektów (np. Koszalin ok. 200 000 zł). Profesjonalne usługi marketingowe są ważnym elementem uzyskania wskaźników popytowych.

Uwzględniono również koszt ochrony obiektu, która zostanie zlecona na zewnątrz. Ze względu na preferencyjny charakter zatrudnienia pracowników ochrony (niskie koszty tzw. zakładu pracy chronionej) można rozważyć wspólne zlecenie usług ochrony i obsługi BMS (oszczędności z funduszu płac ok. 45 000 zł rocznie).

Na etapie realizacji inwestycji przewidziano w kosztach inwestycyjnych ekspertyzy, opinie i działania związane z oceną stanu technicznego instalacji i urządzeń oraz ich ewentualną naprawę lub modernizację. Dlatego koszty *stricte* remontowe w większości dotyczą już okresu operacyjnego.

Dobra jakość zastosowanych central wentylacyjnych i klimatyzacyjnych stwarza możliwość niższych kosztów serwisowych i większą ich niezawodność. Agregat wody lodowej jest jedyną kluczową instalacją, która nie została dostarczona. Zasadność tej instalacji była rozważana lecz ze względu na stopień wyposażenia systemu rozprowadzającego oraz komfort pobytu dużej liczby osób na obiekcie zdecydowano się na jej dokończenie.

PW 3F wyposażony jest w instalację do elektrolizy membranowej w celu dezynfekcji wody basenowej²⁷. Podstawową zaletą tej metody jest znaczne zmniejszenie konieczności stosowania chloru w tabletkach lub płynie. Woda jest optymalnie dostosowana dla kąpiących: przyjemna, przyjazna dla zdrowia, zawsze z precyzyjnie odmierzoną, wymagalną (nie większą) zawartością chloru wolnego, co ma znaczenie dla ludzi uczulonych na chlor i na jego zapach. Dla wielu osób świadomość kąpieli w wodzie "bez chemii" jest bardzo istotna.

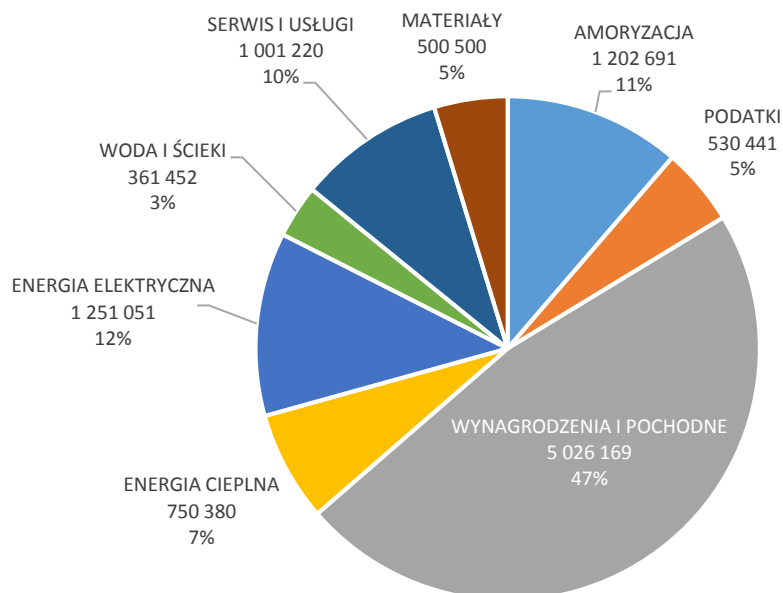
Tabela 30 Prognoza kosztów serwisu i usług do pełnego roku działalności operacyjnej

RODZAJ USŁUGI	2016	2017	2018	2019
usługi zarządcze i administracyjne	9 300	37 200	3 100	0
serwis części budowlanej i parkingów	w kosztach inwestycyjnych			50 000
serwis części mechanicznej	w kosztach inwestycyjnych			50 000
serwis części elektrycznej i teletechniki	w kosztach inwestycyjnych			50 000
klimatyzacja, wentylacja, woda lodowa	w kosztach inwestycyjnych			65 000
utrzymanie zieleni			10 000	10 000
serwis laboratoryjny			10 000	20 000
ubezpieczenia			60 000	100 000
bhp, p.poż			20 000	20 000
serwis zjeżdźalni	w kosztach inwestycyjnych			20 000
serwis saun i basenów	w kosztach inwestycyjnych			30 000
usługi marketingowe	w kosztach inwestycyjnych			150 000
audyty i certyfikacje				50 000
usługi informatyczne			20 000	20 000
usługi komunalne			10 000	20 000
usługi łączności	300	5 000	10 000	20 000
usługi prawnicze	20 000	60 000	60 000	60 000
usługi ochrony	10 118	58 752	54 720	175 200
POZOSTAŁE (10%)		16 095	25 782	91 020
RAZEM SERWIS I USŁUGI	39 718	177 047	283 602	1 001 220

²⁷ Środek do dezynfekcji produkowany jest na bieżąco z soli kuchennej (solanki), przez to bardzo jest aktywny i czysty chemicznie, dzięki czemu nie wytwarzają się na basenie niektóre związki chloru związanego, powstające w przypadku stosowania podchlorynu technicznego

Struktura i rozpiętość kosztów

Największe znaczenie w strukturze kosztów mają koszty wynagrodzeń. Ze względu na charakter projektu są to koszty uzasadnione, przynoszące przychody społeczne i gospodarcze dla Słupska. Przeznaczone są na redukcję stopy bezrobocia w regionie i stymulują rynek pracy odpowiednio do jego potrzeb i profilu szkolenia w Słupsku (np. AP, „Medyk”). Wynagrodzenia mogą być „optymalizowane” programami współpracy z wieloma interesariuszami społecznymi (wolontariat, praktyki) oraz być składnikiem serwisu lub usług obcych, jeśli będzie to bardziej opłacalne.



Rysunek 30 Struktura kosztów rodzajowych w projekcie

Znaczna część kosztów wynagrodzeń może być neutralna dla Miasta, np. w przypadku wykorzystania części etatów opłacanych już przez Miasto w ramach różnego rodzaju działalności jednostek organizacyjnych, która w przyszłości może być skonsolidowana. Przykładem jest zatrudnienie na stanowisku prezesa spółki 3F pracownika Urzędu Miejskiego w Słupsku. W wymiarze społecznym kosztem w projekcie jest tylko różnica wynagrodzeń.

Tabela 31 Zestawienie prognozowanych średnich rocznych kosztów rodzajowych w różnych wariantach (symulacja dla pełnego roku rozwiniętej działalności wg cen i stawek bieżących)

RODZAJ KOSZTU	WARIANT KOSZTÓW		
	REALNY	OPTYMISTYCZNY	PESYMISTYCZNY
Amortyzacja	1 202 691	1 202 691	1 202 691
Podatki i opłaty lokalne	530 441	200 000	650 000
Wynagrodzenia i pochodne	5 026 169	4 523 552	5 528 786
Energia ciepła	750 380	467 900	1 239 935
Energia elektryczna	1 251 051	919 800	1 376 156
Woda i ścieki	361 452	289 161	397 597
Serwis i usługi	1 001 220	901 098	1 201 464
Materiały	500 500	450 450	600 600
RAZEM	10 623 903	8 954 652	12 197 228
BEZ AMORTYZACJI	9 421 212	7 751 961	10 994 537

Duży potencjał redukcji kosztów energetycznych związany z projektami synergicznymi na oczyszczalni ścieków w Słupsku może być wyróżnikiem tego projektu. Niskie koszty energetyczne przełożą się na dobrą ofertę publiczną realizowaną w projektach społecznych.

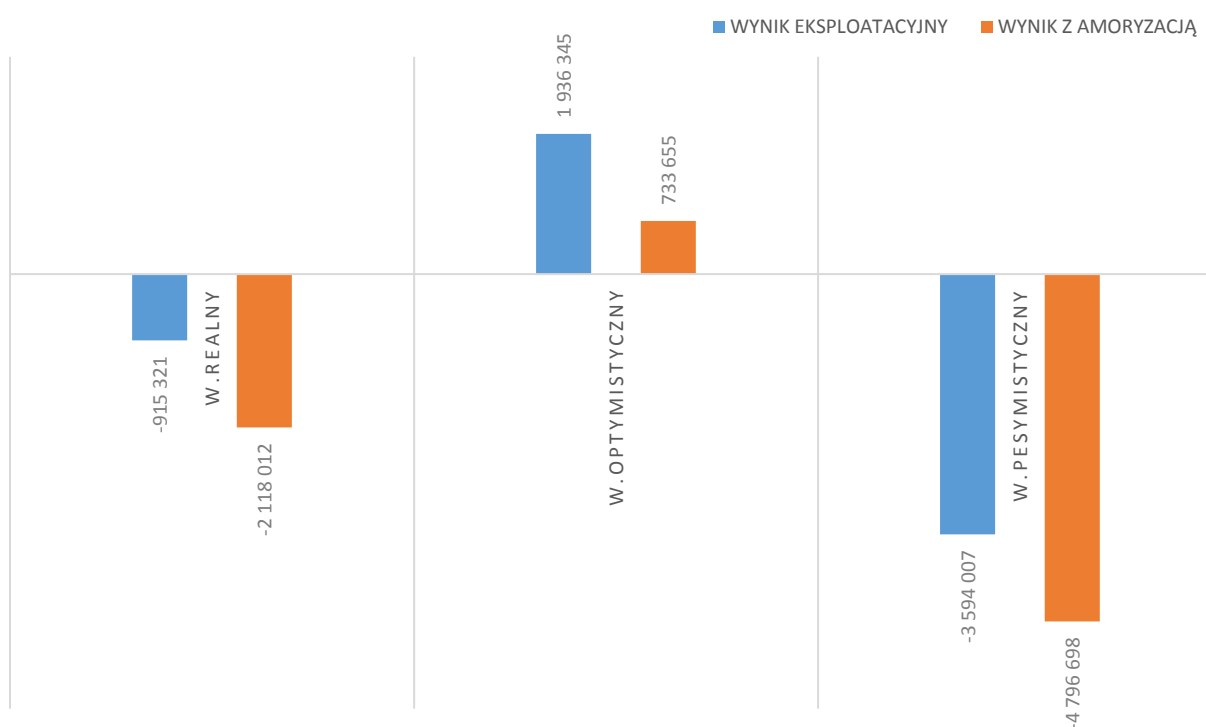
ANALIZA KOSZTÓW I PRZYCHODÓW

Zestawienie średnich rocznych kosztów i przychodów operacyjnych

Tabela 32 Porównanie szacunkowych kosztów i przychodów z działalności operacyjnej dla pełnego roku obrotowego 2019

WYSZCZEGÓLNIENIE	WARIANT		
	REALNY	OPTYMISTYCZNY	PESYMISTYCZNY
PRZYCHÓD	8 815 461	10 059 791	7 646 239
KOSZTY BEZ AMORTYZACJI	9 421 212	7 751 961	10 994 537
KOSZTY Z AMORTYZACJĄ	10 623 903	8 954 652	12 197 228
WYNIK Z DZIAŁALNOŚCI	-605 751	2 307 829	-3 348 298
WYNIK Z AMORYZACJĄ	-2 244 514	705 307	-5 282 065

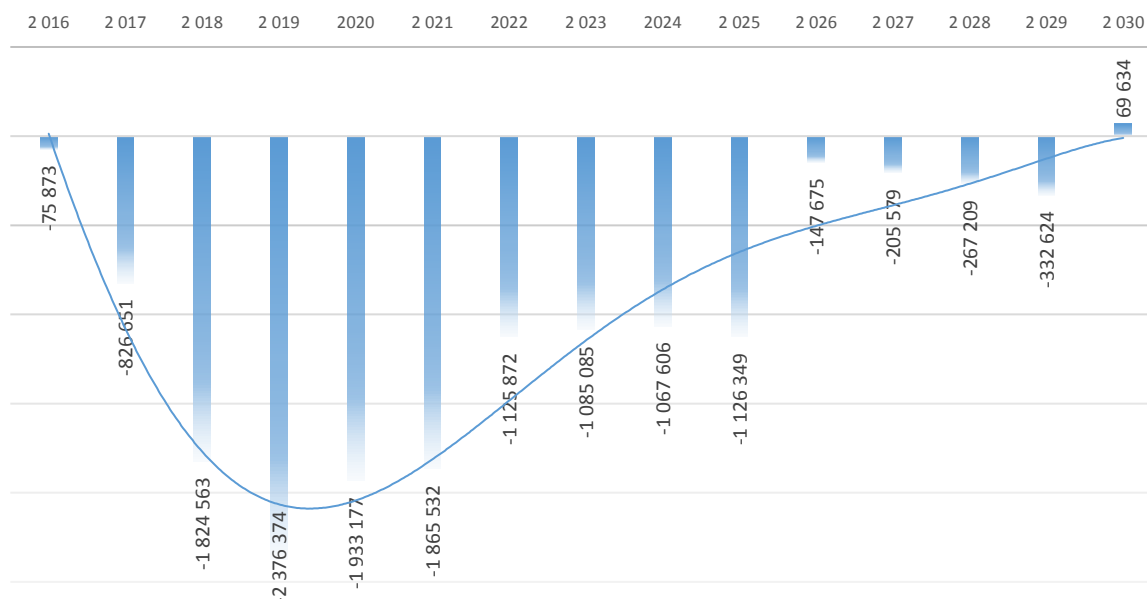
Projekt w wariantcie racjonalnym, bez uwzględnienia rekompensaty za programy społeczne, wykazuje w pierwszych okresach działalności **ujemny wynik operacyjny**.



Rysunek 31 Przewidywany wynik na działalności operacyjnej dla pierwszego pełnego roku obrotowego w różnych wariantach

Porównanie wariantów optymistycznych i pesymistycznych należy traktować orientacyjnie, jako maksymalne wychylenie. Większe przychody zazwyczaj będą generowały nieco wyższe koszty i odwrotnie. Analiza wrażliwości wskazuje na możliwy wynik dodatni dla projektu, co może spowodować zmniejszenie kosztu rekompensaty (lub jej całkowity brak) oraz kosztu podwyższenia kapitału w Spółce lub jego przeznaczenie na dalszy rozwój projektu (rekomendowane).

Uwzględniając wskaźniki zmian kosztów i przychodów projekt ma korzystną dynamikę zmian rynkowych dla przyjętych założeń. Oznacza to dużą elastyczność projektu i możliwość sterowania popytem również za pomocą cen usług.



Rysunek 32 Prognoza wyniku na działalności operacyjnej na przestrzeni do 2030 roku

Do 2030 roku występuje wynik ujemny na działalności operacyjnej powodując łączną stratę ponad 14 mln zł. Wynik ten nie uwzględnia kosztu kapitału na dokończenie obiektu.

W następnych latach przy realizacji przyjętych założeń można liczyć na zbilansowanie kosztów z przychodami, co daje również uzasadnienie ekonomiczne projektowi.

Prognoza wysokości zobowiązań i ich rodzaj

Amortyzacja na poziomie 1,2 mln zł rocznie pozwoli częściową spłatę odsetek. Nie ma jednak potencjału na spłatę rat kapitałowych od całości kredytu zaciągniętego na dokończenie projektu.

Pokrycie kosztów inwestycyjnych nastąpi z kredytu spłacanego w następnych latach z amortyzacji oraz środków kapitałowych gwarantowanych przez Miasto w formie podwyższenia kapitału w Spółce 3F. Kwota kapitału o łącznym budżecie 26,5 mln zł pozwoli na pokrycie bieżącego funkcjonowania Spółki w okresie realizacji projektu (planowana rekompensata dopiero od 2019 roku) oraz na spłatę rat kapitałowych. Pomniejszy tym samym koszt kredytu oraz **zmniejszy obciążenie wydatkami bieżącymi** Miasta wynikającymi z umowy powierzenia- rekompensaty.

Wniesienie aportu do spółki wiązać się będzie z koniecznością zapłaty **podatku VAT**. Dla planowanej wartości transakcji na poziomie 32 mln zł podatek ten wyniesie **ok. 7,3 mln zł**, a jego odzyskanie będzie możliwe po ok. 180 dniach (skrócenie tego czasu jest mało realne ze względu na brak dowodu księgowego potwierdzającego sprzedaż usług). Należy przewidzieć koszt kredytu - **ok. 160 000 zł** na te zobowiązanie, które zrealizowane będzie w I połowie 2017 roku.

Tabela 33 Plan wpłat gotówkowych przez Miasto Słupsk na podwyższenie kapitału w Spółce 3F (na podst. WPF) wraz z planem kosztów i kredytowania inwestycji [zł]

LATA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Podwyższenie kapitału – WPF MS	1 500 000	1 500 000	1 800 000	1 100 000	3 900 000	900 000	15 450 000
Planowane koszty na etapie realizacji projektu	89 358	826 651	3 954 011				
Planowane przychody na etapie realizacji projektu			1 500 000				
Planowane nakłady inwestycyjne	13 100	5 536 400	15 497 000				
KREDYT – wg planu inwestycyjnego		5 500 000	15 500 000				

W związku z możliwością spłaty kapitału z wpływów gotówkowych do Spółki najtańszym sposobem finansowania inwestycji będzie **kredyt inwestycyjny** w wysokości odpowiadającej deficytom wynikającym z przepływów finansowych w trakcie realizacji inwestycji. Ewentualny wyższy koszt realizacji może być pokryty ze środków pochodzących z funduszy (środki pozyskane np. PUP obniżą koszt wyposażenia specjalistycznego obiektu).

Ze względu na charakter projektu oraz ograniczenia wynikające z wymogów pomocy publicznej w projekcie może być generowany tylko tzw. „**rozsądny zysk**” stanowiący stopę zwrotu z kapitału, która nie przekracza stopy *swap* powiększonej o premię za ryzyko utraty płynności w wysokości 100 punktów bazowych²⁸. Przez pierwsze lata działalności Spółki będzie generowana strata. Ewentualny zysk w późniejszym okresie pokryje stratę z lat ubiegłych, a następnie będzie przeznaczony na zasilenie funduszu zapasowego - do uzyskania odpowiedniego poziom zabezpieczenia finansowego przedsiębiorstwa (ok. 30% kapitału zakładowego). Częściowo powinien być przeznaczony na fundusz motywacyjny. Nie przewiduje się wypłaty dywidendy, z uwagi na charakter świadczenia oraz na zapisy w umowie powierzenia (procedura zwrotu otrzymanych nadwyżek rekompensaty).

Planowana kwota zobowiązania to ok. 20-22 mln zł ze spłatą w przeciągu 5÷7 lat. Wg prowadzonych wstępnych rozmów z przedstawicielami wybranych banków zainteresowanych projektem można liczyć na ok. 4-5% oprocentowanie roczne kredytu. Planowane odsetki powinny wynieść ok. 4 mln zł.

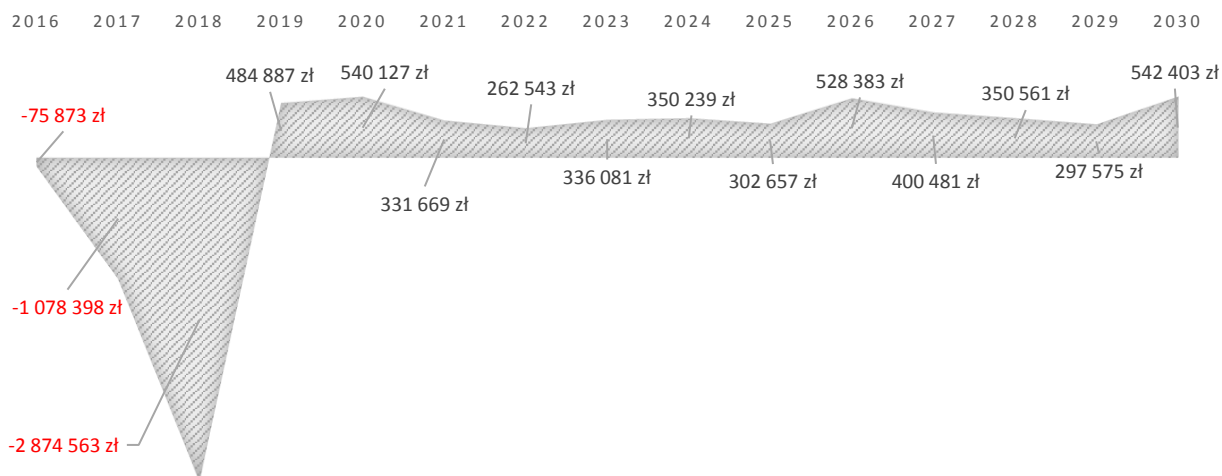
²⁸ Definicja „rozsądny zysk” dla projektów świadczących usługi publiczne w ogólnym interesie gospodarczym - Decyzja KE - 2012/21/UE z 20 grudnia 2011 r.

Rachunek zysków i strat

Od momentu ukończenia inwestycji koszty rodzajowe na przestrzeni prezentowanych lat utrzymują się na stosunkowo równym poziomie, a ich niewielki wzrost spowodowany jest działaniami czynników makroekonomicznych.

Poziom przychodów w pierwszym okresie rozwoju rośnie szybciej niż koszty, aby w przyszłości osiągnąć zrównoważoną z kosztami dynamikę zmian. Korzystna dla projektu analiza popytu (m.in. położenie i oddziaływanie), elastyczność programów funkcjonalnych i szeroka oferta PW 3F, jego publiczny charakter umożliwiający pozyskiwanie środków z funduszy oraz przyjęta polityka rozwojowa wykazuje dla dalsze możliwości wzrostu przychodów. To powinno spowodować, że projekt nie będzie przynosił straty na działalności operacyjnej w dalszej przyszłości.

Dla przyjętych, dość ostrożnościowych założeń rachunek wyników wskazuje, że przy utrzymaniu reżimów finansowych projektu inwestycja stabilizuje wynik finansowy w okresie działalności operacyjnej na oczekiwanym średnim poziomie zysku ok. 3÷4%, co umożliwi pokrycie do ok. 2028 roku straty z okresu realizacji.



Do projektu strukturyzacji zadłużenia Spółki przyjęto zobowiązanie w wysokości 21 mln zł z 6-letnim okresem spłaty (możliwie najniższy koszt kredytu) dostosowanym do planowanego w WPF Miasta poziomu dokapitalizowania Spółki 3F (spłata w nierównych ratach). Koszty finansowe na obsługę kredytu ponoszone są bez odroczenia i rozpoczynają się w 2017. Spłata zaangażowanego kapitału obcego kończy się w 2022 wraz z ostatnią transzą na podwyższenie kapitału. Koszt odsetek i kapitału na inwestycje jest zgodny z założeniami projektowymi (ok. 25 mln zł).

Amortyzacja przyjęta na niskim poziomie (2,3%) korzystnie wpływa na rachunek wyników ale może nie zaspokoić potrzeb gospodarki majątkowej i rozwojowej Spółki. Dlatego w okresach 5-letnich przewidziano realizację większych nakładów odtworzeniowych i inwestycyjnych, zgodnie z planami dalszego rozwoju projektu i Spółki. Przepływy na kapitał pozwalają na taką symulację i są korzystne z punktu widzenia struktury wydatków Miasta (wydatki majątkowe).

Tabela 34 Rachunek zysków i strat dla projektu PW 3F – oprac. własne na podstawie przyjętych założeń (ze wzoru usunięto wiersze puste)

Rachunek wyników		Rok 0	Rok 0	Rok 0	Rok 1	Rok 2	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7	Rok 8	Rok 9	Rok 10
PARK WODNY 3FALE		2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026	2 027	2 028	2 029	2 030
A.	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:	0	0	2 129 448	8 505 891	8 838 098	9 041 151	9 918 642	10 097 141	10 252 969	10 331 337	11 449 161	11 532 483	11 614 174	11 694 203	12 238 993
B.	Koszty działalności operacyjnej	75 873	826 651	3 954 011	10 882 265	10 771 275	10 906 683	11 044 515	11 182 226	11 320 576	11 457 686	11 596 836	11 738 062	11 881 383	12 026 827	12 169 360
I.	Amortyzacja	0	0	0	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691
II.	Zużycie materiałów i energii	0	146 138	1 624 258	2 760 293	2 531 592	2 559 412	2 587 643	2 616 292	2 645 364	2 674 867	2 704 806	2 735 189	2 766 021	2 797 309	2 829 060
III.	Usługi obce	40 218	178 047	500 473	1 362 672	1 404 989	1 436 054	1 467 984	1 498 210	1 527 468	1 553 857	1 580 630	1 607 800	1 635 359	1 663 312	1 686 598
IV.	Podatki i opłaty	1 000	50 776	47 776	530 441	530 441	530 441	530 441	530 441	530 441	530 441	530 441	530 441	530 441	530 441	530 441
V.	Wynagrodzenia	34 655	451 690	1 781 504	5 026 169	5 101 561	5 178 085	5 255 756	5 334 592	5 414 611	5 495 830	5 578 268	5 661 942	5 746 871	5 833 074	5 920 570
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-75 873	-826 651	-1 824 563	-2 376 374	-1 933 177	-1 865 532	-1 125 872	-1 085 085	-1 067 606	-1 126 349	-147 675	-205 579	-267 209	-332 624	69 634
D.	Pozostałe przychody operacyjne	0	0	0	4 000 000	3 500 000	3 000 000	2 000 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	800 000	700 000	700 000	700 000	600 000
II.	Dotacje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III.	Inne przychody operacyjne	0	0	0	4 000 000	3 500 000	3 000 000	2 000 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	800 000	700 000	700 000	700 000	600 000
E.	Pozostałe koszty operacyjne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-75 873	-826 651	-1 824 563	1 623 626	1 566 823	1 134 468	874 128	414 915	432 394	373 651	652 325	494 421	432 791	367 376	669 634
G.	Przychody finansowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H.	Koszty finansowe - odsetki	0	251 747	1 050 000	1 025 000	900 000	725 000	550 000	0	0	0	0	0	0	0	0
I.	Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	-75 873	-1 078 398	-2 874 563	598 626	666 823	409 468	324 128	414 915	432 394	373 651	652 325	494 421	432 791	367 376	669 634
J.	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.-J.II.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K.	Zysk (strata) brutto (I+/- J)	-75 873	-1 078 398	-2 874 563	598 626	666 823	409 468	324 128	414 915	432 394	373 651	652 325	494 421	432 791	367 376	669 634
L.	Podatek dochodowy	0	0	0	113 739	126 696	77 799	61 584	78 834	82 155	70 994	123 942	93 940	82 230	69 801	127 230
M.	Zwiększenia straty															
N.	Zysk (strata) netto (K-L-M)	-75 873	-1 078 398	-2 874 563	484 887	540 127	331 669	262 543	336 081	350 239	302 657	528 383	400 481	350 561	297 575	542 403

Rekompensata z tytułu działalności	Rok 0	Rok 0	Rok 0	Rok 1	Rok 2	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7	Rok 8	Rok 9	Rok 10
	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026	2 027	2 028	2 029	2 030
Koszty działalności															
Amortyzacja	0	0	0	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691
Koszty eksploatacji	75 873	625 732	3 954 011	9 679 575	9 568 584	9 703 992	9 841 824	9 979 535	10 117 885	10 254 995	10 394 146	10 535 372	10 678 692	10 824 136	10 966 669
Koszty finansowe	0	251 747	1 050 000	1 025 000	900 000	725 000	550 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Razem koszty	75 873	877 479	5 004 011	11 907 265	11 671 275	11 631 683	11 594 515	11 182 226	11 320 576	11 457 686	11 596 836	11 738 062	11 881 383	12 026 827	12 169 360
Razem przychody	0	0	2 129 448	8 505 891	8 838 098	9 041 151	9 918 642	10 097 141	10 252 969	10 331 337	11 449 161	11 532 483	11 614 174	11 694 203	12 238 993
Należna rekompensata			0	4 000 000	3 500 000	3 000 000	2 000 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	800 000	700 000	700 000	700 000	600 000

Tabela 35 Rachunek przepływów pieniężnych dla projektu PW 3F – oprac. własne na podstawie przyjętych założeń (ze wzoru usunięto wiersze puste)

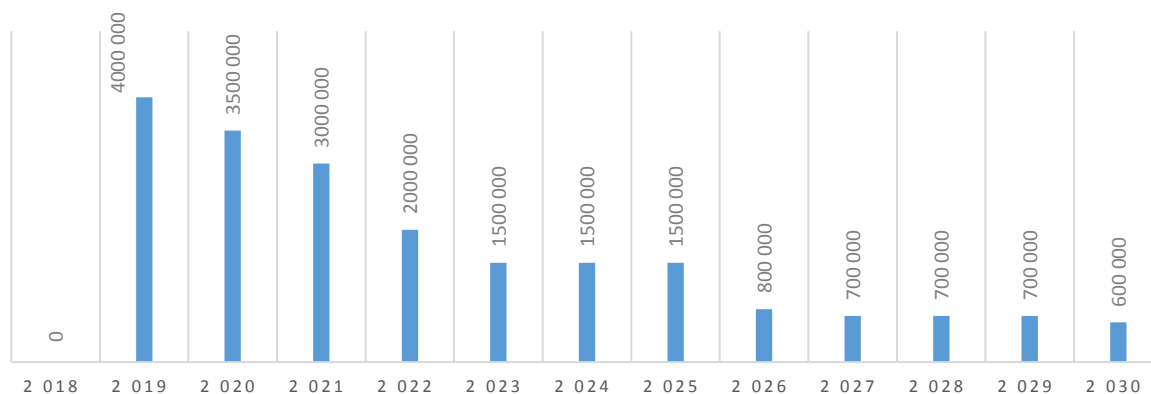
	Rachunek przepływów pieniężnych		Rok 0	Rok 0	Rok 0	Rok 1	Rok 2	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7	Rok 8	Rok 9	Rok 10
	PARK WODNY 3FALE		2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026	2 027	2 028	2 029	2 030
	Działalność Operacyjna																
I	Zysk (strata) netto		-75 873	-1 078 398	-2 874 563	484 887	540 127	331 669	262 543	336 081	350 239	302 657	528 383	400 481	350 561	297 575	542 403
II	Korekty razem		0	251 747	1 050 000	2 227 691	2 102 691	1 927 691	1 752 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691
1	Amortyzacja		0	0	0	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691
10	Inne korekty		0	251 747	1 050 000	1 025 000	900 000	725 000	550 000	0	0	0	0	0	0	0	0
A.	Przeptywy działalności operacyjnej (I-II)		-75 873	-826 651	-1 824 563	2 712 577	2 642 817	2 259 360	2 015 234	1 538 772	1 552 929	1 505 347	1 731 073	1 603 171	1 553 252	1 500 265	1 745 094
	Działalność Inwestycyjna																
I	Wpływy		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II	Wydatki		39 292	5 536 400	15 497 000	200 000	200 000	200 000	1 202 691	1 202 691	1 202 691	5 000 000	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	5 000 000
1	Nabycie wartości		39 292	5 536 400	15 497 000	200 000	200 000	200 000	1 202 691	1 202 691	1 202 691	5 000 000	1 202 691	1 202 691	1 202 691	1 202 691	5 000 000
B.	Przeptywy z działalności inwestycyjnej (I-II)		-39 292	-5 536 400	-15 497 000	-200 000	-200 000	-200 000	-1 202 691	-1 202 691	-1 202 691	-5 000 000	-1 202 691	-1 202 691	-1 202 691	-1 202 691	-5 000 000
	Działalność finansowa																
I	Wpływy		1 500 000	7 000 000	17 300 000	1 100 000	3 900 000	900 000	15 450 000	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Wpływy netto z wydania udziałów		1 500 000	1 500 000	1 800 000	1 100 000	3 900 000	900 000	15 450 000								
2	Kredyty i pożyczki		0	5 500 000	15 500 000												
II	Wydatki		0	251 747	1 550 000	3 525 000	4 400 000	4 225 000	11 550 000	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Spłaty kredytów i pożyczek		0		500 000	2 500 000	3 500 000	3 500 000	11 000 000		0						0
8	Odsetki		0	251 747	1 050 000	1 025 000	900 000	725 000	550 000		0	0	0	0	0	0	0
C.	Przeptywy z działalności finansowej		1 500 000	6 748 253	15 750 000	-2 425 000	-500 000	-3 325 000	3 900 000	0	0	0	0	0	0	0	0
D.	Przeptywy pieniężne ogółem (A+B+C)		1 384 835	385 202	-1 571 563	87 577	1 942 817	-1 265 640	4 712 543	336 081	350 239	-3 494 653	528 383	400 481	350 561	297 575	-3 254 906
E.	Środki pieniężne na początek okresu		0	1 384 835	1 770 037	198 474	286 051	2 228 869	963 228	5 675 771	6 011 853	6 362 091	2 867 439	3 395 822	3 796 303	4 146 864	4 444 438
F.	Środki pieniężne na koniec okresu		1 384 835	1 770 037	198 474	286 051	2 228 869	963 228	5 675 771	6 011 853	6 362 091	2 867 439	3 395 822	3 796 303	4 146 864	4 444 438	1 189 532

Zestawienie przepływów pieniężnych

Rachunek przepływów pieniężnych wykazuje faktycznie zaistniałe wpływy i wydatki, co pozwala na ocenę sytuacji finansowej Spółki i jego zdolność do realizacji zamierzonego planu inwestycyjnego.

W całym okresie oceny projektu Spółka dysponuje środkami pieniężnymi gwarantującymi płynność finansową i umożliwiającymi bieżącą działalność. Ewentualne braki wynikające z niskiego poziomu gotówki w latach 2018-2019 można będzie kompensować z kredytu obrotowego w banku obsługującym Spółkę. Wpływy na podwyższenie kapitału gwarantują odpowiedni stan gotówki również w kontekście dalszych projektów rozwojowych. Pozytywny standing finansowy Spółki umożliwi aplikacje do funduszy i instytucji finansowych o środki na dalszy rozwój. Spółka będzie również wiarygodnym dla swoich partnerów biznesowych podmiotem gospodarczym.

Poziom rekompensaty jest niższy niż w założeniach projektowych.



Rysunek 33 Prognoza wysokości rekompensaty Miasta z tytułu umowy powierzenia

Ocena efektywności finansowej projektu

Wskaźnikami oceny rentowności przedsięwzięcia są wskaźniki zaktualizowanej wartości przepływów pieniężnych (NPV), wskaźnik wewnętrznej stopy zwrotu oraz współczynnik zwrotu poniesionych nakładów. Przyjęto współczynnik dyskontowy w wysokości 6%, na którą składa się możliwy do osiągnięcia zysk obciążony najmniejszym ryzykiem (długookresowe obligacje państwowe) oraz premia za ryzyko.

Tabela 36 Wskaźniki finansowe oceny rentowności projektu PW 3F

Wskaźniki rentowności przedsięwzięcia	Jednostka	Wartości
Realna roczna stopa dyskontowa	%	6,00%
Wartość zaktualizowana netto - NPV	PLN	-16 981 850
Wewnętrzna stopa zwrotu - IRR	%	brak
Wartość zaktualizowana wkładu własnego	PLN	25 501 747
Wskaźnik zwrotu poniesionych nakładów		-0,67

Z punktu widzenia „biznesowego” projekt jest niedochodowy, a jego realizacja przez inwestora o podejściu komercyjnym jest nieopłacalna. To oznacza, że w warunkach realizacji inwestycji jako zadania *stricte* społecznego²⁹ **projekt ma dobrze przyjęte założenia**. To potwierdza również, że wybór rekomendowanego modelu instytucjonalnego w formie realizacji zadania poprzez własną Spółkę³⁰ jest najbardziej korzystnym dla Miasta i najlepiej umocowanym formalnie rozwiązaniem. W przypadku realizacji zadania przez inwestora prywatnego lub w formule PPP **poziom rekompensaty musiałby być znacznie wyższy**. Potwierdzeniem tej tezy są również wyniki Dialogu Technicznego z 2016 roku.

²⁹ zadaniem Gminy jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty (art. 7.1 USG) a nie przedsięwzięcia biznesowe

³⁰ zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych są przedmiotem regulacji Ustawy o gospodarce komunalnej

Wpływ na budżet Miasta

Projekt generuje zarówno obciążenia, jak i przychody dla Miasta. Obciążeniem bezpośrednim dla budżetu będą:

- wydatki inwestycyjne na podniesienie kapitału w Spółce w łącznej kwocie **26,5 mln zł** do 2022 roku;
- wydatki bieżące na rekompensatę – **ok. 20,5 mln** w okresie 2019-2030 (średnio ok. 1,6 mln zł/rocznie);
- **RAZEM 47 mln zł.**

Dochodem lub zmniejszenie wydatków bezpośrednio oddziaływującym na budżet będą:

- kapitał na dokończenie inwestycji o zaktualizowanej wartości ok. **25,5 mln zł**;
- podatki lokalne – ok. **6,5 mln zł** do 2030 roku;
- zmniejszenie dotychczasowych bezpośrednich kosztów utrzymania obiektu – ok. **4,5 mln zł**;
- zmniejszenie dotychczasowych/alternatywnych kosztów osobowych administrowania i zarządzania obiektem - ok. **2,5 mln zł** do 2030 roku;
- ewentualne porozumienia i umowy partnerskie oraz dotacje na programy społeczne **pomniejszające w efekcie koszt rekompensaty** (niezależnie czy uzyskane przez Miasto, czy 3F), np. z Ministerstwo Sportu i Turystyki, PFRON, Ministerstwo Zdrowia, gminy MOF, powiat, środki wojewódzkie, itp. – 200÷500 tys. zł/rocznie począwszy od 2020 roku, przyjęto łączną kwotę **ok. 3 mln zł** do 2030 roku;
- przeniesienia części obciążeń związanych z dotychczas realizowanymi programami społecznymi (np. w ramach SOSiR) – ok. 200÷500 tys. zł/rocznie, w okresie projekcji przyjęto **3 mln zł**;
- inne przychody z CIT i PIT – ok. **2 mln zł**;
- **RAZEM – 47 mln zł**

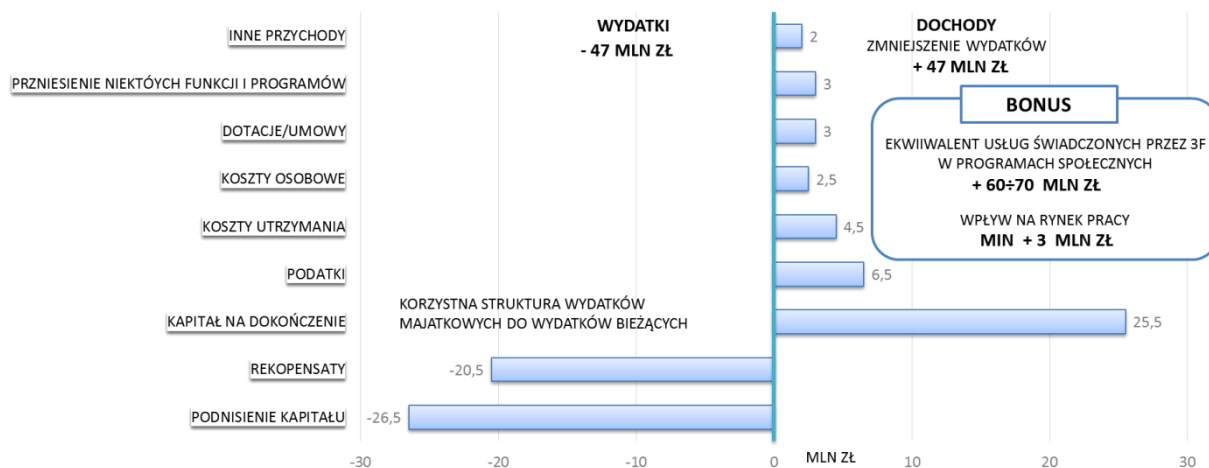
Z uproszczonego porównania bezpośrednich dochodów i wydatków budżetowych wynika, że przepływy budżetu Miasta równoważą się w okresie prognozy finansowej do roku 2030. Ewidentna premią w projekcie są realizowane programy społeczne o ekwiwalentnej wartości rynkowej wynoszącej ok. 5-7 mln zł/rocznie, a w okresie analizy jest to kwota **ok. 60÷70 mln zł**.

Do przychodów społecznych można doliczyć przychód związany z tworzeniem nowych miejsc pracy. Łącznie należy spodziewać się aktywizacji bezpośrednio i pośrednio ok. 100-150 nowych miejsc pracy (część personelu już pracuje). Przyjmując koszt aktywizacji zawodowej na poziomie 25 tys. zł/miejsce pracy projekt przynosi przychód w wysokości **2,5÷3 mln zł**.

Uwzględniając:

- możliwość wykorzystania infrastruktury PW 3F do realizacji celów i zadań Miasta wynikających z Ustawy o samorządzie gminnym oraz z dokumentów strategicznych Miasta i regionu (MOF);
- zrównoważenie wydatków i dochodów budżetu Miasta w okresie analitycznym;
- ewidentne wysokie przychody społeczne generowane w projekcie;
- możliwość dalszego zmniejszenia kosztów rekompensaty i pozyskiwania środków od partnerów społecznych i biznesowych;
- pozytywne oddziaływanie projektu na gospodarkę, szkolnictwo i rynek pracy;
- zaproponowane prospołeczne rozwiązania programowe i funkcjonalne nastawione na promocję zdrowia, edukację i profilaktykę zdrowotną;

Projekt jest opłacalny dla Sponsora – to jest dla Miasta Słupska i jego Mieszkańców.



Rysunek 34 Prognozowany wpływ projektu na budżet Miasta w okresie analitycznym - do 2030 roku.

WNIOSKI

Zaproponowany model daje gwarancje trwałości rozwiązania instytucjonalnego oraz umożliwia pozyskanie środków na finansowanie niezbędnych inwestycji.

Tworzy system zachęt do aktywności Miasta w celu pozyskania środków i wspierania Spółki w staraniach o fundusze zewnętrzne, gdyż wpłynie to na obniżenie poziom rekompensaty.

Projekt pozytywnie wpływa na tło społeczno-gospodarcze regionu, generuje miejsca pracy oraz ma dalszy potencjał rozwojowy i popytowy. Nie stanowi nadmiernego obciążenia budżetu Miasta, wręcz umożliwia zoptymalizowanie przyszłych wydatków w zakresie różnych polityk społecznych.

*Projekt spełnia przyjęte założenia projektowe
i posiada uzasadnienie społeczne i ekonomiczne.*
