



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Podnikatelský plán - Domov pro seniory

Business Plan - Home for the Elderly

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

VAČKÁŘOVÁ


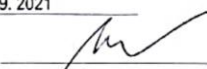

KRISTÝNA

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Vačkářová</u>	Jméno:	<u>Kristýna</u>	Osobní číslo:	<u>460903</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Projektové řízení inovací</u>				
Studijní obor:	<u>-</u>				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Podnikatelský plán - Domov pro seniory</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Business Plan - Home for the Elderly</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p><b>CIL PRÁCE:</b> Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení domova pro seniory, zhodnocení proveditelnosti plánu a podmínek pro jeho rentabilitu.</p> <p><b>PRÍNOS PRÁCE:</b> Přínosem je poskytnutí teoretické podpory pro realizaci otevření domova pro seniory a zajištění služeb pro potřebné.</p> <p><b>OSNOVA:</b> 1. Úvod; 2. Teoretická část - struktura podnikatelského plánu, právní aspekty podnikání v sociálních službách a současná situace na trhu; 3. Praktická část - charakteristika podniku, analýza trhu, finanční plán, zhodnocení proveditelnosti a podmínek rentability; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007.</p> <p>FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada).</p> <p>SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada).</p> <p>VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada).</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	<u></u>		
Datum zadání diplomové práce:	<u>29. 11. 2019</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>30. 4. 2020</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30. 9. 2021</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>05. 03. 2020</u>	<u>Vačkářová</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VAČKÁŘOVÁ, Kristýna. *Podnikatelský plán – Domov pro seniory*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 07. 08. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D., za její spolupráci a cenné rady, které mi poskytla při jejím vypracování. Také děkuji své rodině a mým nejbližším, kteří mě při vypracování této práce podporovali.

# Abstrakt

Diplomová práce na základě analýzy současného stavu okolí podniku předkládá podnikatelský plán pro založení domova pro seniory v České republice. Výsledky analýz a výpočtů mají sloužit jako nástroj pro individuální rozhodování investorům, ale také veřejnoprávním a dalším soukromoprávním subjektům, poskytujícím sociální služby dlouhodobé péče, stejně tak jako jejich klientům a potenciálním zákazníkům. Teoretická část se zabývá základními charakteristikami podnikatelského plánu, legislativním vymezením podnikání v sociálních službách a v poslední řadě problematikou financování sociálních služeb.

## Klíčová slova

Podnikatelský plán, strategická analýza, analýza trhu, domov pro seniory, financování sociálních služeb

# Abstract

The diploma thesis based on the market analysis presents the business plan for the home for the elderly in the Czech Republic. Results of analyzes and calculations are intended to serve as a tool for an individual investors decision-making and also for public and other private entities providing long-term care social services, as well as for their clients and potential customers. The theoretical part deals with the basic characteristics of the business plan, the legislative definition of business in social services and of the issue of social services financing.

## Key words

Business plan, strategical analysis, market analysis, home for the elderly, social services financing

# Obsah

Úvod.....	5
<b>1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ STRUKTURY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....</b>	<b>6</b>
1.1 Titulní list .....	7
1.2 Obsah.....	7
1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu.....	7
1.4 Shrnutí .....	7
1.5 Popis podnikatelské příležitosti .....	8
1.6 Cíle firmy a vlastníků .....	9
1.7 Strategická analýza.....	10
1.7.1 Analýza externího prostředí .....	12
1.7.2 Analýza interního prostředí.....	15
1.7.3 SWOT.....	15
1.8 Marketingová strategie .....	16
1.9 Realizační projektový plán.....	16
1.10 Finanční plán a ekonomické zhodnocení investice .....	17
1.11 Rizika projektu .....	18
1.11.1 Analýza rizik.....	18
1.11.2 Scénářový přístup .....	20
1.11.3 Systém včasného varování .....	21
1.12 Přílohy.....	21
<b>2 LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ PODNIKÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....</b>	<b>22</b>
2.1 Důležité právní předpisy.....	22
2.2 Legislativní úprava poskytování sociálních služeb seniorům .....	23
2.3 Poskytovatelé.....	24
2.3.1 Soukromoprávní subjekty.....	24
2.3.2 Veřejnoprávní subjekty .....	28
2.3.3 Založení nové právnické osoby vs. využití již existující .....	28
2.4 Podmínky poskytování sociálních služeb.....	29
2.4.1 Registrace vs. živnost .....	29
2.4.2 Personální podmínky registrace .....	30



2.4.3	Materiální požadavky.....	31
2.4.4	Další požadavky.....	31
2.4.5	Registrace a následný postup .....	32
2.5	Legislativní vymezení podnikání .....	33
2.6	Pobytové sociální služby.....	34
<b>3</b>	<b>FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB DLOUHODOBÉ PÉČE .....</b>	<b>35</b>
3.1	Státní rozpočet ČR.....	38
3.1.1	Dotace .....	38
3.1.2	Příspěvek na péči .....	41
3.2	Veřejné zdravotní pojištění.....	44
3.3	Soukromé zdroje .....	46
<b>4</b>	<b>PODNIKATELSKÝ PLÁN – OTEVŘENÍ DOMOVA PRO SENIORY .....</b>	<b>47</b>
4.1	Titulní strana .....	48
4.2	Obsah.....	49
4.3	Úvod, účel a pozice dokumentu.....	50
4.4	Exekutivní souhrn.....	50
4.5	Představení podnikatelské příležitosti .....	51
4.5.1	Předmět podnikání a způsob založení.....	51
4.5.2	Nabízené služby .....	52
4.5.3	Vize, mise a cíle.....	53
4.5.4	Umístění .....	54
4.5.5	Vedení podniku a zaměstnanci .....	55
4.6	Analýza trhu a konkurenčního prostředí .....	58
4.6.1	Analýza externího prostředí .....	58
4.6.2	Analýza interního prostředí.....	63
4.6.3	SWOT analýza .....	64
4.7	Marketingový plán .....	65
4.8	Realizační projektový plán.....	67
4.9	Ekonomické zhodnocení investice .....	68
4.9.1	Investiční rozpočet.....	68
4.9.2	Výpočet tržeb při očekávaném vývoji .....	71
4.9.3	Účetní výkazy .....	72

4.9.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	75
4.10	Analýza rizik .....	77
4.11	Rozhodnutí o proveditelnosti podnikatelského plánu .....	79
<b>Závěr</b>	.....	<b>80</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>81</b>
<b>Přílohy</b>	.....	<b>84</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>87</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>88</b>
<b>Seznam grafů</b>	.....	<b>89</b>

# Úvod

Česká republika je jednou z řady evropských zemí, ve kterých se v posledním desetiletí prudce zvyšuje podíl obyvatel ve věku 65 let a více. Nejvyšší podíl této skupiny obyvatelstva se predikuje kolem roku 2060, kdy se zároveň očekává jeden z nejnižších podílů osob v ekonomicky produktivním věku. Někteří z těchto seniorů, z různých důvodů, si postupem času nejsou schopni sami zajišťovat základní životní potřeby, a stávají se částečně nebo zcela závislími na pomoci jiných – tedy, stávají se klienty sociálních služeb. To ovšem může být problémem, protože na trhu sociálních služeb dlouhodobé péče evidujeme již několik let výrazný převis poptávky nad nabídkou.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy současného stavu tohoto trhu sestavit podnikatelský plán pro založení a provoz domova pro seniory v České republice. Výsledky analýz a výpočtů by měly sloužit jako nástroj pro individuální rozhodování investorům v podnikatelském sektoru v daném segmentu, ale také mohou být vodítkem veřejnoprávním či dalším subjektům, poskytujícím služby sociální a zdravotní péče, stejně tak jako jejich klientům a potenciálním zákazníkům.

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola se zabývá vymezením struktury podnikatelského plánu a jejími charakteristikami. Druhá kapitola v úvodní části stanovuje elementární právní předpisy upravující problematiku sociálních služeb. V další části se zabývá konkrétními legislativními úpravami, které se týkají jejich poskytovatelů a podmínek poskytování. V poslední části definuje legislativní vymezení podnikání jako takové a podrobněji se zabývá charakteristikou zařazení služeb dlouhodobé péče dle zákona. Třetí kapitola podrobněji analyzuje současný systém financování služeb sociální péče. V současné praxi se uplatňuje tzv. vícezdrojový systém financování, který zahrnuje finanční prostředky státního rozpočtu České republiky, prostředky zdravotních pojišťoven a prostředky ze zdrojů soukromých fyzických a právnických osob.

Na základě detailních analýz současného stavu sociální péče v České republice bude v praktické části diplomové práce vypracován skutečný podnikatelský plán. Jeho úvodní část představuje základní informace o plánovaném podnikatelském záměru. V další části bude vypracována marketingová a finanční analýza, na jejímž základě bude rozhodnuto o proveditelnosti podnikatelského plánu.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ STRUKTURY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

První kapitola je věnována seznámení se s podnikatelským plánem a s jeho elementární strukturou. Pro tvorbu vlastního podnikatelského plánu je tato struktura orientační a lze ji vhodně rozvinout o další odpovídající části, jak tomu bude v praktické části této diplomové práce.

Předpokladem pro úspěšné podnikání je sestavení podnikatelského plánu. „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“ (Orlík, 2011, citovaný Srpovou, 2011, s. 14)

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Je ale vhodné, aby ve své struktuře obsahoval veškerá podstatná data, která budou sloužit jako podklad pro další rozhodování. Mezi základní body a jejich níže vypsané specifikace, které může struktura podnikatelského plánu obsahovat, dle Srpové (2011, s. 5-6), patří:

- ❖ titulní list
- ❖ obsah
- ❖ úvod, účel a pozice dokumentu
- ❖ shrnutí
- ❖ popis podnikatelské příležitosti
- ❖ cíle firmy a vlastníků
- ❖ potenciální trhy
- ❖ analýza konkurence
- ❖ marketingová a obchodní strategie
- ❖ realizační projektový plán
- ❖ finanční plán
- ❖ hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- ❖ přílohy

## 1.1 Titulní list

Na titulním listu se uvádí údaje: obchodní název firmy a její logo, název podnikatelského plánu, jméno autora podnikatelského plánu, zakladatelů a dalších klíčových osob, datum založení aj. Je vhodné také uvést prohlášení o důvěrnosti dokumentu a upozornění ohledně zákazu jeho reprodukování.

## 1.2 Obsah

Podrobně vypracovaný plán je obsáhlým dokumentem, pro rychlou a přehlednou orientaci v něm je žádoucí vypracovat obsah. Ten by měl mít rozsah na 1-1,5 strany dokumentu A4. Měly by v něm být uvedeny veškeré nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnější rozepisování není vhodné.

## 1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Pro uvedení čtenáře dokumentu do základního přehledu o něm je vhodné na začátek podnikatelského plánu zařadit úvod. Ten čtenáře srozumí s tím, pro jaké účely je dokument vypracován, jaký je jeho stav, zda se jedná o finální nebo rozpracovanou verzi, jaký je jeho rozsah, úplnost aj.

## 1.4 Shrnutí

Shrnutí má sloužit jako stručný výtah celého podnikatelského plánu. Strukturu shrnutí určujeme dle očekávaného přínosu. Je vhodné jej napsat tak, aby vzbudil zájem u investorů a ti byli ochotni poskytnout finanční prostředky.

Nastíněná osnova shrnutí může vypadat následovně:

- ❖ Produkt/slужba, která bude nabízena.
- ❖ Užitek pro zákazníka a odlišení se/výhoda oproti konkurenci
- ❖ Popis trhu a tržních trendů (jeho aktuální stav a očekávaný vývoj, chování zákazníků a konkurence)
- ❖ Seznámení se s klíčovými aktéry podnikatelského plánu a jejich dosažené úspěchy
- ❖ Významné finanční informace o plánu (celková náročnost na kapitál, výše potřeby cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů atd.)

## 1.5 Popis podnikatelské příležitosti

Na tomto místě se specificky popíše vzniklá podnikatelská příležitost a nabízené řešení. Mezi základní specifikace konkrétní příležitosti patří:

- ❖ Nabízený produkt/služba
- ❖ Výhoda produktu/služby oproti konkurenci
- ❖ Užitek poskytnutý zákazníkovi

Na základě reálných dat o trhu je vhodné čtenáře přesvědčit o vhodnosti realizace plánu v dané aktuální období a ve svěřením projektu do realizátorovy péče. Popíšeme také, jak lze podnikatelskou příležitost přeměnit na zisk pro investory.

## 1.6 Cíle firmy a vlastníků

O úspěšnosti přidělení finančních prostředků pro projekt rozhoduje z pohledu investorů především složení managementu realizační firmy, jejich dosavadní úspěchy a zkušenosti. Neméně důležitou okolností jsou poté i jednotlivé produkty, technologie a orientace na vhodné trhy. V tomto bodě je investory vhodné seznámit s:

- ❖ Podnikovou misí, vizí a cíli (vhodné např. dle metody SMART)
- ❖ Cíli vlastníků a managementu podniku
- ❖ Dalšími pracovníky podniku (vhodné uvést organizační strukturu)
- ❖ Poradci (daňoví, právní, marketingové agentury aj.)

*Poslání je časově nevyhraněná prohlášení budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity. Musí při tom respektovat historii firmy, její schopnosti (kompetence), strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifickou podnikatelskou program a na motivační prvky. Poslání tedy vyjadřuje, proč společnost existuje.*

**Vize** se chápe jako „přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu“. Odpovídá tedy na otázku, jak bude společnost vypadat za několik let. Vize obsahuje části, které umožňují určení strategických cílů podniku a vyjádření prostředků, jak těchto cílů dosáhnout (Fotr, 2020, s. 45).

Proces formulace strategie se neobejde bez stanovení strategických **cílů**, to je naopak označováno jako její fundamentální akt. Jak uvádí Fotr (2020, s. 46), k jejich formulaci se vychází z interpretací mikro a makro-okolí podniku, analýzy SWOT, analýzy zdrojů VRIO a dalších. Základním cílem je zvyšování tržní hodnoty firmy, přičemž všechny činnosti firmy by měly být ke splnění cíle/cílů orientované. Je doporučeno, aby strategické cíle oslovovaly všechny skupiny zúčastněných stran (tzv. stakeholderů). Pokud se s nimi všichni stakeholderi ztotožní, budou loajální vůči firmě a ochotni podílet se na souvisejících činnostech. Pokud se s nimi neztotožní, proti cílům a potažmo firmě se vymezí, což může vést k problémům.

## 1.7 Strategická analýza

Správná tvorba a nastavení strategie jsou klíčovými aspekty pro úspěšnost podnikání. Hannagan (2001) definuje strategii následovně: „Strategie je komplexní koncept, který zahrnuje mnoho různých procesů a činností v organizaci. Pro zachycení této složitosti vyjádřil profesor Henry Mintzberg z McGill University v Montrealu v Kanadě to, co označil jako „5 P strategie“. Za těchto pět atributů považuje plán (Plan), manévr (Ploy), vzor/šablonu (Pattern), pozici (Position) a perspektivu (Perspective). „Každý z těchto pěti způsobů přemýšlení o strategii je nezbytný pro pochopení toho, co je strategie, ale žádný z nich sám o sobě nestačí ke zvládnutí koncepce“ (Mintzberg, 1987, citovaný Hannaganem, 2001). Strategii v tomto pohledu považuje za dynamickou záležitost, kterou je nutné přizpůsobovat a reagovat tak na změny prostředí. Mintzbergem definovaná „strategie 5 P“ je uvedena v tabulce níže. Ke každému z „P“ je uveden také konkrétní příklad.

Tabulka 1 Strategie "5P"

Původní "P"	Český překlad	Vysvětlení
plan	plán	Pečlivě vytvořený soubor kroků, které firma hodlá následovat, aby byla úspěšná. Téměř každá firma vytvoří strategický plán, který bude řídit její budoucnost. Plány jsou ale důležité i pro jednotlivce. Pokud toto čtete, pravděpodobně máte kariérní plán, který vyžaduje vysokoškolské vzdělání.
ploy	tah	Tah je specifická činnost, jejímž cílem je přelstít nebo oklamat konkurenty. Majitel pizzerie v Pensylvánii se jednou pokusil sabotovat své konkurenty umístěním myší do jejich obchodů. Ačkoli většina strategických triků je legálních, tento nebyl a pachatel byl zatčen.
pattern	vzor	Míra konzistence strategických akcí firmy Apple vždy reaguje na konkurenční výzvy inovací. Některé z těchto inovací jsou kompletní busty, ale jsou dost úspěšné, takže celkový výkon Apple je vynikající.
position	pozice	Pozice vyjadřuje místo firmy v oboru ve srovnání s konkurencí. Společnost Old Navy nabízí módní oblečení za konkurenceschopné ceny. Old Navy je vlastněna stejnou společností jako Gap a Banana Republic, každá značka je ale umístěna na jiné cenové úrovni.
perspective	perspektiva	Perspektiva vyjadřuje, jak vedoucí pracovníci interpretují konkurenční prostředí kolem nich. V polovině 90.let byl internet hlavně nástrojem komunikace pro akademické pracovníky a vládu. Jeff Bezos ho ale shledal jako dobrý prodejní kanál a začal prodávat knihy online. Dnes je společnost Amazon.com, kterou vytvořil, dominantním maloobchodníkem.

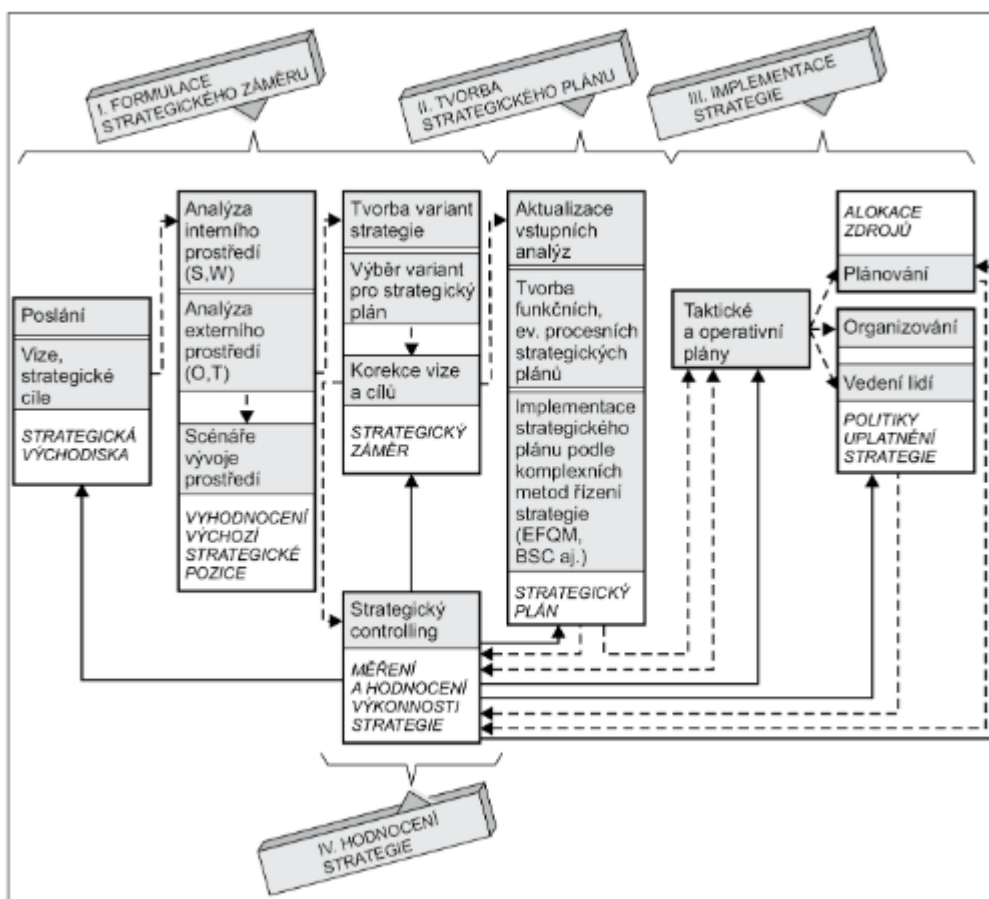
Zdroj: vlastní zpracování dle Hannagana, 2001



Podobný, ale již novodobý náhled na komplexitu strategie uvádí i Fotr (2020, s. 27-28). Od klasické školy strategického managementu, který byl odvozen z vojenství, se strategie vyvíjí přes procesní, evoluční a systémový přístup až ke komplexnímu přístupu v současnosti.

Tvorba strategie je komplexní proces, pro který lze použít několik modelů postupu. Jeden z těchto modelů lze vidět na obrázku níže.

Obrázek 1 Schéma strategického managementu



Zdroj: Fotr Jiří, Tvorba strategie a strategické plánování, 2020, s. 42

Model popisuje čtyři základní fáze strategického managementu. Jsou jimi:

1. Formulace strategického záměru
2. Tvorba strategického plánu
3. Implementace strategie
4. Hodnocení strategie

### 1.7.1 Analýza externího prostředí

Synek (2006, s. 158) uvádí, že s ohledem na cíle strategické analýzy je vhodné vymezit dva základní okruhy její orientace. Za prvé to je analýza orientovaná na vnější okolí podniku a za druhé analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Naproti tomu Fotr (2020, s. 56) se v této souvislosti zmiňuje o „podnikatelském prostředí“, které je třeba monitorovat, analyzovat a predikovat. Fotr rozděluje podnikatelské prostředí na dvě části, na externí a interní prostředí. Toto rozdělení je zobrazeno na obrázku níže.

Obrázek 2 Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr, *Tvorba strategie a strategické plánování*, 2020, s. 56

**Externí prostředí** zahrnuje **makroprostředí**, které existuje nezávisle na podniku a **mezoprostředí**, které podnik pomocí marketingových nástrojů může částečně ovlivnit. Pro analýzu makroprostředí se používá analýza PESTLE, jinak známá také jako SLEPTE, PEST, nebo STEP. Dle prvních písmen analýza rozebírá politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální vlivy, které se dotýkají záměrů firmy. Pro analýzu **mezoprostředí** se používá tzv. Porterův model pěti sil (na obrázku níže). „Podle Portera je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaká je vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, hrozby ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň rivality mezi firmami.“ (Fotr, 2020, s. 60).

Obrázek 3 Porterův model pěti sil



Zdroj: Managementmania, 2020

Porterův model pěti sil obsahuje mimo jiné analýzu potenciálních trhů a analýzu konkurence. Pro účely podnikatelského plánu je třeba je detailně specifikovat.

#### ❖ Potenciální trhy

Základním předpokladem pro úspěch realizace podnikatelského záměru je určení vhodného trhu, který bude mít o nabízený produkt nebo službu zájem. Může se jednat například o nově vzniklou mezeru na stávajícím trhu, o použití nové technologie na stávajícím trhu, vytvoření produktu na nově vzniklém trhu nebo vytvoření produktu, pro který vznikne nový trh a jehož zakladatel bude prvním účastníkem.

Je třeba provést důkladnou analýzu oboru a trhu. Výstupem analýzy by měly být informace o velikosti trhu, stávající finanční výnosnosti daného oboru, o zákaznících a překážkách vstupu na trh.

Je důležité přesně určit, co rozumíme celkovým trhem a na jaký cílový trh z celkového trhu jsou nabízený produkt nebo služba zaměřeny. Úspěch projektu úměrně odpovídá detailnosti a popisu realistického stavu charakteristických znaků cílového trhu. Čím lépe se podaří cílový trh popsat, tím více odpovídající výrobek/službu bude schopen realizátor poskytnout. Je vhodné zde uvést údaje o skupinách zákazníků, kteří:

- Získají užitek z poskytnutého výrobku/služby
- Disponují snadnou dostupností k nabízené službě
- Jsou ochotni poskytnutou službu zaplatit

Po identifikaci vhodného trhu soustředíme pozornost na segmenty, které se v něm nacházejí. Pro úspěch je důležité, aby se podnikatel nesnažil poskytnout služby všem existujícím segmentům, ale soustředil se primárně na jeden nebo více, kterým bude službu poskytovat, a které jsou pro něj do budoucna finančně nejzajímavější. Pro ověření správnosti vybraného segmentu je dle Srpové, 2011, s. 20, vhodné použít následující kontrolní kritéria:

- Velikost segmentu
- Růst segmentu
- Vymezení vůči produktům konkurence
- Dosažitelnost zákazníků
- Korelace mezi nabízeným produktem/službou a potřebami zákazníků
- Síla konkurence

#### ❖ **Analýza konkurence**

Konkurenty na vybraném trhu je vhodné rozdělit na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou ty firmy, které na stávajícím trhu ovládají významný podíl a pravděpodobně budou ovládat i nadále. Vedlejšími konkurenty jsou firmy ostatní. Zvláště v případě, že se na trhu nalézá velké množství konkurentů, je toto rozdělení velmi žádoucí. Dále se provádí specifikace kladných a záporných stránek konkurentů. Je také vhodné je specifikovat dle objektivních kritérií, jakými jsou obrát, zisk, růst, zastoupení na trhu, nabízené výrobky/služby, zákazníci, přehled o cenách aj.

## 1.7.2 Analýza interního prostředí

**Interní prostředí** je takové, které podnik může přímo ovlivňovat svými činnostmi. Cílem interní analýzy je zhodnotit současné postavení firmy a také její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Pro analýzu interního prostředí se používá nástroj VRIO, který pracuje se zdroji, se kterými firma pracuje. Zdroje se dělí na hmotné a nehmotné. (Fotr, 2020, s. 65)

### VRIO analýza

- ❖ V - hodnota (value) – Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu?
- ❖ R – vzácnost (rareness) – Jak je zdroj vzácný?
- ❖ I – napodobitelnost (imitability) – Jak složité je zdroj napodobit?
- ❖ O – organizace (organization) – Podporuje stávající uspořádání napodobitelnost zdroje?

**Výsledkem** analýzy externího prostředí jsou specifikace písmen O, T ze SWOT analýzy, výsledkem analýzy interního prostředí jsou specifikace písmen S, W.

## 1.7.3 SWOT

**Analýza SWOT** je jednou z nejznámějších metod, které se k analýze prostředí používají. Zkratky písmen jejího názvu mají tyto významy:

- ❖ S – silné stránky (strengths)
- ❖ W – slabé stránky (weakness)
- ❖ O – příležitosti (opportunities)
- ❖ T – threats (hrozby)

Jak bylo zmíněno výše, je východiskem analýz externího a interního prostředí podniku.

## 1.8 Marketingová strategie

Správně zvolená marketingová strategie je nezbytná pro zajištění plynulého prodeje nabízených služeb zákazníkům a souvisejícího finančního příjmu. V rámci marketingové strategie je dle Srpové (2011, s. 22) vhodné vyřešit následující tři otázky:

- ❖ Výběr trhu, na který podnik zacílí
- ❖ Určení produktové pozice na trhu oproti konkrétnímu produktu konkurentů
- ❖ Zvolení marketingového mixu

Snahou při určení produktové pozice na trhu je specifické odlišení se od konkurence tak, aby zákazníci produkt bezpečně rozeznali a aby se produkt dostal do jejich podvědomí.

Součástí marketingového mixu jsou čtyři nástroje, tzv. 4P, které se vzájemně doplňují.

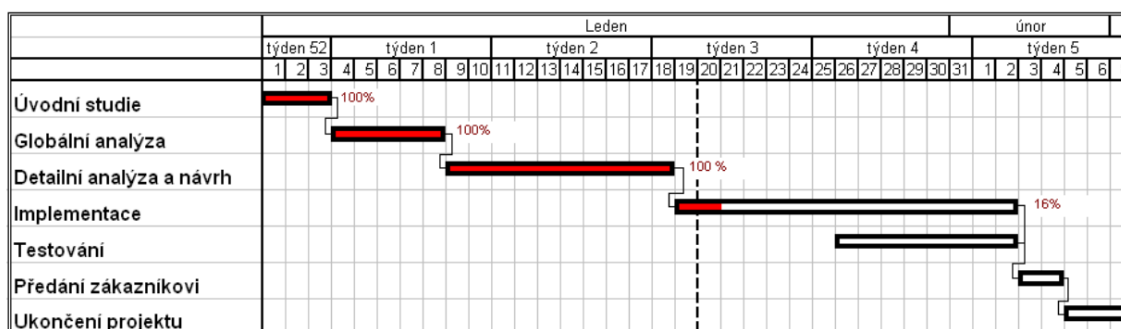
- ❖ Produkt (product)
- ❖ Cena (price)
- ❖ Distribuce (place)
- ❖ Propagace (promotion)

Každou položku z marketingového mixu 4P je v plánu třeba důkladně specifikovat.

## 1.9 Realizační projektový plán

Při realizaci každého plánu je nezbytné stanovit činnosti, které musí být v jeho rámci splněny. Mělo by se jednat o nezbytné činnosti, které vedou k vytyčenému cíli. Veškerým činnostem je třeba přiřadit časový rámeček, během kterého mají být vykonány. Při plánování potřebného času je třeba počítat s rezervou. Především pro různá povolená řízení a schvalovací postupy je v podmínkách České republiky třeba počítat s delším, než zákonnými lhůtami určeným, časovým úsekem. K naplánování časového harmonogramu projektu můžeme použít např. Ganttův diagram, který je jedním z nástrojů pro projektové plánování (na obrázku níže).

Obrázek 4 Jednoduchý model Ganttova diagramu



Zdroj: Wikipedia, 2020

## 1.10 Finanční plán a ekonomické zhodnocení investice

Podnikatelský plán je pomocí finančního plánu přeměněn na konkrétní číselnou podobu. Ukazuje se, zda je podnikatelský záměr z ekonomického hlediska proveditelný a životaschopný. Součástí finančního plánu je především plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha, cash-flow, plán výnosů a nákladů, výpočet bodu zvratu, plán financování, hodnocení efektivnosti investice atd.

Obvykle se při založení nového podniku zakládá počáteční **rozvaha**. Scholleová (2017, s. 13) uvádí, že rozvaha je účetní výkaz, který „popisuje stav majetku (aktiv) a kapitálu (pasiv) vždy k určitému datu; říkáme, že veličiny v ní obsažené jsou stavové.“ Synek a kol. (2011, s. 62) aktiva označuje jako „hodnotu všech položek, do kterých podnik investoval.“ Pasiva pak označuje jako „všechny zdroje, ze kterých byla aktiva pořízena.“ Na levou stranu rozvahy uvádíme stav aktiv, která v základu dělíme na dlouhodobý majetek (nehmotný, hmotný a finanční) a oběžný majetek (zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek). Na levé straně rozvahy nalezneme stav pasiv, která dělíme na vlastní kapitál (základní kapitál, vytvářené fondy ze zisku a zisky ponechané v podniku pro další rozvoj) a cizí zdroje (dlouhodobé, krátkodobé a rezervy).

**Výkaz zisku a ztrát**, jinak označován také jako „výsledovka“ je účetní výkaz, který „zachycuje vztahy mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením.“ Výnosy jsou peněžní částky, které podnik získal na základě jeho činností za dané období, bez ohledu na to, zda v daném období došlo k jejich inkasu. Peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání těchto výnosů v daném účetním období, označujeme jako náklady (Kislingerová a kol., 2010, s. 66). Knápková a spol. (2017, s. 40-41) v této souvislosti upozorňuje na to, že záleží pouze na vynaložení nákladů v daném období, k jejich skutečnému zaplacení v daném období nemuselo dojít. Rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady označujeme jako výsledek hospodaření (VH).

**Výkaz cash flow**, nebo-li výkaz o peněžních tocích, poskytuje přehled o peněžních příjmech a výdajích podniku, tedy o jeho skutečných peněžních tocích. Výkaz cash flow rozlišuje peněžní toky ze tří základních činností podniku, kterými jsou provozní činnost, investiční činnost a peněžní toky, jež se vztahují k financování podniku. Výkaz cash flow lze sestavit pomocí přímé a nepřímé metody. Zvolení vhodné z nich závisí zcela na provediteli, nicméně v podnikové praxi je v převažující míře využívána nepřímá metoda (výčtem všech položek). Přímá metoda spočívá ve vykázání hlavní skupiny peněžních příjmů a výdajů. Podstata nepřímé metody je založena na „vykázání peněžních toků za provozní činnost a úpravě hospodářského výsledku o nepeněžní operace (odpisy, tvorba a čerpání rezerv a opravných položek aj.), změny stavu zásob, pohledávky a závazky a položky náležející do finanční nebo investiční činnosti, např. zisk nebo ztráta z prodeje dlouhodobého majetku)“ (Kislingerová a kol., 2010, s. 75).

V rámci finančního plánu je přínosné vypracovat analýzu **poměrových ukazatelů**, které poskytují jednoduchý přehled o finančním stavu podniku. Těmito ukazateli jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu. Ukazatele likvidity, aktivity a kapitálového trhu je vhodné používat pro výrobní podniky, v případě podnikatelského plánu se jimi tedy nebudou zabývat.

## 1.11 Rizika projektu

Riziko se dle Svozilové (2016, s. 304-310) dá definovat jako nežádoucí výsledek působení určitého objektivně existujícího procesu, který se může objevit uvnitř i vně projektu. Množství rizika a míra nejistoty souvisí s množstvím a kvalitou informací, které má vedoucí projektu k dispozici. Čím méně informací je k dispozici, tím více nejistoty v rozhodování a rizik se může objevit. Je proto vhodné rizika řídit. Do úspěšného procesu řízení rizik zahrnujeme jejich identifikaci, kvalitativní a kvantitativní analýzu a naplánování vhodné obrany před jejich dopady. Nelze zapomenout ani na monitorování a kontrolu, pomocí jejich měření a nastavení vhodných korektivních opatření.

### 1.11.1 Analýza rizik

Jak uvádí Fotr a Švecová (2016, s. 280), metodika Kepner-Tregoe, nazvaná jako analýza potenciálních problémů a příležitostí, se používá jako jeden ze způsobů, jak stanovit dopady rizikových variant. Metodika se dělí na dvě části. *„Analýza potenciálních problémů je chápána jako racionální proces, jehož cílem je ochránit úspěšnost konkrétní akce, plánu či varianty. Analýza potenciálních příležitostí má za cíl tuto úspěšnost zvýšit.“*

Doporučený analogický postup pro provedení je dle autorů následovný:

- ❖ identifikovat potenciální problémy a příležitosti
- ❖ identifikovat pravděpodobné příčiny problémů a příležitostí
- ❖ připravit preventivní a podporující opatření
- ❖ vytvořit plán případných nápravných a využívajících opatření a spouštěčů těchto opatření

#### Identifikace potenciálních problémů a příležitostí

Dle Fotra a Švecové (2016, s. 281) tato identifikace obsahuje dvě části, konkrétní popis dané akce a vytvoření seznamu potenciálních problémů a příležitostí.

- a) Pro popis dané akce je dle autorů vhodné položit si následující otázky:
  - ❖ *„Jaký výsledek má být dosažen?“*
  - ❖ *Co je zapotřebí k dosažení výsledku?“*
  - ❖ *Jaké činnosti jsou kritické?“*
  
- b) Pro vytvoření seznamu potenciálních problémů, resp. příležitostí je vhodné položit si otázky:
  - ❖ *„Co se může při realizaci pokazit, resp. co může být lepší, než očekáváme?“*
  - ❖ *Jaké problémy, resp. výhody by mohly vzniknout v důsledku realizace dané varianty?“*

Po sestavení seznamu potenciálních problémů a příležitostí vytvoříme seznam těchto potenciálních problémů, ve kterém každému přiřadíme pravděpodobnost vzniku a intenzitu dopadu. Druhou možností je vytvořit matici rizik, která je pouze jiným pohledem na tento seznam.



## **Identifikace pravděpodobných příčin**

Cílem druhé fáze analýzy je identifikovat faktory, které mohou vést ke vzniku potenciálních problémů nebo příležitostí. Pro úspěšnou analýzu je třeba položit si otázku „Co může výskyt daného problému/příležitosti způsobit?“ a „A co ještě dále způsobuje..?“.

Tato fáze je charakteristická využíváním zejména minulých zkušeností a hledáním rozdílů a změn v prostředí. Výsledkem pak je určení seznamu pravděpodobných příčin jednotlivých problémů/příležitostí (Fotr a Švecová, 2016, s. 284).

## **Příprava preventivních a podporujících opatření**

Výsledkem třetí fáze je příprava opatření, která zamezí příčině vzniku a potažmo problému jako takovému. V případě příležitostí je účelem vymyslet opatření, které podpoří vznik příčiny, která povede k příležitosti. Fort a Švecová (2016, s. 285) uvádí několik otázek, které je vhodné si při přípravě opatření položit:

- ❖ „Co můžeme udělat pro to, aby se zabránilo, resp. podpořilo, nastání dané příčiny?“
- ❖ „Co můžeme udělat pro to, aby se snížila, resp. zvýšila šance, že daná příčina nastane?“
- ❖ „Jak můžeme zabezpečit, aby tato příčina neměla vliv na vznik potenciálního problému, resp. naopak podpořila vznik příležitosti?“

Výsledkem třetí fáze je seznam preventivních opatření, určení zodpovědné osoby a zdrojů, potřebných k realizaci.

## **Příprava nápravných a využívajících opatření včetně spouštěčů**

Poslední fázi dělíme na dvě části. První částí je tvorba plánu případných nápravných/využívajících opatření v případě vzniku problému. V této části by mělo být zodpovězeno na otázky:

- ❖ Co se bude dělat, jestliže problém/příležitost nastane?
- ❖ Jak můžeme nepříznivé dopady eliminovat a příznivé maximalizovat?
- ❖ Co lze udělat pro co nejrychlejší a nejlevnější obnovení stavu poté, co nastane problém/maximalizace efektu příležitosti?

Druhou částí je definování spouštěčů těchto opatření, resp. signálů, které vedou k realizaci těchto opatření. Je nezbytné ujasnit si, jak poznáme, že problém/příčina nastala a jaký bude důvod, aby dané nápravné/využívající opatření nastalo.

Výsledkem této fáze je vytvoření systému, informujícího o vzniku problému/příležitosti (Fotr a Švecová, 2016, s. 286). Tento systém nazýváme systémem včasného varování.

### 1.11.2 Scénářový přístup

Podnikatel se při podnikání pohybuje ve značně nejistém prostředí, ve kterém musí čelit mnohým nejistotám. Těmito nejistotami mohou být např. nejistota makroekonomická, politická, sociální, technologická, ale také specifickým nejistotám charakteristickým pro danou oblast podnikání. Jednou z možností, jak se s těmito nejistotami vyrovnat, je provést prognózu budoucího vývoje. Tyto prognózy jsou však často nespolehlivé, a proto nemohou tvořit základ pro kvalitní strategické rozhodování. Tento základ ale mohou tvořit scénáře, které zobrazují varianty možného věrohodného vývoje budoucnosti (Fotr a Souček, 2020, s. 14-17).

Scénáře se dle Fotra a Švecové (2016, s. 274) využívají ve formě kvalitativní nebo kvantitativní. Kvalitativní forma má podobu slovních popisů budoucího vývoje prostředí. Kvantitativní forma je pak kombinací rizikových faktorů, které ovlivňují budoucí vývoj.

Oproti tomu Courtney (2003, citovaný Fotrem a Součkem, 2020, s. 20) říká, že je možné scénáře rozlišovat podle více hledisek. Rozlišuje je dle způsobu uplatnění na **vizionářské a rozhodovací**. Vizionářské scénáře dávají důraz na širší, makroekonomické a globální faktory změn. Je při nich uplatňováno divergentní myšlení a myšlení ze širší perspektivy. Jejich využitím je generování nových strategických myšlenek, bývají většinou dlouhodobějšího rozsahu, od pěti až do dvaceti let. Oproti tomu rozhodovací scénáře jsou zaměřeny na specifická rizika a nejistoty ovlivňující rozhodování. Uplatňují se při nich analytické a na datech založené techniky. Slouží ke stanovení dopadů rizikových rozhodnutí pro každý scénář.

Dalším možným hlediskem pro jejich rozdělení je rozlišení **dle rozsahu a délky horizontu**. Podle rozsahu se dělí na globální, národní, odvětvové či oborové nebo specifické. Specifické scénáře jsou takové, které jsou vytvořeny pro určité organizace nebo společnosti, resp. některé jejich složky nebo orgány státní zprávy. Scénáře dle délky plánovacího horizontu se člení na krátkodobé (s horizontem do pěti let), střednědobé (s horizontem od šesti do dvaceti let) a dlouhodobé (s horizontem převyšujícím dvacet let, s obvyklou délkou až do padesáti let) (Fotr a Souček, 2020, s. 20-21).

### 1.11.3 Systém včasného varování

**Systémem včasného varování**, jeho specifikacemi a aplikací v podniku, se zabývá Veber (2012, s. 984-985). Uvádí, že pro tvorbu systému včasného varování jsou monitorovány minulé, současné a budoucí významné momenty a je vyhodnocen jejich vliv na daný podnik. Jedná se o novou manažerskou aktivitu, která se má při správném provedení zabývat interními a externími riziky.

Pro monitorování **interních rizik** lze použít řadu technik. Často používanou technikou je finanční analýza, jejíž aplikace pro monitoring nabízí dobré výsledky. Podstata jejího použití je taková, že z údajů účetních výkazů (rozvahy a výkazu zisku a ztrát) se sestaví vybrané finanční ukazatele, na základě jejichž hodnoty se určí, zda je podnik finančně zdravý či nikoli.

Pro vyhodnocení **externích rizik** je třeba sledovat širokou škálu faktorů a událostí, které podnik obklopují. Těmito faktory jsou např. makroekonomické skutečnosti, v rámci kterých je žádoucí sledovat vývoj HDP a celkový stav ekonomiky, vývoj úrokových sazeb nebo devizových kurzů. Dalšími faktory, které je dobré sledovat, je chování zákazníků, zejména změny jejich potřeb, a dále vývoj konkurence. Nelze opomenout také sledování aktuálních a připravovaných legislativních úprav a změn. Všechny podstatné externí faktory a události je třeba systematicky sledovat a pružně reagovat na zjištěné skutečnosti. Je žádoucí, aby se těmito aktivitami v podniku zabývali všichni vedoucí pracovníci (Veber, 2012, s. 984-985).

## 1.12 Přílohy

Mezi přílohami se nejčastěji objevují podklady doplňující podnikatelský plán.

Jedná se například o:

- ❖ Výpis z obchodního rejstříku
- ❖ Finanční podklady
- ❖ Smlouvy
- ❖ Analýzu trhu
- ❖ Články a informace o trhu a produktu aj.

Výše uvedené teoretické vymezení podnikatelského plánu předkládá některé ze základních částí, které by mohly být při sestavování plánu použity. Obsáhnutí vypsání rámcového vymezení předpokládá určité dodržení kvality podnikatelského plánu. Při sestavování vlastního podnikatelského plánu budu respektovat vymezené základní části a zároveň jej vhodně rozvinu o další odpovídající části.

## 2 LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ PODNIKÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Druhá kapitola v první části stanovuje elementární právní předpisy upravující problematiku sociálních služeb. V další části se zabývá konkrétními legislativními úpravami, které se týkají jejich poskytovatelů a podmínek poskytování. V poslední části definuje legislativní vymezení podnikání jako takové a podrobněji se zabývá charakteristikou zařazení služeb dlouhodobé péče dle zákona. Z důvodu požadované vysoké míry odbornosti vztahující se k výkladu legislativních vymezení a pro zachování kvality vysvětlení, je v této kapitole citováno ze zákona, z odborné literatury a některé části byly osobně konzultovány s praktiky z oboru.

### 2.1 Důležité právní předpisy

Pro oblast poskytování sociálních služeb je zcela stěžejní zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Hrozenská a Dvořáčková (2013, s. 242) uvádí, že díky tomuto zákonu byly zavedeny zcela nové pojmy. Těmito pojmy jsou např. registr poskytovatelů sociálních služeb, standardy kvality sociálních služeb, inspekce kvality sociálních služeb, příspěvek na péči aj. Zákon je uveden základními zásadami jejich poskytování, stanovuje okruh oprávněných osob, stanovuje podmínky pro získání příspěvku na péči, jeho výši a výplatu a také vymezuje konkrétní druhy sociálních služeb stejně jako podmínky pro financování těchto služeb. Podstatným předpisem je pak vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Ta stanovuje druhy úkonů, které jsou poskytovány v rámci jednotlivých základních činností souvisejících s danou sociální službou a jejich rozsah. V neposlední řadě vyhláška upravuje maximální výše úhrad za poskytování těchto sociálních služeb, v případě provozování domovů pro seniory je třeba se zaměřit zejména na ustanovení § 15 a § 16 vyhlášky.

## 2.2 Legislativní úprava poskytování sociálních služeb seniorům

Z hlediska úpravy podmínek pro poskytování péče seniorům je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, jak bylo zmíněno výše, základním legislativním zdrojem právní úpravy. Definuje nejen to, co se rozumí sociální službou, domovem pro seniory aj., ale také stanovuje, kdo může tyto služby poskytovat a za jakých podmínek.

Jelikož je předmětem této práce podnikatelský plán – domov pro seniory, za prvé je třeba vymezit legální definici domova pro seniory. Tu nalezneme v ustanovení § 49 zákona o sociálních službách:

*„(1) V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.*

*(2) Služba podle odstavce 1 obsahuje tyto základní činnosti:*

- a) poskytnutí ubytování,*
- b) poskytnutí stravy,*
- c) pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,*
- d) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,*
- e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,*
- f) sociálně terapeutické činnosti,*
- g) aktivizační činnosti,*
- h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.“*

Navazujícím právním předpisem je v tomto směru již zmiňovaná prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Částečnou úpravu některých předpisů nalezneme v zákoně č. 48/1997, o veřejném zdravotním pojištění, č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, nebo v zákoně č. 285/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

## 2.3 Poskytovatelé

Výčet subjektů oprávněných k poskytování sociálních služeb nalezneme v ustanovení § 6 zákona o sociálních službách. Poskytovatelem sociálních služeb může být jak soukromoprávní, tak veřejnoprávní subjekt, zakladateli / zřizovateli mohou být ministerstva a jiné centrální orgány státní správy, stejně jako územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, anebo právnické osoby soukromého práva nebo osoby fyzické. Všechny výše zmíněné subjekty však musí pro legální poskytování sociálních služeb splňovat zákonem stanovené podmínky (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

### 2.3.1 Soukromoprávní subjekty

Podnikatelský plán si mohou a budou zpracovávat především soukromoprávní podnikatelské subjekty, proto v dalším výkladu upozadím roli veřejnoprávních poskytovatelů a nepodnikatelských subjektů. Pro úplnost je třeba uvést, že zákon o sociálních službách blíže neurčuje, jaké právnické osoby mohou sociální služby poskytovat. Teoreticky tedy přicházejí v úvahu všechny existující typy subjektů, od podnikajících fyzických osob, přes spolky, obecně prospěšné společnosti, příspěvkové organizace, až po obchodní korporace (Registr poskytovatelů sociálních služeb, 2020).

Základní entitou soukromoprávních podnikatelských subjektů je podnikající fyzická osoba. Jak uvedeno, zákon nevyklučuje angažmá i takového subjektu. Poskytování sociálních služeb na podnikatelské bázi podnikající fyzickou osobou (OSVČ) by však bylo s touto osobou neoddělitelně spjato. To s sebou nese provázanost nejen s případným dalším podnikání dané fyzické osoby, ale i s jejím osobním majetkem, jinými majetkovými, rodinnými i dokonce osobnostními a jinými právy. Případná rizika pro klienty takového poskytovatele by byla tak vysoká, že tuto formu poskytování sociálních služeb nelze označit jako vhodnou (Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání).

Pro poskytování sociální výpomoci fyzickou osobou se více hodí předpis zakotvený v ustanovení § 83 zákona o sociálních službách, a to pomoc osobou blízkou nebo asistentem sociální péče, který ale svoji činnost nevykonává jako podnikatel. Pro tyto osoby není registrace dle zákona o sociálních službách vyžadována.

Zaměřím-li se na obchodní korporace, dělíme je na obchodní společnosti, tj. veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciovou společnost, a družstva, přičemž, jak už bylo zmíněno, z pohledu úvahy budoucího provozování domova pro seniory jsou v podstatě všechny tyto právní formy možné (*Obchodní korporace*, 2014, s. 5).

### **a) Veřejná obchodní společnost**

Veřejná obchodní společnost je obchodní společností osobní, což znamená, že důraz je kladen na osobní účast společníka více než na majetkovou stránku věci.

Jedním z důvodů pro zrušení veřejné obchodní společnosti je tedy logicky i smrt společníka, pokud není ve společenské smlouvě povoleno dědění podílu. To, že je přechod podílu vázán na úpravu společenské smlouvy odchýlnou od dispozitivních ustanovení (je možno se od nich odchýlit) zákona znamená, že pokud společníci tuto skutečnost ve společenské smlouvě nezohlední, může se lehce stát, že společnost zanikne a klienti domova pro seniory jsou tedy vystaveni riziku, že zůstanou bez potřebného provozovatele, a tedy i péče (*Obchodní korporace*, 2014, s. 18-20).

S ohledem na osobní propojení společníka s veřejnou obchodní společností je proto vhodnější pro provozování domova pro seniory zvolit jinou právní formu.

### **b) Komanditní společnost**

Komanditní společnost stojí na pomezí osobní a kapitálové obchodní společnosti. Je zde totiž přítomen jak prvek osobní, tj. komplementář, tak prvek kapitálový, tj. komanditista a jeho vklad. Ačkoliv se na některé oblasti postavení komanditisty použijí ustanovení společnosti s ručením omezením, na většinu se aplikují ustanovení o veřejné obchodní společnosti (viz ustanovení § 119 zákona o obchodních korporacích) (*Obchodní korporace*, 2014, s. 20).

Závěr o menší vhodnosti tohoto typu podnikatelského subjektu na daný předmět činnosti platí stejně jako u veřejné obchodní společnosti.

### **c) Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným je společně s akciovou společností tzv. kapitálovou obchodní společností. Pro tento typ obchodních společností je tedy „základním kamenem“ kapitál, který je po založení společnosti tvořen vkladem společníků.

Založení společnosti s ručením omezením není nijak obtížné. Společnost se zakládá společenskou smlouvou, nutnou formou je notářský zápis. Společníci vloží své vklady, které mohou být podle dispozitivního ustanovení zákona i v symbolické výši, např. i 1 Kč. To však samozřejmě nevyklučuje, aby si společníci (buď již ve společenské smlouvě) určili vklady vyšší, nebo aby vložili jiné (nepeněžní) vklady, nebo aby po založení společnosti dodali vklady mimo základní kapitál atd. Po sepsání a podepsání notářského zápisu o založení společnosti s ručením omezeným je třeba prostřednictvím žádosti u živnostenského úřadu získat živnostenské listy, doložit zajištění sídla, dodat několik dalších formálních náležitostí a pak všechny dokumenty odeslat k rejstříkovému

soudu, který provede zápis společnosti. Okamžikem zápisu do obchodního rejstříku společnost vzniká (*Obchodní korporace*, 2014, s. 22-24).

Společnost funguje jako samostatný subjekt práva, společníci ručí za její závazky do výše svých nesplacených vkladů. Společníci mohou mezi sebou převádět své podíly; na osobu odlišnou od jiného společníka však mohou převést podíl pouze se souhlasem valné hromady, pokud se neurčilo ve společenské smlouvě jinak (*Obchodní korporace*, 2014, s. 22-28).

Společnost s ručením omezeným lze považovat za velmi flexibilní právní formu podnikání, a proto bývá tou nejvyužívanější formou i na poli podnikání v oblasti sociálních služeb.

#### **d) Akciová společnost**

Akciová společnost je také obchodní společností kapitálovou. Zakládací listinou jsou v tomto případě stanovy.

Její základní kapitál musí, na rozdíl od společnosti s ručením omezeným, dosahovat výše nejméně 2.000.000,- Kč nebo 80.000 Eur. Tento základní kapitál se dělí na akcie, které jsou vydávány jednotlivým akcionářům (*Obchodní korporace*, 2014, s. 36-37).

Forma akciové společnosti je vnitřně složitější, uspořádání vztahů je formalističtější a přísnější než u společnosti s ručením omezeným. To lze jednoduše doložit i větším množstvím zákonných ustanovení, které této právní formě zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích věnuje. Volbu právní formy akciové společnosti by bylo vhodné vzít do úvahy v případě, kdy se subjekt chce provozování domova pro seniory věnovat buď ve větším měřítku nebo například hodlá pracovat s investorským kapitálem nebo hodlá sdružit kapitál více různých investorů, kteří se nechtějí osobně podílet na obchodním vedení společnosti. Vývoj v podnikání je obvykle takový, že podnikatelský subjekt začne podnikat ve formě společnosti s ručením omezeným. V případě, že v podnikání uspěje a roste, může v průběhu času z různých důvodů dojít k jeho přeměně na akciovou společnost. Provoz akciové společnosti je ale finančně nákladnější a personálně náročnější než u společnosti s ručením omezením. Pozitivním faktem je to, že forma akciové společnosti působí navenek důvěryhodněji. Obecně však samozřejmě platí, že forma podnikatelského subjektu nemá žádnou vypovídací hodnotu o skutečném ekonomickém zdraví daného subjektu.

#### **e) Družstvo**

Družstvo je dle ustanovení § 552 zákona o obchodních korporacích „*společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.*“. Zakládá se na ustavující schůzi a k založení je potřeba minimálně tří členů.



V souvislosti s provozováním domova pro seniory je vhodné zmínit také družstvo sociální, které upravuje ustanovení § 758 a násl. zákona o obchodních korporacích a které je zakládáno za účelem podpory sociální soudržnosti a mimo jiné poskytování sociálních služeb.

Členy sociálního družstva mohou být jak právnické, tak fyzické osoby. U fyzických osob je však členství podmíněno tím, že se buď jedná o osobu, které jsou služby poskytovány, o osobu, která vykonává pro sociální družstvo práci na základě pracovního poměru nebo bez nároku na odměnu na základě dobrovolnosti (viz ustanovení § 763 zákona o obchodních korporacích).

## **f) Ostatní formy**

Kromě výše zmíněných forem podnikatelských subjektů je třeba uvést i „neobchodní“ právní formy, které jsou pro provoz domovů pro seniory také využívány. Jsou jimi spolek a ústav.

Dosud se můžeme setkat s formou obecně prospěšné společnosti založené dle zákona č. 248/1995 Sb., který byl však zrušen občanským zákoníkem. Dle ustanovení § 3050 občanského zákoníku *„[p]ráva a povinnosti obecně prospěšných společností se i nadále řídí dosavadními právními předpisy. Obecně prospěšná společnost má právo změnit svoji právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond podle tohoto zákona; ustanovení tohoto zákona o přeměně právní formy právnických osob se použijí obdobně.“*

Nevýhodou těchto forem je zejména to, že se nehodí pro komerční provoz domovů pro seniory. Podnikání ani jiná výtěžná činnost totiž nemůže být jejich hlavní činností (viz ustanovení § 217 odst. 2, § 403 občanského zákoníku).

### 2.3.2 Veřejnoprávní subjekty

V minulosti zajišťoval většinu sociální péče stát; postupným vývojem ekonomicko-politické situace k tomuto přistupuje více soukromoprávních subjektů, které byly popsány výše. Nicméně i nyní jsou veřejnoprávními subjekty taková zařízení zřizována a provozována, a to ať již jsou zřizovateli ministerstva, či územně samosprávné celky a fungují většinou ve formě příspěvkových organizací.

Příspěvkové organizace upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Vznikají na základě zřizovací listiny, kterou vydává zřizovatel.

### 2.3.3 Založení nové právnické osoby vs. využití již existující

Zákon o sociálních službách výslovně nestanovuje, zda je k danému účelu třeba založit nový subjekt, nebo zda je možno „využít“ již existující právnické osoby.

Na tuto otázku nelze dát jednoznačnou odpověď, vždy bude záležet na konkrétních podmínkách a posuzované situaci. Tak jako je zpracováván plán v ekonomické rovině, měla by být zpracována i právní analýza řešící danou problematiku. Na jedné straně by přitom bylo třeba vzít v úvahu, že déle fungující a již plně zavedená obchodní společnost může disponovat dostatečným kapitálem, může mít již vybudované renomé a důvěru, založenou a provozovanou vnitřní strukturu, zapracované obchodní vedení apod.

Na druhou stranu se však existující obchodní společnost může potýkat s mnoha právními problémy nebo finančními závazky. A ačkoliv tomu při registraci subjektu nemusí nic nasvědčovat, ty mohou v budoucnu způsobit velký problém. Ten může dospět např. až k insolvenčnímu řízení. Přitom u subjektu, který hodlá poskytovat dlouhodobé služby ubytovatelsko-pečovatelského charakteru pro seniory, je právě stabilita prostředí a pevnost ukotvených vztahů jedním ze základních, zcela nutných požadavků. Tento problém by mohl být řešen nastavením požadavku v zákoně. Byl by jím požadavek založení nového subjektu a jeho konkrétní formy při registraci, nebo doložení ekonomického a právního auditu při registraci již existujícího subjektu.

## 2.4 Podmínky poskytování sociálních služeb

Jak již bylo zmíněno výše, ten, kdo usiluje o poskytování sociálních služeb, respektive o provozování domova pro seniory, musí splnit zákonné podmínky. Ty jsou definovány v ustanovení § 78 a dále zákona o sociálních službách.

Základní podmínkou je registrace u příslušného krajského úřadu. Příslušnost je určovaná podle místa trvalého pobytu fyzické osoby, u právnické osoby se příslušnost řídí podle sídla, či podle umístění příslušné organizační složky.

Registrace musí kromě náležitostí uvedených níže obsahovat základní údaje o žadateli.

### 2.4.1 Registrace vs. živnost

V minulosti se i s ohledem na nejasnosti v právní úpravě ujala praxe, kdy někteří provozovatelé domovů pro seniory neprováděli činnost na základě registrace u příslušného krajského úřadu. Domov pro seniory tedy fungoval pouze na základě živnostenského oprávnění, například jako zařízení hotelového typu. Provozování domovů tedy existovalo ve dvou rovinách (Ombudsman-veřejný ochránce práv, 2020). Ačkoliv se může zdát, že je ve své podstatě lhostejné, v jakém režimu poskytování služeb probíhá, tak tomu není. V ustanovení § 2 odst. 2 zákona o sociálních službách se uvádí, že: „*rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob.*“

Toto ustanovení zaručuje klientům domovů pro seniory základní jistotu, že s nimi bude jednáno důstojně a s ohledem na jejich individuální potřeby. Subjekty poskytující péči navíc podléhají kontrole ze strany státu, což také snižuje riziko nedostatečné péče o mnohdy nemohoucí seniory, často závislé na pomoci od jiné osoby. Neregistrované subjekty také nejsou povinny zajistit veškeré úseky služeb tak, jak jsou vymezeny v prováděcí vyhlášce k zákonu o sociálních službách, včetně zabezpečení odborně způsobilého personálu.

Náhled na praxi provozovat domov pro seniory pouze podle živnostenského zákona se však v průběhu času vyjasnil a v současné době není sporu o tom, že taková praxe je obcházením zákona. Dle ustanovení § 3 odst. 3 písm. af) zákona č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání, není poskytování sociálních služeb podle zvláštního právního předpisu, tj. zákona o sociálních službách, živností. To podporuje i doporučený postup Ministerstva práce a sociálních věcí č. 2/2014 ze dne 15. prosince 2017, který mimo jiné upozorňuje na to, že neregistrovaný poskytovatel sociálních služeb se dopouští přestupku dle ustanovení § 107 odst. 1 zákona o sociálních službách (Ombudsman-veřejný ochránce práv, 2020).

Registrace zavazuje poskytovatele k vynaložení vyšších nákladů k dosažení zákonem požadovaných standardů, ale je třeba upozornit na skutečnost, že registrace neposkytuje výhody a vyšší jistoty pouze klientům, ale také samotným poskytovatelům. Státní rozpočet totiž počítá s dotacemi určenými na financování jednotlivých zařízení, a to podle části šesté zákona o sociálních službách. Neregistrovaní poskytovatelé však na tyto dotace nemají nárok.

Stávající praxe u provozovatelů sociálních služeb je taková, že mají jak registraci, tak jedno nebo více živnostenských oprávnění. Je tomu tak ze dvou důvodů. Za prvé, což platí u nových subjektů, které žádají o registraci, zákon vyžaduje, aby tento podnikatelský subjekt již právně existoval. Tedy, pokud hovořím o nově zakládané společnosti s ručením omezeným, aby již byla zapsána v obchodním rejstříku. Do obchodního rejstříku ale nemůže být zapsán subjekt bez předmětu činnosti a jako předmět činnosti nemohou být zapsány sociální služby, jelikož subjekt ještě nemá registraci (Zákon č.304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob). Praxe tedy tento problém vyřešila tak, že si nově zakládaný subjekt zřídí běžné živnostenské oprávnění, s ním je zapsán do obchodního rejstříku, a takto, jako již existující subjekt, následně získá registraci v oblasti sociálních služeb. I když tedy poté bude disponovat živnostenským oprávněním, např. klidně i pro poskytování ubytovacích služeb, nepůjde o protiprávní stav a přestupek (viz výše), jelikož získanou registrací na poli sociálních služeb získá příslušné oprávnění. Současně ale, bude-li provozován domov pro seniory, nepůjde o ubytovací služby a de facto daná živnost nebude podle živnostenského zákona vykonávána. U jiných živností, které nejsou v přímé konkurenci s výkonem dané sociální služby, pak může příslušné živnostenské oprávnění navazovat na hlavní výkon poskytovaných služeb, a zaštiťovat např. doplňkový prodej upomínkových předmětů, květin, občerstvení pro návštěvy apod.

## 2.4.2 Personální podmínky registrace

Všechny fyzické osoby, které budou se seniory v přímém kontaktu a budou o ně pečovat, musí jakožto pracovníci v sociálních službách doložit odbornou způsobilost (vyhláška č. 505/2006 Sb.).

Minimálním požadavkem na personál domova pro seniory je dosažení základního nebo středního vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu. Vyšší nároky jsou pak požadovány s ohledem na konkrétní činnost vykonávanou daným pracovníkem, a to dle části deváté zákona o sociálních službách.

Osoby dále musí prokázat svou bezúhonnost. V tomto případě se požadavek vztahuje nejen na fyzické osoby přímo poskytující sociální péči, ale také na právnickou osobu. Bezúhonnost pro potřeby registrace definuje ustanovení § 79 odst. 2 zákona o sociálních službách: *„Za bezúhonné se pro účely tohoto zákona považují fyzická osoba a právnická osoba, které nebyly odsouzeny pro úmyslný trestný čin, ani trestný čin spáchaný z nedbalosti v souvislosti s vykonáváním činností při poskytování sociálních služeb nebo činností s nimi srovnatelných, anebo fyzická osoba a právnická osoba, jejichž odsouzení pro tyto trestné činy bylo zhlazeno nebo se na ně z jiných důvodů hledí, jako by nebyly odsouzeny.“*

### 2.4.3 Materiální požadavky

Žadatel musí příslušnému krajskému úřadu dodat informaci o plánu finančního zajištění služeb. Plánem finančního zajištění se dle Krajského úřadu Zlínského kraje rozumí: „*Plán obsahuje, z jakých zdrojů bude činnost sociální služby zajištěna a jaké jsou náklady na poskytovanou sociální službu. Můžete využít přiložený formulář - Plán finančního zajištění sociálních služeb.*“ (Krajský úřad Zlínského kraje, 2020).

Žadatel musí dle vyhlášky č. 505/2006 Sb. rovněž doložit, že disponuje vlastnickým nebo jiným právem k nemovitosti, ve které bude sociální služby poskytovat. Pod pojmem „jiné právo k nemovitosti“ je myšleno zejména právo nájemní. Ačkoliv není nájem v dnešní době ničím neobvyklým, může případné provozování domova pro seniory na základě pouze nájemního vztahu vzbuzovat řadu pochybností.

Výše již bylo popsáno, proč a z jakých důvodů je třeba důsledně lpět na pevnosti a stabilitě nastolených vztahů. Jistě není v zájmu žádného seniora trvale ubytovaného v zařízení pro seniory, aby byl z důvodu vnějších okolností, nacházejících se mimo jeho vůli, nucen případně se podvolit nečekané změně prostředí. Takovou stabilitu a pevnost vztahů však lze u nájemního vztahu jen stěží zabezpečit už jen proto, že nájemní právo je právem k věci cizí. Je to právo odvozené od práva hlavního, kterým je právo vlastníka. Vlastník tedy bude vždy oprávněn takový nájemní vztah vypovědět či jinak ukončit, nebo alespoň výkon nájemního práva znepříjemnit, pokud se k takovému postupu rozhodne. Proto ani „pevná nevypověditelná nájemní smlouva na dobu určitou např. 25 let“ není řešením a jediným vhodným řešením je vlastnit nemovitost, v níž bude zařízení provozováno.

Co se týká dalších majetkových poměrů, musí žadatel o registraci dále doložit, že nemá žádné daňové nedoplatky, nedoplatky na pojistném atd., nebylo proti němu zahájeno insolvenční řízení, prohlášen konkurs nebo konkurs nebyl zamítnut z důvodu nedostatku majetku dlužníka (vyhláška č. 505/2006 Sb.).

### 2.4.4 Další požadavky

Zákon o sociálních službách se zmiňuje pouze o požadavku na schválení provozního řádu domova pro seniory orgánem ochrany veřejného zdraví. Pro konkrétnější informace je nutné se podívat do zákona č. 285/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, který v ustanovení § 15 a násl. konkretizuje hygienické požadavky na provoz některých sociálních zařízení, mimo jiné i domova pro seniory.

Žadatel je dle zákona o sociálních službách povinen u registrace uvést, jaké služby bude poskytovat, pro koho jsou služby určeny, jaké jsou kapacity, jak budou služby prováděny atd. Z prováděcí vyhlášky k zákonu o sociálních službách poté může být odvozeno, že je provozovatel domova pro seniory povinen zajistit například ubytování, úklid, celodenní stravu a pomoc při osobní hygieně. Mimo výše zmíněné základní potřeby může být také povinnen zajistit zprostředkování sociální interakce, vhodné aktivity pro trávení volného času nebo další, např. sociálně-terapeutické činnosti.

### **2.4.5 Registrace a následný postup**

Provozovatel domova pro seniory je ještě před zahájením poskytování služeb povinen dle ustanovení § 80 zákona o sociálních službách „*před započítím jejich poskytování uzavřít pojistnou smlouvu pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou při poskytování sociálních služeb*“.

Pokud žadatel splňuje všechny podmínky, vydá registrující orgán rozhodnutí o registraci. Tím však jeho činnost nekončí, tento orgán průběžně kontroluje, zda žadatel (nyní již registrovaný subjekt), splňuje podmínky pro registraci poskytovatele sociálních služeb.

## 2.5 Legislativní vymezení podnikání

Nový Občanský zákoník č. 89/2012 Sb. (dále jako NOZ), který vešel v platnost 1. ledna 2014 termín „podnik“ jako takový, nedefinuje. Paragraf 502 tohoto zákoníku hovoří v souvislosti s tímto termínem pouze o „Obchodním závodě“. Definuje ho jako: „*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ Tato definice ale neodpovídá našemu pojmu a pojetí podniku tak, jak je mu věnováno v této práci.

Řada jiných publikací se definicí pojmu „podnik“ zabývá. Veber a Srpová (2012, s. 20-21) uvádějí tuto: „*Obecně je pojem „podnik“ vymezen jako subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Obsáhlejší vymezení ho určuje jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží k provozování podnikatelských aktivit. Právně je interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ Pojem „podnik“ je ve stejném významu definován v Obchodním zákoníku (který je sice již zrušený, nicméně definici lze i nadále akceptovat). Pojem „podnik“ definuje také Evropská komise (2015) jako „*každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu*“. Je tedy zřejmé, že její definice je široce zaměřená. Z výše vypsanych definicí si lze povšimnout, že termín „podnik“ je ošetřen v mnoha publikacích, kde ho každý autor interpretuje po svém.

Činností, kterou se subjekt, potažmo fyzická osoba vykonávající danou činnost zabývá, nazýváme podnikáním. Termín „podnikání“ se v právních předpisech objevuje v souvislosti s „živnostenským podnikáním“, dále jen jako „živnost“, která je upravena v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (jinak jako živnostenský zákon). Definice živnosti dle § 2 je: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“

Hlavní aktéři podnikání jsou definováni v novém Občanském zákoníku. Dle kapitol dále se podnikajícím subjektem může stát soukromoprávní subjekt. Tímto subjektem může být např. osoba samostatně výdělečně činná (tzv. OSVČ), která bude sebe samu označovat termínem „podnikatel“. Termínem „podnikatel“ se dle § 420 odst. 1 nového Občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) rozumí: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Následující odst. 2 téhož paragrafu nového Občanského zákoníku pojem podnikatel rozšiřuje o následující: „*Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*“

## 2.6 Pobytové sociální služby

Péče o seniory s ubytovací a zdravotnickou službou spadá do kategorie pobytových sociálních služeb. Pobytové sociální služby lze rozdělit do několika podkategorií, jak uvádí Dvořáčková a Hrozenská (2013, s. 218).

Jedná se o:

- ❖ domy s pečovatelskou službou
- ❖ domovy pro seniory
- ❖ domovy s pro osoby se zdravotním postižením

Domy s pečovatelskou službou jsou místem, které poskytuje zdravotnickou péči o seniory nebo zdravotně postižené osoby a zároveň uspokojuje jejich ubytovací potřebu. Bývá v nich přítomna ošetřovatelka, případně jiný zdravotnický personál, zpravidla v obvyklé pracovní době.

Domovy pro seniory jsou představitelem typického ubytovacího zařízení pro seniory, které poskytuje i nepřetržitou zdravotnickou službu. V domově je vždy přítomen zdravotnický personál, který nad seniory zajišťuje dohled a pomáhá jim s veškerými potřebami. V těchto domovech seniorům zabezpečují naplňování základních životních potřeb, jako jsou ubytování, stravování, osobní hygiena, péče o zdraví a o osobnost člověka, program k využití volného času. Senioři jsou ubytováni v pokojích / jednotkách buď samostatně nebo vícečlenně. Domovy se dělí na soukromé a státní (viz výklad výše). Tato práce se dále zabývá domovy provozovanými soukromými poskytovateli.

Domovy se zvláštním režimem jsou zařízení, která jsou přizpůsobena pro osoby se specifickými potřebami. Jedná se o osoby chronicky duševně nemocné nebo závislé na návykových látkách, osoby s Alzheimerovou, stařeckou nebo jinými typy demencí a jejichž situace vyžaduje nepřetržitou pomoc od jiné osoby (Dvořáčková a Hrozenská, 2013, s. 218).

Osoby, které mají sníženou nebo žádnou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení jsou ubytovány a je jim poskytována péče v domovech pro osoby se zdravotním postižením.

Mimo výše vyjmenovaná zařízení, ve kterých se poskytují služby a péče seniorům, existují pro tyto účely také týdenní stacionáře a chráněné dílny, které však nemají pobytový charakter, klienti do nich pouze docházejí. Péče a služby jsou také poskytovány seniorům v místě jejich bydliště, převážně prostřednictvím agentur sociální péče a jejich pracovníků a vyškolených dobrovolníků.



# 3 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

## DLOUHODOBÉ PÉČE

Ve třetí kapitole se zabývám problematikou financování sociálních služeb. Jedná se o problematiku obsáhlou, více či méně kritizovanou odborníky i laickou veřejností. V první části této kapitoly je analyzován tzv. vícezdrojový systém financování sociálních služeb. Je to systém zahrnující finanční prostředky státního rozpočtu České republiky, prostředky zdravotních pojišťoven a prostředky ze zdrojů soukromých fyzických a právnických osob. Dlouhodobě zvyšující se výdaje na zdravotní a sociální péči však nejsou typické pouze pro Českou republiku, ale také pro řadu evropských zemí. V procentuálním zastoupení obyvatel starších pětadesáti let se ČR řadí k průměru mezi sledovanými zeměmi, přičemž nejvyšším zastoupením osob seniorského věku disponují Itálie a Řecko. Ve druhé části této kapitoly jsou použity grafy s údaji do roku 2018. Nejedná se o zastaralé informace, problematika je vypracována zpětně z důvodu náročnosti a délky sběru dat a jejich zpracování Českým statistickým úřadem, v současné době jsou data za rok 2019 ve fázi zpracovávání.

S účinností zákona o sociálních službách (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách) je od 1.1. 2007 pro financování sociálních služeb uplatňován tzv. vícezdrojový systém. Jedná se o financování převážně ze tří hlavních zdrojů, kterými jsou:

- 1) státní rozpočet České republiky  
Prostředky jsou poskytovány prostřednictvím dotací a příspěvku na péči.
- 2) zdravotní pojišťovny  
Hradí explicitně vymezené úkony z veřejného zdravotního pojištění.
- 3) soukromé zdroje  
Ze soukromých zdrojů poskytují prostředky soukromé fyzické a právnické osoby.

Financování sociálních služeb probíhá i prostřednictvím dalších zdrojů, mezi které lze zařadit následující:

- ❖ dotace z rozpočtů obcí a krajů
- ❖ prostředky z programů EU (Evropský sociální fond)
- ❖ příspěvky zřizovatelů
- ❖ dary, dědictví, sbírky
- ❖ vedlejší hospodářská a mimořádná činnost (výroba stravy, praní prádla, prodej výrobků)

Systém financování ze zdrojů státního rozpočtu a ze zdrojů zdravotních pojišťoven je z dlouhodobého hlediska finančně podhodnocen a nedostačující potřebám jednotlivých poskytovatelů zdravotní péče. Problematika financování sociálních služeb je velmi obsáhlá a diskutovaná mezi odborníky i širokou veřejností. Již několik let existuje snaha o její reformování.

Současná ministryně práce a sociálních věcí Dipl.-Pol. Jana Maláčová, MSc. a ministr zdravotnictví Mgr. et Mgr. Adam Vojtěch dosáhli konsenzu v otázce intenzivnější spolupráce a užšího propojení sociálně-zdravotnické politiky, jenž se odrazí ve změnovém zákoně, který by měl být účinný od ledna 2021. Jeho obsahem bude novelizace zákona o zdravotních službách, zákona o veřejném zdravotním pojištění, o sociálních službách a další (Revue pro sociální politiku a výzkum, 2020).

Z hlediska poskytování zdravotní péče v pobytových sociálních službách a jejího financování se jedná o:

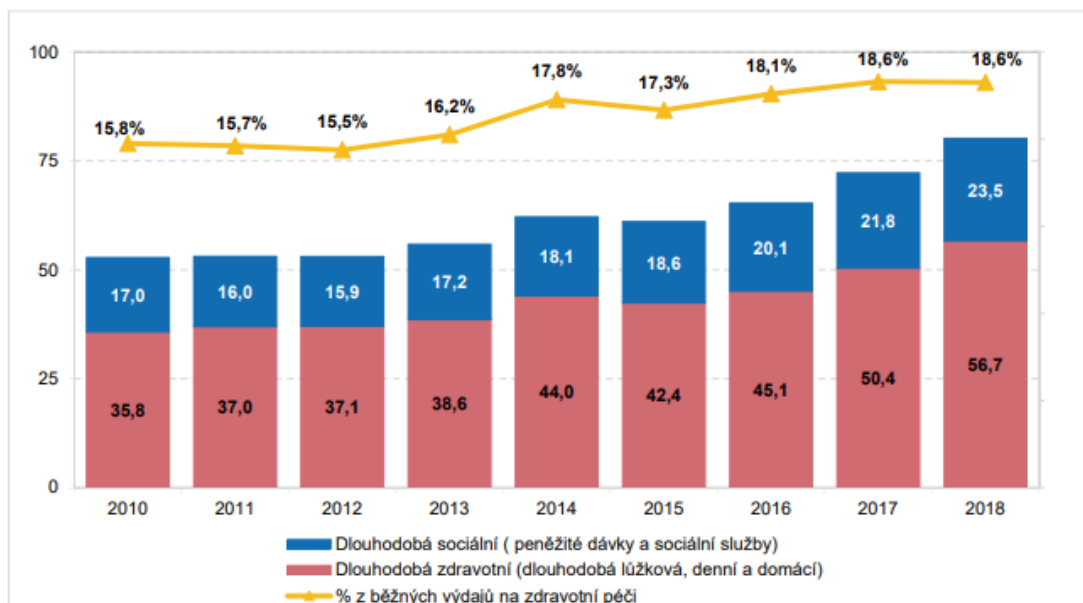
- ❖ nastavení podmínek získání oprávnění k poskytování zdravotních i sociálních služeb
- ❖ nastavení standardů v personální a materiálně technické oblasti
- ❖ nastavení standardů kvality péče
- ❖ nastavení struktury úhrady zdravotní péče z již nevyhovujícího výkonového systému úhrad na úhradu za ošetrovací den

Souhrnné výdaje na dlouhodobou péči tvořily v roce 2018 částku 80,2 mld. Kč. Tato celková částka je rozdělena na dvě složky, první složkou je dlouhodobá sociální péče, do které patří náklady na peněžité dávky a na sociální služby. Druhou složkou je dlouhodobá zdravotní péče, kterou zahrnují náklady na dlouhodobou lůžkovou, denní a domácí péči. Toto rozdělení můžeme vidět v

Graf 1 níže. Žlutá spojnice představuje procentní výdaj z běžných výdajů v ČR na zdravotní péči, která pro rok 2018 dosahuje 18,6 %. Rozumí se tím výše zmíněná částka 80,2 mld. Kč z celkového objemu běžných výdajů na zdravotní péči, které dosáhly v daném roce 430,9 mld. Kč. Dlouhodobou péči každopádně nejčastěji potřebují obyvatelé starší 65 let, proto, pokud bychom částku 80,2 mld. Kč rozdělili mezi tyto obyvatele, vyšly by nám průměrné roční náklady na jednoho seniora ve výši 38,4 tis. Kč (ČSÚ, 2020, s. 45).

Graf 1 ukazuje, že ve sledovaném období od roku 2010 do roku 2018 vzrostly náklady na obě složky dlouhodobé péče. Zvláště patrný je tento nárůst pro dlouhodobou zdravotní péči, kde náklady vzrostly ze 35,8 mld. Kč v roce 2010 na 56,7 mld. Kč v roce 2018. Lze to vysvětlit stárnutím populace, a tedy demografickým nárůstem počtu osob ve věku 60 let a více, které jsou z hlediska financování nejnáročnější věkovou skupinou. Tuto hypotézu lze doložit faktem, že na konci roku 2018 žilo v ČR 2 086 tisíc obyvatel starších 65 let, v porovnání s dobou o devět let zpět jde o přírůstek 450,8 tisíc obyvatel (ČSÚ, 2020, s. 45).

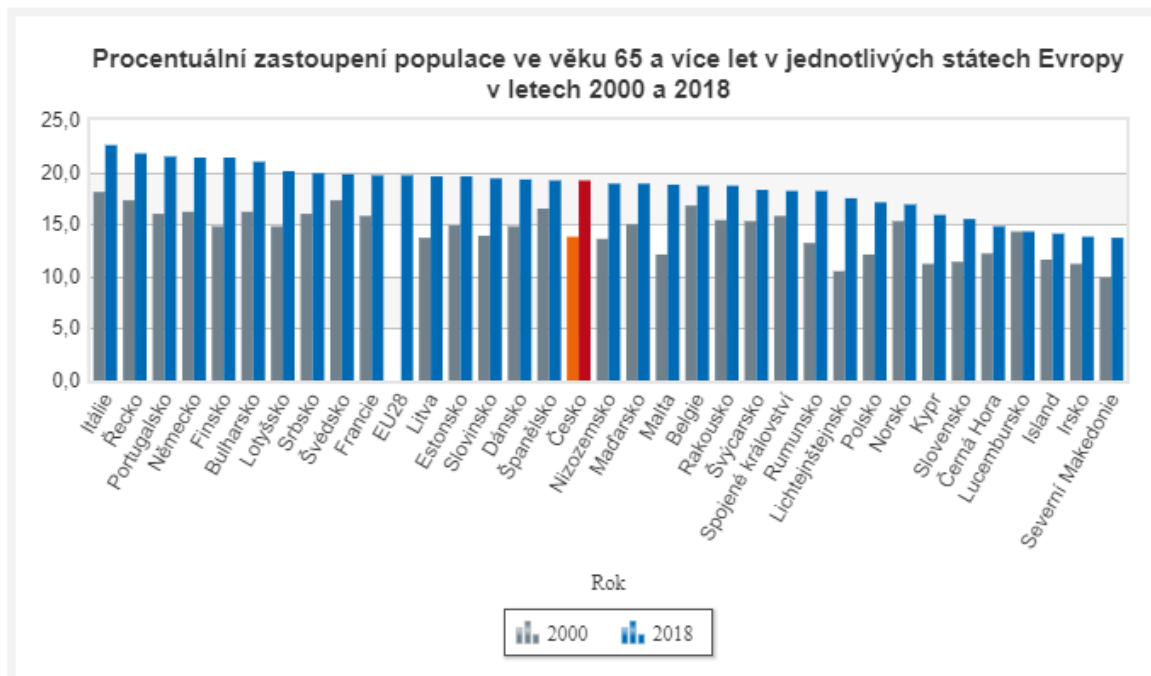
Graf 1 Výdaje na dlouhodobou zdravotní a související sociální péči v Česku, 2010–2018 (mld. Kč; %)



Zdroj: ČSÚ 2020, Zdravotnické účty ČR 2010–2018, s. 46

Česká republika ovšem není jediným státem v Evropě, který řeší a v blízké budoucnosti bude muset ještě více řešit systém financování zdravotní péče. Množství obyvatel starších 65-ti let a více stoupá ve většině evropských zemí. Graf níže zobrazuje, jak je na tom Česká republika v porovnání s ostatními evropskými zeměmi v procentuálním zastoupení seniorů v letech 2000 a 2018.

Graf 2 Procentuální zastoupení populace ve věku 65 let a více v Evropě v letech 2000 a 2018



Zdroj: ČSÚ dle Eurostatu, 2019

Česká republika (na grafu vyznačena červeně) měla v roce 2000 zastoupení 13,8 % obyvatel starších pětadesáti let z celkové populace. Do roku 2018 se tento ukazatel zvýšil až k hodnotě 19,2 %. Z grafu je patrné, že se řadíme k průměru mezi vyobrazenými evropskými státy. Na prvních příčkách

jsou Itálie a Řecko, které mají v populaci nejvyšší procentuální zastoupení osob ve věku 65 let a více. V Itálii došlo mezi roky 2000 a 2018 k růstu od hodnoty 18,1 % k hodnotě 22,6 % celkové populace. V Řecku došlo ve stejném období k růstu z hodnoty 17,3 % na hodnotu 21,8 %. Hodnotám z grafu odpovídá, že oba tyto státy se v současné době potýkají s neudržitelností tamějšího systému sociálního financování.

Nejnižší procentuální zastoupení populace ve věku 65 let a více měla Severní Makedonie s hodnotami 9,9 % pro rok 2000 a 13,7 % pro rok 2018. Následována byla Irskem s hodnotami 11,2 % pro rok 2000 a 13,8 % populace pro rok 2018. Z grafu je také patrné, že ve všech jednotlivých vyobrazených státech Evropy dochází ke stárnutí populace. Jedinou výjimkou je Lucembursko, které pro obě sledovaná období setrvává na hodnotě 14,3 % populace ve věku 65 let a více. Je tedy zřejmé, že se otázkou udržitelnosti sociálního systému v oblasti financování a zdravotní péče o seniory se bude v dohledné době zabývat většina evropských států.

## 3.1 Státní rozpočet ČR

Finanční zdroje poskytované ze státního rozpočtu ČR jsou poskytovány prostřednictvím dotací a příspěvku na péči. Věnují se jim v následujících podkapitolách.

### 3.1.1 Dotace

Dotace je účelově určená na financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním základních druhů a forem sociálních služeb v rozsahu stanoveném základními činnostmi u jednotlivých druhů sociálních služeb. Dotaci poskytuje Ministerstvo práce a sociálních věcí jednotlivým krajům, které je dál přerozdělují mezi jednotlivé poskytovatele sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru podle § 85 odst. 1 Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Na základě novely sociálního zákona z roku 2014 jsou od 01.01.2015 finanční prostředky ze státního rozpočtu ČR rozdělovány Ministerstvem práce a sociálních věcí mezi jednotlivé kraje pomocí tzv. směrného čísla. Směrné číslo představuje procentuální podíl jednotlivých krajů na celkovém ročním objemu finančních prostředků na podporu sociálních služeb. Je označováno také jako klíč k centrálnímu přerozdělování peněz. Jak bylo uvedeno výše, kraje tyto prostředky dále přerozdělují jednotlivým poskytovatelům sociálních služeb. Výše peněžních prostředků, které poskytovatelé obdrží, se odvíjí od celkové alokace státního rozpočtu na dotace na podporu sociálních služeb. Na adresu směrného čísla zaznívá ze stran odborné veřejnosti kritika, že nereflektuje potřeby současného sociálního systému a že výše přerozdělovaných prostředků není adekvátní potřebám poskytovatelů služeb (Revue pro sociální politiku a výzkum, 2019).

V tabulce níže jsou vypsané výše požadovaných dotací jednotlivými kraji a výsledná vymezená alokace Ministerstvem práce a sociálních věcí. O jeho výši rozhoduje směrné číslo, které je v tabulce k nalezení ve sloupci „Procentní podíl kraje dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění“.

Tabulka 2 Požadované dotace a výsledné alokace krajům dle procentního podílu za rok 2019

Název kraje	Celkem požadovaná dotace	Procentní podíl kraje dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění	Základní alokace 2019
Praha	3 268 593 000 Kč	8,08%	1 222 068 626 Kč
Jihočeský	1 409 549 000 Kč	6,67%	1 008 811 601 Kč
Jihomoravský	1 699 500 000 Kč	0,09%	1 392 976 739 Kč
Karlovarský	617 704 804 Kč	3,40%	514 236 798 Kč
Královéhradecký	1 028 377 000 Kč	5,46%	825 803 799 Kč
Liberecký	712 189 900 Kč	4,14%	626 158 925 Kč
Moravskoslezský	2 061 588 000 Kč	11,99%	1 813 440 944 Kč
Olomoucký	1 252 856 700 Kč	7,81%	1 181 232 175 Kč
Pardubický	1 023 000 000 Kč	5,37%	812 191 649 Kč
Plzeňský	1 169 407 348 Kč	4,86%	735 056 129 Kč
Středočeský	1 844 750 000 Kč	10,93%	1 653 120 060 Kč
Ústecký	2 095 223 595 Kč	9,71%	1 468 599 797 Kč
Vysočina	1 038 000 000 Kč	5,30%	801 604 421 Kč
Zlínský	1 163 056 000 Kč	7,07%	1 069 310 048 Kč
<b>Celkem</b>	<b>20 383 795 347 Kč</b>	<b>100,00%</b>	<b>15 124 611 712 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování z MPSV, Výsledků dotačního řízení pro jednotlivé kraje a hlavní město Prahu pro rok 2019

Výše příspěvku dotace na jednoho obyvatele pro každý kraj samostatně zobrazuje tabulka níže. Výše příspěvku je rozpočítána z celkového objemu dotací alokovaného státním rozpočtem ČR. Výše poskytnutých dotací neodpovídá požadovaným finančním prostředkům. Jihomoravský kraj žádal o poskytnutí dotace v celkové výši 1 699 500 000 Kč, z toho po dofinancování obdržel 1 485 076 739 Kč, což je 87,38% požadované částky. Oproti tomu Praha požadovala dotaci ve výši 3 268 593 000 Kč a po dofinancování obdržela 1 302 868 626 Kč. To je pouze 39,86% požadované částky.

Tabulka 3 Rozpočítání výše dotace na sociální služby na jednoho obyvatele

Kraj	Procentní podíl kraje dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění	Základní alokace + dofinancování 2019	Podíl obyvatelstva	Příspěvek na jednoho obyvatele
Praha	8,08%	1 302 868 626 Kč	12,32%	990 Kč
Jihočeský	6,67%	1 075 511 601 Kč	6,03%	1 672 Kč
Jihomoravský	0,09%	1 485 076 739 Kč	11,15%	1 248 Kč
Karlovarský	3,40%	548 236 798 Kč	2,76%	1 860 Kč
Královéhradecký	5,46%	880 403 800 Kč	5,17%	1 597 Kč
Liberecký	4,14%	667 558 925 Kč	4,15%	1 507 Kč
Moravskoslezský	11,99%	1 933 340 944 Kč	11,26%	1 609 Kč
Olomoucký	7,81%	1 252 856 700 Kč	5,93%	1 982 Kč
Pardubický	5,37%	865 891 649 Kč	4,89%	1 661 Kč
Plzeňský	4,86%	783 656 129 Kč	5,51%	1 334 Kč
Středočeský	10,93%	1 762 420 060 Kč	12,33%	1 280 Kč
Ústecký	9,71%	1 565 699 797 Kč	7,69%	1 908 Kč
Vysočina	5,30%	854 604 421 Kč	4,77%	1 678 Kč
Zlínský	7,07%	1 140 010 048 Kč	5,46%	1 956 Kč

Zdroj: Zpráva z Moravy, 2019

V současné době Ministerstvo práce a sociálních věcí rozhoduje o přidělení dotací ve výši 750 milionů korun na zvyšování kapacity míst, zkvalitňování prostředí a služeb pro subjekty, které poskytují péči a ubytování seniorům. Tato dotace bude hrazena prostředky státního rozpočtu pro rok 2019 a 2020. Dotace je určena pro domy s pečovatelskou službou, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, domovy pro osoby se zdravotním postižením, chráněné dílny a týdenní stacionáře. Maximální výše dotace je do výše až 50% uznatelných výdajů (MPSV, 2019).

V roce 2019 byla předložena novela zákona o sociálních službách, která se má mimo jiné zabývat reformou financování sociálních služeb. V současné době prošla několika připomínkovými řízeními, byla upravována, ale dosud schválena a přijata nebyla.

### 3.1.2 Příspěvek na péči

Kompletní právní úprava včetně detailních vymezení je k dispozici v:

- ❖ Zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o sociálních službách).
- ❖ Vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Příspěvek na péči je dávka hrazená ze státního rozpočtu, která je určena osobám závislým na pomoci od jiné fyzické osoby. Vyplácí se měsíčně na bankovní účet nebo je vyplácen formou složenky. O udělení příspěvku rozhoduje krajská pobočka Úřadu práce. Po podání žádosti o příspěvek na péči provede Úřad práce sociální šetření, během kterého posuzuje, kolik z deseti základních životních potřeb je žadatel schopen si sám zajistit bez pomoci jiné osoby. Posudkový lékař České správy sociálního zabezpečení poté s přihlédnutím ke zdravotní dokumentaci posoudí, jaký stupeň závislosti žadateli náleží. Zdravotní dokumentace je dodána praktickým lékařem, je tedy vhodné prověřit, zda-li praktický lékař disponuje všemi potřebnými zprávami a záznamy o zdravotním stavu (Veselíková, 2020).

Osobou poskytující péči může být osoba blízká a asistent sociálních péče, který je uvedený v § 83 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Z osob právnických může být pečovatelem poskytovatel sociálních služeb, který je zapsán v registru poskytovatelů sociálních služeb uvedený v § 85 odst. 1 téhož zákona a speciální lůžkové zdravotnické zařízení hospicového typu.

V tabulce 4 jsou vypsány základní životní potřeby, jejichž zvládnutí se posuzuje u žadatele o příspěvek na péči. Nalevo od uvedených se nalézají jejich specifikace.

Tabulka 4 Posuzované základní životní potřeby

Životní potřeba	Specifikace
<b>Mobilita</b>	Vstávání a usedání, zaujímat a měnit polohy, stoj, pohybovat se chůzí krok za krokem v dosahu alespoň 200 metrů, otevírat a zavírat dveře, chůzi po schodech (nahoru i dolů) v rozsahu jednoho patra, nastupovat a vystupovat z dopravních prostředků včetně bariérových, a používat je.
<b>Orientace</b>	Poznávat a rozeznávat zrakem a sluchem, mít přiměřené duševní kompetence, orientovat se osobou, časem a místem, orientovat se v přirozeném sociálním prostředí, orientovat se v obvyklých situacích a přiměřeně v nich reagovat.
<b>Komunikace</b>	Vyjadřovat se srozumitelně mluvenou řečí a dorozumět se jejím prostřednictvím s jinými osobami v rozsahu běžné slovní zásoby odpovídající věku a sociálnímu postavení, chápat obsah přijímaných a sdělovaných zpráv, vytvářet rukou psanou krátkou zprávu, porozumět všeobecně používaným základním obrazovým symbolům a zvukovým signálům, používat běžné komunikační prostředky.
<b>Stravování</b>	Vybrat si ke konzumaci hotový nápoj a potraviny, nalít nápoj, rozdělit stravu na menší kousky a naservírovat ji, najíst se a napít, dodržovat stanovený dietní režim, konzumovat stravu v obvyklém denním režimu, přemístit nápoj a stravu na místo konzumace.
<b>Oblékání a obouvání</b>	Vybrat si oblečení a obutí přiměřené okolnostem, rozeznat rub a líc oblečení a správně je vrstvit, oblékat a obouvat se, svlékat a zouvat se, manipulovat s oblečením v souvislosti s denním režimem.
<b>Tělesná hygiena</b>	Použít hygienické zařízení, dodržovat tělesnou hygienu, mýt a osušovat si jednotlivé části těla, provádět celkovou hygienu, česat se, provádět ústní hygienu, holiť se.
<b>Výkon fyziologické potřeby</b>	Včas používat WC, zaujmout vhodnou polohu, vyprázdnit se, provést očistu, používat hygienické pomůcky.
<b>Péče o zdraví</b>	Dodržovat stanovený léčebný režim, provádět stanovené preventivní, léčebné a léčebně rehabilitační a ošetřovatelské postupy a opatření a používat k tomu potřebné léky nebo pomůcky, rozpoznat zdravotní problém a v případě potřeby vyhledat nebo přivolat pomoc.
<b>Osobní aktivity</b>	Navazovat kontakty a vztahy s jinými osobami, plánovat a uspořádat osobní aktivity, styk se společenským prostředím, stanovit si a dodržet denní program, vykonávat aktivity obvyklé věku a prostředí, například vzdělávání, zaměstnání, volnočasové aktivity, vyřizovat své záležitosti.
<b>Péče o domácnost</b>	Nakládat s vlastními penězi v rámci osobních příjmů a příjmů domácnosti, manipulovat s předměty denní potřeby, obstarat si běžný nákup, ovládat běžné domácí spotřebiče, uvařit si jednoduché teplé jídlo a nápoj, vykonávat běžné domácí práce, nakládat s prádlem, mýt nádobí, obsluhovat topení, udržovat pořádek. (Tahle životní potřeba se neposuzuje u osob mladších 18 let, namísto toho se porovnává rozsah, intenzita a náročnost péče, kterou je potřeba věnovat zdravému dítěti a dítěti, které vyžaduje péči.)

Zdroj: Veselíková, 2020



V tabulce 5 jsou rozepsány výše příspěvku dle věku a stupně závislosti posuzované osoby. Stupně závislosti jsou rozděleny do čtyř stupňů (lehká, středně těžká, těžká a úplná závislost), při jejím zvyšování se úměrně zvyšuje výše příspěvku. U stupně III. a IV. závislosti se rozlišuje, zda závislá osoba využívá pobytových sociálních služeb či nikoli. Pokud ano, výše přiznaného příspěvku na péči se snižuje.

Tabulka 5 Výše příspěvku na péči v závislosti na sledovaných parametrech

<b>Mladší 18 let</b>				
<b>Stupeň závislosti</b>	<b>I. (lehká závislost)</b>	<b>II. (středně těžká závislost)</b>	<b>III. (těžká závislost)</b>	<b>IV. (úplná závislost)</b>
<b>Nezvládnuté životní potřeby</b>	3	4 nebo 5	6 nebo 7	8 nebo 9
<b>Výše příspěvku</b>	3300 Kč	6600 Kč	13 900 Kč	19 200 Kč
<b>Výše příspěvku pro pobytové sociální služby</b>	3300 Kč	6600 Kč	9900 Kč	13 200 Kč
<b>Starší 18 let</b>				
<b>Stupeň závislosti</b>	<b>I. (lehká závislost)</b>	<b>II. (středně těžká závislost)</b>	<b>III. (těžká závislost)</b>	<b>IV. (úplná závislost)</b>
<b>Nezvládnuté životní potřeby</b>	3 nebo 4	5 nebo 6	7 nebo 8	9 nebo 10
<b>Výše příspěvku</b>	880 Kč	4400 Kč	12 800 Kč	19 200 Kč
<b>Výše příspěvku pro pobytové sociální služby</b>	881 Kč	4400 Kč	8800 Kč	13 200 Kč

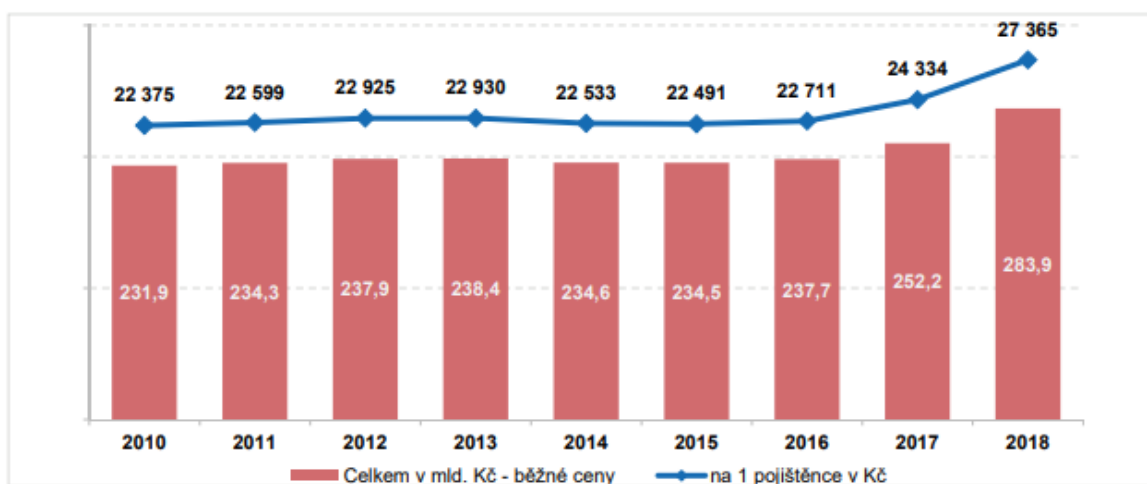
Zdroj: Veselíková, 2020

## 3.2 Veřejné zdravotní pojištění

Zdravotní pojišťovny se na financování dlouhodobé zdravotní péče podílejí úhradami za výkony, které jsou vymezeny v zákoně č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění. Dlouhodobá zdravotní péče dle tohoto zákona může být poskytována v lůžkových zdravotnických zařízeních, v pobytových zařízeních sociálních služeb, v ambulantních zařízeních poskytujících zvláštní ambulantní péči nebo v domácnostech. Hrazené zdravotní výkony jsou uvedeny na seznamu a je jim přiřazeno bodové hodnocení. Hodnota bodu je určována skrze dohodovací řízení, kterého jsou účastní: Ministerstvo zdravotnictví ČR, zástupci zdravotních pojišťoven, zástupci profesních sdružení, profesních sdružení zřízených zákonem, odborných vědeckých společností a zástupci zájmových sdružení pojištěnců.

Do výdajů zdravotních pojišťoven na dlouhodobou pobytovou péči lze zařadit výdaje na zdravotní a sociální péči. V grafu 3 můžeme pozorovat celkové výdaje na zdravotní péči financované zdravotními pojišťovnami.

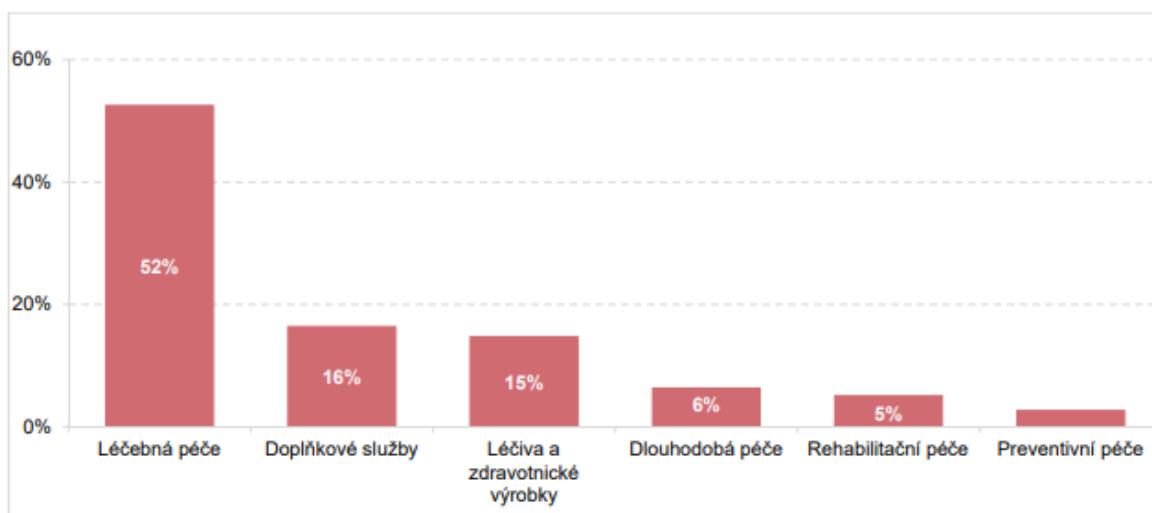
Graf 3 Výdaje na zdravotní péči v Česku financované ze zdrojů zdravotních pojišťoven za období 2010-2018



Zdroj: ČSÚ 2020, Zdravotnické účty ČR 2010–2018, s. 27

Výdaje zdravotních pojišťoven na zdravotní péči v Česku byly v roce 2018 celkově 283,9 mld. Kč. To je zapříčiněno nárůstem objemu zdravotní péče v souvislosti se stárnutím obyvatelstva. Ve sledovaném období od roku 2010 do roku 2018 výdaje převážně stoupají, výjimkou byl rok 2014, kdy výdaje klesly o 3,8 mld. Kč. Nárůst výdajů z roku 2017 na rok 2018 je ze sledovaného období nejvyšší, a to o 31,7 mld. Kč. Zároveň nejvíce stouply průměrné výdaje na jednoho pojištěnce do výše 27.365 Kč. V grafu jsou znázorněny kosočtvercem v roce 2018 na modré spojnici.

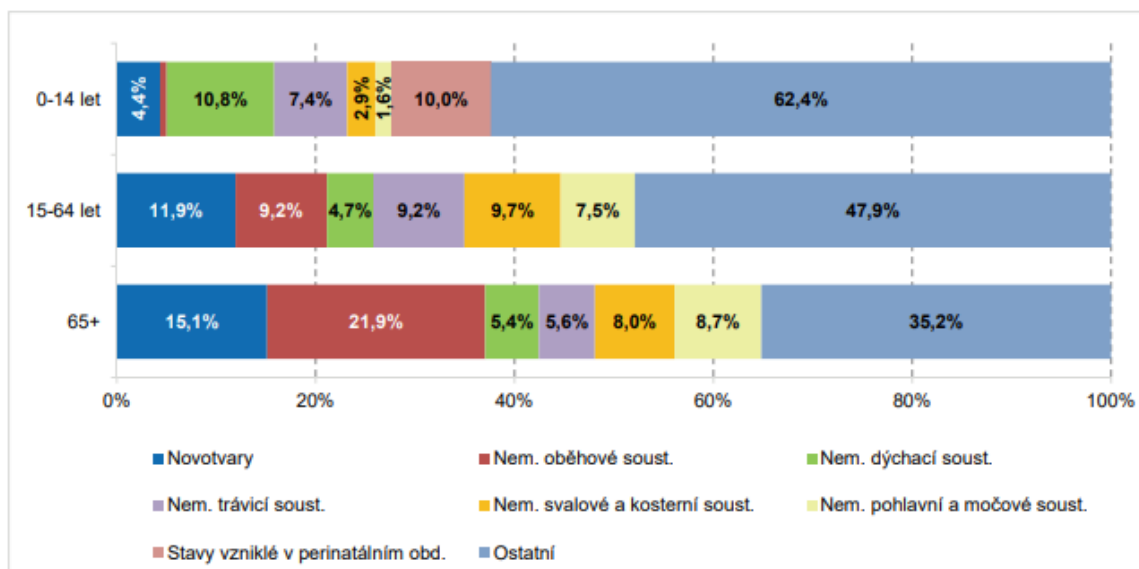
Graf 4 Výdaje na zdravotní péči v Česku financované ze zdrojů zdravotních pojišťoven za rok 2018



Zdroj: ČSÚ 2020, Zdravotnické účty ČR 2010–2018, s. 29

Graf výše znázorňuje rozložení celkových výdajů na zdravotní péči v ČR. Péče o seniory zahrnuje dlouhodobou a léčebnou péči. Na financování dlouhodobé vynaložily zdravotní pojišťovny 6 % z celkových výdajů na zdravotní péči, konkrétně 17,8 mld. Kč. Léčebná péče se účastní z 52 % na výdajích zdravotních pojišťoven, konkrétně se jedná o částku 149 mld. Kč. V této částce je nicméně zahrnuto velké množství položek, které byly financovány. Z největší části se jednalo o ambulantní péči v nemocničních zařízeních.

Graf 5 Struktura výdajů zdravotních pojišťoven v Česku podle věkových skupin a diagnóz, 2018



Zdroj: ČSÚ 2020, Zdravotnické účty ČR 2010–2018, s. 35

Jak zobrazuje graf 5, na seniory ve věku 65 let a více vynaložily zdravotní pojišťovny v roce 2018 nejvíce prostředků za léčbu nemocí oběhové soustavy, mezi které se řadí cévní nemoci mozku (mrtvice) a ischemické choroby srdeční (např. infarkt myokardu, angina pectoris aj.). Obě onemocnění jsou vysoce nákladná a poměrně častá. Nejvíce prostředků na léčení onemocnění srdce a cév bylo vydáno na muže ve věkové skupině 65–69 let, ve výši 2,9 mld. Kč a žen ve věku 70–

74 let, ve výši 2 mld. Kč. Na druhém místě v pořadí bylo nejvíce prostředků vydáno na léčbu novotvarů (onkologických onemocnění) pro muže ve věku 70-74 let, ve výši 2,9 mld. Kč a pro ženy ve věku 65-69 let, ve výši 2,2 mld. Kč (ČSÚ, 2020, s. 32).

### 3.3 Soukromé zdroje

Jak uvádí MPSV, obecně lze platby za pobyt v domovech pro seniory rozdělit na platby za ubytování (lůžko), péči a poskytnutou stravu.

Maximální cena za poskytnutí stravy je uvedena ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., v pozdějším znění, a to ve výši 170 Kč denně v případě poskytnutí celodenní stravy (tj. v rozsahu minimálně tří hlavních jídel). Za oběd může být účtováno maximálně 75 Kč, do cen musí být zahrnuty i provozní náklady související s přípravou stravy. Nad stanovený rámec je možné objednat a hradit svačiny, pokud je poskytovatel služby nezahrnuje do balíčku celodenní stravy. V tomto případě záleží na tom, jak je poskytovatelem konkrétně upravena služba stravování. Odběr a úhrada svačin každopádně není povinností a platí, že ustanovení o výši úhrad by mělo být součástí smlouvy o poskytnutí sociální služby. Pokud nebyla z nejrůznějších důvodů strava poskytnuta, měl by poskytovatel v rámci vyúčtování za ni vrátit přeplatek. Platí to v případě, že došlo k naplnění vnitřních podmínek organizace, např. odhlášení předem apod. (MPSV, 2020)

Za poskytnutou péči náleží poskytovateli úhrada ve výši plného přiznaného příspěvku na péči, která je placena klientem. Pokud došlo k přerušení provozu zařízení nebo klient změnil místo pobytu a péče tak není poskytována, poskytovatel by měl klientovi vrátit alikvotní částku za dané období.

Maximální výše úhrady za poskytování ubytování činí dle vyhlášky 210 Kč denně. Součástí služby ubytování se rozumí i služba úklidu, praní a drobné opravy ložního a osobního prádla a ošacení a služba žehlení.

Zákon č. 108/2006 Sb. stanoví, že po úhradě za ubytování a stravu při poskytování pobytových služeb musí osobě zůstat alespoň 15 % jejího příjmu. Celková částka, kterou jsou dle zákona domovy pro seniory oprávněny klientovi účtovat za ubytování a stravu, činí 380 Kč. Protože jsou však domovy pro seniory ve velkém množství případů příspěvkovými organizacemi, mohou jim „přispívat“ rodiny klientů. Tomu se tak často děje, protože skutečné náklady na provozování zařízení a souvisejících služeb značně převyšují platby od klientů (Kašparová, 2019).

Z důvodu vyšší úhrady za péči oproti nemocničním zařízením a nedostatku zařízení dlouhodobé péče se v aktuální praxi stává, že jsou senioři často hospitalizováni ve zdravotnických zařízeních po delší dobu, než aby byli umístěni do zařízení pro seniory. Dochází tak k přetěžování fungování a provozu nemocničních zařízení.

# 4 PODNIKATELSKÝ PLÁN – OTEVŘENÍ DOMOVA PRO SENIORY

Čtvrtou kapitolou začíná praktická část této diplomové práce. Praktická část je zaměřena na vypracování podnikatelského plánu otevření domova pro seniory.

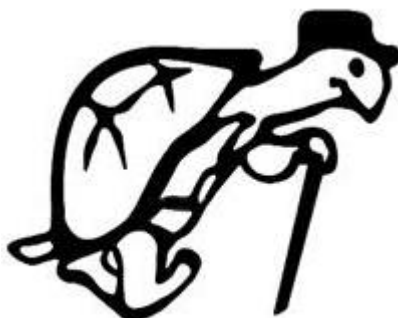
Plán je sestaven dle teoretické struktury, která byla vymezena v první kapitole této práce. Vymezené struktury se plán drží, případně jej v relevantních směrech rozvíjí o další části.

Před vypracováním praktické části byl proveden hluboký výzkum aktuální situace v České republice v oblasti legislativních úprav a financování sociálních služeb, jakožto jejich významných faktorů vlivu. Tento výzkum slouží jako podklad pro další rozhodování o způsobu provedení podnikatelského záměru a dále k celkovému hodnocení proveditelnosti podnikatelského plánu. Pro účely reálného podnikatelského plánu by byl ve zkrácené verzi (analýza současného stavu) přiložen jako příloha podnikatelského plánu, pro účely diplomové práce je výzkum ponechán v teoretické části práce v kapitole 2 „Legislativní vymezení podnikání v sociálních službách“ a v kapitole 3 „Financování služeb dlouhodobé sociální péče“.

## 4.1 Titulní strana

# Domov pro seniory Kristián

*“S láskou, péčí a mezi přáteli, doma.”*



Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

autor: Kristýna Vačkářová  
srpen 2020  
Domov pro seniory Kristián, s.r.o.  
Farská 21  
251 69 Velké Popovice

## **4.2 Obsah**

**Úvod, účel a pozice dokumentu**

**Exekutivní souhrn**

**Představení podnikatelské příležitosti**

**Předmět podnikání a způsob založení**

**Nabízené služby**

**Mise, vize a cíle**

**Umístění**

**Vedení podniku a zaměstnanci**

**Analýza trhu a konkurenčního prostředí**

**Analýza makroprostředí**

**Analýza mikroprostředí**

**SWOT**

**Marketingový plán**

**Realizační projektový plán**

**Ekonomické zhodnocení investice**

**Investiční rozpočet**

**Očekávaný vývoj tržeb**

**Účetní výkazy**

**Analýza poměrových ukazatelů**

**Analýza rizik**

**Rozhodnutí o proveditelnosti podnikatelského plánu**

### 4.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Podnikatelský plán-založení domova pro seniory je vypracován pro potenciálního investora.

Jedná se o finální verzi 1.4.

### 4.4 Exekutivní souhrn

Dle demografických analýz v České republice v posledním desetiletí stoupá počet obyvatel v seniorském věku a tento trend se předpokládá i do budoucna. Adekvátně tomu se zvyšuje poptávka po ubytovacích zařízeních s pečovatelskými službami pro seniory, která je již nyní značně neuspokojená a bude do budoucna růst vysokým tempem. Ačkoliv se jedná o investici finančně poměrně náročnou, při správném uchopení systému fungování poskytuje ze strany poptávky takřka nevyčerpatelné možnosti realizace do budoucna. Protože se problematika vysokého množství péče potřebných seniorů dotýká i státu, dá se očekávat zvýšení jeho podpory, ať už ze strany finanční nebo legislativní.

Domov Kristián s.r.o. zabezpečuje ubytování, stravování, péči a ostatní doplňkové služby pro osoby v seniorském věku, které nejsou schopny se samy o sebe starat. Hlavním cílem zařízení je zkvalitnění života a dodání pocitu, že i podzim života se dá prožít šťastně a smysluplně, v obklopení přáteli a inspirativní společností.

Klíčovými osobami zaštiťujícími tento projekt jsou zakladatelé domova, pan Jan Novák, paní Jana Nováková a paní Ludmila Šteflová. O jejich kompetenci hovoří úspěšná založení a profitabilní provoz již dvou vyhlášených domovů pro seniory v České republice, konkrétně Domova Hvězda a Domova Slunečný vrch.

Celková kapitálová náročnost záměru je ve výši 24.806.450,-Kč, potřeba cizích zdrojů činí 23.606.450 Kč. Délka financování je 30 let, při úrokové sazbě 2,57 %. Ukazatel rentability tohoto projektu činí pro realistickou variantu vývoje obsazenosti 11 %.



## **4.5 Představení podnikatelské příležitosti**

### **4.5.1 Předmět podnikání a způsob založení**

Domov pro seniory bude založen jako soukromé zařízení s pobytovou a pečovatelskou službou. Jako nejvhodnější právní forma je zvolena společnost s ručením omezeným. Tato právnická osoba je vhodná zejména z důvodu vysoké flexibility v podnikání, z důvodu jednoduchého založení právnické osoby (předpokladem podnikání je následná žádost o registraci ve zvolené oblasti podnikání – pozn.). Předmětem podnikání je poskytování ubytovacích a pečovacích služeb seniorům, které je podrobně upraveno v Zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách, v případě domova pro seniory je třeba se zaměřit na ustanovení § 15 a § 16 vyhlášky. Společnost založí tři společníci, kteří stojí za úspěšným založením a fungováním dvou domovů pro seniory v České republice. Domov je kapacitně plánován pro 40 klientů, kteří budou ubytováni v jednolůžkových nebo dvoulůžkových pokojích. Do domova budou přijímány osoby seniorského věku, které jsou částečně nebo zcela závislé na pomoci od jiné osoby, tedy se stupněm III. nebo IV. závislosti. Osoby se stupněm závislosti IV. budou přijímány přednostně.

## 4.5.2 Nabízené služby

Domov nabízí ubytovatelské a pečovatelské služby pro své klienty. Klienti z okolí mohou využívat některých jeho pečovatelských a stravovacích služeb. Trvale ubytovaným klientům nabízí v rámci ubytování službu úklidu, praní a drobné opravy ložního a osobního prádla a ošacení a dále službu žehlení. V rámci služby stravování je klientům k dispozici strava po celých 24 hodin, včetně individuálních diet při dozoru nutričního specialisty. V rámci pečovatelské služby je klientům k dispozici zdravotnický i nezdravotnický personál, který jim pomůže s jakýmkoli požadavky, ať již v rámci poskytovaných služeb, či i nad jeho rámec.

Tabulka 6 Služby poskytované domovem Kristián

Činnost	Zahrnuté úkony
poskytnutí ubytování	ubytování úklid, praní a drobné opravy ložního a osobního prádla a ošacení, žehlení,
poskytnutí stravy	zajištění celodenní stravy odpovídající věku, zásadám racionální výživy a potřebám dietního stravování, minimálně v rozsahu 3 hlavních jídel
pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu	pomoc při oblékání a svlékání včetně speciálních pomůcek
	pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík
	pomoc při vstávání z lůžka, uléhání, změna poloh
	pomoc při podávání jídla a pití
pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu	pomoc při úkonech osobní hygieny
	pomoc při základní péči o vlasy a nehty
	pomoc při použití WC
zprostředkování kontaktu se společenským prostředím	podpora a pomoc při využívání běžně dostupných služeb a informačních zdrojů
	pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách podporujících sociální začleňování osob
sociálně terapeutické činnosti	socioterapeutické činnosti, jejichž poskytování vede k rozvoji nebo udržení osobních a sociálních schopností a dovedností podporujících sociální začleňování osob
aktivizační činnosti	volnočasové a zájmové aktivity
	pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s přirozeným sociálním prostředím
	nácvik a upevňování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností
pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí	pomoc při komunikaci vedoucí k uplatňování práv a oprávněných zájmů

Zdroj: Vyhláška MPSV č. 505/2006 Sb.

Stejně, jako ke spokojenému životu patří naplnění elementárních životních potřeb, patří k němu také smysluplné a aktivní trávení volného času, ať již o samotě nebo ve skupině. V rámci domova bude působit „Klub Kristián“, který bude klienty podporovat ve volnočasových zájmových aktivitách různorodého charakteru, a bude též zajišťovat výlety po Česku (za asistence zdravotního personálu). Pro podporu pocitu užitečnosti klientů bude snahou této potřebě vyjít vstříc a zapojit klienty podle jejich schopností do vnitřního života a děje v domově a jeho okolí. Pro klienty budou také pravidelně připravovány edukační semináře dle jejich zájmů.

### 4.5.3 Vize, mise a cíle

#### Vize

- ❖ Domov chce v období následujících deseti let i nadále poskytovat svým klientům kvalitní služby na individuální i kolektivní bázi tak, aby byl každý v domově spokojen.
- ❖ Domov by chtěl v horizontu pěti let investovat do prostor tak, aby byla zvýšena kapacita zařízení, a zároveň každý rok ve stanoveném horizontu investovat do finančního ohodnocení zaměstnanců, aby byli motivováni k neustálému zvyšování a udržování kvality služeb.
- ❖ V případě podnikatelského úspěchu firma plánuje rozšíření poboček v dalších krajích České republiky. Na zahraniční trhy se společnost nechystá z důvodu bariér vstupu na trh v podobě odlišného podnikatelského, sociálního a legislativního prostředí.
- ❖ Strategickým záměrem domova je dosahovat v plánovaném desetiletém horizontu stabilního a vyrovnaného cash flow a vytvořit podmínky pro navyšování tržeb v následujících obdobích.
- ❖ V oblasti lidských zdrojů domov dosáhl potřebných kapacit, bude proto nadále klást důraz na motivaci stávajících zaměstnanců.
- ❖ Pro rozšíření do povědomí veřejnosti a udržování tohoto povědomí bude domov inzerovat služby pomocí reklamy v odpovídajícím mediu.

#### Mise

- ❖ Misí Domova Kristián je vytvořit na základě dřívějších zkušeností klientům podmínky, aby se cítili dobře a přirozeně, neměli pocit samoty a odtržení od běžného života, avšak současně aby o klienty bylo náležitě a všestranně postaráno. V domově chceme každému klientovi poskytnout prožití klidného a spokojeného stáří.

*“S láskou, péčí a mezi přáteli, doma.”*

#### Strategické cíle

- ❖ Základním strategickým cílem podniku je zvyšování tržní hodnoty firmy.
- ❖ Domov do pěti let zainvestuje do značného rozšíření prostorových kapacit, aby mohl lépe uspokojit vysokou poptávku po službách.
- ❖ V případě podnikatelského úspěchu chce firma otevřít další pobočku v Praze do pěti let.
- ❖ Zaměstnanci budou po celé období motivováni a budou dodržovat standardy kvality péče.

- ❖ Po celé sledované období naváže podnik alespoň tři nové vztahy s lokálními dodavateli a bude udržovat vztahy stávající.

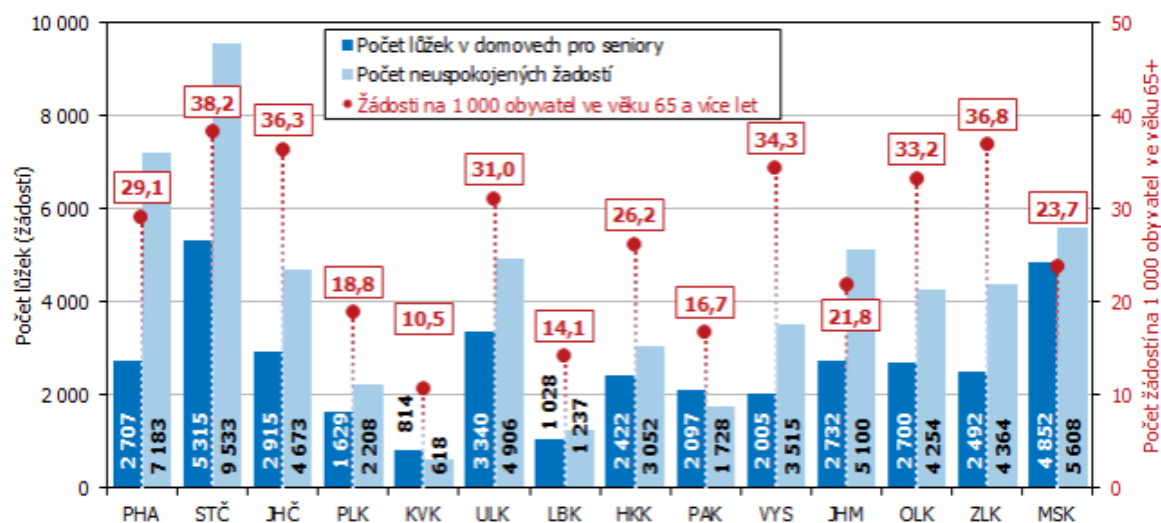
#### 4.5.4 Umístění

Domov pro seniory bude umístěn ve Středočeském kraji, v centru obce Velké Popovice, kde se nalézá pozemek s budovou vhodný k realizaci podnikatelského záměru. Budova dříve sloužila jako zařízení hotelového typu. Disponuje velkou zahradou. V obci se nalézá standartní občanská vybavenost, včetně obchodů, restaurací, pošty a lékárny. Nejbližší nemocnice se nachází v Říčanech u Prahy, případně lze v krátkém časovém úseku dojet do hlavního města Prahy, kde je dostupná i specializovaná lékařská péče. V okolí Velkých Popovic se nenalézají další srovnatelná zařízení, umístění do této obce bylo zvoleno záměrně, aby obsadilo volný prostor na trhu Středočeského kraje, kde je nejvíce neuspokojená poptávka po službách tohoto typu v České republice.

Budova a její prostory budou zrekonstruovány dle normovaných požadavků pro zdravotnická zařízení; samozřejmostí bude bezbariérový přístup. Předpokládá se vyšší finanční náročnost rekonstrukce. V budově se ubytuje až 40 klientů v jednolůžkových nebo dvoulůžkových jednotkách se sociálním zařízením. V budově jsou dvě nadzemní podlaží, . V prvním se bude nacházet jídelna, společenská místnost, sesterna, ošetřovna a několik jednolůžkových jednotek. Ve druhém nadzemním podlaží se budou nacházet pouze zbývající jednotky. Klientům bude k dispozici také venkovní terasa a velká zahrada pro trávení aktivního odpočinku.

Lokalizace domova ve Středočeském kraji byla zvolena na základě analýzy dostupnosti dlouhodobé sociální a zdravotní péče pro seniory v České republice. S nárůstem počtu obyvatel v seniorském věku se váže vyšší náročnost na kapacitu zařízení, které seniorům poskytují péči. V grafu níže je vyobrazeno, kolik lůžek pro seniory se nachází v jednotlivých krajích, kolik bylo podáno žádostí o ně a kolik žádostí bylo neuspokojeno.

Graf 6 Počet lůžek v domovech pro seniory a počty neuspokojených žádostí v relativním vyjádření podle krajů k 31. 12. 2018



Zdroj: ČSÚ na základě dat MPSV, Zařízení sociálních služeb, 2019

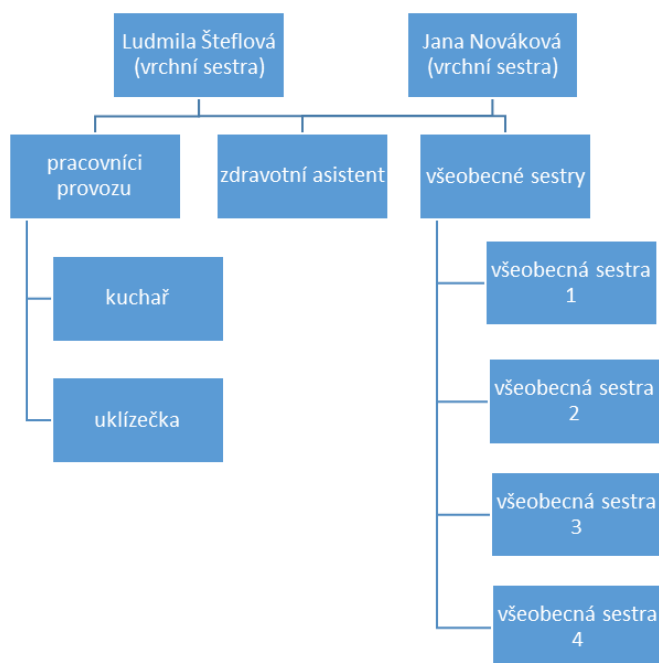
V relativním vyjádření na 1 000 obyvatel graf znázorňuje, kolika občanům věku nad 65 let nebylo vyhověno k žádosti o umístění do domova pro seniory. Počet neuspokojených žádostí o umístění je zobrazen světle modrou barvou, dostupný počet lůžek je zobrazen tmavě modrou barvou. Nejvíce neuspokojených žádostí evidoval Středočeský kraj s průměrem 38,3 neuspokojených žádostí na 1 000 obyvatel ve věku 65 let a více. Je následován Zlínským krajem a Jihočeským krajem s průměrnými počty 36,8 a 36,3 neuspokojených žádostí na 1 000 obyvatel ve věku 65 a více let. Nejpříznivější situace v tomto ohledu je v Královéhradeckém kraji s průměrnou hodnotou 10,5, následuje Liberecký kraj s hodnotou 14,1 neuspokojených žádostí a Pardubický kraj s hodnotou 16,7 neuspokojených žádostí (ČSÚ, 2019b).

#### **4.5.5 Vedení podniku a zaměstnanci**

Domov pro seniory Kristián vznikne založením společnosti třemi zakladateli. Jimi budou Jan Novák, Jana Nováková a Ludmila Šteflová. Každý ze zakladatelů poskytne vklad pro založení společnosti ve výši 400.000,- Kč z vlastních zdrojů. Jan Nosekk je zkušeným investorem a podnikatelem. Spolu s Janou Noskovou založili již dva domovy pro seniory, na jejichž řízení se i nadále podílejí. První z domovů funguje úspěšně osm let a druhý šest let. Na základě pozitivních zkušeností s těmito projekty se rozhodli pro vytvoření dalšího domova pro seniory. Jejich cílem je v následujících deseti letech zprovoznit na území České republiky celkem 7 domovů pro seniory.

Všichni zakladatelé budou aktivně osobně participovat na projektu od počáteční předinvestiční fáze až k výsledné fázi uvedení zařízení do provozu. Zařídí sjednání úvěru pro investici, koupí objektu, spolupráci se stavební firmou při rekonstrukci a vybavování objektu, náborem zaměstnanců, navázání spolupráce s dodavateli a obsazení klienty. Dvě zakladatelky společnosti jsou vzděláním zdravotní sestry a budou se aktivně podílet na provozu zařízení jako vrchní sestry. Organizační struktura podniku je vyobrazena níže.

Obrázek 5 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Pro provoz zařízení a péči o klienty bude třeba celkem sedm zdravotnických pracovníků na dvousměnný provoz. Jedná se o šest všeobecných sester, z toho dvě sestry budou ve vrchní funkci. O stravování se budou starat dva kuchaři a také bude zaměstnána jedna uklízečka. Všichni zaměstnanci budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr (HPP). Všeobecné sestry musí být registrované pro výkon činnosti bez odborného dohledu dle vyhlášky č. 55/2011 Sb., § 3 odst. 1 o činnostech zdravotnických pracovníků. Zařízení bude poskytovat základní a specializovanou ošetrovatelskou péči na základě pokynů a doporučení praktického lékaře klientů.

Tabulka 7 Personální obsazení a mzdové náklady

Pracovní místo	Počet osob	Právní forma	Odpracované hodiny/týden	Hrubá mzda/osoba (Kč)	Superhrubá mzda/osoba (Kč)	Superhrubá mzda celkem (Kč)
Všeobecná sestra (vrchní)	2	HPP	40	26 000	34 788	69 576
Všeobecná sestra	4	HPP	40	23 000	30 774	123 096
Zdravotní asistent	1	HPP	40	19 000	25 422	25 422
Kuchař	2	HPP	40	18 000	24 084	48 168
Uklízečka	1	HPP	40	18 000	24 084	24 084
<b>Celkem</b>						<b>290 346</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výše zobrazuje kompletní personální obsazení domova včetně počtu jednotlivých specializací a výši mezd. V posledním pravém sloupci tabulky jsou vypočítány náklady zaměstnavatele na jednotlivé skupiny zaměstnanců i celkově.

## 4.6 Analýza trhu a konkurenčního prostředí

Externí prostředí dělíme na makroprostředí a mezoprostředí. Pro analýzu makroprostředí použijí techniku PESTLE, pro mezoprostředí Porterův model pěti sil a pro mikroprostředí (interní prostředí) techniku VRIO. Tato kombinace by měla zaručit pokrytí veškerého množství oblastí, které se podnikání týkají a mohou ho ovlivňovat. Jako součást analýzy makroprostředí podniku detailněji specifikují zákazníky a konkurenty.

### 4.6.1 Analýza externího prostředí

#### 1. PESTLE

##### ❖ Politické vlivy

Politická situace v Evropě a v České republice je dlouhodobě stabilní, nepředpokládá se změna, tedy riziko ovlivnění podnikání je negativní. Politické vlivy jsou významným faktorem podnikání, tvoří součást příloh (pro diplomovou práci součást kapitol) 2 a 3 této práce.

##### ❖ Ekonomické vlivy

Současný nejistý vývoj ekonomiky a její předpokládaný propad po krizi způsobené opatřeními proti koronaviru může zcela jistě ovlivnit podnikání. Omezením může být například ztráta některých dodavatelů nebo vyšší finanční citlivost zákazníků na ceny služeb.

##### ❖ Sociální vlivy

Sociální vlivy patří mezi jedny z nejpodstatnějších sil působících na zvolenou oblast podnikání. Je tomu především z důvodu dlouhodobého zvyšování množství obyvatel starších 65-ti let a více v České republice a současně z důvodu nedostatečné kapacity péče o ně. Protože je tento faktor velmi významný, podrobněji se mu věnuje kapitola 4 této práce (která slouží jako příloha k podnikatelskému plánu). Současný zvyk, kdy lidé do vysokého věku pracují a nemají proto obvykle čas starat se o ještě starší seniory, podporuje využívání služeb, které právě domov pro seniory nabízí.

##### ❖ Technologické vlivy

Pokrok v medicíně a technologiích v ní používaných pomáhá zvyšovat kvalitu služeb, které domov poskytuje. Jde například o využití nanotechnologií ve zdravotnictví, které se využívají pro úklid povrchů a pro výrobu savých a odolných textilií. Moderní přístroje a vybavení, např. monitory zdravotního stavu pacientů, polohovatelná lůžka aj., taktéž zvyšují kvalitu poskytované péče.



#### ❖ Legislativní vlivy

Oblast poskytování služeb dlouhodobé zdravotní a sociální péče je značně regulována. Protože legislativní vlivy patří, stejně jako vlivy sociální, mezi jedny z nejvíce významných, jsou samostatně analyzovány v kapitole 2 této práce, která slouží jako příloha podnikatelskému plánu, a ve které jsou obsaženy všechny podstatné informace, týkající se poskytování zvolené oblasti služeb, jejich specifik, regulace a problematiky spojené se založením subjektu podnikání. Budoucím rizikem, ale i příležitostí, může být připravovaná novela zákona o sociálních službách a financování zdravotní péče v podobných zařízeních poskytované.

#### ❖ Environmentální vlivy

Zvolená oblast podnikání není významněji zatěžující pro životní prostředí, není tedy přísně regulována. Zařízení bude dodržovat platné nařízení pro ochranu přírody a životního prostředí a bude mít nastaven provoz a obchodní politiku tak, aby životní prostředí co nejméně zatěžovala.

## 2. Porterův model pěti sil

#### ❖ Zákazníci

Vyjednávací síla zákazníků v oboru poskytování dlouhodobé zdravotní a sociální péče je minimální. Na trhu značně převažuje poptávka nad nabídkou, zákazníci tedy nemají možnost ovlivnit stanovenou cenu. Dá se předpokládat, že jejich poptávka bude motivovat podnikatele k jejímu uspokojení v různých podobách.

#### ❖ Dodavatelé

Domov Kristián bude spolupracovat s několika různými dodavateli. Žádný z dodavatelů na trhu nemá monopolní postavení, zároveň dodavatelé nedodávají unikátní produkt, v případě výpadku by se tedy dal nahradit dodavatelem jiným, kterých je v přiměřeném okolí dostatečné množství. Cena a nabízené množství potřebných vstupů by tedy neměla být ze strany dodavatelů nijak významněji ovlivněna.

#### ❖ Stávající konkurence

Mezi stávající konkurenty v odvětví služeb dlouhodobé péče řadíme poskytovatele zdravotních a poskytovatele sociálních služeb dlouhodobé péče. Mezi poskytovatele zdravotních služeb dlouhodobé péče patří domácí zdravotní péče, léčebny dlouhodobě nemocných, nemocnice následné péče, psychiatrické léčebny, hospice a agentury domácí zdravotní péče. Mezi konkurenty v oblasti sociálních služeb dlouhodobé péče řadíme domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy se zvláštním režimem, týdenní stacionáře a denní stacionáře.

Schopnost stávajících konkurentů ovlivnit cenu a množství poptávané služby existuje. Aby byl domov konkurence schopný, je třeba, aby nastavil podobnou cenovou hladinu jako konkurence. V případě, že by cenová hladina služeb byla nastavena příliš vysoko, zákazníci by mohli upřednostnit jiné formy poskytování péče, než služby dlouhodobé ubytovací péče a mohli by začít využívat např. služeb agentur domácí péče, jejichž ceny jsou nižší. Protože jsou však domovy pro seniory zařízeními odlišnými a specifickými od agentur a dalších konkurentů a poptávka po nich je velmi vysoká, není třeba nastavení cenové politiky významněji regulovat z důvodu konkurence.

#### ❖ Potenciální konkurenti

Nenasycenost poptávky na trhu dlouhodobé pobytové péče zcela jistě bude lákat potenciální konkurenty ke vstupu na trh. Poskytované služby nejsou vysoce diferenciované, na trhu nepůsobí monopol, ani se nedá očekávat, že by stávající podniky mohly vstup konkurenta jakkoli ovlivňovat. Podmínky, které budou hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví snižovat, jsou zejména silná regulace daného odvětví státem a vysoké fixní náklady vstupu do odvětví, zvláště pak náklad na pořízení nemovitosti. V každém případě, trh je nenasycen do takové míry, jež se bude do budoucna prohlubovat, že se nedá uvažovat o ohrožení podniku ze strany potenciálních konkurentů, ani z hlediska ceny, ani z hlediska nárůstu množství nabízených služeb. Zájem o služby se dá očekávat silný nadále.

#### ❖ Substituty

Na trhu existuje vysoké množství subjektů, které mohou vystupovat jako substituty a poskytovat pečovatelskou péči, nabídka v tomto oboru se díky jejich působení tedy zvyšuje. Přestup zákazníků na jejich cenovou hladinu je lákavý, protože nastavené ceny jsou nižší (i z důvodu mírně odlišného typu služeb), zároveň přestup na substituty není obtížný. Substituty nejsou omezovány vysokými náklady na provoz služeb jako domovy pro seniory.

Z analýzy pomocí Porterova modelu pěti sil je zřejmé, že nejvyšší hrozbou pro podnik je ohrožení substituty a vstup nových konkurentů na trh. Hrozba vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů není významná, stejně jako rivalita stávající konkurence.

Techniky PESTLE a Porterův model pěti sil byly použity pro analýzu externího prostředí. Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb – částí O, T z analýzy SWOT.

### **3. Zákazníci**

Zákazníky domova jsou muži a ženy seniorského věku, kteří nejsou schopni samostatné péče o sebe sama a potřebují k tomu pomoc od jiné osoby. Nedokáží si zajistit každodenní potřeby, jako jsou: nakoupení a obstarání stravy, osobní hygiena, údržba, úklid a chod domácnosti aj. Na samostatnou péči o sebe nemají z důvodu pokročilého věku fyzické nebo psychické síly. Členové rodiny se o ně nejsou schopni postarat nebo rodinu nemají. Do zařízení nebudou přijímány osoby s duševním onemocněním nebo významnou poruchou osobnosti spojenou s Alzheimerovou nemocí, osoby

závislé na návykových látkách a osoby s infekční nebo parazitární chorobou. Budou přijímány osoby seniorského věku, které jsou částečně nebo zcela závislé na pomoci od jiné osoby a vyznačují se tedy stupněm III. nebo IV. závislosti. Osoby se stupněm IV., tedy na pomoci zcela závislí senioři, budou přijímáni přednostně.

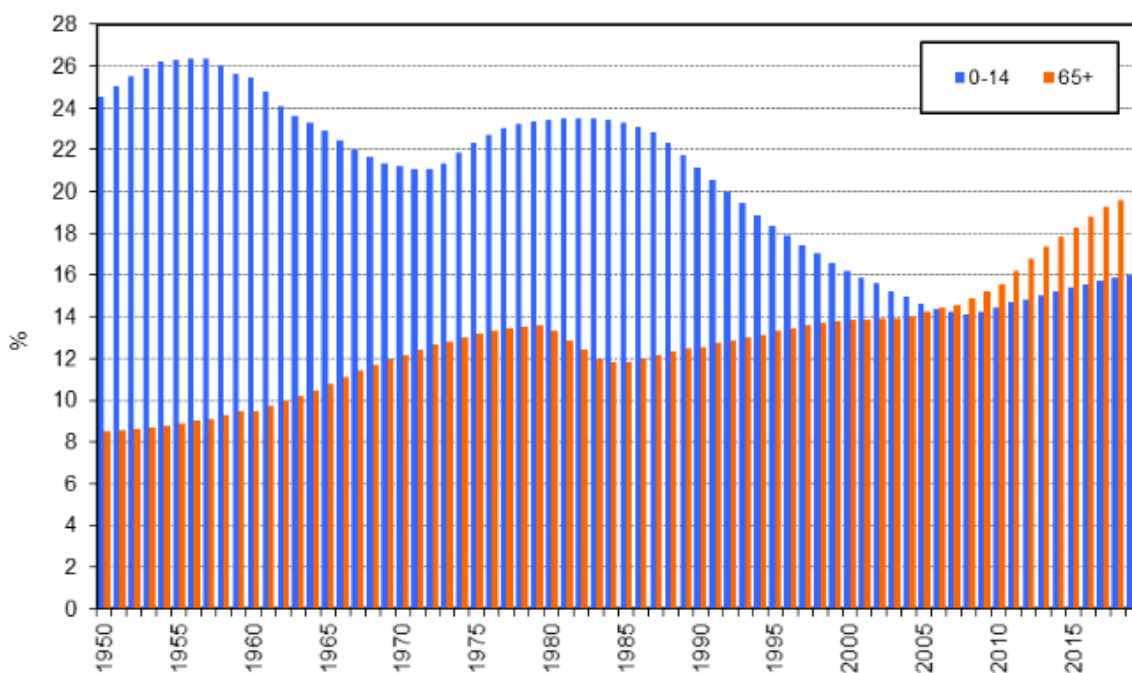
Vedlejší skupinou našich zákazníků jsou rodiny seniorů, kteří často rozhodují o umístění seniora do domova pro seniory. Podílejí se na výběru konkrétního zařízení, do kterého seniora umístí, proto bude marketing nastaven také pro tuto skupinu zákazníků.

Následující podkapitola je věnována detailnější analýze demografie obyvatel ve věku 65-ti let a více v České republice. Poskytuje jasnější představu o vývoji růstu množství potenciálních zákazníků.

### Demografie obyvatel ve věku 65-ti let a více

Česká republika se v posledních letech potýká s nárůstem počtu osob v nejstarší věkové skupině. Tento nárůst je nejvyšší od roku 1950, jak dokládá graf níže. Děje se tak zejména v posledním desetiletí. Evropská komise (2019) uvádí, že se v posledním desetiletí snižuje počet obyvatel v produktivním věku z důvodu různorodé početnosti jednotlivých generací, které byly narozeny v průběhu 20. století a jejich posouvání se do vyššího věku.

Graf 7 Podíl obyvatel ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950-2019

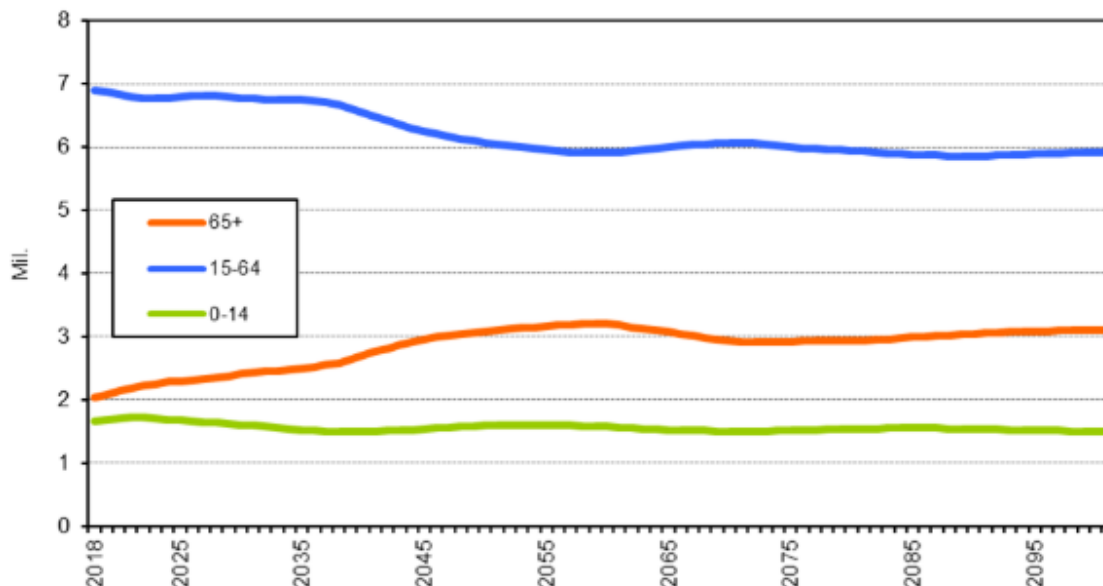


Zdroj: ČSÚ, *Projekce obyvatelstva do roku 2100, listopad 2018*

Jak uvádí Český statistický úřad (2018a), v roce 2018 tvořily 15,9 % populace děti ve věku 0-14 let, populace v produktivním věku 15-64 byla obsažena ze 64,5 % a populace v ekonomicky neaktivním věku 65 let a více tvořila 19,6 %. Prognóza populačního vývoje předpokládá, že obyvatelstvo bude stárnout především shora věkové struktury, tedy, že bude přibývat osob v ekonomicky neaktivním

věku na úkor podílu ekonomicky aktivních osob. Tuto prognózu lze doložit daty z **Error! Reference source not found.** kde si můžeme všimnout konvergence modré a oranžové spojnice, kde modrá reprezentuje množství osob ve věku 15-64 a oranžová reprezentuje seniory.

*Graf 8 Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin do roku 2101*



*Zdroj: ČSÚ, Projekce obyvatelstva do roku 2100, listopad 2018*

Nejvyšší podíl osob ve věku 65 let a více se v ČR predikuje kolem roku 2060, kdy se zároveň očekává jeden z nejnižších podílů osob v ekonomicky produktivním věku. Tato budoucí situace bude zcela jistě výzvou pro zdravé fungování systému veřejného financování ze zdravotního a sociálního pojištění, kdy by snižující se objem odvodů ekonomicky aktivní skupiny obyvatel měl finančně obsáhnout výdaje nejen na osoby ve věku ekonomicky neaktivním.

Na konci roku 2018 se nejvyšší přírůstky obyvatel evidovaly pro skupinu seniorů 65 let a více. K 31.12. 2018 jejich počet stoupl o 46,4 tisíce na 2,09 milionu. Důvodem byl i významný nárůst počtu obyvatel ve věku 85 i nad 90 let. Od roku 2008 do roku 2018 došlo ke zvýšení průměrného věku obyvatele ČR o dva roky na 42,3 roku, z toho u mužů na 40,9 let a u žen na 43,7 let (ČSÚ, 2019a).

#### 4. Konkurence

V okolí se nalézají několik domovů pro seniory. Jsou jimi Domov seniorů Světlá, Domov Jílové u Prahy, Domov seniorů Říčany a speciální zařízení Senior Park v Kunicích, které poskytuje podobné služby jako domovy pro seniory.

Největším poskytovatelem služeb je vzhledem ke kapacitě Domov pro seniory Říčany s.r.o. Poskytuje komplexní služby (ubytovací, stravovací, pečovatelské a zdravotnické). Disponuje kapacitou až 150 lůžek. Ceny za služby na webových stránkách nesdílují.

Senior Park v Kunicích se nachází se ve velkém objektu, který disponuje 49 byty pro seniory. Jedná se o nadstandartně vybavené bezbariérové soukromé zařízení bez registrace k poskytování sociálních služeb. Protože však seniorům poskytuje podobné služby, jako domov Kristián, patří ke konkurenci. Dle údajů na webových stránkách zařízení se celková cena za bydlení a služby pohybuje od 15.226 Kč (při objednání garsoniéry a obsazenosti jednou osobou) do 23.722 Kč (za byt 2+kk, obsazený dvěma osobami, spolu s objednáním tzv. adresných asistenčních služeb). Cena nezahrnuje cenu za dodávku elektřiny, poskytování sociálních služeb, dovážku obědů a zdravotní péči.

Domov seniorů Světice s.r.o. patří mezi zařízení s registrací pro poskytování sociálních služeb. Disponuje kapacitou 25 lůžek. Inzerovaná cena za ubytování činí 210 Kč za den a cena za stravování činí 170 Kč za den. Domov také nabízí další sociální služby dle §35 a §77 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, nad rámec základních činností. Zvláštní úhrada se sjednává na fakultativní služby, které si každý klient sjednává zvlášť. Tento domov při posuzování žádosti o umístění osoby do jejich zařízení posuzuje mimo jiné i výši příspěvku na péči. To znamená, že žádost o přiřazení osoby s nižším přiznaným příspěvkem na péči může být zamítnuta na úkor osoby, která disponuje vyšším přiznaným příspěvkem na péči.

Domov Jílové u Prahy je registrovaným poskytovatelem sociálních služeb. Poskytuje komplexní služby dle charakteristiky pro tyto formy zařízení, tedy službu ubytování, stravování, zdravotnické služby a sociální poradenství. Náklady za poskytnuté služby jsou rozděleny do tří složek, kterými jsou úhrada za ubytování, úhrada za stravování a příspěvek na péči. Úhrada za ubytování se liší dle zařízení pokoje a jeho obsazenosti. Dvojlůžkový pokoj bez sociálního zařízení klienta stojí 180,- Kč denně, dvojlůžkový pokoj se sociálním zařízením, stejně jako jednolůžkový pokoj bez sociálního zařízení 185,- Kč denně a nejdražším je jednolůžkový pokoj se sociálním zařízením za 195,- Kč denně.

Domov Jílové u Prahy a Domov seniorů Světice s.r.o. patří mezi typické poskytovatele sociálních služeb, domov Kristián předpokládá funkci pomocí stejného modelu. Mimo nejdražší soukromé zařízení Senior Park jsou všechny domovy pro seniory obsazeny, žádost žadatele o umístění je nejprve posouzena, po posouzení je žadatel zařazen na čekací listinu. Po uvolnění místa je čekatel domovem kontaktován a vyzván k nástupu do zařízení.

#### 4.6.2 Analýza interního prostředí

Pro analýzu interního prostředí se používá technika **VRIO**, která je orientovaná na zdroje podniku.

Počáteční písmena slova VRIO označují následující:

- ❖ V - hodnota (value) – Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu?
- ❖ R – vzácnost (rareness) – Jak je zdroj vzácný?
- ❖ I – napodobitelnost (imitability) – Jak složité je zdroj napodobit?
- ❖ O – organizace (organization) – Podporuje stávající uspořádání napodobitelnost zdroje?

Zdroje, které domov potřebuje nejvíce, jsou hmotné, lidské a finanční. Mezi hmotné zdroje patří pozemek s budovou a vybavení domova, včetně vybavení zdravotnického.

Nejnákladnější na pořízení jsou z uvedených zdrojů zdroje hmotné, konkrétně pozemek a budova. Pořídit je na trhu není obtížné. Finanční zdroje není obtížné pro podnikání získat, stejně tak jako lidské zdroje, náklady na jejich pořízení jsou obvyklé pro dané odvětví. Vzácnost potřebných zdrojů není podstatným faktorem, všechny vyjmenované zdroje jsou na trhu dobře dostupné. Jediným zdrojem, který by mohlo být v budoucnu obtížnější získat, jsou lidské zdroje s odpovídajícím vzděláním, tento potenciální problém by však šlo řešit nastavením lepšího finančního ohodnocení, než jaké poskytuje konkurence. Napodobení zdrojů a potažmo služeb, které podnik poskytuje, je poměrně jednoduché, ale obtížněji realizovatelné. Je k tomu zapotřebí velkého množství zdrojů, času, podstatnou roli hrají také překážky vstupu do odvětví, jako jsou legislativní regulace.

Z analýzy technikou VRIO vyplývá, že zdroje nejsou významnějším omezením pro konkrétní podnikání. Tato technika byla použita pro analýzu interního prostředí a její výsledkem je určení silných (S) a slabých (W) stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech.

### 4.6.3 SWOT analýza

Tabulka 8 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Komplexnost poskytované péče – zdravotnické, pečovatelské a ubytovatelské služby</li> <li>○ Prostorný areál s dobrým umístěním</li> <li>○ Dobrá dopravní dostupost, blízkost hlavního města</li> <li>○ Individualita poskytovaných služeb</li> <li>○ Velké množství lokálních dodavatelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nedostatek počátečního kapitálu</li> <li>○ Možný nedostatek kvalifikovaného zdravotnického personálu</li> <li>○ Omezená ubytovací kapacita budovy</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nedostatek ubytovacích zařízení pro seniory</li> <li>○ Rostoucí počet seniorů</li> <li>○ Nízká rivalita mezi domovy pro seniory na trhu</li> <li>○ Technologický pokrok využitelný pro zlepšování kvality poskytovaných služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Silná legislativní regulace</li> <li>○ Vstup nových konkurentů</li> <li>○ Stávající konkurence v oboru</li> <li>○ Nestabilní ekonomická situace</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výše zobrazuje výslednou analýzu SWOT, která je výsledkem analýzy mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Obsahuje výčet silných a slabých stránek podniku a seznam příležitostí a hrozeb.

## 4.7 Marketingový plán

Pro sestavení marketingového plánu bude použit marketingový mix 4P. Nástroje marketingového mixu 4P obsahují produkt, cenu, propagaci a distribuci. Marketingový plán je zaměřen na cílovou skupinu zákazníků, kterou jsou senioři a jejich rodiny, podílející se na výběru pečovatelského zařízení.

### Produkt

Domov pro seniory Kristián bude poskytovat zdravotní, pečovatelské a ubytovací služby pro seniory. Nabídka služeb bude následující:

- ❖ ubytování s možností ubytování pro jednotlivce, páry nebo více osob dohromady
- ❖ stravování 5x denně, včetně pitného režimu
- ❖ úklid
- ❖ provádění běžných prací spojených s ubytováním - praní, žehlení, drobné opravy oblečení
- ❖ pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu
- ❖ pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- ❖ sociálně-terapeutické činnosti
- ❖ aktivizační činnosti
- ❖ zprostředkování lékařské péče a služeb spojených s osobní péčí (kadeřnické služby, manikúra, pedikúra aj.)

### Cena

Cena ubytovacích a pečovatelských služeb pro seniory je upravena vyhláškou č. 505/2006 Sb., která stanovuje její maximální limity. Při stanovení cen je tedy nezbytné maximum stanovené vyhláškou respektovat.

Maximální výše úhrady za službu ubytování a s tím spojený úklid, praní, drobné opravy ložního a osobního prádla a ošacení a žehlení jsou stanoveny na 210,- Kč za den. Služba stravování je omezena limitem 170,- Kč za den za poskytnutí celodenní stravy. Ubytování a celodenní stravování klienta stojí 11.400,- Kč bez DPH, s 21% DPH tedy celkem 13.794 Kč. Každý další úkon nad rámec poskytovaných služeb je účtován zvlášť. V případě nedostačujících finančních prostředků na pokrytí

všech nákladů zařízení je domov oprávněn sjednat si s rodinami klientů dohodu o dofinancování poskytovaných služeb. **Propagace**

Hlavním cílem propagace je zajistit dostatečné povědomí veřejnosti o existenci domova, o nabídce jeho služeb a vytvoření pozitivního jména a postavení v porovnání s konkurencí.

❖ Reklama

K vytvoření povědomí o nově otevřeném domově pro seniory bude využita tištěná reklama v novinách a okresních zpravodajských tiskovinách. V zařízeních občanské vybavenosti v nejbližším okolí a ve větších městech budou rozmístěny informační plakáty a letáky. Inzerce bude také na internetových stránkách města Berouna.

❖ Internet

Pro poskytnutování kompletních informací o službách nabízených domovem budou provozovány vlastní webové stránky. V nich budou zveřejňovány především informace o domově a nabízených službách, ceník, fotografie, virtuální prohlídka domova, kontaktní údaje a veškeré další podstatné informace. Domov bude mít profil na sociální síti Facebook, kde bude zveřejňovat fotky z dění a aktivit pořádaných v domově. Bude se takto prezentovat široké veřejnosti, a zároveň se dostane do povědomí rodin seniorů.

### **Distribuce**

Protože domov poskytuje služby v prostoru umístění, není třeba stanovit cesty distribuce. Klienti za poskytovanými službami přijíždějí.



## 4.8 Realizační projektový plán

Tabulka níže zobrazuje realizační projektový plán. Plánovaný začátek projektu je v srpnu 2020, plánované zahájení provozu zařízení v květnu 2021. Očekávaná nízká časová náročnost projektu je zdůvodněna zkušeností zakladatelů získanou na již realizovaných podobných projektech a dlouhodobou spoluprací s ověřenou stavební firmou, která bude provádět rekonstrukci objektu a instalaci vybavení. Rovněž jsou hotovy seznamy veškerého potřebného vybavení a jejich dodavatelé, což také umožní rychlejší průběh celého projektu.

Tabulka 9 Realizační projektový plán

Činnost	měsíc, rok									
	srpen 2020	září 2020	říjen 2020	listopad 2020	prosinec 2020	leden 2021	únor 2021	březen 2021	duben 2021	květen 2021
Založení podniku a registrace poskytovatele sociálních služeb										
Sjednání bankovního úvěru										
Výběr a koupě objektu										
Rekonstrukce a vybavení objektu										
Nábor zaměstnanců										
Sjednání spolupráce s dodavateli										
Propagace zařízení, a příprava na provoz										
Nábor klientů										
Žádost o poskytnutí dotací										
Zahájení provozu										

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.9 Ekonomické zhodnocení investice

V rámci ekonomického zhodnocení investice se je třeba zabývat investičním rozpočtem, očekávaným vývojem tržeb na základě scénářů, je třeba sestavit účetní výkazy pro každý scénář vývoje a nakonec je třeba zhodnotit investici pomocí vybraných poměrových ukazatelů.

### 4.9.1 Investiční rozpočet

Jak již bylo zmíněno, každý ze tří zakladatelů je zavázán společenskou smlouvou poskytnout při založení společnosti vklad ve výši 400.000,- Kč. Tento vklad pochází ze soukromých zdrojů zakladatelů. Celkový vklad společníků je tedy 1.200.000 Kč. Pro pokrytí nákladů spojených s realizací podnikatelského záměru je třeba čerpat dlouhodobý úvěr pro nefinanční podniky ve výši 23.606.450 Kč. Úroková sazba je stanovena na 2,57 %. Výše úrokové sazby je zjištěna z databáze České národní banky. Jedná se o databázi úrokových sazeb korunových úvěrů poskytnutých bankami nefinančním podnikům v ČR. Úvěr bude poskytnut na 30 let s fixací úrokové sazby nad 5 let. Předpokládaná výše měsíční splátky je 94.135 Kč, na úrocích bude zaplaceno 10.282.150,- Kč, celkem tedy bude zaplaceno 33.888.755 Kč. V případě poskytnutí dotace od MPSV pro účely zvyšování kapacity míst, zkvalitňování prostředí a služeb pro subjekty, které poskytují péči a ubytování seniorům, by domov mohl obdržet dotaci až do výše 11.803.225,- Kč. Problematika poskytování dotací je však obsáhlá a komplikovaná a výsledek nejistý. Reálná výše poskytnuté dotace může být řádově nižší, v rámci finančního plánování projektu je nutné to brát v potaz.

V tabulce níže jsou zobrazeny počáteční náklady na investici, které zobrazují položky, které je třeba pořídit před začátkem podnikání. Celkové náklady na nemovitost a zahájení začátku podnikání jsou stanoveny na 24.806.450,- Kč. Nejnákladnější položkou je nemovitost, na její pořízení je třeba vynaložit 14 milionů korun, na rekonstrukci 9,1 milionu korun a na vybavení necelých 1,7 milionu korun. V rozpočtu je zahrnuta také speciální bezbariérová úprava domova, včetně výtahové plošiny.

Tabulka 10 Počáteční náklady investice

<b>Náklady na jednotlivé položky (v Kč)</b>	
<b>Právní služby</b>	<b>14 050</b>
<b>Živnostenské oprávnění</b>	<b>1 000</b>
<b>Zápis do obchodního rejstříku</b>	<b>6 000</b>
<b>Náklady spojené s registrací sociální služby</b>	<b>2 000</b>
<b>Propagace</b>	<b>22 000</b>
<b>Nemovitost (pořízení, rekonstrukce, vybavení)</b>	<b>24 761 400</b>
<b>Pořízení nemovitosti</b>	<b>14 000 000</b>
<b>Rekonstrukce nemovitosti</b>	<b>9 100 000</b>
Stavební práce, vč. materiálu	8 550 000
Bezbariérová úprava	350 000
Výtahová plošina	200 000
<b>Vybavení celkem</b>	<b>1 661 400</b>
<b>Vybavení pokojů</b>	<b>766 400</b>
Polohovací postele (40ks)	640 000
Noční stolek (40ks)	40 000
Šatní skřín (28 ks)	8 400
Stůl (28ks)	56 000
Židle (40ks)	22 000
<b>Vybavení sesterny, ošetřovny</b>	<b>120 000</b>
<b>Vybavení kuchyně</b>	<b>120 000</b>
<b>Vybavení společenské místnosti</b>	<b>190 000</b>
<b>Vybavení jídelny</b>	<b>130 000</b>
<b>Vybavení společných prostor</b>	<b>150 000</b>
<b>Zdravotnické vybavení (přístroje, materiál)</b>	<b>65 000</b>
<b>Systém pro přivolání pomoci</b>	<b>70 000</b>
<b>Ostatní</b>	<b>50 000</b>
<b>Celkem</b>	<b>24 806 450</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet celkových nákladů pro první rok podnikání je pracováno se třemi scénáři. Těmito scénáři jsou scénář optimistický, realistický a pesimistický. Standardně je pro tyto scénáře počítáno s obsazeností 75 % pro pozitivní variantu, s 50 % obsazeností pro realistickou variantu a 25 % obsazeností pro pesimistickou variantu. Protože se jedná o hojně poptávanou službu, kde poptávka široce převyšuje nabídku, je počítáno s obsazeností 100% pro pozitivní variantu, s obsazeností 90 % pro realistickou variantu a s obsazeností 80 % pro pesimistickou variantu. Celkové náklady v tabulce níže jsou rozděleny na variabilní a fixní. Variabilními náklady se rozumí náklady na spotřební materiál, stravování a náklady spojené s pobytem seniora v domově. Při plné obsazenosti je spotřebováváno nejvíce spotřebního materiálu a musí se vařit pro všechny seniory, variabilní a náklady jsou tedy nejvyšší. U pesimistické varianty obsazenosti 32 klienty se spotřebního materiálu a potravin spotřebovává méně, variabilní náklady jsou tedy nižší.

Tabulka 11 Celkové náklady pro první rok

Celkové náklady pro první rok (v Kč)			
Nákladová položka	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
<b>Variabilní náklady</b>			
Spotřební materiál	140 000	120 000	100 000
Stravování, pobyt	2 016 000	1 814 400	1 612 800
<b>Fixní náklady</b>			
Splátka úvěru	1 129 620	1 129 620	1 129 620
Elektřina	108 000	108 000	108 000
Vodné, stočné	80 760	80 760	80 760
Mzdové náklady	3 484 152	3 484 152	3 484 152
IT služby	4 000	4 000	4 000
Telekomunikační služby	9 900	9 900	9 900
Údržba	7 200	7 200	7 200
Svoz odpadu	4 800	4 800	4 800
Pojištění	18 000	18 000	18 000
Propagace	6 800	6 800	6 800
<b>Celkem</b>	<b>7 009 232</b>	<b>6 787 632</b>	<b>6 566 032</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.9.2 Výpočet tržeb při očekávaném vývoji

Tržby domova pro seniory pochází ze tří zdrojů. Prvním zdrojem je příjem od klientů, který je dle zákona stanoven maximálně na 210 Kč denně za ubytování a služby spojené s ním a 170 Kč za celodenní stravování, celkem tedy na 380 Kč za den.

Druhým zdrojem je příspěvek na péči, který je pro osoby se stupněm III. závislosti, umístěné v sociálních službách, stanoven na 8.800 Kč. Pro osoby se stupněm IV. závislosti, které jsou umístěny v sociálních službách, je stanoven na 13.200 Kč. Pro účely výpočtu tržeb z příspěvků na péči je počítáno s průměrem mezi těmito příspěvků, průměrná hodnota je tedy 11.000 Kč za měsíc na jednoho klienta.

Třetím zdrojem příjmů jsou úhrady od zdravotních pojišťoven za úkony, které byly klientovi indikovány jeho praktickým nebo ošetřujícím lékařem. Tyto úkony jsou vymezeny v Seznamu zdravotních výkonů s bodovými hodnotami pro rok 2020. Každý z úkonů má přiřazenou bodovou hodnotu, každý bod má dle typu odbornosti stanovenou výši úhrady bodu, danou dle úhradové vyhlášky pro rok 2020 (konkrétně Vyhlášky o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení). Protože je však potřeba jednotlivých úkonů pro každého klienta zcela individuální (klient může, ale také nemusí potřebovat vymezenou zdravotní péči), není s tržbami za zdravotnické úkony v kalkulaci tržeb počítáno. Je tomu tak také z důvodu, že v současné praxi jsou úhrady za zdravotnické služby pro domovy seniorů nedostatečné, a zařízení je proto musí poskytovat jako neuhrazené z vlastních kapacit a na vlastní náklady.

V současné praxi je běžné, že se rodiny klientů podílejí na financování poskytovaných služeb, pokud na financování provozu zařízení nestačí finanční prostředky, které má zařízení k dispozici. Tato praxe je obvyklá a společensky přijímaná. V případě vyšších reálných nákladů, než s jakými je počítáno v těchto kalkulacích, lze s rodinami klientů uzavřít dohodu o dofinancování poskytnutých služeb, zákon stanovené dovoluje. Tabulka níže zobrazuje očekávané tržby dle vývoje obsazenosti zařízení klienty. Výnosy jsou tvořeny příjmy od klientů a státem poskytovaným příspěvkem na péči. Očekávané výnosy jsou vypočítány pro stav obsazenosti od 32 klientů (80 % obsazenosti), přes 36 klientů (90 % obsazenosti) do 40 klientů (100 % obsazenosti zařízení).

Tabulka 12 Očekávané tržby

Očekávané tržby (v Kč)				
Počet klientů	Příjem od klientů	Příspěvky na péči	Tržby/měsíc	Tržby/rok
32	364 800	352 000	716 800	8 601 600
33	376 200	363 000	739 200	8 870 400
34	387 600	374 000	761 600	9 139 200
35	399 000	385 000	784 000	9 408 000
36	410 400	396 000	806 400	9 676 800
37	421 800	407 000	828 800	9 945 600
38	433 200	418 000	851 200	10 214 400
39	444 600	429 000	873 600	10 483 200
40	456 000	440 000	896 000	10 752 000

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.9.3 Účetní výkazy

Základními účetními výkazy podniku jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, nebo-li výsledovka a výkaz cash flow.

Rozvaha je účetní výkaz, který podává přehled o majetku podniku a jeho zdrojích. Počáteční rozvaha sestavená při založení společnosti je zobrazena v tabulce níže. Aktiva jsou tvořena dlouhodobým majetkem společnosti, tedy pozemkem s budovou. Pasiva jsou tvořena vkladem společníků a bankovním úvěrem. Rozvaha v této podobě pro optimistický, realistický i pesimistický scénář vývoje obsazenosti domova zůstává nezměněna.

Tabulka 13 Počáteční rozvaha

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	24 806 450	Vlastní kapitál	1 200 000
Dlouhodobý hmotný majetek	24 806 450	Základní kapitál	1 200 000
Oběžný majetek	0	Cizí zdroje	23 606 450
		Dlouhodobý úvěr	23 606 450
<b>Aktiva celkem</b>	<b>24 806 450</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>24 806 450</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztrát je účetní výkaz, který zachycuje vztahy mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením. Následující tabulky zobrazují výkazy zisku a ztrát pro optimistickou, realistickou i pesimistickou variantu vývoje obsazenosti domova pro tři roky.

Tabulka 14 Výkaz zisku a ztrát - optimistická varianta

VZZ Optimistická varianta (v Kč)			
	rok 1	rok 2	rok 3
Tržby za prodej služeb	10 752 000	10 752 000	10 752 000
Celkové náklady	7 009 232	7 009 232	7 009 232
Odpisy	156 800	310 800	310 800
EBIT	3 585 968	3 431 968	3 431 968
úroky	1 129 626	1 129 623	1 129 625
EBT	2 456 342	2 302 345	2 302 343
daň 19%	466 705	437 446	437 445
<b>EAT</b>	<b>1 989 637</b>	<b>1 864 899</b>	<b>1 864 898</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta obsazenosti předpokládá roční tržby necelých 11 milionů korun. Náklady se pohybují kolem 7 milionů korun. Po odečtení odpisů, nákladových úroků a daně z příjmu právnických osob vychází čistý zisk (EAT) ve výši 1,99 milionu korun pro první rok a ve výši 1,86 milionu korun pro druhý a třetí rok. Do odepisování majetku byly zahrnuty odpisy nemovitosti a systému pro přivolání nemoci. Byla zvolena lineární metoda odepisování, tedy taková, která v prvním roce odepisování odepisuje menší procento majetku než v následujících letech. Každý odepisovaný majetek patří do samostatné odepisové skupiny s rozdílnou dobou odepisování a

koeficientem pro výpočet hodnoty odpisů. Tabulka odpisů nemovitosti je k nahlédnutí v příloze 1, tabulka odpisů systému pro přivolání pomoci v příloze 2.

Výkaz cash flow je účetním výkazem informujícím o toku peněz v podniku. Po přičtení hodnoty odpisů k čistému zisku a odečtení úmoru splátky získáme skutečnou výši peněžního toku v podniku.

Tabulka 15 Výkaz cash flow - optimistická varianta

<b>CF Optimistická varianta (v Kč)</b>			
	<b>rok 1</b>	<b>rok 2</b>	<b>rok 3</b>
EAT	1 989 637	1 864 899	1 864 898
Odpisy (+)	156 800	310 800	310 800
Úmor (-)	529 144	542 902	557 022
<b>Celkem</b>	<b>1 617 293</b>	<b>1 632 797</b>	<b>1 618 676</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro optimistickou variantu vývoje obsazenosti vychází peněžní tok ve výši 1,61 milionu korun pro první rok. Ve druhém a třetím roce se hodnota zvyšuje z důvodu zvýšení hodnoty odpisů, i přes nižší hodnotu čistého zisku v porovnání s prvním rokem.

Tabulka 16 Výkaz zisku a ztrát - realistická varianta

<b>VZZ Realistická varianta (v Kč)</b>			
	<b>rok 1</b>	<b>rok 2</b>	<b>rok 3</b>
Tržby za prodej služeb	9 676 800	9 676 800	9 676 800
Celkové náklady	6 787 632	6 787 632	6 787 632
Odpisy	156 800	310 800	310 800
EBIT	2 732 368	2 578 368	2 578 368
úroky	1 129 626	1 129 623	1 129 625
EBT	1 602 742	1 448 745	1 448 743
daň 19%	304 521	275 262	275 261
<b>EAT</b>	<b>1 298 221</b>	<b>1 173 483</b>	<b>1 173 482</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztrát pro realistickou variantu (v tabulce výše) se od optimistické varianty liší výší tržeb a nákladů, kvůli nižší obsazenosti domova. Poměrově se snížením tržeb lze vidět snížení čistého zisku. Realistickou variantu vývoje obsazenosti můžeme považovat za tu, která nastane s nejvyšší pravděpodobností.

Tabulka 17 Výkaz cash flow - realistická varianta

<b>CF Realistická varianta (v Kč)</b>			
	<b>rok 1</b>	<b>rok 2</b>	<b>rok 3</b>
EAT	1 298 221	1 173 483	1 173 482
Odpisy (+)	156 800	310 800	310 800
Úmor (-)	529 144	542 902	557 022
<b>Celkem</b>	<b>925 877</b>	<b>941 381</b>	<b>927 260</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz cash flow v tabulce výše pro realistickou variantu předpokládá hotovostní tok ve výši 925 tis. Kč pro první rok, s nárůstem na 941 tis. Kč pro druhý rok a poklesem na hodnotu 927 tis. Kč pro třetí rok.

Tabulka 18 Výkaz zisku a ztrát - pesimistická varianta

<b>VZZ Pesimistická varianta (v Kč)</b>			
	<b>rok 1</b>	<b>rok 2</b>	<b>rok 3</b>
Tržby za prodej služeb	8 601 600	8 601 600	8 601 600
Celkové náklady	6 566 032	6 566 032	6 566 032
Odpisy	156 800	310 800	310 800
EBIT	1 878 768	1 724 768	1 724 768
úroky	1 129 626	1 129 623	1 129 625
EBT	749 142	595 145	595 143
daň 19%	142 337	113 078	113 077
<b>EAT</b>	<b>606 805</b>	<b>482 067</b>	<b>482 066</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pesimistická varianta s 80 % obsazenosti (v tabulce výše) kalkuluje s nejnižšími tržbami i náklady za poskytované služby. Ačkoliv je čistý zisk nejnižší ze všech variant vývoje, tržby jsou stále schopné pokrýt náklady. V případě rozšíření množství odepisovaného majetku (pro které je prostor z důvodu odepisování pouze nemovitosti a systému pro přivolání pomoci), lze dosáhnout vyšší hodnoty čistého zisku.

Tabulka 19 Výkaz cash flow - pesimistická varianta

<b>CF Pesimistická varianta (v Kč)</b>			
	<b>rok 1</b>	<b>rok 2</b>	<b>rok 3</b>
EAT	606 805	482 067	482 066
Odpisy (+)	156 800	310 800	310 800
Úmor (-)	529 144	542 902	557 022
<b>Celkem</b>	<b>234 461</b>	<b>249 965</b>	<b>235 844</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz cash flow pro variantu s obsazeností 80 % (v tabulce výše) předpokládá peněžní tok ve výši kolem 240 tis. Kč pro sledované tři roky. Tento pokles je způsobem nízkou hodnotou čistého zisku.



#### 4.9.4 Analýza poměrových ukazatelů

Mezi základní poměrové ukazatele patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu. Následující tabulky se zabývají ukazateli rentability a zadluženosti, které jsou vhodnými ukazateli pro podnik služeb.

##### ❖ Ukazatele rentability

Mezi ukazatele rentability patří rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

ROA (Return on Assets) poměří zisk před zdaněním a aktiva firmy. Tento ukazatel by se měl pohybovat mezi 10-12 %.

ROE (Rentabilita vlastního kapitálu) by se měla pohybovat kolem 12 %. (Veber, 2012, s. 1008-1009)

ROS (Rentabilita tržeb) poměří zisk k tržbám.

##### ❖ Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost vyjadřuje podíl celkových aktiv na celkových dlužích. Pro všechny varianty vývoje obsazenosti je tento podíl stejný, a to 0,95. Znamená to, že podnik je zadlužen z 95%.

Ukazatel úrokového krytí „informuje o tom, kolikrát je podnik schopen krýt úroky z cizího kapitálu poté, co jsou uhrazeny všechny náklady související s produktivní činností podniku“ (Scholleová, 2017, s.183). Tento ukazatel je u každého scénáře vývoje obsazenosti odlišný. Nejvyšší hodnoty 3,17 nabývá pro optimistickou variantu, nejnižší hodnotu 1,66 pro pesimistickou variantu.

Tabulka 20 Finanční ukazatele - optimistická varianta

Optimistická varianta		
ukazatele	rok 1	postup výpočtu
<b>ukazatele rentability</b>		
rentabilita aktiv = ROA	0,14	EBIT/aktiva
rentabilita vlastního kapitálu = ROE	1,66	EAT/vlastní kapitál
rentabilita tržeb = ROS	0,19	EAT/tržby z prodeje služeb
<b>ukazatele zadluženosti</b>		
celková zadluženost	0,95	celkové dluhy/celková aktiva
ukazatel úrokového krytí	3,17	EBIT/nákladové úroky
<b>ostatní ukazatele</b>		
nákladovost	0,65	náklady/tržby

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výše ukazuje, že rentabilita aktiv dosahuje 14%, což je výsledek lepší než doporučený. Rentabilita vlastního kapitálu vybočuje z doporučeného rozmezí. Ukazatel úrokového krytí a nákladovosti dosahují dobrých hodnot.

Tabulka 21 Finanční ukazatele - realistická varianta

Realistická varianta		
ukazatele	rok 1	postup výpočtu
<b>ukazatele rentability</b>		
rentabilita aktiv = ROA	0,11	EBIT/aktiva
rentabilita vlastního kapitálu = ROE	1,08	EAT/vlastní kapitál
rentabilita tržeb = ROS	0,13	EAT/tržby z prodeje služeb
<b>ukazatele zadluženosti</b>		
celková zadluženost	0,95	celkové dluhy/celková aktiva
ukazatel úrokového krytí	2,42	EBIT/nákladové úroky
<b>ostatní ukazatele</b>		
nákladovost	0,70	náklady/tržby

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability pro realistickou a optimistickou variantu se snižují, protože je u daných variant nižší zisk než u optimistické varianty. Nižší je také ukazatel úrokového krytí.

Tabulka 22 Finanční ukazatele - pesimistická varianta

Pesimistická varianta		
ukazatele	rok 1	postup výpočtu
<b>ukazatele rentability</b>		
rentabilita aktiv = ROA	0,08	EBIT/aktiva
rentabilita vlastního kapitálu = ROE	0,51	EAT/vlastní kapitál
rentabilita tržeb = ROS	0,07	EAT/tržby z prodeje služeb
<b>ukazatele zadluženosti</b>		
celková zadluženost	0,95	celkové dluhy/celková aktiva
ukazatel úrokového krytí	1,66	EBIT/nákladové úroky
<b>ostatní ukazatele</b>		
nákladovost	0,76	náklady/tržby

Zdroj: vlastní zpracování

Negativním ukazatelem je u všech tří uvedených variant zadluženost, dosahuje 95%. Tato hodnota vznikla vysokou výší úvěru pro zahájení podnikání. Pokud by bylo jedním z požadavků majitelů podniku pohybovat se v nižších hodnotách ukazatele celkové zadluženosti, lze doporučit nekupovat drahou nemovitost, ale např. si ji pronajmout (s výhradou menší vhodnosti nájemního vztahu pro daný typ podnikání).

## 4.10 Analýza rizik

Během projektu může vzniknout mnoho nežádoucích jevů, které s sebou nesou negativní důsledky. Analýza rizik je činností, která se snaží dopadům již existujících nebo nově vzniklých negativních důsledků zabránit. Výsledkem by měl být seznam opatření, která mají vzniku rizika předejít nebo minimalizovat jejich negativní dopad (Smejkal a Rajs, 2013, s. 488).

Potenciální rizika, která mohou ohrozit náš podnikatelský plán, jsou uvedena v tabulce 23.

Tabulka 23 Analýza rizik

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Intenzita dopadu rizika, konkrétní dopad	Opatření
<b>Ekonomická rizika</b>			
Nárůst konkurence	Střední	Střední intenzita dopadu, finanční ztráta v důsledku udržení konkurenceschopnosti	Vysoká kvalita služeb, převyšující konkurenci
Nestabilní ekonomická situace	Nízká	Vysoká intenzita dopadu, nedostatečná ziskovost pro úhradu závazků	Finanční rezerva
Velké množství stávající konkurence	Vysoká	Vysoká intenzita dopadu, nedostatečná obsazenost	Zvyšování povědomí o zařízení, zvyšování kvality služeb
<b>Legislativní rizika</b>			
Legislativní regulace	Střední	Vysoká intenzita dopadu, změna ve financování od zdrav.pojišťoven a výplaty příspěvku na péči	Sledování vývoje
<b>Provozní rizika</b>			
Nedostatek kvalifikovaného personálu	Nízká	Střední intenzita dopadu, snížení kvality služeb	Finanční motivace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rizik vychází z analýzy SWOT. Mezi ekonomická rizika se řadí nárůst konkurence, nestabilní ekonomická situace a velké množství stávající konkurence. Riziko s nejvyšší pravděpodobností vzniku a nejvyšší intenzitou dopadu, je velké množství stávající konkurence, jejímž dopadem může být snížení obsazenosti domova. Na jeho základě byly vytvořeny scénáře vývoje obsazenosti, a s nimi poté bylo počítáno. Opatření proti tomuto riziku je několik. Může jím být udržování vysoké kvality služeb tak, aby se o domově neslo povědomí s výborným hodnocením. Dalším opatřením je posílení marketingové komunikace, aby se o zařízení dozvědělo více potenciálních klientů. V případě naplněných kapacit bude opatřením vytváření seznamů čekatelů a jejich management tak, aby v případě uvolnění kapacity byli bezodkladně kontaktováni a uvolněná kapacita jimi byla obsazena. Řízením ekonomických rizik by se měli zabývat společníci podniku.

Dalším rizikem je riziko legislativní. V příštím roce vstoupí v platnost novela zákona o sociálních službách, která bude upravovat také podmínky financování sociálních služeb. Opatřením tohoto rizika je systematické sledování směřování a vývoje této oblasti. Řízením tohoto rizika by se měli zabývat společníci podniku.

Mezi potenciální provozní riziko patří nedostatek kvalifikovaného personálu, který by nedokázal zabezpečit péči v odpovídající kvalitě, eventuálně v odpovídajícím rozsahu pro všechny klienty. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je však nízká, opatřením je sledování spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace. Odpovědnost sledování a řízení tohoto rizika náleží vrchním sestřám domova.

System včasného varování pro tato rizika je třeba rozdělit na dvě oblasti dle typu rizik. Pro interní rizika bude systém spočívat ve finanční analýze. Pomocí pravidelného monitoringu vybraných finančních ukazatelů se bude sledovat vývoj jejich hodnot. V případě negativního vývoje hodnot na řadu nastoupí příslušná opatření.

Systemem varování pro externí rizika bude pravidelné sledování a vyhodnocování faktorů a událostí, které podnik obklopují. Je to zejména sledování konkurence, chování zákazníků, legislativních změn, ale i celkového stavu ekonomiky.

## 4.11 Rozhodnutí o proveditelnosti podnikatelského plánu

V České republice evidujeme na trhu se službami sociální a zdravotní péče již několik let výrazný převis poptávky nad nabídkou. Na základě detailní analýzy prostředí a zjištění skutečného stavu poptávky na tomto trhu byl zpracován podnikatelský plán pro otevření domova pro seniory. Po zhodnocení právní situace a legislativního prostředí a regulace bylo pro účely otevření domova pro seniory doporučeno založení společnosti s ručením omezeným s následným pořízením potřebné nemovitosti formou koupě do vlastnictví.

Nejvíce neuspokojená poptávka daného typu služeb je dle dat Českého statistického úřadu monitorována ve Středočeském kraji. V obci Velké Popovice směrem na jihovýchod od hlavního města Prahy se nalézá bytový objekt se zahradou, který je vhodný ke koupi a k následné rekonstrukci na zařízení pro poskytování sociálních služeb. Po analýze externího a interního prostředí podniku, včetně podrobné analýzy trhu a konkurenčního prostředí byl sestaven marketingový a finanční plán investičního záměru. Celková kapitálová náročnost záměru je ve výši 24.806.450,- Kč, potřeba cizích zdrojů činí 23.606.450,- Kč. Délka financování je 30 let, při úrokové sazbě 2,57 %. V rámci finančního plánu byl sestaven investiční rozpočet a vypočítán odhad tržeb za poskytnuté služby na základě příjmu z příspěvku na péči a přímé úhrady od klienta. Práce s potenciálními riziky projektu byla integrována pomocí scénářového přístupu. Scénářový přístup byl zaměřen na riziko nenaplněné kapacity domova, jakožto na riziko s nejvyšší mírou pravděpodobnosti výskytu a s nejvyšší mírou intenzity dopadu na podnik. Scénáře byly rozděleny na tři varianty dle poměru obsazenosti na: (i) optimistickou variantu vývoje s obsazeností 100 %, (ii) realistickou variantou vývoje s 90-ti % obsazenosti a na (iii) pesimistickou variantu vývoje s 80-ti % obsazenosti. Pro každý ze scénářů byla sestavena rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow. Optimistická varianta scénáře dosáhla v prvním roce čistého zisku ve výši 1,98 mil. Kč, realistická varianta 925 tis. Kč a pesimistická varianta 606 tis. Kč. Pro následující roky je výhled čistého zisku 1,86 mil. Kč u optimistické varianty, 1,17 mil. Kč u realistické varianty a 482 tis. Kč pro pesimistickou variantu vývoje. Následně byla pomocí poměrových ukazatelů rentability určena návratnost projektu. Rentabilita aktiv se u optimistické varianty předpokládá ve výši 14 %, u realistické 11 % a u pesimistické 8 %. Negativním ukazatelem je zde ukazatel zadluženosti, který hovoří o 95% zadluženosti podniku. Vzhledem k neustále se zvyšující poptávce po službách tohoto typu lze, při v plánu uvedeném nastavení nákladů a tržeb, doporučit realizaci podnikatelského záměru. Je ale nezbytné neustále monitorovat potenciální interní a externí rizika projektu a nastavit a dodržovat navržená opatření k minimalizaci dopadu jejich negativních důsledků.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy současného stavu okolí podniku sestavit podnikatelský plán pro založení domova pro seniory v České republice. Výsledky analýz a výpočtů mají sloužit jako nástroj pro individuální rozhodování investorům, ale také veřejnoprávním a dalším subjektům, poskytujícím služby sociální a zdravotní péče, stejně tak jako jejich klientům a potenciálním zákazníkům.

V první kapitole teoretické části jsem se věnovala struktuře podnikatelského plánu, která není explicitně vymezena, a jejím specifikacím. Objasnění jednotlivých specifikací vycházelo z rešerše odborné literatury na dané téma. Zvláštní péče byla věnována tvorbě a nastavení strategie jako základnímu nástroji úspěšnosti realizovaného podnikatelského záměru. Tento nástroj spočívá především v nastavení čtyř základních fází strategického managementu, kterými jsou formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu, implementace strategie a strategický controlling.

Ve druhé kapitole teoretické části práce byly vydefinovány elementární právní předpisy upravující problematiku sociálních služeb, včetně konkrétních legislativních úprav týkajících se jejich poskytovatelů a podmínek poskytování služeb. V poslední části druhého oddílu byla probrána legislativní vymezení podnikání jako takového a také jsem se podrobněji zabývala charakteristikou zařazení služeb dlouhodobé péče dle zákona.

Ve třetí kapitole teoretické části jsem analyzovala širokou problematiku financování sociálních služeb dlouhodobé péče. V České republice je pro tyto účely v současné době uplatňován tzv. vícezdrojový systém financování sociálních služeb. Je to systém zahrnující finanční prostředky státního rozpočtu, prostředky zdravotních pojišťoven a prostředky ze zdrojů soukromých fyzických a právnických osob. Dlouhodobě zvyšující se výdaje na zdravotní a sociální péči však nejsou charakteristikou pouze pro Českou republiku, ale také pro řadu evropských zemí. V procentuálním zastoupení obyvatel starších pětadesáti let se ČR řadí k průměru mezi sledovanými zeměmi, přičemž nejvyšším zastoupením těchto obyvatel disponují Itálie, Řecko a Portugalsko.

Praktická část je věnována vypracování skutečného podnikatelského plánu. Úvodní část obsahuje podstatné informace a podrobné charakteristiky, týkající se dané podnikatelské příležitosti. Následná analýza externího a interního okolí podniku poskytuje základ pro vytvoření marketingového a finančního plánu investice. V rámci finančního plánu byl sestaven investiční zakladatelský rozpočet, vypočítány očekávané tržby za služby a sestaveny základní účetní výkazy spolu s paralelní aplikací scénářového vývoje, integrující práci s riziky projektu. Na základě analýzy poměrových ukazatelů byla determinována nejen rentabilita aktiv, která se při stanovených tržbách a nákladech pohybovala v hodnotě 8 % pro pesimistickou variantu vývoje obsazenosti z 80% kapacity, v hodnotě 11 % pro realistickou variantu obsazenosti 90 % kapacity a v hodnotě 14 % pro optimistickou variantu obsazenosti 100 % kapacity zařízení. Varianty obsazenosti v hodnotách 80 %, 90 % a 100 % byly determinovány na základě skutečného stavu osazenosti zařízení tohoto typu na trhu sociálních služeb, který zažívá a bude zažívat dlouhodobý převis poptávky nad nabídkou.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

1. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2020-8.
2. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
3. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
4. HANNAGAN, Tim. Mastering Strategic Management [online]. 2001 [cit. 2020-07-25]. DOI: 10.24926/8668.1401. Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/>
5. HROZENSKÁ, Martina a Dagmar DVOŘÁČKOVÁ. Hrozenková Martina, Dvořáčková Dagmar [online]. Praha: Grada, 2013 [cit. 2020-07-11]. ISBN 978-80-247-4139-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/socialni-pece-o-senior-219464/>
6. KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
7. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
8. Obchodní korporace: zákon o obchodních korporacích, zákon o evropské společnosti, zákon o přeměnách, rejstřík ZOK : redakční uzávěrka .. Ostrava: Sagit, [2014]-. ÚZ. ISBN 978-80-7488-039-1.
9. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
10. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
11. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
12. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
13. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
14. SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
15. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy [online]. 3. vydání. Praha: Grada, 2012 [cit. 2020-07-12]. ISBN 978-80-247-8311-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikani-male-a-stredni-firmy-219636/>

## Právní předpisy a dokumenty:

16. Vyhláška č. 505/2006 Sb.
17. Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník
18. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
19. Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání
20. Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník
21. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
22. Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
23. Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění

## Elektronické zdroje

24. A) ČSÚ. Aktuální populační vývoj v kostce [online] 2019 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
25. ČSÚ. Výsledky zdravotnických účtů ČR v letech 2010 až 2018 [online]. Praha, 2020, s. 45 [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362658/26000520.pdf/ce8cd21a-9317-4b04-8e5d-441be5ea0c8b?version=1.1>
26. B) Český statistický úřad (ČSÚ). Zařízení sociálních služeb v roce 2018 [online]. 2019 [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/zarizeni-socialnich-sluzeb-v-roce-2018>
27. Evropská komise. Česká-republika: Obyvatelstvo: Demografická situace, jazyky a náboženství [online]. 2019, 07.10.2019 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs)
28. Evropská komise. Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015 [cit. 2020-06-18]. ISBN 978-92-79-45316-8. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/cs/rendition.pdf>
29. Krajský úřad Zlínského kraje. Postup při zahájení registrace sociální služby - nový poskytovatel [online]. [cit. 2020-07-24]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/postup-pri-zahajeni-registrace-socialni-sluzby-novy-poskytovatel-cl-1688.html>
30. LENKA KAŠPAROVÁ. Kolik stojí bydlení v domově seniorů? Měsíc.cz [online]. 2019, 1. 8. 2019 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/kolik-stoji-bydleni-v-domove-senioru/>
31. Ministerstvo práce a sociálních věcí. MPSV podporuje zvyšování kapacit domovů pro seniory [online]. 2019 [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/511219/01\\_11+TZ+senio%C5%99i.pdf/645cc639-084e-e310-349b-689090d090f5](https://www.mpsv.cz/documents/20142/511219/01_11+TZ+senio%C5%99i.pdf/645cc639-084e-e310-349b-689090d090f5)
32. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Smlouvy, účtování a úhrady [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/smlouvy-uctovani-a-uhrady>



33. Revue pro sociální politiku a výzkum. Ministryně Maláčová a ministr Vojtěch se shodli na opatřeních k většímu propojení sociálních a zdravotních služeb při poskytování dlouhodobé péče [online]. 2019, 13.06.2019 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2019/06/ministryne-malacova-a-ministr-vojtech-se-shodli-na-opatrenich-k-vetsimu-propojeni-socialnich-a-zdravotnich-sluzeb-pri-poskytovani-dlouhodobpece/>
34. Ombudsman-veřejný ochránce práv. Stanovisko veřejného ochránce práv k poskytování sociální péče na základě živnostenského oprávnění [online]. Brno, duben 2013, , 1-3 [cit. 2020-07-24]. Dostupné z: [https://www.ochrance.cz/fileadmin/user\\_upload/ochrana\\_osob/2013/Stanovisko-soc\\_sluzby\\_po\\_zivnostensku.pdf](https://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/ochrana_osob/2013/Stanovisko-soc_sluzby_po_zivnostensku.pdf)
35. Registr poskytovatelů sociálních služeb. Poskytovatelé sociálních služeb. [online]. [cit. 2020-07-24]. Dostupné z: [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani\\_sluzby.do?pg=3&zaok=&sd=domovy+pro+seniory&zak=St%C5%99edo%C4%8Desk%C3%BD&SUBSESSION\\_ID=1595601772086\\_1#results](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?pg=3&zaok=&sd=domovy+pro+seniory&zak=St%C5%99edo%C4%8Desk%C3%BD&SUBSESSION_ID=1595601772086_1#results)
36. Revue pro sociální politiku a výzkum. Východiska pro systémovou změnu financování a další úpravy sociálních služeb [online]. Praha, 2019, 16.6.2019 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2019/06/vychodiska-pro-systemovou-upravu-financovani-a-dalsi-navrhy-na-upravu-socialnich-sluzeb/>
37. Úřad práce ČR . Příspěvek na péči [online]. [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/prispevek-na-peci>
38. VESELÍKOVÁ, Monika. Příspěvek na péči 2020. Kolik dělá a kdo ho dostane? Penize.cz [online]. 2020, 29. 1. 2020 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/socialni-davky/412273-prispevek-na-peci-2020-kolik-dela-a-kdo-ho-dostane>

# Přílohy

## Příloha 1 Odpisy budovy

Odpisy budovy -6. skupina, 50 let (v Kč)					
Pořadí roku	Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
1	2020	14 000 000	142 800	142 800	13 857 200
2	2021	14 000 000	282 800	425 600	13 574 400
3	2022	14 000 000	282 800	708 400	13 291 600
4	2023	14 000 000	282 800	991 200	13 008 800
5	2024	14 000 000	282 800	1 274 000	12 726 000
6	2025	14 000 000	282 800	1 556 800	12 443 200
7	2026	14 000 000	282 800	1 839 600	12 160 400
8	2027	14 000 000	282 800	2 122 400	11 877 600
9	2028	14 000 000	282 800	2 405 200	11 594 800
10	2029	14 000 000	282 800	2 688 000	11 312 000
11	2030	14 000 000	282 800	2 970 800	11 029 200
12	2031	14 000 000	282 800	3 253 600	10 746 400
13	2032	14 000 000	282 800	3 536 400	10 463 600
14	2033	14 000 000	282 800	3 819 200	10 180 800
15	2034	14 000 000	282 800	4 102 000	9 898 000
16	2035	14 000 000	282 800	4 384 800	9 615 200
17	2036	14 000 000	282 800	4 667 600	9 332 400
18	2037	14 000 000	282 800	4 950 400	9 049 600
19	2038	14 000 000	282 800	5 233 200	8 766 800
20	2039	14 000 000	282 800	5 516 000	8 484 000
21	2040	14 000 000	282 800	5 798 800	8 201 200
22	2041	14 000 000	282 800	6 081 600	7 918 400
23	2042	14 000 000	282 800	6 364 400	7 635 600
24	2043	14 000 000	282 800	6 647 200	7 352 800
25	2044	14 000 000	282 800	6 930 000	7 070 000
26	2045	14 000 000	282 800	7 212 800	6 787 200
27	2046	14 000 000	282 800	7 495 600	6 504 400
28	2047	14 000 000	282 800	7 778 400	6 221 600
29	2048	14 000 000	282 800	8 061 200	5 938 800
30	2049	14 000 000	282 800	8 344 000	5 656 000
31	2050	14 000 000	282 800	8 626 800	5 373 200
32	2051	14 000 000	282 800	8 909 600	5 090 400
33	2052	14 000 000	282 800	9 192 400	4 807 600
34	2053	14 000 000	282 800	9 475 200	4 524 800
35	2054	14 000 000	282 800	9 758 000	4 242 000
36	2055	14 000 000	282 800	10 040 800	3 959 200
37	2056	14 000 000	282 800	10 323 600	3 676 400
38	2057	14 000 000	282 800	10 606 400	3 393 600
39	2058	14 000 000	282 800	10 889 200	3 110 800
40	2059	14 000 000	282 800	11 172 000	2 828 000

41	2060	14 000 000	282 800	11 454 800	2 545 200
42	2061	14 000 000	282 800	11 737 600	2 262 400
43	2062	14 000 000	282 800	12 020 400	1 979 600
44	2063	14 000 000	282 800	12 303 200	1 696 800
45	2064	14 000 000	282 800	12 586 000	1 414 000
46	2065	14 000 000	282 800	12 868 800	1 131 200
47	2066	14 000 000	282 800	13 151 600	848 400
48	2067	14 000 000	282 800	13 434 400	565 600
49	2068	14 000 000	282 800	13 717 200	282 800
50	2069	14 000 000	282 800	14 000 000	0

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Příloha 2 Odpisy systému pro přivolání pomoci*

<b>Odpisy systému pro přivolání pomoci -1. skupina, 3 roky (v Kč)</b>					
<b>Pořadí roku</b>	<b>Rok</b>	<b>Vstupní cena</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Oprávky celkem</b>	<b>Zůstatková cena</b>
1	2020	70000	14000	14000	56000
2	2021	70000	28000	42000	28000
3	2022	70000	28000	70000	0

*Zdroj: vlastní zpracování*

Příloha 3 Splátkový kalendář úvěru

Splátkový kalendář úvěru - pro první 3 roky					
rok	měsíc	počáteční hodnota	úrok	úmor	konečná hodnota
1	1	23606450	50557	43578	23562872
1	2	23562872	50464	43672	23519200
1	3	23519200	50370	43765	23475435
1	4	23475435	50277	43859	23431576
1	5	23431576	50183	43953	23387623
1	6	23387623	50088	44047	23343576
1	7	23343576	49994	44141	23299435
1	8	23299435	49900	44236	23255199
1	9	23255199	49805	44331	23210869
1	10	23210869	49710	44425	23166443
1	11	23166443	49615	44521	23121923
1	12	23121923	49519	44616	23077307
2	1	23077307	49424	44712	23032595
2	2	23032595	49328	44807	22987788
2	3	22987788	49232	44903	22942885
2	4	22942885	49136	44999	22897885
2	5	22897885	49040	45096	22852789
2	6	22852789	48943	45192	22807597
2	7	22807597	48846	45289	22762308
2	8	22762308	48749	45386	22716922
2	9	22716922	48652	45483	22671438
2	10	22671438	48555	45581	22625858
2	11	22625858	48457	45678	22580179
2	12	22580179	48359	45776	22534403
3	1	22534403	48261	45874	22488529
3	2	22488529	48163	45972	22442556
3	3	22442556	48064	46071	22396485
3	4	22396485	47966	46170	22350316
3	5	22350316	47867	46269	22304047
3	6	22304047	47768	46368	22257680
3	7	22257680	47669	46467	22211213
3	8	22211213	47569	46566	22164646
3	9	22164646	47469	46666	22117980
3	10	22117980	47369	46766	22071214
3	11	22071214	47269	46866	22024348
3	12	22024348	47169	46967	21977381

Zdroj: Finance.cz

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma strategického managementu .....	11
Obrázek 2 Podnikatelské prostředí.....	12
Obrázek 3 Porterův model pěti sil .....	13
Obrázek 4 Jednoduchý model Ganttova diagramu .....	16
Obrázek 5 Organizační struktura .....	56

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Strategie "5P" .....	10
Tabulka 2 Požadované dotace a výsledné alokace krajům dle procentního podílu za rok 2019 ....	39
Tabulka 3 Rozpočítání výše dotace na sociální služby na jednoho obyvatele .....	40
Tabulka 4 Posuzované základní životní potřeby .....	42
Tabulka 5 Výše příspěvku na péči v závislosti na sledovaných parametrech .....	43
Tabulka 6 Služby poskytované domovem Kristián.....	52
Tabulka 7 Personální obsazení a mzdové náklady.....	56
Tabulka 8 SWOT analýza .....	64
Tabulka 9 Realizační projektový plán.....	67
Tabulka 10 Počáteční náklady investice.....	69
Tabulka 11 Celkové náklady pro první rok .....	70
Tabulka 12 Očekávané tržby.....	71
Tabulka 13 Počáteční rozvaha .....	72
Tabulka 14 Výkaz zisku a ztrát - optimistická varianta.....	72
Tabulka 15 Výkaz cash flow - optimistická varianta .....	73
Tabulka 16 Výkaz zisku a ztrát - realistická varianta .....	73
Tabulka 17 Výkaz cash flow - realistická varianta.....	73
Tabulka 18 Výkaz zisku a ztrát - pesimistická varianta.....	74
Tabulka 19 Výkaz cash flow - pesimistická varianta .....	74
Tabulka 20 Finanční ukazatele - optimistická varianta .....	75
Tabulka 21 Finanční ukazatele - realistická varianta .....	76
Tabulka 22 Finanční ukazatele - pesimistická varianta .....	76
Tabulka 23 Analýza rizik .....	77

## Seznam grafů

Graf 1 Výdaje na dlouhodobou zdravotní a související sociální péči v Česku, 2010–2018 (mld. Kč; %) .....	37
Graf 2 Procentuální zastoupení populace ve věku 65 let a více v Evropě v letech 2000 a 2018.....	37
Graf 3 Výdaje na zdravotní péči v Česku financované ze zdrojů zdravotních pojišťoven za období 2010-2018.....	44
Graf 4 Výdaje na zdravotní péči v Česku financované ze zdrojů zdravotních pojišťoven za rok 2018 .....	45
Graf 5 Struktura výdajů zdravotních pojišťoven v Česku podle věkových skupin a diagnóz, 2018 .	45
Graf 7 Počet lůžek v domovech pro seniory a počty neuspokojených žádostí v relativním vyjádření podle krajů k 31. 12. 2018 .....	54
Graf 8 Podíl obyvatel ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950-2019 .....	61
Graf 9 Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin do roku 2101.....	62

