



**OD W CZASÓW POD GRUSZĄ PO OSOBISTEGO  
ASYSTENTA I SKOK NA BUNGEE**  
**Ocena rynku świadczeń pozapłacowych w Polsce**

Warszawa, wrzesień 2019

## SPIS TREŚCI

1. Wstęp.....	3
2. Benefity na świecie.....	4
3. Zmiana kluczowej roli świadczeń pozapłacowych.....	5
4. Świadczenia pozapłacowe - co oferuje się pracownikom?.....	5
5. Rynek pracownika - motor wzrostu świadczeń dodatkowych.....	6
6. Popularność benefitów a preferencje pracowników.....	8
7. Ekonomiczne ramy rynku świadczeń pozapłacowych.....	10
8. Aktywność fizyczna pracowników - polski patent na świadczenia pozapłacowe.....	14
8.1. Program MultiSport - pierwsze sportowe rozwiązanie na polskim rynku świadczeń pozapłacowych .....	14
8.2. Model biznesowy .....	15
8.3. Wpływ rozwoju kart sportowych na obiekty sportowo-rekreacyjne.....	16
8.4. Społeczny wymiar aktywności fizycznej pobudzanej przez benefity.....	18
9. Świadczenia pozapłacowe w Polsce - perspektywy i wyzwania.....	19
10. Podsumowanie.....	20

## 1. Wstęp

Benefity dla pracowników w Polsce już dawno przestały kojarzyć się z deputatem węglowym, paczkami pod choinkę, czy też z pieniędzmi na tzw. wczasy pod gruszą. Dziś pracodawcy mogą oferować swoim pracownikom rozbudowany wachlarz świadczeń, od pojedynczych rozwiązań, takich jak ubezpieczenie medyczne czy karty przedpłacone po platformy kafeteryjne, skupiające szereg towarów i usług. Według analiz rynkowych świadczenia pozapłaćcowe oferuje dziś niemal 90 proc. pracodawców<sup>1</sup>, a wartość całego rynku wyniosła w Polsce w 2018 roku aż 12,2 mld zł. Było to o 8 proc. więcej niż rok wcześniej. Budżet pracodawców na świadczenia pozapłaćcowe jest dziś porównywalny z wydatkami państwa na wymiar sprawiedliwości (12,2 mld zł) czy na administrację publiczną (13,8 mld zł)<sup>2</sup>. To prężnie rozwijający się rynek, w dodatku o cechach dość charakterystycznych w skali Europy, a nawet świata.

Specyfika polskiego rynku polega na tym, że tworzą go i rywalizują ze sobą podmioty oferujące zasadniczo różne produkty i usługi. Wspólną bazą dającą podstawy do zakwalifikowania ich do jednego rynku jest w tym wypadku konkurowanie o te same fundusze, przeznaczane przez pracodawców na dodatkowe świadczenia dla swoich pracowników. Jeśli bowiem dana firma dysponuje określonym, ograniczonym budżetem w ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (bądź w ramach dobrowolnie zgromadzonych na ten cel środków), to pieniądze te mogą zostać wydane na abonament medyczny, kartę sportowo-rekreacyjną, bony zakupowe, pakiety ubezpieczeniowe, dofinansowanie urlopu albo na inne, dowolne świadczenie. Charakterystyczne jest to, że coraz częściej decyduje o tym sam pracownik, a jego benefity mogą być zupełnie różne od wybranych przez kolegę siedzącego przy biurku obok. Istotny jest fakt, że w niektórych firmach można wybierać spośród 50 pozycji.

**W 2018 r. pracownik dużej firmy otrzymał średnio cztery benefity pozapłaćcowe o łącznej wartości ponad 2500 zł. Według badania ARC Rynek i Opinia to w tych przedsiębiorstwach odnotowano największy wzrost nakładów na świadczenia motywacyjne - co piąta firma deklaruje, że w ciągu roku wydała na ten cel ponad 4000 zł w przeliczeniu na jednego pracownika. Aż 16 proc. przedsiębiorstw, biorących udział w badaniu ARC Rynek i Opinia, planuje zwiększenie nakładów na pakiety motywacyjne w 2019 r.**

Rys. 1. Popularność przyznawania benefitów wśród pracowników w firmach różnej wielkości w 2018 roku



Źr. Sedlak&Sedlak

<sup>1</sup> Raport płacowy 2019, Hays Polska.

<sup>2</sup> Wydatki budżetu państwa na rok 2018, [http://orka.sejm.gov.pl/proc8.nsf/pdf/9526D62591F6718FC12582160056ACE9/\\$File/1876\\_u\\_zal2.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/proc8.nsf/pdf/9526D62591F6718FC12582160056ACE9/$File/1876_u_zal2.pdf).

W 2018 roku 71 proc. ankietowanych zadeklarowało się, że w ich miejscach pracy zatrudnionym przysługują świadczenia dodatkowe. Korzysta z nich 90 proc. pracowników. Na popularność przyznawania świadczeń mają wpływ kapitał firmy, jej wielkość oraz branża<sup>3</sup>.

## 2. Benefity na świecie

W kwestii benefitów dla pracowników pewną rolę odgrywają lokalne uwarunkowania. W Polsce od kilku lat niesłabnącą popularnością cieszą się przede wszystkim abonamenty medyczne oraz karty sportowe, które są oryginalnym polskim konceptem. Jako ciekawostkę można podać, że w innych krajach oferowany jest chociażby czas na surfowanie w środku dnia pracy (zapewnia go kalifornijski producent odzieży Patagonia<sup>4</sup>), natomiast w Nigerii w ramach dodatkowych świadczeń można uzyskać... generator prądu, którego koszty funkcjonowania pokrywa pracodawca<sup>5</sup>. W Wielkiej Brytanii pracodawcy oferują zwolnienie o znamiennej nazwie „botox leave”. Takie płatne dni wolne pracownik może poświęcić na zadbanie o swój wygląd i na zabiegi pielęgnacyjne. We Francji pracownik z minimum dwuletnim stażem może wziąć roczny, bezpłatny urlop, podczas którego będzie próbował założyć własny biznes. Jeśli mu się nie powiedzie, po roku firma gwarantuje mu takie stanowisko i zarobki, jak przed odejściem<sup>6</sup>.

### Stany Zjednoczone

Amerykański rynek firm oferujących świadczenia pozapłacowe charakteryzuje się przede wszystkim dużym rozdrobnieniem i dominacją jednego typu świadczenia: ubezpieczenia zdrowotnego. Aż pięćdziesiąt firm notuje roczne przychody od 7 mln USD do ponad 200 mln USD. Pięć największych firm przekracza próg 200 mln USD. Wszystkie te firmy koncentrują swoją działalność na prywatnym ubezpieczeniu zdrowotnym, które jest ich podstawowym produktem. Jest to jednocześnie świadczenie najbardziej pożądane przez pracowników w Stanach Zjednoczonych, gdzie praktycznie nie istnieje bezpłatna, publiczna służba zdrowia. Wszelkie inne świadczenia, np. w postaci bonów restauracyjnych/żywnościowych lub kart sportowych, są co najwyżej rzadkim dodatkiem.

### Francja

We Francji głównym świadczeniem pozapłacowym jest prywatne ubezpieczenie zdrowotne (w części firm prywatne ubezpieczenie jest obowiązkowe) oraz bony restauracyjne i żywnościowe. Co ciekawe, Sodexo – jeden ze światowych liderów w zakresie benefitów, we Francji czerpie większość przychodów (aż 95-97 proc.) z oferowania usług w miejscu pracy – zarządzanie kantynami.

### Węgry

Ciekawym przykładem jest sytuacja w zakresie świadczeń pozapłacowych na Węgrzech. Na tamtejszym rynku dużą popularnością wśród pracowników cieszyły się bony. W 2012 roku węgierski rząd wprowadził de facto państwowy monopol na bony żywnościowe. W życie weszły bowiem regulacje, które spowodowały, że prywatne firmy nie były w stanie dalej oferować swoich usług. Natomiast mógł to robić podmiot kontrolowany przez państwo – MNUA. Nowe regulacje uderzy-

---

<sup>3</sup> Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników w 2018 roku; Sedlak&Sedlak

<sup>4</sup> <https://www.businessnewsdaily.com/5134-cool-job-benefits.html>

<sup>5</sup> <https://www.benefitnews.com/slideshow/7-unusual-employee-benefits-and-rewards-from-around-the-world>

<sup>6</sup> <https://www.today.com/money/botox-leave-other-odd-employee-benefits-1B5957289>

ły w trzech zagranicznych inwestorów oferujących ten rodzaj świadczeń pozapłacowych: Sodexo, Edenred i Cheque Dejeuner (firma ta wycofała się z Węgier w 2013 roku). Wszystkie te firmy złożyły w Izbie Arbitrażowej przy Banku Światowym pozwy przeciwko państwu węgierskiemu, domagając się wielomilionowych odszkodowań. W lutym 2019 roku korzystne orzeczenie zyskało Sodexo – firmie przyznano odszkodowanie w wysokości 73 mln euro. Wcześniej, w podobnych postępowaniach arbitrażowych Edenred i Cheque Dejeuner uzyskali po 23 mln euro.

## **Brazylia**

W Brazylii rynek świadczeń jest niemal w całości podzielony pomiędzy trzy firmy. Edenred, Sodexo i Alelo kontrolują tam 90 proc. rynku, który stanowią głównie bony żywieniowe i systemy zniżek zakupowych.

## **3. Zmiana kluczowej roli świadczeń pozapłacowych**

Jeszcze kilka lat temu, kiedy bezrobocie rzędu 10 proc. uchodziło za relatywnie niskie i na rynku pracy pozycję dominującą mieli pracodawcy, bonusy pozapłacowe wydawały się generalnie przywilejem lub wręcz fanaberią, na którą może sobie pozwolić albo wyższa kadra menedżerska, albo pracownicy dużych korporacji. Były postrzegane jako element motywujący najlepszych. W 2005 roku w opisach odnoszących się do benefitów pojawiały się m.in. zapisy dotyczące otrzymywania 25 paczek gumy do żucia bądź kilku opakowań kosmetyków – takie „deputaty” przysługiwały pracownikom firm, produkujących odpowiednio gumy lub kosmetyki<sup>7</sup>.

W ostatnich latach mamy do czynienia ze zmianami na rynku pracy – przede wszystkim spadającym bezrobociem, a często wręcz brakiem rąk do pracy oraz koniecznością rywalizacji o pracownika w wielu branżach. Do tego dochodzi efekt wchodzenia na rynek pracy kolejnych roczników, które nie znają rzeczywistości ogromnego bezrobocia z przełomu wieków, stąd wprost artykułują swoje wymagania pod adresem pracodawców, a także bardziej asertywnie negocjują z nimi swoje finansowe i pozafinansowe elementy wynagrodzenia.

Połączenie tych elementów powoduje, że rynek pozapłacowych świadczeń pracowniczych od kilku lat rozwija się bardzo dynamicznie. Obecnie po tego typu rozwiązania sięgają również niewielkie firmy, a także urzędy, instytucje oświatowe czy spółki Skarbu Państwa.

## **4. Świadczenia pozapłacowe - co oferuje się pracownikom?**

***Od wielu lat polski rynek świadczeń pozapłacowych bada podmiot specjalizujący się w doradztwie HR, czyli Sedlak&Sedlak. W ich corocznym raporcie „Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników” pojawia się aż 119 benefitów pracowniczych pogrupowanych w 23 kategorie (m.in. opieka zdrowotna, ubezpieczenia, kultura, rozwój pracownika, rekreacja i wypoczynek, wsparcie w wypadku rozwodu).***

---

<sup>7</sup> <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Jakie-bonusy-oferuja-firmy-swoim-pracownikom-1335507.html>

W Polsce od wielu lat działają zagraniczne podmioty, proponujące świadczenia pozapłacowe, a także coraz więcej rodzimych przedsiębiorców, których oferta weszła na stałe do wachlarza świadczeń.

Abonamenty medyczne w Polsce są domeną, takich firm jak: Lux Med, Medcover, Enel-Med, PZU, Falck, Polmed, Signal Iduna oraz InterRisk. Bony zakupowe lub przedpłacone to przede wszystkim silna oferta Sodexo oraz BonCard. Ubezpieczenia dla pracowników (takie jak polisy zdrowotne, ubezpieczenia na życie) świadczą liczne firmy ubezpieczeniowe. Platformy kafeteryjne oferują m.in.: UpBonus, Edenred oraz MyBenefit, natomiast karty sportowe - Benefit Systems oraz OK System. Najliczniejszą grupę w ramach powyższej klasyfikacji tworzą podmioty oferujące więcej niż jeden typ świadczeń. W ten sposób na przykład Benefit Systems, oprócz kart sportowych ma w ofercie np.: bilety do kin, teatrów i zoo, bony lunchowe, platformy kafeteryjne. Polska filia globalnego koncernu Edenred (działa w 45 krajach na świecie) oferuje karty podarunkowe, lunchowe, a także sportowe i kulturalne<sup>8</sup>. O rozszerzenie oferty walczy również Medcover, który w 2018 roku objął 78 proc. udziałów w spółce OK System, z zamiarem wprowadzenia na rynek oferty łączącej abonamenty sportowe i medyczne.

***Oferta ta byłaby połączeniem dwóch najbardziej pożądanых przez pracowników benefitów i postawiłaby szwedzką grupę Medcover w zupełnie nowej pozycji na rynku pracowniczych świadczeń pozapłacowych. W ograniczonym zakresie taka oferta już funkcjonuje na rynku - przygotowana została wspólnie przez PZU i największą w Polsce sieć klubów fitness, Calypso. Karta FIT Plus łączy karnet do klubów Calypso i prywatną opiekę zdrowotną od PZU Zdrowie. Oferta łącząca oba benefity w jednej karcie to rozwiązanie funkcjonujące również w Wielkiej Brytanii - wprowadził je Edenred. Jednak karta sportowa nie należy do grupy popularnych benefitów na tamtejszym rynku.***

Warto zwrócić uwagę na specyfikę działalności podmiotów oferujących karty sportowe i abonamenty medyczne. Operatorzy kart sportowych swoją ofertę adresują niemal wyłącznie do przedsiębiorców, ale firmy to również główni nabywcy abonamentów prywatnej opieki zdrowotnej. Rynek prywatnych abonamentów medycznych szacowany jest obecnie na ok. 3-4 mld zł (wartość zebranej składki rocznie), przy czym zdecydowana większość to abonamenty finansowane przez pracodawców, właśnie w ramach pozapłacowych świadczeń. Dla przykładu, w Medcover klienci korporacyjni stanowią ponad 80 proc. całości. Jednocześnie imponujące są wzrosty notowane przez liderów rynku. Trzech największych graczy w 2017 roku odnotowało dwucyfrowe wzrosty przychodów: Medcover o 16 proc., Enel-Med o 1 proc., Lux Med o 10 proc.

## **5. Rynek pracownika - motor wzrostu świadczeń dodatkowych**

Do 2020 roku, według Głównego Urzędu Statystycznego, zmniejszy się liczba pracowników zdolnych do przekwalifikowania, a tempo tych zmian w kolejnych latach będzie jeszcze rosnąć. Pracodawcy szanse na przyciągnięcie nowych pracowników coraz częściej widzą w zróżnicowanym i dostosowanym do potrzeb kandydatów pakiecie świadczeń pozapłacowych.

---

<sup>8</sup> [www.edenred.pl/pl/edenred-w-polsce?tab=4](http://www.edenred.pl/pl/edenred-w-polsce?tab=4)

Tendencje panujące na rynku wyraźnie unaocznia raport firmy doradczej Hays, która co roku analizuje rynek pracy i płac w Polsce. W najnowszym raporcie autorzy stwierdzają, że w tym roku jeszcze większy odsetek organizacji spodziewa się trudności w pozyskaniu nowych pracowników. Główną przyczyną jest niedobór odpowiednich kandydatów wskazywanych przez 50 proc. firm. Problematiczne są również zbyt wysokie oczekiwania finansowe kandydatów oraz konkurencja ze strony innych pracodawców<sup>9</sup>.

Nowych pracowników planuje zatrudnić 87 proc. firm, z czego 59 proc. – na stałe. Jednocześnie 91 proc. firm spodziewa się trudności ze znalezieniem pracowników, a jako główne przyczyny podaje brak odpowiednich kandydatów (49 proc.) oraz ich zbyt wysokie wymagania (28 proc.)<sup>10</sup>. Jednocześnie 43 proc. pracowników rozważa zmianę pracy w perspektywie roku, jako przyczynę podając przede wszystkim poziom wynagrodzenia i dodatki pozapłacowe – takie motywacje wskazuje aż 73 proc. z nich<sup>11</sup>.

Powyższe dane oznaczają dalsze pogłębianie się procesu rywalizacji pomiędzy pracodawcami o nowych pracowników oraz trudności w utrzymaniu obecnych. Dlatego rola benefitów pozapłacowych powinna w najbliższych latach stale się wzmacniać.

***Utrzymanie dobrych pracowników oraz przyciągnięcie do firm nowych kandydatów staje się coraz większym wyzwaniem dla działów HR. Sprzyja temu niska stopa bezrobocia - zgodnie z danymi GUS w październiku wyniosła ona 5,7 proc. Co ważne, zaoferowanie wyższej pensji może już nie wystarczyć, aby utrzymać i przyciągnąć do przedsiębiorstwa talenty. Jak wynika z rocznego podsumowania naszego badania Confidence Index, perspektywa lepszych zarobków jest ważna tylko dla 43 proc. ankietowanych w 2018 roku.***

*Piotr Dziedzic, dyrektor w Michael Page  
i członek zarządu Polskiego Forum HR.*

Obecnie ok. 90 proc. pracowników otrzymuje w swoim miejscu pracy benefity, przy czym w 36 proc. są one takie same dla każdego pracownika. Świadczenia te są satysfakcjonujące dla 57 proc. pracowników<sup>12</sup>.

W tym miejscu warto wydzielić trzy rodzaje świadczeń:

1. Bonusy związane bezpośrednio z wykonywaniem pracy i jej komfortem, takie jak samochód i telefon służbowy, ruchome godziny pracy, możliwość pracy zdalnej itp.
2. Świadczenia finansowane z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, regulowane ustawą.
3. Świadczenia dodatkowe, zwane motywacyjnymi, które pracodawca oferuje z własnych środków i są one niejako inwestycją w pracownika – jego pozyskanie i utrzymanie, ale także zdrowie, dyspozycyjność, wydajność i zadowolenie.

---

<sup>9</sup> Raport płacowy 2019, Hays Polska

<sup>10</sup> tamże

<sup>11</sup> tamże

<sup>12</sup> tamże

O ile pierwszy element jest realizowany de facto przez pracodawcę we własnym zakresie i w realiach niniejszego raportu nie będzie szerzej analizowany, o tyle pula środków przeznaczonych na pozapłacowe benefity bierze się z połączenia całości lub części funduszu socjalnego z dobrowolnym budżetem motywacyjnym (pkt 2 i 3).

Oznacza to z jednej strony, że usługodawca w zakresie benefitów – czyli operator takiego czy innego abonamentu lub karty – de facto musi swoją ofertą rywalizować z wieloma innymi możliwościami, takimi jak wczasy pod gruszą, „dopłata do karpi” na święta, czy paczki i wyprawki szkolne dla dzieci, bo to nader często stanowi tradycyjny sposób wykorzystywania funduszu socjalnego.

Wykonane na zlecenie Benefit Systems w roku 2018 badania budżetów świadczeń pozapłacowych przeprowadzone przez ARC Rynek i Opinia<sup>13</sup> pokazują, że środki finansowe na działania motywacyjne wzrosły w co trzeciej firmie. Średnia kwota, jaką pracodawcy przeznaczali na jednego pracownika wyniosła 1995 zł. To o 80 zł więcej niż w 2017 r. Z pozapłacowych świadczeń korzysta 87 proc. pracowników.

## 6. Popularność benefitów a preferencje pracowników

W obecnej sytuacji na rynku pracy także mniejsze podmioty są zmuszone do konkurowania o pracowników, oferując im takie same bonusy, jak duże korporacje, w tym dostęp do usług medycznych o wyższym standardzie i łatwiej dostępnych niż w publicznej służbie zdrowia. Abonament medyczny w sytuacji rosnącego deficytu lekarzy na rynku jest coraz bardziej oczekiwanym, a wręcz oczywistym bonusem, którego oczekują praktycznie wszyscy przyjmowani do pracy. Warto zauważyć, że co roku wzrasta liczba Polaków objętych prywatną opieką zdrowotną, gdzie czas oczekiwania na wizytę jest liczony w dniach, a nie miesiącach. Coraz więcej firm traktuje abonament medyczny jako inwestycję, a nie koszt.

Drugim najczęściej pożądanym przez pracowników świadczeniem są karty sportowe<sup>14</sup>. Jest to idealne świadczenie dla osób ceniących sobie zdrowy styl życia i aktywność fizyczną. Są również korzystne z punktu widzenia pracodawcy ze względu na to, że aktywność fizyczna ma wpływ na polepszenie koncentracji i efektywności w pracy<sup>15</sup>. Szacować można, że w Polsce karty takie posiada około 1,3 mln osób. Inwestując w benefity pozapłacowe wspierające zdrowie pracowników, pracodawcy ograniczają koszty wynikające z absencji chorobowych.

***Pracownik, który uprawia sport przynajmniej raz w tygodniu przez minimum 4 miesiące w okresie czterech lat, ze względu na dobre samopoczucie będzie w pracy o 20 dni dłużej od osoby, która unika ćwiczeń fizycznych. Biorąc pod uwagę koszt utraconej dziennej aktywności pracownika, który w Polsce wynosi ok. 470 zł, potencjalna oszczędność w skali roku oscyluje w granicach 2350 zł. Porównując to ze średnim wydatkiem na benefity pozapłacowe w 2018 r. w wysokości 1995 zł, finalnie pracodawca może odnotować ok. 350 zł zysku na każdym pracowniku, który jest obecny w pracy.***

<sup>13</sup> Raport: Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników, ARC Rynek i Opinia

<sup>14</sup> Raport „Plany Pracodawców”, Randstad, 2017

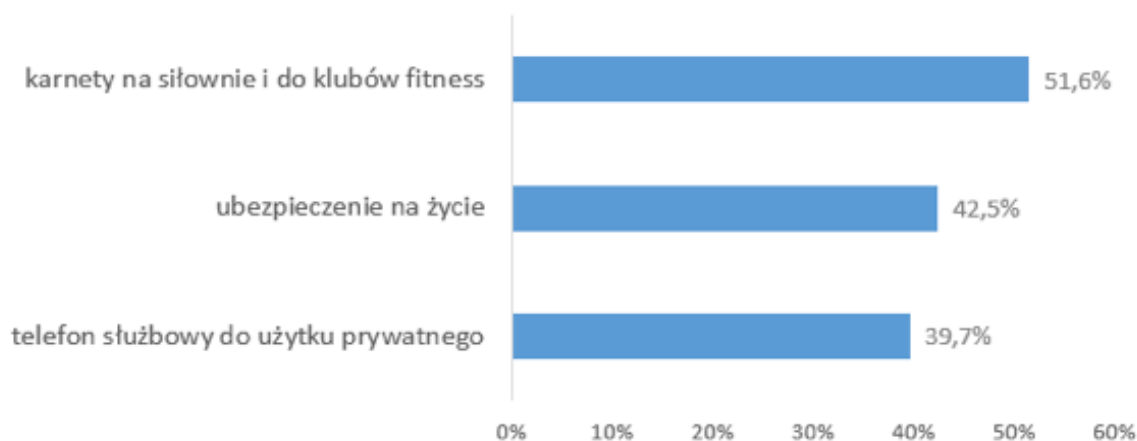
<sup>15</sup> <https://www.medicover.pl/pakiety-medyczne-dla-firm/jak-przyciagnac-najlepszych-5-swadczen-pozaplacowych>



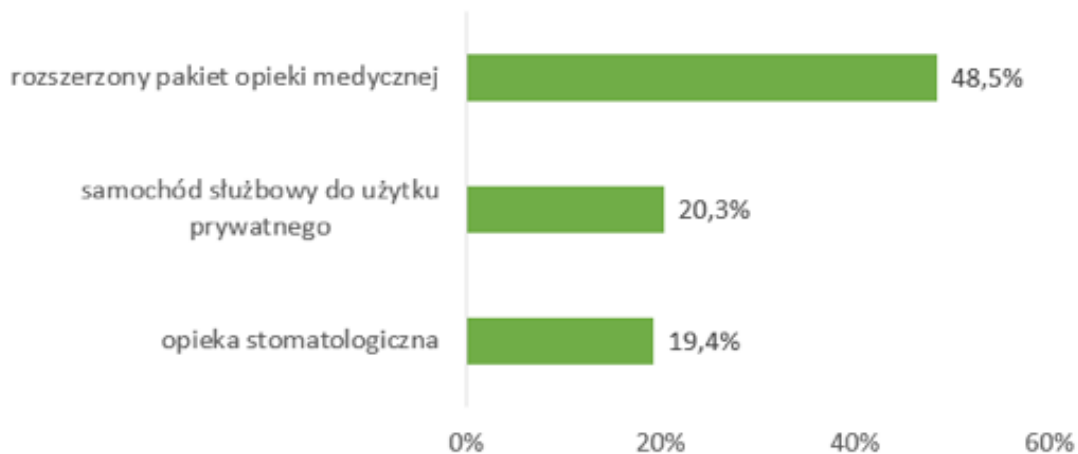
Adam Radzki, członek Zarządu Benefit Systems.

Prowadzone badania na temat satysfakcji pracowników z otrzymywanych świadczeń pozapłacowych wskazują, że 75,5 proc. pracowników jest zadowolonych lub zdecydowanie zadowolonych z oferowanych świadczeń dodatkowych. Jest to wysoki odsetek, zwłaszcza że zaledwie 22,3 proc. respondentów deklaruje, że firma, w której pracują bada satysfakcję pracowników z benefitów. Najwięcej firm prowadzących takie badania robi to raz do roku (59,2 proc.). Częściej niż raz na rok satysfakcję pracowników z benefitów bada 15,9 proc. przedsiębiorstw<sup>16</sup>.

Rys. 2. Najpopularniejsze świadczenia dodatkowe w 2018 roku<sup>17</sup>



Rys. 3. Najbardziej pożądanymi świadczeniami dodatkowymi w 2018 roku<sup>18</sup>



Uwzględniając dane z badania Sedlak&Sedlak, trzeba stwierdzić, że korelacja najpopularniejszych i najbardziej pożądanymi przez pracowników świadczeń (abonamenty medyczne i sportowe)

<sup>16</sup> „Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników w 2018 roku” Sedlak&Sedlak

<sup>17</sup> Tamże; <https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-raportu-swiadczenia-dodatkowe-w-oczach-pracownikow-w-2018-roku>

<sup>18</sup> „Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników w 2018 roku” wydanego przez firmę Sedlak & Sedlak. Raport powstał w oparciu o badanie ankietowe, przeprowadzone na próbie 3 077 osób w dniach od 2.03.2018 do 8.05.2018; <https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-raportu-swiadczenia-dodatkowe-w-oczach-pracownikow-w-2018-roku>

jest przesłanką do stwierdzenia, że rynku pozapłacowych świadczeń nie można traktować w podziale na obszar świadczeń medycznych, usługowych (samochód bądź telefon) czy sportowych, stanowią one bowiem szeroki koszyk produktów i usług, które wykorzystywane są przez pracodawców i ich pracowników. Dlatego też rynek ten wymaga szerokiego i spójnego potraktowania – bonusy pozapłacowe to kombinacja wielu świadczeń, które coraz częściej stanowią odpowiedź na potrzeby pracowników oraz zmieniające się standardy życia.

## 7. Ekonomiczne ramy rynku świadczeń pozapłacowych

Każdy rynek, czyli w omawianym przypadku całokształt transakcji kupna-sprzedaży świadczeń pozapłacowych, można zdefiniować za pomocą mechanizmów obrazujących kontakt producentów z konsumentami. W ten sposób zdefiniowaniu podlega strona popytowa oraz podażowa rynku.

Na rynku świadczeń pozapłacowych kluczowym staje się spostrzeżenie, że stroną popytową stanowią podmioty gospodarcze, a nie konsumenci w rozumieniu teorii ekonomii. Jest to rynek w ujęciu *business-to-business B2B*, gdzie transakcje dokonywane są pomiędzy przedsiębiorcami, w odróżnieniu od transakcji pomiędzy przedsiębiorstwami a konsumentami (relacja *business-to-consumer B2C*).

Finalnie należy zauważyć również, że warunkiem rozwoju rynku świadczeń pozapłacowych jest rozwój rynku pracy. Na rynku pracy o stronie podażowej, czyli o dostępnej ilości roboczogodzin decydują pracownicy, którzy w oparciu o teorię wyboru dokonują selekcji między wynagrodzeniem (płacą), a czasem wolnym. To właśnie wynagrodzenie stanowi spoiwo rynku pracy oraz rynku świadczeń pozapłacowych. Istotą bowiem benefitów pozapłacowych jest przyciągnięcie kandydatów i zatrzymanie fachowców w organizacji. Jest to funkcja uzupełniająca względem wynagrodzenia za pracę.

Organizacje, które zatrudniają powyżej 250 pracowników, umacniają się coraz bardziej w roli głównego generatora rynku świadczeń pozapłacowych. Rekrutacja pracowników w przedsiębiorstwach oraz utrzymanie załogi to duże wyzwanie dla działów HR. Naturalną zatem konsekwencją takiej sytuacji jest sięganie w coraz większym stopniu po benefity pozapłacowe jako jeden z instrumentów budujących wizerunek dobrego pracodawcy.

Ta wspólna część obu rynków oraz oddziaływanie konsumenta rynku świadczeń pozapłacowych na proces decyzyjny zakupu wspomnianej relacji B2B pokazuje, że finalna relacja wymiany w analizowanym obszarze jest w postaci *business-to-business-to-consumer B2B2C*. Ma to swoje daleko idące implikacje. W tradycyjnym procesie związanym z wyborem dóbr (zakupem dóbr) mamy do czynienia z poszukiwaniem optymalizacji. Przebiega on w oparciu o połączenie ograniczenia budżetowego z preferencjami konsumenta. Pojawia się pytanie o mechanizm decyzyjny. Na rynku świadczeń pozapłacowych linia ograniczenia budżetowego jest linią ograniczeń przedsiębiorcy. Nie jest ona rozporządzalnym dochodem konsumenta jak w tradycyjnym modelu wyboru, lecz stanowi wartościowo maksymalną ilość środków pieniężnych, jakie przedsiębiorca jest w stanie przeznaczyć na wszystkich zatrudnionych. Środki pieniężne pochodzą z dwóch obszarów – są one zgromadzone w ramach ustawowego Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, często zaś są również uzupełniane z środków obrotowych pracodawcy.

Ta linia ograniczenia budżetowego pokazuje zatem koszyki dóbr, które może nabyć przedsiębiorca i przeznaczyć dla pracownika (finalnego konsumenta) w ramach rozporządzalnych środków. To zaś, które z dóbr zostaną wybrane przez pracodawcę zależy będzie (poza ceną) również od sumy indywidualnych funkcji użyteczności pracowników. Jest to reguła, która przyporządkowuje tym większą wartość użyteczności, im wyżej ocenia je pracownik będący finalnym konsumentem dobra.

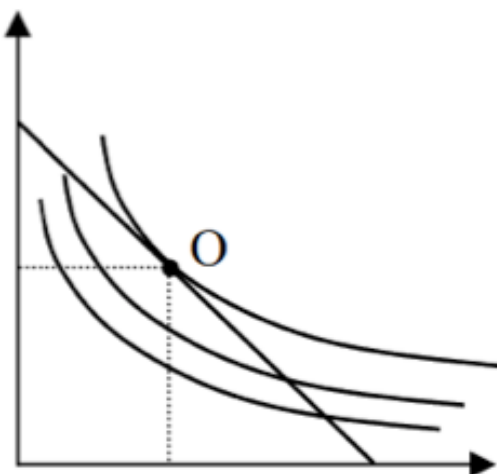
Na rynku świadczeń pozapłacowych mamy zatem do czynienia z dwuelementowym procesem decyzyjnym. Jego pierwsza składowa to ograniczony budżet pracodawcy na dobra, które spełniają funkcję benefitów. Drugim czynnikiem jest użyteczność, którą uzyskują pracownicy z posiadania takich dóbr.

Rozważymy dla uproszczenia dwuproduktowy model rynku świadczeń pozapłacowych. Na rynku tym mamy do czynienia z dobrem  $Q_1$  oraz  $Q_2$ , które sprzedawane są po odpowiednio cenie  $P_1$  oraz  $P_2$ . Wówczas linia ograniczenia budżetowego (LOB) przedsiębiorcy, który będzie nabywał na rynku świadczeń pozapłacowych dobra  $Q_1$  oraz  $Q_2$  będzie liniową kombinacją ceny ilości dostępnych na rynku dóbr postaci:

$$LOB = P_1 Q_1 + P_2 Q_2$$

Przedsiębiorca zatem będzie dokonywał zakupu takiej ilości dóbr  $Q_1$  oraz  $Q_2$ , które będą spełniały warunek optymalizacji sumy preferencji zatrudnionych pracowników oraz preferencji własnych (przedsiębiorstwa *per se*). Wybierze zatem najwyższą położoną krzywą użyteczności, styczną do krzywej ograniczenia budżetowego. Warunek ten spełniony jest w punkcie  $O$  na poniższym rysunku.

Rys. 4.



Wyznaczenie linii ograniczenia budżetowego przedsiębiorstwa, które zostanie przeznaczone na zakup świadczeń pozapłacowych jest najczęściej sprawą dość prostą, wymagającą jedynie określenia budżetu bądź weryfikacji, czy i w jaki sposób świadczenie może zostać pokryte w ramach ZFŚS. W wypadku poszukiwania krzywych użyteczności sprawa staje się znacznie bardziej złożona. Krzywe te określają bowiem stopę substytucji między dwoma dobrami na różnych poziomach konsumpcji. Czyli taką stopę substytucji, przy której dla nabywcy jest bez znaczenia, ile jednostek dobra  $Q_1$  jest w stanie wymienić na dobro  $Q_2$ . Dla lepszego zrozumienia - stopa ta pokazu-

je substytucję pomiędzy przykładowo: biletami do kina czy do teatru bądź ubezpieczeniem medycznym a kartą sportową. Stopa substytucji bowiem przedstawia preferencje i gusty konsumentów.

Jak już wykazano w przypadku rynku świadczeń pozapłaconych, każda z krzywych obojętności jest sumą użyteczności wszystkich finalnych konsumentów w relacji B2B2C, jak i sumy użyteczności podmiotów, które dokonują zakupu świadczeń pozapłaconych. Użyteczność tych ostatnich wydaje się być podyktowana spełnieniem funkcji motywacyjnej, czy też „benefitowej” jako funkcji celu, co przy założeniu racjonalnych oczekiwań konsumentów winne być pochodną preferencji finalnego użytkownika świadczenia. W praktyce blisko 50% konsumentów ma wpływ na zakup świadczeń dokonywanych przez swojego pracodawcę<sup>19</sup>. Wobec powyższych rozważań wydaje się być możliwym określenie stopy substytucji jako pochodnej preferencji finalnych użytkowników dóbr pozapłaconych.

Preferencje finalnych użytkowników dotyczące zakupu przez pracodawcę świadczeń pozapłaconych bada Sedlak & Sedlak: „Zdecydowanie najbardziej pożądanym benefitem jest rozszerzony pakiet opieki medycznej – 48,4% spośród osób wskazało to świadczenie jako najbardziej atrakcyjne. Na drugim miejscu znalazł się samochód służbowy – 20,3%, a na trzecim – opieka stomatologiczna (19,3%)”<sup>20</sup>. Z badania tego wynika również struktura cenowa zakupionych koszyków: „Najwięcej respondentów (32,6%) korzysta z benefitów o wartości nieprzekraczającej 200 PLN miesięcznie. 23,6% badanych otrzymuje benefity o wartości od 201 PLN do 400 PLN. Świadczenia, których miesięczna wartość przekracza 800 PLN, otrzymuje 24,3% zatrudnionych”<sup>21</sup>.

Wypadkowa preferencji finalnych konsumentów korygowana jest popytem na świadczenia, za które odpowiada pracodawca, co wykazaliśmy w ramach funkcji sprzedaży B2B2C. Finalnie bowiem „zdecydowanie najpowszechniejszym benefitem są karnety na siłownię i do klubów fitness”. Odsetek pracowników otrzymujących ten benefit od lat jest najwyższy. W tym roku wyniósł on 46,5%. Drugie miejsce to ubezpieczenie na życie (38,3%). Na trzecim miejscu znalazł się podstawowy pakiet opieki medycznej (36,5%)”<sup>22</sup>. Z powyższych rozważań wynika więc, że mapy preferencji użytkowników oraz klientów rynku świadczeń pozapłaconych nie są tożsame.

Badanie agencji ARC Rynek i Opinia<sup>23</sup> wskazuje, że do grupy najbardziej pożądanых świadczeń pozapłaconych w roku 2018, spośród oferowanych przez pracodawców, należały dofinansowania do urlopów oraz prywatna opieka medyczna. Szczegóły przedstawiono na rysunku 5.

Można dokonać podziału powyższych danych na świadczenia ekwiwalentnie pieniężne i niepieniężne. Do świadczeń pieniężnych można zaliczyć:

- dofinansowanie do urlopów (24%)
- bony i kupony подарunkowe, karty przedpłacone (7%)
- paczki na święta (5%)

---

<sup>19</sup> 47,4% badanych ma możliwość decydowania o składzie pakietu świadczeń dodatkowych; por. Sedlak & Sedlak (2018), *Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników w 2018 roku*, s. 8.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 6-7

<sup>21</sup> Ibidem, s. 7

<sup>22</sup> Ibidem, s. 21. Ankietowani mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Wobec tego na podstawie tak zdefiniowanych preferencji nie da się wykreślić funkcji obojętności

<sup>23</sup> ARC Rynek i Opinia Sp. z o.o. (2018), Raport z badania budżetów na pozapłacone świadczenia pracownicze

- pomoc finansowa (4%)
- dofinansowanie do opieki i rozwoju dziecka (2%).

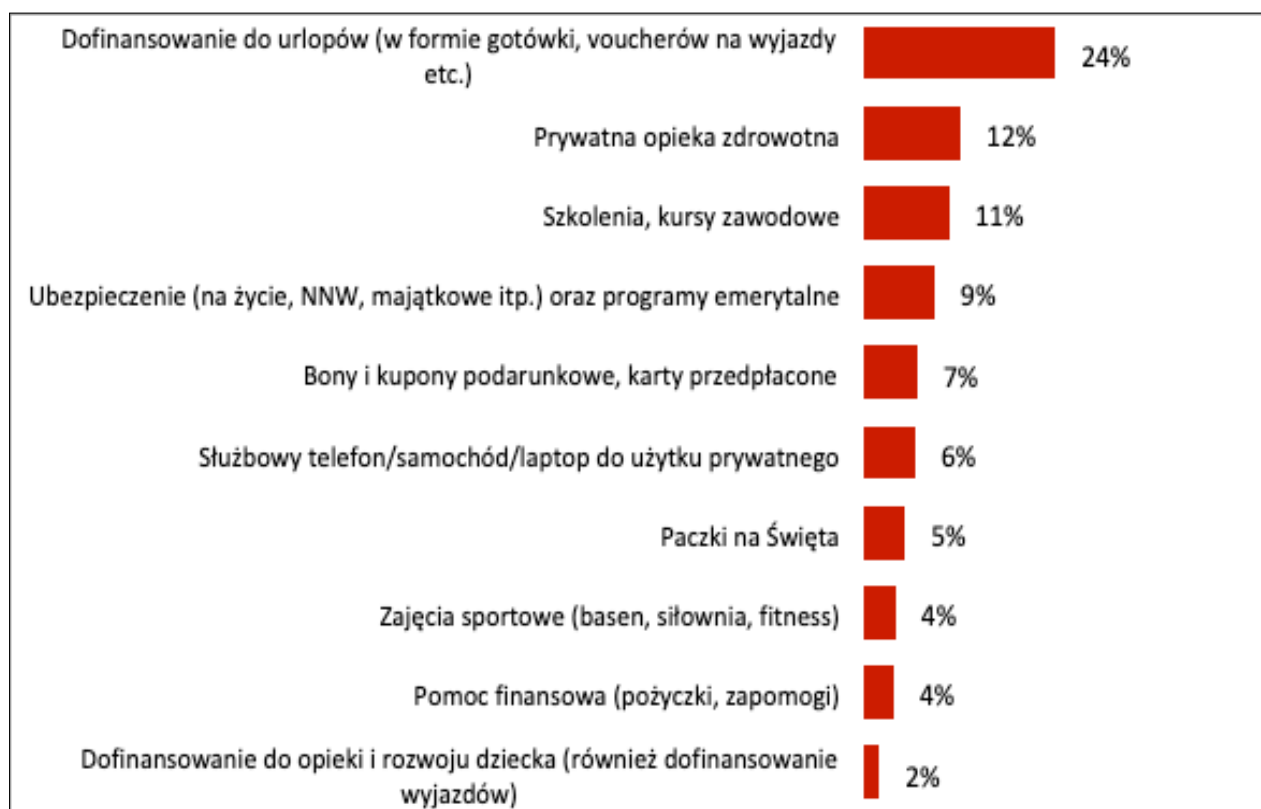
Łącznie świadczenia pieniężne stanowią 42% deklaracji respondentów.

Pozostałe świadczenia (niepieniężne) stanowią konkurencję produktową, i należą do nich:

- prywatna opieka zdrowotna (12%)
- szkolenia i kursy zawodowe (11%)
- zajęcia sportowe (4%).

Oddzielną kategorię stanowią służbowe telefony, samochody czy laptopy (i inne), których użytkowanie w celach prywatnych umożliwia pracodawca (4%).

Rysunek 5. Najatrakcyjniejsze świadczenia pracownicze.



Źródło: ARC Rynek i Opinia Sp. z o.o. (2018). Raport z badania budżetów na pozapłacowe świadczenia pracownicze.

## 8. Aktywność fizyczna pracowników - polski patent na świadczenia pozapłacowe

### 8.1. Program MultiSport - pierwsze sportowe rozwiązanie na polskim rynku świadczeń pozapłacowych

Na rosnącym rynku świadczeń pozapłacowych warto wspomnieć o rozwiązaniu, które dla wielu Polaków jest najbardziej pożądanym benefitem oferowanym przez pracodawcę, czyli o karcie MultiSport. To całkowicie polskie rozwiązanie, które zrodziło się w 2004 roku w Warszawie. Po rozwinięciu oferty podobną wprowadziła inna spółka - OK System. Dziś obie firmy współpracują z ponad 4000 obiektów sportowo-rekreacyjnych (karty obu firm równocześnie akceptuje 1600 obiektów), natomiast to Benefit Systems, który dłużej rozwija produkt, ma zdecydowanie więcej klientów-firm. Na koniec czerwca br. liczba aktywnych kart sportowych oferowanych przez Grupę Benefit Systems w Polsce przekroczyła milion, czyli dokładnie wyniosła 1 046,6 tys. szt<sup>24</sup>.

System, w którym funkcjonuje Benefit Systems jest unikalny w skali świata. Jako łącznik między rynkiem usług sportowych a pracodawcami, Benefit Systems stanowi przykład modelu biznesowego bliskiego idei tzw. *sharing economy*, rozdzielającej możliwość używania pewnego dobra lub usługi od konieczności jego posiadania. Przykład biznesu opartego na łączeniu posiadaczy określonych dóbr z osobami chętnymi, by z nich skorzystać.

Skutkiem wypracowanego schematu współpracy i wzajemnych relacji jest generowanie równoważnych korzyści dla wszystkich stron procesu transakcyjnego (win-win, choć w tym kontekście zasadniej jest użyć sformułowania win-win-win):

- klienci, czyli pracodawcy: mogą w kompleksowy sposób zapewnić pracownikom dodatkowe korzyści z zatrudnienia, mają dodatkowy argument w walce o nowego pracownika, element działań employer branding;
- partnerzy, czyli obiekty sportowo-rekreacyjne: zwiększają swoje przychody i pozyskują dodatkowych klientów, często są to osoby wcześniej niekorzystające w ogóle z tego typu obiektów i oferty. Są to kluby fitness, baseny, zajęcia jogi, strzelnice itp.;
- użytkownicy kart, czyli pracownicy i ich rodziny: mają możliwość korzystania z kilku tysięcy obiektów sportowych w całej Polsce dzięki karcie opłacanej przez pracodawcę w całości lub w znaczącej części.

W omawianym przypadku schemat działania polega na tym, że wystawca karty jest pośrednikiem B2B i działa pomiędzy oferującym pracownikom bonusy pozapłacowe pracodawcą a usługodawcą - właścicielem obiektu sportowego, takiego jak siłownia, klub fitness czy basen. Końcowym beneficjentem jest pracownik, który ma możliwość skorzystania z szerokiej gamy oferty obiektów sportowych w całym kraju za darmo (lub za część płatności standardowej). W tym modelu działają dwie, wspomniane już spółki, choć są w ich działaniu różnice: Benefit Systems działa ściśle na rynku B2B i karty MultiSport nie można otrzymać inaczej niż poprzez pracodawcę, natomiast OK System (pakiety goFIT, FIT&more) posiada odstępstwa od tej zasady - pakiety są

---

<sup>24</sup> Ponad milion Polaków ćwiczy dzięki wsparciu pracodawców, <https://www.benefitsystems.pl/o-nas/centrum-prasowe/komunikat/ponad-milion-polakow-cwiczy-dzieki-wsparciu-pracodawcow/>

np. dostępne w ramach promocji z partnerami, na serwisach promocyjnych<sup>25</sup>, itp. Z drugiej strony program MultiSport został ostatnio poszerzony o możliwość wykupienia karty dla osoby 60+<sup>26</sup>. Kartę tę jednak nadal można nabyć wyłącznie poprzez osobę posiadającą kartę MultiSport typu pracownik.

## 8.2. Model biznesowy

Rolą operatora karty jest skonstruowanie dla pracodawcy takiej oferty, która będzie atrakcyjna dla pracowników. Finalnie oznacza to, że będą woleli dostać kartę sportową, niż np. bardziej wymierne świadczenia, jak dofinansowanie do innych form rozrywki i rekreacji czy świadczeń materialnych proponowanych przez konkurencyjne firmy. Z perspektywy przedstawiciela działu HR firmy szukającej benefitów dla swoich pracowników, karta sportowa jest tylko jedną z wielu opcji, na którą można przeznaczyć środki z ZFŚS lub po prostu fundusze zarezerwowane przez pracodawcę na świadczenia pozapłacowe.

Drugim elementem działań operatora karty jest przygotowanie infrastruktury dla użytkowników wydawanej karty, czyli zawarcie umów z klubami fitness, basenami, klubami jogi i innymi prywatnymi lub samorządowymi obiektami sportowymi. Cechą charakterystyczną polskiego modelu biznesowego jest opieranie się na niezależnych klubach, najczęściej należących do drobnych i średnich przedsiębiorców, często firmach rodzinnych, dla których zastrzyk przychodów z karty (w tym wymiarze nie ma ona charakteru abonamentowego – operator karty płaci za realne, fizyczne skorzystanie z danego obiektu sportowego) – jest istotnym strumieniem przychodów, wpływającym na rentowność biznesu, ale także skłaniającym ludzi do tej pory nieuprawiających sportu do rozpoczęcia aktywności, a więc generuje także ruch klientów.

Trzeba też zwrócić uwagę, że system ten zapewnia powszechny i proporcjonalny dostęp do możliwości aktywnego uprawiania sportu, także poza wielkimi i dużymi ośrodkami miejskimi, gdzie w głównej mierze są zlokalizowane obiekty należące do największych sieci oferujących dostęp do usług sportowych. Wpisuje się to także w bardziej zrównoważony model rozwoju, który pozwala na to, by także w mniejszych ośrodkach można było pójść na basen czy siłownię, a Polacy mieli szansę na bardziej aktywne życie w swojej rodzinnej miejscowości i mogli korzystać z bardziej urozmaiconych form aktywności.

Jest to model o tyle odmienny od tych popularnych w krajach zachodnich, że zasadniczo większość operatorów zachodnich wydaje kartę uprawniającą do korzystania wyłącznie z sieci własnych obiektów, a jednocześnie tworzy te sieci poprzez zakup na własność obiektów i klubów sportowych, formując swego rodzaju monopol dla swoich klientów – ich karta bowiem nie działa w obiektach nienależących do danego operatora. Dlatego w polskim modelu operator karty działa na rynku B2B i jest de facto pośrednikiem pomiędzy pracodawcą mającym do wydania środki na bonusy dla pracowników a usługodawcą, czyli właścicielem obiektu, jako swego rodzaju katalizator generujący optymalny przepływ środków finansowych.

Z tego punktu widzenia model operatora jako pośrednika generuje kilka pozytywnych zjawisk na rynku:

---

<sup>25</sup> Np.: [www.aktywnizbgzbnpp.pl](http://www.aktywnizbgzbnpp.pl), [www.groupon.pl/deals/ok-system-polska-s-a](http://www.groupon.pl/deals/ok-system-polska-s-a)

<sup>26</sup> [www.kartamultisport.pl/senior](http://www.kartamultisport.pl/senior)

1. sprzyja rozwojowi i różnorodności małych i średnich, często rodzinnych firm prowadzących kluby fitness, obiekty sportowe itp., gdyż generuje dla nich zarówno strumień przychodów, jak i skłania je do konkurencji z innymi tego typu obiektami na danym mikroryнку (konsument finalny wszak głośuje nogami – idzie tam, gdzie bardziej mu odpowiada, a za nim idą jego pieniądze);
2. sprzyja powstawaniu miejsc pracy: wiele zachodnich sieci fitness posiadających rozbudowane sieci klubów i wydających swoje karty do nich na zasadzie wyłączności stawia na kluby bezobsługowe, tj. zasadniczo pozbawione personelu, lub dąży do minimalizacji niezbędnego zatrudnienia. Model, w którym klub prowadzony jest przez przedsiębiorcę, który nie ma monopolu na posiadaczy kart i musi rywalizować z innymi, sprawia, że istotnym elementem staje się obsługa i jej jakość – zwłaszcza instruktorzy i trenerzy. To nie tylko generuje miejsca pracy (zwłaszcza dla ludzi młodych, dopiero wchodzących na rynek pracy), ale sprzyja też bezpieczeństwu ćwiczących i powoduje poprawę edukacji i kultury w zakresie aktywności fizycznej;
3. sprzyja optymalizacji kosztów po stronie pracodawcy i poprawia jakość obsługi po stronie świadczącego usługę;
4. stanowi dodatkowe źródło przychodów dla samorządów, zmniejszając poziom koniecznych dopłat do deficytowych zwykle basenów;
5. pobudza konkurencję między obiektami sportowymi, dając posiadaczowi karty (pracownikowi) możliwość wyboru z dostępnych i honorujących kartę lokali.

### **8.3. Wpływ rozwoju kart sportowych na obiekty sportowo-rekreacyjne**

Popularność kart sportowych w Polsce umożliwia przesyłanie strumienia przychodów zarówno drobnym przedsiębiorcom, jakimi są najczęściej właściciele klubów i siłowni, jak też obiektom sportowym, których właścicielami są samorządy (miejskie pływalnie to kolejny obok klubów fitness partner operatorów kart). Szczególnie istotne jest to dla tych mniejszych i mniej zamożnych jednostek samorządu terytorialnego, dla których utrzymanie zazwyczaj deficytowej pływalni jest sporym obciążeniem budżetu. Sam tylko giełdowy Benefit Systems szacuje, że od momentu wejścia na Giełdę Papierów Wartościowych (2011 r.) za jego pośrednictwem do partnerów trafiło ponad 2 mld zł. Eksperti są zgodni, że polska branża fitness dzięki dodatkowym zastrzykom finansowym od operatorów kart sportowych o kilka lat wyprzedza branżę z krajów naszego regionu Europy, jak Czechy, Słowacja czy Węgry.

Szacuje się, że karty sportowe odpowiadają za ok. 20-30 proc. przychodów klubów fitness. Na przykładzie dostępnych danych widać, że może to być jeszcze mniej. Oszacowana przez Deloitte i przytoczona już w raporcie wartość rynku fitness w Polsce w 2017 roku to 3,7 mld zł<sup>27</sup>. Za ten sam okres największy operator – Benefit Systems – z segmentu kart sportowych odnotował przychody rzędu 730,7 mln zł. Spółka nie informuje, jaki procent tej kwoty finalnie jest przedmiotem rozliczeń z partnerami, ale z powyższego zestawienia widać, że wpływy wygenerowane przez karty MultiSport nie mogą stanowić więcej niż 20 proc. wartości całego rynku fitness.

***Na polskim rynku powstała swoista symbioza – kluby mogłyby funkcjonować bez partnera w postaci operatora karty sportowej, gdyż środki z wejściówek od posiadaczy kart stanowią jedynie ułamek całych przychodów.***

---

<sup>27</sup> Skonsolidowany raport roczny Grupy Kapitałowej Benefit Systems za rok 2017



**Jednak akceptując karty, mogą zarobić więcej i przyciągnąć nowych klientów. Zdaniem większości właścicieli to osoby, które bez karty nie zostałyby klientem klubu. Z kolei dla operatora karty każdy nowy partner to większa atrakcyjność własnej oferty, a także łatwiejsze utrzymanie i pozyskanie klientów. Karty sportowe w biznesie klubów fitness są jak wspomagający silnik elektryczny w rowerze: bez niego też możliwe jest poruszanie się, ale dzięki wspomaganiu można przemieszczać się szybciej i mniejszym nakładem sił.**

Przychody od operatorów kart sportowych stanowią dodatkowy zastrzyk finansowy dla właścicieli obiektów sportowych. W rezultacie „efektem ubocznym” popularności kart sportowych są dwie ważne dla rynku fitness konsekwencje:

1. dominacja polskiego kapitału na rynku, przy niskim poziomie koncentracji;
2. generacyjna zmiana charakteru tego typu obiektów.

Po pierwsze nad Wisłą utrzymał się kształt rynku fitness zupełnie odmienny od tych, jakie ugruntowały się w zachodniej Europie, gdzie standardem jest dominacja sieciowych podmiotów o udziałach stanowiących znaczącą część rynku. Lokalne kluby pełnią zaś funkcję uzupełniającą. We Francji największa sieć L'Orange Bleue liczy 408 obiektów (dane na koniec 2017 roku), w Niemczech lider pochwalić się może 321 obiektami - to sieć Clever Fit. Następny jest Mc Fit - 189 klubów.

Tymczasem w Polsce zachowany został model skrajnego wręcz rozproszenia właścicielskiego. Na 2600 klubów fitness (szacunki Deloitte) największa sieć - Calypso - posiada 50 lokalizacji, co daje jej udziały rynkowe na poziomie nieprzekraczającym 2 proc. Już 12 obiektów daje wstęp na listę 10 największych sieci w kraju.

W tym obszarze znaczącym inwestorem pozostaje Benefit Systems, właściciel lub udziałowiec kilkunastu różnych sieci (łącznie 150 klubów). Całkowicie odmienną strategię w tym obszarze ma natomiast drugi podmiot - OK System, który tego typu inwestycji nie prowadzi i - jak wynika z informacji właściciela spółki, firmy Medicover<sup>28</sup> - nie ma też planów przejmowania ani tworzenia własnych klubów fitness. Spółka nastawia się wyłącznie na umowy z jak największą liczbą partnerów w całym kraju - posiadacze jednej z kart (FIT&More) mają możliwość wstępu nawet do 4500 obiektów<sup>29</sup>.

Co interesujące, kart sportowych w większości nie honorują kluby prowadzone w Polsce przez międzynarodowe sieci. Tak jest w przypadku McFit, Fitness24Seven. Sieci te dysponując większym zapleczem kapitałowym, tworzą własne struktury marketingu oraz sprzedaży i proponują pracodawcom własne karty abonamentowe.

Polskie firmy fitness rosną organicznie, a bazą do tego jest wzrost całego rynku, którego wartość podwoiła się w ciągu sześciu lat. Szacunki odnośnie perspektyw na najbliższe lata utrzymują sta-

---

<sup>28</sup> Wypowiedź członka Zarządu Medicover Adama Białkowskiego - „Medicover dorzuca fitness do leczenia”, Puls Biznesu, 9.07.2018.

<sup>29</sup> [www.oksystem.pl/oferta/firmowy](http://www.oksystem.pl/oferta/firmowy)

ły, kilkuprocentowy wzrost. To również jest wyróżnikiem Polski na tle krajów zachodnich, gdzie wzrosty są symboliczne albo wręcz panuje stagnacja w zakresie przychodów.

#### **8.4. Społeczny wymiar aktywności fizycznej pobudzanej przez benefity**

Trudno nie zgodzić się z tezą, że osoby aktywne fizycznie są po prostu zdrowsze. Patrząc na tę kwestię z punktu widzenia pracodawcy: mniej dni spędzą na zwolnieniach lekarskich i mogą być wydajniejsze w wykonywanej pracy. Aktywność fizyczna zwiększa wydajność i efektywność pracowników, którzy rzadziej chorują, więc generują niższe koszty dla pracodawców. Słaba kondycja, brak aktywności fizycznej i przemęczenie pracowników powodują widoczny spadek odporności, zwiększają ryzyko zachorowań, a w konsekwencji nieobecności w pracy. W tym sensie finansowana przez pracodawcę możliwość darmowego dbania o kondycję i zdrowie jawi się jako inwestycja w pracownika.

**Szacuje się, że osoba aktywna fizycznie jest na zwolnieniach średnio o cztery dni krócej w roku. Dla pracodawcy to średnio 2350 zł oszczędności na każdym takim pracowniku. Daje to 235 mln zł na każde 100 tys. osób, które zmieniły swój tryb życia w efekcie otrzymania karty sportowej. A sam tylko Benefit Systems szacuje, że takich osób wśród swoich klientów ma 500 tys. Oszczędność dla służby zdrowia (i tej publicznej, i prywatnej) jest trudna do oszacowania, choć z pewnością również znacząca. Z kolei z danych ZUS wynika, że w 2017 r. przedsiębiorcy wydali z własnej kieszeni 6,3 mld zł, finansując pierwszy miesiąc zwolnienia lekarskiego swoich pracowników.**

Uprawnione jest stwierdzenie, że karty rozruszały Polaków – zwiększyły ilość osób uprawiających aktywność fizyczną, korzystających z siłowni, basenów czy klubów fitness. Rozpropagowanie taniej lub wręcz bezpłatnej karty, którą dostaje się od pracodawcy, zdaje się zrobić więcej dla popularyzacji i promocji zdrowego stylu życia oraz kultury fizycznej niż wiele kampanii społecznych czy zaleceń lekarzy.

Z badań Instytutu Badań Strukturalnych, przygotowanych na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki w 2017 roku wynika, że jeśli co druga nieaktywna osoba w Polsce zaczęłaby ćwiczyć, dałoby to następujące korzyści:

- 100 000 osób więcej pracujących w polskiej gospodarce
- 190 000 osób mniej z nadwagą i 634 000 mniej otyłych
- 11 000 mniej zawałów w skali kraju
- 25 000 mniej zgonów z powodów zdrowotnych
- 3 000 000 000 zł mniej kosztów związanych z absencją pracowników
- 440 000 000 zł oszczędności w systemie ochrony zdrowia

W tym miejscu trzeba zwrócić uwagę, że świadczenia pozapłacowe w postaci karty umożliwiającej wejście na basen czy udział w innych zajęciach sportowych są także dostępne dla członków rodzin, a w ostatnim czasie również dla seniorów. Nie chodzi jedynie o możliwość wyjścia z domu, ale o poprawę kondycji fizycznej. W sytuacji zmian demograficznych, przed którymi stoi Pol-

ska, czyli starzejącego się społeczeństwa i rosnących nakładów na służbę zdrowia, może to pozwolić na oszczędności miliardów złotych.

W 3400 klubach fitness (lub w węższej definicji obiektu 2600 klubów) prawie 3 mln Polaków zostawia co roku 3,7 mld zł. W Polsce zapanowała moda na bycie *fit* z czego korzystają także inni przedsiębiorcy, jak producenci odżywek i suplementów, odzieży czy różnego rodzaju gadżetów.

## 9 . Świadczenia pozapłacowe w Polsce - perspektywy i wyzwania.

Rozwój benefitów pracowniczych skorelowany jest z okresem prosperity gospodarczej w Polsce. Jednym z wyzwań dla podmiotów świadczących tego typu usługi będzie umiejętne odnalezienie się w czasie spowolnienia rozwoju naszej gospodarki. W tym świetle uzasadniona wydaje się teza, iż w najbliższym czasie spodziewać się można dalszych procesów konsolidacji podmiotów z segmentu świadczeń pozapłacowych i nastąpi integracja usług.

***Przykładem takiego działania jest transakcja wejścia do grupy Medcover operatora kart OK System. Ten krok to zapowiedź oferty będącej próbą uzyskania synergii ze świadczenia dwóch cieszących się największą popularnością wśród pracowników, świadczeń pozapłacowych. „Dozbieranie się” w sieci klubów fitness i sportowych przez firmy specjalizujące się do tej pory w abonamentach medycznych, to zapowiedź sporego przetasowania na rynku. Dowodzi to, że pierwsze podmioty już zaczynają postrzegać rynek bardziej holistycznie w kategoriach nie tylko sportu czy zdrowia, ale po prostu jako miliardy do zagospodarowania z funduszu świadczeń socjalnych. Dzięki transakcji Medcover posiada możliwość świadczenia kompleksowej oferty: abonament medyczny + karta sportowa. W tej sytuacji nie można wykluczyć, że na podobny krok zdecyduje się główny rywal - Lux Med, który został w 2013 roku przejęty przez globalną korporację Grupę Bupa.***

Medicover przejmując 78 proc. udziałów w OK System podkreślał, że stanowi to uzupełnienie jego oferty i de facto ma to na celu z jednej strony uzyskanie wymiernej synergii - ludzie uprawiający sport są zdrowsi, a więc mniej obciążają abonament medyczny. Z drugiej strony - grupa chce wykorzystać fakt zebrania w jednym produkcie dwóch najpopularniejszych na polskim rynku benefitów. Baza 700 tys. klientów abonamentu medycznego stanowi też perspektywiczny obszar ekspansji z kartami sportowymi OK System<sup>30</sup>.

Kolejnym wartym baczniejszego obserwowania zjawiskiem jest wzmożone zainteresowanie rynkiem benefitów ze strony Grupy PZU. Potencjał inwestycyjny, którym dysponuje jedna z największych instytucji finansowych tej części Europy w połączeniu z doświadczeniem w oferowaniu ubezpieczeń - również cieszących się dużym powodzeniem jako świadczenie pozapłacowe - daje solidne podstawy odegrania ważnej roli na rynku. I zdaje się właśnie takie ambicje ma Grupa PZU. W tym aspekcie nie bez znaczenia może być kwestia oferty firmy kontrolowanej przez państwo, dla której naturalnym krokiem będzie adresowanie jej do innych firm państwowych, czy urzędów i instytucji publicznych.

<sup>30</sup> <https://www.pb.pl/medicover-dorzuca-fitness-do-leczenia-934308>

## 10. Podsumowanie

Nowoczesna gospodarka tworzy nowe rynki, ale jednocześnie bez sentymentów przyczynia się do naturalnego umierania kolejnych branż. Te nowe czasem są trudne do zdefiniowania i ujęcia w ramy, co stanowi szczególne wyzwanie dla instytucji i organów państwa.

Takim przykładem może być właśnie rynek świadczeń pozapłacowych. Prężnie rozwijająca się branża potrzebuje nie tyle regulacji, co dokonania systematyzacji oraz nakreślenia właściwych ram definiujących rynek i podmioty na nim funkcjonujące. Istotne, aby rynek, który wart jest dziś kilkanaście miliardów złotych, rośnie nieprzerwanie w niemal dwucyfrowym tempie i daje dziesiątki tysięcy miejsc pracy, mógł dalej rozwijać się na zdrowych zasadach. Tym bardziej, że analizując rozwój gospodarczy Polski rzadko spotyka się takie sukcesy wzrostu organicznego w oparciu o instytucje z polskim kapitałem. Segment świadczeń pozapłacowych został wykreowany niemal od podstaw, dziś szacowany jest na ponad 12 mld zł (w 2013 roku było to zaledwie 8 mld zł) i charakteryzuje się prognozami solidnych wzrostów w najbliższych latach.

Nie może więc dziwić fakt, że atrakcyjność segmentu przyciąga międzynarodowe koncerny, które obecnie na szerokim rynku świadczeń pozapłacowych odgrywają istotną rolę (Medicover, Lux Med, Edenred, Sodexo). Rywalizują z nimi polskie podmioty wśród których wyróżnia się Benefit Systems działający w oparciu o autorski model pośrednika wydającego karty MultiSport. Spore ambicje (i możliwości inwestycyjne) ma w tym obszarze też Grupa PZU. Dlatego też w kontekście wyzwań dla państwa pozostaje odpowiednie monitorowanie dalszych zmian na nim zachodzących.

Trzeba też zdecydowanie przypomnieć, że polski rynek jest wyjątkowo atrakcyjny ze względu na duży potencjał wzrostu zapewniający wiele miejsc pracy i ożywiający lokalne perspektywy. To w oczywisty sposób będzie przyciągało zachodnich operatorów dysponujących dużymi możliwościami finansowymi. W tej sytuacji istotne jest, aby państwo polskie zapewniło co najmniej równe traktowanie podmiotów i zapobiegło uprzywilejowaniu kapitału zagranicznego.

***Rynek świadczeń pozapłacowych można obrazowo przyrównać do rozegrania piłki w futbolu amerykańskim. Rozgrywającym z piłką w ręku są działy HR w firmach, dysponujące określonym budżetem na świadczenia pozapłacowe. Na boisku porusza się wielu zawodników, którzy szukają sobie najlepszej z punktu widzenia rozgrywającego pozycji, aby otrzymać lub przejąć podanie (czyli zlecenie na świadczenie pozapłacowe). Państwo jest sędzią, który patrzy na całokształt wydarzeń rozgrywających się na boisku, nie koncentrując się na pojedynczych zawodnikach.***



Instytut Staszica  
Al. Rzeczypospolitej 2 lok. 10  
02 – 972 Warszawa  
[kontakt@instytutstaszica.org](mailto:kontakt@instytutstaszica.org)  
[www.instytutstaszica.org](http://www.instytutstaszica.org)