

# Najlepsze praktyki: ZARZĄDZANIE OBIEKTAMI SPORTOWYMI

Organizacja | Planowanie | Obsługa techniczna | Marketing | Bezpieczeństwo



2017



Ministerstwo  
Sportu i Turystyki





# **Najlepsze praktyki:**

## **ZARZĄDZANIE OBIEKTAMI SPORTOWYMI**

WARSZAWA, 2017



NAJLEPSZE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA OBIEKTAMI SPORTOWYMI  
Wydanie II

Zespół autorski



Adam **Polanowski**

Praktyk, ekspert nieruchomości komercyjnych, rzeczoznawca majątkowy. Specjalizuje się w audytach i analizach ekonomicznych nieruchomości, due diligence, wycenie nieruchomości i przedsiębiorstw, doradztwie właścicielskim i inwestycyjnym, a także w problematyce optymalizacji zarządzania tzw. rozległych portfeli nieruchomości. Członek Zarządu Polskiego Oddziału Instytutu Zarządzania Nieruchomościami IREM®.



Tadeusz **Brach**

Prezes Polskiego Oddziału Instytutu Zarządzania Nieruchomościami IREM®, najstarszego stowarzyszenia zarządców nieruchomości na świecie. Współautor książki „Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi”, autor licznych publikacji z zakresu zarządzania nieruchomościami komercyjnymi i publicznymi. Wykładowca w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz Akademii Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie. Posiadacz certyfikatów CPM i CCIM.

Projekt okładki, skład i łamanie: Adam Polanowski

© Copyright by Stowarzyszenie Polski Oddział Instytutu Zarządzania Nieruchomościami IREM®, Warszawa 2017

Ilustracje na okładce – licencje © Shutterstock i Freepik

ISBN 978-83-924496-2-1

DRUK II WYDANIA PUBLIKACJI SFINANSOWANY PRZEZ MINISTERSTWO SPORTU I TURYSTYKI





Ministerstwo  
Sportu i Turystyki



**R**ozwój infrastruktury sportowej to jedno z kluczowych zadań realizowanych przez Ministerstwo Sportu i Turystyki. Każdego roku, w ramach licznych programów, dofinansowujemy kilkaset przedsięwzięć inwestycyjnych. Efektem tych działań jest wyraźna poprawa stanu zaplecza sportowego w Polsce. W ostatnim czasie znacząco wzrosła liczba nowoczesnych obiektów sportowych, zarówno tych przeznaczonych dla sportu wyczynowego, jak i tych mniejszych, mających za zadanie zwiększyć aktywność fizyczną społeczeństwa.

Wraz z powstającą infrastrukturą pojawiają się wyzwania związane z odpowiedzialnym zarządzaniem. Ważne jest, żeby patrzeć na bazę sportową kompleksowo i strategicznie, zaczynając od procesu planowania przez aspekty prawne, bezpieczeństwo osób korzystających z obiektu po efektywną eksploatację. Są to zagadnienia, które należy wziąć pod uwagę już na etapie realizacji projektu.

Mam nadzieję, że niniejsza publikacja przyczyni się do podniesienia świadomości w zakresie odpowiedzialnego zarządzania obiektami sportowymi, a tym samym wpłynie na optymalne wykorzystanie dostępnej infrastruktury.

Minister Sportu i Turystyki

*Witold Bańka*

# Totalizator Sportowy – Partner Główny



„Totalizator Sportowy buduje obiekty sportowe” – to nieco zapomniane obecnie hasło, które od ponad 60 lat jest związane ze spółką, bardzo dobrze oddaje sens misji społecznej tak zasłużonej dla polskiego sportu i kultury firmy.

Warto pamiętać, że Totalizator Sportowy, jako jedyny podmiot na rynku przekazuje środki z dopłat, które trafiają m. in. na szeroko rozumiane wsparcie polskiego sportu. Dzięki nim budowane czy remontowane są boiska, hale sportowe, pływalnie i sale gimnastyczne, a także realizowane inwestycje o kluczowym znaczeniu dla polskiego sportu. W latach 1994-2016 na ten cel przeznaczyliśmy około 10,6 miliardów złotych.

Nie byłoby tej wielkiej pomocy, gdyby nie gracze LOTTO, którzy kupując zakłady ulubionych gier umożliwiają wszystkim, także osobom niegrającym, cieszyć się kolejnymi nowoczesnymi obiektami sportowymi budowanymi czy modernizowanymi w całej Polsce.

Mając na uwadze wkład miłośników naszych gier liczę, że przedstawione w publikacji najlepsze praktyki przyczynią się do jeszcze większej profesjonalizacji w ich zarządzaniu, a tym samym do zwiększenia zadowolenia użytkowników tych obiektów.

Prezes Zarządu

*Olgierd Cieślak*

# Spis treści

Wstęp.....	6
1. Organizacja obiektu sportowego .....	7
2. Ogólne zasady zarządzania.....	11
3. Planowanie zarządzania obiektem.....	16
4. Gospodarka finansowa.....	21
5. Zagadnienia prawne.....	25
6. Zarządzanie substancją techniczną.....	29
7. Bezpieczeństwo korzystania z obiektu .....	33
8. Marketing obiektów sportowych.....	37
9. Lista kontrolna.....	41

# Wstęp

Realizując misję szerzenia wiedzy zawodowej oraz wymiany doświadczeń związanych z profesjonalnym zarządzaniem nieruchomościami, stowarzyszenie „Polski Oddział Instytutu Zarządzania Nieruchomościami IREM” przygotowało dla Państwa niniejszą publikację omawiającą różne aspekty zarządzania nieruchomością sportową.

Ostatnie dziesięciolecie to czas dynamicznego rozwoju infrastruktury sportowej w Polsce, m.in. na skutek dostępności funduszy europejskich oraz organizacji w Polsce imprez sportowych o światowej randze. W Polsce funkcjonuje obecnie 17 dużych hal sportowo-widowiskowych posiadających widownię o pojemności minimum 5 000 miejsc siedzących<sup>1</sup>, niemal 2 400 stadionów, blisko 2 100 hal sportowych<sup>2</sup> i ponad 700 pływalni krytych (w tym 12 pływalni olimpijskich)<sup>3</sup>, nie licząc obiektów przyszkolnych. Warto też przypomnieć, że w ramach rządowego programu budowy boisk „Moje boisko – Orlik 2012” powstało ponad 2 600 tego rodzaju obiektów. Obok nieruchomości oświatowych obiekty sportowe stanowią więc największy segment nieruchomości finansowanych ze środków publicznych. Rozwojowi infrastruktury sportowej – rozumianemu zarówno jako realizowanie nowych inwestycji, jak i modernizacja i optymalizowanie obiektów istniejących, powinien towarzyszyć intensywny rozwój know-how w zakresie zarządzania obiektami o tej specyfice.

Wzorem pierwszego wydania „Kodeksu Dobrych Praktyk w zarządzaniu nieruchomościami”, również obecna publikacja została podzielona na części związane z organizacją, prawem, finansami, techniką, bezpieczeństwem oraz marketingiem, czyli kluczowymi obszarami, których spójne i efektywne funkcjonowanie wpływa na sukces zarządzania obiektem.

Zastosowanie profesjonalnych rozwiązań w zarządzaniu nieruchomościami sportowymi pozwoli na zoptymalizowanie kosztów funkcjonowania tych obiektów, których właścicielami w 90 proc. są jednostki samorządu terytorialnego. Oddając w Państwa ręce zestaw Najlepszych Praktyk wyrażamy więc nadzieję, iż stanie się on impulsem do ciągłego doskonalenia sposobu zarządzania nieruchomościami sportowymi w celu podnoszenia efektywności wykorzystania środków publicznych, a jednocześnie przyczyni się do zwiększania bezpieczeństwa i zadowolenia użytkowników obiektów sportowych.

Tadeusz Brach CPM®  
Prezes IREM Polska

- 
- 1 Źródło danych: „Duże hale sportowo-widowiskowe w Polsce. Inwentaryzacja bazy sportowej”, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2016
  - 2 Źródło danych: „Kultura fizyczna w Polsce w latach 2013-2014”, Główny Urząd Statystyczny, Rzeszów 2015
  - 3 Źródło danych: „Pływalnie kryte w Polsce. Inwentaryzacja bazy sportowej”, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2015



# 1 Organizacja obiektu sportowego

**Najlepsza praktyka 1.1. OBIEKT SPORTOWY.** Zarządca obiektu sportowego ma na uwadze jego szczególny charakter związany z zaspokajaniem potrzeb społecznych z zakresu szeroko rozumianych celów sportowych i rekreacyjnych.

*Wyjaśnienie NP 1.1.* Za obiekt sportowy powszechnie uznaje się samodzielny zwarty zespół budynków oraz urządzeń terenowych przeznaczonych do celów sportowych i rekreacyjnych, tzn. do zbiorowego lub indywidualnego doskonalenia sprawności i kultury fizycznej oraz czynnego odpoczynku i rozrywki. Szczególny charakter obiektów sportowych wynika m.in. z ich: ● charakterystyki funkcjonalno-użytkowej, ● specjalizacji (obiekty poszczególnych rodzajów znacznie różnią się między sobą pomimo formalnej przynależności do jednej kategorii), ● zakresu świadczonych usług / aktywności, ● formy własnościowej i organizacyjnej, ● sposobu finansowania działalności obiektu.

Obiektami sportowymi są np. centra sportowo-rekreacyjne, hale widowiskowo-sportowe, hale wielofunkcyjne, boiska do piłki nożnej, boiska do piłki siatkowej, boiska ze sztuczną nawierzchnią / trawą syntetyczną, boiska wielofunkcyjne, boiska do hokeja na trawie, boiska gruntowe, zespoły boisk, pola golfowe, tzw. „Orliki,” stadiony sportowe, stadiony żużlowe, stadiony zimowe, obiekty zaplecza sportowego, korty tenisowe, zespoły pokoi gościnnych towarzyszących sportowi, przystanie wodne, kąpieliska, place zabaw, baseny, kryte pływalnie, wodne place zabaw, aquaparki, mini aquaparki, sauny, wypożyczalnie sprzętu rekreacyjnego i pływającego, pola campingowe, sztuczne lodowiska, lodowiska sezonowe, skate parki, skocznie, kolejki linowe, zjeżdźalnie, wyciągi narciarskie.

**Najlepsza praktyka 1.2. ZARZĄDCA OBIEKTU.** Zarządca obiektu sportowego posiada wiedzę, umiejętności i kompetencje niezbędne do profesjonalnego zarządzania obiektami sportowymi.

*Wyjaśnienie NP 1.2.* Pomimo stosunkowo dużej różnorodności obiektów sportowych i ich parametrów funkcjonalno-technicznych wymagania stawiane Zarządcom takich obiektów są przeważnie zbliżone. Oczekuje się, aby Zarządca posiadał m.in.: ● odpowiednie kwalifikacje zawodowe np. ukończone studia wyższe i/lub podyplomowe o zakresie związanym z organizacją i zarządzaniem sportem, tytuł menedżera sportu itp., ● znajomość zagadnień z zakresu sportu, kultury fizycznej i rekreacji oraz zagadnień z zakresu m.in. ustaw o samorządzie gminnym, o pracownikach samorządowych, o sporcie, o bezpieczeństwie imprez masowych, prawo zamówień publicznych, o finansach publicznych, ● zdolności organizacyjno-menedżerskie oraz otwartość na komunikowanie się, ● doświadczenie w organizacji życia sportowego lub prowadzenia zajęć sportowych, ● umiejętności w zakresie organizacji i zarządzania jednostkami organizacyjnymi lub innymi podmiotami realizującymi zadania z zakresu kultury fizycznej lub sportu (często jest to oceniane na podstawie przedstawionej przez kandydata koncepcji funkcjonowania obiektu), ● doświadczenie w inicjowaniu przedsięwzięć mających na celu pozyskanie środków pozabudżetowych, w tym unijnych, na programy dotyczące działalności sportowej, ● doświadczenie we współpracy z placówkami oświatowymi i klubami sportowymi w zakresie koordynacji i organizacji szkolenia w różnych dyscyplinach sportu lub zajęciach sportowo- rekreacyjnych.

Należy zwrócić uwagę, że w ujęciu niniejszych Najlepszych Praktyk zadania Zarządcy obejmują całokształt działań menedżerskich związanych z funkcjonowaniem obiektu sportowego, nie ograniczając się jedynie do działań związanych z zarządzaniem terenami i budynkami obiektu. Zarządcą jest więc np. dyrektor, menedżer, kierownik, prezes spółki celowej.

**Najlepsza praktyka 1.3. WŁAŚCICIEL.** Zarządca obiektu sportowego realizuje cele jego Właściciela, który może być podmiotem publicznym lub prywatnym.

*Wyjaśnienie NP 1.3.* Większość obiektów sportowych w Polsce stanowi własność publiczną i należy bezpośrednio lub pośrednio do samorządów lokalnych gmin i miast względnie do Skarbu Państwa. Część obiektów należy do klubów i innych organizacji sportowych, a nawet do podmiotów prywatnych (np. przedsiębiorstwa lub osoby fizyczne). Zróżnicowanie własnościowe obiektów pociąga za sobą także zróżnicowanie celów: w przypadku obiektów prywatnych priorytet mają działania komercyjne, podczas gdy w przypadku obiektów samorządowych kładzie się nacisk przede wszystkim na uwzględnianie potrzeb lokalnej społeczności. Właściciel publiczny jest też w pewnym sensie polityczny, co może w istotny sposób wpływać na: ● postrzeganie obiektu przez dysponenta politycznego (np. odnośną komisję rady gminy, często łączącą kompetencje w zakresie spraw

# 1 Organizacja obiektu sportowego

oświaty, kultury, sportu, spraw społecznych a nawet zdrowia), ● obsadę personalną i realną pozycję Zarządcy obiektu w szerszej rzeczywistości lokalnej.

Cele Właściciela wynikają zwykle z odpowiednich dokumentów, np. uzasadnienia uchwały rady miasta lub gminy o utworzeniu obiektu, ze statutu obiektu, ze strategii rozwoju lokalnego, z misji i wizji obiektu – jeśli zostały oficjalnie sformułowane, a nawet z opinii aktualnego dysponenta politycznego posiadającego większość w organie kolegialnym opiniującym lub oceniającym działalność obiektu. Zarządca powinien dokładnie zapoznać się z tymi dokumentami i opiniami, a w razie potrzeby uzyskać dodatkowe wyjaśnienia i interpretacje.

**Najlepsza praktyka 1.4. CEL I ZAKRES DZIAŁANIA.** Zarządca obiektu sportowego realizuje cel i zakres działania obiektu, określony w dokumentach statutowych.

*Wyjaśnienie NP 1.4.* Zarządca zapoznaje się i konsekwentnie realizuje pełny cel i zakres działania obiektu sportowego, określony w akcie utworzenia, w statucie lub innym dokumencie. Cele obiektu mogą przykładowo obejmować: ● zaspokajanie potrzeb mieszkańców w zakresie kultury fizycznej, sportu i turystyki, ● inicjowanie, organizację, koordynowanie i propagowanie działań w zakresie kultury fizycznej, sportu i turystyki, ● realizowanie programu współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie kultury fizycznej, sportu i turystyki.

Praktyczna realizacja celów obiektu następuje poprzez działania Zarządcy takie, jak np. ● administrowanie oraz zarządzanie infrastrukturą obiektu i urządzeniami sportowymi, w tym wynajem powierzchni w zarządzanych obiektach na prowadzenie uzupełniającej działalności handlowej, gastronomicznej, usługowej, ● organizowanie lub współorganizowanie własnych lub zleconych zawodów i imprez sportowych, ● udzielanie pomocy szkoleniowej oraz udostępnianie bazy i sprzętu na realizację zajęć wychowania fizycznego, ● podejmowanie działań dla upowszechniania szeroko rozumianej kultury fizycznej m. in. poprzez współpracę z klubami sportowymi, stowarzyszeniami, placówkami oświatowymi, organizacjami kultury fizycznej oraz osobami prawnymi i fizycznymi, ● umożliwianie korzystania i świadczenie usług związanych z korzystaniem z bazy sportowej i rekreacyjnej, w tym budynków i budowli sportowych i rekreacyjnych, sprzętu sportowego, technicznego i wyposażenia na podstawie umów, w szczególności dzierżawy i najmu, klubom i związkom sportowym, zakładom pracy, placówkom oświaty oraz innym organizacjom kultury fizycznej, ● rozbudowa, przebudowa oraz modernizacja i remonty obiektów sportowo-rekreacyjnych, ● prowadzenie działalności w sekcjach sportowych i rekreacyjnych oraz organizacja szkolenia dzieci, młodzieży, dorosłych oraz osób niepełnosprawnych w różnych dyscyplinach sportowych, ● podejmowanie działań na rzecz pozyskiwania partnerów, w szczególności związków sportowych i sponsorów w celu organizacji imprez i zawodów sportowych.

**Najlepsza praktyka 1.5. FORMA PRAWNA.** Zarządca obiektu sportowego działa w ramach określonej formy prawnej obiektu, jednakże może rekomendować jej modyfikację w uzasadnionych przypadkach.

*Wyjaśnienie NP 1.5.* W warunkach polskich obiekty sportowe stanowią przeważnie samodzielne jednostki organizacyjne prowadzone w formie jednostki budżetowej lub zakładu budżetowego gminy/miasta i działające w oparciu o uchwały w sprawie powołania danej jednostki (np. MOSiR) oraz statut nadany uchwałą rady gminy/miasta.

Jednostka budżetowa pokrywa swoje wydatki bezpośrednio z budżetu jednostki samorządu terytorialnego, a pobrane dochody odprowadza na rachunek dochodów budżetu. Jednostka działa na podstawie statutu określającego w szczególności nazwę, siedzibę i przedmiot działalności, a podstawę jej gospodarki stanowi plan dochodów i wydatków (plan finansowy). Z kolei zakład budżetowy jest dofinansowywany z budżetu miasta lub gminy jedynie w pewnej części, natomiast drugą część dochodów musi wypracować własnymi siłami lub w inny sposób pozyskać „z zewnątrz”.

Obiekty sportowe funkcjonujące jako spółki prawa handlowego występują nieco rzadziej. Spółki takie mogą być tworzone zarówno z udziałem jednostek samorządu terytorialnego lub Skarbu Państwa, jak i innych podmiotów (w tym także podmiotów prywatnych). Obiekty sportowe mogą też stanowić własność prywatną.

# 1 Organizacja obiektu sportowego

Forma organizacyjno-prawna funkcjonowania obiektu sportowego wpływa w istotny sposób na działalność Zarządcy, który:

- dostosowuje swe działania do formy obiektu i wynikających z niej uwarunkowań,
- stale poszukuje rozwiązań, które zapewnią najlepszą jakość i dostępność świadczonych usług, minimalizację kosztów, otwarcie obiektu na innowacyjne rozwiązania, zewnętrzne źródła finansowania i strategiczne planowanie rozwoju działalności,
- niejednokrotnie rekomenduje zmianę dotychczasowej formy np. przekształcenie zakładu budżetowego w jednostkę budżetową lub nawet w spółkę prawa handlowego (wymaga to podjęcia przez radę gminy / miasta uchwały o likwidacji zakładu i powołaniu jednostki lub spółki).

**Najlepsza praktyka 1.6. MAJĄTEK.** Zarządca obiektu sportowego sprawuje zarząd nad majątkiem obiektu, dbając o jego utrzymanie w stanie nie pogorszonym i zapewniając jego uzasadniony rozwój.

*Wyjaśnienie NP 1.6.* Majątek obiektów sportowych działających na zasadzie samorządowych jednostek lub zakładów budżetowych stanowią: ● nieruchomości zabudowane i niezabudowane wykorzystywane jako obiekty sportowe i rekreacyjne będące własnością jednostki samorządu terytorialnego, przekazane obiektowi w trwały zarząd, administrowanie lub w inne formy władania, ● środki trwałe i pozostałe środki trwałe będące w użytkowaniu obiektu, ● składniki majątkowe nabyte ze środków finansowych obiektu. Majątek obiektów działających w ramach spółek prawa handlowego lub będących własnością prywatną stanowi odpowiednio majątek tych spółek lub osób.

Zarządca powinien gospodarować majątkiem obiektu zgodnie z jego przeznaczeniem z uwzględnieniem zasady szczególnej staranności w sposób racjonalny, celowy i oszczędny, zapewniając jego prawidłową eksploatację i ochronę. W szczególności Zarządca powinien: ● podejmować niezbędne czynności mające na celu zachowanie integralności składników mienia nieruchomego i ruchomego będącego we władaniu obiektu niezależnie od podstawy prawnej i faktycznej władania, ● wykonywać prawa i obowiązki związane z mieniem obiektu, w tym żądania ochrony praw związanych z oddanym we władanie mieniem bądź z działalnością statutową obiektu na drodze postępowania sądowego i administracyjnego, ● podejmować decyzje o uzasadnionej likwidacji środków trwałych i wyposażenia będącego na stanie obiektu jako środki zużyte, zniszczone lub zaginione.

**Najlepsza praktyka 1.7. REPREZENTACJA.** Zarządca reprezentuje obiekt sportowy na zewnątrz w granicach udzielonych pełnomocnictw.

*Wyjaśnienie NP 1.7.* Zarządca obiektu sportowego na podstawie pełnomocnictwa udzielonego przez Właściciela obiektu: ● kieruje i nadzoruje statutową działalność obiektu, ● reprezentuje obiekt na zewnątrz i dokonuje czynności prawnych w tym zakresie, w tym wynajmuje i wdzierżawia lub w inny sposób udostępnia powierzchnie obiektu, ● zawiera i rozwiązuje lub zmienia umowy rachunku bankowego, zaciąga w imieniu obiektu zobowiązania finansowe oraz umarza należności nieściągalne do kwot przewidzianych w ramach planu finansowego, ● działa w sprawach związanych z udzieleniem zamówień publicznych dotyczących zadań realizowanych przez obiekt, ● występuje w charakterze strony w sprawach sądowych, administracyjnych i egzekucyjnych, które mogą zaistnieć z tytułu działalności obiektu oraz udziela pełnomocnictw procesowych w tych sprawach. Zarządca podpisuje też zarządzenia, regulaminy, decyzje w sprawach kadrowych i uprawnień pracowniczych oraz dokumenty kierowane na zewnątrz obiektu, w tym odpowiedzi na wystąpienia pokontrolne, ewentualne skargi i wnioski itp.

W przypadku obiektów działających na zasadzie jednostek lub zakładów budżetowych pełnomocnictwa dla Zarządcy udziela jednoosobowy organ wykonawczy samorządu lokalnego, np. burmistrz. Do czynności przekraczających zakres pełnomocnictwa potrzebna jest zgoda organu udzielającego to pełnomocnictwo, z tym że do czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu wymagane jest pełnomocnictwo szczególne. Należy też zwrócić uwagę, że jeżeli czynność prawna może spowodować powstanie zobowiązań pieniężnych, do jej skuteczności może nie wystarczyć samo pełnomocnictwo – potrzebna może być kontrasygnata głównego księgowego lub osoby przez niego upoważnionej.

Z kolei w przypadku obiektów działających na zasadzie spółek prawa handlowego (także – spółek z wyłącznym udziałem jednostki samorządu lokalnego lub Skarbu Państwa) zasady reprezentacji wynikają z przepisów kodeksu spółek handlowych, ewentualnych ustaw szczególnych oraz aktu utworzenia spółki. W przypadku dokumentów o charakterze finansowym często

# 1 Organizacja obiektu sportowego

wymagana jest kontrasygnata głównego księgowego, np. główny księgowy podpisuje wspólnie z Zarządcą plany finansowe obiektu, sprawozdania wymagane przez ustawę o rachunkowości, umowy związane z zaciąganiem zobowiązań finansowych.

Zarządca powinien zadbać o to, aby w regulaminie obiektu znalazły się regulacje dotyczące zastępowania go w czasie nieobecności. W takiej sytuacji obiektem powinna kierować osoba imiennie upoważniona przez Zarządcę, a w czasie nieobecności Zarządcy i braku osoby upoważnionej – np. główny księgowy. Ponadto w granicach swoich kompetencji oraz w granicach zadań których przekazanie jest dopuszczalne Zarządca może upoważnić innych pracowników do dokonywania określonych czynności, podejmowania decyzji i podpisywania dokumentów – z wyłączeniem czynności powodujących powstanie po stronie obiektu zobowiązań finansowych wykraczających poza plan rzeczowo-finansowy danego roku.

**Najlepsza praktyka 1.8. STRUKTURA ORGANIZACYJNA.** Zarządca formułuje strukturę organizacyjną obiektu sportowego, odpowiadającą jego rodzajowi i racjonalnie określonym potrzebom.

*Wyjaśnienie NP 1.8.* Funkcjonowanie obiektu sportowego opiera się zwykle na zasadzie jednoosobowego kierownictwa sprawowanego przez Zarządcę, służbowego podporządkowania personelu obiektu, podziału czynności i indywidualnej odpowiedzialności za wykonywanie powierzonych zadań. Dla realizacji powyższego konieczna jest odpowiednia struktura organizacyjno-osobowa, określona zwykle w regulaminie organizacyjnym obiektu. W ramach tej struktury Zarządca tworzy i zarządza jednostkami organizacyjnymi obiektu, którymi mogą być działy, sekcje, komórki, referaty lub samodzielne stanowiska powołane do realizacji określonych zadań.

Typowymi jednostkami organizacyjnymi obiektu są np.: dział finansowo-księgowy, dział administracyjno-gospodarczy, zespół ds. zamówień publicznych, kompleks sportowo-rekreacyjny, zespół pływalni. Z kolei w skład personelu obiektu wchodzi zwykle: ● stanowiska kierownicze (np. dyrektor i zastępca dyrektora obiektu, kierownik działu kadr i administracji, główny księgowy, kierownik i zastępca kierownika obiektu), ● stanowiska sportowe (instruktor dyscypliny sportu, trener, menedżer sportu), ● stanowiska administracyjne (księgowy, kasjer, recepcjonista, asystentka, sekretarka, referent, inspektor), ● stanowiska specjalistyczne (informatyk, administrator bezpieczeństwa informacji, specjalista ds. marketingu, radca prawny), ● stanowiska obsługi (kierowca, pracownik obsługi, pracownik zaplecza sportowego, konserwator, robotnik gospodarczy, szatniarz, sprzątaczką, dozorca).

**Najlepsza praktyka 1.9. DOKUMENTY ORGANIZACYJNE.** Zarządca obiektu sportowego dba o to, aby zestaw podstawowych dokumentów organizacyjnych był kompletny i odpowiadał aktualnej sytuacji obiektu.

*Wyjaśnienie NP 1.9.* Do podstawowych dokumentów organizacyjnych obiektu sportowego zalicza się statut obiektu, regulamin organizacyjny oraz inne akty wewnętrzne: zarządzenia, instrukcje itp.

Statut obiektu sportowego jest nadawany przez Właściciela obiektu. Określa formalną sytuację obiektu (np. zakład budżetowy, jednostka budżetowa), cel i zakres działania, ogólne zasady funkcjonowania, zasady wyposażenia obiektu w mienie niezbędne do realizacji zadań. Regulamin organizacyjny nadawany jest przez organ bezpośrednio nadzorujący obiekt (np. prezydenta miasta) lub przez Zarządcę obiektu i określa szczegółowe zasady funkcjonowania oraz strukturę wewnętrznej organizacji obiektu. Wewnętrzne akty normatywne (np. regulaminy korzystania z poszczególnych urządzeń obiektu, zarządzenia, instrukcje itp.) wydawane są samodzielnie przez Zarządcę obiektu.

Zazwyczaj Zarządca obiektu obejmuje swe stanowisko w sytuacji, w której podstawowe dokumenty organizacyjne obiektu już istnieją. Zarządca powinien jednak: ● dokonywać okresowego przeglądu tych dokumentów tak, aby odpowiadały aktualnej sytuacji obiektu i jego potrzebom zarządczym, ● w razie potrzeby wnioskować do Właściciela obiektu o nowelizację dokumentu (lub samemu uaktualnić dokument, jeśli leży to w kompetencjach Zarządcy).



## 2 Ogólne zasady zarządzania

**Najlepsza praktyka 2.1. ZAKRES DZIAŁAŃ.** Zarządca obiektu sportowego podejmuje decyzje i jest odpowiedzialny za całokształt działań zapewniających prawidłowe funkcjonowanie obiektu zgodnie z przeznaczeniem.

*Wyjaśnienie NP 2.1.* Zarządca obiektu sportowego kieruje jego działalnością poczynając od organizacji i zapewnienia prawidłowego funkcjonowania obiektu jako przedsięwzięcia postrzeganego w kategoriach gospodarczych, poprzez zapewnienie sprawnego funkcjonowania bazy infrastrukturalnej (tereny, budynki, urządzenia), przygotowanie interesującej oferty aktywności i usług w zakresie szeroko rozumianej kultury fizycznej i sportu aż do skutecznego pozycjonowania obiektu na rynku. Zarządzanie obiektem sportowym jest więc pojęciem znacznie szerszym, niż tylko np. administrowanie infrastrukturą techniczną obiektu lub kierowanie poszczególnymi funkcjami obiektu.

Do zakresu działania Zarządcy należy zaliczyć w szczególności: ● prowadzenie i nadzorowanie bieżącego funkcjonowania obiektu w sferze ekonomicznej, technicznej i formalnoprawnej, ● zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej, ● zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji obiektu, ● planowanie krótko- i długookresowych celów oraz sposobów ich realizacji w odniesieniu do zachowania obiektu w stanie niepogorszonym i jego dalszego rozwoju poprzez uzasadnione inwestowanie. Działania Zarządcy powinny być wykonywane w sposób zaplanowany, zorientowany na realizację celów, odpowiednio zorganizowany, uporządkowany i systematyczny.

**Najlepsza praktyka 2.2. KOMPETENCJE.** Zarządca obiektu sportowego posiada umiejętności z zakresu zarządzania przedsięwzięciami gospodarczymi oraz organizacji zadań w zakresie kultury fizycznej i sportu.

*Wyjaśnienie NP 2.2.* Zarządzanie obiektami sportowymi wymaga połączenia kompetencji menedżerskich ze znajomością zagadnień kultury fizycznej i sportu. Zarządca powinien w szczególności: ● posiadać umiejętności w zakresie koordynowania całokształtu prac administracyjno-technicznych związanych z bieżącym funkcjonowaniem obiektu, w tym jego urządzeń i infrastruktury, ● posiadać umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi m.in. w zakresie delegowania zadań i egzekwowania ich wykonania na odpowiednim poziomie jakościowym i organizacyjnym, ● znać przepisy odnoszące się do działalności obiektu, tj. gospodarowania majątkiem nieruchomości i ruchomym, gospodarki finansowej, zatrudniania personelu, organizacji aktywności sportowo-rekreacyjnych, ● posiadać praktyczną znajomość sfery programowania, planowania, organizacji i rozwoju aktywności w zakresie kultury fizycznej, sportu i rekreacji.

Zarządzaniem obiektami sportowymi często zajmują się byli sportowcy / zawodnicy, chcący połączyć wcześniejsze doświadczenie sportowe z aktualną wiedzą operacyjną o zarządzaniu, marketingu itp. Profesja przyciąga także specjalistów od kierowania organizacjami chcących specjalizować się w branży sportowej.

**Najlepsza praktyka 2.3. OBIEKT W KONTEKŚCIE OTOCZENIA.** Zarządca integruje funkcjonowanie, utrzymanie i ulepszanie obiektu sportowego z ludźmi, procesami i technologią w celu stworzenia środowiska umożliwiającego rozwój kultury fizycznej i sportu.

*Wyjaśnienie NP 2.3.* Zarządca powinien tworzyć swoisty ekosystem spajający i integrujący infrastrukturę, wyposażenie, personel, wiedzę, technologię i organizację obiektu sportowego w celu zapewnienia atrakcyjnego, nowoczesnego, zdrowego, komfortowego, sprawnie działającego środowiska umożliwiającego realizację określonych przez Właściciela zadań w zakresie kultury fizycznej, sportu i rekreacji. W szczególności Zarządca powinien: ● zapewnić, aby tereny, obiekty i wyposażenie obiektu w pełni wspierały podejmowane w obiekcie działania, ● zdawać sobie sprawę, że awarie elementów i systemów obiektu mogą zakłócić jego funkcjonowanie, narazić bezpieczeństwo personelu, użytkowników i mienia oraz utrudnić sprawne wykonywanie czynności przez zatrudniony personel.

**Najlepsza praktyka 2.4. EFEKTYWNOŚĆ I EKONOMIKA DZIAŁANIA.** Zarządca obiektu sportowego kieruje się zasadami rachunku ekonomicznego i racjonalności działania oraz dba o to, aby obiekt funkcjonował z optymalną efektywnością.

## 2 Ogólne zasady zarządzania

*Wyjaśnienie NP 2.4.* Zarządca: ● chroni majątek Właściciela (przeważnie jest to majątek publiczny) ulokowany w obiekcie sportowym, ● zarządza wartością obiektu poprzez świadomość czynników wpływających na wartość i podejmowanie działań zmierzających do zwiększania lub przynajmniej utrzymywania wartości, ● ma na uwadze, że odpowiednia konserwacja zapobiegawcza może wydłużyć życie budynków, budowli i innych elementów obiektu, a tym samym skutecznie chronić materialną wartość i majątek, który przedmioty te reprezentują, ● identyfikuje oraz optymalizuje źródła i strumienie przychodów, struktury kosztów (koszty stałe, zmienne, miejsca powstawania kosztów tzw. MPK), ● zwraca szczególną uwagę na kwestie gospodarowania energią i podejmuje odpowiednie działania zapobiegawcze redukujące nieefektywność i zużycie energii, ● przy ustalaniu priorytetów i planowaniu nakładów bierze pod uwagę przede wszystkim relację planowanych nakładów do korzyści, które przyniesie ich poniesienie, przy czym korzyści te mogą mieć charakter nie tylko ekonomiczny, ale także społeczny czy nawet wizerunkowy.

**Najlepsza praktyka 2.5. COMPLIANCE.** Zarządca zapewnia zgodność funkcjonowania obiektu sportowego z regulacjami prawnymi i innymi wymogami formalnymi (tzw. Compliance).

*Wyjaśnienie NP 2.5.* Katalog źródeł regulujących lub istotnie wpływających na funkcjonowanie obiektu sportowego jest szeroki i obejmuje m.in.: ● regulacje prawne (ustawy, rozporządzenia, uchwały rad gminnych i miejskich, zarządzenia wojewody), ● akty i decyzje administracyjne, ● orzeczenia (wyroki i postanowienia) sądów powszechnych i administracyjnych, ● orzeczenia sądów polubownych i arbitrażowych, ● umowy i ugody, ● wymogi firm ubezpieczeniowych, ● wymogi techniczne dla poszczególnych dyscyplin sportu, ● dobre praktyki, ● kodeksy branżowe, ● wytyczne organizacji sportowych.

Pośród powyższych źródeł, szczególne znaczenie mają dla Zarządcy regulacje odnoszące się zwłaszcza do fizycznej substancji obiektów i ich wyposażenia, bezpieczeństwa osób i mienia, wymogów higieniczno-sanitarnych, organizowania imprez masowych. Niezastosowanie się do ich wymogów może powodować dla Zarządcy poważne skutki prawne, tak więc rekomenduje się skonsultowanie tych kwestii z prawnikiem sprawującym obsługę prawną obiektu sportowego.

**Najlepsza praktyka 2.6. ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ.** Zarządca posiada pełną, przekrojową wiedzę i informację o funkcjonowaniu obiektu sportowego, dzięki której może prawidłowo podejmować decyzje i działania dotyczące obiektu.

*Wyjaśnienie NP 2.6.* Zarządca powinien posiadać kompleksową wiedzę i informację o funkcjonowaniu obiektu sportowego, obejmującą zwłaszcza jego aktualny stan techniczny, ekonomiczny i prawny. Rekomendowaną praktyką jest np.: ● opracowanie dla obiektu systemu kluczowych wskaźników (Key Performance Indicators – KPI) obrazujących stan ekonomiczny, techniczny i eksploatacyjny obiektu, ● benchmarking zarządzanego obiektu na tle innych, porównywalnych obiektów, ● zaprojektowanie dla obiektu tzw. kokpitu zarządczego (menedżerskiego) wraz z systemem bieżącego zasilania go w treść sprawozdawczo-informacyjną, ● wyciąganie wniosków i podejmowanie działań bieżących w celu poprawy wskaźników obiektu.

Obszernym segmentem działalności Zarządcy jest zarządzanie substancją techniczną obiektu oraz podejmowanie działań modernizacyjnych i inwestycyjnych. W tym zakresie Zarządca: ● wykorzystuje np. dokumentację techniczno-ruchową, instrukcje obsługi, raporty z przeglądów okresowych, własną historię wykonanych prac konserwacyjnych, literaturę fachową, standardy i normy odnoszące się do zagadnień konserwacji, posiadane doświadczenie zawodowe, ● odnotowuje i archiwizuje do dalszego wykorzystania własne dane o nakładach ponoszonych w obiekcie w ujęciu historycznym w odniesieniu do przedmiotu, czasu poniesienia i parametru jednostkowego (np. 1 m kw. powierzchni), ● sporządza, wykorzystuje i/lub weryfikuje kosztorysy planowanych i wykonywanych robót, opierając się na danych z wiarygodnych źródeł (katalogi, cenniki, normy).

**Najlepsza praktyka 2.7. ZARZĄDZANIE PERSONELEM.** Zarządca odpowiedzialnie zatrudnia, zarządza, nadzoruje oraz ocenia pracę personelu zatrudnionego w obiekcie sportowym.

*Wyjaśnienie NP 2.7.* Do zadań Zarządcy w zakresie spraw personalnych należy: ● określanie potrzeb w zakresie układu stanowiskowego (siatka stanowisk) i obsady kadrowej obiektu sportowego, opracowanie wzajemnie spójnych zakresów

## 2 Ogólne zasady zarządzania

obowiązków dla poszczególnych stanowisk, opracowanie polityk personalnych oraz planów rekrutacji i rozwoju personelu w oparciu o możliwości własne lub zewnętrzne (np. szkolenia zapewniane przez dostawców sprzętu i wyposażenia sportowego),

- wykonywanie czynności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w stosunku do wszystkich pracowników obiektu sportowego, a więc zatrudnianie, zarządzanie, nadzorowanie oraz ocena pracy całego personelu obiektu wykonującego funkcje kierownicze (np. kierownicy), administracyjno-biurowe (np. księgowi, sekretariat), techniczne (np. konserwatorzy) oraz sportowe (np. trenerzy, instruktorzy). Zarządzanie zasobem ludzkim obejmuje zarówno personel zatrudniony na podstawie umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej jak i personel zewnętrzny kontraktowany w ramach outsourcingu.

**Najlepsza praktyka 2.8. WYSZKOLENIE PERSONELU.** Zarządca dba, aby personel zatrudniony w obiekcie sportowym był odpowiednio przygotowany i wyszkolony, co prowadzi do sprawnego, prawidłowego i bezpiecznego wykonywania zadań.

*Wyjaśnienie NP 2.8.* Szkolenia personelu obiektu sportowego wspierają jego rozwój i potencjał do samodzielnego wykonywania i podejmowania bieżących decyzji w zakresie obsługi obiektu, co uwalnia Zarządcę od angażowania się w sprawy bieżące i pozwala skupić się na kwestiach strategicznych. Jeżeli szkolenia są nieodpłatne i organizowane przez dostawców towarów / usług, wówczas Zarządca powinien zachować autonomię i obiektywizm: wzięcie udziału w nieodpłatnym szkoleniu nie oznacza, że Zarządca ma nabyć lub dalej korzystać z oferty producenta / dostawcy, pokrywającego koszty szkolenia.

**Najlepsza praktyka 2.9. POLITYKA ZAKUPOWA.** Zarządca określa, jakie rzeczy (środki trwałe, wyposażenie, materiały) oraz usługi powinny zostać zakupione dla potrzeb sprawnego funkcjonowania obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 2.9.* Czynności z zakresu polityki zakupowej obejmują przykładowo: ● określanie potrzeb i założeń nabywczych, a więc np. formułowanie specyfikacji parametrów technicznych i innych istotnych warunków zamówienia, określanie sposobu nabycia (np. wymogi wynikające z zamówień publicznych lub innych przepisów, np. dotacje unijne), ● przeprowadzanie procedur nabycia (dokonywanie wyboru dostawców z punktu widzenia spełnienia przez nich wymogów formalnych oraz zapewnienia odpowiedniej jakości oferty rynkowej), negocjowanie warunków dostaw, ● zawieranie umów z dostawcami, ● monitorowanie prawidłowej realizacji umów o dostawę towarów lub usług.

Szczególnym przypadkiem zakupów są zakupy związane z utrzymaniem, modernizacją i inwestycjami w substancję techniczną obiektu. Przy dokonywaniu takich zakupów Zarządca powinien brać zawsze pod uwagę całościowy koszt eksploatacji środka trwałego, tzw. LCC (szersze informacje – zob. część NP: „Zarządzanie substancją techniczną obiektu sportowego”).

**Najlepsza praktyka 2.10. WYKORZYSTANIE OBIEKTU.** Zarządca dba o optymalne wykorzystanie powierzchni obiektu sportowego m.in. przez ich wynajem podmiotom o działalności uzupełniającej działalność obiektu.

*Wyjaśnienie NP 2.10.* Kierując się racjonalnością gospodarowania przestrzenią obiektu sportowego Zarządca określa potrzeby i możliwości oraz zasady współpracy w zakresie wynajmu powierzchni podmiotom zewnętrznym: ● uzupełniającym działalność podstawową obiektu (np. kiosk z gazetami, kawiarnia, barek lub bufet, operator parkingu), lub ● prowadzącym działalność sportowo-rekreacyjną niesprzeczną z działalnością obiektu (np. szkoła tenisa, pływanie, wypożyczalnia sprzętu sportowego czy turystycznego). Dla potrzeb wynajmu Zarządca identyfikuje potencjalne obszary najmu, analizuje warunki i możliwości rynkowe w zakresie stawek czynszu, opracowuje drafty dokumentacji w zakresie najmu, negocjuje warunki najmu, zawiera i rozwiązuje umowy, monitoruje wykonywanie umów najmu w sposób zgodny z postanowieniami.

**Najlepsza praktyka 2.11. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM.** Zarządca opracowuje i wdraża kompleksowy program zarządzania ryzykiem dla obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 2.11.* Specyfika sportu jako takiego oraz charakter obiektu sportowego powodują podwyższone ryzyko zwłaszcza w obszarze możliwości wystąpienia urazów i innego uszczerbku na zdrowiu u osób korzystających z obiektu. Spektrum ryzyka jest jednak znacznie szersze i obejmuje np. także kradzieże wyposażenia czy przedmiotów z szatni. Zarządca

## 2 Ogólne zasady zarządzania

wie, że ryzyka nie można zupełnie wyeliminować, można jednak minimalizować prawdopodobieństwo jego wystąpienia i ewentualne skutki materializacji ryzyka.

Czynności Zarządcy w obszarze zarządzania ryzykiem mogą obejmować np. ● analizę źródeł ryzyka i określanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyk, ● określenie polityki podejścia do ryzyka i sposobów postępowania z ryzykiem (unikanie, minimalizacja, transfer na firmę ubezpieczeniową), ● określenie zakresu ochrony ubezpieczeniowej, wybór ubezpieczyciela i zawarcie umów ubezpieczenia, ● przeszkolenie personelu, przełożenie polityki zarządzania ryzykiem na poszczególne procedury i rutyny działania np. w zakresie spełniania wymogów ubezpieczyciela, ● określanie, stosowanie i kontrola realizacji procedur i rutyn w zakresie sposobu korzystania z obiektu, maksymalnej liczby użytkowników, dostępności obiektu i jego poszczególnych części, inne działania w celu minimalizacji ryzyka, ● przygotowanie obiektu i personelu na wystąpienie sytuacji awaryjnych, nieprzewidzianych, wypadków, w tym ćwiczenia np. próbne ewakuacje.

**Najlepsza praktyka 2.12. PROCEDURY I REGULAMINY.** Zarządca zapewnia spójność realizacji systemu zarządzania obiektem sportowym m.in. przez wydawanie wewnętrznych aktów normatywnych w formie zarządzeń i regulaminów.

*Wyjaśnienie NP 2.12.* Wewnętrzne akty normatywne wydawane przez Zarządcę obiektu sportowego zapewniają jednolitość, spójność oraz konsekwencję w realizacji systemu zarządzania obiektem. Akty mają zwykle formę zarządzeń, które mogą mieć charakter samoistny lub wprowadzać np. regulaminy, procedury, listy kontrolne, wzorce i inne narzędzia formalne. Opracowując procedury Zarządca określa w nich np. kto jest odpowiedzialny za całokształt i koordynację danego zagadnienia, jaka jest struktura i zakres zadań członków danego zespołu, kto i w jaki sposób odpowiada za realizację poszczególnych zadań, w jaki sposób realizowany jest budżet na dane cele, jaki jest system raportowania.

Wewnętrzna działalność normatywna Zarządcy łącznie z okresową weryfikacją realizacji procedur zapewnia pewien stopień kontroli nad czynnościami, które bez ustanowionych formalnie procedur być może nie byłyby wykonywane lub byłyby prowadzone w sposób dowolny. Pisemne procedury pomagają także personelowi w zrozumieniu, czego się od niego oczekuje i w jaki sposób ma wykonywać swe czynności w celu jak najefektywniejszego gospodarowania majątkiem obiektu.

**Najlepsza praktyka 2.13. OUTSOURCING.** Zarządca powierza wykonanie prac wykonawcom zewnętrznym, jeśli jest to efektywniejsze od wykonania prac siłami własnymi personelu obiektu lub jeśli są to prace wykonywane nieregularnie, wymagające specjalistycznej wiedzy, umiejętności lub wyposażenia sprzętowego.

*Wyjaśnienie NP 2.13.* Generalnie istnieją dwa modele wykonywania prac: ● siłami personelu własnego, ● przez wykonawców zewnętrznych. Wykonanie prac przez wykonawców zewnętrznych bywa zwykle korzystniejsze, jeśli prace te wykonywane są okazjonalnie, mają specjalistyczny charakter, wymagają kosztownego sprzętu, ewentualnie ich zakres nie uzasadnia stałego zatrudniania pracownika na obiekcie. W sytuacji powierzenia wykonania prac na zewnątrz, Zarządca: ● decyduje o potrzebie wykonania prac przez firmę zewnętrzną, ● określa zakres tych prac i istotne warunki zamówienia oraz warunki prawidłowego wykonania robót, ● zawiera umowy z wykonawcami, ● weryfikuje kosztorysy, ● nadzoruje jakość wykonywanych prac i potwierdza ich wykonanie. Typowe prace zewnętrzne obejmują np. serwis klimatyzacji, czyszczenie basenów, wymianę oświetlenia pod sufitem hali sportowej.

Ustalenia kontraktowe z wykonawcami zewnętrznymi powinny w szczególności określać: ● zakres i parametry ilościowo-jakościowe, terminy realizacji prac, ● środki (mierniki, wskaźniki, kryteria) pozwalające na ocenę prawidłowości i jakości wykonanych prac, ● działania które mogą zostać podjęte w sytuacji, gdyby wykonane prace nie odpowiadały wymogom zamawiającego.

Istotną kwestią jest jakość wykonanych prac, a nie tylko cena ich wykonania. Tak np. umowy w których brak kryteriów odbioru robót mogłyby spowodować, że roboty zostałyby wykonane z niższą jakością, nieterminowo lub w inny sposób nieprawidłowo, co prowadziłoby do nieefektywnego gospodarowania. Zarządca nadzoruje więc i podaje ocenie jakość, sposób i terminowość



## 2 Ogólne zasady zarządzania

wykonywania usług przed podmioty zewnętrzne, mając na uwadze ewentualne obszary poprawy w zakresie jakości, poziomu obsługi i optymalizacji cenowej w relacji koszt-wartość.

**Najlepsza praktyka 2.14. DOKUMENTOWANIE DZIAŁAŃ.** Zarządca obiektu sportowego odpowiednio dokumentuje całość działań w zakresie zarządzania tak, aby zachować ciągłość zarządzania zasobem także w przypadku zmian personalnych czy organizacyjnych.

*Wyjaśnienie NP 2.14.* Zarządca zapewnia prowadzenie kompletnej i uporządkowanej dokumentacji obiektu sportowego w zakresie wymaganym potrzebami eksploatacyjnymi obiektu oraz wymogami prawnymi. Do zadań Zarządcy w tym zakresie należy m.in. określenie zakresu gromadzenia i archiwizowania dokumentów, rejestrowania czynności i zdarzeń, polityk dostępu do informacji, zapewnienia bezpieczeństwa przechowywanych danych i dokumentów. Odpowiedni system ewidencjonowania potrzebnych danych jest np. bardzo przydatny w zakresie technicznej obsługi obiektu, pozwalając Zarządcy m.in. na porównywanie planowanych i zrealizowanych zadań oraz kosztów. Umożliwia to z kolei planowanie prac, określanie trendów, symulacje nakładów. Ważnym obszarem jest też określanie i planowanie czasu życia poszczególnych komponentów obiektu, co wymaga spojrzenia w dłuższej perspektywie czasowej.

**Najlepsza praktyka 2.15. EWALUACJA JAKOŚCI.** Zarządca przeprowadza lub poddaje się okresowej ewaluacji zarządzania obiektem sportowym.

*Wyjaśnienie NP 2.15.* Prawidłowo zaplanowane i przeprowadzone ewaluacje pomagają zidentyfikować obszary zarządzania niewymagające i wymagające poprawy. Najlepiej, gdy Zarządca ustanawia formalne, mierzalne cele lub standardy i monitoruje postęp w ich realizacji na podstawie odpowiednich wskaźników. Odmianą takiej ewaluacji jest porównywanie (benchmarking) osiągniętych rezultatów z rezultatami wcześniejszych ewaluacji lub z rezultatami innych obiektów. Benchmarking umożliwia ciągłe doskonalenie efektywności obsługi obiektu i choć po pewnym czasie możliwości optymalizacji zostaną raczej wyczerpane, to benchmarki pozwalają na stwierdzenie czy poziom jakości obsługi nie ulega pogorszeniu. Zarządca może też dokonywać ewaluacji na podstawie analizy wyników ankiet skierowanych do użytkowników obiektu, w których mogą oni wyrazić opinię w kwestii satysfakcji z warunków pracy / korzystania z obiektu.

Zarządca weryfikuje także wykonanie planów zarządzania obiektem, tzn. na ile zrealizowane działania odzwierciedlają planowaną strukturę i zakres prac. Ewentualna niezgodność może świadczyć o nierealistycznym opracowaniu planu, ponieważ rozminął się on z możliwościami lub realnymi potrzebami obiektu. Bywa też, że niezrealizowany plan został opracowany jedynie w oparciu o własne uznanie Zarządcy i jego niekiedy subiektywne przekonanie o potrzebie wykonania określonych działań, wobec czego nie zyskał poparcia i wdrożenia ze strony personelu. W sferze obsługi technicznej, Zarządca może np. badać strukturę wykonanych prac konserwacyjnych ze zwróceniem uwagi na proporcję zleceń planowanych do zleceń interwencyjnych. Zwiększenie odsetka zleceń planowanych w stosunku do zleceń interwencyjnych świadczy o skutecznej planowej obsłudze technicznej obiektu w przeciwieństwie do wcześniejszej obsługi opartej raczej o zarządzanie awaryjne.

**Najlepsza praktyka 2.16. INFORMOWANIE WŁAŚCICIELA.** Zarządca zdaje Właścicielowi okresowe sprawozdania z funkcjonowania obiektu sportowego, jego stanu technicznego i sytuacji budżetowej.

*Wyjaśnienie NP 2.16.* Zarządca zapoznaje Właściciela w szczególności ze: ● stopniem wykonania zadań statutowych obiektu w zakresie kultury fizycznej i sportu, ● stopniem wykonania planów zarządzania obiektem, ● wynikami przeprowadzonych ewaluacji, kontroli i audytów, ● sytuacją ekonomiczną obiektu, ● stanem i potrzebami obiektu w zakresie prac konserwacyjnych, remontowych i modernizacyjnych z uwzględnieniem potrzebnych nakładów kapitałowych.

## 3 Planowanie zarządzania obiektem

**Najlepsza praktyka 3.1. PLANOWANIE ZARZĄDZANIA.** Zarządca obiektu sportowego kieruje obiektem na podstawie planu zarządzania określającego założenia funkcjonowania obiektu oraz mierzalne cele, środki i terminy ich realizacji.

*Wyjaśnienie NP 3.1.* Plan zarządzania obiektem sportowym może stanowić pojedynczy, zwarty dokument odnoszący się do wieloaspektowego pakietu zagadnień z zakresu zarządzania. Może także obejmować zestaw odrębnych planów poświęconych konkretnym zagadnieniom tematycznym np. marketingowi, konserwacji czy nakładom inwestycyjnym.

Planowanie zarządzania obiektem sportowym obejmuje w szczególności działania takie, jak ● określanie zakresu (przedmiotu) planu i jego struktury, ● analizę stanu istniejącego i potrzeb obiektu, ● analizę otoczenia rynkowego i potrzeb społecznych związanych z funkcjonowaniem obiektu, ● formułowanie możliwych wariantów postępowania, ich uwarunkowań i prognozowanych efektów końcowych, ● wybór rekomendacji i przedstawianie jej Właścicielowi w celu zatwierdzenia, ● planowanie, harmonogramowanie i wdrażanie działań realizacyjnych, ● monitorowanie realizacji planu, ● przygotowywanie planu na kolejne okresy.

**Najlepsza praktyka 3.2. REALIZACJA CELÓW WŁAŚCICIELA.** Przy sporządzaniu planu Zarządca uwzględnia i realizuje cele, priorytety i możliwości ekonomiczne Właściciela względem zarządzanego obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 3.2.* Plan powinien wskazywać powody, dla których został sporządzony, jak również oczekiwania i cele Właściciela. Oczekiwania Właściciela mają charakter kierunkowy (np. realizacja potrzeb społecznych mieszkańców gminy w zakresie sportu i rekreacji) i są zwykle zbieżne z misją i wizją obiektu sportowego. Z kolei cele Właściciela mają charakter bardziej konkretny i odnoszą się do występujących problemów czy potrzeby działania w określonych obszarach (np. przeciwdziałanie dekapitalizacji obiektu, unowocześnienie infrastruktury sportowej, doprowadzenie do spełnienia wymogów formalnych, uzyskanie miejsca w klasyfikacji itp.).

W praktyce może okazać się, że oczekiwania i cele Właściciela będą w ocenie Zarządcy nierealistyczne (np. z uwagi na sytuację rynkową, ograniczenia ekonomiczne lub skomplikowany tryb podejmowania decyzji i niepewność zagwarantowania środków finansowych na realizację planu). Oczekiwania i cele mogą też wykluczać się wzajemnie, z czego Właściciel niejednokrotnie zdaje sobie sprawę dopiero po zwróceniu na to uwagi przez Zarządcę. W takim przypadku powinnością Zarządcy obiektu sportowego jest: ● zidentyfikowanie i omówienie problemów i kwestii, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w planie zarządzania w ramach przedstawiania alternatywnych rozwiązań zarządzania obiektem, ● poinformowanie Właściciela o aktualnej sytuacji obiektu i możliwych wariantach postępowania, ● uzgodnienie z Właścicielem takich oczekiwań i celów, aby były one racjonalne i możliwe do realizacji w czasokresie objętym planem zarządzania, ● uzyskanie od Właściciela niezbędnych wytycznych lub decyzji właścicielskich.

Z racji dużego wpływu decyzji Właściciela na funkcjonowanie obiektu sportowego w planie zarządzania uwzględnia się też tryb, w jakim zapadają decyzje właścicielskie w stosunku do tego obiektu (np. szczególny tryb procedowania, ciała kolegialne i organy jednoosobowe, podejmowanie uchwał i decyzji, reprezentacja w sprawach zwykłego zarządu oraz w sprawach przekraczających ten zarząd, uzyskiwanie akceptacji, kontrasygnaty, zgody jednostki trzeciej itp.).

**Najlepsza praktyka 3.3. ODNOSZENIE SIĘ DO PROBLEMÓW.** W planach zarządzania obiektem sportowym Zarządca uwzględnia m.in. zaobserwowane problemy obiektu, co pozwala na minimalizowanie tych i podobnych problemów w przyszłości.

*Wyjaśnienie NP 3.3.* Problemy obiektu sportowego mogą odnosić się np. do: ● lokalizacji obiektu oraz szeroko rozumianej substancji technicznej (budynki, tereny, infrastruktura, wyposażenie, stan fizyczny obiektu ze szczególnym uwzględnieniem konserwacji odłożonej, uwarunkowania ochrony środowiska), ● relacji z interesariuszami, w tym z Właścicielem obiektu oraz podmiotami wynajmującymi powierzchnie obiektu, ● relacji z otoczeniem rynkowym i społecznym (m.in. kwestia dopasowania oferty i konkurencyjności obiektu wobec innych podobnych obiektów), ● zarządzania i administrowania obiektem (np. strategiczne i bieżące zarządzanie obiektem, kwestie personalno-kadrowe i płacowe, regulaminy i procedury, kwestie formalne

### 3 Planowanie zarządzania obiektem

i prawne), ● kwestii budżetowo-ekonomicznych funkcjonowania obiektu (finansowanie działalności obiektu, przepływy pieniężne – cash flow, przychody i koszty operacyjne obiektu).

Charakter problemów obiektu sportowego może być różny. Niektóre problemy już występują i mogą być mniej lub bardziej dolegliwe – wpływa to na określenie priorytetów i pilności rozwiązania. Inne problemy mogą dopiero pojawić się w przyszłości, choć już dziś Zarządca może i powinien je przewidzieć i zawczasu podjąć odpowiednie działania proaktywne. Część problemów może mieć charakter przejściowy lub sezonowy, inne zaś problemy mogą utrzymywać się lub wywierać negatywny wpływ na obiekt przez dłuższy okres czasu. Jeszcze inne problemy mogą w istocie okazać się nie tyle problemami, co raczej szansami obiektu sportowego na dalszy rozwój, rozbudowę i unowocześnianie obiektu zarówno pod względem infrastrukturalnym, jak i pod względem oferty rynkowej (zob. część NP: „Marketing obiektu sportowego”).

**Najlepsza praktyka 3.4. UWARUNKOWANIA PLANOWANIA.** Zarządca uwzględni szerokie spektrum uwarunkowań planowania, jak np. uwarunkowania operacyjne, finansowo-ekonomiczne, marketingowe, czasowe, a także problematykę ryzyka.

*Wyjaśnienie NP 3.4.* Planowanie zarządzania obiektem sportowym wymaga od Zarządcy dość szerokiego spojrzenia. Zarządca uwzględni m.in.: ● zakres i założenia operacyjne oraz uwarunkowania ekonomiczne planowanych działań, ● budżet operacyjny dla planowanego wariantu zarządzania obiektem, ● wskazanie źródeł finansowania planowanych działań, ● ramy czasowe, w których powinny zostać przeprowadzone określone działania (działania mogą być jednorazowe, etapowane lub ciągłe), ● wskazanie działań marketingowych koniecznych dla wsparcia rekomendowanego wariantu, ● wskazanie źródeł możliwych ryzyk mogących zakłócić wykonywanie planu wraz z proponowanymi środkami zapobiegawczymi (minimalizacja ryzyka), ● wskazanie czytelnych i mierzalnych kryteriów oceny, według których nastąpi ewaluacja prawidłowości wyboru i realizacji danego wariantu, ● wskazanie kryteriów oceny bieżących postępów i całościowej realizacji planu.

**Najlepsza praktyka 3.5. PLANOWANIE FINANSOWE.** Zarządca obiektu sportowego działa w oparciu o plan finansowy zarządzania obiektem i jest odpowiedzialny za wykonanie tego planu.

*Wyjaśnienie NP 3.5.* Planowanie finansowe działalności obiektu sportowego skupia się na ekonomicznych aspektach funkcjonowania obiektu. Służy za podstawę bieżącej działalności obiektu i pozwala na wypracowanie prawidłowych i racjonalnych rekomendacji odnośnie wyboru dalszego sposobu zarządzania obiektem, m.in. traktowania obiektu w kategoriach inwestycyjnych. Podstawą planowania finansowego są m.in.: ● aktualny budżet operacyjny obiektu oraz sprawozdania finansowe, w tym źródła wpływów, koszty operacyjne i inne wydatki wraz ze zwięzłą informacją oraz uzasadnieniem lub komentarzem dla poszczególnych pozycji, ● informacje o przychodach i kosztach funkcjonowania obiektu w ciągu ostatnich trzech lat, co pozwoli na analizę efektywności obiektu w szerszym ujęciu czasowym, ● sposób finansowania obiektu, także ewentualne kredyty i pożyczki wraz ze wskazaniem kwot, sposobu spłaty i oprocentowania, ● wartość obiektu w różnych ujęciach: wartość rynkowa lub godziwa, wartość odtworzeniowa, wartość księgową po uwzględnieniu amortyzacji, ● informacje o ewentualnych najemcach lub użytkownikach zewnętrznych pomieszczeń lub powierzchni na terenie obiektu wraz z warunkami najmu i wskazaniem okresu wygasania umów. Szersze informacje – zob. część NP: „Finanse obiektu sportowego”.

**Najlepsza praktyka 3.6. PLANOWANIE MARKETINGOWE.** Zarządca formułuje i realizuje plan marketingowy obiektu sportowego pozycjonujący na rynku zarówno obiekt, jak i oferowane aktywności i usługi.

*Wyjaśnienie NP 3.6.* Planowanie marketingowe obejmuje m.in. ● badanie potrzeb oraz stopnia zaspokojenia społeczności na danym rynku lokalnym w zakresie szeroko rozumianego sportu i rekreacji, ● tworzenie oferty rynkowo-produktowej obiektu sportowego w oparciu o zapotrzebowanie rynkowe, posiadaną bazę rzeczową (infrastruktura, wyposażenie) i wykwalifikowaną kadrę sportową i administracyjną, ● planowanie działań promocyjnych, np. dni otwartych, akcji mailingowych, ● nawiązywanie współpracy i pozyskiwanie wsparcia od podmiotów gospodarczych, ● ewaluację rezultatów działań marketingowych w oparciu o predefiniowane i mierzalne wskaźniki wykonania planu.

### 3 Planowanie zarządzania obiektem

**Najlepsza praktyka 3.7. PLANOWANIE KONTROLI I INSPEKCJI.** Zarządca określa i nadzoruje zakres, harmonogramy oraz zasady przeprowadzania regularnych inspekcji funkcjonowania obiektu sportowego i jego poszczególnych składników.

*Wyjaśnienie NP 3.7.* Jednym ze środków skutecznej strategii minimalizowania ryzyka jest regularne przeprowadzanie inspekcji, audytów, kontroli wewnętrznych mających na celu stwierdzenie zgodności funkcjonowania obiektu z przyjętymi założeniami, m.in. z: ● przepisami prawa (w szczególności chodzi tu przepisy techniczno-budowlane, ale także o przepisy prawa lokalnego, np. uchwały rady gminy, zarządzenia wojewody), ● zatwierdzonymi planami, regulaminami, zarządzeniami i innymi regulacjami wewnętrznymi, ● wymogami organizacji sportowych (np. wymogi dotyczące boisk, torów, basenów), ● wymogami producentów i dostawców sprzętu, wyposażenia lub usług (istotne m.in. z punktu widzenia spełnienia wymogów ochrony ubezpieczeniowej).

**Najlepsza praktyka 3.8. PLANOWANIE KONSERWACJI.** Zarządca opracowuje i kładzie szczególny nacisk na programy konserwacji budynków, budowli, terenów i infrastruktury obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 3.8.* Konserwacja substancji technicznej (budynki, infrastruktura) obiektu sportowego wymaga od Zarządcy obiektu podejmowania strategicznych działań w kierunku optymalizacji i wydłużania żywotności budynków i budowli oraz ich elementów i komponentów. Podstawą działań jest zwykle szczegółowa inwentaryzacja komponentów obiektu i ich stanu funkcjonalno-technicznego, dzięki czemu Zarządca jest w stanie lepiej zidentyfikować potrzeby w zakresie utrzymania infrastruktury, przewidzieć ich koszt i ustalić racjonalne priorytety planowanych prac, łącząc je w razie potrzeby z działaniami o charakterze inwestycyjnym. Dobrze przemyślana konserwacja zintegrowana z działaniami objętymi pozostałymi planami dotyczącymi obiektu sportowego zapewnia największą szansę osiągnięcia zakładanych rezultatów. Szersze informacje – zob. część NP: „Zarządzanie substancją techniczną obiektu sportowego”.

**Najlepsza praktyka 3.9. PLANOWANIE ENERGETYCZNE.** Zarządca monitoruje zapotrzebowanie obiektu sportowego na energię i podejmuje zaplanowane działania mające na celu redukcję zużycia energii.

*Wyjaśnienie NP 3.9.* Koszty energii elektrycznej i ciepłej stanowią poważną pozycję wśród kosztów funkcjonowania obiektu sportowego, co jest szczególnie zauważalne zwłaszcza w sezonie jesienno-zimowym. Mając to na względzie Zarządca określa, wdraża i monitoruje plany oraz programy oszczędzania energii w zarządzanym obiekcie. Ponieważ do sporządzenia planu zarządzania i poprawy stanu gospodarowania energią potrzebna jest znajomość odpowiednich norm, parametrów, benchmarków oraz aktualnych możliwości technicznych w zakresie technologii i wyposażenia technicznego (np. inteligentne podzielniki ciepła, strefowanie oświetlenia, oświetlenie LED, odnawialne źródła energii, odzyskiwanie energii, możliwość uzyskania dotacji lub nisko oprocentowanych lub częściowo splanowanych kredytów) – Zarządca powinien w razie potrzeby rozważyć skorzystanie z pomocy wyspecjalizowanych doradców zewnętrznych specjalizujących się w problematyce audytu i zarządzania energią.

Programy optymalizacji zarządzania energią powinny określać w szczególności: ● aktualną sytuację obiektu w zakresie gospodarki energetycznej, w tym zastosowane rozwiązania techniczne oraz zestawienie i strukturę ponoszonych kosztów, ● proponowane rozwiązania alternatywne wraz ze wskazaniem kosztów ich nabycia i instalacji, ● kalkulację prognozowanych oszczędności ze wskazaniem czasu zwrotu nakładów poniesionych na modernizację systemów (oświetlenie, ogrzewanie, sterowanie) oraz na koszty specjalistycznych opinii i ekspertyz.

**Najlepsza praktyka 3.10. PLANOWANIE MODERNIZACJI.** Zarządca określa potrzeby w zakresie utrzymania odpowiedniej funkcjonalności oraz nowoczesnego wyglądu obiektu sportowego i uwzględnia w planach odpowiednie działania modernizacyjne.

*Wyjaśnienie NP 3.10.* Współcześni użytkownicy obiektów sportowych stawiają stosunkowo wysokie wymagania co do funkcjonalności, komfortu, estetyki obiektów oraz możliwości spędzania w nich czasu. Jest więc kluczowo ważne, aby Zarządca prawidłowo identyfikował potrzeby oraz planował działania w zakresie utrzymywania funkcjonalnego i estetycznego stanu obiektu w oparciu o aktualne standardy i oczekiwania użytkowników obiektu. Do działań takich należy m.in. planowanie



### 3 Planowanie zarządzania obiektem

modernizacji, przebudów, wymiany wyposażenia i sprzętu, unowocześnienia (remodelingu) wyglądu obiektu sportowego i jego pomieszczeń (np. część recepcyjna, współczesny design, fit-out, sanitariaty).

**Najlepsza praktyka 3.11. PLANOWANIE INWESTYCJI.** Zarządca obiektu sportowego prowadzi planową gospodarkę inwestycyjną, zapewniającą nie tylko utrzymywanie obiektu w odpowiednim standardzie, ale także jego racjonalny rozwój.

*Wyjaśnienie NP 3.11.* Obiekt sportowy – jak każde przedsięwzięcie gospodarcze – wymaga ponoszenia nakładów inwestycyjnych, za które uważa się wszelkie nakłady podnoszące wartość obiektu jako środka trwałego i nie zaliczane do konserwacji bieżącej. Nakłady inwestycyjne mogą być finansowane ze specjalnie tworzonego funduszu, ze środków celowych przekazanych przez Właściciela obiektu lub z innych źródeł np. z dotacji celowych. Niezależnie od źródła finansowania, Zarządca powinien z odpowiednim wyjaśnieniem i wyprzedzeniem informować Właściciela obiektu o potrzebie i zakresie działań inwestycyjnych oraz szacowanych kosztów tych działań i uzyskać akceptację Właściciela dla planowanych działań. Planowanie inwestycji w obiekcie sportowym wymagać może opracowania studium wykonalności (Feasibility Study) inwestycji wraz z projektowanymi źródłami i mechanizmami finansowania, projekcjami finansowymi, analizą ryzyka, kosztów i korzyści, ewentualnymi rozwiązaniami wariantowymi i rekomendacjami postępowania. Kluczowa będzie oczywiście identyfikacja racjonalności i możliwości alternatywnego lub uzupełniającego wykorzystania obiektu po poniesieniu nakładów.

**Najlepsza praktyka 3.12. METODYKA SPORZĄDZANIA PLANÓW.** Zarządca stosuje spójną i konsekwentną metodykę sporządzania planów zarządczych, dzięki czemu są one spójne, usystematyzowane i łatwe w odbiorze.

*Wyjaśnienie NP 3.12.* Przykładowa metodyka (ścieżka prac) związanych z opracowywaniem i wdrożeniem planu zarządzania obiektem sportowym obejmuje: ● stwierdzenie potrzeby opracowania planu i wstępne określenie jego zakresu, ● spotkanie ustalające z Właścicielem obiektu mające na celu uzyskanie wskazówek i wytycznych (jest to potrzebne zwłaszcza przy planowaniu inwestycji), ● przystąpienie do opracowywania planu wraz z ewentualnym utworzeniem zadaniowego zespołu roboczego, ● prace terenowe na obiekcie sportowym (np. wizje lokalne, oględziny, pomiary), zebranie i uporządkowanie danych, wykonanie dokumentacji fotograficznej, ● selekcję i analizę danych (w tym zwłaszcza danych finansowych), ujęcie syntetyczne zagadnień, ● uzyskanie od Właściciela dodatkowych informacji i opinii, ● wyznaczenie kierunków planu zarządzania, sformułowanie i testowanie rozwiązań alternatywnych wraz z projekcją finansową i wskazaniem rozwiązania rekomendowanego ● napisanie i przeczytanie I wersji planu zarządzania (tzw. draftu), ● przedstawienie draftu Właścicielowi obiektu do wyrażenia opinii, ● uwzględnienie opinii właścicielskiej w II wersji planu, ● przygotowanie II wersji planu i przekazanie Właścicielowi do zatwierdzenia, ● uzyskanie zatwierdzenia planu zarządzania ze strony właścicielskiej, ● przystąpienie do wykonywania zatwierdzonego planu zarządzania, ● okresowa ewaluacja adekwatności i postępów realizacji planu, ● w razie potrzeby – modyfikacja działań za zgodą Właściciela, ● ocena sposobu i stopnia realizacji planu, ● ocena wykonania planu i osiągnięcia założonych celów po okresie realizacji planu zarządzania. Przedstawiony układ planu można oczywiście dowolnie modyfikować tak, aby w ocenie osoby sporządzającej plan układ najlepiej pasował do zakresu zadań i do konkretnego obiektu.

**Najlepsza praktyka 3.13. SKUTKI REALIZACJI PLANÓW.** Zarządca podczas opracowywania planu zarządzania obiektem sportowym prognozuje i analizuje prawdopodobne skutki jego realizacji.

*Wyjaśnienie NP 3.13.* Kierunek i ścieżka postępowania wskazane w planie zarządzania obiektem sportowym będą wywierały dla obiektu konkretny skutek. Mogą np. spowodować zmiany w przychodach obiektu, w kosztach operacyjnych albo zmiany zarówno w przychodach, jak i w kosztach. Zadaniem Zarządcy – zwłaszcza w kontekście wymaganej wariantowości proponowanych rozwiązań – jest więc wykazanie, jakie skutki dla obiektu będzie wywierał wybór danego wariantu. Warto wziąć przy tym pod uwagę np.: ● relację planowanych kosztów do prognozowanych korzyści wynikających z wprowadzenia zmian w aspekcie ekonomicznym i społecznym, ● trwałość efektów realizacji danego wariantu, ● aspekty marketingowe, ● konieczność dokonania zmian w zarządzaniu i procedurach zarządczych.

## 3 Planowanie zarządzania obiektem

**Najlepsza praktyka 3.14. WARIANTOWOŚĆ DZIAŁAŃ.** Zarządca opracowuje plany zarządzania obiektem sportowym tak, aby uwzględniały różne możliwości (warianty) w zakresie wyboru koncepcji, kierunku i sposobu zarządzania.

*Wyjaśnienie NP 3.14.* Plan zarządzania powinien obejmować co najmniej dwa warianty postępowania, przy czym jednym z wariantów może być wariant zachowawczy polegający na kontynuacji dotychczasowego funkcjonowania i zarządzania obiektem. Kwestią istotną przy formułowaniu rozwiązań wariantowych jest nawiązanie do oczekiwań i celów Właściciela, ponieważ każdy z wariantów powinien być z nimi generalnie zgodny (choć oczywiście zgodność ta może występować w różnym stopniu). Wszystkie zakładane warianty powinny być ponadto możliwe do realizacji, przy czym możliwość realizacji jest zwykle badana w aspekcie prawnym, ekonomicznym, technicznym i organizacyjnym. Nie należy zamieszczać w planie ani analizować wariantów o znikomym prawdopodobieństwie realizacji, np. takich, które wymagają znacznego finansowania zewnętrznego, podczas gdy Właściciel nie ma zdolności do uzyskania takiego finansowania, lub takich, które nie mają szans realizacji w aktualnym układzie decyzyjno-politycznym.

Każdy wariant powinien zostać zwięźle scharakteryzowany pod względem opisowym i parametrycznym tak aby można było dokonać obiektywnego (zwykle – liczbowego) porównania wariantów. Szczegółowe przetestowanie i analiza wszystkich wariantów postępowania stanowi podstawę do sformułowania przez Zarządcę finalnej rekomendacji, która zostanie przedstawiona Właścicielowi obiektu lub innej osobie decyzyjnej wraz z wyjaśnieniem: ● dlaczego przyjęcie i implementacja rekomendowanego wariantu jest w ocenie Zarządcy najstuszniejsza, ● w jakiej mierze dokonany wybór odzwierciedla oczekiwania i cele Właściciela. W wyniku powyższego, Zarządca zwraca się do Właściciela o zaakceptowanie przedstawionej rekomendacji wraz z jej budżetem, zasadami finansowania oraz proponowanymi ramami czasowymi i innymi istotnymi parametrami realizacji. W razie uzyskania akceptacji, rekomendowany wariant stanie się obowiązującą wytyczną dla Zarządcy obiektu.

**Najlepsza praktyka 3.15. SYNTENZA PLANU.** Zarządca potrafi w zwięzły i syntetyczny sposób przedstawić kluczowe aspekty stanowiące podsumowanie sporządzanego planu.

*Wyjaśnienie NP 3.15.* Plan zarządzania może mieć stosunkowo dużą objętość, zwłaszcza wraz z załącznikami. Warto przyjąć założenie, że Właściciel i inne osoby z najwyższego kierownictwa będą dysponować ograniczonym czasem na zapoznanie się z dokumentem. Zarządca powinien przygotować więc tzw. Executive Summary, określane także w języku polskim jako „podsumowanie”, „streszczenie”, „streszczenie zarządcze”. Stanowi ono maksymalnie skondensowane omówienie (syntezę) kluczowych aspektów planu zarządzania i zawartych w nim rekomendacji. Streszczenie powinno być napisane tak, aby zachęcało do zapoznania się z pełną treścią planu – o ile oczywiście odbiorca będzie miał taką potrzebę i przeznaczy na to odpowiedni czas.

Streszczenie planu zarządzania obejmuje przeważnie przedstawienie: ● celów Właściciela obiektu sportowego, ● działań podejmowanych dotychczas dla realizacji tych celów, ● aktualnej sytuacji, w której znajduje się obiekt, ● metodyki podejścia do tematu, ● źródeł pozyskania danych, ● metod analizy i syntezy danych, ● obserwacji poczynionych podczas opracowywania planu, ● rozważanych scenariuszy (wariantów) dalszego zarządzania obiektem, ● wyboru rekomendowanego wariantu postępowania.

**Najlepsza praktyka 3.16. OCENA REALIZACJI PLANÓW.** Zarządca dokonuje bieżącej oraz następczej oceny realizacji planu i informuje Właściciela o jego przebiegu, stopniu i efektach realizacji.

*Wyjaśnienie NP 3.16.* Skuteczna realizacja planów wymaga bieżącego monitorowania ich przebiegu. Plany mogą zawierać np.: ● harmonogramy działania, ● tzw. kamienie milowe, ● wskaźniki stopnia realizacji pozwalające określić, czy prace postępują zgodnie z planem. Ewentualne odstępstwa niekoniecznie muszą wskazywać na nieprawidłowe wykonywanie planu, bowiem w międzyczasie mogła np. nastąpić zasadnicza zmiana warunków rynkowych. W takich sytuacjach plan wymaga odpowiedniej korekty. Po okresie wykonania planu powinna nastąpić ocena następcza zgodności wykonania z planem, która może mieć charakter samooceny.

## 4 Gospodarka finansowa

**Najlepsza praktyka 4.1. GOSPODARKA FINANSOWA.** Zarządca dba o prowadzenie prawidłowej gospodarki finansowej obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 4.1.* Zarządca prowadzi gospodarkę finansową obiektu sportowego tak, aby realizować statutowe cele i zadania obiektu w sposób prawidłowy, tj. zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Zadania Zarządcy w obszarze finansowym obejmują głównie: ● kwestie ogólnorganizacyjne (zorganizowanie dzieła księgowości, np. obsada kadrowa, wyposażenie), ● określenie i wdrożenie procedur (polityka rachunkowości, instrukcja kasowa itp.), zorganizowanie obiegu dokumentów (dekretowanie, akceptowanie, archiwizacja itp.) ● planowanie finansowe działalności obiektu (opracowywanie budżetu rocznego oraz planów wykonawczych), ● realizację budżetu (monitorowanie postępów wykonywania budżetu, dokonywanie ewentualnych korekt), ● generowanie przychodów (ustalanie cen, najem powierzchni, kontakty ze sponsorami), ● zarządzanie kosztami (identyfikacja miejsc powstawania kosztów tzw. MPK, optymalizacja kosztowa), ● zarządzanie środkami trwałymi (ewidencja, odpisy umorzeniowe, aktualizacja wartości), ● sprawy kadrowo-płacowe (listy płac, deklaracje ubezpieczeń społecznych), ● prowadzenie gospodarki pieniężnej (operacje finansowe gotówkowe i bezgotówkowe), kontraktowanie (ustalanie warunków finansowych umów, zamówienia publiczne), ● dokonywanie rozliczeń z kontrahentami (fakturowanie, dokonywanie płatności i egzekwowanie należności), ● sprawy podatkowe (deklaracje, rozliczenia), ● kontrolę zarządczą i sprawozdawczość (zarówno dla Właściciela, jak i w zakresie wymaganym przepisami).

**Najlepsza praktyka 4.2. BUDŻETOWANIE I PLANOWANIE.** Zarządca działa w oparciu o budżet i plany finansowe, uwzględniające statutowe zadania obiektu sportowego i cele Właściciela.

*Wyjaśnienie NP 4.2.* Budżet obiektu sportowego na dany rok obrachunkowy oraz sporządzone na jego podstawie szczegółowe plany finansowe stanowią podstawową wytyczną działalności Zarządcy. Zazwyczaj budżet jest ustalany (w formie uchwały lub innej decyzji właścicielskiej, np. akceptacji Właściciela) na podstawie propozycji budżetowej opracowywanej przez Zarządcę obiektu, najlepiej znającego jego sytuację, potrzeby i możliwości.

Określanie parametrów budżetowych na przyszły okres następuje przeważnie na podstawie: ● analizy realizacji budżetu w roku bieżącym (m.in. analiza wykorzystania środków przydzielonych z budżetu lub środków pozabudżetowych), ● analizy wykonania budżetów z lat ubiegłych wraz z przyczynami ewentualnego niewykonania tych budżetów, ● uzgadniania projekcji budżetowych ze służbami księgowymi i pracownikami merytorycznymi obiektu, ● uwzględniania benchmarków oraz kluczowych wskaźników, ● przeprowadzania testów wrażliwości budżetu na zmiany zakładanych parametrów (np. co stałoby się, gdyby przychody zmalały o 15 proc., gdyby wycofał się główny sponsor, gdyby rozwiązane zostały umowy najmu lokali w obiekcie, gdyby odszedł trener będący osobowością przyciągającą użytkowników obiektu).

Z chwilą zatwierdzenia budżetu obiektu sportowego Zarządca staje się odpowiedzialny za jego wykonanie zarówno po stronie wydatków, jak i po stronie wpływów obiektu. W tym celu Zarządca przygotowuje i ewentualnie przedstawia Właścicielowi do akceptacji szczegółowe plany finansowe odnoszące się do realizacji poszczególnych obszarów tematycznych budżetu. Plany te powinny być skoordynowane i tworzyć spójny system z planami tematycznymi, np. planem marketingowym, planem konserwacji i remontów, planem realizacji zadań inwestycyjnych itp.

**Najlepsza praktyka 4.3. ORGANIZACJA FINANSÓW.** Zarządca organizuje i zapewnia sprawne funkcjonowanie systemu rachunkowości obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 4.3.* Rachunkowość obiektu sportowego stanowi złożony system gromadzenia, agregacji, klasyfikacji, analizy i prezentowania informacji finansowych i niefinansowych wspomagających kierownictwo obiektu w podejmowaniu decyzji zarządczych i kontroli ich realizacji. Ustawa o rachunkowości, przepisy podatkowe i inne regulacje prawne nakładają na Zarządców obiektów wiele obowiązków w sferze rachunkowości, przewidując niejednokrotnie dużą odpowiedzialność za ewentualne naruszenia. W przypadku obiektów sfery publicznej (np. miejskie ośrodki sportu i rekreacji) obowiązków tych

## 4 Gospodarka finansowa

jest jeszcze więcej, bowiem muszą uwzględniać także regulacje ustawy o finansach publicznych, zalecenia i interpretacje regionalnych izb obrachunkowych (RIO), Najwyższej Izby Kontroli.

Główne zadania Zarządcy obiektu w zakresie organizacji systemu rachunkowości obejmują: ● zapewnienie zgodności z obowiązującymi przepisami i zasadami, ● zorganizowanie rachunkowości obiektu w oparciu o personel własny (obsada i wyposażenie personelu oraz delegowanie zadań) lub w oparciu o usługi firm zewnętrznych (korzystanie z usług zewnętrznych doradców rachunkowych i podatkowych na zasadzie tzw. outsourcingu – z pewnymi ograniczeniami w przypadku jednostek sektora finansów publicznych), ● opracowanie zestawu przepisów i procedur wewnętrznych dotyczących rachunkowości, a w szczególności polityki rachunkowości, planu kont, obiegu dokumentów (dowodów) księgowych, zasad przeprowadzania i rozliczania inwentaryzacji, ● wybór oprogramowania finansowo-księgowego mając na względzie stosunek ceny do funkcjonalności i warunków licencyjnych, politykę uaktualnień, ● zorganizowanie sporządzania, przyjmowania, obiegu, archiwizacji i kontroli dokumentów w sposób odzwierciedlający właściwy przebieg operacji gospodarczych, ● systematyczne, bieżące uaktualnianie wiedzy, oprogramowania tak aby uwzględniały zmiany w otoczeniu prawno-podatkowym.

**Najlepsza praktyka 4.4. PROCEDURY GOSPODARKI FINANSOWEJ.** Zarządca opracowuje i wdraża procedury określające zasady prowadzenia gospodarki finansowej w obiekcie sportowym.

*Wyjaśnienie NP 4.4.* Prowadzenie operacji finansowych obiektu sportowego (księgowanie, płatności, rozliczenia itp.) wymaga rzetelności, transparentności, a przede wszystkim – systemu, eliminującego dowolność postępowania i minimalizującego możliwość nieprawidłowości. Opracowane i wdrożone przez Zarządcę procedury finansowe stanowią fundament takiego systemu, określając zasady postępowania i zapewniając jednolitość działania personelu w zakresie spraw finansowych.

Zakres regulacji proceduralnej może być różny: niekiedy stanowi jedynie proste i minimalne odzwierciedlenie wymogów ustawy o rachunkowości czy ustawy o finansach publicznych, w innych zaś przypadkach jest bardzo rozbudowany i szczegółowy. Nie da się jednoznacznie odpowiedzieć, które rozwiązanie jest lepsze. Procedury bardziej „ogólne” często lepiej bronią się w razie ewentualnych kontroli: wyczerpują wymogi określone przepisami, nie wykraczają jednak poza te przepisy i nie dają w ten sposób kontrolerom podstaw do kwestionowania każdego drobiazgu. Z drugiej strony, szczegółowe procedury pozwalają uregulować kwestie finansowe dokładniej i w zindywidualizowany sposób, choć w razie kontroli obszar podlegający weryfikacji będzie oczywiście szerszy. Niezależnie od dokonanego wyboru warto polecić praktyką jest tworzenie list kontrolnych (tzw. checklist) do obowiązujących procedur, tak aby umożliwić łatwą weryfikację prawidłowości ich stosowania.

Procedury finansowe obiektu sportowego mogą obejmować w szczególności: ● politykę rachunkowości określającą szczegółowe zasady rachunkowości dla obiektu, w tym zakładowy plan kont, ● instrukcję obiegu i zatwierdzania dowodów finansowo-księgowych, ● zasady gospodarki kasowej, ● instrukcję dotyczącą dokonywania wydatków budżetowych, ● zasady gospodarki towarowej, ● zasady gospodarki drukami ścisłego zarachowania, ● regulamin kontroli wewnętrznej, ● zasady inwentaryzacji i aktualizowania wartości środków trwałych, ● wykaz programów komputerowych dopuszczonych do przetwarzania danych finansowych w obiekcie, ● instrukcję archiwizowania i brakowania dokumentacji finansowej itp.

**Najlepsza praktyka 4.5. KONTROLA ZARZĄDCZA.** Zarządca ustala i realizuje procedury kontroli zarządczej, mającej na celu weryfikację prawidłowości gospodarki finansowej obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 4.5.* Podstawowym celem kontroli zarządczej jest zapewnienie: ● zgodności działalności obiektu sportowego z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, ● skuteczności i efektywności działania, ● wiarygodności sprawozdań, ● ochrony zasobów obiektu, ● przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania personelu obiektu, ● efektywności i skuteczności przepływu informacji, ● zarządzania ryzykiem. Kontrola zarządcza: ● powinna być adekwatna, skuteczna i efektywna, ● może mieć charakter kontroli wstępnej, bieżącej i następczej.

Zakres oraz charakter kontroli określa Zarządca obiektu, przy czym wprowadzenie i realizacja procedur kontroli może wynikać z potrzeby racjonalnej gospodarki finansami obiektu lub z określonych przepisów, np. z ustawy o finansach publicznych.

## 4 Gospodarka finansowa

W praktyce kontrola zarządcza najczęściej odnosi się do: ● zgodności operacji gospodarczych i finansowych z budżetem / planem finansowym obiektu (badanie celowości, oszczędności zakupów oraz sprawdzenie czy realizowane wydatki mają swoje odbicie w planie finansowym obiektu i są z nim zgodne), ● rzetelności dokumentów finansowych (obieg dowodów finansowo-księgowych występujących w obiekcie, prawidłowa kwalifikacja kosztów), ● operacji gospodarczych obiektu (gospodarka zasobami gotówkowymi, prawidłowość dokonywania przelewów i ich zgodność z dokumentami źródłowymi).

**Najlepsza praktyka 4.6. INTERPRETACJA DANYCH FINANSOWYCH.** Zarządca analizuje dane ekonomiczne o działalności obiektu sportowego, wyciąga wnioski i przekłada je na odpowiednie decyzje menedżerskie.

*Wyjaśnienie NP 4.6.* Dane ekonomiczne (finansowe) dostarczają Zarządcy informacji o kluczowej wadze z punktu widzenia prowadzenia obiektu sportowego, pozwalając na podejmowanie: ● działań strategicznych odnoszących się do funkcjonowania obiektu w ujęciu średnio- i długoterminowym, ● szybkich działań w kierunku optymalizacji działania, np. likwidacji aktywności nieopłacalnych i nie budzących zainteresowania użytkowników czy redukcji określonych kosztów.

Mając na względzie powyższe, Zarządca powinien umieć: ● czytać wszelkiego rodzaju sprawozdania i raporty finansowe, ● rozumieć dane oraz oceniać je i poddawać krytycznej analizie, ● zestawiać dane finansowe z innymi informacjami o działalności obiektu, ● łączyć i interpretować dane w ramach związków przyczynowo-skutkowych, diagnozując pozytywne i negatywne czynniki wpływające na wyniki finansowe obiektu, ● wyciągać wnioski odnośnie bieżącej i przyszłej sytuacji obiektu, ● wyznaczać trendy i prognozować przyszłą sytuację obiektu, ● odpowiednio programować działalność obiektu na podstawie dokonanej analizy finansowej.

**Najlepsza praktyka 4.7. DOKONYWANIE ROZLICZEŃ.** Zarządca zapewnia prawidłowe i terminowe dokonywanie rozliczeń finansowych obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 4.7.* Zadania Zarządcy w zakresie dokonywania rozliczeń obejmują dysponowanie środkami pieniężnymi obiektu sportowego zgodnie z unormowaniami dotyczącymi wykonywania budżetu, gospodarki środkami pozabudżetowymi i innymi środkami będącymi w dyspozycji obiektu, prawidłowe i terminowe dokonywanie rozliczeń finansowych, m.in. ● weryfikacja, wprowadzanie i zatwierdzanie przelewów bankowych, ● bieżący podgląd stanu konta bankowego i wykonywanych operacji, ● sprawne fakturowanie należności, ● zapewnienie terminowego ściągania należności i dochodzenia roszczeń spornych oraz spłaty zobowiązań, ● terminowe i prawidłowe rozliczanie osób majątkowo odpowiedzialnych za mienie w posiadaniu obiektu.

**Najlepsza praktyka 4.8. ZARZĄDZANIE KOSZTAMI.** Zarządca zna i optymalizuje poziom kosztów funkcjonowania obiektu sportowego oraz strukturę i miejsca powstawania tych kosztów.

*Wyjaśnienie NP 4.8.* Funkcjonowanie obiektu sportowego pociąga za sobą koszty. Koszty te mogą być analizowane w różnych ujęciach, przy czym każde ujęcie wyposaża Zarządcę w innego rodzaju informację: ● według rodzajów (np. wynagrodzenia, usługi obce, amortyzacja), ● według struktury wewnętrznej (koszty proste np. zużycie materiałów, koszty złożone np. koszty funkcjonowania hali sportowej obejmujące wynagrodzenia jej personelu, amortyzację środków trwałych, energię itp.), ● według miejsc powstawania kosztów, ● według procesu świadczenia usług (koszty bezpośrednie i pośrednie działalności podstawowej, pomocniczej, koszty ogólne), ● według okresu, którego dotyczą koszty (bieżące, rozliczane w czasie np. opłata za użytkowanie wieczyste), ● według związku z osiągniętymi przychodami (koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodów, zachowania lub zabezpieczenia źródła przychodów, koszty nie stanowiące kosztów uzyskania przychodów), ● według zależności kosztów od wolumenu świadczonych usług (koszty stałe, koszty zmienne).

Pełna i przekrojowa wiedza o kosztach pozwala Zarządcy na: ● przypisanie kosztów do generujących je działów i procesów (jakie działy i procesy powodują wypływ pieniędzy), ● skoordynowanie miejsc powstawania kosztów z istniejącym w obiekcie planem kont (np. zastosowanie bardziej rozwiniętej analityki do podanych kont lub nawet zmiana planu kont, aby plan odzwierciedlał rzeczywistą strukturę kosztów i funkcjonowanie obiektu), ● świadome i efektywne zarządzanie obiektem



## 4 Gospodarka finansowa

oraz pilnowanie jego wyniku finansowego poprzez stałe monitorowanie i analizowanie kosztów oraz odnoszenie ich do źródeł przychodów obiektu, ● prawidłowe wypełnianie obowiązków podatkowych i sprawozdawczych.

**Najlepsza praktyka 4.9. EKONOMIKA ŚRODKÓW TRWAŁYCH.** Zarządca gospodaruje środkami trwałymi obiektu sportowego w taki sposób, aby równoważyć aspekty rachunkowo-podatkowe, ekonomiczne i fizyczne oraz potrzeby obiektu.

*Wyjaśnienie NP 4.9.* Środki trwałe obiektu sportowego to składniki majątku obiektu, przeznaczone do długotrwałego użytkowania. Do środków trwałych zalicza się głównie grunty, budynki, budowle i inne elementy infrastruktury oraz urządzenia obiektu. Z chwilą przyjęcia środka trwałego na stan ewidencyjny podlega on – za wyjątkiem gruntów – amortyzacji bilansowo-podatkowej zgodnie z odpowiednimi przepisami i polityką finansową obiektu. Amortyzacja dokonywana jest według określonych stawek amortyzacyjnych (niektóre środki trwałe można amortyzować jednorazowo), a odpisy amortyzacyjne stanowią dla obiektu podatkowy koszt uzyskania przychodów.

Amortyzacja bilansowa i podatkowa różni się od: ● faktycznego zużycia środka trwałego, które może wynikać z przyczyn technicznych, niespełniania aktualnych wymogów co do funkcjonalności itp., ● ekonomicznej trwałości środka trwałego (czas, w którym koszty związane z użytkowaniem, utrzymaniem lub naprawą nie są nadmierne tzn. nie przekraczają w znacznym stopniu zwykłych wydatków). Może więc nastąpić sytuacja, w której środek całkowicie zamortyzowany pod względem rachunkowym jest sprawny, funkcjonalny i dalej użytkowany pomimo faktu, że nie stanowi już dla obiektu tzw. tarczy podatkowej. Możliwa jest także sytuacja odwrotna: środek trwały jest nadal amortyzowany podatkowo, choć faktycznie nie jest już wykorzystywany.

W świetle powyższego, Zarządca powinien posiadać bieżącą wiedzę o: ● dacie wprowadzenia środka trwałego do ewidencji, ● aktualnej wartości księgowej środka, ● stopniu amortyzacji środka dla celów bilansowych i podatkowych (niekoniecznie wskaźniki te są jednakowe), ● stopniu faktycznego zużycia środka, ● nakładach ponoszonych na środek zarówno w ramach konserwacji bieżącej, jak i w ramach modernizacji i remontów podnoszących wartość środka trwałego. Wiedza ta służy Zarządcy do podejmowania decyzji ekonomicznych dotyczących środków trwałych, takich jak np. ● likwidacja przestarzałego i zużytego wyposażenia i sprzętu, ● nabycie lub wytworzenie nowego środka trwałego, ● przeznaczenie środków na remont lub modernizację środka trwałego.

**Najlepsza praktyka 4.10. SPRAWOZDANIA FINANSOWE.** Zarządca terminowo i prawidłowo sporządza sprawozdania finansowe z działalności obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 4.10.* Sprawozdania finansowe z działalności obiektu sportowego są użyteczne dla szerokiego kręgu interesariuszy, a zwłaszcza dla Właściciela obiektu i ciał kolegialnych podejmujących decyzje lub wyrażających formalne opinie o obiekcie. Dostarczają informacji o sytuacji finansowej i przepływach środków pieniężnych obiektu. W ujęciu ścisłym do sprawozdań finansowych zalicza się bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych. W szerszym ujęciu sprawozdawczość finansowa obejmuje także raportowanie szybkich wskaźników sprawności działania obiektu, jak np. wskaźnika cyklu regulowania należności, wskaźnika płynności bieżącej, wskaźnika rentowności sprzedaży. Szczególną odmianą sprawozdań są deklaracje podatkowe oraz informacje przekazywane w trybie przepisów o statystyce publicznej.

Formalne sprawozdania finansowe z działalności obiektu są sporządzane w okresach wymaganych prawem, przy czym do sprawozdania rocznego dołącza się także ogólne sprawozdanie z działalności jednostki. Nie ma jednak przeszkód (a nawet jest to zalecane), aby dla potrzeb wewnętrznych lub właścicielskich sprawozdania i raporty finansowe były sporządzane częściej w zależności od potrzeb i oczekiwań (dotyczy to zwłaszcza wskaźników szybkich, które mają istotny wymiar menedżerski i z tego powodu często bywają aktualizowane w okresach comiesięcznych). Zarządca powinien ponadto zorganizować proces przygotowywania sprawozdań tak, aby nie odbywało się to na ostatnią chwilę. Nieuzasadnione odkładanie prac mogłoby spowodować niepotrzebne spiętrzenie zadań, stres, a przede wszystkim zwiększenie prawdopodobieństwa popełnienia błędów i obniżenia tym samym jakości przygotowywanych sprawozdań.

## 5 Zagadnienia prawne

**Najlepsza praktyka 5.1. ZGODNOŚĆ Z PRAWEM.** Zarządca dba, aby obiekt sportowy funkcjonował w sposób zgodny z obowiązującym prawem oraz dobrymi praktykami i standardami branżowymi.

*Wyjaśnienie NP 5.1.* Mnogość regulacji prawnych oraz standardów branżowych odnoszących się do sfery obiektów sportowych może wydawać się wręcz przytłaczająca. Zarządca obiektu jest przede wszystkim odpowiedzialny za spełnienie wymogów, określonych w przepisach prawa stanowionego na szczeblu Państwa (ustawy, rozporządzenia) oraz w przepisach prawa lokalnego (uchwały rad samorządu terytorialnego, zarządzenia wojewodów).

Regulacjom prawnym towarzyszy cały system orzeczeń sądowych i administracyjnych, spośród których niektóre mają istotne znaczenie praktyczne nawet wówczas, gdy nie są skierowane bezpośrednio do obiektu. Prowadzone są różne postępowania kontrolne, których efektem są m.in. wiążące zalecenia pokontrolne, np. NIK, RIO. Zawierane są umowy i porozumienia, tworzące dla stron prawne ramy wzajemnej współpracy. Jednostki normalizacyjne (np. International Organization for Standardization – ISO, Polski Komitet Normalizacyjny) wydają normy, których stosowanie jest w większości przypadków dobrowolne, ale niekiedy obligatoryjne. Własne normy, wytyczne oraz standardy branżowe wydają organizacje sportowe, (np. UEFA – kategorie stadionów), a także instytucje ubezpieczeniowe. Normy branżowe mają charakter komplementarny do norm prawnych: choć są zwykle wzajemnie niesprzeczne, to w razie ewentualnej kolizji formalne pierwszeństwo ma norma prawna.

Podsumowując, Zarządca powinien stosować się do różnego rodzaju przepisów, orzeczeń, zarządzeń, zaleceń, norm, wytycznych, standardów, umów, porozumień, ugód. Odnoszą się one zwykle do następujących obszarów tematycznych:

- utrzymanie relacji z Właścicielem obiektu sportowego,
- prowadzenie obiektu jako przedsięwzięcia o charakterze gospodarczym,
- gospodarowanie terenami, budynkami, budowlami i całą infrastrukturą obiektu,
- zatrudnianie personelu administracyjnego i sportowego,
- zapewnienie bezpieczeństwa i zdrowia na terenie obiektu,
- prowadzenie działalności sportowej i rekreacyjnej,
- poszanowanie praw konsumentów.

Ogólnie mówiąc – w im większym stopniu Zarządca spełni wymogi formalnoprawne, tym mniejsze będą ryzyka dla obiektu i jego kadry zarządzającej.

**Najlepsza praktyka 5.2. RYZYKO PRAWNE.** Zarządca jest świadomy, że funkcjonowanie obiektu sportowego wiąże się ze znacznym i wieloaspektowym ryzykiem prawnym, wymagającym podejmowania konsekwentnych działań proaktywnych.

*Wyjaśnienie NP 5.2.* Funkcjonowanie obiektu sportowego ma złożony charakter i wiąże się z podwyższonym ryzykiem. Zarządca powinien zdawać sobie sprawę, że ryzyko prawne (cywilne, administracyjne, karne) stanowi jedno z najważniejszych ryzyk dla działalności obiektu oraz dla zatrudnionego w obiekcie personelu, m.in. dla samego Zarządcy.

Ryzyko prawne jest ściśle związane z pozostałymi ryzykami, jak np. z ryzykiem technicznym, fizycznym, organizacyjnym, podatkowym. Ryzyko prawne może zmaterializować się np. wskutek: ● wypadku lub innego zdarzenia losowego skutkującego podniesieniem przez użytkownika roszczeń wobec obiektu, ● problemów (sporów) pracowniczych, ● sporów dotyczących terenów, budynków i infrastruktury obiektu, ● niewłaściwego zawarcia i/lub wykonania umów, ● negatywnego wyniku kontroli Najwyższej Izby Kontroli, Regionalnej Izby Obrachunkowej lub innego organu kontrolnego, ● rozbieżności interpretacyjnych co do danej sytuacji prawnej / podatkowej, ● zmiany otoczenia prawnego (zmiany w przepisach, orzecznictwie).

Ponieważ w polskiej procedurze cywilnej obowiązuje zasada kontrydiktoryjności, to właśnie na obiekcie sportowym będzie ciążył obowiązek udowodnienia swoich racji w razie ewentualnego sporu – sąd „sam z siebie” nie prowadzi postępowania dowodowego i nie udziela informacji stronom. Proaktywna (zapobiegawcza) ochrona przed ryzykiem prawnym jest więc niezwykle istotna i pozwala w znacznym stopniu zminimalizować prawdopodobieństwo jego wystąpienia, choćby przez prowadzenie i zabezpieczenie odpowiedniej dokumentacji oraz zapewnienie profesjonalnej obsługi prawnej.

**Najlepsza praktyka 5.3. PROFESJONALNA STARANNOŚĆ.** Zarządca dokłada starań, aby on sam oraz cały personel obiektu sportowego wykonywał czynności ze szczególną starannością, właściwą dla ich profesjonalnego charakteru.

## 5 Zagadnienia prawne

*Wyjaśnienie NP 5.3.* Profesjonalny i specjalistyczny charakter działalności obiektu sportowego pociąga za sobą zwiększony zakres wymagań w zakresie zapewnienia prawidłowego funkcjonowania obiektu we wszelkich jego aspektach. Tak np. jednym z częstszych zarzutów podnoszonych podczas procesów sądowych jest zarzut niedochowania szczególnej staranności przez personel, który z racji pełnionej funkcji powinien takiej staranności dochowywać. Z zarzutem takim mogą spotkać się pracownicy różnych szczebli, np. sprzątacze, którzy nie wytarli lub nie zabezpieczyli rozlanego płynu, ale także i Zarządca, który nie stworzył odpowiedniego systemu zapobiegającego tego typu przypadkom. Przyjmuje się bowiem, że zgodnie z zasadą przezorności Zarządca powinien podejmować wszelkie możliwe działania w celu zapobiegania zagrożeniom nawet w przypadku, gdy potencjalne negatywne oddziaływanie nie zostało w pełni zidentyfikowane czy rozpoznane. Przeciwnieństwem profesjonalnej staranności jest rażące i świadome niedbalstwo, tzn. sytuacja, gdy Zarządca postępuje w sposób odbiegający od właściwego dla niego miernika należytej staranności.

Dochowanie należytej staranności przejawia się także w konieczności posiadania przez Zarządcę niezbędnej wiedzy w zakresie obowiązujących przepisów i innych unormowań odnoszących się do funkcjonowania obiektu. W orzecznictwie sądowym utrwalił się pogląd, według którego brak specjalistycznej wiedzy nie może usprawiedliwiać Zarządcy z uwagi na profesjonalny charakter pełnionej przez niego funkcji. To na nim spoczywa bowiem obowiązek pozyskania informacji dotyczących w szczególności potencjalnych zagrożeń, a brak wiedzy może zostać uzupełniony np. w drodze skorzystania z usług oferowanych przez specjalistów z odpowiednich dziedzin. Orzecznictwo wskazuje też, że należyta staranność uzasadnia zwiększone oczekiwania co do umiejętności, wiedzy, skrupulatności, rzetelności, dokładności, pieczołowitości, sumienności i terminowości Zarządcy, a także jego zapobiegliwości i zdolności przewidywania. Obejmuje to również znajomość obowiązującego prawa oraz następstw z niego wynikających w zakresie działalności prowadzonej przez obiekt sportowy.

**Najlepsza praktyka 5.4. OBSŁUGA PRAWNA.** Zarządca zapewnia dla obiektu sportowego profesjonalną obsługę prawną świadczoną przez personel własny, personel Właściciela lub zewnętrzną kancelarię prawną.

*Wyjaśnienie NP 5.4.* Funkcjonowanie obiektu sportowego w sposób zgodny z prawem ma kluczowe znaczenie, a zaniedbania w tej sferze mogą rodzić poważne reperkusje prawne. Zarządca powinien więc zapewnić dla obiektu profesjonalną obsługę prawną, świadczoną przez radców prawnych lub adwokatów.

Do zadań z zakresu obsługi prawnej obiektu sportowego należy zwłaszcza: ● udzielanie kierownictwu obiektu wyjaśnień i porad prawnych oraz informowanie o zmianach w obowiązującym stanie prawnym w zakresie dotyczącym działalności obiektu, ● redagowanie korespondencji o znaczeniu prawnym i urzędowym, ● ochrona oraz reprezentowanie interesów obiektu w postępowaniach i sporach z jego udziałem przed organami wymiaru sprawiedliwości i administracji, ● udział w rozpatrywaniu skarg i wniosków dotyczących obiektu, ● sporządzanie pisemnych opinii prawnych ze szczególnym uwzględnieniem szeroko rozumianego prawa i postępowania cywilnego, prawa sportowego, prawa ochrony konsumentów, prawa pracy, postępowania administracyjnego oraz postępowania egzekucyjnego, ● sporządzanie projektów bądź opiniowanie umów i porozumień, ● pomoc w opracowaniu bądź przygotowywaniu projektów zarządzeń, regulaminów, instrukcji i innych aktów wewnętrznych obiektu, ● uczestnictwo w rokowaniach i negocjacjach, których celem jest nawiązanie, zmiana lub rozwiązanie stosunku prawnego, ● uczestnictwo w ważnych posiedzeniach zwoływanych przez Zarządcę oraz na życzenie Zarządcy w organach kolegialnych, ● nadzór nad udzielaniem zamówień publicznych, w tym pomoc w opracowywaniu bądź weryfikacja dokumentacji, ● pomoc prawna i nadzór nad windykacją i egzekucją należności cywilnoprawnych, ● zapewnienie w ramach powyższych działań wszelkich wymaganych prawem czynności niezbędnych do skutecznej ochrony interesów obiektu.

W większości przypadków obsługa prawna obiektu jest powierzana wyłanianym w przetargu kancelariom zewnętrznym (za wynagrodzeniem ryczałtowym lub ustalonym dla danej sprawy) lub sprawowana przez prawników Właściciela obiektu. Sporadycznie – w przypadku bardzo dużych obiektów – prawnicy stanowią stały personel obiektu zatrudniony na podstawie umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej.

**Najlepsza praktyka 5.5. PROWADZENIE DOKUMENTACJI.** Zarządca prowadzi uporządkowaną i łatwo dostępną dokumentację formalnoprawną obiektu sportowego.

## 5 Zagadnienia prawne

*Wyjaśnienie NP 5.5.* W sferze prawnej wszystkie dokumenty obiektu mają lub mogą mieć znaczenie dla sprawy, powinny więc zostać odpowiednio zaewidencjonowane i zarchiwizowane wraz z ewentualnymi dokumentami zmieniającymi (aktualizacjami). Pewne dokumenty są jednak szczególnie istotne ze względu na ich tzw. ciężar gatunkowy lub ze względu na częstość użycia (tzw. zasób kluczowy odzwierciedlający podstawowe aspekty struktury i funkcjonowania obiektu). Zaliczyć tu należy m.in. ● dokumenty założycielskie obiektu (uchwała o utworzeniu, akt założycielski), ● dokumenty organizacyjne (statut, regulaminy), ● dokumenty rejestrowe (dowód rejestracji KRS, NIP, REGON, rejestracja zbioru danych osobowych), ● dokumenty dotyczące nieruchomości (akty nabycia / przekazania nieruchomości, odpis księgi wieczystej, kopia mapy ewidencyjnej i zasadniczej, wypis z rejestru gruntów i budynków, wypis z planu miejscowego), ● dokumenty kadry zarządzającej (akt powołania, umowa o pracę, kontrakt menedżerski, pełnomocnictwa i upoważnienia), ● dokumenty kontroli i audytów (protokoły, zalecenia pokontrolne), ● dokumenty ubezpieczeniowe (polisy, warunki umów), ● dokumenty zarządcze (zarządzenia, instrukcje np. instrukcja przetwarzania danych osobowych) itp.

Dokumenty o podstawowym znaczeniu dla obiektu sportowego powinny być zawsze aktualne, zarchiwizowane oddzielnie i pozostawać w gestii sekretariatu obiektu, co oczywiście nie wyklucza przechowywania kopii tych dokumentów w innych częściach dokumentacji czy przez inne jednostki obiektu). Pozostałe dokumenty powinny być przechowywane w usystematyzowany i przejrzysty sposób w odpowiednich zbiorach danych zgodnie z zasadami określonymi przez Zarządcę lub zgodnie z przyjętą praktyką. Struktura dokumentacji powinna zostać opisana tak, aby nawet osoba nie prowadząca sprawy mogła szybko i sprawnie zlokalizować odpowiednią jednostkę (dział) oraz potrzebny dokument.

**Najlepsza praktyka 5.6. NIERUCHOMOŚCI OBIEKTU.** Zarządca zapewnia, aby nieruchomości obiektu miały uregulowany i nie budzący wątpliwości stan prawny. Dotyczy to także wszelkich form korzystania z nieruchomości obiektu.

*Wyjaśnienie NP 5.6.* Stabilność funkcjonowania obiektu sportowego wymaga, aby posiadał on uregulowany stan prawny terenów, budynków i budowli obiektu. Zarządca powinien więc w pierwszym rzędzie zwrócić uwagę na tytuł prawny obiektu do korzystania z nieruchomości (prawo własności, trwały zarząd, użytkowanie, najem, dzierżawa, użyczenie, służebność) oraz na dokumenty potwierdzające ten stan rzeczy.

Tytuł prawny obiektu powinien być spójny ze stanem faktycznym, nie powinny np. występować przekroczenia linii granicznych ani przypadki nieformalnego korzystania z gruntu itp. (należy zweryfikować to w drodze wizji lokalnej i porównania stanu istniejącego z treścią mapy ewidencyjnej i zasadniczej, przy czym granice obiektu na mapie powinny zostać wyraźnie zaznaczone). Teren obiektu powinien zostać zagospodarowany i wykorzystywany zgodnie z prawem (m.in. zgodność z planem miejscowym zagospodarowania przestrzennego), a budynki i budowle powinny posiadać pozwolenia na budowę i użytkowanie, zaprowadzone i aktualizowane książki obiektu budowlanego oraz ważne przeglądy techniczne. Dokumentacja techniczna obiektu powinna odzwierciedlać stan faktyczny, co dotyczy zwłaszcza rzutów kondygnacji oraz przebiegu instalacji obiektu. Analogiczne wymogi dotyczą odpowiednio sytuacji, w których obiekt udostępnia powierzchnie podmiotom trzecim na zasadzie najmu.

Ponieważ otoczenie obiektu może ulegać zmianom (np. zmiany treści planu miejscowego, zmiany w układzie drogowym i komunikacyjnym, nowe inwestycje w bezpośrednim sąsiedztwie obiektu, projekty zmian), Zarządca powinien monitorować sytuację i podejmować odpowiednie działania tak, aby zasób nieruchomości obiektu zyskiwał na wartości, a przynajmniej utrzymywał ją na określonym poziomie. Zarządca powinien ponadto zapewnić sobie pełnomocnictwo Właściciela do występowania w sprawach nieruchomości obiektu w zakresie, który pozwoli mu sprawować w operatywny sposób zarząd obiektem, np. działać jako strona postępowań administracyjnych dotyczących obiektu.

**Najlepsza praktyka 5.7. ZAWIERANIE I WYKONYWANIE UMÓW.** Zarządca zawiera umowy i dba o ich wykonywanie z najwyższą starannością, mając na względzie najlepszy interes obiektu sportowego.

## 5 Zagadnienia prawne

*Wyjaśnienie NP 5.7.* Zarządzanie umowami obiektu sportowego stanowi proces systematycznego i efektywnego zawierania, wykonywania i analizowania umów w celu maksymalizacji korzyści operacyjnych i ekonomicznych oraz minimalizacji ryzyka obiektu.

Podejście do zawierania i wykonywania umów (m.in. złożoność umowy, dokumentacji, udział prawników w negocjacjach i zawieraniu oraz realizacji umowy) zależy m.in. od:

- formy prawnej działania obiektu sportowego oraz przynależności do sektora prywatnego lub publicznego,
- określonego formalnie oraz zakładanego czasu trwania umowy (tak np. umowa zawarta na czas nieokreślony może mieć zakładany czas trwania wynoszący 8 miesięcy, ponieważ tyle wynosił przeciętny czas trwania analogicznych, dotychczasowych umów),
- wartości kontraktu wyrażonego w odniesieniu do np. 1 miesiąca lub w odniesieniu do całego czasu trwania umowy,
- okoliczności, trybu i procedur zawarcia umowy (np. przetarg, negocjacje,
- warunków wykonywania umowy,
- rezultatów umowy oczekiwanych przez obie strony i wskaźników jej wykonania,
- zakresu i znaczenia gospodarczego umowy (czy innym jest umowa o znaczeniu strategicznym np. o prawie do nazwy stadionu sportowego, a czym innym umowa na dostawę materiałów biurowych),
- ryzyka dla obiektu, wiążącego się z zawarciem i wykonywaniem umowy.

Niezależnie od złożoności umowy, Zarządca powinien w każdym przypadku dopilnować i dążyć do tego, aby:

- wyłaniać kontrahentów w jasny i transparentny sposób, zwłaszcza w przypadkach regulowanych prawem (np. zamówienia publiczne),
- formułować ustalenia umów jednoznacznie i precyzyjnie, dzięki czemu każda ze stron będzie w pełni świadoma swych praw i obowiązków,
- ustalać konkretne wskaźniki (mierniki) wykonania umowy i weryfikować, czy zakładane rezultaty umowy zostały w pełni zrealizowane,
- ewidencjonować i w jednolity sposób archiwizować zawarte umowy,
- określić po zawarciu umowy, kto będzie realizował i monitorował jej wykonanie po stronie obiektu,
- współdziałać i w miarę możliwości wykazywać dobrą wolę w wykonywaniu umowy, mając jednak w pierwszym rzędzie interes obiektu,
- traktować spory sądowe jako rozwiązanie ostateczne i podejmować je dopiero po wyczerpaniu drogi porozumienia się stron co do ewentualnych problemów w sposób profesjonalny i obiektywny,
- analizować wykonywanie umów i wyciągać na tej podstawie wnioski co do przyszłego postępowania w zakresie formułowania, zawierania i wykonywania umów.

**Najlepsza praktyka 5.8. PRAWA KONSUMENTA.** Zarządca dba o to, aby funkcjonowanie obiektu sportowego było zgodne z regulacjami prawnymi w zakresie ochrony praw konsumentów, ochrony danych osobowych, obowiązków informacyjnych itp.

*Wyjaśnienie NP 5.8.* Obiekt sportowy adresuje swą ofertę głównie do osób fizycznych, będących tzw. konsumentami (osobami korzystającymi z obiektu w celach niezwiązanych z działalnością gospodarczą lub zawodową). Od dłuższego czasu w ustawodawstwie, w stanowiskach administracji publicznej (m.in. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów) oraz w orzecznictwie sądowym obserwuje się wzmożoną ochronę prawną konsumentów, co nakłada na Zarządcę powinność dostosowania się do tej sytuacji, najlepiej we współpracy ze służbami prawnymi obiektu.

Zagadnienia z zakresu ochrony praw konsumenta dotyczą zwłaszcza takich obszarów, jak:

- ochrona danych osobowych (rejestracja zbioru danych osobowych w urzędzie Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych – GIODO, ustanawianie polityki bezpieczeństwa przetwarzania danych, zasady ustalania tożsamości użytkowników obiektu, uzyskiwanie zgody na przetwarzanie danych, m.in. na mailingi informacyjne),
- ochrona wizerunku i prawo do prywatności (np. kwestie monitoringu wizyjnego w szatniach),
- eliminacja tzw. klauzul abuzywnych (niedozwolonych postanowień umownych) w regulaminach oraz umowach zawieranych z użytkownikami obiektu,
- spełnianie obowiązków informacyjnych w zakresie świadczenia usług (regulaminy korzystania z obiektu, udostępnianie cennika usług),
- spełnianie obowiązków informacyjnych w zakresie komunikacji elektronicznej (regulamin serwisu internetowego, komunikaty na stronach internetowych) itp.



## 6 Zarządzanie substancją techniczną

**Najlepsza praktyka 6.1. KONSERWACJA BIEŻĄCA.** Zarządca obiektu sportowego na bieżąco prowadzi okresowe przeglądy i prace konserwatorsko-profilaktyczne w celu utrzymania obiektu i jego otoczenia w należytym stanie technicznym.

*Wyjaśnienie NP 6.1.* Konserwacja bieżąca (zapobiegawcza) obiektu i jego elementów obejmuje m.in. przeprowadzanie regularnych inspekcji, regulację, smarowanie, czyszczenie, dokręcenie, sprawdzanie działania, a także wymianę prewencyjną elementów wprawdzie jeszcze sprawnych, ale wykazujących objawy znacznego zużycia. Konserwacja bieżąca: ● zapobiega sytuacjom, w których drobne problemy mogą przerodzić się w poważniejsze niedomagania systemów, struktur i urządzeń budynku, mogących z kolei spowodować konieczność kosztownych napraw, a niekiedy nawet odszkodowań, ● pozwala na uniknięcie kosztów i czasu reakcji oraz usuwania awarii będących formą reakcji kryzysowej, ● przyczynia się do całościowej efektywności funkcjonowania obiektu.

Określając zakres konserwacji bieżącej, Zarządca: ● bierze pod uwagę prawdopodobieństwo wystąpienia usterki czy awarii i jej dolegliwość dla użytkowników obiektu, jak również ogólną racjonalność działań, ● może ograniczyć konserwację do określonych systemów, urządzeń, instalacji czy innych komponentów obiektu. Zarządca powinien wyłączyć z zakresu konserwacji bieżącej te elementy obiektu, który są niedrogie, mało kłopotliwe w razie usterki i łatwe do naprawy lub wymiany. Poddawanie takich elementów regularnej konserwacji jest niepotrzebne i wiązałoby się z nadmiernymi kosztami, nakład czasu i pracy byłby bowiem nieproporcjonalnie wyższy od uzyskanych korzyści. Zarządca analizuje jednak: ● które elementy obiektu i jak często ulegają awarii lub funkcjonują niewłaściwie, ● które elementy obiektu mają znaczenie istotne dla jego funkcjonowania z punktu widzenia bezpieczeństwa użytkowników i mienia, wysokich kosztów napraw lub wymiany w razie awarii, wysokiego stopnia wpływu na inne komponenty budynku, a także trudności w szybkim nabyciu nowego egzemplarza danego elementu w celu jego wymiany. Wyniki analizy służą do rozszerzenia programu konserwacji bieżącej w tych obszarach tak, aby zminimalizować potrzebę działań reaktywnych.

Aby skutecznie wykonywać działania konserwacyjne Zarządca potrzebuje ram organizacyjnych wspierających program konserwacji: ● koordynacja konserwacji z innymi pracami z zakresu utrzymania budynku, ● listy kontrolne rutynowych prac konserwacyjnych, ● opracowanie czasokresu i harmonogramu wykonywania prac, ● przygotowanie procedur konserwacji bieżącej, ● powiązanie konserwacji bieżącej z innymi działaniami np. pomiarami skuteczności zerowania instalacji elektrycznej.

Zarządca dokłada staranności, aby wykonywanie programów konserwacji bieżącej było skoordynowane z innymi pracami konserwacyjnymi wykonywanymi w obiekcie, co oznacza także właściwe wykorzystanie dostępnego personelu i jego zasobów. Rekomenduje się ustalenie osoby odpowiedzialnej za koordynację prac, która synchronizuje wszelkie prace utrzymaniowe: konserwację bieżącą, naprawy awaryjne itp. Zapewnia to że nie zostanie np. rutynowo odnowiona (pomalowana) ściana, przez którą jeszcze w tym samym kwartale mają zostać przeciągnięte dodatkowe instalacje.

**Najlepsza praktyka 6.2. PLANOWANIE STRATEGICZNE.** Zarządca sporządza strategiczne plany konserwacji, remontów, napraw i modernizacji obiektu sportowego i jego elementów.

*Wyjaśnienie NP 6.2.* Strategiczne plany konserwacyjno-remontowe powinny uwzględniać: ● potrzeby obiektu określone w wyniku przeglądów, inspekcji, ocen i ekspertyz technicznych, wniosków użytkowników i personelu itp., ● możliwości ekonomiczne oraz uwarunkowania budżetowe Właściciela obiektu (np. posiadane rezerwy finansowe, możliwości uzyskania finansowania zewnętrznego – subwencje, dotacje itp.). Bez planowania strategicznego wydatki na konserwację i remonty są zwykle ponoszone dopiero wówczas, gdy wyniknie pilna potrzeba, co często prowadzi do przyspieszonego zużycia komponentów lub z innych względów okazuje się kosztowną alternatywą.

Zarządca sporządza plany konserwacji, remontów i nakładów kapitałowych w ujęciu: ● krótkoterminowym (najbliższy nadchodzący rok), ● średnioterminowym (zwykle 3 lata), ● długoterminowym (zwykle 5 – 10 lat). Planowanie długoterminowe wiąże się głównie z aspektami finansowymi (zapewnienie zasobów kapitałowych na remonty odtwarzające lub zwiększające wartość obiektu jako środka trwałego), podczas gdy planowanie krótkoterminowe – z potrzebami remontowo-konserwacyjnymi w ramach budżetów bieżących (rocznych) mającymi na celu głównie utrzymanie substancji obiektu w stanie niepegorszym.

## 6 Zarządzanie substancją techniczną

**Najlepsza praktyka 6.3. CAŁOŚCIOWY KOSZT EKSPLOATACJI LCC.** Zarządca decydując o naprawach lub wymianie elementów obiektu bierze pod uwagę całościowy koszt eksploatacji obiektu podczas jego prognozowanej trwałości ekonomicznej.

*Wyjaśnienie NP 6.3.* Zarządca traktuje koszt nabycia lub wybudowania obiektu jedynie jako koszt początkowy, zwracając szczególną uwagę na skumulowane koszty funkcjonowania obiektu na przestrzeni całego okresu jego funkcjonowania. Określanie całościowego kosztu eksploatacji obiektu LCC (Life Cycle Cost) wymaga: ● wzięcia pod uwagę nie tylko jego wartości początkowej (koszt budowy lub nabycia), ale także kosztów corocznego utrzymania, konserwacji i napraw, zużytej energii, wreszcie prognozowanej wartości końcowej (rezydualnej) obiektu, ● porównania różnych alternatyw decyzyjnych i wzięcia pod uwagę np. ewentualności odłożenia prac, wykonania prac lub wymiany elementu w różnych standardach, wreszcie „żywności” prac tzn. planowanego czasu do kolejnej naprawy lub wymiany elementu. Umożliwia to prawidłowe planowanie prac także w kontekście długofalowym. Kalkulacja LCC wymaga pewnej wiedzy ekonomicznej, m in. wszystkie kwoty powinny być odpowiednio dyskontowane (wartość pieniądza w czasie).

Przed dokonaniem wyboru / zakupu istotnych elementów lub komponentów obiektu Zarządca analizuje różne warianty i wybiera ten, który charakteryzuje się optymalnym stosunkiem ceny do korzyści i to nie tylko pod względem początkowej ceny zakupu, ale także pod względem planowanej żywotności elementu i kosztów jego obsługi technicznej podczas całego okresu żywotności (LCC). Uwzględnienie planowanych kosztów eksploatacji elementu przez cały czas jego życia może wskazać, że opłacalniejsze może okazać się nabycie komponentu droższego, za to o niskich kosztach eksploatacyjnym w okresie późniejszym. Przyszłe korzyści wynikające z bezawaryjnej pracy, mniejszych potrzeb w zakresie konserwacji bieżącej (np. wydłużony czas pomiędzy przeglądami), wolniejszego zużycia technicznego przeważają wówczas nad nieco wyższą ceną zakupu elementu. Ponadto droższe ale mało awaryjne elementy znacznie zwiększają prawdopodobieństwo niezakłóconej pracy systemów obiektu, co z kolei korzystnie przekłada się na komfort użytkowników obiektu.

**Najlepsza praktyka 6.4. USTALANIE PRIORYTETÓW.** Ponieważ potrzeby obiektu często przekraczają dostępne środki, Zarządca powinien racjonalnie określać priorytety w zakresie prac z zakresu technicznej obsługi obiektu.

*Wyjaśnienie NP 6.4.* Nie wszystkie prace konserwacyjno-remontowe mają jednakową wagę. Zarządca ustala więc priorytety prac z zakresu konserwacji, remontów, napraw i modernizacji obiektu i jego elementów tak, aby przeznaczać dostępne zasoby na najważniejsze potrzeby. Zarządca ustala priorytety w oparciu o obiektywne kryteria, dzięki czemu np. interesariusze obiektu będą mogli dowiedzieć się o przyczynach, dla których pewne prace wykonywane są szybciej od innych.

Kryteria powinny odzwierciedlać pilność prac i ich znaczenie dla eksploatacji obiektu. Tak np. sytuacje, w których potrzeba wykonania prac wprawdzie występuje, jednakże prowadzi wyłącznie do poprawy estetyki, będzie kategoryzowana niżej niż sytuacja, w której niewykonanie prac zagraża bezpieczeństwu użytkowników lub może prowadzić do znaczących strat majątkowych. W tym przypadku nazwa kryterium może brzmieć np. „zagrożenie dla użytkowników/mienia w przypadku niewykonania”, zaś skala ocen np. „nie występuje, niewielkie, wysokie”. Kryteria mogą dotyczyć także nakładów wymaganych na wykonanie prac, aspektów ochrony środowiska, zapewnienia zgodności obiektu z wymogami prawa, a także innych czynników. Kryteria mogą różnić się w zależności od rodzaju obiektu, mogą być także parametryzowane przy pomocy wag (jedne kryteria mają mniejszą wagę, niż inne). W razie wątpliwości, Zarządca powinien wystąpić do Właściciela o ustalenie lub zatwierdzenie kryteriów.

Część prac powinna zostać wykonana niezwłocznie, gdyż występujące usterki mogą nieść zagrożenie dla użytkowników obiektu lub prowadzić do przyspieszonego zużycia / zupełnej awarii elementu, a w konsekwencji do konieczności poniesienia jeszcze większych nakładów na jego wymianę. Sprawy o mniejszej wadze mogą zostać odłożone. Odkładanie ich jednak na dłuższy czas powoduje, że z czasem mogą one urosnąć na znaczeniu, należy więc każdorazowo wyznaczyć termin podjęcia i wykonania prac konserwacyjnych. Każde kolejne przekładanie prac powinno zostać odnotowane i uzasadnione wraz ze wskazaniem osoby podejmującej decyzję o kolejnym odłożeniu prac. Konserwacja odłożona wymaga od Zarządcy systematycznego monitorowania problemu, konieczności ujęcia prac w planach dotyczących przyszłych nakładów, a przede wszystkim informowania Właściciela o negatywnych konsekwencjach mogących wyniknąć z ewentualnego braku środków.

## 6 Zarządzanie substancją techniczną

**Najlepsza praktyka 6.5. ROCZNY PLAN WYKONAWCZY.** Zarządca sporządza i działa w oparciu o roczny plan wykonawczy obejmujący konserwacyjne prace bieżące, ogólne utrzymanie budynku, mniejsze i większe naprawy, modernizacje i przebudowy.

*Wyjaśnienie NP 6.5.* Zarządca zwraca uwagę, aby roczny plan wykonawczy mieścił się w ramach wyznaczonych przez plan strategiczny i był skorelowany z alokacją budżetową odpowiednich środków finansowych, bowiem w przeciwnym razie planowany zakres prac miałby w istocie charakter niepewny lub wręcz życzeniowy. Plan wykonawczy stanowi niejednokrotnie kompromis między potrzebami obiektu a możliwościami budżetowymi Właściciela. Plan wykonawczy powinien ponadto wskazywać, na ile jego realizacja przyczynia się do redukcji zakresu konserwacji odłożonej lub do realizacji prac niewykonanych dotychczas z różnych względów.

**Najlepsza praktyka 6.6. PRZEGLĄDY I INSPEKCJE.** Zarządca sporządza program przeglądów i inspekcji obiektu określając ich zakres, przedział czasowy przeprowadzania, sposób dokumentowania ustaleń i przekładania ich na wnioski realizacyjne.

*Wyjaśnienie NP 6.6.* Częstotliwość przeglądów i inspekcji zależy od regulacji prawnych (np. wymóg przeglądów rocznych i pięcioletnich), rodzaju obiektu, sposobu eksploatacji, rodzaju i stanu systemów obiektu, stopnia zużycia i tempa zużycia komponentów, a także kosztów prowadzenia samej inspekcji. Regularne przeglądy pozwalają na dokumentowanie stanu i zmian stanu obiektu w dłuższej perspektywie czasowej. Przeglądy i inspekcje mogą, ale nie muszą stanowić formalnych przeglądów okresowych zgodnych z wymogami prawa budowlanego.

Wykonywanie przeglądów i inspekcji: ● angażuje koszty finansowe, czas i personel obiektu sportowego, ● często powoduje dezorganizację bieżącej pracy obiektu. Przeglądy powinny więc być planowane z wyprzedzeniem czasowym, co pozwala na ich sprawne przeprowadzenie tak aby nie zakłócać pracy personelu i użytkowników obiektu (np. wtedy gdy jest mniej użytkowników, po godzinach lub nawet podczas dni / przerw świątecznych).

Planowanie przeglądów i inspekcji wymaga np. podjęcia decyzji: ● jaki ma być cel i zakres przeglądu, ● jakie informacje odnotowywać (ze szczególnym uwzględnieniem niezgodności obiektu z wymaganiami prawa), ● czy wystarczy przegląd wizualny siłami własnego personelu czy też przegląd może wymagać specjalistycznej wiedzy eksperckiej pociągającej za sobą konieczność zamówienia ekspertyz zewnętrznych u osoby z uprawnieniami budowlanymi (np. przeglądy roczne i pięcioletnie, ocena struktury budynku), ● jak dokumentować i przechowywać wyniki przeglądów – ważne, bo bez tego personel będzie miał trudności w dostępie do informacji i nie odniesie z przeglądów żadnej korzyści.

**Najlepsza praktyka 6.7. METODOLOGIA PRZEGLĄDÓW.** Zarządca obiektu sportowego opracowuje metodologię przeglądów, gdyż metodyczne podejście zapewnia jednolitość i spójność prac i uzyskiwanych danych.

*Wyjaśnienie NP 6.7.* Zarządca opracowuje pisemne instrukcje, wytyczne i formularze, dzięki którym komponenty budynku mogą być poddane inspekcji w pełny, jednolity i logiczny sposób nawet wtedy gdy w przeglądy zaangażowanych jest wiele osób. Formularze i listy kontrolne eliminują błędy, zapomnienia, przeoczenia, przez co uzyskiwana informacja będzie spójna i kompletna. Standardowe formularze i listy okażą się jednak mało użyteczne, jeśli personel na ich podstawie nie zidentyfikuje problemów źródłowych, np. strukturalnych. Chociaż większość przeglądów i inspekcji jest dokonywana w drodze wizualnej (wizje lokalne, oględziny), to jednak mogą okazać się potrzebne odpowiednie narzędzia diagnostyczne wspierające obserwację i pozwalające na ustalenie stanu obiektu poza zakresem możliwości inspekcji wizualnej. Może to wymagać nabycia sprzętu i przeszkolenia personelu inspekcyjnego lub zamówienia inspekcji w specjalistycznej firmie zewnętrznej.

Zarządca ustala kryteria i skalę oceny obiektu i jego elementów. Powinny być one obiektywne i ustandaryzowane. Skala może być prosta (pojedyncza ocena np. sprawny – niesprawny) lub złożona (np. macierz wielokryterialna i wielostopniowa). Ocena powinna wskazywać, czy i jakie działania powinny zostać podjęte w określonym czasie. W dłuższej perspektywie czasowej analiza ocen pozwala na ocenę wskaźników tempa zużycia, pozwala np. na porównanie danych z poszczególnych lat oraz pokazuje, w jaki sposób polepszona eksploatacja przyczynia się do poprawy stanu i żywotności budynku i jego elementów.

## 6 Zarządzanie substancją techniczną

**Najlepsza praktyka 6.8. PROCEDURY AWARYJNE.** Zarządca planuje i określa oraz wdraża procedury postępowania na wypadek wystąpienia w obiekcie sportowym awarii lub zdarzeń losowych.

*Wyjaśnienie NP 6.8.* Procedury wraz z odpowiednimi rutynami ćwiczeniowymi zapewniają, że personel obiektu wie: ● jak postępować w sytuacjach awaryjnych, ● jakie są role i odpowiedzialność poszczególnych osób, ● jak zabezpieczać miejsce zdarzenia. Jeśli personel nie ma planów działania na wypadek awarii czy zdarzeń losowych, wówczas będzie szukał pomocy, wytycznych i decyzji u kierownictwa, które i bez tego będzie miało w takiej sytuacji wiele pracy. Początkowo niewielka awaria czy problem mogą przez to urosnąć do rangi dużego problemu.

Zarządca określa także zasady i nadzoruje prowadzenie magazynu / warsztatu podręcznego w celu skompletowania i przechowywania podstawowego sprzętu, wyposażenia i materiałów ekip technicznych na wypadek wystąpienia w obiekcie sportowym sytuacji awaryjnych lub zdarzeń losowych. W magazynie takim mogą być przechowywane np. taśmy do odgradzenia zagrożonej powierzchni, materiały uszczelniające i zabezpieczające, podstawowe elementy zapasowe i wymienne (np. żarówki, zawory baterii łazienkowych, wkładki do zamków itp.). Zarządca powinien ustalić, kto jest odpowiedzialny za przechowywane mienie, a także jaki jest tryb zamawiania rzeczy do magazynu podręcznego tak, aby elementy najpotrzebniejsze były dostępne bez potrzeby częstych, każdorazowych zakupów, ale także tak, aby uniknąć tworzenia niepotrzebnych zapasów (zbędne zapasy zajmują miejsce i niepotrzebnie angażują środki finansowe).

**Najlepsza praktyka 6.9. FUNDUSZ REZERWOWY.** Zarządca w porozumieniu z Właścicielem obiektu i służbami księgowymi utrzymuje fundusz rezerwowy przeznaczony na pokrycie większych nakładów związanych z wymianą lub remontem kapitalnym istotnych komponentów obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 6.9.* Potrzeby w zakresie utrzymania i konserwacji obiektu sportowego zmieniają się w poszczególnych latach. Niekiedy wymagane są większe wydatki np. na wymianę pokrycia dachowego czy remont elewacji. Fundusze na takie wydatki trzeba niejednokrotnie zbierać przez kilka lat tworząc tzw. fundusz rezerwowy. Tworząc fundusz rezerwowy Właściciel i Zarządca potwierdzają, że chodzi im o postrzeganie obiektu w dłuższej perspektywie czasowej jako dobra publicznego służącego wielu pokoleniom. Planowanie wysokości odpisów na fundusz remontowy zależy od zidentyfikowanych potrzeb, oszacowania pozostałego okresu użytkowania obiektu, oszacowania przewidywanych kosztów prac. Nieutworzenie funduszu rezerwowego oznacza w istocie zgodę Właściciela na tzw. eksploatację pogorszoną obiektu, z czym wiąże się jego przyspieszona dekapitalizacja.

**Najlepsza praktyka 6.10. ZABEZPIECZENIE DOKUMENTACJI.** Zarządca zapewnia prowadzenie i przechowywanie dokumentacji obsługi technicznej obiektu tak, aby była uporządkowana i łatwo dostępna dla upoważnionych osób.

*Wyjaśnienie NP 6.10.* Zarządca prowadzi szczegółową dokumentację substancji technicznej obiektu i jego elementów (systemy, urządzenia, wyposażenie) i na bieżąco dba o jej aktualność. W skład dokumentacji technicznej obiektu wchodzi m.in. projekty budowlane, inwentaryzacje budowlane, instrukcje obsługi, dokumentacje techniczno-ruchowe, protokoły odbiorów technicznych, protokoły przeglądów okresowych, plany, schematy, procedury, rysunki, zestawienia itp.

Kompletna dokumentacja elementów obiektu stanowi bazę informacyjną pozwalającą na planowanie ocen ich sprawności i potrzebnej konserwacji zapobiegawczej. Zazwyczaj zakres informacji powinien obejmować nazwę elementu, jego stan i ocenę funkcjonalną, jak również wiek, lokalizację, sposób użytkowania, gwarancję i model, ewentualne odniesienie do dokumentacji techniczno-ruchowej lub do innych instrukcji, a także daty przeglądów / ocen.

## 7 Bezpieczeństwo korzystania z obiektu

**Najlepsza praktyka 7.1. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM.** Zarządca obiektu sportowego rozumie istotę ryzyka, identyfikuje jego źródła oraz opracowuje i wdraża kompleksowy program zarządzania ryzykiem.

*Wyjaśnienie NP 7.1.* Zarządca obiektu sportowego powinien w świadomy i odpowiedzialny sposób zidentyfikować źródła możliwego do wystąpienia ryzyka oraz opracować i wdrożyć metody przeciwdziałania tym ryzykom poprzez podjęcie możliwych i racjonalnych działań w celu praktycznej eliminacji lub przynajmniej minimalizacji prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. Zarządzanie ryzykiem wiąże się zawsze z podjęciem decyzji i dokonaniem odpowiednich zmian w środowisku fizycznym i otoczeniu organizacyjnym, mających przeciwdziałać wystąpieniu ryzyka. Zmiany te często dokonywane są w trybie reaktywnym (w reakcji na zaistniałe zdarzenia), tym niemniej chodzi przede wszystkim o podejście proaktywne tzn. takie kierowanie działalnością obiektu, aby ryzyko nigdy nie miało okazji się zmaterializować. Zarządzanie ryzykiem jest działaniem ciągłym, wymagającym bieżącego monitorowania sytuacji w celu stałego podnoszenia (a przynajmniej utrzymywania) poziomu bezpieczeństwa w obiekcie sportowym.

W praktyce działania Zarządcy w zakresie zarządzania ryzykiem będą realizowane w pięciu etapach: ● identyfikacja obszarów ryzyka (np. ryzyko fizyczne, zdrowotne, ekonomiczne, prawne), ● identyfikacja źródeł ryzyka (zbadanie środowiska, używanego wyposażenia, sposobów działania), ● ocena ryzyk (jakie szkody mogą wywołać, kto jest zagrożony, czy trzeba liczyć się z długotrwałymi reperkusjami, jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka), ● kontrola ryzyka (środki ochrony, zmiana procedur, podniesienie świadomości / kompetencji), ● ponowny przegląd (efekty dotychczasowego wdrożenia, identyfikacja nowych zagrożeń, potrzeba ewentualnych modyfikacji).

Z wykonawczego punktu widzenia, działania Zarządcy będą obejmowały: ● zapewnienie profesjonalnego środowiska dla uprawiania szeroko rozumianego sportu i aktywności fizycznej, ● zidentyfikowanie (z pomocą prawnika) regulacji prawnych i środowiskowych (np. wytyczne UEFA) stawiających konkretne wymogi wobec obiektu sportowego i jego funkcjonowania, ● zapewnienie odpowiednio wykwalifikowanego i doświadczonego personelu administracyjnego i sportowego, dobrze zapoznanego ze specyfiką danego obiektu, ● opracowanie polityki i pakietu procedur (regulaminów, instrukcji, wytycznych) odnoszących się do takich sfer działania obiektu, jak np. sprawowanie nadzoru nad aktywnościami sportowymi, ewakuacja osób, postępowanie w razie wypadków i awarii, przeszkolenie w zakresie pierwszej pomocy), ● wdrożenie procedur, zaznajomienie z nimi całego personelu (pracownicy, współpracownicy, stali wykonawcy zewnętrzni), sprawdzenie praktycznej znajomości oraz okresowe ćwiczenia z realizacji procedur, ● opracowanie (z pomocą prawnika) kompletu dokumentów stosowanych w kontaktach z klientami (umowy, oświadczenia zawierające wyłączenia i ograniczenia odpowiedzialności obiektu itp.), ● określenie (z pomocą brokera lub dobrego agenta ubezpieczeniowego) zakresu ryzyk możliwych do ubezpieczenia oraz wynegocjowanie i zawarcie umów zapewniających ochronę ubezpieczeniową obiektu, osób nim kierujących oraz osób korzystających z obiektu.

**Najlepsza praktyka 7.2. CIĄGŁOŚĆ OPERACYJNA.** Zarządca obiektu sportowego dba o to, aby obiekt funkcjonował i prowadził działalność w sposób niezakłócony i odporny na możliwość wystąpienia ryzyka.

*Wyjaśnienie NP 7.2.* Powinnością Zarządcy obiektu sportowego jest zapewnienie tzw. ciągłości operacyjnej, tzn. przygotowania obiektu na możliwość wystąpienia różnych incydentów i opracowania sposobów działania (procedur) w takich sytuacjach. Przygotowanie sprawnie działającego programu ciągłości operacyjnej wymaga od Zarządcy w szczególności: ● określenia zakresu programu będącego wynikiem analizy wymogów formalnoprawnych oraz kluczowych celów, funkcji i usług świadczonych przez obiekt, ● zidentyfikowania prawdopodobnych scenariuszy ryzyk i konsekwencji ich wystąpienia dla kluczowych funkcji obiektu, ● opracowania procedur postępowania w poszczególnych przypadkach awaryjnych (np. przerwa w dostawie energii elektrycznej, niekontrolowany wypływ / wyciek wody, rozlanie się płynów, ulatnianie się gazu, pojawienie się nienaturalnych woni), ● zapoznanie personelu z tymi procedurami i przećwiczenie ich działania (np. segregator awaryjny z kompletem aktualnych procedur, lista kontaktów do personelu obiektu, lokalizacja i oznaczenie bezpieczników, zaworów, kluczy, podstawowe środki ochrony osobistej, ustalenie jak komunikować, kogo wezwać, kto jest za to odpowiedzialny), ● dalszego doskonalenia i rozwijania procedur w celu poprawy sprawności organizacyjnej i bezpieczeństwa funkcjonowania obiektu sportowego.



## 7 Bezpieczeństwo korzystania z obiektu

**Najlepsza praktyka 7.3. POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA.** Zarządca obiektu sportowego dba, aby osoby korzystające z obiektu czuły się w nim bezpiecznie i uważały obiekt za środowisko przyjazne.

*Wyjaśnienie NP 7.3.* Poczucie bezpieczeństwa w obiekcie sportowym stanowi bardzo ważny czynnik przemawiający za korzystaniem z obiektu. Często poczucie to jest związane z tzw. pierwszym wrażeniem: dobrze utrzymane ogrodzenie, brak graffiti i innych oznak wandalizmu, zadbana zieleni utrudniająca ukrycie się, dogodne miejsce do parkowania, bezpieczne i proste wejście do budynku, dobre oświetlenie zewnątrz i wewnątrz obiektu (szczególnie istotne w porze jesienno-zimowej), wydzielony podjazd dla służb interwencyjnych, ochrona fizyczna na obiekcie (repcja, patrole piesze i monitoring wizyjny).

Aczkolwiek większość zagadnień związanych z bezpieczeństwem jest wspólna dla wszystkich użytkowników obiektu sportowego, to szczególnym obszarem zainteresowania Zarządcy powinno być zapewnienie bezpieczeństwa kobietom. Chodzi tu zwłaszcza o bezpieczne i dobrze oświetlone oraz nadzorowane (np. kamery monitoringu) miejsca do parkowania samochodu, dojścia do budynku, korytarze prowadzące do szatni. Szatnie i toalety damskie powinny być oddzielone od części męskiej, należycie doświetlone i zapewniać odpowiedni poziom sanitarno-higieniczny. Zarządca powinien z całą powagą niezwłocznie reagować (ochrona, powiadomienie Policji) na informacje o zachowaniach takich, jak molestowanie seksualne, zaczepianie, podglądactwo, obnażanie się czy inne dewiacje.

Poczucie bezpieczeństwa uzupełniają też np: schludne i estetyczne wnętrza, podjazdy i udogodnienia dla osób niepełnosprawnych, czystość i higiena pomieszczeń, wygodne szafki na rzeczy osobiste, dziennik serwisu toalet (co określony czas, potwierdzone podpisem), oddzielenie (zamknięcie) aktualnie nieużywanych części obiektu, oświetlenie awaryjne, dobre oznaczenie dróg i wyjść awaryjnych, dostępne wyposażenie przeciwpożarowe, urządzenia dźwiękowego systemu ostrzegawczego (DSO), apteczki, defibrylatory (AED), dobrze wyeksponowane regulaminy, instrukcje obsługi urządzeń, łatwo dostępne koła ratunkowe (na basenach i pływalniach), wydzielone palarnie, wyznaczone miejsca gromadzenia się osób podczas ewakuacji itp.

**Najlepsza praktyka 7.4. OCHRONA PRZED ZAGROŻENIAMI.** Zarządca obiektu sportowego podejmuje wszelkie niezbędne działania w celu zabezpieczenia obiektu przed zagrożeniem pożarowym lub innym miejscowym zagrożeniem.

*Wyjaśnienie NP 7.4.* Zapewnienie bezpieczeństwa pożarowego obiektu sportowego jest jednym z ważniejszych zadań Zarządcy, który powinien m.in.: ● upewnić się co do spełniania przez obiekt przeciwpożarowych wymagań techniczno-budowlanych, instalacyjnych i technologicznych, ● wyposażyć obiekt w odpowiednie urządzenia przeciwpożarowe i gaśnice, ● zapewnić konserwację oraz naprawy urządzeń przeciwpożarowych i gaśnic w sposób gwarantujący ich sprawne i niezawodne funkcjonowanie, ● zapewnić osobom przebywającym na terenie obiektu bezpieczeństwo i możliwość ewakuacji, ● przygotować z góry obiekt na wypadek konieczności przeprowadzenia akcji ratowniczej, ● zapoznać pracowników z przepisami i procedurami przeciwpożarowymi, ● ustalić sposoby postępowania w wypadku powstania pożaru, klęski żywiołowej lub innego miejscowego zagrożenia.

Oprócz zabezpieczenia obiektu przed zagrożeniem pożarowym, Zarządca powinien zabezpieczyć obiekt na wypadek innych zdarzeń stanowiących zagrożenie dla życia, zdrowia, mienia lub środowiska. Chodzi tu zwłaszcza o zagrożenia takie, jak: ● zagrożenia budowlane (zniszczenia lub uszkodzenia obiektu, jego części i elementów), ● zagrożenia chemiczne (uwolnienie do otoczenia niebezpiecznych materiałów chemicznych), ● zagrożenia ekologiczne (powodujące na skutek działalności człowieka lub sił natury naruszenie środowiska naturalnego), ● zagrożenia infrastruktury komunalnej obiektu (uszkodzenia lub zniszczenia urządzeń i instalacji w szczególności gazowych, wodno-kanalizacyjnych, ciepłowniczych, energetycznych, dźwigowych), ● zagrożenia od sił przyrody, np. od silnych wiatrów (uszkodzenie lub zerwanie dachu, obróbek dekarских, urządzeń reklamowych), przyboru wód, opadów deszczu i śniegu, ● zagrożenia medyczne (sytuacje, w których występuje zagrożenie dla życia i zdrowia ludzkiego i konieczne jest udzielanie przedlekarskiej lub lekarskiej pomocy medycznej).

Ponieważ spełnienie wymagań ochrony przed zagrożeniami wiąże się z dużą odpowiedzialnością Zarządcy i wymaga wiedzy specjalistycznej z wielu obszarów tematycznych, należy rekomendować Zarządcy skorzystanie w tym zakresie z usług profesjonalnych firm oferujących usługi w odpowiednich zakresach zagrożeń.

## 7 Bezpieczeństwo korzystania z obiektu

**Najlepsza praktyka 7.5. RYZYKO USZCZERBKU NA ZDROWIU.** Zarządca obiektu sportowego prawidłowo identyfikuje źródła ryzyka poniesienia uszczerbku na zdrowiu przez osoby korzystające z obiektu.

*Wyjaśnienie NP 7.5.* Korzystanie z obiektu sportowego wiąże się zawsze z pewnym ryzykiem poniesienia uszczerbku na zdrowiu, niezależnie od tego, czy jest się czynnym uczestnikiem, czy jedynie obserwatorem aktywności sportowych. Uszczerbek na zdrowiu może obejmować np. otarcie, zadrapanie, wbicie drzazgi, uderzenie, upadek, stłuczenie, skręcenie, zwichnięcie, złamanie, zmiążdżenie, naderwanie mięśni, wiązadeł, stawów, uraz kręgosłupa, uszkodzenie rdzenia kręgowego, uszkodzenie układu nerwowego, uszkodzenie lub utratę wzroku, szok, omdlenie, zasłabnięcie, zawał serca, udar termiczny, oparzenie, wyczerpanie, paraliż, zatrucie, zachłyśnięcie się wodą, podtopienie, porażenie prądem, zarażenie, zakażenie a także inne zakłócenia funkcji organizmu. W cięższych przypadkach zdarzenia te mogą wiązać się z utratą przytomności poszkodowanego a nawet prowadzić do jego trwałego kalectwa lub śmierci.

Ryzyka dla zdrowia i życia mogą wynikać z: ● korzystania z terenów, budynków, urządzeń i wyposażenia obiektu sportowego, ● niewłaściwego ich przygotowania i zabezpieczenia (np. brak instrukcji korzystania ze sprzętu, niezachowanie higieny, niezabezpieczenie chemikaliów), ● niewłaściwego przygotowania merytorycznego lub nadzoru ze strony personelu obiektu sportowego, ● samej natury danej aktywności sportowej czy rekreacyjnej (w większości przypadków korzystający z obiektów sportowych są świadomi ryzyka fizycznego i podejmują aktywność na własną odpowiedzialność), ● przyczyn leżących po stronie poszkodowanego (np. złe przygotowanie, brak rozgrzewki, problemy zdrowotne, brawura, przecenienie własnych umiejętności, nieprawidłowe korzystanie ze sprzętu sportowego), ● działania innych osób korzystających z obiektu (np. uderzenie sztangą), ● ograniczonej możliwości udzielenia szybkiej pomocy medycznej. Prawidłowa identyfikacja i uszczegółowienie źródeł ryzyka fizycznego pozwala Zarządcy obiektu sportowego na opracowanie i wdrożenie odpowiednich programów i planów zarządzania i minimalizacji ryzyka.

**Najlepsza praktyka 7.6. OCHRONA ZDROWIA I ŻYCIA.** Zarządca obiektu sportowego podejmuje działania minimalizujące możliwość doznania uszczerbku na zdrowiu przez osoby korzystające z obiektu.

*Wyjaśnienie NP 7.6.* Na niektóre z sytuacji wskazanych w punkcie poprzedzającym (np. uraz powstały w wyniku upadku z drabinki treningowej wskutek błędu osoby ćwiczącej) Zarządca obiektu sportowego nie ma większego wpływu, zaś personel obiektu nie jest w stanie uprzedzać korzystających o wszystkich ryzykach ani też stale monitorować całokształtu zachowania wszystkich osób. Zarządca obiektu może jednak i powinien dopilnować, aby obiekt tworzył bezpieczne środowisko do uprawiania aktywności fizycznej, np. ● opracować i wdrożyć politykę bezpieczeństwa uprawiania sportu, ● stosować się do odpowiednich przepisów i norm regulujących zagadnienia techniczne i organizacyjne związane z uprawianiem aktywności fizycznej, ● używać sprawnego i prawidłowo serwisowanego sprzętu posiadającego odpowiednie atesty i świadectwa przeglądów, ● zadbać o właściwe umocowanie elementów wyposażenia, ● zapewnić maty i wykładziny zabezpieczające przed skutkami upadku lub przed poślizgiem, ● zapewnić odpowiednie warunki do ćwiczeń (kontrola dostępu, nieprzeładowane sale, dobra wentylacja, ogólny porządek, ostrzeżenie o śliskiej posadzce), ● zapewnić wykwalifikowaną, doświadczoną kadrę i nadzór (np. ratownicy na basenie), ● zapewnić sprzęt pierwszej pomocy (np. apteczki, defibrylator, koce termiczne), ● opracować regulaminy i instrukcje korzystania z obiektu i jego urządzeń, a także wzory umów i oświadczeń (np. o braku przeciwwskazań medycznych) dla osób korzystających z obiektu (dokumenty te powinny zostać skonsultowane z prawnikiem, aby zapewniały odpowiedni poziom ochrony).

**Najlepsza praktyka 7.7. OCHRONA UBEZPIECZENIOWA.** Zarządca obiektu sportowego dba o objęcie obiektu ochroną ubezpieczeniową w możliwie najpełniejszym zakresie i opracowuje wykonawcze procedury wewnętrzne.

*Wyjaśnienie NP 7.7.* Ochrona ubezpieczeniowa obiektu sportowego dotyczy zwykle czterech podstawowych sfer: ● ubezpieczenia mienia, ● ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej (OC), ● ubezpieczeń komunikacyjnych, ● ubezpieczeń szczególnych, np. imprez masowych. W zakresie ubezpieczenia mienia obiektu sportowego, ochroną ubezpieczeniową od wszelkich ryzyk należy objąć: ● majątek trwały obiektu (budynki, budowle, nakłady inwestycyjne, maszyny, urządzenia, wyposażenie), ● majątek obrotowy (np. zmagazynowane wyposażenie i materiały, druki promocyjne, inne materiały reklamowe),

## 7 Bezpieczeństwo korzystania z obiektu

● wartości pieniężne, ● sprzęt elektroniczny (m.in. komputery z oprogramowaniem, tablice wyników, telebimy, zestawy multimedialne, nagłośnienie, kamery monitoringu, systemy alarmowe), ● pozostały majątek (szyby i przedmioty szklane, mienie osób trzecich, mienie powierzone, mienie niskocenne, mienie pracownicze). Z kolei ubezpieczenie obiektu sportowego w zakresie odpowiedzialności cywilnej powinno obejmować szkody powstałe w wyniku czynu niedozwolonego oraz w związku z prowadzoną działalnością i posiadanym mieniem: ● szkody osobowe (uszkodzenie ciała, rozstrój zdrowia, śmierć, korzyści utracone przez poszkodowanego), szkody rzeczowe (na ruchomościach lub nieruchomościach poszkodowanego, wraz z ewentualnymi utraconymi korzyściami), ● czyste straty finansowe (np. szkody wynikłe wskutek niedotrzymania terminów, zapłaty kar umownych, naruszenia ochrony danych osobowych).

Ponieważ zawieranie umowy ubezpieczeniowej obiektu sportowego jest samo w sobie czynnością wysokiego ryzyka a skutki ewentualnego niedopatrzenia szczegółów mogą być bardzo dotkliwe (np. ubezpieczenie OC obiektu niekoniecznie obejmuje odpowiedzialność trenerów i instruktorów, którzy często są osobami samozatrudnionymi), rekomenduje się Zarządcy skorzystanie w tym zakresie z pomocy wyspecjalizowanego brokera ubezpieczeniowego oraz zweryfikowanie warunków ubezpieczenia oraz projektu umowy przez służby prawne.

Zawarcie umowy ubezpieczenia powinno towarzyszyć opracowanie i wdrożenie odpowiednich procedur wewnętrznych w obiekcie sportowym, określających m.in. ● osoby odpowiedzialne za czynności związane z realizacją umowy ubezpieczeniowej, ● zakres i tryb dokumentowania okoliczności, które mogą być istotne dla realizacji ochrony ubezpieczeniowej, ● terminy i tryb zgłaszania szkód ubezpieczeniowych, ● sposób zabezpieczania miejsca oraz dokumentowania wystąpienia szkody, ● sposób postępowania dla zmniejszenia rozmiaru zaistniałej szkody, ● postępowanie w przypadku otrzymania roszczenia, ● sposób raportowania o szkodach i podjętych działaniach.

**Najlepsza praktyka 7.8. IMPREZY MASOWE.** Zarządca obiektu sportowego zapewnia prawidłową organizację oraz bezpieczeństwo imprez masowych.

*Wyjaśnienie NP 7.8.* Imprezy masowe organizowane w obiekcie sportowym (lub poza terenem obiektu, jeśli obiekt sportowy jest ich organizatorem) obejmują głównie: ● imprezy o charakterze współzawodnictwa sportowego oraz popularyzacji kultury fizycznej, ● koncerty i inne eventy. Imprezy masowe powinny być generalnie traktowane przez Zarządcę jako sytuacje wysokiego ryzyka wymagające od niego wielu działań zarówno w okresie poprzedzającym imprezę jak i podczas samej imprezy.

Działania Zarządcy w zakresie zapewnienia sprawnego przeprowadzenia i bezpieczeństwa imprezy masowej obejmują działania takie, jak np.: ● zapewnienie odpowiedniego stanu technicznego obiektu wraz z instalacjami i urządzeniami technicznymi, ● opracowanie wymaganej dokumentacji (np. regulamin obiektu i imprezy masowej, graficzny plan imprezy z oznaczeniem istotnych punktów oraz dróg dojścia i rozchodzenia się, instrukcja postępowania w przypadku powstania pożaru lub innego miejscowego zagrożenia, instrukcja służby porządkowej i informacyjnej), ● uzyskanie wymaganych prawem opinii i zezwoleń na przeprowadzenie imprezy, ● ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone uczestnikom imprezy, ● przygotowanie zaplecza higieniczno-sanitarnego (np. toalety i umywalki przenośne), ● przygotowanie potrzebnego sprzętu i wyposażenia (np. środki monitoringu wizyjnego i utrwalania przebiegu imprezy), ● zapewnienie sprzętu ratowniczego i gaśniczego oraz środków gaśniczych niezbędnych do zabezpieczenia imprezy masowej w zakresie działań ratowniczo-gaśniczych, ● wyznaczenie dróg ewakuacyjnych oraz dróg umożliwiających dojazd pojazdom służb ratowniczych i Policji, ● zabezpieczenie imprezy pod względem medycznym (np. zespół dyżurny ratownictwa medycznego), ● zapewnienie ochrony porządku publicznego oraz bezpieczeństwa osobom uczestniczącym w imprezie (służby porządkowe i informacyjne, systemy łączności, ustanowienie kierownika ds. bezpieczeństwa).

## 8 Marketing obiektów sportowych

**Najlepsza praktyka 8.1. MARKETING OBIEKTU SPORTOWEGO.** Zarządca obiektu sportowego rozumie istotę i znaczenie marketingu obiektu i postrzega go jako istotną część ogółu podejmowanych działań zarządczych.

*Wyjaśnienie NP 8.1.* Marketing obiektu sportowego obejmuje: ● dostarczanie na rynek przygotowanej oferty produktowej (orientacja na produkt), ● ogłaszanie / komunikowanie o ofercie obiektu wobec potencjalnych nabywców / użytkowników / członków / gości obiektu (orientacja na sprzedaż), ● zapewnianie użytkownikom obiektu takiej propozycji programowej, która w pełni zaspokaja lub wręcz stymuluje ich potrzeby (orientacja na klienta).

Na kompletną koncepcję / kompozycję marketingową obiektu sportowego (tzw. marketing mix) składają się: produkt, tzn. sam obiekt sportowy oraz oferowane przez niego aktywności, ● cena / opłaty / składki wnoszone przez gości / uczestników / członków jako w zamian za możliwość korzystania z produktu, ● strategia dystrybucji, promocja produktu i komunikacja z rynkiem, a także wygoda skorzystania z produktu, ● profesjonalny personel sportowy i administracyjny zatrudniony na obiekcie, ● zespół procesów / metod / know-how o prowadzeniu specjalistycznego przedsięwzięcia, którym jest obiekt sportowy, ● wartość produktu dla klienta w relacji do kosztu, który klient ponosi w związku z korzystaniem z produktu.

Marketing obiektu sportowego stanowi wyraz fundamentalnego spojrzenia Zarządcy na całokształt prowadzenia obiektu. Nie jest więc funkcją drugoplanową czy uboczną i nie sprowadza się tylko do promocji. Marketing dostrzega, że wartość obiektu sportowego to nie tylko wartość budynków i infrastruktury, tzw. „cegły i betonu”, ale przede wszystkim wartość społeczną, kreowanie aktywnego środowiska, jakości życia, postaw interesariuszy obiektu sportowego.

**Najlepsza praktyka 8.2. UMIEJĘTNOŚCI MARKETINGOWE.** Zarządca posiada niezbędne kompetencje w zakresie marketingu obiektu sportowego i potrafi korzystać z narzędzi marketingowych odpowiednich do branży sportowej.

*Wyjaśnienie 8.2.* W toku działań marketingowych Zarządca identyfikuje misję, wizję i cele Właściciela obiektu, poddaje zrozumieniu i ocenie potrzeby i oczekiwania interesariuszy, a zwłaszcza obecnych i potencjalnych klientów, analizuje środowisko wewnętrzne (organizacja) i zewnętrzne (rynek), dokonuje segmentacji rynku, określa cele kampanii marketingowych, pozycjonuje produkt na rynku, ustala budżet marketingowy, opracowuje plan marketingowy i wprowadza w życie zestaw decyzji marketingowych, ustanawia i utrzymuje odpowiednie relacje z interesariuszami, analizuje, poddaje ocenie wykonanie planu marketingowego i dostosowuje go do dynamicznych sytuacji rynkowych.

Zarządca rozumie i wykorzystuje podstawowe narzędzia analizy jakościowej i ilościowej oraz narzędzia diagnostyczne stosowane w marketingu sportowym, kreuje i realizuje strategie marketingowe, dostrzega i wykorzystuje możliwości biznesowe obiektu w tym możliwość sponsorowania i patronatów, optymalizuje zasoby przeznaczane na marketing i potrafi metodycznie analizować informacje płynące z rynku.

**Najlepsza praktyka 8.3. OBIEKT SPORTOWY JAKO PRODUKT.** Produkt oferowany na rynku przez obiekt sportowy obejmuje możliwość korzystania z infrastruktury sportowej (budynki, tereny, urządzenia, wyposażenie) wraz z przygotowanym pakietem programowym / ofertą sportu / aktywności fizycznej.

*Wyjaśnienie 8.3.* Produkt obiektu sportowego obejmuje m.in. ● możliwość korzystania z obiektów i infrastruktury, np. budynków, stadionów, bieżni, ścieżki zdrowia, kortów, wyposażenia np. siłowni, rakiety tenisowych, materacy, ● usługi adresowane do zbiorowości (grup) lub osób indywidualnych np. opiekę trenerską, instruktaże, grupy nordic walking, ● wydarzenia np. zawody sportowe, eliminacje, spartakiady, ● stałe programy np. zajęcia z aerobiku, ● opiekę profesjonalnego personelu sportowego i administracyjnego. Zarządca obiektu powinien stale monitorować i zwracać uwagę na zmiany w sytuacji rynkowej, a zwłaszcza na aktualne trendy w korzystaniu z substancji sportowej i dostosowywać produkt do tych trendów i oczekiwań rynku.

Produkt tzn. obiekt sportowy wraz z programem i aktywnościami powinien być dostępny dla ludzi, dla których został zaplanowany, wybudowany i przeznaczony. Zarządca dba, aby dostęp do obiektów i usług był intuicyjny i wygodny. Dotyczy to oznakowania dojazdu i dojścia, map poglądowych budynków i terenów obiektu, atrakcyjnego dojścia i wejścia, przestrzeni recepcyjnej,

## 8 Marketing obiektów sportowych

oświetlenia parkingów i chodników ze szczególnym uwzględnieniem dojść do budynków i urządzeń sportowych. Ponieważ niektóre aktywności mogą być niedostępne np. z racji odległego zamieszkiwania, niepełnosprawności, pracy w nietypowych godzinach itp., Zarządca może poszukiwać nowych aktywności i dróg dotarcia do odbiorców, np. wyjście poza teren obiektu sportowego, zajęcia nordic walking, ogólnodostępny letni speed badmington na trawniku w parku miejskim.

**Najlepsza praktyka 8.4. OTOCZENIE LOKALNE.** Zarządca ma świadomość funkcjonowania obiektu sportowego w określonym otoczeniu społecznym i rynkowym.

*Wyjaśnienie NP 8.4.* Obiekt sportowy powinien być postrzegany nie tylko jako integralny element funkcjonowania lokalnej społeczności i zaspokajania jej potrzeb w zakresie szeroko rozumianego sportu i rekreacji, ale także jako element lokalnej gospodarki oraz tworzenia sposobności rozwoju gospodarczego. Z tego względu funkcjonowanie i rozwój obiektu wymaga przemyślenia i podejścia strategicznego, także ze strony Właściciela (np. miasta, Skarbu Państwa). Wydatki na obiekt są w istocie inwestycją w bezpieczeństwo, zdrowie, ogólny rozwój człowieka, zaś wysokiej jakości infrastruktura i urządzenia są wyrazem otwartości na szeroko rozumianą różnorodność i potrzeby społeczne. Jakość życia w lokalnej społeczności nie sprowadza się bowiem wyłącznie do czynników ekonomicznych, ale jest także oceniana przez pryzmat dostępności i jakości oferty sportowo-rekreacyjnej. Aktywny styl życia pozytywnie wpływa na zatrudnienie i efektywność pracy. Dbłość o obiekt sportowy podkreśla że okolica jest miejscem dla osób czynnych, kreatywnych, dbających o kondycję fizyczną.

**Najlepsza praktyka 8.5. RELACJE Z INTERESARIUSZAMI.** Zarządca identyfikuje i komunikuje się z interesariuszami obiektu sportowego, czyli osobami lub podmiotami biorącymi udział w funkcjonowaniu obiektu lub z różnych względów zainteresowanymi jego działalnością.

*Wyjaśnienie NP 8.5.* Wśród interesariuszy obiektu sportowego mogą znaleźć się np. członkowie lokalnej społeczności (mieszkańcy), klienci obiektu (zwłaszcza posiadający karty członkowskie), osoby decydujące o polityce władz publicznych (państwowych, samorządowych, ponadlokalnych i lokalnych), osoby z wyboru, urzędnicy, organy administracji publicznej, jednostki kultury fizycznej, edukacji, zdrowia i ochrony środowiska, transportu i komunikacji, planiści miejscy w zakresie planowania otoczenia zabudowanego i otwartego, jednostki planowania finansowego, radni wszystkich szczebli, przedstawiciele organów kolegialnych, kandydaci na posłów, senatorów itp., kluby i organizacje sportowe, media lokalne i ponadlokalne, personel instytucji edukacyjnych, przedstawiciele środowiska biznesu, dostawcy usług dla obiektu, personel sportowy i administracyjny ośrodka wraz z rodzinami, osoby trenujące / ćwiczące na terenie obiektu, widzowie wydarzeń sportowych, decydenci ekonomiczni, lokalne organizacje non-profit, sponsorzy i patroni, wolontariusze, przeciwnicy i oponenci działalności obiektu, autorzy postów na forach internetowych i w mediach społecznościowych, najemcy lokali, gastronomii, stali klienci np. szkółki, trenerzy zewnętrzni.

Poszczególni interesariusze obiektu mogą mieć różne postawy i cele wobec obiektu. Niektórzy interesariusze czynnie i aktywnie wspierają funkcjonowanie obiektu (np. wolontariusze), inni mogą być nastawieni wręcz wrogo (np. sąsiedzi skarżący się na hałas i wzmożony ruch podczas imprez sportowych).

Rolą Zarządcy jest identyfikacja i zrozumienie postaw interesariuszy i takie działanie, aby maksymalizować pozytywną komunikację i współdziałanie z interesariuszami, a jednocześnie minimalizować ewentualne konflikty i różnice. Strategie i sposoby komunikacji z interesariuszami stanowią ważny element planu marketingowego obiektu sportowego.

**Najlepsza praktyka 8.6. ANALIZA SWOT.** Zarządca obiektu sportowego opracowuje, aktualizuje i na bieżąco wykorzystuje analizę SWOT wskazującą silne i słabe strony obiektu sportowego oraz szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia zewnętrznego.

*Wyjaśnienie NP 8.6.* Analiza SWOT zapewnia Zarządcy wiedzę: ● o tym, co jest w obiekcie sportowym robione dobrze i gdzie szukać możliwości dalszego doskonalenia / poprawy (silne strony i szanse), ● w jakich obszarach obiekt funkcjonuje prawidłowo ale wymaga podjęcia działań dla ochrony przed zagrożeniami (silne strony i zagrożenia), ● w jakich obszarach



## 8 Marketing obiektów sportowych

obiekt musi zmienić swoją specyfikę / strategię / działanie aby skutecznie bronić się przed zagrożeniami zewnętrznymi (słabe strony i zagrożenia), ● w jakich obszarach należy rozważyć ponowne zdefiniowanie / przeorganizowanie swej struktury i działalności tak aby obiekt odpowiadał wymogom otoczenia rynkowego (słabe strony i szanse). Analiza SWOT stanowi istotny element działań poprzedzający opracowanie planu marketingowego obiektu sportowego.

	SILNE STRONY	SŁABE STRONY
WEWNĘTRZNE	<p>Wśród silnych stron obiektu sportowego można wymienić np. wysoką jakość i doinwestowanie infrastruktury obiektu (budynki, tereny, infrastruktura, wyposażenie), ● stabilną bazę klientów korzystających z obiektu, ● kompetentny i zaangażowany personel sportowy i administracyjny, ● wsparcie ze strony decydentów politycznych i szeroko rozumianej administracji publicznej (np. rada gminy, prezydent miasta, Ministerstwo Sportu i Turystyki), ● wsparcie ze strony biznesu (umowy sponsoringowe, patronaty), ● dobre kontakty z klubami i organizacjami sportowymi, ● wyszkolonych / doświadczonych wolontariuszy wspierających działalność obiektu, ● efektywne działające ciała doradcze np. rady, komitety, zespoły.</p>	<p>Słabe strony stanowią zwykle przeciwieństwo silnych stron i obejmują np. dekapitalizację i niedoinwestowanie obiektu sportowego, stare i zużyte lub niedostosowane do współczesnych potrzeb / trendów wyposażenie, złe warunki socjalno-higieniczne, ● oferowanie usług / aktywności nie budzących zainteresowania odbiorców, ● niewielką liczbę osób korzystających z obiektu, odpływ użytkowników do innych obiektów sportowych, ● brak motywacji / zaangażowania u pracowników i współpracowników, ● brak zrozumienia, poparcia a nawet konflikty (często personalne) z władzami i administracją lokalną, ● brak wsparcia ze strony biznesu i nieatrakcyjność obiektu jako partnera biznesowego.</p>
ZEWNĘTRZNE	SZANSE	ZAGROŻENIA
	<p>Szanse dotyczą możliwości rozwoju obiektu sportowego w wyniku pozytywnych zmian w jego otoczeniu. Może tu chodzić np. o promocję sportu i aktywności fizycznej w kampaniach publicznych i akcjach społecznych, ● wzrost zainteresowania daną dyscypliną sportu np. wskutek wyników osiągniętych przez polskich zawodników w danej dyscyplinie, ● sezonowe zainteresowanie np. pływalnią czy sauną, ● możliwość uzyskania dotacji, grantów, subwencji na utrzymanie / rozwój substancji sportowej, ● zainteresowanie biznesu sponsorowaniem obiektów i działalności sportowej, ● nowe osiedla lokalizowane w sąsiedztwie obiektu sportowego i zamieszkałe przez mieszkańców, którzy wpisują się w profil pożądaną klienteli obiektu.</p>	<p>Zagrożenia mogą obejmować konkurencję nowszych i lepiej wyposażonych obiektów sportowych z lepiej dostosowaną ofertą, ● złą opinię o obiekcie na forach dyskusyjnych i w mediach społecznościowych, ● odpływ klientów wskutek zmieniających się wzorców zachowań (oglądanie telewizji, spędzanie czasu w klubach, praca dorywcza po godzinach, inne zajęcia pozaszkolne, zaangażowanie zawodowe rodziców powodujące niemożność dowiezienia / odebrania dziecka z zajęć sportowych), ● brak lokalnej bazy biznesowej mogącej sponsorować lub patronować aktywnościom obiektu, brak zainteresowania sponsorów lub odpływ do innej sfery np. koncertów, kultury i sztuki, ● niemożność uzyskania lub wstrzymanie dofinansowania.</p>

**Najlepsza praktyka 8.7. PLAN MARKETINGOWY.** Zarządca obiektu sportowego sporządza i działa w oparciu o plan marketingowy.

*Wyjaśnienie NP 8.7.* Elementami planu marketingowego są zwykle: ● zwięzła charakterystyka obiektu oraz oferowanych usług / aktywności, ● wskazanie Właściciela oraz oczekiwań / zadań stawianych przez niego wobec obiektu, ● analiza sytuacji (rynkowej, ekonomicznej, technicznej, prawnej), w której znajduje się obiekt (wraz z analizą SWOT i wynikami ewentualnych badań rynkowych), ● główny przekaz marketingowy (tożsamy z misją i wizją obiektu), ● nakreślenie celów marketingowych wraz z określeniem mierzalnych wskaźników spełnienia oczekiwań / wykonania planu, ● zdefiniowanie klienta obiektu, ● wskazanie obszarów, w których obiekt wyróżnia się na tle innych obiektów sportowych, ● strategię i taktyki działania w ramach planu marketingowego, sposoby oceny wyników i postępów realizacji planu, ● omówienie relacji i sposobów komunikowania się z interesariuszami obiektu, budżet na działania marketingowe wraz z rozpisaniem na poszczególne grupy działań, ● wskazanie osób lub stanowisk odpowiedzialnych za realizację planu i jego poszczególnych części.

Działania marketingowe objęte planem mogą obejmować np: pozycjonowanie obiektu sportowego jako miejsca pierwszego wyboru w zakresie aktywności fizycznej, wydarzeń i eventów sportowych, treningów i rekreacji zorganizowanej, maksymalizację korzystania z obiektu w tym z jego terenów, angażowanie lokalnego i ponadlokalnego biznesu w sponsoring i patronaty nad obiektem, jego działalnością lub poszczególnymi aktywnościami, zawieranie umów o współpracy z podmiotami zewnętrznymi w sprawie udostępniania obiektu do korzystania, przygotowywanie i dystrybucja materiałów promocyjnych i reklamowych, prowadzenie działań na stronie www, w mediach społecznościowych i na forach dyskusyjnych, informowanie lokalnej społeczności o zakresie działalności obiektu i możliwościach, które oferuje dla mieszkańców, przyciąganie otwartych i zamkniętych eventów sportowych, lobbowanie u decydentów politycznych (np. rady miast, gmin) w zakresie działalności i finansowania obiektu, nawiązywanie i utrzymywanie współpracy z pobliskimi placówkami edukacyjnymi, tworzenie

## 8 Marketing obiektów sportowych

pozytywnego klimatu społecznego dla działalności obiektu, stymulowanie wolontariatu oraz zespołów / grup wspierających działanie obiektu, przyciąganie eventów i imprez masowych nie kolidujących z misją obiektu (festyny, targi), docenianie personelu szczególnie zaangażowanego w działalność obiektu, organizowanie ogólnodostępnych zajęć sportowych poza terenem obiektu np. w parku miejskim, nawiązywanie współpracy z klubami i organizacjami sportowymi, przekazywanie informacji do mediów lokalnych.

Mierniki (wskaźniki) mogą obejmować np. liczbę działających sekcji sportowych, przychody ze sprzedaży usług, kwotę pozyskanych dotacji / subwencji, liczbę aktywnych członkostw, liczbę zorganizowanych eventów, klientów, widzów na wydarzeniach sportowych, liczbę odsłon strony www, postów na fanpage obiektu na Facebooku, liczba adresów w bazie mailingowej, liczba nowo pozyskanych klientów, wskaźnik przyrostu klientów (klienci nowi – klienci rezygnujący), liczba nowo wdrożonych programów, liczba umów o sponsoring lub partnerstwo strategiczne, liczba artykułów w mediach lokalnych lub ponadlokalnych, średnia kwota wydatkowana w obiekcie przez klienta.

**Najlepsza praktyka 8.8. WSPÓŁPRACA Z BIZNESEM.** Zarządca obiektu sportowego wykorzystuje sponsoring, patronaty, branding i inne środki współpracy z otoczeniem biznesowym dla pozyskania dla obiektu dodatkowych środków i możliwości.

*Wyjaśnienie NP 8.8.* Obiekty sportowe mogą być atrakcyjnym miejscem dla sponsorów biznesowych, ponieważ marka sponsora dobrze upowszechnia się przez sport. Aktywności, treningi, zawody, inne usługi oferowane przez obiekt sportowy generalnie dobrze kojarzą się w opinii publicznej, budzą pozytywne odczucia, są zaadresowane do konkretnej grupy ludzi i umożliwiają skuteczne dotarcie z przekazem biznesowym. Sponsoring pomaga wykreować, utrwalić lub zmienić wizerunek sponsora poprzez powiązanie go z instytucją sportową, zapewnia myślenie i mówienie o sponsorze, poprawia relacje biznesowe (np. bilety na mecze dla partnerów biznesowych), zwiększa świadomość marki sponsora (branding – np. nazwa stadionu tzw. naming rights), pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną co powinno przełożyć się na wynik finansowy, towarzyszy innym działaniom np. społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), może mieć także dla sponsora korzystne skutki podatkowe.

Szczególnie ważna może być współpraca z deweloperami, ponieważ jakość życia jest ważnym kluczem do sprzedaży mieszkań i domów. Możliwość korzystania z obiektu sportowego może być motywatorem do szybkiej sprzedaży, przez co deweloper będzie gotowy partycypować w rozwoju obiektu. Deweloperzy często cenią np. ściankę wspinaczkową, pełnoserwisową siłownię / fitness, programy dla dzieci i młodzieży, baseny i zjeżdżalnie, kręgle, możliwość spędzania czasu (imprezy rodzinne).

**Najlepsza praktyka 8.9. PUBLIC RELATIONS.** Zarządca prowadzi systematyczne działania z zakresu public relations, zmierzające do tworzenia pozytywnego klimatu społecznego wokół obiektu sportowego.

*Wyjaśnienie NP 8.9.* Zarządca dba o takie pozycjonowanie i postrzeganie obiektu sportowego, aby rozwój lub rozbudowa infrastruktury, budynków, programów i usług oraz rezultaty funkcjonowania obiektu sportowego były odpowiednio promowane, zrozumiałe, akceptowane, cenione i chronione w lokalnej społeczności. Zarządca zdaje sobie sprawę, że ogólne postrzeganie obiektu sportowego wywiera wpływ na podejście tzw. opinii publicznej, która z kolei wpływa na poglądy i stanowiska radnych, wyniki głosowania, przyznawany budżet itp.

Zarządca utrzymuje dobre kontakty z publikatorami i ośrodkami opiniotwórczymi, a zwłaszcza z prasą lokalną i tzw. nowymi mediami. Koncentruje się przede wszystkim na uzyskiwanych wynikach, potrafi przystępnie wytłumaczyć, co lokalna społeczność ma z inwestycji w obiekt sportowy i jak się to przekłada na konkretne liczby.

Do działań z zakresu public relations należy także radzenie sobie ze złymi opiniami, rujnąjącymi postrzeganie obiektu. Osoby niezadowolone najczęściej skarżą się na niegrzeczną obsługę, brak informacji, brud i nieporządek, złe warunki do uprawiania aktywności sportowej, nieodpowiednią temperaturę, stare i/lub zużyte obiekty, wyposażenie, podwójne rezerwacje, niedostosowanie oferty do potrzeb, niedostosowanie liczby uczestników np. zbytne zagęszczenie pomieszczeń / urządzeń.

## 9 Najlepsze praktyki – lista kontrolna

### 1. ORGANIZACJA OBIEKTU SPORTOWEGO

- Najlepsza praktyka 1.1. OBIEKT SPORTOWY.** Zarządca obiektu sportowego ma na uwadze jego szczególny charakter związany z zaspokajaniem potrzeb społecznych z zakresu szeroko rozumianych celów sportowych i rekreacyjnych.
- Najlepsza praktyka 1.2. ZARZĄDCA.** Zarządca obiektu sportowego posiada wiedzę, umiejętności i kompetencje niezbędne do profesjonalnego zarządzania obiektami sportowymi.
- Najlepsza praktyka 1.3. WŁAŚCICIEL.** Zarządca obiektu sportowego realizuje cele jego Właściciela, który może być podmiotem publicznym lub prywatnym.
- Najlepsza praktyka 1.4. CEL I ZAKRES DZIAŁANIA.** Zarządca obiektu sportowego realizuje cel i zakres działania obiektu, określony w dokumentach statutowych.
- Najlepsza praktyka 1.5. FORMA PRAWNA.** Zarządca obiektu sportowego działa w ramach określonej formy prawnej obiektu, jednakże może rekomendować jej modyfikację w uzasadnionych przypadkach.
- Najlepsza praktyka 1.6. MAJĄTEK.** Zarządca obiektu sportowego sprawuje zarząd nad majątkiem obiektu, dbając o jego utrzymanie w stanie nie pogorszonym i zapewniając jego uzasadniony rozwój.
- Najlepsza praktyka 1.7. REPREZENTACJA.** Zarządca reprezentuje obiekt sportowy na zewnątrz w granicach udzielonych pełnomocnictw.
- Najlepsza praktyka 1.8. STRUKTURA ORGANIZACYJNA.** Zarządca formułuje strukturę organizacyjną obiektu sportowego, odpowiadającą jego rodzajowi i racjonalnie określonym potrzebom.
- Najlepsza praktyka 1.9. DOKUMENTY ORGANIZACYJNE.** Zarządca obiektu sportowego dba o to, aby zestaw podstawowych dokumentów organizacyjnych był kompletny i odpowiadał aktualnej sytuacji obiektu.

### 2. OGÓLNE ZASADY ZARZĄDZANIA

- Najlepsza praktyka 2.1. ZAKRES DZIAŁAŃ.** Zarządca obiektu sportowego podejmuje decyzje i jest odpowiedzialny za całokształt działań zapewniających prawidłowe funkcjonowanie obiektu zgodnie z przeznaczeniem.
- Najlepsza praktyka 2.2. KOMPETENCJE.** Zarządca obiektu sportowego posiada umiejętności z zakresu zarządzania przedsięwzięciami gospodarczymi oraz organizacji zadań w zakresie kultury fizycznej i sportu.
- Najlepsza praktyka 2.3. OBIEKT W KONTEKŚCIE OTOCZENIA.** Zarządca integruje funkcjonowanie, utrzymanie i ulepszanie obiektu sportowego z ludźmi, procesami i technologią w celu stworzenia środowiska umożliwiającego rozwój kultury fizycznej i sportu.
- Najlepsza praktyka 2.4. EFEKTYWNOŚĆ I EKONOMIKA DZIAŁANIA.** Zarządca obiektu sportowego kieruje się zasadami rachunku ekonomicznego i racjonalności działania oraz dba o to, aby obiekt funkcjonował z optymalną efektywnością.
- Najlepsza praktyka 2.5. COMPLIANCE.** Zarządca zapewnia zgodność funkcjonowania obiektu sportowego z regulacjami prawnymi i innymi wymogami formalnymi (tzw. Compliance).

## 9 Najlepsze praktyki – lista kontrolna

- Najlepsza praktyka 2.6. ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ.** Zarządca posiada pełną, przekrojową wiedzę i informację o funkcjonowaniu obiektu sportowego, dzięki której może prawidłowo podejmować decyzje i działania dotyczące obiektu.
- Najlepsza praktyka 2.7. ZARZĄDZANIE PERSONELEM.** Zarządca odpowiedzialnie zatrudnia, zarządza, nadzoruje oraz ocenia pracę personelu zatrudnionego w obiekcie sportowym.
- Najlepsza praktyka 2.8. WYSZKOLENIE PERSONELU.** Zarządca dba, aby personel zatrudniony w obiekcie sportowym był odpowiednio przygotowany i wyszkolony, co prowadzi do sprawnego, prawidłowego i bezpiecznego wykonywania zadań.
- Najlepsza praktyka 2.9. POLITYKA ZAKUPOWA.** Zarządca określa, jakie rzeczy (środki trwałe, wyposażenie, materiały) oraz usługi powinny zostać zakupione dla potrzeb sprawnego funkcjonowania obiektu sportowego.
- Najlepsza praktyka 2.10. WYKORZYSTANIE OBIEKTU.** Zarządca dba o optymalne wykorzystanie powierzchni obiektu sportowego m.in. przez ich wynajem podmiotom o działalności uzupełniającej działalność obiektu.
- Najlepsza praktyka 2.11. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM.** Zarządca opracowuje i wdraża kompleksowy program zarządzania ryzykiem dla obiektu sportowego.
- Najlepsza praktyka 2.12. PROCEDURY I REGULAMINY.** Zarządca zapewnia spójność realizacji systemu zarządzania obiektem sportowym m.in. przez wydawanie wewnętrznych aktów normatywnych w formie zarządzeń i regulaminów.
- Najlepsza praktyka 2.13. OUTSOURCING.** Zarządca powierza wykonanie prac wykonawcom zewnętrznym, jeśli jest to efektywniejsze od wykonania prac siłami personelu obiektu lub jeśli są to prace wykonywane nieregularnie, wymagające specjalistycznej wiedzy, umiejętności lub wyposażenia sprzętowego.
- Najlepsza praktyka 2.14. DOKUMENTOWANIE DZIAŁAŃ.** Zarządca obiektu sportowego odpowiednio dokumentuje całość działań w zakresie zarządzania tak, aby zachować ciągłość zarządzania zasobem także w przypadku zmian personalnych czy organizacyjnych.
- Najlepsza praktyka 2.15. EWALUACJA JAKOŚCI.** Zarządca przeprowadza lub poddaje się okresowej ewaluacji zarządzania obiektem sportowym.
- Najlepsza praktyka 2.16. INFORMOWANIE Właściciela.** Zarządca zdaje Właścicielowi okresowe sprawozdania z funkcjonowania obiektu sportowego, jego stanu technicznego i sytuacji budżetowej.

### 3. PLANOWANIE ZARZĄDZANIA OBIEKTEM

- Najlepsza praktyka 3.1. PLANOWANIE ZARZĄDZANIA.** Zarządca obiektu sportowego kieruje obiektem na podstawie planu zarządzania określającego założenia funkcjonowania obiektu oraz mierzalne cele, środki i terminy ich realizacji.
- Najlepsza praktyka 3.2. REALIZACJA CELÓW WŁAŚCICIELA.** Przy sporządzaniu planu Zarządca uwzględnia i realizuje cele, priorytety i możliwości ekonomiczne Właściciela względem zarządzanego obiektu sportowego.
- Najlepsza praktyka 3.3. ODNOSZENIE SIĘ DO PROBLEMÓW.** W planach zarządzania obiektem sportowym Zarządca uwzględnia m.in. zaobserwowane problemy obiektu, co pozwala na minimalizowanie tych i podobnych problemów w przyszłości.

## 9 Najlepsze praktyki – lista kontrolna

- Najlepsza praktyka 3.4. UWARUNKOWANIA PLANOWANIA.** Zarządca uwzględnia szerokie spektrum uwarunkowań planowania, jak np. uwarunkowania operacyjne, finansowo-ekonomiczne, marketingowe, czasowe, a także problematykę ryzyka.
- Najlepsza praktyka 3.5. PLANOWANIE FINANSOWE.** Zarządca obiektu sportowego działa w oparciu o plan finansowy zarządzania obiektem i jest odpowiedzialny za wykonanie tego planu.
- Najlepsza praktyka 3.6. PLANOWANIE MARKETINGOWE.** Zarządca formułuje i realizuje plan marketingowy obiektu sportowego pozycjonujący na rynku zarówno obiekt, jak i oferowane aktywności i usługi.
- Najlepsza praktyka 3.7. PLANOWANIE KONTROLI I INSPEKCJI.** Zarządca określa i nadzoruje zakres, harmonogramy oraz zasady przeprowadzania regularnych inspekcji funkcjonowania obiektu sportowego i jego poszczególnych składników.
- Najlepsza praktyka 3.8. PLANOWANIE KONSERWACJI.** Zarządca opracowuje i kładzie szczególny nacisk na programy konserwacji budynków, budowli, terenów i infrastruktury obiektu sportowego.
- Najlepsza praktyka 3.9. PLANOWANIE ENERGETYCZNE.** Zarządca monitoruje zapotrzebowanie obiektu sportowego na energię i podejmuje zaplanowane działania mające na celu redukcję zużycia energii.
- Najlepsza praktyka 3.10. PLANOWANIE MODERNIZACJI.** Zarządca określa potrzeby w zakresie utrzymania odpowiedniej funkcjonalności oraz nowoczesnego wyglądu obiektu sportowego i uwzględnia w planach odpowiednie działania modernizacyjne.
- Najlepsza praktyka 3.11. PLANOWANIE INWESTYCJI.** Zarządca obiektu sportowego prowadzi planową gospodarkę inwestycyjną, zapewniającą nie tylko utrzymywanie obiektu w odpowiednim standardzie, ale także jego racjonalny rozwój.
- Najlepsza praktyka 3.12. METODYKA SPORZĄDZANIA PLANÓW.** Zarządca stosuje spójną i konsekwentną metodykę sporządzania planów zarządczych, dzięki czemu są one spójne, usystematyzowane i łatwe w odbiorze.
- Najlepsza praktyka 3.13. SKUTKI REALIZACJI PLANÓW.** Zarządca podczas opracowywania planu zarządzania obiektem sportowym prognozuje i analizuje prawdopodobne skutki jego realizacji.
- Najlepsza praktyka 3.14. WARIANTOWOŚĆ DZIAŁAŃ.** Zarządca opracowuje plany zarządzania obiektem sportowym tak, aby uwzględniały różne możliwości (warianty) w zakresie wyboru koncepcji, kierunku i sposobu zarządzania.
- Najlepsza praktyka 3.15. SYNTEZA PLANU.** Zarządca potrafi w zwięzły i syntetyczny sposób przedstawić kluczowe aspekty stanowiące podsumowanie sporządzanego planu.
- Najlepsza praktyka 3.16. OCENA REALIZACJI PLANÓW.** Zarządca dokonuje bieżącej oraz następczej oceny realizacji planu i informuje Właściciela o jego przebiegu, stopniu i efektach realizacji.

### 4. GOSPODARKA FINANSOWA

- Najlepsza praktyka 4.1. GOSPODARKA FINANSOWA.** Zarządca dba o prowadzenie prawidłowej gospodarki finansowej obiektu sportowego.
- Najlepsza praktyka 4.2. BUDŻETOWANIE I PLANOWANIE.** Zarządca działa w oparciu o budżet i plany finansowe, uwzględniające statutowe zadania obiektu sportowego i cele Właściciela.



## 9 Najlepsze praktyki – lista kontrolna

- Najlepsza praktyka 4.3. ORGANIZACJA FINANSÓW.** Zarządca organizuje i zapewnia sprawne funkcjonowanie systemu rachunkowości obiektu sportowego.
- Najlepsza praktyka 4.4. PROCEDURY GOSPODARKI FINANSOWEJ.** Zarządca opracowuje i wdraża procedury określające zasady prowadzenia gospodarki finansowej w obiekcie sportowym.
- Najlepsza praktyka 4.5. KONTROLA ZARZĄDCZA.** Zarządca ustala i realizuje procedury kontroli zarządczej, mającej na celu weryfikację prawidłowości gospodarki finansowej obiektu sportowego.
- Najlepsza praktyka 4.6. INTERPRETACJA DANYCH FINANSOWYCH.** Zarządca analizuje dane ekonomiczne o działalności obiektu sportowego, wyciąga wnioski i przekłada je na odpowiednie decyzje menedżerskie.
- Najlepsza praktyka 4.7. DOKONYWANIE ROZLICZEŃ.** Zarządca zapewnia prawidłowe i terminowe dokonywanie rozliczeń finansowych obiektu sportowego.
- Najlepsza praktyka 4.8. ZARZĄDZANIE KOSZTAMI.** Zarządca zna i optymalizuje poziom kosztów funkcjonowania obiektu sportowego oraz strukturę i miejsca powstawania tych kosztów.
- Najlepsza praktyka 4.9. EKONOMIKA ŚRODKÓW TRWAŁYCH.** Zarządca gospodaruje środkami trwałymi obiektu sportowego w taki sposób, aby równoważyć aspekty rachunkowo-podatkowe, ekonomiczne i fizyczne oraz potrzeby obiektu.
- Najlepsza praktyka 4.10. SPRAWOZDANIA FINANSOWE.** Zarządca terminowo i prawidłowo sporządza sprawozdania finansowe z działalności obiektu sportowego.

### 5. ZAGADNIENIA PRAWNE

- Najlepsza praktyka 5.1. ZGODNOŚĆ Z PRAWEM.** Zarządca dba, aby obiekt sportowy funkcjonował w sposób zgodny z obowiązującym prawem oraz dobrymi praktykami i standardami branżowymi.
- Najlepsza praktyka 5.2. RYZYKO PRAWNE.** Zarządca jest świadomy, że funkcjonowanie obiektu sportowego wiąże się ze znacznym i wieloaspektowym ryzykiem prawnym, wymagającym podejmowania konsekwentnych działań proaktywnych.
- Najlepsza praktyka 5.3. PROFESJONALNA STARANNOŚĆ.** Zarządca dokłada starań, aby on sam oraz cały personel obiektu sportowego wykonywał czynności ze szczególną starannością, właściwą dla ich profesjonalnego charakteru.
- Najlepsza praktyka 5.4. OBSŁUGA PRAWNA.** Zarządca zapewnia dla obiektu sportowego profesjonalną obsługę prawną świadczoną przez personel własny, personel Właściciela lub zewnętrzną kancelarię prawną.
- Najlepsza praktyka 5.5. PROWADZENIE DOKUMENTACJI.** Zarządca prowadzi uporządkowaną i łatwo dostępną dokumentację formalnoprawną obiektu sportowego.
- Najlepsza praktyka 5.6. NIERUCHOMOŚCI OBIEKTU.** Zarządca zapewnia, aby nieruchomości obiektu miały uregulowany i nie budzący wątpliwości stan prawny. Dotyczy to także wszelkich form korzystania z nieruchomości obiektu.
- Najlepsza praktyka 5.7. ZAWIERANIE I WYKONYWANIE UMÓW.** Zarządca zawiera umowy i dba o ich wykonywanie z najwyższą starannością, mając na względzie najlepszy interes obiektu sportowego.

## 9 Najlepsze praktyki – lista kontrolna

- Najlepsza praktyka 5.8. PRAWA KONSUMENTA.** Zarządca dba o to, aby funkcjonowanie obiektu sportowego było zgodne z regulacjami prawnymi w zakresie ochrony praw konsumentów, ochrony danych osobowych, obowiązków informacyjnych itp.

### 6. ZARZĄDZANIE SUBSTANCJĄ TECHNICZNĄ

- Najlepsza praktyka 6.1. KONSERWACJA BIEŻĄCA.** Zarządca obiektu sportowego na bieżąco prowadzi okresowe przeglądy i prace konserwatorsko-profilaktyczne w celu utrzymania obiektu i jego otoczenia w należyтым stanie technicznym.
- Najlepsza praktyka 6.2. PLANOWANIE STRATEGICZNE.** Zarządca sporządza strategiczne plany konserwacji, remontów, napraw i modernizacji obiektu sportowego i jego elementów.
- Najlepsza praktyka 6.3. CAŁOŚCIOWY KOSZT EKSPLOATACJI LCC.** Zarządca decydując o naprawach lub wymianie elementów obiektu bierze pod uwagę całościowy koszt eksploatacji obiektu podczas jego prognozowanej trwałości ekonomicznej.
- Najlepsza praktyka 6.4. USTALANIE PRIORYTETÓW.** Ponieważ potrzeby obiektu często przekraczają dostępne środki, Zarządca powinien racjonalnie określać priorytety w zakresie prac z zakresu technicznej obsługi obiektu.
- Najlepsza praktyka 6.5. ROCZNY PLAN WYKONAWCZY.** Zarządca sporządza i działa w oparciu o roczny plan wykonawczy obejmujący konserwacyjne prace bieżące, ogólne utrzymanie budynku, mniejsze i większe naprawy, modernizacje i przebudowy.
- Najlepsza praktyka 6.6. PRZEGLĄDY I INSPEKCJE.** Zarządca sporządza program przeglądów i inspekcji obiektu określając ich zakres, przedział czasowy przeprowadzania, sposób dokumentowania ustaleń i przekładania ich na wnioski realizacyjne.
- Najlepsza praktyka 6.7. METODOLOGIA PRZEGLĄDÓW.** Zarządca obiektu sportowego opracowuje metodologię przeglądów, gdyż metodyczne podejście zapewnia jednolitość i spójność prac i uzyskiwanych danych.
- Najlepsza praktyka 6.8. PROCEDURY AWARYJNE.** Zarządca planuje i określa oraz wdraża procedury postępowania na wypadek wystąpienia w obiekcie sportowym awarii lub zdarzeń losowych.
- Najlepsza praktyka 6.9. FUNDUSZ REZERWOWY.** Zarządca w porozumieniu ze służbami księgowymi utrzymuje fundusz rezerwowy przeznaczony na pokrycie większych nakładów związanych z wymianą lub remontem kapitalnym istotnych komponentów obiektu sportowego.
- Najlepsza praktyka 6.10. ZABEZPIECZENIE DOKUMENTACJI.** Zarządca zapewnia prowadzenie i przechowywanie dokumentacji obsługi technicznej obiektu tak, aby była uporządkowana i łatwo dostępna dla upoważnionych osób.

### 7. BEZPIECZEŃSTWO KORZYSTANIA Z OBIEKTU

- Najlepsza praktyka 7.1. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM.** Zarządca obiektu sportowego rozumie istotę ryzyka, identyfikuje jego źródła oraz opracowuje i wdraża kompleksowy program zarządzania ryzykiem.
- Najlepsza praktyka 7.2. CIĄGŁOŚĆ OPERACYJNA.** Zarządca obiektu sportowego dba o to, aby obiekt funkcjonował i prowadził działalność w sposób niezakłócony i odporny na możliwość wystąpienia ryzyka.

## 9 Najlepsze praktyki – lista kontrolna

- Najlepsza praktyka 7.3. POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA.** Zarządca obiektu sportowego dba, aby osoby korzystające z obiektu czuły się w nim bezpiecznie i uważały za środowisko przyjazne.
- Najlepsza praktyka 7.4. OCHRONA PRZED ZAGROŻENIAMI.** Zarządca obiektu sportowego podejmuje wszelkie niezbędne działania w celu zabezpieczenia obiektu przed zagrożeniem pożarowym lub innym miejscowym zagrożeniem.
- Najlepsza praktyka 7.5. RYZYKO USZCZERBKU NA ZDROWIU.** Zarządca obiektu sportowego prawidłowo identyfikuje źródła ryzyka poniesienia uszczerbku na zdrowiu przez osoby korzystające z obiektu.
- Najlepsza praktyka 7.6. OCHRONA ZDROWIA I ŻYCIA.** Zarządca obiektu sportowego podejmuje działania minimalizujące możliwość doznania uszczerbku na zdrowiu przez osoby korzystające z obiektu.
- Najlepsza praktyka 7.7. OCHRONA UBEZPIECZENIOWA.** Zarządca obiektu sportowego dba o objęcie obiektu ochroną ubezpieczeniową w możliwie najpełniejszym zakresie i opracowuje wykonawcze procedury wewnętrzne.
- Najlepsza praktyka 7.8. IMPREZY MASOWE.** Zarządca obiektu sportowego zapewnia prawidłową organizację oraz bezpieczeństwo imprez masowych.

### 8. MARKETING OBIEKTÓW SPORTOWYCH

- Najlepsza praktyka 8.1. MARKETING OBIEKTU SPORTOWEGO.** Zarządca obiektu sportowego rozumie istotę i znaczenie marketingu obiektu i postrzega go jako istotną część ogółu podejmowanych działań zarządczych.
- Najlepsza praktyka 8.2. UMIEJĘTNOŚCI MARKETINGOWE.** Zarządca posiada niezbędne kompetencje w zakresie marketingu obiektu sportowego i potrafi korzystać z narzędzi marketingowych odpowiednich do branży sportowej.
- Najlepsza praktyka 8.3. OBIEKT SPORTOWY JAKO PRODUKT.** Produkt oferowany na rynku przez obiekt sportowy obejmuje możliwość korzystania z infrastruktury sportowej (budynki, tereny, urządzenia, wyposażenie) wraz z przygotowanym pakietem programowym / ofertą sportu / aktywności fizycznej.
- Najlepsza praktyka 8.4. OTOCZENIE LOKALNE.** Zarządca ma świadomość funkcjonowania obiektu sportowego w określonym otoczeniu społecznym i rynkowym.
- Najlepsza praktyka 8.5. RELACJE Z INTERESARIUSZAMI.** Zarządca identyfikuje i komunikuje się z interesariuszami obiektu sportowego, czyli osobami lub podmiotami biorącymi udział w funkcjonowaniu obiektu lub z różnych względów zainteresowanymi jego działalnością.
- Najlepsza praktyka 8.6. ANALIZA SWOT.** Zarządca obiektu sportowego opracowuje, aktualizuje i na bieżąco wykorzystuje analizę SWOT wskazującą silne i słabe strony obiektu sportowego oraz szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia zewnętrznego.
- Najlepsza praktyka 8.7. PLAN MARKETINGOWY.** Zarządca obiektu sportowego sporządza i działa w oparciu o plan marketingowy.
- Najlepsza praktyka 8.8. WSPÓŁPRACA Z BIZNESEM.** Zarządca obiektu sportowego wykorzystuje sponsoring, patronaty, branding i inne środki współpracy z otoczeniem biznesowym dla pozyskania dla obiektu dodatkowych środków i możliwości.
- Najlepsza praktyka 8.9. PUBLIC RELATIONS.** Zarządca prowadzi systematyczne działania z zakresu public relations, zmierzające do tworzenia pozytywnego klimatu społecznego wokół obiektu sportowego.

## O IREM Polska

Ideą przyświecającą działalności stowarzyszenia Polski Oddział Instytutu Zarządzania Nieruchomościami IREM jest:

- „Szerzenie wiedzy zawodowej i doświadczeń związanych z profesjonalnym zarządzaniem nieruchomościami w celu poprawy jakości usług świadczonych przez zarządców dla dobra zarówno właścicieli nieruchomości, jak i całego polskiego społeczeństwa”.

Realizujemy tę ideę poprzez organizowanie szkoleń dla zarządców nieruchomości, potwierdzanie kompetencji oraz profesjonalizmu osób zainteresowanych, a także wsparcie wzrostu kompetencji zawodowych swych członków, w wyniku czego łatwiej jest im zidentyfikować oraz realizować potrzeby zleceniodawców w zakresie świadczonych przez nich usług.

### Misja IREM Polska

- Promowanie takich sposobów zarządzania nieruchomościami, które poprzez realizację celów właściciela przyczynią się do wzrostu wartości oraz dochodowości nieruchomości, poprawy ich stanu technicznego oraz obniżenia kosztów eksploatacji.
- Odbudowanie i utrwalenie w świadomości społeczeństwa wysokiej rangi zawodu zarządcy nieruchomości, wykazanie rozpiętości wiedzy jaką zarządca musi posiadać oraz korzyści, jakie jego działania przynoszą dla właścicieli i najemców nieruchomości.
- Promowanie znanego w całym świecie tytułu zawodowego CPM® (Dyplomowany Zarządca Nieruchomości) jako symbolu nowoczesnego zarządcy, profesjonalisty o wysokich standardach etycznych.
- Promowanie Stowarzyszenia Polski Oddział IREM jako grupy zrzeszającej najlepszych zarządców, propagującej wiedzę o skutecznym zarządzaniu nieruchomościami oraz szkolącej zarządców nieruchomości na najwyższym światowym poziomie.





## Największa baza danych o nieruchomościach

ul. Cicha 7  
00-353 Warszawa  
tel: 22/ 463 47 50  
e-mail: info@amron.pl

[www.amron.pl](http://www.amron.pl)

# smart in



## Smart in Stadion

Kompleksowe rozwiązania teleinformatyczne dla obiektów sportowych



[www.smart-in.eu](http://www.smart-in.eu)

Jesteśmy częścią Grupy







**OCHRONA  
MIENIA**



**UTRZYMANIE  
CZYSTOŚCI**



**OBSŁUGA  
TECHNICZNA**

## **ZINTEGROWANA OBSŁUGA NIERUCHOMOŚCI**

- ✓ Sprawne zarządzanie przez jednego menedżera
- ✓ Fachowy nadzór i pełne raportowanie
- ✓ Optymalizacja kosztów dzięki synergii
- ✓ Zintegrowany system informatyczny

# Najlepsze praktyki: ZARZĄDZANIE OBIEKTAMI SPORTOWYMI



Partner Główny



Partner Główny

Stowarzyszenie Polski Oddział Instytutu Zarządzania Nieruchomościami IREM®

[www.irempolska.pl](http://www.irempolska.pl) | e-mail: [kontakt@irempolska.pl](mailto:kontakt@irempolska.pl)

ISBN 978-83-924496-2-1



IBM and the IBM logo are trademarks of International Business Machines Corp.