



**STANOWISKO POLONII WARSZAWA W SPRAWIE BRAKU
OFERT W POSTĘPOWANIU PPP ORAZ PROPOZYCJE
NOWEGO MODELU REALIZACJI, ZARZĄDZANIA I PLANU
BUDOWY KOMPLEKSU PRZY UL. KONWIKTORSKIEJ 6**

OPRACOWANO DLA:



MIASTO
STOŁECZNE
WARSZAWA

DATA OPRACOWANIA: WRZESIEŃ 2026



ADRESACI DOKUMENTU:	
Prezydent m.st. Warszawy	Rafał Trzaskowski
Zastępca Prezydenta m.st. Warszawy	Tomasz Mencina
Minister Sportu i Turystyki	Jakub Rutnicki
Dyrektor Koordynator ds. Strategii i Relacji Zewnętrznych	Joanna Popielawska
Przewodnicząca Rady m.st. Warszawy	Ewa Malinowska-Grupińska
Rada m.st. Warszawy	Wszyscy radni m.st. Warszawy
Dyrektor Biura Sportu i Rekreacji	Marcin Kraszewski
Dyrektor Biura Rozwoju Gospodarczego	Grzegorz Kaczorowski
Pełniący obowiązki Dyrektora Stołecznego Centrum Sportu AKTYWNA WARSZAWA	Katarzyna Łęgiewicz
WNIOSKODAWCA:	
Polonia Warszawa S.A.	Gregoire Nitot – Prezes Zarządu i właściciel



SPIS TREŚCI

1. PROBLEMY WYNIKAJĄCE Z OBECNEGO STANU OBIEKTU POLONII WARSZAWA.....	6
1.1. Z perspektywy Klubu.....	6
1.2. Z perspektywy Miasta.....	8
2. ANALIZA MODELU PPP – PRZYCZYNY BRAKU OFERT I KLUCZOWE RYZYKA EKONOMICZNE	9
2.2. Niedoszacowanie kosztów projektu – budżet 1,4 mld zł wobec szacowanych 2,7 mld zł	11
2.3. Finansowanie, które samo podnosiło koszt inwestycji.....	12
2.4. Formuła PPP wykluczająca Klub z samodzielnego udziału w postępowaniu	13
2.5. Rozproszone zarządzanie pozbawiające Klub kluczowych źródeł przychodów	14
3. ALTERNATYWNE MODELE REALIZACJI INWESTYCJI – PROPOZYCJE KLUBU	15
4. PROPOZYCJA OPTIMALIZACJI PROJEKTU BUDOWLANEGO – NIŻSZY CAPEX I OPEX, WIĘKSZY POTENCJAŁ PRZYCHODOWY.....	17
4.1. Zadaszony stadion – z obiektu meczowego do całorocznej areny	18
4.2. Rezygnacja z poziomu U1 i redukcja parkingu – znaczące ograniczenie kosztów budowy.....	18
4.3. Murawa syntetyczna – większa dostępność stadionu i niższe koszty eksploatacji	19
4.4. Prostsza konstrukcja, niższe koszty i więcej powierzchni komercyjnej.....	19
5. KORZYŚCI Z OPTIMALIZACJI PROJEKTU BUDOWLANEGO I ZMIANY MODELU REALIZACJI INWESTYCJI.....	21
6. DALSZE KROKI PO STRONIE MIASTA / MINISTERSTWA SPORTU I TURYSTYKI	22
7. WNIOSKI – CZAS PRZEJŚĆ OD DEKLARACJI DO REALIZACJI	23

Szanowni Państwo,

„Ośrodek Polonia przy Konwiktorskiej dostanie nowe życie. Kropka.” Traktujemy tę deklarację Prezydenta m.st. Warszawy bardzo poważnie. Polonia Warszawa czeka na nowy stadion od ponad 20 lat i w tym czasie wielokrotnie przedstawiała Miastu własne inicjatywy i koncepcje oraz deklarowała gotowość do zaangażowania się w jego budowę. Także dziś, po fiasku modelu PPP i przy coraz krótszym czasie pozostałym do wygaśnięcia obecnego pozwolenia na budowę, ponownie wychodzimy z konkretną inicjatywą.

Chcemy wykorzystać doświadczenia z zakończonego postępowania oraz wyniki przeprowadzonych analiz, aby wskazać rozwiązania, które zwiększą szanse na rzeczywistą realizację inwestycji i pozwolą stworzyć obiekt funkcjonalny, efektywny ekonomicznie oraz atrakcyjny dla mieszkańców Warszawy, przynoszący długoterminowe korzyści zarówno Miastu, jak i Klubowi.

Postępowanie PPP miało doprowadzić do realizacji tej inwestycji, jednak po kilku latach przygotowań zakończyło się bez złożenia choćby jednej oferty. Taki rezultat nie jest dla nas zaskoczeniem. Również partner, z którym przygotowywaliśmy się do udziału w PPP, ostatecznie wycofał się z projektu, uznając jego założenia ekonomiczne za zbyt ryzykowne.

Sam Klub nie mógł przystąpić do postępowania samodzielnie, ponieważ jego warunki wymagały kompetencji i referencji właściwych dla dużych wykonawców budowlanych. Dlatego od początku przygotowywaliśmy się do udziału wspólnie z partnerem posiadającym wymagane doświadczenie. Równolegle, na własny koszt, powołaliśmy zespół prawników, inżynierów, ekspertów finansowych oraz specjalistów od dużych inwestycji, aby szczegółowo przeanalizować projekt i warunki postępowania.

Wnioski ekspertów zaangażowanych w analizę były jednoznaczne: zaproponowany model był ekonomicznie wadliwy, a poziom ryzyka niewspółmierny do możliwego zwrotu. Rynek potwierdził tę ocenę w najbardziej jednoznaczny sposób – nie została złożona ani jedna oferta.

Wynikało to przede wszystkim z konstrukcji modelu. Partner Prywatny miał sfinansować 100% kosztów budowy, pozyskać ponad 1,1 mld zł finansowania zewnętrznego na realizację inwestycji i przez wiele lat ponosić istotne ryzyka finansowe oraz operacyjne, nie mając jednocześnie pełnej kontroli nad obiektem ani nad kluczowymi źródłami przychodów. W praktyce oznaczało to bardzo wysokie zaangażowanie kapitałowe i ryzyko przy niewystarczających warunkach do osiągnięcia adekwatnego zwrotu z inwestycji.

Nasza analiza wykazała również, że problem nie dotyczył wyłącznie przyjętej formuły partnerstwa publiczno-prywatnego. Ponownego przeanalizowania wymaga także sama koncepcja projektu. Niektóre przyjęte rozwiązania architektoniczne i techniczne znacząco zwiększają koszty budowy oraz późniejszej eksploatacji, nie tworząc jednocześnie proporcjonalnej wartości pod względem funkcjonalności, atrakcyjności obiektu czy potencjału przychodowego.

Paradoksalnie uważamy więc, że taki wynik postępowania jest korzystny zarówno dla Miasta, jak i dla Polonii Warszawa. Model PPP w zaproponowanym kształcie prowadziłby do powstania obiektu bardzo drogiego nie tylko w budowie, ale przede wszystkim w późniejszym utrzymaniu. Koszty te musiałyby zostać pokryte przez Miasto albo przeniesione na użytkowników stadionu, w tym Polonię Warszawa.

Dla Klubu mogłoby to oznaczać konieczność ponoszenia tak wysokich opłat za korzystanie z obiektu, że stadion – zamiast wspierać jego rozwój – stałby się finansowym ciężarem. Tymczasem stadion profesjonalnego klubu powinien być źródłem przychodów i rozwoju, a nie mechanizmem, który może doprowadzić go do bankructwa.

Miasto zapowiedziało realizację inwestycji własnymi siłami, w formule standardowego przetargu publicznego. Takie rozwiązanie może być właściwą drogą, ale jego sukces będzie zależał również od modelu funkcjonowania stadionu po jego wybudowaniu. Aby projekt był korzystny dla Polonii Warszawa, Klub musi mieć możliwość wynajmowania stadionu na ekonomicznie akceptowalnych warunkach oraz zachować kontrolę nad kluczowymi źródłami przychodów związanymi z jego eksploatacją: sprzedażą biletów, strefami VIP, hospitality, lożami biznesowymi, gastronomią, reklamą i innymi działalnościami generującymi przychody.

Tak funkcjonują czołowe kluby piłkarskie w Europie. Przychody generowane przez stadion pozwalają finansować ich codzienną działalność: wynagrodzenia zawodników i pracowników, akademie piłkarskie, wyjazdy drużyn, rozwój sportowy oraz przyszłe inwestycje. Stadion nie powinien stanowić obciążenia finansowego dla klubu. Powinien być jednym z najważniejszych źródeł jego rozwoju.

Istnieją jednak również inne rozwiązania. Polonia Warszawa opracowała dwa alternatywne scenariusze realizacji inwestycji wraz z konkretnymi propozycjami optymalizacji obecnej koncepcji.

Pierwszy zakłada utworzenie spółki celowej z udziałem Miasta i Klubu. W tym wariantcie jesteśmy gotowi zaangażować co najmniej 100 mln zł środków własnych oraz uzupełnić finansowanie kredytem bankowym.

Drugi, najbardziej kompleksowy wariant, zakłada przejęcie przez Polonię Warszawa pełnej odpowiedzialności za finansowanie, budowę i późniejsze zarządzanie całym kompleksem. Realizacja tych scenariuszy byłaby jednak możliwa wyłącznie pod warunkiem zmiany obecnej koncepcji stadionu i przekształcenia go w całoroczną arenę wielofunkcyjną, wzorowaną na nowoczesnych europejskich obiektach, takich jak 3Arena w Sztokholmie.

Celem niniejszego dokumentu nie jest zatem wyłącznie wyciągnięcie wniosków z zakończonego postępowania PPP oraz przeanalizowanie przyczyn, dla których nie została złożona żadna oferta. Dokument ma przede wszystkim służyć wskazaniu możliwych kierunków dalszej realizacji inwestycji wraz z propozycjami zmian w projekcie. Przedstawione wnioski i propozycje mają stać się podstawą do dalszych rozmów z Miastem.

Najważniejsze pytanie nie brzmi już wyłącznie: „Jak zbudować stadion?”. Równie istotne jest pytanie: „Jaki stadion chcemy zbudować dla Warszawy?”. Czy chcemy wybudować otwarty stadion piłkarski, wykorzystywany około dwudziestu razy w roku, czy też całoroczną arenę wielofunkcyjną, zdolną generować znacząco wyższe przychody, wspierać długofalowy rozwój Polonii Warszawa oraz przynosić Warszawie i jej mieszkańcom wymierne korzyści gospodarcze, społeczne i kulturalne?

Na koniec należy podkreślić, że czas staje się dziś czynnikiem krytycznym. Obecne pozwolenie na budowę wygasa w listopadzie 2027 roku, dlatego prace budowlane muszą rozpocząć się najpóźniej przed październikiem 2027 roku, aby zachować jego ważność.

Niedotrzymanie tego terminu oznaczałoby wygaśnięcie pozwolenia i konieczność uzyskania nowej decyzji, co może okazać się niezwykle trudne. Ryzyko to wynika m.in. ze zmian zachodzących w bezpośrednim otoczeniu inwestycji. W jej sąsiedztwie powstał budynek mieszkalny, a po jego zasiedleniu jego mieszkańcy mogą zgłaszać sprzeciw wobec projektu, co mogłoby znacząco utrudnić, a nawet uniemożliwić uzyskanie nowego pozwolenia na budowę.

Dodatkowo, w przypadku uwzględnienia propozycji Klubu dotyczących zmian projektowych, które mogą wymagać zmiany pozwolenia na budowę lub uzyskania nowej decyzji, kluczowe znaczenie będzie miało wsparcie Miasta oraz sprawne wykorzystanie dostępnych mu instrumentów administracyjnych.

Innymi słowy, nie chodzi już tylko o wybór najlepszego modelu finansowania czy realizacji inwestycji. Chodzi również o wykorzystanie wyjątkowego okna możliwości, które zamknie się w ciągu najbliższych kilkunastu miesięcy. Szybka decyzja jest niezbędna, jeśli Warszawa chce stworzyć nowoczesny, rentowny ekonomicznie obiekt, który będzie służył zarówno mieszkańcom miasta, jak i rozwojowi Polonii Warszawa przez kolejne dekady.

1. PROBLEMY WYNIKAJĄCE Z OBECNEGO STANU OBIEKTU POLONII WARSZAWA

1.1. Z perspektywy Klubu

Obecny stan stadionu negatywnie wpływa na możliwości finansowe i operacyjne Klubu, ograniczając jego zdolność do konkurowania z innymi klubami.

Szczególnie problematyczny jest brak stref VIP, skyboxów, łóż biznesowych, profesjonalnych stref gastronomicznych oraz przestrzeni przeznaczonych do obsługi gości i klientów biznesowych. Tego rodzaju zaplecze stanowi istotne źródło przychodów dla klubów sportowych na całym świecie dzięki obsłudze widzów w segmencie premium. Dodatkowo tego rodzaju zaplecze jest jednym z kluczowych czynników przyciągających sponsorów.

Problem stanowi również niewystarczający standard infrastruktury sanitarnej dla użytkowników obiektu. Deficyt podstawowych udogodnień i wygodnych miejsc siedzących negatywnie wpływa na wrażenia kibiców, ograniczając jednocześnie możliwość organizacji wydarzeń kulturalnych i innych wydarzeń pozasportowych, które mogłyby zapewnić Klubowi dodatkowe środki i pogłębić zaangażowanie jego społeczności.

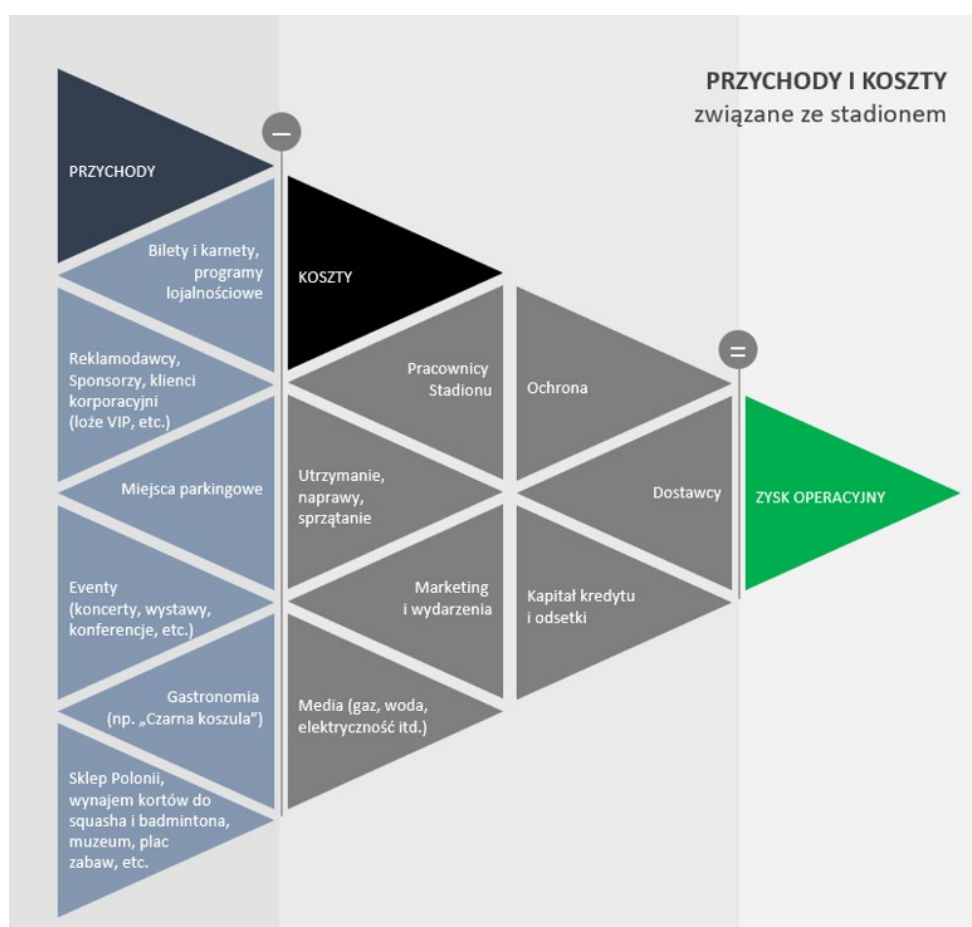
Negatywne skutki związane z aktualnym stanem obiektu dotyczą również innych sekcji, w tym sekcji koszykarskiej Polonii Warszawa, która zmuszona jest rozgrywać swoje oficjalne mecze ligowe oraz odbywać treningi w halach zlokalizowanych na Wilanowie i Woli.

Istotnym problemem pozostaje także zaplecze treningowe pierwszej drużyny oraz Akademii. Polonia Warszawa korzysta obecnie m.in. z boisk OSiR Żoliborz, gdzie trudności związane z bieżącym utrzymaniem naturalnej murawy, w tym jej odpowiednim podlewaniem i koszeniem, wpływają na jakość treningów i realizację założeń sportowych. Jednym z kluczowych elementów poprawy tej sytuacji byłoby zastosowanie przy Konwiktorskiej 6 nowoczesnej murawy syntetycznej, która pozwoliłaby zabezpieczyć

ciągłość procesu szkoleniowego i zapewnić stabilne, całoroczne warunki treningowe zarówno dla pierwszej drużyny, jak i Akademii.

Obecny stan infrastruktury ogranicza tym samym możliwości przyciągania i rozwoju utalentowanych sportowców, niezależnie od wieku i uprawianej dyscypliny. Utrudnia również stworzenie przy Konwiktorskiej 6 nowoczesnej, otwartej przestrzeni sportowej i społecznej, która mogłaby służyć nie tylko Klubowi i jego kibicom, ale również mieszkańcom Warszawy oraz odwiedzającym stolicę.

Co najważniejsze, brak możliwości zarządzania całym obiektem oraz jego zły stan techniczny sprawiają, że Polonia Warszawa nie może w pełni wykorzystywać stadionu jako źródła przychodów wspierających rozwój sportowy Klubu, także na arenie międzynarodowej. Zysk płynący z zarządzania przez Klub nowoczesnym stadionem odgrywa kluczową rolę w finansowaniu Klubu, co ilustruje poniższa infografika:



Obecnie Gregoire Nitot, jako właściciel Klubu, zapewnia Klubowi wsparcie finansowe sięgające milionów złotych rocznie. Taki model finansowania nie jest jednak możliwy do utrzymania w dłuższej perspektywie. Celem Klubu jest zwiększenie możliwości finansowania działalności z własnych, powtarzalnych źródeł przychodów. Nowy obiekt, wraz z możliwością jego efektywnego zarządzania i komercjalizacji, mógłby odegrać w takim modelu istotną rolę.

1.2. Z perspektywy Miasta

Obecny stan obiektu, położonego w centralnej części Warszawy, nie odpowiada randze stolicy ani standardowi infrastruktury sportowej dostępnej w wielu innych miastach. Pomimo doskonałej lokalizacji stadion wyraźnie odbiega pod względem standardu i funkcjonalności od wielu obiektów wykorzystywanych przez kluby Ekstraklasy i 1. Ligi.

Poniżej zamieszczamy tabelę porównującą obecny stadion Polonii Warszawa z wybranymi obiektami klubów występujących w Ekstraklasie i 1. Lidze w obecnym sezonie. Zestawienie wskazuje na pilną potrzebę modernizacji i podkreśla fakt, że w wielu miastach o znacznie mniejszej liczbie mieszkańców funkcjonują nowsze i większe obiekty sportowe.

Liga	Klub	Nazwa stadionu	Pojemność	Rok budowy / przebudowy	Liczba mieszkańców (w tys.)
ESA	Legia Warszawa	Stadion Wojska Polskiego	31 103	2011	1 860
ESA	Górnik Zabrze	Arena Zabrze	31 871	trwa	155
ESA	Cracovia	Stadion im. Józefa Piłsudskiego	15 011	2010	805
ESA	Lech Poznań	Enea Stadion	42 837	2010	541
ESA	Pogoń Szczecin	Stadion im. Floriana Krygiera	21 163	2022	390
ESA	Zagłębie Lubin	KGHM Zagłębie Arena	16 086	2009	70
ESA	Wisła Kraków	Stadion Miejski im. Henryka Reymana	33 335	2011	805
ESA	GKS Katowice	Stadion Miejski w Katowicach	15 048	2025	279
ESA	Widzew Łódź	Stadion Miejski Widzewa	18 008	2017	658
ESA	Jagiellonia Białystok	Chorten Arena	22 372	2014	292
ESA	Korona Kielce	Suzuki Arena	15 500	2006	184
ESA	Śląsk Wrocław	Tarczyński Arena Wrocław	42 771	2011	674
ESA	Motor Lublin	Arena Lublin	15 247	2014	331
ESA	Piast Gliwice	Stadion Miejski im. Piotra Wieczorka	9 913	2011	171
ESA	Wisła Płock	ORLEN Stadion	15 004	2023	113
ESA	Radomiak Radom	Stadion im. Braci Czachorów	14 287	2025	197
1 liga	Miedź Legnica	Stadion im. Orła Białego	6 194	2009	97
1 liga	ŁKS Łódź	Stadion Miejski im. Władysława Króla	18 029	2022	658
1 liga	Arka Gdynia	Stadion Miejski w Gdyni	15 139	2011	242

1 liga	Lechia Gdańsk	Polsat Plus Arena Gdańsk	41 620	2011	470
1 liga	Ruch Chorzów	Stadion Śląski (tymczasowo) / Cicha 6	54 378	2017	104
1 liga	Stal Rzeszów	Stadion Miejski Stal w Rzeszowie	11 547	2012	198
1 liga	Podbeskidzie Bielsko-B.	Stadion Miejski w Bielsku-Białej	15 076	2016	168
1 liga	Odra Opole	Nowy Stadion Opolski	11 600	2025	126
1 liga	Bruk-Bet Termalica	Stadion Bruk-Bet (Nieciecza)	4 660	2015	1
1 liga	Polonia Warszawa	Stadion im. gen. Kazimierza Sosnkowskiego	7 150	1952	1 860

2. ANALIZA MODELU PPP – PRZYCZYNY BRAKU OFERT I KLUCZOWE RYZYKA EKONOMICZNE

Poniżej przedstawiamy najważniejsze wnioski z analizy przyczyn, dla których w postępowaniu nie została złożona żadna oferta. Analiza została przygotowana przez zespół Polonii Warszawa powołany w tym celu, przy udziale prawników, inżynierów i ekspertów finansowych, a jej wybrane obszary konsultowaliśmy również ze specjalistycznymi podmiotami zewnętrznymi, m.in. Strabag Real Estate, Deloitte, Sodexo oraz operatorami infrastruktury parkingowej: Interparking, APCOA i Indigo.

Analiza wykazała dwa podstawowe obszary problemowe: konstrukcję finansową i operacyjną modelu przyjętego w zakończonym postępowaniu PPP oraz sam projekt budowlany stadionu. W naszej ocenie to właśnie nałożenie się tych dwóch elementów mogło w największym stopniu wpłynąć na brak ofert ze strony potencjalnych Partnerów Prywatnych.

Poniżej przedstawiamy kluczowe, z perspektywy Partnera Prywatnego, wady zarówno zaproponowanego modelu PPP, jak i samego projektu stadionu.

2.1. Projekt stadionu: wysokie koszty przy ograniczonym potencjale przychodowym

Obecny projekt stadionu zakłada budowę bardzo kosztownego obiektu, obejmującego rozwiązania techniczne i architektoniczne, które znacząco zwiększają zarówno nakłady inwestycyjne (CAPEX), jak i późniejsze koszty utrzymania (OPEX). Wydatki te nie przekładają się jednak proporcjonalnie na funkcjonalność kompleksu ani na jego zdolność do generowania przychodów. W praktyce znaczna część budżetu zostałaby przeznaczona na elementy, których skala lub forma nie znajdują wystarczającego uzasadnienia biznesowego.

Najważniejsze przykłady kosztownych rozwiązań, które nie przekładają się na funkcjonalność i przychody, to:

- **Otwarty stadion o ograniczonych możliwościach całorocznego wykorzystania.** Brak zadaszenia znacząco utrudnia organizację wydarzeń w okresie jesienno-zimowym oraz ogranicza możliwość organizowania koncertów, kongresów, wydarzeń biznesowych i innych imprez pozapitkarskich. Obiekt wykorzystywany przede wszystkim na potrzeby około 20 meczów piłkarskich rocznie nie będzie w stanie wygenerować przychodów odpowiadających skali kosztów jego budowy i utrzymania.
- **Przewymiarowany parking podziemny na prawie 800 miejsc.** Trzy kondygnacje poniżej poziomu gruntu, wymagające kosztownych ścian szczelinowych i mikropali ze względu na warunki wodno-gruntowe, znacząco zwiększają nakłady inwestycyjne. Jednocześnie analizy i konsultacje z operatorami wskazują na jego niską rentowność: parking byłby w pełni wykorzystywany jedynie podczas kilku największych wydarzeń w roku, co uniemożliwiłoby odzyskanie poniesionych nakładów z bieżącej działalności.
- **Poziom U1 zlokalizowany pod płytą stadionu.** Umieszczenie kondygnacji podziemnej w bryle stadionu, poniżej poziomu wód gruntowych, stanowi kolejny poważny problem technologiczny i kosztowy. Wymaga zastosowania drogich technologii głębokiego fundamentowania, w tym ścian szczelinowych i mikropali. Rezygnacja z poziomu U1 pozwoliłaby ograniczyć zakres tych prac, a potrzebną powierzchnię użytkową – około 2 000 m² – można byłoby wygospodarować znacznie taniej nad ziemią, na przykład pod trybuną północną.
- **Kosztowne rozwiązania elewacyjne i wykończeniowe.** Złożone systemy fasadowe oraz drogie materiały przewidziane we wnętrzach podnoszą koszt budowy i późniejszego utrzymania, ale nie zwiększają w porównywalnym stopniu funkcjonalności obiektu ani jego potencjału przychodowego. Zastosowanie prostszych brył oraz trwałego, wysokiej jakości, a zarazem racjonalnego ekonomicznie standardu wykończenia pozwoliłoby ograniczyć nakłady bez obniżania jakości użytkowej kompleksu.
- **Układ funkcjonalny w ograniczonym stopniu wspierający komercjalizację.** Projekt nie wykorzystuje w pełni możliwości tworzenia powierzchni gastronomicznych, usługowych, eventowych i hospitality, które mogłyby generować przychody przez cały rok. W efekcie największe nakłady są koncentrowane na kosztownych elementach technicznych, podczas gdy rozwiązania bezpośrednio zwiększające liczbę wydarzeń i źródła dochodów pozostają niewystarczająco rozwinięte.

Zastrzeżenia Klubu nie dotyczą technicznej wykonalności przyjętych rozwiązań, lecz ich efektywności ekonomicznej. W obecnym kształcie projekt zakłada wysokie nakłady zarówno na etapie realizacji, jak i późniejszej eksploatacji, przy ograniczonych możliwościach uzyskania przychodów odpowiadających skali tych kosztów. W ocenie Klubu zasadne jest więc ponowne przeanalizowanie projektu pod kątem rozwiązań, które pozwolą ograniczyć nakłady, a jednocześnie zwiększyć możliwości całorocznego wykorzystania i komercjalizacji kompleksu.

2.2. Niedośzacowanie kosztów projektu – budżet 1,4 mld zł wobec szacowanych 2,7 mld zł

Analizy wykonane na potrzeby przygotowania i realizacji projektu wskazują, że zabezpieczony przez Miasto budżet w wysokości ok. 1,4 mld zł brutto nie odzwierciedla pełnego kosztu przedsięwzięcia w formule przyjętej w zakończonym postępowaniu PPP. Po uwzględnieniu CAPEX, kosztów finansowania, 20-letniego OPEX, prac projektowych i podatków łączny koszt może sięgnąć ok. 2,7 mld zł brutto. Oznacza to różnicę rzędu 1,3 mld zł, a więc koszt niemal dwukrotnie wyższy od obecnych założeń budżetowych. Nie jest to zatem niewielkie przekroczenie kosztorysu, lecz rozbieżność podważająca ekonomiczne podstawy całego modelu.

Na tak znaczący poziom szacowanych kosztów wpływały w szczególności:

- Aktualne ceny materiałów i usług budowlanych.
- Skomplikowane warunki geotechniczne działki.
- Kosztowne rozwiązania projektowe, które podnoszą nakłady inwestycyjne, nie zwiększając proporcjonalnie potencjału komercyjnego obiektu.
- Ograniczenia wynikające z miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, zawężające możliwości prowadzenia działalności biznesowej w Centrum Wsparcia Sportu.
- obowiązek sfinansowania przez Partnera Prywatnego 100% kosztów budowy;
- Koszty pozyskania i obsługi finansowania dłużnego niezbędnego do realizacji inwestycji.
- rozpoczęcie zwrotu nakładów poniesionych na budowę przez Miasto dopiero po oddaniu obiektu do użytkowania oraz rozłożenie płatności na okres 10 lat;
- obowiązek technicznego utrzymania całego kompleksu przez 20 lat;
- podatek od nieruchomości dotyczący Obiektów Celu Komercyjnego oraz inne obciążenia publicznoprawne ponoszone w okresie obowiązywania umowy;
- konieczność przeprowadzenia generalnego remontu obiektu przed jego przekazaniem Miastu po 20 latach eksploatacji.

Szczególnie nieefektywny był mechanizm dotyczący podatku od nieruchomości. Zgodnie z przyjętym modelem Partner Prywatny miał płacić ten podatek Miastu, a następnie uwzględniać jego koszt wraz z marżą oraz kosztami jego obsługi w opłacie za dostępność. W praktyce oznaczało to, że Miasto miało otrzymywać podatek, a jednocześnie finansować go poprzez wyższe płatności na rzecz Partnera Prywatnego.

Z analiz Klubu wynika zatem, że budżet w wysokości około 1,4 mld zł brutto nie obejmował pełnego kosztu przedsięwzięcia w całym okresie jego realizacji i eksploatacji. Koszty nieuwzględnione na etapie postępowania musiałyby zostać wkalkulowane przez Partnera Prywatnego w cenę oferty i ostatecznie obciążałyby stronę publiczną.

Poniższa tabela przedstawia strukturę szacowanych kosztów projektu.

Typ kosztu	Koszt (mln zł)
Koszty budowy (CAPEX)	1 161
Koszty eksploatacji (OPEX)	654
Koszty finansowania dłużnego – odsetki, prowizje i obsługa kredytu	266
Dopłata do prac projektowych	134
VAT	448
RAZEM BRUTTO	2 663

2.3. Finansowanie, które samo podnosiło koszt inwestycji

Struktura finansowa modelu przyjętego w zakończonym postępowaniu PPP zawierała mechanizmy nieefektywne ekonomicznie zarówno z perspektywy Miasta, jak i potencjalnych Partnerów Prywatnych. Zwiększały one całkowity koszt przedsięwzięcia, kumulowały ryzyka po stronie Partnera Prywatnego i jednocześnie nie zapewniały mu adekwatnych warunków do osiągnięcia zwrotu z inwestycji.

Poniżej przedstawiamy najważniejsze przykłady tych mechanizmów:

- **Obecny projekt stadionu zakłada budowę bardzo kosztownego obiektu.** Obejmujące on rozwiązania techniczne i architektoniczne, które znacząco zwiększają zarówno nakłady inwestycyjne (CAPEX), jak i późniejsze koszty utrzymania (OPEX). Wydatki te nie przekładają się jednak proporcjonalnie na funkcjonalność kompleksu ani na jego zdolność do generowania przychodów. W praktyce znaczna część budżetu zostałaaby przeznaczona na elementy, których skala lub forma nie znajdują wystarczającego uzasadnienia biznesowego.
- **Odroczony i rozłożony w czasie zwrot kapitału.** Miasto miało uruchamiać opłatę za dostępność dopiero po oddaniu obiektu do użytkowania, a następnie wypłacać ją przez okres 10 lat. Partner Prywatny miał więc najpierw finansować inwestycję i ponosić koszty obsługi długu, a dopiero później stopniowo odzyskiwać zaangażowany kapitał.
- **Wysokie koszty odsetek i obsługi długu.** Im większa była kwota finansowania i dłuższy okres jego utrzymywania, tym wyższe były koszty odsetkowe, prowizyjne i pozostałe koszty bankowe. W tym modelu nie były one efektem samej budowy, lecz w dużej mierze konsekwencją przyjętej struktury finansowania.
- **Brak wystarczającej ochrony środków przeznaczonych na spłatę kredytu.** Opłata za dostępność, będąca podstawowym źródłem spłaty finansowania, mogła być pomniejszana o kary umowne i inne potrącenia. Dla banków stabilność i przewidywalność tego strumienia pieniężnego stanowią jeden z kluczowych elementów oceny ryzyka projektu. W przyjętym modelu brakowało mechanizmu, który w wystarczającym stopniu chroniłby część opłaty przeznaczoną na spłatę kapitału i odsetek.

- **Wysoki poziom CAPEX dodatkowo zwiększał skalę finansowania.** Kosztowne rozwiązania projektowe opisane w poprzednich punktach oznaczały konieczność zaangażowania przez Partnera Prywatnego zarówno większego kapitału własnego, jak i większego kredytu. Wyższy wkład własny obniżał rentowność inwestycji, a wyższe zadłużenie zwiększało koszt jego obsługi.
- **Ograniczone źródła przychodów pogarszały profil ryzyka projektu.** Wysokie potrzeby finansowe nie były równoważone odpowiednio szerokim dostępem do przychodów z obiektu. Z punktu widzenia instytucji finansowych oznaczało to niższą zdolność projektu do samodzielnej obsługi zadłużenia i dodatkowo pogarszało jego bankowalność.

W efekcie taka konstrukcja postępowania PPP wymagała od Partnera Prywatnego zaangażowania znacznego kapitału na początku projektu, sfinansowania budowy oraz ponoszenia kosztów finansowania przez cały okres realizacji, podczas gdy zwrot nakładów miał rozpocząć się dopiero po oddaniu obiektu do użytkowania i zostać rozłożony na kolejne 10 lat. Taki mechanizm nie tylko utrudniał pozyskanie finansowania, ale również sprawiał, że jego koszt stawał się istotnym elementem całkowitego kosztu przedsięwzięcia.

Koszty finansowania nie pozostawałyby wyłącznie po stronie Partnera Prywatnego. Musiałyby zostać uwzględnione w kalkulacji jego oferty, a tym samym wpływałyby na wysokość opłaty za dostępność i całkowite zobowiązania Miasta. W praktyce oznaczałoby to, że koszt przedsięwzięcia po stronie publicznej obejmowałby nie tylko realizację inwestycji, lecz również koszt wieloletniego finansowania ponoszony przez Partnera Prywatnego.

2.4. Formuła PPP wykluczająca Klub z samodzielnego udziału w postępowaniu

Wskazana konstrukcja postępowania PPP w praktyce uniemożliwiała Polonii Warszawa samodzielne wystąpienie w roli Partnera Prywatnego. Wymagania SWZ zostały określone w sposób właściwy dla podmiotu budowlanego – oferent musiał dysponować odpowiednim zapleczem technicznym, doświadczeniem w generalnym wykonawstwie dużych obiektów kubaturowych oraz wymaganymi referencjami inżynierskimi.

Polonia Warszawa, jako klub sportowy oraz przyszły użytkownik i operator obiektu, nie spełniała i z natury swojej działalności nie mogła samodzielnie spełnić takich kryteriów. Oznaczało to, że Klub został formalnie wyłączony z możliwości samodzielnego udziału w postępowaniu, mimo że jego przyszłość sportowa, operacyjna i finansowa była bezpośrednio związana z powodzeniem całej inwestycji.

Problem ten miał również wymiar praktyczny. Podmiot posiadający kompetencje budowlane mógł spełnić warunki udziału w postępowaniu, ale nie musiał mieć doświadczenia ani interesu w długoterminowym zarządzaniu klubem sportowym i komercjalizacji stadionu. Z kolei Polonia Warszawa, która zna potrzeby obiektu, model jego funkcjonowania i źródła przyszłych przychodów, nie mogła samodzielnie przystąpić do postępowania z uwagi na brak wymaganych referencji budowlanych.

W rezultacie przyjęta formuła rozdzielała kompetencje potrzebne do realizacji inwestycji od kompetencji niezbędnych do jej późniejszego efektywnego funkcjonowania. Kryteria przyszłego postępowania powinny umożliwiać taki model współpracy, w którym doświadczenie budowlane zapewnia wyspecjalizowany partner wykonawczy, natomiast Klub może pełnić rolę podmiotu odpowiedzialnego za operacyjne i komercyjne funkcjonowanie obiektu.

2.5. Rozproszone zarządzanie pozbawiające Klub kluczowych źródeł przychodów

Jednym z najpoważniejszych problemów przyjętego modelu PPP był podział zarządzania kompleksem pomiędzy kilka podmiotów. Partner Prywatny miał odpowiadać przede wszystkim za parking oraz Centrum Wsparcia Sportu (CWS), natomiast stadion i hala widowiskowa miały pozostawać w zarządzie SCS AKTYWNA WARSZAWA.

Taki podział uniemożliwiałby stworzenie spójnego modelu biznesowego dla całego kompleksu, a jednocześnie nie rozwiązywałby jednego z podstawowych problemów, z jakimi Klub boryka się obecnie – braku realnego wpływu na zarządzanie i komercjalizację obiektu, mimo że Polonia Warszawa pozostaje jego głównym użytkownikiem i miałaby ponieść istotne nakłady finansowe związane z realizacją inwestycji. W praktyce prowadziłoby to do sytuacji, w której Klub współfinansowałby powstanie obiektu, a następnie nadal funkcjonowałby w nim jako najemca zależny od decyzji zewnętrznego operatora.

Dla Polonii Warszawa miałyby to bezpośrednie konsekwencje finansowe. Nowoczesny klub sportowy nie może opierać swojej stabilności wyłącznie na sprzedaży standardowych biletów na mecze piłkarskie.

Kluczowe źródła przychodów stanowią m.in.:

- Łoże biznesowe i skyboxy;
- Strefy VIP i hospitality;
- Sponsoring tytułarny i naming rights;
- Gastronomia stadionowa;
- Wydarzenia pozapilkarskie;
- Najem i komercjalizacja powierzchni związanych z dniem meczowym i wydarzeniami.

W zaproponowanym modelu Polonia Warszawa nie uzyskaby pełnej kontroli nad tymi obszarami. Oznaczałoby to, że nowy stadion – zamiast stać się dla Klubu narzędziem budowania stabilności finansowej – w dalszym ciągu pozostawałby obiektem, z którego Polonia Warszawa korzystałaby na zasadach określanych przez operatora miejskiego.

Rozproszone zarządzanie stanowiłoby również istotne ryzyko dla Partnera Prywatnego. Rentowność parkingu i CWS byłaby bezpośrednio uzależniona od liczby oraz rodzaju wydarzeń organizowanych na stadionie i w hali, podczas gdy Partner Prywatny nie miałby pełnego wpływu na ich kalendarz, skalę ani sposób komercjalizacji. Jeśli liczba meczów, koncertów lub innych wydarzeń byłaby niższa od zakładanej, przychody z parkingu i powierzchni komercyjnych również spadałyby, mimo że koszty ich utrzymania nadal pozostawałyby po stronie Partnera Prywatnego.

Brak jednego operatora utrudniałby również wspólne zarządzanie wydarzeniami, sponsoringiem, gastronomią, parkingiem, strefami premium oraz sprzedażą usług dodatkowych. Zamiast jednego podmiotu odpowiedzialnego za maksymalne wykorzystanie całego kompleksu powstałaby struktura kilku operatorów, których decyzje i interesy nie musiałyby być ze sobą zbieżne.

Ryzyka takiego modelu można dostrzec również na przykładzie innych stadionów miejskich w Polsce:

- **Wisła Kraków** – model oparty na wynajmie stadionu od podmiotu miejskiego wiąże się z wysokimi, sztywnymi kosztami organizacji meczów, przez co sam dzień meczowy może stawać się dla klubu znaczącym obciążeniem finansowym.
- **Jagiellonia Białystok** – komercjalizacja łóż VIP i stref hospitality przez operatora stadionu poza klubem ogranicza dostęp klubu do jednej z najbardziej wartościowych grup klientów biznesowych i do przychodów generowanych bezpośrednio wokół wydarzeń sportowych.

Model rozdzielał odpowiedzialność za koszty od kontroli nad przychodami. Partner Prywatny miał ponosić ryzyko finansowe, Polonia pozostawała bez pełnego wpływu na komercjalizację, a zarządzanie kompleksem było rozproszone pomiędzy kilka podmiotów. Taka konstrukcja osłabiała bankowość i potencjał ekonomiczny inwestycji. Standardowe zamówienie publiczne może uprościć sposób budowy, ale nie rozwiąże problemu operatorstwa i przychodów, jeżeli zasady przyszłego zarządzania pozostaną bez zmian.

3. ALTERNATYWNE MODELE REALIZACJI INWESTYCJI – PROPOZYCJE KLUBU

W odpowiedzi na zakończenie postępowania PPP Klub opracował dwa alternatywne modele realizacji inwestycji. Obok proponowanego obecnie przez Miasto standardowego przetargu przedstawiamy dwa dodatkowe warianty: powołanie wspólnej spółki celowej Miasta i Klubu oraz model zakładający pełną odpowiedzialność Polonii Warszawa za realizację inwestycji i późniejsze funkcjonowanie obiektu.

Każda z tych propozycji została opracowana w taki sposób, aby zwiększyć szanse na realizację inwestycji, stworzyć warunki do jej sprawnego i efektywnego przeprowadzenia oraz umożliwić pełne wykorzystanie potencjału nowego kompleksu przez cały rok.

Naszym celem jest wypracowanie modelu korzystnego nie tylko dla Polonii Warszawa, ale przede wszystkim dla Miasta i jego mieszkańców – efektywnego finansowo, bezpiecznego w długiej perspektywie oraz pozwalającego stworzyć nowoczesny obiekt sportowy, społeczny i komercyjny, służący Warszawie przez 365 dni w roku.

Poniżej przedstawiamy szczegółowo każdy z modeli:

1. Przetarg publiczny – model obecnie zapowiadany przez Miasto:

- a. Struktura: Miasto realizuje inwestycję w formule tradycyjnego przetargu publicznego, wybierając wykonawcę odpowiedzialnego za budowę kompleksu. Finansowanie całej inwestycji pozostaje po stronie publicznej.
- b. Zarządzanie: Klub zarządza całym obiektem, zachowując pełną kontrolę operacyjną.
- c. Zalety: Model umożliwia szybkie uruchomienie procesu inwestycyjnego.

2. Spółka celowa:

- a. Struktura: Miasto/Ministerstwo i Klub wspólnie tworzą nową spółkę na potrzeby budowy obiektu, dzieląc koszty inwestycji, ryzyko oraz zyski w proporcji 50/50.
- b. Zarządzanie: Klub zarządza całym obiektem; Miasto/Ministerstwo i Klub ponoszą po równo wkład finansowy oraz dzielą się zyskami.
- c. Zalety: Model zwiększa korzyści obu stron, zapewnia równy udział w finansowaniu i zarządzaniu oraz jest bardziej opłacalnym rozwiązaniem niż model PPP przyjęty w zakończonym postępowaniu.

3. Model klubowy (100% własność Klubu):

- Struktura: Miasto przenosi na Klub wszelkie prawa związane z gruntem i projektem, zapewniając mu pełną własność.
- Zarządzanie: Klub bierze na siebie obowiązek związany z pełnym finansowaniem, budową i eksploatacją stadionu, w tym powiązanych obiektów.
- Zalety: Klub przejmuje pełną odpowiedzialność za finansowanie, budowę i eksploatację kompleksu, co pozwala ograniczyć zaangażowanie finansowe i ryzyko po stronie Miasta/Ministerstwa do minimum.

Kryterium	MODELE PROPONOWANE PRZEZ MIASTO		MODELE PROPONOWANE PRZEZ KLUB	
	PPP (postępowanie zakończone bez ofert)	Przetarg publiczny	Spółka celowa: Miasto + Klub	Model klubowy
Koszt dla Miasta	ok. 2,66 mld zł	100%	100 mln zł + udział w długu	0 zł / minimalny udział
Koszt dla Klubu	0 zł	0%	100 mln zł + udział w długu	Wszystkie koszty związane z budową i utrzymaniem
Przychody z komercji – Klub	0% / ograniczone	100%	50%	100%
Przychody z komercji – Miasto	Nieokreślone	Ryczałt lub revenue sharing	50%	0%
Okres koncesji / dzierżawy	20 lat	Do uzgodnienia	Bezterminowo	Bezterminowo
Operator kompleksu	MIASTO	KLUB	KLUB	KLUB
Własność obiektu	MIASTO	MIASTO	MIASTO + KLUB	KLUB
Udział Klubu w CAPEX	NIE	NIE	TAK	TAK
Udział Klubu w OPEX	NIE	TAK	TAK	TAK
Podmiot odpowiedzialny za finansowanie dłużne	MIASTO	MIASTO	MIASTO + KLUB	KLUB

Proponowana obecnie przez Miasto procedura przetargu publicznego umożliwia szybkie uruchomienie procesu inwestycyjnego. Jednocześnie przyjęte dotychczas założenia projektowe wiążą się z trzema głównymi grupami ryzyk i ograniczeń:

- Wysokie koszty budowy.** Wynikają z nieefektywnego projektu stadionu, w tym przede wszystkim z przewymiarowanego i nadmiernie kosztownego trzykondygnacyjnego parkingu podziemnego.

- **Ograniczona funkcjonalność obiektu.** Brak wielofunkcyjnej areny wyposażonej w rozsuwany lub zamykany dach znacząco ogranicza możliwość całorocznego wykorzystania obiektu oraz organizacji wydarzeń komercyjnych niezależnie od warunków atmosferycznych.

Ryzyka po stronie Klubu, w szczególności:

- o Brak kontroli nad strefami hospitality, lożami biznesowymi (skyboxami) i miejscami VIP.
- o Wysokie koszty najmu stadionu, zarówno w skali rocznej, jak i w odniesieniu do dni meczowych oraz innych eventów realizowanych przez Klub.
- o Ograniczony dostęp do kluczowych źródeł przychodów z obiektu.
- o Utrudnione budowanie długoterminowej stabilności finansowej Klubu.

W związku ze wskazanymi ryzykami i ograniczeniami komercyjnymi, warunkiem akceptacji wariantu opartego na standardowym zamówieniu publicznym byłoby powierzenie Klubowi pełnej kontroli operacyjnej nad nowym obiektem. Rozliczenie z Miastem mogłoby w takim modelu przyjąć jedną z dwóch form:

- Rocznej ryczałtowej opłaty za dzierżawę, zgodnie z modelem stosowanym w przypadku stadionu Legii Warszawa im. Marszałka J. Piłsudskiego.
- Udziału Miasta w przychodach generowanych przez obiekt, tzw. revenue sharing.

Z perspektywy operacyjnej i finansowej zasadne jest rozważenie modeli, które łączą odpowiedzialność za realizację inwestycji z realnym wpływem na zarządzanie obiektem oraz udziałem w generowanych przez niego przychodach. Takie rozwiązanie pozwala lepiej powiązać zakres ponoszonego ryzyka z odpowiedzialnością za późniejsze funkcjonowanie kompleksu, a jednocześnie może przyczynić się do ograniczenia kosztów i części ryzyk po stronie Miasta oraz stworzenia stabilnych podstaw funkcjonowania kompleksu w długiej perspektywie.

Na podobnych założeniach opiera się model funkcjonowania wielu czołowych klubów europejskich, m.in. Realu Madryt, Bayernu Monachium, Arsenalu, Olympique Lyon czy Juventusu, dla których stadion stanowi istotne źródło przychodów wspierających działalność sportową i dalszy rozwój organizacji.

W przypadku Polonii Warszawa korzyści wynikające z takiego podejścia obejmowałyby nie tylko pierwszy zespół, lecz również Akademię, SKK, KKS, pozostałe sekcje sportowe oraz kibiców. Docelowo kompleks powinien łączyć funkcje sportowe, społeczne i komercyjne, pozostając jednocześnie przestrzenią dostępną i użyteczną dla mieszkańców Warszawy przez cały rok.

4. PROPOZYCJA OPTYMALIZACJI PROJEKTU BUDOWLANEGO – NIŻSZY CAPEX I OPEX, WIĘKSZY POTENCJAŁ PRZYCHODOWY

Niezależnie od wyboru modelu realizacji zmian wymaga również sam projekt budowlany. Naszym celem jest ograniczenie kosztów budowy i późniejszego utrzymania obiektu przy jednoczesnym zwiększeniu jego funkcjonalności, możliwości całorocznego wykorzystania oraz potencjału komercyjnego i społecznego. Obecny projekt zawiera kosztowne rozwiązania techniczne, które nie przekładają się w wystarczającym stopniu na przyszłe przychody. Proponowane przez Klub modyfikacje mają zmienić

sposób wykorzystania budżetu: ograniczyć wydatki na elementy niewspierające rentowności i zwiększyć nakłady na rozwiązania poprawiające wykorzystanie obiektu oraz jego potencjał przychodowy.

4.1. Zadaszony stadion – z obiektu meczowego do całorocznej areny

Budowa otwartego stadionu w klimacie Europy Środkowej znacząco ogranicza możliwość jego całorocznego wykorzystania. Przy obecnych założeniach obiekt służyłby przede wszystkim organizacji około 20 meczów piłkarskich rocznie, co przy skali całej inwestycji nie pozwala wykorzystać jego pełnego potencjału.

Proponujemy wyposażenie stadionu w lekki, nowoczesny system rozsuwanego dachu, wzorowany na rozwiązaniach stosowanych na obiektach skandynawskich. Pozwoliłoby to uniezależnić kalendarz wydarzeń od warunków atmosferycznych, szczególnie w okresie od listopada do kwietnia, oraz przekształcić stadion w wielofunkcyjną arenę działającą przez cały rok.

Takie rozwiązanie zasadniczo zwiększa możliwości komercjalizacji obiektu i stwarza warunki do organizacji około 100 wydarzeń rocznie, w tym koncertów, kongresów, gal sportów walki, wydarzeń e-sportowych oraz innych imprez masowych. Stadion przestaje wówczas być obiektem wykorzystywanym głównie w dni meczowe, a staje się całorocznym źródłem przychodów dla operatora oraz aktywną przestrzenią dla mieszkańców Warszawy.

4.2. Rezygnacja z poziomu U1 i redukcja parkingu – znaczące ograniczenie kosztów budowy

Jednym z najbardziej kosztownych elementów obecnego projektu jest infrastruktura podziemna. Projekt zakłada posadowienie części funkcji na poziomie U1, przy płycie dennej na poziomie około +97,5 m, w warunkach wymagających ingerencji w obszar wód gruntowych. Wiąże się to z koniecznością zastosowania kosztownych ścian szczelinowych, mikropali oraz innych technologii głębokiego fundamentowania.

Proponujemy całkowitą rezygnację z poziomu U1 pod stadionem oraz ograniczenie parkingu do około 400 miejsc. Lokalizacja przy Konwiktorskiej 6 znajduje się w ścisłym centrum Warszawy i jest bardzo dobrze obsługiwana przez transport publiczny – metro, tramwaje, autobusy i kolej – dlatego budowa parkingu o znacznie większej pojemności nie znajduje, w naszej ocenie, wystarczającego uzasadnienia ekonomicznego.

Parking dla autobusów i pojazdów technicznych oraz pozostałe niezbędne funkcje mogą zostać zorganizowane na poziomie terenu. Ograniczenie ingerencji poniżej poziomu gruntu pozwoliłoby znacząco zmniejszyć zakres kosztownych robót geotechnicznych i fundamentowych, generując oszczędności rzędu kilkudziesięciu milionów złotych.

Jednocześnie rezygnacja z poziomu U1 nie musi oznaczać utraty potrzebnej powierzchni użytkowej. Około 2 000 m² powierzchni komercyjnej i pomocniczej można wygospodarować znacznie taniej nad ziemią, m.in. pod trybuną północną. W efekcie rozwiązanie to pozwala jednocześnie obniżyć CAPEX i zachować funkcjonalność obiektu.

4.3. Murawa syntetyczna – większa dostępność stadionu i niższe koszty eksploatacji

Przy założeniu całorocznego funkcjonowania stadionu i organizacji ponad 100 wydarzeń rocznie tradycyjna murawa naturalna wymagałaby bardzo dużych nakładów na doświetlanie, podlewanie, nawożenie, regenerację i okresową wymianę.

Dlatego rekomendujemy zastosowanie wysokiej jakości murawy syntetycznej, spełniającej wymagane standardy i posiadającej odpowiednie certyfikaty Quality Pro FIFA/UEFA. Rozwiązania tego rodzaju są stosowane m.in. w krajach skandynawskich i pozwalają na znacznie intensywniejsze wykorzystanie płyty stadionu.

Murawa syntetyczna nie wymaga okresów biologicznej regeneracji, jest bardziej odporna na warunki zimowe oraz umożliwia organizację wydarzeń na płycie bez ryzyka zniszczenia naturalnej nawierzchni. Jednocześnie ogranicza część kosztów eksploatacyjnych związanych m.in. z podlewaniem, nawożeniem, doświetlaniem i bieżącą pielęgnacją, co przekłada się na niższy OPEX.

Z tego samego względu uważamy, że wymiana nawierzchni głównego boiska z naturalnej na nowoczesną murawę syntetyczną powinna zostać przeprowadzona możliwie szybko, jeszcze przed rozpoczęciem właściwych prac budowlanych związanych z realizacją nowego obiektu. Pozwoli to już na obecnym etapie poprawić warunki treningowe, zabezpieczyć ciągłość procesu szkoleniowego oraz zapewnić bardziej stabilne i przewidywalne warunki treningowe zarówno pierwszej drużynie, jak i zespołom młodzieżowym Akademii.

4.4. Prostsza konstrukcja, niższe koszty i więcej powierzchni komercyjnej

Poza zmianami fundamentalnymi możliwe jest również wprowadzenie szeregu optymalizacji konstrukcyjnych i instalacyjnych, które dodatkowo obniżą koszt inwestycji i zwiększą efektywność wykorzystania powierzchni:

1. **Uproszczenie elewacji CWS i areny.** Zastąpienie skomplikowanych geometrycznych załamów prostszymi, eleganckimi bryłami pozwoli ograniczyć **koszty systemów fasadowych, ich montażu i późniejszego utrzymania.**
2. **Przeniesienie infrastruktury technicznej na dach.** Pozwoli uwolnić wartościową powierzchnię wewnątrz budynków i przeznaczyć ją na funkcje użytkowe lub komercyjne.
3. **Optymalizacja 3. piętra CWS.** Umożliwi uzyskanie około 500 m² dodatkowej powierzchni biurowo-usługowej, którą można przeznaczyć **na wynajem, generując dodatkowe przychody.**
4. **Solidny, ale racjonalny standard wykończenia.** Proponujemy rezygnację z nadmiernie kosztownych materiałów na rzecz trwałych, nowoczesnych rozwiązań o długiej żywotności. Pozwoli to ograniczyć zarówno koszt budowy, jak i późniejsze wydatki na remonty i utrzymanie.

Proponowane zmiany nie polegają więc na obniżaniu standardu przyszłego obiektu, lecz na bardziej racjonalnym wykorzystaniu budżetu. Chcemy ograniczyć wydatki tam, gdzie nie tworzą one dodatkowej wartości, i skierować środki na rozwiązania, które zwiększą funkcjonalność, liczbę wydarzeń, powierzchnię komercyjną i przychody kompleksu. W efekcie nowy projekt może być tańszy zarówno w budowie, jak i utrzymaniu, a jednocześnie znacznie bardziej efektywny ekonomicznie.

4.5. Przejęcie zarządzania obiektem i modernizacja boiska głównego – działania poprzedzające budowę nowego kompleksu

Niezależnie od wyboru ostatecznego modelu realizacji planowanych prac budowlanych priorytetowym elementem pozostaje pełne przejęcie przez Klub zarządzania całym obiektem przy ul. Konwiktorskiej 6. Przejęcie roli operatora stadionu jeszcze przed rozpoczęciem prac budowlanych pozwoli na optymalizację kosztów bieżących, szybszą koordynację prac na obiekcie bez zbędnej biurokracji oraz skuteczniejsze przygotowanie obiektu do przyszłej modernizacji.

Równolegle, jako element niezbędny do prawidłowego funkcjonowania pierwszej drużyny, Klub chce przeprowadzić prace związane ze zmianą nawierzchni boiska głównego z murawy naturalnej na wysokiej jakości murawę syntetyczną.

Polonia Warszawa mierzy się obecnie z dużymi wyzwaniami infrastrukturalnymi związanymi z jakością boisk treningowych, a kluczowym krokiem do ich rozwiązania ma być rezygnacja z naturalnej murawy przy Konwiktorskiej 6 na rzecz nowoczesnej nawierzchni syntetycznej. Klub zmagają się z problemami na dotychczasowych obiektach treningowych OSiR Żoliborz z powodu trudności związanych m.in. z odpowiednim podlewaniem i koszeniem murawy, co negatywnie wpływa na realizację założeń taktycznych. Inwestycja w nawierzchnię syntetyczną pozwoli zabezpieczyć ciągłość procesu szkoleniowego i zapewni stabilne warunki rozwoju pierwszej drużynie oraz Akademii.

Główne argumenty przemawiające za tą zmianą to:

- **Niższe i bardziej przewidywalne koszty utrzymania.** Murawa syntetyczna ogranicza część wydatków związanych z podlewaniem, nawożeniem, doświetlaniem i regeneracją nawierzchni, co pozwala zmniejszyć OPEX i lepiej planować budżet.
- **Możliwość intensywnego, całorocznego wykorzystania boiska.** Murawa syntetyczna jest bardziej odporna na częste użytkowanie i warunki pogodowe, dzięki czemu boisko może być wykorzystywane regularnie przez cały rok bez długich przerw na regenerację.
- **Lepsze i bardziej przewidywalne warunki treningowe.** Stała, wysokiej jakości nawierzchnia ograniczy różnice między warunkami treningowymi a meczowymi, co ułatwi właściwe przygotowanie techniczne i motoryczne zawodników.
- **Większa dostępność boiska dla pierwszej drużyny, rezerw i Akademii.** Jedna, trwała nawierzchnia umożliwi korzystanie z głównego boiska większej liczbie zespołów, pozwoli lepiej wykorzystać istniejącą infrastrukturę i ograniczyć zależność od zewnętrznych obiektów treningowych. Dodatkową korzyścią będzie możliwość częstszych treningów młodzieży w bezpośrednim otoczeniu pierwszego zespołu i stadionu.
- **Większa ciągłość treningów i rozgrywek.** Mniejsza wrażliwość nawierzchni na intensywne opady, mróz czy inne niekorzystne warunki pogodowe ograniczy ryzyko odwoływania lub przenoszenia treningów i meczów.

Przekazanie Klubowi zarządzania obiektem oraz modernizacja głównej płyty boiska mogłyby zatem stanowić pierwszy etap dalszych działań przy ul. Konwiktorskiej 6, realizowany niezależnie od terminu rozpoczęcia budowy nowego kompleksu.

5. KORZYŚCI Z OPTYMALIZACJI PROJEKTU BUDOWLANEGO I ZMIANY MODELU REALIZACJI INWESTYCJI

Proponowane w niniejszym piśmie zmiany, dotyczące nie tylko modelu realizacji inwestycji, ale również projektu budowlanego obiektu, mają na celu stworzenie bardziej racjonalnego i efektywnego sposobu realizacji przedsięwzięcia, który ograniczy koszty i ryzyka, a jednocześnie zwiększy potencjał komercyjny i społeczny obiektu. Korzyści z takiego rozwiązania będą odczuwalne zarówno przez Miasto i mieszkańców Warszawy, jak i przez Polonię Warszawa, co szczegółowo przedstawiamy poniżej.

KORZYŚCI DLA M.ST. WARSZAWY

- **Likwidacja ryzyka finansowego i ochrona miejskiego budżetu.** W rekomendowanym przez Klub modelu, w którym 100% ryzyka i własność pozostają po stronie Polonii Warszawa, Miasto nie ponosi żadnych kosztów realizacji inwestycji. Zaangażowanie Miasta sprowadza się przede wszystkim do przeniesienia na Klub praw do gruntu oraz wsparcia w sprawach formalnoprawnych i administracyjnych, niezbędnych do uzyskania wymaganych decyzji i pozwoleń. Pozwala to uniknąć wieloletnich zobowiązań finansowych charakterystycznych dla modelu PPP przyjętego w zakończonym postępowaniu, w tym opłat za dostępność, oraz ograniczyć ryzyko po stronie Miasta do minimum.
- **Ograniczenie realnego kosztu inwestycji.** Aktualne założenia budżetowe Miasta, wynoszące około 1,4 mld zł brutto, są znacząco niższe od realnego kosztu projektu, który w formule przyjętej w zakończonym postępowaniu PPP mógł sięgnąć nawet około 2,7 mld zł brutto. Optymalizacja modelu realizacji oraz przeprojektowanie najbardziej kosztownych elementów pozwolą istotnie ograniczyć całkowity koszt inwestycji.
- **Wzrost wpływów podatkowych i korzyści ekonomicznych.** Całoroczna komercjalizacja obiektu zwiększy aktywność gospodarczą oraz wpływy podatkowe, w tym z CIT i PIT. Generowany przez kompleks ruch turystyczny i związany z organizacją wydarzeń zasili lokalną gospodarkę, przynosząc bezpośrednie korzyści branży hotelarskiej, gastronomicznej i usługowej w Warszawie.
- **Stworzenie stałych miejsc pracy.** Funkcjonowanie zintegrowanego, całorocznego kompleksu przełoży się na powstanie nowych miejsc pracy związanych z jego obsługą techniczną, administracyjną, operacyjną i komercyjną oraz organizacją wydarzeń.
- **Eliminacja konfliktów zarządczych i wizerunkowych.** Przejście na model jednego operatora eliminuje rozproszoną strukturę zarządzania pomiędzy SCS AKTYWNA WARSZAWA, Partnerem Prywatnym i pozostałymi podmiotami. Pozwala również ograniczyć ryzyko dublowania inwestycji oraz niepotrzebnej konkurencji o te same wydarzenia z planowaną halą na błoniach Stadionu Narodowego.

KORZYŚCI DLA MIESZKAŃCÓW WARSZAWY

- **Nowoczesna, całoroczna przestrzeń miejska typu mixed-use.** Warszawa zyska tętniącą życiem przestrzeń łączącą sport, rekreację, gastronomię, usługi i funkcje społeczne. Kompleks będzie wykorzystywany nie tylko w dni meczowe i podczas dużych wydarzeń, ale przez cały rok jako aktywne miejsce dostępne dla mieszkańców.
- **Wzmocnienie pozycji Warszawy jako miejsca organizacji dużych wydarzeń.** Zadaszenie stadionu rozsuwanym dachem umożliwi organizację koncertów, festiwali, kongresów, gal sportowych i innych wydarzeń niezależnie od warunków atmosferycznych. Pozwoli to na organizację około

100 wydarzeń rocznie, wypełni lukę w zakresie średniej wielkości obiektów widowiskowych w stolicy i zwiększy konkurencyjność Warszawy w pozyskiwaniu imprez, które obecnie trafiają do innych miast.

- **Nowa hala wielofunkcyjna i zaplecze sportowo-rekreacyjne.** Mieszkańcy zyskają nowoczesną halę sportowo-widowiskową przeznaczoną m.in. do organizacji koncertów, wydarzeń biznesowych i meczów koszykówki. Kompleks może również zaoferować szeroką infrastrukturę rekreacyjną, obejmującą m.in. korty do squasha, ścianki wspinaczkowe, strefy fitness oraz przestrzenie edukacyjno-rozrywkowe dla dzieci.

KORZYŚCI DLA POLONII WARSZAWA

- **Większa niezależność i stabilność finansowa.** Zarządzanie całym kompleksem – stadionem, halą, parkingiem i CWS – umożliwi Klubowi generowanie stałych przychodów operacyjnych i ograniczy konieczność corocznego finansowania bieżącej działalności z prywatnych środków właściciela.
- **Dywersyfikacja strumieni przychodów.** Klub uzyska pełną kontrolę nad kluczowymi źródłami dochodów, w tym:
 - Najmiejmniej ponad 30 łóż biznesowych VIP i miejsc premium.
 - Całoroczną organizacją wydarzeń pozapiękarskich.
 - Gastronomią i hospitality.
 - Reklamą i sponsoringiem.
 - Prawami do nazwy obiektu.
- **Stale finansowanie pionu sportowego.** Przychody generowane przez kompleks pozwolą stabilnie finansować wynagrodzenia zawodników i sztabów trenerskich, koszty organizacji dnia meczowego i ochrony oraz zobowiązania wobec dostawców. Umożliwią również dalszy rozwój Akademii Piłkarskiej oraz zapewnienie odpowiedniej bazy dla innych sekcji sportowych, w tym SKK i KKS.
- **Uniknięcie ryzyka bankructwa.** Model przyjęty w zakończonym postępowaniu PPP mógł prowadzić do obciążenia Klubu wysokimi kosztami najmu stadionu oraz innych powierzchni i pomieszczeń przy jednoczesnym ograniczonym dostępie do przychodów generowanych przez obiekt. Proponowany model eliminuje tę nierównowagę i ogranicza wynikające z niej zagrożenie dla stabilności finansowej Klubu.
- **Infrastruktura techniczna najwyższej klasy.** Wprowadzenie nowoczesnej murawy syntetycznej zgodnej z odpowiednimi standardami Quality Pro FIFA/UEFA umożliwi intensywne i całoroczne wykorzystanie stadionu, również w trudnych warunkach zimowych. W kompleksie znajdują się także nowoczesne, zintegrowane biura zarządu, oficjalny sklep kibica, Sports Bar „Czarna Koszula” oraz pozostałe przestrzenie niezbędne do codziennego funkcjonowania Klubu.

6. DALSZE KROKI PO STRONIE MIASTA / MINISTERSTWA SPORTU I TURYSTYKI

Przedstawione w niniejszym piśmie propozycje pokazują, że inwestycja przy ul. Konwiktorskiej 6 może zostać zrealizowana pod warunkiem odpowiedniego dostosowania modelu finansowania, sposobu zarządzania oraz samego projektu budowlanego.

W celu sprawnego i możliwie szybkiego przeprowadzenia procesu inwestycyjnego proponujemy podjęcie następujących kroków:

1. Ponowne rozważenie modelu realizacji inwestycji i uwzględnienie, obok standardowego przetargu publicznego, również innych wariantów przedstawionych przez Polonię Warszawa.
2. Wprowadzenie zmian optymalizacyjnych w projekcie budowlanym, w tym przekształcenie obecnej koncepcji w obiekt całoroczny oraz wdrożenie proponowanych przez Klub rozwiązań projektowych.
3. Sfinalizowanie procesu prawnego mającego na celu przekazanie Polonii Warszawa odpowiedzialności za zarządzanie areną, zgodnie z wybranym modelem realizacji inwestycji.
4. Wsparcie w zakresie kwestii regulacyjnych i planistycznych oraz w uzyskaniu niezbędnych pozwoleń, w tym – jeśli okaże się to konieczne – nowego pozwolenia na budowę, a także usprawnienie procesów administracyjnych w celu możliwie sprawnej realizacji inwestycji.
5. Przekazanie Polonii Warszawa zarządzania obecnym obiektem oraz niezwłoczne przeprowadzenie modernizacji boiska głównego poprzez zastąpienie murawy naturalnej najwyższej jakości nawierzchnią syntetyczną spełniającą standardy FIFA – niezależnie od terminu rozpoczęcia prac związanych z budową nowego kompleksu.

Ze swojej strony Polonia Warszawa deklaruje gotowość do:

1. Przygotowania kompletnego, profesjonalnego biznesplanu oraz docelowej struktury finansowania inwestycji, w tym finansowania dłużnego.
2. Rozpoczęcia procesu wyboru firm projektowych i budowlanych po uzgodnieniu docelowego modelu realizacji.
3. Przejęcia odpowiedzialności menedżerskiej i operacyjnej za funkcjonowanie obiektu przed rozpoczęciem prac budowlanych, w zakresie wynikającym z wybranego wariantu.

Taki podział dalszych działań pozwoli jasno określić odpowiedzialność obu stron i, po uzgodnieniu modelu, przejść bezpośrednio do przygotowania i realizacji inwestycji.

7. WNIOSKI – CZAS PRZEJŚĆ OD DEKLARACJI DO REALIZACJI

Polonia Warszawa od lat konsekwentnie zabiega o stworzenie przy ul. Konwiktorskiej 6 nowoczesnego kompleksu sportowego. Wielokrotnie przedstawialiśmy Miastu własne koncepcje, deklarowaliśmy gotowość do współpracy i zaangażowania, a dziś – po zakończeniu postępowania PPP bez złożenia ofert – ponownie przedstawiamy konkretne rozwiązania, które mogą zwiększyć szanse na rzeczywistą realizację tej inwestycji.

Zakończenie postępowania PPP bez złożenia ofert pokazuje, że przed rozpoczęciem kolejnego etapu konieczne jest ponowne spojrzenie na inwestycję jako całość: na sposób jej realizacji, koszty, finansowanie, projekt budowlany oraz przyszły model zarządzania i eksploatacji. Dotychczasowe doświadczenia powinny zostać wykorzystane do wyboru rozwiązania, które zwiększy szanse na rzeczywistą realizację inwestycji i stworzenie kompleksu efektywnego, funkcjonalnego i zdolnego do całorocznego działania.

Dlatego zwracamy się do Miasta o:

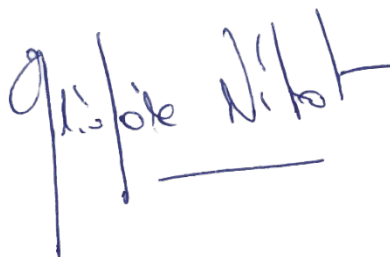
- Realne rozważenie, obok standardowego przetargu publicznego, również modeli przedstawionych przez Polonię Warszawa, w tym wariantu wspólnej spółki celowej oraz modelu zakładającego pełną odpowiedzialność Klubu za finansowanie, realizację i późniejsze funkcjonowanie kompleksu.
- Ponowne przeanalizowanie i optymalizację projektu budowlanego pod kątem kosztów, całorocznego wykorzystania oraz potencjału komercyjnego i społecznego obiektu.
- Uzgodnienie docelowego modelu zarządzania kompleksem, który zapewni Klubowi realny wpływ na jego funkcjonowanie oraz udział w przychodach generowanych przez obiekt.
- Przekazanie Polonii Warszawa zarządzania obecnym obiektem oraz umożliwienie modernizacji głównego boiska jeszcze przed rozpoczęciem właściwych prac budowlanych.
- Możliwie szybkie uzgodnienie kierunku i harmonogramu dalszych działań, z uwzględnieniem terminu ważności obecnego pozwolenia na budowę.

Ze swojej strony Polonia Warszawa deklaruje gotowość do dalszych prac nad projektem, przygotowania szczegółowego biznesplanu i struktury finansowania, zaangażowania organizacyjnego i finansowego oraz przejęcia odpowiedzialności operacyjnej w zakresie wynikającym z uzgodnionego modelu. Klub jest również gotowy do rozpoczęcia procesu wyboru partnerów projektowych i wykonawczych po uzgodnieniu docelowego sposobu realizacji inwestycji.

Dalsze miesiące powinny zostać wykorzystane na wspólne wypracowanie modelu, który będzie możliwy do sfinansowania, efektywny operacyjnie i bezpieczny w długiej perspektywie, zamiast na powrót do rozwiązań, które nie doprowadziły do rozpoczęcia inwestycji.

Chcemy budować. Chcemy rozmawiać. Jesteśmy gotowi, aby wspólnie z Miastem przejść od analiz do realizacji inwestycji przy Konwiktorskiej 6, a jednocześnie już dziś wziąć pełną odpowiedzialność za funkcjonowanie obecnego obiektu.

Z wyrazami szacunku



Gregoire Nitot

Właściciel i Prezes Zarządu