

Urząd Miejski w Gołdapi
WPLYNEŁO
20. 09. 2024
Nr rej. za
Ekier. podpis



**STUDIUM PRZYPADKU
- „MODELE FUNKCJONOWANIA ZAKŁADÓW
PRZYRODOLECZNICZYCH W POLSCE
NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH UZDROWISK”**

Sporządzili: inż. Eliza Lipińska, dr Marcin Misiewicz

Gołdap, wrzesień 2024 r.

Spis treści

1.Wstęp.....	1
2.Ogólny zarys specyfiki usług leczniczo-uzdrowiskowych na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego za 2023 rok.....	2
3.Rodzaj form prawnych na przykładzie podmiotów występujących w sektorze usług uzdrowiskowych.....	9
4.Rodzaje działalności w sektorze usług uzdrowiskowych.....	10
5.Specyfika struktury organizacyjnej Spółek Uzdrowiskowych.....	11
6.Specyfika kosztów i przychodów na przykładzie badanych podmiotów.....	13
7.Analiza najczęściej występujących zagrożeń organizacyjnych na przykładzie badanych podmiotów.....	17
8.Podsumowanie.....	20
Bibliografia.....	34
Załączniki.....	35

1. Wstęp

Autorzy niniejszego opracowania postanowili podjąć się zbadania problematyki funkcjonowania podmiotów zajmujących się działalnością leczniczo-uzdrowiskową w Polsce. Głównym celem badawczym było znalezienie odpowiedzi na pytanie: „**w jaki sposób i w jakiej formie prawnej powinien funkcjonować wybudowany i otwarty Zakład Przyrodolecznicy w Gołdapi**”? Osiągnięcie wymienionego celu było możliwe dzięki zastosowaniu formy **studium przypadku** w odpowiedniej strukturze opracowania, składającej się ze wstępu, rozdziałów poświęconych poszczególnym zagadnieniom, podsumowania, bibliografii oraz załączników.

Studium przypadku to szczegółowa forma zagadnienia lub tematu, skupiającego się na osobach, grupach, miejscach, wydarzeniach, organizacjach i zjawiskach. Studia przypadków powszechnie są wykorzystywane w badaniach społecznych, edukacyjnych, klinicznych i biznesowych.¹

Aby osiągnąć oczekiwany efekt poznawczy, autorzy zastosowali odpowiednie metody, techniki oraz narzędzia badawcze, wykorzystywane w obszarze badań naukowych. Wiodącą metodą były badania mieszane, czyli wykorzystujące zarówno metody jakościowe i ilościowe, skupiające się na głębokim zrozumieniu kompleksowego kontekstu badanego przypadku. Na potrzeby niniejszego opracowania zastosowano technikę analizy tematycznej oraz analizy treści. Natomiast narzędziem badawczym były dokumenty w postaci sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności spółek akcyjnych zarządzających uzdrowiskami za rok 2023, danych Głównego Urzędu Statystycznego w kontekście usług uzdrowiskowych, Studium wykonalności dla projektu „Budowa zakładu przyrodoleczniczego wraz z rozbudową promenady zdrojowej w Uzdrowisku Gołdap” oraz Analizą finansową i ekonomiczną „Budowa zakładu przyrodoleczniczego wraz z rozbudową promenady zdrojowej w Uzdrowisku Gołdap” - Aktualizacja.

W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacyjnym, analiza przypadków stanowi kluczowe narzędzie do zrozumienia istoty problemów i wyzwań stojących przed różnymi podmiotami. Niniejsze opracowanie ma na celu szczegółowe zbadanie modelu działalności zakładu przyrodoleczniczego na próbie pięciu podmiotów, świadczących usługi

¹ <https://iwofr.org/pl/jak-zrobi%C4%87-studium-przypadku/>

uzdrowiskowe i lecznicze w Polsce. Podmioty te zostały wyselekcjonowane na podstawie wstępnych badań. Przedmiotowej analizie poddano:

- „UZDROWISKO KRYNICA – ŻEGIESTÓW S.A.”,
- „UZDROWISKO BUSKO-ZDRÓJ S.A.”,
- „UZDROWISKO ŁĄDEK-DŁUGOPOLE S.A.”,
- „UZDROWISKO SZCZAWNO-JEDLINA S.A.”,
- „UZDROWISKA KŁODZKIE S.A.” z siedzibą w Polanicy Zdroju.

2. Ogólny zarys specyfiki usług leczniczo-uzdrowiskowych na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego za 2023 rok

Zakłady przyrodolecznicze w Polsce odgrywają kluczową rolę w systemie opieki zdrowotnej, oferując szeroki zakres terapii naturalnych, które wspierają leczenie i rehabilitację pacjentów. Zakłady przyrodolecznicze w Polsce obejmują różnorodne placówki, w tym sanatoria, szpitale uzdrowiskowe oraz specjalistyczne przychodnie. W 2023 roku w Polsce działało 257 zakładów lecznictwa, które przyjęły łącznie 903 800 kuracjuszy. Najwięcej pacjentów korzystało z usług placówek zlokalizowanych w województwach zachodniopomorskim, kujawsko-pomorskim, dolnośląskim i małopolskim.²

Sektor uzdrowiskowy w Polsce skoncentrowany jest przede wszystkim w południowej oraz północnej części kraju. Sprzyjają temu odpowiednie uwarunkowania, w tym występowanie wód leczniczych na terenach górskich. Olbrzymie znaczenie ma również łagodny klimat na terenach i obszarach zlokalizowanych nad morzem i jeziorach. Można stwierdzić, że uzdrowiska mieszczące się na obszarze wschodniej i centralnej Polski uzupełniają ten obraz.

Polski sektor uzdrowiskowy znajduje się obecnie w fazie dojrzałości cyklu życia, charakteryzuje się ustabilizowanym popytem, aczkolwiek posiada stosunkowo wysokie bariery wejścia i wyjścia. Można stwierdzić, że analiza konkurencji i otoczenia potwierdza to przypuszczenie. Ze względu na szereg barier towarzyszących wejściu w ten rodzaj działalności nie należy spodziewać się nadmiernego pojawienia nowych uzdrowisk na rynku. Wszelkie

² „Źródło danych GUS”.

wskaźniki i mechanizmy statystyczne pozwalają stwierdzić, że będzie dochodziło raczej do fuzji i przejęć istniejących już uzdrowisk.

Poniżej przedstawiona została działalność zakładów lecznictwa uzdrowiskowego według rodzaju na koniec 2023 roku.

Tabela 1. Działalność zakładów lecznictwa uzdrowiskowego według rodzaju zakładu w 2023 roku w Polsce

Wyszczególnienie (stan na 31.12.23)	Szpitala uzdrowiskowe	Sanatoria uzdrowiskowe	Przychodnie uzdrowiskowe	Zakłady przyrodolecznicze
Zakłady lecznictwa uzdrowiskowego	41	188	7	21
Łóżka	7 900	37 800	-	-
Pacjenci/kuracjusze leczeni w opiece stacjonarnej	121 400	697 800	-	-
Średnia liczba dni pobytu pacjentów stacjonarnych	18,6	15,4	-	-
Pacjenci/kuracjusze leczeni w opiece ambulatoryjnej	6 500	28 100	15 300	34 700

Źródło: „Opracowanie własne na podstawie danych GUS”.

Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że w ubiegłym roku działalność prowadziło 41 szpitali uzdrowiskowych, 188 sanatoriów uzdrowiskowych, 7 przychodni i 21 zakładów przyrodoleczniczych obsługujących kompleksy uzdrowiskowe. W szpitalach i sanatoriach uzdrowiskowych znajdowało się w końcu roku 45 600 łóżek. Na leczeniu w trybie stacjonarnym przebywało w ciągu roku 819 200 pacjentów. Średni czas pobytu kuracjusza w szpitalach uzdrowiskowych wyniósł 18,6, a w sanatoriach uzdrowiskowych 15,4 dnia.³ Poniżej przedstawiona została działalność zakładów lecznictwa uzdrowiskowego według województw w 2023 roku.

³ „Źródło danych GUS”.

Tabela 2. Działalność zakładów lecznictwa uzdrowiskowego według województw w 2023 roku w Polsce

Województwa	Liczba łóżek	Pacjenci/ kuracjusze Leczeni w opiece stacjonarnej	Pacjenci/ kuracjusze Leczeni w opiece ambulatoryjnej	Średnia liczba dni pobytu pacjentów stacjonarnych
Zachodniopomorskie	11 200	222 900	8 100	13,5
Kujawsko-pomorskie	8 800	169 100	16 000	15,9
Dolnośląskie	5 700	99 800	27 500	16,1
Małopolskie	5 800	93 500	14 900	17,7
Świętokrzyskie	3 400	64 400	6 100	15,2
Podkarpackie	4 200	63 600	4 000	18,9
Śląskie	2 600	39 100	900	18,4
Lubelskie	1 400	23 200	3 400	17,6
Pomorskie	1 300	23 500	2 300	15,3
Podlaskie	500	10 000	600	13,9
Warmińsko-mazurskie	500	5 800	-	20,4
Mazowieckie	200	2 600	400	20,6
Łódzkie	100	1 700	300	19,7
POLSKA	45 700	819 200	84 600	15,9

Źródło: „Opracowanie własne na podstawie danych GUS”.

Najwięcej kuracjuszy leczono w opiece stacjonarnej w zakładach lecznictwa uzdrowiskowego zlokalizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego, tj. 222 900 osób, a w dalszej kolejności kujawsko-pomorskiego, tj. 169 100 osób, dolnośląskiego 99 800 osób oraz małopolskiego 93 500 osób. W wymienionych województwach przyjęto łącznie 70% wszystkich kuracjuszy leczonych stacjonarnie w Polsce. Należy podkreślić, że w pozostałych województwach nie występują zakłady lecznictwa uzdrowiskowego.⁴

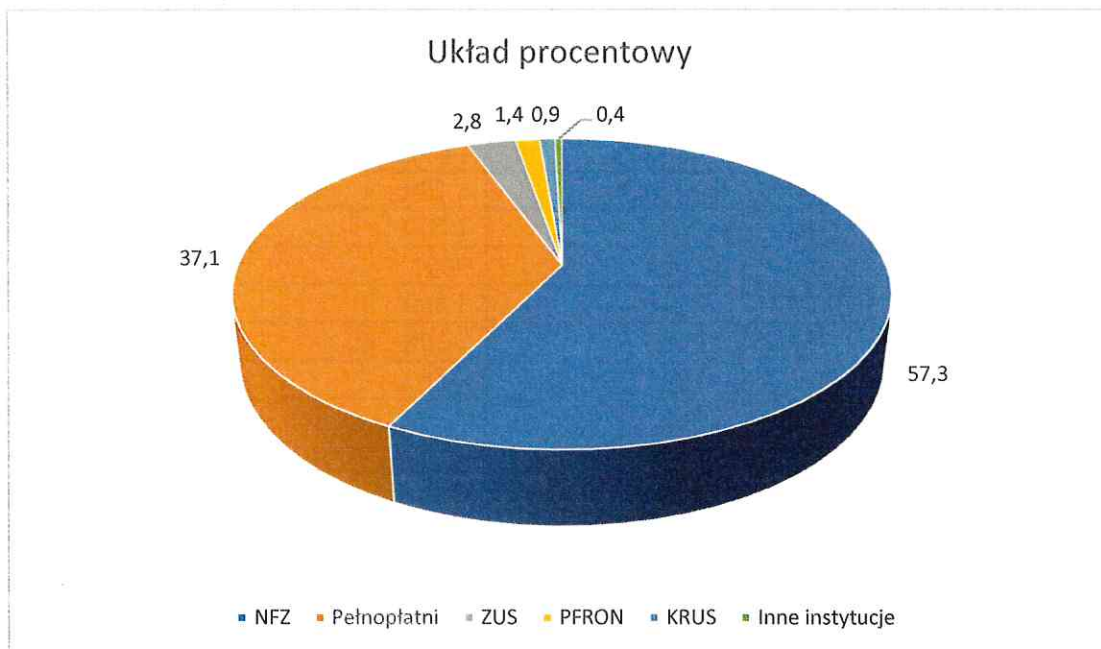
Biorąc pod uwagę całkowitą liczbę osób korzystających z usługi leczniczej 57,3 % z nich skorzystało z dofinansowania ze środków Narodowego Funduszu Zdrowia, pełnopłatni pacjenci stanowili 37,1%, natomiast pacjenci dofinansowani z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i innych instytucji stanowili łącznie 5,6%.⁵

⁴ „Źródło danych GUS”.

⁵ „Źródło danych GUS”.

Poniżej zamieszczono wykres procentowy przedstawiający sposób finansowania w zakładach lecznictwa uzdrowiskowego.

Wykres 1. Kuracjusze leczeni stacjonarnie w zakładach lecznictwa uzdrowiskowego według sposobu finansowania pobytu w 2023 roku w Polsce

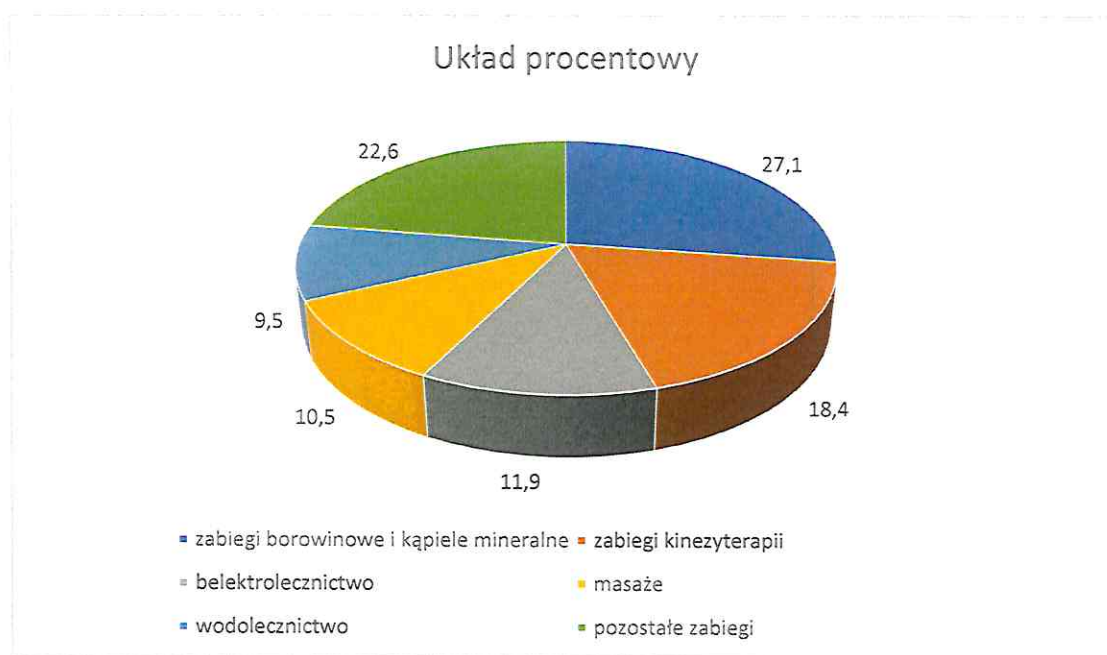


Źródło: „Opracowanie własne na podstawie danych GUS”.

Liczba wykonanych zabiegów leczniczych w zakładach lecznictwa uzdrowiskowego w roku ubiegłym wyniosła 38 mln zabiegów. Najwięcej wykonano zabiegów przyrodoleczniczych 27,1%, wśród których dominowały zabiegi borowinowe i kąpiele mineralne. Popularne były również zabiegi kinezyterapii 18,4%, belektrolecznictwo 11,9%, masaże 10,5% oraz wodolecznictwo 9,5%. Pozostałe 22,6% stanowiły pozostałe zabiegi realizowane przez zakłady lecznictwa uzdrowiskowego.⁶ Poniższy wykres przedstawia procentowo zainteresowanie poszczególnymi zabiegami leczniczymi.

⁶ „Źródło danych GUS”.

Wykres 2. Zabiegi lecznicze wykonane w zakładach lecznictwa uzdrowiskowego według rodzaju zabiegu w 2023 roku w Polsce

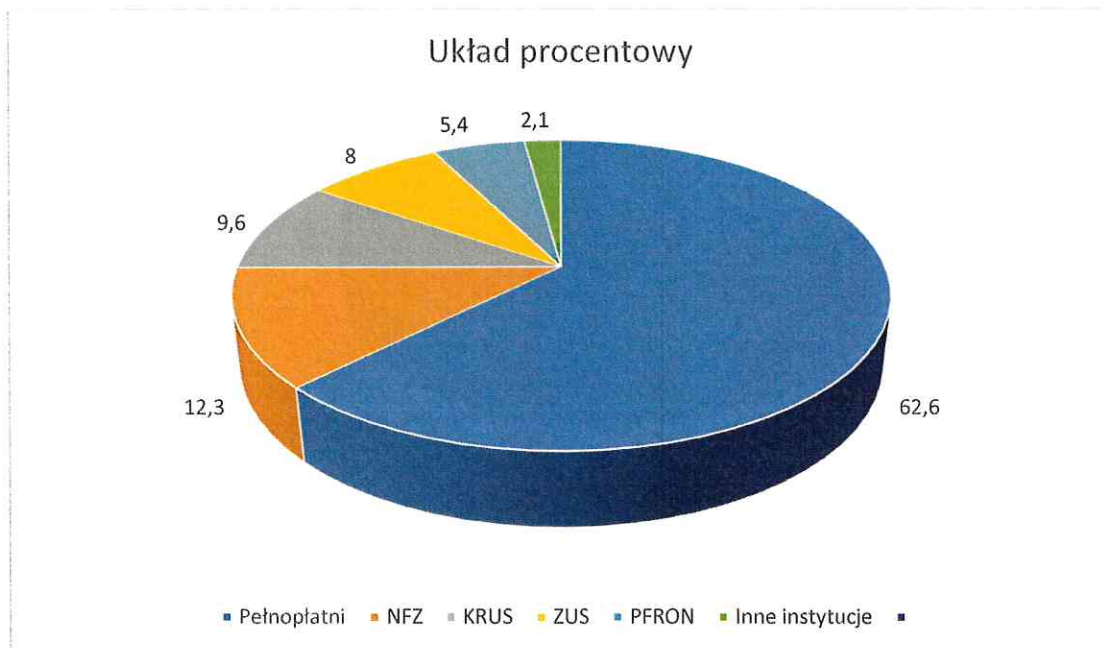


Źródło: „Opracowanie własne na podstawie danych GUS”.

W 2023 roku funkcjonowało również 48 stacjonarnych zakładów rehabilitacji leczniczej, w których znajdowało się 5 200 łóżek. W ciągu roku w zakładach tych przyjęto 73 000 pacjentów, z czego 64 900 stanowili pacjenci stacjonarni oraz 8 100 pacjenci ambulatoryjni. W stacjonarnych zakładach rehabilitacji leczniczej największą grupę leczonych stacjonarnie stanowili pacjenci pełnopłatni, których w minionym roku było 40 600 osób, co stanowi 62,6%. Spośród instytucji dofinansowujących leczenie w trybie stacjonarnym Narodowy Fundusz Zdrowia opłacił pobyt 8 000 osobom, co stanowi 12,3%, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego 6 200 osobom, co stanowi 9,6%, a Zakład Ubezpieczeń Społecznych 5 200 osobom, co stanowi 8%. W stacjonarnych zakładach rehabilitacji leczniczej w ciągu roku wykonano 3,2 mln zabiegów leczniczych. Poniżej zamieszczono wykres procentowy przedstawiający sposób finansowania w zakładach rehabilitacji leczniczej.⁷

⁷ „Źródło danych GUS”.

Wykres 3. Pacjenci leczenia stacjonarnie w stacjonarnych zakładach rehabilitacji leczniczej według sposobu finansowania pobytu w 2023 roku w Polsce



Źródło: „Opracowanie własne na podstawie danych GUS”.

Obszar oddziaływania biznesowego sektora uzdrowiskowego obejmuje przede wszystkim rynek krajowy. Nie zauważa się również nadmiernej penetracji rynku polskiego przez zagraniczne uzdrowiska.

Główne przeszkody rozpoczęcia działalności uzdrowiskowej w Polsce to:

- ramy prawne i administracyjne między innymi w zakresie ochrony zdrowia, wymogów sanitarnych, epidemiologicznych, prawa geologicznego i górniczego;
- geograficzne – możliwość prowadzenia działalności tylko na obszarze uzdrowiskowym,
- inwestycyjne i sprzętowe – wysokie koszty wybudowania obiektów infrastrukturalnych oraz wyspecjalizowanego sprzętu medycznego;
- zasoby kadrowe – olbrzymie problemy w zatrudnieniu personelu, zwłaszcza w zakresie specjalistycznej kadry medycznej.

Dokonując powyższej analizy, bazując na wartościach i informacjach ogólnodostępnych można stwierdzić, że pomimo, iż polskie uzdrowiska oferują coraz lepsze warunki sytuacja na rynku usług uzdrowiskowych jest coraz trudniejsza, przez pryzmat coraz większej konkurencji.

Równocześnie można stwierdzić, że rozszerza się rynek interesariuszy zainteresowanych uzdrowiskowymi usługami leczniczymi. Głównym czynnikiem wpływającym na taki stan rzeczy jest większa świadomość ludzi, kładących nacisk na zdrowy tryb życia. Pozostałymi czynnikami determinującymi ten trend jest między innymi proces starzenia się społeczeństwa i chęć powrotu do medycyny naturalnej i tworzyw leczniczych. Ponadto zauważono szereg płynących korzyści z tak zwanych produktów kompleksowych, łączących w sobie profilaktykę, leczenie i wypoczynek.

Jednakże jednym z głównych problemów, z jakimi borykają się polskie uzdrowiska są dosyć niskie nakłady na lecznictwo uzdrowiskowe w budżecie Narodowego Funduszu Zdrowia. Bardzo ważną, a zarazem kosztowną kwestią gospodarki uzdrowiskowej są nakłady ponoszone na utrzymanie, na odpowiednim poziomie całej infrastruktury uzdrowiskowej oraz dostosowaniem się do wymogów i standardów obowiązujących w lecznictwie uzdrowiskowym w krajach Unii Europejskiej.

Dalszy rozwój rynku usług uzdrowiskowych w Polsce, jak również rosnąca konkurencja, wymuszają pewne zmiany i powodują, że uzdrowiska poszerzają swoją ofertę usługową, dopasowując się do oczekiwań klientów. Należy przyjąć, że tendencje te spowodują w perspektywie najbliższych 10 lat, iż na rynku pozostaną tylko te podmioty, które będą potrafiły nadążać za zmianami społeczno-gospodarczymi oraz te, które będą posiadały skuteczne i właściwe strategie działania. Dodatkowym czynnikiem determinującym proces ewaluacji w zakresie usług leczniczych jest fakt dynamicznie zmieniających się preferencji i upodobań, opierające się coraz częściej o zindywidualizowane gusty i oczekiwania klientów. Największym zleceniodawcą na rynku usług uzdrowiskowych jest Narodowy Fundusz Zdrowia, który kontraktuje corocznie usługi uzdrowiskowe na rzecz prywatnych i publicznych podmiotów.

3. Rodzaj form prawnych na przykładzie podmiotów występujących w sektorze usług uzdrowiskowych

Podmioty realizujące usługi uzdrowiskowe mogą prowadzić swoją działalność w formie spółek kapitałowych, jednostek budżetowych, samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej lub niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej. Rodzaj i charakter formy działalności zależy od potencjału, doświadczenia, ale przede wszystkim od możliwości finansowych podmiotów, które taką działalność chcą realizować. Ze względu na złożoną specyfikę otoczenia biznesowego większość podmiotów świadczących usługę leczniczo-uzdrowiskową realizuje ją w formie spółek kapitałowych. Prowadząc czynności badawcze, w zakresie obserwacji podmiotów uzdrowiskowo-leczniczych można zauważyć, iż zdecydowana większość podmiotów realizujących powyższe usługi funkcjonują jako spółki akcyjne.

Spółka akcyjna jest kapitałową spółką handlową posiadającą osobowość prawną. Wszelkie kompetencje, wymogi formalne, obowiązki i uprawnienia uregulowane są w Kodeksie Spółek Handlowych. Analizując formę prawną podmiotów realizujących działalność w zakresie usług uzdrowiskowo-leczniczych autorzy opracowania próbowali znaleźć odpowiedź na pytanie dlaczego akurat ta forma prawna występuje najczęściej. Na podstawie zebranego materiału badawczego, ponad wszelką wątpliwość można stwierdzić, że spółka akcyjna daje największe oraz najbardziej zoptymalizowane możliwości. Ponadto przeznaczona jest przede wszystkim dla dużych przedsiębiorstw, które na potrzeby własnego funkcjonowania potrzebują wysokich nakładów inwestycyjnych. Działalność uzdrowiskowa bez wątpienia wymaga takich nakładów finansowych, wynikających przede wszystkim z potrzeb specyfiki otoczenia biznesowego. Stworzenie ogólnych warunków biznesowych, niejako podwalin inwestycyjnych wymaga olbrzymiego kapitału przeznaczonego na rozpoczęcie inwestycji. Wszystkie z badanych ośrodków posiadają długoletnią historię w zakresie usługi uzdrowiskowej. W wyniku przekształceń gospodarczych zostały dostosowane do wymogów i wyzwań gospodarczych końca XX i XXI wieku. Zdecydowana większość dzisiejszych uzdrowisk została przekształcona w spółki akcyjne z całym ówczesnym swoim majątkiem. W większości przypadków pierwszym właścicielem spółek był Skarb Państwa, natomiast pod wpływem upływu czasu i procesów finansowo-prawnych spółki w wyniku procesu ewaluacji zmieniały

swoich właścicieli. Na podstawie Sprawozdań z działalności spółek akcyjnych za 2023 roku właścicielami pięciu opisywanych przypadków właścicielami są:

- Uzdrowisko Krynica – Żegiestów S.A. - Skarb Państwa;
- Uzdrowisko Łądek-Długopole S.A. - Województwo Dolnośląskie;
- Uzdrowisko Busko-Zdrój S.A. - Województwo Świętokrzyskie;
- Uzdrowisko Szczawno-Jedlina S.A. - Województwo Dolnośląskie;
- Uzdrowiska Kłodzkie S.A.- Grupa PGU (Polska Grupa Uzdrowisk).

Przez pryzmat studium analizowanego przypadku można stwierdzić, że spółka akcyjna jest najbardziej sprofilowaną i dostosowaną formą prawną do tego typu przedsięwzięcia biznesowego. Korzystając z różnych instrumentów wykorzystywanych w szerokim znaczeniu, w nauce o zarządzaniu i jakości należy przyjąć, iż podejmując jakiegokolwiek kroki pod kątem planów inwestycyjnych, przewidzianych do otwierania tego typu działalności należy mieć świadomość olbrzymich kosztów, jakie należy ponieść na początku działalności uzdrowskiej. Ponadto w ramach dobrych praktyk należałoby dążyć do nawiązania współpracy z podmiotem istniejącym w sektorze usług uzdrowsko-leczniczych, cieszącym się odpowiednią renomą i pozycją rynkową. Takie działanie służy wyeliminowaniu ewentualnych trudności oraz typowych błędów wynikających z klasycznego cyklu życia organizacji będącej w fazie narodzin. W osiągnięciu jeszcze większej pewności co do słuszności działań należałoby skorzystać z metody benchmarkingu, odpowiadającą między innymi za proces mierzenia produktów, usług i procesów w odniesieniu do organizacji uznawanych za liderów w jednym lub większej liczbie aspektów swoich działań.⁸ Takie praktyki są dosyć często stosowane we wszystkich sektorach rynku. Istnieją możliwości uczenia się od najlepszych i implementowania skutecznych rozwiązań systemowych.

4. Rodzaje działalności w sektorze usług uzdrowskowych

Prowadząc czynności badawcze w zakresie podmiotów świadczących usługi uzdrowsko-leczniczych można zauważyć pewne trendy i podobieństwa we wszystkich badanych przypadkach. Właściwie w każdym z nich działalności podstawowe spółek składają się z leczniczych działalności uzdrowskowych. Ponadto Spółki te prowadzą dodatkowo działalności, z których otrzymują przychody:

- w zakresie eksploatacji i produkcji mineralnych wód leczniczych;

⁸ <https://asq.org/quality-resources/benchmarking>

- w zakresie górnictwa i eksploatacji kopaliny;
- w zakresie regeneracyjnym, rekreacyjnym i kosmetycznym;
- w zakresie produkcji napojów bezalkoholowych;
- w zakresie hotelowym;
- w zakresie tak zwanych usług około produktowych i sprzedażowych.

Przez pryzmat charakteru i rodzaju działalności można zaobserwować, iż w każdym z badanych przypadków zarządy poszczególnych Spółek dążą do stworzenia optymalnych warunków rozwojowych, pozwalających zdobyć, a następnie utrzymać pozycję rynkową. Uzyskanie tego poziomu gwarantuje osiągnięcie wszystkich celów strategicznych. Z dostępnych danych wynika, że ograniczanie się jedynie do leczniczej działalności uzdrowiskowej obarczone jest olbrzymim ryzykiem biznesowym, które z bardzo dużym prawdopodobieństwem będzie generowało duże straty. Spoglądając na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne interesariuszy takich podmiotów gospodarczych, ponad wszelką wątpliwość można stwierdzić, że aby móc prowadzić działalność uzdrowiskową należy stosować optymalizację kosztów oraz dywersyfikację przychodów. Czynności te powinny zawierać się we wszystkich kluczowych strategicznych, taktycznych i operacyjnych planach spółki, na podstawie których tworzy się strategię działania.

W wyniku przeprowadzonej analizy autorzy opracowania zauważają również, że aby rozpocząć jakiegokolwiek czynności w zakresie prowadzenia działalności uzdrowiskowo-leczniczej należy przeprowadzić ocenę atrakcyjności sektora stosując między innymi „koncepcję 5 sił Portera”. Korzystając z tego narzędzia mamy możliwość poddania analizie siłę przetargową dostawców, siłę przetargową nabywców, natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora, groźbę pojawienia się nowych producentów oraz groźbę pojawienia się substytutów. Powyższe czynności z całą pewnością pozwalają na wnikliwe i komplementarne podejście w znalezieniu odpowiedzi na wszystkie nurtujące pytania. Nie wykonując podobnych działań pozbawia się możliwości uniknięcia wielu nieprzyjemnych skutków i błędnych decyzji.

5. Specyfika struktury organizacyjnej Spółek Uzdrowiskowych

Autorzy niniejszego opracowania korzystając z analizy i syntezy zauważyli, iż struktury organizacyjne badanych podmiotów kształtują się zróżnicowanie. Natomiast w każdej z nich,

struktura organizacyjna stworzona jest przez pryzmat potrzeb, możliwości oraz wyzwań. Obserwując strukturę modeli, w poszczególnych strukturach organizacyjnych można zauważyć, że największym wyzwaniem jest zatrudnianie wyspecjalizowanego personelu medycznego, ze względu na fakt olbrzymich niedoborów w całym sektorze medycznym. Rynek pracy kształtują pracownicy, korzystając z faktu olbrzymiego popytu na ich usługi. Obszar uzdrowiskowo-leczniczy nie jest przypadkiem odosobnionym. Wyspecjalizowany personel medyczny nie jest jedynym wyzwaniem podmiotów lub osób, odpowiadającym za politykę kadrową. Zapewnienie ciągłości wszystkich niezbędnych procesów organizacyjnych, w tak skomplikowanym i wielopłaszczyznowym środowisku wiąże się z wysokimi nakładami finansowymi. W przedmiotowym badaniu liczba i rodzaj zatrudnionych osób różnił się od rozmiarów działalności prowadzonych przez poszczególne uzdrowiska. Niemniej jednak odpowiednia struktura organizacyjna jest niezbędna do efektywnego funkcjonowania organizacji, ale przede wszystkim do zapewnienia wysokiej jakości usług.

W analizowanych przypadkach można zauważyć pewny podział na strukturę zarządzania oraz strukturę funkcjonalną. W skład tej pierwszej wchodzi naczelne kierownictwo- czyli kadra zarządzająca; działy operacyjne, czyli medyczne, hotelarskie, spa & wellness i techniczny oraz działy wsparcia, czyli finansowy; sprzedażowo-marketingowy; HR- odpowiedzialny za zasoby ludzkie. Natomiast w ramach struktury funkcjonalnej można zauważyć podziały na poszczególne usługi, czyli usługi zdrowotne, usługi rekreacyjne i usługi wypoczynkowe. Biorąc pod uwagę liczbę zatrudnienia, zawartą w sprawozdaniach działalności zarządów na koniec 2023 roku najwięcej pracowników zatrudniano w Uzdrowisku Busko-Zdrój S.A., gdzie zatrudnienie wynosiło 735 osób. Najmniejszą liczbę pracowników zatrudniano natomiast w Uzdrowisku Szczawno-Jedlina S.A.- 208 osób. Z informacji zawartych w omawianych sprawozdaniach z działalności zarządów nie wynika jednoznacznie jak kształtuje się rodzaj i forma zatrudnienia poszczególnych osób. Należy jednak wskazać, że liczba osób wykonujących swoją pracę na rzecz poszczególnych Spółek świadczy o ogromie przedsięwzięć, bez względu na rodzaj produktu i ilości wykonywanych usług. Pozwala to zbudować obraz skali i zakres wykonywanych czynności w usługach leczniczo-medycznych. Pozwala również stwierdzić, że w przypadku nowo powstałego podmiotu świadczącego usługi leczniczo-sanatoryjne niezwykle ważne jest, aby oprócz wyboru najbardziej odpowiedniej formy prawnej wyłonić kadre zarządzającą, która będzie odpowiedzialna za pozyskiwanie pracowników z niezbędnymi kwalifikacjami i kompetencjami.

6. Specyfika kosztów i przychodów na przykładzie badanych podmiotów

Analiza kosztów oraz przychodów w badanych podmiotach, autorom opracowania pozwoliła zaobserwować pewne trendy oraz kierunki rozwoju ośrodków leczniczo-uzdrowiskowych. Spółki kapitałowe stanowią istotny element gospodarki, a ich struktura organizacyjna oraz sposób funkcjonowania wpływają na różnorodne aspekty kosztów, które ponoszą. Odnosząc się do specyfiki kosztów organizacyjnych, koszty w spółkach kapitałowych można podzielić na kilka głównych kategorii:

1. Koszty operacyjne:

- koszty produkcji, które obejmują surowce, materiały, energię, wynagrodzenia pracowników produkcyjnych,
- koszty administracyjne, które odpowiadają za wynagrodzenia pracowników administracyjnych, koszty biurowe, opłaty za usługi zewnętrzne,
- koszty sprzedaży i marketingu, czyli reklama, promocja, wynagrodzenia pracowników działu sprzedaży.

2. Koszty finansowe:

- odsetki od kredytów i pożyczek, czyli koszty związane z finansowaniem zewnętrznym,
- koszty emisji akcji, które obejmują opłaty związane z emisją nowych akcji w przypadku spółek akcyjnych.

3. Koszty inwestycyjne:

- zakup środków trwałych, które obejmują koszty zakupu lub dzierżaw maszyn, urządzeń i nieruchomości,
- koszty badań i rozwoju, czyli inwestycje w nowe technologie oraz rozwój produktów.

4. Koszty związane z zarządzaniem ryzykiem:

- ubezpieczenia, polisy ubezpieczeniowe chroniące przed różnymi ryzykami,
- rezerwy na ryzyko, czyli tworzenie rezerw finansowych na potencjalne straty.⁹

⁹ Drukarczyk, J., & Górka, J. (2018). Koszty w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Koszty w spółkach kapitałowych są bardzo zróżnicowane i obejmują szeroki zakres wydatków związanych z działalnością operacyjną, finansową, inwestycyjną oraz zarządzaniem ryzykiem. Zrozumienie tych kosztów jest kluczowe dla efektywnego zarządzania finansami spółki oraz podejmowania strategicznych decyzji biznesowych.

Kolejnym elementem wpływającym na rozwój organizacji są przychody, które są podstawą do oceny sytuacji kondycji finansowej spółki oraz potencjału jej wzrostu. Autorzy niniejszego opracowania poniżej postanowili omówić podstawowe źródła przychodów spółek kapitałowych, metody ich klasyfikacji oraz znaczenie dla zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Przychody w spółkach kapitałowych można podzielić na kilka głównych kategorii:

1. Przychody operacyjne:

- sprzedaż produktów,
- sprzedaż usług,
- sprzedaż towarów.

Przychody operacyjne stanowią główne źródło przychodów dla większości spółek kapitałowych. Są one generowane przez sprzedaż produktów lub usług, takich jak przychody ze sprzedaży wyrobów gotowych lub przychody z usług świadczonych przez spółkę, które stanowią podstawę działalności przedsiębiorstwa.

2. Przychody finansowe:

- dywidendy, które mogą generować przychody z tytułu udziału w zyskach innych spółek, w których posiadają udziały lub akcje,
- odsetki, z tytułu lokat bankowych, obligacji lub innych instrumentów finansowych,
- zyski z obrotu papierami wartościowymi, czyli przychody ze sprzedaży akcji, obligacji lub innych papierów wartościowych.

3. Przychody nadzwyczajne:

- zyski ze sprzedaży majątku trwałego, czyli przychody ze sprzedaży nieruchomości lub ruchomości, takich jak maszyny, samochody itp.,
- odszkodowania, przychód osiągniany z tytułu odszkodowań lub zadośćuczynień.¹⁰

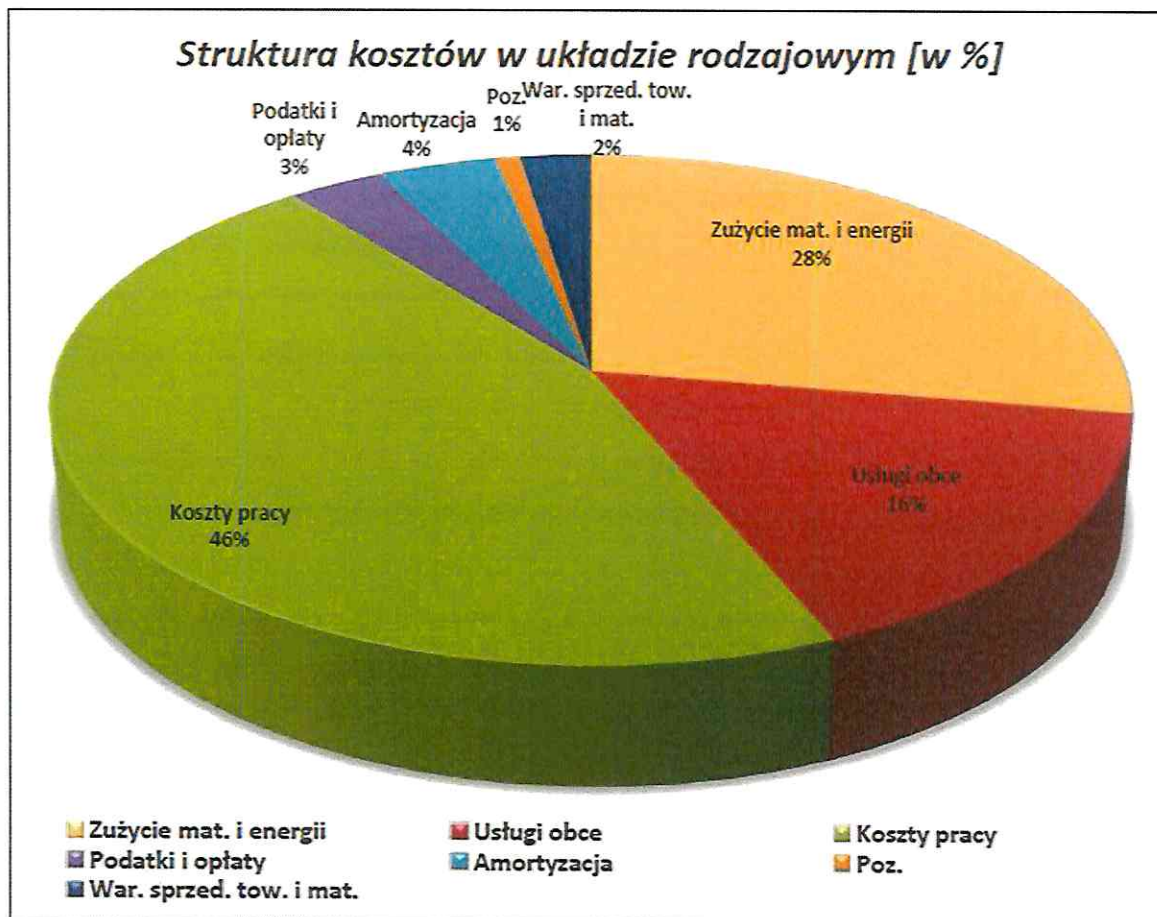
¹⁰ Drukarczyk, J., & Górka, J. (2017). Przychody i koszty w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Przychody operacyjne są kluczowym wskaźnikiem kondycji finansowej każdej spółki. Analiza struktury i dynamika przychodów pozwala na obiektywną ocenę efektywności działalności operacyjnej oraz strategii inwestycyjnej przedsiębiorstwa. Przychody wpływają na zdolność spółki do generowania zysków, co z kolei ma bezpośredni wpływ na jej wartość rynkową oraz atrakcyjność dla inwestorów.

Punktem wyjścia do zrozumienia powyższej problematyki kosztów i przychodów organizacyjnych powinno być skorzystanie z „4 podstawowych funkcji zarządzania”, opierających się na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli. Innym narzędziem, możliwym do zastosowania na etapie tworzenia struktury kosztów i przychodów organizacyjnych jest „koło jakości Deminga”. Pozwala ono na bardzo kompleksowe podejście do procesów, poprzez proste zasady, czyli planowanie, wykonanie, sprawdzenie oraz usprawnianie procesu.

Na podstawie analizowanych sprawozdań można stwierdzić, że największy przychód osiągnęło Uzdrowiska Kłodzkie S.A., która w 2023 roku osiągnęła przychód na poziomie **167 410 504 zł**, natomiast najmniejszy przychód na poziomie **32 201 069 zł** osiągnęło Uzdrowisko Szczawno-Jedlina S.A. Badane podmioty uzdrowskie nie podają konkretnych danych odnoszących się do ponoszonych kosztów organizacyjnych. Można jednak stwierdzić, że za blisko 50% kosztów, we wszystkich podmiotach odpowiadają koszty pracownicze. Najlepiej podział kosztów organizacyjnych obrazuje wykres nr 1, przedstawiający graficznie koszty ponoszone przez „Uzdrowisko Krynica-Żegiestów S.A.”, które największe środki, czyli 46% przeznacza na koszty pracy; 28% zdefiniowane są jako zużycie materiałów i energii; 16% usługi obce; 4% amortyzacja; 3% podatki i opłaty; 2% wartość sprzedaży towarów i materiałów; 1% pozostałe.

Wykres 4. Struktura kosztów w układzie rodzajowym



Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Akcyjnej Uzdrawisko Krynica-Żegiestów z siedzibą w Krynicy-Zdroju.

Odnosząc się do powyższych danych należy zauważyć, że powyższe wartości procentowe odnoszą się proporcjonalnie do wartości prawie 62 mln zł całkowitych kosztów poniesionych przez omawiany podmiot. Autorzy opracowania postanowili zaprezentować powyższy podział struktury kosztów, jako najbardziej zbliżony do ogólnego modelu podziału kosztów w badanych przypadkach.

7. Analiza najczęściej występujących zagrożeń organizacyjnych na przykładzie badanych podmiotów

Autorzy niniejszego opracowania zauważyli, iż we wszystkich badanych podmiotach występowały zbliżone obszary i rodzaje zagrożeń organizacyjnych. Powyższe spółki kapitałowe ze względu na swoją strukturę i rodzaj działalności narażone są na różnego rodzaju zagrożenia zewnętrzne oraz zagrożenia wewnętrzne. Skuteczne zarządzanie ryzykiem jest kluczowe dla zapewnienia stabilności i długoterminowego sukcesu tych podmiotów.

Korzystając z różnych modeli, rodzajów i klasyfikacji, podstawowy i zarazem jeden z najprostszych podziałów zagrożeń organizacyjnych kształtuje się następująco:

1. Ryzyko kredytowe, które odnosi się do możliwości, iż kontrahenci mogą nie wywiązywać się ze swoich zobowiązań finansowych, co może prowadzić do poważnych problemów z płynnością finansową i wpływać na zdolność spółki do realizacji swoich zobowiązań w każdym z płaszczyzn organizacyjnych.
2. Ryzyko operacyjne, które wiąże się z wewnętrznymi procesami, systemami i ludźmi, może obejmować błędy ludzkie, różne awarie lub nieodpowiednie procedury operacyjne.
3. Ryzyko rynkowe wynika natomiast z niekorzystnych zmian na rynkach finansowych, między innymi wahaniami kursów walut lub stóp procentowych, ale może również wpływać na rentowność i stabilność finansową spółki.
4. Ryzyko prawne obejmujące zagrożenia związane z nieprzestrzeganiem lub łamaniem przepisów prawa, umów oraz realizacji projektów.
5. Ryzyko reputacyjne lub inaczej znane marketingowe, które odnosi się do możliwości utraty zaufania interesariuszy, co może negatywnie wpłynąć na działalność spółki.
6. Ryzyko inwestycyjne, odpowiadające między innymi za zwiększenie zdolności produkcyjnych lub usługowych. Takie działania wiążą się z możliwością ponoszenia wyższych kosztów inwestycyjnych, wydłużeniem cyklu inwestycyjnego, wydłużeniem terminu budowy nowego obiektu lub wyższymi kosztami eksploatacyjnymi zakończonej inwestycji.

Wobec powyższego można stwierdzić, że przyczyny sklasyfikowane w podziale na rodzaje zagrożeń w gruncie rzeczy sprowadzają się do jednej wspólnej funkcji. Wszystkie razem lub każde z osobna mogą wyrządzić organizacji szkody materialne oraz wizerunkowe. Wyrządzone

w ten sposób straty mogą być trudne do naprawienia. Dlatego też wszystkie podmioty aby przeciwdziałać niepożądanym zachowaniom stosują różne mechanizmy, które w obszarze nauki o zarządzaniu i jakości nazywa się zarządzanie ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem w spółkach kapitałowych jest procesem złożonym i wieloetapowym. Wymaga zaangażowania całej organizacji oraz systematycznego podejścia do identyfikacji, oceny, kontroli i monitorowania ryzyka. Skuteczne zarządzanie ryzykiem pozwala na minimalizację zagrożeń i zapewnienie stabilności organizacyjnej. Pierwszym etapem występującym w zarządzaniu ryzykiem jest identyfikacja ryzyka. Jest to proces rozpoczynający się od zdefiniowania potencjalnych zagrożeń. Wymaga on analizy wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które mogą wpływać na działalność spółki. Kolejnym krokiem jest ocena ryzyka, która niezbędna jest pod kątem prawdopodobieństwa jej wystąpienia oraz potencjalnych skutków. Jednym z najczęściej wykorzystywanych instrumentów do oceny ryzyka jest analiza SWOT/TOWS, analiza scenariuszy oraz modelowanie ryzyka. Następnym podejmowanym krokiem jest próba kontroli ryzyka, polegającym na wdrażaniu działań mających na celu eliminację lub przynajmniej minimalizację zagrożeń. Występują różne sposoby stosowania tych mechanizmów. Jednym z nich jest wprowadzenie procedur kontrolnych, szkolenie pracowników oraz ubezpieczenia. Organizacja posiadająca mechanizmy kontroli ryzyka powinna skupić się na monitorowaniu i raportowaniu rodzajów ryzyka. Regularne monitorowanie ryzyka pozwala bieżąco oceniać skuteczność wdrożonych działań oraz reagować na zmieniające się warunki. Raportowanie ryzyka jest kluczowe dla zapewnienia przejrzystości i odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem. Ostatnim elementem występującym w procesie zarządzania ryzykiem jest reagowanie na ryzyko. W przypadku wystąpienia zagrożeń, podmioty prawne powinny posiadać przygotowane plany awaryjne oraz procedury reagowania. Szybka i skuteczna reakcja może zminimalizować negatywne skutki i zapewnić ciągłość działania.

Autorzy opracowania po przanalizowaniu wszystkich elementów dotyczących zarządzania ryzykiem, w omawianych podmiotach zajmujących się usługą leczniczo-uzdrowiskową zauważają pewne właściwości i podobne zagrożenia. Najczęściej wskazywanymi zagrożeniami i ryzykami były:

- współpraca z Narodowym Funduszem Zdrowia odnosząca się do okresu trwania kontraktu oraz braku gwarancji co do liczby zakontraktowanych świadczeń i pacjentów w kolejnych latach, uniemożliwiająca stosowanie długoterminowego planowania;

- duża konkurencja na rynku usług leczniczo-uzdrowiskowym, która skutkuje odpływem potencjalnych kuracjuszy;
- utrata klientów indywidualnych w związku z pogarszającą się sytuacją finansową w gospodarstwie domowym spowodowaną inflacją;
- uzyskanie statusu uzdrowiska przez kolejne miejscowości;
- utrata klientów instytucjonalnych i indywidualnych w przypadku wystąpienia zjawisk lokalnych lub globalnych uniemożliwiających prowadzenie działalności leczniczej w sposób zapewniający bezpieczeństwo pacjentom i pracownikom;
- brak niezbędnego kapitału do wykorzystania w procesie modernizacji infrastrukturalnej;
- zmiany w systemie opieki zdrowotnej oraz wymogów prowadzenia działalności, w szczególności dotyczących obsady personalnej dla poszczególnych zakresów udzielanych świadczeń leczniczych;
- konflikt zbrojny w kraju sąsiednim;
- rosnące koszty prowadzenia działalności, m.in. ceny mediów, czy paliw, koszt pracy, utrzymania odpowiedniego reżimu sanitarnego;
- planowane zmiany zasad funkcjonowania lecznictwa uzdrowiskowego w kraju, które mogą narzucać nowe koszty, ograniczenia czy obowiązki - zagrożenie braku finansowania instytucjonalnych pobytów sanatoryjnych;
- odchodzenie od typowego lecznictwa uzdrowiskowego poprzez skracanie pobytów leczniczych na rzecz regeneracyjnych pobytów weekendowych lub kilkudniowych, ukierunkowanych głównie na zabiegi typu Wellness & SPA;
- niewystarczająca waloryzacja wartości kontraktów z NFZ;
- utrudnienia formalne w dostępie polskich uzdrowisk do oferty dla obywateli Europy Wschodniej.

Zarządzanie ryzykiem w powyższych przykładach pozwala zauważyć, iż prowadzenie działalności leczniczo-uzdrowiskowej obarczona jest wieloma, wielopłaszczyznowymi wyzwaniami i zagrożeniami, które należy diagnozować i definiować. Jednakże jednym z kluczowych działań jest natychmiastowa reakcja na pojawiające się zagrożenia i przede wszystkim elastyczne podejście.

8. Podsumowanie

W ostatnim rozdziale autorzy niniejszego opracowania postanowili podzielić się wnioskami, powstałymi w wyniku czynności badawczych oraz podjąć próbę odnalezienia odpowiedzi na pytanie w jakiej formie prawnej i w jaki sposób powinien funkcjonować wybudowany i otwarty Zakład Przyrodolecznicy w Gołdapi? W wyniku przeprowadzonych badań należy podkreślić, że odpowiedź na pytanie w jaki sposób i w jakiej formie prawnej powinien funkcjonować Zakład Przyrodolecznicy w Gołdapi jest niezmiernie trudnym, złożonym i wielopłaszczyznowym zagadnieniem. Na etapie prowadzonych badań autorzy nie są w stanie jednoznacznie wskazać, która forma prawna byłaby najlepsza i najbardziej pożądana, ponieważ jedynym dokumentem odnoszącym się do przedmiotowej sprawy jest Studium wykonalności dla projektu : „Budowa zakładu przyrodoleczniczego wraz z rozbudową promenady zdrojowej w Uzdrowisku Gołdap”, który został stworzony w 2017 roku. Zapoznając się z treścią wspomnianego dokumentu nie można znaleźć informacji dotyczącej jaki sposób funkcjonowania i jaką formę prawną planowali inicjatorzy pomysłu powstania tego zakładu.

Autorom niniejszego opracowania trudno odnieść się do wizji i koncepcji, która istniała w okresie tworzenia „Studium wykonalności...”. Ponad wszelką wątpliwość należy podkreślić, że w 2017 roku badanie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji wyglądało inaczej niż dzisiaj. Założono wówczas, że w ciągu roku Zakład Przyrodolecznicy w Gołdapi odwiedzi 55 125 osób. Nie byłoby może niczego dziwnego w takim założeniu gdyby nie fakt, że w 2023 roku wszystkie zakłady przyrodolecznicze w Polsce odwiedziło 34 700 osób¹¹. Autorom opracowania ciężko jest polemizować z danymi opublikowanymi przez Główny Urząd Statystyczny.

Czytając założenia zawarte w „Studium wykonalności...” można odnieść wrażenie, że założenia w nim przedstawione nie odnoszą się do obiektu przeznaczonego do celów leczniczo-uzdrowiskowych, ale do obiektów rekreacyjnych, takich jak pływalnie, baseny lub parki wodne. Powyższe stwierdzenie wynika wprost z dokumentów poddanych badaniu. Analiza finansowa projektu opierała się na założeniu, że Uzdrowisko Gołdap odwiedza rocznie 50 000 osób. Wartość ta jest wskazana jako dane wejściowe do procesu. Nie można jednak znaleźć

¹¹ „Źródło danych GUS”.

żadnych obiektywnych dowodów potwierdzających taki stan rzeczy z kilku powodów. Brak jest jakichkolwiek narzędzi pomiarowych, umożliwiających szacunkowe określenie rzeczywistej liczby odwiedzających Uzdrowisko Gołdap, a zwłaszcza obiekty infrastruktury uzdrowskiej takich jak „Zdrój pijalnia wód mineralnych i leczniczych” i „Mazurskie tężnie solankowe”. Bazując na faktach należy odnieść się do liczby osób odwiedzających „Sanatorium Wital”, których w 2023 roku było 5 800 osób. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że osób korzystających ze wszystkich usług leczniczo-uzdrowskowych w całej Polsce było 903 800 osób, z których jedynie 34 700 skorzystało z usług wszystkich otwartych zakładów przyrodoleczniczych w Polsce, których na koniec 2023 roku było 21.

Na podstawie powyższych danych można przyjąć założenie, że z usług oferowanych przez zakłady przyrodolecznicze w Polsce korzysta jedynie w przybliżeniu 3,84% kuracjuszy ($34\,700 : 903\,800 = 0,3839 \times 100 = 3,839\%$). Wobec powyższego, opierając się na powyższych danych można przyjąć założenie, że z usług Zakładu Przyrodoleczniczego w Gołdapi skorzysta 3,84% osób, będących zainteresowanych w ogóle usługą leczniczo-uzdrowską. Aby osiągnąć liczbę 55 125 osób odwiedzających rocznie Zakład Przyrodoleczniczy w Gołdapi, kuracjuszy odwiedzających Uzdrowisko Gołdap powinno być w przybliżeniu 1 435 547 osób ($55\,125 : 3,84\% = 1\,435\,546,875$), co jest raczej mało prawdopodobnym scenariuszem.

Autorzy opracowania po przeprowadzeniu badań oraz po przeanalizowaniu całego obszaru i rynku usług leczniczo-uzdrowskowych stwierdzają, że zakłady przyrodolecznicze są jednym z wielu elementów tworzących infrastrukturę uzdrowską. Ponad wszelką wątpliwość należy jednak zaznaczyć, że tego typu obiekty nie są najważniejszym ogniwem infrastrukturalnym. Ponadto należy zwrócić uwagę, że aby można było mówić o efektywnym wykorzystaniu takich obiektów niezbędne jest stworzenie odpowiedniej bazy noclegowej. Powołując się na dane GUS ponad 90% z liczby 903 800 osób korzystających z usług leczniczo-uzdrowskowych to kuracjusze stacjonarni. Wobec powyższych danych, zachodzą olbrzymie wątpliwości co do rzetelności założeń zawartych w analizach finansowych i ekonomicznych z 2017 roku oraz jej aktualizacji z bieżącego roku.

Autorzy niniejszego opracowania udowadniają empirycznie, że wartość potencjalnych przyszłych przychodów generowanych przez Zakład Przyrodoleczniczy w Gołdapi jest nierealistyczny, ponieważ opiera się na założeniu, że z liczby 55 125 osób, które odwiedzają

obiekty infrastruktury uzdrowiskowej, aż 40 581 z nich, będzie klientem Zakładu Przyrodoleczniczego w Gołdapi, zostawiając co najmniej kwotę ok 50 zł za osobę. Takie wnioski płyną bezpośrednio z kalkulacji przychodów zawartych w aktualizacji Analizy finansowej i ekonomicznej i nie budziłyby większych wątpliwości gdyby nie fakt, że zakład przyrodoleczniczy jest obiektem o przeznaczeniu i wykorzystaniu stricte medycznym, zgodnie z ustawowymi wymogami. Ewentualna działalność rekreacyjna bez uprzedniego badania lekarskiego i uzyskanie skierowania będzie praktycznie niemożliwa.

Korzystając z wyników badań należy zaznaczyć, że w Spółkach realizujących usługę leczniczo-uzdrowiskową przychody generowane z działalności zpl-ów oscylują tylko na poziomie od 3,5% do 5% całkowitych przychodów. Żaden z tych podmiotów nie jest w stanie funkcjonować, realizując tylko tę usługę, bez pozostałych rodzajów działalności produkcyjno-sprzedawczych.

Autorzy niniejszego opracowania zdają sobie sprawę, że zaprezentowane wyniki mogą szokować oraz budzić skrajne emocje. Jednakże należy podkreślić, że wyniki badań są dowodem empirycznym zgodnym z metodologią badań naukowych znajdujących się w dziedzinie nauk społecznych, w naukach o zarządzaniu i jakości.

Aby odpowiedzieć na pytanie w jaki sposób i w jakiej formie prawnej powinien funkcjonować wybudowany i otwarty Zakład Przyrodoleczniczy w Gołdapi autorzy opracowania uważają, że najlepszym rozwiązaniem jest pozyskanie zewnętrznego operatora, posiadającego doświadczenie w przedmiotowej branży, posiadającego odpowiednie zasoby w postaci kapitału ludzkiego oraz dysponującego budżetem inwestycyjnym, umożliwiającym wybudowanie odpowiedniej bazy noclegowej.

Autorzy niniejszego opracowania bazując na wynikach badań uważają, że gmina jako jednostka samorządu terytorialnego, w przyszłości nie powinna być bezpośrednim inwestorem w zakresie realizowania takich projektów. Głównym zadaniem gminy powinno być tworzenie odpowiednich warunków inwestycyjnych oraz skuteczne poszukiwanie podmiotów komercyjnych, które posiadają wszelkie niezbędne zasoby do realizacji tego typu inwestycji.

Gmina mogłaby również występować jako inwestor pośredni, zakładając spółkę kapitałową lub korzystając z innego podmiotu posiadającego osobowość prawną. Tego typu działanie pozwoliłoby w przyszłości zminimalizować ryzyko wystąpienia błędów już na etapie małego

realistycznych założeń w wizjonerskich koncepcjach. Ponadto takie działanie ponad wszelką wątpliwość umożliwiłoby stworzenie odpowiednich warunków odpowiedzialności dyscyplinarnej, materialnej i karnej za nieprawidłowe działania lub zaniechania na każdym etapie prac.

Autorzy opracowania podkreślają, że powyższe wnioski można było powziąć badając obszar usług leczniczo-uzdrowiskowych w kontekście funkcjonowania zakładów przyrodoleczniczych świadczących swoje usługi zgodnie z ustawowym przeznaczeniem o działalności leczniczej oraz na podstawie rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie warunków i trybu uzyskiwania zezwolenia na prowadzenie działalności leczniczej w zakresie świadczeń zdrowotnych, w tym świadczeń zdrowotnych w zakładzie przyrodoleczniczym.

Dla zobrazowania wszystkich obszarów badawczych autorzy opracowania postanowili zamieścić w formie tabelarycznej najważniejsze informacje o badanych podmiotach. Najistotniejsze informacje zostały przedstawione w tabeli nr 3.

Z up. Burmistrza Gołdapi
Eliza Lipińska
inż. Eliza Lipińska
p.o. Kierownika
Wydziału Inwestycji i Rozwoju

dr Marcin Misiewicz
M. Misiewicz
Główny Specjalista
Pełnomocnik ds. Strategii i Rozwoju Gminy

Tabela 3. Zestawienie badanych Spółek pod kątem formy prawnej, kapitału zakładowego, struktury organizacyjnej, struktury etatowej, rodzaj infrastruktury uzdrowskiej, rodzaj klienta docelowego, przychody

UZDROWISKO SZCZAWNO - JEDNILNA							
FORMA PRAWNA SPÓŁKI	WŁAŚCICIEL	KAPITAŁ ZAKŁADOWY	STRUKTURA ORGANIZACYJNA	PRACOWNICY	PODMIOTY	KLIENT DOCELOWY	PRZYCHODY
Spółka Akcyjna	Uzdrowsko Szczawno-Jedlina Spółka Akcyjna Akcjonariusz: Województwo Dolnośląskie - Marszałek Województwa Dolnośląskiego	Kapitał zakładowy (podstawowy) na dzień 31.12.2023 r. wynosi: 67 103 000,00 zł; kapitał podzielony na akcje imienne	Spółka nie posiada oddziałów. Działalność: - lecznictwo uzdrowskowe sanatoryjne dla dorosłych; - lecznictwo szpitalne dzieci w wieku od 3-18 lat; - lecznictwo uzdrowskowe ambulatoryjne dla dorosłych i dzieci; - rehabilitacja kardiologiczna w warunkach stacjonarnych; - fizjoterapia ambulatoryjna, -usługi hotelowe; - produkcja wody mineralnej "Anka", "Dąbrówka", "Mieszko" - poradnia osteoporozy Inne: - marketing bogato rozpowszechniony	Stan na 31.12.2023r. Osoby = 208 osób Etaty = 184,42 Umowy zlecenia = 39 Lekarze-kontrakty z NFZ. (1 umowa o pracę z lekarzem ; pozostali 16 kontraktów)	1.Dom Zdrojowy 2.Sanatorium Pionier 3.Młynarz-zabiegi 4.Sanatorium Dąbrówka 5.Sanatorium Mieszko 6. Sanatorium Cis 7.Pijalnia wód mineralnych 8. Hala spacerowa 9. Rozlewnia wód mineralnych 10.Zakład Przyrodolecznicy w budowie	-Kuracjusz, Pacjent -Osoby komercyjne Oddział Szczawno - Zdrój: - choroby ortopedyczno-urazowe, -choroby reumatologiczne; -choroby górnych dróg oddechowych; -choroby dolnych dróg oddechowych; -choroby układu trawienia; -cukrzyca; -otyłość; -osteoporoza; -choroby nerek i dróg moczowych. Oddział Jedlina – Zdrój: -choroby ortopedyczno-urazowe; -choroby reumatologiczne; -choroby kardiologiczne i nadcisnienie; -choroby górnych dróg oddechowych, -choroby dolnych dróg oddechowych; -choroby układu trawienia; -choroby nerek i	1.Przychody ze sprzedaży: Spółka osiągnęła w 2023 roku przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w wysokości: 32 201 069,33 zł. Realizacja planu w tym zakresie wyniosła 119,00 %. Kluczowym odbiorcą usług zdrowotnych był Narodowy Fundusz Zdrowia. Przychody ze sprzedaży z tymi odbiorcami zostały zrealizowane w wysokości 24 455 361,82 zł tj. 116,3 % i stanowią w roku 2023 – 75,9 % udziału w sprzedaży produktów. Dopłaty kuracjuszy do NFZ wyniosły 2 629 081,70 zł. Zrealizowano również sprzedaż komercyjną w wysokości 4 377 844,84 zł oraz sprzedaż wody mineralnej i leczniczej w wysokości 738 780,97 zł. Razem stanowią 128,3 % wykonania planu. Realizacja planu w 2023 roku w zakresie pozostałych przychodów operacyjnych wyniosła 103,10 % i zamknęła się kwotą 1 814 769,95 zł. Realizacja planu w 2023 roku w zakresie kosztów działalności operacyjnej wyniosła 102,30% i zamknęła się kwotą 33 252 748,68 zł. <u>Spółka poniosła stratę brutto</u>

<p>drog moczowych.</p>	<p>w wysokości – 1 194 389,18 zł</p> <p>Wartość nakładów poniesionych na zadania inwestycyjne i zakup środków trwałych wynosiła 6 842 719,69 zł.</p> <p>Stan środków pieniężnych na koniec roku 2023 wyniósł 24 886 419,25 zł.</p> <p>Udział majątku trwałego w Spółce jest zjawiskiem, które charakteryzuje jednostki świadczące usługi ochrony zdrowia. Wskaźnik struktury aktywów trwałych na dzień 31.12.2023 r. wynosi 207,20 % i świadczy o zmniejszeniu stopnia unieruchomienia środków obrotowych w Spółce.</p> <p>Wskaźnik ogólnego zadłużenia ukształtował się na poziomie 24,60 w stosunku do roku ubiegłego pozostał na podobnym poziomie.</p> <p>Po stronie pasywów kapitały własne Spółki wzrosły o 35,8%. Związane jest to przede wszystkim z dokapitalizowaniem Spółki przez Właściciela.</p> <p>Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania w stosunku do roku 2022 uległy zwiększeniu o 0,5%, głównie za sprawą utworzenia rezerw na przyszłe zobowiązania</p> <p>Dominującą pozycję w strukturze przychodów zajmują przychody ze sprzedaży usług. W stosunku do roku ubiegłego przychody ze sprzedaży usług wzrosły o 34,8%. Analogicznie również wzrosły koszty działalności operacyjnej, nastąpił wzrost o 32,4% w stosunku do roku ubiegłego.</p>
------------------------	--

E-d

M, K

UZDROWISKO BUSKO-ZDRÓJ							
FORMA PRAWNA SPÓŁKI	WŁAŚCICIEL	KAPITAŁ ZAKŁADOWY	STRUKTURA ORGANIZACYJNA	PRACOWNICY	PODMIOTY	KLIENT DOCELOWY	PRZYCHODY
Spółka Akcyjna z udziałem Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego	Uzdrowisko Busko-Zdrój S.A. Samorząd Województwa Świętokrzyskiego	32 000 000,00 zł i dzieli się na 3 200 000 szt. akcji o wartości nominalnej 10 zł każda.	Pion Finansowy, Pion Zarządu, Pion Buskowiarki, Pion Lecznictwa, Pion Inwestycyjno-Techniczny, Uzdrowiskowy Zakład Górnicy, Biura/ Samodzielne Stanowiska	Zarząd spółki = 1 etat Lecznictwo = 551,96 etatów Działalność pozostała = 182,67 etatów Zakład produkcji zdrowej, dział sprzedaży i transport = 44,39 Razem spółka = 735,63 etatów Praca Zarządu Spółki jest realizowana na podstawie kontraktu menedżerskiego opartego o umowę zlecenie.	W ramach prowadzonego podmiotu działalność realizuje z rodzajami: 1) stacjonarne i całonocne świadczenia zdrowotne: a) szpitalne, b) inne niż szpitalne; 2) ambulatoryjne świadczenia zdrowotne. Zakłady lecznicze: 1) Uzdrowiskowy Szpital Kompleksowej Rehabilitacji „Kryształna”, 2) Zakład Lecznictwa Uzdrowiskowego w Busku-Zdroju, 3) Przychodnia Uzdrowiskowa, 4) Specjalistyczny Szpital Ortopedyczno-Rehabilitacyjny „Górka” in. dr Szymona Starkiewicza, 5) Specjalistyczna Przychodnia Ortopedyczno-Rehabilitacyjna Szpitala „Górka” w Busku-Zdroju.	Kuracjusze: -choroby układu nerwowego (neurologia), - osteoporoza, - choroby kardiologiczne i nadeśnienie (kardiologia), - choroby reumatologiczne (reumatologia), - choroby ortopedyczno-urazowe (ortopedia), - choroby skóry (dermatologia).	Lecznictwo = 118 993,00 zł Produkcja napojów bezalkoholowych, produkcja wód mineralnych i pozostałych wód butelkowanych = 15 567,30 zł Pozostała działalność = 4710,70 zł Razem przychody ze sprzedaży = 139 271,00 zł W działalności Spółki dominują usługi lecznicze i stanowią ok. 85% sprzedaży ogółem, pozostałe działalności, w tym produkcja wody mineralnej „Buskowiarka” to ok. 15%. Najwyższy udział w strukturze usług stanowią usługi finansowane przez NFZ – także w latach 2020-2021. Wartość sprzedaży ogółem w porównaniu do roku 2022 wzrosła o ok. 29,5%, największy wzrost zanotowano na działalności leczniczej finansowanej przez NFZ z rodzaju rehabilitacji leczniczej i lecznictwa uzdrowiskowego oraz ambulatoryjnej opieki specjalistycznej i ma to związek z wprowadzonymi zmianami cen oraz zakończeniem realizacji inwestycji w Uzdrowiskowym Szpitalu Kompleksowej Rehabilitacji „Kryształna”. Natomiast w stosunku do roku 2019 wartość sprzedaży w 2023 roku jest większa o ok. 53,9%.

E.d.

M.M

UZDROWISKO KRYNICA-ZĘGIESTÓW							
FORMA PRAWNA SPÓŁKI	WŁAŚCICIEL	KAPITAŁ ZAKŁADOWY	STRUKTURA ORGANIZACYJNA	PRACOWNICY	PODMIOTY	KLIENT DOCELOWY	PRZYCHODY
Uzdrowisko Krynica-Zęgiestów Spółka Akcyjna	Spółka Skarbu Państwa	51 680 000 PLN i dzielił się na 5 168 akcji imiennych o wartości nominalnej 10,00 zł	Przedmiotem przeważającej działalności Spółki jest działalność szpitali. Przedmiotem pozostałej działalności Uzdrowiska są: 1) Pozostałe górnictwo i wydobywanie 2) Produkcja napojów bezalkoholowych; produkcja wód mineralnych i pozostających wód mineralnych i uzdrowiska (gmina Krynica-Zdrój). W 2023r. Spółka Uzdrowiska Krynica-Zęgiestów S.A. nie nabyła żadnych udziałów własnych.	Zatrudnienie (stan zatrudnienia na 31.12.2023 roku) w zakładach działalności podstawowej kształtował się na poziomie 245 osób, z czego: - w Podmiocie Lecznicy = 185 osób, - w Zakładzie Produkcji oraz Handlu = 60 osób. Zatrudnienie (stan na 31.12.2023r.) w zakładach działalności pomocniczej kształtowało się na poziomie 58 osób, z czego: - Zakład Techniczny = 29 osób, - Pozostałe = 29 osób. Spółkę tworzą następujące Piony: 1) Pion Księgowo-Finansowy. 2) Pion Lecznicy. 3) Pion Techniczny - Inwestycyjny 4) Pion Rozlewnictwa	Zespół Sanatoriów „Uzdrowisko Krynica-Zęgiestów, który składa się z: a) Sanatorium Uzdrowiskowego „Stary Dom Zdrojowy” -Sanatorium Uzdrowiskowego „Nowe Łazienki Mineralne” - Sanatorium Uzdrowiskowego „Nowy Dom Zdrojowy” -Sanatorium Uzdrowiskowego „Patria” b) Szpital Uzdrowiskowy Nowe Łazienki Mineralne – nie posiada jednostek organizacyjnych c) Zakład Przyrodolecznicy składa się z: - Przychodni Uzdrowiskowej; - Zakładu Przyrodolecznicy - Zespołu Pijalni Uzdrowiskowych	- osoby komercyjne; - NFZ; - ZUS Liczba osobodni NFZ za 2023r. wyniosła 128 214 osobodni Obłożenie klientami ZUS za 2023r. wyniosło 13 239 osobodni	Przychody ze sprzedaży usług leczniczych w 2023 roku wyniosły 39 254,00 zł. W stosunku do roku 2022 były wyższe o 8 846,00 zł. W 2023 roku przychody ze sprzedaży wód mineralnych i leczniczych oraz towarów wyniosły 24 643,00 zł. W 2023r. Spółka wygenerowała zysk netto, który wyniósł 1 615 440,74 zł Łączna kwota kosztów rodzajowych w roku 2023 wyniosła 59 904 172,86 zł. Nastąpił wzrost powyższych kosztów w stosunku do roku poprzedniego aż o 5 683 556,59 zł, tj. 10%.

E.d.

17/04

UZDROWISKO LADEK-DLUGOPOLE

FORMA PRAWNA SPÓŁKI	WŁAŚCICIEL	KAPITAŁ ZAKŁADOWY	STRUKTURA ORGANIZACYJNA	PRACOWNICY	PODMIOTY	KLIENT DOCELOWY	PRZYCHODY
„Uzdrowisko Łądek –Długopole” S.A. <i>Forma prawna:</i> Spółka Akcyjna.	Województwo Dolnośląskie	36.494.430,00 zł i został zwiększony w stosunku do dnia 31-12-2022 r. o 2.000.000,00 zł. Aktywa Spółki na dzień 31-12-2023 r. wyniosły 59.877.804,03 zł	W roku 2023 działalność spółki koncentrowała się na: · sprzedaży pobytów leczniczych w szpitalach i sanatoriach uzdrowiskowych; Główni kontrahenci to: NFZ, biura podróży, PFRON, grupy senioralne, klienci indywidualni; · sprzedaży zabiegów balneologicznych, fizjoterapeutycznych, kinezyterapii, · sprzedaży noclegów i pobytów wczasowych, usług gastronomicznych; · sprzedaży towarów.	242 osoby- umowa o pracę Średnioroczne zatrudnienie w roku 2023 wyniosło 222 etatów przeliczeniowych w tym: · Oddział Łądek - Zdrój 170 etaty przeliczeniowe · Oddział Długopole - Zdrój 52 etaty przeliczeniowe Personel medyczny = 90 osób Personel pomocniczy = 132 osoby	Jest to podmiot leczniczy. Uzdrowisko składa się z siedmiu sanatoriów: - Jubilat, - Zdroj Wojciech, - Józef, - Adam, - Jan, - Urszula, - Stanisław, a także - Zakład Przyrodolecniczy Jerzy - Pijalnia Wód. Uzdrowisko Łądek-Długopole” S.A. zajmuje się: · w Łądku - Zdroju: przede wszystkim leczeniem i rehabilitacją chorób narządu ruchu (reumatycznych, ortopedycznych, pourazowych i neurologicznych), leczeniem chorób skóry, chorób naczyń obwodowych, leczeniem i profilaktyką chorób zawodowych, leczeniem zaburzeń endokrynologicznych oraz odnową biologiczną.	- NFZ - klient komercyjny Wykonanie osobodni ogółem w roku 2023 jest wyższe od wykonania w roku 2022 o 0,48% tj. o 911 osobodni. Osobodni komercyjne wykonane zostały na poziomie o 16,69% niższym niż w roku 2022, co stanowi 7 135. Wykonanie osobodni finansowanych przez NFZ jest o 5,40% wyższe od wykonania w roku 2022 tj. o 8 046 osobodni.	W 2023 roku przychody ogółem z tytułu prowadzonej działalności wyniosły 44 929,65 zł i były wyższe od wykonania w roku 2022 o 7 892,90 zł. Przychody netto ze sprzedaży wyniosły 43 784,76 zł i były wyższe od uzyskanych w roku 2022 o 7 856,92 zł. Struktura % przychodów uzyskanych z leczenia uzdrowiskowego oraz eksploatacji obiektów Spółki w roku 2023: Pobyty Kuracjuszy, komercja = 36 016,56 zł Sprzedaż zabiegów i badań (komercja +nfz)= 1789,78 zł Gastronomia, noclegi = 1850,42 zł Wynajem parkingów, inne drobne wpływy = 622,72 zł Sprzedaż wody leczniczej = 149,78 zł Zysk netto za rok 2023 wynosi 1 276 728,79 zł. Wynik finansowy Spółki w stosunku do roku 2022 zmniejszył się o 2 197 856,72 zł

E.Ł.

11.19

UZDROWISKA KŁODZKIE S.A. -GRUPA PGU

FORMA PRAWNA SPÓŁKI	WŁAŚCICIEL	KAPITAŁ ZAKŁADOWY	STRUKTURA ORGANIZACYJNA	PRACOWNICY	PODMIOTY	KLIENT DOCELOWY	PRZYCHODY
Spółka <i>Uzdrowska Kłodzkie S.A.</i> – z ograniczoną odpowiedzialnością, posiadający 4.769.275 akcji, o łącznej wartości 47.692.750,00 zł. w Polanicy - Zdroju	Polska Grupa Uzdrowisk spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, posiadający 4.769.275 akcji, o łącznej wartości 47.692.750,00 zł.	55 860 800,00 zł	Przedmiotem działalności Spółki jest działalność usługowa w zakresie lecznictwa uzdrowskiego oraz produkcja i sprzedaż wód mineralnych. Odbiorcami usług leczniczych świadczonych przez Spółkę są przede wszystkim pacjenci kierowani przez Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ) oraz klienci komercyjni. W zakresie lecznictwa uzdrowskiego Spółka świadczy usługi w formie pobytów stacjonarnych - leczniczych (lecznictwo zamknięte) oraz ambulatoryjnych (lecznictwo otwarte)	Brak informacji	W ramach działalności Spółka prowadzi leczenie uzdrowskowe w trzech miejscowościach, będących jednocześnie oddziałami: Polanicy-Zdroju, Dusznikach-Zdroju oraz Kudowie-Zdroju. W każdym z oddziałów znajduje się Zakład Przyrodolecniczy, w którym wykonywane są zabiegi dla kuracjuszy oraz osób prywatnych na zasadach komercyjnych. Łącznie we wszystkich trzech miejscowościach Spółka posiada 14 Zakładów Uzdrowskich, czyli szpitali i sanatoriów uzdrowskich.	Kuracjusze oraz osoby prywatne na zasadach komercyjnych. Polanica Zdrój: -choroby ortopedyczne – urazowe, -choroby reumatologiczne, -choroby kardiologiczne i nadcisnienie, -choroby górnych dróg oddechowych, -choroby układu trawienia. Duszniki Zdrój: -choroby ortopedyczne – urazowe, -choroby reumatologiczne, -choroby kardiologiczne i nadcisnienie, -choroby naczyń obwodowych, -choroby dolnych dróg oddechowych, -choroby układu trawienia, -osteoporoza. Kudowa Zdrój: -choroby ortopedyczne – urazowe, -choroby reumatologiczne,	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów oraz usług uzyskane w roku 2023 wyniosły 167 410 504,19 zł. Wynik netto w roku 2023 wyniósł 7 760 988,78 zł.

E.d.

M.M

BIBLIOGRAFIA:

1. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Akcyjnej „Uzdrowisko Busko-Zdrój” w Busku-Zdroju za rok 2023.
2. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Akcyjnej „Uzdrowisko Krynica-Żegiestów” z siedzibą w Krynicy-Zdroju za rok 2023.
3. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Akcyjnej „Uzdrowisko Łądek-Długopole” za rok 2023.
4. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Akcyjnej „Uzdrowisko Szczawno-Jedlina” za rok 2023.
5. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Akcyjnej „Uzdrowiska Kłodzkie” Polska Grupa Uzdrowisk za rok 2023.
6. Studium wykonalności dla projektu „Budowa zakładu przyrodoleczniczego wraz z rozbudową promenady zdrojowej w Uzdrowisku Gołdap”.
7. Analiza finansowa i ekonomiczna „Budowa zakładu przyrodoleczniczego wraz z rozbudową promenady zdrojowej w Uzdrowisku Gołdap” - Aktualizacja.
8. Działalność lecznicza zakładów lecznictwa uzdrowiskowego i stacjonarnych zakładów rehabilitacji leczniczej w 2023 roku Głównego Urzędu Statystycznego.
9. Drukarczyk, J., & Górka, J. (2018). Koszty w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN.
10. Drukarczyk, J., & Górka, J. (2017). Przychody i koszty w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN.
11. <https://iwofr.org/pl/jak-zrobi%C4%87-studium-przypadku/>.
12. <https://asq.org/quality-resources/benchmarking>.

ZAŁĄCZNIKI:

- Tabela 1. Działalność zakładów lecznictwa uzdrowiskowego według rodzaju zakładu w 2023 roku w Polsce;
- Tabela 2. Działalność zakładów lecznictwa uzdrowiskowego według województw w 2023 roku w Polsce;
- Tabela 3. Zestawienie badanych Spółek pod kątem formy prawnej, kapitału zakładowego, struktury organizacyjnej, struktury etatowej, rodzaj infrastruktury uzdrowiskowej, rodzaj klienta docelowego, przychody;
- Wykres 1. Kuracjusze leczeni stacjonarnie w zakładach lecznictwa uzdrowiskowego według sposobu finansowania pobytu w 2023 roku w Polsce;
- Wykres 2. Zabiegi lecznicze wykonane w zakładach lecznictwa uzdrowiskowego według rodzaju zabiegu w 2023 roku w Polsce;
- Wykres 3. Pacjenci leczeni stacjonarnie w stacjonarnych zakładach rehabilitacji leczniczej według sposobu finansowania pobytu w 2023 roku w Polsce;
- Wykres 4. Struktura kosztów w układzie rodzajowym.