

**INSTYTUT
TURYSTYKI**

Seria: kształcenie i doskonalenie

Seria: kształcenie i doskonalenie

**JACEK PUSTOŁA
TERESA SKALSKA**

**METODY OCENY
PRAWIDŁOWOŚCI
FUNKCJONOWANIA
ZAKŁADOWYCH
OBIEKTÓW
WYPOCZYNKOWYCH**

[Skrypt]

LB
Seria: kształcenie i doskonalenie

JACEK PUSTOŁA

TERESA SKALSKA

**METODY OCENY
PRAWIDŁOWOŚCI
FUNKCJONOWANIA
ZAKŁADOWYCH
OBIEKTÓW
WYPOCZYNKOWYCH**

[Skrypt]

Warszawa 1986

INSTYTUT TURYSTYKI

KOLEGIUM REDAKCYJNE WYDAWNICTW INSTYTUTU TURYSTYKI

Krzysztof Antoniak, Julian Bystrzanowski, Andrzej Jagusiewicz /wiceprzewodniczący/, Krzysztof Łopaciński /przewodniczący/, Barbara Mikołajewska /sekretarz/, Krzysztof Przeclawski, Romana Przybyszewska-Gudelis, Jacek Pustoła, Teresa Skalska, Ryszard Szczeciński, Ryszard Walicki, Stanisław Wawrzyniak



5987

Pozycja dotowana
ze środków CPBP nr 08.06

INSTYTUT TURYSTYKI, DZIAŁ INFORMACJI I WYDAWNICTW, ul. Merli-
niego 9a, 02-511 Warszawa, tel. 44-12-61, 44-12-63. Nakład 500,
B-5. Cena 150 zł . P-37 KOLDRUK

SPIS TREŚCI

Od autorów	5
Rozdział I. Zakładowe obiekty wypoczynkowe. Wiadomości podstawowe	7
1. Rys historyczny	7
2. Stan aktualny	11
3. Zakładowa baza wczasowa a reforma gospodarcza - przesłanki teoretyczne	15
Rozdział II. Problem łączenia zakładowych obiektów wypoczynkowych w większe jednostki gospodarcze. Dyskusja	20
1. Niedoskonałość dotychczasowego modelu organizacyjnego	20
2. Łączenie obiektów w ramach branż czy miejscowości?	24
Rozdział III. Metody oceny funkcjonowania zakładowych ośrodków wypoczynkowych pod kątem integracji	27
1. Inwentaryzacja i ocena stanu technicznego urządzeń według rodzajów działalności eksploatacyjnej	28
2. Badanie stopnia wykorzystania zdolności usługowej	34
2.1. Określenie podstawowych terminów	35
2.2. Wskaźniki wykorzystania zdolności usługowej	37
2.3. Interpretacja poszczególnych wskaźników	37

3. Ocena sytuacji ekonomicznej w obiektach	43
3.1. Analiza kosztów	45
3.2. Zatrudnienie - poziom i struktura	50
3.3. Analiza dochodów i funduszy celowych	54
Rozdział IV. Nowe propozycje rozwiązań organizacyjno- -prawnych	57
1. Spółki cywilne i handlowe	57
2. Przykładowe zasady działania Zarządu Gospo- darczego Ośrodków Wczasowych w jednej miej- scowości	58
3. Przykładowe zasady działania przedsiębiorstwa wspólnego: Przedsiębiorstwa Usług Wypoczynko- wych	59
3.1. Struktura przedsiębiorstwa	60
4. Przykładowa procedura przy łączeniu zakłado- wych obiektów wypoczynkowych w jednej miej- scowości	62
5. Metody oceny ekonomicznych i społecznych efektów proponowanych rozwiązań	63
Aneks 1: Poglądowe materiały statystyczne	68
Aneks 2: Projekt statutu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	78

Od autorów

Niniejszy skrypt jest w głównej mierze przeznaczony dla działaczy samorządów pracowniczych oraz pracowników służb socjalnych z zakładów pracy posiadających bazę wypoczynkową. Tak więc w intencji autorów opracowanie to ma charakter materiału szkoleniowego dla s p e c y f i c z n e j grupy odbiorców: specjalistów w zakresie organizacji wypoczynku w zakładach pracy oraz służb odpowiedzialnych za efektywne wykorzystanie funduszy socjalnych.

Założenia reformy gospodarczej, przewidujące konieczność optymalizowania struktur organizacyjnych, nakładają na przedsiębiorstwa obowiązek wyszukiwania takich rozwiązań, które zapewniłyby najlepsze warunki gospodarowania. Także w sferze działalności socjalnej. Zbyt często sfera ta umykała spod rzeczywistej kontroli zakładowych ekonomistów. Nic nie usprawiedliwia zaniedbywania rachunku ekonomicznego w sferze socjalnej, kiedy w innych działach przedsiębiorstw obowiązuje on bezwzględnie. Bardzo często taki stan utrzymuje się wskutek niedostatku syntetycznej informacji o funkcjonowaniu zakładowych domów wczasowych, "rozmywania się" danych ekonomicznych w ogólnej księgowości macierzystego zakładu. Utrudnia to ocenę prawidłowości funkcjonowania ośrodków, której powinny dokonywać samorządy pracownicze. Nie pozwala odpowiedzieć na podstawowe pytania: czy dobrze gospodarujemy naszym funduszem socjalnym, czy też marnotrawimy go na każdym kroku?

W skrypcie przedstawiona jest propozycja metody oceny funkcjonowania domów wczasowych z ekonomicznego punktu widzenia. Analizie można poddać wszystkie po kolei czynniki wytwórcze oraz system organizacyjny. Zaprezentowane wskaźniki i wzory są uzupełnione wieloma przykładami oraz interpretacją i ko-

mentarzami. Jest to metoda zalecana do stosowania przez samorządy pracownicze przy kontroli pracy służb socjalnych lub kierowników ośrodków.

Dla wzbogacenia materiału szkoleniowego, w skrypcie przedstawiono też kilka propozycji rozwiązań organizacyjnych dotyczących integracji gospodarczej różnych ośrodków zakładowych w jednej miejscowości. Badania prowadzone od lat w Instytucie Turystyki wskazują, że ta forma gospodarowania może mieć przyszłość: jest znacznie bardziej efektywna.

Autorzy skryptu zachęcają uczestników kursów do zastanowienia się, na ile w ich zakładach pracy jest znana rzeczywista efektywność funkcjonowania obiektów wczasowych i czy idea łączenia obiektów w jeden organizm gospodarczy w obrębie jednej miejscowości była kiedykolwiek brana pod uwagę. Treść skryptu powinna pomóc w rozważaniach i dyskusjach na ten temat.

Rozdział I

ZAKŁADOWE OBIEKTY WYPOCZYNKOWE. WIADOMOŚCI PODSTAWOWE

Przedmiotem naszych rozważań będzie wyłącznie jeden rodzaj bazy turystycznej, to znaczy ośrodki wypoczynkowe zakładów pracy. Zanim przejdziemy do zapowiedzianej w tytule metody oceny prawidłowości funkcjonowania bazy zakładowej i do pewnych propozycji rozwiązań systemowych, chcielibyśmy przedstawić podstawowe informacje o miejscu zakładowych ośrodków wypoczynkowych w realiach bazy turystycznej Polski.

1. Rys historyczny

Problem zapotrzebowania na zorganizowany wypoczynek urlopowy pojawił się wtedy, gdy zaistniały podstawowe warunki, by takie zapotrzebowanie można było zaspokoić: nadwyżki wolnego czasu w postaci corocznych urlopów oraz środki materialne pozostające po zaspokojeniu nieodzownych potrzeb życiowych. Usankcjonowany prawnie ośmiogodzinny dzień pracy był już w okresie międzywojennym zjawiskiem powszechnym. Coraz powszechniejsze stawały się też płatne urlopy wypoczynkowe. W zasadzie można uznać, że walka o płatne urlopy zakończyła się w Europie przed drugą wojną światową¹.

Ujawnienie się tych nowych potrzeb społecznych zrodziło konieczność racjonalnego wykorzystania i organizacji urlopów².

1. Problem ten był rozwiązywany stopniowo: np. w Szwajcarii w 1910 r. 8% robotników miało płatny urlop, w 1920 r. - 41%, a w 1937 r. - 66,2%. Por. Z. Kulczycki: Zarys historii turystyki w Polsce. Warszawa Sport i Turystyka 1977 s. 155.
2. Z. Kulczycki pisze: "Pierwszą organizacją, która zajęła się przygotowaniem form spędzania wolnego czasu przez ro-

W Polsce międzywojennej to zagadnienie stało się przedmiotem zainteresowania niektórych organizacji związkowych oraz przedsiębiorstw i instytucji społecznych³. Pojawiły się pierwsze załączki wczasów o charakterze socjalnym.

Idea budowania obiektów wypoczynkowych dla własnych pracowników przez zakłady pracy zrodziła się jeszcze w Polsce międzywojennej. Bogate instytucje, takie jak PKP, banki czy zakłady ubezpieczeniowe wybudowały kilkanaście pensjonatów w renomowanych miejscowościach, np. Dom Wypoczynkowy Rodziny Urzędniczej w Druskiennikach, Dom Wypoczynkowy Pracowników Banku, Dom Wypoczynkowy Samorządów Powiatowych w Zakopanem itp.⁴ Było to jednak zjawisko marginesowe, dotyczyło z reguły instytucji państwowych, a zasady eksploatawania tych obiektów były takie same, jak każdego innego pensjonatu.

Prawdziwym problemem dla administracji państwowej zakładowe obiekty wczasowe stały się zaraz po wojnie. Około 40 tys. miejsc w ponad tysiącu hoteli i pensjonatów na Ziemiach Odzyskanych czekało na nowych gospodarzy. Przez pierwsze miesiące pensjonaty popiemieckie niszczały, rozbierane na opał, szabrowane, dewastowane. 12 maja 1945 r. rząd podjął uchwałę o organizacji wczasów pracowniczych pod auspicjami związków zawodowych.

Domy wypoczynkowe nadmorskie, na Pojezierzu Mazursko-Warmińskim oraz w Karkonoszach rozdysponowano setkom różnych zakładów pracy. Wbrew intencjom, instytucje te nie prowadziły w nich żadnej działalności recepcyjnej; obiekty stały puste, na-

botników stało się w 1922 r. angielskie towarzystwo Workers Travel Association /.../ W innych krajach forma organizacji wczasów stała się domeną pracy poszczególnych partii politycznych i związków zawodowych". Jw., s. 156.

3. W okresie międzywojennym wczasami w Polsce zajmowały się m. in.: Związek Nauczycielstwa Polskiego, związki zawodowe kolejarzy i pocztowców, związki zawodowe bankowców i skarbowców, a także Robotniczy Instytut Oświaty i Kultury PPS, Związek Młodzieży Wiejskiej i inne organizacje. W 1938 r. Ministerstwo Opieki Społecznej powołało Komisję Wczasów Pracowniczych. Por.: Z. Kulczycki, jw. s. 157-159 oraz J. Sierpiński: Wczasy pracownicze w Polsce Ludowej. Problematyka ekonomiczna i społeczna. Warszawa Wydawnictwo Związkowe CRZZ 1968 s. 30.

dal niszczyć. Tym częściowo fikcyjnym patronatem związków zawodowych działających w zakładach pracy było objętych w 1948 r. 668 obiektów liczących 30 tys. miejsc. Ocena zarządzania obiektami przez zakłady pracy była jednak zdecydowanie negatywna "... 624 domy wypoczynkowe położone są w 112 miejscowościach i administrowane przez przeszło 200 instytucji, zakładów pracy, urzędów i związków zawodowych" - czytamy w sprawozdaniu związkowym - "... ujawniono, że w niektórych domach na skutek braku planowania przebywało po 3-4 wczasowiczów, podczas gdy liczba personelu wynosiła 10-15 osób /.../, zaobserwowano wielką różnicę w urządzaniu domów wypoczynkowych"⁴. Warto dodać, że administracji zakładów pracy podlegała większość obiektów poniemieckich. Dekretem Ministerstwa Ziem Odzyskanych z sierpnia 1946 r. pozostałe obiekty przekazano zainteresowanym resortom: hotele - Ministerstwu Komunikacji, domy kuracyjne w uzdrowiskach - Ministerstwu Zdrowia, a domy wycieczkowe i schroniska - Ministerstwu Oświaty. Do 1949 r. większość bazy hotelowej stanowiła własność prywatną.

Negatywna ocena funkcjonowania zakładowych domów wypoczynkowych skłoniła władze do podjęcia w czerwcu 1948 r. decyzji o centralizacji zarządzania i skupieniu wszystkich domów w jednym ręku. W pierwszym etapie, w 1948 r., przejęto pod jeden zarząd domy wypoczynkowe administrowane przez przedsiębiorstwa przemysłu węglowego, hutniczego, metalowego, włókienniczego i chemicznego. Centralizacja objęła 524 domy liczące 23,5 tys. miejsc. Drugim etapem centralizacji było uchwalenie statutu Funduszu Wczasów Pracowniczych jako jednostki administrującej całą tą bazą.

Niewielki zasięg wczasów w okresie międzywojennym, ich krótkie tradycje oraz trudna sytuacja bytowa ludności w pierwszych latach po wyzwoleniu spowodowały, że początkowo wczasy nie cieszyły się popularnością. Fundusz Wczasów Pracowniczych z trudem zagospodarowywał posiadane miejsca. W 1945 r. z wypo-

4. R. Okrasa: Ewolucja form organizacyjnych FWP CRZZ w trzydziestoletnim okresie jego działalności. Warszawa IW CRZZ 1979 s. 4.

czynku z pierwszych 54 domach wczasowych liczących ponad 6 tys. łózek skorzystało jedynie 12,5 tys. osób. Niewielki popyt na usługi wczasowe w końcu lat czterdziestych i na początku pięćdziesiątych nie stanowił elementu dynamizującego rozwój bazy FWP. Brak zainteresowania robotników zorganizowanym wypoczynkiem urlopowym był - oprócz braku funduszy - jedną z przyczyn odsunięcia rozwoju bazy wczasowej na dalszy plan. Lata 1949-1958 cechuje stabilizacja liczby miejsc wczasowych w FWP na poziomie 30-40 tys.

Zmiany systemu zarządzania gospodarką narodową, zapoczątkowane w 1956 r. i kontynuowane w latach następnych, spowodowały istotne modyfikacje w dziedzinie wczasów pracowniczych. Powołano konferencje samorządu robotniczego i powierzono im oraz radom zakładowym związków zawodowych szerokie zadania w dziedzinie działalności socjalnej, a także stworzono możliwości realizacji tych zadań. Tendencje decentralizacyjne w metodach zarządzania i umożliwienie zakładom pracy wykorzystania części wypracowanej akumulacji na cele socjalne wyzwoliły inicjatywę zakładów pracy i związków zawodowych. Narastające wciąż potrzeby w zakresie zorganizowanego wypoczynku rodzinnego stały się motorem dynamicznego rozwoju wczasów zakładowych.

Zainteresowanie pracowników posiadaniem wspólnego ośrodka wypoczynkowego znalazło wyraz w podejmowaniu na szeroką skalę czynów społecznych. Ośrodki wczasów zakładowych - w przeciwieństwie do domów wczasowych FWP - miały charakter rodzinny. Możliwość wypoczywania w gronie najbliższych osób przyczyniła się do przełamania niechęci robotników, do integracji załóg pracowniczych, do emocjonalnego związania pracowników z macierzystym zakładem pracy.

Dynamizujący wpływ popytu pracowników i ich rodzin spowodował w drugiej połowie lat pięćdziesiątych i przez całą dekadę lat sześćdziesiątych rozwój bazy materialnej oraz wzrost liczby korzystających z wczasów na nie spotykaną dotychczas skalę.

W dziesięcioleciu 1960-1970 liczba miejsc w ośrodkach zakładowych wzrosła ponad czterokrotnie, a liczba korzystających blisko sześciokrotnie. W tym samym okresie w FWP wskaźniki wzrostu wynosiły odpowiednio 56% i 46%.

Tak więc w procesie rozwoju zakładowej bazy wczasowej popyt na zorganizowany wypoczynek odegrał zasadniczą dynamizującą rolę społeczną, zarówno determinując ilościowe zmiany w bazie materialnej, jak kształtując strukturę przestrzenną i funkcjonalną podaży. Z kolei rozwój infrastruktury wczasowej i organizacja wczasów w takiej formie, jaka odpowiadała pracownikom, terytorialna i społeczna dostępność poszczególnych obiektów i urządzeń, stały się elementami potęgującymi potrzeby wypoczynkowe.

2. Stan aktualny ⁵

Według danych GUS uspołecznione zakłady pracy dysponowały w 1983 r. 345,2 tys. miejsc noclegowych. Stanowiło to 72,2% ogółu miejsc noclegowych w całej bazie wczasowej /477,8 tys./ oraz 42,6% łącznej liczby miejsc noclegowych w bazie turystyczno-wypoczynkowej w Polsce /810,4 tys./. Potencjał usługowy bazy wczasowej zgrupowany jest w 5648 ośrodkach, z których 4,8 tys. należy do kilku tysięcy zakładów pracy /ponad 3,8 tys./. W tym układzie baza zakładowa liczy blisko 50% łącznej liczby miejsc we wszystkich obiektach turystyczno-wypoczynkowych. Przytoczone dane jednoznacznie ilustrują znaczenie zakładów pracy jako bezpośrednich organizatorów wypoczynku.

Zakładowa baza wczasowa jest bardzo zróżnicowana pod względem okresów eksploatacji, standardu i lokalizacji. Z ogólnej liczby 345,2 tys. miejsc noclegowych ponad 284 tys. to miejsca

5. Charakterystykę dnia dzisiejszego zakładowej bazy wczasowej opieramy na materiałach przygotowanych na posiedzenie Komitetu Społeczno-Politycznego Rady Ministrów we wrześniu 1984 roku przez M. Manowieckiego i S. Komana z GKT. Materiały nosiły tytuł: "System funkcjonowania zakładowych ośrodków turystyczno-wypoczynkowych".

w bazie sezonowej, dostosowanej jedynie do 3-4-miesięcznego okresu eksploatacji bądź z różnych przyczyn eksploatowanej w takim przedziale czasu. Tylko ok. 18% miejsc noclegowych zakładowej bazy wczasowej /61 tys. miejsc/ znajduje się w ośrodkach o całorocznej eksploatacji. O zdolności eksploatacyjnej zakładowej bazy wczasowej decyduje głównie lokalizacja poszczególnych obiektów. Baza zlokalizowana w regionie górskim charakteryzuje się najwyższym wskaźnikiem wykorzystania ze względu na tradycyjne występowanie kilku szczytów sezonu turystycznego, zarówno w okresie zimy, jak i lata.

Baza zlokalizowana w centrum kraju jest najczęściej położona w pobliżu aglomeracji miejskich, głównie w miejscowościach, gdzie mieszkańcy tych miast wypoczywają w dni wolne od pracy. Z tego względu bazę tę projektuje się już i buduje z myślą o wykorzystaniu na różnego rodzaju konferencje, narady i szkolenia w okresach po sezonowych.

Największe problemy z wykorzystaniem mają gestorzy bazy zlokalizowanej w północnym regionie kraju. O ile w okresie letnim, a zwłaszcza w miesiącach wakacyjnych, baza ta jest wykorzystywana ponad założone zdolności eksploatacyjne, to potem stoi w zasadzie pusta.

Baza zakładowa jest zróżnicowana zarówno pod względem standardu i wyposażenia części noclegowych i gastronomicznych, jak urządzeń i sprzętu przeznaczonego do aktywnego wypoczynku. Obok obiektów o bardzo niskim standardzie, w większości starych i technicznie zużytych, nie mających warunków do zaspokojenia podstawowych potrzeb związanych z organizacją czasu wolnego wypoczywających - istnieją obiekty o standardzie stosunkowo wysokim, a nawet luksusowym.

Duża część bazy uległa poważnej dekapitalizacji i jest przestarzała. Dla wielu obiektów niezbędne są odtworzeniowe nakłady inwestycyjne.

Z badań Instytutu Turystyki i GKT wynikało, że stan techniczny ok. 23% obiektów jest średni, a 10% - zły, wymagający

natychmiastowych działań modernizacyjnych. Wielkim problemem naszych czasów jest także zniszczenie środowiska o walorach turystycznych. W samych tylko województwach nadmorskich ośrodki zakładowe liczące około 70 tys. miejsc są zlokalizowane na terenach ekologicznie zagrożonych.

Aktualny potencjał usługowy w sferze turystyki i wypoczynku można uznać za statystycznie wystarczający w stosunku do ilościowych potrzeb ruchu turystycznego w skali całego roku. Jednak poza głównymi sezonami, kiedy popyt jest większy od podaży, występuje nadwyżka usług turystycznych.

Baza zakładowa nie jest w pełni wykorzystana także w sezonie. Przyjmując, że w bazie całorocznej organizowano by 18 turnusów czternastodniowych, a w bazie sezonowej 6 takich turnusów, to rezerwy podaży miejsc w porównaniu z faktycznym ich wykorzystaniem w całej bazie wczasowej wystarczyłyby dla ok. 1,1 mln osób, w tym w bazie zakładowej dla ok. 800 tys. osób.

Wpływ na stan wykorzystania bazy zakładowej w poszczególnych okresach roku wywierają terminy wakacji szkolnych i przerw w nauce. Terminy te są od wielu lat wyznacznikami sezonowości wypoczynku. Szacuje się, że jedna trzecia uczestników wypoczynku urlopowego to dzieci i młodzież wypoczywający razem z rodzicami.

Przyjęte obecnie rozwiązania powodują dużą koncentrację ruchu turystycznego i wczasowego, rodzą poważne problemy komunikacyjne, znacząco wpływają na jakość wypoczynku, nie mówiąc już o wpływie na wykorzystanie bazy w pozostałych okresach.

Należy zwrócić uwagę, że na początku lat osiemdziesiątych zaobserwowaliśmy w Polsce bezwzględny spadek uczestnictwa ludności w turystyce, co dodatkowo odbiło się na poziomie wykorzystania obiektów wczasowych. W porównaniu z 1977 r. liczba uczestników zorganizowanych wczasów w 1980 r. zmalała o 357 tys., w 1981 r. o 886 tys., w 1982 r. zaś o ponad 1,6 mln osób. W latach 1983-1984 proces ten został zahamowany, jednakże liczba uczestników jest nadal o ok. 1 mln mniejsza niż w 1977 r.

Podstawowe znaczenie dla utrzymania stałego wysokiego poziomu frekwencji w obiektach zakładowych ma system dopłat z funduszu socjalnego oraz same zasady tworzenia tego funduszu.

Mimo sytuacji kryzysowej, w 1982 r. wprowadzono istotne zmiany w zasadach tworzenia zakładowych funduszy socjalnych /zfs/. Określiła je ustawa z 26 lutego 1982 r. o gospodarce finansowej przedsiębiorstw państwowych. Wprowadzenie nowych zasad tworzenia zfs wpłynęło na zmniejszenie zróżnicowań w wysokości środków przeznaczonych na działalność socjalną w różnych gałęziach, branżach i zakładach pracy w przeliczeniu na jednego zatrudnionego.

Obowiązujące zasady naliczania zfs poza odpisami podstawowymi pozwalają na dokonywanie dodatkowych odpisów z części wypracowanego zysku.

Częściowe uzależnienie wielkości środków na cele socjalne od rezultatów działalności przedsiębiorstwa ma walor motywacyjny, co jest niewątpliwą zaletą. Jego wadą - jak wykazała praktyka lat 1982 i 1983 - jest to, że wielkość tego uzupełniającego naliczenia w poszczególnych przedsiębiorstwach jest różna i wynosi od kilkunastu do ponad stu procent w stosunku do kwoty odpisu podstawowego.

Możliwość tworzenia dodatkowego funduszu z części zysku do podziału zwiększa środki zfs na cele socjalne głównie w przedsiębiorstwach o produkcji wysoko rentownej, należących tradycyjnie do grupy zakładów "bogatych". Utrzymuje to krytykowany podział na przedsiębiorstwa "bogate" i "biedne", nie eliminuje więc narosłych od lat dysproporcji w poziomie i jakości świadczeń socjalnych między różnymi przedsiębiorstwami.

Przedsiębiorstwa przeznaczają około 60-70% środków zfs na turystykę i wypoczynek, w tym - zgodnie z ustalonymi preferencjami - na organizację wypoczynku dzieci i młodzieży. Ma to istotny wpływ na zahamowanie spadku uczestnictwa ludności w turystyce, a zwłaszcza w wypoczynku urlopowym.

Mimo możliwości uzyskania zwiększonej dopłaty z zakładowych funduszy socjalnych wiele rodzin pracowniczych, zwłaszcza o niskich i średnich dochodach, nie uczestniczy w ogóle bądź w minimalnym stopniu w dorocznym wypoczynku.

Odsetek gospodarstw domowych nie uczestniczących w wyjazdach urlopowych - według badań Instytutu Turystyki - w grupie dochodów do 4 tys. na osobę w rodzinie wyniósł w 1983 r. blisko 48%, w grupie dochodów 10-12 tys. zł około 28% i tylko około 12% w grupie dochodów powyżej 18 tys. zł.

Pasywność turystyczna grup ludności o niskich dochodach sugeruje, że środki zfs nie zawsze są w pierwszym rzędzie przeznaczane dla osób najbardziej potrzebujących pomocy, że w ramach działalności socjalnej w niektórych zakładach nie prowadzi się aktywnej polityki pobudzania i wspierania uczestnictwa w wypoczynku tych właśnie grup społecznych, zawodowych i wiekowych.

Zjawisko to potwierdzają obserwowane od początku lat osiemdziesiątych zmiany w formach uprawiania turystyki i wykorzystywania urlopów: wzrost liczby wyjazdów do rodzin na wieś, niekorzystanie z propozycji macierzystych zakładów pracy czy pośrednictwa wyspecjalizowanych jednostek i organizacji turystycznych.

3. Zakładowa baza wczasowa a reforma gospodarcza - przesłanki teoretyczne⁶

Przedstawimy teraz kilka uwag na temat reformy gospodarczej w zakładowej bazie wczasowej.

Założeniem wprowadzanej reformy było przeświadczenie, że optymalne w warunkach gospodarki socjalistycznej rozwiązania

6. Czytelnika zainteresowanego szczegółową koncepcją zmian systemowych, zaproponowaną przez GKT, a dotyczącą praktycznej sfery ekonomiczno-finansowej działalności zakładowych domów wczasowych, odsyłamy do materiałów GKT pod nazwą: System funkcjonowania zakładowych ośrodków turystyczno-wypoczynkowych. Analiza i koncepcja rozwiązań systemowych. Projekt. II wersja. Warszawa 1984.

zaistnieć mogą wówczas, gdy koncentracji decyzji gospodarczych w gestii władz centralnych będzie towarzyszyć utworzenie efektywnego mechanizmu realizacji planu zgodnie z zasadą ekonomiczności⁷.

Ten efektywny mechanizm powinien polegać na określeniu przez centralne organa w turystyce podstawowych instrumentów systemu zarządzania jednostkami gospodarczymi: jednakowych dla wszystkich i wynikających z założeń ogólnych.

Do założeń określających regulatory dla całej gospodarki można zaliczyć: wzrost samofinansowania działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej, wzrost roli rachunku efektywności ekonomicznej, skorelowanie wzrostu płac z wydajnością pracy, powiązanie wzrostu efektywności działań gospodarczych przedsiębiorstwa ze wzrostem płac kierownictwa.

Istotną zaletą nowo wprowadzanej reformy gospodarczej w turystyce mogłaby być - wynikająca z przepisów - jednolitość w stosunku do wszystkich podmiotów gospodarczych, zajmujących się obsługą ruchu turystycznego, niezależnie od resortu czy sektora gospodarki, do którego należą.

W rzeczywistości gospodarka turystyczna nie jest dzisiaj ani nie była nigdy w historii PRL jednolitym pod względem reguł zarządzania aparatem gospodarczym. Walka o wypracowanie takiej jednolitości stanowi istotę reformy. Jest dlatego potrzebna, że bez tej podstawowej jednolitości /np. tylko w dziedzinie metodologii pomiaru efektywności ekonomicznej/ nie będzie możliwe zastosowanie odpowiadającego celom społecznym systemu regulatorów ekonomicznych /np. zasad i mechanizmu tworzenia cen, stopy zysku, podatków, amortyzacji/.

W gospodarce turystycznej mamy do czynienia z czterema rodzajami jednostek gospodarczych:

7. W. Wilczyński: Rachunek ekonomiczny a mechanizm rynkowy. Warszawa PWE 1965, s. 69.

- a/ przedsiębiorstwami państwowymi i spółdzielczymi,
- b/ państwowymi jednostkami budżetowymi,
- c/ prywatnymi jednostkami gospodarczymi,
- d/ działami socjalnymi zakładów produkcyjnych, w których gestii znajdują się ośrodki czasowe oraz pośrednictwo turystyczne.

Klasyfikacja ta, jak łatwo zauważyć, nie pokrywa się ze strukturą organizacyjną resortu turystyki za sprawą ośrodków czasowych zakładów pracy.

Działy socjalne zakładów produkcyjnych /a właściwie jednostki gospodarki turystycznej będące pod ich zarządem/ trudno jednoznacznie określić pod względem organizacyjno-ekonomicznym. W wielkich zakładach, zatrudniających wiele tysięcy pracowników, dział socjalny jest właściwie wyspecjalizowanym biurem turystycznym na równi z biurami profesjonalnymi. Zakładowe domy czasowe są często znacznie lepiej wyposażone i eksploatowane niż hotele. Zazwyczaj jednak nie można określić zasad gospodarowania takim obiektem, ponieważ środki na te cele są uzależnione od przyjętych uchwał konferencji samorządu robotniczego i uchwał rad zakładowych. Warto podkreślić, że fundusz socjalny nie jest jedynym źródłem finansowania tej wewnątrzzakładowej gospodarki turystycznej. Koszty prowadzenia bazy turystycznej rozkładają się na ogólny fundusz płac, koszty transportu i ekip remontowych.

Zjawisko to, występujące nagminnie, należy ocenić negatywnie. Ukrywanie części kosztów działalności socjalnej znacznie zwiększa ogólny koszt wypoczynku, sprzyja ponadto marnotrawstwu i nie pozwala na pełną analizę rzeczywistych wydatków.

Bardzo trudno byłoby porównać podstawowe relacje ekonomiczne między zakładami hotelarskimi z tzw. sfery rynkowej i sfery socjalnej. Zakładowe domy czasowe w większości wypadków /mimo pozorów/ nie są wyodrębnione ekonomicznie wskutek zbyt ścisłego powiązania ich ekonomiki z systemem ekonomicznym całego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

W sektorze socjalnym występuje szereg typowych dla przedsiębiorstwa kategorii ekonomicznych, m.in. wszystkie rodzaje kosztów działalności. Nie istnieje natomiast kategoria bezpośrednich dochodów ze sprzedaży jako miernik sprawności gospodarowania - weryfikator poniesionych nakładów. Nie istnieje zatem wśród organizatorów w działach socjalnych presja "sprzedaży" własnych usług, ponieważ ich działalność ma charakter świadczeń socjalnych i upowszechniania turystyki, a nie działania weryfikowanego na rynku. Wartość sprzedaży nie stanowi tu żadnego miernika finansowego, choćby z tego powodu, że technicznie biorąc usługi nie są sprzedawane po cenach pokrywających co najmniej koszty ich wytworzenia. Jak słusznie jednak podkreśla R. Gałęcki, "społeczne walory turystyki /.../ nie mogą przesłaniać faktu, że usługi turystyczne są działalnością gospodarczą /.../ Istnieje konieczność zachowania zasad racjonalnego postępowania ekonomicznego, tzn. uzyskiwania maksimum efektu przy danych nakładach lub ponoszenia minimum nakładów przy założonych efektach"⁸. Dopóki wskaźnikiem limitującym koszty działalności turystycznej w działach socjalnych będzie planowy preliminarz wydatków na akcję socjalną, nie można będzie mówić o optymalizacji ekonomiki tej branży. Sytuacji tej nie zmieniają pojawiające się pojedyncze przykłady takich ośrodków, w których nastąpiło oddzielenie procesu sprzedaży usług socjalnych po cenach ekonomicznie uzasadnionych od częściowego finansowania pracowników zakładu, korzystających z tych usług.

Warto sobie uświadomić, że jednostkowy koszt usług świadczonych przez działy socjalne rośnie wraz ze spadkiem frekwencji w obiektach wczasowych i zależność ta jest ściślejsza niż w jednostkach gospodarki komercyjnej. W strukturze kosztów zakładowych ośrodków wczasowych bardzo wiele waży koszt stały,

8. R. Gałęcki: Problemy ekonomiczne podaży usług w systemie turystyki socjalnej. Wybrane materiały z XXVII Kongresu Międzynarodowego Stowarzyszenia Naukowych Ekspertów Turystyki /AIEST/ w Warszawie /wrzesień 1977 r./. Warszawa Instytut Turystyki 1979 s. 221.

koszt związany z utrzymywaniem gotowości do świadczenia usług. Dlatego istotne dla efektywności jest jak najszersze wykorzystywanie tych ośrodków, dlatego też sprawa frekwencji oraz analizy kosztów w obiektach zakładowych budzi tyle namietności na każdym forum dyskusyjnym.

Rozdział II

PROBLEM ŁĄCZENIA ZAKŁADOWYCH OBIEKTÓW WYPOCZYNKOWYCH W WIĘKSZE JEDNOSTKI GOSPODARCZE - Dyskusja

Poniżej przedstawiamy przebieg dyskusji, jaka toczyła się w latach 1981-1984 w gronie praktyków i pracowników nauki nad bolączkami występującymi w środowisku służb socjalnych. Traktujemy te głosy jako znakomity materiał uzupełniający w szkoleniu kadry turystycznej w zakładach pracy.

1. Niedoskonałość dotychczasowego modelu organizacyjnego

Począwszy od 1981 r. Główny Komitet Turystyki inicjował spotkania praktyków ze środowiska dużych zakładów pracy z przedstawicielami administracji państwowej i instytucji naukowych na temat organizacji wypoczynku. Na tle ogólnej dyskusji toczącej się wokół problemów, jakie przyniósł kryzys ostatnich lat, szczególnie ostro zabrzmiał głos grupy pracowników wielkich zakładów pracy i działaczy związanych od dawna z organizacją wypoczynku, którzy poruszyli sprawę efektywności funkcjonowania ośrodków zakładowych oraz konieczność zreformowania tej dziedziny gospodarczej.

"Ze względu na wielkie rozdrobnienie tysięcy tzw. zakładowych ośrodków wypoczynkowych - mówił Jan Leszczyński z wrocławskiego "Polaru" - różnej wielkości i o różnym standardzie /zależnym od siły ekonomicznej i inicjatywy ich właścicieli/, nie może być mowy o jakiegokolwiek planowej, zorganizowanej czy zsynchronizowanej gospodarce na tym odcinku. Cechuje ją więc

olbrzymie marnotrawstwo sił i środków przy stosunkowo niskich efektach".⁹

Krytyczne głosy praktyków poparte zostały w wystąpieniach pracowników Instytutu Turystyki. "Do zdecydowanej większości ośrodków wypoczynkowych eksploatowanych przez zakłady pracy nie dotarło, niestety, żadne z trzech "s", które mogłoby świadczyć o fakcie wdrażania reformy i jej kształcie. Tak więc nazywanie obecnej sytuacji mianem reformy jest określeniem na wyrost".¹⁰

Potrzeba przystąpienia do reformowania gospodarki w zakładowych ośrodkach czasowych objawiła się bardzo wyraźnie w trakcie dyskusji. Przyjęto zgodnie, że zwiększenie efektywności gospodarowania może być realnym antidotum na wzrastający nieustannie poziom cen, może się stać realnym środkiem chroniącym ustalony w latach siedemdziesiątych stosunkowo wysoki poziom uczestnictwa ludzi w wypoczynku.

Wspominano, że ośrodki czasowe zakładów pracy nie są należycie wykorzystywane, ich eksploatacja jest droga, sposób zarządzania nie zawsze zgody z technologią hotelarstwa, jakość usług nie dostosowana do cen, a generalnie gospodarka w tej sferze usług nie jest podporządkowana żadnym jednolitym zasadom, w dużej mierze nie podlega też żadnej kontroli. Jako przyczynę takiego stanu rzeczy wskazywano rozdrobnienie organizacyjne zakładowych ośrodków, które pociąga za sobą nieefektywność gospodarowania w całej tej branży usługowej.

Należy jednak zaznaczyć, że ta opinia nie została zaakceptowana przez wszystkich. Wyodrębnił się w dyskusji nurt, który nazwać by można użytkowo-pragmatycznym, reprezentowany głównie przez grupę ludzi bezpośrednio zaangażowanych przy obsłudze turystów w ośrodkach zakładowych. Wskazywano, że istnieją-

9. Wypoczynek urlopowy - stan i perspektywy. Materiały z symposium. Warszawa, Instytut Turystyki 1983 s. 119.

10. T. Skalska, I. Dzierżanowska: Warunki funkcjonowania zakładowych ośrodków wypoczynkowych w latach 1981-1982. W: Wypoczynek urlopowy..., jw., s. 97.

ce trudności rynkowe narzucają sposób gospodarowania najskuteczniejszy z punktu widzenia interesów załogi, co nie znaczy optymalny. Zwracano uwagę, że nagminna tendencja do separowania ośrodków od siebie wzajemnie i od otoczenia oraz brak chęci do wspólnego gospodarowania wynikają z charakteru naszego rynku, a zwłaszcza trudności zaopatrzeniowych, związanych z remontami, gospodarką kadrami itp. Podkreślano, że większość ośrodków jest tak trwale połączona z rodzimymi zakładami pracy, że nigdy nie będzie w stanie prowadzić wyodrębnionej działalności, opartej na bilansowaniu nakładów i efektów.

Nie można bagatelizować tych głosów, które wskazały na bardzo istotny praktyczny problem funkcjonowania ośrodków, ograniczonych drastycznie sytuacją na rynku i występującymi brakami we wszystkich dziedzinach. Z drugiej strony trzeba wiedzieć, że ośrodki czasowe są w większości dziwnym tworem z punktu widzenia prawidłowości funkcjonowania jako jednostki gospodarcze. Są wyposażone zaledwie fragmentarycznie w uprawnienia innych wyodrębnionych jednostek. Widać to najlepiej na przykładzie kompetencji i obowiązków kierowników. Prowadzący ośrodek zajmują się przyjmowaniem gości, organizacją gastronomii, utrzymywaniem porządku, gospodarką magazynową, lecz często nie orientują się w kosztach prowadzonej działalności, nie prowadzą akwizycji, na dobrą sprawę nie podejmują żadnych decyzji ekonomicznych, od których byłaby uzależniona sytuacja ośrodka. Stan ten, choć dość powszechny, nie wynika z obowiązujących norm prawnych, lecz ze złych tradycji i braku zaufania dyrekcji zakładów pracy do kierownictwa ośrodków.

Zakładowe ośrodki czasowe, nie wyodrębnione gospodarczo z wielkich organizmów swoich zakładów pracy, nie mogą stosować się do zasad obowiązujących w ramach innych wyodrębnionych jednostek gospodarki turystycznej, lecz zawsze będą fragmentem ekonomicznej strategii zakładu pracy. A w tej strategii kryterium ekonomicznej efektywności ośrodków jest z reguły mało istotne. ¹¹

11. Mechanizm ten dobrze ilustruje wypowiedź kierownika ośrodka czasowego w Karpaczu M. A. Polakiewicza, który stwier-

Dwa zaprezentowane skrótkowo nurty dyskusji ilustrują, naszym zdaniem, dwa skrajne sposoby myślenia: pierwszy, optujący stanowczo za poddaniem zakładowych ośrodków ogólnie obowiązującym kryteriom ekonomicznym, z wyraźnym wkroczeniem administracji państwowej na niezależne dotąd pole zakładu pracy, i drugi - sankcjonujący dotychczasowy układ w starych strukturach, gdzie stopień zaspokojenia potrzeb pracowników poszczególnych zakładów byłby jedynym kryterium oceny działalności ośrodków, z pominięciem oceny efektywności i celowości poniesionych nakładów.

Dyskusja na ten temat toczy się już od kilku lat. Nasiliła się w latach 1980-1981. Prowadzi ona do wniosku, że nie można mówić ani o "odbieraniu" administracyjnym ośrodków zakładowych ich właścicielom, ani też, z drugiej strony, o niestosowaniu nadal podstawowych reguł oceny ekonomicznej w stosunku do tych ośrodków. Sformułowane w dokumentach GKT konkretne propozycje rozwiązań systemowych dotyczyły szczególnie:

- zasady samofinansowania ośrodków,
- stosowania cen regulowanych na usługi o charakterze socjalnym,
- zasad ulg podatkowych,
- przywrócenia odpisów amortyzacyjnych od środków trwałych w zakładowej bazie,
- utworzenia ogólnokrajowego systemu informacji i rezerwacji oraz wprowadzenia zasady ogólnej dostępności zakładowych ośrodków,
- ustalenia ścisłej współzależności zarobków personelu od wyników usługowych,

dził, że "status prawny zakładowych ośrodków wczasowych jest wyraźnie sprzeczny z reformą gospodarczą. Kierowników ośrodków nikt nie rozlicza z wyniku ekonomicznego, obojętne czy dany obiekt będzie miał zyski, czy straty. Jeżeli zakład macierzysty będzie dobrze pracował, wówczas pracownicy ośrodka wczasowego dostaną trzynastkę, a nawet czterynastkę - choć w okresach tzw. martwego sezonu ośrodek będzie stał zamknięty". Maszynopis referatu na II Sympozjum GKT i IT w Serocku 3-5.X.1983, s. 3.

- popularyzacji form współpracy ośrodków zakładowych oraz przedsiębiorstw turystycznych,
- tworzenia przedsiębiorstw wspólnych w formie spółek.

2. Łączenie obiektów - w ramach branż czy miejscowości?

Jednym z najważniejszych problemów omawianych na sympozjach GKT i Instytutu Turystyki w 1982, 1983 i 1984 r. w kwestii przyszłego kształtu działalności ośrodków zakładów pracy, jest możliwość łączenia rozdrobnionych obiektów w większe organizmy gospodarcze.

Jak wiadomo, nie jest to problem nowy. W 1978 r. w 27 miejscowościach powołano do życia tzw. rady koordynacyjne. Współpracę podjęło wówczas łącznie około 15% zakładów pracy na terenie określonych miejscowości, m.in. w zakresie lepszego wykorzystania miejsc, tworzenia wspólnych recepcji, banku rezerw, podejmowania w szczególnie uzasadnionych wypadkach wspólnych inwestycji, organizowania życia kulturalno-rozrywkowego i rekreacji, obsługi lekarskiej itp.¹² Koordynacja rozwijała się najlepiej tam, gdzie przynosiła wyraźne, łatwo mieralne efekty w postaci obniżki kosztów lub podwyższenia jakości usług. W wielu wypadkach jednak podejmowano tylko pozorną działalność koordynacyjną w wyniku nacisków WRZZ, licząc na dotacje związkowe.

Jakkolwiek lata 1980-1981 nie przyniosły żadnych radykalniejszych praktycznych posunięć, to jednak sformułowano wówczas szereg postulatów, które wywołały pewien ferment w tej dziedzinie; przygotowały grunt pod przyszłe przemiany.

Mimo istniejącej oddolnej tendencji do utrwalania starych struktur, które rozmywiają ostrość oceny efektywności ekonomicznej

12. J. Białek: Koordynacja w doskonaleniu form wypoczynku urlopowego i podnoszeniu efektywności gospodarowania bazą wypoczynkową. W: 30 lat działalności FWP 1949-1979. Osiągnięcia i perspektywy. Symposium naukowe Spała 22-24.II. 1979, s. 9.

cznej oraz wykorzystania obiektów, traktując je jako nieistotne w porównaniu z podstawową działalnością zakładu pracy, dokonuje się obecnie, choć z wielkimi oporami, racjonalizacja gospodarowania w tej dziedzinie. Wyodrębniają się piony gospodarki turystycznej w wielkich kombinatach i zakładach pracy, w których następuje wyraźna profesjonalizacja świadczonych usług. W dużej mierze całoroczne zakładowe ośrodki, szczególnie na południu kraju, zostały wyodrębnione ekonomicznie i starają się bilansować nakłady i efekty.

Powstało kilka spółek jawnych, przedsiębiorstw wspólnych obsługujących kilkadziesiąt zakładów pracy w zakresie wypoczynku kolonijnego i wczasów pracowniczych. Są to samodzielne jednostki gospodarcze zarządzające majątkiem przekazanym im przez zakłady pracy - członków tych spółek.

Jest to obecnie w większości integracja branżowa o charakterze pionowym, co jest naszym zdaniem zrozumiałe, taka bowiem forma integracji jest znacznie łatwiejsza do przeprowadzenia, gdyż uwzględnia interes tej samej grupy zawodowej.

Dużym problemem pozostaje integracja terytorialna w ramach jednej miejscowości, gdzie mimo bliskiego sąsiedztwa nie ma żadnych bodźców do współpracy. Jak wykazują badania oraz liczne wypowiedzi na łamach prasy fachowej, zakładowe ośrodki są w niewielkim stopniu zrośnięte z terenem, na którym są położone. Wszelkie dyspozycje, środki materialne oraz finansowe pochodzą z macierzystych zakładów /nierzadko zlokalizowanych na drugim krańcu Polski/, które są instancją ostateczną i jedyną w kwestii gospodarki ośrodkami. Istniejący obecnie system organizacyjny, petryfikujący taki układ przyporządkowania, nie wiążący ośrodków z żadną hierarchią lokalną, jest jedną z barier integracji terytorialnej. Drugą, nie mniej ważną, jest dysharmonia interesów.

Takie są przyczyny. Natomiast skutkiem braku integracji terytorialnej jest brak racjonalnie ukształtowanego lokalnego środowiska gospodarczego. Objawia się to z reguły na przykład:

niedopasowaniem infrastruktury usługowej, kulturalnej i komunalnej do potrzeb zakładowych ośrodków, przerostem funkcji usługowych samych ośrodków w stosunku do potencjału lokalnego rynku pracy, nieracjonalną organizacją pracy z punktu widzenia funkcji pełnionych przez ośrodki traktowane jako jednolity kompleks turystyczny.

Innym oczywistym skutkiem braku współpracy między ośrodkami jest niewykorzystanie bazy oraz podrożenie usług. Badania prowadzone przez Instytut potwierdzają te tezy..

Rozdział III

METODY OCENY FUNKCJONOWANIA ZAKŁADOWYCH OŚRODKÓW WYPOCZYNKOWYCH POD KĄTEM INTEGRACJI

Każde działanie reformujące wymaga kompetentnej analizy stanu istniejącego. Powinna ona stanowić punkt wyjścia kompleksowej oceny prawidłowości funkcjonowania obiektów wypoczynkowych. Decyzje o łączeniu obiektów według kryterium racjonalności działania w większe, efektywniejsze ekonomicznie jednostki mogą być rozważane wyłącznie po przeprowadzeniu rachunku opłacalności, rachunku efektów społecznych, jakich się spodziewamy po wprowadzeniu zmian organizacyjnych.

Przedstawione poniżej metody analizy, aczkolwiek w znacznej części przydatne również do badania pojedynczych ośrodków wypoczynkowych, w tym miejscu zostały jednak dobrane pod kątem integracji terytorialnej. Dyskusja na temat możliwości i celowości takiej integracji powinna być poprzedzona powołaniem międzyzakładowej komisji do zbadania warunków funkcjonowania ośrodków. Przykładowa procedura przy łączeniu zakładowych ośrodków wczasowych w jednej miejscowości została szczegółowo omówiona w rozdziale IV /pkt 4/.

Ze względu na "nieokreśloność ekonomiczną" ośrodków wypoczynkowych działających w ramach dużych organizmów gospodarczych, jakimi są zakłady pracy, nie wykształciły się dotychczas formuły bieżącego rachunku ekonomicznego w postaci wszechstronnej analizy poszczególnych czynników wytwórczych. Pragniemy tutaj przedstawić próbę adaptacji ogólnie przyjętego w badaniach nad efektywnością działalności gospodarczej rachunku ekonomicznego do warunków właściwych dla bazy zakładowej.

Pierwsza faza analizy powinna uwzględniać zwłaszcza następujące elementy:

1/ warunki geograficzno-klimatyczne i chłonność terenu; stan infrastruktury technicznej i społecznej /w tym zasoby i strukturę siły roboczej w regionie/,

2/ warunki wewnątrzorganizacyjne obiektów i możliwości ich zmian /stan posiadanej bazy materialnej, stopień jej wykorzystania, stan i kwalifikacje personelu, organizację procesu wytwarzania usług, w tym powiązania z gestorami itp./,

3/ system ekonomiczno-finansowy ośrodków zakładowych,

4/ możliwości integracji badanych ośrodków z rynkiem turystycznym oraz zbytu wytworzonych usług,

5/ inne elementy otoczenia ekonomicznego /w tym zwłaszcza możliwości zaopatrzeniowe i kooperacyjne/.

Analiza taka powinna pozwolić na określenie efektywności funkcjonowania badanych obiektów, celowości i możliwości wprowadzenia zmian oraz przewidywanych skutków.

1. Inwentaryzacja i ocena stanu technicznego urządzeń według rodzajów działalności eksploatacyjnej

Ocena stanu ośrodków wypoczynkowych wymaga w pierwszym rzędzie inwentaryzacji majątku trwałego i przedmiotów nietrwałych oraz oceny stanu technicznego podstawowych urządzeń: maszyn, budynków i budowli.

Ocena taka wymaga przede wszystkim zestawienia podstawowych informacji: roku uruchomienia poszczególnych obiektów, wielkości zajmowanych parceli, kategorii oraz ogólnej wartości środków trwałych i przedmiotów nietrwałych /brutto w cenach porównywalnych/.

Informacje te są nie tylko niezbędne dla zorientowania się w potencjale całego kompleksu wypoczynkowego, jego wartości oraz stanie technicznym, ale także powinny być wykorzystane

dla ustalenia proporcjonalnego do wartości i jakości wkładu majątkowego poszczególnych uczestników ewentualnego porozumienia zakładów.

Inwentaryzację budynków, budowli i urządzeń można przeprowadzić w ośrodkach zakładowych na podstawie następującego wzoru:

Wzór 1

Budynki, budowle i urządzenia

Rodzaj działalności	Typ budynków x/	Liczba budynków lub pomieszczeń xx/	Powierzchnia w m ²	Wartość netto środków trwałych tys. zł	Wartość przedmiotów przekazanych nieodpłatnie przez zakład pracy tys. zł
1	2	3	4	5	6
<u>Pion noclegowy:</u> Jednostki mieszkalne Magazyny /pościeli, bielizny, odzieży itp./ Pawilony sanitarne <u>Pion gastronomiczny:</u> Stołówka Kuchnia Zaplecze Magazyny <u>Pion gospodarczy:</u> Magazyny gosp. Środki transportu					

c.d.

1	2	3	4	5	6
Warsztaty					
Pralnia					
Biura					
Recepcja					
Mieszkania służbowe					
Pomieszczenia socjalne					
<u>Pion rekreacyjno-sportowy</u>					
Urządzenia rekreacyjne					
Urządzenia wypoczynkowe					
<u>Inne nie wymienione</u>					
Pomieszczenia techn. /hydrofornia, przyłącza/					
Stacja trafo					
Urządzenia wodno-kan.					
Zespół prądotwórczy					
itp.					

x/ Np. pawilony lekkie, budynki murowane, domki drewniane, campingowe, wagony kolejowe itp.

xx/ Liczbę pomieszczeń podać, jeśli większość mieści się w jednym budynku, np. stołówka może być w oddzielnym pawilonie, ale także w jednej z sal wielofunkcyjnych w budynku hotelowym.

Równolegle z wartościowo-rzeczową ewidencją majątku ośrodków należy także ocenić techniczne możliwości świadczenia poszczególnych składników usługi wczasowej, determinujące jej jakość. Przydatna może się okazać ocena obiektów zgodnie z wymaganiami kategoryzacyjnymi /patrz kategoryzacja przeprowadzona przez b. CRZZ/ ¹³.

W pionie noclegowym należy zwłaszcza uwzględnić wielkość pokoi, możliwości ich ogrzewania oraz stan urządzeń sanitarnych; w pionie gastronomicznym - zakres usług oraz techniczne możliwości ich świadczenia; w pionie usług towarzyszących - stan urządzeń rekreacyjno-sportowych, służbę zdrowia, urządzenia do rekreacji dzieci itp.

W pionie działalności pomocniczej i technicznej należy zwrócić szczególną uwagę na analizę transportu gospodarczego, uwzględniając również środki transportu oddelegowane z macierzystych zakładów do stałej, okresowej bądź dorywczej pracy w ośrodkach wczasowych. Pozwoli to określić zarówno ich potencjał eksploatacyjny, jak dotychczasowe zapotrzebowanie na ich usługi.

W tej części analizy proponujemy uwzględnić następujące elementy:

Wzór 2

A. Pion noclegowy

Liczba jednostek
mieszkalnych
/oraz udział w
%/

- | | |
|--|-----|
| - liczba pokoi 2-osobowych | ... |
| - liczba pokoi wieloosobowych | ... |
| - liczba miejsc w pokojach ogrzewanych | ... |

13. Informator o bazie wczasowej w Polsce, Warszawa GKT; COIT 1986.



- liczba miejsc w pokojach, w których może być w krótkim czasie zainstalowane ogrzewanie ...
- pełne węzły sanitarne ...
- umywalka ...
- wspólne łazienki i wc w pawilonach sanit. ...

B. Pion gastronomiczny

Produkcja kuchenna:

- Liczba miejsc w stołówce
- Powierzchnia trzonu kuchennego m²
- Liczba komór chłodniczych
- Magazyny chłodzone /od 0° do -4°C/ m²
- Magazyny zamrażania m²
- Maszyny gastronomiczne /wymienić ważniejsze z podaniem typu, np. zmywalnie, obieraczki, maszyny uniwersalne, kostkarki itp./

C. Transport gastronomiczny

- Liczba samochodów dostawczych i ciężarowych
- Liczba autobusów turystycznych
- Średni przebieg samochodu dostawczego w ciągu miesiąca ...

D. Urządzenia rekreacyjno-sportowe

- | | Liczba urządzeń |
|--|-----------------|
| - boisko do siatkówki lub koszykówki | ... |
| - korty tenisowe | ... |
| - boisko do kometki | ... |
| - boisko do piłki nożnej | ... |
| - ścieżka zdrowia | ... |
| - wyciąg narciarski | ... |
| - basen | ... |
| - własne kąpielisko | ... |
| - plac zabaw dla dzieci - z wyposażeniem typowym | ... |
| - inne /minigolf, tor saneczkowy/ | ... |

Pomieszczenia świetlicowe znajdujące się wewnątrz budynku

- sala telewizyjna, czytelnia ...
- sala brydżowa ...
- sala wielofunkcyjna /taneczna .../ ...
- sala odnowy biologicznej ...
- pokój zabaw dla dzieci ...
- biblioteka ...

Sprzęt turystyczno-sportowy

- łodzie ...
- kajaki ...
- żaglówki ...
- rowery ...
- piłki ...
- przyrządy do gimnastyki siłowej ...

Przeprowadzona według powyższego wzoru inwentaryzacja ośrodków i ocena stanu technicznego urządzeń powinna posłużyć do odpowiedzi na następujące pytania:

1/ Czy stwierdzony stan infrastruktury technicznej i społecznej ośrodków pozwala na funkcjonowanie samowystarczalnego kompleksu turystycznego?

2/ Jakich działań adaptacyjnych wymagają urządzenia techniczne i pomieszczenia, żeby badany zespół ośrodków mógł funkcjonować jako jednolity kompleks turystyczny?

3/ Jakie elementy infrastruktury powtarzają się w kilku ośrodkach; które z nich nie będą w nowym rozwiązaniu organizacyjnym przydatne?

4/ Które zbędne elementy infrastruktury mogą w nowym rozwiązaniu pełnić inne funkcje?

5/ Czy stan ilościowy i jakość któregośkolwiek z badanych pionów działalności podstawowej lub pomocniczej stanowić mogą barierę wzrostu wykorzystania badanych ośrodków?

6/ Jakie nowe inwestycje są niezbędne dla funkcjonowania

nowego organizmu gospodarczego /spółki, przedsiębiorstwa wspólnego, zarządu itp./?

7/ Czy podjęcie takich inwestycji jest realne z punktu widzenia finansowych i wykonawczych możliwości zakładów pracy?

2. Badanie stopnia wykorzystania zdolności usługowej

Jeden z podstawowych zarzutów społecznych pod adresem zakładowej bazy czasowej dotyczy niedostatecznego wykorzystania istniejących miejsc. Głównie chodzi o wykorzystywanie obiektów w szczycie sezonu, bez próby jego przedłużenia.

Zarówno zarzuty, jak i bardzo często odpowiedzi na nie formułowane są w sposób intuicyjny, bez przytaczania udokumentowanych wyliczeń. Warto byłoby dysponować pewnym zestawem wskaźników, który pozwoliłby po niezbyt skomplikowanej analizie odpowiedzieć precyzyjnie i obiektywnie, czy baza zakładowa jest efektywnie wykorzystywana, czy też zarzuty o częściowym marnotrawstwie społecznych środków są uzasadnione.

W niniejszej propozycji metodologicznej zaproponowano zestaw wskaźników będący pewną adaptacją wskaźników stosowanych w badaniach ekonomiki przedsiębiorstw komunalnych. Zestaw ten ma walor uniwersalności /zastosowanie zarówno do obiektów stałych, jak i sezonowych/ oraz porównywalności /ustalenie stopnia wykorzystania zdolności usługowej dla różnych obiektów, grup obiektów w poszczególnych miejscowościach lub regionach albo jednego obiektu przez kilka lat/. Wskaźniki te mogą się odnosić zarówno do miejsc noclegowych, jak i gastronomicznych.

Wskaźniki stosowane dotychczas w analizach i ocenach przeprowadzanych po sezonie z reguły nie odpowiadają przedstawionym wyżej kryteriom. Przeważnie stosuje się zasadę wyliczania okresowych wskaźników wykorzystania obiektów w szczycie sezonu, np. w okresach 15-dniowych. Wówczas w każdym analizowanym obiekcie wskaźnik ten wynosi zazwyczaj 100-110%, co często

stanowi podstawę do przyznawania wysokich ocen poszczególnym obiektom. Prawidłowsze, jakkolwiek niewystarczające jest badanie frekwencji w kolejnych turnusach i przedstawianie ogólnego wskaźnika wykorzystania za sezon, którego długość ustalana jest arbitralnie, jednakowo dla wszystkich obiektów, trwałych i lekkich. Żaden ze stosowanych wskaźników nie odnosi się do pewnych obiektywnych wielkości, jak np. zdolność usługowa w ciągu roku kalendarzowego lub optymalny okres użytkowania obiektów w zależności od ich charakterystyki technicznej.

Aby zapobiec mnożeniu analiz pozornych, w których stosowanie niewłaściwych wskaźników zaciemnia szereg informacji, proponujemy wprowadzić specjalny zestaw wskaźników, których formuły wraz z uzasadnieniem podajemy poniżej.

2.1. Określenie podstawowych terminów

- P - liczba osobonoclegów sprzedanych w obiekcie w ciągu roku kalendarzowego
- P_s - liczba osobonoclegów sprzedanych w okresie t_s w szczycie sezonu
- P_{op} - liczba osobonoclegów sprzedanych w okresie optymalnym
- M - liczba miejsc noclegowych w obiekcie
- t_r - liczba dni w roku kalendarzowym
- t_{op} - liczba dni przypadająca na optymalny okres eksploatacji obiektu
- t_e - liczba dni przypadająca na rzeczywisty okres eksploatacji obiektu w ciągu roku
- t_s - liczba badanych dni przypadających na szczyt sezonu
- Zd - dyspozycyjna zdolność usługowa w okresie badanym /osobonoclegi/
- $Zd_r = M \cdot 365$ dni - zdolność usługowa w roku kalendarzowym

$Zd_{op} = M t_{op}$ - zdolność usługowa w optymalnym okresie eksploatacji dla obiektu

$Zd_e = M t_e$ - zdolność usługowa w rzeczywistym okresie eksploatacji

$Zd_s = M t_s$ - zdolność usługowa w badanym okresie szczytu sezonu.

Konieczne jest ustalenie w sposób normatywny optymalnych okresów eksploatacji dla poszczególnych typów obiektów, z uwzględnieniem charakterystycznych cech regionów, w jakich te obiekty się znajdują. Inne będzie optimum dla obiektów trwałych, inne zaś dla obiektów bez ogrzewania. Uzasadnione byłoby także zróżnicowanie optymalnych okresów eksploatacji w zależności od rodzaju atrakcji turystycznych, klimatycznych itp. w poszczególnych regionach kraju.

Dla przykładu podajemy propozycje podziału obiektów wczasowych wraz z przyporządkowanymi okresami optymalnej eksploatacji /na podstawie danych dyrekcji naczelnej FWP o kształtowaniu się średniej liczby dni eksploatacji obiektów w poszczególnych województwach/:

	woj. nadmorskie	woj. nizinne	woj. podgórskie
obiekt trwały z ogrzewaniem	300 dni	340 dni	320 dni
obiekt lekki bez ogrzewania	110 dni	120 dni	120 dni

Należałoby traktować okres optymalny jako najbardziej uzasadniony wszelakimi względami okres, w którym obiekt powinien działać. Wydaje się, że należałoby określić okres optymalny indywidualnie dla każdego obiektu w Polsce. Należy go tylko określać przed sezonem letnim i nie dopuszczać do skra-

cania /korygowania/ w czasie sezonu. Chodzi tu w istocie o konieczność zastosowania kategorii "planu wykorzystania zdolności usługowej" i odniesienia do tej wielkości rzeczywistego wykorzystania.

2.2. Wskaźniki wykorzystania zdolności usługowej

Uniwersalny zestaw do pomiaru wykorzystania zdolności usługowej obejmuje 4 wskaźniki:

a/ roczny

$$W_{Zd_r} = \frac{P}{Zd_r} \cdot 100$$

b/ optymalny

$$W_{Zd_{op}} = \frac{P}{Zd_{op}} \cdot 100$$

c/ rzeczywisty
/efektywny/

$$W_{Zd_e} = \frac{P}{Zd_e} \cdot 100$$

d/ okresowy

$$W_{Zd_s} = \frac{P_s}{Zd_s} \cdot 100$$

Do wyliczenia wszystkich czterech wskaźników potrzeba niewielu danych, są to mianowicie:

- 1/ liczba miejsc w obiekcie,
- 2/ liczba usług świadczonych w ciągu roku /w tym liczba usług świadczonych w badanych okresach w szczycie sezonu/,
- 3/ rzeczywista /efektywna/ liczba dni eksploatacji w roku,
- 4/ liczba dni normatywnie ustalonego okresu optymalnego.

Podajemy wzory /3, 4/ tabel roboczych dla wyliczenia wskaźników w poszczególnych obiektach oraz dla wielkości agregatowych na szczeblu miejscowości.

2.3. Interpretacja poszczególnych wskaźników

A/ Wskaźnik wykorzystania miejsc w stosunku rocznym daje syntetyczną informację o substancji technicznej omawianej bazy.

Wzór 3

Dane źródłowe dla obiektów
/wypełnia obiekt ankietowany lub władza nadrzędna/

Lp.	Nazwa obiektu	Liczba miejsc M	Liczba sprzedanych osobonocle- gów w roku P	Rzeczywis- sty /efek- tywny/ czas eksploata- cji t_e /w dniach/	Optymalny czas eksplo- tacji t_{op} /w dniach/	Liczba dni okresu ba- danego w szczycie sezonu t_s	Liczba sprze- danych osobo- noclegów w okresie t_s P_s
1	2	3	4	5	6	7	8

Wykorzystanie zdolności usługowej obiektów wypoczynkowych

Tabela zbiorcza dla grupy obiektów w ramach jednego kompleksu wypoczynkowego

Lp.	Nazwa Ośrodka	Mi	Pi	Zd _{ri}	WZd _{ri}	topi	Zd _{opi}	WZd _{opi}	t _{ei}	Zd _{ei}	WZd _{ei}	t _{si}	P _{si}	Zd _{si}	WZd _{si}
1. . . . i . . n															
		n	Mi		x	x		x	x		x	x			x

i = 1 n

n - liczba obiektów badanych

Wskaźnik ten będzie tym niższy, im krótszy jest okres rzeczywistej eksploatacji budynków. Porównanie wskaźników rocznych w kilku obiektach pozwoli ustalić pewną hierarchię przydatności bazy do wypoczynku w całym roku. Jest to wskaźnik stosowany w bazie hotelowej ogólnie dostępnej. Zastosowanie go dla bazy zakładowej pozwoli na bezpośrednie wykorzystania obu typów bazy w skali roku. Może się okazać, że trwałe obiekty zakładowe wykazują znacznie lepsze wykorzystanie niż hotele w miejscowościach o sezonowym charakterze ruchu turystycznego. Wskaźnik ten jest konieczny dla weryfikowania pozostałych trzech wskaźników. W ekonomice przedsiębiorstwa komunalnego nosi on nazwę wskaźnika nominalnego lub dyspozycyjnego.

B/ Wskaźnik optymalny relacjonuje ewentualne odchylenia od założonego "optymalnego" planu wykorzystania obiektu. Odchylenia te nie wynikają jednak z przyczyn technicznych /tak jak to jest w przypadku wskaźnika rocznego/, lecz z wadliwej eksploatacji lub przyczyn losowych /słaba pogoda, choroby zakaźne itp./. Mogą to więc być zarówno powody obiektywne, jak i subiektywne, do których przede wszystkim należy zaliczyć niesprawny system rozdzielnictwa miejsc czasowych, nie przystosowany do zmiennego charakteru popytu, oraz brak elastycznego systemu sprzedaży nie wykorzystanych miejsc. Niski wskaźnik wykorzystania optymalnej zdolności usługowej może także wynikać z niechęci do organizowania w obiektach czasów leczniczych oraz zjazdów, konferencji itp., tj. działalności mającej na celu przedłużenie sezonu w obiektach posiadających odpowiednie urządzenia techniczne.

C/ Wskaźnik rzeczywisty /efektywny/ jest przydatny jako weryfikator bieżącej działalności obiektu. Nie ma on w zasadzie żadnego zastosowania do analiz porównawczych między obiektami, jest bowiem liczony na podstawie nieporównywalnych okresów rzeczywistej eksploatacji. Podobny charakter ma wskaźnik okresowy. W zależności od momentu badania wskaźnikiem okresowym można udowodnić znakomitą sytuację w obiekcie najgorszym i

przeciwnie: bardzo złe wykorzystanie w obiekcie bardzo efektywnym.

Sens stosowania tych czterech wskaźników jednocześnie można wyjaśnić na krótkim przykładzie.

Przykład

Do analizy wybrano 4 obiekty o jednakowej liczbie miejsc noclegowych równej 100. Po przeprowadzeniu badań w czasie turnusu w lipcu wyliczono następujące wskaźniki okresowe $/W_{Zd_s}/$:

- obiekt A - 20%
- obiekt B - 40%
- obiekt C - 33%
- obiekt D - 100%

Wyróżniał się obiekt D, natomiast obiekt A wykazywał w tym okresie niepokojąco złą gospodarkę; B i C były równorzędne. Ogólnie jednak wszystkie obiekty /poza D/ wykazywały bardzo małe wykorzystanie.

Po wyliczeniu następnego z kolei wskaźnika, tj. rzeczywistego /efektywnego/ $/W_{Zd_e}/$, ocena obiektów zmieniła się radykalnie. Okazało się, że wykorzystanie obiektów w okresie ich eksploatacji było bardzo wysokie, W_{Zd_e} wynosiło bowiem:

- obiekt A - 90,7%
- obiekt B - 97,1%
- obiekt C - 100%
- obiekt D - 100%

Poza D, który nadal wykazywał wysoki wskaźnik, wszystkie pozostałe obiekty bardzo się poprawiły. Mogło to oznaczać, że wskaźnik okresowy zbadany w lipcu był wyjątkowo nietypowy dla wszystkich obiektów i być może właśnie w tym okresie we wszystkich obiektach nastąpił spadek frekwencji, nie mający jednak większego znaczenia dla oceny frekwencji obiektów w całym okresie eksploatacji /o czym informuje W_{Zd_e} /.

Jednakże i ta ocena musiała ulec weryfikacji, po wyliczeniu dwóch następnych wskaźników, a mianowicie optymalnego i rocznego. Poprzednie oceny okazały się mylne, ponieważ nie brały pod uwagę liczby dni eksploatacji w stosunku do okresu optymalnego oraz w stosunku do całego roku. Wskaźnik optymalny

$W_{Zd_{op}}$ wynosił odpowiednio:

obiekt A - 84,2%

obiekt B - 91,4%

obiekt C - 4,1%

obiekt D - 17,6%.

Okazało się, że obiekt D wykazujący 100% wykorzystania według dwóch pierwszych wskaźników, jest w rzeczywistości obiektem mało efektywnym, ponieważ wykazuje zaledwie 17,6% wykorzystania optymalnej zdolności usługowej. Innymi słowy, pracuje on bardzo efektywnie przez krótki okres /2 miesiące/, po czym jest zamykany, mimo że jego techniczne urządzenia określają optimum eksploatacyjne na 340 dni. Wykazała to dopiero analiza wskaźnika optymalnego i rocznego.

Równie mylące są pierwsze dwa wskaźniki w obiekcie C. Jak można się zorientować ze wskaźnika rocznego, jest to obiekt działający przez 5 dni w roku, przy optymalnym okresie 120 dni, dlatego jego wskaźniki optymalny i roczny są tak niskie. Jest to zatem obiekt wyjątkowo nieefektywny, czego jednak nie można było osądzić po wskaźniku efektywnym /rzeczywistym/ wynoszącym 100%.

Po przeanalizowaniu wszystkich wskaźników okazało się, że najbardziej efektywnie wykorzystany był obiekt B, ponieważ wszystkie wskaźniki, poza przypadkowym okresowym, ma bardzo wysokie, oscylujące w granicach 85-97%. Oznacza to obiekt całoroczny, o długim okresie eksploatacji optymalnej i zbliżonej do niej działalności efektywnej.

Także efektywny jest obiekt A, mający wysokie wskaźniki efektywny i optymalny, ale stosunkowo niski wskaźnik roczny, co wskazuje, że jest to obiekt sezonowy.

Jak więc widać, zestaw 4 wskaźników daje bardzo szczegółowe informacje syntetyczne o całokształcie działania obiektów, bez uciekania się do przygodnych często ocen opisowych.

Przytoczony tu przykład wykazał względność ocen ferowanych na podstawie każdego ze wskaźników oddzielnie. Pokazał jednocześnie, jaki obiekt /cechujący się jakimi wskaźnikami/ zbliża się do wzorca. Będzie to obiekt, w którym wszystkie wskaźniki będą podobne i zbliżone do 100%. Jest to jednak wózecz nierealny, zakłada bowiem istnienie wyłącznie obiektów całorocznych. W przypadku obiektów sezonowych wskaźniki będą się kształtowały jak w obiekcie A. Jednakże zawsze $WZd_e < WZd_r$. Z reguły także $WZd_e < WZd_{op}$, chociaż sprawą gospodarza obiektu jest dążenie do wyrównania tych wskaźników. W praktyce sprawdza się to do maksymalnego wydłużania czasu efektywnego działania obiektu.

3. Ocena sytuacji ekonomicznej w obiektach

Powszechnie wiadomo, że baza turystyczna znajdująca się w gestii zakładów pracy rządzi się swoistymi regułami gry ekonomicznej, w sposób istotny odbiegającymi od tych, które charakteryzują tzw. "komercyjny" sektor turystyki. Reguły te na tyle się różnią od przyjętych ogólnie w gospodarce, że do analizy sytuacji ekonomicznej poszczególnych jednostek /ośrodków wczasowych/ nie można stosować podstawowych naukowych metod właściwych dla branżowej ekonomiki turystyki czy też ekonomiki sfery usług.

Socjalny charakter wczasów organizowanych przez zakłady pracy sponycha na dalszy plan badanie racjonalności funkcjonowania tej dziedziny. Istniejąca różnorodność sposobów finansowania rozwoju i eksploatacji obiektów socjalnych powoduje wykorzystywanie pozaplanowych, nie ewidencjonowanych źródeł finansowych, znacznie utrudniając analizę efektywności ekonomicznej i społecznej.

Względy te powodują konieczność adaptacji ogólnie przyjętego rachunku efektywności do warunków właściwych dla bazy zakładowej.

Działalność jednostki usługowej, jaką jest ośrodek wczasowy, powinna być oceniona za pomocą rachunku ekonomicznego, w którego skład wchodzi:

- a/ rachunek produktywności czynników wytwórczych,
- b/ rachunek kosztochłonności procesu wytwarzania usług,
- c/ rachunek rentowności.¹⁴

Zarówno rachunek produktywności czynników wytwórczych, jak i kompleksowy rachunek rentowności możliwe są do przeprowadzenia w tych jednostkach gospodarczych, których funkcjonowanie opiera się na elementarnych zasadach ekonomiki¹⁵: istnieje proces sprzedaży usług, a co za tym idzie możliwy do określenia jest dochód z tej sprzedaży, uchwytany jest również pełny rachunek poniesionych nakładów. W ośrodkach wczasowych pierwszy z wymaganych do rachunku efektywności elementów /wartość sprzedanych usług, czyli dochód ze sprzedaży/ nie istnieje jako kategoria ekonomiczna. Dochód ośrodka ze sprzedaży usług /odpłatność wczasowiczów, sprzedaż usług noclegowych i gastronomicznych turystom indywidualnym, podnajem obiektu na cele pozawypoczynkowe/ stanowi jedynie nieznaczną część jego wpływów /najczęściej 15-20%/. Pozostała część, uzupełniona z funduszy socjalnych bądź innych środków znajdujących się w dyspozycji zakładu pracy, nie może być brana pod uwagę jako dochód ze sprzedaży i w tym znaczeniu stosowana w rachunku efektywności. Fakt ten całkowicie eliminuje możliwość przeprowadzenia rachunku rentowności. Niepełny jest również rachunek kosztów.

O ile jednak kategoria "dochodu ze sprzedaży" w stosowanej "ekonomice" obiektów turystyki socjalnej nie istnieje, o

14. Por. J. M. Zawistowski: Społeczna i ekonomiczna efektywność gospodarki turystycznej - systematyzacja mierników. Instytut Turystyki Warszawa, masz., s. 78.

15. Ibid.

tyle poniesione koszty są faktem oczywistym: problem stanowi jedynie kompletność ich ewidencji, ich wielkość oraz miejsce "ukrycia".

Dla oceny sytuacji ekonomicznej badanych obiektów należy się starać uwzględnić wszystkie ponoszone koszty. Ich analiza bowiem stanowi podstawowe źródło oceny nakładów ponoszonych dotychczas w związku z funkcjonowaniem ośrodków.

Uwzględniając powyższe uwagi proponujemy:

a/ oprzeć ocenę działalności ośrodków wczasowych na analizie rachunku kosztochłonności procesu wytwarzania usług,

b/ zastosować zmodyfikowany rachunek produktywności czynników wytwórczych, zastępując niektóre mierniki wartościowe /np. dochód ze sprzedaży/ miernikami naturalnymi /liczbą świadczonych usług, liczbą miejsc noclegowych etc./.

3.1. Analiza kosztów

Tak więc oprócz kosztów rodzajowych, które ewidencjonowane są w ciężar zakładowego funduszu socjalnego, należy także uwzględnić wydatki obciążające działalność podstawową zakładu pracy /jeśli takie występują/. Z reguły są to koszty związane z:

- delegowaniem zakładowych środków transportu gospodarczego i turystycznego oraz kierowców,
- delegowaniem pracowników zakładu do prac związanych z przygotowaniem ośrodka do eksploatacji i jego funkcjonowaniem,
- wyżywieniem personelu,
- nieodpłatnym przekazywaniem materiałów bądź przedmiotów nietrwałych,
- remontami i bieżącymi konserwacjami wykonywanymi przez ekipy konserwatorskie z zakładu pracy,
- odpisami amortyzacyjnymi /jeżeli takie są aktualnie dokonywane/,
- pracami społecznymi,

- innymi usługami wykonywanymi nieodpłatnie przez gestorów na rzecz ośrodków wypoczynkowych /np. pranie/.

W celu ułatwienia i usystematyzowania analizy proponujemy następujące zestawienie kosztów:

Wzór 5

I. Koszty rodzajowe ewidencjonowane w ciężar zfs /wykonanie w badanym roku/

<u>Rodzaj kosztów</u>	<u>w tys. zł</u>
1. Amortyzacja	...
w tym: środki transportu	...
2. Zużycie art. żywnościowych	...
3. Zużycie materiałów	...
w tym: paliwo	...
4. Zużycie przedmiotów nietrwałych	...
5. Energia	...
6. Usługi obce	...
w tym: transport obcy	...
remonty, konserwacje	...
pranie	...
inne	...
7. Pozostałe koszty materialne	...
8. Płace	...
9. Narzuty na płace	...
10. Delegacje	...
11. Podatki i opłaty	...
w tym: podatek gruntowy	...
12. Pozostałe koszty niematerialne	...

Ogółem koszty

II. Koszty różne

- a/ Koszty delegacji pracowników zakładu pracy w związku z przygotowaniem ośrodka do eksploatacji i jego funkcjonowaniem /w tym koszty pracy zakładowych ekip remontowych i konserwatorskich/
- b/ Koszty wyżywienia personelu ośrodka
- c/ Koszty eksploatacji zakładowych środków transportu /bez kosztów osobowych/
 - gospodarczego
 - turystycznego /autokary/
- d/ Szacunkowa wartość przedmiotów nietrwałych /w tym materiałów/ przekazanych nieodpłatnie przez zakład pracy na rzecz ośrodka /w badanym roku/

Tak zestawione pełne koszty funkcjonowania ośrodków pozwolą na ustalenie jednostkowych kosztów pobytu, a następnie cen usług /wariantowo: z uwzględnieniem zysku lub bez/.

Podstawową rolę przy ocenie kosztochłonności usług w ośrodkach zakładowych odgrywają:

1/ Koszty jednostkowe /globalny i dla danego rodzaju usług, np. gastronomii/

$$W_{kj} = \frac{K_t}{L_u} \quad ; \quad W_{kjg} = \frac{K_g}{L_{ug}}$$

gdzie:

- W_{kj} - globalny współczynnik kosztów jednostkowych
- K - całkowity koszt funkcjonowania ośrodka w roku
- L_u - liczba świadczonych usług
- W_{kjg} - współczynnik kosztów jednostkowych w gastronomii
- K_g - całkowity koszt gastronomii
- L_{ug} - liczba świadczonych usług gastronomicznych /tzw. posiłków/.

2/ Współczynnik pracochłonności usługi o pełnym zakresie bądź poszczególnych jej części¹⁶:

$$F_{pi} = \frac{K_{oi}}{L_{ui}}$$

gdzie:

K_{oi} - koszty osobowe całej usługi bądź poszczególnych jej części /np. noclegów lub żywienia/

L_{ui} - liczba świadczonych usług czasowych lub poszczególnych ich części

3/ Współczynnik materiałochłonności usługi o pełnym zakresie bądź poszczególnych jej części:

$$F_{mi} = \frac{K_{mi}}{L_{ui}}$$

gdzie:

K_{mi} - koszty materiałowe

Rachunek kosztochłonności usług powinien zostać przeprowadzony dla badanego zespołu ośrodków zarówno w aktualnym układzie funkcjonalno-organizacyjnym, jak i w zaproponowanym nowym rozwiązaniu.

Zarówno w jednym, jak i w drugim wariantcie powinna także zostać sporządzona kalkulacja cen /wzór 6/.

16. Por.: J. M. Zawistowski, op. cit. s. 93.

Wzór 6

Kalkulacja ceny osobodnia w zł

<u>Rodzaj usług</u>	<u>Koszty</u>	<u>Zysk</u>	<u>Cena</u>
Nocleg			
Żywnienie			
Usługi kult.-rozrywk.			
Pozostałe usługi			
	Ogółem		

W ramach analizy kosztów jednostkowych, zarówno w poszczególnych obiektach, jak i w całym kompleksie wypoczynkowym, bardzo istotne jest śledzenie zmian jednostkowego kosztu stałego /a więc i jednostkowego kosztu całkowitego/ w zależności od zmian frekwencji. Odgrywa to szczególną rolę przy podejmowaniu decyzji o przedłużaniu sezonu wypoczynkowego, wyznacza jednym słowem granicę opłacalności dalszego świadczenia usług w zależności od wielkości popytu.

Analizę taką ułatwi następujący wzór:

$$\Delta y = \frac{K \cdot x}{p \cdot p' \cdot L}$$

gdzie:

- Δy - wzrost jednostkowego kosztu stałego przy spadku wykorzystania do poziomu p'
- K - koszt stały całkowity
- x - spadek stopnia wykorzystania /w ułamku/
- p - stopień wykorzystania przed spadkiem /w ułamku/
- p' - stopień wykorzystania po spadku
- L - maksymalna zdolność eksploatacyjna w osobonoclegach

Koszt 14-dniowych wczasów wyznaczy wówczas następujący wzór:

$$k_w = /y + \Delta y + z/ \times 14$$

gdzie:

- y - przeciętny jednostkowy koszt stały
- Δy - przyrost jednostkowego kosztu stałego związany ze spadkiem wykorzystania
- z - jednostkowy koszt zmienny

3.2. Zatrudnienie - poziom i struktura

Trzecim istotnym elementem oceny racjonalności gospodarowania, obok oceny stopnia wykorzystania zdolności usługowych oraz kosztochłonności usług, jest analiza zatrudnienia.

Analiza ta wymaga w pierwszym rzędzie zestawienia następujących informacji:

- a/ liczby zatrudnionych w poszczególnych ośrodkach
- b/ struktury zatrudnienia /wg stanowisk oraz rodzajów zatrudnienia: stałych i sezonowych/
- c/ struktury zatrudnienia wg czasu pracy personelu na poszczególnych stanowiskach
- d/ wysokości i struktury kosztów płac.

Analizę tę ułatwią poniższe przykładowe zestawienia:

Wzór 7

Liczba zatrudnionych wg stanowisk i miesięcy

<u>Stanowisko</u>	<u>M i e s i ą c e</u>	
	<u>I, II XI, XII</u>	
Kierownik ośrodka		
Z-ca kierownika		

Intendenci

Magazynierzy

Księgowi

Inni prac. admin.

Szef kuchni

Pomoce kuchenne

Kelnerzy

Inni prac. gastron.

Recepcjoniści

Pokojowe

Sprzątaczk

Instruktorzy k.o.

Ratownicy

Lekarze

Pielęgniarki

Przedszkolanki

Bibliotekarze

Kierowcy

Konserwatorzy-rzemieślnicy

.....

.....

Dozorcy

Inni nie wymien.

Ogółem zatrudn.

Wynagrodzenia za pracę wg stanowiska

Stanowisko pracy	Etatowi pracownicy ośrodka		Osoby pracujące na rzecz ośrodka /nie zatrudnione na jego etacie x/			
	Łączne wynagrodzenie podst.	Nagrody, premie itp.	Liczba osób	Orientacyjny okres pracy w ciągu roku	Łączne wynagrodzenie w okresie pracy na rzecz ośrodka	Premie, nagrody itp.
1	2	3	4	5	6	7
<u>I. Adm.-biuro- wi</u> kier. ośrodka z-ca kier. intendent magazynie- rzy księgowi prac. dz. socjalnej inni nie wydzieleni						
<u>II. Pion żywie- nia</u> szef kuchni pomoce kuchenne kelnerzy inni nie wydzieleni						

c.d.

1	2	3	4	5	6	7
III. <u>Pion zakwaterowania</u> recepjoniści pokojowe sprzątaczk inni nie wydz.						
IV. <u>Pion gospodarczy</u> kierowcy konserwatorzy inni						
V. <u>Pion rekreacji i ochrona zdrowia</u> instruktorzy k.o. ratownicy lekarze pielęgniarki przedszkolanki inni nie wydz.						
Łącznie						

x/ Np. dozorczy na etacie straży przemysłowej zakładu pracy, konserwatorzy czasowo oddelegowani, księgowi, lekarze lub kierownik ośrodka, jeżeli pozostają na etacie działu socjalnego zakładu pracy itp.

Ocena poziomu i struktury zatrudnienia w poszczególnych obiektach oraz struktury wynagrodzeń powinna umożliwić odpowiedzi na następujące pytania:

1/ Jaka jest wydajność pracy w badanych obiektach? Jeśli

wskaźniki te są niskie, jakie są tego przyczyny? ¹⁷

2/ Czy ma miejsce niepotrzebne zwielokrotnianie zatrudnienia wskutek istnienia niektórych stanowisk w każdym ośrodku /kierowcy, dozorczy, konserwatorzy etc./?

3/ Czy możliwa jest taka współpraca między ośrodkami, której efektem mogłoby być łączenie stanowisk?

4/ Czy zmiany te spowodują wzrost wydajności pracy /w jakim stopniu/?

5/ Czy zmiany te spowodują obniżenie kosztów osobowych? W jakiej wysokości?

6/ Czy kwalifikacje zatrudnionego personelu odpowiadają wymaganiom stawianym dla danych stanowisk? Czy niezgodność kwalifikacji z wymaganiami powoduje:

- obniżenie wydajności pracy
- obniżenie jakości usług?

7/ Czy brak personelu o odpowiednich kwalifikacjach może stanowić barierę dla wzrostu wykorzystania bazy materialnej i utrudnić wprowadzenie zmian organizacyjnych?

3.3. Analiza dochodów i funduszy celowych

Podstawowym źródłem finansowania działalności zakładowych ośrodków wczasowych jest fundusz socjalny.

Zmiany systemu dotowania działalności socjalnej, dokonujące się w ciągu ostatnich dwudziestu lat, wywoływały ciągłe zmiany w strukturze źródeł tworzenia zfs.

Począwszy od 1982 r. dość istotną rolę zaczął odgrywać zysk, zwłaszcza w ekonomice dobrze prosperujących przedsiębiorstw przemysłowych. Stan ten nie zmienił jednak faktu całkowitego uzależnienia bieżącej gospodarki ośrodków od wysokości funduszy socjalnych. W większości badanych przypadków rów-

17. Współczynniki umożliwiające ocenę wydajności pracy oraz pracochłonności usług zostały omówione w części poświęconej rachunkowi kosztochłonności oraz rachunkowi produktywności czynników wytwórczych.

niez sposób przepływu środków finansowych pozostał ten sam: w dalszym ciągu bezpośrednio dofinansowuje się /bądź finansuje w całości/ bazę materialną, a nie uczestników wypoczynku. Dochody ośrodka nie są więc bezpośrednio uzależnione od liczby sprzedanych usług; raczej od jego potrzeb oraz od możliwości finansowych zakładu.

Ocena funkcjonowania ośrodków wypoczynkowych pod kątem usprawnienia ich organizacji wymaga rozróżnienia poszczególnych źródeł finansowania. Chodzi m.in. o to, aby oddzielić te środki finansowe, które zasilają fundusze ośrodka w wyniku jego działalności usługowej /ekonomicznej/, np. sprzedaż usług dla jednostek gospodarki uspołecznionej, turystów indywidualnych, odpłatność wczasowiczów itp., od tych, które w zasadzie nie są uzależnione od wielkości ruchu turystycznego w ośrodkach. Proponujemy następujące wyszczególnienie źródeł finansowania ośrodków:

Wzór 9

Dochody ośrodka ogółem

<u>Źródło</u>	<u>Wysokość w tys. zł</u>	<u>Struktura procentowa</u>
1. Odpłatność wczasowiczów		
2. Sprzedaż usług dla jednostek gospodarki uspołecznionej i turystów indywidualnych		
3. Podnajem części obiektu /np. ajentom/		
4. Zakładowy fundusz socjalny		
5. Fundusz związków zawodowych		
6. Dopłaty budżetowe		
7. Zysk przedsiębiorstwa		
8. Fundusz nagród		
9. Inne /ewidencjonowane w koszty działalności podstawowej przeds./		
Dochody łącznie		

Na tej podstawie należy określić wysokość przeciętnego dofinansowania do 1 osobonoclegu, uwzględniając wszystkie źródła dotacji /pozycje 4-9/.

W dalszej części analizy, obejmującej hipotetyczne wskaźniki ekonomiczne właściwe dla nowego organizmu gospodarczego, rozróżnienie podstawowych źródeł finansowania działalności socjalnej będzie również niezmiernie przydatne. Poszczególni organizatorzy wczasów będą musieli odpowiedzieć na pytanie, czy oszczędności uzyskane w wyniku zmian organizacyjnych będą na tyle istotne, aby cena ustalona na podstawie faktycznie poniesionych kosztów mogła być uczestnikom wypoczynku refundowana z funduszy celowych /zfs, fundusze związkowe, fundusze zakłogi/ w takim stopniu, jak dotychczas.

Jeżeli w początkowym okresie nie uda się obniżyć jednostkowych kosztów do poziomu właściwego dla konkurencyjnych jednostek sektora "komercyjnego", należy się zastanowić, czy możliwe będzie przekazanie przez zakłady pracy takich kwot z zysku, które zapewnią dotychczasowy poziom odpłatności oraz dotychczasową liczbę uczestników. Celem proponowanych zmian organizacyjnych nie powinna być bowiem znaczna podwyżka opłat wnoszonych przez uczestników /zwłaszcza pracowników zakładu i ich rodzin/, lecz oszczędności kosztów wynikające z racjonalizacji działań oraz urealnienie prowadzonego rachunku ekonomicznego.

Rozdział IV

NOWE PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ ORGANIZACYJNO-PRAWNYCH

Dotychczasowa praktyka dowodzi, że współpraca gospodarcza pomiędzy zakładowymi ośrodkami wypoczynkowymi może przybierać różnorodne formy. Poniżej przedstawiamy trzy propozycje rozwiązań organizacyjno-prawnych, które naszym zdaniem mogą stanowić inspirację do poszukiwania właściwych rozwiązań problemu integracji terytorialnej ośrodków.

1. Spółki cywilne i handlowe

W prawie polskim istnieją cztery rodzaje spółek: spółka cywilna, unormowana przepisami kodeksu cywilnego, i trzy rodzaje spółek handlowych - spółka jawna, spółka akcyjna i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Omówimy tu trzy spośród nich.

Spółka cywilna nie ma osobowości prawnej, powstaje na podstawie umowy, na której mocy wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia założonego celu gospodarczego, przede wszystkim przez wniesienie wkładów. Mogą one polegać na wniesieniu własności rzeczy lub innych praw, albo na świadczeniu usług. Wspólny majątek uczestników jest wyodrębniony w tym znaczeniu, że żaden z nich nie może nim rozporządzać. Wspólnik nie może się też domagać podziału tego majątku w okresie działalności spółki.

Spółka jawna jest to spółka, którą prowadzi większe przedsiębiorstwo zarobkowe nie będące inną spółką handlową. Ma wyo-

drębiony majątek, a wspólnicy odpowiadają solidarnie bez ograniczenia za długi spółki.

Spółka handlowa z ograniczoną odpowiedzialnością ma osobowość prawną. Współwłaściciele nie odpowiadają osobiście za jej działalność, a odpowiedzialność spółki sięga tylko do wysokości kapitału zakładowego. Udziały wspólników są trudno zbywalne, ponieważ np. nie można na nie wystawiać dokumentów ani na zlecenie, ani na okaziciela. Wspólnikom przysługuje tylko prawo do udziału w rzeczywiście osiąganym zysku. Ze względu na dogodną formułę prawną spółki handlowej z o.o. do celów ewentualnej integracji ośrodków wczasowych, prezentujemy w aneksie 2 propozycję statutu takiej spółki.

2. Przykładowe zasady działania Zarządu Gospodarczego Ośrodków Wczasowych /ZGOW/ w jednej miejscowości

1. Zarząd Gospodarczy jest jednostką mającą osobowość prawną, powołaną na podstawie dobrowolnej umowy zawartej między gestorami bazy wypoczynkowej zlokalizowanej na danym terenie.

2. Zarząd Gospodarczy ośrodków wczasowych jest jednostką usługową w stosunku do ośrodków wczasowych lub w stosunku do jednostek i osób trzecich.

3. Szczegółowy zakres działania ZGOW określa statut opracowany przez organ założycielski /zakład pracy/.

4. Działalność Zarządu koncentruje się przede wszystkim na tych dziedzinach eksploatacji i obsługi ośrodków, które powinny być prowadzone wspólnie dla wszystkich obiektów w miejscowości. /Na tych dziedzinach, w których współpraca przynosi wymierne korzyści ekonomiczne oraz odciąża kierowników ośrodków od bezpośredniego zarządzania dziedzinami uciążliwymi./

5. ZGOW może prowadzić w szczególności:

- transport gospodarczy

- transport turystyczny
- bazę remontowo-budowlaną
- biuro obsługi ruchu turystycznego
 - a/ informację
 - b/ akwizycję i rezerwację
 - c/ organizację imprez turystyczno-rozrywkowych
- punkt opieki medycznej
- punkt opieki nad dziećmi
- obsługę księgową i analiz ekonomicznych.

6. Kierownicy ośrodków wczasowych w miejscowości, w której powstał Zarząd Gospodarczy, ograniczają się wyłącznie do nadzoru obsługi hotelowej i gastronomicznej w swoich ośrodkach.

7. ZGOW jest jednostką samofinansującą się; działa na zasadach pełnego rozrachunku gospodarczego, ustalając ceny wszystkich usług, które świadczy ośrodkom wczasowym oraz jednostkom trzecim.

8. ZGOW może być kontrolowane np. przez radę nadzorczą składającą się z dyrektorów zakładów pracy.

9. W celu prowadzenia działalności ZGOW przejmuje część majątku poszczególnych ośrodków.

3. Przykładowe zasady działania przedsiębiorstwa wspólnego: Przedsiębiorstwa Usług Wypoczynkowych /PUW/

1. PUW jest jednostką samodzielną i samofinansującą się.

2. Majątek przedsiębiorstwa stanowią środki trwałe należące do zakładów pracy, przekazane w drodze umowy przedsiębiorstw nieodpłatnie /lub oddane przedsiębiorstwu w dzierżawę na okres nie krótszy niż 10 lat/.

3. Gospodarka finansowa przedsiębiorstwa podporządkowana jest postanowieniom ustawy z dn. 27 lutego 1932 r. o gospodarce finansowej przedsiębiorstw państwowych /Dz.U. nr 7 poz. 54/ wraz z późniejszymi zmianami.

4. Przedsiębiorstwo działa na zasadzie pełnego rozrachunku gospodarczego, uwzględniającego konieczność finansowania wydatków z własnych dochodów.

5. Przedmiotem działania PUW jest organizowanie różnorodnych form wypoczynku we własnej bazie. Powinny one być udostępniane przede wszystkim pracownikom zakładów produkcyjnych, które utworzyły wspólne przedsiębiorstwo.

6. Zakres usług świadczonych przez PUW jest uzależniony od specyfiki obiektów znajdujących się w jego dyspozycji /lokalizacja, stan techniczny, standard, stan urządzeń towarzyszących etc./. Dopuszcza się taki sam zakres usług, jaki jest przyjęty w uspołecznionej bazie turystycznej. W okresach, kiedy zapotrzebowanie na usługi wczasowe zgłaszane przez zakłady pracy nie gwarantuje pełnego wykorzystania potencjału usługowego, dyrekcja przedsiębiorstwa ma prawo do dowolnego spożytkowania możliwości usługowych obiektów.

7. Zbilansowanie kosztów i wpływów PUW w skali roku wymaga, aby w sezonie zapracowało ono na utrzymanie w okresie martwym. Dla ośrodków sezonowych będą to koszty konserwacji i nadzoru, dla ośrodków całorocznych - pełne koszty eksploatacyjne.

8. Ceną podstawową jest koszt rzeczywisty. W sezonie do ceny podstawowej stosuje się narzuty: nie mniej niż 40%, aby był to mechanizm skuteczny. Po sezonie ceny byłyby o narzucone 40% niższe. Sezonowe narzuty pozwolą utrzymać domy wypoczynkowe w okresach ich niewykorzystania, a 40-procentowa różnica cen w sezonie i poza sezonem może być rzeczywistym bodźcem do korzystania z wczasów w okresach mniej atrakcyjnych.

3.1. Struktura przedsiębiorstwa

1. Organami przedsiębiorstwa są: Rada Nadzorcza, dyrektor, ogólne zebranie załogi i rada pracownicza.

2. W skład Rady Nadzorczej wchodzi przedstawiciele załóg zakładów pracy, przy czym jeden głos w Radzie reprezentuje 10% miejsc przekazanych przez zakłady pracy do dyspozycji PUW /np. jeżeli połączyły się 4 ośrodki mające odpowiednio 100 miejsc + + 200 miejsc + 100 miejsc + 500 miejsc, wówczas proporcja głosów przedstawicieli poszczególnych zakładów kształtować się będzie jak 1:2:1:5/.

3. Do zadań Rady Nadzorczej należy m.in.:

- mianowanie i odwoływanie dyrektora przedsiębiorstwa,
- przyjmowanie bilansu PUW,
- decydowanie o kierunkach działalności inwestycyjnej i modernizacyjnej,
- czuwanie nad prawidłowością wykorzystania obiektów z punktu widzenia interesów ludzi pracy,
- określanie przeznaczenia obiektów noclegowych i urządzeń turystycznych na cele turystyki zagranicznej.

4. Zasady opłacania członków Rady Nadzorczej określają odrębne ustalenia wewnętrzne przedsiębiorstwa.

5. Wybiera się prezesa i jego zastępców.

6. Decyzje podejmowane są większością głosów.

7. W miarę upływu czasu, jeżeli wzrastają /wariant do wyboru/:

a/ obroty przedsiębiorstwa,

b/ liczba obsłużonych osób,

dyrektor PUW staje się członkiem Rady Nadzorczej, uzyskując w niej jeden głos, jeżeli obroty lub liczba obsłużonych osób wzrosły o 10% w stosunku do roku bazowego i każdy następny głos, kiedy przyrost wskaźnika stanowi wielokrotność 10% /np. przy wzroście obrotów lub liczby obsłużonych o 100% w stosunku do początkowego okresu, dyrektor ma prawo do 10 głosów w Radzie Nadzorczej, a tym samym uniezależnia się od niej/.

8. W pierwszym okresie /2-3 sezony/ poszczególne PUW są zobowiązane do zapewnienia załogom zakładów pracy takiej samej

liczby osobonoclegów, na podobnym poziomie jakościowym, jaką przeciętnie w roku wykorzystywano w przekazanych ośrodkach zakładowych. Decyzję o uchyleniu tego przywileju podejmuje Rada Nadzorcza.

9. Członkami Rady Nadzorczej mogą być przedstawiciele władz terenowych, jeżeli zasila fundusz statutowy przedsiębiorstwa lub przekażą bazę materialną na zasadach identycznych jak zakłady pracy.

10. Dyrektor PUW jest organem wykonawczym Rady Nadzorczej, zarządzającym przedsiębiorstwem i reprezentującym je na zewnątrz.

11. Zysk przedsiębiorstwa, pomniejszony o obowiązujące stawki podatku dochodowego oraz odpis na fundusz rezerwow, podlega podziałowi zgodnie z zasadami określonymi w umowie o przedsiębiorstwie wspólnym oraz zgodnie z uchwałą Rady Nadzorczej.

12. Udziałowcy mogą podjąć decyzję o przekazywaniu w ciągu pierwszych kilku lat całego zysku do podziału na fundusz rozwoju.

4. Przykładowa procedura przy łączeniu zakładowych obiektów wypoczynkowych w jednej miejscowości

1. Powołanie komisji międzyzakładowej ds. zbadania warunków funkcjonowania ośrodków pod patronatem Wydziału Kultury Fizycznej i Turystyki Urzędu Wojewódzkiego lub naczelnika gminy.

2. Opracowanie dokumentacji dla każdego z ośrodków /np. wg wzorów i zasad proponowanych w tym opracowaniu, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania bazy i kształtowania się kosztów rodzajowych/.

3. Opracowanie orientacyjnego ramowego planu reorganizacji ze wskazaniem przyszłej formuły prawnej oraz systemu fi-

nansowego. Określenie cen oraz zakresu programowego.

4. Przekazanie dokumentacji do samorządów lub rad pracowniczych.

5. Referendum załóg w sprawie decyzji o podjęciu reorganizacji.

6. Rozpisanie konkursu na dyrektora spółki lub zarządu.

7. Rozpatrzenie kandydatur i ich programów przez komisję międzyzakładową.

8. Opracowanie statutu oraz wystąpienie o rejestrację spółki lub zarządu do sądu.

5. Metody oceny ekonomicznych i społecznych efektów proponowanych rozwiązań

Wnikliwy rachunek skutków proponowanych zmian organizacyjnych powinien uwzględniać zarówno wymierne efekty, z reguły o charakterze ekonomicznym, jak i korzyści bądź straty niemierzalne: jakość i zakres usług przed wprowadzeniem zmian i potem, zadowolenie osób wypoczywających, możliwości ochrony środowiska naturalnego, etc.

Ocena ekonomicznych i społecznych efektów przeprowadzonych zmian powinna uwzględniać zarówno interesy załogi przedsiębiorstwa, jak interesy gospodarcze zakładu pracy oraz jednostki świadczącej usługi, a więc ośrodka wypoczynkowego. Powinna to być ocena realistyczna, biorąca również pod uwagę wszystkie determinanty zewnętrzne, rynkowe, wynikające ze specyficznych warunków życia gospodarczego w Polsce.

Podstawą podjęcia decyzji może być porównanie trzech zestawów wskaźników /bądź informacji innego typu/ określających obecny stan badanych ośrodków wypoczynkowych oraz wielkości hipotetycznych, ilustrujących stan przewidywany po wprowadzeniu zmian organizacyjnych.

Hipotetyczny rachunek efektów ekonomicznych i społecznych
z punktu widzenia ośrodka wypoczynkowego

Wybrane informacje	Stan przed reorganiza- cją	Stan po reorgani- zacji
1	2	3
1. Stopień wykorzystania zdolności usługowych - w bazie noclegowej /nominalny wskaźnik wykorzystania bazy noclegowej/, - w bazie gastronomicznej /nominalny wskaźnik wykorzystania kuchni i stołówek/		
2. Globalna chłonność turystyczna terenu		
3. Całkowity jednostkowy koszt ośrodka /uwzględniający zarówno koszty ewidencjonowane w ciężar zfs, jak i w ciężar działalności podstawowej zakładu/		
4. Ceny		
5. Wydajność pracy - ogólna - w pionie gastronomicznym		
6. Udział dochodów uzyskiwanych z tytułu sprzedaży usług w dochodach ogółem		
7. Zakres usług - pełny /z wyżywieniem/ - udział procentowy - niepełny /bez wyżywienia/ - udział procentowy		
8. Usługi w zakresie ochrony zdrowia		
9. Program zajęć rekreacyjnych, sportowych i kulturalnych · w tym: - program zajęć dla dzieci - opieka nad dziećmi		
10. Popyt na usługi turystyczne w badanym kompleksie ośrodków		
11. Potrzeby inwestycyjne w zakresie bazy noclegowej i gastronomicznej oraz możliwości ich realizacji		
12. Ocena możliwości zaopatrzeniowych		
13. Ocena możliwości kooperacyjnych		
14. Ocena stanu i kwalifikacji miejscowej siły roboczej z punktu widzenia potrzeb ośrodka bądź zespołu ośrodków		

1	2	3
5. Niezbędne wspólne inwestycje możliwe do zrealizowania /ujęcia wodne, budowa przystani, boisk specjalistycznych, inwestycje zmierzające do zachowania walorów środowiska naturalnego/		

Wzór 11

Hipotetyczny rachunek efektów ekonomicznych i społecznych
z punktu widzenia gospodarczych interesów zakładu pracy

Wybrane informacje	Stan przed reorganizacją	Stan po reorganizacji
1	2	3
1. Liczba pracowników przedsiębiorstwa /zakładu/ zaangażowanych przy organizacji wypoczynku w badanej miejscowości /służby socjalne, księgowość, służby remontowo-konserwatorskie, służby transportowe, inni pracownicy oddelegowani do pracy w ośrodku/		
2. Koszty związane z zatrudnieniem pracowników wyszczególnionych w punkcie 1 łącznie z kosztami wynikającymi z tytułu strat spowodowanych odrywaniem pracowników produkcyjnych bądź pracowników obsługi od pracy na własnych stanowiskach		
3. Koszty związane z remontami ośrodka, konserwacjami i naprawami, rozbudową na koszt zakładu pracy lub wykorzystaniem innych komórek zakładu pracy /np. transport/		
4. Inne koszty obciążające działalność podstawową zakładu pracy		
5. Trzy powyższe punkty powinny dać odpowiedź na następujące pytanie: - jakiej obniżki globalnych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa należy się spodziewać w związku z przejściem ośrodka wypoczynkowego na własny rachunek		
6. Koszty reorganizacji		

Hipotetyczny rachunek efektów ekonomicznych i społecznych
z punktu widzenia interesu załogi

Wybrane informacje	Stan przed reorgani- zacją	Stan po reorgani- zacji
1. Zapotrzebowanie zgłaszane przez załogę na wypoczynek w badanej miejscowości 2. Liczba skierowań czasowych przeznaczonych w ciągu roku dla załogi /do badanej miejscowości/ 3. Cena pobytu 14-dniowego 4. Przeciętna odpłatność pracowników zakładu i ich rodzin 5. Łączna liczba pracowników, którzy mogą skorzystać z dofinansowania wypoczynku urlopowego /na dotychczasowym, porównywalnym poziomie/ 6. Stopień zadowolenia pracowników wypoczywających w badanej miejscowości /niższy - wyższy/ 7. Wachlarz oferty czasowej proponowanej pracownikom zakładu przez służby socjalne /liczba miejscowości, w których pracownicy mogą zakupić wczasy za pośrednictwem służb socjalnych/		

Proponujemy, aby wskaźniki w poszczególnych zestawach były dobierane z trzech następujących punktów widzenia:

1/ z punktu widzenia efektywności funkcjonowania ośrodka /wzór 10/,

2/ z punktu widzenia gospodarczych interesów zakładu pracy /wzór 11/,

3/ z punktu widzenia interesów załogi /wzór 12/.

Ocena efektów ekonomicznych z punktu widzenia zakładu pracy i związanego z nim interesu załogi wymaga ponadto odpowiedzi na dwie bardzo istotne grupy pytań:

1/ Czy badany ośrodek odgrywa ważną rolę w polityce zatrudnienia i procesie pozyskiwania siły roboczej w przedsiębiorstwie /zakładzie/? Czy można uznać, że po wprowadzeniu reorganizacji subiektywnie odczuwany poziom usług socjalnych świadczonych przez przedsiębiorstwo /zakład/ obniży się, co spowoduje spadek atrakcyjności zatrudnienia?

2/ Czy obniżka kosztów ogólnych przedsiębiorstwa /zakładu/ spowodowana usamodzielnieniem ekonomicznym ośrodka wypoczynkowego¹⁸ spowoduje wzrost o analogiczne kwoty funduszy załogi /a więc - poprzez zysk - zakładowego funduszu socjalnego/? Jeśli nie ma takiej gwarancji, to czy globalne oszczędności kosztów wynikające ze zmian organizacyjnych w ośrodku będą tak duże, że nie dojdzie do bankructwa ośrodka?

Druga grupa pytań jest niezwykle ważna, gdyż należy wyraźnie zdać sobie sprawę, że wzrost efektywności ekonomicznej i społecznej badanych ośrodków nie może być celem samym w sobie. Nie może się on odbywać, zwłaszcza w początkowym okresie, za cenę likwidacji części majątku służącego wypoczynkowi pracowników i ich rodzin.

18. A więc ewidencja części kosztów obciążających dotychczas działalność podstawową na kontach ośrodka.

POGLĄDOWE MATERIAŁY STATYSTYCZNE

Tabela 1

Struktura bazy wczasowej wg gestorów w latach 1980-1983

		Obiekty		Miejsca nocleg.	
		liczba	%	liczba	%
Baza wczasowa ogółem:					
	1980	6 343	100,0	519 837	100,0
	1981	5 785	100,0	508 856	100,0
	1982	5 639	100,0	470 837	100,0
	1983	5 648	100,0	477 835	100,0
w tym:					
a/ zakłady pracy					
	1980	5 075	80,1	338 600	65,1
	1981	4 752	82,1	334 153	65,6
	1982	4 832	85,7	340 415	72,3
	1983	.	.	345 221	72,2
b/ Fundusz Wczasów Pracowniczych					
	1980	411	6,5	47 801	9,2
	1981	375	6,5	44 028	8,7
	1982	308	5,5	38 683	8,2
	1983	.	.	38 892	8,1
c/ pozostali organizatorzy x					
	1980	840	13,4	133 436	25,7
	1981	658	11,4	130 675	25,7
	1982	499	8,8	91 739	19,5
	1983	.	.	93 722	19,7

x/ Organizacje turystyczne, organizacje społeczne i polityczne, związki zawodowe

Tabela 2

Wykorzystanie miejsc noclegowych w bazie wypoczynkowej w latach 1982-1983
wg organizatorów

Organizatorzy	1 9 8 2			1 9 8 3		
	liczba miejsc nocleg. 2	liczba uczeszn. tys.osób 3	stopień xx wykorzyst. 3 : 2 4	liczba miejsc nocleg. 5	liczba uczeszn. tys.osób 6	stopień xx wykorzyst. 6 : 5 7
Ogółem	470 827	3 082,5	6,5	477 835	3 737,5	7,8
w tym:						
a/ zakłady pracy	340 415	2 126,4	6,2	345 221	2 551,5	7,4
b/ FWP	38 683	365,1	9,4	38 892	454,0	11,7
c/ pozostali organiza- torzy x	91 739	591,0	6,4	93 722	732,0	7,8

x/ Związki zawodowe, organizacje społeczne i polityczne, organizacje turystyczne

xx/ Mierzony liczbą osób korzystających z 1 miejsca noclegowego

Tabela 3

Dynamika zmian wielkości bazy zakładowej
w latach 1977-1983

Lata	Liczba miejsc nocleg.	Wskaźniki wzrostu /spadku/	
		1977 = 100	rok poprzedz. = = 100
1977	563 813	100,0	100,0
1978	554 111	98,3	98,3
1979	352 861	94,5	96,2
1980	519 837	92,2	97,5
1981	508 856	90,2	97,9
1982	470 837	83,5	92,5
1983	477 835	84,7	101,5

Źródło: Dane GUS 1977-1983.

Tabela 4

Zakładowa baza czasowa wg odległości drogowej
ośrodków czasowych od siedziby gestora

Odległość drogowa w km	Liczba obiektów w odsetkach	Liczba miejsc noclegowych /w odsetkach/
0-59	41,2	28,7
60-119	23,2	21,7
120-299	11,2	12,6
300 i więcej	24,4	37,0

. Źródło: Materiały AWF Poznań

Tabela 5

Lokalizacja zakładowej bazy czasowej wg atrakcyjności przyrodniczej miejscowości
/w odsetkach/

Zakładowa baza wczasowa	Lokalizacja w pobliżu							
	jezio- ra	morza	jezio- ra i morza	lasu	jezio- ra, mo- rza i lasu	morza i la- su	jezio- ra i lasu	brak morza, jezio- ra i lasu
1. Ośrodki czasowe	8,5	5,9	2,0	11,8	11,5	16,0	41,4	3,0
2. Miejsca noclegowe	6,0	8,4	4,1	10,3	15,9	23,0	30,1	1,9

Źródło: Materiały AWF Poznań

Lokalizacja zakładowej bazy czasowej wg atrakcyjności turystycznej
miejscowości /w odsetkach/

Zakładowa baza wczasowa	Miejscowości						
	krajo- znawcze	wypoczyn- kowe	uzdrowi- skowe	krajozn.- wypoczyn.	krajozn.- uzdrowisk.	wypoczyn.- uzdrowisk.	pozo- stałe
Ośrodki wczasowe	1,8	37,5	0,1	6,6	7,7	14,4	31,9
Miejsca noclegowe	1,5	36,7	0	19,1	0	19,9	22,5

Źródło: Materiały AWF Poznań

Tabela 7

Struktura zakładowej bazy czasowej w podziale na miasto i wieś
/w procentach/

Zakładowa baza czasowa	Wieś	Miasto		
		poniżej 10 tys. mieszkań- ców	10-25 tys. mieszkań- ców	ponad 25 tys. miesz- kańców
Ośrodki czasowe	75,1	10,7	5,2	9,0
Miejsca noclegowe	70,7	10,1	7,3	21,9

Źródło: Materiały AWF Poznań

Tabela 8

Wielkość i struktura bazy noclegowej na obszarach
zagrożonych ekologicznie /stan w 1981 r./

Województwa	Baza turyst.		Baza wypoczynk.		Kwatery pryw.		Razem	
								/w tys.miejsc/
nadmorskie	25,9	33,5	69,8	63,5	61,0	67,2	156,9	56,3
górskie	7,9	9,0	22,3	20,3	6,0	6,7	36,3	13,0
pojezierne	4,7	6,0	2,5	2,2	1,8	2,0	9,0	3,3
aglomeracje	28,7	37,0	7,5	6,8	16,1	17,7	52,3	18,8
pozostałe	10,0	13,1	7,9	7,2	5,8	6,4	23,8	8,6
Razem	77,4	100	110,0	100,0	90,9	100,0	278,5	100,0

Źródło: Obliczenia własne na podstawie zestawienia gmin i miast wchodzących
w skład obszarów ekologicznego zagrożenia, opracowanego przez Komisję
Planowania przy RM.

Tabela 9

Liczba miejsc noclegowych i osób korzystających
z domów wypoczynkowych w europejskich krajach RWP

K r a j	Jednostki	L a t a			
		1966 tys.	1970 tys.	1975 tys.	1980 tys.
Bułgaria	łóżka osoby	32,8 287	66,3 448	87,2 798	97,7 830
Węgry	łóżka osoby	46,5 459	64,0 681	79,6 904	88,0 1050
NRD	łóżka osoby	95,2 1144	89,6 1140	111,0 1447	126,0 1679
Polska	łóżka osoby	75,9 716	328,0 2164	502,0 4067	553,0 4318
Rumunia	łóżka osoby	33,8 231	73,5 526	98,8 891	105,9
ZSRR	łóżka osoby	179 3103	287 4542	339 5116	280,0

Źródło: Statistический ежегодник стран-членов СЕУ, 1981 Москва Финансы и Статистика.
Opracowanie: S. Ostrowski

Tabela 10

Zakładowy fundusz socjalny jednostek gospodarki uspołecznionej

Rok	Wielkość zfs ogółem w mld zł	w tym na:			
		wypoczynek i turystykę razem /w odsetkach/	wczasy pra- cownicze /w odsetkach/	wypoczynek dzieci i mło- dzieży /w od- setkach/	wypoczynek święteczny i turystykę /w odsetkach/
1980	33,3	57,0	36,3	15,6	5,1
1981	40,6	52,3	33,4	14,0	4,9
1982	68,3	46,6	31,0	12,2	3,4
1983 ^x	104,4	47,0	30,7	12,2	4,1

Źródło: Dane GUS, 1983 r.

x/ Informacje zaczerpnięte z opracowania: Rozmiary zgromadzonych i wykorzystanych środków zakładowych funduszy socjalnych w 1983 r., Departament Ruchu Turystycznego GKT 1984.

PROJEKT STATUTU SPÓŁKI Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
"DOMY W CZASOWE"

Rozdział I P o s t a n o w i e n i a o g ó l n e

Art. 1

Spółka prowadzona jest pod nazwą: "Domy wczasowe" - spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Art. 2

Spółka posiada osobowość prawną i jest zarejestrowana w rejestrze handlowym zgodnie z przepisami kodeksu handlowego.

Art. 3

Spółkę zawiązuje się na okres 17 lat.

Art. 4

1. Terenem działalności Spółki jest obszar Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej.
2. Spółka może prowadzić działalność zagraniczną zgodnie z obowiązującymi w tym przedmiocie przepisami.

Art. 5

Siedzibą władz Spółki jest

Art. 6

Spółka używa pieczętki podłużnej z napisem w języku polskim

DOMY W CZASOWE

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

adres

Art. 7

Spółka posiada własny graficzny znak firmowy w postaci

Art. 8

Spółka prowadzi samodzielną gospodarkę finansową, pokrywa swoje wydatki z własnych dochodów na podstawie rocznych budżetów i kierunków rozwoju, uchwalanych przez Zgromadzenie Wspólników.

Art. 9

Spółka kieruje się w swej działalności dobrem polskiej turystyki zmierzając do lepszego zaspokojenia rynku usług turystycznych oraz stałego podnoszenia jakości świadczonych usług.

Art. 10

Spółka zapewnia swoim pracownikom możliwość zrzeszania się w związki zawodowe poprzez stworzenie właściwych warunków do ich prawidłowego działania.

Rozdział II C e l i ś r o d k i d z i a ł a n i a

Art. 11

Celem Spółki jest świadczenie usług turystycznych w domach wczasowych należących do Spółki. Kierując się zasadami racjonalnej działalności gospodarczej, interesami wspólników i turystów Spółka realizuje swój cel poprzez:

- świadczenie zróżnicowanych usług turystycznych,
- współdziałanie z odpowiednimi władzami i organizacjami przy uzgadnianiu i realizacji kierunków rozwoju turystyki w Polsce,
- reprezentowanie w zakresie określonym przez Zgromadzenie Wspólników interesów organizacji i przedsiębiorstw turystycznych współpracujących ze Spółką przed organami władzy i administracji państwowej oraz zrzeszeniami gospodarczymi.

Art. 12

Spółka realizuje cel określony w art. 11 w oparciu o kapitał zakładowy. Kapitał zakładowy Spółki składa się z wniesionych wkładów niepieniężnych i wkładów pieniężnych.

Art. 13

Kapitał zakładowy w wysokości dzieli się na udziały o nierównej wysokości. Wysokość udziału pieniężnego nie może być mniejsza niż 500 tysięcy złotych /pięćset tysięcy/.

Art. 14

Wartość wkładu niepieniężnego wycenia zarząd.

Art. 15

Wspólnik może mieć tylko jeden udział.

Art. 16

Na czas rejestracji Spółki, Spółka powołuje swojego pełnomocnika w osobie

Rozdział III P r a w a i o b o w i ą z k i w s p ó l - n i k ó w

Art. 17

Wspólnikiem mogą być osoby prawne i osoby fizyczne będące właścicielami ośrodków czasowych i innych obiektów turystycznych na terenie określonej miejscowości.

Art. 18

Wspólnik jest obowiązany do wniesienia udziału pieniężnego nie mniejszego niż 500 tysięcy złotych i wkładu niepieniężnego: posiadanego gmachu ośrodka czasowego.

Art. 19

Wspólnik zobowiązuje się przekazać do majątku Spółki dom wczasowy w należytym stanie technicznym, gwarantującym jego eksploatację bez konieczności przeprowadzenia remontu generalnego przez 5 lat od momentu przekazania.

Art. 20

Każdy ze wspólników ma prawo pierwszeństwa w przyznawaniu miejsc wczasowych przez Spółkę dla swoich pracowników.

Art. 21

W przypadku niedoboru miejsc wczasowych dla pracowników poszczególnych wspólników /okresy sezonowe/ podział tych miejsc przeprowadza Zgromadzenie Wspólników.

Art. 22

1. Celem wynagrodzenia za usługi oddane przy powstaniu Spółki, członkom założycielom przyznaje się świadectwa założycielskie.
2. Świadectwo założycielskie daje prawo do uczestnictwa w podziale czystego zysku Spółki.
3. Świadectwo założycielskie może być zbyte tylko razem z udziałem.

Art. 23

1. Zbycie udziału może nastąpić tylko za zezwoleniem Zarządu Spółki w formie pisemnej pod rygorem nieważności.
2. Jeżeli Zarząd Spółki nie wyrazi zezwolenia na zbycie udziału, wspólnik może odwołać się do sądu rejestrowego. Sąd rejestrowy może zezwolić na zbycie udziału, jeżeli zachodzą ważne powody. W tym przypadku Spółka może w terminie wyznaczonym przez sąd przedstawić innego nabywcę.

Art. 24

1. Wspólnik jest zobowiązany do uiszczenia dopłat tworzących kapitał ruchomy spółki w wysokości 5% wartości wniesionego przez siebie wkładu pieniężnego.
2. Dopłatę uiszcza się raz na rok z końcem roku obrachunkowego Spółki.
3. Jeżeli wspólnik nie uiści dopłaty w przewidzianym terminie, jest obowiązany do zapłaty ustawowych odsetek.

Art. 25

Dopłaty mogą być zwracane wspólnikom na mocy uchwały Zgromadzenia Wspólników, jeżeli nie są potrzebne na pokrycie strat bilansowych w kapitale zakładowym.

Art. 26

Wspólnik nie może pobierać odsetek od udziałów i dopłat.

Rozdział IV Władze Spółki

Art. 27

Władzami Spółki są: Zarząd, Komisja Rewizyjna, Zgromadzenie Wspólników.

Art. 28

1. Członek władz Spółki odpowiada wobec Spółki za szkodę wyrządzoną przez działalność sprzeczną z prawem, niniejszym statutem lub postanowieniami umowy.
2. Członek władz Spółki wykonuje swoje obowiązki z należyłą starannością i odpowiada wobec Spółki za niedochowanie tej staranności.

Art. 29

Jeżeli szkodę, o której mowa w art. 28, wyrządziło kilka osób, odpowiadają one za szkodę solidarnie.

Z a r z ą d

Art. 30

1. Zarząd Spółki składa się z 3 osób: przewodniczącego i jego dwóch zastępców.
2. Do Zarządu mogą być wybrane osoby spośród wspólników lub spoza ich grona.
3. Członków Zarządu wybiera Zgromadzenie Wspólników, bezwzględną większością głosów w obecności co najmniej $\frac{2}{3}$ wspólników.
4. Nie może być członkiem Zarządu członek Rady Nadzorczej.

Art. 31

1. Zarząd powoływany jest na okres 3 lat.
2. Mandaty członków zarządu wygasają z dniem odbycia Zgromadzenia Wspólników zatwierdzającego bilans i rachunek strat i zysków za ostatni rok ich urzędowania.

Art. 32

Zarząd władny jest do podejmowania wszystkich decyzji związanych z prowadzeniem spraw Spółki i jej przedmiotem działania, z wyjątkiem spraw zastrzeżonych do wyłącznej kompetencji Zgromadzenia Wspólników.

Art. 33

Członek Zarządu nie może bez zezwolenia Spółki zajmować się interesami konkurencyjnymi, ani też uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik jawny lub członek władz.

Art. 34

1. Zarząd reprezentuje Spółkę w sądzie i poza sądem.
2. Do składania oświadczeń i podpisywania umów w imieniu Spółki wymagane jest współdziałanie dwóch członków Zarządu.

Art. 35

W umowach pomiędzy Spółką a członkami Zarządu tudzież w sporach z nimi reprezentuje Spółkę Rada Nadzorcza.

K o m i s j a R e w i z y j n a

Art. 36

1. Komisja Rewizyjna składa się z przewodniczącego i 6 członków.
2. Skład Komisji Rewizyjnej wybierany jest spośród wspólników lub spoza ich grona.
3. Członkowie Komisji Rewizyjnej wybierani są uchwałą Zgromadzenia Wspólników zwykłą większością oddanych głosów w obecności $\frac{2}{3}$ wspólników.

Art. 37

1. Komisja Rewizyjna powoływana jest na okres 3 lat.
2. Członkowie Komisji Rewizyjnej mogą być odwoływani. Odwołanie następuje w takim samym trybie jak wybór.
3. Mandaty członków Komisji Rewizyjnej wygasają z dniem odbycia Zgromadzenia Wspólników zatwierdzającego sprawozdanie, bilans, rachunek strat i zysków za ostatni rok ich urzędowania.

Art. 38

1. Komisja Rewizyjna obowiązana jest pełnić stały nadzór nad działalnością Spółki pod kątem prawidłowości i racjonalności gospodarki. Do szczególnych obowiązków Rady należy:

- badanie bilansu oraz rachunków zysków i strat, zarówno co do zgodności z księgami i dokumentami, jak i stanem faktycznym
 - badanie sprawozdań Zarządu
 - opiniowanie wniosków zarządu co do podziału zysków i pokrycia strat
 - składanie Zgromadzeniu Wspólników dorocznego pisemnego sprawozdania z finansowej działalności Spółki.
2. W celu wykonania czynności, o których mowa w pkt. 1 art.38, Komisja Rewizyjna ma prawo żądać wyjaśnień i sprawozdań od Zarządu, sprawdzać księgi i dokumenty.

Art. 39

1. Komisja Rewizyjna może podejmować uchwały w trybie głosowania pisemnego bez odbywania posiedzenia, co nie zwalnia od prowadzenia protokołów.
2. Komisja Rewizyjna może wykonywać swoje uprawnienia i obowiązki w zespołach tematycznych, powołując do ich składu również osoby spoza jej grona.

Art. 40

Wobec nadzorowania Spółki przez Komisję Rewizyjną wyłącza się dokonywanie indywidualnej kontroli przez wspólników.

Z g r o m a d z e n i e W s p ó l n i k ó w

Art. 41

Zgromadzenie Wspólników jest naczelnym organem Spółki.

Art. 42

Do wyłącznej kompetencji Zgromadzenia Wspólników należą:

- podział zysków Spółki
- rozpatrywanie i zatwierdzanie bilansu Spółki, rachunku zysków i strat za rok obrotowy

- zwrot dopłat
- umowy o nabycie dla spółki urządzeń służących do trwałego użytku, których wartość przewyższa $\frac{1}{5}$ kapitału zakładowego
- wszelkie postanowienia dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawieraniu Spółki lub sprawowaniu zarządu i nadzoru.

Art. 43

1. Zgromadzenie Wspólników zwołuje Zarząd.
2. W Zgromadzeniu Wspólników biorą udział wszyscy wspólnicy, którzy są zapraszani na Zgromadzenie listem poleconym wysłanym przynajmniej na dwa tygodnie przed terminem Zgromadzenia lub przez doręczenie za pokwitowaniem.
3. Komisja Rewizyjna ma prawo zwołania zwyczajnego Zgromadzenia, jeżeli Zarząd nie zwoła go w przewidzianym czasie, oraz Nadzwyczajnego Zgromadzenia ilekroć uzna to za zasadne, a Zarząd nie zwoła Zgromadzenia w ciągu dwóch tygodni od zgłoszenia odpowiedniego żądania.

Art. 44

1. Zwyczajne Zgromadzenie Wspólników powinno odbywać się w ciągu czterech miesięcy po upływie każdego roku obrachunkowego.
2. W porządku obrad zwyczajnego Zgromadzenia obligatoryjne jest:
 - rozpatrzenie bilansu, jego zatwierdzenie oraz zatwierdzenie rachunku zysków i strat
 - udzielenie zarządowi pokwitowania.
3. W głosowaniu nad udzieleniem pokwitowania Zarządowi nie biorą udziału jego członkowie.

Art. 45

1. Zgromadzenie Wspólników jest ważne, jeżeli obecnych jest co najmniej $\frac{2}{3}$ wszystkich wspólników.

2. Każdy wspólnik ma jeden głos.
3. Uchwały zapadają bezwzględną większością głosów oprócz przypadków, kiedy niniejszy statut stanowi inaczej.

Art. 46

Bez odbycia Zgromadzenia mogą być powzięte uchwały, jeżeli wszyscy wspólnicy wyrażą na piśmie zgodę na postanowienie, które ma być powzięte, albo na pisemne głosowanie.

Art. 47

Uchwały co do zmiany umowy Spółki, jej statutu, w sprawie połączenia się spółek lub rozwiązania Spółki zapadają większością $\frac{2}{3}$ głosów na dwóch kolejnych posiedzeniach w odstępie co najmniej miesiąca.

Art. 48

1. Głosowanie jest jawne.
2. Tajne głosowanie zarządza się przy wyborach władz Spółki i na żądanie wspólników.

Art. 49

Z odbytych Zgromadzeń sporządza się protokół ze stwierdzeniem prawidłowości zwołania Zgromadzenia i jego zdolności do powzięcia uchwał. Protokoły są wpisywane do księgi protokołów, podpisane przez obecnych lub przynajmniej przewodniczącego Zgromadzenia i osobę prowadzącą protokół.

Art. 50

1. Uchwała wspólników powzięta wbrew przepisom prawa, umowie, statutowi może być zaskarżona w drodze wytoczonego powództwa o unieważnienie uchwały.
2. Uchwała wspólników może być zaskarżona nawet w przypadku zgodności uchwały z przepisami prawa i postanowieniami umowy i statutu, jeżeli uchwała ta godzi w żywotne interesy Spółki lub ma na celu pokrzywdzenie wspólnika.

3. Prawo do wytoczenia powództwa mają:

- Komisja Rewizyjna
- Zarząd
- każdy wspólnik, który głosował przeciwko uchwale, a po jej powzięciu zażądał zaprotokołowania sprzeciwu
- wspólnik bezzasadnie niedopuszczony do udziału w zgromadzeniu
- wspólnik, który był nieobecny na Zgromadzeniu, w przypadku wadliwej procedury zwołania Zgromadzenia.

Art. 51

Powództwo o unieważnienie uchwały należy wniesć w ciągu miesiąca od otrzymania wiadomości o jej powzięciu, nie później jednak niż w ciągu roku od daty jej uchwalenia.

Rozdział V J e d n o s t k i o r g a n i z a c y j n e
 S p ó ł k i

Art. 52

Spółka powołuje dla celów kompleksowej obsługi gospodarczej i handlowej posiadanych domów wczasowych Agencję Turystyczną.

Art. 53

Przedmiotem działalności Agencji jest

- centralna sprzedaż miejsc czasowych pozostałych po zaspokojeniu potrzeb poszczególnych współników
- scentralizowana informacja turystyczna i reklama
- scentralizowana organizacja imprez turystycznych, sportowych i rozrywkowych.

Rozdział VI Rachunkowość Spółki i

Art. 54

Za należyte prowadzenie księgowości Spółki odpowiada Zarząd.

Zarząd obowiązany jest powołać głównego księgowego Spółki.

Art. 55

Księgowość Spółki prowadzona jest centralnie dla wszystkich domów czasowych Spółki z wyodrębnieniem księgowości Agencji Turystycznej.

Art. 56

Agencja Turystyczna jest prowadzona na zasadach rozrachunku wewnętrznego.

Art. 57

Rokiem obrachunkowym Spółki jest rok kalendarzowy. Jeżeli Spółka rozpoczęła działalność w drugiej połowie roku obrachunkowego, można rachunki za ten okres połączyć z rachunkami za rok następny.

Art. 58

Jeżeli bilans sporządzony przez zarząd wykaże straty przewyższające sumę kapitału zakładowego i kapitałów rezerwowych, zarząd obowiązany jest bezzwłocznie zwołać Zgromadzenie Wspólników celem powzięcia uchwały co do dalszego istnienia Spółki.

Art. 59

Całość rachunkowości Spółki jest prowadzona w myśl postanowień kodeksu handlowego, z uwzględnieniem przepisów Ministra Finansów i przepisów GKKFiT.

Rozdział VII P r z e p i s y k o ń c o w e

Art. 60

Rozwiązanie Spółki następuje po upływie czasu, na który została zawiązana. Uchwały co do rozwiązania Spółki przed tym ter-

minem zapadają zgodnie z postanowieniami niniejszego statutu i z zasadami kodeksu handlowego.

Art. 61

We wszystkich sprawach nie uregulowanych umową spółki lub jej statutem obowiązują przepisy kodeksu handlowego, kodeksu cywilnego, przepisy aktualnie obowiązujące w GKKFiT oraz przepisy Ministra Finansów.

Art. 62

Pismem przeznaczonym do ogłoszeń Spółki jest

/Oprac. dr K. Popowicz/



