

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014



BIZNESPLAN
MOSiR Sp. z o.o.
(SPORTiGO! Sp. zo.o.)

Lublin kwiecień 2011

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

SPIS TREŚCI

Wstęp - przesłanki przekształcenia MOSiR.....	3
Cele przekształcenia.....	6
MOSiR obecnie.....	7
Diagnoza - najważniejsze wnioski z przeprowadzonych analiz	28
Misja MOSiR.....	39
Wizja MOSiR	40
Strategia MOSiR.....	43
Rozwój.....	43
Najważniejsze cele MOSiR.....	46
Najważniejsi klienci i najważniejsze usługi.....	47
Organizacja	53
Ludzie – kapitał ludzki.....	59
Inwestycje.....	62
Źródła finansowania rozwoju	63
Plan finansowy	66

Wstęp - przesłanki przekształcenia MOSiR

Celowość przekształcenia zakładu budżetowego zależy od roli jaką miasto przypisuje obecnie i w przyszłości MOSiR-owi. W roku 2009 MOSiR Bystrzyca był gospodarzem I Ogólnopolskiej Konferencji dla Dyrektorów OSiR. Tematem przewodnim konferencji była rola OSiR-ów w polskich miastach. Przebieg konferencji wskazuje dobitnie, że nie ma obecnie czegoś na kształt uniwersalnego powszechnie stosowanego modelu działania takich instytucji. Są to więc organizacje specyficzne dla danej miejscowości prowadzące niezwykle różnorodną działalność od klasycznego administrowania obiektami sportowymi, poprzez prowadzenie hoteli aż po zarządzanie wysypiskami odpadów. Tym bardziej więc oczekiwania władarzy miasta oraz lokalnej społeczności co do funkcji jaką powinien pełnić OSiR powinny być podstawą do dokonywania zmian w jej funkcjonowaniu – w tym do przekształcenia. Forma prawna jest wtórna wobec misji, wizji i efekcie oczekiwanej roli w mieście oraz strategii organizacji.

Ponieważ obecnie nie ma wyraźnych wskazań doprecyzowujących roli zakładu w Lublinie (oprócz b. ogólnych zapisów ustawowych oraz statutu Ośrodka) zespół menadżerski MOSiR opracował propozycję misji i wizji na podstawie której trwa proces opracowywania strategii rozwoju organizacji na lata 2011-2015. Dalsze rozważania celowości przekształcenia prowadzone są przy założeniu akceptacji wypracowanej misji i wizji.

Zaproponowana wizja organizacji (jako stan przyszły do osiągnięcia w ciągu kilku najbliższych lat) wskazuje po pierwsze na ważną po drugie na pro-aktywną rolę ośrodka w Lublinie. Aby ją zrealizować organizacja powinna kontynuować rozwój rozbudowując bazę rekreacyjną i sportową niezbędną do poszerzania dotychczasowych i uruchamiania nowych usług. Strategia rozwoju zakłada także dążenie do komplementarności oraz tzw. pakietowania usług pozwalając klientom w ułatwiony sposób (np. poprzez tzw. Sportkartę) korzystać z całej gamy usług świadczonych przez Ośrodek. Wymaga to nie tylko rozwoju usług podstawowych stricte sportowo-rekreacyjnych ale również tzw. usług towarzyszących np. hotelarskich, gastronomicznych, turystycznych, handlowych itp.

Realizacja dość agresywnej strategii rozwoju wymaga doboru odpowiedniej formy organizacyjnej i prawnej działalności. Pozostawiając na boku kwestie formy organizacyjnej (która powinna być projektowana w odniesieniu do poszczególnych celów i obszarów wypracowanej strategii) należy stwierdzić, że optymalnym rozwiązaniem w tym przypadku

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

wydaje się być formą spółki ale wymaga to spełnienia szeregu wymogów – warunków brzegowych aby przekształcenie nie zakończyło się porażką¹.

Inną niezależną od przyjętej strategii przesłanką przekształcenia są zmiany w prawie² prowadzące do wykluczenia niektórych istotnych dla obecnego funkcjonowania MOSiR-u działalności od 1 stycznia 2011 r. poczynając. Tego rodzaju działalności z grupy ww. uzupełniających stanowią już dzisiaj dużą część przychodów własnych organizacji. Konieczność zaprzestania tych działalności może spowodować w krótkim okresie duże problemy finansowe w długim zaś znacząco utrudni (lub wręcz uniemożliwi) realizację proponowanej dla ośrodka strategii.

Najważniejsze warunki udanego przekształcenia

- I. Uzgodnienie i zaakceptowanie przez właściciela misji, wizji i głównych celów organizacji oraz podstawowych założeń strategii na okres min 4 lat (1 kadencja władz miasta).
- II. Od początku zdrowe finanse Spółki w tym:
 1. Jasne określenie oczekiwań właściciela co do rentowności podmiotu. Chodzi m.in. o to na jakim poziomie będzie badana rentowność czy będzie to rentowność netto (duży wpływ amortyzacji) czy też zarząd będzie rozliczany na poziomie wskaźnika EBITA (wynik operacyjny bez uwzględniania amortyzacji).
 2. Rozsądne przekazywania spółce majątku z uwagi na amortyzację (szczególnie w przypadku założenia, że najważniejsza jest rentowność netto). Mogą tu występować następujące sytuacje:
 - 1) zgoda na starty na początku³ = więcej majątku (ew. cały dotychczasowy majątek którym zarządza MOSiR) możliwego do przekazania albo,
 - 2) brak start od początku = mniej majątku⁴ - w takim wypadku część obiektów może pozostać na stanie gminy a MOSiR może nimi jedynie zarządzać w uzgodnionej formie.

¹ Jak w przypadku przekształconej w spółkę hali Spodek w Katowicach, która po kilku latach działania spółki przyniosła starty i została przekazana do działającego w formie jednostki budżetowej MOSiR-u Katowice.

² Patrz ostatnia nowelizacja Ustawy o finansach publicznych.

³ Taka sytuacja miała miejsce w spółce Słowianka zarządzającej krytym basenem olimpijskim w Gorzowie Wielkopolskim gdzie była zgoda władz miasta aby spółka w początkowym okresie ponosiła starty (w strategii przyjęto, że spółka będzie rentowna za kilka lat).

⁴ Tu przykładem może być spółka Jarocin Sport w przypadku której od początku przyjęto założenie, że spółka od początku nie może ponosić strat i dlatego nie przejęła całego majątku. Majątek był przekazywany „partiami” w miarę pojawiania się wyniku finansowego – gasząc w ten sposób zyski i niedopuszczając do płacenia podatków.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

3. W przypadku realizowania przez spółkę zadań z natury trwale nierentownych pokrywanie ich kosztów przez miasto na zasadzie kontraktowania usług bezpośrednio z MOSiR bądź poprzez dotowanie użytkowników.
- III. Odpowiedni dobór kadry menadżerskiej.
- IV. Odpowiedni system motywacyjny dla kadry menadżerskiej i załogi premiujący za efektywność działań na zasadzie lepsze efekty – wyższe wynagrodzenie.
- V. Odpowiednia równowaga pomiędzy koniecznością zapewnienia niezbędnego poziomu nadzoru właścicielskiego a sprawnością działania zarządu i kadry menadżerskiej nowego podmiotu.
- VI. Aby zachować prospołeczny charakter organizacji oraz zmaksymalizować możliwości rozwojowe spółka powinna działać na zasadach non-profit tj. wszelkie wypracowane zyski reinwestować w działalność statutową⁵.

Najważniejsze konsekwencje przekształcenia

- Dzięki uzyskaniu osobowości prawnej możliwość finansowania działalności ze źródeł pozabudżetowych – kredyty, leasing, pożyczki. Możliwości finansowania dłużnego - a tym samym szybszy rozwój - mogą być znacznie większe w przypadku wyposażenia spółki w majątek, który byłby zabezpieczeniem kredytów (np. grunty).
- Konieczność naliczania amortyzacji (obecnie 4 mln zł/rok) co z jednej strony pozwoli na gromadzenie środków na odtworzenie majątku ale tylko w sytuacji kiedy możliwe będzie ujęcie tego kosztu w cenie. Może to prowadzić do konieczności podwyższenia ceny usług.
- Firma działa wg pełnego rachunku ekonomicznego co wymusza wyższy poziom racjonalności działania. W takim przypadku istotna jest dobra kalkulacja kosztów (najlepiej metodą rachunku kosztów działań - ABC) a następnie pełne ich pokrycie biorąc pod uwagę przychody z różnych źródeł w tym kontrakty realizowane dla UM (w miejsce dotychczasowej dotacji).
- W przypadku jeżeli inwestycje w infrastrukturę sportową realizowałby MOSiR w formie spółki inwestycje te kosztowałyby miasto mniej o podatek VAT (22%). Ten obszar może być dla miasta szczególnie atrakcyjny biorąc pod uwagę skalę inwestycji sportowych w całym Lublinie (baseny, sale sportowe inne obiekty w tym przyszkolne). Dzisiaj realizujące te inwestycje bezpośrednio miasto każdorazowo płaci koszty powiększone o

⁵ Tak dzisiaj działa spółka Spartan we Wrocławiu przekształcona z dawnego MOSiR-u.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

VAT. Inną kwestią jest obszar zarządzania obiektami i uzyskiwanie korzyści skali. W przypadku przekazania przyszłej spółce w zarząd sportowych obiektów przyszkolnych (w tym np. basenów) możliwe byłoby uzyskiwanie znaczących korzyści skali na kosztach utrzymania z jednej strony z drugiej zaś byłaby możliwość zwiększania sprzedaży usług poprzez ich „sieciowanie”.

- Możliwość tworzenia i wchodzenia jako udziałowców do innych spółek⁶ (np. tworzenie struktury holdingowej opartej np. na tzw. strategicznych jednostkach biznesu).
- W krótkim okresie większe wydatki z budżetu miasta – w miejsce obecnej dotacji pojawia się konieczność kontraktowania usług i płacenia VAT
- Mniejszy bezpośredni, operacyjny wpływ władz miasta – szczególnie RM – na bieżące funkcjonowanie firmy.
- Spółka nie podlega ustawie o pracownikach samorządowych – możliwe jest tworzenie bardziej pro-efektywnościowego systemu motywacyjnego w tym wynagrodzeń.
- Przy odpowiednio skonstruowanych zdrowych finansach spółki możliwe jest stworzenie modelu finansowania działalności typu non-profit zyskami z usług komercyjnych odciążając w ten sposób budżet miasta.
- W zasadzie wszystkie dotychczasowe i nowe działania z zakresu kultury fizycznej i turystyki będą mogły być realizowane. Należy jednak pamiętać, że ich rozliczenie będzie się odbywało na bazie ww. pełnego rachunku ekonomicznego.

Cele przekształcenia

- Zapewnienie możliwości dalszego rozwoju organizacji w sytuacji zmniejszających się możliwości miasta (szczególnie w zakresie inwestycji) – umożliwienie realizacji zaproponowanej misji, wizji i strategii⁷
- Zapewnienie możliwości pozabudżetowego finansowania istotnych dla gminy inwestycji
- Podniesienie efektywności i racjonalności działania
- Podniesienie jakości świadczonych usług

⁶ Ciekawym przykładem może być MOSiR Zabrze gdzie po przekształceniu w roku 2003 w spółkę firm stała się w imieniu miasta udziałowcem spółki Górnik Zabrze. Po kilku latach ustabilizowania sytuacji w klubie akcje zostały sprzedane z zyskiem partnerowi strategicznemu firmie Alianz

⁷ Opis propozycji misji, wizji i strategii dla MOSiR w dalszej części opracowania

MOSiR obecnie

Strategia

Obecnie MOSiR nie ma formalnie przyjętej strategii naczelnej oraz strategii funkcjonalnych w poszczególnych obszarach takich jak marketing, zasoby ludzkie, inwestycje, finanse. Do roku 2006 działania Ośrodka ograniczały się w zasadzie do administrowania powierzonym majątkiem z marginalnym znaczeniem usług własnych. Firma wykazywała niewielką aktywność w samodzielnym pozyskiwaniu klientów. Głównymi źródłami przychodów były dzierżawy pomieszczeń i niedzielna wielobranżowa giełda detaliczna. Od 2006 r. zakład przekształcany jest w aktywnego kreatora istotnych dla miasta wydarzeń w głównym obszarze statutowym tj. w dziedzinie sportu i rekreacji.

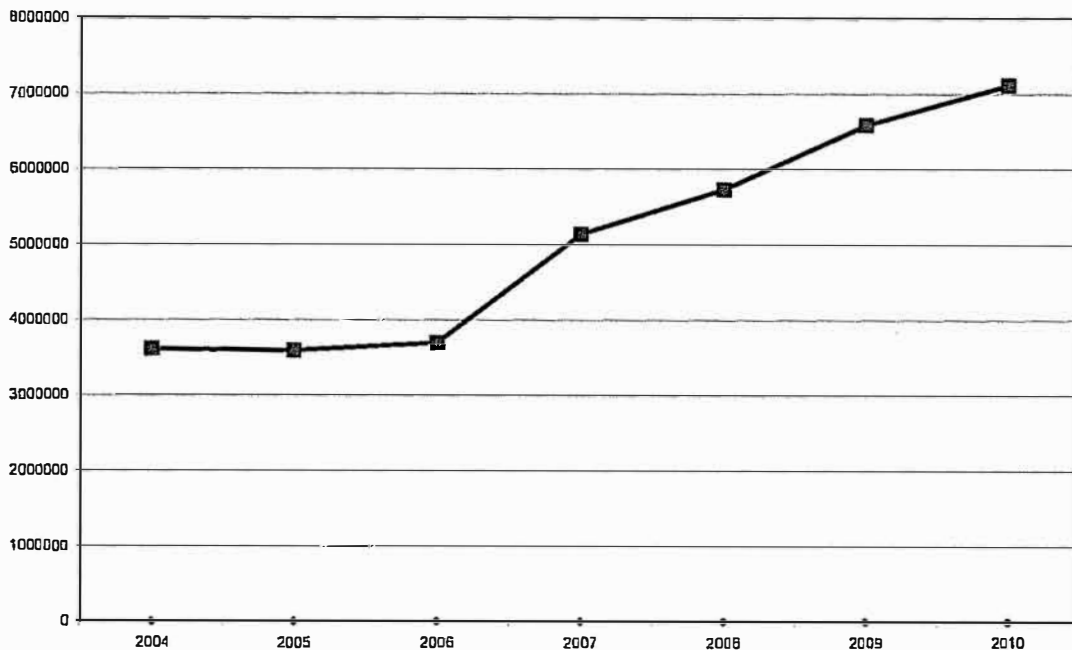
Obszary dotychczas wprowadzonych usprawnień:

- Zmiana struktury organizacyjnej i sposobu zarządzania. Zmiana w kierunku nowoczesnej organizacji kierującej się zasadami marketingu usług komercyjnych jak też – w obszarach działań „misyjnych” – marketingu usług non-profit. Dzięki płaskiej strukturze organizacyjnej MOSiR szybciej reaguje na sygnały od klientów. Wdrażane są standardy i procedury obsługi klienta.
- Informatyzacja ośrodka w kierunku wykorzystania narzędzi informatycznych zarówno w kontaktach z klientami jak również w celu poprawy komunikacji pomiędzy poszczególnymi komórkami i pracownikami.
- Stworzenie sprawnego zespołu dobrze wykształconych a jednocześnie doświadczonych w swoich dziedzinach menadżerów zapewniające możliwość realizacji projektów rozwojowych zarówno w obszarze działań dochodowych jak i akcji non-profit a także przeprowadzenie inwestycji specjalistycznych z zakresu sportu i rekreacji.
- Tworzenie organizacji marketingowej gdzie punktem wyjścia do konstruowania działań są potrzeby klientów
- Oparte na racjonalnych podstawach rozbudowywanie oferty usług własnych. Tworzenie portfela marek produktowych. Zapewnienie Ośrodkowi stabilnych źródeł dochodów.
- Zmiany wizerunku MOSiR i pokazania firmy jako aktywnej, nowoczesnej, świadczącej usługi z zakresu sportu i rekreacji zarówno w formie komercyjnej jak również na zasadzie non-profit. Zwiększanie użyteczności społecznej przedsiębiorstwa
- Świadomy dobór usług świadczonych przez dzierżawców pomieszczeń tak aby w efekcie uzyskać ofertę wielofunkcyjnych centrów sportowo-rekreacyjnych

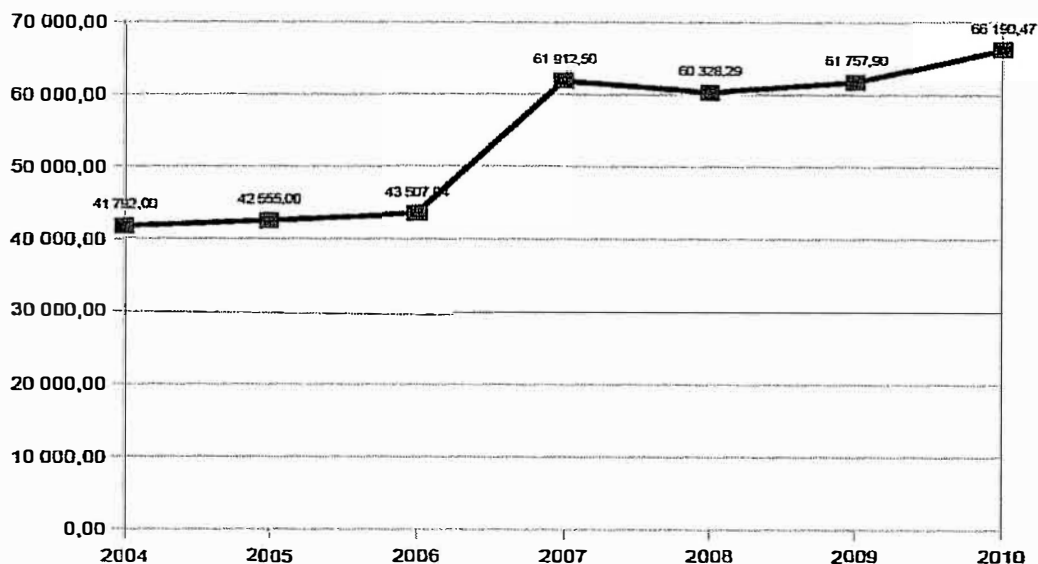
Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Ww. projekt i działania realizowane były przy jednoczesnej dbałości o budżet zakładu o czym świadczy prawie 100 procentowy wzrost przychodów oraz ponad 50% wzrost wydajności pracy. Wyniki te były możliwe dzięki ponad dwukrotnemu wzrostowi liczby obsługiwanych klientów.

Rys. 1 Przychody MOSiR z usług własnych w latach 2004-2010



Rys. 2 Produktywność pracowników MOSiR w latach 2004-2010

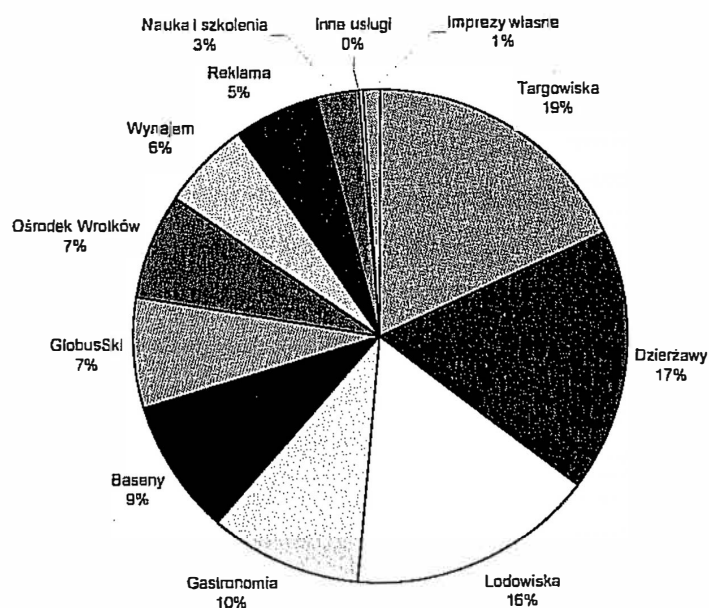


Oferowane usługi

Najważniejsze usługi świadczone obecnie przez MOSiR to:

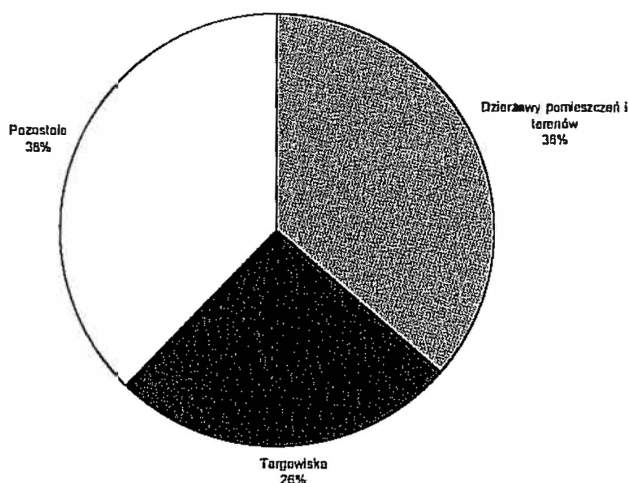
- Prowadzenie lodowisk – lcemania
- Baseny – Strefa H2O
- Wynajem hal, sal, stadionów w tym na potrzeby klubów
- Ośrodek Słoneczny Wrotków
- Stok Narciarski - GlobusSki
- Nauki i szkolenia
- Gastronomia na obiektach
- Dzierżawy pomieszczeń i terenów
- Prowadzenie targowisk
- Reklama na obiektach
- Imprezy własne

Rys. 3 Struktura przychodów z usług własnych MOSiR za 2010 r.



Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Rys. 4 Struktura przychodów z usług własnych MOSiR za 2010 r.



Pomimo szybkiego w ostatnich latach rozwoju usług własnych w dalszym ciągu w przychodach własnych największy udział mają usługi nie będące podstawową działalnością zapisaną w statucie. Procentowy udział w przychodzie Ośrodka 2 pierwszych pozycji z roku na rok się zmniejsza ustępując miejsca usługom związanym z obszarem SiR świadczonym w sposób aktywny przez MOSiR. Ponad połowa z rodzajów usług została wprowadzona w ostatnich 4 latach. Usługi świadczone od roku 2006 podległy również znaczącym modyfikacjom dotyczącym szczególnie sposobu dotarcia i standardów obsługi klienta. Większość szczególnie nowych usług jest świadczonych na zasadach komercyjnych (cena dostosowana do popytu przy założeniu osiągnięcia zysku). Niektóre z usług w zależności od sytuacji (klienta, wagi organizacji, wydarzenia dla miasta) świadczonych jest również na zasadach non-profit (pokrycie kosztów przez klienta lub poprzez dotacje z UM). Głównymi usługami świadczonymi na zasadach non-profit to wynajem hal i sal sportowych oraz krytej pływalni dla potrzeb klubów z terenu miasta.

W przypadku 6 spośród rodzajów usług MOSiR jest obecnie wyłącznym dostawcą. W niektórych wypadkach monopol wynika z faktu, że są to usługi towarzyszące świadczone na zasadzie wyłączności na własnych obiektach i terenach. W przypadku usług w których działa konkurencja oferta MOSiR jest porównywalna. W przypadku gdzie ocena jakości jest niższa od konkurencji wynika to głównie z przestarzałych obiektów. Porównując ofertę MOSiR do współczesnych standardów to generalnie wymaga ona dalszej poprawy szczególnie w zakresie procedur obsługi klienta oraz jakości obiektów i wyposażenia. Coraz więcej usług sprzedawanych jest poprzez bezpośredni kontakt z klientami – szczególnie dotyczy to instytucji

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

takich jak szkoły, zakłady pracy, urzędy itp. W komunikacji z klientami indywidualnymi wykorzystywane są kanały masowego przekazu takie jak, prasa, radio. Generalnie portfel usług MOSiR można obecnie uznać za zrównoważony. Pozwala to na bezpieczne budowanie strategii marketingowej.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Miejsce MOSiR w strukturach UM Lublin

MOSiR Bystrzyca jest jednostką organizacyjną Urzędu Miasta Lublin. Nadzór nad funkcjonowaniem MOSiR sprawuje IV Zastępca Prezydenta Miasta oraz Dyrektor Wydziału Sportu i Turystyki UM Lublin. Inne istotne dla funkcjonowania MOSiR jednostki UM Lublin oraz najważniejsze z nimi relacje zawiera Rys. 5

Rys. 5 Jednostki UM z którymi MOSiR posiada szczególnie istotne relacje

Jednostka	Nadzór nad MOSiR w zakresie	Współpraca z MOSiR w zakresie	Główne procesy z udziałem tych jednostek
Wydziału Sportu i Turystyki	<ul style="list-style-type: none"> całości kształtu działań Ośrodka szczególnie realizacji zadań statutowych z dziedziny sportu i rekreacji 	<ul style="list-style-type: none"> przygotowywania propozycji do rocznego budżetu miasta, realizacji projektów z dziedziny sportu i rekreacji, 	<ul style="list-style-type: none"> tworzenie budżetu miasta w części dotyczącej wydatków na sport i rekreację, przydział dostępu do obiektów MOSiR dla jednostek kultury fizycznej z terenu Lublina na zasadach preferencyjnych
Wydział Budżetu i Księgowości (WBiK) w zakresie	<ul style="list-style-type: none"> wykonania planu finansowego Ośrodka (sprawozdania za półrocze i rok) 	<ul style="list-style-type: none"> tworzenia oraz zmian w budżecie Ośrodka 	<ul style="list-style-type: none"> tworzenie planu finansowego Ośrodka w ramach przygotowywania rocznego budżetu miasta, zmiany w planie finansowym

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Jednostka	Nadzór nad MOSiR w zakresie	Współpraca z MOSiR w zakresie	Główne procesy z udziałem tych jednostek
			Ośrodka
Wydział Inwestycji (WI)	<ul style="list-style-type: none"> wydział pełni nadzór w charakterze „drugiej instancji”^B nad inwestycjami realizowanymi przez Ośrodek oraz 	<ul style="list-style-type: none"> realizacji inwestycji ze środków miasta uzgadnianie i/lub koordynacja inwestycji z zakresy sportu i rekreacji pośredniczy w rozliczeniach inwestycji między MOSiR a WBiK 	<ul style="list-style-type: none"> przygotowywanie rocznego planu inwestycji finansowanych z budżetu miasta, przygotowywanie wieloletniego planu inwestycyjnego (WPI) finansowanego z budżetu miasta
Wydział Ochrony Środowiska (WOŚ)	<ul style="list-style-type: none"> merytoryki wydatków finansowanych z budżetu WOŚ 	<ul style="list-style-type: none"> tworzenia propozycji zadań z obszaru utrzymania sprawności hydrotechnicznej Zalewu Zemborzyckiego koniecznych do realizacji 	<ul style="list-style-type: none"> przygotowywanie rocznego planu wydatków na utrzymanie Zalewu finansowanych z części budżetu miasta zarządzanej przez WOŚ
Wydział Zarządzania Kryzysowego i Bezpieczeństwa	<ul style="list-style-type: none"> przestrzegania przepisów o bezpieczeństwie imprez 	<ul style="list-style-type: none"> wypracowywania propozycji poprawy bezpieczeństwa na obiektach 	<ul style="list-style-type: none"> tworzenie budżetu miasta w części dotyczącej wydatków na

^B Nadzór zakresu rzeczowego inwestycji zapisanych w budżecie oraz dokumentów rozliczeniowych inwestycji od strony merytorycznej. Nadzór sprawowany na zasadzie odpowiedzialności WI za wydatki majątkowe Miasta. Wydział nie pełni nadzoru nad inwestycjami sensu stricte zgodnie z prawem budowlanym – ten zakres realizowany jest przez MOSiR

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Jednostka	Nadzór nad MOSiR w zakresie	Współpraca z MOSiR w zakresie	Główne procesy z udziałem tych jednostek
Mieszkańców (WZKiBM)	masowych w przypadku realizacji imprez w charakterze organizatora, <ul style="list-style-type: none"> • ogólnego bezpieczeństwa i przydatności obiektów MOSiR do przeprowadzania imprez masowych 	zarządzanych przez Ośrodek	poprawę bezpieczeństwa uczestników imprez na obiektach MOSiR
Wydział Dróg i Mostów	<ul style="list-style-type: none"> • przestrzegania postanowień zezwoleń na szczególne wykorzystanie dróg w przypadku organizacji imprez ulicznych przez MOSiR • udzielonych zgód na rozwiązania komunikacyjne przy inwestycjach MOSiR 	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowywania propozycji zmian organizacji ruchu w przypadku organizacji imprez ulicznych, • przygotowywania propozycji rozwiązań komunikacyjnych w trakcie przygotowań do inwestycji prowadzonych przez Ośrodek 	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowywania realizacji imprez ulicznych • przygotowywanie i realizacja inwestycji
Wydział Gospodarowania Mieniem	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystaniem mienia 	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzania powierzonym 	<ul style="list-style-type: none"> • przekazywanie mienia

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Jednostka	Nadzór nad MOSiR w zakresie	Współpraca z MOSiR w zakresie	Główne procesy z udziałem tych jednostek
	komunalnego przekazanego w zarząd MOSiR szczególnie majątku przekazanego na podstawie umów użyczenia	mieniem w tym przejmowania między miastem i MOSiR oraz z powrotem majątku miejskiego	komunalnego do zarządzania przez MOSiR oraz z MOSiR do miasta <ul style="list-style-type: none"> • likwidacja mienia komunalnego
Wydział Rozwoju i Funduszy Europejskich	<ul style="list-style-type: none"> • realizacji projektów finansowanych ze środków UE szczególnie w zakresie osiąganych rezultatów oraz prawidłowości rozliczeń 	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowania projektów współfinansowanych ze środków UE 	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowywanie rocznego planu inwestycji finansowanych z budżetu miasta, • przygotowywanie wieloletniego planu inwestycyjnego (WPI) finansowanego z budżetu miasta
Kancelaria Prezydenta Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • projektów realizowanych przez MOSiR o charakterze promocyjnym a istotnych dla promocji miasta • koordynacji polityki informacyjnej miasta w stosunku 	<ul style="list-style-type: none"> •

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Jednostka	Nadzór nad MOSiR w zakresie	Współpraca z MOSiR w zakresie	Główne procesy z udziałem tych jednostek
		do mediów	

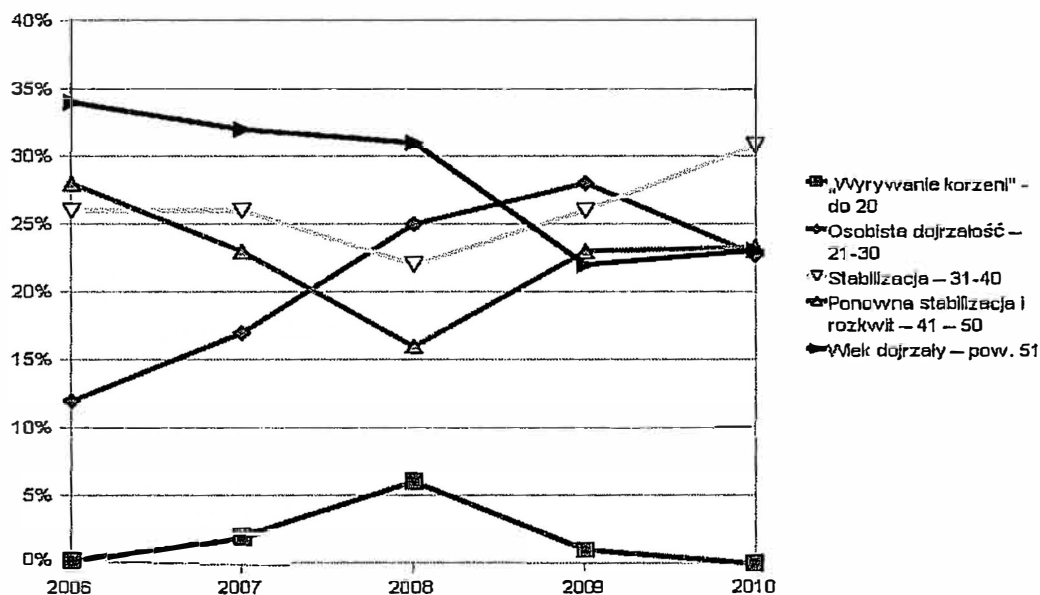
Zasoby ludzkie i organizacja

Od kilku lat stopniowo zmienia się struktura zatrudnienia w MOSiR „Bystrzyca”. Prace proste, nie wymagające wysokich kwalifikacji zostały przejęte przez firmy zewnętrzne (firmy specjalizujące się np. w sprzątanii, agencje pracy tymczasowej) – w konsekwencji zmniejszyła się liczba etatów dla pracowników nisko opłacanych. Jednocześnie, w związku z ciągłym rozwojem i przejmowaniem coraz większej liczby obiektów, wzrasta zapotrzebowanie na pracowników, którzy zarządzają usługami, budują programy rozwoju, realizują nowe inwestycje – pracowników odpowiedzialnych za właściwą realizację misji i wizji MOSiR „Bystrzyca”.

Na dzień 31 grudnia 2010 w MOSiR zatrudnionych było 111 osób. Ponad to sezonowo zakład korzysta z usług agencji pracy czasowej. W MOSiR zatrudnione są osoby z różnych grup wiekowych. Obecnie najliczniejszą grupę stanowią pracownicy w wieku 31-40 lat. Od 2006 roku nastąpił wyraźny spadek zatrudnienia w grupie pow. 51 r.ż., który jest związany z faktem przejścia na emeryturę (w ciągu ostatnich 5 lat - 13 osób) i rentę (7 osób). Można zauważyć, że obecnie na podobnym poziomie jest zatrudnienie w 3 grupach wiekowych: grupa 21-30 (osoby mocno nakierowane na sukces i rozwój, motywowane przez zwiększanie zakresu zadań i wynagrodzenia oraz udział w specjalistycznych szkoleniach), grupa 41-50 (osoby motywowane do pracy przez zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia, bezpieczeństwa i stałości pracy oraz dodatkowych benefitów – np. darmowa opieka medyczna), grupa pow. 51 r.ż. (statystycznie w tej grupie największe znaczenie ma bezpieczeństwo i stałość pracy).

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

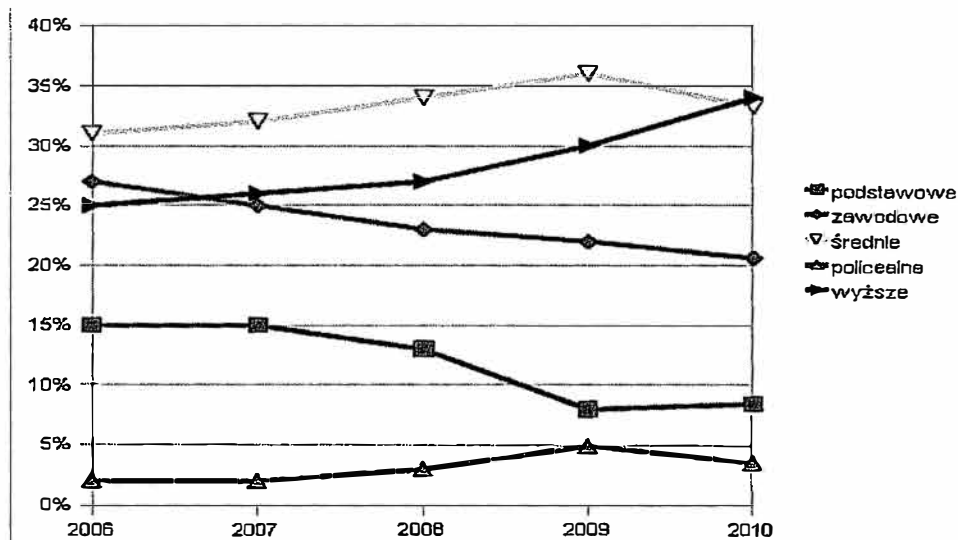
Rys. 6 Zmiana struktury wiekowej załogi w latach 2006-2010



Pracownicy są także zróżnicowani pod względem wykształcenia. Największą grupę tworzą pracownicy z wykształceniem średnim i wyższym, przy czym należy zwrócić uwagę na wzrost zatrudnienia osób z wykształceniem wyższym. Są to osoby zatrudnione na wszystkich typach stanowisk (kierownicze – warunek obowiązkowy, samodzielne specjalistyczne, ale także wykonawcze – pomocnicze i usługi). Jedną z przyczyn tej sytuacji jest specyfika lubelskiego rynku pracy – wykształceni absolwenci, którzy nie znajdują pracy zgodnej z ich oczekiwaniami (warto jednak podkreślić, że osoby te nie traktują Ośrodka jako pracodawcy tymczasowego, ale chcą związać się z firmą na stałe), drugą przyczyną jest nacisk w MOSiR na właściwy poziom obsługi klienta (rozumiana szeroko – nie tylko jako pracownicy codziennie mający bezpośredni kontakt z klientem, ale także osoby odpowiedzialne m.in. za techniczne przygotowanie obiektów - w sposób szczególny wymaga zatrudniania osób dynamicznych, otwartych na nowe wyzwania, dyspozycyjnych, o nastawieniu pro klienckim). Stopniowo maleje liczba osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym, co wynika ze specyfiki Ośrodka – przed kandydatami do pracy stawia się coraz wyższe wymagania (dostosowane jednak do stanowiska pracy), co związane jest z przygotowywanymi zmianami w zarządzaniu Ośrodkiem.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Rys. 7 Zmiana struktury załogi wg wykształcenia w latach 2006-2010

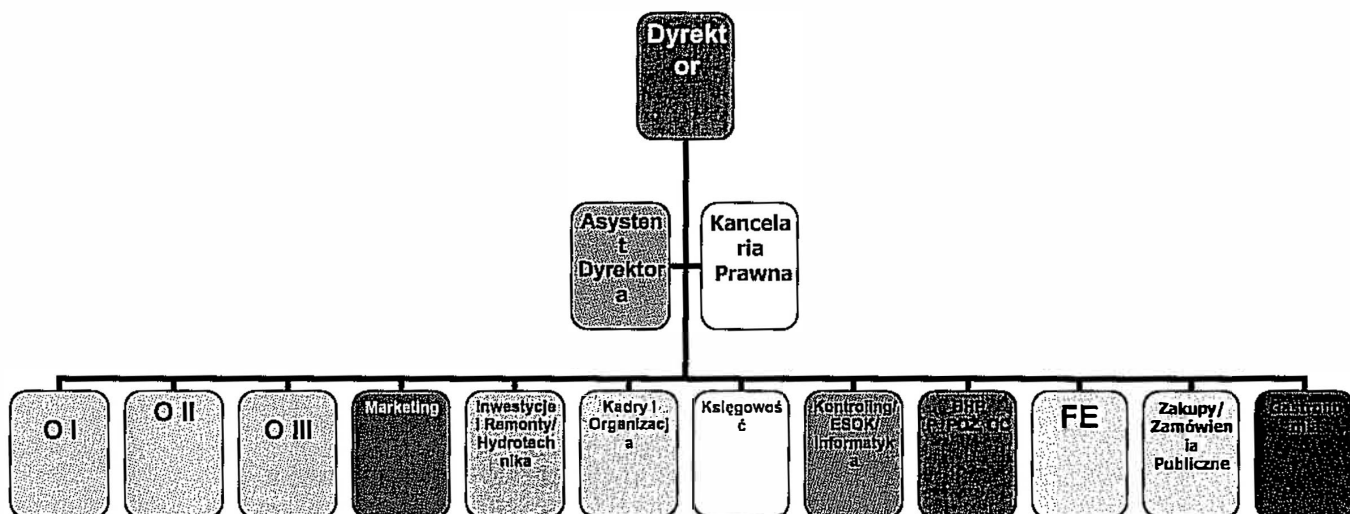


W ostatnich latach można także zauważyć zmianę w strukturze stanowisk w MOSiR. Największą grupę stanowią nadal pracownicy wykonawczy – pomocniczy i obsługi, natomiast nastąpił wzrost liczby pracowników na samodzielnych stanowiskach. Sytuacja taka jest związana z postępującą profesjonalizacją usług i koniecznością kompleksowego przygotowania nowych usług przed ich wejściem na rynek.

Stopniowo zwiększane jest średnioroczne wynagrodzenie – za rok 2010 wyniosło 2730,80 zł (w 2010 roku minimalne wynagrodzenie w kraju wyniosło 1317 zł brutto/miesiąc, przeciętne miesięczne wynagrodzenie za IV kwartał 2010 r. – 3438 zł. Przeciętne wynagrodzenie na Lubelszczyźnie - 2845 zł).

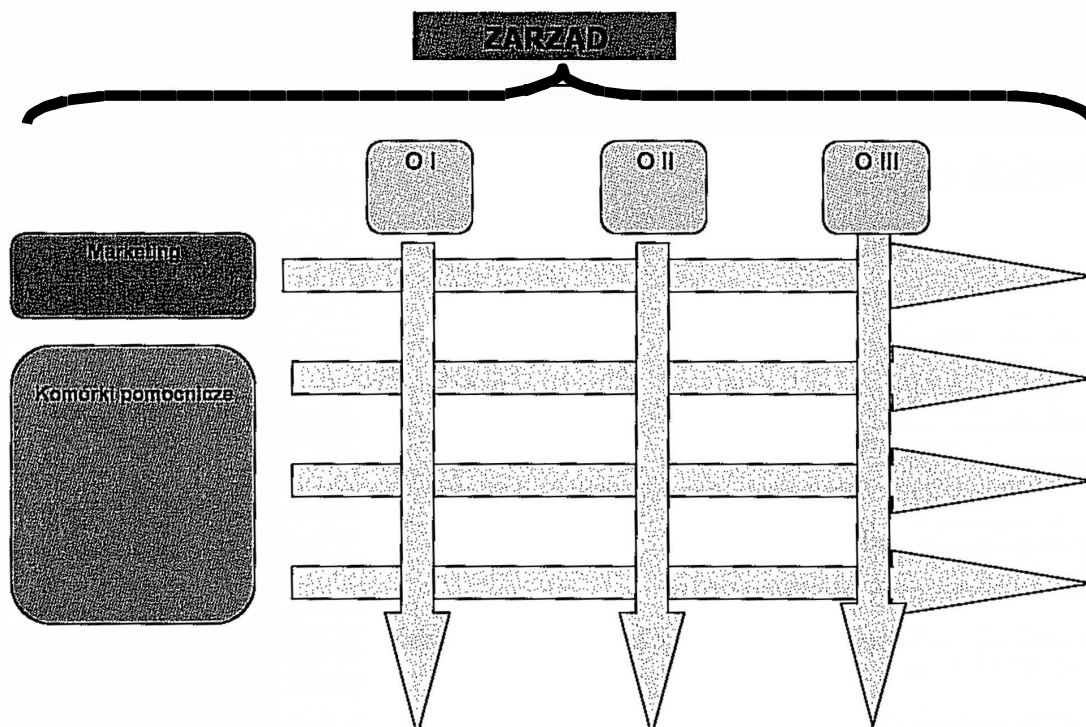
Struktura organizacyjna

Rys. 8 Funkcjonalna struktura organizacyjna MOSiR



Struktura organizacyjna Ośrodka jest częściowo funkcjonalna (komórki funkcjonalne: marketing, księgowość, kadry i organizacja) a częściowo geograficzna (oddziały). W efekcie powstaje macierz w której przenikają się funkcje z oddziałami.

Rys. Macierzowa struktura organizacyjna



Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Majątek zarządzany przez MOSiR i jego stan

Jak to zostało pokazane na schemacie organizacyjnym majątek którym zarządza MOSiR jest obecnie podzielony pomiędzy 3 oddziały. Na czele każdego oddziału stoi kierownik. Najważniejsze obiekty które podlegają szefom oddziałów to:

I. Oddział 1 CSR ZYGMUNTOWSKIE

1. HALA Sportowa – Aleje Zygmuntowskie 4
2. SALA GIMNASTYCZNA – Aleje Zygmuntowskie 4
3. KRYTA PŁYWALNIA Strefa H2O– Aleje Zygmuntowskie 4
4. PAWILON USŁUGOWO-ADMINISTRACYJNY - Aleje Zygmuntowskie 4
5. BASENY ODKRYTE (wraz z filtrownią)– Aleje Zygmuntowskie 4
6. PAWILON PRZY BASENACH ODKRYTYCH– Aleje Zygmuntowskie 4A
7. KORTY TENISOWE – Aleje Zygmuntowskie 2 (w dzierżawie do 2035 r.)
8. STADION MIEJSKI – Al. Zygmuntowskie 5
9. BOISKA OSIEDLOWE 5 szt.
10. SAKTE PARK przy ul. Herbowej
11. LODOWISKO Icemania – Aleje Zygmuntowskie 4
12. STADION „SYGNAŁ” – ul. Zemborzycka
13. STADION LUBLINANKI ul. Leszczyńskiego
14. STADION przy u. Kresowej
15. BOISKA przy ul. Rusałka

II. Oddział 2 GLOBUS

1. Wielofunkcyjna Hala Sportowo – Widowiskowa „Globus” wraz z zapleczem
2. Stok narciarski Globus SKI
3. Biurowiec MOSiR przy ul. Filaretów

III. Oddział 3 Zalew Zemborzycki

1. Ośrodek Wypoczynkowy „Słoneczny Wrotków” w skład którego wchodzi
2. Ośrodek Wypoczynkowy Dąbrowa
3. Bike Park Lublin przy ul. Janowskiej
4. Budynki administracyjne i gospodarcze przy ul. Bryńskiego
5. Zbiornik Zemborzycki i obiekty hydrotechniczne

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Stan zarządzanych obiektów jest b zróżnicowany. Na powyższym wykazie kolorami wyróżniono obiekty:

- Czerwony** – obiekty do gruntownej modernizacji lub likwidacji
- Pomarańczowy** – obiekty zmodernizowane lub nowe ale wymagające nakładów poprawiających ich funkcjonalność lub dostosowanie do obecnych przepisów.
- Zielony** – obiekty o wystarczającej obecnie funkcjonalności i sprawności – mogą wymagać inwestycji zwiększających moce przerobowe

Sytuacja ekonomiczno-finansowa

MOSiR jako zakład budżetowy swoją działalność bieżącą finansuje z dotacji z budżetu Miasta Lublina oraz z przychodów z usług własnych. W roku 2010 dotacja gminy wyniosła 5'043 tys. zł (o 187 tys. mniej niż w roku 2009) co stanowiło 41% w stosunku do kosztów funkcjonowania zakładu bez amortyzacji. Jest to jeden z najniższych wskaźników w kraju porównując lubski MOSiR do podobnych organizacji w innych dużych miastach. Działalność inwestycyjna jest niemal w 100% pokrywana z budżetu gminy – w latach 2007-2010 wartość tych inwestycji wyniosła ponad 36 mln zł. W ostatnich 2 latach coraz większego znaczenia nabiera finansowanie projektów inwestycyjnych z funduszy unijnych. W 2010 roku zrealizowany został pierwszy – ścieżka rowerowa nad Zalewem Zemborzyskim - z 3 projektów inwestycyjnych na który MOSiR (za pośrednictwem gminy jako beneficjenta) uzyskał dofinansowanie – łącznie ponad 8 mln zł. Kolejne dwa projekty – akademie golfa oraz miasteczko ruchu drogowego - będą zrealizowane w latach 2011-2012. Wysoko ocenione zostały – czekają na ostateczną decyzję o przyznaniu dofinansowania - następane złożone projekty tj. rozbudowa Słonecznego Wrotkowa oraz budowa systemu rowerów miejskich. Także na przydział środków – jest na liście rezerwowej - czeka projekt kompleksowego wyposażenia obiektów MOSiR w odnawialne źródła energii.

W strukturze kosztów zakładu największą pozycje stanowiły wynagrodzenia wraz z pochodnymi – 29%. Kolejne istotne pozycje to amortyzacja - 27%, usługi obce - 23% oraz koszty mediów – 16%. Specyficznie ujmowany w rachunku wyników kosztem jest amortyzacja, która jest ewidencjonowana z jednej strony jako koszt z drugiej zaś jak tzw. „pokrycie amortyzacji” po stronie przychodów. Ten sztuczny zabieg powoduje, że wynik zakładu jest de

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

facto liczony bez amortyzacji. Jest to podstawowa różnica w ewidencji kosztów pomiędzy zakładem budżetowym a normalną firmą.

Rys. 9 Rachunek zysków i strat MOSiR za rok 2010

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT JEDNOSTKI (WARIANT PORÓWNAWCZY)

	Rachunek zysków i strat jednostki (wariant porównawczy) sporządzony na dzień 31.12. 2010 r.	Jednostka samorządu terytorialnego w Lublinie	
		Stan na koniec roku poprzedniego	Stan na koniec roku bieżącego
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:		
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	11 886 988,73	12 230 341,03
1.	w tym: dotacje zaliczane do przychodów (podmiotowe, przedmiotowe, na pierwsze wyposażenie w środki obrotowe)	11 237 041,04	11 497 701,37
II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	5 230 000,00	5 043 000,00
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	69 891,42	71 865,80
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów		
V.	Pozostałe dochody budżetowe	580 056,27	660 773,86
B.	Koszty działalności operacyjnej	15 868 559,91	16 746 993,85
I.	Amortyzacja	4 241 477,69	4 573 564,63
II.	Zużycie materiałów i energii	2 848 467,46	2 718 069,34
III.	Usługi obce	3 663 191,65	3 931 602,82
IV.	Podatki i opłaty	260 438,27	227 264,96
V.	Wynagrodzenia	3 701 799,99	4 010 456,92
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia dla pracowników	780 005,87	867 759,02
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	92 439,83	100 137,18

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	236 306,84	242 026,45
IX. Udzielone dotacje		
X. Inne świadczenia finansowane z budżetu		
XI. Pozostałe obciążenia	44 432,31	76 112,53
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)	-3 981 571,18	-4 516 652,82
D. Pozostałe przychody operacyjne	4 277 045,39	4 614 229,07
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych		
II. Dotacje		
III. Pokrycie amortyzacji	4 241 477,69	4 573 564,63
IV. Inne przychody operacyjne	35 567,70	40 664,44
E. Pozostałe koszty operacyjne	170 390,04	554 268,35
Koszty inwestycji finansowanych ze środków własnych zakładów budżetowych i dochodów własnych jednostek		
I. budżetowych	72 316,50	503 584,49
II. Pozostałe koszty operacyjne	98 073,54	50 683,86
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D - E)	125 084,17	-456 692,10
G. Przychody finansowe	49 814,95	23 710,45
I. Dywidendy i udziały w zyskach		
II. Odsetki	49 814,95	23 710,45
III. Inne		
H. Koszty finansowe	0,00	0,00
I. Odsetki		
II. Inne		
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F + G - H)	174 899,12	-432 981,65
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I. - J.II.)		
I. Zyski nadzwyczajne	0,00	0,00
II. Straty nadzwyczajne		
K. Zysk (strata) brutto (I ± J)	174 899,12	-432 981,65
L. Podatek dochodowy	8 544,00	60 152,00
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty) oraz nadwyżki środków obrotowych		
N. Zysk (strata) netto (K - L - M)	166 355,12	-493 133,65

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Wartość bilansowa majątku MOSiR na koniec 2010 wyniosła 74 114 659,64 zł przy czym po uwzględnieniu umorzenia i odpisów aktualizacyjnych daje to kwotę 29 506 714,51 zł. W ostatnich 5 latach inwestycje w majątek trwały MOSiR finansowane z budżetu miasta wyniosły 36 mln zł.

Rys. 10 Bilans MOSiR na koniec 2010 r.

		BILANS jednostki budżetowej, zakładu budżetowego, gospodarstwa pomocniczego jednostki budżetowej sporządzony na dzień 31.12. 2010 r.		Jednostka samorządu terytorialnego w Lublinie	
AKTYWA	Stan na początek roku	Stan na koniec roku	PASYWA	Stan na początek roku	Stan na koniec roku
A. Aktywa trwałe	70 171 526,83	72 270 267,03	A. Fundusz	70 670 119,89	72 275 726,44
I. Wartości niematerialne i prawne	3 525,02	1 175,02	I. Fundusz jednostki	70 503 764,77	72 768 860,09
II. Rzeczowe aktywa trwałe	70 168 001,81	72 269 092,01	II. Wynik finansowy netto	166 355,12	-493 133,65
1. Środki trwałe	68 223 156,01	66 955 852,35	1.1. Zysk netto (+)	166 355,12	0,00
1.1. Grunty			1.2. Strata netto (-)	0,00	-493 133,65
1.2. Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	57 844 889,80	58 499 909,21	III. Nadwyżka środków obrotowych (-)		
1.3. Urządzenia techniczne i maszyny	3 417 718,85	2 964 431,55	IV. Odpisy z wyniku finansowego (-)		
1.4. Środki transportu	397 438,91	315 136,01	V. Fundusz mienia zlikwidowanych		

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

			jednostek		
1.5. Inne środki trwałe	6 563 108,45	5 176 375,58	VI. Inne		
2. Inwestycje rozpoczęte (środki trwałe w budowie)	1 944 845,80	5 313 239,66	B. Fundusze celowe		
3. Środki przekazane na poczet inwestycji			1.1.		
III. Należności długoterminowe			1.2.		
IV. Długoterminowe aktywa finansowe			C. Zobowiązania długoterminowe		
1.1. Akcje i udziały			D. Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne	2 331 504,44	1 838 933,20
1.2. Papiery wartościowe długoterminowe			I. Zobowiązania krótkoterminowe	2 247 478,11	1 763 784,14
1.3. Inne długoterminowe aktywa finansowe			1.1. Zobowiązania z tytułu dostaw i usług	1 301 255,85	685 927,02
V. Wartość mienia zlikwidowanych jednostek			1.2. Zobowiązania wobec budżetów	60 648,00	57 640,00
B. Aktywa obrotowe	2 830 097,50	1 844 392,61	1.3. Zobowiązania z tytułu ubezpieczeń	44 045,93	82 164,17

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

			społecznych		
I. Zapasy	11 663,22	16 850,43	1.4. Zobowiązania z tytułu wynagrodzeń	291 410,27	457 310,19
1.1. Materiały	4 403,14	5 526,82	1.5. Pozostałe zobowiązania	1 460,00	4 240,00
1.2. Półprodukty i produkty w toku			1.6. Sumy obce (depozytowe, zabezpieczenie wykonania umów)	548 658,06	476 502,76
1.3. Produkty gotowe			1.7. Rozliczenia z tytułu środków na wydatki budżetowe i z tytułu dochodów budżetowych		
1.4. Towary	7 260,08	11 323,61	1.8. Rezerwy na zobowiązania		
II. Należności krótkoterminowe	2 025 026,89	1 077 821,64	II. Fundusze specjalne	84 026,33	75 149,06
1.1. Należności z tytułu dostaw i usług	492 617,19	423 627,42	1.1. Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych	84 026,33	75 149,06
1.2. Należności od budżetów	1 432 507,41	477 568,98	1.2. Inne fundusze		
1.3. Należności z tytułu ubezpieczeń społecznych			E. Rozliczenia międzyokresowe		
1.4. Pozostałe należności	99 902,29	176 625,24	I. Rozliczenia międzyokresowe przychodów		

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

1.5. Rozliczenia z tytułu środków na wydatki budżetowe i z tytułu dochodów budżetowych			II. Inne rozliczenia międzyokresowe		
III. Środki pieniężne	793 407,39	749 720,54	F. Inne pasywa		
1.1. Środki pieniężne w kasie	42 246,33	46 400,34			
1.2. Środki pieniężne na rachunkach bankowych	751 161,06	703 320,20			
1.3. Inne środki pieniężne					
IV. Krótkoterminowe papiery wartościowe					
V. Rozliczenia międzyokresowe					
C. Inne aktywa					
Suma aktywów	73 001 624,33	74 114 659,64	Suma pasywów	73 001 624,33	74 114 659,64

A. Objasnienie - wykazane w bilansie wartości aktywów trwałych i obrotowych są pomniejszone odpowiednio o umorzenie i odpisy aktualizujące.

B. Informacje uzupełniające

istotne dla rzetelności i przejrzystości sytuacji finansowej i majątkowej:

1. Umorzenie wartości niematerialnych i prawnych 72 930,34
2. Umorzenie środków trwałych 40 727 590,27
3. Umorzenie pozostałych środków trwałych i wyposażenia 2 373 560,01
4. Umorzenie zbiorów bibliotecznych 423,16
5. Odpisy aktualizujące należności 261 255,60
6. Naliczone odsetki od należności. 59 150,44

Diagnoza - najważniejsze wnioski z przeprowadzonych analiz

Najważniejsze spostrzeżenia i wnioski wynikające z analiz zewnętrznych

- Zauważalny trend starzenia się społeczeństwa miasta – zwiększające się znaczenie osób w starszym wieku
- Zaktualizowana strategia rozwoju Lublina w połączeniu z wolą władz miasta zahamowania niekorzystnych tendencji poprzez wspieranie rozwoju gospodarczego z jednoczesnym utrzymaniem relatywnie wysokiego komfortu życia. Powinno to przynieść efekty w postaci zatrzymania ludzi młodych (studenci) oraz wzrostu dochodów ludności. Będą pojawiać się nowe potrzeby z zakresu spędzania czasu wolnego w tym z zakresu SiR⁹ na które mieszkańców będzie stać. Pojawi się coraz mocniejszy nacisk na świadczenie podobnego zakresu oraz podobnej jakości usług jak w innych lepiej rozwiniętych ośrodkach miejskich. Od stopnia ich zaspokojenia będzie zależało postrzeganie warunków życia.
- Jako licząca się miejska instytucja dysponująca dużym potencjałem rozwojowym MOSiR powinien być włączony w działania wspierające realizację celów strategicznych miasta. MOSiR powinien w sposób aktywny wspierać realizację następujących celów strategicznych miasta¹⁰:
 - 1) Cel Operacyjny 2.2 Rozwój usług społecznych poprzez rozwój usług z zakresu SiR zarówno własnych jak też we współpracy z partnerami prywatnymi
 - 2) Cel Operacyjny 3.2 Uczynienie z Lublina miasta atrakcyjnego dla odwiedzających poprzez: rozwój wielofunkcyjnych centrów sportowo-rekreacyjnych również we współpracy z partnerami prywatnymi świadczących wysokiej jakości usługi SiR
 - 3) Cel Operacyjny 1.3 Stymulowanie inwestycji poprzez przygotowywania koncepcji i ofert dla partnerów prywatnych rozwoju usług SiR
 - 4) Cel Operacyjny 1.4 Rozwój sektora turystyki poprzez rozwój wysokiej jakości usług SiR tak jak w przypadku Celu 3.2 a także współpracę z organizacjami turystycznymi oraz tour operatorami w zakresie włączenia oferty usług SiR dla turystów do ich ofert jak również w zakresie kompleksowej informacji na temat dostępnych w mieście usług SiR

⁹ Sport i Rekreacja

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

- Sport i rekreacja są obecnie ważnym zjawiskiem społecznym, którego rola w przyszłości będzie wzrastać. Szczególnie istotne jest powiązanie sportu i rekreacji oraz zdrowotności społeczeństwa gdzie to pierwsze wpływa na drugie
- Model spędzania czasu wolnego w nowoczesnych społeczeństwach zmienia się w kierunku b. aktywnych form takich jak turystyka oraz S i R. Polska obecnie znacząco odstaje pod tym względem od krajów zachodnich. W miarę bogacenia się społeczeństwa zwiększać się będzie zapotrzebowanie na usługi SIR przy czym należy uwzględnić zmianę struktury wiekowej ludności (wpłynie to na strukturę oczekiwanych rodzajów usług). Na strukturę popytu coraz większy wpływ będzie także wywierać zmiana modelu społecznego z coraz mniejszą rolą rodzin i związków formalnych na rzecz luźniejszych związków partnerskich oraz tzw. singli.
- Nie ma w Polsce sprawdzonego jednego dominującego modelu działania OSiR. Praktycznie w każdym mieście model takiej jednostki jest inny. Większość stara się „lawirować” pomiędzy misją a rynkiem. Wszystkie natomiast OSiR-y w kraju funkcjonują na styku różnych grup interesów b. często sprzecznych. Bez uzgodnionej z głównymi zainteresowanymi strategii działania i zasad współpracy w kilkuletniej perspektywie jednostki takie są „sterowane” na zasadzie kto ma większe w danym momencie wpływy. W połączeniu z najczęściej spotykana formą prawną zakładu budżetowego i rocznym budżetowaniem powoduje to, że niezwykle trudno jest tworzyć i wdrażać kompleksowe plany rozwoju.
- Nowoczesne gospodarki opierają się głównie na usługach w tym usługach sportowo-rekreacyjnych. W krajach wysokorozwiniętych branża SIR jest ważnym segmentem rynku usług, którego znaczenie w przyszłości jeszcze się zwiększy.
- Wraz ze wzrostem świadomości społecznej oraz władz na temat roli sportu szczególnie w podtrzymywaniu dobrego zdrowia obywateli wzrastać będzie skłonność ludzi do inwestowania w S i R przez co zwiększać się będą wydatki na tą dziedzinę życia oraz ich udział w wydatkach gospodarstw domowych. W połączeniu ze wzrastającą podażą różnego rodzaju usług opartych o nowoczesne technologie wzmocni to trend do komercjalizacji branży.
- Obszary dynamicznego rozwoju branży spędzania czasu wolnego w przyszłości to: Kultura, Turystyka, Sport i rekreacja. W każdym z tych obszarów nastąpi intensywny rozwój bazujący szczególnie na globalizacji oraz nowych technologiach.
- Ponieważ sport i rekreacja jest ważnym zjawiskiem społecznym oraz gospodarczym to sfera ta podlega działalności regulacyjnej oraz aktywizującej ze strony władz

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

państwowych i samorządowych. Coraz większego znaczenia nabiera aktywność władz w bezpośrednim wspieraniu tych dziedzin. Znoszone są bariery prawne oraz powstają a następnie są wdrażane różnego rodzaju programy i strategie rozwoju sportu na terenie miast. Miasta inwestują w spółki sportowe o strategicznym dla nich znaczeniu. Coraz aktywnie wspierany jest sport dzieci i młodzieży¹¹.

- Współczesny sport i rekreacja jak większość dziedzin życia podlega wpływom postępu technologicznego. Nowoczesne technologie stają się coraz bardziej istotnym czynnikiem rozwoju oraz przewagi konkurencyjnej. Planując strategie rozwoju OSiR-ów należy mieć to szczególnie na uwadze.
- Biorąc powyższe pod uwagę oraz zakładany strategiczny wzrost aktywności władz we wspomaganie rozwoju społeczno gospodarczego miasta uzasadniony jest wniosek, że takie jednostki jak MOSiR są potrzebne. Aby jednak ich funkcjonowanie przynosiło realne korzyści wspierając realizację celów rozwojowych miasta konieczne jest uzgodnienie modelu ich działania. Model ten powinien być oparty o uzgodnioną wizję oraz strategię w doniesieniu do głównych grup interesariuszy.
- Planując działania takiej jednostki szczególnie istotne jest ustalenie jej miejsca w układzie misja-rynek oraz sport masowy-sport kwalifikowany. W takim przypadku należy odpowiedzieć na pytania:
 - 1) Jakiego rodzaju działalność w stosunku do których grup MOSiR powinien prowadzić na zasadach preferencyjnych a jakie powinny otrzymywać usługi na zasadach rynkowych?
 - 2) Jaka ma być relacja, proporcje czasu pracy obiektów udostępnianego dla sportu kwalifikowanego oraz sportu dzieci i młodzieży a także pozostałych mieszkańców?¹²

Odpowiedzi na te pytania powinny wynikać ze strategii rozwoju sportu i rekreacji w mieście

- Rynek usług SIR jest niezwykle skomplikowanym układem przenikania się różnego rodzaju potrzeb z jednej strony oraz wielu rodzajów podmiotów, które starają się te potrzeby zaspokoić. Powoduje to duże problemy z konstruowaniu strategii rozwoju takich jednostek jak MOSiR ponieważ występuje tu częsta sprzeczność interesów. Z drugiej

¹¹ Działania te wynikają z coraz powszechniejszego przyjmowania w nowych krajach UE w tym w Polsce koncepcji Społecznej Gospodarki Rynkowej, która zakłada aktywną rolę władz w życiu społeczno-gospodarczym

¹² Sytuacje z lodowiskiem na Globusie – łyżwiarze (rynek, społeczeństwo) kontra SPR (sport kwalifikowany), preferencyjny dostęp do obiektów oraz miejska pływalnia – mieszkańcy kontra Lublinianka

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

strony stwarza to wiele możliwości sensownego działania ale trzeba przy tym pamiętać o zasadzie koncentracji zasobów tak aby nie doszło do nadmiernego ich rozproszenia i w efekcie nikłej użyteczności MOSiR w różnorodnych obszarach działalności.

- Porównując statystyki aktywności ruchowej mieszkańców państw zachodnich i Polaków, oraz nakładając na to nieuchronne zmiany w stylu życia można stwierdzić, że branża SIR ma w Polsce duży potencjał wzrostu (efekt niskiej bazy).
- Segmentów branży SIR, które będą rozwijać się szybciej niż pozostałe to: związane z usługami dla osób starszych – znacznie większa motywacja pro-zdrowotna niż tylko związana ze spędzaniem czasu wolnego – możliwość stabilizacji popytu w czasach dekonjunktury; segment typu wellness, w tym rozwój centrów sportu i rozrywki o zróżnicowanej ofercie lub ofercie atrakcyjnej dla klienta; oparte na nowych technologiach w tym tzw. sporty ekstremalne, które zapewne będą podlegały dalszej segmentacji na segmenty „hard” i „soft”.
- Większość OSiR-ów w kraju działa w warunkach dużej niedookreśloności ich roli w miejscowości. Nie został dotychczas wypracowany uniwersalny model tego typu jednostki miejskiej.
- Kluczowe czynniki sukcesu w branży SiR to:
 - 1) efektywna sprzedaż,
 - 2) atrakcyjność usług, (kreowanie usług)
 - 3) technologia
- W Lublinie działa znaczna liczba organizacji sportowych, jednak większość z nich cierpi na chroniczny brak środków na prowadzenie działalności. Także większość z nich utrzymuje się ze środków przekazywanych przez miasto. Wydaje się że zwiększenie nakładów miasta na sport bez jednoczesnego stworzenia klarownej strategii rozwoju tej dziedziny może spowodować efekt „smarowania cienką warstwą” i brak wyraźnej poprawy w postaci wyników sportowych. Jednocześnie kluby powinny pracować nad profesjonalizacją swoich działań tak aby być w stanie podnosić wartość oferty dla klientów oraz pozyskiwać sponsorów.
- Rynek usług SIR świadczonych na zasadach czysto komercyjnych jest w Lublinie w początkowym stadium rozwoju. Segmenty najbardziej skomercjalizowane to: fitness, sztuki walki, tenis
- MOSiR staje się coraz bardziej znaczącym uczestnikiem rynku SIR w mieście dlatego tym bardziej dalszy rozwój Zakładu wymaga integracji z planami rozwojowymi miasta. Dokumenty strategiczne, na których powinna opierać się taka strategia to: Strategia

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Rozwoju Miasta, Strategia Rozwoju Sportu w Mieście, Strategia Rozwoju Infrastruktury Sportowej

- Istotnymi uczestnikami rynku zwłaszcza w zakresie tworzenia i udostępniania obiektów i terenów SIR są szkoły, wyższe uczelnie oraz władze miasta Lublina
- Infrastruktura sportowa w mieście jest zbyt mało liczna i w dodatku przestarzała. Potrzebne są duże nakłady na jej rozwój i modernizację. Nakłady te powinny być sterowane za pomocą „Strategii rozwoju infrastruktury sportowej”
- Obecny model zarządzania komunalną infrastrukturą sportową w mieście nie wydaje się optymalny. Należy rozważyć zmianę modelu w kierunku centralizacji zarządzania. Rolę instytucji zarządzającej infrastrukturą sportową Miasta Lublin może pełnić MOSiR

Najważniejsze spostrzeżenia i wnioski wynikające z analiz wewnętrznych

- Zakład budżetowy jest to komunalna jednostka organizacyjna zaliczana do sektora finansów publicznych prowadzącą działalność gospodarczą na zasadzie odpłatności i pokrywająca koszty funkcjonowania z dochodów własnych. Maksymalny poziom pokrywania kosztów wynosi zgodnie z ustawą 50%. Na resztę kosztów zakład może otrzymać dotację z gminy.
- Zakład działa na podstawie rocznego planu finansowego, który decyzją kierownika zakładu może podlegać zmianom pod warunkiem, że nie zmienia to wysokości dotacji ze strony gminy. Zakład rozlicza się z gminą metodą brutto – nadwyżki środków obrotowych na koniec roku mogą ale w zależności od decyzji gminy nie muszą być zwracane do budżetu gminy.
- Konieczność rocznego bilansowania budżetu oraz brak naliczania amortyzacji w czasie powoduje, że nie ma możliwości kalkulowania rentowności inwestycji tak jak to mam miejsce w firmach komercyjnych. W efekcie w przypadku inwestycji ze środków własnych pierwszeństwo mają te które przynoszą szybki zwrot w praktyce z ciągu roku.
- Zakład budżetowy nie ma osobowości prawnej. Fakt ten w praktyce uniemożliwia pozyskiwanie środków ze źródeł komercyjnych takich jak kredyty, leasing itp. Jakakolwiek forma dłużnego finansowania rozwoju zakładu w efekcie zwiększa poziom zadłużenia gminy.
- „Przyjęte rozwiązania ustrojowe i finansowe powodują, że w zakładach budżetowych brak jest naturalnych mechanizmów podnoszenia efektywności działania, szczególnie w wymiarze perspektywicznym. Wynika to przede wszystkim z przejmowania wszelkich

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

oszczędności zakładu przez budżet. Mechanizmów takich nie stwarza ani system wynagrodzeń (punktowy, ustalany przez jednostkę samorządu terytorialnego), ani system planowania finansowego i inwestycyjnego, ani rozliczeń z budżetem, ani też udział w konkurencji rynkowej. Jeżeli czasem wydaje się, że zakład budżetowy jest „tańszą” dla budżetu formą gospodarowania w porównaniu ze spółką prawa handlowego, to dzieje się tak przede wszystkim ze względu na ograniczoną ewidencję kosztów, w których nie są ujmowane nakłady związane z odtworzeniem i rozwojem majątku. W dłuższej perspektywie, gdy jednostka samorządu terytorialnego musi doliczyć wydatki majątkowe (np. odtworzenie parku maszynowego lub taboru w przedsiębiorstwach komunikacji zbiorowej), efektywność ta często jest niezadowolająca¹³.

- Brak naliczania amortyzacji powoduje zagrożenie dekapitalizacją majątku. Jednocześnie nie branie pod uwagę amortyzacji przy kalkulacji kosztów wypacza racjonalne kształtowanie cen świadczonych usług.
- W pewnych sytuacjach zakłady budżetowe mogą wprowadzać zakłócenia konkurencji na rynkach lokalnych (brak amortyzacji – zaniżone ceny).
- Status zakładu budżetowego jako przedsiębiorcy jest ciągle niedookreślony. Zakład budżetowy nie jest przedsiębiorcą w ani w rozumieniu Kodeksu cywilnego ani w rozumieniu ustawy Prawo działalności gospodarczej. Jednocześnie jednak zakład może występować jako pracodawca przed sądami pracy.
- Kierownik zakładu budżetowego w stosunkach z gminą reprezentuje zakład budżetowy działając w charakterze „organu” zakładu budżetowego, jako ułomnej (niepełnej) osoby prawnej.
- Specyficzną kategorią dla zakładów budżetowych jest tzw. „trwały zarząd”, brak osobowości prawnej powoduje bowiem, że zakład nie może być właścicielem nieruchomości w klasycznym rozumieniu. Decyzję o przekazaniu nieruchomości gminy w trwały zarząd podejmuje organ wykonawczy gminy. Decyzja taka może być w każdej chwili cofnięta. Na podstawie „prawa trwałego zarządu” kierownik podpisuje z dzierżawcami nieruchomości umowy w imieniu zakładu budżetowego.
- Zakłady budżetowe mogą nabywać nieruchomości na własność gminy na podstawie pełnomocnictwa przekazanego przez gminę kierownikowi zakładu.

¹³ Na podstawie W.Z. Byczkowski PRAWNE UWARUNKOWANIA PRZEKSZTAŁCENIA KOMUNALNEGO ZAKŁADU BUDŻETOWEGO W SPÓŁKĘ PRAWA HANDLOWEGO; http://www.komunalne.info/repository/files/Wieslaw_Zbigniew_Byczkowski.pdf

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

- MOSiR nie posiada formalnie przyjętej i uzgodnionej strategii rozwoju. Dokument taki staje się coraz bardziej wymagany z uwagi na:
 - szybkie tempo rozwoju zakładu (nowe usługi, zmiany organizacyjne),
 - wzrost oczekiwań poszczególnych grup interesów w stosunku do Ośrodka
 - brak standardowych modeli OSiR na rynku (konieczność szycia organizacji „na miarę” uwzględniając realia miasta),
 - konieczność optymalnej z punktu widzenia zakładanych celów alokacji wypracowanych środków oraz dotacji miejskich
- Utrudnieniem w tworzeniu strategii rozwoju dla MOSiR jest brak strategii wspierania rozwoju sportu i rekreacji przez Miasto Lublin
- Pomimo braku formalnie przyjętej strategii MOSiR od ponad 4 lat konsekwentnie wdraża koncepcję rozwoju opartą o współczesne podejście do zarządzania oraz marketingowe zasady działania. Dzięki dotychczas podjętym działaniom radykalnie wzrosły przychody z usług własnych Ośrodka. Należy zdecydowanie utrzymać te kierunki działań rozwojowych.
- W ostatnim czasie znacząco wzrosła oferta usług własnych Ośrodka. Wiele produktów jest w fazie szybkiego wzrostu lub wprowadzania na rynek. Dzięki rozbudowie portfeli produktów MOSiR jest dzisiaj zrównoważony jednak wymaga decyzji co do kierunków dalszych inwestycji.
- Praktycznie wszystkie produkty MOSiR wymagają dalszej pracy nad poprawą jakości usług. Zarówno w poprawie jakości (optymalizacji w stosunku do potrzeb) jak też w zwiększaniu ilości usług tkwią jeszcze rezerwy wzrostu
- Pomimo szybkiego rozwoju usług z zakresu SiR obecnie w strukturze przychodów własnych Ośrodka w dalszym ciągu istotne znaczenie (28%) mają dzierżawy terenów i powierzchni oraz opłaty z giełdy detalicznej. Udział tych usług w przychodach systematycznie maleje.
- MOSiR jest coraz bardziej aktywny w docieraniu z ofertą do klientów, wykorzystuje przy tym zarówno kontakty bezpośrednie jak też media.
- W ostatnich 4 latach nastąpiła wyraźna zmiana struktury zatrudniania. Wzrósł udział ludzi młodych oraz lepiej wykształconych. Jest to niewątpliwie zjawisko pozytywne szczególnie w kontekście kolejnych zmian związanych z rozwojem Ośrodka.
- Dzięki ograniczonemu wzrostowi zatrudnienia z jednej strony oraz radykalnemu wzrostowi przychodów z drugiej zdecydowanie podniesiona została produktywność

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

pracowników MOSiR wyrażana przychodem z usług własnych na jednego zatrudnionego.

- W celu zapewnienia dalszego rozwoju Ośrodka konieczne jest podnoszenie kompetencji pracowników.
- Kultura organizacyjna w MOSiR jest niedookreślona co może stać się dużą barierą w rozwoju poprzez pojawianie się dużych oporów przed zmianami.
- MOSiR nie posiada strategii personalnej oraz całościowych systemowych rozwiązań w zakresie procesu zarządzania kadrami. Jednocześnie pracownicy działu KO posiadają wystarczające kompetencje do stworzenia i wdrażania tego typu rozwiązań.
- W skład majątku zarządzanego przez MOSiR wchodzi obiekty o b. różnym standardzie oraz poziomie wykorzystania. Generalnie w dalszym ciągu istnieją rezerwy w wykorzystaniu możliwości obiektów w celu generowania większej liczby użytkowników jak też poprawy wyników finansowych.
- Dzięki oddaniu do użytkowania hali Globus oraz kolejnym inwestycjom majątek MOSiR wzrósł radykalnie. Suma bilansowa wynosząca prawie 73 mln zł stawia Ośrodek w rzędzie największych firm w Lublinie po względem wielkości majątku. Stwarza to dobre warunki do dłużnego finansowania działalności w przypadku przekształcenia w spółkę i uzyskania przez to zdolności kredytowej. Z drugiej strony nowy majątek stwarza duże obciążenie na wynik przyszłej spółki w formie amortyzacji, która powinna być pokryta wypracowaną nadwyżką
- Dynamika kosztów jest znacznie szybsza niż dynamika przychodów co wymaga podjęcia działań zmierzających do przynajmniej zrównania trendów.
- W ostatnim okresie uelastycznione zostały koszty Zakładu co pozwala na większe bezpieczeństwo funkcjonowania
- Aby Ośrodek mógł się samofinansować przychody powinny osiągnąć 15 mln zł (3 krotny wzrost) przy wzroście kosztów o maks 30%.
- Dla rozwoju Ośrodka znacznie lepszą formą jest spółka niż jednostka budżetowa.
- W przypadku przekształcenia w spółkę największym problemem będzie niemożliwość pokrycia amortyzacji w początkowym okresie. Konieczne będzie albo kontraktowanie usług dla miasta albo przejmowanie majątku częściami.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Analiza SWOT

S Mocne strony)	W (Słabe strony)
Położenie w centrum pół-milionowej aglomeracji	Forma prawna zakładu budżetowego = ograniczone możliwości rozwoju. Utrudnione planowanie wieloletnie. Nieracjonalna kalkulacja kosztów działania (nieuwzględnianie amortyzacji). Trudności z wdrażaniem mechanizmów pro-efektywnościowych
Licząca się miejska instytucja dysponująca dużym majątkiem i potencjałem rozwojowym	Brak osobowości prawnej = niemożność pozyskiwania środków pozabudżetowych na inwestycje
W ostatnich latach szybki i generalnie dobrze oceniany w mieście (oraz w kraju) rozwój organizacji – ponad dwukrotny wzrost przychodów, znaczący wzrost produktywności załogi	Brak formalnie przyjętej i uzgodnionej z władzami miasta i najważniejszymi interesariuszami strategii rozwoju
Poszerzona oferta usług z zakresu SiR	Duży udział usług sezonowych w wartości przychodów własnych (ok.25%)
Dość dobrze zrównoważony portfel usług	Relatywnie niskie wynagrodzenia pracowników = trudności w odpowiedniej motywacji załogi
Znane i dobrze oceniane marki w portfelu usług: Icemania, Globus, GlobusSki, Słoneczny Wrotków, Strefa H2O	Duża w stosunku do przychodów własnych amortyzacja znacząco obciążająca wynik
Istniejące rezerwy w rozwoju dotychczas świadczonych usług	Duży stopień dekapitalizacji zarządzanego majątku, (szczególnie stadiony) wymagający nakładów inwestycyjnych
Istniejące "rezerwy" produkcyjne zarządzanych obiektów	
W ostatnich latach nastąpiła radykalna zmiana struktury zatrudnienia w kierunku ludzi lepiej wykształconych	
Kompetentna i nastawiona prorozwojowo kadra zarządzająca oraz kluczowi specjaliści	
Relatywnie wysokie (w stosunku do innych OSiR-ów w kraju) kompetencje menadżerskie kadry zarządzającej w zakresie zarządzania strategicznego i rozwiązań systemowych w organizacji a także w dziedzinie marketingu	

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Generalnie dobre relacje i współpraca z najważniejszymi organizacjami sportowymi w mieście	
O (Szanse)	T (Zagrożenia)
Wzrastająca świadomość i aktywność władz zarówno na poziomie rządu jak i samorządu w bezpośrednim wspieraniu SiR. Modernizowane, sprawniejsze regulacje prawne	Nowe regulacje prawne ograniczające zakres działalności zakładów budżetowych = zmniejszenie możliwości rozwojowych zakładów
Wola władz miasta zahamowania niekorzystnych tendencji poprzez wspieranie rozwoju gospodarczego z jednoczesnym utrzymaniem relatywnie wysokiego komfortu życia mieszkańców	Niedostateczne ustalenie roli i modelu działania MOSiR-u w mieście. Nie uzgodniona z władzami miasta misja, wizja i cele strategiczne
Wpisanie MOSiR-u w strategię rozwoju miasta oraz strategię rozwoju sportu i rekreacji w mieście	Próby pozamerytorycznego (politycznego) oddziaływania na MOSiR ze strony różnych grup interesów
Wzrastająca rola branży SR jako ważnego segmentu rynku usług	Brak zgody na przekształcenie = zablokowanie racjonalnych możliwości rozwojowych firmy
Wzrastająca skłonność ludzi do inwestowania w SiR (inwestycja w zdrowie) przez co zwiększać się będą wydatki na tą dziedzinę życia oraz ich udział w wydatkach gospodarstw domowych.	Niewystarczające finansowanie działalność ze strony miasta - zmniejszane wielkości przekazywanych środków poniżej realnych kosztów świadczenia usług
Prognozowany dynamiczny wzrost branży aktywnego spędzania czasu wolnego w tym SiR	Duży poziom zróżnicowania i skomplikowania rynku usług SR
Branża usług SR w Polsce jest w początkowym stadium rozwoju (efekt niskiej bazy) = duży potencjał rozwojowy branży	Nadmierne rozproszenie zasobów organizacji na zbyt różnorodną działalność
Nieoptymalny obecnie system zarządzania infrastrukturą w mieście = możliwości poprawy (np. baseny przyszkolne) - możliwości rozwoju działalności	Brak uniwersalnego modelu funkcjonowania OSiRów w polskich miastach = trudności w porównywaniu działalności całej organizacji na zasadzie najlepszych praktyk
Przestarzała i zbyt uboga baza obiektów SR w mieście	Słabość finansowa i organizacyjna (niski poziom profesjonalizmu) działających w mieście organizacji sportowych
Pozyskanie środków zewnętrznych na rozwój	Pojawienie się silnych graczy komercyjnych w ważnych segmentach rynku

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

<p>Pojawienie się nowych potrzeb z zakresu spędzania czasu wolnego w tym z zakresu SiR. Pojawienie się coraz mocniejszego nacisku na świadczenie podobnego zakresu oraz podobnej jakości usług SR jak w innych lepiej rozwiniętych ośrodkach miejskich</p>	<p>Brak strategii rozwoju SiR w mieście = brak integracji planów MOSiR z planami miasta = niepewność co do zakresu zadań MOSiR w przyszłości a przez to trudności w tworzeniu długofalowych planów rozwojowych firmy</p>
<p>Wzrastająca rola SiR szczególnie w aspekcie poprawy stanu zdrowia i ogólnej sprawności mieszkańców w kontekście starzenia się społeczeństwa</p>	<p>Likwidacja giełdy przy ul. Kresowej</p>
<p>Zmieniający się model spędzania czasu wolnego w nowoczesnych społeczeństwach w kierunku form b. aktywnych takich jak turystyka oraz SiR. Polska obecnie znacząco odstaje pod tym względem od krajów zachodnich - efekt niskiej bazy</p>	
<p>Rozwój nowoczesnych technologii stosowanych w branży SR</p>	

Analiza SWOT w której istnieje przewaga szans nad zagrożeniami oraz mocnych stron nad słabymi wskazuje, że w strategii rozwoju powinien zostać wybrany tzw. wariant maxi-maxi. Oznacza to strategię ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju.

Misja MOSiR

Wśród wielu różnych definicji misji firmy najbardziej racjonalna i praktyczna w późniejszym „wdrażaniu” jest ta która mówi, że misja jest to określenie głównego sensu istnienia organizacji. Podstawowe pytanie na które powinna odpowiadać misja organizacji brzmi „po co istniejemy”. Proponowana odpowiedź na to pytania dla takiej organizacji jak MOSiR w Lublinie brzmi:

CODZIENNIE AKTYWNI

„Zapewniamy klientom możliwość aktywnego spędzenia wolnego czasu
oraz
promujemy postawy służące poprawie zdrowia i sprawności fizycznej
poprzez
oferowanie profesjonalnych i innowacyjnych usług sportowo-rekreacyjnych”

Tak sformułowana misja komunikuje na zewnątrz główne obszary w których powinien działać MOSiR – aktywne spędzanie wolnego czasu oraz edukacja i profilaktyka zdrowotna poprzez ruch. Ostatnia część misji jest b. wyraźnym zaleceniem dla pracowników: we wszystkim co robimy musimy być profesjonalni. Istotne jest, że profesjonalizm jest tu rozumiany jako gwarant odpowiedniej – dostosowanej każdorazowo do potrzeb klientów i powtarzalnej jakości świadczenia usług.

Wizja MOSiR

Budując strategię rozwoju organizacji, po określeniu misji jako odpowiedzi na pytanie o główny sens jej istnienia należy sformułować „wizję organizacji”. Poniżej zaproponowana wizja MOSiR jest opisem przyszłego, pożądanego stanu firmy w najważniejszych aspektach (obszarach) jej funkcjonowania. Jest to swego rodzaju obraz MOSiR w roku 2014

Wizja MOSiR 2014

Roła MOSiR w mieście

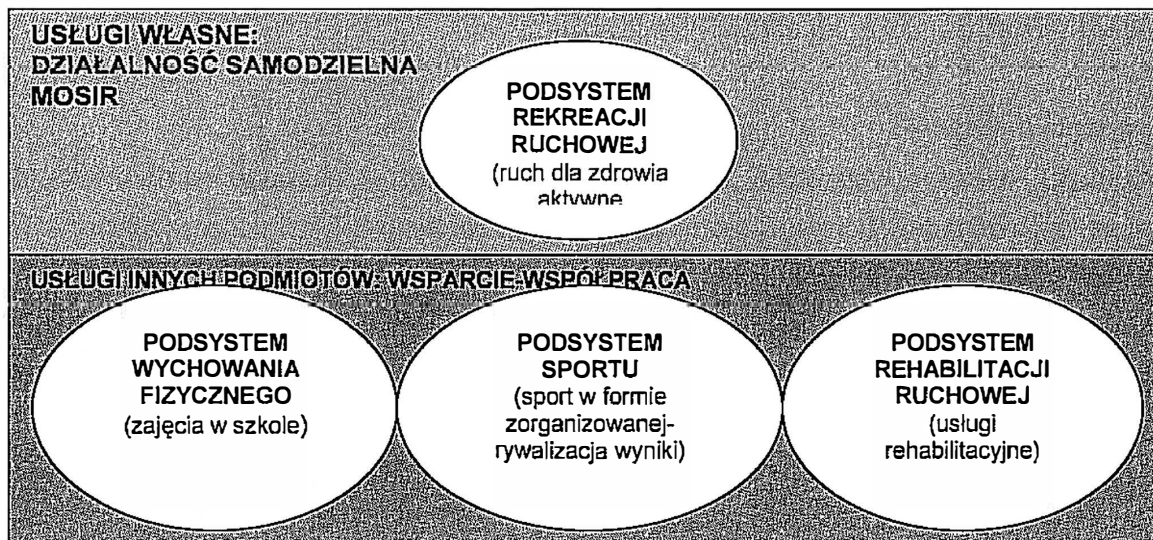
- Istotą funkcjonowania MOSiR w mieście jest zaspokajanie w jak największym stopniu najważniejszych potrzeb społecznych mieszkańców miasta z zakresu rekreacji oraz sportu masowego
- Aby zrealizować cel główny MOSiR jest organizacją marketingową tj. taką, która jest nastawiona na rozpoznawanie ważnych potrzeb społecznych z zakresu sportu i rekreacji a następnie uruchamia - z uwzględnieniem rachunku ekonomicznego – usługi zmierzające do jak najlepszego zaspokojenia rozpoznanych potrzeb
- MOSiR jest dla miasta ważnym podmiotem realizacji strategii miasta w zakresie rekreacji
- MOSiR jest także ważnym podmiotem realizacji strategii miasta w zakresie wspierania sportu kwalifikowanego
- MOSiR jest głównym podmiotem zarządzającym komunalnymi obiektami sportowo-rekreacyjnymi w tym celu MOSiR tworzy a następnie wdraża strategię rozwoju miejskiej infrastruktury sportowej

Miejsce MOSiR w systemie sportu

- Najważniejszym obszarem działań MOSiR jest podsystem rekreacji ruchowej
- MOSiR wspiera działania innych podmiotów działających w podsystemach: wychowania fizycznego, sportu oraz rehabilitacji ruchowej

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Rys. 11 Miejsce MOSiR w systemie sportu



Najważniejsi klienci

- Najważniejszymi klientami MOSiR są mieszkańcy miasta
- Działania MOSiR są nakierowane na zaspakajanie najważniejszych potrzeb klientów z zakresu sporu i rekreacji. W tym celu MOSiR realizuje inwestycje a następnie zarządza obiektami sportowo-rekreacyjnymi

Najważniejsze produkty

- Najważniejszymi dla MOSiR są odpowiedniej jakości usługi dla masowego odbiorcy.

Relacja MOSiR i inne podmioty komercyjne

- Konkurencja - MOSiR konkuruje z innymi podmiotami komercyjnymi w zakresie usług, które sam świadczy na zasadach komercyjnych. Zwiększając konkurencje na rynku MOSiR dzięki temu przyczynia się do podniesienia jakości usług realizowanych przez wszystkich graczy rynkowych
- Komplementarność - MOSiR uzupełnia ofertę firm komercyjnych w segmentach mniej dochodowych ale istotnych z punktu widzenia potrzeb społecznych
- Współpraca – MOSiR współpracuje z podmiotami komercyjnymi na zasadzie rozwoju pakietu usług

Relacja MOSiR i inne podmioty niekomercyjne

- Komplementarność - MOSiR uzupełnia ofertę podmiotów z obszaru non-profit

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

- Współpraca – MOSiR współpracuje z podmiotami non-profit w zakresie organizacji przedsięwzięć o znaczącym oddziaływaniu społecznym

Gospodarka finansowa

- W swoich działaniach zarówno komercyjnych jak również w obszarze non-profit MOSiR przestrzega zasad rachunku ekonomicznego dążąc zarówno w skali poszczególnych usług jak też na poziomie całej organizacji do samofinansowania działalności.
- W przypadku niemożności uzyskania rentowności na poszczególnych usługach w sytuacji gdy są one istotne dla realizacji strategii miasta Lublin w dziedzinie sportu i rekreacji MOSiR uzyskuje wsparcie UM Lublin poprzez dotację lub też poprzez kontraktowanie usług

Strategia MOSiR

Rozwój

Aby być – zgodnie z misją i wizją – istotnym realizatorem zadań miasta w zakresie SiR MOSiR w dalszym ciągu będzie organizacją, która będzie działać w obszarze misyjnym i w obszarze komercyjnym przy czym nadrzędna powinna być misja¹⁴. Misja jednak w każdym przypadku kosztuje (cytuując klasyka „nie ma darmowych obiadów”). Na misję trzeba więc zarobić¹⁵. Poszukując optymalnych możliwości działania z uwzględnieniem działalności misyjnej z jednej strony oraz niezbędnej do realizacji misji działalności komercyjnej wyznaczone zostały 4 kluczowe kierunki dalszego rozwoju MOSiR. Rozwój firmy w tych kierunkach powinien zapewnić odpowiednią dochodowość działalności przy jednoczesnym dostarczeniu wyraźnych korzyści społecznych.

Najważniejsze kierunki rozwoju – filary MOSiR

Rozwój MOSiR-u będzie oparty o 4 główne kierunki działań tzw. "filary rozwoju":

1. Komplementarność usług

MOSiR jest największym w mieście operatorem usług SR. Jest też firmą, która świadczy największą ilość różnych tego rodzaju usług. Z drugiej strony zidentyfikowane wśród obecnych i przyszłych klientów trendy wskazują, że coraz więcej klientów chciałoby korzystać ze zróżnicowanej oferty aktywnego spędzania czasu wolnego. W ramach tej oferty klienci chcą się poruszać możliwie swobodnie dobierając najlepiej im odpowiadające świadczenia. Odpowiedzią na te potrzeby powinna być właśnie komplementarność. Będzie

¹⁴ Podział pomiędzy działalnością misyjną a komercyjną jest w wielu przypadkach umowny. Jeżeli przyjąć, że misją MOSiR-u jest zaspokajanie istotnych potrzeb mieszkańców miasta niezależnie do tego czy dzieje się to mniej (umowna misja) czy bardziej odpłatnie (umowna komercja) to całą działalność organizacji w obszarze SiR należy uznać za misyjną. W takim przypadku niewątpliwie poza misją byłaby jedynie takie działalności jak np. prowadzenie targowisk. Działalność taka jest jedynie sposobem na zdobycie środków na realizację misji i w miarę pojawiania się źródeł finansowania z głównego obszaru działalności (tzw. core business) powinna być „wygaszana” lub przekazywana innym operatorom.

¹⁵ Należy przy tym pamiętać, że skalę samodzielnie prowadzonej działalności misyjnej wyznaczają możliwości finansowania z zysków na działalności komercyjnej. W przypadku niektórych usług, których koszty są duże a możliwości finansowe użytkowników niewielkie niezbędna będzie w dalszym ciągu pomoc gminy. Dotyczyć to będzie w największym stopniu usług udostępniania obiektów dla klubów sportowych. W sumie więc realny zakres realizacji misji będzie sumą możliwości finansowania z własnych zysków organizacji i z kontraktów z gminą (+ ew. środki, dotacje pozyskane z zewnątrz np. FE).

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

się to przejawiało w oferowaniu różnego rodzaju pakietów usług w ramach których klient będzie mógł dokonywać swobodnego wyboru. Dzięki temu wzrośnie z jednej strony dochodowość sprzedawanych usług (efekt skali, lepsze wykorzystanie obiektów, możliwość różnicowania cen pakietów). W aspekcie społecznym oznacza to lepiej zaspokojone potrzeby mieszkańców.

2. Powtarzalność usług

Powtarzalność usług oznacza z jednej strony powtarzalną jakość z drugiej zaś powtarzalne, regularne zakupy usług. Uzyskanie powtarzalności działań w obu tych aspektach w połączeniu z ww. komplementarnością oferty prowadzi w efekcie do budowania lojalności klientów. Lojalny klient oznacza zaś regularne dochody w obszarze działalności komercyjnej. Powtarzalność zakupów = powtarzalność korzystania z usług i oznacza korzyści społecznych w postaci zdrowego stylu życia mieszkańców. Tylko regularne ćwiczenia fizyczne przynoszą bowiem wyraźne efekty prozdrowotne¹⁶. W celu efektywnego budowania lojalności = długofalowych pozytywnych relacji z klientami MOSiR będzie wdrażał zasady zarządzania w oparciu o filozofie i metodologię CRM¹⁷.

3. Konkurencyjność

Już obecnie prowadząc działalność w obszarze rynkowym MOSiR konkuruje z innymi usługodawcami. Tak jest w przypadku stoku narciarskiego GlobusSki. Także Słoneczny Wrotków ze swoim kompleksem basenów konkuruje z innymi ośrodkami na pojezierzu Łęczyńsko-włodawskim. Nawet wydawałoby się monopolistyczna Icemanina konkuruje w ramach swojej głównej grupy klientów tj. młodzieży młodszej (do 18 roku życia) z innymi miejscami spędzania czasu wolnego obecnie głównie z CH Plaza. Chcąc rozwijać ofertę

¹⁶ Sporadyczne zaś korzystanie z np. siłowni lub intensywnych ćwiczeń fitness może być wręcz niebezpieczne

¹⁷ „Zarządzanie relacjami z klientami lub System relacji z klientami, CRM (ang. Customer Relationship Management) to zestaw narzędzi i procedur istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami. CRM należy traktować nie tylko jako narzędzie, ale jako część strategii i filozofii biznesu, gdzie stały kontakt i zadowolenie klienta jest kluczową wartością. Istotną kwestią jest zapewnienie jednolitego systemu we wszystkich procesach biznesowych – od początku procesu sprzedaży poprzez serwis do sporządzania odpowiednich statystyk wykorzystywanych przy tworzeniu portfela produktów.” Za http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_relacjami_z_klientami. Celem działań w oparciu o filozofię CRM jest odejście – jak to jest w tradycyjnym marketingu – od szeregu pojedynczych transakcji kupna-sprzedaży na rzecz zbudowania długofalowych więzi (relacji) z klientami. Podstawą filozofii CRM jest indywidualne podejście do każdego klienta oraz założenie, że pozyskanie nowych klientów jest kosztowniejsze niż utrzymanie dotychczasowych.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

MOSiR musi zarówno w przekroju poszczególnych usług jak również jako firma w całości być coraz bardziej konkurencyjny. Konkurencyjny oznacza preferowany przez klientów w stosunku do innych firm na rynku. Jak zostało wskazane w jednym z wniosków kluczowe czynniki sukcesu w branży SiR to skuteczne kreowanie usług (często w oparciu o nowoczesne technologie) i efektywna sprzedaż. Oba te elementy mają swoje miejsce w procesie marketingowym. Stąd niezbędne jest dla konkurencyjności firmy doskonalenie całego procesu marketingowego którego początkiem jest rozpoznanie potrzeb klientów w wyniku czego powstają „skrojona na miarę” usługi. Końcem tego procesu jest zbadanie satysfakcji ze skorzystania z usługi w celu wyciągnięcia wniosków i wprowadzenia korekt do świadczenia usługi w następnym okresie. Firmy które działają na rynku¹⁸ aby być konkurencyjne muszą lepiej realizować proces marketingowy. W aspekcie korzyści społecznych konkurencyjność oznacza lepsze standardy świadczenia usług przez wszystkich graczy przy zachowaniu racjonalnych cen. W takim przypadku MOSiR może być pewnym punktem odniesienia dla ofert innych operatorów na rynku – im lepszy punkt odniesienia tym lepsze standardy usług na rynku.

4. Edukacja

Edukacja jako ostatni filar strategii MOSiR oznacza programy i projekty nastawione na budowanie świadomości na temat wagi aktywności fizycznej i aktywnego spędzania wolnego czasu w życiu człowieka. Działaniami tymi będą objęte wszystkie grupy potencjalnych klientów od małych dzieci poczynając na seniorach kończąc. Celem akcji edukacyjnych w odniesieniu do działalności komercyjnej będzie kreowanie nowych potrzeb związanych z aktywnością fizyczną oraz „wychowywanie” nowych klientów. Korzyścią społeczną będzie w tym przypadku promocja postaw i zachowań prozdrowotnych.

¹⁸ W ostatnich latach dynamicznie rozwija się w zarządzaniu i w marketingu koncepcja marketingowego zarządzania organizacjami non-profit również bazująca na sprawnej realizacji procesów marketingowych. Jest wiele przykładów, że marketingowe podejście do zarządzania w sektorze non-profit znakomicie się sprawdza a organizacje które je stosują znacznie lepiej i efektywniej realizacją swoją misję społeczną

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Rys. 12. 4 filary strategii MOSiR



Najważniejsze cele MOSiR

Cele MOSiR zostały naniesione na tzw. mapę celów organizacji zgodnie z metodologią Zrównoważonej Karty Wyników – ZKW. Mapa tworzy rodzaj piramidy powiązanych łańcuchami przyczynowo-skutkowymi celów. Realizacja celów na dole piramidy prowadzi do realizacji (lub zwiększa prawdopodobieństwo realizacji) celów powyżej.

Głównym celem MOSiR-u w okresie planowania jest zwiększenie odsetka mieszkańców korzystających regularnie (min. 1 raz w tygodniu) z usług świadczonych bezpośrednio przez MOSiR lub inne podmioty z wykorzystaniem obiektów MOSiR-u (dzierżawcy, kluby sportowe). Szacunkowe dane wskazują, że takich klientów jest obecnie 6 tys. z ogólnej liczby 35 tys. korzystających z obiektów rocznie¹⁹. Bazując na tych szacunkowych danych plan na 2014 rok zakłada, że tzw. regularnych klientów powinno być 10 tys. czyli ok. 3 % mieszkańców miasta (wliczając w to studentów). Prognoza ogólnej liczby klientów za 4 lata mówi o 50 tys. osób. Cel ten powinien być zweryfikowany po przeprowadzeniu bardziej precyzyjnego pomiaru, który będzie przeprowadzony w br.

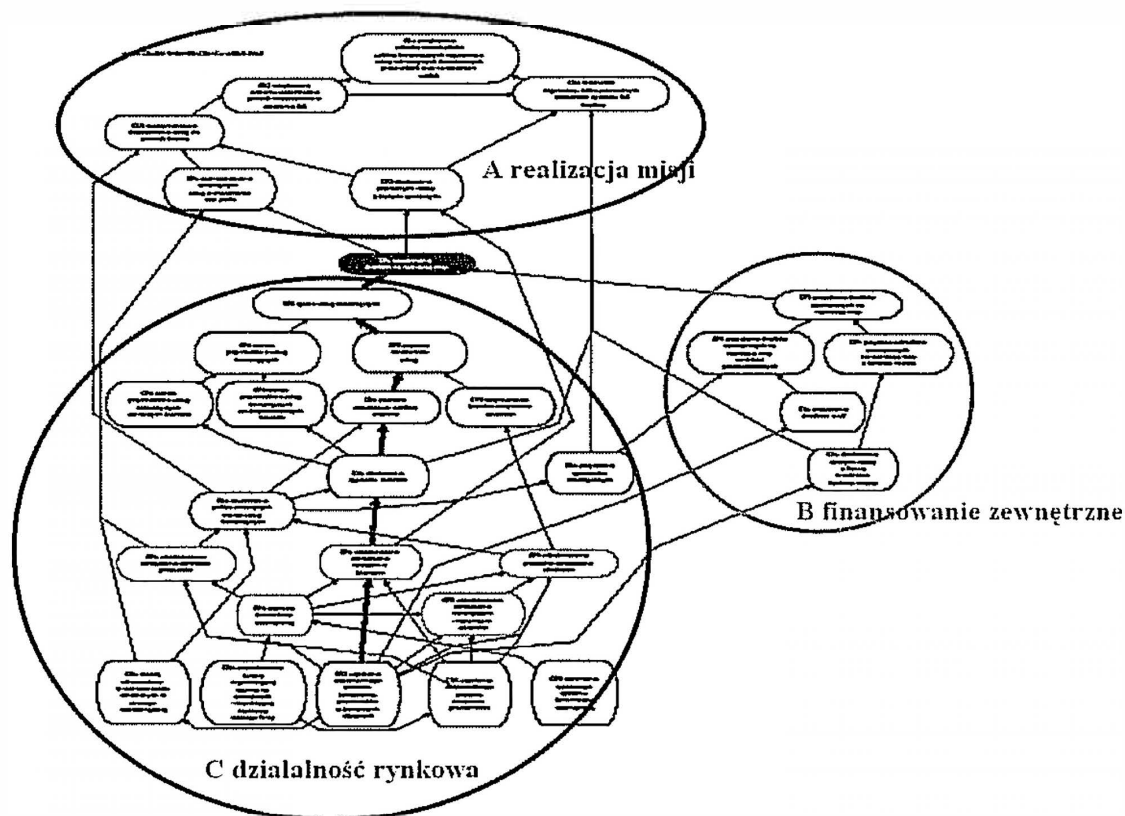
Mapa celów MOSiR ukazuje najważniejsze cele do realizacja w przekroju 4 perspektyw ZKW. Na rys. 13 została zaprezentowana mapa celów w podziale na 3 obszary A,B i

¹⁹ Łączna liczba pojedynczych usług świadczonych w skali roku na obiektach wynosi ponad 220 tys. przy czym dane te obejmują jedynie usługi świadczone odpłatnie lub te przy których jest możliwość liczenia pojedynczych wejść. Brak jest obecnie dokładnych danych dotyczących np. liczby użytkowników ścieżek rowerowych będących w zarządzie MOSiR.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

C (mapa z czytelną zawartością celów w załączeniu). Podział ten odzwierciedla charakter i model działania organizacji, która z jednej strony działa i powinna w dalszym ciągu działać tak jak każda firma rynkowa. Z drugiej strony realizuje zadania społeczne miasta świadcząc usługi z natury niedochodowe. Patrząc na działalność MOSiR jako na pewien cykliczny proces można powiedzieć, że w pierwszym etapie firma uruchamia usługi dochodowe, które mają przynieść zysk. Następnie zysk z tych usług (po odjęciu środków na dalszy rozwój tych usług tzw. reinwestycje) uzupełniony środkami zewnętrznymi z budżetu gminy oraz innymi np. środki unijne jest wykorzystywany na świadczenie usług o charakterze niedochodowym, których odbiorcami są np.: kluby sportowe oraz mieszkańcy miasta, których nie stać na korzystanie z usług za pełną odpłatnością.

Rys. 13 Mapa celów strategicznych MOSiR w podziale na obszary (mapa z czytelnym opisem celów w załączeniu)



Najważniejsi klienci i najważniejsze usługi

Na mapie celów znajdują się elementy zaznaczone na czerwono są to cele z tzw. perspektywy klienta, która jest domeną działań marketingowych. Jak widać są w tej grupie najważniejsze cele organizacji. Jednocześnie należy wyraźnie podkreślić, że nie są to - jak

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

miałyby to miejsce w typowej firmie komercyjnej – cele finansowe²⁰. Jest to spójne z zaproponowaną wcześniej misją organizacji.

Ponieważ cele dotyczące działań odnośnie klientów są najważniejszymi celami organizacji to logiczny jest więc wniosek, że dla skutecznej realizacji proponowanych rezultatów kluczowe znaczenie będzie miała strategia marketingowa.

Głównym założeniem i filozofią na jakiej będzie opierać się strategia marketingowa MOSiR będzie filozofia budowania długotrwałych relacji z klientami (wspominana wcześniej CRM). Efektem wdrożenia filozofii CRM powinno być znacznie lepsze rozpoznanie potrzeb klientów i dopasowanie do nich usług. Organizacja działająca w oparciu o filozofię CRM jest niejako sterowana potrzebami klientów co oznacza, że w pewnym sensie klienci zarządzają organizacją²¹. Aby skuteczniej działać w obszarze marketingu, zgodnie z elementarnymi zasadami zarządzania marketingowego w tym filozofii CRM należy dokonać podziału klientów na grupy tj. określić tzw. grupy docelowe.

Najważniejsze grupy klientów

Zgodnie z tym co zostało zapisane w wizji organizacji najważniejszymi klientami będą mieszkańcy miasta. Dla sprawniejszej obsługi a przede wszystkim lepszego dopasowania usług do potrzeb klientów wyodrębniamy generalnie 3 grupy klientów:

1. Klienci indywidualni
2. Klienci instytucjonalni- biznesowi – firmy, organizacje kupujący usługi na zasadach rynkowych najczęściej w ramach pakietów socjalnych lub systemów motywacyjnych,
3. Kluby sportowe – organizacje i stowarzyszenia korzystające z usług poniżej cen rynkowych

W przyszłości z klientów indywidualnych zostanie wyodrębniona grupa klientów, którzy będą korzystać z usług w sposób regularny a dzięki różnego rodzaju akcjom lojalnościowym będą mogli być identyfikowani z imienia i nazwiska (alternatywnie wg nr karty klienta).

Ze względu na różne rodzaje potrzeb związanych z aktywnym spędzaniem czasu wolnego wśród klientów indywidualnych dokonano podziału na bardziej homogeniczne grupy. Grupy te to:

1. rodziny z dziećmi do lat 7,

²⁰ Typowe najważniejsze cele dla firm komercyjnych są celami finansowymi takimi jak wzrost wartości firmy lub kwota zysku

²¹ Na podobnej zasadzie tworzone są obecnie systemy partycypacyjnego zarządzania gminami.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

2. rodziny z dziećmi starszymi (8-12l),
3. młodzież 13-18,
4. młodzież 19-25,
5. tzw. single i pary bezdzietne 26-39,
6. dojrzała 40-54, rodziny ze starszymi dziećmi oraz bez dzieci, dziadkowie opiekujący się dziećmi,
7. seniorzy +54 (tzw. grey power)

Każda z tych grup zostanie objęta oddzielnymi działaniami marketingowymi – dla każdej będzie dedykowany oddzielny tzw. mix marketingowy obejmujący: ofertę usług (w przyszłości pakietów usług), sposób dystrybucji usług, sposób komunikacji, obsługę klienta oraz warunki cenowe

Podobne dedykowane dla specyficznych potrzeb poszczególnych grup klientów działania będą podejmowane w stosunku do firm i klubów sportowych

Najważniejsze usługi

Strategia produktowa MOSiR będzie oparta o aktywne zarządzanie tzw. portfelem usług. Racjonalne zarządzanie portfelem usług polega na ciągłym poszukiwaniu równowagi pomiędzy chęcią zaspokojenia potrzeb jak największej liczby klientów a możliwościami organizacyjno-finansowymi firmy („nie można ugryźć więcej niż można połknąć”). Dążenie do zaspokojenia potrzeb w jak największym stopniu ma racjonalne granice. Zawsze istnieje punkt optimum w zaspokajaniu potrzeb. Poza tym punktem każda jednostka dodatkowego nakładu na obsługę klienta przynosi mniej niż proporcjonalny wzrost korzyści klienta. W każdym momencie firma powinna dążyć do tego aby w całej ofercie posiadać tylko tyle usług ile jest niezbędne do realizacji najważniejszych celów strategicznych.

Drugim strategicznym kierunkiem rozwoju usług będzie budowanie usług markowych co nie oznacza usług elitarnych. Tak samo jak dotychczasowe marki MOSiR są dla masowego odbiorcy (z jednej strony są warte swojej ceny, z drugiej zaś cena jest określona na takim poziomie aby umożliwić korzystanie z usług jak najszerzej rzeszy odbiorców) tak samo projektowane w przyszłości nowe marki będą dedykowane – zgodnie z wizją – dla szerokich rzesz klientów.

Patrząc perspektywicznie usługi można podzielić na kilka grup:

1. Usługi które będą podstawą utrzymania MOSiR a których znaczenie w najbliższych latach będzie wzrastać to:
 - Icemania (lodowisko)

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

- Strefa H2O (basen)
- Kompleks Globus w tym stok narciarski GlobusSki
- Słoneczny Wrotków

Z uwagi na duży niewykorzystany jeszcze potencjał rozwojowy szczególnego znaczenie, zwłaszcza w relacji rozwój usług – inwestycje będą miały tereny nad Zalewem Zemborzyckim w tym kompleks atrakcji wodnych Słoneczny Wrotków.

2. Rodzaje usługi które będą podstawą utrzymania MOSiR a których znaczenie w najbliższych latach będzie maleć to:
 - Prowadzenie targowisk
 - Dzierżawy pomieszczeń i terenów
3. Rodzaje usług których znaczenie powinno wzrosnąć to:
 - Różnego rodzaju nauki i szkolenia
 - Nowe rodzaje usług np. fitness, usługi uruchamiane nad Zalewem Zemborzyckim (zgodnie z Kompleksową koncepcją zagospodarowania dla Zalewu) np. kemping
 - Promocja na obiektach - oferta dla biznesu sprzedawana w formie usług reklamowych lub akcji promocyjnych i/lub jako zawartość pakietów sponsorskich, w przypadku największych i najlepszych obiektów jak np. hala Globus lub nowy stadion miejski może to być także tzw. name righting tj. sprzedaż praw do nazwy obiektu na określony czas
 - Zarządzanie sportowymi obiektami komunalnymi np. baseny przyszkolne, sale gimnastyczne
 - Działalność handlowa towarzysząca usługom podstawowym np. sklepiki ze sprzętem i akcesoriami sportowymi na obiektach
 - Działalność hotelarska i turystyczna
 - Jak to wynika z filarów strategii w odniesieniu do klientów indywidualnych kluczowe znaczenie będą miały pakiety usług sprzedawane w postaci elektronicznych kart klienta.²²

²² W przyszłości pakiety te będą mogły być integrowane w jeszcze szerszej ofercie np. tzw. kart miejskich. Klient kupujący taką kartę będzie mógł korzystać nie tylko z oferty rekreacyjnej MOSiR ale również z przejazdów komunikacją publiczną czy też oferty kulturalnej miasta.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Z punktu widzenia zwiększenia bezpieczeństwa finansowego organizacji b. istotne będą usługi nie sezonowe lub o mniejszej sezonowości takie jak wszelkie usługi pod dachem np. fitness.

Innym niewątpliwie ważnym społecznie oraz atrakcyjnym z uwagi na istniejące zainteresowanie kierunkiem działań jakie powinien rozwijać MOSiR jest organizacja masowych imprez rekreacyjnych w najbardziej popularnych dyscyplinach jak jazda rowerowa, bieganie lub w nowych aktywnościach mogących szybko stać się masowymi takich jak nordic walking.

Strategia produktowa MOSiR będzie oparta o usługi masowe świadczone w dużej skali dla licznych grup odbiorców. Zarządzając dużymi obiektami i terenami SR oraz wdrażając nowoczesne metody zarządzania marketingowego firma będzie starać się wygenerować jak największy ruch na obiektach (przyciągnąć jak najliczniejszą grupę klientów). Jedne usługi będą więc tzw. generatorami ruchu (traffic builders) inne zaś jako uzupełnienie, poszerzenie oferty podstawowej będą generatorami marży (margin builders). Przykładem usług masowych jest wejście na basen natomiast usługą towarzyszącą jest nauka pływania od podstaw lub doskonalenie już posiadanych umiejętności. Generalnie zakładana jest znacznie większa aktywność MOSiR- u w zakresie świadczenia usług własnych.

Uruchamianie nowych usług

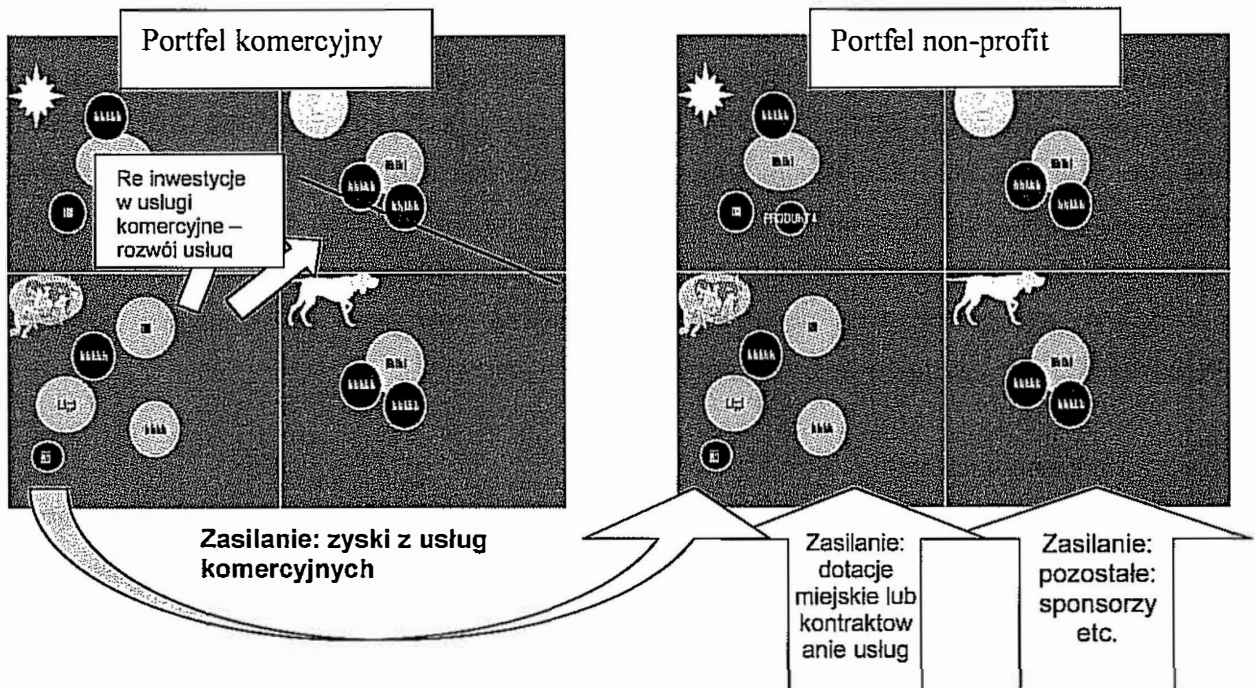
Rozbudowa portfela usług musi następować z uwzględnieniem zasady koncentracji zasobów na produktach gwarantujących najszybszy zwrot inwestycji biorąc pod uwagę zarówno kryteria komercyjne jak też użyteczności społecznej. Zasada koncentracji jest tu szczególnie istotna z uwagi na ograniczone zasoby finansowe MOSiR. Wprowadzając nowe usługi należy za podstawę przyjmować zasadę kontrolowanego i zrównoważonego rozwoju portfela produktów (usług). Każdy nowy produkt musi mieć swoje wyraźne uzasadnienie w potrzebach rynku/społecznych i powinien być prowadzony wg reguł marketingu usług. Przy ich uruchamianiu należy szczególnie zadbać o wyraźne określenie czy chodzi o produkt komercyjny czy też o usługi o charakterze non-profit.

Uruchamianie usług rynkowych będzie się odbywać po dobrze przygotowanym biznesplanie którego początkiem są potrzeby klienta i odpowiednio dopasowana do nich oferta (tzw. optymalny poziom obsługi klienta) a końcem prognozowane wyniki finansowe na działalności w tym możliwość sfinansowania inwestycji. Uruchomienie usług non-profit będzie przebiegać analogicznie przy czym celem uruchomienia usługi nie jest zysk a korzyść społeczna natomiast biznesplan musi wykazać możliwość sfinansowania zamierzenia.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Przy odpowiednio prowadzonej polityce w zakresie rozwoju usług możliwa będzie sytuacja (w perspektywie wieloletniej) kiedy to zyski z usług świadczonych na zasadach rynkowych będą finansować rozwój usług świadczonych na zasadach nie komercyjnych. Model zasilania usług non-profit zyskami z działalności komercyjnej pokazano na rys. 14.

Rys. 14 Docelowy model finansowania rozwoju portfela usług rynkowych i non-profit MOSiR i relacje pomiędzy nimi



Organizacja

Strategia organizacyjna będzie najważniejszym po strategii marketingowej obszarem działań MOSiR. Jej główną domeną będą:

1. Wdrożenie a następnie realizacja najważniejszych procesów biznesowych w nowym jeszcze bardziej zorientowanym na klienta układzie.
2. Zarządzanie w nowej strukturze organizacyjnej firmy.

Organizacja procesowa

Aby skutecznie realizować misję i cele strategiczne MOSiR zostanie przekształcony w tzw. organizację procesową²³. W tym przypadku organizacja procesowa to taka organizacja której główne procesy są nakierowane na obsługę najważniejszych (wcześniej opisanych) grup klientów. Organizacja procesowa działająca w oparciu o filozofię CRM polega na podporządkowaniu działań organizacji jak najbardziej efektywnej obsłudze klienta.

Na Rys. 15 jest pokazany przebieg procesów MOSiR. Wśród nich można wydzielić proces zarządzania strategicznego, który jest początkiem i końcem wszelkich działań firmy w cyklu wieloletnim, rocznym i kwartalnym. W ramach usprawnienia zarządzania strategicznego planowane jest wdrożenie Strategicznej Karty Wyników – BSC²⁴.

²³ „Proces biznesowy lub metoda biznesowa – seria powiązanych ze sobą działań lub zadań, które rozwiązują określony problem lub prowadzą do osiągnięcia określonego efektu. ... Proces biznesowy wynika z potrzeb klientów, a jego wynikiem jest zaspokojenie tych potrzeb.” za http://pl.wikipedia.org/wiki/Proces_biznesowy. „

„Organizacja procesowa to firma, której pracownicy znają swoją rolę w procesie biznesowym i wiedzą, jakiej wartości dodanej się od nich oczekuje, gdyż jest ona podstawą ich pozytywnej oceny. Rozumieją kto jest ich klientem (w tym klientem wewnętrznym) i jak określa on jakość otrzymywanych produktów lub usług. Potrafią definiować wymagania względem swoich dostawców tak aby uzyskać optymalne parametry dla procesu, za którego rezultaty sami odpowiadają” za Piotr Szyszkiewicz „Balanced Scorecard – pomiar który motywuje. Przewodnik wdrożenia.” Wyd. Proed, Akademia Zarządzania 2007 s. 68

²⁴ Zrównoważona karta wyników. Zrównoważona karta wyników Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona (ang. Balanced scorecard) – jest instrumentem zarządzania strategicznego, który umożliwia umiejscowienie długookresowej strategii firmy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem poprzez mechanizm pomiaru. Jest to swego rodzaju alternatywna propozycja do tradycyjnych systemów finansowych, która opisuje i wyjaśnia, co powinno być w przedsiębiorstwie mierzone aby jak najlepiej ocenić efektywność firmy w realizowaniu strategii, a także by móc jak najszybciej ocenić adekwatność samej strategii. Zrównoważona karta wyników przekłada misję i strategię na cele oraz system mierników zestawionych w różnych perspektywach wydzielonych w przedsiębiorstwie. Strategiczna Karta Wyników daje możliwość przełożenia strategii i wizji na działania, poprzez zdefiniowanie celów i mierników w czterech perspektywach: 1) finansowej, 2) klienta, 3) procesów wewnętrznych, 4) infrastruktury i rozwoju. Strategiczna karta wyników określa cele biznesowe firmy, które wchodzą poza obszar celów finansowych. Karta wyników wskazuje działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości. Wyraźnie podkreśla ona efektywność krótkoterminową oraz czynniki warunkujące długoterminowy sukces finansowy i rynkowy firmy. Strategiczna karta wyników jest systemem

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Poprzez proces zarządzania strategicznego koordynowane są działania w pozostałych 2 grupach tj. w procesach głównych oraz procesach pomocniczych. Procesy główne są to szeregi działań nakierowane na jak najbardziej efektywne²⁵ zaspokajanie potrzeb poszczególnych grup klientów. Początkiem tych procesów jest każdorazowo dobre rozpoznanie potrzeb klientów a końcem zadowolenia klienta po skorzystaniu z usługi. W procesach głównych tworzy się faktyczna wartość usług dla klienta (wartość oznacza to za co klient skłonny jest zapłacić). Procesom głównym podporządkowane są wszelkie inne procesy tzw. procesy pomocnicze. Działania jakie następują w tych procesach klient najczęściej nie widzi i same w sobie nie tworzą wartości dodanej ale są niezbędne do zrealizowania procesów głównych. Nie da się na przykład sprawnie realizować obsługi klienta na obiekcie który ma niesprawne instalacje sanitarne. W propozycji układu procesów dla MOSiR-u procesami pomocniczymi są:

- 1) marketing
- 2) inwestycje
- 3) eksploatacja
- 4) zarządzanie zasobami ludzkimi
- 5) zarządzanie finansami

Za każdy z wyodrębnionych procesów głównych oraz pomocniczych będzie odpowiedzialny 1 menadżer zwany właścicielem procesu.

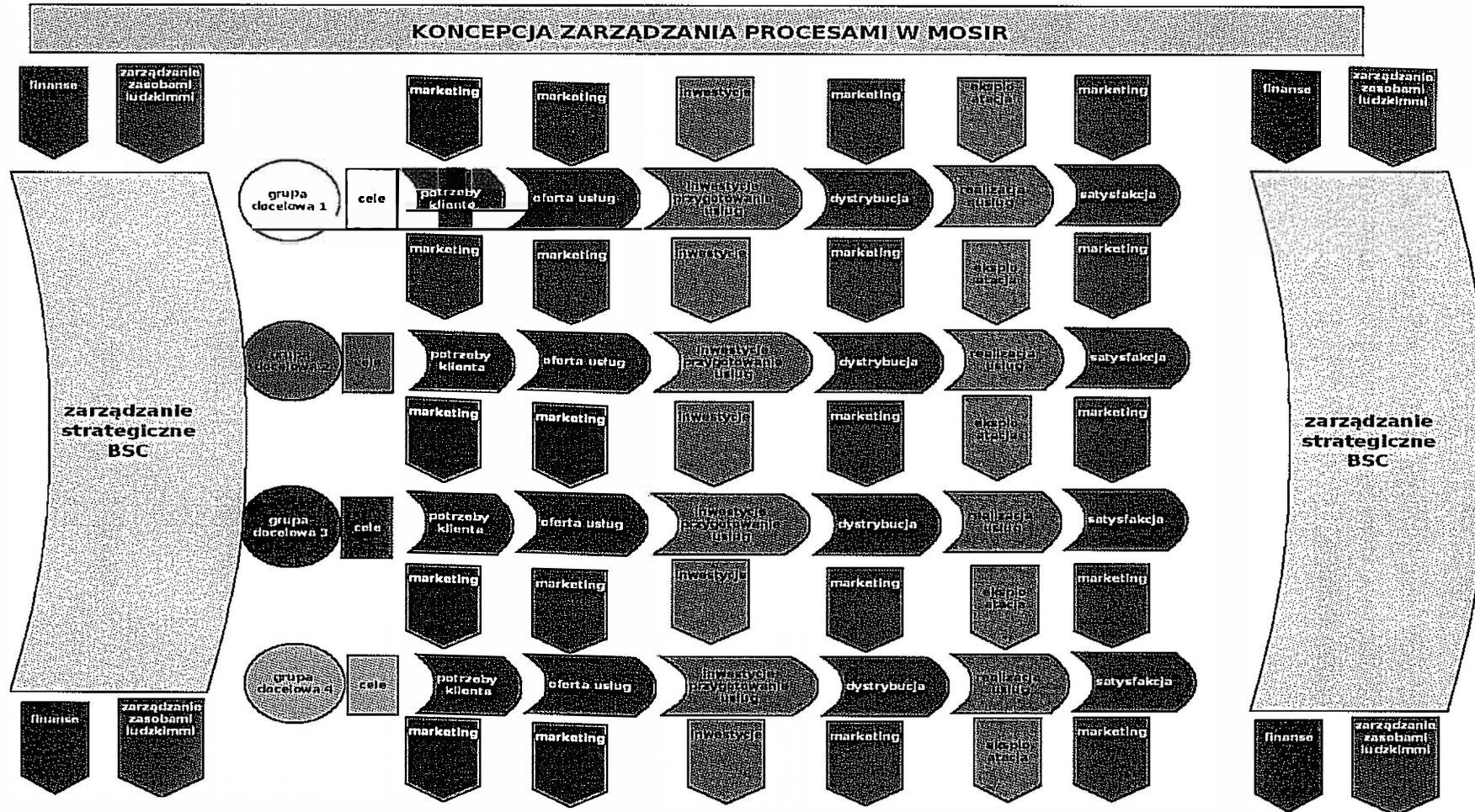
zarządzania strategicznego, wspomagającym realizację strategii w długim okresie. Wykorzystuje ona system mierzenia efektywności karty wyników w następujących procesach zarządzania: dopracowanie wizji i strategii, wyjaśnienie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemami zarządzania, planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie inicjatyw strategicznych, usprawnianie systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji. Proces tworzenia karty wyników rozpoczyna się od przełożenia strategii firmy na konkretne cele strategiczne. Ustalając cele finansowe zarząd firmy musi rozważyć, czy położyć nacisk na wzrost przychodów i udziału w rynku, na zyskowność, czy też na płynność finansową. Natomiast w perspektywie klienta zarząd musi jasno określić segment rynku, w którym firma zamierza konkurować. Po ustaleniu celów w perspektywie finansowej i klienta firma określa cele i mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych. Tworząc kartę wyników precyzujemy cele strategiczne i określamy kluczowe czynniki wpływające na ich realizację. Za realizację celów odpowiedzialność bierze cały zespół kierowniczy. Drugim krokiem w tworzeniu karty wyników jest proces wyjaśniania i integracji. Każdy pracownik firmy powinien rozumieć długoterminowe cele firmy, jak również strategię służącą ich osiągnięciu. Na tej podstawie określa się lokalne działania, które służą realizacji celów. Kolejnym krokiem jaki powinien zrobić zarząd firmy jest określenie trzy- lub pięcioletnich celów, które po ich osiągnięciu spowodują przekształcenie organizacji. Ostatni z procesów stanowi strategiczne sprzężenie zwrotne i proces uczenia się. Proces ten jest najbardziej twórczy i najważniejszy w całej koncepcji zarządzania za pomocą karty wyników. Buduje on zdolność organizacji do uczenia się na najwyższych szczeblach zarządzania. http://pl.wikipedia.org/wiki/Zr%C3%B3wnowa%C5%BCona_karta_wynik%C3%B3w

²⁵ Efektywność należy tu rozumieć jako różnice pomiędzy skutkami a kosztami osiągnięcia tych skutków. Oznacza to każdorazowo optymalizację zaspokajania potrzeb (a nie ich maksymalizację)

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Układ procesów oraz zakresy zadań i ich właścicieli są wyznacznikami do modyfikacji struktury organizacyjnej, która będzie – zgodnie z zasadą najpierw strategia potem struktura - skutecznie wdrażać strategię.

Rys. 15 Procesy główne i procesy pomocnicze w koncepcji zarządzania MOSiR



Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Struktura organizacyjna

Zaprezentowana na Rys. 16 struktura organizacyjna została zoptymalizowana do potrzeb wdrażania przyjętej strategii oraz zarządzania procesowego w nowej firmie. Kluczowe role - poza zarządem - odgrywają w niej menadżerowie relacji. Pracownicy na tych stanowiskach będą odpowiedzialni za realizację podstawowych procesów - budowania długofalowych relacji z wybraną grupą docelową klientów. Będą oni „właścicielami” tych procesów. Głównym rezultatem ich pracy powinno być maksymalizowanie zwrotu z inwestycji w daną grupę klientów przy czym zwrot ten w zależności od grupy klientów może być mierzony zarówno w wymiarze finansowym jak również satysfakcji klienta i korzyści społecznych. Osoby te będą – zgodnie z przebiegiem najważniejszych procesów – przygotowywać propozycje usług dostosowanych do obsługiwanych grup klientów a następnie nadzorować ich wdrożenia na poszczególnych obiektach. W ramach przygotowania usług będą oni także określać optymalne standardy obsługi klienta. Odzwierciedleniem strategicznego znaczenia tych stanowisk jest ich bezpośrednie podporządkowanie Prezesowi firmy.

Pozostałe stanowiska są rozmieszczone w struktura funkcjonalnych gdzie kluczowe znaczenie mają:

- 1) pion dyrektora technicznego i obsługi klienta
- 2) dział marketingu
- 3) dział zasobów ludzkich

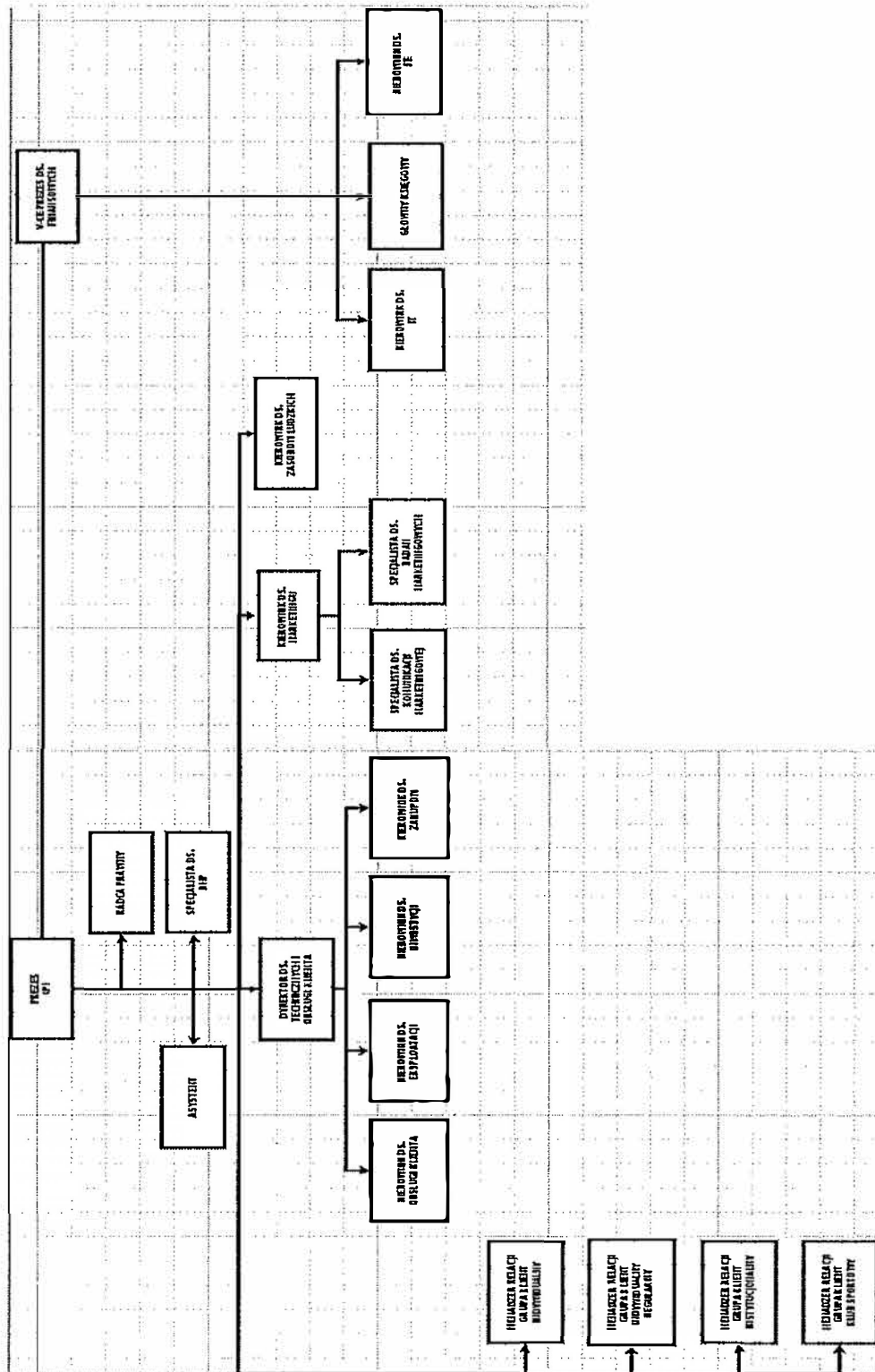
Szefowie tych struktur będą właścicielami procesów pomocniczych. Spośród tych z kolei stanowisk największe znaczenie będzie miał dyrektor ds. technicznych i obsługi klienta oraz kierownik ds. obsługi klienta pod którego będą podlegali szefowie obiektów lub grup klientów. Zespół ten będzie odgrywał kluczową rolę przy wdrażaniu określonych wcześniej przez menadżerów relacji standardów obsługi klienta na obiektach. Ponadto szefowie obiektów będą rozliczani z wykorzystania tychże²⁶ poprzez monitorowanie stopnia wykorzystania infrastruktury.

Pozostałe komórki i stanowiska będą w większości działać na zapleczu firmy. Odbiorcami wyników ich pracy nie będą bezpośrednio klienci firmy a raczej wcześniej wymienieni menadżerowie relacji oraz pracownicy ze struktury obsługi klienta. Będą oni mieli więc tzw. klientów wewnętrznych.

²⁶ analogicznie jak to mam miejsce np. w hotelach będzie badany tzw. poziom obłożenia

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Rys 16 Nowa struktura organizacyjna MOSiR



Ludzie – kapitał ludzki

Na mapie celów strategicznych organizacji w perspektywie rozwoju (cele oznaczone na zielono) określone zostały cele od realizacji których zależy długofalowy rozwój organizacji. Spośród nich najistotniejsze dla zarządzania zasobami ludzkimi będą:

- Uzyskanie odpowiedniego poziomu kompetencji pracowników w kluczowych obszarach
- Uzyskanie odpowiedniego poziomu motywacji pracowników
- Ukształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej wspierającej realizację strategii

Zbudowanie odpowiedniego poziomu kompetencji jest kluczowe dla możliwości wdrożenia wymienionych wcześniej zamierzeń strategicznych firmy. Najważniejsze obszary budowania kompetencji to:

- 1) zarządzania poszczególnymi usługami,
- 2) zarządzania portfelem usług,
- 3) zarządzania rentownością usług,
- 4) obsługa klienta,
- 5) zarządzania infrastrukturą,
- 6) zarządzania inwestycjami,
- 7) zarządzania projektami,
- 8) kontroling strategiczny,
- 9) pozyskiwania środków zewnętrznych na rozwój

W wszystkich ww. obszarach dokonana zostanie diagnoza tzw. luki kompetencyjnej²⁷ a następnie na jej podstawie będą podejmowane decyzje co do szczegółowych programów podnoszenia kompetencji w tym inwestycji w szkolenia.

Nawet najwyższe kompetencje nie wystarczą jeżeli pracownicy nie będą zmotywowani (zgodnie z zasadą, że lepiej mieć pracownika chętnego niż kompetentnego). Stąd niezwykle istotna rola skutecznego systemu motywacyjnego. System motywacyjny będzie nastawiony na premiowanie efektywności zarówno w wymiarze indywidualnym jak również w grupach pracowniczych. Przy budowaniu systemu motywacyjnego uwzględniona będzie zasada możliwie indywidualnego podejścia do każdego pracownika. Jest to istotne ponieważ różnych ludzi motywują różne rzeczy. MOSiR jest i w najbliższych latach w dalszym ciągu będzie organizacją, która posiada „na pokładzie” ludzi z różnym stażem zawodowym, doświadczeniem,

²⁷ W najprostszej definicji kompetencje jest to połączenie wiedzy z umiejętnością jej zastosowania w praktyce. Luka kompetencyjna jest to różnica pomiędzy pożądanymi kompetencjami jakie pracownik powinien posiadać na danym stanowisku a faktycznie przez niego posiadanymi.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

miejszem w cyklu życia itp. Z drugiej strony jest udowodnione, że nawet dobre wynagrodzenie nie zawsze wystarcza do uzyskania odpowiedniego poziomu motywacji (generalnie wynagrodzenie motywuje najlepiej 1-2 miesiące po podwyżce) stąd planowane jest wdrożenie systemu motywacyjnego w którym istotną rolę będą odgrywały pozapłacowe motywatory. Punktem docelowym rozwoju systemu motywacyjnego będzie tzw. system kafeteryjny^{2B} w ramach którego pracownik sam wybiera rodzaj nagrody za określone wyniki. System kafeteryjny pozwala zoptymalizować nakłady na motywację. Na końcu istotna jest bowiem efektywność systemu motywacyjnego tj. relacja poziomu motywacji załogi do nakładów na system motywacyjny.

Motywacja w kierunku osiągnięcia coraz lepszych rezultatów musi się opierać na obiektywnych miernikach a następnie mierzalne wyniki pracy powinny być ujęte w powiązonym z systemem motywacyjnym systemem ocen. Tylko wtedy bowiem system ocen ma sens. Dzięki wdrożeniu zarządzania z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników możliwe będzie sprawniejsze wdrożenie skutecznego systemu ocen. Punktem docelowym połączonego systemu motywacyjnego i systemu ocen powinna być sytuacja kiedy pracownik sam jest w stanie określić jaką nagrodę (premię, bonus wg ww. systemu kafeteryjnego) uzyska za jaki poziom wyników pracy.

W każdej organizacji kadra menadżerska oraz kluczowi specjaliści tworzą strategiczny szkielet na którym spoczywa cała reszta. Kierując się założeniem, że nakłady na rozwój i utrzymanie pracowników w firmie należy traktować jak inwestycję w strategii personalnej zostały wyznaczone priorytety w tych inwestycjach. Obszary inwestycji i ich znaczenie w strategii personalnej zostały wskazane na Rys. 17.

^{2B} System kafeteryjny, wynagrodzenia kafeteryjne - system wynagradzania, pozwalający pracownikom w ramach określonego limitu dokonywać wyboru spośród oferowanych świadczeń. Przykładowa oferta kafeteryjna: wejściówki na siłownię, basen, fitness; bilety na imprezy sportowe i kulturalne; służbowy samochód lub telefon komórkowy; kupony na lunch w stołówce firmowej; opcje na akcje; dodatkowe ubezpieczenie; dofinansowanie składek emerytalnych; pakiet medyczny; finansowanie internetu, bony подарunkowe. http://pl.wikipedia.org/wiki/System_kafeteryjny

Rys. 17. Priorytety inwestycyjne w ramach strategii personalnej

	Obszary strategiczne	Obszary nie strategiczne
Kadra menadżerska	<p>Obszar inwestycji nr 1 Kadra kierownicza zarządzająca kluczowymi dla wyników firmy obszarami</p>	<p>Obszar inwestycji nr 3 Kadra kierownicza zarządzająca mniej istotnymi dla wyników firmy obszarami</p>
Pracownicy	<p>Obszar inwestycji nr 2 Pracownicy wykonujący kluczowe dla wyników firmy zadania*</p>	<p>Obszar inwestycji nr 4 Pracownicy wykonujący zadania pomocnicze**</p>

* - prace wymagające wiedzy specjalistycznej, inwencji, zaangażowania, samodzielności pracownika, słabo zdefiniowane procesowo, trudno znaleźć zastępców

** - potencjalny obszar outsourcingu²⁹ – prace wykonywane w ramach dobrze zdefiniowanych procesów gdzie łatwa jest kontrola jakości wyników oraz relatywnie łatwo znaleźć następców np. poprzez agencje pracy czasowej

Ponieważ nakłady na rozwój pracowników powinny być traktowane jako inwestycje w kapitał ludzki to bardzo istotne jest następnie minimalizowanie rotacji pracowników na kluczowych stanowiskach w tym menadżerów i specjalistów na różnych szczeblach. Niezależnie bowiem od sytuacji na rynku pracy dobrych menadżerów i specjalistów przeważnie brakuje.

Odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna³⁰ jest dla każdej organizacji skarbem a dla organizacji działających na rynku b. często kluczowym elementem przewagi

²⁹ Outsourcing - Termin outsourcing jest angielskim skrótem od *outside-resource-using*, oznaczającym korzystanie z zasobów zewnętrznych. „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my” Henry Ford. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

³⁰ Jest wiele definicji kultury organizacyjnej. Dla potrzeb strategii MOSiR najbardziej użyteczne mogą być następujące: „Zbiór wierzeń, przekonań, szerzących się w firmie, dotyczących tego, jak prowadzić interesy, jak powinni zachowywać się pracownicy i jak powinni być traktowani”, „Niepisane, przestrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę między tym, co napisane, a tym co

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

konkurencyjnej. Aby skutecznie wspierać realizację strategii rozwoju której najważniejszymi założeniami jest jak najlepsza obsługa klienta i elastyczność w reagowaniu na jego potrzeby w połączeniu z odpowiednią jakością świadczenia usług kultura MOSiR powinna być oparta przede wszystkim o następujące wartości i postawy:

- Otwartość na zmiany
- Nastawienie na rozwój
- Pozytywne myślenie – szukanie szans a nie problemów
- Inicjatywa i kreatywność
- Nastawienie na pracę zespołową
- Życzliwość dla klientów i współpracowników
- Ciągłe samodoskonalenie
- Nastawienie na wynik ale jednocześnie szacunek dla współpracowników i ich pracy

Inwestycje

Poza zmianą sposobu realizacji najważniejszych procesów w firmie istotnym elementem wdrożenia strategii rozwoju organizacji są projekty rozwojowe w tym inwestycje. Poza opisanymi w strategii personalnej inwestycjami w kapitał ludzki istotne będą tzw. inwestycje twarde.

Na mapie celów strategicznych tego obszaru dotyczy cel rozwój infrastruktury w zakresie wyznaczonym przez nadrzędną strategię marketingową. Zgodnie ze wskazaniem ze strategii marketingowej kluczowymi dla dalszego rozwoju firmy będą inwestycje związane z:

- uruchomieniem nowych usług o charakterze całorocznym
- uruchomieniem nowych usług nad Zalewem Zemborzyckim

Odrębnym zagadnieniem jest modernizacja starych obiektów w tym szczególnie stadionów. W tym przypadku jednak powinno się to odbywać po wypracowaniu strategii rozwoju sportu w mieście. W strategii tej powinny się znaleźć wskazania jaką rolę w rozwoju danej dyscypliny mają pełnić w przyszłości poszczególne obiekty. Strategia powinna także określać standardy do jakich należy doprowadzić obiekty oraz budżet potrzebny na ich modernizację³¹.

się rzeczywiście dzieje. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm." http://pl.wikipedia.org/wiki/Kultura_organizacyjna

³¹ W niektórych przypadkach może się okazać, że b. opłaca się sprzedać niektóre nieruchomości a za pozyskane pieniądze stworzyć nowe ośrodki szkoleniowe. Często bowiem okazuje się, że modernizacja starych obiektów kosztują więcej niż budowa nowych a ich funkcjonalność po modernizacji nie dorównuje obiektom projektowanym wg współczesnych standardów.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Oprócz uruchamiania nowych usług drugim istotnym celem działań inwestycyjnych o charakterze modernizacyjnym będzie optymalizacja kosztów eksploatacji obiektów. Będzie się to odbywało głównie poprzez instalację odnawialnych źródeł energii, wdrażanie nowoczesnych form zintegrowanego zarządzania eksploatacją obiektów.

Zgodnie z proponowaną wizją MOSiR powinien pełnić rolę realizatora specjalistycznych inwestycji miasta z zakresu SiR.

Obszarem inwestycji bez którego trudno sobie wyobrazić wdrożenie planów rozwojowych organizacji będą technologie informatyczne (IT). Najważniejszym zadaniem w tym przypadku będzie stworzenie efektywnego systemu IT obejmującego:

- systemy obsługi klienta (tzw. ESOK – Elektroniczny System Obsługi Klienta) dla poszczególnych rodzajów usług i obiektów,
- system klasy CRM
- system klasy BI (Biznes Intelligence – system raportowania)
- system do zarządzania przepływem dokumentów niezbędny do sterowania procesami tzw. work flow
- system do zarządzania poprzez Strategiczną Kartę Wyników
- systemy do zintegrowanego zarządzania eksploatacją obiektów

Zakłada się, że firma będzie mogła wydać na inwestycje ze środków własnych kwoty równe rocznej amortyzacji tj. ok. 2,5 mln zł średniorocznie.

Źródła finansowania rozwoju

Ostatecznie wszelkie plany rozwojowe są weryfikowane przez możliwości ich finansowania. W swoim dalszym rozwoju MOSiR będzie mógł korzystać z następujących źródeł:

1. Środki własne – głównie amortyzacja
2. Budżet miasta – środki na inwestycje
3. Środki zewnętrzne

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Środki zewnętrzne na rozwój

Partnerstwo publiczno prywatne

Spółka może realizować w tej formule wszystkie inwestycje które mają charakter publiczny. Nowelizacja ustawy o PPP z 2009 oraz ustawa o udzieleniu koncesji na roboty budowlane i usługi ułatwia możliwość wyłonienia partnera, rodzaje inwestycji jakie mogą być realizowane w tej formule: - baseny, aquaparki, hale sportowe wraz z częścią komercyjną itp.

Inwestycje mogą być realizowane w następujących formułach.

- Eksploatacja i utrzymanie ze środków prywatnych (PPP1)
- Projektuj-buduj-eksploatuj (DBO) (PPP2)
- Równoległe finansowanie nakładów inwestycyjnych (PPP3)
- Projektuj-buduj-finansuj-eksploatuj (DBFO) (PPP4, PPP5).

Istotną kwestią jest czy tego typu umowy są wliczane do długu jednostki zgodnie z wytycznymi EUROSTAT-u. Decyzja EUROSTAT mówi, że jeśli ryzyko budowy i co najmniej jedno z pozostałych rodzajów ryzyka (dostępności lub popytu) zostanie przeniesione na partnera prywatnego, wówczas publiczne zobowiązania strony wynikające z umowy o PPP nie są wliczane do wskaźników zadłużenia.

Finansowanie inwestycji przez PBB Deutsche Pfandbriefbank

Bank działa głównie na terenie Europy zachodniej w takich krajach jak Niemcy czy Francja, aczkolwiek posiada swoje przedstawicielstwo które zajmuje się rejonem Europy Wschodniej i Środkowej.

PBB Deutsche Pfandbriefbank oferuje swoim klientom następujące instrumenty finansowe i usługi doradcze w sektorze finansów publicznych.

- gwarantowanych pożyczek
- PPP: publiczno-prywatne partnerstwo
- pożyczki inwestycyjne

Wyspecjalizowane o finansowanie z gwarancji eksportowych

- specjalistyczne finansowania - "forfaitingu" (finansowanie należności)
- zarządzanie długiem
- narzędzia zabezpieczające stopy procentowej

Finansowanie inwestycji z programów operacyjnych

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

Regionalny Program Województwa Lubelskiego 2007-2013

Na rok 2011 w chwili obecnej Zarząd Województwa nie planuje żadnych konkursów, sytuacja może ulec zmianie w momencie rozdysponowania dodatkowych środków z Krajowej Rezerwy Wykonania zgodnie z rekomendacją Komisji Europejskiej środki te powinny trafić między innymi na:

- innowacyjność (wspieranie przedsięwzięć innowacyjnych)
- energetyka (odnawialne źródła energii)

Program Rozwoju Polski Wschodniej

Możliwe jest aplikowanie spółki MOSiR w tym programie ale tylko za pośrednictwem gminy Lublin, gdyż jako przedsiębiorca, ze względu na 100% udziału gminy nie kwalifikujemy się jako mały lub średni podmiot.

- W chwili obecnej możliwe jest aplikowanie z Priorytetu I Nowoczesna gospodarka działanie 1.4 Promocja i współpraca – projekt Platforma współpracy OSiR V

Istnieje również możliwość pozyskania środków zewnętrznych z program takich jak np. *Program Europejskiej Współpracy Terytorialnej*, konieczne jest tu również zaangażowanie jst.

Powyższe dotyczy jedynie kwestii związanych z projektami infrastrukturalnymi, wydaje się iż łatwiej będzie pozyskać środki na tzw. projekty miękkie np. skierowane do osób 50+

Ponadto w ramach możliwości kredytowych (najprościej ujmując będą one na poziomie amortyzacji) oraz w zależności od charakteru projektu przyszła spółka będzie mogła korzystać z kredytów komercyjnych a także leasingu.

Plan finansowy³²

Podstawowe założenia

Przy opracowaniu planu finansowego przyjęto następujące podstawowe założenia:

- MOSiR „Bystrzyca” od dnia 1.07.2011 roku funkcjonować będzie jako spółka prawa handlowego.
- Przychody z działalności komercyjnej oparte zostały na planie sprzedaży na rok 2011, z uwzględnieniem 6% rocznego wzrostu w latach kolejnych.
- Przychody ze sprzedaży usług dla Miasta Lublina określone zostały wynikowo, na poziomie zapewniającym generowanie przez spółkę nadwyżek finansowych, umożliwiających sfinansowanie ze środków własnych inwestycji. Przychody te będą trafiały do Spółki na podstawie kilkuletnich (optymalnie 4 lata) umów na świadczenie usług (w najbliższych kilku latach głównie udostępniania obiektów sportowych dla klubów).
- Koszty operacyjne (bez kosztów amortyzacji, podatków od nieruchomości, opłaty za wieczyste użytkowanie gruntów) oszacowane zostały w oparciu o plan kosztów z roku 2011, z uwzględnieniem ich wzrostu o 3% w latach kolejnych.
- W projekcji nie uwzględniono opłaty za wieczyste użytkowanie gruntów oraz podatku od nieruchomości, ze względu na brak danych umożliwiających wyliczenie wartości użytkowanych przez MOSiR gruntów. Przewidywana wartość tych opłat i podatków może w znaczący sposób wpłynąć na finansowy standing spółki.
- W projekcji nie uwzględniono opłaty za dzierżawę od Miasta Lublina pozostałych nieruchomości i majątku trwałego jednostki budżetowej MOSiR.
- Początkowa wartość majątku trwałego spółki przyjęta została na poziomie 32.5 mln zł i uwzględnia wniesienie w formie wkładu niepieniężnego (aportu) zorganizowanej części przedsiębiorstwa, w skład której wejdą obiekty zlokalizowane w Lublinie, przy Al. Zygmuntońskich.
- Wartość kapitału podstawowego spółki przyjęta została na poziomie wartości majątku wniesionego w postaci aportu, pomniejszonego o zobowiązania. Zmiana wyceny majątku trwałego – wycena wg wartości rynkowej – może wpłynąć na zmianę wartości kapitału podstawowego.
- Przyjęto założenie, że roczne nakłady inwestycyjne (CAPEX) kształtować się będą na poziomie zbliżonym do rocznej amortyzacji.
- Projekty inwestycyjne będą finansowane w oparciu o wypracowane przez spółkę nadwyżki finansowe.
- W projekcjach nie założono w okresie 2011-2014 żadnych wypłat dywidend dla właścicieli.

³² Z uwagi na nie zakończony proces wyceny majątku mającego być jako aport wniesiony przez gminę do przyszłej spółki plan finansowy opiera się na wartościach szacunkowych majątku spółki. Również z powodu trwającej wyceny majątku w projekcji nie uwzględniono opłaty za wieczyste użytkowanie gruntów oraz podatku od nieruchomości. Termin zakończenia wyceny upływa w dniu 15 IV br. i w takim przypadku plan zostanie zaktualizowany do 18 IV br.

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

PROJEKCJA RACHUNKU ZYSKÓW I STRAT MOSiR "BYSTRZYCA" W LATACH 2011-2014

	Razem 2 poł. 2011	Razem 2012	Razem 2013	Razem 2014
Przychody ze sprzedaży, w tym	8 743 474 zł	18 405 361 zł	19 061 682 zł	19 845 383 zł
<i>Sprzedaż - usługi dla Miasta Lublina</i>	5 000 000 zł	10 800 000 zł	11 000 000 zł	11 300 000 zł
<i>Sprzedaż - działalność komercyjna, w tym:</i>	3 743 474 zł	7 605 361 zł	8 061 682 zł	8 545 383 zł
Koszty działalności podstawowej	7 094 872 zł	14 712 589 zł	15 359 978 zł	16 052 996 zł
<i>Amortyzacja</i>	1 022 081 zł	2 207 962 zł	2 480 212 zł	2 786 837 zł
<i>Podatek od nieruchomości i opłaty za wiecz. użytk. gruntów</i>	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
<i>Koszty oddziałów, w tym:</i>	6 072 791 zł	12 504 627 zł	12 879 766 zł	13 266 159 zł
Zysk (strata) brutto na sprzedaży	1 648 602 zł	3 692 772 zł	3 701 704 zł	3 792 387 zł
<i>Koszty marketingu</i>	216 900 zł	433 527 zł	446 533 zł	459 929 zł
<i>Koszty ogólnozakładowe</i>	1 255 880 zł	2 639 436 zł	2 701 758 zł	2 765 951 zł
Zysk (strata) ze sprzedaży	175 822 zł	619 809 zł	553 413 zł	566 508 zł
Pozostałe przychody operacyjne	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
Pozostałe koszty operacyjne	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
Zysk (strata) z działalności operacyjnej (EBIT)	175 822 zł	619 809 zł	553 413 zł	566 508 zł
<i>%EBIT</i>	2,0%	3,4%	2,9%	2,9%
Przychody finansowe	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
Koszty finansowe	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
Zysk (strata) z działalności gospodarczej	175 822 zł	619 809 zł	553 413 zł	566 508 zł
Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
Zysk (strata) brutto	175 822 zł	619 809 zł	553 413 zł	566 508 zł
Podatek dochodowy	33 406 zł	117 764 zł	105 149 zł	107 636 zł
Zysk (strata) netto	142 416 zł	502 045 zł	448 265 zł	458 871 zł
<i>% zysku netto</i>	1,6%	2,7%	2,4%	2,3%
EBITDA	1 197 903 zł	2 827 771 zł	3 033 625 zł	3 353 345 zł
<i>%EBITDA</i>	13,7%	15,4%	15,9%	16,9%

MOSiR w planowany okresie będzie wypracowywał dodatni wynik netto na poziomie 450-500 tys. zł. Rentowność zysku netto kształtować będzie się na poziomie 2,4%. Niski wynik netto spowodowany jest wysokim poziomem amortyzacji majątku spółki. Planowany wynik EBITDA³³ spółki osiągnie w planowanym okresie wartości w przedziale 2.800-3.300 tys. zł. Rentowność na poziomie EBITDA kształtować będzie się w granicach 15-16%. Zysk EBITDA na tym poziomie pozwoli na sfinansowanie ze środków własnych inwestycji planowanych do realizacji przez MOSiR.

Przychody ze sprzedaży z uwzględnieniem sprzedaży usług dla Miasta Lublina w roku 2014 wyniosą 19.845 tys. zł, czyli wzrosną o 1.440 tys. zł w porównaniu z rokiem 2012.

Przychody ze sprzedaży działalności komercyjnej w okresie projekcji odnotowywać będą roczny wzrost o 6%. Ich poziom wzrośnie z 7.605 tys. zł w roku 2012 do 8.545 tys. zł w roku 2014.

Największy udział w generowaniu przychodów z działalności komercyjnej (39,5%) będzie miał kompleks obiektów przy Alejach Zygmuntońskich w Lublinie. Zbliżony udział (32,9%) posiadać będzie wielofunkcyjna Hala Sportowo – Widowiskowa „Globus” wraz z obiektami towarzyszącymi. W planowanym okresie nie zakłada się istotnych zmian w strukturze

³³ EBITDA - wynik przed potrąceniem odsetek od kapitałów obcych, amortyzacji i podatków

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

miejsc generowania przychodów. Pozostałe istotne źródła przychodów własnych stanowiąc będą usługi świadczone nad Zalewem Zembrzyckim oraz usługi towarzyszące takie jak gastronomia na obiektach.

Przy projekcji kosztów działalności podstawowej jako bazowe dane przyjęto Plan Kosztów MOSiR na rok 2011. W latach kolejnych oszacowano przyrost kosztów w wartości 3% rocznie. Koszty działalności podstawowej w roku 2014 wzrosną do poziomu 13.266 tys. zł, z poziomu 12.504 tys. zł w roku 2012. Główne pozycje kosztowe w okresie prognozy stanowiąc będą koszty zatrudnienia, koszty mediów oraz koszty usług obcych (ochrona obiektów, sprzątnięcie, serwis systemów itp.)

PROJEKCYJA BILANSU MOSiR "BYSTRZYCA" W LATACH 2011-2014

	2011-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2014-12-31
Aktywa				
A Aktywa trwałe (I+II+III+IV+V+VI)	32 498 919 zł	32 390 957 zł	32 510 745 zł	32 623 908 zł
I. Wartości niematerialne i prawne	750 zł	250 zł	0 zł	0 zł
II. Rzeczowe aktywa trwałe	32 498 169 zł	32 390 707 zł	32 510 745 zł	32 623 908 zł
III. Środki trwałe w budowie				
IV. Należności długoterminowe				
V. Inwestycje długoterminowe				
VI. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe				
B Aktywa obrotowe (I+II+III+IV)	849 993 zł	1 498 363 zł	1 856 674 zł	2 156 357 zł
I. Zapasy	30 531 zł	31 084 zł	31 983 zł	32 909 zł
II. Należności krótkoterminowe (1+2)	768 944 zł	904 097 zł	931 959 zł	961 720 zł
1. Z tytułu dostaw i usług	524 608 zł	544 597 zł	564 017 zł	587 206 zł
2. Pozostałe	244 336 zł	359 500 zł	367 942 zł	374 514 zł
III. Inwestycje krótkoterminowe (w tym środki pieniężne)	50 517 zł	563 182 zł	892 732 zł	1 161 728 zł
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe				
C Aktywa razem	33 348 912 zł	33 889 320 zł	34 367 419 zł	34 780 265 zł
Pasywa				
A Kapitał (fundusz) własny	32 468 416 zł	32 970 461 zł	33 418 726 zł	33 877 597 zł
B Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania (I+II+III+IV)	880 496 zł	918 858 zł	948 694 zł	902 668 zł
I. Rezerwy na zobowiązania				
II. Zobowiązania długoterminowe (1+2)	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
1. Kredyty i pożyczki				
2. Pozostałe				
III. Zobowiązania krótkoterminowe (1+2+3)	880 496 zł	918 858 zł	948 694 zł	902 668 zł
1. Z tytułu dostaw i usług	457 972 zł	466 258 zł	479 742 zł	493 629 zł
2. Kredyty i pożyczki	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
3. Pozostałe	422 524 zł	452 600 zł	468 952 zł	409 038 zł
IV. Rozliczenia międzyokresowe				
C Pasywa razem	33 348 912 zł	33 889 320 zł	34 367 419 zł	34 780 265 zł

W podstawowych pozycjach aktywów i pasywów w okresie objętym projekcją nie wystąpią znaczące zmiany. Suma aktywów na koniec 2011 roku wyniesie 33.348 tys. zł, na koniec 2014 osiągnie wartość 34.780 tys. zł., tj. odnotowany zostanie wzrost o 4,3%. W strukturze aktywów główną pozycją jest majątek trwały, który na koniec 2014 roku stanowić będzie 93,8% aktywów. W strukturze pasywów dominującą pozycją na koniec 2014 roku będą kapitały własne, z udziałem 97,4% w pasywach ogółem.

Analiza bilansu wskazuje na konserwatywną, bezpieczną politykę finansową realizowaną przez spółkę, gdyż w całym okresie planistycznym zachowana jest tzw. złota reguła

Biznesplan MOSiR na lata 2011-2014

bilansowa³⁴. Zapewnia to bezpieczeństwo spółki pod kątem długoterminowej płynności finansowej.

PROJEKCJA RACHUNKU PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH MOSiR "BYSTRZYCA" W LATACH 2011-2014

	Razem 2 poł. 2011	Razem 2012	Razem 2013	Razem 2014
A Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej				
I. Zysk (strata) netto	142 416 zł	502 045 zł	448 265 zł	458 871 zł
II. Korekty razem (1+2+3)	928 101 zł	2 110 619 zł	2 481 286 zł	2 710 124 zł
1. Amortyzacja	1 022 081 zł	2 207 962 zł	2 480 212 zł	2 786 837 zł
2. Zmiana zapotrzebowania na KO	-93 980 zł	-97 343 zł	1 074 zł	-76 713 zł
3. Inne korekty	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I+II)	1 070 517 zł	2 612 665 zł	2 929 551 zł	3 168 995 zł
B Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej				
I. Wpływy	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
II. Wydatki	-1 020 000 zł	-2 100 000 zł	-2 600 000 zł	-2 900 000 zł
1. nabycie składników majątku trwałego	-1 020 000 zł	-2 100 000 zł	-2 600 000 zł	-2 900 000 zł
2. pozostałe	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (I-II)	-1 020 000 zł	-2 100 000 zł	-2 600 000 zł	-2 900 000 zł
C Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej				
I Wpływy	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
II Wydatki	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
1. spłaty kredytów i pożyczek	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
2. spłaty odsetek	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
3. wypłaty na rzecz właścicieli	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
4. pozostałe	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
III. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (I-II)	0 zł	0 zł	0 zł	0 zł
D Przepływy pieniężne netto razem (A.III+/-B.III+/-C.III)	50 517 zł	512 665 zł	329 551 zł	268 995 zł
E Środki pieniężne na początek okresu	0 zł	50 517 zł	563 182 zł	892 732 zł
F Środki pieniężne na koniec okresu (E+/-D)	50 517 zł	563 182 zł	892 732 zł	1 161 728 zł

MOSiR w całym planowanym okresie będzie wypracowywał dodatnie strumienie środków pieniężnych z działalności operacyjnej. Nie wystąpią znaczące zmiany w zapotrzebowaniu na kapitał obrotowy. Roczne przepływy z działalności operacyjnej kształtować będą się na poziomie 2.600-3.100 tys. zł. Ze środków tych sfinansowane zostaną nakłady inwestycyjne spółki. Nie planowane jest wspieranie działalności zewnętrznymi źródłami finansowymi, ani wypłaty dywidend na rzecz właścicieli.

Stan środków pieniężnych na koniec roku 2014 wyniesie 1.161 tys. zł.

³⁴ Tzw. złała reguła bilansowa polega na tym, że całość posiadanych przez spółkę aktywów trwałych jest finansowana przy pomocy kapitałów własnych