



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

Załącznik nr 1 do Zapytania nr 6/2025

OPIS PRZEDMIOTU ZAMÓWIENIA – USŁUGI EKSPERCKIE I MODERACJI NA KONFERENCJI

Podstawowe informacje o konferencji („Sieciowanie i budowanie partnerstw”)

- Liczba uczestników: około 200 osób
- Czas trwania: 12 godzin (8h w dniu 1, 4h w dniu 2)
- Miejsce: Wrocław
- Forma: panele eksperckie, moderowane dyskusje, wystąpienia prelegentów

I. Cele i funkcje konferencji:

1. Wzmocnienie potencjału Związku jako organizacji partnera społecznego
– Konferencje są narzędziem profesjonalizacji, wzmacniają wizerunek Związku jako skutecznego partnera do prowadzenia dialogu społecznego.
2. Wypracowanie stanowisk i opinii dotyczących kierunków zmian w ochronie zdrowia
– W trakcie konferencji zbierane są opinie, diagnozowane problemy, a ich efektem mają być dokumenty stanowiskowe przekazywane decydentom.
3. Budowanie i rozwijanie partnerstw branżowych
– Konferencje służą sieciowaniu i inicjowaniu wspólnych działań z innymi podmiotami branżowymi i instytucjonalnymi.
4. Rozpowszechnianie idei dialogu społecznego i zrzeszania się
– Konferencje są miejscem promocji wartości reprezentowanych przez Związek, w tym wspólnego działania na rzecz rozwoju sektora.
5. Wzmocnienie wpływu Związku na konsultacje społeczne i decyzje systemowe
– Dzięki wypracowanym wnioskowi i ekspertyzom, konferencje mają przyczynić się do zwiększenia udziału DZLR-P w konsultacjach publicznych i kształtowaniu polityk zdrowotnych.
6. Włączenie ekspertów i moderowanych debat jako narzędzia diagnozy i rozwoju
– Eksperti zapewniają profesjonalny poziom dyskusji, umożliwiają analizę SWOT oraz wskazanie priorytetowych kierunków zmian.



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

7. Przygotowanie materiałów pokonferencyjnych (filmy, ekspertyzy)
– Po każdej konferencji powstaje film promujący dialog i zrzeszanie się oraz ekspertyzy z rekomendacjami.

II. Eksperci na konferencji – cele i zadania

1. Celem udziału ekspertów jest wsparcie merytoryczne realizacji Zadania 5 – Sieciowanie i budowanie partnerstw, poprzez wygłoszenie prelekcji eksperckiej oraz udział w panelu dyskusyjnym, służących:
 - zdiagnozowaniu kluczowych wyzwań w ochronie zdrowia (m.in. sukcesja, konsolidacja, finansowanie),
 - budowaniu i umacnianiu partnerstw między podmiotami systemu ochrony zdrowia,
 - rozwojowi dialogu społecznego i wzmocnieniu głosu organizacji pracodawców,
 - wypracowaniu stanowisk i rekomendacji, które posłużą do dalszych działań rzeczniczych i konsultacyjnych.
2. Zakres obowiązków Eksperta:
 - przygotowania wystąpienia zgodnego z tematyką konferencji i zakresem ustalonym z organizatorem w formie prezentacji multimedialnej
 - uczestnictwa w sesji lub panelu w dniu wydarzenia,
 - przekazania materiałów tj. prezentacji, tez wystąpienia, streszczenia wniosków po konferencji



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

III. Moderator konferencji – rola, zadania

1. Moderator zostaje zaangażowany w celu:

- zapewnienia profesjonalnego i sprawnego przebiegu konferencji,
- prowadzenia dyskusji tematycznych oraz sesji eksperckich,
- wspierania dialogu społecznego poprzez tworzenie przestrzeni do konstruktywnej wymiany opinii i stanowisk.

2. Zakres obowiązków moderatora:

- prowadzi moderowane panele eksperckie i dyskusje o złożonej strukturze,
- zrównoważa głosy różnych interesariuszy, umożliwiając wszystkim uczestnikom zabranie głosu,
- formułuje pytania kluczowe dla dialogu społecznego, zachęcając do refleksji i rozwijania argumentów,
- działa w sposób neutralny i bezstronny, wspierając sprawiedliwą wymianę opinii,
- buduje pomost między uczestnikami, wzmacniając wzajemne zrozumienie i współpracę
- działa w porozumieniu z Mentorem lub na podstawie zakresu ustalonego przez Mentora
- przygotowuje podsumowanie merytoryczne konferencji, w szczególności:
 - opracowuje końcowe wnioski i rekomendacji wynikające z przebiegu paneli, wystąpień eksperckich oraz dyskusji z udziałem uczestników,
 - dostarcza materiał w formie elektronicznej (plik Word/PDF) w terminie do 15 dni roboczych po zakończeniu konferencji.

Opracowanie powinno mieć charakter syntetyczny i służyć jako dokument roboczy dla dalszych działań rzeczniczych i strategicznych Związku.

IV. Tematy wystąpień eksperckich (sesje)

Sesja 1: Polski rynek ochrony zdrowia – rozwój, szanse, zagrożenia

Rynek ochrony zdrowia w Polsce znajduje się w fazie intensywnych przemian. Obserwujemy stopniowy wzrost nakładów publicznych na zdrowie, ale także rosnącą rolę sektora prywatnego i znaczącą presję demograficzną – starzejące się społeczeństwo generuje zwiększone zapotrzebowanie na usługi medyczne, zwłaszcza w zakresie opieki długoterminowej i geriatricznej. Kluczowym trendem rynkowym jest konsolidacja – zarówno wśród prywatnych praktyk lekarskich, jak i dużych sieci medycznych – co sprzyja profesjonalizacji, ale rodzi też obawy o utratę lokalności i konkurencyjności mniejszych podmiotów. Wciąż palącym wyzwaniem są niedobory kadrowe, które ograniczają dostępność świadczeń i wymagają nowych rozwiązań



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

systemowych. Z drugiej strony, zmiany te tworzą przestrzeń dla inwestycji – zarówno infrastrukturalnych, jak i organizacyjnych – szczególnie w zakresie cyfryzacji, telemedycyny i rozwoju świadczeń prywatnych komplementarnych wobec publicznych.

Prelekcja ekspercka:

- trendy rynkowe (rozwój sztucznej inteligencji (AI) i automatyzacji, telemedycyna, konsolidacja rynku usług medycznych, starzenie się społeczeństwa i choroby przewlekłe, wzrost prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych, inwestycje w innowacje i technologie, wyzwania finansowe systemu ochrony zdrowia, inne)
- potencjał inwestycyjny

Sesja 2: Partnerstwa i konsolidacje – scenariusze rozwoju placówek POZ

Rynek podstawowej opieki zdrowotnej (POZ) w Polsce staje się coraz bardziej atrakcyjny dla inwestorów – zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Wynika to z przewidywalności finansowania, rosnącego zapotrzebowania na świadczenia oraz możliwości konsolidacji rozdrobnionych struktur. W praktyce obserwujemy kilka modeli rozwoju: franczyza medyczna, wspólne korzystanie z zasobów (np. infrastruktury czy personelu) oraz formalne połączenia kapitałowe. Największe grupy inwestycyjne tworzą sieci placówek, które konkurują jakością, dostępnością i rozwiązaniami cyfrowymi. Dla mniejszych podmiotów konsolidacja może być sposobem na zachowanie niezależności przy jednoczesnym zwiększeniu odporności rynkowej. Kluczowe wyzwanie to jednak wyważenie interesów – między efektywnością skali a zachowaniem lokalnego charakteru i zaufania pacjentów.

Prelekcja ekspercka:

- Jak wygląda aktualna sytuacja rynkowa i zainteresowanie inwestorów sektorem ochrony zdrowia?
Konsolidacja, główni gracze
- modele konsolidacji: franczyza, współdzielone zasoby, połączenia

Sesja 3: Sukcesja w ochronie zdrowia – czy jesteśmy gotowi?

Wielu właścicieli placówek medycznych prowadzi działalność w formie jednoosobowej lub spółki cywilnej, co – mimo prostoty – wiąże się z poważnymi ograniczeniami prawnymi, zwłaszcza w kontekście sukcesji. Brak możliwości dziedziczenia umów z NFZ czy pełna odpowiedzialność majątkowa właściciela stanowią



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

istotne ryzyko zarówno dla rodziny, jak i personelu placówki. Coraz częściej rozważanym rozwiązaniem są przekształcenia w spółki prawa handlowego lub fundacje rodzinne, które umożliwiają zachowanie ciągłości działalności i struktury własności. Sukcesja może też przyjąć formę sprzedaży lub konsolidacji z innym podmiotem, co jednak wymaga starannego przygotowania – zarówno od strony prawnej, jak i emocjonalnej. Proces transakcyjny powinien obejmować rzetelną wycenę, analizę ryzyk oraz jasne reguły przejęcia obowiązków wobec pacjentów i zespołu. Obecnie rynek sukcesji w ochronie zdrowia dopiero się kształtuje – a czas na działanie jest coraz bardziej naglący.

Prelekcja ekspercka:

- Czy aktualna forma prowadzenia działalności jest efektywna i bezpieczna?
- Jak zaplanować sukcesję w tej branży i czy warto skorzystać z fundacji rodzinnej?
- Jak wygląda standardowy proces transakcyjny, jak najlepiej go przeprowadzić i jakie są ryzyka?
- Na jakich warunkach można konsolidować biznes lub go sprzedać?
- Ryzyka prowadzenia JDG bez sukcesji
- Aspekty prawne i emocjonalne przekazywania placówek

Sesja 4,: Kiedy warto sprzedać, a kiedy budować partnerstwo?

Decyzja o sprzedaży placówki medycznej lub budowaniu partnerstwa strategicznego to jeden z najważniejszych momentów w życiu zawodowym właściciela. Motywacje mogą być różne – brak sukcesora, zmęczenie operacyjnym zarządzaniem, chęć zabezpieczenia emerytury lub rozwój w szerszej strukturze. W praktyce sprzedaż placówki może przynieść stabilizację i dostęp do lepszych zasobów, ale niesie też ryzyko utraty tożsamości i kontroli nad dalszym rozwojem. Z kolei partnerstwo – np. w formie wspólnej sieci lub platformy usług – pozwala zachować wpływ, jednocześnie wzmacniając pozycję rynkową. Studium przypadku właściciela, który przeszedł jedną z tych ścieżek, pomoże uczestnikom zrozumieć praktyczne aspekty – od negocjacji i warunków umowy po skutki dla personelu, pacjentów i społeczności lokalnej. To także okazja do refleksji, że nie ma jednego dobrego momentu – ale warto być przygotowanym na każdą opcję.

Prelekcja ekspercka wraz ze studium przypadku:

- motywy decyzji



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

– konsekwencje dla zespołu, pacjentów i lokalnej społeczności

Sesja 5: Finansowanie rozwoju i sukcesji

Rozwój i sukcesja w sektorze ochrony zdrowia wymagają dostępu do odpowiedniego kapitału – zarówno na inwestycje infrastrukturalne, jak i procesy przekształceń czy przejęć. Niestety, wiele placówek POZ i AOS – szczególnie tych prowadzonych w formie JDG – napotyka na bariery w dostępie do finansowania. Brakuje wyspecjalizowanych instrumentów wspierających sukcesję lub konsolidację w sektorze medycznym. Dostępne opcje to przede wszystkim kredyty inwestycyjne, leasing, fundusze pożyczkowe oraz – w ograniczonym zakresie – środki unijne. Wzrasta też zainteresowanie inwestorów prywatnych, choć często wymagają oni przekształcenia podmiotu w spółkę prawa handlowego. Ekspert powinien przedstawić przegląd dostępnych narzędzi finansowych, luk systemowych oraz propozycje mechanizmów wsparcia – takich jak fundusze sukcesyjne, gwarancje lub programy branżowe – które mogłyby realnie wspierać małych i średnich świadczeniodawców w utrzymaniu ciągłości i rozwoju działalności.

Prelekcja ekspercka:

– instrumenty finansowe, luki, możliwości wsparcia publicznego i prywatnego

**Panel dyskusyjny: „Ćwierć wieku zmian – jak będzie wyglądać kolejne 25 lat?”
Z udziałem ekspertów, przedstawicieli organizacji pracodawców, liderów rynku zdrowia
i zaproszonych decydentów.**

Proponowane tematy w ramach panelu:

- Czy sektor prywatny w ochronie zdrowia przestaje być uzupełnieniem – a staje się filarem?
- Co możemy zrobić, aby uniknąć „pokolenia placówek osieroconych”? (o sukcesji)
- Jakie partnerstwa warto rozwijać, by być silnym głosem w dialogu społecznym?
- Nowe technologie i zmiany pokoleniowe – wyzwanie czy szansa dla Związków?



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

AGENDA KONFERENCJI

„Przyszłość rynku ochrony zdrowia w Polsce – sukcesja, przejęcia, partnerstwa”

14-15.06.2025r.

**zastrzegamy możliwość zmiany programu w zakresie zmiany godzin poszczególnych sesji,
wszystkie zmiany będą uzgadniane z wykonawcami**

DZIEŃ 1

12:00 – 12:15

Otwarcie konferencji

Powitanie uczestników przez Zarząd Związku

12:15 – 13:15

Sesja 1: Polski rynek ochrony zdrowia – rozwój, szanse, zagrożenia

Prelekcja ekspercka

– trendy rynkowe (rozwój sztucznej inteligencji (AI) i automatyzacji, telemedycyna, konsolidacja rynku usług medycznych, starzenie się społeczeństwa i choroby przewlekłe, wzrost prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych, inwestycje w innowacje i technologie, wyzwania finansowe systemu ochrony zdrowia, inne)

– potencjał inwestycyjny

Rynek ochrony zdrowia w Polsce znajduje się w fazie intensywnych przemian. Obserwujemy stopniowy wzrost nakładów publicznych na zdrowie, ale także rosnącą rolę sektora prywatnego i znaczącą presję demograficzną – starzejące się społeczeństwo generuje zwiększone zapotrzebowanie na usługi medyczne, zwłaszcza w zakresie opieki długoterminowej i geriatry. Kluczowym trendem rynkowym jest konsolidacja – zarówno wśród prywatnych praktyk lekarskich, jak i dużych sieci medycznych – co sprzyja profesjonalizacji, ale rodzi też obawy o utratę lokalności i konkurencyjności mniejszych podmiotów. Wciąż palącym wyzwaniem są niedobory kadrowe, które ograniczają dostępność świadczeń i wymagają nowych rozwiązań systemowych. Z drugiej strony, zmiany te tworzą przestrzeń dla inwestycji – zarówno infrastrukturalnych, jak i



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

organizacyjnych – szczególnie w zakresie cyfryzacji, telemedycyny i rozwoju świadczeń prywatnych komplementarnych wobec publicznych.

13:15 – 14:15

Sesja 2: Partnerstwa i konsolidacje – scenariusze rozwoju placówek POZ

Prelekcja ekspercka

- Jak wygląda aktualna sytuacja rynkowa i zainteresowanie inwestorów sektorem ochrony zdrowia? Konsolidacja, główni gracze
- modele konsolidacji: franczyza, współdzielone zasoby, połączenia

Rynek podstawowej opieki zdrowotnej (POZ) w Polsce staje się coraz bardziej atrakcyjny dla inwestorów – zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Wynika to z przewidywalności finansowania, rosnącego zapotrzebowania na świadczenia oraz możliwości konsolidacji rozdrobnionych struktur. W praktyce obserwujemy kilka modeli rozwoju: franczyza medyczna, wspólne korzystanie z zasobów (np. infrastruktury czy personelu) oraz formalne połączenia kapitałowe. Największe grupy inwestycyjne tworzą sieci placówek, które konkurują jakością, dostępnością i rozwiązaniami cyfrowymi. Dla mniejszych podmiotów konsolidacja może być sposobem na zachowanie niezależności przy jednoczesnym zwiększeniu odporności rynkowej. Kluczowe wyzwanie to jednak wyważenie interesów – między efektywnością skali a zachowaniem lokalnego charakteru i zaufania pacjentów.

14:15 – 15:00

Lunch i networking

15:00 – 16:00

Sesja 3: Sukcesja w ochronie zdrowia – czy jesteśmy gotowi?

Prelekcja ekspercka



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

- Czy aktualna forma prowadzenia działalności jest efektywna i bezpieczna?
- Jak zaplanować sukcesję w tej branży i czy warto skorzystać z fundacji rodzinnej?
- Jak wygląda standardowy proces transakcyjny, jak najlepiej go przeprowadzić i jakie są ryzyka?
- Na jakich warunkach można konsolidować biznes lub go sprzedać?
- Ryzyka prowadzenia JDG bez sukcesji
- Aspekty prawne i emocjonalne przekazywania placówek

Wielu właścicieli placówek medycznych prowadzi działalność w formie jednoosobowej lub spółki cywilnej, co – mimo prostoty – wiąże się z poważnymi ograniczeniami prawnymi, zwłaszcza w kontekście sukcesji. Brak możliwości dziedziczenia umów z NFZ czy pełna odpowiedzialność majątkowa właściciela stanowią istotne ryzyko zarówno dla rodziny, jak i personelu placówki. Coraz częściej rozważanym rozwiązaniem są przekształcenia w spółki prawa handlowego lub fundacje rodzinne, które umożliwiają zachowanie ciągłości działalności i struktury własności. Sukcesja może też przyjąć formę sprzedaży lub konsolidacji z innym podmiotem, co jednak wymaga starannego przygotowania – zarówno od strony prawnej, jak i emocjonalnej. Proces transakcyjny powinien obejmować rzetelną wycenę, analizę ryzyk oraz jasne reguły przejęcia obowiązków wobec pacjentów i zespołu. Obecnie rynek sukcesji w ochronie zdrowia dopiero się kształtuje – a czas na działanie jest coraz bardziej naglący.

16:00 – 17:00

Sesja 4: Kiedy warto sprzedać, a kiedy budować partnerstwo?

Prelekcja ekspercka wraz ze studium przypadku

- motywy decyzji
- konsekwencje dla zespołu, pacjentów i lokalnej społeczności

Decyzja o sprzedaży placówki medycznej lub budowaniu partnerstwa strategicznego to jeden z najważniejszych momentów w życiu zawodowym właściciela. Motywacje mogą być różne – brak sukcesora, zmęczenie operacyjnym zarządzaniem, chęć zabezpieczenia emerytury lub rozwój w szerszej strukturze. W praktyce sprzedaż placówki może przynieść stabilizację i dostęp do lepszych zasobów, ale niesie też ryzyko utraty tożsamości i kontroli nad dalszym rozwojem. Z kolei partnerstwo – np. w formie wspólnej sieci lub platformy usług – pozwala zachować wpływ,



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

jednocześnie wzmacniając pozycję rynkową. Studium przypadku właściciela, który przeszedł jedną z tych ścieżek, pomoże uczestnikom zrozumieć praktyczne aspekty – od negocjacji i warunków umowy po skutki dla personelu, pacjentów i społeczności lokalnej. To także okazja do refleksji, że nie ma jednego dobrego momentu – ale warto być przygotowanym na każdą opcję.

17:00-18:00 przerwa kawowa i networking

18:00 -20:00

Panel jubileuszowy: 25 lat Związku i przyszłość systemu ochrony zdrowia

20:00 – 22:00 Kolacja i networking

DZIEŃ 2

09:30 – 11:30

**Panel dyskusyjny: „Ćwierć wieku zmian – jak będzie wyglądać kolejne 25 lat?”
Z udziałem ekspertów, przedstawicieli organizacji pracodawców, liderów rynku zdrowia i zaproszonych decydentów.**

Proponowane tematy w ramach panelu:

- Czy sektor prywatny w ochronie zdrowia przestaje być uzupełnieniem – a staje się filarem?
- Co możemy zrobić, aby uniknąć „pokolenia placówek osieroconych”? (o sukcesji)
- Jakie partnerstwa warto rozwijać, by być silnym głosem w dialogu społecznym?
- Nowe technologie i zmiany pokoleniowe – wyzwanie czy szansa dla Związków?

11:30 – 12:00 przerwa kawowa i networking

12:00-13:30



Fundusze Europejskie
dla Dolnego Śląska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



**DOLNY
ŚLĄSK**

Sesja 5: Finansowanie rozwoju i sukcesji

Prelekcja ekspercka

– instrumenty finansowe, luki, możliwości wsparcia publicznego i prywatnego

Rozwój i sukcesja w sektorze ochrony zdrowia wymagają dostępu do odpowiedniego kapitału – zarówno na inwestycje infrastrukturalne, jak i procesy przekształceń czy przejęć. Niestety, wiele placówek POZ i AOS – szczególnie tych prowadzonych w formie JDG – napotyka na bariery w dostępie do finansowania. Brakuje wyspecjalizowanych instrumentów wspierających sukcesję lub konsolidację w sektorze medycznym. Dostępne opcje to przede wszystkim kredyty inwestycyjne, leasing, fundusze pożyczkowe oraz – w ograniczonym zakresie – środki unijne. Wzrasta też zainteresowanie inwestorów prywatnych, choć często wymagają oni przekształcenia podmiotu w spółkę prawa handlowego. Ekspert powinien przedstawić przegląd dostępnych narzędzi finansowych, luk systemowych oraz propozycje mechanizmów wsparcia – takich jak fundusze sukcesyjne, gwarancje lub programy branżowe – które mogłyby realnie wspierać małych i średnich świadczeniodawców w utrzymaniu ciągłości i rozwoju działalności.

13:30

Zakończenie konferencji i zaproszenie do dalszego współdziałania