BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Postup při zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty

Process of commissioning physiotherapy office

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

PÁNKOVÁ

NIKOL

2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Pánková** Jméno: **Nikol** Osobní číslo: **492842**

Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**

Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**

Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Postup při zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty

Název bakalářské práce anglicky:

Process of Commissioning Physiotherapy Office

Pokyny pro vypracování:

Teoretická část: popis částí jednotlivých kroků projektu, které budou využity v praktické části, představení zdravotnického zařízení a oboru fyzioterapie.
Praktická část: naplánování projektů a převedení jednotlivých kroků do praxe, obecný rozpočet, kalkulace nákladů a tržeb.

Seznam doporučené literatury:

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů., Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2
VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Petr Fanta, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Petr Fanta, Ph.D. podpis vedoucí(ho) práce	Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D. podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc. podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání _____ Podpis studentky _____

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

Pánková, Nikol. *Postup při zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty*. Praha: ČVUT 2022.

Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2022 **.....**

Nikol Pánková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Petru Fantovi, Ph.D. za cenné rady a věcné připomínky při vedení mé bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce slouží jako příručka pro fyzioterapeuty, kteří si chtějí založit vlastní ordinaci svépomocí. Práce vysvětluje pojem fyzioterapie, zdravotnické zařízení a veškeré podmínky dané zákonem, které musí být naplněny. V práci jsou představeny a vysvětleny nástroje projektového řízení vhodné při plánování projektů.

Cílem práce je představit problematiku zprovoznění vlastní ordinace vhodnou pro fyzioterapii. Práce přehledně představuje veškeré podstatné informace a úkony, které je nutné splnit.

V teoretické části jsou popsány jednotlivé nástroje projektového řízení, které jsou dále využity v praktické části. Především se jedná o tyto nástroje projektového řízení – kritická cesta, Ganttův diagram a Work Breakdown Structure. Zákonné požadavky jsou zpracovány formou rešerše napříč jednotlivými zákony, vyhláškami či nařízeními vlády. Práce mimo jiné obsahuje i kalkulaci nákladů a výnosů při provozu ordinace.

Výsledkem je zpracování teorie do praxe a vypracování projektového plánu pro zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty. Zdravotnické zařízení, tedy ordinaci pro fyzioterapii, si mohou fyzioterapeuti založit a zařídit za 69 dní. Do tohoto času se nezapočítává shánění prostorů ani odborná kvalifikace. Finanční náklady na vybavení nových prostorů a administrativní úkony s tím spojené činí cca 150 000 Kč.

Klíčová slova

Projektové řízení, časové plánování, rozpočet, zdravotnické zařízení, zdravotnictví, fyzioterapie

Abstract

The bachelor's thesis is guide for physiotherapists who want to start their own physiotherapy office. The thesis explains the concept of physiotherapy, healthcare institutions and all the conditions set by law. The thesis introduces and explains project management tools suitable for project planning.

The aim of the work is to present the issue of putting you own surgery suitable for physiotherapy. The work clearly presents all the essential information and tasks that must be completed.

The theoretical part describes the various tools of project management, which are further used in the practical part. These are mainly the following project management tools – Critical Path Method, Gantt chart and Work Breakdown Structure. Legal requirements are processed in the research form across individual laws, public notice or government regulations. The thesis also includes calculation of costs and profit for year.

The result is the elaboration of theory into practice and project plan for the commissioning of physiotherapy office in the Czech Republic. Physiotherapists can establish and arrange their healthcare institutions, physiotherapy office, in about 69 days. This time does not include search for premises or professional qualifications. The financial costs of equipment of the new premises and the related administrative tasks amount to approximately 150 000 CZK.

Key words

Project management, time management, budget, healthcare institution, healthcare, physiotherapy

Použité zkratky

WBS.....**Work Breakdown Structure**
CPM.....**Critical Path Method**
OSVČ.....**Osoba samostatně výdělečně činná**
NZZ.....**Nestátní zdravotnické zařízení**
SÚ.....**Stavební úřad**
KÚ.....**Krajský úřad**
KHS.....**Krajská hygienická stanice**
ČD.....**člověkoden**

Obsah

Úvod 10

1 Ordinace jako projekt 12

1.1 Scope management 12

1.1.1 Work Breakdown Structure 13

1.1.2 Work Breakdown Structure Dictionary 14

1.2 Časové plánování 15

1.2.1 Metoda kritické cesty 16

1.2.2 Ganttův diagram 18

1.3 Zdroje projektu 19

1.4 Rozpočet projektu 20

2 Náklady a výnosy při provozu ordinace 22

2.1 Klasifikace nákladů 22

2.2 Kalkulace nákladů 25

2.2.1 Nákladová funkce 26

2.3 Výnosy 27

2.4 Bod zvratu 28

3 Fyzioterapie 29

4 Zdravotnické zařízení 32

5 Definice projektu 35

5.1 Předpoklady před zahájením projektu 36

5.2 Work Breakdown Structure 38

5.3 Work Breakdown Structure Dictionary 39

5.4 Identifikace činností projektů 44

5.4.1 Kritická cesta 46

5.4.2 Ganttův diagram 47
5.5 Zdroje projektu 49
5.6 Rozpočet projektu 50
6 Kalkulace při provozu ordinace 51
6.1 Kalkulace nákladů 51
6.2 Kalkulace tržeb 55
6.3 Bod zvratu 56
7 Check list 58
Závěr 59
Seznam použité literatury 60
Seznam obrázků 62
Seznam tabulek 63
Příloha č. 1 64
Příloha č. 2 67
Příloha č. 3 70

Úvod

Bakalářská práce se zabývá projektem na zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty. Přesněji slouží jako návod pro fyzioterapeuty, kteří si chtějí založit vlastní praxi a vykonávat činnost dle jiného než živnostenského zákona.

Obor fyzioterapie se v posledních letech mnohem více dostává do našeho povědomí. Fyzioterapeuti se nevěnují pouze rehabilitacím po vážných nehodách, zraněních, mozkových příhodách, akutních bolestech apod. Poslední dobou se lidé opět začínají zaměřovat na zdravý životní styl a více vnímat své tělo. Nejen to vede k větší poptávce po fyzioterapii i v rámci prevence. Fyzioterapeuti mají neomezenou cílovou skupinu. Svou péči věnují již od novorozenců až po seniory.

Bakalářská práce obsahuje v teoretické části definice jednotlivých nástrojů projektového řízení využitých v rámci praktické části. Je zde krátce definován i obor fyzioterapie a pracovní náplň fyzioterapeutů. Fyzioterapii řadíme mezi nelékařské zdravotnické obory a je nutné ji vykonávat ve zdravotnickém zařízení. Práce se tady zabývá zákonnými podmínkami zdravotnického zařízení a jak dosáhnout jejich naplnění. Tyto informace byly zpracovány pomocí rešerše jednotlivých zákonů, vyhlášek a nařízeních vlády.

V praktické části jsou využity nástroje projektového řízení. V kapitolách jsou definované jednotlivé činnosti potřebné k naplnění cíle, tedy zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty pomocí Work Breakdown Structure, definice jednotlivých balíků práce ve Work Breakdown Structure Dictionary, dále práce obsahuje časovou náročnost, ve které využívá kritické cesty a Ganttova diagramu. Pro orientaci finanční náročnosti projektu je zpracován orientační rozpočet projektu a následně kalkulace nákladů a výnosů při provozu ordinace.

Cílem této práce je představení problematiky zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty. Práce si klade za cíl přehledně zobrazit jednotlivé kroky vedoucí ke zprovoznění ordinace tak, aby je byl schopen realizovat sám fyzioterapeut.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Ordinace jako projekt

Projektové řízení je oborem poměrně mladým, ačkoliv bylo praktikováno již v dávné minulosti. V dnešní době se setkáváme s více metodikami projektového řízení a každá ho definuje jinak, obecně ale můžeme říct, že se jedná o proces omezený časem, zdroji a náklady, který má definovaný cíl.[1] Zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty tedy odpovídá definici projektu. Naším cílem je efektivně, tedy v co možná nejkratším čase a s nejnižšími náklady, zprovoznit ordinaci pro fyzioterapeuty.

Pro efektivní práci je důležité si správně naplánovat veškeré zdroje projektu. Tomu se budeme věnovat v kapitolách níže.

1.1 Scope management

Scope management, v češtině řízení rozsahu, v projektech zahrnuje několik principů, a to strukturování problému, oddělení, co a jak, 100% bezezbytkový rozklad a zákaznickou perspektivu.[1]

Základem je strukturalizace našeho problému, který dále využijeme v kapitole 1.1.1 Work Breakdown Structure. Pro efektivní postupování projektu, a tedy efektivní využití času i nákladů, je potřeba si jednotlivé problémy strukturovat do menších složek. Dále jednotlivé složky ještě více rozdělit až na dílčí úkoly, které když naplníme, splníme danou část projektu. Správná struktura je důležitá i pro komunikaci v projektu, napříč týmem. Potřebujeme umět definovat část, o které hovoříme, definovat místo problému apod.[1]

Oddělení, co a jak je další podstatnou součástí, kterou je nutné si uvědomit před zahájením projektu. Můžeme si představit nákupní seznam. Sepíšeme si vše, co budeme potřebovat v průběhu týdne, ale už nám nezáleží na tom, jaké suroviny a kdy použijeme, zkrátka je potřebujeme nakoupit a dopravit domů. Tím, že už na začátku budeme vědět, co přesně je potřeba mít hotové, zařídit, můžeme začít plánovat

[1] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

náklady a čas. Bez přehledné analýzy opět budeme navyšovat náklady finanční i časové. [2]

Stoprocentní bezezbytkový rozklad navazuje na strukturalizaci. Rozdíl je ovšem ve výsledku. Bezezbytkový rozklad definuje výstupy, které je nutné dodat, abychom naplnili cíl projektu, nejedná se tedy o přehled činností, ale výstupů.[2]

Zákaznická perspektiva se vztahuje k definování cíle a jeho slovním popisu. Cíle totiž můžeme popisovat z více perspektiv. Z perspektivy dodavatele i zákazníka, nebo i z perspektivy jednotlivých pracovníků. Dodavatelův cíl může být např. dopravit zásilku, zákazníkův by naopak mohl být začít používat obsah zásilky. I v tomto případě projektantův cíl může být předat ordinaci pro fyzioterapeuty, zákazníkův začít využívat služeb fyzioterapeuta v místě bydliště. Cíle si jsou velmi podobné a můžeme hovořit o slovíčkaření, ale i mezi těmi cíli mohou být drobné rozdíly, v tomto případě například časové. Je tedy nutné si ujasnit, jaký pohled je naším cílem, abychom správně pracovali například se zmiňovaným časem.[2]

1.1.1 Work Breakdown Structure

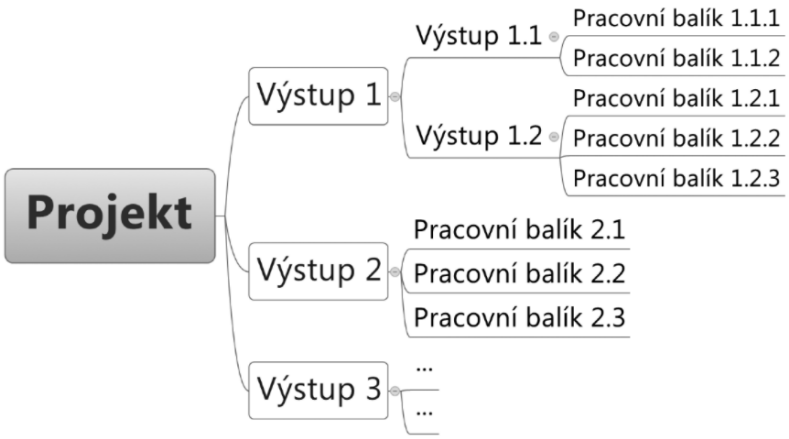
Work Breakdown Structure, dále jen WBS, je jedním z nejdůležitějších nástrojů scope managementu. Struktura projektu umožňuje zcela komplexně zaznamenat jeho rozsah. Je důležitá pro efektivní práci s časem, náklady i zajištěním kvality jednotlivých výstupů. Jedná se o systematický nástroj pro identifikaci všech výstupů a prací nezbytných k dosažení cíle projektu. Struktura není nijak omezena počtem úrovní a svou rozsáhlostí. Je tedy vhodné ji připravit i v menších projektech stejně tak jako při plánu rozsáhlého projektu. Při větších strukturách ale většinou z důvodu přehlednosti dochází k rozdělení velkého projektu do více menších struktur a následná fúze do jednoho celku. Struktura není časově orientovaná, tzn. představuje přehled všech výstupů, které je nutné vykonat pro naplnění cíle projektu, ale neukazuje, co a jak budeme dělat viz kapitola 1.1.2.[2]

Při tvorbě struktury se využívá tzv. hierarchického rozložení viz obrázek 1. Jednotlivé úrovně by si měly být sobě podobné a vždy sumou úkolů úrovně nižší. Touto

[2] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

cestou můžeme kontrolovat správnost sestavení WBS. Pokud suma výstupů na nižší úrovni neodpovídá úrovni vyšší, struktura je sestavena špatně. Rozčlenění projektu do jednotlivých částí a úrovní je podstatné pro správnou komunikaci v projektu. Díky WBS jsme schopni plně definovat problém a umístit ho do dané části v procesu. Předcházíme tím zmatkům a chybám, tedy růstu časových prodlev i finančních nákladů.[3]

Nejnižším stupněm struktury projektu jsou pracovní balíky, Work Packages, které jsou jasně definované a tvořeny malými, ale přesto dostatečně velký objemy činností. Pracovní balíky jsou jednoduché k naplánování a představují nejjednodušší část projektu, kterou je schopen naplnit jednotlivec či menší tým a je schopen za část plně převzít zodpovědnost. Pracovní balíky obsahují fyzicky předatelné výsledky práce. Při splnění všech pracovních balíků dosáhneme cíle projektu.[3]



Obrázek 1 – WBS – ilustrativní příklad [3]

1.1.2 Work Breakdown Structure Dictionary

Na základě správně sestavené struktury projektu můžeme pokračovat v definici jednotlivých výstupů této struktury, tzv. Work Breakdown Structure Dictionary.

V rozdělení projektu na jednotlivé výstupy vidíme, co vše musíme udělat, ale je důležité si ujasnit, jak výstupů docílit. Při špatném uvažování či podhodnocení

[3] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada) ISBN 978-80-247-4631-9.

důležitosti jednotlivých úkolů může dojít k časovým prodlevám či nárůstu finančních nákladů. V případě hledání prostor pro ordinaci je potřeba zvážit, jak velkou místnost budeme potřebovat. Musíme si klást pár otázek, kterými mohou být: „Budu mít v místnosti přístroje? Jak potřebuji velký prostor pro práci s pacientem? Kolik bych chtěl mít pomůcek?" Při nepoložení těchto otázek by mohlo nastat, že zvolíme neúměrně velké prostory. Příliš malou nebo naopak zbytečně velkou místnost. Při zvolení malé místnosti bychom museli shánět další prostory, a tím by se nám velmi prodloužil čas realizace projektu a samozřejmě zvýšily náklady. Pokud bychom zvolili místnost příliš velkou, nebyl by to takový problém jako v opačném případě, ale pravděpodobně bychom měli zbytečně vyšší náklady.

Zodpovězením těchto otázek, sepsání přesného obsahu jednotlivých výstupů a postupů jejich naplnění tvoříme WBS Dictionary. Tímto postupem docílíme i bezezbytkového rozkladu. Budeme mít jasné definované výstupy, kterých chceme dosáhnout a nebude docházet k tzv. plíživému narůstání rozsahu, scope creep. Plíživé narůstání rozsahu znamená přidávání dalších aktivit a kroků, které bychom přidávali k původnímu plánu projektu, až by projekt ztratil smysl, byl bez definovaného cíle a postupů.[4] V takovém případě by bylo nejvhodnější přehodnotit celý projekt a znovu ho sepsat.

1.2 Časové plánování

Časové plánování je nedílnou součástí projektu. Je velmi důležité pro efektivní práci s časem i náklady. Po sepsání WBS si jednotlivé balíky práce převedeme na činnosti, které definují jednotlivé výstupy a zhodnotíme, jaké vazby mezi sebou jednotlivé činnosti mají. Celkem jsou možné čtyři vazby, a to vazba Finish to Start neboli konec – začátek. Jedná se o nejjednodušší vazbu, kdy jedna činnost skončí a druhá začíná. Další vazbou je vazba Start to Start, začátek – začátek, kdy jedna činnost musí začít, aby mohla začít i druhá činnost, poté probíhají paralelně. Možnou vazbou je i Finish to Finish, konec – konec, jedna činnost musí skončit, aby mohla skončit i činnost druhá, tyto činnosti nejprve probíhají paralelně, ale poté končí postupně. Trošku

[4] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

neobvyklou vazbou, nejméně představitelnou, je vazba Start to Finish, začátek – konec. Tato možnost říká, že nejprve musí jedna činnost začít, aby druhá mohla skončit.[5]

Existuje několik možností zobrazení časových plánů. V této práci se budeme věnovat dvěma, a to uzlově definovanému síťovému grafu, který využijeme při ukázce kritické cesty viz 1.2.1, a úsečkovému diagramu neboli Ganttovu diagram viz kapitola 1.2.2.

1.2.1 Metoda kritické cesty

Metoda kritické cesty neboli Critical Path Method představuje síťový graf, který znázorňuje všechny činnosti projektu, jejich vazby a doby trvání. Tato metoda nám umožňuje si uvědomit, zda mohou nějaké činnosti probíhat paralelně a tím můžeme šetřit čas. Také znázorňuje, kde naopak máme časovou rezervu, za jakou dobu, jaké činnosti mohou začít nejdříve, kdy nejpozději, jaké činnosti je nutné ohlídat a dodržet jejich dobu trvání, aby nedošlo k časovým prodlevám na celém projektu.[5]

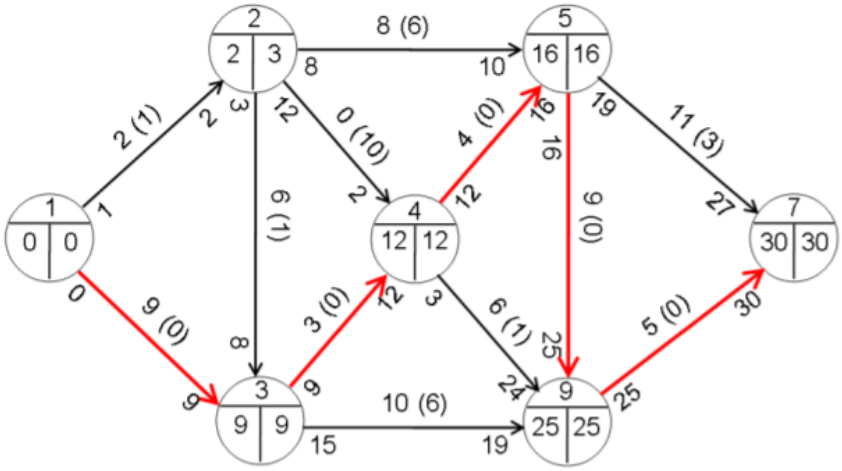
Činnosti nacházející se na kritické cestě jsou právě ty činnosti, na kterých nejsou žádné rezervy, jakmile se jedna zpozdí, zpozdí se o tu dobu celý projekt. Kritická cesta je nejdelší cestou z hlediska náročnosti činností na čas, čímž znázorňuje nejkratší dobu, za jakou je možné projekt uskutečnit, od počátečního vrcholu po ten koncový. Jakmile se trvání jedné z činností na kritické cestě prodlouží, prodlouží se o daný čas trvání celého projektu.[5]

V praxi se často využívá kombinace této metody s metodou kritického řetězce, Critical Chain Method. Tato metoda počítá s možností, že činnosti mohou trvat i déle, než teoreticky počítáme. Do výpočtu trvání projektu započítává tedy i tzv. nárazník, buffer. Při časovém plánování se na konec projektu přičítá rezervní čas. Pokud se prodlouží trvání nějaké činnosti z kritické cesty, prodlevu pojme tento nárazník. Tím může i při zpoždění jedné ze zmiňovaných činností dojít ke splnění časového plánu

[5] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada) ISBN 978-80-247-4631-9.

projektu či dokonce splnění projektu dříve, než bylo plánováno, tedy nedošlo k plnému vyčerpání časových rezerv v nárazníku.[6]

Níže je vyobrazen graf o 7 činnostech, které je možné splnit nejdříve za 30 časových jednotek. V kruhu je znázorněno číslo činnosti, tedy její identifikace, v levé polovině doba nejdřívějšího možného dokončení činnosti a v pravé doba nejpozdějšího možného dokončení bez ovlivnění délky trvání projektu. Pokud se čísla shodují, mluvíme o kritické cestě, na obrázku znázorněno červeně. Nad jednotlivými šipkami, propojeními mezi činnostmi, je znázorněna doba trvání činnosti. V závorce je uvedena rezerva neboli o kolik časových jednotek se může trvání dané činnosti prodloužit, aniž by byl ovlivněn výsledný čas projektu.



Obrázek 2 – příklad metody kritické cesty [7]

[6] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
[7] *Operační výzkum: Síťová analýza, metoda CPM* [online]. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/35534/mod_resource/content/2/OV_T21.pdf

1.2.2 Ganttův diagram

Ganttův diagram znázorňuje obsahově v podstatě totéž, co metoda kritické cesty (CPM). Tedy jednotlivé činnosti a délku trvání, rozdíl je v jejich zobrazení. Ganttův diagram má činnosti vypsané v řádcích pod sebou a ke každé činnosti znázorněnou dobu trvání činností pomocí různé délky úseček. Po sestavení a nakreslení diagramu můžeme na první pohled vidět, kdy bude projekt nejdříve hotov a délku realizace projektu. Ganttův diagram je tedy přehlednější variantou síťového grafu, který znázorňuje kritickou cestu.[8]

Znázornění Ganttova diagramu jsou různá, níže můžeme vidět jedno ze zobrazení, které nabízí Microsoft Excel. Znázorňuje, kdy, jaká činnost teoreticky začíná a jak dlouho teoreticky trvá. Můžeme vidět, že graf níže už ukazuje projekt, který skončil a znázorňuje i reálné doby trvání všech činností. Samozřejmě může dojít k prodloužení doby trvání činnosti ale i zkrácení, kdy jsme výstupu činnosti stihli docílit dříve, než bylo plánované.

Obrázek 3 – ukázka Ganttova diagramu (Microsoft Excel)

[8] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

1.3 Zdroje projektu

Zdroje projektu je nutné si ujasnit hned na začátku plánování projektu. Mezi zdroje projektu řadíme nejen finanční prostředky, ale i čas, lidské zdroje včetně jejich počtů, odbornosti, zkušeností, znalostí, také mezi zdroje řadíme i místo, využívanou techniku, materiál apod. Každý projekt má specifické zdroje, které sám využívá.[9]

Zdroje projektu se nám tedy odráží v nákladech i časové náročnosti projektu. Pro odhad zdrojů z počátku vycházíme z balíků práce, které jsme vytvořili a na základě nich vytváříme zdroje, které potřebujeme k jejich naplnění a vytvoření výstupu. Zdroje se poté mohou lišit podle našich požadavků. Pokud projekt potřebujeme v co nejkratším čase, můžeme si například zaplatit více pracovní síly a tím projekt urychlit, zároveň s tím nám vzrostou náklady. Pokud chceme naopak v projektu minimalizovat náklady, může se nám prodloužit časová náročnost projektu.[9]

Pro odhad zdrojů projektů existuje více způsobů, a to například analogický, detailní nebo parametrický. Můžeme využít i prognostickou metodu Delphi, kterou řadíme mezi velmi přesnou a také finančně i časově náročnou metodu. Metoda Delphi využívá zkušeností a názorů expertů, odborníků, kterým zasílá dotazník a ten nadále zpracovává prostředník a vyhodnocuje odpovědi pro analýzu odhadů. Tuto metodu ale nebudeme využívat v případě zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty, kde nám stačí i jednodušší analýzy, které nejsou tolik nákladné.[9]

Analogická metoda využívá podobné projekty, které byly realizovány a jejich výsledné náklady, které procentně rozdělíme na jednotlivé hlavní výstupy. Jedná se o nejrychlejší ale nejméně přesnou metodu. V případě, že je náš projekt ale velmi podobný může být tato metoda dostačující.[9]

Při parametrické metodě využíváme norem pro stanovení odhadu, například počet m^2 ordinace * běžná cena za m^2. Tato metoda je časově i finančně nákladná, ale přesností je mezi analogickou a detailní metodou. Běžná cena za metr čtvereční se může velmi lišit lokalitou ordinace apod.[9]

---

[9] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

Detailní metoda je taková metoda, která využívá analýzy balíků práce a odhad nákladů na každý jednotlivý balík. Tyto náklady jsou poté sečteny. Jak již název napovídá, jedná se o detailní metodu, která je velmi přesná, rozebírá každou činnost jednotlivě a až poté nahlíží na projekt jako celek, ale je časově náročná. Tato metoda se dělá v případě, kdy je projekt připraven k realizaci.[10]

1.4 Rozpočet projektu

Rozpočet je nedílnou součástí projektu. Rozpočet projektu pojednává o všech nákladech/výdajích potřebných k uskutečnění projektu. Rozpočet může být rozšířen i o rozpis zdrojů příjmů / výnosů / zdrojů krytí nákladů. Základní dokumenty pro odhad nákladů je především zakládací listina projektu. Listina definuje finanční rámec, který je zákazník ochoten a připraven do projektu investovat. Dalšími dokumenty vhodnými pro odhad nákladů jsou samozřejmě rozsah projektu či časový plán včetně potřebných zdrojů viz kapitola 1.3.[10]

Rozpočet projektu bere v potaz pouze náklady/výdaje k naplnění cíle projektu, pro nás tedy založení ordinace pro fyzioterapeuty. K odhadu finančních nákladů nejen pro rozpočet projektu můžeme využít více metod, obdobně jako u zdrojů projektu, analogické, parametrické či detailní metody. Můžeme tedy vycházet již z proběhlých obdobných projektů, pro hrubý odhad nákladů využívat normy, obecně známé informace nebo propočítávat jednotlivé balíky práce pro velmi přesný rozpočet. Nesmíme opomínat náklady na lidské zdroje, kde se využívá výpočtu pomocí tzv. člověkodnů (dále ČD), kdy daný počet ČD násobíme mzdou daného pracovníka. Jednotka ČD se využívá především v plánování, projektovém řízení apod., hovoříme o pracovní době jednoho člověka v jednom dni, nejčastěji teda 8 hodin.[11]

Součástí rozpočtu projektu může být i finanční plán. Finanční plán se využívá především u větších a nákladnějších projektů, například i stavbě domu, kdy se neplatí celý dům naráz, ale po jednotlivých fázích. Do těchto fází se většinou promítá WBS.[11]

---

[10] DOLEŽAL, Jan. ***Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů***., Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
[11] SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

Rozpočet projektu je součástí zakladatelského rozpočtu, přesněji investičních nákladů v zakladatelském rozpočtu. Zakladatelský rozpočet není součástí projektového řízení, každopádně je velmi důležitým ukazatelem a může odhalit možná rizika při nedostatku financování či nevýhodnosti projektu. Na rozdíl od rozpočtu projektu zobrazuje i skladbu financování projektu. Tedy vlastní zdroje, úvěr, fundraising apod.[12]

Náklady v zakladatelském rozpočtu můžeme rozdělit do tří kategorií.

- *Zřizovací náklady – náklady spojené se získáním oprávnění k podnikání*
- *Investiční náklady – nákup nemovitosti, rekonstrukce, nákup strojů a zařízení, rozpočet projektu*
- *Provozní náklady – výdaje na mzdy, odvody sociální a zdravotního pojištění, platby za energie otop, vodu, pohonné hmoty, reklamu, pojištění, provoz internetových stránek, provoz telefonních linek a mobilních telefonů, ochranu a ostrahu majetku a další.*[12]

Zřizovací náklady jsou krátkodobé. U investičních nákladů záleží na jejich povaze, ale provozní náklady zůstávají po celou dobu podnikání. Metody kalkulace nákladů si popíšeme v kapitole 2.2.[12]

Kromě nákladů je součástí rozpočtu i výnosová složka, kterou jsme jako majitelé, podnikatelé, schopni ovlivnit, a to správnou cenotvorbou naší služby, výrobků apod. Cenotvorbou se dostáváme do marketingového mixu 4P – product, place, promotion, price. Cena je jediná část marketingového mixu, která generuje zisk. Cenotvorbě se ale v této práci nebudeme věnovat.

Rozpočet projektu je tedy individuálně uspořádaná tabulka, která definuje náklady na jednotlivé části projektu, ocenění pracovních výstupů. Společně v rozpočtu může být finanční plán, který znázorňuje financování projektu, kdy a v jaké výši je nutná úhrada. K výpočtu výše nákladů se využívá jejich kalkulací viz kapitoly níže.[12]

---

[12] SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

2 Náklady a výnosy při provozu ordinace

Tato práce má sloužit jako příručka pro zprovoznění ordinace. Zprovoznit ordinaci je sice důležitým výchozím bodem, ale neméně důležité je hospodaření v dalších obdobích. Následující kapitoly nejsou součástí projektového řízení, ale považuji je za důležité při podnikání. Pro představu, jak nákladné bude provozovat zdravotnické zařízení a jaké můžeme mít tržby. Hodnoty jsou pouze orientační a je potřebné je upravit dle své situace. Vzorce samozřejmě zůstávají stejné.

Rozdíl mezi náklady a výnosy (především tržby) nazýváme ziskem, který je dle obchodního zákonu primárním cílem podniku. Dle zisku podnik hradí daně, prezentuje se a staví na něm i svou hodnotu. Stejný pohled na zisk platí i pro OSVČ, pro které zisk znamená jejich odměnu za odvedenou práci. [13]

Výnosy se jistě budeme snažit maximalizovat, ale přímo je ovlivnit nedokážeme. Oproti tomu náklady jsme schopni lépe a jednodušeji řídit díky klasifikaci nákladů, nákladovým funkcím a různým analýzám.[13] Přesněji jsou náklady a výnosy popsány v následujících kapitolách.

2.1 Klasifikace nákladů

Náklady můžeme definovat několika způsoby, který ale mají stejný význam. Abychom mohli generovat výnosy, musíme mít náklady. Náklady jsou peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů. [14]

Náklady můžeme úplně obecně rozdělit do dvou kategorií dle toho, kdo je využívá a k čemu. První kategorií je finanční a daňové účetnictví. Tyto informace slouží interním i externím uživatelům. Výstupy finančního účetnictví nalezneme ve finančních výkazech, kterými jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát nebo cashflow.

[13] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
[14] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0945-6.

Druhou kategorií je manažerské účetnictví, ve kterém již probíhají kalkulace nákladů, jejich optimalizace apod. [15]

Rozdíl výnosů a nákladů tvoří hospodářský výsledek. Vyšší výnosy, než náklady nazýváme ziskem. Hospodářský výsledek ale může být i záporný, a to v případě převyšujících nákladů nad ziskem.

Náklady klasifikujeme do několika kategorií a to druhové, účelové a manažerského pohledu.[16]

Druhové členění nákladů spočívá v sečtení nákladových druhů. Mezi základní nákladové druhy řadíme:

- spotřebu (surovin, materiálu, paliv, energie),
- odpisy (budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů apod.),
- mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, sociální a zdravotní pojištění),
- finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky)
- náklady na externí služby (opravy, nájemné, dopravné, cestovné).

Druhové členění nákladů se využívá v rozvaze, ale není příliš vhodné pro optimalizaci nákladů. Nevidíme přímo, v jaké složce vynakládáme příliš. Pro tyto případy se využívá účelového členění nákladů. Naopak ale druhové členění nákladů můžeme používat k porovnání mezi firmami.[16]

Účelové třídění nákladů dělíme na náklady tříděné dle:

- místa vzniku a odpovědnosti, tedy kde náklady vznikly,
- odpovědnosti, tedy kdo je odpovědný za jejich vznik,
- výkonu.

Ve všech případech kalkulací využíváme rozdělení nákladů na přímé – tedy jednicové a nepřímé – režijní.[16]

Jednicové náklady se přímo týkají produktu a jsme schopni je zcela přiřadit danému produktu. Mluvíme například o materiálu, přímých mzdách či ostatních přímých nákladech. Tyto náklady se mění s objemem produkce.[16]

---

[15] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0945-6.
[16] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

Režijní náklady se vztahují na celou výrobu nikoli na jednotlivé kusy. Režijní náklady můžeme rozdělit do:

- výrobní režie (řízení a obsluha výroby, odpisy, opotřebení nástrojů, spotřeba energie apod.),
- odbytové režie (náklady spojené s propagací, distribucí, skladováním produktů),
- správní režie (pojištění, platy řídících pracovníků, telefonní poplatky apod.)

S vyšším objemem produkce se režijní náklady na jeden kus snižují, jejich výše se rozpočítává na více produktů. Pomocí režijních nákladů můžeme regulovat výši nákladů a sledovat, v jakém sektoru máme náklady příliš vysoké. [17]

Správnými kalkulacemi nákladů zjistíme, jaká je výše nákladů, kterou potřebujeme pokrýt výnosem, tedy cenou, kterou zákazník zaplatí za produkt. Rozdíl mezi výnosy a náklady produktu nazýváme zisk.[17]

Kapacitní náklady neboli náklady v manažerském rozhodování, dělíme na fixní a variabilní. Jak už název napovídá, fixní náklady jsou takové náklady, které vznikají nezávisle na provozu podniku. Jedná se například o nájem, mzdy administrativy, údržbářů, skladníků, leasing, nutné vytápění, osvětlení, odpisy majetku, reklama apod. U těchto nákladů platí, že čím větší objem výroby, tím se snižují náklady na produkt jednotlivě.[17]

Variabilní náklady jsou takové náklady, které jsou potřeba k výrobě produktu. Například materiál, energie pro výrobu, mzdy dělníků, doprava materiálu. Jejich výše je závislá na velikosti objemu výroby. Variabilní náklady mohou růst proporciálně, zvyšují se úměrně s výrobou. Podproporciálně, s větší výrobou variabilní náklady klesají (toto je možné např. při funkčních strojích, bezchybné práci apod.). Nebo i nadproporciálně, s větší výrobou se výrazně zvyšují. Poslední možnost je velmi nechtěná, znamená to, že například máme větší zmetkovost (vadné neprodejné výrobky), starší stroje a další.[17]

[17] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

2.2 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů slouží k řízení nákladů, jejich regulaci, snižování a tím navyšování zisku. Pomocí kalkulace nákladů můžeme stanovit cenu, sestavit rozpočet, kontrolovat rentabilitu jednotlivých produktů/výkonů, limitovat náklady apod. Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. [18]

Ke kalkulaci nákladů se využívá kalkulační jednice, tedy přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na jeden produkt, výkon, kilogram produkce apod. Lze využívat různých měrných jednotek. Jednotlivé složky zobrazuje všeobecný kalkulační vzorec, postupujeme od nákladů, které jsou nejblíže tvorbě výrobku až po „obecné" náklady. Tento vzorec je všeobecný a může být upravován na základě vlastních požadavků:

1) Přímý materiál + přímé mzdy + ostatní přímé náklady + + výrobní režie = vlastní náklady výroby
2) Vlastní náklady výroby + správní režie = vlastní náklady výkonu
3) Vlastní náklady výkonu + odbytové náklady = úplné vlastní náklady výkonu
4) úplné vlastní náklady výkonu + zisk = cena výkonu

Čtvrtý bod ukazuje na kalkulaci nákladů pro cenotvorbu. Hovoříme o tzv. nákladové ceně. Stanovení ceny pomocí nákladů se využívá především, pokud vstupujeme na trh s novým výrobkem či cena není nijak definována trhem. Zisk si stanovuje firma sama s ohledem na návratnost jejich investic a zároveň dostatečný odbyt produktu se stanovenou cenu.[18]

Existují dva základní postupy kalkulací, které se dále dělí, a to kalkulace s úplnými náklady, kalkulace s neúplnými náklady.[18]

Kalkulaci s neúplnými náklady využívají spíše větší firmy a počítají s tzv. hrubým rozpětím. Hrubým rozpětím nazýváme rozdíl ceny produktu, tedy tržeb, a přímých nákladů. Výsledek tohoto rozdílu nám dává rozpětí, do kterého se musí vyjít režijní náklady a zisk. Při této kalkulaci nejsme schopni převést náklady na kalkulační jednici.[18]

---

[18] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

Existují čtyři základní metody kalkulace s úplnými náklady:

- kalkulace dělením, která se dále dělí do tří způsobů:
  - prostou kalkulaci dělením,
  - stupňovitou kalkulaci dělením,
  - kalkulaci dělením s poměrovými čísly.

  Prostá kalkulace dělením spočívá ve vyděleních celkových nákladů počtem produktů. Tímto výpočtem zjistíme náklady na kalkulační jednici, náklady na jeden produkt. Pro výpočet nákladů na kalkulační jednici v případě zprovoznění ordinace bude tento výpočet naprosto dostačující.
- kalkulace přirážková, používá se především při výrobě různých produktů, kde se využívá procentuální nebo pevné sazby režijních nákladů na daný produkt,
- kalkulace ve sdružené výrobě, kdy z jednoho procesu vzniká více produktů a je tedy třeba rozpočítat náklady na jednotlivé produkty
- kalkulace rozdílové. Tyto kalkulace se využívají například pro operativní kontrolu, kdy odečítají předpokládanou výši nákladů a skutečný náklady.[19]

2.2.1 Nákladová funkce

Nákladová funkce pomáhá predikovat náklady při zvyšování i snižování produkce. Nákladovou funkci vypočteme pomocí jednoduchého vzorce:

$$N = FN + vn * Q$$

kde: N = celkové náklady,

FN = fixní náklady,

vn = variabilní náklady na jednotku produkce a

Q = objem produkce v příslušných jednotkách.[20]

---

[19] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

[20] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0945-6.

Nákladovou funkci můžeme stanovit pomocí klasifikační metody, kdy si všechny náklady rozdělíme na fixní a variabilní, doplníme do vzorce výše a pomocí snižování/navyšování velikosti neznámé Q vznikne lineární přímka definující budoucí vývoj celkových nákladů.[21]

Metoda dvou období, v tomto případě sestavujeme nákladovou funkci pomocí již známých dat z minulých let podnikání. Zvolíme si dvě období, která mají odlišný objem produkce i celkové náklady. Dosadíme do vzorce údaje z jednotlivých let a vzniknou dvě rovnice o dvou neznámých – fixních a variabilních nákladech. Tyto rovnice vyřešíme a zjistíme nákladovou funkci, kterou opět budeme opravovat a modelovat pomocí změn velikosti objemu produkce Q.[21]

Regresní analýza je nejpřesnější metodou nákladové funkce. V tomto případě zvolíme nejnižší a nejvyšší objem výroby. Nevolíme očividnou odchylku, ale běžnou výrobu. Tato metoda je odolnější i potenciálním chybám pomocí využití zároveň korelační analýzy. Korelační analýza definuje, jak jsou na sobě jednotlivé složky závislé. Čím blíže je výsledek korelace r hodnotě 1, tím více jsou na sobě jednotlivé složky závislé a tím více je relevantní výsledek. Tímto způsobem zjistíme nejpravděpodobnější odhad fixních a variabilních nákladů a budeme predikovat pomocí úpravy objemu produkce Q. [21]

2.3 Výnosy

Provozní výnosy, tedy tržby, jsou jednou z hlavních částí výnosů. Získáváme je prodejem vlastních výrobků, produktů či služeb. Výnosy můžeme generovat i prodejem odepsaných strojů, to jsou tzv. mimořádné výnosy nebo i finančními výnosy. Pokud jako podnik investujeme, řadíme sem tedy výnosy z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí. [22]

Výnosy hradíme naše závazky, náklady na provoz i zaměstnance. Měly by být tedy v dostatečné výši na pokrytí veškerých nákladů i zisku, který minimálně v budoucnu chceme generovat.

---

[21] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0945-6.
[22] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

2.4 Bod zvratu

Po analýze nákladů i tržeb je vhodné vypočítat bod zvratu. Bod zvratu je takové místo, kdy se náklady rovnají výnosům, a tedy podnik negeneruje žádný zisk, ale ani ztrátu. Do tohoto místa ale musíme vyrábět a prodávat bez zisku. Tento ukazatel nám tedy říká, jak dlouho bude tzv. období hladu, tzn. období bez zisku, pouze budou vznikat náklady.[23]

Bod zvratu vypočteme jednoduchým vzorcem:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn},$$

kde: Q_{BZ} = objem výroby/produktů

FN = fixní náklady

p = cena produktu

vn = variabilní náklady

Z tohoto výpočtu zjistíme počet kusů, kilogramů, objemu, který je nutný vyrobit, abychom nebyli ve ztrátě ale ani v zisku. Bod zvratu lze vypočítat i v korunách, kde využijeme obdobného vzorečku $Q_{BZKČ} = \frac{FN}{1 - vn'}$, kde vn' jsou variabilní náklady na 1 peněžní jednotku produkce, tzv. ukazatel halířové nákladovosti. Vn' vypočteme poměrem variabilních nákladů a ceny. [23]

[23] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0945-6.

3 Fyzioterapie

Vzhledem k cíli této práce, kterým je zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty, je nutné definovat, co fyzioterapie znamená, jaké má fyzioterapeut pravomoci a kdy smí toto povolání vykonávat.

„Fyzioterapeuti posuzují, plánují a realizují rehabilitační programy, které zlepšují nebo obnovují lidské motorické funkce, maximalizují pohybovou schopnost, zmírňují bolestivé syndromy a léčí nebo předcházejí fyzickým problémům spojeným se zraněními, nemocemi a jinými poruchami. Fyzioterapeuti aplikují širokou škálu fyzikálních terapií a technik jako pohyb, ultrazvuk, zahřívání, laser a další techniky. Mohou též vyvíjet a zavádět programy pro screening a prevenci běžných fyzických onemocnění a poruch.“ Cílem fyzioterapeuta je udržení či napravení optimální funkce pohybového aparátu pacienta. [24]

Umožnění výkonu fyzioterapie se liší dle započetí studia, vzhledem k vývoji oboru je nyní zapotřebí minimálně bakalářského stupně studijního oboru pro přípravu fyzioterapeutů. Možnosti získání způsobilosti ve fyzioterapii jsou definované zákonem č. 96/2004 Sb., který eviduje tyto možnosti:

- pokud fyzioterapeut zahájil studium nejpozději ve školením roce 1996/1997 je dostačující pouze absolvování střední zdravotnické školy v oboru fyzioterapie nebo rehabilitační pracovník,
- zahájení studia na VOŠ v oboru diplomovaný fyzioterapeut nejpozději ve školním roce 2003/2004,
- nebo 10 let výkonu povolání fyzioterapeut.

Do školního roku 2020/2021 nebylo nutné absolvovat bakalářský stupeň oboru pro přípravu fyzioterapeutů ke studiu navazujícího magisterského program. Nyní není možné podávat přihlášku na navazující magisterské programy ve fyzioterapii bez získání bakalářského titulu v oboru fyzioterapie. [25]

---

[24] Classification of health workforce statistics. *World Health Organization* [online]. Geneva, 2008 [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://www.who.int/hrh/statistics/Health_workers_classification.pdf

[25] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů*. 2004.

K získání způsobilosti k výkonu povolání fyzioterapeuta nestačí pouze studium, je nutný minimálně rok praxe (při studiu na VOŠ/VŠ oboru fyzioterapie), kdy musí terapeut pracovat pod dohledem odborného fyzioterapeuta (*pozn. Odborný fyzioterapeut je fyzioterapeut, který absolvoval akreditovaný navazující magisterský program oboru fyzioterapie nebo úspěšně ukončil specializační vzdělávací atestační zkoušku.)* způsobilého k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu. Z toho prvních 6 měsíců pod jeho přímým vedením.[26]

Fyzioterapeuty, obdobně jako lékaře, soudce apod. neřadíme mezi obory, na které lze založit živnost. Tyto osoby podnikají dle jiného než živnostenského zákonu. K zahájení činnosti je nutné nahlásit na finanční úřad, zdravotní pojišťovnu a sociální správu kraje, ve kterém bude činnost probíhat. Fyzioterapeuti mají několik možností, jak vykonávat činnost tzv. „na sebe". Základní rozhodnutí je, zda vykonávat činnost jako fyzická osoba anebo jako osoba právnická. Pro začátek je určitě jednodušší variantou podnikání jako fyzická osoba.

Na rozdíl od podnikání jako právnická osoba dle zákona nemusíte jako Osoba samostatně výdělečné činná vést řádné účetnictví, ale pouze evidovat příjmy a náklady (tzv. daňovou evidenci). Daň z příjmu je poté 15 % a smí být uplatňovány slevy na dani. Další možností je využití paušální daně či paušálních výdajů. V těchto případech není nutné vést daňovou evidenci, ale nemohou být uplatněny slevy na dani. Výhodnost jednotlivých možností je třeba posoudit individuálně. Založení s.r.o. je nejen časově ale i finančně náročnější.

Jako fyzická osoba můžete dle zákona č. 372/11 Sb. § 16 odst. 1 a 2:

- Získat oprávnění jako fyzická osoba k provozování činnosti ve vlastním zdravotnickém zařízení. Fyzická osoba musí být svéprávná, starší 18 let, bezúhonná, splňovat podmínky výkonu činnosti (potvrzení o dosaženém vzdělání, případně praxi) a mít trvalý pobyt nebo povolení k pobytu v České republice. Provozovna musí mít schválený provozní řád orgánem ochrany veřejného zdraví příslušící danému kraji místa výkonu činnosti. Vzor provozního řádu naleznete v příloze č. 1. žádost o schválení provozního řádu naleznete v příloze č. 2.

[26] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů*. 2004.

- **Vykonávat činnost ve zdravotnickém zařízení provozované jiným poskytovatelem. V tomto bodě je nutné splnit podmínky pouze fyzické osoby a dodat smlouvu či povolení k výkonu činnosti ve zdravotnickém zařízení provozovaném jiným poskytovatelem.**

Pro výkon fyzioterapie v obou případech je vyžadováno podat Žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Tato žádost se podává krajskému úřadu, v jehož správním obvodu je zdravotnické zařízení, v němž budou služby poskytovány. Žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb obsahuje, v případě žádosti fyzickou osobou:

- ***jméno, popřípadě jména, příjmení, rodné příjmení, státní občanství, adresu místa trvalého pobytu na území České republiky nebo v případě osoby bez trvalého pobytu na území České republiky adresu bydliště mimo území České republiky a popřípadě adresu místa hlášeného pobytu na území České republiky a datum a místo narození žadatele,***
- ***identifikační číslo osoby (dále jen „identifikační číslo"), bylo-li přiděleno,***
- ***jméno, popřípadě jména, příjmení, rodné příjmení, státní občanství, adresu místa trvalého pobytu na území České republiky nebo v případě osoby bez trvalého pobytu na území České republiky adresu bydliště mimo území České republiky a popřípadě adresu místa hlášeného pobytu na území České republiky a datum a místo narození odborného zástupce, jestliže musí být ustanoven,***
- ***formu zdravotní péče, obory zdravotní péče, popřípadě druh zdravotní péče podle § 5 odst. 2 písm. f) až i) nebo název zdravotní služby podle § 2 odst. 2 písm. d) až f) a i), a to pro každé místo poskytování zdravotních služeb; jde-li pouze o provádění prohlídek těl zemřelých mimo zdravotnické zařízení nebo jde-li o hospic, uvede se tato skutečnost,***
- ***adresu sídla a místa, popřípadě míst poskytování zdravotních služeb, v případě zdravotnické dopravní služby nebo přepravy pacientů neodkladné péče adresu sídla a místa jednotlivých pracovišť; jde-li o poskytovatele, který je povinen podle § 11 odst. 5 mít kontaktní pracoviště, adresu sídla a místa kontaktního pracoviště,***
- ***datum, k němuž žadatel hodlá zahájit poskytování zdravotních služeb,***

- *dobu, po kterou žadatel hodlá zdravotní služby poskytovat, pokud žádá o udělení oprávnění na dobu určitou.*[27]

Vzor žádosti pro Hlavní město Praha je přiložen k této bakalářské práci, příloha č. 3.

Pokud chce fyzioterapeut podnikat jako právnická osoba, žádá o oprávnění písemnou žádostí a žadateli je vyhoveno po splnění všech podmínek uvedených též zákonem č. 372/11 Sb.

4 Zdravotnické zařízení

Fyzioterapii řadíme mezi nelékařské zdravotnické obory, prostory, ve kterých fyzioterapie probíhá tedy podléhají podmínkám zdravotnického zařízení definovanými zákony.

Dle zákona č. 372/2011 Sb. § 11 odstavce 6: *„Zdravotnické zařízení musí být pro poskytování zdravotních služeb technicky a věcně vybaveno. Technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení musí odpovídat oborům, druhu a formě poskytované zdravotní péče a zdravotním službám podle § 2 odst. 2 písm. d) až f) a i). Požadavky na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení, týkající se stavebně technického, funkčního a dispozičního uspořádání prostor a vybavení vybranými zdravotnickými prostředky, jinými přístroji a zařízením, na vybavení kontaktního pracoviště, a v případě lékárenské péče poskytované v odloučeném oddělení výdeje léčiv i na místo poskytování péče, stanoví prováděcí právní předpis.*[28] V projektu tedy bude nutné zohlednit veškeré podmínky stanovené zákonem pro výkon rehabilitačních a rekondičních služeb, tedy fyzioterapie.

Fyzioterapeut může svou práci vykonávat i mimo zdravotnické zařízení dle zákona č. 372/2011 Sb. § 11a odstavec 1. V případě, že chce fyzioterapeut využít této možnosti musí splňovat jiné požadavky, než jsou uvedené v této práci. O povolení žádá krajský úřad (KÚ) v místě výkonu činnosti. Povolení je platné nejdéle po dobu 1 roku.

---

[27] ČESKÁ REPUBLIKA. § 11 odst. 6 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Sbírka zákonů*. 2011.
[28] ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. In: *Sbírka zákonů*. 2012.

Obecné požadavky na technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení definuje příloha č. 1 vyhlášky č. 92/2012. Zdravotnické zařízení musí z hlediska stavebně technických požadavků na prostory a jejich funkční a dispoziční uspořádání umožňovat funkční a bezpečný provoz. Dále musí zdravotnické zařízení tvořit provozně uzavřený a funkčně provázaný celek, být umístěno v nebytových prostorech splňující obecné požadavky na výstavbu, mít zajištěnu dodávku pitné vody a dodávku teplé vody, pokud není zajištěn její ohřev na místě, mít zajištěn odvod odpadních vod, být vybaveno systémem přirozeného nebo nuceného větrání a systémem vytápění, mít zajištěno připojení na veřejný rozvod elektrické energie a být též vybaveno připojením k veřejné telefonní síti, a to pevné nebo mobilní.[29]

Mezi základní provozní prostory zdravotnických zařízení ambulantní péče řadíme:

- ordinaci,
- čekárnu,
- WC pro pacienty, které smí být společné s personálem za podmínky méně než dvou ordinací v daném prostoru.

Vedlejšími provozními prostory zdravotnických zařízení jsou:

- sanitární zařízení pro zaměstnance,
- skladovací prostory a místnost pro odpočinek, je-li zřízena.

Vedlejší prostory mohou být sdíleny s více ordinacemi lékařů či zdravotnických pracovníků. Prostory pro výkon fyzioterapie dále podléhají zvláštním požadavkům na vybavení. [29]

Veškeré podmínky, které musí splňovat prostory zdravotnického zařízení pro výkon fyzioterapie jsou bodově uvedeny v praktické části viz kapitola 5.1.

[29] ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. In: *Sbírka zákonů*. 2012.

PRAKTICKÁ ČÁST

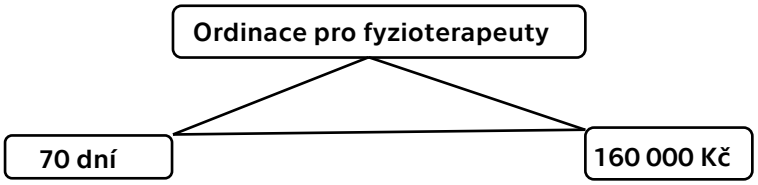
5 Definice projektu

Cílem projektu je zprovoznit ordinaci vhodnou pro výkon fyzioterapie za co nejkratší čas a nejnižší náklady. Ordinace bude splňovat požadavky pro výkon individuální fyzioterapie dle vyhlášky č. 92/2012 Sb. V případě skupinové pohybové terapie, pohybové léčby pomocí přístrojů, pohybové léčby v rehabilitačním bazénu, fyzikální terapie nebo vodoléčby je nutné vybavit ordinaci dle zákonu zmíněného výše. V projektu se počítá se schvalovacím procesem zdravotnického zařízení a náklady na nutné vybavení ordinace pro individuální fyzioterapii dle výše zmíněného zákonu. Náklady na vybavení jsou pouze orientační, mohou se měnit s kvalitou vybavení.

Fyzioterapeut bude podnikat jako OSVČ dle jiného než živnostenského zákona a jeho činnost bude vedena jako hlavní.

Projekt je vypracován pro zdravotnické zařízení nemající smlouvy se zdravotními pojišťovnami, péče je hrazena samotnými pacienty, tzv. samoplátci. Dle tohoto projektu lze postupovat při zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty za splnění předpokladů viz kapitola 5.1., které mohou zásadně ovlivnit časovou i finanční náročnost projektu.

Výstupem projektu bude vybavená ordinace pro fyzioterapeuty schválená příslušnými orgány připravená k okamžitému zahájení činnosti.



Obrázek 4 – Trojimperativ projektu – zdroj: vlastní zpracování

Trojimperativ projektu ukazuje základní podmínky odpovídající definici projektu. Každý projekt musí mít cíl, být omezený časem a náklady. Trojimperativ výše odpovídá zadání tohoto projektu.

5.1 Předpoklady před zahájením projektu

V tomto projektovém plánu se předpokládá, že zakládající fyzioterapeut má:

- požadované vzdělání a praxi v oboru viz kapitola 2.
- má k dispozici potvrzení o studiu a praxi, o bezúhonnosti a prohlášení o netrvajících překážkách k výkonu funkce
- zajištěné financování projektu
- prostory k výkonu činnosti, které splňují obecná kritéria zdravotnického zařízení viz kapitola 3. Vzhledem k výkonu fyzioterapie musí dále splňovat podmínky ambulantní péče.

Dle zákona 96/2012 Sb. tedy:

1. Základní provozní prostory zdravotnických zařízení ambulantní péče jsou:

- Ordinace lékařů a ordinace zubních lékařů (dále jen „ordinace lékaře"), pracoviště dalších zdravotnických pracovníků nebo pracoviště jiných odborných pracovníků, ve kterých jsou prováděny zdravotní výkony (dále jen „výkon"), musí mít minimální podlahovou plochu 13 m^2.
- Čekárna musí mít minimální podlahovou plochu 7 m^2 a být vybavena sedacím nábytkem, v případě sdílení čekárny s více ordinacemi musí mít minimální plochu 10 m^2. Pokud je v ordinaci poskytována péče kojencům, musí mít čekárna minimální podlahovou plochu 10 m^2 a být vybavena přebalovacím pultem, není-li přebalovací pult k dispozici v ordinaci.
- WC pro pacienty musí mít předsíň a k dispozici umyvadlo smí být sdílené se zdravotnickými personálem v případě, že zdravotnické zařízení ambulantní péče sestává maximálně ze 2 ordinací zdravotnických pracovníků. WC pro pacienty může být sdílené s více ordinacemi. [30]

[30] ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. In: *Sbírka zákonů*. 2012.

2. Vedlejší provozní prostory zdravotnických zařízení ambulantní péče jsou:

- Sanitární zařízení pro zaměstnance, tedy šatna, umývárna, sprcha a záchod. Prostor sanitárního zařízení musí mít nejméně 2,30 m světlou výšku, v případě obsahu plochy více než 30 m^2 musí mít více než 2,5 m. Šatny musí být odděleny dle pohlaví, v případě počtu zaměstnanců menšího než 5 je dostačující oddělení pomocí časových oken. Vzhledem k povaze práce, kdy nedochází ke znečištění kůže ani oděvu při výkonu práce, není nutné oddělení pracovního a civilního oblečení a zřízení sprchy je dobrovolné. V šatně by mělo být 20 °C, v umývárnách 22 °C, ve sprchách 25 °C a na záchodech 18 °C. Na jedno umyvadlo s tekoucí teplou vodou může být až 10 zaměstnanců a na jednu sprchu až 25 zaměstnanců, je-li zřízena. Pokud mají zaměstnanci WC separátně od pacientů, nesmí být vzdáleno více než 120 m, v případě náročného povrchu více než 75 m. [31]

  Minimální počet toalet:

  a) 1 sedadlo na 10 žen,

  b) 2 sedadla na 11 až 30 žen,

  c) 3 sedadla na 31 až 50 žen,

  d) na každých dalších 30 žen 1 další sedadlo,

  e) 1 sedadlo na 10 mužů,

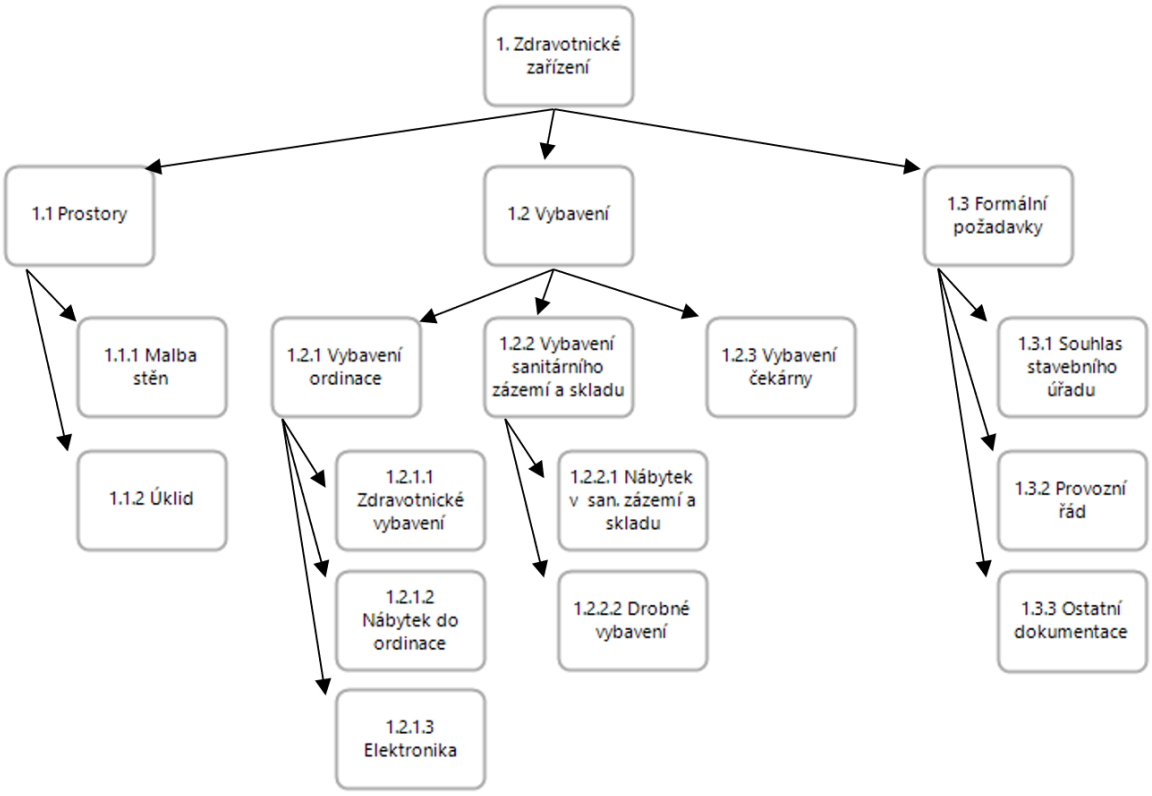
  f) 2 sedadla na 11 až 50 mužů,

  g) na každých dalších 50 mužů 1 sedadlo.
- skladovací prostory,
- místnost pro odpočinek zaměstnanců, pokud je zřízena.[32]

[31] ČESKÁ REPUBLIKA. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.vln: *Sbírka zákonů*. 2007.
[32] ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. ln: *Sbírka zákonů*. 2012.

5.2 Work Breakdown Structure

Po definici cíle projektu a uvedení předpokladů vytvoříme WBS, strukturu projektu. Celý projekt rozdělíme do jednotlivých balíků práce, tento proces je popsán v kapitole 1.1.1.



Obrázek 5 – WBS – zdroj: vlastní zpracování

Výše je znázorněna WBS, tedy strukturalizace projektu zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty. WBS je tvořena čtyřmi úrovněmi, nejnižší úrovní jsou balíky práce. Suma výstupů na nižší úrovni vždy definuje vyšší úroveň.

Pro naplnění cíle projektu je tedy nutné vymalovat stěny všech prostorů, zajistit zdravotnické vybavení, nábytek a elektroniku pro ordinaci, nábytek a zbylé drobné vybavení jako jsou ručníky, toaletní potřeby pro sanitární zařízení a též nábytek do čekárny. Mimo jiné musí být zajištěn kolaudační souhlas stavebního úřadu (SÚ), provozní řád schválen krajskou hygienickou stanicí spadající k místu provozu a získané oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Definice činností a způsoby jejich dosažení jsou podrobně popsány v následující kapitole 5.3 WBS Dictionary.

5.3 Work Breakdown Structure Dictionary

Jak je uvedeno v teoretické části, WBS Dictionary slouží k detailnějšímu popisu pracovních balíků. Popis obsahuje jednotlivé výstupy z naplnění balíků práce, jejich finanční i časovou náročnost.

V tabulce níže jsou shrnuty všechny informace, které budou dále využity i pro časové plánování a rozpočet. Jednotlivé balíky práce jsou převedeny na činnosti, které je nutno splnit pro naplnění cíle pracovního balíku.

Legenda: F = fyzioterapeut zprovozňující ordinaci, MA = malíř, U = uklízečka, MO = montér

Popis pracovních balíků (WP)								
Projekt: Zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty								
Název WP: Malba stěn				**Číslo WP: 1.1.1**				
Výstup: Bíle vymalované stěny ordinace o podlahové ploše 13 m a světlé výšce 3,0 m, sanitárního zázemí pro zaměstnance o podlahové ploše 10 m a světlé výšce 3,0 m a skladu o podlahové ploše 4 m a světlé výšce 3,0 m. Všechny prostory vymalované ve dvou vrstvách. Cena cca 45 Kč/m² + náklady na přípravné malířské práce dle online nabídky společnosti Malování Natírání Vrána.[33]								
Objem práce (dny)		1,0		Náklady celkem:			8 820 Kč	
Činnost	Zdroj	Objem práce			Materiál			Náklady
		Čas	Kč	Σ	Počet	Kč	Σ	Σ celkem
Malířské práce (včetně materiálu a úklidu)	MA	6	1 320	7 920	v ceně			7 920 Kč
Přípravné malířské práce	MA	2	450	900	v ceně			900 Kč
Název WP: Úklid				**Číslo WP: 1.1.2**				
Výstup: Úklid a dezinfekce všech prostor po dokončení veškerých prací. Cena uvedena dle online nabídky společnosti Clean International.[34]								
Objem práce (dny)		1,0		Náklady celkem:			500 Kč	
Činnost	Zdroj	Objem práce			Materiál			Náklady
		Čas	Kč	Σ	Počet	Kč	Σ	Σ celkem
Úklid podlah, pracovní plochy apod.	U	2	220	440	0	0	0	440 Kč
Mytí oken	U	1	60	60	0	0	0	60 Kč
Celkové náklady na prostory								9 320 Kč

Tabulka pokračuje na další straně

[33] *Malování Natírání Vrána* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://malovaninatirani.cz
[34] *Clean International* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://clean-int.cz

Název WP: Zdravotnické vybavení				**Číslo WP: 1.2.1.1**			
Výstup: Nákup a instalace zdravotnického vybavení uvedeného ve vyhlášce č. 92/2012 Sb.							
Objem práce (dny)			**4,0**	**Náklady celkem:**			**48 241 Kč**
Činnost	**Zdroj**	**Objem práce**			**Materiál**			**Náklady**
		Čas	**Kč**	**Σ**	**Počet**	**Kč**	**Σ**	**Σ celkem**
Nákup: lehátko (s nastavitelnou výškou)[35]	**F**	**24**	**0**	**0**	**1**	**27 817**	**27 817**	**27 817 Kč**
Nákup: Nášlapná váha[36]	**F**		**0**	**0**	**2**	**909**	**1 818**	**1 818 Kč**
Nákup: Teploměr lékařský[37]	**F**		**0**	**0**	**1**	**140**	**140**	**140 Kč**
Nákup: výškoměr[37]	**F**		**0**	**0**	**1**	**625**	**625**	**625 Kč**
Nákup: lokální svítidlo vyšetřovací[38]	**F**		**0**	**0**	**1**	**16 335**	**16 335**	**16 335 Kč**
Nákup: pomůcky pro poskytnutí první pomoci [39]	**F**		**0**	**0**	**1**	**1 506**	**1 506**	**1 506 Kč**
Instalace/zprovoznění	**F**	**8**	**0**	**0**	0	**0**	**0**	**0 Kč**
Název WP: Nábytek do ordinace				**Číslo WP: 1.2.1.2**			
Výstup: Nákup a instalace nábytku uvedeného ve vyhlášce č. 92/2012 Sb. **Ceny všeho zboží (vyjma paravanu) uvedeny dle online nabídky skupiny IKEA.[40]**							
Objem práce (dny)			**4,0**	**Náklady celkem:**			**20 197 Kč**
Činnost	**Zdroj**	**Objem práce**			**Materiál**			**Náklady**
		Čas	**Kč**	**Σ**	**Počet**	**Kč**	**Σ**	**Σ celkem**
Nákup: židle	**F**	**24**	**0**	**0**	**2**	**499**	**998**	**998 Kč**
Nákup: psací stůl	**F**		**0**	**0**	**1**	**1 490**	**1 490**	**1 490 Kč**
Nákup: skříň na nástroje pomůcky	**F**		**0**	**0**	**1**	**7 590**	**7 590**	**7 590 Kč**
Nákup: paravan[38]	**F**		**0**	**0**	**1**	**1 799**	**1 799**	**1 799 Kč**
Nákup: osvětlení	**F**		**0**	**0**	**2**	**1 290**	**1 290**	**2 580 Kč**
Nákup: skříňka pro pacienta s věšákem	**F**		**0**	**0**	**1**	**3 690**	**3 690**	**3 690 Kč**
Montáž nábytku	**MO**	**8**	**200**	**1600**	**1**	**450**	**450**	**2 050 Kč**

Tabulka pokračuje na další straně

[35] *Eureko s.r.o.* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.eureko.cz
[36] *Alza* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.alza.cz
[37] *Ohaus Metroservis* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.alza.cz
[38] *Medicton Group* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.shop.medicton.com
[39] *VMBal* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.vmbal.cz
[40] *IKEA* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.ikea.com/cz/cs

Název WP: Elektronika				**Číslo WP: 1.2.1.3**			
Výstup: Nákup a zprovoznění elektroniky nutné pro provoz zdravotnického zařízení a evidenci zdravotnické dokumentace vedené pouze v elektronické podobě.							
Objem práce (dny)			**4,0**	**Náklady celkem:**			**24 510 Kč**
Činnost	**Zdroj**	**Objem práce**			**Materiál**			**Náklady**
		Čas	**Kč**	**Σ**	**Počet**	**Kč**	**Σ**	**Σ celkem**
Nákup: počítač (včetně monitoru, klávesnice a myši) a mobilního telefonu[41]	F	24	0	0	1	22 980	22 980	22 980 Kč
Zprovoznění počítače a telefonu	F	4	0	0	0	0	0	0 Kč
Mobilní tarif[42]	F	0,5	0	0	1	550	550	550 Kč
Nákup: Software HealthPro (na měsíc)[43]	F	1,5	0	0	1	980	980	980 Kč
Instalace software	F	2	0	0	0	0	0	0 Kč
Název WP: Nábytek v san. zázemí a skladu				**Číslo WP: 1.2.2.1**				
Výstup: Nákup a instalace nábytku do sanitárního zařízení pro zaměstnance a úložného prostoru do skladu. **Ceny všeho zboží uvedeny dle online nabídky skupiny IKEA [44]**								
Objem práce (ČD)			**4,0**	**Náklady celkem:**			**10 220 Kč**	
Činnost	**Zdroj**	**Objem práce**			**Materiál**			**Náklady**
		Čas	**Kč**	**Σ**	**Počet**	**Kč**	**Σ**	**Σ celkem**
Nákup: šatní skříň	F	24	0	0	1	3 490	3 490	3 490 Kč
Nákup: policové díly	F		0	0	1	5 280	5 280	5 280 Kč
Montáž nábytku	MO	8	125	1 000	1	450	450	1 450 Kč

Tabulka pokračuje na další straně

[41] *Alza* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.alza.cz
[42] *T-mobile* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz
[43] *Health Pro* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.healthpro.cz
[44] *IKEA* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.ikea.com/cz/cs

Název WP: Drobné vybavení				**Číslo WP: 1.2.2.2**			
Výstup: Nákup a instalace nábytku do sanitárního zařízení pro zaměstnance a úložného prostoru do skladu.							
Objem práce (dny)			**2,0**	**Náklady celkem:**			**10 943 Kč**
Činnost	**Zdroj**	**Objem práce**			**Materiál**			**Náklady**
		Čas	**Kč**	**Σ**	**Počet**	**Kč**	**Σ**	**Σ celkem**
Nákup: koupelnový textil[45]	**F**	**12**	**0**	**0**	**5**	**149**	**745**	**745 Kč**
Nákup: prostěradla[46]	**F**		**0**	**0**	**30**	**185**	**5 550**	**5 550 Kč**
Nákup: jednorázové utěrky + prostěradla[47]	**F**		**0**	**0**	**2**	**349**	**698**	**698 Kč**
Nákup: toaletní potřeby drogerie	**F**	**2**	**0**	**0**	**1**	**2 000**	**2 000**	**2 000 Kč**
Nákup: domácí potřeby (odpadkový koš, uklízecí prostředky)	**F**	**2**	**0**	**0**	**1**	**2 000**	**2 000**	**2 000 Kč**
Název WP: Vybavení čekárny				**Číslo WP: 1.2.3**			
Výstup: Nákup a instalace sedacího nábytku do čekárny.							
Objem práce (dny)			**4,0**	**Náklady celkem:**			**7 359 Kč**
Činnost	**Zdroj**	**Objem práce**			**Materiál**			**Náklady**
		Čas	**Kč**	**Σ**	**Počet**	**Kč**	**Σ**	**Σ celkem**
Nákup: lavice[48]	**F**	**24**	**0**	**0**	**1**	**7 359**	**7 359**	**7 359 Kč**
Celkové náklady na vybavení								**121 470 Kč**
Název WP: Souhlas stavebního úřadu				**Číslo WP: 1.3.1**			
Výstup: Nákup a instalace nábytku do sanitárního zařízení pro zaměstnance a úložného prostoru do skladu.							
Objem práce (dny)			**32,0**	**Náklady celkem:**			**0 Kč**
Činnost	**Zdroj**	**Objem práce**			**Materiál**			**Náklady**
		Čas	**Kč**	**Σ**	**Počet**	**Kč**	**Σ**	**Σ celkem**
Projektová dokumentace	**F**	**16**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0 Kč**
Kolaudační souhlas	**F**	**240**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0 Kč**

Tabulka pokračuje na další straně

[45] *IKEA* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.ikea.com/cz/cs
[46] *Scandishop* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.scandishop.cz
[47] *Velvesa* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.velvesa.cz
[48] *Ezidle.cz* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.ezidle.cz

Název WP: Provozní řád				**Číslo WP: 1.3.2**				
Výstup: Nákup a instalace nábytku do sanitárního zařízení pro zaměstnance a úložného prostoru do skladu.								
Objem práce (dny)			32,0	Náklady celkem:				0 Kč
Činnost	Zdroj	Objem práce			Materiál			Náklady
		Čas	Kč	Σ	Počet	Kč	Σ	Σ celkem
Sepsání provozního řádu	F	16	0	0	-	0	0	0 Kč
Schválení provozního řádu (KHS)	F	240	0	0	-	0	0	0 Kč
Název WP: Ostatní dokumentace				**Číslo WP: 1.3.3**				
Výstup: Nákup a instalace nábytku do sanitárního zařízení pro zaměstnance a úložného prostoru do skladu.								
Objem práce (dny)			33,0	Náklady celkem:				16 700 Kč
Činnost	Zdroj	Objem práce			Materiál			Náklady
		Čas	Kč	Σ	Počet	Kč	Σ	Σ celkem
Doklad o vzdělání a praxi	F	2	0	0	0	0	0	0 Kč
Doklad o bezúhonnosti[49]	F	2	0	0	1	100	100	100 Kč
Potvrzení o zdravotní způsobilosti [50]	F	2	0	0	1	600	600	600 Kč
Prohlášení, že u žadatele netrvá žádná z překážek pro udělení oprávnění	F	1	0	0	0	0	0	0 Kč
Oprávnění k využívání prostor	F	2	0	0	0	0	0	0 Kč
Prohlášení o technicky a věcně vybaveném zařízení	F	1	0	0	0	0	0	0 Kč
Pojistná smlouva za škodu způsobenou v souvislosti s poskytováním zdrav. služeb[51]	F	8	0	0	1	15 000	15 000	15 000 Kč
Podání žádosti [52]	F	8	0	0	1	1 000	1 000	1 000 Kč
Schválení žádosti KÚ	F	240	0	0	0	0	0	0 Kč
Celkové náklady na administrativní práce								16 700 Kč
Celkové náklady na WP								147 490 Kč

Tabulka 1 - WBS Dictionary – zdroj: vlastní zpracování

[49] *Česká pošta – Czech POINT* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.ceskaposta.cz

[50] *Praktická lékařka pro dospělé, Praha* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://mudrlagrange.cz

[51] Cena určena na základě telefonické komunikace se společností Kooperativa

[52] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 634/2004 Sb., Zákon o správních poplatcích. In: *Sbírka zákonů*. 2004, 215/2004.

5.4 Identifikace činností projektů

Pro jednodušší a jasně danou orientaci v kritické cestě a následně i Ganttovu diagramu je zde sestavena identifikace činností. Identifikace činností využívá informací ve WBS Dictionary.

V prvním sloupci je uvedeno označení činnosti, následuje činnost samotná, identifikace pracovního balíku, kterého se týká, její závislost na jiné činnosti, vazby mezi činnostmi a také doba trvání ve dnech. Doba trvání jednotlivých činností byla stanovena na základě analogického odhadu časové náročnosti jednotlivých činností.

Všechny uvedené činnosti mají vazbu Finish-to-Start, tzn. jedna činnost skončí a následující činnost může začít. Některé vazby mimo zkratky FS obsahují i číslo. Tedy, o kolik dní později začne daná činnost oproti činnosti, na kterou je vázaná. V době nákupu vybavení je počítáno i s časem na jeho doručení.

Je třeba počítat se schvalovacími procesy, které se v projektu vyskytují celkem třikrát. Činnosti, kterých se schvalovací procesy týkají jsou v tabulce označeny hvězdičkou.

Souhlas stavebního úřadu, respektive vydání kolaudačního souhlasu trvá až 30 dní. Kolaudační souhlas není potřeba nově zřizovat, pokud je již prostor kolaudován k využití jako zdravotnické zařízení. V tomto případě již kolaudační souhlas existuje. Souhlas krajskou hygienickou stanicí (KHS) s provozním řádem opět trvá 30 dní. V případě neschválení provozního řádu a její úpravy znovu nabíhá 30denní lhůta na schválení ze strany KHS. Posledním schvalovacím procesem je získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb. K této žádosti je nutné přiložit kolaudační souhlas i schválený provozní řád, tuto žádost tedy podáváme jako poslední. KÚ má opět 30denní lhůtu ke schválení. V některých případech, jako je např. nedostatek zdravotníků v kraji, je možné zažádat o urychlení procesu a získat oprávnění do 15 dnů.

	Činnost	Číslo WP	Závislost	Vazba	Doba trvání (dny)
A	Vhodné prostory pro zdravotnické zařízení	-	-	-	-
B	Vymalování prostor	1.1.1	A	FS	1
C*	Projektová dokumentace pro SÚ a podání žádosti o kolaudační souhlas	1.3.1	A	FS	2 + 30
D*	Sepsání provozního řádu a zaslání KHS ke schválení	1.3.2	A	FS + 2	2 + 30
E	Nákup nábytku do ordinace	1.2.1.2	A	FS + 4	3
F	Nákup zdravotnického vybavení	1.2.1.1	A	FS + 5	3
G	Nákup nábytku do čekárny	1.2.3	A	FS + 6	3
H	Nákup nábytku do sanitárního zařízení a skladu	1.2.2.1	A	FS + 7	3
I	Nákup elektroniky do ordinace	1.2.1.3	A	FS + 8	3
J	Sestavení nábytku v ordinaci	1.2.1.2	B, E	FS	1
K	Instalace a zprovoznění zdravotnického vybavení	1.2.1.2	B, F	FS	1
L	Sestavení nábytku v čekárně	1.2.3.1	B, G	FS	1
M	Sestavení nábytku v sanitárním zázemí a skladu	1.2.2.1	B, H	FS	1
N	Úklid prostoru	1.1.2	J, K, L, M	FS	1
O	Nákup drobného vybavení do sanitárního zázemí a jeho příprava (vyprání apod.)	1.2.2.2	M	FS	2
P	Instalace počítače a telefonu	1.2.1.3	I	FS + 2	0,5
Q	Nákup a instalace software a sjednání mobilního tarifu	1.2.1.3	P	FS	0,5

Tabulka pokračuje na další straně

R	Zajištění veškeré dokumentace k žádosti o oprávnění poskytování zdravotních služeb (viz WBS Discretionary)	1.3.3	C, D	FS	2
S*	Vyplnění a podání žádosti o oprávnění k poskytování zdravotních služeb	1.3	R	FS	2 + 30
T	Ordinace připravena	-	O, N, Q, S	FS	1

Tabulka 2 - Identifikace činností – zdroj: vlastní zpracování

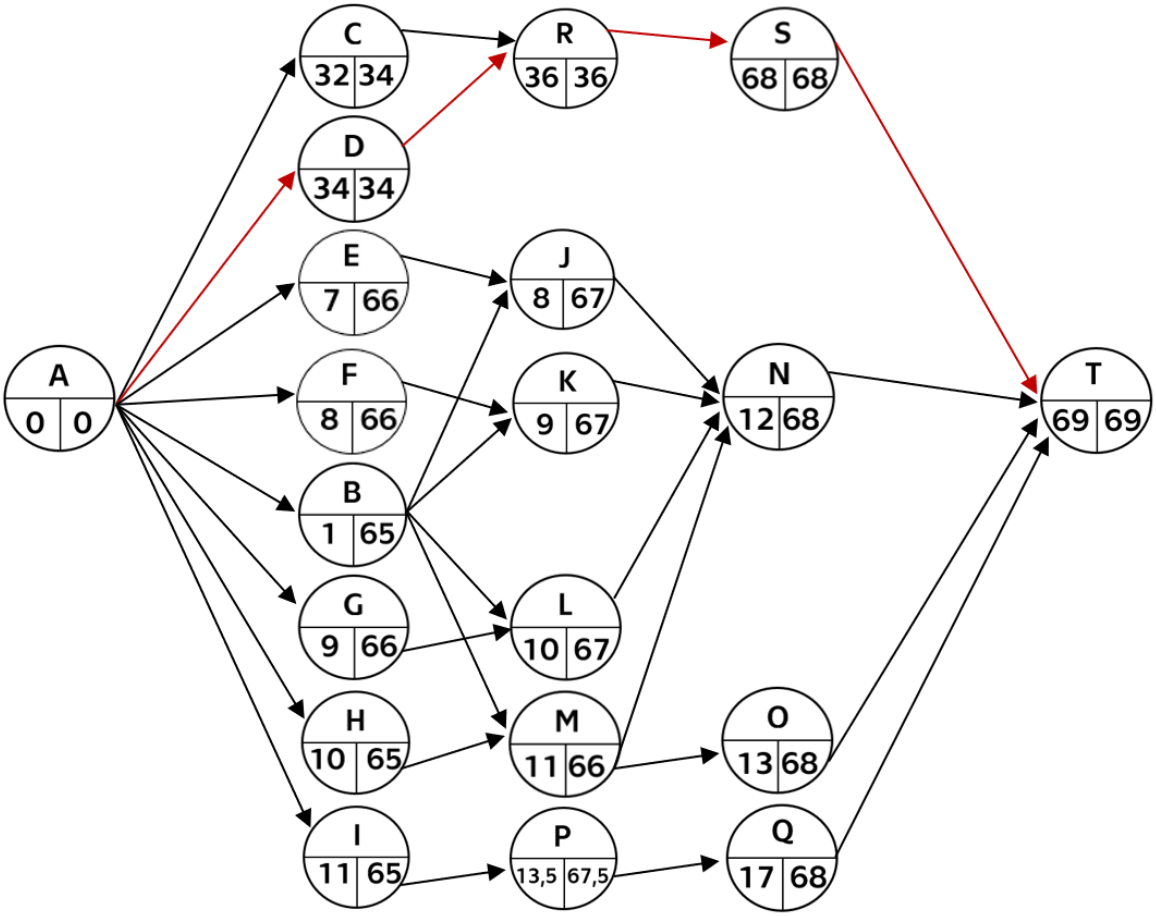
5.4.1 Kritická cesta

Po identifikaci jednotlivých činností, jejich závislostí, vazeb mezi závislostmi a době trvání činností jsme schopni sestavit kritickou cestu. Dle teoretické části, kapitola 1.2.1, kritická cesta znázorňuje činnosti pomocí grafického zobrazení. K zobrazení využíváme síťový graf, ze kterého jsme schopni zjistit, které činnosti se nachází na kritické cestě. Tato cesta je v grafu označena červeně.

Každá buňka je rozdělena na tři části. V horní části nalezneme písmeno, pod kterou je identifikovaná činnost. Spodní část je rozdělena na dvě poloviny. V levé polovině buňky je uvedeno, kdy je daná činnost nejdříve hotova a v pravé, do kdy musí být nejpozději hotova, aby nedošlo k prodlení projektu. Rozdíl těchto dvou hodnot nám říká, jakou časovou rezervu máme na dané činnosti. Vzhledem ke schvalovacím procesům SÚ, KHS a KÚ jsou rezervy na činnostech s přípravou zdravotnického zařízení poměrně velké.

Kritickou cestu poznáme dle hodnot uvedených v buňkách pod jednotlivými písmeny. Pokud jsou hodnoty v obou polovinách shodné, daná činnost se vyskytuje na kritické cestě.

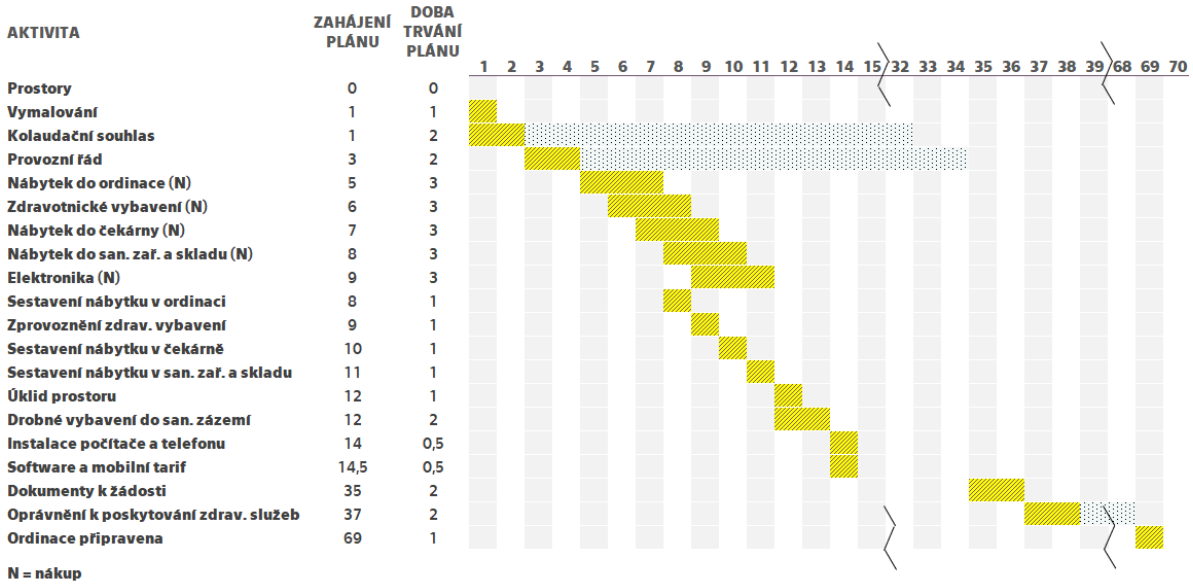
Níže v síťovém grafu je kritická cesta zobrazena červeně. Pokud se zpozdí jedna z činností pod písmeny D, R, S, T, jedná se tedy o schvalovací procesy a předání ordinace, zpozdí se trvání celého projektu. Pokud však získáme schválení daných dokumentů dříve, projekt může být dříve ukončen, případně by došlo ke změně kritické cesty. V tomto případě, díky schvalovacím procesům, jsou na činnostech ohledně zařizování vybavení dostatečně velké rezervy.



Obrázek 6 – CPM – zdroj: vlastní zpracování

5.4.2 Ganttův diagram

Po sestavení tabulky identifikace činností můžeme mimo kritické cesty připravit Ganttův diagram. Ganttův diagram, jak uvádí teoretická část, využívá k zobrazení činností v projektu úsečky různých délek. Po jeho sestavení na první pohled vidíme, jak velká časová dotace bude potřeba ke zhotovení projektu, jaké činnosti budou probíhat paralelně, na které se naopak musí čekat apod. Na základě činností uvedených v tabulce v kapitole 5.4 je vypracován Ganttův diagram. Činnosti jsou zobrazeny v jednom z optimálních řešení pořadí vzhledem k délce získání kolaudačního souhlasu SÚ, schválení provozního řádu KHS a získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb KÚ. Činnost A je zde uvedena čistě pro uvědomění začátku projektu a je definována v kapitole 5.1 Předpoklady projektu.



Obrázek 7 - Ganttův diagram – zdroj: vlastní zpracování

Jak z grafu vyplývá, nejrychleji je možné založit zdravotnické zařízení, tedy ordinaci pro fyzioterapeuty, za 69 dní. V této úvaze na činnostech pracuje zejména fyzioterapeut zakládající ordinaci s výpomocí při malování a sestavování nábytku a schvalovací lhůty u SÚ, KÚ a KHS trvají 30 dní.

Graf je ve dvou místech přerušen, a to v intervalu <16,31> a <40,67>. V těchto intervalech probíhají schvalovací procesy (SÚ, KHS, KÚ) a žádné jiné činnosti netrvají. Jejich délku nejsme schopni ovlivnit. Lhůty schvalovacích procesů jsou v Ganttovu diagramu zobrazeny světlou barvou s tečkovaným vzorem.

Doby trvání činností nákupu veškerého vybavení do zdravotnického zařízení se mění v závislosti na případné délce dopravy, objednání, vyzvednutí na místě apod. Vzhledem k rezervě na těchto činnostech, kterou vytváří schvalovací procesy, tento fakt pravděpodobně nijak neovlivní celkovou dobu trvání projektu.

5.5 Zdroje projektu

Zdroje projektu, jak definuje teoretická část kapitola 1.3, nejsou pouze finanční, ale i zdroje lidské, materiální, prostorové apod. Pro přehlednost jsou zdroje rozděleny do jednotlivých „kategorií" a uvedeny v tabulce níže.

Lidské zdroje	Fyzioterapeut zakládající kliniku Malíř Montéři Uklízečka
Místo	Prostory vhodné pro výkon fyzioterapie o min. rozměrech 13 m^2 Čekárna o min. rozměrech 7 m^2 Sanitární zázemí + skladovací prostory 14 m^2
Zařízení	**Nástroje:** nářadí (vrtačka, kladívko, hřebíky atd.), malířské pomůcky – vše zajištěno dodavateli (montéři + malíř) **Systémy**: pro evidenci zdravotnické dokumentace, objednávání pacientů, vytváření faktur a jejich evidence
Materiály	**Materiály:** barvy na malování (zajištěno dodavatelem) **Vybavení:** stůl v ordinaci, vyšetřovací lehátko, skříň na pomůcky a nástroje v ordinaci, paravan, skříňka pro pacienta, svítidla, sedací lavice do čekárny, skříň do sanitárního zázemí, policové díly do sanitárního zázemí, 2x odpadkový koš, počítač s kompletní výbavou, ložní prádlo, ručníky, jednorázové utěrky a prostěradla, toaletní potřeby (mýdla, dezinfekce apod.) **Dokumenty:** projektové plány místností, kolaudační souhlas, provozní řád zařízení, oprávnění k poskytování zdravotních služeb (potvrzení o vzdělání a praxi, doklad o bezúhonnosti ne starší 90 dnů, potvrzení o zdravotní způsobilosti, smlouva s pojišťovnou, oprávnění k využívání prostor, prohlášení o netrvání překážek pro udělení oprávnění, prohlášení o technickém a věcném vybavení zařízení)

Tabulka 3 – Zdroje projektu – zdroj: vlastní zpracování

Uvedené zdroje jsou potřeba k naplnění cíle projektu odpovídající časové náročnosti viz kritická cesta a Ganttův diagram. Pokud bychom chtěli projekt urychlit, mohli bychom najmout výpomoc například k zajištění vybavení zařízení, o to by se navýšily finanční náklady.

5.6 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu můžeme sestavit pomocí několika metod, a to, jak je uvedeno v teoretické části 1.3/1.4, například metodou analogickou, parametrickou či detailní. Pro praktickou část byla zvolena metoda detailní, kdy jsou rozpočítány náklady na jednotlivé balíky práce a ty sečteny. Ceny položek v jednotlivých balících práce odráží reálné ceny viz zdroje z kapitoly 5.3 WBS Dictionary.

Uvedený rozpočet je pro fyzioterapeuty, kteří si chtějí zprovoznit vlastní ordinaci velmi orientační. Celková nákladovost se může měnit v závislosti na volbě velikosti prostorů, vybavení, pojištění apod.

Označení WP	Název WP	Celkové náklady na WP
1.1.1	Malba stěn	8 820 Kč
1.1.2	Úklid	500 Kč
1.2.1.1	Zdravotnické vybavení	48 241 Kč
1.2.1.2	Nábytek do ordinace	20 197 Kč
1.2.1.3	Elektronika	24 510 Kč
1.2.2.1	Nábytek v sanitárním zázemí a skladu	10 220 Kč
1.2.2.2	Drobné vybavení	10 943 Kč
1.2.3	Vybavení čekárny	7 359 Kč
1.3.1	Souhlas stavebního úřadu	0 Kč
1.3.2	Provozní řád	0 Kč
1.3.3	Oprávnění k poskytování zdravotních služeb	16 700 Kč
Celkové náklady na projekt:		147 490 Kč

Tabulka 4 - rozpočet projektu – zdroj: vlastní zpracování

V praktické části kapitolách 5.2-5.6 jsme vypracovali podklady vhodné k projektu a zamyšlení, zda ordinaci jsme schopni zprovoznit. Nyní shrneme postup, který jsme následovali.

1) Vypracovali jsme WBS o 4 úrovních s 11 balíky práce (WP).

2) Sestavili jsme WBS Dictionary, kde jsme detailněji popsali balíky práce. Popis obsahuje jednotlivé činnosti WP, jejich časovou a finanční náročnost a také lidské zdroje, kdo bude stát za danou činností.

3) Identifikovali jsme činnosti. Jakého WP se týkají, na jakých činnostech jsou závislé, jaké mezi sebou mají vazby, jaká je jejich časová náročnost.

4) Sestavili jsme kritickou cestu. Víme, že pokud se zpozdí činnosti D, R, S nebo T, tedy všechny schvalovací procesy a finální zhotovení ordinace zpozdí se celý projekt. Pokud však získáme potřebné dokumenty dříve, můžeme cíle projektu dosáhnout o to rychleji.
5) Připravili jsme Ganttův diagram. Vidíme, jaké činnosti probíhají paralelně, v jakém čase potřebujeme, jaké zdroje.
6) Sestavili jsme tabulku zdrojů projektu. Víme, kolik a jakých, budeme potřebovat lidských zdrojů, prostoru, zařízení, materiálů.
6) Představili jsme rozpočet. Na základě ocenění jednotlivých balíků práce jsme zjistili finanční náročnost projektu na zprovoznění ordinace pro fyzioterapeuty.

Na základě projektu, který jsme vypracovali, jsme zjistili finální trojimperativ projektu. Tedy tři hlavní body projektu, a to jeho cíl, časovou náročnost a finanční náročnost. Ordinaci pro fyzioterapeuty jsme schopni zprovoznit za 69 dní, při lidských zdrojích uvedených v kapitole 5.5. a schvalovacích procesech o délce 30 dní, a za 147 490 Kč.

6 Kalkulace při provozu ordinace

Tato kapitola, jak již bylo uvedeno v teoretické části, je názorná pro představu fyzioterapeutů o nákladovosti a potenciální výnosnosti jejich ordinace. Uvedené údaje jsou samozřejmě velmi orientační, ale na základě tohoto příkladu si mohou fyzioterapeuti vypočítat i své náklady a výnosy.

6.1 Kalkulace nákladů

Pro kalkulaci nákladů v této práci využijeme metodu kalkulací s úplnými náklady a její nejjednodušší metodu – prostou kalkulaci dělením, viz teoretická část kapitola 2.2. Tato metoda spočívá v sečtení kompletních nákladů na provoz ordinace a její vydělení počtem provedených terapií.

V tabulce nejsou uvedeny odpisy a osobní náklady. V projektu vypracovaném výše neodpovídá žádná položka hranici pro dlouhodobý majetek a jeho odpis, od 1.1.2021 tato hranice činí 80 000 Kč. Pokud byste však do ordinace pořídili takto drahou položku, do účetnictví se zadává postupně pomocí tzv. odpisů.

V jednom roce tedy nemáme náklad 80 000 Kč, ale při lineárním čtyřletém odpisu máme náklad pouze 20 000 Kč po dobu čtyř let. Tento postup byl zaveden, aby bylo co nejvíce zmenšeno zkreslení hospodářského výsledku. Tedy rozdílu nákladů a výnosů. Pro výpočet odpisů existuje několik metod (viz např. Manažerská ekonomika, SYNEK) a lhůty odepisování jsou stanovené zákonem.

Pokud bychom v ordinaci později najmuli zaměstnance, musíme jim vyplácet domluvenou mzdu a mimo jiné odvádět státu i sociální (24,8 % z hrubé mzdy) a zdravotní pojištění (9 % z hrubé mzdy). Celkové mzdové náklady na zaměstnance pro rok 2022 tedy je 1,338násobek hrubé mzdy. Při těchto kalkulacích nepočítáme, že by zakládající fyzioterapeut měl zaměstnance.

Jednotlivé náklady a jejich orientační výše jsou uvedeny v tabulce níže. Zdroje cenových odhadů jsou uvedeny v poznámkách pod čarou nebo v textu dále. Náklady se mění v závislosti na smlouvě s dodavateli, případně využití dalších služeb.

Pro úplnost kalkulace nákladů je doplněna položka nájmu. Sreality nabízí pár jednotek ordinací k pronájmu v Praze odpovídajících tomuto projektu. Cenově se pohybují mezi 200-300 Kč/m^2 bez energií. Pro výpočet je použit průměr, tedy 250 Kč/m^2. Položka nájmu může být i nulová, pokud prostor vlastníme, zároveň se může diametrálně měnit dle místa podnikání.

Ceny energií jsou odhadnuty v závislosti na aktuální nabídce těchto služeb.

Úklid se musí provádět každý den a na „vlhko“. Počítáme s tím, že uklízečka nemusí docházet každý den, ale v tomto případě bude docházet 2x za týden, aby udělala větší úklid. Zbylé dny si fyzioterapeut uklidí sám.

Spotřebním zbožím jsou myšleny jednorázové pomůcky, toaletní potřeby, mýdla, dezinfekce, úklidové prostředky apod. běžně k dostání například v drogériích.

Osobní náklady jsou zde uvedeny pro rok 2022. Je několik možností, jak odvádět sociální a zdravotní pojištění. Můžeme odvádět pravidelné minimální zálohy na zdravotní (2 627 Kč/měsíc) a sociální (2 841 Kč/měsíc) pojištění a poté na začátku následujícího roku podat přiznání pojišťovně a správa sociálního zabezpečení a následně případně doplatit na základě našeho zisku.[53]

[53] Zálohy OSVČ 2022 na sociální a zdravotní pojištění. *Penize.cz* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.penize.cz/podnikani/431954-zalohy-osvc-2022-na-socialni-a-zdravotni-pojisteni

Výše doplatku zdravotního pojištění je 13,5 % z 50 % z daňového základu a pro sociální pojištění 29,2 % z 50 % daňového základu, což je hrubý zisk ponížený o nezdanitelné položky dle § 15 zákona o dani z příjmů (například dary).[54] Dalšími možnostmi je paušální daň nebo paušální výdaje. Při paušální dani odvádíme 5 994 Kč měsíčně. Tato suma zahrnuje sociální i zdravotní pojištění a zároveň i daň z příjmu. Této možnosti mohou využít podnikatelé do příjmu maximálně 1 000 000 Kč/rok. Na tento režim nelze uplatňovat žádné slevy na dani. Při využití paušální daně nemusíme odevzdávat daňové přiznání ani přehled příjmů pro zdravotní pojišťovnu a sociální správu.[55] Další možností jsou paušální výdaje, kdy v případě fyzioterapie se počítá s fixními výdaji 40 %. Státu se tedy odvádí daně z 60 % příjmu bez ohledu na reálnou výši výdajů. Tuto možnost můžeme zvolit do výše příjmů 800 000 Kč a dále lze uplatňovat slevy na dani. Zároveň musíme podat přehled o příjmech zdravotní pojišťovně a sociální správě. Všechny možnosti mají své výhody i nevýhody a je nutné posoudit volbu individuálně. Pokud bychom byli ve ztrátě paušální daní bychom odvedli zbytečně moc, pokud bychom měli vyšší výdaje než 40 %, taktéž bychom na dani odvedli zbytečně navíc. Naopak pokud máme vyšší příjmy a celkem nízké výdaje, mohou pro nás být uvedené možnosti výhodnější než „klasický" odvod zdravotního a sociálního pojištění a poté daně.[56]

Vzhledem k tomu, že naše tržby vypočítané v kapitole níže přesahují hranici 800 000 Kč, nemůžeme zvolit paušální výdaje. Pro jednoduchost výpočtu využijeme do nákladů paušální daň.

[54] Víte, jak zjistíte, kolik budete doplácet na sociálním a zdravotním pojištění?.*Podnikatel* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/vite-jak-zjistite-kolik-budete-doplacet-na-socialnim-a-zdravotnim-pojisteni/

[55] Paušální daň se blíží. Spočítejte si, jestli se Vám vyplatí. *Penize.cz* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.penize.cz/podnikani/429512-pausalni-dan-se-blizi-spocitejte-si-jestli-se-vam-vyplati

[56] Paušální výdaje za rok 2022 – komu se vyplatí?.*Měšec* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-prijmu/pausalni-vydaje/

Název nákladu	Roční náklad
Nájem	$12 * 250 * 27 = 81\,000\ Kč$
Osobní náklady – paušální daň	$12 * 5\,994 = 71\,928\ Kč$
Energie (elektřina, voda, plyn)	$12 * 3\,000 = 36\,000\ Kč$
Pojištění[57]	$15\,000\ Kč$
Software[58]	$12 * 980 = 11\,760\ Kč$
Úklid[59]	$12 * 1\,760 = 21\,120\ Kč$
Prádelna [60]	$12\ x\ 1\,800 = 21\,600\ Kč$
Spotřební zboží	$12 * 2\,000 = 24\,000\ Kč$
Celkové náklady	$282\,408\ Kč$

Tabulka 5 - kalkulace nákladů – zdroj: vlastní zpracování

Celkové roční náklady na provoz ordinace, na základě odhadů a výpočtu v tabulce č. 5, jsou cca 282 408 Kč.

Abychom mohli provést kalkulaci nákladů na jednu terapii, musíme nejprve odhadnout počet terapií, který se uskuteční. Pokud již máme praxi v provozu, nebudeme kalkulaci odhadovat, ale spočítáme ji z reálných výsledků. Tedy, jaké jsme měli celkové náklady na provoz proti celkovému počtu uskutečněných terapií.

[57] **Cena určena na základě telefonické komunikace se společností Kooperativa**
[58] ***Health Pro*** **[online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.healthpro.cz**
[59] ***Clean International*** **[online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://clean-int.cz**
[60] ***BRAPEDA*** **[online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: http://www.brapeda.cz**

Při určení odhadu počtu terapií, které za rok můžeme uskutečnit, budeme vycházet z těchto faktů:

- **Pracovní doba je 8 hodin denně, z čehož je 6 hodin vyčleněno na terapie a 2 hodiny na administrativní práce spojené s výkonem a ostatní činnosti nutné pro zajištění chodu ordinace.**
- **Jedna terapie trvá 60 minut.**
- **V průměru je v roce 250 pracovních dní, z toho bude mít fyzioterapeut 4 týdny dovolenou – pracovat tedy bude 230 dní.**
- **Je nutné brát v potaz obsazenost hodin. Pro tuto bakalářskou práci budeme počítat s obsazeností z 90 %**

$$Terapie\ celkem = 6 \times 230 \times 0{,}9 = 1\,242$$

Za jeden rok je možné uskutečnit cca 1 242 60minutových terapií při čerpání 4týdenní dovolené, 6 hodinách/den a 90% obsazenosti.

Díky těmto informacím můžeme vypočítat náklady na kalkulační jednici viz kapitola 2.2. Do vzorečku dosadíme hodnoty za celkové roční náklady a vydělíme celkovým počtem terapií za rok. Výsledek nám říká, jaké jsou náklady na jednoho pacienta, resp. jednu terapii.

$$Náklady\ na\ kalkulační\ jednici = \frac{celkové\ náklady}{počet\ terapií} = \frac{282\,408}{1\,242} = 227{,}38\ Kč$$

Náklady na jednu 60minutovou terapii jsou zaokrouhleně 228 Kč.

6.2 Kalkulace tržeb

Při kalkulaci tržeb budeme vycházet ze stejných faktů uvedených výše v kapitole 6.1. V předchozí kapitole jsme vypočítali, kolik terapií jsme schopni za rok uskutečnit. Tedy za 230 pracovních dní o 6 terapiích/den. Průměrná cena jedné 60minutové terapie se pohybuje okolo 800 Kč, dle nabídek uvedených online.

Pro zjištění potenciálních tržeb při 230 pracovních dnech, 6hodinové pracovní době a 90% obsazenosti jednoduše vynásobíme počet potenciálních terapií potenciální cenou.

$$Tržby\ za\ rok = 1\,242 \times 800\ Kč = 993\,600\ Kč$$

Za rok jsme schopni přijmout tržby za terapie ve výši 993 600 Kč.

6.3 Bod zvratu

Náklady sepsané v kapitole 6.1 nyní klasifikujeme jako fixní nebo variabilní náklady. Fixní náklady jsou takové, které se nemění s objemem produkce. Ať za jeden den poskytneme pouze 2 terapie, nebo 6 terapií, tyto náklady budou stejné. V případě ordinace pro fyzioterapeuty mezi fixní náklady (FN) řadíme:

- **Nájem – 81 000 Kč**
- **Energie – 36 000 Kč**
- **Pojištění profesní odpovědnosti – 15 000 Kč**
- **Paušální daň – 71 928 Kč**
- **Software – 11 760 Kč**

$$FN = 81\,000 + 36\,000 + 15\,000 + 71\,928 + 11\,760 = 215\,688\,Kč$$

Celkové fixní, tedy neměnné s objemem terapií, náklady se rovnají 215 688 Kč/rok. Tyto náklady je nutné uhradit, i když se výrazně sníží počet terapií.
Mezi variabilní náklady (VN), tedy náklady měnící se dle objemu produkce, řadíme:

- **Prádelnu – 21 600 Kč**
- **Spotřební zboží – 24 000 Kč**
- **Úklid – 21 120 Kč**

Celkově se variabilní náklady rovnají součtu těchto položek, tedy 66 720 Kč/rok. Pro výpočet bodu zvratu budeme potřebovat variabilní náklady na kalkulační jednici (vn). Tedy obdobně jako u celkových nákladů na kalkulační jednici vydělíme celkový součet VN počtem terapií za rok. Z výsledku zjistíme, jaké jsou variabilní náklady na jednu terapii.

$$vn = \frac{21\,600 + 24\,000 + 21\,120}{1\,242} = 53{,}72\,Kč\ (jedna\ terapie)$$

Celkové roční variabilní náklady se rovnají součtu položek variabilních náklady, 66 720 Kč/rok a variabilní náklady na jednotku produkce, v tomto případě jednu terapii, se rovnají podílu celkových ročních variabilních nákladů a počtu terapií, tedy 53,72 Kč.

Nyní můžeme ze získaných informací vypočítat bod zvratu. Bod zvratu vypočítáme pomocí vzorce uvedeného a vysvětleného v teoretické části v kapitole 2.4.

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p-vn} = \frac{215\,688}{800-53{,}72} = 289{,}02 \doteq 290\ terapií$$

Bod zvratu se nám rovná 290 uskutečněných terapií, abychom byli tzv. „na nule". V tomto bodě jsme již tržbami pokryli ztrátu, ale zatím ještě nejsme ani v zisku. Což jako OSVČ znamená bez vlastní mzdy.

V začátku podnikání je důležité si uvědomit prvotní investici, kterou musíme do bodu zvratu započítat. Celé podnikání tedy začíná ve ztrátě ve výši investičních nákladů. Vzorec pro výpočet je obdobný, do prvního řádku k fixním nákladům připočteme ještě zmiňované investiční náklady.

$$Q_{BZ} = \frac{FN+IN}{p-vn} = \frac{215\,688 + 147\,490}{800-36{,}71} = 486{,}65 \doteq 487\ terapií$$

V prvním roce podnikání se dostaneme do bodu zvratu po 487 terapiích. Od této chvíle již začneme generovat zisk. Při 1 242 terapiích v roce to znamená, že necelých prvních 5 měsíců budeme pracovat „zdarma".

7 Check list

Poslední kapitolou této práce je check list. Obecně se jedná o seznam věcí, které chceme splnit. V tomto případě jsou zde uvedeny nezbytné úkoly, které musíme splnit při zprovozňování ordinace pro fyzioterapeuty. Check list je rozdělen do dvou částí, a to administrace a prostorů. V každé části jsou heslovitě vypsány nejdůležitější body, které musíme naplnit.

Administrace

- Zajištěné financování
- Oprávnění k poskytování zdravotních služeb
  - Souhlas s užíváním prostorů (v případě nájmu prostorů)
  - Kolaudační souhlas
  - Provozní řád
  - Smlouva s pojišťovnou na škodu způsobenou s poskytováním zdravotních služeb
  - Potvrzení o vzdělání a praxi
  - Potvrzení o zdravotní způsobilosti k výkonu povolání
  - Potvrzení o bezúhonnosti
  - Prohlášení o personálním, technickém a věcném vybavení zařízení
  - Prohlášení o netrvajících překážkách k udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb
  - Seznam pracovníků poskytující péči v daném zdravotnickém zařízení

Prostory

- Vymalování všech prostor
- Ordinace
  - Nábytek
  - Zdravotnické vybavení/pomůcky
  - Elektronika – počítač, telefon
  - Software
- Čekárna – nábytek
- Sanitární zázemí
  - Nábytek
  - Jiné vybavení (textil, dezinfekce, jednorázové pomůcky)
- Sklad – nábytek

Závěr

V práci byl naplněn cíl přehledného postupu při zprovoznění ordinace. Jsou zde přehledně shrnuty veškeré informace potřebné ke zprovoznění vlastní ordinace pro fyzioterapeuty. Práce představuje projekt na založení ordinace pro fyzioterapeuta, který chce pracovat jako OSVČ bez dalších zaměstnanců. V takovém případě by došlo ke změně výše nákladů. Práce obsahuje odhad časové a finanční náročnosti projektu. Oba aspekty jsou samozřejmě velmi individuální, orientačně a příkladově mohou velmi dobře posloužit.

Pokud si chce fyzioterapeut otevřít vlastní praxi, musí počítat s jistou časovou i finanční náročností. Nejobtížnějšími kroky, ale jsou ty první, a to získání vzdělání a praxe v oboru fyzioterapie a následně sehnání prostor vhodných pro zdravotnické zařízení.

Aby projekt byl správně strukturovaný a neztratili bychom se v něm, je vhodné si pro něho vypracovat menší projektový plán viz úkony uvedené v této práci. Bodově takto: nejprve si stanovíme cíl, finanční prostředky a čas, které máme k dispozici a chceme do projektu investovat. Dále si sestavíme WBS, jednotlivé balíky práce popíšeme ve WBS Dictionary. Následovat budeme identifikací jednotlivých činností, které si poté můžeme též odškrtávat obdobně jako v check listu. Po identifikaci činností sestavíme kritickou cestu, abychom věděli, na jaké činnosti více dbát a důsledně kontrolovat jejich trvání. Ke kritické cestě navrhneme Ganttův diagram a již nám zbývá sestavit náš finální rozpočet a případně provést kalkulace předpokládaných nákladů a tržeb.

Celý projekt, jak je definovaný kapitolou 5.1, založení praxe trvá cca 69 dní včetně schvalovacích procesů, pokud nedojde k odmítnutí provozního řádu. Odmítnutím provozního řádu by se projekt mohl prodloužit vzhledem k opětovnému naběhnutí 30denní schvalovací lhůty. Náklady na vybavení prostorů definovaných vyhláškou č. 92/2012 Sb. O technickém a věcném vybavením zdravotnických zařízení a vymalování prostor jsou cca 130 790 Kč. Administrativní činnosti poté 16 700 Kč.

Seznam použité literatury

DOLEŽAL, Jan. ***Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů***., Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0945-6.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0

Operační výzkum: Síťová analýza, metoda CPM [online]. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/35534/mod_resource/content/2/OV_T21.pdf.

Classification of health workforce statistics. *World Health Organization* [online]. Geneva, 2008 [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://www.who.int/hrh/statistics/Health_workers_classification.pdf.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů*. 2004.

ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška č. 92/2012 Sb. o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. In: *Sbírka zákonů*. 2012.

ČESKÁ REPUBLIKA. § 11 odst. 6 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: *Sbírka zákonů*. 2011.

ČESKÁ REPUBLIKA. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. In: *Sbírka zákonů*. ročník 2007.

Zálohy OSVČ 2022 na sociální a zdravotní pojištění. *Penize.cz* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.penize.cz/podnikani/431954-zalohy-osvc-2022-na-socialni-a-zdravotni-pojisteni

Víte, jak zjistíte, kolik budete doplácet na sociálním a zdravotním pojištění?.*Podnikatel* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/vite-jak-zjistite-kolik-budete-doplacet-na-socialnim-a-zdravotnim-pojisteni/

Paušální daň se blíží. Spočítejte si, jestli se Vám vyplatí. *Penize.cz* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.penize.cz/podnikani/429512-pausalni-dan-se-blizi-spocitejte-si-jestli-se-vam-vyplati

Paušální výdaje za rok 2022 – komu se vyplatí?.*Měšec* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-prijmu/pausalni-vydaje/

Seznam obrázků

Obrázek 1 – WBS – ilustrativní příklad 14
Obrázek 2 – příklad metody kritické cesty 17
Obrázek 3 – ukázka Ganttova diagramu (Microsoft Excel) 18
Obrázek 4 – Trojimperativ projektu – zdroj: vlastní zpracování 35
Obrázek 5 – WBS – zdroj: vlastní zpracování 38
Obrázek 6 – CPM – zdroj: vlastní zpracování 47
Obrázek 7 - Ganttův diagram – zdroj: vlastní zpracování 48

Seznam tabulek

Tabulka 1 - WBS Dictionary – zdroj: vlastní zpracování 43
Tabulka 2 - Identifikace činností – zdroj: vlastní zpracování 46
Tabulka 3 – Zdroje projektu – zdroj: vlastní zpracování 49
Tabulka 4 - rozpočet projektu – zdroj: vlastní zpracování 50
Tabulka 5 - kalkulace nákladů – zdroj: vlastní zpracování 54

Příloha č. 1

VZOROVÝ PROVOZNÍ ŘÁD zdravotnického ambulantního zařízení

I. Základní údaje

1. Název pracoviště (např. ordinace praktického lékaře, interní a diabetologická ambulance)
2. Adresa zdravotnického zařízení
3. Číslo telefonu, faxu, e-mailu pracoviště
4. Adresa sídla podnikající fyzické osoby (PFO) nebo právnické osoby (PO)
5. IČ, je-li již přiděleno
6. Ordinační doba
7. Jméno vedoucího pracovníka (jméno a příjmení lékaře)

II. Obecné údaje

1. Charakteristika a zaměření pracoviště, prostorové zařazení v rámci celého objektu. Rozsah poskytované péče.
2. Vybavení místností (vybaveny nábytkem se snadno omyvatelnými povrchy), charakter stěn (omyvatelné ano, ne) a podlah (snadno čistitelné a dezinfikovatelné).
3. Vedlejší provozní a pomocné místnosti (vyjmenovat a počet).
4. Hygienické vybavení pro pacienty (počet kabin WC, umývadla).
5. Dezinfekční režim (dezinfekce ploch, povrchů, nástrojů a pomůcek, materiálů, pokožky) – jakými přípravky, způsob střídání, frekvence, kdo zodpovídá, metoda dezinfekce, dvoustupňová dezinfekce, popřípadě vyšší stupeň dezinfekce (čím v jakých případech, způsob uložení pomůcek po provedeném procesu, specifikace oplachu).
6. Ošetření, dezinfekce, sterilizace a uchovávání jednotlivých nástrojů a pomůcek dle charakteru jejich použití (stomatologické vyšetřovací pomůcky, kořenové nástroje, odsávačky, gynekolog. zrcadla a ORL vyšetřovací nástroje).
7. Sterilizační technika, typ sterilizátoru, jeho objem, výrobní číslo, prostorové umístění, druh sterilizovaného materiálu, fyzikální parametry – teplota, tlak, doba expozice. Záznamy o sterilizaci vedeny, kým a jak, kdo zodpovídá. Kontroly účinnosti sterilizačního cyklu chemickými testy, procesovými testy frekvence jejich provádění, evidence výsledků. Provádění biologických testů účinnosti sterilizace,

v jakých intervalech, kdo zajišťuje. Frekvence technické kontroly sterilizačního přístroje staršího 10 let. Používaný obalový materiál, způsob uložení vysterilizovaného materiálu, dezinfekce úložných prostor. Případně uvést smluvní zařízení, které provádí sterilizaci pro ambulanci, druh sterilizovaného materiálu, zabezpečení při transportu.

8. Způsob oddělení pracovních ploch dle jejich využití (příprava injekcí, infuzí, manipulace s biologickým materiálem apod.).

9. Manipulace s prádlem (výměna pracovního oděvu – intervaly, přeprava, uložení čistého prádla. Uskladnění, frekvence a způsob odvozu použitého prádla, uvést smluvní prádelnu zajišťující praní prádla, kdo je pověřen kontrolou řádné manipulace s prádlem.

10. Úklid – způsob provádění (např. denně na vlhko, s dezinfekcí), kdo provádí (pracoviště svými silami nebo smluvně), čím se provádí (používané úklidové prostředky, dezinfekční prostředky a pomůcky, jejich diferenciace dle ošetřovacích prostor, způsob uložení). Úklid a dezinfekce mezi jednotlivými zákroky. Četnost malování.

11. Způsob dekontaminace místa, kontaminovaného biologickým materiálem.

12. Způsob manipulace a likvidace pevných odpadů, komunálního odpadu, zvlášť uvést způsob manipulace a likvidace biologických odpadů (četnost odstraňování, co se jak odstraňuje a likviduje), likvidace použitých inj. stříkaček a jehel, způsob a místo přechodného uložení odpadu před odvozem, příp. teplota skladovacího prostoru. Uvést smluvní firmu zajišťující odvoz kontaminovaného odpadu, frekvence odvozu.

13. Způsob odstraňování tekutých odpadů.

14. Zdroj pitné vody.

15. Zásady osobní hygieny zaměstnanců při ošetřování a vyšetřování pacientů (osobní ochranné prostředky – jaké, kdy a kdo používá), způsob mytí rukou a jejich dezinfekce (kdy, kdo, čím a jak), používání jednorázových ručníků, jejich uložení, další zásady (kouření, jídlo na pracovišti apod.).

16. Zásady prevence vzniku a šíření infekcí spojených se zdravotní péčí při ošetřování, vyšetřování a léčení nemocných.

17. Zásady odběru biologického materiálu a manipulace s ním, způsob jeho ukládání a zasílání na vyšetření. Druh odebíraného materiálu, časové a prostorové vymezení, zabezpečení při transportu, kdo jej zajišťuje.

18. Postup při výskytu infekce spojené se zdravotní péčí (ISZP) – evidence ISZP, hlášení ISZP.

19. Jedná-li se o pracoviště, které zaměstnává pracovníky, podléhající povinnosti očkování proti VHB, uvést, zda jsou očkováni.

III. Zvláštní údaje (podle druhu zařízení)

III a) Chirurgické, ortopedické ambulance apod.

Uvést, zda se provádí některé chirurg. zákroky (excize, incize, punkce kloubu atd.), jak často. Vybavení zákrokového sálku, dodržování aseptického postupu, používání sterilních pomůcek a nástrojů.

III b) Ambulance provádějící endoskopické výkony

Uvést druh používaných endoskopů, způsob jejich dekontaminace, dezinfekce (vyšší stupeň dez. nebo dvoustupňová dezinfekce), skladování, event. používání mycího zařízení. Používané dezinfekční roztoky, způsob jejich uchovávání, exspirační doba. Evidence (zápis v deníku) používaných dezinfekčních přípravků s uvedením data přípravy pracovního roztoku, koncentrace a expozice. Evidence endoskopických výkonů (deník).

III c) Oftalmologické ambulance

Uvést způsob ošetřování očních tonometrů.

III d) Ambulance zajišťující pravidelné očkování

Uvést způsob uložení očkovacích látek, frekvence měření teplot v lednici, druh teploměru, evidence.

III e) Ostatní typy pracovišť

Uvedou se další specifika, důležitá z hlediska prevence vzniku a šíření ISZP a vyplývající ze specifického zaměření pracoviště, jeho vybavení, umístění a charakteru provozu, která nejsou uvedena v části I a II.

Provozní řád zpracoval

Datum:

Jméno: ..... Podpis: .....

Za dodržování provozního řádu a jeho kontrolu zodpovídá:

Jméno: ..... Podpis: .....

Provozní řád schválen orgánem ochrany veř. zdraví:

Datum: ..... Jméno: .....

S provozním řádem seznámen personál:

Dne: ..... Kým: .....

Příloha č. 2

Žádost o schválení změny / o schválení provozního řádu

(podle § 15 odst. 2 zák. č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon")),

Údaje o žadateli – poskytovateli / budoucím poskytovateli zdravotních služeb:

(Varianta 1 – fyzická osoba podnikající)

Jméno, příjmení, příp. odlišující dodatek:

.....

Místo podnikání: ..... IČ:

.....

Titul, jméno, příjmení: .....,..... datum nar.:

.....

Adresa místa trv. pobytu: .....

Adresa pro doručování: .....

Příp. zastoupená:

.....

(titul, jméno, příjmení, nar., adresa trv. pobytu, zastupuje-li zástupce)

Spojení (tel., e-mail, dat. schránka):

.....

(Varianta 2 – právnická osoba)

Název, vč. právní formy: .....

Sídlo: .....

Žadatelé se sídlem mimo území ČR (zahraniční osoby) uvedou také adresu umístění podniku nebo jeho organizační složky na území ČR:

.....

IČ (bylo-li přiděleno): .....

Adresa pro doručování: .....

Údaje o statutárním orgánu žadatele:

..... *(titul, jméno, příjmení, funkce, datum narození, adresa trv. pobytu)*

Příp. zastoupený:

……

(titul, jméno, příjmení, nar., adresa trv. pobytu, zastupuje-li zástupce)

Název a adresa zřizovatele:

……

Žádám o schválení změny / o schválení přiloženého provozního řádu

ze dne ……..……..……..…..

pro:……..……..……..……..……..……..……..……..……..……..……..……..……..……..

Označení a adresa místa poskytování zdravotních služeb (v případě zdravotnické dopravní služby, zdravotnické záchranné služby nebo přepravy pacientů neodkladné péče podejte žádost pro jednotlivá pracoviště samostatně, v případě poskytování domácí péče uveďte místo kontaktního pracoviště):

……

……

……..

Obor/y zdravotní péče:

……

(dle vyhl. č.185/2009 Sb., zákona č.96/2004 Sb., vyhl. č. 55/2011 Sb., ve znění pozdějších předpisů.)

Forma/y zdravotní péče: ……

Druh/y zdravotní péče: ……

Příp. název zdravotní služby: ……

Den zahájení činnosti, ke které má být provozní řád schvalován:

……

V …… dne ……..

…… **……**

Titul, jméno, příjmení oprávněné osoby **její podpis, příp. razítko**

(hůlkovým písmem)

Přílohy v originále: 2x Provozní řád místa poskytování zdravotních služeb

1x Plná moc (v případě zastupování zástupcem)

Vysvětlivky:

V případě, že poskytovatel nemá ještě přiděleno IČ, nechť je tato informace uvedena.

Údaje o adrese se uvedou v rozsahu obec, část obce, ulice č.p./č.o, PSČ, stát.

Osoby bez trvalého pobytu na území ČR uvedou místo adresy trvalého pobytu adresu bydliště mimo území ČR, příp. adresu místa hlášeného pobytu na území ČR.

Žadatelé se sídlem mimo území ČR (zahraniční osoby) uvedou adresu umístění podniku nebo jeho organizační složky na území ČR.

Pokud si poskytovatel zdravotní péče nechá schválit pro svoji činnost provozní řád a hodlá pronajmout prostory k poskytování zdravotní péče jinému subjektu, musí mít také tento jiný subjekt schválen separé provozní řád pro svoji činnost.

Pro každé jednotlivé místo poskytování zdravotních služeb je nutné předložit územnímu pracovišti KHS ke schválení žádost s přiloženým provozním řádem samostatně.

Příloha č. 3

Ž Á D O S T o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb

dle ust. § 18 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)

FYZICKÁ OSOBA
Údaje o žadateli:

Jméno, příjmení, titul: .....

Rodné příjmení: .....

Datum a místo narození: .....

Státní občanství: .....

IČO (bylo-li přiděleno): .....

Tel.: ..... E-mail: .....

Adresa místa trvalého pobytu / Adresa místa hlášeného pobytu na území ČR:

ulice..... č.p./č.o...../.....

obec..... okres: ..... kraj: .....

PSČ..... stát.....

(Osoby bez trvalého pobytu na území ČR uvedou adresu bydliště mimo území ČR včetně uvedení státu a příp. adresu místa hlášeného pobytu na území ČR)

Odborný zástupce (je-li/musí-li být ustanoven dle § 12 odst. 2 a 3 zákona, je-li více odb. zástupců, uveďte všechny včetně oborů):

Jméno, příjmení, titul: .....

Rodné příjmení: .....

Datum a místo narození: .....

Státní občanství: .....

IČO (bylo-li přiděleno): .....

Tel.: ..... E-mail: .....

Adresa místa trvalého pobytu: / Adresa místa hlášeného pobytu na území ČR:

ulice..... č.p./č.o...../.....

obec..... okres: ..... kraj: .....

PSČ..... stát.....

(Osoby bez trvalého pobytu na území ČR uvedou adresu bydliště mimo území ČR včetně uvedení státu a příp. adresu místa hlášeného pobytu na území ČR
Adresa sídla/místa/míst poskytování zdravotních služeb ***(v případě zdravotnické záchranné služby, zdravotnické dopravní služby nebo přepravy pacientů neodkladné péče uveďte místa jednotlivých pracovišť; v případě poskytování domácí péče nebo konzultačních služeb uveďte místa kontaktních pracovišť):***

ulice..... č.p./č.o...../..... PSČ: .....

obec..... část obce: ..... kraj: .....

Tel.: ..... E-mail: .....

V případě více míst poskytování zdravotních služeb uveďte adresu sídla/místa podnikání, kterou požadujete uvést do základních registrů:
(uvedený údaj je nutné vyplnit)
ulice..... č.p./č.o...../.....

obec..... část obce: ..... kraj: .....

PSČ.....
Tel.: ..... E-mail: .....

Pro každé jednotlivé místo poskytování zdravotních služeb uveďte:

Formu zdravotní péče: (zatrhnutím zvolte)

☐ ambulantní péče ☐ primární ambulantní péče (registrující poskytovatel)

☐ specializovaná ambulantní péče

☐ stacionární péče

☐ jednodenní péče

☐ lůžková péče ☐ akutní lůžková péče intenzivní

☐ akutní lůžková péče standardní

☐ následná lůžková péče

☐ dlouhodobá lůžková péče

☐ zdravotní péče poskytovaná ve vlastním sociálním prostředí pacienta:

☐ návštěvní služba

☐ domácí péče ☐ ošetřovatelská

☐ léčebně rehabilitační

☐ paliativní

☐ umělá plicní ventilace

☐ dialýza

Obory zdravotní péče:

.....

.....

(dle zákona č. 95/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, vyhlášky č. 185/2009 Sb., ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 96/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky č. 55/2011 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Mimo zdravotnické zařízení lze poskytovat: (zatrhnutím zvolte)

☐ konzultační služby

☐ zdravotnickou dopravní službu a přepravu pacientů neodkladné péče

☐ přednemocniční neodkladnou péči poskytovanou v rámci záchranné služby

Druh zdravotní péče nebo název zdravotní služby: (zatrhnutím zvolte)

☐ léčebně rehabilitační péče

☐ ošetřovatelská péče

☐ paliativní péče

☐ lékárenská péče

Datum, k němuž žadatel hodlá zahájit poskytování zdravotních služeb:

☐ dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb

☐ jiné .....

Doba, po kterou žadatel hodlá poskytovat zdravotní služby (vyplní pouze žadatelé, kteří žádají o udělení oprávnění na dobu určitou)**:** .....

KONTAKTY:

Adresa pro doručování:

ulice..... č.p./č.o...../.....

obec..... okres: ..... kraj: .....

PSČ.....

ID datové schránky: .....

Mobilní telefon: .....E-mail: .....

Místně příslušný finanční úřad (vyplnit přesnou adresu)**:**

.....

Místně příslušná správa sociálního zabezpečení (vyplnit přesnou adresu)**:**

.....

Prohlašuji, že uvedené údaje jsou pravdivé, úplné a nic není zamlčeno. Jsem si vědom/vědoma právních následků vyplývajících z uvedení nesprávných nebo neúplných údajů nebo jejich zatajení v souladu s příslušnými ustanoveními zákona č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích.

Vydání rozhodnutí o oprávnění k poskytování zdravotních služeb podléhá dle zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, správnímu poplatku ve výši 1.000 CZK. Správní poplatek lze uhradit na číslo účtu:
30015-5157998/6000, v.s. 4004005714, nebo v hotovosti v pokladně Magistrátu hl. m. Prahy.

V Praze dne: ..... **.....**

podpis žadatele

Seznam dokladů žádosti poskytovatele zdravotních služeb – fyzická osoba

1. **Formulář pro udělení** oprávnění k poskytování zdravotních služeb – ke stažení www.zdravotni.praha.eu

2. **Doklad o způsobilosti k samostatnému výkonu zdravotnického povolání (včetně zdravotní způsobilosti k výkonu povolání)** poskytovatele zdravotních služeb, má-li tuto způsobilost:

2.1. **Doklady o vzdělání**:

- **všeobecní praktičtí lékaři** – doklad o specializaci I. stupně v oboru všeobecné lékařství dle dřívějších právních předpisů nebo doklad MZ o specializované způsobilosti
- **ostatní lékaři** – doklad o specializované způsobilosti v oboru (specializace II. stupně dle dřívějších právních předpisů nebo doklad MZ o specializované způsobilosti příp. o zvláštní specializované způsobilosti – u rozhodnutí pravomocný)
- **zubní lékaři** – diplom VŠ v oboru stomatologie (bylo-li studium zahájeno v akad. roce 2003/2004) nebo diplom v oboru zubní lékařství
- **zubní lékaři se specializací** – doklad o specializaci v příslušném oboru
- **farmaceuti** doklad o specializaci v některém ze specializačních oborů
- **nelékařská povolání** – doklady o absolvování studia, příp. doložení délky výkonu zdrav. povolání dle příslušných ustanovení zákona č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů

2.2. **Doklad o zdravotní způsobilosti k výkonu povolání** (vydává registrující praktický lékař, viz formulář dle vyhlášky č. 271/2012 Sb., o zdravotní způsobilosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků – Lékařský posudek – ke stažení www.zdravotni.praha.eu)

3. **Doklad o bezúhonnosti** (výpis z evidence rejstříku trestů ne starší 90 dnů v době podání žádosti nebo podání žádosti o vydání výpisu z evidence Rejstříku trestů (výpis zajistí správní orgán - viz formulář Žádost o výpis z rejstříku trestů – ke stažení www.zdravotni.praha.eu). Občané jiných států – doklad prokazující splnění podmínky bezúhonnosti vydaným státem, jehož je fyzická osoba občanem.

4. **Členství v komoře** u lékařů, zubních lékařů a farmaceutů

5. **Prohlášení, že u žadatele netrvá žádná z překážek pro udělení oprávnění** uvedených v ust. § 17 písm. a) až e) zákona č. 372/2011 Sb. - ke stažení www.zdravotni.praha.eu

6. **Doklad prokazující povolení k pobytu na území ČR**, pokud má žadatel povinnost takové povolení mít.

7. V případě ustanovení **odborného zástupce**:

7.1. **Doklad o způsobilosti k samostatnému výkonu zdravotnického povolání** odborného zástupce (viz bod 2.1.)

7.2. **Doklad o zdravotní způsobilosti k výkonu povolání** (viz bod 2.2.)

7.3. **Doklad o bezúhonnosti** (viz bod 3.)

7.4. **Členství v komoře** u lékařů, zubních lékařů a farmaceutů (viz prohlášení bod 7.5. - ke stažení www.zdravotni.praha.eu)

7.5. **Prohlášení odborného zástupce**, že souhlasí s ustanovením do funkce odborného zástupce a že netrvá žádný z důvodů uvedených v ust. § 14 odst. 1 a 3 zákona č. 372/2011 Sb., pro který by nemohl funkci odborného zástupce vykonávat – nelze vykonávat funkci odborného zástupce pro více než 2 poskytovatele – ke stažení www.zdravotni.praha.eu

7.6. **Doklad o pracovněprávním nebo obdobném vztahu k poskytovateli** (neplatí pro odborného zástupce, který je současně statutárním zástupcem nebo manželem/manželkou nebo registrovaným partnerem/partnerkou – i v tomto případě musí být smlouva)

7.7. **Doklad prokazující povolení k pobytu na území ČR**, pokud má odborný zástupce povinnost takové povolení mít.

8. **Seznam zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků**, kteří budou vykonávat zdravotnické povolání v pracovněprávním nebo obdobném vztahu k žadateli, a to v rozsahu požadavků na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb – ke stažení www.zdravotni.praha.eu

9. **Doklad**, z něhož vyplývá **oprávnění žadatele užívat prostory** k poskytování zdravotních služeb včetně dokladu, z něhož vyplývá, že zdravotnické zařízení splňuje požadavky týkající se stavebně technického, funkčního a dispozičního uspořádání prostor (kolaudační souhlas, změna v užívání stavby apod.)

10. **Prohlášení**, že zdravotnické zařízení je pro poskytování zdravotních služeb **technicky a věcně vybaveno** – ke stažení www.zdravotni.praha.eu.

11. **Provozní řád a rozhodnutí o schválení provozního řádu** (pravomocné) vydané orgánem ochrany veřejného zdraví.
12. **Souhlasné závazné stanovisko Státního ústavu pro kontrolu léčiv** k technickému a věcnému vybavení zdravotnického zařízení, jde-li o poskytování **lékárenské** péče.
13. Nabyvatel majetkových vztahujících se k poskytování zdravotních služeb dosavadním poskytovatelem připojí doklady prokazující přechod majetkových práv na žadatele (dle ustanovení§ 23 odst. 3 zákona č. 372/2012 Sb.).
14. Doklad o úhradě správního poplatku.
15. **Do 15 dnů ode dne zahájení poskytování zdravotních služeb** zaslat příslušnému správnímu orgánu kopii **pojistné smlouvy odpovědnosti za škodu způsobenou v souvislosti s poskytováním zdravotních služeb** (ustanovení § 45 odst. 2 písm. n) zákona č. 372/2011 Sb.)

Poskytovatel zdravotních služeb poskytovaných ve zdravotnickém zařízení provozovaném jiným poskytovatelem:

1. **Formulář pro udělení** oprávnění k poskytování zdravotních služeb – ke stažení www.zdravotni.praha.eu
2. **Doklad o způsobilosti k samostatnému výkonu zdravotnického povolání (včetně zdravotní způsobilosti k výkonu povolání)** poskytovatele zdravot. služeb, má-li tuto způsobilost:

2.1. **Doklady o vzdělání**:

- **všeobecní praktičtí lékaři** – doklad o specializaci I. stupně v oboru všeobecné lékařství dle dřívějších právních předpisů nebo doklad MZ o specializované způsobilosti
- **ostatní lékaři** – doklad o specializované způsobilosti v oboru (specializace II. stupně dle dřívějších právních předpisů nebo doklad MZ o specializované způsobilosti příp. o zvláštní specializované způsobilosti – u rozhodnutí pravomocný)
- **zubní lékaři** – diplom VŠ v oboru stomatologie (bylo-li studium zahájeno v akad. roce 2003/2004) nebo diplom v oboru zubní lékařství
- **zubní lékaři se specializací** – doklad o specializaci v příslušném oboru
- **farmaceuti** doklad o specializaci v některém ze specializačních oborů
- **nelékařská povolání** – doklady o absolvování studia, příp. doložení délky výkonu zdrav. povolání dle příslušných ustanovení zákona č. 96/2004 Sb., o podmínkách

získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů

2.2. **Doklad o zdravotní způsobilosti k výkonu povolání** (vydává registrující praktický lékař, viz formulář dle vyhlášky č. 271/2012 Sb., o zdravotní způsobilosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků – Lékařský posudek – ke stažení www.zdravotni.praha.eu)

3. **Doklad o bezúhonnosti** (výpis z evidence rejstříku trestů ne starší 90 dnů v době podání žádosti nebo podání žádosti o vydání výpisu z evidence Rejstříku trestů (výpis zajistí správní orgán – viz formulář Žádost o výpis z rejstříku trestů – ke stažení www.zdravotni.praha.eu). Občané jiných států – doklad prokazující splnění podmínky bezúhonnosti vydaným státem, jehož je fyzická osoba občanem.

4. **Členství v komoře** u lékařů, zubních lékařů a farmaceutů

5. **Prohlášení, že u žadatele netrvá žádná z překážek pro udělení oprávnění** uvedených v ust. § 17 písm. a) až e) zákona č. 372/2011 Sb. - ke stažení www.zdravotni.praha.eu

6. **Doklad prokazující povolení k pobytu na území ČR**, pokud má žadatel povinnost takové povolení mít.

7. **Smlouva s poskytovatelem**, který provozuje zdravotnické zařízení, v němž bude žadatel zdravotní služby poskytovat, **opravňující žadatele využívat technické a věcné vybavení zdravotnického zařízení a personální zabezpečení zdravotních služeb tohoto poskytovatele nebo** nevyplývá-li ze smlouvy splnění všech požadavků na technické a věcné vybavení a personální zabezpečení, dokládá příslušné doklady

7. **Do 15 dnů ode dne zahájení poskytování zdravotních služeb** zaslat příslušnému správnímu orgánu kopii **pojistné smlouvy odpovědnosti za škodu způsobenou v souvislosti s poskytováním zdravotních služeb** (ustanovení § 45 odst. 2 písm. n) zákona č. 372/2011 Sb.)