

# **BUSINESS PLÁN**

**BUDOUCNOST MĚSTSKÉ PLOVÁRNY PLZEŇ  
REKONSTRUKCE A NÁSLEDNÝ PROVOZ**

# Obsah

0. Autoři	3
1. Aktuální situace	4
2. Návrh řešení	6
3. SWOT analýza	7
4. Budoucí stav	13
4.1 Vize do 5 let	14
4.2 Krátkodobé cíle	15
4.3 Dlouhodobé cíle	15
5. Cesty k dosažení	17
5.1 Rekonstrukce	17
5.2 Statistiky	17
5.2.1 Návštěvnost akcí	17
5.2.2 Sčítání průchodu lidí	18
5.3 Komunitní centrum	18
5.3.1 Neziskové aktivity	19
5.3.1 Ziskové aktivity (k dofinancování provozu centra)	19
5.3.3 Cílové skupiny	20
5.4 Kavárna / občerstvení	20
5.4.1 Duch kavárny	20
5.4.2 Otevírací doba	21
5.4.3 Možnost propojení obsluhy kavárny a komunitního centra	21
5.5 Provozní modely a varianty	21
5.5.1 Varianta 1: smluvní partner pro provoz kavárny	21
5.5.2 Varianta 2: vlastní provoz kavárny	22
6. Finanční plán	23
6.1 Fixní náklady (roční) – komunitní centrum	23
6.2 Variabilní náklady (roční) – komunitní centrum	23
6.3 Fixní náklady (roční) – kavárna / občerstvení	23
6.4 Variabilní náklady (roční) – kavárna / občerstvení	25
6.5 Plán tržeb kavárny / občerstvení	25
6.5.1 Varianta A – Start (pesimistická)	25
6.5.2 Varianta B – Ideál (realistická)	26
6.6 Cenotvorba – komunitní centrum	26
7. Shrnutí	28
7.1 Návrh možných kroků města k uskutečnění záměru	29
8. Přílohy	30

# 0. Autoři

Business plán pro Městskou plovárnu Plzeň zpracovali plzeňský spolek **Pěstuj prostor** a specialista na tvorbu business plánů **Ing. Kamil Pošvic** v konzultaci s dalšími nezávislými odborníky

## **M Arch Marek Sivák** (Pěstuj prostor, z. s.)

se jako facilitátor a architekt již 7 let věnuje veřejnému prostoru a participaci obyvatel na rozvoji města. V Plzni stál v rámci Plzně – Evropského hlavního města kultury 2015 u zrodu komunitního programu Pěstuj prostor. V roce 2014 zakládá s kolegy spolek Pěstuj prostor, který úspěšně zajišťuje projekty jako Otevřená výzva Pěstuj prostor, Městská plovárna Plzeň, Procesy pokroku, Plzeňský architektonický manuál, Den architektury Plzeň, přednáškové cykly nebo architektonické vycházky. Zároveň spolupracuje s plzeňskými městskými obvody na participačních proměnách veřejných prostranství. Marek Sivák studoval na Fakultě architektury ČVUT, Technische Universiteit Eindhoven (NL) a University of Edinburgh (GB), projektoval v řadě ateliérů i jako architekt na volné noze.

## **Ing. Kamil Pošvic** (Kooperativa pojišťovna, a.s.)

již téměř 20 let působí v korporacích na manažerských pozicích i v projektovém řízení (např. Kooperativa, Česká spořitelna, GE Money Bank, McDonald's apod.). Dlouhodobě spolupracuje i se sociálním, start-upovým a neziskovým sektorem, je mentorem sítě Impact Hub i různých akceleračních programů. Jako mentor nabízí zkušenosti s ekonomickým pohledem na podnikání, pomáhá s tvorbou business plánů, map rizik i evaluací nápadů před jejich spuštěním. Kamil Pošvic vystudoval Bankovní institut vysoká škola.

## **Bc. Silvie Hašlová** (Pěstuj prostor, z. s.)

začala po studiích a několika vlastních zkušenostech s mezinárodním dobrovolnictvím působit ve spolku Pěstuj prostor, kde se koordinuje projekty z Otevřené výzvy Pěstuj prostor a Městskou plovárnu Plzeň. Spolu s komunitními projekty se specializuje i na téma zeleně, je patronem i komunitní zahrady PěstírnaDEPO. Ve spolupráci s plzeňskými městskými obvody se podílí na participativních proměnách veřejných prostranství. Silvie Hašlová vystudovala bakalářský program v oboru Architektura a urbanismus na Vysokém učení technickém v Brně.

První finální verze

**2018**

<http://pestujprostor.plzne.cz>

<http://plovarna.plzne.cz>

# 1. Aktuální situace

**Plovárna je „Klidné stinné místo v přírodě uprostřed města, kam se lze uchýlit v horkých dnech, organizovaně–neorganizovaný prostor“<sup>1</sup>**

**Plovárna má „OSVĚŽUJÍCÍ, kouzelnou, chladivou, přátelskou...“ atmosféru<sup>2</sup>**

Plovárna dnes – klady:

- oblíbené místo s tradicí a atmosférou
- obnovena a provozována spolky
- řada dobrovolnických programů
- desítky kulturních a komunitních akcí

Plovárna dnes – zápory:

- provizorní zázemí (vše složitější a pracnější)
- nevhodná pro celoroční provoz
- chybí základní vybavenost (WC, odpad apod.)
- chybí prostor (sklad lodí a materiálu, krytý sál)
- závislá na podpoře – dlouhodobě neudržitelná

Popis situace:

Městskou plovárnu Plzeň v letech 2014–2018 po padesátileté přestávce obnovil a provozoval spolek Pěstuj prostor, z. s. za podpory dalších organizací a velkého množství nadšenců. Podnět na obnovu tohoto místa vzešel v roce 2013 od iniciativy Maják Plzně v rámci Otevřené výzvy Pěstuj prostor. S prvotními úpravami také vedle Majáku výrazně pomohla Mobilní architektonická kancelář, projekt byl součástí Plzně – Evropského hlavního města kultury 2015.

Městská plovárna je důležité historické místo v Plzni u řeky Radbuzy, které bylo po více než padesátiletém období slávy (1910 – pol. 60. let 20. stol.) víceméně ponecháno svému osudu a chátralo. V roce 2014 se v rámci iniciačního projektu „Městská plovárny OŽÍVÁ!“ podařilo toto místo (tj. kryté zázemí v objektu bývalé restaurační verandy, za socialismu přestavěné na garáže, a širší venkovní prostor) upravit do podoby, kdy zde bylo možné započít pořádat kulturní a sousedské akce. Od roku 2015 přibyl i pravidelný provoz občerstvení, venkovní odpočinkové zóny a půjčovny lodí. Od začátku července 2014 do konce července 2018 zde proběhlo více než 170 akcí (zpočátku převážně pořádaných spolkem Pěstuj prostor, v roce 2016 začaly prvně převažovat akce organizované externími pořadateli). Úpravy i provoz byly zajišťovány prostřednictvím komunitní práce se zapojením řady místních i zahraničních dobrovolníků.

Plovárna si brzy získala značné renomé a oblibu místních obyvatel, turistů i pořadatelů kulturních akcí jako místo s geniem loci plné historického dědictví a rozmanitých kulturních zážitků (jak dokládá mj. i „Pocitová mapa Plzně / heatmapa“<sup>3</sup>, která uvádí Plovárnu jako jedno z nejoblíbenějších i nejnavštěvovanějších míst jižní poloviny Plzně).

<sup>1</sup> Budoucnost Městské plovárny – plánovací setkání 23. 1. 2018, Pěstuj prostor, z. s. – z citací účastníků plánovacího setkání

<sup>2</sup> Budoucnost Městské plovárny – plánovací setkání 23. 1. 2018, Pěstuj prostor, z. s. – z citací účastníků plánovacího setkání

<sup>3</sup> Zpracovaly ÚKRMP a Univerzita Palackého v Olomouci v r. 2017

## **Současné řešení Plovárny bylo od začátku nastavené jako iniciační – dočasné – a je z provozních, kapacitních i hygienických důvodů dlouhodobě neudržitelné.**

V minulých letech spolek Pěstuj prostor a jeho partneři věnovali ohromné úsilí k tomu, aby za těchto podmínek zajistili pravidelný chod místa (vč. péče nejen o objekt garáží, ale celého areálu Plovárny a dalších objektů instalovaných podél přilehlých břehů) a ukázali veřejnosti, čím může Plovárna být.

Ve stávajících podmínkách je však Plovárna závislá na značném množství dobrovolnické práce a grantové podpoře. Ta byla zpočátku poměrně významná (i ze strany města Plzně), postupně se však snížila na minimum, které zcela neodpovídá rozsahu a náročnosti práce. Zisk z prodeje občerstvení sice chod Plovárny částečně dotuje, vzhledem k provizornímu zázemí je však provoz občerstvení pracnější a zisky spíše symbolické. Prostory jen obtížně vyhoví hygienickým požadavkům – chybí zde standardní vodovodní a odpadní rozvody, bar i sklady se potýkají s nedostatečnou prostorovou kapacitou, WC musí být zajištěno formou mobilních toalet, což dále zvyšuje náklady, při nepravidelném provozu je nutné schovávat nábytek dovnitř... Objekt také není vhodný pro celoroční provoz.

### Další zjištění:

Výchozím stavem pro návrh řešení jsou také následující zjištění:

- v Plzni je poptávka po zázemí komunitních center a po místech k pořádání vlastních akcí; z dosavadního zájmu o pořádání externích akcí na Plovárně i za stávající nízké vybavenosti vyplývá, že Plovárna je lákavým místem s nabídkou ojedinělého outdoor i indoor zázemí
- v Plzni chybí příjemné místo se zázemím pro trávení delšího času u řeky (občerstvením, vybaveností pro děti, sportovním hřištěm, půjčovnou lodí, mobiliářem, veřejným WC)
- kanoisté v sousedním areálu připravují rekonstrukci na sportovní centrum pro děti a mládež, které při vhodně nastavené spolupráci dále podpoří rozvoj bývalé Plovárny jako ohniska pro trávení volného času u řeky s možností využití rozličných sportovních i kulturních služeb

## 2. Návrh řešení

Na základě zkušeností s 5 sezónami provozu Městské plovárny v provizorním režimu (kdy se zde odehrálo více než 190 akcí) spolek Pěstuj prostor považuje pro zajištění její udržitelné budoucnosti za **nezbytné provést rekonstrukci objektu a přizpůsobit ho soběstačnému provozu komunitního centra doplněného kavárnou / občerstvením.**

Pěstuj prostor vnímá svou roli u obnovy Plovárny jako iniciační, kdy během prvních 5 sezón ukázal potenciál místa. Cílem spolku není zajišťovat její dlouholetý provoz, nabízí však svou pomoc jako jednoho z odborných partnerů při přípravě rekonstrukce a provozního modelu.

Provoz Plovárny (tj. komunitního centra a kavárny / občerstvení) je nutné pojmout jako plnohodnotný a věnovat mu plnou pozornost i kapacitu, nelze ho v rámci malé organizace řešit jako 1 z 10 projektů. **Zapotřebí je tedy najít či vytvořit organizaci budoucího provozovatele.**<sup>4</sup>

Uvažované modely provozu jsou dva, první vidí komunitní centrum a kavárnu jako dva nezávislé provozy (komunitní centrum podnajímá kavárnu), druhý model jako společný provoz (jedna organizace provozuje obojí).

---

<sup>4</sup> Možností vedoucích k nalezení vhodného provozovatele je více, jedním z nich je veřejná výzva za předem daných podmínek sestavených odborným týmem spolu se zástupci města Plzně. V Plzni a okolí žije velké množství aktivních lidí i organizací a provoz Plovárny je – ve srovnání s provozem velkých institucí – projekt relativně malého měřítka, uchopitelný i pro menší organizace. Je zde tedy velká pravděpodobnost, že když se „uvolní“ dobré místo s prověřeným konceptem a za dobrých podmínek (deklarovaná spolupráce města), podaří se nalézt provozovatele, který chtěný záměr naplní, a který vedle nadšení přijde s alespoň základní zkušeností. Provozovatele je vhodné nalézt v brzké fázi projektu, aby bylo možné upřesnit program a zadání samotné rekonstrukce již v konzultaci s ním.

### 3. SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• genius loci bývalé Plovárny a krásné prostředí řeky</li> <li>• místo již dnes oblíbené pro konání širokého spektra akcí</li> <li>• místo již dnes oblíbené i mimo akce – pro běžnou vycházku a odpočinek</li> <li>• otestovaný koncept s pětiletou zkušeností</li> <li>• místo pro setkávání všech generací (jako takové je již nyní velmi oceňováno)</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• malé parkovací prostory</li> <li>• blízkost ubytoven a potřeba větší sociální kontroly</li> <li>• kvalita vody v řece</li> <li>• špatná přístupová cesta a osvětlení</li> <li>• špatná příjezdová cesta</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <p>a) fyzické úpravy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rekonstrukce zázemí</li> <li>• další rozvoj nejbližšího veřejného prostranství se zaměřením na děti a ostatní cílové skupiny</li> <li>• oprava přístupové komunikace podél řeky (v přípravě SVSMP) a zavedení veřejného osvětlení</li> <li>• citlivá rekonstrukce přilehlého hřiště a širšího okolí (Plovární park – územní studie ÚKRMP)</li> </ul> <p>b) náplň a využití:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ziskový provoz kavárny / občerstvení</li> <li>• poptávka po komunitních centrech a místech pro pořádání kulturních akcí</li> <li>• větší využití potenciálu půjčovny lodí (pro běžné říční projížďky po městě v Plzni něco takového chybí)</li> <li>• využití jako open-air coworking a možnost spolupráce s coworkingem DEPO2015</li> <li>• posílení Plovárny jako produktu pro netradiční turismus Plzně</li> <li>• pořádání firemních akcí s indoor i outdoor prostorem</li> <li>• možnost spolupráce s připravovaným sportovním centrem pro děti a mládež v sousedním areálu kanoistů</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• slabá podpora</li> <li>• zapomnění či poškození pověsti místa</li> <li>• nevhodné fyzické zásahy (necitlivá rekonstrukce zázemí či úpravy veřejného prostranství)</li> <li>• nevhodná provozní doba</li> <li>• nevhodný provozovatel</li> <li>• střet provozu Plovárny s provozem CPPT</li> <li>• střet provozu Plovárny s provozem sportovního centra</li> </ul>

<p>c) ostatní:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• očekávaný nárůst počtu obyvatel a firem v nejbližším okolí (plánovaná výstavba s až 500 novými byty)</li> <li>• lepší propojení s frekventovanějším pravým břehem (pravidelný převozník / lodní taxi)</li> <li>• ještě výraznější proniknutí do podvědomí místních obyvatel</li> </ul>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

#### Slabé stránky:

#### **Malé parkovací prostory**

Jedná se o rekreační přírodní oblast, dle platné koncepce o Plovární park, ve které jsou parkovací místa omezená na nutné zásobování (tj. max. 2–3 parkovací místa pro účely Plovárny a CPPT přímo u Plovárny).

#### **Řešení:**

- cílení primárně na jiné formy dopravy (pěší dostupnost od MHD – trolejbus č. 10, 13, 14, zastávka U Plynárny, bezbariérová trasa 350 m; cyklistická dostupnost – již dnes zde projíždějí cyklisté, frekvence se zvýší po rekonstrukci přístupové cesty od centra; pěší dostupnost příjemnou vycházkou podél řeky z centra či ze Slovan – od Papírenské lávky 600 m, od Wilsonova mostu 1400 m)
- možnost vybudování legálních parkovacích stání u Doudlevecké ul. (zde se reálně pravidelně stojí během hokejových zápasů na sousedním zimním stadionu)
- možnost využití parkoviště u Lidlu (příp. dohoda s Lidlem?), přístupová cesta zadem na Plovárnu 300 m

#### **Blízkost ubytoven a potřeba větší sociální kontroly**

Nejen na Plovárně, ale na mnoha místech v Plzni je v poslední době cítit proměna sociálního ovzduší ve veřejném prostoru. Přibývá nepořádek, vandalství a výskyt nedůvěryhodně působících skupin („partiček“) lidí středního i teenage věku.

Mezi příčiny patří neustálý přísun nových agenturních pracovníků, nedostatečná sociální prevence a asistence s asimilací (což je z podstaty věci dlouhodobý proces) a neposledně i stále poměrně nízká zvyklost místních obyvatel využívat veřejný prostor v globálu natolik aktivně, aby svou přítomností zajistili potřebnou sociální kontrolu (byť se zájem o aktivní užívání veřejného prostoru postupně zvyšuje). Na obou březích tohoto úseku řeky Radbuzy (doudleveckém i slovanském) se pak nacházejí ubytovny, které potenciálně problematické skupiny více koncentrují.

#### **Řešení:**

- pravidelný provoz Plovárny (ideálně na denní bázi, vč. zimního období, minimálně alespoň větší část týdne od jara do podzimu)
- ještě výraznější navýšení návštěvnosti Plovárny (prostřednictvím pravidelného provozu, vylepšení zázemí a tím i služeb, rekonstrukcí přístupové cesty)
- spolupráce na sociálních projektech zaměřených na problematickou skupinu (ověřeno v prvopočátcích projektu, kdy byli do projektu manuálně vtaženi např. někteří zde se vyskytující lidé bez domova, což s sebou následně neslo pozitivní efekt)



- výrazné zvýšení frekvence úklidu v lokalitě, včasné vyvážení přeplněných odpadkových košů apod. (na základě ověřených zkušeností i tzv. „teorie rozbitého okna“ mohou tato jednoduchá opatření přispět ke změně situace nejvíce) – úklid je dlouhodobým problémem některých částí Plzně
- širší prevence těchto problémů na území Plzně – regulace ubytoven a činnosti pracovních agentur, rozšíření vhodné sociální pomoci a podpora hledání vztahu k „novému domovu“

### **Kvalita vody v řece**

Kvalita vody obvykle není na první pohled příliš vábná. Reálně však bude výrazně příznivější než v 50. a 60. letech 20. stol., kdy se na bývalé Plovárně ještě běžně koupalo. Dle názoru některých odborníků např. z Povodí Vltavy obecně platí, že kvalita vody v tocích bývá vyšší, než ve stojatých vodách (jsou samozřejmě výjimky). Proti proudu nad Plovárnou se slévá řeka Úhlava, ve které se běžně koupe (např. v Hradišti) a ze které je brána pitná voda pro Plzeň, s řekou Radbuzou.

U té je min. v letních měsících významným faktorem znečištění Borská přehrada, kterou řeka protéká. Horší kvalitu vody ovlivňuje i systém tzv. odlehčovacích stok, které při přivalových deštích přinášejí do řeky odpadní vodu s pouze nařazenými nepřečištěnými výkaly. Spolupůsobení přivalových dešťů a stávajícího kanalizačního systému má pak v některých případech za následek i úhyn menších ryb. Přispívají k tomu i další aspekty, např. MO Plzeň 10 – Lhota dodnes nemá zavedenou kanalizaci (již se však připravuje) apod.

### **Řešení:**

- obnovená současná Plovárna není prvotně cílena jako místo na koupání, ale jako relaxačně-komunitně-kulturní místo, kde se zachoval genius loci původní atmosféry a historických prvků, a které nachází blízko vody, jež má mj. estetickou a osvěžující funkci (výpar v letních dnech)
- koupání je přesto z vlastních zkušeností povětšinou možné bez rizika problémů způsobených kvalitou vody
- v budoucnosti by šlo tuto slabou stránku obrátit v přednost, např. po vzoru zahraničních měst (či podobného záměru v Praze) by bylo možné vybudovat tzv. „bazén v řece“ – buď s oddělenou vodou (v místě se nachází prameny, z nichž min. jeden splňuje parametry pitné vody pro individuální zásobování a potenciálně by mohl bazén napouštět), nebo bazén využívající filtrovanou říční vodu – řešení však musí být připravené na možnost povodní, které v tomto úseku řeky přicházejí rychle (během několika hodin); k projektu bude nutný mj. souhlas Odboru životního prostředí MMP a Povodí Vltavy z hlediska vodního zákona
- dalším možným řešením je vyčištění řeky, tj. minimalizace výše zmíněných problémů (obtočné koryto přehrady, popř. vyčištění přehrady; vybudování kanalizace ve Lhotě; náhrada odlehčovacích stok ekologičtějším řešením)
- ke kvalitě vody by pozitivně přispělo i širší řešení problematiky čistoty řek v ČR, např. prevencí splachování zemědělské půdy a škodlivých látek užívaných v zemědělství i vyskytujících se v domovních odpadech do řek (tj. výsadbou remízků, větším členěním polních ploch, alternativními přístupy k nakládání s odpadními vodami apod.)

### **Špatná přístupová cesta a osvětlení**

Vycházková přístupová cesta směrem od centra města (Papírenské lávky) i od Doudlevecké lávky je ve velmi špatném stavu, asphalt prorůstají kořeny stromů a tvoří místy cca 20 cm vysoké hrboly. Pro kočárky, kola, seniory nebo i běžné chodce za snížené viditelnosti je to velmi nevhodný povrch. Kvalita cesty významně ovlivňuje množství uživatelů na levém břehu řeky, po rekonstrukci je předpoklad výrazného nárůstu počtu uživatelů.

Zároveň v úseku cesty chybí veřejné osvětlení. Jeho instalace by podpořila užívání vycházkové trasy i ve večerních hodinách (večerní procházky se psem, cesta domů z akcí apod.) a zároveň zvýšila možnost velmi potřebné sociální kontroly.

**Řešení:**

- na podněty Pěstuj prostor (a dalších lidí) navázala SVSMP a připravuje projekt rekonstrukce přístupové cesty

**Důležité požadavky na řešení (nutné zohlednit v projektu SVSMP):**

- povrch by měl být přírodnějšího charakteru a vhodný pro běh, zároveň méně vhodný pro rychlou jízdu na kole (ideálně mlat či MZK, příp. v kombinaci s probarveným asfaltem ve svažitých úsecích)
- pokud bude nutné při rekonstrukci odstranit stávající topoly, jak navrhuje územní studie Plovární park u Radbuzy, měly by být nahrazeny alespoň jednořadou alejí stromů vhodného taxonu
- dnešní trasování cesty v úseku kolem Sportovního klubu u řeky (SKUŘ) je nešťastné, cesta vizuálně končí branou, posléze zahýbá do prudkého dvojitého kopce a následně zase padá dolů z prudkého kopce; pokud nelze vyřešit prostup cesty přes SKUŘ či mezi SKUŘI a řekou (ideální stav, i za cenu instalace krátkého úseku lávky), je zapotřebí alespoň odstranit zbytečné stoupání a následné klesání druhého svahu mimo areál SKUŘe a vytvořit opěrné zdi, které zamezí stávajícím sesuvům a propadům cesty
- více než vhodné je do řešení zahrnout i realizaci veřejného osvětlení min. v úseku SKUŘ – Plovárna

### **Špatná příjezdová cesta**

Asfaltová příjezdová cesta vedoucí od historické brány Plovárny je vedena v prudkém svahu, který se vymílá a v cestě se díky tomu tvoří prohlubně, popř. praská (ujíždí) krajnice.

**Řešení:**

- nutná je celková rekonstrukce příjezdové cesty s vystavěním opěrných zdí, které budou bránit ujíždění svahu (připravuje SVSMP)

**Důležité požadavky na řešení (nutné zohlednit v projektu SVSMP):**

- důležité je v projektu neřešit problém pouze z technického hlediska, ale myslet i na zachování původního vyznění místa a historických prvků
- svah nad Plovárnou byl od začátku provozu Plovárny upraven jako součást plovárního parku (jako který je veden i nyní v koncepčních materiálech a územně-plánovacích dokumentacích města), technické řešení tedy musí být zároveň estetické a podpořit charakter lokality jako historického parku
- podél cesty je dnes ve velmi dobrém stavu zachováno velké množství historických kamenných patníků, s těmito patníky je zapotřebí v rámci rekonstrukce počítat a uchovat je i po rekonstrukci na původním místě

**Hrozby:**

### **Slabá podpora**

Pokud by se na straně vlastníka – města Plzně – vyskytl nedostatečný zájem o rozsáhlejší kultivaci Plovárny, nebo nepochopení komunitního principu charakteru a fungování místa,

pravděpodobně by to vedlo buď k částečnému opuštění místa a návratu do málo udržované (a méně bezpečné) podoby před rokem 2014, popř. k nevhodné komercializaci místa. Ta by popřela veškerý dosavadní komunitní rozvoj i přání veřejnosti vyjádřené v participačním plánování a odradila aktivní plovárenskou komunitu. V širším důsledku by defakto došlo k „privatizaci“ dalšího veřejného prostranství v Plzni.

Pro úspěšné naplnění projektu je zapotřebí přijmout vizi rekonstrukce Plovárny jakožto komunitního místa / centra, kde je komerční provoz pouze doplňkovou záležitostí spolufinancující hlavní činnost. Následně v diskusi s odborníky nastavit vhodné parametry pro budoucího provozovatele (ať už by jím měl být nezávislý neziskový subjekt, odpovědná firma, příspěvková organizace města, sdružení / družstvo spolků nebo někdo další).

Město by mělo sestavit tým odborníků (ideálně i se zastoupením zkušeností dosavadního provozovatele), kteří sestaví přesnější představu a podmínky k provozu Plovárny, a následně vyhlásit výzvu pro provozovatele komunitního centra.

Ze strany města je také zásadní investice do přípravy vhodného projektu a do jeho realizace. Samotný provoz v „udržovacím módu“ by měl být schopen uživit sám sebe, další větší rozvoj Plovárny a okolí mohou umožnit nárazové další investice, granty apod., jejich případná absence však neohroží samotné fungování místa.

### **Zapomnění či poškození pověsti místa**

Městská plovárna si během 5 sezón pracně vybuodovala pověst z neznámého (zapomenutého) místa v místo oblíbené. Přílišné otálení s dalším rozvojem projektu by způsobilo postupné zapomnění dosažené obliby a tím i ztrátu investované energie. Na to by navázaly další negativní dopady, např. snížení atraktivity a bezpečnosti oblasti i pro běžné vycházky. Pro úspěšnou přípravu a realizaci projektu je zapotřebí přistoupit k němu co nejdříve.

### **Nevhodné fyzické zásahy**

Necitlivá rekonstrukce zázemí či úpravy veřejného prostranství by popřely jak přání veřejnosti a participační přístup k projektu, tak charakter (genius loci) místa. Tím by ohrozily plánovaný způsob vyznění a užívání místa.

Ideálním procesem je vypsání užší (vyzvané) architektonické soutěže ve spolupráci s externími odborníky se zkušeností s takovýmito projekty, do které budou pozváni architekti (a příp. další experti), kteří již prokázali cit i nápaditost při projektech podobného charakteru (více viz dokument Zadání rekonstrukce Plovárny).

### **Nevhodná provozní doba**

Špatně nastavená provozní doba komunitního centra i kavárny by vedla ke slabšímu užívání těchto služeb a tím pádem k jejich nerentabilitě. Nejedná se pouze o denní a týdenní otevírací dobu, ale i o to, zda bude provoz celoroční, či pouze sezónní.

Ke správnému nastavení provozní doby mohou přispět výsledky provedených průzkumů návštěvnosti, důležité bude i dostatečně dlouhé otestování ostrého provozu, na základě kterého lze následně provozní dobu upravit. Sezónní provoz by mohl být problematický zejména z hlediska atraktivity pro případné provozovatele jak komunitního centra, tak kavárny / občerstvení (bylo by nutné jej vykrýt jiným podobným provozem, který by naopak fungoval jen přes zimu). Další nevýhodou by mohla být horší rentabilita vložených investic jak ze strany města, tak soukromého provozovatele. Celoroční provoz navíc zajistí celoroční sociální kontrolu a větší rozvoj místa, business plán tedy počítá primárně s tímto provozem.

### **Nevhodný provozovatel**

Nevhodně nastavené podmínky provozu či přímo nevhodný provozovatel (ať už komunitního centra, nebo i nevhodný provozovatel kavárny / občerstvení) mohou veškerou investovanou snahu zmařit.

Proto je klíčové nastavit dobře podmínky provozu (ideálně znovu se zkušenými odborníky a lidmi, kteří již mají zkušenosti přímo s tímto místem / projektem).

### **Střet provozu Plovárny s provozem CPPT**

V sousedním objektu (bývalé plovárenské restauraci a bytu pro správce Plovárny) sídlí nezisková organizace Centrum protidrogové prevence a terapie – Program následné péče (CPPT). V přízemí má seminářové místnosti, v patře chráněné bydlení pro klienty, kteří prošli léčbou, docházejí do práce či práci hledají a zapojují se do běžného života (obvykle zde zůstávají cca půl roku). CPPT vznik a rozvoj Plovárny od počátku podporuje (mj. zázemí v prostorách garáží původně náleželo CPPT).

Je důležité nastavit provoz Plovárny tak, aby neznemožňoval či výrazně negativně nezasahoval do provozu CPPT. První věcí jsou akce výrazně zaměřené na podporu alkoholických nápojů (a dalších lehkých drog) – cca 1/2 klientů CPPT se léčí ze závislosti na alkoholu (běžný prodej alkoholu na Plovárně je v pořádku). Druhou věcí je potřeba vyváženosti větších (hlasitějších) akcí tak, aby přílišnou frekvencí neohrožovaly uspokojivé bydlení klientů (v průměru cca 1 akce týdně je v pořádku, některý týden se může uspořádat akcí i více, důležité však je převážně respektovat klidovou hodinu a průběžně komunikovat s CPPT, zda program nevytváří výrazný problém). Vhodné je také vždy novým klientům (cca 1x za půl roku) projekt Plovárny představit.

### **Střet provozu Plovárny s provozem sportovního centra**

Při plánované rekonstrukci a provozu sousedního areálu jako sportovního centra pro děti a mládež by dle odborníků naopak mělo dojít k symbiotickému doplnění služeb a posílení Plovárny jako silného ohniska. Při rekonstrukci kanoistického areálu by měla být také zpřístupněna celá šíře náplavky a areál by se měl stát obchozím i podél řeky (a následně schody nahoru), což přispěje k dalšímu zvýšení atraktivity místa.

Nevhodné komercializaci (např. wellness pro bohaté) by měly zabránit nedostatečné parkovací kapacity v nejbližším okolí, kdy je ze strany města (ÚKRMP – územní studie Plovární park u Radbuzy + vyjádření k záměru rekonstrukce kanoistického areálu) vyžadována minimalizace vjezdu automobilů pouze na nezbytné zásobování. Možnost zamezit této hrozbě tedy v rukách drží zejména město.

I pokud budou kanoisté provozovat vlastní občerstvení (není plánován velký rozsah), při rozrůznění nabídky a celkového zvýšení atraktivity místa by mělo být možné oba provozy uživit (viz fungující trojkombinace provozů U Pechtů + U Dejva + HOST'n'HOST na protějším břehu).

## 4. Budoucí stav

„...Jasně vede zájem o živé místo s pravidelným provozem, kavárnou, zázemím, občasnou akcí...“<sup>5</sup>

### Plovárna zítra:

- soběstačné komunitně-kulturní centrum
- kvalitní zázemí pro pořadatele kulturních a komunitních (převážně neziskových) akcí
- ohnisko pro připomínku slavné historie
- kavárna, půjčovna lodí, převozník
- místní základna pro rozvoj, úpravu a částečnou údržbu veřejného prostoru
- místo primárně nezávislé na externí podpoře

Ze zkušeností s několikaletým provozem Plovárny i z ohlasů veřejnosti (mj. získaných během plánovacího setkání s uživateli Plovárny, které proběhlo v lednu 2018<sup>6</sup>) vyplývá, že by na Plovárně mělo vzniknout:

**Celoročně otevřené komunitně-kulturní centrum s kavárnou, které poskytne kvalitní zázemí pro pořádání různých typů neziskových akcí. Jeho nedílnou součástí bude i přilehlý veřejný prostor, u kterého spolu s městem zajistí komunitní rozvoj a sociální dohled. Místo budou ožивovat menší i větší kulturní a komunitní akce, důraz však bude kladen i na zachování klidné atmosféry pro nerušený odpočinek u řeky. Klíčový je citlivý přístup k historickým objektům vč. zachovaných drobných detailů i k celkovému vyznění místa po rekonstrukci. Důležité jsou i doplňkové služby – od půjčovny lodí a převozníka přes coworking, saunu nebo veřejné WC až po možnost komentovaných procházek pro turisty, kteří chtějí v Plzni poznat „neturistická“ místa.**

### Podrobný popis:

Přístup k rekonstrukci zázemí i veřejného prostranství:

- nepřijít o ducha místa (atmosféru)
- stavbami respektovat prostor
- neponičit zachovalé historické prvky (+ zviditelnit historické konstrukce)
- příliš učesanosti škodí (udržet atmosféru, nepřehnat to s herními prvky)
- ne primárně komerční využití (nebude se budovat komunita)

Forma provozu a hlavní náplň:

- trvalý (pravidelný) provoz kavárny (občerstvení, malé restaurace apod.) vč. lepšího a rozsáhlejšího zázemí
- relaxační a komunitní místo (pro setkávání)
- občasně kulturní a komunitní akce

Vnitřní vybavenost:

- kavárna
- vnitřní prostor pro pořádání akcí (vč. možnosti improvizovaného přesunu venkovních akcí dovnitř v případě špatného počasí, klubovny, meditační a jógové místnosti)
- veřejné WC

<sup>5</sup> Facebookové šetření v lednu 2018, e-mailové podněty občanů a plánovací setkání

<sup>6</sup> Budoucnost Městské plovárny – plánovací setkání 23. 1. 2018, Pěstuj prostor, z. s.

- sklad lodí, sportovního náčiní, materiálu a nářadí (pro venkovní úpravy a údržbu), palivového dřeva – ideálně i s možností krytého umístění ping-pongového stolu
- zázemí pro provozovatele, umělce, neziskovky

#### Venkovní vybavenost a služby:

- hřiště pro děti (netradiční) + další (neformální) herní místa
- mola (pro pobyt u vody, opalování i jako kotviště pro lodě)
- lepší přístup k řece
- různé typy mobiliáře (lavičky apod.)
- terasa / taneční parket
- půjčovna lodí
- přívoz
- sauna
- možnost koupání v řece
- houpačky
- park
- relaxační místa
- lepší přístupové cesty a veřejné osvětlení
- běžecké trasy (mlatové cesty)
- místa pro sportovní aktivity (např. volejbalový kurt, ping-pong)
- umělecká díla
- travnatá pláž
- rozšíření náplavky po celé délce (za plot kanoistů)

#### Typy akcí:

- letní kino
- akce na vodě a ve vodě
- malé koncerty a festivaly
- taneční akce
- vše, co dělá plovárnu plovárnou
- benátské noci
- besedy
- divadlo
- světelné show
- setkávání lidí a generací

## 4.1 Vize do 5 let

**Jedno z nejnavštěvovanějších komunitních míst v Plzni, které navázalo na slávu původní Plovárny a citlivě opečovává jejího ducha. Probíhají zde alespoň 3 akce týdně zaměřené jak na děti, tak na dospělé. Plovárna dokáže nasytit poptávku občanů po nových poznatcích formou rozličných workshopů a zároveň nabízí prostředí pro jejich relaxaci (hřiště, lodičky, kulturní vyžití nebo jen procházky podél vody). Komunitní centrum funguje v běžném provozu ekonomicky téměř soběstačně a navíc v úzké spolupráci s městem dále citlivě rozvíjí širší okolí řeky.**

## 4.2 Krátkodobé cíle

**Prvním krokem je nutné rozhodnutí vlastníka objektu – města Plzně – zda má zájem zajistit budoucí rozvoj Plovárny jako komunitního centra s kavárnou / občerstvením.**

Pro tento záměr mluví:

- dosavadní pozitivní zkušenosti s projektem
- zájem a oblíbenost u široké veřejnosti
- zájem sdružení plzeňských firem Zelené město o podporu této podoby projektu (zde podporu projektu defakto přeneseně vyjádřilo už i město Plzeň a Plzeňský kraj, kteří jsou také členy sdružení)
- negativní dopady, které by vyvolalo opuštění projektu (viz SWOT analýza výše)

**V případě kladného názoru je vhodné potvrdit záměr komunitního rozvoje Plovárny schválením v radě města a zastupitelstvu města Plzně.**

Dalším krokem by mělo být sestavení organizačního týmu projektu, ve kterém by mohly být zastoupeni např.

- zástupce města Plzně / ÚKRMP
- zástupce MO Plzeň 3
- odborník na komunitní projekty
- dosavadní provozovatel Plovárny
- další experti z oblasti kavárenského / gastro provozu, sociologie, architektury, krajinářské architektury apod.

Organizační tým dopracuje vizi i podmínky budoucího provozu a po schválení ze strany města pomůže městu nalézt vhodného provozovatele komunitního centra, příp. i kavárny. Spolupráce na projektu s novým provozovatelem by se následně zasmuovala.

Důležité bude také rozhodnout, zda se projekt a prvotní úpravy budou týkat jen zázemí Plovárny (objektu garáží), nebo i nejbližšího či širšího okolí. V závěsu by měla následovat příprava a vyhlášení užší (vyzvané) architektonické soutěže, ideálně ve formě soutěžního workshopu nebo dialogu, ze které by vzešel nejlepší návrh na rekonstrukci místa. Vítěz by pak rozpracoval projektovou dokumentaci s ohledem na případnou etapizaci projektu a také na to, zda budou nějaké části stavby realizovány komunitním způsobem (více k zadání projektu i následnému provedení stavby viz dokument Zadání projektu Plovárny).

Mezitím by na Plovárně (ve stávajících, či drobnou investicí mírně zlepšených podmínkách) mohl pokračovat alespoň občasný provoz s novým provozovatelem komunitního centra. Nárazové kulturní akce či občasné otvírací dny zajistí uchování oblíbenosti a paměti místa ze strany veřejnosti a také poslouží jako vhodná platforma k průběžné informovanosti o vývoji rekonstrukce.

## 4.3 Dlouhodobé cíle

Klíčová je potřeba rekonstrukce. Jestliže má Plovárna dlouhodobě splňovat veškeré požadavky dané legislativou k provozování komunitního centra a zejména kavárny / občerstvení, a zároveň zajistit ekonomickou udržitelnost, je nutné, aby byly prostory byly plně funkční a správně zkolaudované. Prostředí pro uživatele musí být uživatelsky přívětivé a (v rozumné míře) bezpečné.

### 1) Zázemí

- aktuálně je vše provozováno v provizorním zázemí, které provozu příliš nevyhovuje.
- Řešení: je třeba provést jeho rekonstrukci (i s ohledem na představy provozovatele komunitního centra a kavárny / občerstvení).

### 2) Základní vybavenost

- zajištění toalet formou mobilních zařízení je řešení velmi krátkodobé a pro dlouhodobější provoz z hlediska komfortu i ekonomiky zcela nevhodné.
- Řešení: v rámci rekonstrukce zázemí je potřeba zavést vodovod a kanalizaci a vytvořit podmínky pro klasické WC pro personál i pro uživatele objektu (preferované je lokální ekologické řešení formou kořenové čistírny odpadních vod pro Plovárnu a CPPT, technicky možné je i napojení na stoku v Doudlevecké ul. prostřednictvím výtlačné kanalizace; více viz dokument Zadání rekonstrukce Plovárny).

### 3) Vnitřní prostor pro fungování

- aktuálně je pro potřeby shromažďování využíván malý interiérový prostor pro max. cca 30 lidí v řadovém sezení (20 v kavárenském), nedostatečné jsou barové i skladovací prostory, kde se prolíná sklad kavárny se skladem materiálu, lodí apod.
- Řešení: cílem je lépe provozně oddělit čisté a špinavé provoz, rozšířit prostorové zázemí skladů a vytvořit větší i menší sál pro interiérové akce (větší sál zároveň funguje jako kavárna). Zapotřebí je také celková estetická úprava zázemí. Vhodná bude i možnost předělit prostory velkého sálu na menší s individuálnějšími způsoby využití.

### 4) Venkovní prostor pro fungování

- Plovárna přes letní sezónu využívá zejména venkovní prostory (vyjma zázemí pro občerstvení), které jsou však také v současné době pojednané částečně provizorním způsobem.
- Řešení: vhodné je ve stejné či v další etapě doprovodit rekonstrukci zázemí rekonstrukcí přílehlého venkovního prostranství; nejsou zde v prvních chvíli zapotřebí žádné obří investice, ale základní citlivé učištění místa s několika profesionálními úpravami, které mohou posléze doplnit další komunitní vstupy.

### 5) Celoroční fungování

- sezónní fungování je hůře ekonomicky udržitelné, navíc neposkytuje kýženou sociální kontrolu a oživení místa v podzimních a zimních měsících.
- Řešení: z dlouhodobého pohledu je vhodné přizpůsobit Plovárnu celoročnímu fungování. Bez dalších případných investic do zajištění lepších koupacích podmínek nebude primárním využitím Plovárny koupání<sup>7</sup>. Je tedy nasnadě přizpůsobit prostory možnostem celoročního užívání nezávislého na „koupací sezóně“. V současné době je zimní provoz nemožný, neboť prostory nelze efektivně vytápět a zajistit tak uživatelsky přívětivé prostředí potřebné pro kulturní akce i malého rozsahu.

---

<sup>7</sup> Zejména při srovnání s dobrou dostupností a kvalitou vody v některých rybnících Bolevecké soustavy i s několika městskými bazény (nechme stranou specifika chlorované vody)



## 5. Cesty k dosažení

### 5.1 Rekonstrukce

V rámci celkového souboru podkladů k rekonstrukci Plovárny (též příloh tohoto Business plánu) spolek Pěstuj prostor připravil dokumenty Zadání rekonstrukce Plovárny a Prověřovací studie. Podrobně sepsané zadání lze využít např. při přípravě užší architektonické soutěže pro návrh rekonstrukce. Před tímto krokem je doporučeno již mít nalezeného partnera pro provoz komunitního centra, se kterým se detailně doladí nároky provozu.

Před finálním rozvržením vnitřních instalací kavárny / občerstvení (tj. postačí i v průběhu dalšího rozpracování projektu po soutěži) je silně doporučeno návrh konzultovat s partnerem pro provozování pohostinské části centra (jedna z verzí business plánu) nebo zaměstnancem komunitního centra zodpovědného za provoz občerstvení (druhá verze business plánu). V rámci rekonstrukce musí být již připraveny rozvody a odpady pro potřeby provozu, které by si měl určit buď nasmlouvaný partner, nebo někdo, kdo má s provozem takového zařízení zkušenosti (každý provozovatel však často mívá individuální přístup).

V rámci přípravy rekonstrukce spolek Pěstuj prostor nabízí i své know-how, které vychází z pěti sezon provozování komunitního centra na Plovárně, kdy se zde odehrálo více než 170 komunitních a kulturních akcí (buď v provizorních podmínkách, které byly vytvořeny v rámci projektu obnovy Městské plovárny<sup>8</sup> za výrazného přispění dobrovolnické práce).

### 5.2 Statistiky

#### 5.2.1 Návštěvnost akcí

Spolek Pěstuj prostor od počátku svého působení na Městské plovárně sestavuje statistiku druhů a návštěvnosti plovárenských akcí.

Návštěvnost akcí:

- r. 2014: **1 515 lidí**<sup>9</sup>
- r. 2015: **8 515 lidí** (velký podíl na vysoké návštěvnosti měl Festival světla)
- r. 2016: **3 105 lidí**
- r. 2017: **3 475 lidí**
- r. 2018: **1 665 lidí**

Počty akcí:

- r. 2014: **18** (z toho 11 pořádaných či spolupořádaných přímo spolkem Pěstuj prostor, z. s.)
- r. 2015: **35** (z toho 29 pořádaných či spolupořádaných přímo spolkem Pěstuj prostor, z. s.)
- r. 2016: **42** (z toho 15 pořádaných či spolupořádaných přímo spolkem Pěstuj prostor, z. s. a dalších 10 spoluprovozovatelem Plovárny spolkem Skateboard Klub Sidewalk, z.s.)
- r. 2017: **69** (z toho 15 pořádaných či spolupořádaných přímo spolkem Pěstuj prostor, z. s. a dalších 29 spoluprovozovatelem Plovárny spolkem Skateboard Klub Sidewalk, z.s.)
- r. 2018: **29** (z toho 7 pořádaných či spolupořádaných přímo spolkem Pěstuj prostor, z. s.)

<sup>8</sup> Součást projektu Plzně – Evropského hlavního města kultury 2015

<sup>9</sup> Návštěvnost je počítána pouze během akcí (vyjma soukromých), každý rok na Plovárnu navíc přijde dalších cca 1000 – 1500 návštěvníků mimo akce, jen tak si posedět a odpočinout, zapůjčit si lodičku nebo se občerstvit

Detailní přehled všech akcí a jejich návštěvnosti lze nalézt v samostatném dokumentu v přílohách.

## 5.2.2 Sčítání průchodu lidí

Jako podklad k vypracování business plánu bylo také provedeno opakované sčítání lidí procházejících Plovárnou (v době mimo stávající otevírací hodiny občerstvení na Plovárně). Sčítání se provádělo ve dvou etapách, pokaždé byla zaznamenávána charakteristika návštěvníků (pěší, běžci, cyklisté, pejskaři, lidé s kočárkem), během druhé etapy byly zaznamenávány i podrobnější údaje (pohlaví, odhad věku). Celkem proběhlo 11 sčítání.

Sčítání potvrdila předpoklad, že lidé přes Plovárnu procházejí především za dobrého počasí, v odpoledních a večerních hodinách a o víkendech. Trasa podél levého břehu Radbuzy je využívána převážně pěšími (vč. pejskařů a lidí s kočárky), hojně také běžci a částečně i cyklisty. Výraznější nárůst počtu návštěvníků lze očekávat po provedení plánované rekonstrukce této stezky, zejména v úseku od Sportovního klubu u řeky (SKUŘ) po Plovárnu (či Doudleveckou lávku), který je nyní narušen prorůstáním kořenů stromů a je špatně sjízdný / schůdný pro kočárky, kola, ale i pěší starší občany. Zvýšení počtu návštěvníků Plovárny můžeme předpokládat také v souvislosti s probíhající i plánovanou výstavbou bytových domů v blízkosti Plovárny (areál a okolí Papírny, areál DEPO2015, v budoucnu příp. i areál Fodermayerova pavilonu atd.). Dle názoru odborníků zvýšení atraktivity Plovárny pomůže i konverze sousedního areálu kanoistů na sportovní centrum pro děti a mládež (různorodější zázemí a větší nabídka služeb na jednom místě přitahuje více lidí). V delším časovém horizontu může zvýšení návštěvnosti levého břehu řeky pozitivně ovlivnit také (v některých studiích) uvažovaná stavba lávky přes řeku Radbuzy v úseku mezi Doudleveckou a Papírenskou lávkou (v místě pod Lidlem).

Z plánovacích besed s veřejností, z názorů zapojených odborníků i z výstupů územní studie Plovární park u Radbuzy však vyplývá jako klíčové zachovat této oblasti přírodní a relativně klidný charakter, který její stávající návštěvníci velmi oceňují a často z tohoto důvodu dávají přednost levému břehu Radbuzy před pravým.

Průměrná návštěvnost ve frekventovaných odpoledních hodinách se pohybuje kolem **73 lidí / hod.** V málo frekventovaných dopoledních hodinách cca **10 lidí / hod.**, obojí za předpokladu dobrého počasí. Při špatném počasí se ve špičce hodinový průměr snižuje na cca 28 lidí. Vzhledem k tomu, že zde počítaný obchodní model na základě průzkumu návštěvnosti neuvažuje s otevírací dobou v dopoledních hodinách (mimo víkendy), údaj „mimo špičku“ v business plánu používaný se týká spíše dřívějších odpoledních či pozdních nočních hodin. Pro tento účel je počítána průměrná návštěvnost okolo **20 lidí / hod.** Podrobnější statistika je uvedena v samostatném dokumentu v přílohách.

## 5.3 Komunitní centrum

Hlavním provozem Plovárny by mělo být tzv. „komunitní centrum“. Primární představa není o zařízení, které by nutně muselo být naplněno pravidelným programem 10 hodin denně 7 dní v týdnu. Spíše se jedná o další rozvoj, rozšíření služeb a profesionalizaci aktivit, které zde v menší či větší míře probíhaly posledních 5 sezón. Typy těchto aktivit jsou rozvedeny níže. Plovárna také vedle vlastních jedinečných akcí poskytuje důležité zázemí i pro další kulturní organizátory a různé komunity.

Pro zajištění soběstačnosti a minimalizaci nákladů na provoz je zapotřebí v první investici vybavit centrum také potřebnou technikou, tj. zejména ozvučením a osvětlením pro akce, promítacím zařízením apod.

### 5.3.1 Neziskové aktivity

Jedná se zejména o tyto druhy aktivit (vlastní i externí):

- **komunitně založené akce** – akce typu Bleška (děti si vyměňují hračky s jinými dětmi), Plovárenské dny (členové místní komunity pořádají celou řadu rozličných workshopů dle vlastních dovedností), setkávání pamětníků apod.
- **větší multižánrové kulturní open-air akce** – propojení hudby, divadla, autorského čtení, promítání filmů, kreativních workshopů, tanečních akcí, přednášek zážitkových vycházek, programu pro děti apod.
- **vzdělávací workshopy a přednášky** – od vzdělávacích přednášek přes praktické kreativní workshopy až po seberozvojově nebo pohybově laděné aktivity
- **společenské akce** – taneční večery, pravidelné hry pétanque, společenská setkání na určitá témata apod.
- **akce třetích stran** – Plovárna je oblíbeným dějištěm menších i větších akcí řady dalších plzeňských organizací a tato její role je vzhledem k charakteru místa pro nějaké akce v Plzni zatím nezastupitelná (mezi partnery Plovárny v minulých letech patřily např. Plzeňská unie neslyšících, Diecézní charita Plzeň, Alliance française de Plzeň, Od Francouze, Animánie, Dance Flow, Houpací sociální síť, spolek Klenba, Oupn Ér, z. s., Sběrání, Swing Kiss a další)
- **sousedské realizační workshopy a úklidové brigády** – pokračování rozvoje Plovárny a okolí a posilování vztahu obyvatel k místu prostřednictvím dobrovolnických brigád
- **umělecké aktivity spojené s rozvojem okolí a okolní společnosti** – land artová sympozia, sociálně-umělecké projekty apod.
- **výstavy** – výstavy zaměřené na historii místa, na budoucí rozvoj lokality, na komunitní projekty v Plzni apod.
- **rozičné další kulturní a komunitní akce**

Počítáno je s minimem 3 akcí týdně, z toho 1 větší kulturní akcí a 2 menšími komunitními akcemi. Po rekonstrukci a rozšíření zázemí však bude pravděpodobně zájem výrazně vyšší, čímž se zvýší příjem projektu, ale také vzniknou větší nároky na koordinaci a zajištění provozu. U některých menších pravidelných akcí může fungovat spolupráce s provozem kavárny (poskytnutí klíčů od sálu apod.), větší či ojedinělé akce budou vyžadovat přítomnost produkčního komunitního centra.

### 5.3.1 Ziskové aktivity (k dofinancování provozu centra)

- kavárna / občerstvení (řešeno samostatně v další kapitole)
- půjčovna lodí a dalších plavidel
- občasné pořádání vybraných komerčních akcí či poskytnutí prostoru pro ně
- zajištění akcí na klíč (např. teambuilding pro uvědomělé firmy)
- komentované prohlídky pro turisty
- a další

### 5.3.3 Cílové skupiny

Z dosavadních zkušeností plyne, že převažující cílové skupiny komunitního centra jsou:

- rodiny s dětmi
- lidé s vyšším vzděláním a s alternativnějším přístupem k životu
- studenti gymnázií
- lidé nějakým způsobem spjatí s tímto místem (pamětníci, část okolních obyvatel)
- při konání specifických akcí pak fanoušci těchto akcí (např. fanoušci kapel, konzumenti určitého druhu umění, aktivní umělecká, architektonická nebo ekologická komunita apod.)

Z těchto důvodů spolek Pěstuj prostor připravil a vyhodnotil statistiky studentů a absolventů plzeňských vysokých škol, studentů gymnázií, rodin s dětmi žijícími v Plzni a lidí jinak spjatých s Plovárnou. To vše jsou dnes potenciální zákazníci Plovárny. Dle těchto (velmi střízlivých) výpočtů dnes čítá cílová skupina (vyjma fanoušků specifických akcí) cca **5 500 lidí**. Detaily jsou uvedeny v samostatné příloze.

Nutno také dodat, že další činnost komunitního centra může cílové skupiny ještě posílit či rozšířit, např. prostřednictvím projektů spolupracujících s obyvateli z nejbližšího okolí (ti se už dříve zapojovali např. do akcí typu Evropský den sousedů), pokračováním projektů s uměleckou komunitou, ještě větším rozšířením zázemí pro rodiny s dětmi apod.

## 5.4 Kavárna / občerstvení

V rámci provozu komunitního centra i pořádání akcí je klíčové, aby bylo na Plovárně zajištěno občerstvení, které také z velké části přispěje na provoz komunitního centra a pořádání akcí. Z předchozích stran vyplývá, kolik lidí se pohybuje v okolí v průběhu běžných dní i bez otevřené kavárny / občerstvení (měřeno v období jara a léta, v zimě předpokládáme cca poloviční bilanci s kupní tendencí primárně káva/čaj/grog – tj. sortimentu s vyšší marží).

Je samozřejmě předpoklad, že po rekonstrukci a propagaci projektu se toto číslo navýší (viz cílové skupiny). V rámci dosavadního provozu komunitního centra se podařilo držet průměrnou návštěvnost kolem 20 lidí na malé akci, 200 lidí na větší akci (celková průměrná návštěvnost za 5 sezón vychází 100 lidí / akce). Níže uvedený výpočet založený na těchto číslech ukazuje možnou startovní rentabilitu komunitního centra a kavárny i bez předpokládaného zvýšení návštěvnosti. Z těchto čísel také vyplývá, že přestože nejde o špatné skóre, akce konající se na Plovárně nejsou jasným mainstreamem pro tisíce lidí (a ani by neměly být, neboť by to mělo negativní dopad na místo samotné i jeho ducha) a proto by i provozovatel kavárny / občerstvení měl být vybrán s tímto ohledem.

### 5.4.1 Duch kavárny

Důležité je, aby samotná kavárna / občerstvení, její ladění, atmosféra, přístup a nasazení personálu podporovaly ducha Plovárny a komunity. Pokud Vám zde personál v padnoucím pruhovaném tričku s úsměvem podá výbornou kávu v retro hrníčku jako od babičky a se třtinovým cukrem v modrobílé keramické dózičce a k tomu něco prohodí o starých dobrých plovárenských časech, budete se cítit jinak a příště přijдете mnohem raději, než kdybyste dostali stejnou kávu v papírovém kelímku nebo Ikea hrnku od člověka bez zájmu, který v životě o Plovárně neslyšel nic víc, než její název.

## 5.4.2 Otevírací doba

Návrh otevírací doby vyplývá z dosavadních zkušeností a průzkumu návštěvnosti, ale i z předpokladu, že po určité době od otevření zrekonstruovaného centra je možné v některé časy návštěvnost navýšit.

Návrh:

- po-čt: 14-20 (13-21 = 4x8 = 32 hod)
- pá: 14-22 (13-23 = 10 hod)
- so: 10-22 (9-23 = 12 hod)
- ne: 10-20 (9-21 = 10 hod)
- **celkem: 64 hodin**

Poznámka: v závorkách je uvedena pracovní doba, která začíná o hodinu dříve a končí o hodinu později, než je otevírací doba.

## 5.4.3 Možnost propojení obsluhy kavárny a komunitního centra

Vzhledem k současným číslům se může zdát nerelevantní udržovat i během menších akcí ve večerních hodinách kavárnu / občerstvení s obsluhou. Je zde samozřejmě možnost, aby případnou obsluhu zajistil po domluvě někdo z komunitního centra. Druhou cestou je příklad coworkingových center, kde se v rámci „důvěryhodné komunity“ každý obslouží sám a na baru sám zaplatí. Koncept funguje na bázi důvěry a zde by byl navíc podtržen i přítomností organizátora akce v komunitním centru. Tímto krokem by se dále snížily personální náklady, které jsou pro každý provoz jedny z nejvyšších.

## 5.5 Provozní modely a varianty

**Základem symbiózy komunitního centra a kavárny / občerstvení je to, že díky kavárně bude komunitní centrum schopno financovat svůj základní provoz a díky komunitnímu centru bude moci kavárna nabídnout ojedinělé venkovní (i vnitřní) prostory s netradičními službami, vybaveností a spektrem akcí.**

Provoz tak nebude z velké části závislý na externí grantové nebo přímé podpoře (ta však je nutná pro rozjezd konceptu a i později může být využita pro další rozvoj okolí, pořádání speciálních akcí apod.). Podstatné však je, aby byl komerční provoz pouze doplňkovou záležitostí spolufinancující hlavní činnost a nedošlo k přílišné komercializaci místa, která by popřela dosavadní demokratický vývoj a ohrozila by dobré fungování komunitního centra.

### 5.5.1 Varianta 1: smluvní partner pro provoz kavárny

Pro provoz kavárny / občerstvení je možnost zasmluvnit partnera, který bude provozovat vše ohledně gastronomie – jak kavárnu / občerstvení, tak případný catering na firemní akce, konference a podobně. Smlouva bude uzavřena mezi komunitním centrem a provozovatelem občerstvení.

Provozovatel musí akceptovat jedinečnost místa a být současně ochoten se podílet na jeho rozvoji. Nelze zde otevřít kavárnu s čistě ziskovým cílem za každou cenu. Proto je výběr partnera velmi důležitým krokem.

Protože jsou zde rizika spojená s možnou nižší účastí na některých akcích pro komunitu, tak by forma nájmu za provozovnu nebyla řešena fixním poplatkem, ale procenty z evidované tržby (zákon zavazuje každou provozovnu k evidování elektronické tržby a vydávání účtenek – riziko falšování je tedy minimální). Tato forma spolupráce také obě strany motivuje udržovat kvalitu svých služeb na vysoké úrovni, neboť z ní těží přímo i nepřímo.

Níže jsou uvedeny výpočty pro varianty 10, 15 a 20% z tržeb odváděných komunitnímu centru formou nájmu. Podle předpokládaných tržeb by pro soběstačné fungování komunitního centra byla potřebná hodnota 20% z tržeb v prvních 2–3 letech, po úspěšném rozjezdu a navýšení obrátu by ji šlo snížit na 15%. V případě růstu tržeb je do budoucna otevřená cesta i k dalšímu jednání o snížení této renty, nebo ke společnému využití části renty na další rozvoj venkovního a vnitřního prostředí pro kavárnu i Plovárnu. Procenta z tržby sice na první pohled vypadají vyšší než je obvyklé, ale kavárna za ně dostává na klíč zrekonstruovaný prostor (s vlastní investicí pouze do kuchyňského vybavení), platbu energií i servis ve formě organizace velkého počtu akcí a tím dalšího zvyšování počtu zákazníků. Nemusí se primárně ani starat o rozvoj veřejného prostranství, který za ní obstarává centrum. Průměrný měsíční nájem vč. výše uvedených služeb a energií vychází okolo 50 tis. Kč při nižších tržbách a 70 tis. Kč při vyšších tržbách, navíc s širokými možnostmi bezplatného využití venkovního prostranství, což je v souladu s plzeňským standardem i mimo centrum města.

Shrnutí výhod: méně starostí, není potřebná znalost kavárenského provozu, větší rozložení rizik, možnost napnout všechny síly k činnosti komunitního centra (a nemuset např. řešit slabé výdělků kavárny).

## 5.5.2 Varianta 2: vlastní provoz kavárny

Kavárnu / občerstvení lze provozovat i vlastními silami. Před samotným začátkem je však potřeba vybrat vhodného kandidáta na pozici provozního, který se bude dostatečně orientovat v problematice, dokáže najít k sobě vhodné lidi (servírky, baristy) a bude mít zkušenosti s otevřením nové provozovny.

Zisk z tohoto provozu pak celý zůstává na provoz komunitního centra a je snazší jej řídit i s ohledem na komunitu (otevírací doba, sortiment, firemní akce). Je zde však velké riziko selhání, které zcela závisí na schopnostech vybraného provozního, jeho fungování a schopnosti oddělit provoz kavárny / občerstvení od provozu komunitního centra. Kavárna / občerstvení je primární zdroj příjmů pro Plovárnu a je tudíž primárním zájmem komunitního centra, aby fungovala hladce a podle očekávání.

Shrnutí výhod: v případě dobrého fungování vyšší zisky pro komunitní centrum, možnost příměji ovlivnit výši zisků, flexibilnější úprava provozu, otevíracích hodin apod. dle aktuální potřeby, vše ve vlastních rukách.

## 6. Finanční plán

V následujících kapitolách jsou popsány veškeré předpokládané náklady, které vyplývají ze zkušeností z dosavadního působení a které je tedy vhodné zohlednit i v rámci provozování dalších sezón nebo let. Náklady počítají s minimalistickou variantou provozu, v případě většího počtu akcí, návštěvníků apod. by byly sice vstupní náklady úměrně vyšší, vyšší by však byl i zisk a celkový finanční plán by tedy vyšel ještě lépe.

### 6.1 Fixní náklady (roční) – komunitní centrum

Komunitní centrum – zaměstnanci (odhad):

- kreativní vedení (dramaturgie, vize, koordinace apod.): 0,7 úvazku
- produkce: 0,6 úvazku
- administrativa: 0,3 úvazku
- propagace: 0,2 úvazku
- údržba a drobný rozvoj místa: 0,2 úvazku

(tj. celkem cca 2,0 úvazku, pravděpodobně bude zapotřebí překryv rolí, níže je počítáno se dvěma plnými úvazky dvou lidí, možná je také kombinace 1,0 + 0,5 + 0,5, ale i další...)

Cenová náročnost:

- vedoucí / kreativní pracovník: 32 000 Kč / měsíc hrubá, 42 880 Kč superhrubá mzda  
roční náklady: 514 560 Kč
- asistent / produkční: 25 000 Kč / měsíc hrubá, 33 500 Kč superhrubá mzda  
roční náklady: 402 000 Kč
- investice do oprav a péče o veřejné prostranství či dofinancování kulturních a komunitních akcí (namísto nájmu): 60 000 Kč
- energie: 80 000 Kč
- **celkem:** **cca 1 056 500 Kč**

### 6.2 Variabilní náklady (roční) – komunitní centrum

- externí lektori (menší akce): 200 000 Kč (100 lektorovaných akcí á 2 000 Kč)
- cena programu (větší akce): 350 000 Kč (35 kulturních akcí á 10 000 Kč, počítá se s vlastním ozvučením a osvětlením ze strany komunitního centra v rámci vybavení a produkce; dalších 15 větších akcí ročně bude externích)
- propagace akcí a Plovárny: 100 000 Kč
- další potřeby pro centrum: 15 000 Kč
- **celkem:** **665 000 Kč**

### 6.3 Fixní náklady (roční) – kavárna / občerstvení

Personál:

Prvním nákladem jsou lidé. Pro dobré fungování v rámci možností zákoníku práce je vždy potřeba minimálně 2 lidí. Zde je vypočten předběžný návrh pro 2 osoby. Tento náklad se opakuje každý měsíc a je vyčíslen formou superhrubé mzdy. Pro lepší fungování provozu je samozřejmě

vhodné mít zaměstnanců více, navýšení počtu zaměstnanců se bude odvíjet od navýšení tržeb a počtu akcí.

- provozní / obsluha:<sup>10</sup> 28 000 Kč / měsíc hrubá, 37 520 Kč superhrubá mzda  
roční náklady: 450 240 Kč
- obsluha 22 000 Kč / měsíc hrubá, 29 480 Kč superhrubá mzda  
roční náklady: 353 760 Kč
- **celkem: 804 000 Kč**

#### Energie:

U energií je samozřejmě otázkou, zda pro gastronomický provoz oddělit vlastní měřák a plně tak náklady na energie oddělit od nákladů na energie celého komunitního centra. Minimálně z pohledu provozování kavárny externím partnerem by tato volba byla vhodnější. Vzhledem k charakteru objektu by to ale šlo rozdělit velmi těžce (např. vytápění a osvětlení větší části místností bude společné), model tedy zatím počítá s tím, že energie hradí komunitní centrum (a účtuje za to vyšší nájemné gastroprovozu).

#### Počáteční investice:

Níže jsou vyčísleny levné varianty nejnужnějších nákladů na start, které vycházejí na cca 265 000 Kč včetně DPH. V modelu je počítáno s náklady o něco vyššími, okolo 500 000 Kč, a s financováním úvěrem na 5 let, u kterého je předpoklad ročních úroků cca 10% ze zbývajících částky. Roční platba by tedy byla max. kolem 150 000 Kč.

Samozřejmě je možné (a někdy i vhodné) pořídit vybavení již použité nebo repasované za nižší cenu, nutné je ale počítat i s variantou, že nebude fungovat dobře nebo bude mít vyšší spotřebu energie než má deklarovanou nový stroj.

Automatický kávovar Saeco Aulika HSC	32 331 Kč
Gastronomický pokladní systém Storyous	15 000 Kč
Myčky nádobí Low Budget DEXION P500	36 990 Kč
Sprcha s baterií ze stolu	3 990 Kč
Stůl nerezový bez police 120 2ks	16 780 Kč
Stůl mycí dvoudřez	11 650 Kč
Fritéza	7 890 Kč
Kontaktní gril hladký	8 990 Kč
Další nádoby na přípravu, nádobí, ubrusy, prostírání apod.	40 000 Kč
Lednice bílá	34 590 Kč
Vitrínka chladící VSCH 120	11 490 Kč

<sup>10</sup> Příjem provozního i obsluhy bude dále navýšen o zpropitné



Výčepní zařízení, chladnička nápojová prosklená apod.	0 Kč (dodávka partnerů)
----------------------------------------------------------	-------------------------

(Zdroj: [Cesk.cz](http://Cesk.cz), ceny bez DPH)

## 6.4 Variabilní náklady (roční) – kavárna / občerstvení

Variabilní náklady jsou primárně spojeny s náklady na potraviny a na obaly. Tento náklad je velmi proměnlivý a lze jej jednoznačně upravit cenou výrobku, a nebo volbou partnera. Průměrná čistá marže restaurací se pohybuje kolem 30% (na pití je to více, na jídle zase naopak méně), hrubá marže okolo 50%. Cena musí být nastavena tak, aby odpovídala očekávání a zároveň dokázala pokrýt fixní náklady na každý měsíc vč. odvodu nájmu komunitnímu centru, které má a priori živit.

## 6.5 Plán tržeb kavárny / občerstvení

### 6.5.1 Varianta A – Start (pesimistická)

Z předchozích statistik vyplývá, že přes Plovárnu prochází v otevírací době během špičky cca 73 lidí za hodinu a mimo špičku cca 20 lidí za hodinu. Zdrženlivý (až pesimistický) předpoklad je, že třetina z nich si bude ochotná zakoupit nějaký nápoj nebo drobné občerstvení (odhadováno i s ohledem na to, že v blízkém okolí žádná jiná možnost zakoupení občerstvení není).

Tento odhad tedy znamená 24 zákazníků za hodinu během špičky a kolem 7 lidí mimo ni. Předpoklad průměrného nákupu během akcí je cca 150 Kč, mimo akce 60 Kč (výše záleží i na sortimentu a vybavenosti, velká část kolemjdoucích jsou i pejskaři, proto by šel průměrný prodej navyšovat například pomocí psích pamlsků, další početnou skupinou jsou běžci, kteří se zase na Plovárně rádi zastaví, budou-li zde mít work-outové prvky na rozcvičení a strečink).

Navrhovaná otevírací doba (viz výše) je 64 hodin týdně (z toho polovina je počítána ve špičce a polovina mimo ni) + 3 akce týdně (2x malá s účastí cca 20 lidí a 1x velká s účastí cca 100 lidí).

Týdenní tržby:

• špička	32 x 24 x 60	= 46 080 Kč
• mimo špičku	32 x 7 x 60	= 13 440 Kč
• akce	140 x 150	= 21 000 Kč
• celkem		<b>80 520 Kč</b>

Předpokládaná měsíční tržba (x 4,167 – počítáno 50 týdnů v roce) kavárny / občerstvení by tak byla **335 500 Kč** za předpokladu zrekonstruování objektu a umožnění konání akcí v plánovaném rozsahu. V rámci zimních měsíců je předpokládán pokles návštěvnosti kavárny / občerstvení na méně než 2/3 (na druhou stranu na zimním sortimentu bývají vyšší marže), proto během 6 zimních měsíců bude předpokládaná tržba kolem **200 000 Kč**. Roční tržba tak vychází na **3 213 000 Kč**.

V případě průměrné 50% hrubé marže je hrubý zisk 1 606 500 Kč. Po odečtu nákladů na platy (804 000 Kč), nájmu – v tomto případě 20% z tržeb (642 500 Kč) a splátky vybavení (150 000 Kč) **vychází kavárna v černých číslech**. Zisk 10 000 Kč sice není dlouhodobě uspokojivý a udržitelný, ale po první roky je to dobrý výsledek.

## 6.5.2 Varianta B – Ideál (realistická)

**Předpoklad je, že cca 2–3 roky po zavedení rekonstruované Plovárny a nové kavárny (a po provedení potřebných doprovodných rekonstrukcí – zejména přístupové cesty na Plovárnu) zisk exponenciálně stoupne.** Již při skromných 30 zákaznících ve špičce a 10 mimo špičku, průměrné tržbě 90 Kč / osoba, 20 návštěvnících malých akcí a 150 návštěvnících velkých akcí (kdy útrata průměrného návštěvníka akce je počítána 150 Kč) vyjdou výpočty následně:

Týdenní tržby:

• špička	32 x 30 x 90	= 86 400 Kč
• mimo špičku	32 x 10 x 90	= 28 800 Kč
• akce	190 x 150	= 28 500 Kč
• celkem		<b>143 700 Kč</b>

Předpokládaná měsíční tržba (x 4,167 – počítáno 50 týdnů v roce) kavárny / občerstvení by tak byla **600 000 Kč**. V rámci zimních měsíců je předpokládán pokles tržeb na méně než 2/3 – cca **370 000 Kč**. Roční tržba tak vychází na cca **5 820 000 Kč**. **Tato hodnota tržeb znamená možnost poklesu nájmů na 15% z tržeb** a zároveň hranici osamostatnění komunitního centra od nutného dofinancování z dalších zdrojů.

V případě zachování průměrné 50% hrubé marže je nyní hrubý zisk 2 910 000 Kč. Po odečtu nákladů na platy (804 000 Kč), nájmů – v tomto případě už sníženého na 15% z tržeb (870 000 Kč) a splátky vybavení (150 000 Kč) je zisk 1 086 000 Kč. V takovém objemu by však již bylo nutné navýšit personální stavy. **I pokud zdvojíme služby a připočteme další 2 platy servírek / baristů (707 500 Kč + spropitné), zůstává stále zisk 378 500 Kč. Ten otevírá možnost dalšího zlepšování kavárny a tím pádem i zvýšení atraktivity a zisků, navýšení platů personálu, nebo „spoření na horší časy“.**

## 6.6 Cenotvorba – komunitní centrum

**Komunitní centrum Městská plovárna nebude (a nemělo by být) mainstreamem a bude proto do jisté míry a doby závislé na podpoře města a městských organizací. Z níže uvedeného výpočtu však vyplývá, že po počátečním několikaletém „zavedení“ obou podniků (komunitního centra i kavárny / občerstvení) v zrekonstruovaných prostorách by se mohlo centrum stát v běžném provozu soběstačné. Město by se tak podílelo pouze na dalším výraznějším rozvoji místa nebo v případě pořádání finančně náročnějších akcí. Potřeba „dofinancování“ rozjezdu a činnosti komunitního centra je nicméně velmi skromná, úměrně nižší než jsou např. 4 leté granty kulturních ohnisek jako Moving Station nebo i Papírna.**

Příjem komunitního centra bude tvořit zejména nájem od provozovatele kavárny, z vlastních příjmů pak vstupné z akcí, zajištění komerčních akcí a případně i prodej reklamy nebo provoz půjčovny lodí. Počítáno je s celoročním provozem (50 týdnů), u velkých i malých akcí s průměrným vstupným 120 Kč (některé akce např. pro rodiny s dětmi mohou mít levnější vstupné, na druhou stranu asi budou mít i vyšší návštěvnost; naopak odborné workshopy spíše mívají vyšší vstupné).

Příjem ze vstupného a pronájmů:

- vstupné vlastní větší akce (35 vlastních akcí á 100 lidí): 35 x 100 x 120 = 420 000 Kč / rok
- vstupné vlastní menší akce (100 vlastních akcí á 20 lidí): 100 x 20 x 120 = 240 000 Kč / rok

- zisk z komerčních akcí (10 větších akcí / rok): 10 x 15 000 = 150 000 Kč / rok  
(zážitkový firemní večírek, festival kvalitních limonád apod.: 15 tis. / akce)
- pronájem místa a aparatury (15 externích akcí / rok) 15 x 3 000 Kč = 45 000 Kč  
(větší neziskové kulturní akce: 3 tis. / akce)
- **celkem** **855 000 Kč / rok**  
(v případě navýšení počtu návštěvníků větších akcí na 150 pak až 1 065 000 Kč / rok)

Podle předpokladů by kavárna / občerstvení mohla mít počáteční roční tržby kolem 3,2 mil. Kč, po 2–3 letech 5,8 mil. Kč. Jestliže by byl počáteční nasmluvněný nájem (zisk) z tržeb 20%<sup>11</sup> (alespoň v prvních několika letech, než se kavárna i centrum „rozjedou“, tržby stoupnou a přejde se na nižší procento z tržeb), byla by roční potřeba kofinancování provozu od města či z jiných zdrojů něco mezi 200–300 tis. Kč.

**Již však relativně dobře dosažitelná roční hranice tržeb 5,8 mil. Kč znamená možnost snížení nájmu na 15% z tržeb a přesto celkové pokrytí základních finančních nároků komunitního centra.** Tímto krokem by se tedy Městská plovárna dokázala osamostatnit a její případný drobný zisk by mohl být využit pro další údržbu okolí nebo dofinancování náročnějších akcí.

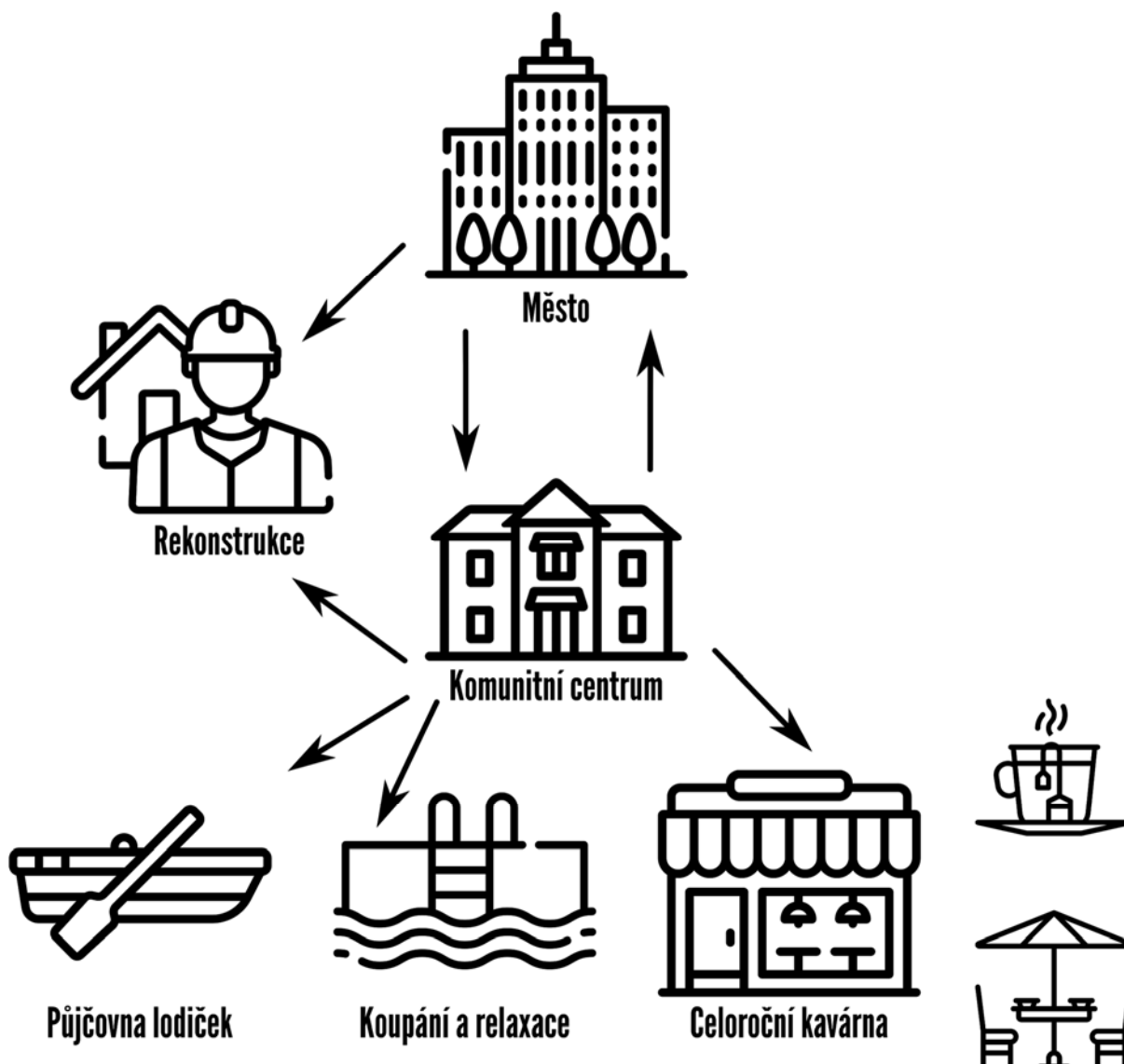
Předpokládané tržby		Procenta z tržby		
Kavárna / občerstvení – Start	3 213 000 Kč	10%	15%	20%
Kavárna / občerstvení – Ideál	5 800 000 Kč	321 500 Kč	482 000 Kč	<u>642 500 Kč</u>
Komunitní centrum	<u>855 000 Kč</u>	580 000 Kč	<u>870 000 Kč</u>	1 160 000 Kč

<b>Náklady centra</b>	<u>1 721 500 Kč</u>	<b>Chybí dofinancovat z jiných zdrojů (var. A – Start)</b>		
Z toho fixní náklady	1 160 880 Kč	545 000 Kč	384 500 Kč	<u>224 000 Kč</u>
Z toho variabilní náklady	665 000 Kč	<b>Chybí dofinancovat z jiných zdrojů (var. B – Ideál)</b>		
		286 500 Kč	<u>0 (zisk 3 500 Kč)</u>	–

Dalšími možnými, zde nezapočítanými příjmy, jsou **příjmy z reklamy** (z dosavadních zkušeností vyplývá, že některé firmy by mohly být ochotné financovat např. drobný rozvoj a údržbu místa nebo konkrétní akce; reklama však musí být uměřená charakteru a duchu místa), **příjmy z půjčovny lodí** (zde se naskýtá možnost užší spolupráce mezi komunitním centrem a obsluhou kavárny; podmínkou při jednočlenné obsluze je zajištění bezpečného kotviště, které samostatně obsluží 1 osoba, tento problém odpadá při zdvojené obsluze), **příjmy ze speciálních turistických vycházek** (např. ve spolupráci s Plzeň – TURISMUS) apod.

<sup>11</sup> V nájmu jsou z výše uvedených důvodů započteny i energie. I když se na první pohled jedná o vysoké %, je nutné si uvědomit, že kavárna dostává na klíč zrekonstruovaný prostor (s vlastní investicí pouze do kuchyňského vybavení), platbu energií i servis ve formě organizace velkého počtu akcí a tím dalšího zvyšování počtu zákazníků. Nemusí se primárně ani starat o rozvoj veřejného prostranství, který za ní obstarává centrum.

## 7. Shrnutí



Výstupem tohoto business plánu je životaschopný návrh, aby město vypůjčilo objekt Městské plovárny jako komunitní centrum, a to na základě podrobněji zpracované představě o charakteru a podmínkách provozu (např. formou výzvy / soutěže). Ve spolupráci s organizačním týmem (expertní skupiny sestavené městem) a novým provozovatelem bude potřeba dokončit celkovou rekonstrukci, aby mohly v objektu fungovat jak celoroční služby komunitního centra, tak kavárenský či gastronomický provoz (ať už vlastními silami centra nebo za pomoci externího partnera).

Tímto krokem se objekt Městské plovárny i nabídka komunitního centra udrží v pravidelném chodu a náklady na údržbu a stav budou minimalizovány. Zásadní pro toto řešení je však citlivá realizace rekonstrukce a nalezení zodpovědného provozovatele pro komunitní centrum i kvalitního provozovatele kavárny (to poslední ze strany komunitního centra). S finanční podporou města je počítáno v nulté fázi (rekonstrukce, kterou může kofinancovat i sdružení Zelené město) a v první rozjezdové fázi. Po stabilizaci příjmů je vhodné ze strany města pokračovat v podpoře a tím i rozvoji veřejného prostoru nebo spektra akcí, příspěvek však ideálně nebude nutný na základní chod centra.

Město tímto krokem získá nejen oblíbené komunitně-kulturní místo, které v Plzni zatím nemá srovnatelnou náhradu, dále trvalý dohled nad touto – jinak do jisté míry problematickou – lokalitou, a neposledně i partnera pro její další postupný (alespoň částečně komunitní) rozvoj.

## 7.1 Návrh možných kroků města k uskutečnění záměru

- a) město sestaví odbornou pracovní skupinu, která se bude problematikou Plovárny dále zabývat
- b) ta dopracuje rámcovou představu o budoucím fungování Plovárny jako komunitně-kulturního centra (a zároveň ustanoví způsob kvalitativního dohledu nad jeho provozem i způsob jeho případné podpory), město ji schválí
- c) město vyhlásí výběrové řízení na provozovatele centra (provozovatel předloží např. svou vizi provozu a programového zaměření i vlastní představu o business modelu)
- d) město spolu s odbornou skupinou (a budoucím provozovatelem) dopracuje zadání rekonstrukce a připraví užší (vyzvanou) soutěž (na zázemí Plovárny i přilehlé okolí)
- e) organizátor soutěže vybere kvalitní porotu, osloví (např. na základě portfolií) kvalitní architektonické (a krajinářské) ateliéry k účasti v soutěži a porota v souladu s podmínkami ČKA vybere vítěze
- f) město zadá vítězi soutěže zpracování projektu ve všech fázích (vč. podrobné prováděcí dokumentace a autorského dozoru) a to včetně projednání projektu s veřejností a možnosti realizace částí prací komunitním způsobem
- g) město se spolu s přípravou rekonstrukce samotného zázemí Plovárny začne stejným odborným způsobem zabývat širším okolím Plovárny (zde lze jednak částečně navázat na zpracovanou územní studii, jednak by řešení přilehlého území alespoň v rozsahu Doudlevecká ul. – Plovárenská vyhlídka – lokalita „U Převozníka“ (část pravého břehu Radbuzy naproti Plovárně) – hřiště vedle Plovárny (bývalá Vojenská plovárna a ZOO) mohlo být součástí architektonické soutěže)
- h) realizace samozřejmě může být postupná ve více etapách, klíčové je však co nejrychleji zajistit pokračování života v místě, tj. začít od samotného zázemí Plovárny a postupně se rozšiřovat
- i) vybraný provozovatel Plovárny bude pokračovat v oživování místa pilotními akcemi již během procesu přípravy rekonstrukce
- j) po rekonstrukci se rozběhne plnohodnotný provoz centra (podmínky provozu, jeho evaluace či interval dalších výběrových řízení budou definovány v dopracované strategii)

## 8. Přílohy

Podklady pro rekonstrukci Plovárny tvoří vedle Business plánu celý nedílný soubor dokumentů (z nichž ostatní lze chápat i jako přílohy k Business plánu):

- A. Business plán
- B. Zadání rekonstrukce Plovárny
- C. Výstup z plánovacího setkání 23. 1. 2018 k budoucnosti Městské plovárny
- D. Průzkum stávající návštěvnosti místa mimo otevírací dobu
- E. Odhad početnosti cílových skupin a zhodnocení stávajícího trhu
- F. Statistika návštěvnosti a akcí 2014–2018
- G. Prověřovací studie
- H. Odhad cenové náročnosti rekonstrukce
- I. Zaměření objektu zázemí Plovárny
- J. Zaměření veřejného prostranství Plovárny