

EKONOMICKÁ ANALÝZA

ZÁMĚRU CENTRALIZACE SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ

A JEJICH PROVOZU SAMOSTATNOU PŘÍSPĚVKOVOU ORGANIZACÍ

Zadavatel:

statutární město Hradec Králové

se sídlem
Československé armády 408
500 20 Hradec Králové
IČ: 00268810
DIČ: CZ00268810

<https://www.hradeckralove.org>



Zhotovitel:

Mgr. Jakub Popelka, Ph.D.

se sídlem
Pionýrů 519
267 62 Komárov
IČ: 76413195
j.popelka@lokalsport.cz
+420 728 713 727

<https://lokalsport.cz>



Účel analýzy

Účelem analýzy je poskytnout statutárnímu městu Hradec Králové odborný podklad pro strategické rozhodnutí o budoucím modelu provozu, správy a rozvoje sportovních zařízení ve vlastnictví města. Analýza posuzuje současný stav a porovnává možné varianty dalšího organizačního uspořádání v rámci samostatné příspěvkové organizace. Analýza hodnotí ekonomické, personální a organizační dopady, přínosy či rizika transformace a vymezuje podmínky a kroky potřebné pro centralizaci sportovních zařízení.

Hlavní východiska

- **Významný objem provozních výdajů sportovních zařízení**

V roce 2025 přesáhly výdaje města na provoz vlastních sportovních zařízení 90 mil Kč. Další prostředky jsou z rozpočtu města vynakládány formou dotací na provoz zimního a fotbalového stadionu, které jsou provozovány profesionálními sportovními kluby.

- **Rozdělení provozu mezi více subjektů**

Provozně nejnáročnější sportovní zařízení města provozují zejména dvě příspěvkové organizace: TECHNICKÉ SLUŽBY HRADEC KRÁLOVÉ (TSHK) a Správa nemovitostí Hradec Králové (SNHK). TSHK kromě více než 15 sportovišť či areálů zabezpečují dalších 10 úseků veřejných služeb. Hlavním předmětem činnosti SNHK je správa nemovitostí.

- **Chybějící koordinace provozu sportovní infrastruktury**

Strategie rozvoje sportu upozorňuje na absenci subjektu, který by systematicky koordinoval sportovní prostředí, aktivně rozvíjel nabídku sportovišť a zajišťoval přehlednou informovanost o možnostech sportování na území města pro kluby i širokou veřejnost.

Výsledkem analýzy je doporučení takového modelu provozu sportovních zařízení ve vlastnictví města, který umožní městu transparentněji sledovat náklady a efektivnost sportovišť, koordinovat jejich provoz a investiční rozvoj, zvyšovat jejich využití a vytvořit stabilní organizační zázemí pro stávající i budoucí sportovní infrastrukturu v Hradci Králové. Nová organizace by tak neměla být pouze správcem majetku, ale také odborným partnerem města pro rozvoj a poskytování sportovních zařízení klubům, školám a široké veřejnosti.

- **Potřeba vyšší efektivnosti a transparentnosti**

Současné uspořádání omezuje možnosti strategického řízení, porovnávání nákladovosti a vytíženosti zařízení i sledování efektivnosti provozu. Budoucí model by měl vytvořit lepší podmínky pro hodnocení ekonomické i společenské efektivnosti provozu sportovišť.

- **Převzetí sportovní haly TJ Slavia v roce 2030**

Sportovní hala představuje víceúčelové zařízení regionálního významu, které bude kromě odpovídajícího managementu vyžadovat také rozsáhlou rekonstrukci. Poloha sportovní haly v komplexu sportovišť Orlické kotliny současně vytváří potenciál pro další rozvoj této lokality.

- **Nové požadavky na moderní správu sportovišť**

Budoucí model musí vedle každodenního provozu umožnit koordinaci údržby a investic, zajistit efektivní provoz nových zařízení, zvyšovat využití stávajících kapacit a reagovat na potřeby sportovních klubů, škol i veřejnosti. Předmětem zájmu by měly být rovněž sportovní zařízení škol a volně dostupná zařízení.

Souhrn a doporučení

Na základě výsledků provedené analýzy je doporučeno vytvořit samostatnou příspěvkovou organizaci pro provoz a rozvoj sportovních zařízení **v rámci doporučené varianty č. 2**. Nová organizace by převzala sportovní zařízení v současnosti provozovaná TSHK a následně sportovní halu TJ Slavia Hradec Králové.

Tento model představuje vyvážené řešení mezi zachováním současného stavu a rozsáhlou centralizací většiny městských sportovišť včetně zařízení vodních sportů provozovaných SNHK. Navrhované organizační uspořádání využívá existující personální a provozní zázemí sportovních zařízení TSHK a současně vykazuje relativně nízké transformační riziko ve srovnání s variantou č. 3. **Je však na zvážení vedení města, zda nepřistoupit přímo k variantě č. 3**, kterou lze chápat z dlouhodobého hlediska jako cílový stav zajištění provozu sportovních zařízení v Hradci Králové.

Proč změnit současný model?

- Sportoviště vyžadují více než technickou správu. Současný model zajišťuje jejich funkční provoz, ale omezuje možnosti dalšího rozvoje, propagace sportovní nabídky města, koordinace kapacit a flexibilní reakce na potřeby obyvatel a sportovního hnutí.
- Městu chybí klíčový partner pro sportovní infrastrukturu. Nová organizace by kromě provozu zajišťovala koordinaci rozvoje sportovišť, spolupráci s kluby a školami, informovanost veřejnosti, marketing a aktivní zvyšování jejich využití, čímž by se zvyšovala ekonomická efektivnost sportovních zařízení.
- Rok 2030 představuje zásadní milník. Převod sportovní haly TJ Slavia Hradec Králové vytvoří potřebu nového provozního a manažerského zajištění. Objekt sportovní haly má potenciál díky své poloze a dispozicím vytvořit organizační a administrativní centrum nové příspěvkové organizace.
- Město potřebuje stabilního provozovatele také pro budoucí infrastrukturu. Příspěvková organizace vytvoří na základě úzké spolupráce s magistrátem a vedením města kapacitu pro koordinaci obnovy a investic do stávajících sportovišť i pro převzetí provozu nových zařízení.

Doporučení pro další postup

Od roku 2027 **zahájit proces přípravy vzniku samostatné příspěvkové organizace** tak, aby měla dostatečný prostor na personální, organizační a ekonomickou stabilizaci před převzetím sportovní haly TJ Slavia Hradec Králové v roce 2030.

Do nové příspěvkové organizace **Sport Hradec Králové** doporučujeme v první etapě převést sportovní zařízení TSHK a vytvořit z organizace hlavního partnera města pro provoz, rozvoj a koordinaci sportovní infrastruktury.

Variantu č. 3 – **převod včetně sportovních zařízení SNHK** – doporučujeme jako další etapu centralizace. Její případná realizace by znamenala sjednocení provozu většiny sportovních zařízení ve vlastnictví města, současně by však zásadně změnila rozsah činnosti SNHK a představovala organizačně i personálně náročnější transformační krok. Pokud se rozhodne vedení města přistoupit k variantě č. 3, je třeba počítat s vyššími transformačními riziky, vyššími náklady a také výrazným zásahem do organizační struktury a rozsahu činnosti SNHK.

Rozhodnutí, které z analýzy vyplývá:

- Zahájit přípravu realizace varianty č. 2.
- Vytvořit samostatnou organizaci pro sportovní infrastrukturu.
- Stabilizovat provoz příspěvkové organizace.
- Do roku 2030 připravit organizaci na převzetí haly TJ Slavia HK.
- Vyhodnotit možnosti další centralizace.

Obsah

Účel a hlavní východiska analýzy	2
Souhrn a doporučení	3
Vymezení řešené oblasti, klíčové úkoly a výstupy	5
Sportovní dotace a výdaje na provoz sportovních zařízení	6
Vymezení sportovních zařízení pro analýzu	7
Provozní náklady a výnosy sportovních zařízení TSHK	8
Provozní náklady a výnosy sportovních zařízení SNHK a TJ Slavia Hradec Králové	9
Efektivnost a vytíženost sportovních zařízení	10
Organizační struktura a personální náklady	12
Varianty budoucího přístupu k provozu sportovních zařízení	14
Komparace variant	16
Doporučené kroky pro další postup	17
Odhad budoucích nákladů a příjmů	18
Navrhovaná organizační struktura	19

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GDPR	General Data Protection Regulation
HK	Hradec Králové
Nový HK	Nový Hradec Králové
SMHK	Statutární město Hradec Králové
SNHK	Správa nemovitostí Hradec Králové, příspěvková organizace
TJ	Tělovýchovná jednota
TJ Slavia HK	TJ Slavia Hradec Králové, z.s.
TSHK	TECHNICKÉ SLUŽBY HRADEC KRÁLOVÉ

Vymezení řešené oblasti, klíčové úkoly a výstupy

Hlavním účelem analýzy je navrhnout dlouhodobě udržitelný, efektivní a transparentní model provozu sportovních zařízení ve vlastnictví statutárního města Hradce Králové, a to v přímé návaznosti na platnou Strategii rozvoje sportu. Předmětem analýzy není problematika provozu zimního stadionu (provozuje Mountfield HK, a.s.) a fotbalového stadionu (FC Hradec Králové, a.s.).

Analýza reaguje na skutečnost, že provoz sportovních zařízení je v současnosti roztržštěn mezi různé provozovatele, jednotlivé modely správy sportovišť vykazují rozdílnou úroveň efektivnosti z hlediska strategického řízení, personálního zabezpečení, nákladovosti i kontroly na straně města. Kromě provozu stávající sportovní infrastruktury a rozvoje nových zařízení, která budou vyžadovat odpovídající zajištění provozu, čeká město převzetí sportovní haly TJ Slavia Hradec Králové do svého vlastnictví.

Analýza zároveň reflektuje výše nastíněné poznatky Strategie rozvoje sportu a současné trendy v oblasti provozování sportovních zařízení. V souvislosti s růstem provozních nákladů sportovních zařízení jsou provozovatelé nuceni se intenzivněji orientovat na potřeby současných i potenciálních uživatelů.

Z pohledu strategického řízení sportovní infrastruktury stojí město před klíčovým rozhodnutím, zda zachovat současný fragmentovaný model, nebo přistoupit k centralizovanému přístupu ke správě prostřednictvím samostatné organizace.

Potřeba analýzy a úvahy o transformaci vycházejí z následujících systémových problémů současného stavu provozu sportovních zařízení na straně města:

- nejednotný přístup k provozu a správě sportovních zařízení,
- nedostatečná informovanost o dostupnosti sportovních zařízení,
- omezená možnost strategického řízení a koordinace sportovní infrastruktury,
- komplikovaná kontrola hospodaření a sledování efektivnosti zařízení,
- potřeba centrálního řízení kapacit sportovních zařízení,
- nízká flexibilita při rozhodování.

KLÍČOVÉ ÚKOLY ANALÝZY

- > Zmapovat přístupy města k provozu a poskytování sportovních zařízení.
- > Posoudit současný stav provozu, hospodaření a vytížení sportovních zařízení v majetku města.
- > Analyzovat provozní náklady a výnosy sportovních zařízení.
- > Posoudit personální nároky sportovních zařízení.

PŘEDPOKLÁDANÉ VÝSTUPY

- > Konfrontace současného stavu a potenciálních variant správy sportovních zařízení v Hradci Králové.
- > Personální nároky na zřízení a organizační struktura příspěvkové organizace.
- > Predikce budoucích provozních nákladů sportovních zařízení.
- > Doporučení pro další postup.

Sportovní dotace a výdaje na provoz sportovních zařízení

Principy dotační podpory sportu z rozpočtu města jsou podrobně popsány v analytické části Strategie rozvoje sportu. Prostřednictvím *Grafu 1* jsme zachytili vývoj celkového objemu výdajů na provoz sportovních zařízení ve vlastnictví města a sportovních dotací z rozpočtu města od roku 2021 do roku 2025.

Od roku 2021 se výdaje na provoz sportovních zařízení navýšily z 58 mil. Kč o téměř 65 % na hodnotu 95,7 mil. Kč v roce 2025. Příjmy z provozu sportovních zařízení ve vlastnictví SMHK znázorněné na *Grafu 1* představují souhrn příjmů z dlouhodobých pronájmů nebo pachtu nemovitostí, nejedná se tedy o příjmy z pravidelných pronájmů za využití sportovních zařízení třetím stranám.

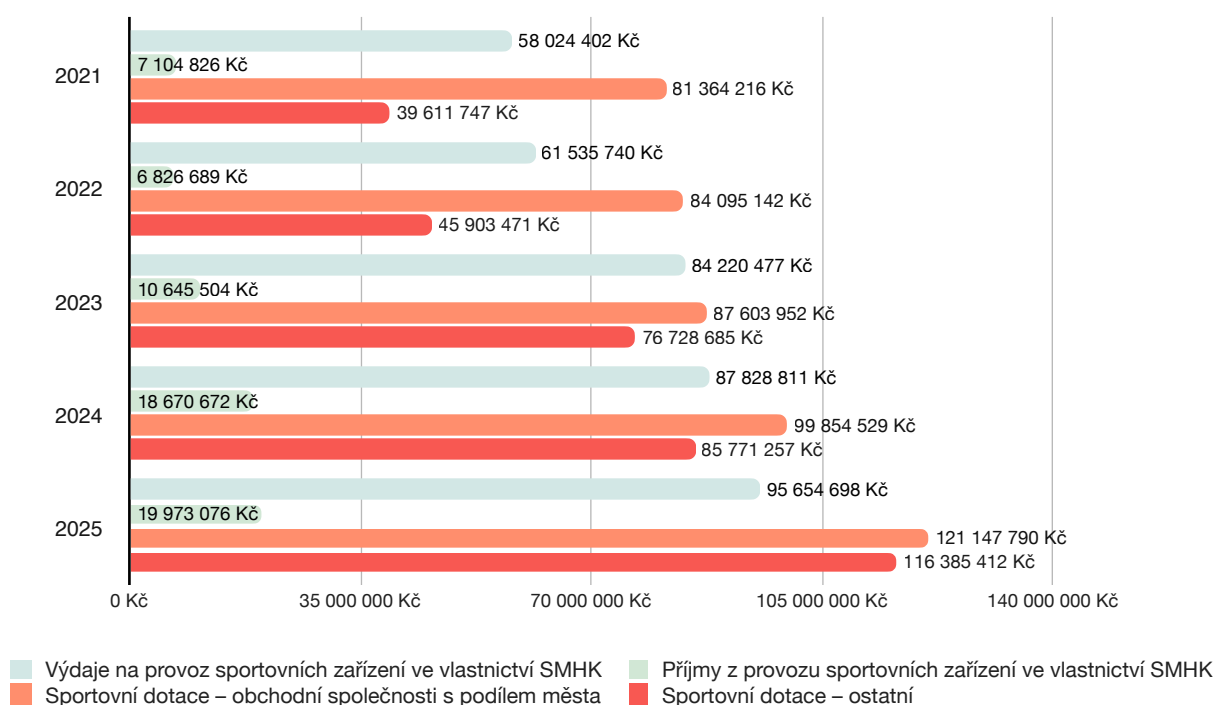
Sportovní dotace jsou rozděleny do dvou složek: dotace obchodním společností s podílem města a ostatní sportovní dotace. Dotace obchodním společností zahrnují dříve zmíněné dotace společností FC Hradec Králové, a.s. a Mountfield HK, a.s., z nichž část prostředků je určena na úhradu nákladů spojených s provozem sportovních zařízení – fotbalového a hokejového stadionu.

Sportovní dotace – ostatní zahrnují veškeré další finanční prostředky alokované prostřednictvím dotačních programů města a individuálních dotací. Významnou složku sportovních dotací představují také investiční dotace, ve sledovaném období od roku 2021 město Hradec Králové vynaložilo téměř 111 mil. Kč prostřednictvím investičních dotací spolkům provozujícím vlastní sportovní zařízení.

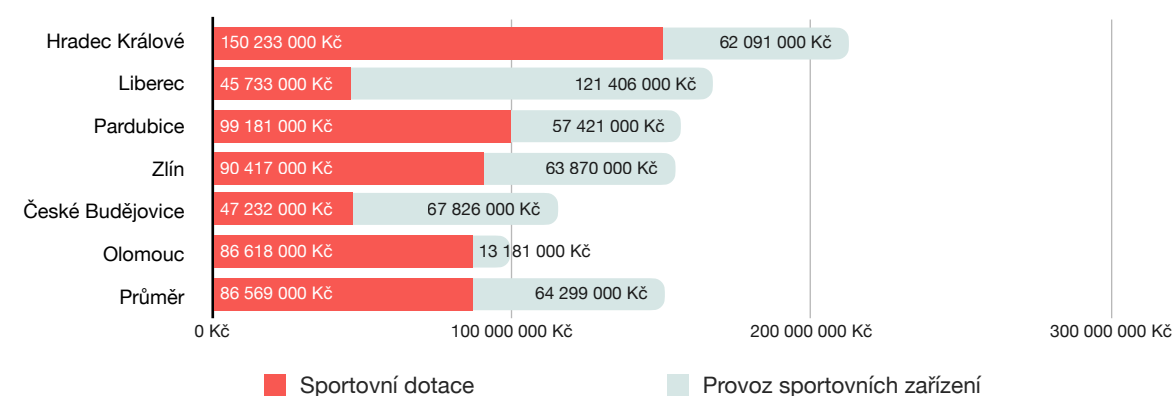
Graf 2 nabízí srovnání běžných výdajů do sportu s dalšími městy. Města jsou seřazena od nejvyšších hodnot. Srovnáme-li průměrný objem sportovních dotací a výdajů na provoz sportovních zařízení, z hlediska sportovních dotací dosahuje Hradec Králové výrazně nadprůměrných hodnot, což je dáno jak dotacemi obchodním společností, tak relativně vysokým podílem investičních dotací sportovním spolkům.

V případě průměrných výdajů na provoz sportovních zařízení vykazuje Hradec Králové za období 2021–2025 hodnoty těsně pod průměrem za ostatní města. Zde je však nutné připomenout, že výdaje na provoz zimního stadionu a fotbalového stadionu nejsou součástí této kategorie, ale spadají právě do kategorie sportovních dotací (tmavší část grafu). Spojíme-li obě kategorie, jsou *celkové běžné výdaje do sportu* (provoz a dotace) v Hradci Králové dlouhodobě absolutně nejvyšší v rámci šesti krajských měst.

Graf 1 Vývoj sportovních dotací a výdajů na provoz sportovních zařízení



Graf 2 Komparace sportovních dotací a výdajů na provoz (průměr 2021–2025)



Vymezení sportovních zařízení pro analýzu

Předmětem této analýzy jsou tedy sportovní zařízení, která jsou provozovaná dvěma příspěvkovými organizacemi města – TSHK a SNHK a sportovní hala TJ Slavia Hradec Králové, která přejde v roce 2030 do vlastnictví města.

Technické služby (středisko sportovních zařízení) provozují celkem 10 samostatných sportovních areálů. Jedná se o víceúčelovou sportovní halu Třebeš, multifunkční areál Orlická kotlina, dva fotbalové areály (Nový Hradec Králové a Olympia). Dalším sportovním zařízením se sportovní halou a venkovními sportovišti je víceúčelový areál Pouchov.

TSHK dále provozují dva samostatné sportovní areály v lokalitě Farářství. Jedná se o areál pro pozemní hokej a méně využívaný volejbalový areál. V minulých letech TSHK provozovaly také mobilní kluziště. Jak je uvedeno výše, TSHK spravují také volně dostupná sportoviště a školní sportoviště, o jejichž poskytování se starají jednotlivé školy. Středisko sportovních zařízení zajišťuje nad rámec hlavní činnosti také investiční akce spojené s výstavbou nových hřišť pro jednotlivé komise místních samospráv či opravy školních sportovišť.

SNHK zajišťují v oblasti sportovních zařízení provoz plaveckého bazénu, městských lázní a letního koupaliště. Součástí areálu letního koupaliště Flošna je také wellness studio a čtyři kurty na squash. Současným provozovatelem sportovní haly TJ Slavia je vlastník objektu – TJ Slavia Hradec Králové, z.s.

Tabulka 1 Vymezení sportovních areálů a zařízení pro analýzu

Číslo	Název zařízení	Provozovatel
1	Sportovní hala Třebeš	TSHK
2	Sportovní areál Orlická kotlina	TSHK
3	Sportovní areál Pouchov	TSHK
4	Fotbalový areál Olympia	TSHK
5	Fotbalový areál Nový HK	TSHK
6	Pozemní hokej Farářství	TSHK
7	Skatepark	TSHK
8	Volejbalový areál Farářství	TSHK
9	Areál Březhrad	TSHK
10	Sportoviště Roudnička	TSHK
11	Plavecký bazén	SNHK
12	Městské lázně	SNHK
13	Koupaliště Flošna	SNHK
14	Sportovní hala TJ Slavia Hradec Králové	TJ Slavia HK

Obrázek 1 Prostorová distribuce sportovních zařízení

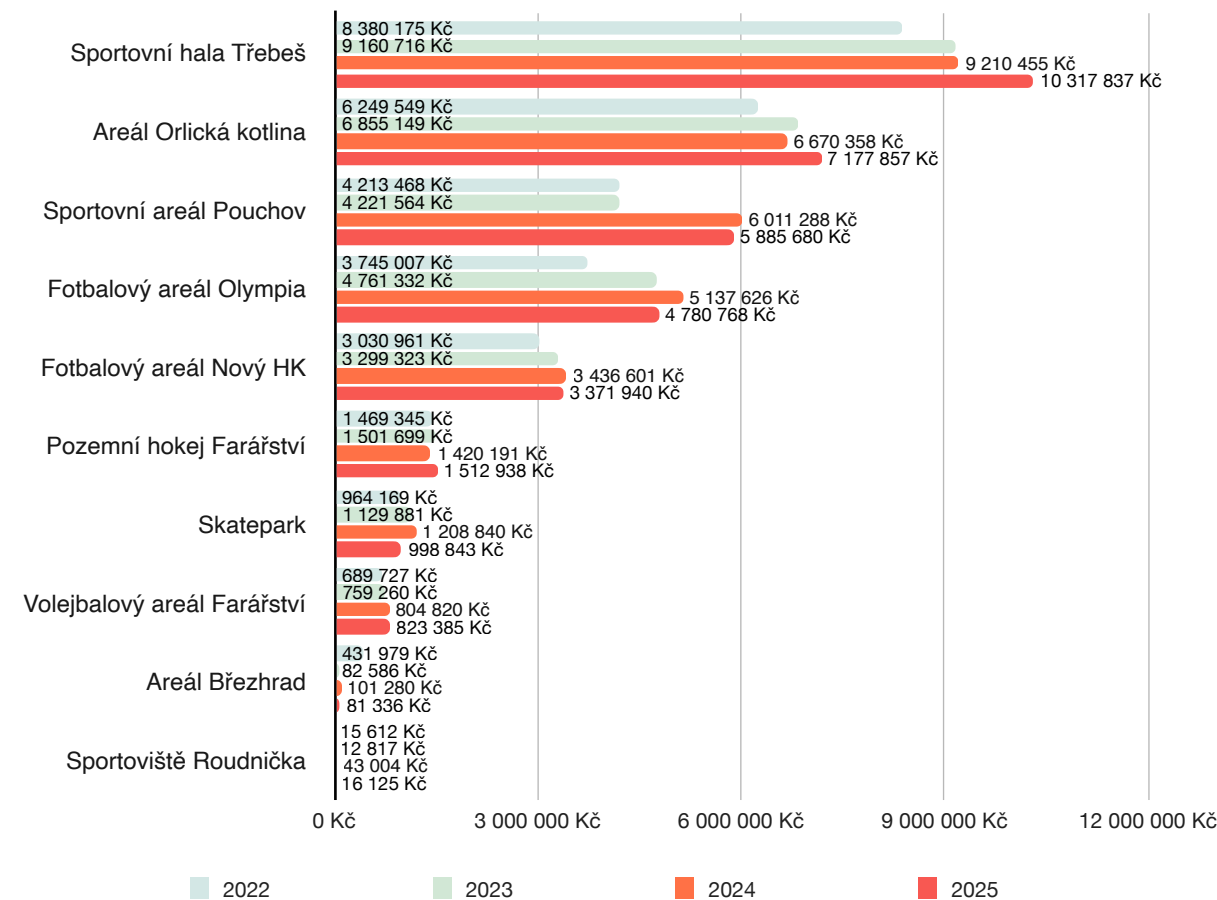


Provozní náklady a výnosy sportovních zařízení TSHK

Graf 3 demonstruje vývoj provozních nákladů zařízení provozovaných TSHK . Provozně nejnáročnější je Sportovní hala Třebeš, jejíž provozní náklady přesáhly v roce 2025 10 mil. Kč. Sportovní areál Orlická kotlina vykázal v roce 2025 provozní náklady nad hranicí 7 mil. Kč, areál Pouchov měl ve srovnání s rokem 2024 mírně nižší provozní náklady. Fotbalový areál Olympia vykazuje náklady na úrovni 4,8 mil. Kč, areál Nový Hradec Králové má náklady nižší.

Celkové provozní náklady sportovních zařízení TSHK tak byly v roce 2025 na úrovni 35 mil. Kč. Nárůst ve srovnání s rokem 2024 byl způsoben především nárůstem nákladů Sportovní haly Třebeš, naopak skatepark, sportovní areál Pouchov a sportovní areál Olympia zaznamenaly meziroční snížení nákladů.

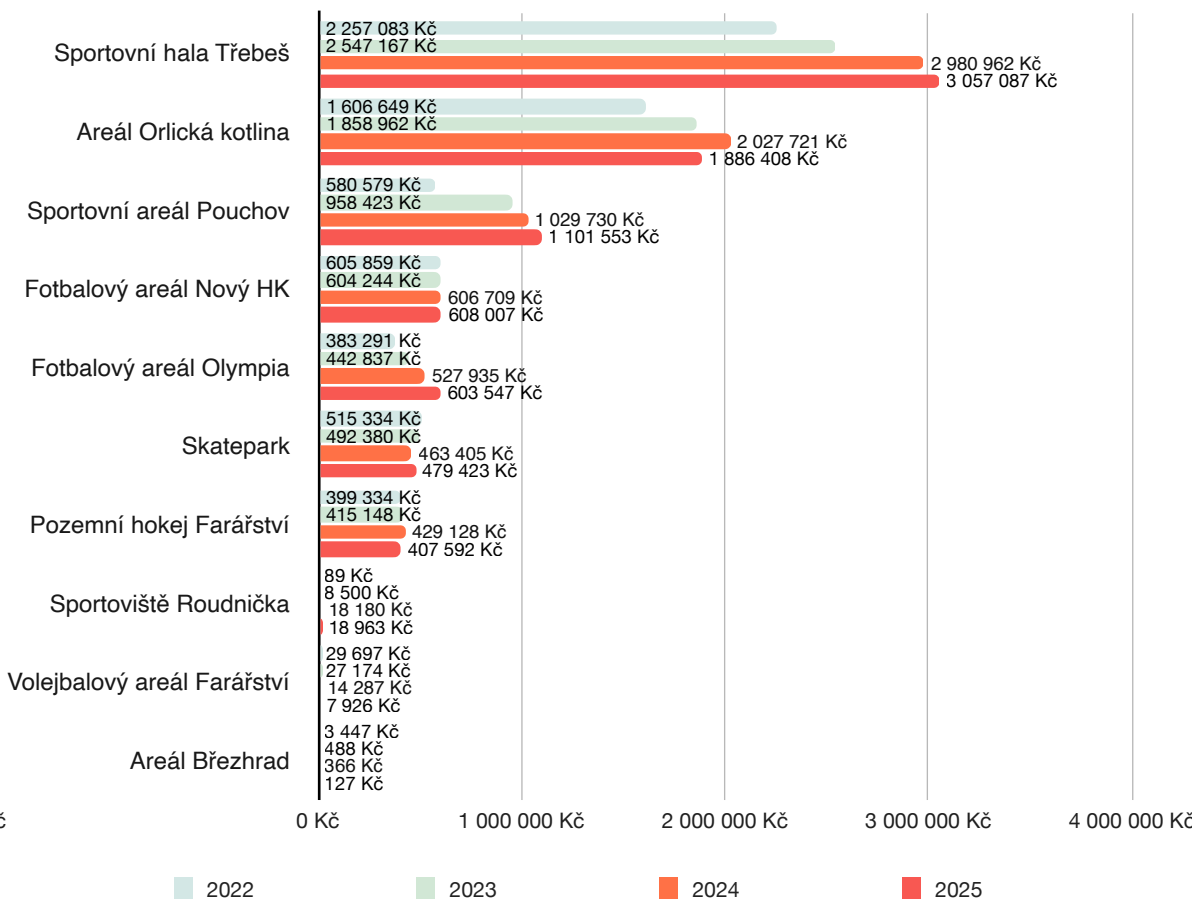
Graf 3 Provozní náklady sportovních zařízení TSHK



Vývoj výnosů z pronájmů zařízení demonstruje Graf 4. Nejvyšší objem dlouhodobě generuje Sportovní hala Třebeš, od roku 2022 se výnosy sportovní haly zvýšily o více než 35 %. Následuje Areál Orlická kotlina, jehož výnosy jsou na úrovni 30 %provozních nákladů. Ekonomicky nejefektivnějším zařízením TSHK je skatepark s příjmy 479 423 Kč v roce 2025, což představuje 48 % provozních nákladů, hřiště na pozemní hokej mělo tento podíl na úrovni 30 %.

Celkové výnosy za všechna zařízení provozovaná TSHK byly v roce 2025 celkem 8 170 000 Kč, což představuje 23,5 % celkových provozních nákladů všech níže uvedených sportovních zařízení TSHK. Meziročně se tento podíl zvýšil přibližně o 1,5 %. **Součástí výnosů jsou i dotace klubům!!!!**

Graf 4 Výnosy sportovních zařízení TSHK

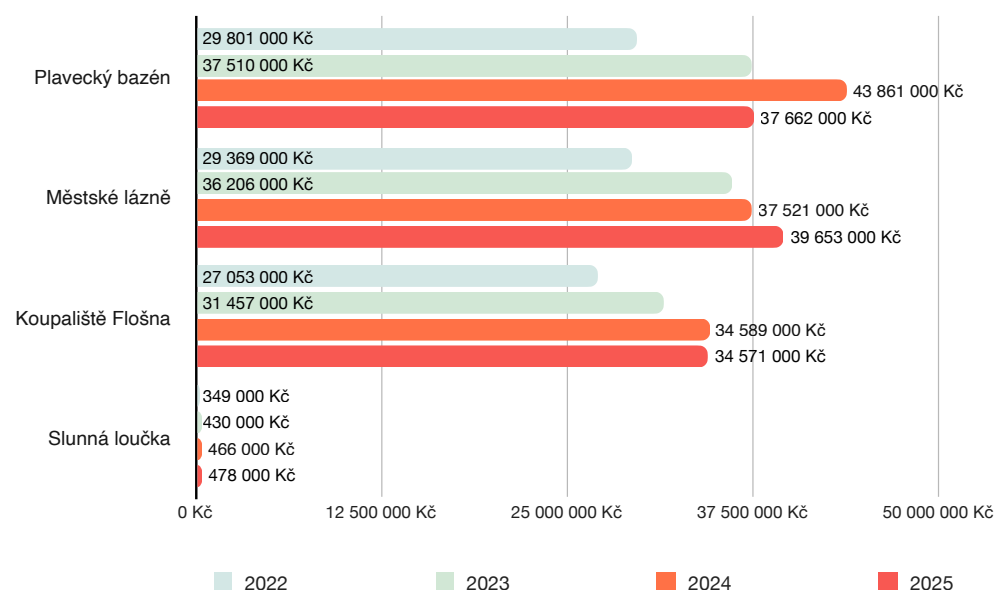


Provozní náklady a výnosy sportovních zařízení SNHK

Obdobně jako v předchozí části jsou níže shrnuty provozní náklady a výnosy, které ve sledovaných letech generovala sportovní zařízení provozovaná SNHK. Celkový objem provozních nákladů dosáhl v roce 2025 hodnoty 112 364 000 Kč, přičemž do roku 2024 docházelo k výraznému navyšování nákladů zejména u plaveckého bazénu.

Mezi lety 2022 a 2024 se provozní náklady plaveckého bazénu zvýšily o 47 %, městské lázně a koupaliště Flošna zaznamenaly 28% nárůst, náklady provozu Slunné loučky se od roku 2022 navýšily o téměř 34 %. Ve výsledcích se projevuje vysoký energetická náročnost areálu plaveckého bazénu. Podle výroční zprávy bude areál nekonkurenceschopný, nedojde-li k úpravám a rekonstrukci.

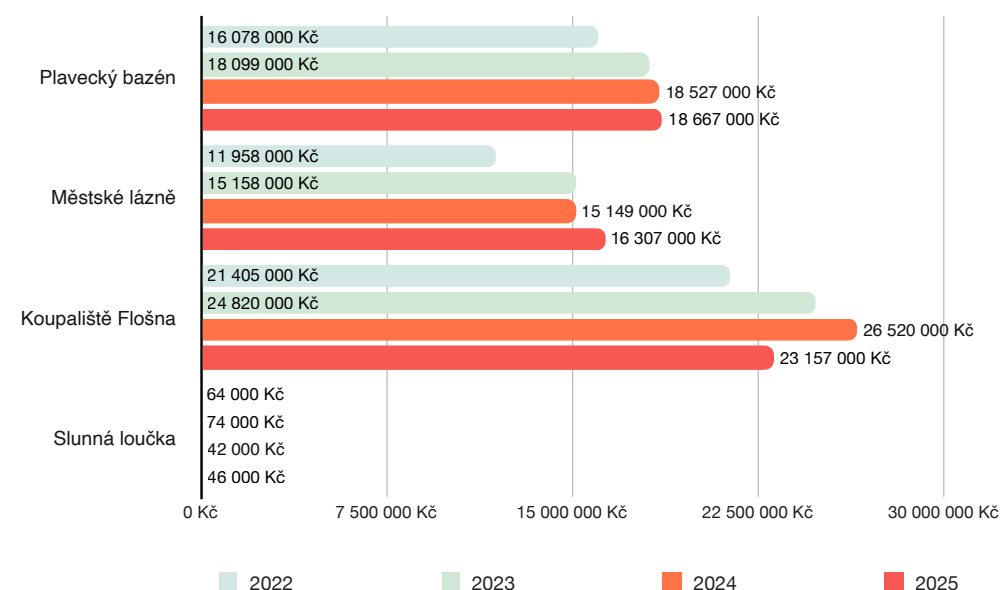
Graf 5 Provozní náklady sportovních zařízení SNHK



Městské lázně 2024 opravy a spotřeba materiálu 5,6 mil. Kč, opravy plaveckého bazénu 10,3 mil. Kč, Flošna 4,8 mil. Kč. Celkové výnosy sportovních zařízení byly v roce 2024 na úrovni 41 806 000 Kč, což představuje 36 % celkových provozních nákladů.

Kromě Slunné loučky se specifickým provozem byly ekonomicky nejefektivnějším zařízením v roce 2024 Městské lázně (podíl výnosů na provozních nákladech byl na úrovni 49 %), následuje plavecký bazén (38 %) a koupaliště Flošna (17 %). Efektivnost provozu plaveckého bazénu je do velké míry ovlivněna jeho využitím pro potřeby plavecké výuky a činnosti sportovních spolků.

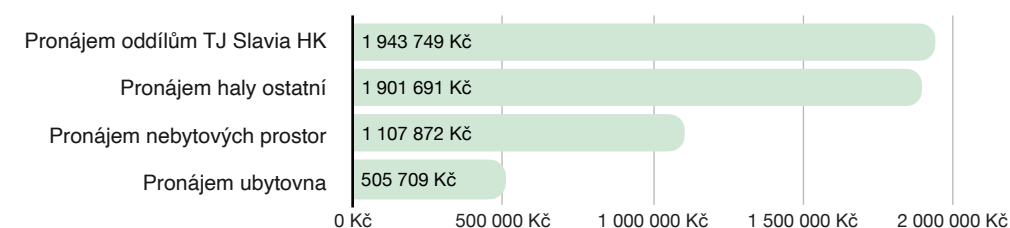
Graf 6 Výnosy sportovních zařízení SNHK



Provozní náklady a výnosy sportovní haly TJ Slavia

Celkové provozní náklady sportovní haly TJ Slavia HK byly v roce 2025 na úrovni 5,9 mil. Kč. Součástí objektu sportovní haly jsou také nebytové komerční prostory a ubytovna. Tyto prostory představují pro sportovní halu významný zdroj příjmů, celkové výnosy sportovní haly TJ Slavia HK tak překračují hranici 90 % provozních nákladů, což svědčí o vysoké efektivnosti současného provozovatele.

Graf 7 Výnosy sportovní haly TJ Slavia HK (2025)



Efektivnost a využití sportovních zařízení

Data o efektivnosti sportovních zařízení čerpají z výročních zpráv obou příspěvkových organizací a provozovatele sportovní haly TJ Slavia. Je třeba zdůraznit, že obě příspěvkové organizace informují velmi precizně nejen o ekonomické efektivnosti, ale také o využití sportovních zařízení, technickém stavu a potřebách dalšího rozvoje provozovaných objektů. *Tabulka 2* nabízí srovnání podílu nákladů a výnosů všech sportovních zařízení, která byla předmětem analýzy.

Podíl výnosů plaveckého bazénu je na úrovni necelých 50 % provozních nákladů, přičemž na provoz je z rozpočtu města alokován provozní příspěvek na krytí ztráty. V roce 2025 se jednalo o částku 17 612 000 Kč. Plavecký bazén zaznamenal v roce 2025 celkem 4 527 hodin provozu, náklady na jednu provozní hodinu byly 8 319 Kč, což představuje nejvyšší hodnotu za poslední čtyři roky.

Tabulka 2 Efektivnost sportovních zařízení (2025)

Sportovní zařízení	Náklady 2025	Výnosy 2025	Efektivnost
Plavecký bazén	37 662 000	18 667 000	49,6 %
Městské lázně	39 653 000	16 307 000	41,1 %
Koupaliště Flošna	34 571 000	23 157 000	67,0 %
Slunná loučka	478 000	46 000	9,6 %
Sportovní zařízení SNHK celkem	112 364 000 Kč	58 177 000 Kč	51,8 %
Sportovní hala Třebeš	10 317 837	3 057 087	29,6 %
Sportovní areál Orlická kotlina	7 177 857	1 886 408	26,3 %
Sportovní areál Pouchov	5 885 680	1 101 553	18,7 %
Fotbalový areál Olympia	4 780 768	608 007	12,7 %
Fotbalový areál Nový HK	3 371 940	603 547	17,9 %
Pozemní hokej Farářství	1 512 938	407 592	26,9 %
Skatepark	998 843	479 423	48,0 %
Volejbalový areál Farářství	823 385	7 926	1,0 %
Areál Březhrad	81 336	127	0,2 %
Sportoviště Roudnička	16 125	18 963	117,6 %
Sportovní zařízení TSHK Celkem	34 966 709 Kč	8 170 633 Kč	23,4 %
Sportovní hala TJ Slavia	5 987 335 Kč	5 459 021 Kč	91,2 %
Celkem všichni provozovatelé	153 318 044 Kč	71 806 654 Kč	46,8 %

Také návštěvnost plaveckého bazénu byla v kontextu minulých let nejvyšší. V roce 2025 navštívilo plavecký bazén 238 778 osob, což představuje 3,5% nárůst oproti roku 2024. V odpoledních časech je často královéhradecký plavecký bazén dle provozovatele na hranici své kapacity, což je dáno vysokým počtem plaveckých organizací v Hradci Králové, které bazén pravidelně využívají pro sportovní přípravu.

Nejvyšší provozní náklady ze všech zařízení měly v roce 2025 Městské lázně, příspěvek na provoz z rozpočtu města byl na srovnatelné úrovni jako v případě plaveckého bazénu. Počet hodin provozu byl v roce 2025 celkem 3 687, náklady na jednu provozní hodinu činily 10 775 Kč, což je v porovnání s plaveckým bazénem o téměř 30 % více. Náklady na provozní hodinu lázní se narodil od plaveckého bazénu v posledních letech meziročně pravidelně navyšovaly, je to důsledek vysoké energetické náročnosti objektu. Výroční zpráva upozorňuje na rostoucí investiční potřeby související se stárnutím technologií a technickým stavem. Městské lázně dosáhly v roce 2025 návštěvnosti 119 949 osob, což představuje meziroční nárůst o 3,1 % a nejvyšší hodnotu za poslední roky, průměrná denní návštěvnost se zvýšila z 337 na 345 osob.

V případě SNHK generuje nejvyšší výnosy víceúčelový areál koupaliště Flošna (viz *Tabulka 2*), který má absolutně nejvyšší podíl výnosů na provozních nákladech ze všech zařízení SNHK. Efektivnost a využití areálu koupaliště Flošna je vhodné hodnotit jako komplex sportovně-rekreačních zařízení.

Náklady samotného letního koupaliště byly v roce 2025 na úrovni 18 657 000 Kč, což představuje 54 % celkových nákladů areálu koupaliště Flošna. Výrazné rozdíly však lze pozorovat z hlediska podílu výnosů v rámci jednotlivých zařízení areálu. Samotné letní koupaliště generovalo za rok 2025 z tržeb ze vstupného a pronájmů celkem 9 010 000 Kč (48 % nákladů na provoz), zatímco Wellness studio Flošna vykazuje tuto hodnotu na úrovni téměř 88 %. Efektivnost sportoviště pro squash byla 72 %.

Zatímco Wellness studio Flošna vykazuje v posledních letech stabilní návštěvnost, využití koupaliště podle provozovatele výrazně ovlivňuje počasí, v roce 2025 lze pozorovat vlivem nepříznivých podmínek meziroční pokles návštěvnosti o 31,6 %. Nízkou efektivnost vykazuje Slunná loučka, jejíž návštěvnost také ovlivňuje aktuální počasí.

Celkem generovala sportovní zařízení SNHK v roce 2025 výnosy ve výši 58,2 mil. Kč, což představuje necelých 52 % celkových provozních nákladů sportovních areálů. Ve srovnání s TSHK má SNHK celkové náklady na provoz obou areálů více než 3 x vyšší, zároveň tato zařízení generují ve srovnání s TSHK více než 7x vyšší výnosy.

V případě sportovních zařízení provozovaných TSHK lze na základě dat v *Tabulce 2* na předchozí straně pozorovat výrazné rozdíly v nákladech jednotlivých areálů a jejich efektivnosti, která se pohybuje od 0,2 % až do 48 %.*

Narozdíl od *sportovních* zařízení SNHK se jedná z ekonomického hlediska především o klubové a veřejné statky, které nejsou zpravidla provozované soukromým sektorem, neboť nejsou ekonomicky efektivní. Opodstatněním jejich provozu na straně města je především společenský zájem a sportovní tradice, nicméně také v případě těchto sportovišť by měli provozovatelé usilovat o jejich efektivní provoz.

Relativně nízká je obecně ekonomická efektivnost fotbalových areálů, což dokazují data za areály Olympia a Nový Hradec Králové. Vyšší podíl výnosů u Nového Hradce Králové je dán tím, že součástí areálu jsou dvě fotbalová hřiště a další tréninkové plochy, zatímco v areálu Olympia je pouze jedna regulérní hrací plocha pro fotbal a menší hřiště UMT s rozměry 40 × 28 metrů.

V případě sportovního areálu Orlické kotliny je součástí kromě dvou fotbalových hřišť s přírodním trávníkem a UMT také hřiště pro házenou, volejbalový areál s antukovými kurty a dvě hřiště pro beachvolejbal, což se projevuje ve výrazně vyšším podílu výnosů, které v roce 2025 areál generoval (26,3 %).

Specifickým sportovištěm je areál pro pozemní hokej Farářství, který slouží primárně pro tréninky a zápasy oddílů pozemního hokeje, podle provozovatele využívají hřiště také základní a mateřské školy.

Výsledky v *Tabulce 2* dále naznačují, že kromě sportoviště Roudnička dosahuje relativně vysoké návštěvnosti královéhradecký skatepark, jedná se o zastřešené sportoviště s celoročním provozem, které je zpoplatněné. Část výnosů skateparku generuje také školička pro děti. Na vysokém využití skateparku se výrazně podílí správce prostřednictvím propagace a informovanosti na vlastních sociálních sítích.

Relativně nízká byla v roce 2025 efektivnost sportovního areálu Pouchov, ačkoliv součástí areálu je sportovní hala s celoročním provozem a další venkovní sportoviště. Sportovní areál má potenciál efektivnějšího využití pro sportovní aktivity široké veřejnosti.

Zaměříme-li se na provozně nejnáročnější zařízení TSHK – sportovní halu Třebeš, byl v roce 2025 podíl výnosů na úrovni necelých 30 %. Součástí objektu je také malá hala a fitness. Hala vykazuje také v českém kontextu relativně vysoké provozní náklady, například ve srovnání se sportovní halou TJ Slavia jsou provozní náklady vyšší o více než 72%.

Tabulka 3 nabízí přehled průměrné denní vytiženosti sportovních zařízení TSHK za poslední dva roky na základě dat z výročních zpráv. U fotbalových hřišť s přírodním trávníkem jsme počítali s jejich provozem po dobu osmi kalendářních měsíců, v případě ostatních zařízení byl předpokládán provoz po dobu celého kalendářního roku.

Vysokou průměrnou denní vytiženost nad hranicí 10 hodin si udržují sportovní hala Třebeš a sportovní areál Pouchov. Vytiženost ostatních sportovních zařízení je daná sezónním využitím.

Výsledky v *Tabulce 3* tak naznačují, že by město mělo přizpůsobovat některá sportovní zařízení víceúčelovému využití, včetně poskytování služeb nad rámec sportu. Současný provozní model tak nevyužívá dostatečně potenciálu některých sportovních zařízení.

Například další rozvoj zázemí fotbalových areálů (Nový HK, Olympia) by mohl přispět nejen ke zvýšení komfortu pro sportovní organizace, ale také pro rodiče a širokou veřejnost, sportovní areál Orlická kotlina má také potenciál efektivnějšího využití rozvoje dalších sportovních zařízení pro využití sportovními organizacemi i širokou veřejností.

Tabulka 3 Vytiženost sportovních zařízení TSHK (2024, 2025)

	Celkem hodin 2024	Denní vytiženost 2024	Celkem hodin 2025	Denní vytiženost 2025
Sportovní Hala Třebeš	3 719	10,2	3 736	10,2
Orlická kotlina fotbalové hřiště UMT	1 017	2,8	966	2,6
Orlická kotlina fotbalové hřiště č. 1	466	1,9	405	1,7
Orlická kotlina fotbalové hřiště č. 2	349	1,5	306	1,3
Orlická kotlina ostatní sportoviště	984	2,7	968	2,7
Sportovní areál Pouchov	3 819	10,4	3 898	10,7
Fotbalový areál Nový HK hlavní hřiště	318	1,3	303	1,3
Fotbalový areál Nový HK vedlejší plocha	391	1,6	363	1,5
Fotbalový areál Olympia hlavní hřiště	213	0,9	278	1,2
Fotbalový areál Olympia vedlejší plocha	252	1,1	255	1,1
Fotbalový areál Olympia malá UMT	237	0,6	241	0,7
Pozemní hokej Farářství	496	1,4	359	1,0
<i>Průměr</i>	<i>1 022</i>	<i>3,0</i>	<i>1 007</i>	<i>3,0</i>

Organizační struktura a personální náklady

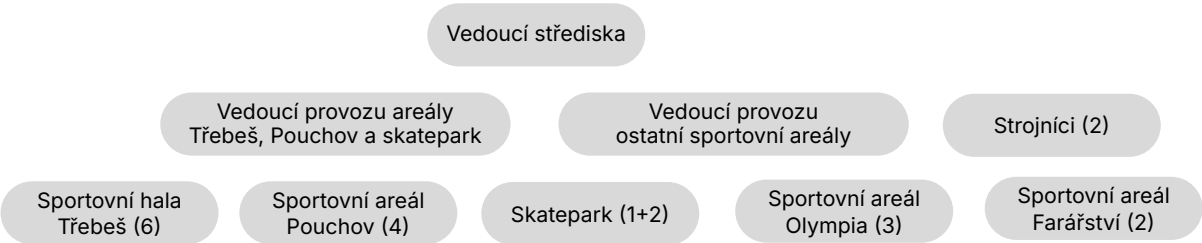
Organizační struktura TSHK je rozdělena do pěti úseků. Oblast provozu sportovních zařízení náleží do samostatného střediska *sportovní zařízení*. Společně se středisky *správa budov, investic a energetiky* a střediskem *Letiště* je součástí jednoho z pěti úseků. Kancelář ředitele zajišťuje pro všechny úseky TSHK následující agendy: sekretariát, podatelna, správce IT, GDPR, whistleblowing, vedoucí zimní údržby, energetik organizace, ekolog organizace a BOZP.

Obchodní úsek zajišťuje pro příspěvkovou organizaci činnost obchodního a právního oddělení, ekonomický úsek zabezpečuje činnost finanční a mzdové účtárny a personálního oddělení.

V roce 2025 měla příspěvková organizace průměrně 322 evidovaných pracovníků, přičemž v posledních letech se tento stav mírně zvyšuje. Z evidovaných pracovníků zabezpečuje 60 osob činnost managementu a servisních útvarů (ředitel, náměstci, personální a ekonomické útvary a informatici) a počet 262 představují výkonní pracovníci.

Celkové mzdové prostředky organizace byly v roce 2025 na úrovni 148 431 000 Kč, což představuje 29 % příspěvku na běžnou činnost organizace. Průměrná měsíční mzda byla v roce 2025 u výkonných pracovníků 34 624 Kč, v případě managementu a servisních útvarů se jednalo o částku 50 834 Kč.

Hlavní činností střediska sportovní zařízení je zajištění provozu a správy sportovních areálů. Jedná se o činnost spojenou s údržbou movitého i nemovitého majetku, denní organizaci při zajištění sportovních akcí klubů či veřejnosti. Středisko zajišťovalo v roce 2024, nad rámec hlavní činnosti, i investiční akce spojené s výstavbou nových hřišť pro jednotlivé komise místních samospráv či nákladné opravy školních hřišť.



V organizační struktuře SNHK představují Plavecký areál (Městské lázně, plavecký bazén a Slunná loučka) a koupaliště Flošna dva samostatné provozní útvary přímo podřízené řediteli organizace. Vedle nich fungují společné ekonomické, právní a provozně-technické útvary, které zajišťují podpůrné činnosti pro celou organizaci.

Z personálního hlediska patří sportovní areály k nejvýznamnějším činnostem SNHK. Plavecký areál zaměstnává přibližně 46 stálých pracovníků a 9 pracovníků na dohody, areál Flošna pak 15 stálých pracovníků a 10 pracovníků na dohody. Celkem se tak na provozu těchto zařízení podílí přibližně 61 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru a dalších 19 pracovníků na dohody, tedy kolem 80 osob.

Sportovní areály fungují jako relativně samostatné provozní celky s vlastním vedením a specializovaným personálem. Zároveň jsou však úzce propojeny s centrálními službami SNHK, zejména v oblasti ekonomiky, personalistiky, IT, právní podpory a veřejných zakázek.

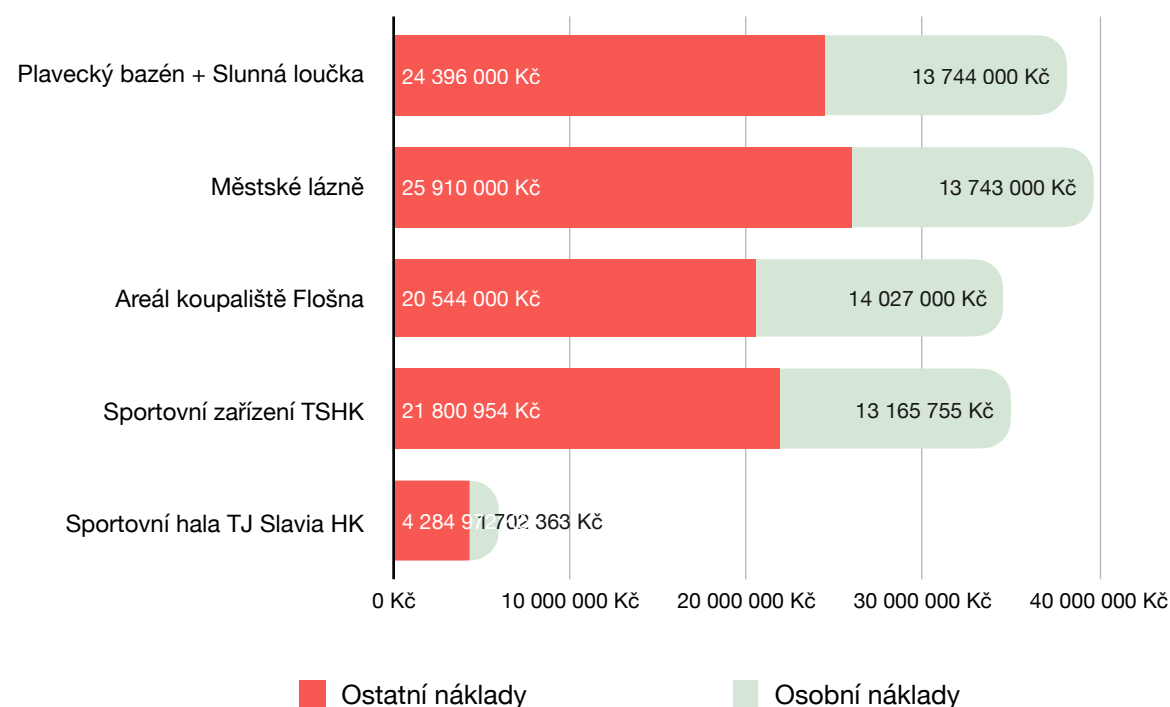
Tabulka 4 Personální obsazení sportovních zařízení

Sportovní zařízení/pozice	Počet zaměstnanců	Počet osob DPP/DPČ
Vedoucí střediska	1	-
Vedoucí provozů	2	-
Strojníci	2	-
Sportovní hala Třebeš	6	-
Sportovní areál Orlická kotlina	4	-
Sportovní areál Pouchov	4	-
Sportovní areál Olympia	3	-
Sportovní areál Nový Hradec	2	1
Sportovní areál Farářství	2	-
Skatepark	1	2
Celkem TSHK	27	3
Sportovní hala Slavia	2	7
Plavecký areál	46	9
Areál koupaliště Flošna	15	10
Správa objektů	2	-
Režie (vedení společnosti, administrativní aparát)	6	-
Celkem SNHK	69	19
Celkem TSHK + Sportovní hala Slavia + SNHK	98	29

Tabulka 5 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech na provoz

Sportovní zařízení	Celkem provozní náklady	Osobní náklady	Podíl
Plavecký bazén + Slunná loučka	38 140 000 Kč	13 744 000 Kč	36,0%
Městské lázně	39 653 000 Kč	13 743 000 Kč	34,7%
Areál koupaliště Flošna	34 571 000 Kč	14 027 000 Kč	40,6%
Sportovní zařízení TSHK	34 966 709 Kč	13 165 755 Kč	37,7%
Sportovní hala TJ Slavia	5 987 335 Kč	1 702 363 Kč	28,4%
Celkem	153 318 044 Kč	56 382 118 Kč	36,8%

Graf 8 Podíl osobních a ostatních provozních nákladů



Personální náklady ve vztahu k budoucí organizaci

Osobní náklady představují u analyzovaných sportovních zařízení více než třetinu celkových provozních nákladů. Nejvyšší podíl vykazuje areál koupaliště Flošna, naopak nejnižší sportovní hala TJ Slavia, která je nyní provozována spolkem. U sportovních zařízení TSHK činí osobní náklady přibližně 13 166 000 Kč, tedy necelých 38 % celkových nákladů provozu sportovních zařízení.

Pro úvahy o vzniku samostatné příspěvkové organizace je podstatné, že většina zaměstnanců zajišťujících každodenní provoz sportovišť již v současném systému existuje. U varianty 2 by proto nemělo jít o vytváření zcela nové provozní struktury, ale především o převod stávajících pracovníků TSHK a doplnění kapacit, které jsou dnes zajišťovány společnými útvary celé organizace – zejména v oblasti ekonomiky, personalistiky, práva, IT a administrativy. Samotné středisko sportovních zařízení TSHK zaměstnává 27 pracovníků, zatímco podpůrné agendy jsou dnes zajišťovány v rámci širší struktury organizace.

Personální dopad transformace proto nelze spojovat s prostým vznikem nových pracovních míst. Část potřebných kapacit bude převedena společně se sportovišti, část může být zajištěna sdíleně nebo externě a část bude nutné nově vytvořit v návaznosti na požadovanou roli nové organizace.

Rozsah nových pozic by měl vycházet především z toho, zda má organizace zajišťovat pouze provoz sportovišť, nebo také aktivní práci s jejich využitím, marketing, rezervační systém, komunikaci s kluby a veřejností a přípravu investičního rozvoje.

Pro budoucí personální plánování je současně vhodné počítat s tím, že technologický rozvoj může část personálních nároků snižovat. Automatizace vstupních systémů, online rezervace, elektronická kontrola přístupu nebo vzdálený dohled nad technologiemi mohou u některých zařízení postupně omezit potřebu manuálních a administrativních činností.

Rozvojový model nové organizace proto nemusí znamenat pouze růst počtu zaměstnanců, spíše půjde o změnu struktury personálních kapacit směrem k odbornějším, koordinačním a rozvojovým činnostem.

Varianty budoucího přístupu k provozu sportovních zařízení

Varianta 1 Zachování současného stavu

Zachování současného stavu eliminuje všechna rizika spojená s procesem transformace. Město by nemuselo řešit převod zaměstnanců, úpravy zřizovacích listin, volbu vhodné organizační struktury příspěvkové organizace, nastavení vnitřních procesů ani další administrativní činnosti spojené s transformací.

Obě organizace mají v současné době pro sportovní areály a sportovní zařízení vlastní vedení a provozní know-how, vedení organizací zná potřeby nutných oprav, rekonstrukcí a investic v dalších letech. Silnou stránkou této varianty je kontinuita zachování specifického provozu odlišných typů zařízení spravovaných dvěma organizacemi.

Hlavní nevýhodu představuje již dříve identifikovaná pokračující roztříštěnost správy sportovních zařízení. Provoz sportovišť by nadále zůstal dílčím úsekem v rámci širších agend správy majetku a poskytování veřejných služeb příspěvkových organizací. Současný stav komplikuje jednotné řízení kapacit sportovních zařízení, jednoznačnou prioritizaci sportovních investic, potenciál sdílení provozů a personálních kapacit, lepší komunikaci s kluby, školami nebo širokou veřejností.

Současný přístup je orientován především na správu sportovních zařízení a méně na jejich efektivní poskytování. Zejména v případě sportovních zařízení spravovaných TSHK je v současné době nevyhovující forma informování o aktuální dostupnosti sportovních zařízení nejen pro kluby, ale zejména směrem k široké veřejnosti. Není plně využit potenciál, který sportovní zařízení nabízejí.

Z hlediska strategického rozhodování města o dalším rozvoji sportu se jedná o neefektivní model, vedení města nemůže řešit rozvoj infrastruktury jako celku s jedním hlavním partnerem, ale je nuceno komunikovat s představiteli několika oddělených provozních bloků sportovních zařízení, které si vzájemně konkurují z hlediska nutných oprav a budoucích investic.

Zachováním současného stavu zároveň není vyřešena otázka budoucího provozu sportovní haly TJ Slavia HK, případně nových sportovních zařízení. Jedná se o nejméně ambiciózní variantu, která neřeší provoz a rozvoj sportovní infrastruktury v širším kontextu rozvoje sportu, ale zachovává nabídkový model, který nereflektuje potřeby a příležitosti na straně poptávky, není tak využit potenciál jednotlivých sportovních zařízení.

Varianta 2 Příspěvková organizace pro sportovní zařízení TSHK

Tato varianta předpokládá založení samostatné příspěvkové organizace *Sport Hradec Králové*. Došlo by tak k vyčlenění sportovních zařízení z široké agendy veřejných služeb TSHK. Současně by se tím odlehčilo TSHK, neboť provoz sportovních zařízení představuje v kontextu dalších činností relativně specifické a dynamické odvětví vyžadující odlišné přístupy k managementu. Statutární město Hradec Králové by získalo strategického partnera v oblasti sportovní infrastruktury města.

Z provozního hlediska má tato varianta opodstatnění také proto, že sportovní zařízení TSHK tvoří již nyní relativně samostatné středisko s vlastní organizační strukturou. Podle výsledků terénních šetření jsou sportovní zařízení TSHK kvalitně udržovaná a investičně rozvíjena. Jak vyplývá z výročních zpráv, již nyní fakticky existuje základ budoucí organizační struktury, současní pracovníci navíc disponují s dobrým přehledem o potřebách zařízení a jejich využití.

Zároveň se jedná o variantu s přiměřeným transformačním rizikem. Převáděla by se pouze část TSHK, tedy organizačně, personálně i smluvně menší celek než v případě třetí varianty. Variantu 2 lze chápat také jako dílčí krok, město by si prakticky vyzkoušelo možnosti a limity provozu samostatné organizace, aniž by zasahovalo do provozu plaveckého areálu a letního koupaliště. Rozdělení provozu mezi dvě samostatné organizace byl tedy pokračováním, nicméně většina sportovních zařízení by disponovala vlastní organizací zaměřenou výhradně na oblast sportu.

Předpokládaným přínosem ve srovnání s první variantou je změna přístupu k poskytování sportovišť, ten by byl více orientovaný na potřeby sportovních klubů i široké veřejnosti. Došlo by k výrazným změnám z hlediska informovanosti o dostupnosti sportovišť různými cílovými skupinami. Posílil by se marketing sportovních zařízení, příspěvková organizace by se podílela také na dalších aktivitách v oblasti rozvoje sportu.

Organizace by disponovala personálními kapacitami pro aktivní poskytování sportovních zařízení a hledání potenciálních uživatelů v méně vytížených časech. Vytvářely by se podmínky pro iniciování nových partnerství, realizaci sportovních iniciativ ve spolupráci s odborem nebo pořádání sportovních akcí. Sídlem příspěvkové organizace by mohla být vzhledem ke strategické poloze sportovní hala TJ Slavia.

Varianta 3 Příspěvková organizace pro zařízení TSHK a SNHK

Z hlediska strategického řízení sportu se jedná o nejrobustnější variantu. Nejlépe odpovídá formulacím Strategie o potřebě jednoznačně vymezit a transformovat přístup města k rozvoji sportu a provozu sportovních zařízení. Při volbě této varianty by město vytvořilo zastřešující instituci nejen za účelem provozu sportovních zařízení, nově vzniklá příspěvková organizace by představovala klíčového aktéra rozvoje sportu v Hradci Králové.

Největší přínos třetí varianty je v integraci celého systému podpory a rozvoje sportu. To by umožnilo jednotné plánování provozu, centralizované řízení kapacit, společný rezervační a informační systém. Třetí varianta by umožnila koordinovaný přístup ke klubům, školám a veřejnosti i robustní datový a marketingový management.

Silnou stránkou by byla transparentnost. Představitelé města by mohli řešit provoz a další rozvoj sportovišť na území města jako celek. V rámci příspěvkové organizace by bylo možné náklady lépe segmentovat podle typů provozu, porovnávat soběstačnost jednotlivých zařízení, stanovovat společné standardy údržby a nastavovat jednotná pravidla pro investice a reporting vůči městu. Obdobně jako u druhé varianty by došlo k těsnějšímu napojení na odbor kultury, sportu a cestovního ruchu.

Jedná se však zároveň o variantu s nejvyšší transformační náročností a souvisejícími riziky. U SNHK by šlo o významný zásah do chodu organizace, neboť provoz sportovních zařízení představuje jedno z hlavních těžišť činností organizace s vlastním ekonomickým, technickým, právním a personálním aparátem.

Převod plaveckého areálu a koupaliště by vyžadoval oddělit nejen personál zajišťující samotný provoz sportovních zařízení, ale rovněž část procesů, servisních vazeb a podpůrných agend od bytové a nebytové správy, kterou v současné době SNHK zajišťuje.

U technologicky náročných provozů, jaký představuje právě provoz plaveckých bazénů a letních koupališť je také třeba počítat s tím, že vyžadují specifické know-how, které se liší od provozu běžných sportovních zařízení. Pokud by město zvolilo tuto variantu, bylo by nutné novou příspěvkovou organizaci vnitřně rozčlenit minimálně na samostatný provoz „areálů vodních sportů“ a „ostatní sportoviště“, jinak by vzniklo riziko příliš široké a manažersky náročné struktury.

Organizační struktura musí odpovídat nové roli organizace

Navrhovaná organizační struktura varianty 2 vychází z relativně jednoduchého modelu. Vedle ředitele zahrnuje ekonomicko-administrativní a provozně-technické zázemí a jednotlivá provozní střediska odpovědná za správu sportovních zařízení. Vychází přitom z předpokladu, že významná část současných provozních pracovníků TSHK přejde společně se sportovními zařízeními do nové organizace.

Vznik samostatné organizace by však měl být využit také k posílení činností, které dnes nejsou hlavním předmětem technické správy sportovišť. Jde zejména o aktivní práci s návštěvností a využitostí zařízení, marketing a komunikaci, správu společného rezervačního systému, spolupráci s kluby a školami a přípravu rozvoje sportovní infrastruktury.

V případě varianty 3 by bylo nutné strukturu dále rozšířit a přizpůsobit výrazně většímu rozsahu provozu. Samostatnou oblast by tvořila vodní sportoviště, jejichž technologická, personální a ekonomická specifika vyžadují vlastní odborné řízení. Současně by bylo vhodné posílit tři funkční oblasti:

- Marketing, komunikaci a rozvoj sportu – propagace zařízení, jednotný rezervační systém, práce s návštěvností, komunikace s kluby, školami a veřejností a organizace sportovních akcí.
- Investice a rozvoj sportovní infrastruktury – příprava rekonstrukcí a investičních akcí, plánování obnovy a technického rozvoje zařízení.
- Ekonomicko-správní a provozně-technické zázemí – odpovídající výrazně většímu objemu majetku, zaměstnanců, výnosů a provozních činností.

Cílem organizační změny tak není vytvořit pouze nového správce sportovišť. Nová příspěvková organizace má vytvořit kapacitu pro jejich aktivní řízení – propojit provoz, ekonomiku, marketing a investiční rozvoj a postupně zvyšovat jak kvalitu poskytovaných služeb, tak využití sportovní infrastruktury a její vlastní výnosy.

Tabulka 6 Komparace variant provozu sportovních zařízení

Kritérium	Varianta 1 Zachování současného stavu	Varianta 2 Příspěvková organizace pro zařízení TSHK + hala TJ Slavia Hradec Králové	Varianta 3 Příspěvková organizace pro zařízení TSHK a SNHK + hala TJ Slavia Hradec Králové
Transformační riziko	Nejnižší. Pokračování současného stavu zabezpečení provozu sportovních zařízení prostřednictvím existujících organizací.	Nízké. Reálně zvládnutelný krok, transformace střediska sportovní zařízení v samostatnou příspěvkovou organizaci včetně vedení příspěvkové organizace a administrativního aparátu.	Vysoké. Nutnost výrazně transformovat management SNHK a vytvořit funkční organizační strukturu nové organizace s oddělením různých provozů.
Institucionální přehlednost a transparentnost systému.	Nízká. Provoz sportovních zařízení zůstává rozdělen mezi dvě příspěvkové organizace, jejichž hlavní účel zasahuje do dalších oblastí nad rámec sportu.	Relativně vysoká u sportovišť TSHK, které se vyčlení do samostatného celku, ale provoz zůstává rozdělen mezi dvě samostatné příspěvkové organizace.	Vysoká. Jeden provozovatel pro rozhodující městskou sportovní infrastrukturu. Umožňuje řídit ekonomiku sportovních zařízení jako jeden celek s pozitivními dopady na efektivní využití sportovních zařízení.
Strategické řízení sportovní infrastruktury	Slabé. Investice, provoz a rozvoj sportovišť se řídí samostatně ve dvou různých institucích, což vede k nekoordinovanosti sportovních investic a vysokému tlaku na rozpočet města z různých stran.	Mírný posun oproti současnému stavu, většina sportovních zařízení spravována samostatnou příspěvkovou organizací s přímou vazbou na magistrát a vedení města.	Nejrobustnější. Jeden subjekt řeší problematiku, provozu, využití, obnovy i rozvoje prakticky všech sportovních zařízení jako propojené sítě.
Provozní specializace a odborné know-how	Existuje v rámci jednotlivých organizací, zejména u TSHK však přetrvává však „provozní“ přístup. Správa sportovních zařízení je na velice dobré úrovni, oblast managementu a marketingu je nedostatečná.	Předpoklad posílení informovanosti a marketingu sportovních zařízení TSHK. Zachová se specializace SNHK pro areály vodních sportů, nová PO se specializuje na halová a venkovní sportoviště.	Potenciálně velmi dobrá, ale jen při správném vnitřním členění. Nová příspěvková organizace by měla mít oddělené řízení provozu areálů pro vodní sporty a ostatních sportovišť.
Personální a manažerské nároky na změnu	Nejnižší. Není třeba reorganizace. Vysoká závislost na know-how současných pracovníků.	Střední. Nutný převod části pracovních pozic a vytvoření managementu nové příspěvkové organizace včetně administrativního aparátu.	Nejvyšší. Nutný širší převod lidí, procesů a podpůrných agend z TSHK i SNHK.
Dopad na TSHK a SNHK	Žádný.	Významně pozitivní pro TSHK — odlehčení veřejných služeb od sportovní agendy a jasnější profilace technických služeb. Nutnost řešit odpovědnost za správu volně dostupných sportovních zařízení.	Významný pro obě organizace — TSHK i SNHK se mohou soustředit na své hlavní „nesportovní“ činnosti. U SNHK by šlo o mnohem výraznější zásah do managementu a struktury celé organizace.
Efektivnost komunikace, marketing a informovanost	Nedostatečná.	Potenciál zlepšení současného stavu v souvislosti s vytvořením nového managementu samostatné příspěvkové organizace.	Nejllepší. Jedna organizace může nést rezervační systém, komunikaci s veřejností i sportovní značku města.
Vhodnost z hlediska dalšího rozvoje sportu	Nízká. S převodem sportovní haly TJ Slavia se ještě více prohloubí nejednotnost a roztržitost systému s hrozbou výrazného nárůstu provozních a investičních nákladů.	Vysoká. Vytváří samostatného odborného provozovatele sportovní infrastruktury, řeší budoucí převzetí haly TJ Slavia a současně ponechává technologicky specifické vodní provozy ve stabilizované struktuře SNHK.	Nejvyšší. Nejlépe odpovídá potřebám po převzetí haly Slavia a dalšímu rozvoji městské sportovní infrastruktury.
Míra souladu se Strategií rozvoje sportu	Nízká. Zachovává roztržitost, kterou Strategie identifikuje jako problém.	Vysoká. Naplňuje požadavek na vytvoření samostatného aktéra pro provoz a rozvoj sportovní infrastruktury při nižší transformační náročnosti než varianta 3.	Nejvyšší. Nejlépe naplňuje cíl sjednocení přístupu k provozu a správě sportovišť.

Odhad ekonomických dopadů a potenciál budoucího rozvoje příspěvkové

Ekonomické posouzení příspěvkové organizace rozlišuje dopad samotné změny organizačního uspořádání a budoucí vývoj nákladů a výnosů do roku 2028. Toto rozlišení je důležité, protože růst mezd, cen energií, služeb, materiálu a oprav bude ovlivňovat provoz sportovních zařízení také při zachování současného uspořádání.

Pro rok 2028 jsou dále posuzovány konzervativní a rozvojový scénář. Konzervativní scénář předpokládá stabilizovaný provoz nové organizace a postupný růst vlastních výnosů. Rozvojový scénář počítá s aktivnější rolí organizace, vyšším využitím sportovišť, marketingem, jednotným rezervačním systémem, rozvojem doplňkových služeb, sportovních iniciativ, akcí a intenzivnější komunikací s veřejností, kluby a školami.

Rozvojový scénář předpokládá také vyšší personální kapacity. Jejich smyslem však není pouze posílení administrativy, ale především vytvoření odborného zázemí schopného aktivně zvyšovat využití sportovišť a jejich výnosy. Proto jsou níže porovnávány tři stavy:

- Výchozí stav 2025 – skutečné náklady a výnosy sportovních zařízení.
- Nové uspořádání v cenách roku 2025 – odhad ekonomiky sportovišť po vzniku samostatné organizace bez vlivu růstu cen. Zachycuje náklady spojené s vytvořením vlastního managementu a administrativního zázemí a první efekty jednotného řízení.
- Výhled 2028 – zahrnuje očekávaný růst provozních vstupů a mezd a současně potenciál nové organizace zvyšovat vlastní výnosy a využití sportovišť.

Tabulka 7 Hodnocení dopadů vzniku příspěvkové organizace

Faktor	Nové uspořádání – ceny 2025	Konzervativní scénář 2028	Rozvojový scénář 2028
Osobní náklady	současné náklady + náklady na vlastní vedení a administrativní zázemí organizace	nové uspořádání + očekávaný růst mezd	nové uspořádání + růst mezd + posílení personálních kapacit
Ostatní provozní náklady	přibližně na současné úrovni	růst cen energií, služeb, oprav a materiálu	růst cen provozních vstupů + náklady spojené s rozvojem nabídky
Vlastní výnosy	mírný efekt sjednocení řízení a provozu	postupný růst vlastních výnosů	výraznější růst výnosů díky vyššímu využití kapacit, marketingu a rozvoji služeb
Využití sportovišť	lepší koordinace dostupných kapacit	postupné zlepšení vytiženosti sportovišť	aktivní práce s vytižeností, jednotný rezervační systém a širší nabídka pro kluby i veřejnost

Varianta 2 – sportovní zařízení TSHK + sportovní hala TJ Slavia HK

Varianta 2 vychází z převodu sportovních zařízení provozovaných TSHK do nové příspěvkové organizace a následného začlenění sportovní haly TJ Slavia HK. V cenové úrovni roku 2025 představují tato zařízení provozní náklady přibližně 41 000 000 Kč a vlastní výnosy přibližně 13 500 000 Kč.

Samotná transformace neznamena zásadní růst provozních nákladů

Vznik samostatné organizace bude znamenat především vyčlenění sportovních zařízení a části zaměstnanců z TSHK a vytvoření vlastního řídicího a administrativního zázemí. Při zachování cenové úrovně roku 2025 se proto předpokládá zvýšení celkových nákladů přibližně z 41 000 000 Kč na 43 000 000 Kč.

Hlavním těžištěm dodatečných nákladů je management a zajištění ekonomických, personálních a dalších podpůrných činností, které jsou dnes využívány v rámci širší struktury TSHK.

Výraznější nárůst nominálních nákladů do roku 2028 již souvisí především s předpokládaným růstem mezd a cen provozních vstupů. Tyto náklady by však rostly také při zachování současného modelu, a nelze je proto interpretovat jako přímý ekonomický dopad vzniku nové příspěvkové organizace.

Klíčovým potenciálem organizace jsou vyšší výnosy a využití sportovišť

Ekonomický přínos nové organizace by měl spočívat především v aktivnějším využívání sportovní infrastruktury a postupném růstu vlastních výnosů. Sportovní zařízení TSHK dnes vykazují rozdílnou ekonomickou efektivnost a existují také rozdíly v jejich vytíženosti. Analýza současného stavu tak ukazuje prostor pro aktivnější práci s volnými kapacitami, rezervacemi, cenovou politikou a nabídkou pro veřejnost.

Současně se některé kluby potýkají s nedostatkem kapacit. Jednotné řízení sportovišť, lepší přehled o jejich skutečné obsazenosti a rezervační systém mohou přispět k efektivnějšímu rozdělení dostupných časů a využití kapacit. Nová organizace tak může pomoci řešit nedostatek sportovních prostor nejen prostřednictvím nových investic, ale také lepší koordinací a intenzivnějším využitím zařízení, která již město provozuje.

Tento přístup zároveň umožní přesněji identifikovat, kde je kapacita stávajících zařízení skutečně vyčerpána a kde je naopak prostor pro jejich efektivnější využití.

Rozvojový scénář proto počítá s posílením marketingu a komunikace, zavedením jednotného rezervačního systému, aktivnější spoluprací se sportovními kluby a školami, pořádáním akcí a rozvojem doplňkových služeb. Vlastní výnosy by se při tomto přístupu mohly zvýšit z přibližně 13 500 000 Kč v roce 2025 na přibližně 18 000 000 Kč v roce 2028. Vyšší personální náklady rozvojového scénáře je proto vhodné chápat jako náklad na rozšíření činnosti organizace, který má přispívat k vyššímu využití sportovišť, kvalitnějším službám, lepšímu uspokojování poptávky sportovních organizací a růstu vlastních příjmů.

Tabulka 8 Predikce nákladů a výnosů pro variantu č. 2

Organizační uspořádání	Osobní náklady	Ostatní náklady	Náklady celkem	Výnosy	Předpokládaná potřeba krytí
Výchozí stav 2025	15 000 000 Kč	26 000 000 Kč	41 000 000 Kč	13 500 000 Kč	27 500 000 Kč
Nové uspořádání – ceny 2025	17 000 000 Kč	26 000 000 Kč	43 000 000 Kč	14 500 000 Kč	28 500 000 Kč
Konzervativní scénář 2028	18 500 000 Kč	28 500 000 Kč	47 000 000 Kč	15 500 000 Kč	31 500 000 Kč
Rozvojový scénář 2028	19 500 000 Kč	29 000 000 Kč	48 500 000 Kč	18 000 000 Kč	30 500 000 Kč

Varianta 3 – rozšíření o sportovní zařízení SNHK

Varianta 3 rozšiřuje působnost nové organizace také o plavecký bazén, Městské lázně, Slunnou loučku a areál koupaliště Flošna. Jednalo by se již o organizaci spravující převážnou část sportovní infrastruktury města. Převod sportovních zařízení SNHK by proto znamenal podstatně rozsáhlejší personální a organizační transformaci než u varianty č. 2. Varianta 3 vytváří širší prostor pro společnou cenovou a marketingovou politiku, propojení nabídky zařízení, jednotnou komunikaci a rezervační systém nebo rozvoj doplňkových služeb.

Rozvojový scénář předpokládá zvýšení výnosů celé organizace z přibližně 72 000 000 Kč na 88 000 000 Kč. Také zde je nutné odlišovat náklady transformace od obecného ekonomického vývoje. Samotné nové uspořádání v cenách roku 2025 zvyšuje odhadované náklady pouze omezeně, výraznější nominální růst do roku 2028 je spojen především s mzdovým a cenovým vývojem, který by se projevil také v rámci současného systému.

Tabulka 9 Predikce nákladů a výnosů pro variantu č. 3

Organizační uspořádání	Osobní náklady	Ostatní náklady	Náklady celkem	Výnosy	Předpokládaná potřeba krytí
Výchozí stav 2025	56 500 000 Kč	97 000 000 Kč	153 500 000 Kč	72 000 000 Kč	81 500 000 Kč
Nové uspořádání – ceny 2025	59 000 000 Kč	97 000 000 Kč	156 000 000 Kč	74 000 000 Kč	82 000 000 Kč
Konzervativní scénář 2028	64 000 000 Kč	106 000 000 Kč	170 000 000 Kč	80 000 000 Kč	90 000 000 Kč
Rozvojový scénář 2028	66 000 000 Kč	108 000 000 Kč	174 000 000 Kč	88 000 000 Kč	86 000 000 Kč

Doporučené kroky pro další postup

Krok č. 1 Volba varianty a stanovení vztahu s magistrátem

Předpokladem pro realizaci dalších kroků je volba jedné z možných variant budoucího přístupu ke správě sportovních zařízení. Následující kroky vycházejí z předpokladu, že se město rozhodne pro variantu č. 2 – varianta č. 1. předpokládá zachování současného stavu, 3. varianta je na základě poznatků analýzy doporučena jako další stupeň centralizace po převodu sportovní haly TJ Slavia HK. Nicméně je na rozhodnutí vedení města, zda nepřistoupit přímo k variantě č. 3.

Krok č. 2 Stanovení seznamu a předání podkladů k nemovitostem

Vzhledem k tomu, že jsou v současné době sportovní zařízení provozována příspěvkovou organizací, neměl by být tento krok časově náročný. Jedná se zejména o předání dokumentace k nemovitostem – revize, posudky a smluvní vztahy s dalšími osobami.

Krok č. 3 Předložení podkladů k hospodaření jednotlivých sportovišť

Také krok č. 4 nepředstavuje administrativně náročný úkol, hospodaření jednotlivých sportovních zařízení je částečně popsáno v pravidelných výročních zprávách TSHK, bude však třeba podrobněji zpracovat personální nároky na obsazení sportovních zařízení a management příspěvkové organizace.

Krok č. 4 Výběrové řízení na pozici ředitele příspěvkové organizace

Výběr ředitele představuje jeden z klíčových kroků celého transformačního procesu. Vedení bude odpovědné za nastavení jejího fungování, personální stabilizaci i převzetí sportovních zařízení do správy. Výběrové řízení by mělo vymezit požadavky nejen na zkušenosti s řízením organizace a hospodařením s veřejnými prostředky, ale také na znalost problematiky provozu sportovních zařízení, investičního plánování a spolupráce s kluby, školami a veřejností.

Krok č. 5 Vymezení personálních nároků na novou příspěvkovou organizaci

Vzhledem k tomu, že v současné době tvoří sportovní zařízení samostatné středisko, lze předpokládat, že většina pracovních pozic provozních pracovníků zůstane zachována, k rozšíření by mělo dojít v případě vedení organizace a jejího podpůrného aparátu.

Krok č. 6 Příprava zřizovací listiny příspěvkové organizace

Příprava zřizovací listiny nepředstavuje administrativně náročný úkol. Zřizovací listina musí jasně vymezit hlavní účel a předmět činnosti, svěřený majetek, okruh provozovaných zařízení, vztahy ke zřizovateli a pravidla hospodaření. Důležité bude správně nastavit zejména rozsah spravovaného majetku, odpovědnosti za provoz, údržbu a investice. Zřizovací listina by měla také reflektovat případě budoucí rozšiřování působnosti.

Vzhledem k charakteru spravovaných zařízení by měl mít uchazeč rovněž základní orientaci v technickém a provozním zabezpečení různých typů sportovišť, včetně fotbalových areálů, venkovních sportovišť a sportovních hal. Je vhodné, aby byl ředitel vybrán s dostatečným předstihem a mohl se aktivně podílet na rozpracování organizační struktury, nastavení procesů a sestavení týmu dalších pracovníků organizace.

Krok č. 7 Schválení organizační struktury

Schválení organizační struktury nové příspěvkové organizace představuje standardní součást jejího založení a navazuje na rozhodnutí o rozsahu převáděných sportovních zařízení a činností. V rámci přípravy je nutné definovat základní organizační uspořádání, zejména rozsah managementu organizace, provozních útvarů, technického zabezpečení, ekonomicko-administrativního zázemí a případných specializovaných středisek.

Krok č. 8 Nastavení finančních vztahů mezi SMHK a příspěvkovou organizací

Nastavení finančních vztahů mezi městem a příspěvkovou organizací bude spočívat především ve vymezení rozsahu provozního příspěvku, způsobu financování oprav a investic, pravidel pro tvorbu a využití vlastních příjmů a systému pravidelného vyhodnocování hospodaření. Klíčové bude zejména transparentní oddělení provozních nákladů jednotlivých sportovních zařízení a nastavení víceletého finančního rámce, který umožní efektivní plánování provozu, údržby i rozvoje sportovní infrastruktury.

Krok č. 9 – Zpracování rozpočtu příspěvkové organizace

Sestavení rozpočtu bude vycházet z analýzy současných nákladů a výnosů převáděných sportovních zařízení a z nastavení finančních vztahů se zřizovatelem. V první fázi bude nutné identifikovat veškeré provozní, personální a servisní náklady související s provozem sportovišť a doplnit je o náklady na administrativní a řídicí strukturu organizace.

Krok č. 10 Schválení závazných ukazatelů

Schválení závazných ukazatelů představuje standardní součást procesu vzniku příspěvkové organizace. Zřizovatel stanoví výši provozního příspěvku, objem mzdových prostředků, případně další ukazatele související s hospodařením a správou svěřeného majetku. Tyto ukazatele následně vytvářejí základní rámec pro hospodaření a umožňují městu vyhodnocovat efektivnost provozu sportovních zařízení.

Krok č. 11 Stanovení ceníků pronájmů sportovních zařízení

Stanovení ceníků pronájmů i bude navazovat na převzetí jednotlivých sportovišť do správy organizace a na vyhodnocení současné cenové politiky. Cílem by mělo být nastavení transparentního a jednotného systému cen pro kluby, školy, organizované skupiny i veřejnost. Součástí procesu bude také definování zvýhodněných podmínek pro mládežnický sport, školní výuku nebo městem podporované sportovní aktivity.

Závěr

Hradec Králové má příležitost vytvořit stabilní systém správy a rozvoje sportovní infrastruktury

Provedená analýza potvrzuje, že současný systém provozu sportovních zařízení je funkční, ale institucionálně roztržštěný. Sportoviště jsou provozována několika subjekty, přičemž městu chybí hlavní partner, který by kromě provozu systematicky řešil také rozvoj, využití, propagaci, investiční potřeby a koordinaci sportovních zařízení se sportovními kluby, školami a veřejností. Tento nedostatek identifikuje také Strategie rozvoje sportu.

Doporučené řešení pro další postup

Zřízení samostatné příspěvkové organizace a převod sportovních zařízení provozovaných TSHK představuje nejvhodnější poměr mezi přínosy změny, jejími náklady a transformačními riziky. Organizace by navázala na současný personální a provozní zabezpečení sportovišť, ale získala by vlastní management, ekonomicko-administrativní zázemí a především jednoznačné zaměření na sportovní infrastrukturu.

Zásadním milníkem je převzetí sportovní haly TJ Slavia v roce 2030. Vznik organizace s dostatečným předstihem umožní její stabilizaci před převzetím tohoto významného zařízení a současně vytvoří subjekt schopný v budoucnu přebírat provoz dalších nových nebo rekonstruovaných sportovišť.

Co město vznikem organizace získá?

Provoz sportovních zařízení

- Jednoznačnou odpovědnost za sportoviště
- Sjednocené provozní standardy
- Koordinaci kapacit a rezervací
- Stabilní a odpovídající organizační zázemí pro nová zařízení

Ekonomika sportovních zařízení

- Transparentní sledování nákladů a výnosů
- Možnost porovnávat efektivnost zařízení a vhodně reagovat
- Vyšší tlak na růst vlastních výnosů
- Přehlednější vztah města a provozovatele sportovních zařízení

Rozvoj sportovních zařízení

- Odborného partnera města pro oblast sportovních investic
- Aktivnější informovanost sportovního prostředí, propagaci a komunikaci
- Efektivnější využití sportovních zařízení
- Rozvoj spolupráce s kluby, školami a širokou veřejností

Ekonomický dopad je nutné hodnotit ve širším kontextu

Vznik samostatné organizace přinese dodatečné náklady zejména na vlastní management a administrativní zázemí, nikoliv však skokové zvýšení nákladů samotných sportovišť. Při porovnání v cenové úrovni roku 2025 se u varianty 2 předpokládá zvýšení celkových nákladů přibližně z 41 000 000 Kč na 43 000 000 Kč, zároveň lze očekávat vyšší objem výnosů sportovních zařízení.

Významná část dalšího růstu nákladů do roku 2028 bude spojena s vývojem mezd, energií, služeb, oprav a dalších vstupů, který by se projevil i při zachování současného organizačního uspořádání.

Smyslem nové organizace není pouze snižování nákladů. Podstatným přínosem má být vyšší efektivnost využití prostředků města a růst vlastních výnosů sportovišť. Rozvojový scénář počítá s posílením personálních kapacit pro marketing, komunikaci, práci s rezervačním systémem, organizaci akcí a aktivní využívání volných kapacit. Právě tato činnost má umožnit postupně zvýšit vlastní výnosy a současně rozšiřovat sportovní nabídku pro obyvatele Hradce Králové.

Předpokladem efektivního provozu příspěvkové organizace je také propojení s vedením města. Organizace by měla být v gesci náměstka, který bude mít zároveň odpovědnost za celou problematiku podpory a rozvoje sportu v Hradci Králové.

Doporučený postup – milníky

2027	Zahájit přípravu procesu vzniku nové příspěvkové organizace → organizační, personální, právní a ekonomická příprava
2028–2029	Zřídit organizaci, stabilizovat chod a rozvíjet její činnost → sjednocení provozu, rezervací, práce s vytížeností a výnosy → aktivní komunikace se sportovními kluby a veřejností
2030	Převzetí sportovní haly TJ Slavia Hradec Králové → plně využít halu jako provozní a organizační centrum organizace → vyhodnotit možnosti dalšího rozšíření organizace

Vznik příspěvkové organizace není pouze změnou provozovatele sportovišť. Je příležitostí vytvořit dlouhodobě stabilního odborného partnera města, který propojí provoz, ekonomiku a rozvoj sportovní infrastruktury a umožní Hradci Králové lépe využívat stávající zařízení i systematicky připravovat jejich budoucí rozvoj.