



# PLAVECKÝ BAZÉN PŘÍBRAM

Studie proveditelnosti

Projektový záměr ve formě  
předběžné studie  
proveditelnosti zabývající se  
komplexním řešením  
střediska Plavecký bazén  
Příbram.

Sportovní zařízení města  
Příbram, p.o. (projektový  
tým).

Příbram, 4/2023

## Úvodní slovo

Vážený zastupitelé, dostává se Vám do rukou dokument s názvem Plavecký bazén Příbram. Autoři (projektová skupina) si kladou za cíl seznámit Vás komplexně s problematikou Plaveckého bazénu v roce 2023, konkrétně popsat současný stav střediska Plavecký bazén Příbram, a navrhnout/zhodnotit možné realizační alternativy (s ohledem na základní potřeby) tak, abyste jako kompetentní osoby mohly provést nejjednodušší strategické rozhodnutí, a to „jakou cestou se nyní vydat“. Toto strategické rozhodnutí lze charakterizovat jako odpověď na otázku:

- Jdeme cestou současného zadání - zpracovaného projektu, nebo jdeme cestou nového zadání - nového projektu?

Dokument nemá vzhledem k jeho obsahu za cíl vytvořit dogma jediného ideálního řešení/východiska z dané situace. Je zamýšlen jako materiál poskytující ucelenou představu o dané problematice, kdy na základě této ucelené představy lze realizovat výše zmíněné strategické rozhodnutí.

Kompletní dokument je rozdělen do 5 částí, kterými jsou:

### 1. Průvodní zpráva (Předběžná studie proveditelnosti - „PSP“)

- První část dokumentu je stylizována do úrovně Souhrnné předběžné studie proveditelnosti („Pre-feasibility Study“). Tato studie je jakýmsi mezistupněm mezi zásadním rozhodovacím dokumentem Studie proveditelnosti (Feasibility Study) a Studií příležitostí (Opportunity Study). Strukturou uvedených informací se de facto neliší od studie proveditelnosti. Rozdíl spočívá v podrobnosti a přesnosti zpracování. Obsahem této studie je tedy téma řešení problematiky komplikované situace týkající se dalšího postupu v rámci Plaveckého bazénu Příbram, a to na strategické úrovni projektu.
- První část kompletního dokumentu lze charakterizovat jako souhrnnou průvodní zprávu, která svou podstatou a obsahem vychází ze čtyř následujících částí.

### 2. Současný stav (Popisná a hodnotící zpráva - „PHZ“)

- Druhá část dokumentu je stylizována do úrovně Popisné a hodnotící zprávy (Appraisal Report). Tato zpráva popisuje a hodnotí provoz (Současný Plavecký bazén) v základních oblastech, jako je například technické a technologické řešení, ekonomika provozu atd.

### 3. Projekt „A“ - Krizový provoz bazénu (Předběžná studie proveditelnosti)

- Třetí část dokumentu je stylizována do úrovně Předběžné studie proveditelnosti („Pre-feasibility Study“). Tato studie je jakýmsi mezistupněm mezi zásadním rozhodovacím dokumentem Studie proveditelnosti (Feasibility Study) a Studií příležitostí (Opportunity Study). Strukturou uvedených informací se de facto neliší od studie proveditelnosti. Rozdíl spočívá v podrobnosti a přesnosti zpracování. Obsahem této studie je téma krizového provozu současného Plaveckého bazénu do doby realizace nového plaveckého bazénu.

### 4. Projekt „B“ - Tréninkový bazén (Předběžná studie proveditelnosti)

- Čtvrtá část dokumentu je stylizována do úrovně Předběžné studie proveditelnosti („Pre-feasibility Study“). Tato studie je jakýmsi mezistupněm mezi zásadním rozhodovacím dokumentem Studie proveditelnosti (Feasibility Study) a Studií příležitostí (Opportunity Study). Strukturou uvedených informací se de facto neliší od studie proveditelnosti. Rozdíl spočívá v podrobnosti a přesnosti zpracování. Obsahem této studie je tedy téma realizace tréninkového bazénu.

### 5. Projekt „C“ (Studie příležitostí - „SP“)

- Poslední, pátá, část dokumentu je stylizována do úrovně Studie příležitostí (Opportunity Study). Jedná se o dokument, který pokládá určitý základ předinvestiční fáze, v rámci níž je definována co největší řada investičních příležitostí, o nichž lze v této etapě uvažovat jako o potenciálně ekonomicky nebo společensky výnosných.

Výše psané rozdělení dokumentu je učiněno v kontextu navrhované projektové etapizace, a to i přesto, že realizace projektů „A“ a „B“ přímo závisí na finální podobě (strategické rozhodnutí) projektu „C“. Dalo by se tak říci, že projekty „A“ a „B“ jsou podřazeny projektu „C“.

Kompletní předkládanou studii doporučujeme vnímat ve všech pěti částech, a to především díky velkému rozsahu informací, které na sebe v průběhu textu odkazují či navazují. Přečtením a vzetím na vědomí pouze první části (souhrnné) by mohlo dojít k nepochopení či neporozumění projektu/záměru jako celku.

V rámci úvodního slova je podstatné upozornit na předkládání pouze těch nejpodstatnějších informací v dokumentu (z pohledu projektové skupiny). Čímž se dostáváme k faktu, že dokumenty tohoto typu v sobě obsahují téměř vždy určitou míru subjektivity. Od té se snaží projektová skupina maximálně odpoutat.

Závěrem úvodního slova poukazujeme na „umístění“ předkládaného kompletního dokumentu „Plavecký bazén Příbram“ z pohledu projektového řízení. Tento dokument lze vnímat na níže psané pozici, ve smyslu geneze:

- Základní myšlenka
- Studie příležitostí
- **Předběžná studie proveditelnosti**
- Investiční záměr
- Studie proveditelnosti
- Předběžná technicko-ekonomická studie
- Architektonická studie
- Projektová dokumentace
- Technicko-ekonomická studie

V rámci výše psané geneze jsou uvedeny jednotlivé stupně dokumentu v jejich logické posloupnosti. Je nutné však poznamenat, že toto rozdělení je pouze teoretické a dle daného typu projektu se upravuje a mění. Dále je také dobré mít na paměti, že jednotlivé dokumenty se v některých momentech překrývají, či prolínají. Nelze je tak vnímat absolutně odděleně. Popisované rozdělení (geneze vývoje dokumentu) je popisováno z důvodu uvědomění si v jaké fázi přípravy (předinvestiční fáze) jsme, a kam směřujeme - konkrétní realizace investičního záměru (odborná projektová skupina).

Předem děkujeme za věnování pozornosti a důkladné čtení.

Mgr. Jan Slaba

SZM Příbram, p.o.

## Obsah

<b>1.1 Obsah</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Úvodní informace</b>	<b>4</b>
1.2.1 Zadání	4
1.2.2 Účel	5
1.2.3 Cíl studie	5
1.2.4 Základní informace o zpracovateli	5
1.2.5 Vstupní informace a podklady pro zpracování studie	6
1.2.6 Výchozí bod studie proveditelnosti	6
<b>1.3 Stručný popis myšlenky projektu, jeho částí a etap</b>	<b>8</b>
1.3.1 Základní informace projektu	8
1.3.2 Smysl a zaměření projektu	8
1.3.3 Hlavní myšlenka projektu	9
1.3.4 Jednotlivé části projektu	10
1.3.5 Fáze/etapy projektu	11
1.3.6 Projektová etapizace	11
1.3.7 Investiční etapizace	12
1.3.8 Specifika projektu	14
1.3.9 Variantní řešení předběžné studie proveditelnosti	14
<b>1.4 Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix</b>	<b>15</b>
1.4.1 Analýza trhu a odhad poptávky	15
1.4.2 Marketingová strategie	17
1.4.3 Marketingový mix	17
<b>1.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů</b>	<b>19</b>
1.5.1 Management kompletního projektu	19
1.5.2 Management a řízení lidských zdrojů v rámci podprojektů	21
<b>1.6 Technické a technologické aspekty</b>	<b>21</b>
<b>1.7 Dopady projektu (životní prostředí, společenské prostředí, ekonomický dopad, sportovní prostředí, architektonický dopad, stavební dopad)</b>	<b>21</b>
<b>1.8 Zajištění investičního a oběžného majetku (investiční plán projektu rozdělený na jednotlivé varianty)</b>	<b>22</b>
<b>1.9 Finanční plán (provozní)</b>	<b>26</b>
<b>1.10 Řízení rizik</b>	<b>26</b>
<b>1.11 Harmonogram projektu</b>	<b>28</b>
<b>1.12 Závěrečné shrnutí</b>	<b>30</b>
<b>1.13 Závěry studie proveditelnosti</b>	<b>34</b>
<b>1.14 Upozornění a doporučení</b>	<b>36</b>
<b>Přílohy</b>	<b>37</b>

## 1.1 Obsah

Souhrnná průvodní zpráva (Předběžná studie proveditelnosti) obsahuje celkem 14 kapitol (1.1 až 1.14), jejichž součástí je kompletní a rozsáhlý popis návrhů řešení komplikované situace týkající se dalšího postupu v rámci problematiky budovy plaveckého bazénu Příbram, jehož součástí jsou, mimo jiné, provozy: plavecký bazén, sportovní hala, ubytovací zařízení. Tyto návrhy vychází z předpokladu existence pomyslné křižovatky:

Obrázek č. 1.1 Křižovatka strategického rozhodnutí



Jako stěžejní kapitoly dokumentu jsou považovány kapitoly č.: 1.12 „Závěrečné shrnutí“, 1.13 „Závěry“, a 1.14 „Upozornění a doporučení“. Cílem těchto kapitol je v kontextu veškerých známých faktorů, a zjištěných informací poskytnout, potažmo shrnout návrh(-y) reálného východiska (možných řešení) ze vzniklé situace k datu realizace předběžné studie proveditelnosti.

Pro pochopení a porozumění následujícího textu je nutné zdůraznit, že předběžná studie proveditelnosti (Pre-Feasibility Study), je dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr v jeho rané fázi. V případě předkládané studie, jde o záměr členěný na popis současného stavu a navazující 3 podprojekty (podzáměry). Z toho důvodu je dokument rozdělen do tematicky samostatných kapitol, členěných podle problematiky, kterou v souvislosti s posuzovaným záměrem (respektive podzáměry) řeší. Jednotlivé pod-záměry tak lze vnímat odděleně, ale je nutné si uvědomit, že zvolené varianty řešení v rámci jednotlivých témat (resp. podprojektů) se vzájemně ovlivňují a souvisejí spolu.

## 1.2 Úvodní informace

### 1.2.1 Zadání

Zadání pro realizaci předmětné studie je:

Tabulka č. 1.1 Zadání

*Nalézt a popsat možné řešení dalšího postupu města Příbram v případě nerealizace kompletní rekonstrukce plaveckého bazénu (tzn. nerealizovaná veřejná zakázka „Rekonstrukce a modernizace Aquaparku Příbram“) v roce 2023. Řešení by mělo splňovat tyto parametry/podmínky:*

*Hlavní parametry:*

- získání času pro realizaci vhodného řešení,
- co nejlepší provozní výsledek hospodaření střediska (respektive: co nejnižší provozní náklady provozu, co nejvyšší provozní výnosy),
- co nejnižší investiční náklady (primární, sekundární, terciální),
- co nejefektivnější vynakládání finančních prostředků,
- nepřetržitá možnost plavání (tzn. i během rekonstrukce),
- zajištění základních poskytovaných služeb: plavání veřejnosti (malý, velký bazén), plavání škol (malý, velký bazén), plavání Plaveckého klubu Příbram, sauna, pára, (případně vířivky),
- zvýšení kapacity plaveckých drah.

*Sekundární parametry:*

- realizovatelnost plaveckých závodů,
- možnost pro rozšíření vodních atrakcí: vířivky, brouzdaliště, divoká řeka, skluzavky, tobogány a jiné,
- řešení provozních problémů spojených se sportovní halou a ubytováním.

### 1.2.2 Účel

Dokument je zpracován pro účely vedení města Příbram, konkrétně pro vytvoření ucelené informace o současném provozu střediska Plavecký bazén s návrhy možného řešení dalšího postupu v rámci problematiky (dalšího provozu budovy plaveckého bazénu), a to v kontextu ukončeného výběrového řízení na zhotovitele zakázky „Rekonstrukce Aquaparku“ (zrušená zakázka).

Studie by v případě splnění všech níže psaných cílů měla sloužit jako významný podkladový materiál pro samotné strategické rozhodnutí spojeného s dalším vývojem problematiky Plaveckého bazénu Příbram, a následně jako výchozí dokument pro projektové práce „odborného projektového a kontrolního týmu“.

### 1.2.3 Cíl studie

Hlavním cílem studie je skrze projekty: Současný stav, Projekt A, Projekt B a Projekt C splnit výše psané zadání:

*„Nalézt a popsat možné řešení dalšího postupu města Příbram v případě nerealizace kompletní rekonstrukce plaveckého bazénu (tzn. nerealizovaná veřejná zakázka Rekonstrukce a modernizace Aquaparku Příbram) v roce 2023, a to za předpokladu předem stanovených parametrů.“*

Ve smyslu výše psaného si předkládaná studie dává za cíle:

- popsat skutečný stav střediska plavecký bazén (vč. sportovní haly), a vytvořit tak reálný obraz současného provozu,
- stanovit proces zajištění provozuschopného, bezpečného, ekonomicky efektivnějšího provozu současného plaveckého bazénu a sportovní haly do doby vybudování nového střediska Plavecký bazén (případně jiné varianty),
- navrhnout a zhodnotit varianty řešení (s rozpracováním nejideálnější varianty) tzv. tréninkového plaveckého bazénu pro vybrané cílové skupiny pro dobu během uzavření plaveckého bazénu, a po otevření plaveckého bazénu,
- popsat možné varianty vybudování nového plaveckého bazénu s ohledem na základní definované potřeby (investor, provozovatel, atd.), tyto varianty okrajově představit a posoudit jejich vhodnost pro další postup (strategické rozhodnutí).

### 1.2.4 Základní informace o zpracovateli

Zpracovatelem studie proveditelnosti je příspěvková organizace Sportovní zařízení města Příbram (szm.pb.cz), zastoupena vytvořeným projektovým týmem, jehož součástí jsou i externí konzultanti.

Složení projektového týmu pro účely zpracování této studie:

- Vedoucí projektu:
  - Jméno: Mgr. Jan Slaba,
  - Organizace: Sportovní zařízení města Příbram, p.o.,
  - Funkce: ředitel příspěvkové organizace,
  - Oblasti projektu: projektové řízení, provozní záležitosti, management,
  - Kontakt: [REDACTED]
- Zástupce vedoucího projektu/provozovatel:
  - Jméno: Mgr. Damián Havlíček,
  - Organizace: Sportovní zařízení města Příbram, p.o.,
  - Funkce: vedoucí střediska Plavecký bazén Příbram,
  - Oblasti projektu: provoz plaveckého bazénu, správa dat a informací, korektura,
  - Kontakt: [REDACTED]
- Odborný konzultant - technologie:
  - Jméno: Ing. Roman Šmíd,
  - Organizace: RS Facility, s.r.o.,
  - Funkce: jednatel společnosti, konzultant,
  - Oblasti projektu: technologie provozu, VTZ, provoz plaveckého bazénu,
  - Kontakt: [REDACTED]
- Odborný konzultant - pozemní stavby:
  - Jméno: Petr Tomášek, DiS.,
  - Organizace: Koll4plans, s.r.o.,

- Funkce: jednatel společnosti, projektant,
- Oblasti projektu: stavební část budovy, projektová dokumentace, návrhy,
- Kontakt: [REDAKCE]

### 1.2.5 Vstupní informace a podklady pro zpracování studie

Dokument je zpracován a aktualizován k datu 24. 4. 2023, a vychází z těchto vstupních podkladů:

- komunikace s odpovědnými osobami,
- odborné konzultace,
- osobní prohlídka provozů: plavecký bazén, sportovní hala, ubytování,
- fotografie a videa provozu,
- účetnictví SZM Příbram, p.o.,
- interní směrnice SZM Příbram, p.o.,
- interní dokumenty SZM Příbram, p.o., vztahující se k provozu plaveckého bazénu, sportovní haly, ubytování - revizní zprávy, kontrolní zjištění, servisní zprávy a jiné,
- zkušenosti s provozem,
- zjištěné potřeby (zřizovatel, provozovatel, plavecký klub, školská zařízení atd.),
- interní evidence havárií SZM Příbram, p.o.,
- provozní audit 2018 (RS Facility s.r.o.),
- aktualizace provozního auditu 2023 - část Plavecký bazén (RS Facility s.r.o.),
- projektová dokumentace Zimního stadionu (současný stav),
- projektová dokumentace Plaveckého bazénu (současný stav),
- dokument: Současný stav střediska Plavecký bazén,
- projektová dokumentace „Kompletní modernizace a rekonstrukce Aquaparku Příbram“ (2018, h-projekt s.r.o.), včetně její aktualizace (2022, h-projekt s.r.o.),
- stavebně technický průzkum vybraných částí budovy (2016, ČVUT, Kloknerův ústav),
- zpětnovazební šetření u potencionálních dodavatelů (uvedeno jako příloha č. 1.1),
- rešerše řešení problematiky u vybraných obcí (uvedeno jako příloha č. 1.2).

V rámci studie jsou dalšími důležitými podklady:

- aktualizovaný stavebně technický průzkum vybraných částí budovy (2023, ČVUT, Kloknerův ústav),
- energetický audit budovy Plaveckého bazénu (2023, Město Příbram - odborná společnost),
- vyjádření k rozpočtovému výhledu města Příbram s ohledem na (ne)realizaci investiční akce - Plavecký bazén (2023, Město Příbram - vedení města).

Všechny tři výše zmíněné dokumenty/vyjádření nebyly z objektivních důvodů k dispozici k datu realizace studie, kdy jejich zpracování je očekáváno v období 5-8/2023. Dané dokumenty tak budou sloužit jako významný podkladový materiál pro odbornou projektovou skupinu.

### 1.2.6 Výchozí bod studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je zpracována jako možné východisko při nerealizaci plánované celkové modernizace a rekonstrukce Aquaparku Příbram.

Východiskem z tohoto stavu je zamýšleno komplexní řešení vzniklé situace (nerealizovaná rekonstrukce budovy, velmi špatný technický stav budovy, nedostatečná kapacita stávajícího bazénu, významná bezpečnostní rizika současného provozu budovy...), jehož součástí je návrh řešení akutních/neodkladných záležitostí a možnosti/návrhy dalšího postupu ve smyslu předkládané problematiky.

Pro úplnost informací je v rámci tabulky č. 1.2 popsán v krátkosti vývoj/geneze myšlenky rekonstrukce budovy plaveckého bazénu, a to za období od roku 2016 do počátku roku 2023.

Tabulka č. 1.2 Vývoj myšlenky rekonstrukce aquaparku

Termín (období)	Záležitost	Poznámka
2016	Počátek myšlenky rekonstrukce plaveckého bazénu	
2016	Stavebně technický průzkum vybraných částí konstrukce Aquaparku Příbram (ČVUT - Ing. Štemberk)	expertní zpráva
2016	Průzkum veřejného mínění	1663 respondentů
2016	Studie provozu (Ing. Macek)	cca 100 mil.
2016	Provozně-ekonomická analýza (Ing. Steinhaizl)	různé varianty
2016	ZM - Záměr rozsáhlé rekonstrukce	cca 250 mil.
2017	Architektonická studie, vč. zpracování PD	h-projekt s.r.o.
2017	Beseda s občany na téma Aquapark Příbram	
2017-2018	Projektová dokumentace ke stavebnímu povolení	h-projekt s.r.o., cca 301 mil.
2019	Provozně-ekonomická analýza (Ing. Steinhaizl)	aktualizace
2019	Posouzení PD (Ing. Macek)	vyhodnocení posudku pracovní skupinou
2019	Posouzení PD (ČVUT - Ing. Šťastný, Ing. Horký)	vyhodnocení posudku pracovní skupinou
2020	ZM - Realizace „Plánu B“ rekonstrukce	etapizace projektu, cca 250 mil.
2020-2022	Realizace PD „Plánu B“ rekonstrukce	h-projekt s.r.o.
2022	Schválení navýšení limitu „Plánu B“	cca 350 mil.
2022	Předběžné tržní konzultace	
2023-2023	Výběrové řízení na zhotovitele stavby	1 cenová nabídka
2023	Výběrové řízení na zhotovitele stavby - ukončeno	bez výběru dodavatele
2023	Zpětnovazebná tržní konzultace (po VŘ)	zjištění chování trhu
2023	<i>Stavebně technický průzkum vybraných částí konstrukce Aquaparku Příbram (ČVUT - Ing. Štemberk)</i>	5-8/2023
2023	<i>Energetický audit budovy Plaveckého bazénu</i>	5-8/2023

V rámci výše psaného vývoje jsou k dispozici tyto dokumenty, zabývající se problematikou budovy, či provozu plaveckého bazénu Příbram:

- expertní zpráva - stavebně technický průzkum - 2016 (Ing. Štemberk)
- studie provozu - 2016 (Ing. Macek),
- provozně-ekonomická analýza Aquapark Příbram - 2016 (Ing. Steinhaizl),



- projektová dokumentace „Rekonstrukce Aquaparku“ (1.varianta) - 2018/2019 (h-projekt s.r.o.),
- provozně-ekonomická analýza Aquapark Příbram - 2019 (Ing. Steinhaizl),
- posudek PD „Rekonstrukce Aquaparku“ - 2019 (Ing. Macek), včetně vyhodnocení odborného posudku pracovní skupinou,
- posudek PD „Rekonstrukce Aquaparku“ - 2019 (Ing. Štastný, Ing. Horký), včetně vyhodnocení odborného posudku pracovní skupinou
- projektová dokumentace „Rekonstrukce Aquaparku“ (2.varianta) - 2022 (h-projekt s.r.o.).

Na základě výše psaného a současné celospolečenské situace lze výchozí bod studie proveditelnosti charakterizovat těmito nejzásadnějšími body:

- nerealizovaná kompletní rekonstrukce,
- špatný (kritický) stavebně-technický stav budovy,
- neodkladnost řešení situace,
- energetická krize (a z toho vycházející ekonomická krize),
- nevyzpytatelnost chování stavebně-dodavatelského trhu,
- projektová dokumentace (2018, 2022), včetně stavebního povolení,
- investičně nepříznivá doba,
- znalost stavu budovy a provozu plaveckého bazénu.

### 1.3 Stručný popis myšlenky projektu, jeho částí a etap

#### 1.3.1 Základní informace projektu

Tabulka č. 1.3 Základní informace projektu

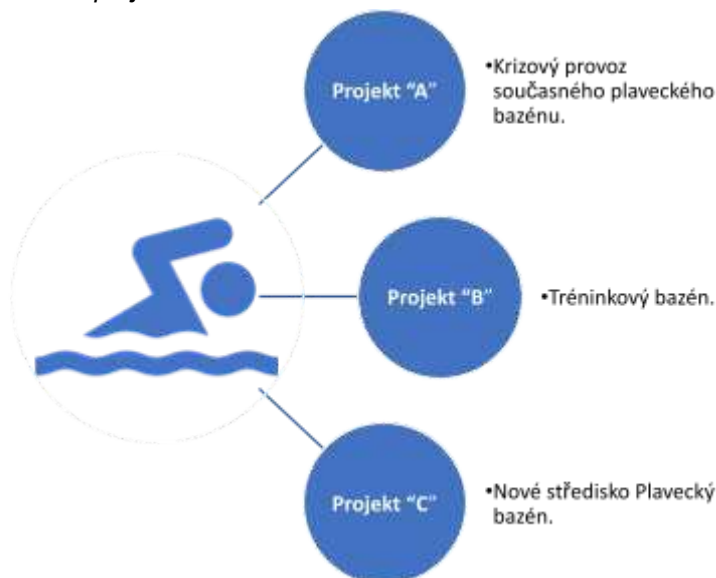
Informace		Poznámka
<b>Název projektu:</b>	„Plavecký bazén Příbram“	
<b>Zpracovatel projektu:</b>	SZM Příbram, p.o.	<i>Projektový tým</i>
<b>Zadavatel projektu:</b>	MěÚ Příbram	<i>Rada města</i>
<b>Úroveň dokumentace:</b>	Předběžná studie proveditelnosti	
<b>Objekty (řešené v rámci projektu):</b>	Plavecký bazén Příbram Zimní stadion Příbram	<i>Legionářů 539 Legionářů 378</i>
<b>Majitel stavby:</b>	MěÚ Příbram - Plavecký bazén MěÚ Příbram - Zimní stadion	
<b>Provozovatel:</b>	SZM Příbram, p.o. - Plavecký bazén SZM Příbram, p.o. - Zimní stadion	<i>Na základě smlouvy o výpůjčce</i>
<b>Datum zpracování:</b>	24. 4. 2023	

#### 1.3.2 Smysl a zaměření projektu

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.2.2 „Účel“, hlavním smyslem kompletního projektu je nalézt a podrobně popsat možná řešení komplikované situace týkající se provozu střediska Plavecký bazén, který je ve správě SZM Příbram, p.o. V kontextu pomyslné křižovatky se jedná o řešení spojená s hotovým projektem a řešení spojená s případným novým projektem.

Studie se zaměřuje na současný a budoucí provoz střediska Plavecký bazén, a to jak z globálního úhlu pohledu (kompletní Studie proveditelnosti), tak z pohledu jednotlivých částí projektu (A, B, C). Viz obr. č. 1.2.

Obrázek č. 1.2 Zaměření projektu



### 1.3.3 Hlavní myšlenka projektu

Předkládaná studie vychází ze čtyř, na sebe navazujících, částí. Konkrétně se jedná o tyto části:

- Současný stav střediska Plavecký bazén (plavecký bazén, sportovní hala, ubytování).
- Projekt „A“: Krizový (dočasný) provoz současného plaveckého bazénu.
- Projekt „B“: Tréninkový bazén/výukový bazén.
- Projekt „C“: Nové středisko Plavecký bazén.<sup>1</sup>

Ve smyslu těchto čtyř částí lze tvrdit, že hlavní myšlenkou kompletní studie je zhodnocení současného stavu střediska, s následným návrhem komplexního řešení problematiky dalšího provozu s rozdělením na tři podprojekty (A - dočasný provoz, B - tréninkový bazén, C - nový provoz plaveckého bazénu).

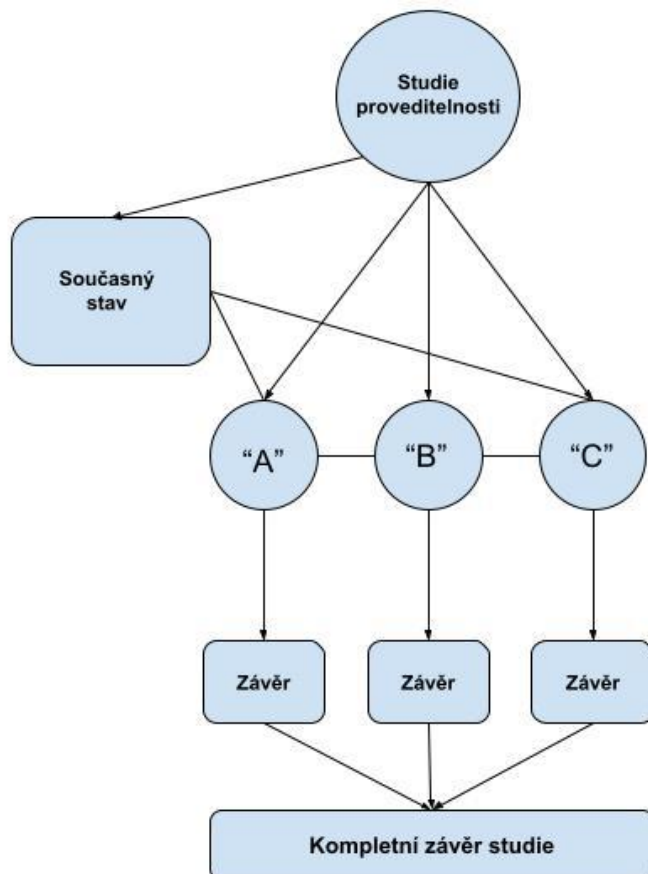
Výše psané rozdělení dokumentu je učiněno v kontextu projektové etapizace (1.3.6), a to i přesto, že realizace projektů „A“ a „B“ přímo závisí na finální podobě (strategické rozhodnutí) projektu „C“. Dalo by se tak říci, že projekty „A“ a „B“ jsou podřazeny projektu „C“.

Pro dodržení a splnění stanovených cílů studie (viz kapitola 1.2.3 „Cíle studie“) jsou jednotlivé projekty (A, B, C) psány formou samostatných studií. Závěry a výstupy jednotlivých projektů tvoří podklad pro závěrečné shrnutí kompletní studie proveditelnosti.

V rámci obrázku č. 1.3 je pro srozumitelnost a pochopení znázorněna kompletní struktura projektu, respektive předkládané předběžné studie proveditelnosti.

<sup>1</sup> Pro lepší orientaci v textu zvolil autor studie proveditelnosti rozdělení jednotlivých podprojektů na: projekt „A“, projekt „B“, a projekt „C“.

Obrázek č. 1.3 Struktura projektu



#### 1.3.4 Jednotlivé části projektu

##### **Současný stav střediska Plavecký bazén - část 2 dokumentu**

Tato část SP popisuje skutečný stav současného provozu střediska plavecký bazén, a to na základě sběru dat, zjištěných informací a znalosti provozu. Obsah textu se zabývá popisem skutečností střediska z pohledu stavebního, technologického, personálního, finančního a provozního.

Návaznosti: Výstupy z dané části dokumentu slouží jako zásadní podklad pro další části SP, konkrétně části dokumentu č. 3 „Krizový provoz“ a č.5 „Nový plavecký bazén“.

##### **Krizový provoz současného plaveckého bazénu (Projekt „A“) - část 3 dokumentu**

Smyslem textu tzv. projektu „A“ je krátce a srozumitelně popsat a posoudit možné varianty krizového provozu současného plaveckého bazénu. Na základě tohoto posouzení vybrat nejideálnější variantu, která je v následujícím textu, týkající se projektu „A“, podrobně popsána (ve formě PSP).

Návaznosti: Projekt „A“ je svým obsahem spjat s částmi SP: Současný stav plaveckého bazénu a Projekt „C“ (Nové středisko Plavecký bazén).

##### **Tréninkový bazén (Projekt „B“) - část 4 dokumentu**

Smyslem tzv. projektu „B“ je krátce a srozumitelně popsat a posoudit možné varianty tzv. tréninkového/výukového bazénu. Na základě tohoto posouzení vybrat nejideálnější variantu, která je v následujícím textu, týkající se projektu „B“, podrobně popsána (ve formě PSP).

Návaznosti: Projekt „B” je svým obsahem spjat s částmi SP: Projekt „A” (Krizový provoz plaveckého bazénu), a Projekt „C” (Nové středisko Plavecký bazén).

### **Nový plavecký bazén (Projekt „C”) - část 5 dokumentu**

Hlavním účelem tzv. projektu „C” je popsat možné varianty s ohledem na základní definované potřeby (investor, provozovatel, atd.), tyto varianty povrchně popsat, provést selekci nejvhodnějších varianty, a u nich posoudit vhodnost pro další postup - strategické rozhodnutí (ve formě SP).

Návaznosti: Projekt „C” je svým obsahem spjat s částmi SP: Současný stav plaveckého bazénu, Projekt „A” (Krizový provoz plaveckého bazénu), a Projekt „B” (Tréninkový bazén).

Projekt „C” je svým obsahem zásadní částí celé studie, a to především z důvodu jeho vlivu na veškeré další podprojekty (krizový provoz bazénu, tréninkový bazén).

#### **1.3.5 Fáze/etapy projektu**

Rozfázování, či etapizace projektu tvoří jednu z důležitých částí každého záměru.

Ve smyslu projektového řízení se nejčastěji používá rozdělení do těchto fází/etap:

- A. Předinvestiční fáze - období přípravných prací.
- B. Investiční fáze - období od začátku investiční výstavby (případně zahájených prací) projektu k zahájení provozu.
- C. Provozní fáze - období od zahájení provozu projektu po jeho ukončení.
- D. Fáze poprovozní (tzv. likvidační etapa) - období, ve kterém se projekt již neprovozuje, nicméně stále ještě může, ale nemusí jeho předchozí existence ovlivňovat příjmy a výdaje investora.

Ve smyslu tohoto členění lze kompletní projekt zařadit do fáze A: Předinvestiční fáze - období přípravných prací. V této předinvestiční fázi se dále jednotlivé podprojekty rozcházejí do svých konkrétních fází (předinvestiční - investiční - provozní), ve kterých se dle rozpracovanosti a návaznosti vzájemně ovlivňují.

Pro předkládanou studii se jeví jako příhodnější fázování/etapizace rozdělené na projektovou etapizaci a investiční etapizaci kompletního projektu (viz. kapitoly č. 1.3.6. „Projektová etapizace”, 1.3.7. „Investiční etapizace”).

Pro vytvoření ucelené představy, je v souvislosti s popisovaným kompletním projektovým záměrem (viz níže), předloženo zmiňované rozdělení projektu dle těchto druhů etapizací/fázování<sup>2</sup>:

- Projektová etapizace (z pohledu projektového řízení) - popisuje realizační proces z pohledu jednotlivých tematických celků (fáze/etapy 0/A/B/C).
- Investiční etapizace (z pohledu investičních akcí) - popisuje realizační proces z pohledu jednotlivých investičních záměrů/akcí.

#### **1.3.6 Projektová etapizace**

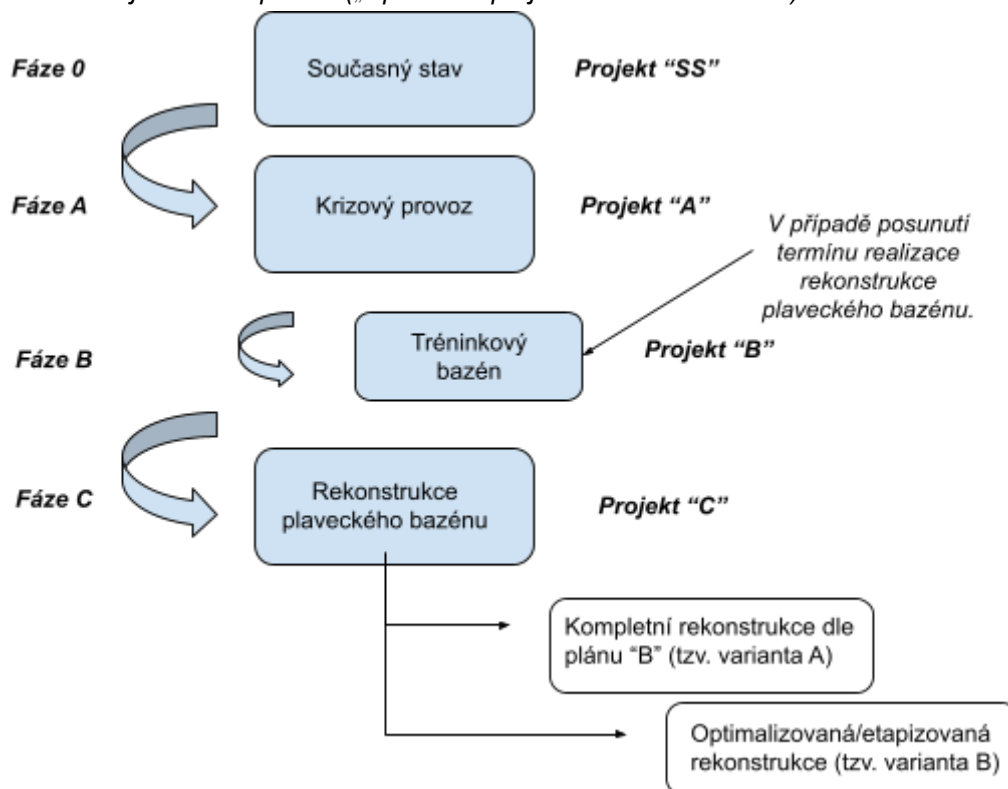
Projektová etapizace má za cíl povrchně definovat a jasně oddělit jednotlivé etapy kompletního projektu tak, aby došlo k jasnému pochopení celého realizačního procesu.

V rámci obrázku č. 1.4 „Projektová etapizace v případě zvolené cesty (s použitím projektové dokumentace)”, a č. 1.5 „Projektová etapizace v případě zvolené cesty (bez použití projektové dokumentace)” jsou uvedeny jednotlivé etapy projektu v jejich logické posloupnosti. Je nutné poznamenat, že jednotlivé fáze se v některých momentech částečně realizačně překrývají. Např. během krizového provozu současného bazénu (Fáze „A”) dochází již k realizačním krokům v rámci realizace tréninkového/výukového bazénu (Fáze „B”). Lze tak říci, že obrázek (viz níže) vyobrazuje základní projektové fáze kompletního projektu.

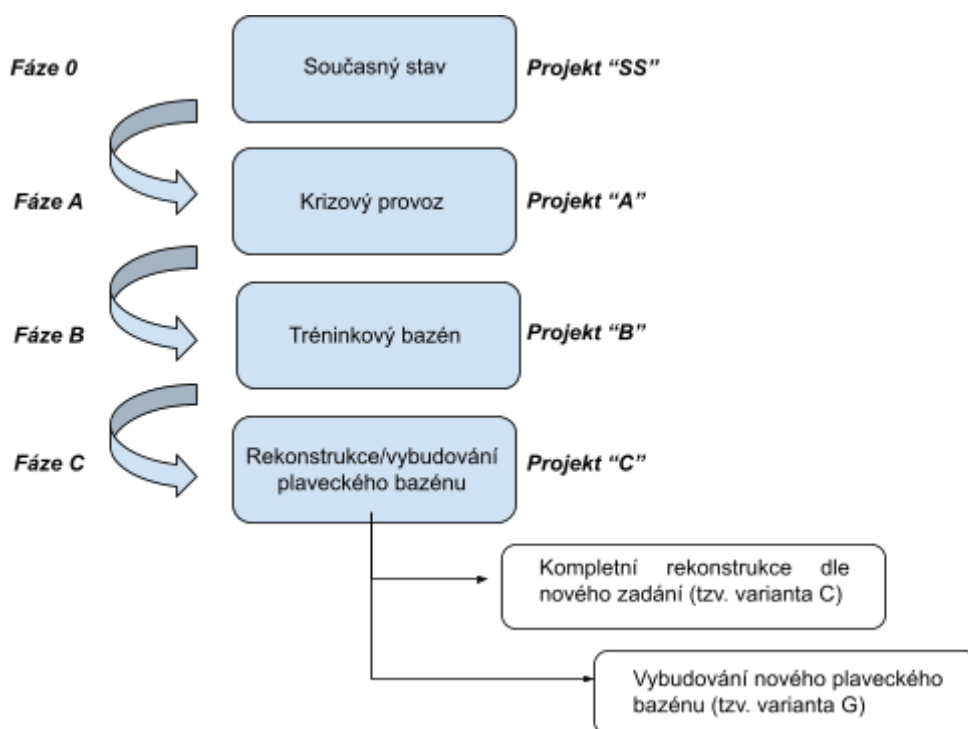
---

<sup>2</sup> Pro doplnění je dobré poznamenat, že jednotlivé podprojekty mají rozdílné časové nároky v rámci předdefinovaných etap/fází.

Obrázek č. 1.4 Projektová etapizace („s použitím projektové dokumentace“)



Obrázek č. 1.5 Projektová etapizace („bez použití projektové dokumentace“)



### 1.3.7 Investiční etapizace

Investiční etapizaci lze jednoduše popsat jako etapizaci jejímž cílem je čtenáře zorientovat v jednotlivých realizačních krocích z pohledu investičních záměrů/akcí se zaměřením na hlavní

investiční akce (etapy). Níže psané tabulky č. 1.4 a 1.5 je možné vnímat i jako investiční rozpočtový výhled (v případě dosažení „veličin“ času a výše investice), kdy je nutné mít na paměti mnoho proměnných faktorů, které se mění v průběhu času (např. trh stavebnictví, cena práce, společenská situace, politická situace atd.).

Předkládaná studie v rámci tabulky č. 1.4 Investiční etapizace („s použitím projektové dokumentace“) popisuje celkem 3/5 investičních etap, kdy v rámci podprojektů jsou detailně rozpracovány etapy: 1. (pod-projekt A), 2. (podprojekt B), a 3.-5. (podprojekt C).

Předkládaná studie v rámci tabulky č. 1.5 Investiční etapizace („bez použití projektové dokumentace“) popisuje celkem 3/3 investičních etap, kdy v rámci pod-projektů jsou detailně rozpracovány etapy: 1. (pod-projekt A), 2. (podprojekt B), a 3. (podprojekt C).

V případě využití analogie je možné níže psanou tabulku vnímat jako „jízdni řád“ (investiční etapizace), ve kterém jsou definované „zastávky“ (etapy), jejichž součástí jsou „předměty zastávek“ (hlavní investiční akce). Je již na „řidiči“ (město Příbram) zdali „pojede dále“ (bude realizovat další etapu), a případně kdy.

*Tabulka č. 1.4 Investiční etapizace (“s použitím projektové dokumentace“)*

Etapa	Hlavní investiční akce	Popis	Fáze
1.ETAPA	Krizová oprava	Odstranění části havarijních a problematických stavů.	Předinvestiční - investiční - provozní - poprovozní.
2.ETAPA	Tréninkový bazén <sup>3</sup>	Vybudování tréninkového bazénu (vestavba, přístavba Zimního stadionu). Projektová dokumentace.	Předinvestiční - investiční - provozní - poprovozní.
3.ETAPA	Kompletní rekonstrukce plaveckého bazénu dle plánu „B“ (varianta A projektu „C“)	Realizace kompletní rekonstrukce základních potřeb plaveckého bazénu (velký bazén, malý bazén, sauna, pára, zázemí), atrakce, tobogány atd.	Předinvestiční - investiční - provozní - poprovozní.
	<b>NEBO</b>		
3.ETAPA	Optimalizovaná/ etapizovaná rekonstrukce plaveckého bazénu dle plánu „B“ (varianta B projektu „C“)	Realizace optimalizované rekonstrukce. Tzv. první etapa kompletní rekonstrukce: základní potřeby (velký bazén, malý bazén, sauna, pára, zázemí).	Předinvestiční - investiční - provozní - poprovozní.
4.ETAPA	Vybudování rekreační části	Vybudování rekreační části bazénu (divoká řeka, bazének pro děti, zázemí pro tobogány).	Předinvestiční - investiční - provozní - poprovozní.
5.ETAPA	Vybudování tobogánů	Vybudování 2 ks tobogánu.	Předinvestiční - investiční - provozní - poprovozní.

<sup>3</sup> Za předpokladu posunutí termínu realizace kompletní rekonstrukce.

Tabulka č. 1.5 Investiční etapizace ("bez použitím projektové dokumentace")

Etapa	Hlavní investiční akce	Popis	Fáze
1.ETAPA	Krizová oprava	Odstranění části havarijních a problematických stavů.	Předinvestiční - investiční - provozní - poprovozní.
2.ETAPA	Tréninkový bazén	Vybudování tréninkového bazénu (vestavba, přístavba Zimního stadionu). Projektová dokumentace.	Předinvestiční - investiční - provozní - poprovozní.
3.ETAPA	Kompletní rekonstrukce/ vybudování plaveckého bazénu (varianta C projektu „C“)	Realizace kompletní rekonstrukce základních potřeb plaveckého bazénu (velký bazén, malý bazén, sauna, pára, zázemí).	Předinvestiční - investiční - provozní - poprovozní.
	<b>NEBO</b>		
2.ETAPA	Vybudování nového plaveckého bazénu (varianta G projektu „C“) <sup>4</sup>	Vybudování nového plaveckého bazénu na místě současného venkovního plaveckého bazénu: základní potřeby (velký bazén, malý bazén, sauna, pára, zázemí). Vybudování trojdráhy.	Předinvestiční - investiční - provozní - poprovozní.

### 1.3.8 Specifika projektu

V rámci předkládaného projektu (studie proveditelnosti) lze hovořit o těchto specifických prvcích:

- rozsah projektu: významná „šíře“ projektu a rozpracovanost jednotlivých oblastí,
- detailní zhodnocení současného stavu provozu: detailní popis skutečného stavu,
- 3 projekty v rámci 1 kompletního projektového záměru: A, B, C,
- provázanost jednotlivých projektů: projekty A, B, C tvořící jeden funkční celek,
- realizační variabilita podprojektů: jednotlivé projekty lze řešit i odděleně,
- komplexnost projektu: jedno ucelené řešení s jednotlivými možnostmi dílčích řešení,
- možnost navázání dalších etap/fází,
- časová flexibilita projektu: aplikovatelnost projektu v nejdélnější dobu.

### 1.3.9 Variantní řešení předběžné studie proveditelnosti

V případě projektování nového záměru je vždy důležité dbát i na případné variantní řešení studie, či samotného problému.

Ve smyslu této myšlenky je na počátku podprojektů A a B uvedena základní analýza, respektive posouzení několika možných variantních řešení dané problematiky. Smyslem této úvodní analýzy u projektů A a B je vyhodnotit a následně vybrat tu nejproveditelnější („optimální“) variantu řešení problematiky, která je následně v tematických kapitolách rozpracována. Zbylé varianty řešení dále plní funkci odůvodněně zamítnutých řešení, nebo řešení alternativních k preferované variantě. Hrají tak roli „určitých“ náhradníků, které lze využít v případě, že preferovaná varianta zohledněná v celkovém plánu projektu nebude z předem neznámých důvodů realizovatelná.

<sup>4</sup> Varianta je plánována bez tréninkového bazénu, z toho důvodu je uváděna jako 2. etapa.

V rámci podprojektu „C” je variantnost (variantní řešení) „protkána” celou Studií příležitostí, kdy v rámci úvodní selekce jsou vybrány 4 varianty, které jsou následně v tematických kapitolách povrchně popsány pro strategické rozhodnutí.

Studii kompletního projektu je dobré vnímat samu o sobě jako variantní, a to především v kontextu strategického rozhodnutí, tzn.:

- varianta „s využitím současného projektu”,
- varianta „bez využití současného projektu”.

Tato „variantnost” je popisována v projektu „C”, kdy lze k výše psaným variantám přiřadit tyto cesty:

- varianta „s využitím současného projektu” - projekt „C”: varianty řešení A, B,
- varianta „bez využití současného projektu” - projekt „C”: varianty řešení C, G.

## **1.4 Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix**

Kapitola č. 1.4 je psána souhrnně pro obě varianty (současný projekt, bez současného projektu).

Nyní se studie dostává to prvního samostatného tématu, neboť předchozí kapitoly byly ve své podstatě shrnující. „Problémy”, které by v této části studie měly být řešeny, jsou obsaženy již v názvu samotné kapitoly č. 1.4. Všechny lze spojit prostřednictvím jednoho pojmu - marketing. Tento pojem je ve své podstatě úzce spojený s rozvojem trhu a trhem jako takovým. Můžeme ho přiblížit např. jako soubor metod, přístupů a činností zaměřených na řešení problémů spojených právě s trhem, jeho rozvojem a vůbec se všemi aktivitami, které jsou na něj zacíleny. Významné je si uvědomit, že marketing, byť je jeho definic řada, nelze v žádném případě ztotožňovat jen a pouze s reklamní či jinou propagační činností.

Jestliže je marketing úzce propojen s pojmem trh („market”), jak se týká veřejně prospěšných projektů, jejichž produkty a služby často klasickým trhem neprocházejí? Odpověď je poměrně snadná. Přestože trh v případě veřejných statků (silnice, veřejné sportoviště atd.) negeneruje příjmy pokrývající celkové náklady takového výstupu, po každé službě či výrobku existuje určitá poptávka (v případě plaveckého bazénu lze hovořit o poptávce společenské). Ta je dána potřebami subjektů, které ji tvoří, a které hodlají tyto svoje potřeby prostřednictvím dané služby či produktu, ať již veřejného či komerčního, uspokojovat. Proto je třeba se i v případě veřejných statků a služeb zabývat otázkou, pro koho je služba určena, jaký problém tomuto subjektu řeší, v jakém rozsahu bude o tuto službu zájem a po jakou dobu, jakým způsobem zvýšit využívání takového výstupu, jak zajistit informovanost o existenci této služby apod.

### **1.4.1 Analýza trhu a odhad poptávky**

Aby bylo vůbec možné rozhodnout a systematicky pojmenovat marketingové nástroje řízení, a abychom byli schopni určit/stanovit jejich optimální variantu pro daný projekt, měla by ve fázi marketingového plánování předcházet fáze marketingového výzkumu. V jejím průběhu se jedná o získávání, analýzu a syntézu informací o trhu, na který jsou produkty daného projektu směřovány, resp. prostředí, ve kterém bude projekt provozován. Z analýzy trhu by měly vyplynout závěry týkající se zejména faktorů jako je poptávka, potřeby a vlastnosti cílových subjektů, konkurence resp. alternativ způsobů uspokojení zjištěných potřeb.

V rámci předkládané studie byla zvolena nízká úroveň strategické hloubky úvah, analýz a syntéz. Vyšší úroveň vyžaduje vyšší časovou a finanční náročnost. Pro úroveň předkládané studie je však nutné odpovědět na tyto otázky:

- „Kdo je cílovým zákazníkem resp. uživatelem služeb a produktů plynoucích z projektu a jaká je potřeba, kterou by měl cílový uživatel prostřednictvím výstupů projektu uspokojovat?”
- „Kdo jsou ostatní účastníci trhu a jaké jsou jejich potřeby?”

### **Skupiny cílových zákazníků**

Za cílového zákazníka jsou považovány tyto skupiny, které vyvstávají ze samotného posláním provozu plaveckého bazénu, legislativy, smluvních vztahů, obsahu provozu atd.:



- školská zařízení (ZŠ, MŠ, SŠ),
- plavecký klub (PK Příbram) a ostatní sportovní kluby,
- specializované organizace (Amálka, potápěči atd.),
- plavecká veřejnost,
- návštěvníci sauny.

Vzhledem ke specifickým faktorům (konkurence, nákladovost provozu atd.) nejsou mezi cílové zákazníky v rámci předkládané studie zařazeni návštěvníci rekreačních atrakcí (resp. návštěvníci aquaparků). Jedná se o cílovou skupinu, která má jistě své zastoupení mezi neaktivní plaveckou veřejností ve městě Příbram, nicméně pro zjištění relevantních informací je důležité provést hloubkovou analýzu potřeb, například formou průzkumu veřejného mínění, dotazníkovým šetřením atd.

### Skupiny trhu a jejich potřeby

Obsahem dalšího textu kapitoly č. 1.4.1 je otázka cílových skupin trhu a jejich potřeb. Z konzultací, dotazování, dotazníkových rozhovorů s návštěvníky plaveckého bazénu, jednáních s vedením města, znalosti provozu, jednání s plaveckým klubem atd. vyvstaly tyto základní potřeby u dotčených skupin trhu.

Tabulka č. 1.6 Základní potřeby

Skupina	Hlavní potřeba	Vedlejší potřeba
<b>Město Příbram (zřizovatel, investor, majitel)</b>	Nejnižší možná nákladovost investiční akce. Nejnižší možná ztráta z provozu. Nejefektivnější vynakládání veřejných prostředků.	Zajištění možnosti plavání pro občany, školy školská zařízení, kluby.
<b>SZM Příbram, p.o. (provozovatel, poskytovatel služeb)</b>	Nejlepší možný výsledek hospodaření provozu. Bezpečné a provozuschopné prostředí. Kvalitní a stabilní zaměstnanecké prostředí. Zajištění základních poskytovaných služeb.	Nepřetržitá možnost plavání. Zvýšení kapacity plaveckých drah.
<b>Školy a školská zařízení (uživatel služeb)</b>	Realizace povinné plavecké výuky. Nepřetržitá možnost plavání.	
<b>Plavecký klub (uživatel služeb)</b>	Nepřetržitá možnost plavání. Zvýšení kapacity plaveckých drah. Bezpečné a jisté prostředí (dlouhodobá jistota plavání). Finanční stabilita. Podpora města Příbram (finanční, časová, atd.)	
<b>Veřejnost (uživatel služeb).<sup>5</sup></b>	Zajištění základních poskytovaných služeb: plavání, sauna.	Rekreační a regenerační služby.

<sup>5</sup> Projektová skupina doporučuje pro zvýšení vypovídajících schopností zjištěných informací provést dotazníkové šetření, nebo veřejný průzkum mezi respondenty (obyvatelé města Příbram), a to s ohledem na vybranou variantu v rámci projektu „C“.

## Odhad poptávky

Projekt „Současný stav“

- Poptávka, respektive návštěvnost, je v rámci části č. 2 - Současný stav konkrétně popsána a to v rámci kapitoly č. 2.6.6 Návštěvnost.

Projekt „A“

- Odhad poptávky, respektive návštěvnosti, je v rámci části č. 3 Projekt „A“ - Krizový provoz plaveckého bazénu konkrétně popsán, a to v rámci kapitoly č. 3.4.2 Odhad poptávky.

Projekt „B“

- Odhad poptávky, respektive návštěvnosti, je v rámci části č. 4 Projekt „B“ - Tréninkový bazén konkrétně popsán, a to v rámci kapitoly č. 4.5 Analýza trhu.

Projekt „C“

- Odhad poptávky, respektive návštěvnosti, v rámci části č. 5 Projekt „C“ - Nový plavecký bazén není vzhledem k nedostatku odborných informací uváděn.

### 1.4.2 Marketingová strategie

#### Poslání projektu

Posláním plaveckého bazénu je společenská funkce ve formě poskytování služeb (plavání) a přidružených služeb (sauna, pára atd.). U provozů bazénového typu se nejedná (v případě zřizování obcí) o poslání ve formě generování ekonomického zisku.

Posláním projektu by tak mělo být provozování veřejně prospěšných služeb, které budou moci cílové skupiny (školy, kluby, veřejnost) využívat v dostatečné míře, a v ideálním případě i nepřetržitě (aby nedošlo ke společenským ztrátám - např. ukončení provozu plaveckého klubu, nemožnost škol plnit legislativní povinnost...). To vše s ohledem na ekonomické možnosti města Příbram.

#### Hlavní strategický cíl projektu

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.2.3, hlavním cílem projektu/studie je:

*„Nalézt a popsat možné řešení dalšího postupu města Příbram v případě nerealizace kompletní rekonstrukce plaveckého bazénu (tzn. nerealizovaná veřejná zakázka „Rekonstrukce a modernizace Aquaparku Příbram“) v roce 2023, a to za předpokladu předem stanovených parametrů.“*

#### Zvolená strategie

Postup jakým má být dosaženo hlavního cíle je popsán v jednotlivých podprojektech (Současný stav, A, B, C). Postup si lze představit v této genezi:

- maximalizace znalosti a informovanosti o současném stavu budovy, možnostech, ekonomice,
- zajištění provozu současného plaveckého bazénu do doby realizace nového plaveckého bazénu,
- zajištění náhradní možnosti plavání během uzavření současného plaveckého bazénu (mimopříbramské bazény/tréninkový bazén Příbram/provoz současného plaveckého bazénu),
- vybudování nového plaveckého bazénu.

### 1.4.3 Marketingový mix

Marketingový mix je určité systematické vymezení významných marketingových problémů pomocí 4 P. Konkrétně se jedná o produkt, cenu (cenová politika), propagaci a místo.<sup>6</sup>

#### Produkt (product)

V rámci předkládaného projektu lze jako produkt charakterizovat tyto poskytované služby:

- povinná plavecká výuka,
- plavání veřejnosti,
- plavání sportovních klubů,

<sup>6</sup> Pro účely této studie byl použit marketingový mix 4P, který byl vyhodnocen jako dostatečně vypovídající, a to i přes to, že se pro služby standardně využívá mix 7P. Ten je dále obohacen o people, process, presentation.

- sauna,
- doprovodný prodej (gastro, pomůcky atd.).

### **Cena (price)**

Projekt „Současný stav:

- Cena je v rámci části č. 2 - Současný stav konkrétně popsána, a to v rámci kapitoly č. 2.6.5 Ceník služeb.

Projekt „A”

- Návrh cen je v rámci části č. 3 Projekt „A” - Krizový provoz plaveckého bazénu - uveden v rámci kapitoly č. 3.4.1 Marketingový mix.

Projekt „B”

- Návrh cen je v rámci části č. 4 Projekt „B” - Tréninkový bazén - konkrétně popsán, a to v rámci kapitoly č. 4.6.1 Marketingový mix.

Projekt „C”

- Návrh cen v rámci části č. 5 Projekt „C” - Nový plavecký bazén - není vzhledem k nedostatku odborných informací uváděn.

### **Propagace (promotion)**

Propagace jako samostatné téma není u jednotlivých podprojektů (SS, A, B, C) řešena.

V rámci předkládané studie je však příhodné upozornit na možnosti propagace v kontextu dalšího postupu dané problematiky. Součástí dalšího vývoje, respektive geneze, situace by mělo být zřízení samostatných webových stránek zaměřujících se na řešenou problematiku. Webové stránky by měly být odbornou projektovou skupinou pravidelně aktualizovány a doplňovány o zásadní či stěžejní informace týkající se: současného stavu plaveckého bazénu (respektive krizového provozu) vybudování tréninkového bazénu (když bude realizován) a především vybudování nového plaveckého bazénu (projektové práce, dokumentace, zápisy ze schůzek atd.). Veškeré informace by měly směřovat k veřejnosti a dalším dotčeným skupinám. Dalšími informačními kanály jsou např. pravidelné okénko v měsíčníku Kahan, Facebookové stránky, denní tisk atd.

Jedná se o nutnou (povinnou) transparentnost vůči obyvatelům města Příbrami, sportovním klubům, školám a dalším subjektům.

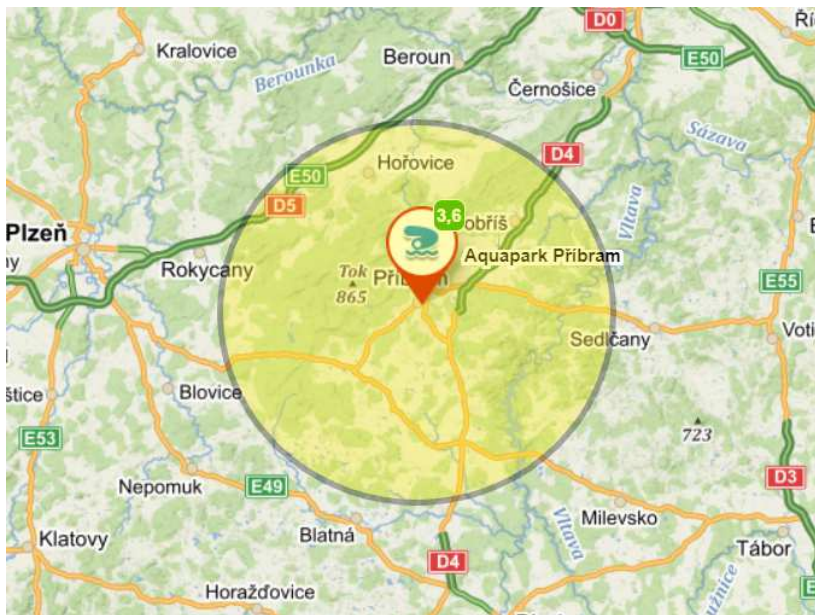
V rámci kapitoly č. 1.4.3, části „Propagace” je nutné upozornit na rozdílnost u nástrojů marketingového mixu v jednotlivých etapách: Předinvestiční fáze - období přípravných prací, Investiční fáze - období od začátku investiční výstavby (případně zahájených prací) projektu k zahájení provozu, Provozní fáze - období od zahájení provozu projektu po jeho ukončení, Fáze poprovozní (tzv. likvidační etapa) - období, ve kterém se projekt již neprovozuje, nicméně stále ještě může (a nemusí) jeho předchozí existence ovlivňovat příjmy a výdaje investora.

### **Místo (place)**

Strategické umístění Plaveckého bazénu Příbram (i navrženého tréninkového bazénu) je ve všech ohledech velice silné. Centrum města s dopravní dostupností hromadnou dopravou, osobními automobily i pěšky je pro zákazníky velice přívětivé. V dojezdové vzdálenosti do 30 minut od příbramského plaveckého bazénu nejsou žádné jiné veřejné kryté bazény. To znamená silné postavení pro daný provoz s prvky oligopolie.

Jedinou pomyslnou „kaňkou” z pohledu umístění je nedostatečná kapacita parkovacích míst.

Obrázek č. 1.6 Umístění



## 1.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Kapitola č. 1.5 „Management projektu a řízení lidských zdrojů” se v první části věnuje managementu kompletního projektu (předkládaná studie), a následně obsahuje odkaz na management jednotlivých podprojektů (A, B, C). Pro doplnění uvádíme, že kapitola č. 1.5 je psána souhrnně pro obě varianty, kdy lze spatřovat určitou výjimku v případě zvolení strategické cesty ve smyslu zvolení varianty „s využitím současného projektu” - projekt „C”: varianta řešení A. V takovém případě není nutností realizace odborné projektové skupiny v níže psaném rozsahu.

### 1.5.1 Management kompletního projektu

Management projektu a řízení lidských zdrojů z pohledu kompletního projektového záměru (všechny podprojekty) je nutné vnímat i v kontextu fází/etap: Předinvestiční fáze - období přípravných prací, Investiční fáze - období od začátku investiční výstavby (případně zahájených prací) projektu k zahájení provozu, Provozní fáze - období od zahájení provozu projektu po jeho ukončení, Fáze poprovozní (tzv. likvidační etapa) - období, ve kterém se projekt již neprovozuje, nicméně stále ještě může a nemusí jeho předchozí existence ovlivňovat příjmy a výdaje investora.

Ve smyslu tohoto rozdělení můžeme managementu kompletního projektu a řízení lidských zdrojů definovat a rozdělit takto:

Tabulka č. 1.7 Management a lidské zdroje z pohledu jednotlivých fází/etap

Fáze	Management a lidské zdroje (projekt A)	Management a lidské zdroje (projekt B, C)
<b>Předinvestiční fáze</b>	<p>Projektová skupina:  → projektový manažer (SZM), vedoucí střediska plavecký bazén, projektant, technolog, externí subjekty</p> <p>Kontrolní skupina:  → vedení města, Rada města Příbram.</p>	<p>Odborná projektová skupina (apolitická):  → <i>projektový manažer, zástupce OIRM, technolog, projektant, architekt, právník, zástupce provozovatele, ekonom, zástupce plaveckého klubu, případně jiní.</i><sup>7</sup></p> <p>Kontrolní skupina (politická):  → <i>jedna osoba z každé politické strany zastoupené v Zastupitelstvu města Příbram.</i>  <i>(nutné nastavení jasných kompetencí u obou skupin)</i>  Zpracovatelé architektonické studie.  Zpracovatelé projektové dokumentace.</p>
<b>Investiční fáze</b>	<p>Skupina investora:  → <i>zástupce SZM, TDI a další, pakliže je situace vyžaduje.</i></p> <p>Skupina zhotovitele:  → <i>vedoucí stavby, PO/BOZP a další.</i></p> <p>Skupina autorská:  → <i>hlavní projektant a další.</i></p>	<p>Skupina investora:  → <i>projektový manažer, zástupce OIRM, TDI a další.</i></p> <p>Skupina zhotovitele:  → <i>vedoucí stavby, PO/BOZP a další.</i></p> <p>Skupina autorská:  → <i>hlavní projektant a další.</i></p>
<b>Provozní fáze</b>	<p>Projekt „Současný stav“:  → <i>Personální stav je v rámci části č. 2 - Současný stav - uveden v rámci kapitoly č. 2.8 Personální stav.</i></p> <p>Projekt „A“  → <i>Management projektu a řízení lidských zdrojů je v rámci části č. 3 Projekt „A“ - Krizový provoz plaveckého bazénu - uveden v rámci kapitoly č. 3.6 Management projektu.</i></p>	<p>Projekt „B“  → <i>Management projektu a řízení lidských zdrojů je v rámci části č. 4 Projekt „B“ - Tréninkový bazén - uveden v rámci kapitoly č. 4.7 Management projektu.</i></p> <p>Projekt „C“  → <i>Management projektu a řízení lidských zdrojů v rámci části č. 5 Projekt „C“ - Nový plavecký bazén - není vzhledem k nedostatku odborných informací uváděn.</i></p>
<b>Fáze poprovozní</b>	<p>Není v rámci předkládané studie řešeno, z důvodu nízké pravděpodobnosti likvidace (uzavření) plaveckého bazénu.</p>	<p>Není v rámci předkládané studie řešeno, z důvodu nízké pravděpodobnosti likvidace (uzavření) plaveckého bazénu.</p>

U tak rozsáhlých a komplikovaných projektů jakým je vybudování nového plaveckého bazénu je stěžejním faktorem nastavení požadavků kvalifikace u veškerých profesí, s nastavením čerpání služeb u vybraných profesí (zaměstnanci úřadu, externí zaměstnanci, outsourcing, externí konzultanti, atd.).

<sup>7</sup> Smyslem zřízení odborné projektové skupiny není zřízení nových nákladných pracovních pozic, ale vytvoření ucelené odborné projektové skupiny, která na základě strategického rozhodnutí vytvoří nové zadání a následně kompletní projekt v předinvestiční fázi (PD, vyjádření atd.). Jednotlivé profese vstupují do projektového procesu v daný čas.

### 1.5.2 Management a řízení lidských zdrojů v rámci podprojektů

Projekt „Současný stav:

- Personální stav je v rámci části č. 2 - Současný stav - uveden v rámci kapitoly č. 2.8 Personální stav.

Projekt „A”

- Management projektu a řízení lidských zdrojů je v rámci části č. 3 Projekt „A” - Krizový provoz plaveckého bazénu - uveden v rámci kapitoly č. 3.6 Management projektu.

Projekt „B”

- Management projektu a řízení lidských zdrojů je v rámci části č. 4 Projekt „B” - Tréninkový bazén - uveden v rámci kapitoly č. 4.7 Management projektu.

Projekt „C”

- Management projektu a řízení lidských zdrojů v rámci části č. 5 Projekt „C” - Nový plavecký bazén - není vzhledem k nedostatku odborných informací uváděn.

### 1.6 Technické a technologické aspekty

Technické a technologické aspekty jednotlivých podprojektů jsou uvedeny v níže vypsáních kapitolách (odkazy). Z pohledu zmiňované variantnosti (var. s využitím současného projektu, var. bez využití současného projektu) lze upozornit na jasnou a konkrétní představu v rámci variant A a B (podprojekt „C”) a nekonkrétní představu v rámci variant C a G (podprojekt „C”). Tato rozdílnost může znamenat rozhodující aspekt pro strategické rozhodnutí.

Projekt „Současný stav:

- Technické a technologické aspekty jsou v rámci části č. 2 - Současný stav - uvedeny v kapitolách č. 2.6.3 Technologie zajišťující provoz, 2.10 Stavebně-technologický stav budovy plaveckého bazénu.

Projekt „A”

- Technické a technologické aspekty jsou v rámci části č. 3 Projekt „A” - Krizový provoz plaveckého bazénu - uvedeny v rámci kapitoly č. 3.7 Technické a technologické aspekty.

Projekt „B”

- Technické a technologické aspekty jsou v rámci části č. 4 Projekt „B” - Tréninkový bazén - uvedeny v rámci kapitoly č. 4.8 Technické a technologické aspekty.

Projekt „C”

- Technické a technologické aspekty jsou v rámci části č. 5 Projekt „C” - Nový plavecký bazén - základně představeny (s ohledem na znalost odborných informací) v kapitole č. 5.7.2 Technické a technologické řešení projektu.

### 1.7 Dopady projektu (životní prostředí, společenské prostředí, ekonomický dopad, sportovní prostředí, architektonický dopad, stavební dopad)

Projekt svým rozsahem a komplikovaností s sebou nese i významné socio-ekonomické dopady. Ty se ve své podstatě odvíjí od strategického rozhodnutí, které přináší právě zmiňované dopady.

Nejzásadnější dopady projektu (ať už bude zvoleno jakékoliv strategické rozhodnutí) jsou uvedeny v tabulce č. 1.8 „Předpokládané dopady projektu”.

Tabulka č. 1.8 Předpokládané dopady projektu

Dopad	Obsah	Poznámka
Ekonomický	Řešení problematiky opravy/rekonstrukce/vybudování provozu bazénového typu má významný ekonomický dopad, a to především na rozpočet a rozpočtový výhled investora, v tomto případě města Příbram.	Odpovědnost: vedení města Příbram.

<b>Společenský</b>	V případě vyřešení problematiky dojde k udržení jedné ze společenských funkcí města Příbram.	<i>Odpovědnost: vedení města Příbram.</i>
<b>Parkování</b>	Jakékoliv strategické rozhodnutí s sebou nese povinnosti vyřešit problematiku parkování v oblasti plaveckého bazénu (ulice Legionářů). A to především z důvodu předpokládaného navýšení návštěvnosti tohoto místa.	<i>Odpovědnost: odborná projektová skupina.</i>
<b>SVJ</b>	Jakékoliv strategické rozhodnutí s sebou nese téměř povinnosti předcházet negativním dopadům (hluk, prach, parkování atd.) na obyvatele města Příbram. Zde souhrnně označeno jako „společenství vlastníků jednotek“.	<i>Odpovědnost: vedení města Příbram, odborná projektová skupina, provozovatel.</i>
<b>Architektonický</b>	Projekt „B“ a „C“ má svou podstatou významný vliv na architekturu města Příbram.	<i>Odpovědnost: odborná projektová skupina.</i>
<b>Společenská obslužnost</b>	Zvolené strategické rozhodnutí by mělo být učiněno i s ohledem na společenskou obslužnost místa budování nového plaveckého bazénu.	<i>Odpovědnost: odborná projektová skupina.</i>
<b>Životní prostředí</b>	Mělo by být docíleno co nejmenšího vlivu na životní prostředí, a to jak ve fázi investiční, tak provozní.	<i>Odpovědnost: odborná projektová skupina, provozovatel.</i>
<b>Provozní ekonomika</b>	Problematika s sebou nese nezanedbatelný vliv na provozní ekonomiku, a to jak tu současnou, tak budoucí. Strategické rozhodnutí by mělo být učiněno s ohledem na cíl snížení ztrát z provozu.	<i>Odpovědnost: odborná projektová skupina, provozovatel.</i>
<b>Stavebně technický</b>	Součástí problematiky je nutné vyřešení současného neutěšeného stavebně technického stavu.	<i>Odpovědnost: odborná projektová skupina, provozovatel.</i>
<b>Sportovní</b>	V případě vyřešení problematiky dojde k udržení rozsáhlé plavecké komunity ve městě Příbram (plavecký klub, triatlon, aktivní plavci atd.), která je symbolizována i četnými sportovními závody (Aquathlon, Plavecké závody atd.).	<i>Odpovědnost: vedení města Příbram, provozovatel.</i>

### 1.8 Zajištění investičního a oběžného majetku (investiční plán projektu rozdělený na jednotlivé varianty)

Pro sumarizaci je, viz níže, uvedena tabulka č. 1.19 „Vybrané varianty - Investiční plán projektu“, která zohledňuje investiční nákladovost jednotlivých projektů u vybraných (selektovaných) variant - více viz projekt „C“. Tabulka jinými slovy obsahuje:

- náklady na projekt „A“ (Krizový provoz = Provoz plaveckého bazénu a Opravné a údržbové práce),
- náklady na projekt „B“ - pouze u variant B,C (Tréninkový bazén = Tréninkový bazén),
- náklady na projekt „C“ (Nový plavecký bazén = Realizace stavby).

Tabulka č. 1.9 Vybrané varianty - Investiční plán projektu

<b>Varianta A - Rekonstrukce dle plánu B</b> (s využitím současného projektu)
Investiční náklady (hlavní): - 405 mil. - Realizace stavby <sup>8</sup>
<b>Odhadovaná částka za investici: 405 milionů Kč</b>
Neinvestiční náklady (vedlejší): - 5 mil. - Dovybavení provozu - 10,5 mil - Provoz plaveckého bazénu do doby rekonstrukce (1,5 roku X 7 mil.) <sup>9</sup> - 5 mil. - Opravné a údržbové práce zajišťující provoz (+havarijní stavy)
<b>Odhadovaná částka za vedlejší náklady spojené s investicí: 20,5 milionů Kč</b>
Ostatní náklady (ostatní): - 16 mil. - Projektová dokumentace - 2 mil. - Související práce
Celkem: 425,5 milionu Kč (investiční a neinvestiční náklady) 18 milionů Kč (ostatní náklady - již vynaložené)
<b>Finanční náročnost varianty A je odhadována na 425,5 milionu Kč, od nyní (bez tréninkového bazénu)</b>
<b>Varianta B - Optimalizovaná rekonstrukce</b> (s využitím současného projektu)
Investiční náklady (hlavní): - 275 mil. - Realizace stavby - 1. etapa - 100 mil. - Realizace stavby - 2. etapa - 30 mil. - Realizace stavby - 3. etapa <sup>10</sup>
<b>Odhadovaná částka za investici (1. etapa): 275 milionů Kč</b>
Neinvestiční náklady (vedlejší): - 3 mil. - Dovybavení provozu - 1. etapa - 1,5 mil. - Dovybavení provozu - 2. etapa - 0,5 mil. - Dovybavení provozu - 3. etapa - 21 mil - Provoz plaveckého bazénu do doby rekonstrukce (1.etapa) (3 roky x 7 mil.) - 8 mil. - Projektování etapizace - 20,25 mil. - "Etapizace" <sup>11</sup> (13,75 / 5 / 1,5) - 8 mil. - Opravné a údržbové práce zajišťující provoz (+ havarijní stavy)
<i>Poznámka: etapizace s sebou nese zvýšené náklady na zhotovení jednotlivých etap, oproti realizaci akce najednou. Pro reálnost byla použita výše 5 % zvýšených nákladů z celkové realizace.</i>
<b>Odhadovaná částka za vedlejší náklady spojené s investicí (1. etapa): 53,75 milionů Kč</b>
Ostatní náklady (ostatní): - 16 mil. - Projektová dokumentace - 2 mil. - Související práce

<sup>8</sup> Pro porovnání byla vybrána nabídková cena ze zrušeného VŘ. Finální (nově vysoutěžená) nabídková cena může mít odchylky. Od této ceny se odvíjí i následně další odhady u všech variant, kdy tyto odhady byly podrobeny odborné konzultaci.

<sup>9</sup> Byla standardizována částka 7 milionů Kč za rok (ztráta z provozu).

<sup>10</sup> Bylo vycházeno z částky nabídkové ceny ze zrušeného VŘ.

<sup>11</sup> Jedná se o „prodražení“ realizace v případě etapizace zakázky. Byla stanovena částka 5 % z celkové investice (405 mil.), která je rozdělena na 3 etapy.



- 66 mil. - Tréninkový bazén (vč. projektových prací) <sup>12</sup>
<p>Celkem:  328,75 milionu Kč (investiční a neinvestiční náklady) - 1. etapa (bez tréninkového bazénu)  394,75 milionu Kč (investiční a neinvestiční náklady) - 1. etapa (včetně tréninkového bazénu)  106,5 milionu Kč (investiční a neinvestiční náklady) - 2. etapa  32 milionů Kč (investiční a neinvestiční náklady) - 3. etapa  18 milionů Kč (ostatní náklady - již vynaložené)</p>
<b>Finanční náročnost varianty B (1. etapa) je odhadována na 328,75 milionů Kč, od nyní (+ 66 milionů Kč za tréninkový bazén)</b>
<b>Varianta C - <u>Nová rekonstrukce</u> (bez využití současného projektu)</b>
Investiční náklady (hlavní): - 200-230 mil. - Realizace stavby <sup>13</sup>
Odhadovaná částka za investici: <b>230 milionů Kč</b>
Neinvestiční náklady (vedlejší): - 5 mil. - Dovybavení provozu - 35 mil - Provoz plaveckého bazénu do doby rekonstrukce - 23 mil. - Projektová dokumentace <sup>14</sup> - 2 mil. - Související práce - 10 mil. - Opravné a údržbové práce zajišťující provoz (+havarijní stavy)
Odhadovaná částka za vedlejší náklady spojené s investicí (1.etapa): <b>75 milionů Kč</b>
Ostatní náklady (ostatní): - 16 mil. - Projektová dokumentace - 2 mil. - Související práce - 66 mil. - Tréninkový bazén (vč. projektových prací)
<p>Celkem:  305 milionů Kč (investiční a neinvestiční náklady bez tréninkového bazénu)  371 milionů Kč (investiční a neinvestiční náklady včetně tréninkového bazénu)  18 milionů Kč (ostatní náklady - již vynaložené)</p>
<b>Finanční náročnost varianty C je odhadována na 305 milionu Kč, od nyní. (+ 66 milionů Kč za tréninkový bazén)</b>
<b>Varianta G - <u>Kvazi zelená louka</u> (bez využití současného projektu)</b>
<i>1. část - Vybudování nového bazénu na místě současného venkovního</i>
Investiční náklady (hlavní):

<sup>12</sup> V rámci projektu „B“ kompletního projektu byla odhadovaná výše investice na realizaci tréninkového bazénu ve výši 58-63 milionů Kč (+ 6 mil. na realizaci projektové dokumentace). Pro zjednodušení je v následujícím textu vycházeno z předpokladu realizace tréninkového bazénu ve výši 66 milionů Kč (vč. PD).

<sup>13</sup> Byla stanovena odhadovaná částka 200-230 milionů Kč za realizaci, která vychází: a) z předpokladu realizace rekonstrukce objemové části současného provozu (z „nevysoutěžené“ realizace za 405 mil. Kč), b) odborných konzultací, c) z předpokladu použití vyššího rozsahu úsporných technologií, d) z předpokladu rizika víceprací atd. Nové zadání může však tuto částku limitovat na jiné úrovni (vyšší, či nižší). V rámci dalšího textu je počítáno s částkou 230 milionů Kč.

<sup>14</sup> Veškeré projektové práce jsou určeny ve výši 10 % z celkové realizace zakázky (předpokládané) - finální cena bude určena VŘ.

- 250-280 mil. - Realizace stavby <sup>15</sup>
<b>Odhadovaná částka za investici: 280 milionů Kč.</b>
Neinvestiční náklady (vedlejší): <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 mil. - Dovybavení provozu</li> <li>- 49 mil. - Provoz plaveckého bazénu do doby rekonstrukce</li> <li>- 34 mil. - Projektová dokumentace na vybudování nového bazénu (vč. trojdráhy)</li> <li>- 2 mil. - Související práce</li> <li>- 12 mil. - Opravné a údržbové práce zajišťující provoz (+havarijní stavy)</li> </ul>
<b>Odhadovaná částka za vedlejší náklady spojené s investicí (1. část): 102 milionů Kč.</b>
Ostatní náklady (terciální): <ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 mil. - Projektová dokumentace</li> <li>- 2 mil. - Související práce</li> <li>- 40 mil. - Plavecká trojdráha (součástí budovy) - cena vč. proj. prací</li> </ul>
Celkem: 382 milionu Kč (investiční a neinvestiční náklady) 422 milionu Kč (investiční a neinvestiční náklady) (včetně plavecké trojdráhy) 18 milionu Kč (ostatní náklady - již vynaložené)
<b>Finanční náročnost varianty G (1. část) je odhadována na 382 milionů Kč, od nyní. (+ 40 milionu Kč na realizaci trojdráhy).</b>
<i>2. část - Přebudování současného plaveckého bazénu na sportovní halu</i>
Investiční náklady (hlavní): <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 mil. - Realizace stavby nového provozu místo současného plaveckého bazénu</li> </ul>
Neinvestiční náklady (vedlejší): <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 mil. - Do-vybavení provozu</li> <li>- 10 mil. - Projektová dokumentace na vybudování nového bazénu</li> <li>- 1 mil. - Související práce</li> </ul>
Ostatní náklady (ostatní): <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 milionu ubytování a zázemí pro sportovní halu</li> </ul>
Celkem: 113 milionů Kč (investiční a neinvestiční náklady) (budování sportovní haly) 8 milionů Kč (ostatní náklady - ubytování, zázemí sportovní haly)
Finanční náročnost varianty G (2. část) je odhadována na 113 milionu Kč, od nyní. (+ 8 milionů na opravy - ubytování, zázemí současné sportovní haly).

Podrobné informace z pohledu zajištění investičního a oběžného majetku je možné nalézt v jednotlivých podprojektech zde:

Projekt „Současný stav:

- Zajištění investičního a oběžného majetku v rámci části č. 2 - Současný stav - není nijak řešeno.

<sup>15</sup> Byla stanovena odhadovaná částka 250-280 milionů Kč za realizaci, která vychází: a) z předpokladu realizace budování objemové části současného provozu (z „nevysoutěžené“ realizace za 405 mil. Kč), b) odborných konzultací, c) z předpokladu použití vyššího rozsahu úsporných technologií, d) z předpokladu víceprací spojených se zrušením/předěláním venkovního bazénu atd. Nové zadání může však tuto částku limitovat na jiné úrovni (vyšší, či nižší). V rámci dalšího textu je počítáno s částkou 280 milionů Kč.

Projekt „A”

- Zajištění investičního a oběžného majetku je v rámci části č. 3 Projekt „A” - Krizový provoz plaveckého bazénu - uvedeno v rámci kapitoly č. 3.8 Zajištění investičního a oběžného majetku (+ 3.7 Technické a technologické aspekty projektu A).

Projekt „B”

- Zajištění investičního a oběžného majetku je v rámci části č. 4 Projekt „B” - Tréninkový bazén - uvedeno v rámci kapitoly č. 4.9 Zajištění investičního a oběžného majetku.

Projekt „C”

- Zajištění investičního a oběžného majetku je v rámci části č. 5 Projekt „C” - Nový plavecký bazén - částečně povrchově uvedeno v kapitole č. 5.7.4 Investiční plán projektu (odhad).

## 1.9 Finanční plán (provozní)

Finančním plánem je zamýšlena provozní ekonomika. Ta je u podprojektů řešena na následující úrovni:

Projekt „Současný stav”:

- Finanční plán v rámci části č. 2 - Současný stav - není nijak řešen.

Projekt „A”

- Finanční plán je v rámci části č. 3 Projekt „A” - Krizový provoz plaveckého bazénu - uveden v rámci kapitoly č. 3.9 Finanční analýza krizového provozu.

Projekt „B”

- Finanční plán je v rámci části č. 4 Projekt „B” - Tréninkový bazén - uveden v rámci kapitoly č. 4.10 Finanční analýza tréninkového bazénu.

Projekt „C”

- Finanční plán je v rámci části č. 5 Projekt „C” - Nový plavecký bazén - částečně povrchově uveden v kapitole č. 5.7.5 Provozní náklady, provozní výnosy, a to ve formě úvahy plánovaných nákladů a výnosů budoucího provozu.

## 1.10 Řízení rizik

Riziko je neoddelitelnou součástí řízení projektů. S jeho existencí je spojena jak naděje na výsledky, které jsou lepší než-li očekáváme, tak hrozba, že tomu bude naopak. Pro projekt plaveckého bazénu je důležité nalézt a vymezit v této části studie základní rizikové faktory, tedy takové faktory, které jsou příčinou či zdrojem rizika.

Ve smyslu předkládané studie proveditelnosti jsou jako nejvýznamnější vnímaná tato rizika (viz tabulka č. 1.10 - „projekt A a B”, tabulka č. 1.11 - „projekt C”):

Tabulka č. 1.10 Přehled rizik - projekt A, projekt B

	<b>Současný provoz plaveckého bazénu/Krizový provoz plaveckého bazénu</b>		
	<b>Oblast</b>	<b>Riziko</b>	<b>Poznámka</b>
<b>A</b>	<b>Ekonomika</b>	Významně ne-ekonomický současný provoz	<i>Současná energetická krize, stav budovy/technologíí a zvyšující se náklady na zaměstnance vede ke zvýšení ztráty provozu (výsledek hospodaření).</i>
<b>B</b>	<b>Stavebně technologický stav</b>	Kritický stav budovy a VTZ/Havarijní stavy	<i>Kritický stav budovy a vyhrazených technických zařízení, společně se zvyšující se frekvencí havarijních stavů, vede k uzavření plaveckého bazénu z důvodu nefunkčnosti</i>

<b>C</b>	<b>PO/BOZP</b>	Problematický a rizikový provoz	<i>Celkový stavebně technologický stav významně ztěžuje zajištění bezpečného (vyhovujícího) provozu a bezpečných (vyhovujících) pracovních podmínek, kdy se v průběhu času významně zvyšuje riziko možného nebezpečí úrazu.</i>
<b>D</b>	<b>Personální zajištění</b>	Nedostatečné personální zajištění	<i>Současný "provoz", nejistá budoucnost a stav střediska vyvolává u zaměstnanců rozsáhlou frustraci, která se může projevat ve snížené motivaci/pracovní morálce, či ukončování pracovních poměrů.</i>
<b>E</b>	<b>Návštěvníci</b>	Nízká návštěvnost	<i>Současný "provoz", stavebně technologický stav, morálně zastaralé prostředí s sebou nese snižující se návštěvnost (s výjimkou povinné školní docházky).</i>
<b>F</b>	<b>Projektová nečinnost</b>	Nerealizace rozsáhlejší rekonstrukce nebo stavby nového bazénu	<i>Stav Aquaparku Příbram po navrhovaných opravách by se měl sice stabilizovat, ale stále nedojde k řadě nutných zásahů, které představují další investice. Je tedy zapotřebí vytrvat v pracích vedoucích ke komplexně opravenému nebo nově postavenému plaveckému bazénu.</i>
	<b>Tréninkový/výukový bazén</b>		
	<b>Oblast</b>	<b>Riziko</b>	<b>Poznámka</b>
<b>A</b>	<b>Obsazenost</b>	Potřebná doba adaptace trhu na nový bazén	<i>Z počátku provozu se nemusí dařit naplno využívat kapacity tréninkového bazénu z důvodu odlivu plaveckých talentů a celkového snížení počtů plavců kvůli dlouhotrvající hrozbě uzavření příbramského bazénu. Veřejnost bude pravděpodobně potřebovat nějaký čas na "uzdravení" své touhy a oblíbenosti plavání.</i>
<b>B</b>	<b>Nové pojetí provozu</b>	Nutné vychytávání "poporodních bolestí" nového provozu	<i>S celkově novým provozem bude osazena nová technologie a budou použity moderní postupy v zázemí. To bude pravděpodobně vyžadovat adaptaci obslužného personálu a nastavení funkčních postupů a systémů.</i>
<b>C</b>	<b>Personální zajištění</b>	Nutnost navýšení personálu a ztížená kontrola	<i>Ačkoli bude bazén koncipován jako nízkonákladový, přesto bude zapotřebí personální obsluhy k zajištění jeho fungování. Z principu detašovaného pracoviště bude pro vedoucí pracovníky obtížnější kontrola podřízených.</i>
<b>D</b>	<b>Zvýšení fixních nákladů Plaveckého bazénu</b>	Provoz bazénu navíc stojí energie a vodu	<i>Nejvyšší náklady na provoz bazénu jsou hned po mzdových nákladech náklady na energii a vodu. Ty je nutné vynakládat bez</i>

			ohledu na vyčíslenost provozu. Možné provozní úspory se však schovávají v podobě plánované FV na ZS, využívání odpadního tepla ZS a vybudovaného vrtu.
--	--	--	--

Tabulka č. 1.11 Přehled rizik - projekt A, projekt B

	Nový plavecký bazén (varianty A, B, C, G)			
	<b>Varianta A - Rekonstrukce dle plánu B</b>	<b>Varianta B - Optimalizovaná rekonstrukce</b>	<b>Varianta C - Nová rekonstrukce</b>	<b>Varianta G - Kvazi zelená louka</b>
<b>Rizika, hrozby</b>	Opětovný nevyběr dodavatele (již dvakrát proběhlo výběrové řízení). Vysoký investiční náklad. Projekt z roku 2016-2018 (1x upravovaný). Nebude do doby zahájení rekonstrukce vyřešena otázka náhradního bazénu (tréninkový bazén). Nedůvěra v současný projekt. Politicky nejednotný názor - nerovnováha směřování.	Etapizace projektu - vyšší investiční nákladovost. Nové projektování s sebou nese zvýšené náklady a změny projektu (mohou/nemusí být akceptovány). Nové stavební povolení na každou etapu. Uzavření bazénu z důvodu nefunkčnosti. Nedůvěra v současný projekt. Opětovný ne-výběr dodavatele (již dvakrát proběhlo výběrové řízení). Stavebně-technologický stav budovy. Politicky nejednotný názor - nerovnováha směřování.	Časová náročnost. Nový projekt - nová vyjádření - nová legislativa. Vysoké náklady na provoz současného bazénu. Uzavření bazénu z důvodu nefunkčnosti. Řešení již vyřešených problematik. Stavebně-technologický stav budovy, a z toho vyplývající havarijní stavy. V případě změny konstrukčního řešení budovy je nutné vyřešit napojení na sportovní halu. Změna politického spektra. Návštěvnost: snižující se trend v průběhu času. Stavební trh a jeho nevyzpytatelnost.	Ochranné pásmo drah - může být velká komplikace pro stavbu. Významné zvýšení denní návštěvnosti místních služeb - parkování. Neznalost terénu místa venkovního bazénu (kabeláže, přípojky atd.). Časová náročnost. Nový projekt - nová vyjádření - nová legislativa. Vysoké náklady na provoz současného bazénu. Uzavření bazénu z důvodu nefunkčnosti. Změna politického spektra. Návštěvnost: snižující se trend v průběhu času. Zrušení venkovního koupaliště. Stavební trh a jeho nevyzpytatelnost.

### 1.11 Harmonogram projektu

Vzhledem k rozsahu a šíři kompletního projektu jsou v rámci tabulky č. 1.12 povrchově popsány zásadní realizační kroky u projektů „A“ (Krizový provoz plaveckého bazénu), a „B“ (Tréninkový bazén). Tyto realizační kroky lze definovat jako významné, či stěžejní akce/aktivity usazené na časové ose. Pro rychlou orientaci čtenáře jsou realizační kroky situovány do jednotné časové osy s rozdělením na vybrané pod-projekty (A, B).

V následující tabulce č. 1.13 jsou uvedeny jednotlivé varianty navrhované v rámci projektu „C“, a to z pohledu časové náročnosti. Jak je zřejmé, jejich „usazení“ do jednotné časové osy společně s projekty „A“ a „B“ není jednoduché, a to vzhledem k jejich časové rozdílnosti. Pro přehlednost tak byla zvolena prezentace v rámci oddělených tabulek.

Tabulka č. 1.12 Časová osa u projektů „A“, a „B“<sup>16</sup>

Období	Projekt A Krizový provoz bazénu	Projekt B Tréninkový bazén
Výchozí bod:	Studie proveditelnosti (Rada Města - 2. 5. 2023)	Studie proveditelnosti (Zastupitelstvo města - 22. 5. 2023)
<b>1. rok</b>		
	Přípravné práce Opravné a údržbové práce vnitřní a venkovní bazén Opravné a údržbové práce vnitřní a venkovní bazén Zahájení provozu Krizový provoz do doby Krizový provoz do doby jeho uzavření - v kontextu vybrané varianty dalšího postupu v rámci projektu „C“.	Projektový tým Kontrolní skupina Finalizace kompletního záměru Realizace zadávacích podmínek pro projektovou dokumentaci Výběrové řízení na zhotovitele projektové dokumentace
<b>2. rok</b>		
		Realizace projektové dokumentace, včetně vyjádření dotčených orgánů a stavebního povolení Výběrové řízení na zhotovitele stavby
<b>3. rok</b>		
		Realizace stavby Kolaudace stavby a zahájení provozu

Tabulka č. 1.13 Časová osa variant A, B, C, G (projekt „C“)

Varianta A - Rekonstrukce dle plánu B	Varianta B - Optimalizovaná rekonstrukce	Varianta C - Nová rekonstrukce	Varianta G - Kvazi zelená louka
<b>1-1,5 roku do zahájení stavby</b>	<b>2-3 roky do zahájení stavby</b>	<b>4-5 let do zahájení stavby</b>	<b>4-5 let do zahájení stavby (nového bazénu)</b>
Vypsání výběrového řízení, výběrové řízení, vyhodnocení výběrového řízení, administrativní záležitosti (podpis smlouvy atd.), předání staveniště.	Úprava/optimalizace projektové dokumentace, vypsání výběrového řízení, výběrové řízení, vyhodnocení výběrového řízení, administrativní záležitosti (podpis smlouvy atd.), předání staveniště.	Nové zadání, příprava záměru, stavebně-architektonická studie, projektová dokumentace (DSP, DPS), případně architektonická soutěž, vypsání výběrového řízení, výběrové řízení, vyhodnocení výběrového řízení,	Nové zadání, příprava záměru, stavebně-architektonická studie, projektová dokumentace (DSP, DPS), případně architektonická soutěž, vypsání výběrového řízení, výběrové řízení, vyhodnocení výběrového řízení,

<sup>16</sup> Jednotlivé realizační kroky jsou odhadovány s mírnou variabilitou. Je nutné počítat s časovým posunem některých kroků ať už vpřed, či vzad. Důvodem je ne-jednoduchá časové predikce některých kroků.

		administrativní záležitosti (podpis smlouvy atd.), předání staveniště.	administrativní záležitosti (podpis smlouvy atd.), předání staveniště.
<b>2-2,5 roku stavebních prací</b>	<b>2-2,5 roku stavebních prací v rámci 1. etapy<sup>17</sup></b>	<b>2-2,5 roku stavebních prací<sup>18</sup></b>	<b>2 roky stavebních prací</b>
Zahájení stavby, průběh stavby, dokončení stavby, zkušební provoz.	Zahájení stavby, průběh stavby, dokončení stavby, zkušební provoz.	Zahájení stavby, průběh stavby, dokončení stavby, zkušební provoz.	Zahájení stavby, průběh stavby, dokončení stavby, zkušební provoz.
<b>4 roky do zahájení provozu<sup>19</sup></b>	<b>5,5 let do zahájení provozu</b>	<b>7,5 let do zahájení provozu</b>	<b>7 let do zahájení provozu</b>
Oficiální zahájení provozu.	Oficiální zahájení provozu.	Oficiální zahájení provozu.	Oficiální zahájení provozu.
	<i>Následně čas pro realizaci etapy č. 2 a etapy č. 3.</i>		<i>Následně čas pro vybudování nového provozu na místě současného provozu plaveckého bazénu.</i>

Pro doplnění uvádíme, že základní etapizace (investiční, projektová) kompletního projektu byla uvedena v rámci kapitol č. 1.3.6 a 1.3.7.

## 1.12 Závěrečné shrnutí

Město Příbram stojí před zásadním a nelehkým rozhodnutím kam budou směřovat další kroky týkající se problematiky Plaveckého bazénu Příbram. Toto rozhodnutí je definováno jako strategické, a to především z důvodu, že zadává start dalšího dlouhodobého vývoje situace. Ve své podstatě se jedná o strategické rozhodnutí ve smyslu:

- jdeme cestou současného zadání - zpracovaného projektu,
- jdeme cestou nového zadání - nového projektu.

Tak, aby došlo ke vědomému a kompetentnímu rozhodnutí byla zpracována předkládaná studie, která svým obsahem maximalizuje informovanost zastupitelů města Příbram.

Cílem předkládané studie je: *Nalézt a popsat možné řešení dalšího postupu města Příbram v případě nerealizace kompletní rekonstrukce plaveckého bazénu (tzn. nerealizovaná veřejná zakázka „Rekonstrukce a modernizace Aquaparku Příbram“) v roce 2023, a to za předpokladu předem stanovených parametrů.*

Pro splnění výše psaného cíle studie je dokument tvořen z celkem 5 částí:

- Průvodní zpráva - předběžná souhrnná studie proveditelnosti,
- Současný stav plaveckého bazénu Příbram - popisná a hodnotící zpráva,
- Krizový provoz plaveckého bazénu Příbram (projekt „A“) - předběžná studie proveditelnosti,
- Tréninkový/výukový bazén (projekt „B“) - předběžná studie proveditelnosti,
- Nový plavecký bazén Příbram (projekt „C“) - studie příležitostí.

<sup>17</sup> V rámci varianty B je počítáno (pro zjednodušení) pouze s první investiční etapou.

<sup>18</sup> V rámci varianty C je počítáno (pro zjednodušení) pouze s jednou investiční etapou.

<sup>19</sup> Ve všech variantách (A, B, C, G) je vždy počítáno s nejvyšší časovou náročností.

Výše psané rozdělení dokumentu je učiněno v kontextu projektové etapizace, a to i přesto, že realizace projektů „A” a „B” přímo závisí na finální podobě (strategické rozhodnutí) projektu „C”. Dalo by se tak říci, že projekty „A” a „B” jsou podřazeny projektu „C”.

Na základě zpracovaných podprojektů lze z pohledu strategického rozhodnutí shrnout návrhy řešení takto:

- s využitím současného projektu - tabulka č. 1.14,
- bez využití současného projektu - tabulka č. 1.15.

Tabulka č. 1.14 Řešení s využitím současného projektu

1) Návrhy řešení s využitím současného projektu		
Varianta:	<b>Varianta A</b>	<b>Varianta B</b>
Popis:	Opětovné znovuvypsání zakázky dle projektu (tzv. Plán B).	Nevypsání zakázky, upravit/optimalizovat projekt a následně vypsát zakázku.
Důvod:	Nejnižší časová potřeba, stavební povolení, hotová PD včetně vyjádření dotčených orgánů, znalost ceny.	Snesitelná časová potřeba, snazší získání stavebního povolení, možné úpravy a etapizace projektu v rámci hotové PD.
Odhadovaná částka za investici:	<b>405 milionů Kč (+)<sup>20</sup></b>  (+ 66 milionů Kč tréninkový bazén, + náklady na posunutí realizace)	<b>275 milionů Kč</b>  (1. etapa)  (+ 66 milionů Kč tréninkový bazén, + náklady na posunutí realizace)
Odhadovaná částka za vedlejší náklady spojené s investicí:	<b>20,5 milionů Kč.</b>	<b>53,75 milionů Kč.</b>
Časová náročnost:	4 roky	5,5 let
Nepřetržitá možnost plavání:	NE, pouze v rámci připraveného režimu dojezdových bazénů (Hořovice, Vystrkov atd.) a jiných možností. Nebo v případě posunutí termínu realizace (tréninkový/výukový bazén).	NE, pouze v rámci připraveného režimu dojezdových bazénů (Hořovice, Vystrkov atd.) a jiných možností. Nebo v případě posunutí termínu realizace (tréninkový/výukový bazén) - schůdnější než u varianty A.
Navýšení počtu plaveckých drah:	NE, pouze v případě dovybudování další etapy projektu (saunový svět/trojdráha), nebo dovybudování tréninkového bazénu (nikoliv do doby realizace projektu varianty A).	NE, pouze v případě dovybudování další etapy projektu (saunový svět/trojdráha), nebo dovybudování tréninkového bazénu (nikoliv do doby realizace projektu varianty B (pouze v případě posunutí termínu realizace)).
Projektové kroky:	Zřízení (omezené) odborné projektové skupinu. Realizace opravných a údržbových	Zřízení odborné projektové skupinu. Realizace opravných a údržbových prací. Zahájení krizového provozu bazénu.

<sup>20</sup> (+) je uváděno z důvodu výsledku zpětnovazebního šetření.



	<p>prací. Zahájení krizového provozu bazénu. Zohlednění výsledku zpětnovazebního šetření (např. navýšení limitu zakázky atd.). Rozhodnutí o termínu realizace VŘ (s ohledem na možnost vybudování tréninkového bazénu). Realizace výběrového řízení na zhotovitele stavby. Realizace stavby. Zahájení provozu.</p>	<p>Zohlednění výsledku zpětnovazebního šetření (např. navýšení limitu zakázky atd.). Změna limitní částky zakázky. Rozhodnutí o termínu realizace VŘ (s ohledem na možnost vybudování tréninkového bazénu). - (x) Realizace zadání (záměru) „optimalizace“ projektové dokumentace. Realizace výběrového řízení na zhotovitele optimalizace projektové dokumentace. Optimalizace/etapizace projektové dokumentace. Stavební povolení. Realizace výběrového řízení na zhotovitele stavby. Realizace stavby. Zahájení provozu.</p> <p>(x) Realizace zadání (záměru) tréninkového bazénu. Realizace výběrového řízení na zhotovitele projektové dokumentace tréninkového bazénu. Zhotovení projektové dokumentace tréninkového bazénu). Stavební povolení. Realizace výběrového řízení na zhotovitele stavby tréninkového bazénu. Realizace stavby tréninkového bazénu. Zahájení provozu.</p>
--	--	---

Tabulka č. 1.15 Řešení bez využití současného projektu

<b>2) Návrhy řešení bez využití současného projektu</b>		
<b>Varianta:</b>	<b><u>Varianta C</u></b>	<b><u>Varianta G</u></b>
Popis:	Nevypsání zakázky, vytvoření nového zadání, studie, projektu.	Nevypsání zakázky, vytvoření nového zadání, studie, projektu na místě současného venkovního bazénu. Nový provoz namísto současného plaveckého bazénu (např. sportovní hala).
Důvod:	Nový projekt - nové možnosti, využití současné budovy, lze realizovat zakázku levněji než v rámci projektu A, B.	Nový projekt - nové možnosti, využití současné budovy, lze realizovat zakázku levněji než v rámci projektu A, B. Nové využití současné budovy plaveckého bazénu. Bez investice na realizaci tréninkového bazénu.
Odhadovaná částka za investici:	<b>230 milionů Kč</b>  (+ 66 milionů Kč tréninkový bazén)	<b>280 milionů Kč</b>  (1. část) (+ 40 milionů Kč trojdráha)
Odhadovaná	<b>75 milionů Kč</b>	<b>102 milionů Kč</b>

částka za vedlejší náklady spojené s investicí:		
Časová náročnost:	7,5 let	7 let
Nepřetržitá možnost plavání:	ANO, za předpokladu realizace tréninkového/výukového bazénu před realizací varianty C.	ANO, za předpokladu provozu současného bazénu do doby realizace nového bazénu na místě venkovního bazénu.
Navýšení počtu plaveckých drah:	ANO, za předpokladu realizace tréninkového/výukového bazénu před realizací varianty C.	ANO, za předpokladu realizace trojdráhy v novém plaveckém bazénu na místě venkovního bazénu, popřípadě realizace tréninkového/výukového bazénu.
Projektové kroky:	<p>Zřízení odborné projektové skupinu.  Realizace opravných a údržbových prací.  Zahájení krizového provozu bazénu.  Realizace zadání (záměru) tréninkového bazénu.  Stanovení limitní částky zakázky.  Realizace zadání (záměru) nového plaveckého bazénu.  Realizace výběrového řízení na zhotovitele projektové dokumentace tréninkového bazénu.  Zhotovení projektové dokumentace tréninkového bazénu.  Stavební povolení - tréninkový bazén.  Realizace výběrového řízení na zhotovitele stavby tréninkového bazénu.  Realizace architektonické studie na nový plavecký bazén (architektonická soutěž či VŘ).  Realizace výběrového řízení na zhotovitele projektové dokumentace nového plaveckého bazénu (možnost spojit s arch. soutěží).  Zhotovení projektové dokumentace.  Stavební povolení - nový plavecký bazén.  Realizace stavby tréninkového bazénu.  Zahájení provozu tréninkového bazénu.  Realizace stavby nového plaveckého bazénu.  Zahájení provozu nového plaveckého bazénu.</p>	<p>Zřízení odborné projektové skupinu.  Realizace opravných a údržbových prací.  Zahájení krizového provozu bazénu.  Stanovení limitní částky zakázky.  Realizace zadání (záměru) nového plaveckého bazénu.  Realizace architektonické studie na nový plavecký bazén (architektonická soutěž či VŘ).(x)  Realizace výběrového řízení na zhotovitele projektové dokumentace nového plaveckého bazénu (možnost spojit s arch. soutěží).  Zhotovení projektové dokumentace.  Stavební povolení - nový plavecký bazén.  Realizace stavby nového plaveckého bazénu.  Zahájení provozu nového plaveckého bazénu.  Uzavření současného bazénu.</p> <p>(x) Zahájení prací na části 2 varianty - nový provoz namísto současného plaveckého bazénu.</p>

Ve smyslu předkládané kompletní studie tak lze základní strategické rozhodnutí vnímat jako odpověď na otázku:

Tabulka č. 1.16 Strategická otázka

„Bude investor dále využívat současnou projektovou dokumentaci a nastavený směr (varianty A, B), či se vydá novou cestou, novým směrem (varianty C, G, případně jiné)?“

### 1.13 Závěry studie proveditelnosti

V rámci bodů níže jsou vypsány stěžejní závěry z jednotlivých částí dokumentu. Jedná se o soupis zásadních zjištění a závěrů plynoucích z dosavadního projektového řízení.

Tabulka č. 1.17 Závěry

Řešená problematika
<b>Další vývoj plaveckého bazénu Příbram po zrušeném výběrovém řízení na zhotovitele stavby kompletní rekonstrukce. Jedná se o širokou, komplikovanou a nejednoduchou problematiku.</b>
Strategické rozhodnutí
<b>Cesta současného projektu vs. Nová cesta.</b>
Cíl studie
<b>Nalézt a popsat možné řešení dalšího postupu města Příbram v případě nerealizace kompletní rekonstrukce plaveckého bazénu (tzn. nerealizovaná veřejná zakázka: Rekonstrukce a modernizace Aquaparku Příbram) v roce 2023, a to za předpokladu předem stanovených parametrů.</b>
Obsah studie
<p>Popis skutečného stavu střediska plavecký bazén (vč. sportovní haly), tzn. vytvoření reálného obrazu současného provozu.</p> <p>Stanovení procesu zajištění provozuschopného, bezpečného, ekonomicky efektivnějšího provozu současného plaveckého bazénu a sportovní haly do doby vybudování nového střediska Plavecký bazén (případně jiné varianty).</p> <p>Návrh a zhodnocení variant řešení (s rozpracováním nejideálnější varianty) tzv. tréninkového plaveckého bazénu pro vybrané cílové skupiny pro dobu během uzavření plaveckého bazénu i po jeho opětovném otevření.</p> <p>Popis možných variant vybudování nového plaveckého bazénu s ohledem na základní definované potřeby (investor, provozovatel, atd.), tyto varianty základně představit a posoudit jejich vhodnost pro další postup (strategické rozhodnutí).</p>
Hlavní myšlenka projektu/záměru
<p><b>čtyři, na sebe navazující části. Konkrétně se jedná o:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Současný stav střediska Plavecký bazén (plavecký bazén, sportovní hala, ubytování).</b></li> <li>• <b>Projekt A: Krizový (dočasný) provoz současného plaveckého bazénu.</b></li> <li>• <b>Projekt B: Tréninkový bazén/výukový bazén.</b></li> <li>• <b>Projekt C: Nové středisko Plavecký bazén.</b></li> </ul>
Současný stav střediska plavecký bazén

<p><b>Podprojekt Současný stav střediska</b> věcně popisuje aktuální provozní stav střediska, kdy lze zhodnotit, že současný stav plaveckého bazénu je kritický. Jeho další (ne)fungování je nutné neodkladně řešit! Více viz 2. část studie.</p>
<p><b>Projekt A - Krizový provoz současného plaveckého bazénu</b></p>
<p><b>Projekt A</b> je svou podstatou záchranným kruhem pro další možné provozování plaveckého bazénu. Toto provozování je pouze dočasné, kdy jeho smyslem je provedení opravných a údržbových prací, které sníží riziko možného nebezpečí a prodlouží životnost plaveckého bazénu. Vedlejším produktem tohoto projektu je získání času na provedení strategického rozhodnutí (bez tlaku). Více viz 3. část studie.</p>
<p><b>Projekt B - Tréninkový bazén</b></p>
<p><b>Projekt B</b> věcně popisuje možnosti realizace tréninkového/výukového bazénu. Na základě těchto možností je rozpracována nejideálnější varianta tréninkového bazénu v provozu Zimního stadionu. Tento tréninkový bazén slouží především pro překlenutí doby bez plaveckého bazénu a pro následné navýšení kapacity plaveckých drah. Jeho realizace je závislá na strategickém rozhodnutí, které je plně závislé na projektu C. Více viz 4. část studie.</p>
<p><b>Projekt C - Nový plavecký bazén</b></p>
<p><b>Projekt C</b> tvoří zásadní část kompletní studie. Vzhledem k šíři problematiky a vytvoření možnosti volby pro kompetentní osoby (zastupitelé města Příbram) je tato část psána formou studie příležitostí, kdy po úvodní selekci jsou vybrány 4 varianty/návrhy dalšího možného postupu. Jedná se o varianty: A, B, C, G. Tyto varianty lze rozdělit do kategorií z pohledu strategického rozhodnutí: varianty s využitím současného projektu (A, B) a varianty bez využití současného projektu (C, G). Více viz část 5 studie.</p>
<p><b>VARIANTNOST STUDIE</b></p>
<p>V kontextu výše psaného bodu je vhodné studii vnímat samu o sobě jako variantní, a to především v kontextu zmiňovaného strategického rozhodnutí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ varianta s využitím současného projektu,</li> <li>➤ varianta bez využití současného projektu.</li> </ul>
<p><b>STRATEGIE</b></p>
<p>Postup jakým má být dosaženo cíle je popsán v jednotlivých podprojektech (SS, A, B, C). Postup si lze představit v této genezi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ maximalizace znalosti a informovanosti současného stavu budovy, možností, ekonomiky,</li> <li>→ zajištění bezpečného provozu současného plaveckého bazénu do doby realizace nového plaveckého bazénu,</li> <li>→ zajištění náhradní možnosti plavání během uzavření současného plaveckého bazénu (mimopříbramské bazény/tréninkový bazén Příbram/provoz současného plaveckého bazénu),</li> <li>→ vybudování nového plaveckého bazénu.</li> </ul>
<p><b>CÍLOVÝ ZÁKAZNÍK TRHU (SKUPINY)</b></p>
<p>Za cílového zákazníka jsou považovány tyto skupiny, které vyvstávají ze samotného poslání provozu plaveckého bazénu, legislativy, smluvních vztahů, obsahu provozu atd.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• školská zařízení (ZŠ, MŠ, SŠ),</li> <li>• plavecký klub (PK Příbram) a ostatní sportovní kluby,</li> <li>• specializované organizace (Amálka, potápěči atd.),</li> <li>• plavecká veřejnost,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• návštěvníci sauny.</li> </ul>
Skupiny trhu
Město Příbram, provozovatel, školská zařízení, plavecký klub (+ ostatní sportovní kluby a spolky, organizace), veřejnost.
Dopady
Projekt svým rozsahem a komplikovaností s sebou nese i významné socio-ekonomické dopady. Ty se ve své podstatě odvíjí od strategického rozhodnutí, které přináší právě zmiňované dopady.
Rizika
Riziko je neoddelitelnou součástí řízení projektů. S jeho existencí je spojena jak naděje na výsledky, které jsou lepší než-li očekáváme, tak hrozba, že tomu bude naopak. Pro projekt plaveckého bazénu jsou významná rizika popsána v kapitole č. 1.11.
Návrhy řešení
Jednotlivé návrhy řešení nesou rozdílnou časovou a investiční náročnost. Rozdíly jsou věcně popsány a charakterizovány.

## 1.14 Upozornění a doporučení

Tabulka č. 1.18 Upozornění a doporučení

1.	Studie dává informační základ pro strategické rozhodnutí (pokračovat vs. nepokračovat). Nelze ji vnímat jako dogma či analyticky argumentační dokument. A to především z důvodu těžké predikce významných vlivů a faktorů. Dokument má především vytvořit jasnou představu o tom, jaké jsou nyní možnosti a odhadnout to, co bude následovat v případě rozhodnutí pro jednotlivé možnosti.
2.	Jednotlivé návrhy řešení nelze vnímat jako lepší či horší než ostatní, a to především z důvodu mnohých a významných proměnných faktorů, které vstupují do celého procesu: čas, ekonomická situace investora, stavebně technický stav budovy, stavební trh atd.
3.	Veškeré návrhy/varianty jsou přímo vázané na ekonomické možnosti investora (město Příbram). Je nutností určit finanční limit realizace, a to s ohledem na ostatní investice a rozpočtový výhled investora. Investiční nákladovost u variant vycházela ze základních potřeb. Ty je v případě nedostatku financí nutné upravit k reálnému obrazu (ekonomickému). Tento limit by měl být znám v průběhu roku 2023.
4.	V průběhu času se zvyšuje riziko selhání provozu současného plaveckého bazénu, a to z důvodu stavebně technického, technologického, bezpečnostního a hygienického. Toto riziko je snižováno předpokládanými opravnými a údržbovými opatřeními provozovatelem. Nelze však tvrdit, že čím více financí na opravné a údržbové práce bude vynaloženo, tím více bude riziko sníženo. Důvodem je provádění pouze nejnutnějších a možných oprav, které vedou ke snížení rizika případného nebezpečí pro zaměstnance a návštěvníky, a to v průběhu času.
5.	Nevyzpytatelnost stavebního trhu v průběhu času stěžuje predikci u jednotlivých variant/návrhů řešení. Lze však obecně říci, že čím více času varianta potřebuje, tím je predikce investičních nákladů více nejistá, tzv. na vodě.
6.	Nemělo by se opomíjet riziko spojené s případnou změnou politického spektra, jejíž

	výsledkem může být další změna, nepokračování atd.
7.	Situace - změna cesty - s sebou nese riziko stavu nikdy nedokončeného příběhu. Častým důvodem tohoto stavu je strach z přijetí vlastní odpovědnosti za rozhodnutí u kompetentních osob. Jinými slovy, vždy se najde důvod nerealizovat.
8.	S ohledem na zvolenou cestu/variantu by další vývoj projektu měl být spojen s odbornou, apolitickou projektovou skupinou. Společně s tím i s kontrolní skupinou (politickou), kdy je nutné u obou skupin nastavit jasné a konkrétní kompetence tak, aby nebyl brzděn další vývoj.
9.	Společně se zvoleným strategickým rozhodnutím doporučujeme řešit významnou otázku parkování. Vzhledem k předpokládané realizaci nového plaveckého bazénu (ať už kdekoliv) dojde ke zvýšené návštěvnosti v místě výstavby. V případě ulice Legionářů je situace ohledně parkování již v současnosti neudržitelná.
10.	S ohledem na zvolenou cestu/variantu by další vývoj projektu měl být realizován s ohledem na výsledek a zjištění z aktualizovaného dokumentu: Stavebně technický průzkum 2023 (ČVUT - Kloknerův ústav), který bude hotov na přelomu května/června 2023. Bude tak sloužit jako významný podkladový dokument pro odbornou projektovou skupinu.
11.	Společně se zvoleným strategickým rozhodnutím doporučujeme řešit významnou otázku provozu a stavu sportovní haly a ubytování. Nutnost řešení těchto provozů nesnese odkladu, a to např. z důvodu havarijního stavu podlahy sportovní haly, nedostatečného zázemí sportovní haly a ubytování.

## Přílohy

*Příloha č. 1.1 Zpětnovazební šetření - výsledky (1 x dokument)*

*Příloha č. 1.2 Šetření/rešerše řešení situace v jiných městech (1 x dokument)*

Veškeré přílohy jsou uvedeny na závěr kompletního dokumentu.