

Projekt založení domova se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary pro seniory trpících Alzheimerovou chorobou a jinými typy demence

Bc. Lucie Šavrňová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Lucie Šavrněová
Osobní číslo:	M23967
Studijní program:	N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt založení domova se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary pro seniory trpících Alzheimerovou chorobou a jinými typy demence

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte legislativní rámec a proveďte literární rešerši vztahující se k oblasti sociálních služeb a sociálních služeb poskytovaných seniorům.

II. Praktická část

- Analyzujte a zhodnoťte aktuální stav domovů pro seniory se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary.
- Vypracujte návrh projektu na založení domova pro seniory se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary podložený získanou analýzou prostředí.
- Zhodnoťte naplánovaný projekt.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FINCH, Brian. *How to write a business plan: win backing and support for your ideas and ventures*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2019. ISBN 978-0-7494-8643-3.
PAYNE, Malcolm. *Modern social work theory*. Fifth edition. London: Macmillan International Higher Education, Red Globe Press, 2021. ISBN 978-1-352-01108-1.
PRUDKÁ, Šárka. *Sociální služby pro seniory v kontextu sociální politiky*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-839-0.
ŠAFROVÁ, Drážilová. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Grada, 2019. ISBN 978-80-271-1160-2.
VOLNÝ, Lukáš; PETERMANNOVÁ, Lenka a KOTULA, Pavel. *Sociální služby v kostce*. Ostrava: Alcuin, 2021. ISBN 978-80-11-00765-2.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření podnikatelského plánu na založení domova pro seniory se zvláštním režimem, určeného osobám trpícím Alzheimerovou chorobou a jinými typy demencí v okrese Karlovy Vary. V teoretické části jsou popsány demografické trendy stárnutí populace v ČR, legislativní rámec sociálních služeb, možnosti jejich financování a základní principy podnikání včetně tvorby podnikatelského plánu. Analytická část hodnotí současný stav konkurenčních zařízení v okrese Karlovy Vary, pomocí nástrojů jako je PEST analýza, SWOT analýza a Porterova modelu. Projektová část následně obsahuje konkrétní podnikatelský plán včetně popisu služeb, marketingové strategie, finanční analýzy a řízení rizik. Cílem práce je vytvořit realistický a udržitelný projekt domova se zvláštním režimem, který bude reagovat na rostoucí poptávku po péči o seniory.

Klíčová slova: Domov se zvláštním režimem, senioři, Alzheimerova choroba, demence, sociální služby, podnikání.

ABSTRACT

This thesis focuses on the creation of a business plan for establishing a residential care home with a special regime, intended for individuals suffering from Alzheimer's disease and other types of dementia, in the Karlovy Vary district. The theoretical part describes demographic trends in population aging in the Czech Republic, the legislative framework of social services, possibilities of their financing and the basic principles of entrepreneurship, including the development of a business plan. The analytical part evaluates the current state of competing facilities in the Karlovy Vary region using tools such as PEST analysis, SWOT analysis and Porter's model. The practical part presents a concrete business plan, including service descriptions, marketing strategy, financial analysis and risk management. The aim of the thesis is to propose a realistic and sustainable project of a care home with a special regime that responds to the growing demand for elderly care.

Keywords: Residential care home with a special regime, seniors, Alzheimer's disease, dementia, social services, entrepreneurship.

Děkuji panu prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc., za pomoc při zpracování diplomové práce a mé rodině za obrovskou trpělivost.

„Nechci vytvářet zařízení, chci vytvářet domov. Místo, kde stárí není nemocí, ale životní etapou, kterou budeme jednou žít všichni.“ – autor práce

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 STÁŘÍ A STÁRNUTÍ.....	14
1.1 DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ STÁRNUTÍ POPULACE.....	15
1.1.1 Vývoj lůžkových kapacit sociálních služeb s důrazem na domovy pro seniory a domovy pro seniory se zvláštním režimem.....	17
2 KONCEPCE A CHARAKTERISTIKA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	19
2.1 LEGISLATIVNÍ ZAKOTVENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	19
2.2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY A JEJICH KATEGORIE, FORMY A DRUHY ZAŘÍZENÍ.....	21
2.3 DOMOV PRO SENIORY SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM.....	22
2.4 POSKYTOVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	23
2.5 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB S DŮRAZEM NA DOMOVY PRO SENIORY A DOMOVY PRO SENIORY SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM.....	24
2.5.1 Dotace od MPSV.....	26
2.5.2 Příspěvek na péči.....	26
2.5.3 Úhrady od uživatelů.....	27
2.5.4 Příspěvek zřizovatele.....	29
2.5.5 Financování krajů a obcí.....	29
2.5.6 Fondy Evropské unie.....	29
2.5.7 Zdravotní pojišťovny.....	29
3 ZÁKLADNÍ PRINCIPY PODNIKÁNÍ.....	31
3.1 PODNIKATELSKÝ RÁMEC.....	31
3.1.1 Osobní obchodní společnosti.....	32
3.1.2 Kapitálové obchodní společnosti.....	33
3.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO VYPRACOVÁNÍ.....	35
3.2.1 Zásady a účel podnikatelského plánu.....	35
3.2.2 Důležité kroky před tvorbou podnikatelského plánu.....	37
3.2.3 Lean Canvas.....	37
3.2.4 Podnikatelský plán a jeho zpracování.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
4 MEZOANALÝZA PROSTŘEDÍ A KONKURENCE V OKRESE KARLOVY VARY.....	43
4.1 DEMOGRAFICKÁ STRUKTURA OKRESU KARLOVY VARY A JEJÍ UKAZATELE.....	43
4.2 SOUHRN ORGANIZACÍ PROVOZUJÍCÍ DOMOV PRO SENIORY SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM.....	44
4.2.1 Alzheimer Home Ostrov z.ú.	45
4.2.2 Domov Rudné u Nejdku, p.o.....	45

4.2.3	Domov se zvláštním režimem „Matyáš“ v Nejdku, p.o.	46
4.2.4	Domov seniorů Karlovy Vary se speciální péčí	47
4.3	PEST ANALÝZA.....	47
4.3.1	Politické faktory	48
4.3.2	Ekonomické faktory	49
4.3.3	Sociální faktory	49
4.3.4	Technologické faktory.....	50
4.4	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	51
5	SWOT ANALÝZA PRO REALIZACI PROJEKTU.....	54
6	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	58
7	PODNIKATELSKÝ PLÁN	59
7.1	TITULNÍ STRANA.....	59
7.2	EXEKUTIVNÍ SOUHRN	60
7.3	POPIS PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU ORGANIZACE	60
7.4	PRÁVNÍ FORMA A REGISTRACE POSKYTOVATELE.....	61
7.5	LOKALIZACE A STRUKTURA OBJEKTU	62
7.6	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	64
7.7	HIERARCHICKÉ USPOŘÁDÁNÍ ORGANIZACE A POŽADAVKY	65
7.8	MARKETINGOVÝ MIX ZAŘÍZENÍ	72
7.8.1	Produkt	73
7.8.2	Cena.....	73
7.8.3	Propagace	76
7.8.4	Místo.....	78
7.9	FINANČNÍ ANALÝZA	78
7.9.1	Zahajovací rozvaha.....	80
7.9.2	Optimistická varianta provozu	82
7.9.3	Realistická varianta provozu	85
7.9.4	Pesimistická varianta provozu.....	88
7.10	ŘÍZENÍ RIZIK	90
7.11	ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU	94
8	VYHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	97
	ZÁVĚR.....	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	113
	SEZNAM TABULEK.....	114
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	117
	SEZNAM PŘÍLOH.....	118

ÚVOD

Demografické změny, především stárnutí populace, představují jednu z klíčových výzev současné doby. S rostoucím počtem seniorů a prodlužováním délky života přibývá počet těch, kteří trpí Alzheimerovou chorobou či jinými typy demence. Poptávka po speciálních sociálních službách a adekvátních pobytových zařízeních roste. Přestože se Česká republika snaží na tento fakt reagovat, kapacity jsou stále nedostatečné. Tato diplomová práce se zaměřuje na projekt založení domova pro seniory se zvláštním režimem v Karlových Varech, přičemž propojuje oblast sociálních služeb s podnikáním. Cílem práce je nejen analyzovat současnou situaci a legislativní rámec sociálních služeb, ale také definovat klíčové podnikatelské principy pro vznik a efektivní provoz takového zařízení. Výstupem práce je návrh realizovatelného projektu zaměřujícího se na založení domova pro seniory se zvláštním režimem v Karlových Varech. Vzhledem k rostoucím požadavkům na kvalitu a dostupnost péče je nezbytné propojit odborné znalosti z oblasti sociálních služeb s ekonomickými a manažerskými přístupy. Výsledek této práce může sloužit nejen jako návrh realizovatelného podnikatelského projektu, ale i jako inspirace pro další subjekty, které uvažují o podnikání v této oblasti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt domova pro seniory se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary, který bude zaměřen na poskytování péče seniorům trpícím Alzheimerovou chorobou a jinými typy demence. Projekt bude vycházet z analýzy prostředí v daném okrese a bude reflektovat specifické potřeby cílové skupiny.

Cílem teoretické části diplomové práce je vytvořit odborný rámec v oblasti sociálních služeb a stárnutí populace, dále popsat právní rámec, ekonomický kontext a podnikatelské principy, na kterých bude návrh projektu postaven. Použité metody v teoretické části budou literární rešerše a analýza sekundárních dat.

Cílem praktické části je analyzování současného stavu domovů pro seniory se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary, zhodnotit dostupné kapacity a na základě zjištěných informací navrhnout nový projekt zařízení. Součástí bude i podnikatelský plán včetně finanční a marketingové části. Použitými metodami praktické části jsou analýza sekundárních dat, demografická analýza, analýza konkurence, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, finanční analýza a analýza rizik.

Postup zpracování proběhne u praktické části tak, že bude rozdělena na analytickou a projektovou část. V první fázi bude provedena analýza demografických ukazatelů, stávajících poskytovatelů služeb stejného typu a vnějšího prostředí. Druhá fáze bude zaměřena na návrh projektu domova pro seniory se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary.

Hypotéza: Domov pro seniory se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary je realizovatelný za předpokladu buď přímé finanční podpory formou dotací, nebo efektivního nastavení provozních nákladů bez dotace.

I TEORETICKÁ ČÁST

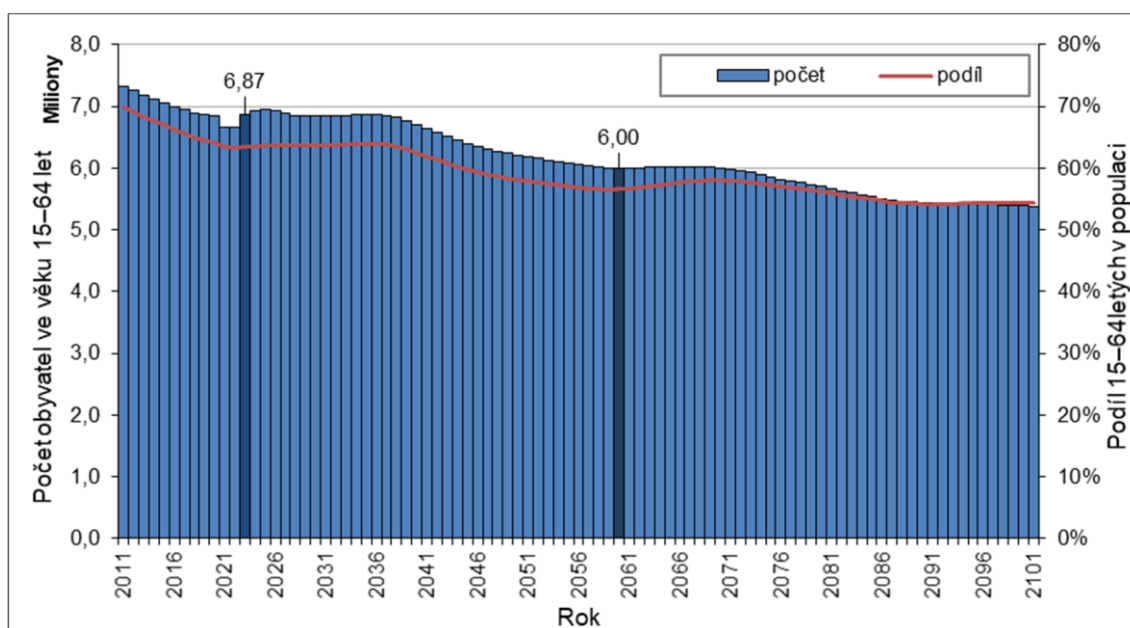
1 STÁŘÍ A STÁRNUTÍ

Existuje mnoho definic, kterými lze z různých úhlů a pohledů popsat stáří a stárnutí. Státní zdravotní ústav definuje stárnutí jako stav, kdy ubývají fyzické, poznávací a sociální schopnosti a kapacity, které mohou ovlivnit schopnost jedince zpracovávat získané informace, jednat v každodenních situacích a realizovat své cíle (Váňová, 2023). Další definice z pohledu biologického, sociálního a psychologického faktoru definuje stárnutí jako proces, který probíhá kontinuálně v závislosti na předchozích zkušenostech a životním stylu jedince. Stejně tak každý jedinec stárne odlišně ve vztahu k bio-psycho sociálním faktorům (Whitbourne a Whitbourne, 2020). Obecně lze stáří definovat jako další životní etapu, která je stejně důležitá jako ty předešlé. Někteří se mohou domnívat, že stáří je koncem života, to však není pravda. Koncem života je až smrt, která může přijít v jakékoli životní fázi člověka. Avšak u každého jedince se stáří projevuje jinak. Etapa stáří trvá okolo třiceti až čtyřiceti let. Horní hranice je jasně dána smrtí a spodní hranice je těžce definovaná tím, že veškeré procesy, jež vstupují do života seniorů, jsou postupné. Teprve souhrn veškerých involučních změn definují stáří (Čeledová et al., 2016; Ptáčková a Ptáček, 2021). Z toho důvodu se rozlišuje stáří na kalendářní, sociální a biologické. U kalendářního stáří je hranice vymezena jasným způsobem. Od 60-74 let jsou mladí senioři, 75-89 let staří senioři a od 90 let a více jsou velmi staří senioři (Ondrušová et al., 2020). Každá z těchto skupin je definovaná situacemi, které danou skupinu tíží. Mladí senioři často trpí přestupem do životní etapy důchodu. Trápí se otázkou, jakým způsobem mohou trávit více volného času, jak se sám seberealizovat a jaké aktivity v tomto období volit. Staří senioři naopak řeší zhoršenou adaptaci, sníženou odolnost vůči zátěži a často bojují i s osamělostí. Naopak velmi staří senioři se setkávají se sníženou soběstačností a závislostí na pomoci a s tím spojenou zabezpečeností. Sociální stáří zasahuje do sociálních rolí a do způsobu života jedince. Za hranici se považuje odchod do penze a právo na starobní důchod. Mezi rizika provázející seniory v oblasti sociálního stáří je zhoršená adaptace, penzionování, ztráta životního rytmu, ageismus, možný pokles životní úrovně, strach ze ztráty soběstačnosti anebo strach z osamělosti. Posledním typem je stáří biologické, to zahrnuje již zmíněné involuční změny, a to pouhým okem viditelné, například změnu pigmentace a pružnosti kůže či zvýšení množství vrásek. Další změny jsou změny funkční, a to orgánové a systémové, mezi které patří například úbytek tělesné hmoty, hormonální změny organismu, narušení správného fungování kognitivních funkcí či porušení spánkového rytmu (Arnoldová, 2015; Ondrušová et al., 2020; Ptáčková et al., 2021).

1.1 Demografický vývoj stárnutí populace

Demografický vývoj jasně ukazuje stárnutí populace a dožívání se vyššího věku, a to prokazatelně díky lepším životním podmínkám, kvalitě zdravotní péče a v neposlední řadě i díky sociální podpoře. S rostoucím počtem seniorů lze však očekávat i rostoucí poptávku po službách pro ně, zejména ambulantní, terénní péči nebo služby v rámci domovů pro seniory. Nesmí se však zapomenout ani na poptávku po specializované péči pro seniory trpící Alzheimerovou nemocí či jinými typy demencí, kteří vyžadují speciální a kvalitní péči. Proto je důležité, aby sociální systém ČR na tento fakt reagoval s dostatečným předstihem (Procházková, 2019; Ptáčková et al., 2021). Český statistický úřad jasně dokládá rostoucí stárnutí obyvatelstva v rámci projekce obyvatel ČR v období od roku 2023 až 2100. Český statistický úřad zveřejnil grafy viz. níže, ve kterých lze vidět vývoj populace v čase, a to zejména zmíněné zvýšení počtu seniorů v populaci a celkové zvýšení průměrného věku obyvatelstva. V roce 2024 je průměrný věk 42,8 let, naopak v roce 2101 to bude 50,9 let (Český statistický úřad, 2023).

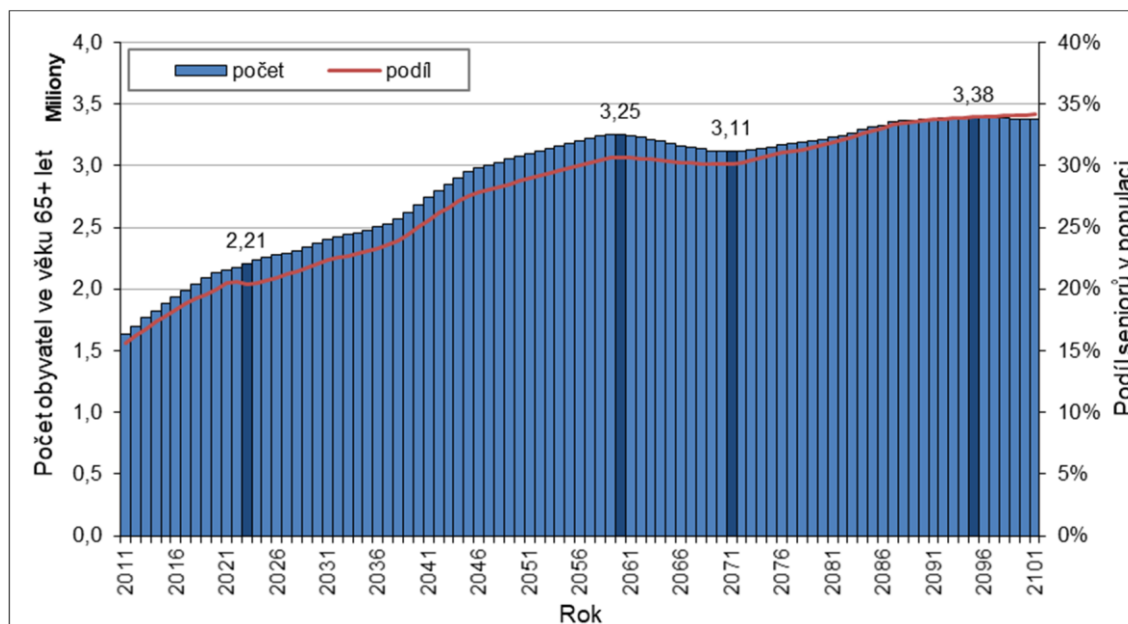
Graf 1 Počet obyvatel ve věku 15-64 let



(zdroj: Český statistický úřad, 2023a, s. 14)

Výše uvedený graf ukazuje vývoj absolutního počtu obyvatel ve věku 15-64 let v časové ose. Jak z grafu vyplývá, počet se průměrně pohybuje okolo 63-64 % a následně v období začíná klesat až v roce 2101, kdy se podíl počtu obyvatel v tomto věkovém rozmezí bude pravděpodobně pohybovat okolo 54,4 %.

Graf 2 Počet obyvatel ve věku 65+ let

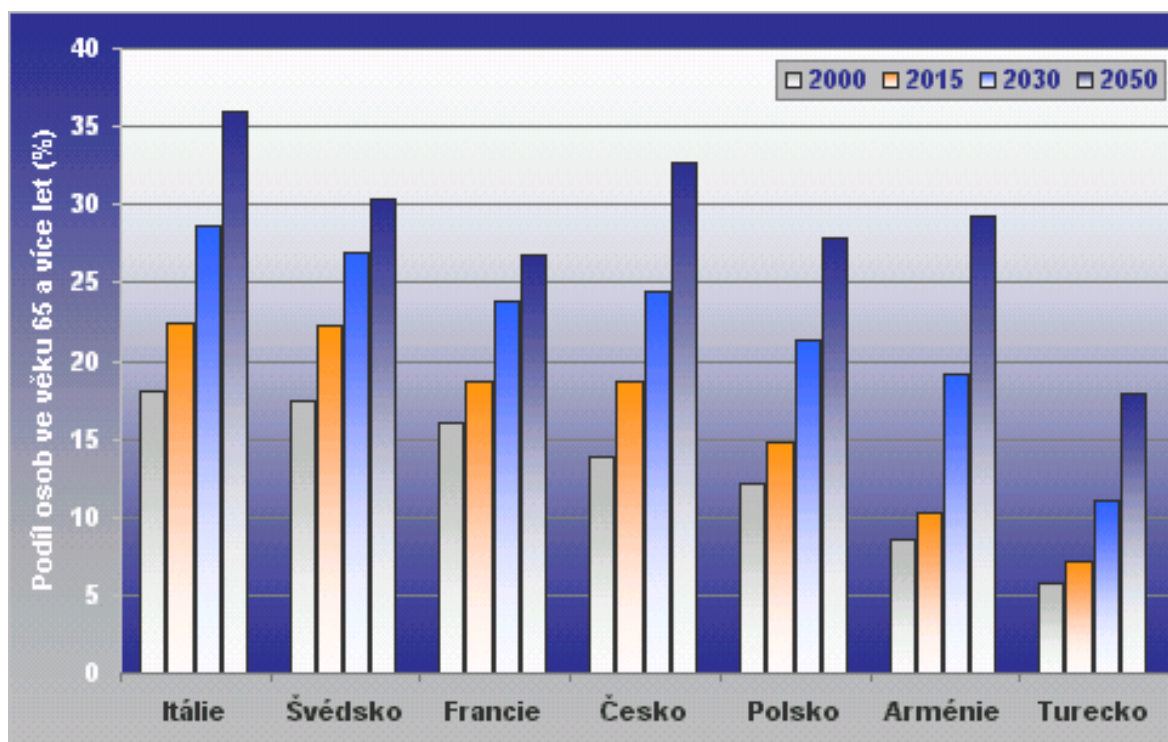


(zdroj: Český statistický úřad, 2023b, s. 15)

Graf výše znázorňuje vývoj počtu obyvatel ve věku 65 a více let. Z grafu je patrné zvyšování počtu obyvatel ve zmíněném věku. Pokud se naplní tento předpoklad, tak se k počátku roku 2060 zvýší absolutní počet seniorů z aktuálních 20,5 % (rok 2024) na 30,7 % a ke konci roku 2100 to bude až 34,1 %.

Pokud se provede komparace grafu číslo 1 a grafu číslo 2, tak je jasně prokazatelné zvyšování se podílu seniorů a pokles podílu obyvatel ve věku 15-64 let v populaci (Český statistický úřad, 2023). Avšak nárůst podílu obyvatel starších 65 let nebude pouze v České republice. Následující graf č. 3 ukazuje srovnání ČR s dalšími zeměmi, a to od roku 2000 do roku 2050. Ze všech výše zmíněných grafů je zřejmé intenzivní stárnutí občanů evropských zemí (Mašková, 2005).

Graf 3 Podíl osob ve věku 65 a více let



(zdroj: Mašková, 2005)

Z grafu č. 3 jasně vyplývá, že v roce 2050 bude ve třech státech, a to v Itálii, Švédsku a Česku podíl osob ve věku 65 let a vyšší jak 30 % a v Itálii dokonce více jak 35 %. Zatímco v roce 2030 by podíl neměl překročit 30 % hranici podílu osob starších 65 let ani v jedné ze zmíněných zemí (Mašková, 2005). Jak zmínil Ladislav Průša v závěrečné zprávě, tak projekce vývoje počtu seniorů vede k otázkám vztahujícím se k možným dopadům této situace na celý sociální systém. Z tohoto důvodu je poměrně aktivně diskutován dopad této situace na sociální pojištění, avšak oblast sociálních služeb, která se časem stane více poptávanou službou, probíraná v takové míře není. Přestože se jedná o zprávu z roku 2010, jedná se stále o aktuální data (Průša, 2010).

1.1.1 Vývoj lůžkových kapacit sociálních služeb s důrazem na domovy pro seniory a domovy pro seniory se zvláštním režimem

Světová zdravotnická organizace (WHO) sdílela data, která ukázala, že Česká republika z hlediska kapacit lůžek dlouhodobé péče je pod světovým průměrem. Již od roku 2007 a 2008 je pod průměrem v rámci celé EU. Každý rok dochází k postupnému nárůstu tohoto poklesu z důvodu pomalé reakce ČR na zvyšující se poptávku oproti jiným vyspělým státům,

které nereagují s takovým zpožděním (Horecký a Průša, 2019; Horecký a Průša, 2019, s. 16-19).

Aby nedošlo ke kolapsu systému, je třeba zajistit aspoň 27,6 tisíc lůžek do roku 2025 a poté do roku 2050 dalších 53 550 lůžek. Přičemž by bylo potřeba nejvyšší bod nárůstu realizovat do roku 2035. O nárůst se zasluhuje především soukromý sektor oproti krajům či obcím. Důvodem je fakt, že počet jedinců v seniorském věku a počet jedinců, kteří pobírají příspěvek na péči v III. a IV. stupni roste. Musí se tedy počítat nejen s nárůstem počtu seniorů, ale také s nárůstem počtu jedinců, kteří budou vyžadovat dlouhodobou péči. Počet jedinců, kteří budou přijímat příspěvek na péči III. a IV. stupně vzroste 1,8krát až 3,3krát do roku 2025, z čehož lze vyvodit, že kapacity budou nedostačující. Přesto dochází k mírnému nárůstu kapacit v domovech se zvláštním režimem, avšak v domovech pro seniory je počet kapacit konstantní ve vztahu k narůstajícímu počtu jedinců v seniorském věku (Horecký a Průša, 2019, s. 16-19; Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2021).

Nejedná se však jen o Českou republiku. Přestože mají evropské země rozdílné modely jak organizace, financování či řízení dlouhodobě péče, tak něco mají přeci jen společné, a to je zejména zvyšující se poptávku po dlouhodobé sociálně zdravotní péči, ale i zvyšující se nároky a důraz na efektivní alokaci finančních zdrojů. Jedná se o odraz demografického vývoje, jelikož populace stárne všude po světě. Zvyšuje se počet osob, které jsou závislé na sociálních službách. Dnešní doba je specifická z hlediska takzvané sendvičové generace. Jedná se o skupinu lidí, kteří jsou ve věku od 35 do 60 let a jsou ve dvou rolích. V roli rodiče svého dítěte a roli pečovatele o své rodiče. Důsledkem je snížení schopnosti péče rodinných příslušníků o jedince vyžadující péči, časové i finanční zatížení rodiny a psychická i fyzická únava rodinných příslušníků. Jedná se o stáleji častější fenomén z důvodu prodloužení lidského života a trendu pozdějšího rodičovství. Je důležité zaměřit pozornost na možné způsoby řešení situace, která nastane v důsledku stárnutí populace a zvýšenou poptávkou po sociálních službách (Průša et al., 2021; Špaková, c2025).

2 KONCEPCE A CHARAKTERISTIKA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Sociální služby se definují v zákoně č. 108/2006 Sb., který se mění novelou zákona č. 164/2024 Sb., o sociálních službách (dále jen zákon o sociálních službách) (Česko, 2006a; Česko, 2024a). Existuje mnoho definic sociální služby. První z nich popisuje sociální službu jako rozsáhlé spektrum nehmotných služeb komerčního i nekomerčního rázu, které jsou poskytovány potřebným osobám v nepříznivé životní situaci, a to například seniorům, tak i dětem, rodinám, nezaměstnaným či lidem s postižením. Ochraňují osoby tím, že v jejich prospěch realizují různé úkony. Cílem sociálních služeb je zkrátka řešení sociálních, zdravotních, a i ekonomických problémů, které osoby provází (Česko, 2006a; Malíková, 2020). Malcom Payne zase popisuje sociální služby jako součást staršího rámce sociální práce, jenž je zaměřena na podporu jedinců či skupin lidí, kteří se ocitli v nepříznivé sociální situaci. Zároveň vychází i z několika teoretických přístupů k sociálním službám jako je například systémový přístup či humanistický přístup. Charakteristikou sociálních služeb je dle M. Payna individuální přístup, dostupnost a inkluze, mezioborová spolupráce, kdy by měl být kladen důraz na sociální spravedlnost a reflexivní praxi (Payne, 2016).

2.1 Legislativní zakotvení sociálních služeb

Abychom lépe pochopili současnou podobu sociálních služeb, je důležité nahlédnout do minulosti. Vývoj sociálních služeb odráží změny v hodnotách společnosti, proto je důležité vytyčit klíčové momenty, které byly podstatné pro vývoj systému, který známe dnes. Transformace sociálních služeb trvá už několik století. Již ve středověku byly křesťanské charity prvními spolky, které poskytovaly péči chudým a nemohoucím. Nejen křesťané, ale například i různá bratrstva okolo 16.-17. století měla první myšlenky solidarity a péče o sociálně slabší. Pokud by se mělo jednat přímo o naše území, tak Ferdinand I. definoval v říšském policejním řádu první úpravy v oblasti zaopatření chudého lidu v roce 1552. V tomto duchu později Marie Terezie vznesla nařízení proti žebrotě a o postěku. Avšak až mezi 18.- 19. stoletím došlo k centralizaci duševně nemocných, sirotků a chudobných do ústavů specializovaných na danou problematiku (Duková et al., 2003; Matoušek, 2011). K legislativnímu zakotvení péče o chudé došlo v polovině 19. století v rámci domovského práva. Stejně tak v 19. století začala sama církev probírat témata okolo komunitní péče o chudé. Ve 20. století došlo k mnoha změnám. Za zásadní rozkvět sociálních služeb se považuje situace po roce 1989, jelikož se začal připravovat program sociální reformy (Malík Holasová, 2014; Prudká, 2015). Avšak až v roce 2006 došlo

k vytvoření inovativní struktury sociálních služeb. Důležitá kapitola související se sociálními službami je i nastavení standardů kvality. Před tím, než došlo k přijetí zákona o sociálních službách, byla kvalita všude po celém území České republiky rozdílná a neucelená. Standardy kvality byly jako doporučení uvedeny v zákoně o sociálních službách (Česko, 2006a; Volný et al., 2021). Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (dále jen MPSV) definovalo standardy kvality v sociální péči od roku 2002 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002), které vešly až rokem 2007 do právního předpisu a jsou ve vyhlášce MPSV č. 505/2006 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, je pod přílohou č. 2 (Česko, 2006; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024).

Sociální služby se dlouhou dobu řídily zákonem o sociálních službách (Česko, 2006a) a vyhláškou č. 505/2006, která prováděla některá ustanovení tohoto zákona (Česko, 2006b). Dlouhou dobu tento zákon čekal na novelizaci, která vešla v účinnost dne 1.7. 2024 zákonem č. 164/2024 Sb., o sociálních službách, kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (Česko, 2024a). Stejně tak byla vydána i nová vyhláška č. 195/2024 Sb., měnící vyhlášku 505/2006 Sb. (dále jen vyhláška MPSV) (Česko, 2024b). Novelizace přinesla mnoho změn, které však mají jeden cíl, a to zejména zvýšení efektivnosti, dostupnosti, kvality sociálních služeb a jejich transparentnost. Konkrétně zpřísnila podmínky pro registraci poskytovatelů, posílila kontrolní mechanismy, přinesla změny ve financování. Byla zavedena nová elektronická evidence uživatelů sociálních služeb, podpora různých inovací v oblasti péče a v neposlední řadě i vedení ke zvýšení dostupnosti péče, například v menších obcích (Česko, 2024a). Nesmí se opomenout ani Listina základních práv a svobod, která je skryta pod usnesením číslo 2/1993 Sb., usnesení představenstva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součást ústavního pořádku České republiky (Česko, 1998). Dále se v Ústavním zákoně č. 296/2021 Sb. mění Listina základních práv a svobod, ve znění ústavního zákona č. 164/1998 Sb. (Česko, 2021). Důraz je především kladen na garanci práv a svobod všem občanům České republiky bez rozdílu věku, pohlaví, kultury. Ustanovení, jenž se výrazně dotýkají seniorů, jsou ochrana proti diskriminaci, sociální zabezpečení a pomoc ve stáří, právo na zdravotní péči, ale také udržování důstojnosti a ochrana osobnosti, které je ve vztahu ke stáří taktéž velmi důležitým bodem (Česko, 1993).

2.2 Sociální služby a jejich kategorie, formy a druhy zařízení

Sociální služby představují klíčový nástroj sociální politiky, jejímž cílem je podporování osob, které se ocitly v nepříznivé situaci a nemohou se plně zapojit do společnosti či si zajistit základní životní potřeby (Ondrášek et al., 2024). Sociální služby v České republice upravuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, který dělí sociální služby do kategorií, forem a druhů s cílem reflektovat potřeby cílových skupin uživatelů (Česko, 2006a; Česko, 2024a).

2.2.1 Kategorie sociálních služeb

Služby jsou dle kategorií děleny podle toho, na co se daná služba zaměřuje. Jedná se o sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Sociální poradenství je jasně definováno v paragrafu 37 zákona o sociálních službách, a to z hlediska dělení a definice základního a odborného sociálního poradenství. V rámci základního poradenství by měly být osobě poskytovány informace, které by vedly k řešení tíživé sociální situace (Česko, 2006c). Odborné poradenství je již poskytováno ve specializovaných poradnách, které se zaměřují na určité sociální skupiny. Tuto službu využijí především osoby, které potřebují radu k tomu, aby samy či s pomocí jiných odborníků či služeb vyřešily svou tíživou situaci. Služby sociální péče definuje paragraf 38 zákona o sociálních službách, kterým jsou stanoveny služby sociální péče, do kterých se například řadí domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, pečovatelská služba a další. Jedná se o službu, jejímž cílem je podpora života osob za pomoci zajištění jejich fyzické i psychické nezávislosti v jejich sociálním prostředí (Česko, 2006d). Cílem je zapojení jedinců do běžného společenského života. Pokud to však stav jedince neumožňuje, je v zájmu této služby zajistit osobě důstojné prostředí a léčbu. Ústředním zájmem je zajistit prostředí co nejméně omezující. Služby sociální prevence jsou definovány v paragrafu 53 zákona o sociálních službách (Česko, 2006e). Cílem služeb je jak prevence, tak i pomoc osobám, které sužuje sociální vyloučení či u kterých dochází ke střetu se společností z důvodu jejich sociální nebo životní situace či jiného způsobu života. Stejně tak by tato služba měla ochraňovat i společnost před následky sociálního vyloučení osoby (Volný et al., 2021).

2.2.2 Formy sociálních služeb

Sociální služby jsou děleny dle formy, které jsou definovány v paragrafu 33 zákona o sociálních službách (Česko, 2006f). Dalo by se tedy jednoduše shrnout, že formou je místo,

kde je tato služba poskytována. Jedná se o pobytové, terénní a ambulantní služby. U pobytových služeb jsou klienti ubytováni v zařízeních jako je například domov pro seniory, domov se zvláštním režimem či týdenní stacionář. A zároveň jim je i na tomto místě poskytována potřebná péče. Terénní služby jsou poskytovány zejména v domácím prostředí klienta, kam zdravotník nebo sociální pracovník dojíždí za účelem poskytnutí potřebných služeb. Ambulantní služby jsou klientům poskytovány, jak už z názvu vyplývá, v ambulancích, kam dochází, s tím rozdílem, že zde nejsou ubytováni (Česko, 2006f; Malíková, 2020; Volný, 2021).

2.2.3 Druhy zařízení sociálních služeb

Další dělení zařízení pro poskytování sociálních služeb je dle jejich druhu definované paragrafem 34 zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2006g). Jedná se o centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, azylové domy, domy na půl cesty, zařízení pro krizovou pomoc, nízkoprahová denní centra, sociální poradny, sociálně terapeutické dílny, centra sociálně rehabilitačních služeb, zařízení následné péče a další (Česko, 2006g; Arnoldová, 2016). Je dokázáno, že vznik mezigeneračních a integrovaných center, která vzniknou kombinací zařízení sociálních služeb, pod které spadají různé kategorie osob, vede ke zkvalitnění života například seniorů. Příkladem mohou být akce, kde volnočasové centrum pro děti a mládež pořádá různá kulturní vystoupení, kde jsou přítomni klienti domova pro seniory (Volný, 2021).

2.3 Domov pro seniory se zvláštním režimem

Domovy se zvláštním režimem jsou definovány zákonem o sociálních službách (Česko, 2006a). Jedná se o pobytová zařízení, která jsou určena pro přesně definovanou skupinu jedinců, kteří kvůli duševnímu onemocnění či různým formám demence včetně Alzheimerovy choroby, potřebují pravidelnou pomoc v každodenním životě z důvodu snížené soběstačnosti. Proto je péče v těchto zařízeních přizpůsobena jejich individuálním potřebám a zahrnuje ubytování, stravování, asistenci při denních úkonech jako je například hygiena, sociální a terapeutické činnosti či asistence při uplatňování svých práv, hájení zájmů či zajišťování osobních záležitostí (Malíková, 2020; Nová, 2024).

Důležité je také poukázat na organizační směrnice domova pro seniory se zvláštním režimem, jelikož jejich náplň odpovídá běžnému domovu pro seniory, avšak je obohacena ještě o další klíčové skutečnosti. Zahrnuje specifická opatření a pravidla, která jsou přizpůsobena klientům například s demencí. Obsahuje podmínky zaměřující se na bezpečnost včetně bezbariérových přístupů, na eliminaci rizikových předmětů či na zajištění dohledu nad klienty a plánování jejich denního režimu. Neméně důležitá je i úprava pravidel pro pohyb klientů po zařízení. Tato pravidla zahrnují zabezpečení vstupních dveří a výtahů, jakož i popis technického, signalizačního a komunikačního zařízení. Součástí řádu jsou i postupy pro urgentní situace, kdy se jedná zejména o agresivní chování klientů a management této situace. Dále sem spadá harmonogram práce společně s personální obsazeností. Řád domova pro seniory se zvláštním režimem definuje i podmínky přijetí klientů, použitá restriktivní opatření a v neposlední řadě i realizaci individualizovaných činností, které jsou přizpůsobeny možnostem klientů (Malíková, 2020). Řád dále obsahuje metody pro aktivizaci klientů, a to prostřednictvím fyzické aktivizace, kam se řadí například bazální stimulace, kognitivní aktivizace formou hraní her či šití, sociální aktivizace, která zahrnuje například mezigenerační aktivity dětí a seniorů a smyslové aktivizace například aromaterapie (Vojtová, 2018; Malíková, 2020).

Celý systém domovů se zvláštním režimem je tedy zaměřen na podporu sociálních interakcí, autonomie, umírnění strachu a dezorientace klientů. Nejdůležitějšími rysy jsou architektonické přizpůsobení, odborně školený personál a strukturovaný denní režim, který je pro seniory trpící demencí a Alzheimerovou chorobou důležitý. Zároveň je kladen důraz i na kontinuální zlepšování celého procesu péče, a to zejména z důvodu vývoje nových metod, ale také z důvodu plnění etických a legislativních standardů či z důvodu snížení přetížení personálu, pro které je práce vysoce psychicky i fyzicky náročná (Kolektiv autorů, 2019; National Institute on Aging, 2024).

2.4 Poskytovatelé sociálních služeb

Podmínky pro poskytování sociálních služeb v ČR jsou uvedeny v zákoně o sociálních službách (Česko, 2006a). Klíčovými paragrafy tohoto zákona ve vztahu k poskytovatelům jsou paragraf 78 o registraci poskytovatelů sociálních služeb (Česko, 2006h), paragraf 79 o podmínkách registrace (Česko, 2006i), paragraf 80 o změnách v registraci a jejich zrušení (Česko, 2006j), paragraf 88 o povinnostech poskytovatelů sociálních služeb (Česko, 2006k) a díl 3 tohoto zákona, týkající se smlouvy o poskytování sociálních služeb (Česko, 2006l).

V zákoně jsou uvedeny kompetence v oblasti poskytování sociálních služeb, kdy Česká republika převádí kompetence na kraje a obce. Jedná se však o pozitivní stav, jelikož obce a kraje dokáží popsat pádne požadavky na poskytování služeb (Prudká, 2015).

Poskytovatelem sociálních služeb může být obec či kraj, které buď vytvářejí vhodné podmínky pro růst a rozvoj sociálních služeb nebo zřizují organizace, které tyto služby poskytují. Dalším typem zřizovatele jsou fyzické či právnické osoby a nestátní neziskové subjekty, kteří jsou v této oblasti významnými zprostředkovateli široké palety těchto služeb. Z toho vyplývá, že sociální služby mohou poskytovat jak státní, tak i nestátní subjekty, stejně jako i fyzické osoby, avšak podmínkou je registrace u krajského úřadu (Arnoldová, 2016; Volný et al., 2021). Povolení k poskytování sociálních služeb je uděleno rozhodnutím o registraci. Fyzické osoby se registrují na krajském úřadě dle místa trvalého či hlášeného pobytu a právnické osoby se hlásí krajskému úřadu v místě jejich sídla. Pokud MPSV zřizuje sociální služby, rozhoduje o přihlášení samo ministerstvo. Registr poskytovatelů sociálních služeb je veden jak v listinné, tak i elektronické formě krajským úřadem. Zákonem jsou stanoveny i podmínky registrace, které musí subjekty splňovat, jedná se o paragraf 78 o podmínkách registrace, zákona o sociálních službách (Česko, 2006h). Všechny subjekty, které chtějí poskytovat sociální služby, musí podat žádost o registraci k poskytování těchto služeb, dále musí být odborně způsobilé a trestně bezúhonné. Pokud se bude jednat o pobytové zařízení, musí splňovat veškeré hygienické podmínky. Stejně tak musí být zajištěny i materiální a technické podmínky ve vztahu k druhu poskytované sociální služby. K objektu, ve kterém bude služba poskytována, musí mít subjekt vlastnické či jiné právo k užívání. Poslední podmínkou je, že na majetek žadatele o registraci nebyl vyhlášen žádný konkurz. Stejně jako může krajský úřad registraci přijmout, tak ji může i zrušit, a to zejména za situace, kdy poskytovatel přestane splňovat podmínky, které jsou důležité pro registraci nebo v případě zásadního porušení svých povinností. Dalším důvodem ke zrušení registrace je nedostatečné naplnění nastavených standardů kvality pro poskytování sociálních služeb. Naopak sám poskytovatel může svou registraci zrušit, pokud chce činnost dobrovolně ukončit (Česko, 2006a; Volný et al., 2021; Magistrát hlavního města Prahy, 2024).

2.5 Financování sociálních služeb s důrazem na domovy pro seniory a domovy pro seniory se zvláštním režimem

Financování sociálních služeb provází významné dilema. Tím je zejména střet mezi finanční efektivitou v kontrastu s etickými hodnotami a právy jedince. Financování je komplexní

mechanismus, jenž nezabezpečuje jen jedna strana, jedná se o kombinaci více plátců, a to z důvodu vysoké nákladovosti sociálních služeb. Proto efektivní nastavení jeho financování zabezpečuje nejen dlouhodobou udržitelnost, ale také dostupnost, vysokou kvalitu a v neposlední řadě i efektivitu. Položkou, jenž je v porovnání s ostatními nejvíce nákladová, jsou náklady na personální zajištění. Obecně náklady spojené se sociálními službami rostou v souvislosti s růstem cen za energie, spotřebitelských cen, tak i s růstem platů či mezd zaměstnanců (Vojtíšek, 2018; Horecký, 2020; Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2021).

Petr Vojtíšek dělí finanční toky do čtyř kategorií. První z nich je přímá finanční podpora klientům. V tomto případě stát či jiná veřejná instituce poskytuje příspěvek na péči přímo osobám, které si z něj následně hradí potřebné služby. Tento princip funguje v České republice a na Slovensku pod pojmem příspěvek na péči. Výhodou je, že si osoby mohou rozhodovat samy o tom, jaké služby si chtějí financovat. Druhým tokem je platba poskytovatelům sociálních služeb za skutečně poskytnutou péči. Základem je, že veřejné instituce, například místní samospráva, financují poskytovatele sociálních služeb na základě objemu poskytnuté péče. Tento model je aktuální ve Velké Británii, kde většinu těchto služeb poskytují neziskové organizace. Zde je péče financována zejména obcemi dle jasně daných standardů. Třetím finančním tokem je financování ze soukromých a nestátních zdrojů. Některé sociální služby mohou být financovány například z darů, výdělečné činnosti poskytovatelů či grantů. Tento přístup lze označit za dobrovolnou solidaritu, kdy organizace získávají finanční prostředky mimo státní rozpočet. Posledním čtvrtým finančním tokem je centralizovaný model financování sociálních služeb. Tento mechanismus spočívá v tom, že veřejnoprávní instituce přidělují prostředky přímo vlastní příspěvkové organizaci. Ta následně zajišťuje poskytování sociálních služeb. Daný mechanismus není příliš efektivní, proto se od něj upouští, avšak v některých zemích jižní Evropy je stále aktuální (Vojtíšek, 2018).

Mezi hlavní zdroje financování sociálních služeb řadíme veřejné financování, které zahrnuje stát a veřejnou správu a samosprávu. Další kategorií jsou individuální úhrady, kdy náklady hradí uživatelé služeb, rodinní příslušníci či jiné zainteresované osoby. A posledním zdrojem jsou soukromé a nestátní zdroje, jenž zahrnují financování sociálních služeb ze strany nestátních subjektů, sponzorských darů či vlastní příjmy poskytovatelů (Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2021).

Pokud se zaměříme na analýzu financování sociálních služeb vypracovanou MPSV za srpen 2019, je možné identifikovat příjmy a náklady mezi lety 2013-2018. Jedná se o nejnovější dostupnou analýzu zveřejněnou MPSV. Lze tedy vyvodit podíl zdrojů, které tvořily příjmy sociálních služeb. Na prvním místě se dle analýzy umístil resort práce a sociálních věcí, kdy hlavním z příjmů je dotace od MPSV. Na druhém místě je příspěvek na péči, a na třetím jsou úhrady od uživatelů. Ostatní zdroje jako úhrady od ministerstev, krajů, obcí, zdravotních pojišťoven, z prostředků EU a z ostatních zdrojů jsou v minimální procentuální míře (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019).

2.5.1 Dotace od MPSV

Každým rokem MPSV vyhlašuje dotační řízení pro kraje a Hlavní město Prahu. Aktuálně se jedná o rok 2025. Celé dotační řízení je vedeno s ohledem na zákon o sociálních službách (Česko, 2006a), a na nařízení vlády č. 98/2015 Sb., o nařízení vlády o provedení § 101a zákona o sociálních službách (Česko, 2015). Kraj žádá MPSV o dotaci na příslušný rok. Žádost má jasný obsah, který se musí dodržet. Dále ministerstvo stanoví výši dotace, která bude kraji poskytnuta výpočtem dle procentního podílu kraje na celkovém ročním objemu finančních prostředků ve státním rozpočtu na sociální služby daného roku. Kraj je zavázán, že do určitého data, tedy do 31. 5. aktuálního rozpočtového roku předloží přehled, jakým způsobem je dotace čerpána a do 31. 3. následujícího rozpočtového roku, musí vyhotovit konečný přehled čerpání dotace za daný rok (Česko, 2006a). Dotační výzva MPSV definuje účel, pro který bude dotace poskytnuta. Dotace je příjemci poskytována ze státního rozpočtu, a to ke krytí výdajů, které jsou v návaznosti na poskytovaných sociálních službách. Rozsah jejich financování je vymezen základními činnostmi jednotlivých typů sociálních služeb. Důležitým bodem vyhlášky je, že dotaci lze poskytnout pouze krajům či hlavnímu městu Praha (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024).

Nejaktuálnější tisková zpráva, kterou zveřejnilo MPSV, odkazuje na rekordní výši částky dotace, jenž bude financovat sociální služby v roce 2025. Jedná se o 28,5 miliard Kč. Pro srovnání částka na dotace sociálních služeb od MPSV byla za rok 2024 26,4 miliard Kč a za rok 2023 26,3 miliard Kč (Horecký, 2020; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024).

2.5.2 Příspěvek na péči

Příspěvek na péči lze definovat jako finanční dávku určenou osobám, které kvůli dlouhodobě trvajícímu zhoršenému zdravotnímu stavu potřebují pravidelnou pomoc druhé osoby, zejména ke zvládání každodenních aktivit (Česko, 2006m; Úřad práce ČR, 2024). Příspěvek

umožňuje hradit potřebnou pomoc od poskytovatelů sociálních služeb, pracovníků sociální péče a dalších. Hlavním principem příspěvku je umožnění osobám vyžadujících péči možnost volby formy péče a poskytovatele (Arnoldová, 2016).

O výši příspěvku rozhoduje jednak věk jedince (do 18 let nad 18 let) a míra závislosti jedince na druhé osobě. Sociální pracovník posuzuje, jak osoba zvládá každodenní činnosti a do jaké míry vyžaduje pomoc. Zároveň Česká správa sociálního zabezpečení musí prověřit v rámci lékařské posudkové služby jaký je zdravotní stav žadatele. Následně krajská pobočka úřadu práce, kam byla žádost o příspěvek zaslána, rozhoduje o jeho nároku (Arnoldová, 2016; Úřad práce ČR, 2024). Novelizace zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (Česko, 2006a), přinesla úpravu výše příspěvku dle stupně závislosti (Česko, 2024a). Jedná se o čtyři stupně závislosti. První je lehká závislost, poté středně těžká závislost, těžká závislost a poslední úplná závislost, kde je příspěvek nejvyšší. Ve vztahu k tématu bude rozebírána výše příspěvku na péči pro jedince starších 18 let. Tabulka níže ukazuje změny zahrnuté v novelizaci zákona o sociálních službách a rozdíl mezi starou a novou výší příspěvku na péči ve vztahu ke stupni závislosti.

Tabulka 1 Příspěvek na péči

Dospělí	počet osob	stará výše	nová výše	rozdíl	ročně mld. Kč	koef. nárůstu
I	86 100	880	880	0	0,00	1,000
II	103 300	4 400	4 900	+ 500	0,62	1,114
III	89 100	12 800	14 800	+ 2 000	2,14	1,156
IV	25 000	19 200	23 000	+ 3 800	1,14	1,198
IV +	26 100	19 200	27 000	+ 7 800	2,44	1,406

(zdroj: MPSV, 2024)

Jak lze z tabulky odvodit, tak zvýšení příspěvku na péči se týkalo zejména II. - IV. stupně. Zmíněný je i stupeň IV+, jenž je přiřazen osobám s úplnou závislost na pomoci druhé osoby a péči zajišťované mimo rezidenční zařízení sociálních služeb (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024).

2.5.3 Úhrady od uživatelů

Úhrady za sociální služby se řídí zákonem o sociálních službách (Česko, 2006a). Pravidla konkrétně upravuje vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (Česko, 2006b), novelizovaná vyhláškou č. 195/2024 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (Česko, 2024b). Tato vyhláška

podrobně stanovuje maximální možné úhrady, které mohou poskytovatelé sociálních služeb požadovat od uživatelů. Úhrady se vztahují především na stravu a ubytování a pomoc při každodenních aktivitách. V případě, že klient využívá pobytových sociálních služeb, musí mu po zaplacení těchto úhrad zůstat k dispozici vždy minimálně 15 % jeho příjmu pro osobní potřebu. Dané pravidlo zajišťuje ochranu klientů před nadměrnou finanční zátěží (Česko, 2006a; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020; Asociace poskytovatelů sociálních služeb, 2021).

Další možná úhrada se týká péče, která zahrnuje například pomoc při osobní hygieně. Částka za tyto služby je hrazena podle stupně přiznaného příspěvku na péči. Výše zmíněný zákon o sociálních službách a vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, nastavují rovnováhu mezi finanční dostupností sociálních služeb a jejich kvalitou (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020).

Jak již bylo zmíněno, ve vyhlášce jsou stanovené maximální částky, které představují nejvyšší možnou výši úhrad za služby. Poskytovatelé mohou požadovat úhrady i nižší. Jednotlivé druhy sociálních služeb mají různý rozsah poskytovaných úkonů, které jsou schopny nabídnout. Jedná se například o pečovatelskou službu, osobní asistenci, podporu samostatného bydlení a další. Jako samostatnou kapitolu by bylo vhodné zmínit domov pro seniory a domov pro seniory se zvláštním režimem, tedy rozdíl mezi paragrafem 15 (Česko, 2006n) a paragrafem 16 (Česko, 2006o), vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (Česko, 2006b). Domov pro seniory definovaný paragrafem 15 zajišťuje služby seniorům, kteří vyhledávají pomoc těchto zařízení z důvodu věku či zhoršeného zdravotního stavu. Zařízení poskytuje například stravu, pomoc při každodenních aktivitách či sociálně terapeutické úkony. Maximální výše úhrad za úkony definované ve vyhlášce včetně ubytování činí 305 Kč za den a 255 Kč za celodenní stravu. Pokud by se jednalo pouze o oběd, tak maximální výše úhrady je stanovena na 115 Kč (Česko 2006n). Nutné je však dodat, že k 1. 3. 2025 byla vydána nová vyhláška upravující ceny. MZSS Karlovy Vary stanovuje denní sazbu za dvoulůžkový pokoj na 200 Kč a za jednolůžkový pokoj 280 Kč. Za stravu v rámci celodenního stravování účtuje 220 Kč, pokud by se jednalo o diabetickou stravu vyžadující dvě večeře, tak se sazba zvýší na 225 Kč (Sasáková, c2018).

Naopak domov se zvláštním režimem definovaný paragrafem 16 je určen zejména osobám, které trpí chronickým duševním onemocněním, jako je například demence.

Náročnější péče je přizpůsobena individuálním potřebám klientů, přesto se ceny úkonů shodují s domovem pro seniory stejně tak, jako částky za stravu a ubytování (Česko, 2006o).

2.5.4 Příspěvek zřizovatele

Příspěvek na provoz od zřizovatele je specifikován zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Příspěvek je další formou financování sociálních služeb. Tento typ příspěvku je poskytován zřizovatelem dané sociální služby (Česko, 2000). Příspěvek slouží jako doplňkový zdroj k dorovnání hospodaření organizace a napomáhá vyrovnat rozdíl mezi skutečnými náklady organizace a jejími příjmy. Jeho výše je však závislá na rozpočtových možnostech zřizovatele a celkové ekonomické situaci (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019).

2.5.5 Financování krajů a obcí

Kraje a obce k financování sociálních služeb využívají především dotace. Dotace od MPSV se poskytují krajům a obcím, které je využijí na úhradu výdajů souvisejících s poskytovanými sociálními službami. Každý registrovaný poskytovatel těchto služeb má právo žádat kraj o dotaci z MPSV a kraj následně musí tuto žádost s dalšími hromadně odeslat na ministerstvo. Dále kraj či obec má také právo poskytnout z rozpočtu účelovou dotaci poskytovatelům sociálních služeb, jež jsou zaregistrovaní v registru, k úhradě výdajů, které přímo souvisí s poskytováním těchto služeb (Česko, 2006a; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024).

2.5.6 Fondy Evropské unie

Obecně Evropské fondy pomáhají podporovat rozvoj jednotlivých regionů v rámci EU. Cílem je snižování sociálních a ekonomických rozdílů. Nyní čerpá ČR finanční zdroj z programového období na rok 2021-2027 (Vláda České republiky, 2024; Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, c2025). V současné době MPSV vyhlásilo mimořádné dotační řízení pro sociální služby pro rok 2025, oblast „B“ pod č.j. MPSV-2025/455533-261 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025).

2.5.7 Zdravotní pojišťovny

Zdravotní pojišťovny neposkytují financování sociální péče či sociální podpory. Přesto úhrady od zdravotních pojišťoven představují klíčovou součást financování vybraných sociálních služeb, a to především těch, které zahrnují zdravotní péči. Tento způsob

financování je hojně využíván v zařízeních poskytujících ošetrovatelskou péči, jako je například péče o chronické rány. Aby bylo možné přijímat úhrady za ošetrovatelskou péči v zařízeních sociálních služeb, je nutné splnit zásadní podmínky. Sociální služby musí mít uzavřenou platnou smlouvu se zdravotní pojišťovnou. Dále je potřeba, aby se úhrady vztahovaly na zdravotní úkony, jež jsou poskytovány zdravotnickým personálem kompetentním k úkonu, a to všeobecnými sestrami v sociálních službách. Zároveň musí být úkon indikován lékařem a výše úhrad je daná podmínkami dané pojišťovny a úhradovou vyhláškou č. 314/2024 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2025 (Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR, 2016; Česko, 2024c).

Náklady sociálních služeb zahrnují veškeré výdaje, jež jsou spojeny s provozem. Jedná se především o mzdy zaměstnanců, energie, nájmy. Zvyšující se náklady sociálních služeb souvisí především s rostoucí inflací a zvyšováním mezd a platů či energií. Náklady na sociální služby jsou rozdílné dle jednotlivých krajů ČR, a to z důvodu odlišného vývoje mezd a platů, ale také dalších potřebných zdrojů. Výše nákladů může být ovlivněna několika faktory. Prvním je velikost instituce poskytující sociální služby. Malé institucionální zařízení budou mít nižší provozní výdaje, ale naopak vyšší personální výdaje na lůžko. Na druhou stranu velká institucionální zařízení budou mít nižší personální náklady na lůžko s rozdílem vyšších nákladů na provoz. Důležitým faktorem je i cílová skupina, na kterou je zařízení zaměřeno. Stejný typ služby nemusí mít všude stejnou klientelu. Například domov pro seniory bude mít jiné výdaje než domov pro seniory specializovaný například na seniory trpící demencí a Alzheimerovou chorobou (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019).

3 ZÁKLADNÍ PRINCIPY PODNIKÁNÍ

Pojem podnikání se opírá o jasně definované principy, mezi které patří vymezení pojmů, stejně tak i tvorba podnikatelského plánu, který slouží zejména k efektivnímu rozvoji a řízení podnikatelských činností (Jan et al., 2019). Právě na tyto aspekty se zaměřují podkapitoly, které tvoří pilíře pro podnikatelské prostředí.

3.1 Podnikatelský rámec

Z hlediska podnikatelského rámce je důležité definovat pojmy jako je podnikatel a podnikání. Definice podnikatele je stanovena v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen občanský zákoník) v paragrafu 420 odst. 1. Ten definuje podnikatele jako toho, „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“ (Česko, 2012z). Paragrafem 420 odst. 2 tohoto zákona je definice podnikatele dále zpřesněna, zejména pro účely ochrany spotřebitele (Česko, 2012a, odst. 2). Občanský zákoník dále paragrafem 421 definuje, kdo další do této kategorie spadá. Jedná se o subjekty zapsané v obchodním rejstříku a dále, že tyto osoby jako podnikatelé vlastní živnostenské oprávnění či oprávnění daná jiným právním předpisem (Česko, 2012b).

Samotné podnikání není nijak v občanském zákoníku definováno, avšak je možné ho odvodit jako úkony prováděné podnikatelem. Přesto představuje klíčový prvek ekonomiky, nejen z hlediska růstu a podpory produktivity, ale také z hlediska tvorby inovací a konkurenceschopnosti trhu. Zároveň přispívá k tvorbě nových pracovních míst a přispívá k celkovému rozvoji společnosti. Z důvodu velkého vlivu je podnikání analyzováno jak z hlediska ekonomie, a to od identifikace podnikatelských příležitostí přes analýzu rizik až po samotné podnikání, tak se podrobuje i dalším vědeckým výzkumům se zaměřením na řízení, procesy a související disciplíny, které značně ovlivňují podnikání, jako je například marketing či management. Před samotným zahájením podnikání by si měl každý jedinec stanovit její právní formu. Výběr je závislý na mnoha faktorech, jako jsou například finanční možnosti, osobní schopnosti, obor, ve kterém chceme podnikat a míra rizika, kterou je jedinec ochoten podstoupit. Otázkou tedy je, kterou právní formou chce podnikat (Jan et al., 2019; Šafrová Dražilová, 2019; Hučka et al., 2021).

Fyzická osoba může podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná neboli OSVČ, což znamená, že vykonává svou činnost pod vlastním jménem, samostatně a na vlastní

odpovědnost. Nejčastějším právním typem podnikání je na základě živnosti, která je upravena zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů. Daný zákon vymezuje živnost jako soustavu činností, jejímž cílem je zisk, přičemž musí podnikatel zároveň plnit stanovené zákonné podmínky (Česko, 1991; Jan et al., 2019).

Právnícká osoba je definována v občanském zákoníku, jako „*organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnícká osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právní povahou*“ (Česko, 2012k). Jedná se zkrátka o organizovaný útvar, který má právní osobnost a způsobilost k tomu mít práva a povinnosti. Její existence je důsledkem právního aktu, ať už ve formě zakládací listiny či ve formě zákona nebo jiného právního úkonu, který ji zaštiťuje právní subjektivitou (Jan et al., 2019). Tato právní forma v České republice podniká skrze obchodní korporace na základě zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (dále jen o obchodních korporacích) a jedná se o základní pilíře právního rámce podnikání v ČR (Česko, 2012m). Právě obchodní korporace jsou zaměřeny na podnikatelské aktivity, na správu vlastního majetku a jsou založeny sdružováním fyzických či právníckých osob podložené smluvním ujednáním. Právní osobnost obchodních korporací znamená, že jsou způsobilé nabývat práva a povinnosti samostatně, nezávisle na svých společnících. To znamená, že společnost nese odpovědnost sama za své závazky, a tím odděluje svůj majetek od majetku zakladatelů či akcionářů. Zákon o obchodních korporacích definuje dva typy obchodních společností, jedná se o osobní a kapitálové. Hlavním rozdílem je rozsah ručení společníků za závazky jejich společnosti. V osobních společnostech ručí společníci za závazky společně celým svým majetkem. V kapitálových společnostech naopak společníci ručí ve výši svých vkladů do základního kapitálu společnosti (Dědič et al., 2016; Chalupa et al., 2016; Štenglová et al., 2017). Právě právnícké osoby zaujímají v podnikatelském prostředí významnou roli, proto je důležité zaměřit pozornost i na její právní formy, které jsou definované zákonem o obchodních korporacích (Česko, 2012m).

3.1.1 Osobní obchodní společnosti

- **Veřejná obchodní společnost** neboli v.o.s.

Veřejná obchodní společnost je definovaná paragrafem 95 v zákoně o obchodních korporacích (Česko, 2012c). Je jedním z typů osobní obchodní společnosti, která si zakládá na určitých principech. První je, že ji musí založit dvě a více osob za účelem buď podnikání nebo správy svého majetku. Zakládá se uzavřením společenské smlouvy, která je písemná

a podepsána všemi společníky. Zakládá si taktéž na neomezeném a solidárním ručení společníků celým svým osobním majetkem za závazky společnosti, to znamená, že ručí společně a nerozdílně. Výhodou je zejména snadný proces založení a flexibilita v jejím řízení. Na druhé straně je záporem zejména způsob ručení společníků, které vyžaduje důvěru mezi společníky (Dědič et al., 2016; Štenglová et al., 2017; Moravec a Andreisová, 2021).

- **Komanditní společnost** neboli k.s.

Pojem komanditní společnost je vymezen paragrafem 118 v zákoně o obchodních korporacích (Česko, 2012q). Jedná se o formu společnosti založenou na dvou typech společníků, kterými jsou komplementáři a komanditisté. Liší se od sebe zejména mírou odpovědnosti za závazky své společnosti. Komplementář ručí za závazky společnosti neomezeně, řídí společnost a zastupuje ji navenek, nese plnou odpovědnost za závazky a rozhoduje především o strategických plánech. Zatímco komanditista za závazky ručí pouze do výše svého vkladu, podílí se na zisku společnosti, může se zároveň spolupodílet i na schvalování některých plánů, přesto nemají právo na řízení společnosti. Pro vznik společnosti je důležité uzavření společenské smlouvy a vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Výhodou je zejména kombinace aktivního řízení komplementářů s kapitálovými vklady komanditistů, zároveň i flexibilita práv a povinností. Nevýhodou jsou omezené možnosti komanditistů zasahovat do řízení a neomezené ručení komplementářů za závazky (Česko, 2012r; Moravec a Andreisová, 2021).

3.1.2 Kapitálové obchodní společnosti

- **Společnost s ručením omezeným** neboli s.r.o.

Společnost s ručením omezeným je definována paragrafem 132 v zákoně o obchodních korporacích (Česko, 2012d). Je založena jedním nebo více společníky, kteří ručí ve výši svých nesplacených vkladů, v okamžiku, kdy jsou vklady splaceny a zapsány v obchodním rejstříku, společníci dále neručí za závazky společnosti. Pro vznik společnosti je důležité sepsání zakladatelské listiny či společenské smlouvy v závislosti na počtu společníků s následným zapsáním do obchodního rejstříku. Minimální výše vkladu jako základního kapitálu je jedna Koruna česká, ale může být zvolen i vyšší. Jako nejvyšší orgán obchodní společnosti je dána valná hromada, která má za úkol rozhodovat o důležitých tématech jako je rozdělování zisku či účetní uzávěrka. Společnost s ručením omezeným je nejčastější volbou pro formu podnikání v ČR, a to zejména kvůli své flexibilitě v možnostech

obchodování, ale také kvůli nízkým osobním rizikům a přehledné právní struktuře (Česko, 2012ch; Dědič et al., 2016; Josková et al., 2024).

- **Akciová společnost** neboli a.s.

Akciová společnost je popsána paragrafem 243 zákona o obchodních korporacích (Česko, 2012e). K tomu, aby mohla být akciová společnost založena, je nutné sepsání stanov, které obsahují pravomocné náležitosti. Následně musí být schváleny zakladatelskou schůzí a sepsány do veřejné listiny se zápisem do obchodního rejstříku. Hlavním znakem je, že základní kapitál je rozdělen do určitého počtu akcií, které představují podíl akcionářů na společnosti. Zákonem o obchodních korporacích je dána minimální výše základního kapitálu, jedná se o dva miliony korun českých neboli osmdesát tisíc eur za předpokladu, že firma vede účetnictví v eurové měně. Může být založena jedním či více zakladateli za účelem podnikání či správy majetku. Důležité je taktéž zmínit fakt, že akcionáři nenesou žádnou zodpovědnost za závazky společnosti, jediné riziko je dáno hodnotou jejich vlastněných akcií. Zároveň je akciová společnost zavázána k rovnému zacházení se všemi se všemi akcionáři. Jejím nejvyšším orgánem je valná hromada, kde akcionáři hlasují o důležitých otázkách, statutárním orgánem akciové společnosti je představenstvo, které zodpovídá za provoz a veškeré strategické řízení společnosti. V neposlední řadě na aktivity představenstva v dualistickém systému dohlíží dozorčí rada (Česko, 2012s; Dědič et al., 2015; Dvořák, 2016).

Na druhou stranu je nutné alespoň základně zmínit i neziskový sektor, který se z velké části skládá z organizací, které se věnují poskytování sociálních služeb. V ekonomice státu hrají důležitou roli, jelikož zastupují obory, které jsou většinou pro subjekty, zaměřující se na zisk, nezajímavé (Šedivý a Medlíková, 2017). Patří sem jak nestátní, tak i státní neziskové organizace (Hejdukova a kol., 2018).

Nestátní neziskové organizace jsou důležité, a to zejména v oblasti sociální péče, zdravotnictví či výzkumu (Šedivý a Medlíková, 2017). Jsou definovány občanským zákoníkem a v souvislosti s charakteristikami nestátních neziskových organizací je vhodné zmínit pět základních rysů, které je definují. Jedná se tedy o organizační strukturu, jelikož disponují určitou formou vnitřního uspořádání, mají soukromoprávní charakter a fungují na principu soukromého práva, protože nejsou přímo řízeny veřejnou správou. Mají neziskový princip, což znamená, že veškeré finanční prostředky musí být využity výhradně k plnění jejich cílů nikoli k rozdělení mezi členy. Jsou samostatné a nezávislé, volí si svůj způsob

řízení a rozhodování a v neposlední řadě zapojují do práce dobrovolníky (Krechovská et al., 2018; Šámalová a Vojtíšek, 2021).

Státní neziskové organizace jsou zřizovány veřejnými institucemi, poskytují veřejné služby obyvatelstvu a vykonávají činnosti na základě státního či místního zřízení. Zároveň hrají důležitou roli v systému státní správy. Státní organizace zahrnují instituce spadající pod ústřední státní orgány nebo orgány místní samosprávy. Nemají vlastní právní subjektivitu, proto podléhají přímému řízení zřizovatele. Jejich činnost se řídí právními předpisy, a to zejména zákonem o rozpočtových pravidlech a hospodaření s veřejnými prostředky (Vít, 2015; Krechovská et al., 2018).

Právními formami neziskových organizací jsou korporace, kam se řadí spolek, zájmové sdružení právnických osob a sociální družstvo. Dále fundace, kam se řadí nadace a nadační fondy a poslední formou jsou ústavy (Vít, 2015).

Správná volba právní formy podnikání je pouze prvním krokem k úspěchu společnosti, základ však spočívá v důkladně zpracovaném podnikatelském plánu.

3.2 Podnikatelský plán a jeho vypracování

Podnikatelský plán neboli business plan lze definovat jako dokument, jehož cílem je identifikovat důležité interní a externí faktory, které jsou primární ve vztahu k podnikatelskému záměru (Svobodová a Andera, 2017; Šafrová Drášilová, 2019). Důležité je také vytyčit pro koho a kdy je sestavován. Je sestavován zejména pro banky, investory či pro nás jako podnikatele. Situací, kdy je třeba plán vytvořit je několik, jedná se zejména o začátek podnikání, přehodnocení strategie či jiných důležitých změn nebo kdykoli, kdy je třeba zkontrolovat efektivnost inovací (Svobodová a Andera, 2017; Finch, 2019).

3.2.1 Zásady a účel podnikatelského plánu

Základní zásady pro vypracování podnikatelského plánu vychází z obecně přijímaných pravidel či principů, které slouží jako návod pro jejich sestavování. Jedná se tedy o to, aby podnikatelský plán splňoval několik podmínek, kterými jsou:

- Srozumitelnost – Jedná se zejména o to, aby byl text jasný a lehce pochopitelný, a to zejména pro investory. V případě, že prezentovaná myšlenka není pro příjemce přehledná, mohou ztratit zájem či žádat další vysvětlení.

- Pravdivost – Podstatné je využívání vždy ověřených dat a reálných informací. Jedná se například o data z výzkumů, ceny od dodavatelů atp.
- Reálnost – Principem je pracovat realisticky, bez příliš optimistických odhadů či zveličování.
- Zohlednění rizik – Riziko zatěžuje každý plán, proto je nutné počítat s různými scénáři vývoje a posoudit, co je přijatelné a co není.
- Uvádění zdrojů – Při sestavování plánu je taktéž důležité, abychom uváděli zdroje informací, ze kterých je čerpáno. A to zejména proto, aby si příjemci mohli ověřit reálnost, ale i pro zpětnou kontrolu při aktualizaci dat.
- Přehlednost – Je důležité, aby byla struktura přehledná a zajišťovala jasný pohled na celkovou situaci, proto je vhodné pro lepší orientaci používat v případech, kdy je to možné, grafy, tabulky či body (Svobodová a Andera, 2017).

Podnikatelský plán má mnoho účelů, například účelem může být utřídění myšlenek a jejich projekce do dokumentu, kontrola možnosti jejich realizace, nutných investic, investorů a finanční návratnost. Jak již bylo zmíněno, má mnoho účelů, ale taktéž různé příjemce. V závislosti na tom, pro koho je podnikatelský plán určen, je odlišná i jeho struktura. Může se jednat o investory či banky. Zde je důležité představit zejména produkt a službu, náklady, výnosy a zejména i zisk. Banky a investory totiž nejvíce zajímá, zda budeme schopni splácet úvěr. Pokud je podnikatelský plán určen pro nás, měl by obsahovat finanční plán zaměřený na cash flow toho, co máme do budoucna za cíl, jaké jsou v plnění cíle možná rizika či překážky, jakým způsobem budeme získávat zákazníky. Pokud je podnikatelský plán určen pro stěžejní zaměstnance, musí být sestaven tak, aby jasně potencionálním zaměstnancům ukazoval rozmanité možnosti, a to jak osobní rozvoj, tak i podílení se na mnoha zajímavých projektech s pozitivním dopadem na společnost. Důležité je jasně definovat, co projekt nabízí a proč být zrovna jeho součástí. Pokud je projekt zaměřen na granty či na podpůrné programy, je nutné zdůraznit, zda produkt reaguje na skutečnou poptávku a jaký je přínos pro zákazníky. Dále je důležité zdůraznit, jaká nabízí projekt inovativní řešení a v čem je originální a přínosný. Právě úroveň zpracování podnikatelského plánu, s ohledem na cílovou skupinu, je nezbytná pro další důležité kroky, které jsou potřebné pro jeho realizaci (Šafrová Drášilová, 2019; Zuzanaček, 2020).

3.2.2 Důležité kroky před tvorbou podnikatelského plánu

Před samotnou tvorbou podnikatelského plánu, je nutné učinit dva klíčové kroky, které povedou k transformaci myšlenky ke komplexnímu podnikatelskému plánu (Šafrová Drášilová, 2019).

Prvním krokem je jasná identifikace cíle, jenž bude základ celého záměru a bude pomáhat směřovat tvorbu plánu správným směrem (Finch, 2019). Existuje mnoho metod, které napomáhají jasně definovat cíle, avšak výsledek je vždy stejný a to, aby byl přesně formulovaný. Hojně využívaná metoda, která přispívá ke správné formulaci cílů, je metoda SMART (Doležal a kol., 2016). Zakládá si na tom, aby byl cíl:

- Specifický – cíl musí být konkrétní, aby bylo jasné, čeho se chce dosáhnout.
- Měřitelný – cíl by měl být měřitelný, abychom byli schopni určit, zda byl naplněn a do jaké míry.
- Akceptovaný – s cílem musí být ztotožněn kolektiv, který se na jeho naplňování bude podílet, nebo pokud je stanoven jen pro nás, tak bychom s ním měli být taktéž ztotožnění a následovali ho.
- Realistický – cíl musí být dosažitelný a realistický.
- Termínovaný – cíl musí mít definovaný časový rámec (Šafrová Drášilová, 2019; Doležal a kol., 2023).

Druhým krokem, který povede následně k samotné tvorbě podnikatelského plánu, je sestavení myšlenkové mapy (Šafrová Drášilová, 2019). Je možné najít mnoho jiných postupů, které jsou taktéž správné, avšak stejně jako myšlenková mapa fungují na podobné bázi. Myšlenkové mapy pomáhají zejména k tomu, abychom lépe pochopili dané téma a ujasnili si souvislosti. Jádrem myšlenkové mapy je hlavní téma nebo řešený problém. Od jejího středu se dále rozbíhají hlavní neboli větší témata a z nich související myšlenky a kroky, jenž se spojují logickými vazbami (Šafrová Drášilová, 2019; Doležal a kol., 2023).

3.2.3 Lean Canvas

Lean Canvas je nástroj, který vychází z původního Business modelu Canvas od Alexanandera Osterwaldera, jenž vede k efektivnímu vytvoření schématu byznys modelu firmy. Napomáhá při organizaci a systematizaci myšlenek při tvorbě podnikatelského záměru. Je sestaven z tabulky, ve které je obsaženo devět políček. Jejich vyplňování navádí

autora k hlubšímu zamyšlení nad různými oblastmi podnikání, často nás navede i k novým možnostem a alternativám našeho původního plánu. Z těchto důvodů je v dnešní běžné praxi Lean Canvas hojně využíváný před samotnou tvorbou detailně rozpracovaného podnikatelského plánu (Srpová a kol., 2020; Adámek a Mixnerová, 2022).

Zaměření na produkt je jedním z hlavních prvků tohoto nástroje. Dalším důležitým prvkem je určení klíčových zákazníků se snahou správně rozpoznat jejich primární potřeby. Celé zpracování modelu napomáhá identifikovat zákaznické segmenty, což firmě značně usnadní volbu vhodného trhu. Schéma Lean Canvas je strukturováno následovně:

- **Zákazníci** – Identifikace skupiny uživatel ukazuje, kdo jsou zákazníci využívající naše služby a pro které je právě výrobek či produkt určen.
- **Problém** – Políčko problém vyžaduje vypsání všech problémů, které definovaní zákazníci řeší, a my jsme schopni jim nabídnout efektivní alternativy.
- **Řešení** – Řešení je reakcí na problémy zákazníků ve formě produktu nebo služby, která jim nabízí jasné řešení.
- **Jedinečná hodnota nabídky** – Zde je důležité zmínit, proč právě my bychom měli být ti, které si zákazník vybere. Proto je důležité stručně, ale jasně vypsát, čím je naše služba nebo produkt odlišný od zbytku konkurence.
- **Cenový model** – Zde je důležité si položit otázku, jakým způsobem budeme vydělávat, stejně tak se musí uvést daná cena služby nebo produktu. Ve vztahu k tomu je důležité znát konkurenci, tržní prostředí, aktuální nabídky, výrobní cenu a taktéž, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit.
- **Cesty k zákazníkům** – Důležité je si položit zejména otázku, jakým způsobem zákazníky upozorníme na existenci produktu či služby, jak získáme jejich zájem o ně. Jaký způsob distribuce či marketingu použijeme, aby byl co nejefektivnější.
- **Indikátory** – V rámci tohoto pole je důležité definovat měřitelné ukazatele, podle nichž je možné měřit plnění cílů, výkonnost a pokroky.
- **Struktura nákladů** – Z tohoto hlediska je nutné uvažovat nad náklady, které musíme vynaložit na provoz, a to jak fixní, tak i variabilní, avšak struktura nákladu neplní funkci finančního plánování.
- **Neférová výhoda** – Důležitým faktorem je konkurenční potenciál. To znamená, že firma má něco, co ostatní nemají a dává nám to jistý náskok před konkurencí. Může

se jednat například o firmu s prémiovou značkou, jedinečným know-how či s patentem na nějaký produkt a mnoho dalších. Hlavní pointou je taktéž fakt, že neférovou výhodu nelze snadno okopírovat či získat. Zkrátka konkurence není schopna okopírovat vše, co jsme schopni nabídnout (Svobodová a Andera, 2017; Šafrová Drášilová, 2019; Adámek a Mixnerová, 2022; Razabillah et al., 2023).

3.2.4 Podnikatelský plán a jeho zpracování

Struktura podnikatelského plánu není nikde pevně a závazně definována. Důležité je však brát v potaz pro koho je plán určen. Pokud se jedná o plán určený například investorovi či bance, měli bychom se řídit strukturami, které jsou jimi stanoveny. Zkrátka, každý má jiné očekávání a požadavky, přesto existuje obecná šablona, která se může různě v bodech lišit, ale v jádru je stejná a to tak, že definuje klíčová data (Šafrová Drášilová, 2019; Svobodová a Andera, 2017).

Skládá se z:

- 1) Titulní strana – Titulní strana by měla být jednoduchá, ale za to profesionální, proto je výhodné například přidat logo společnosti. Důležitým prvkem je uvést název společnosti, jména autorů projektu a vlastníků. Některé zdroje uvádí i vhodnost zmínit kontaktní osoby a sídlo společnosti.
- 2) Shrnutí – Shrnutí musí být jasné a stručné. Měly by v něm být identifikovány klíčové body podnikatelského plánu a jejich výstupy.
- 3) Identifikace výrobku či služby a vlastníka firmy – Identifikace produktu a vlastníka by měla zahrnovat detailní popis nabízeného produktu či služby, jejich konkurenční výhody na trhu, s vysvětlením, proč je právě tento projekt unikátní. Stejně tak by měl být zmíněn legislativní rámec s uvedením právní formy podnikání a časovým plánem realizace projektu.
- 4) Analýza trhu a zákazníků – Důležitou součástí je analýza trhu, která zahrnuje podmínky, velikost a faktory, jenž ovlivňují poptávku. U zákazníků je potřebné identifikovat jejich profil, včetně kvalitativních a kvantitativních charakteristik, a zaměřit se na vývojové změny, stejně tak i na aktuální trendy v chování cílové skupiny zákazníků.
- 5) Analýza konkurence – Analýza konkurence zahrnuje stanovení podmínek pro identifikaci přímých konkurentů a jejich výčet, identifikaci nepřímé konkurence,

zároveň je také důležité zaměřit pozornost i na potenciální konkurenci a posoudit, v čem jsou nám přínosní a v čem jsou pro nás hrozbou. V závěru je vhodné formulovat strategické kroky v konkurenčním prostředí.

- 6) Analýza dodavatelů – Tato analýza zahrnuje identifikaci jednotlivých vstupů, se zajištěním jejich dodávky a vytvoření přehledu nákladů, které jsou spojeny s danými vstupy.
- 7) Personální zdroje – Tato kapitola definuje jednotlivé pracovní pozice, jejich potřebné množství k realizaci plánu a potřebnou kvalifikaci zaměstnanců. Zároveň stanovuje typ smluvních vztahů, organizační strukturu a celkové vyčíslení organizačních nákladů spojených se mzdami pracovníků včetně výdajů, které byly investovány do zajištění potřebných pracovních sil (Svobodová a Adera, 2017; Šafrová Drášilová, 2022; Zuzaňák, 2022).
- 8) Marketingová strategie – V rámci marketingové strategie je potřebné stanovit a pochopit potřeby klíčových zákazníků a najít způsob, jakým je efektivně uspokojit tak, aby firmě přinesly výsledky. Zákazník je středem veškerých marketingových strategií a schopnost reagovat na jeho potřeby a nabídnout mu vyšší hodnotu, než je schopna nabídnout konkurence, je zásadní pro dosažení úspěchu. Jedná se o proces, v rámci něhož firmy interagují se zákazníky a vytvářejí s nimi pevné vztahy s přidanou hodnotou (Strítěský, 2023).
- 9) Finanční plán – Finanční plán je nezbytnou součástí podnikatelského plánu a zahrnuje několik klíčových částí. Zakladatelský rozpočet se skládá z počátečních výdajů, z provozních nákladů a ze zdrojů ke krytí investic. Důležitý je také roční výkaz peněžního toku rozděleného dle měsíců s ohledem na sezónní výkyvy a roční výsledovka, která poskytuje přehled o zisku a ztrátách. Pro srovnání a lepší přehled je vhodné vytvořit rozvahu podniku po prvním roce fungování a porovnat ji s plánovanými výsledky. Neméně důležitý je výpočet bodu zvratu, který určuje, při jakých tržbách začne podnik generovat zisk. Při prezentaci těchto výsledků je důležité zachovat přehlednost a zaměřit pozornost na klíčové údaje tak, aby ti, kteří budou číst tento dokument, snadno pochopili finanční strukturu projektu.
- 10) Rizika projektu – Každý podnikatelský projekt si s sebou přináší nějaká rizika, která je třeba důkladně zmapovat. Klíčové je identifikovat jednotlivá rizika, posoudit jejich závažnost a následně navrhnout preventivní opatření, která by snížila jejich dopad.

Zároveň realistické posouzení možných scénářů taktéž přispívá k minimalizaci problému a podporuje úspěšnou realizaci projektu.

- 11) Vyhodnocení projektu – Vyhodnocení by mělo obsahovat, za jak dlouho se vložené prostředky vrátí, posoudit jejich efektivitu z hlediska dosažených výnosů a výsledků. Dalším důležitým bodem je i identifikace možných příležitostí, které jsou klíčové pro další růst a rozvoj projektu. Zhodnocení by tedy nemělo reflektovat jen aktuální stav, ale i možnou budoucnost a její potenciál.
- 12) Přílohy – Na přílohy by mělo být odkazováno již v textu podnikatelského plánu. Zahrnují různé doplňující dokumenty, jako jsou například grafy, tabulky, obrázky či mapy a mnoho dalších (Svobodová a Adera, 2017; Šafrová Drášilová, 2022; Zuzanařák, 2022).

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 MEZOANALÝZA PROSTŘEDÍ A KONKURENCE V OKRESE KARLOVY VARY

Cílem této části diplomové práce je vypracování analýzy podnikatelského prostředí v okrese Karlovy Vary v oblasti poskytování služeb pro seniory trpících Alzheimerovou chorobou a jinými typy demence. Na základě této analýzy bude vytvořen projekt orientovaný na založení domova pro seniory se zvláštním režimem, jenž bude přizpůsoben specifickým potřebám této cílové skupiny. Praktická část bude z počátku rozdělena na analytický rozbor prostředí, který bude zahrnovat demografii obyvatelstva v okrese Karlovy Vary se zaměřením na osoby v seniorském věku, dále přehled stávajících organizací, které poskytují tyto služby, PEST analýzu zohledňující politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýzu, která identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s realizací projektu. Na základě výsledků provedené analýzy bude následně vytvořen projekt na založení domova pro seniory se zvláštním režimem, který se zaměří na definování klíčových aspektů.

4.1 Demografická struktura okresu Karlovy Vary a její ukazatele

Demografická analýza je klíčovým nástrojem pro znázornění věkové struktury obyvatelstva okresu Karlovy Vary. Podle nejnovějších údajů České správy sociálního zabezpečení bylo k 31. 12. 2024 evidováno v okrese Karlovy Vary celkem 26 492 starobních důchodců, a to jak žen, tak i mužů (Česká správa sociálního zabezpečení, 2024).

Pro demografickou analýzu byla využita data Českého statistického úřadu z roku 2021 až 2023, a to za účelem vzájemné komparace. Data z roku 2024 v této době ještě nejsou k dispozici. Tabulka zveřejněna na stránkách Českého statistického úřadu uvádí následující počty seniorů.

Tabulka 2 Věková struktura obyvatel Karlovarského kraje

VĚK	2021	2022	2023
65–69	7620	7736	7561
70–74	7203	7267	7320
75–79	4670	5181	5534
80–84	2963	3081	3230
85–89	1496	1550	1633
90–94	593	606	617
95+	103	104	114
CELKEM 65+	24648	25525	26009

(zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ, 2024)

Pokud srovnáme rok 2021, 2022 a 2023 a to především věkové skupiny 65–95+, jasně vyplývá postupný vývoj v populaci, kdy se počty některých věkových skupin snižují a jiné zvyšují. Je jasně zřetelné, že počet osob 65+ let roste. Hlavní nárůst zaznamenává skupina 75+ let, zatímco mladší senioři ve věku 65–74 let zůstávají poměrně stabilní. Na druhou stranu skupina 75–89 let zaznamenává stálý nárůst.

Podle nejnovějších údajů z Výroční zprávy České alzheimerovské společnosti žilo v roce 2023 v Karlovarském kraji celkem 295 077 obyvatel, z nichž přibližně 4535 trpělo demencí, což tvoří 1,54 % z celkového počtu osob žijících v tomto kraji. Ačkoli nejsou oficiální data za rok 2024 k dispozici, je z predikcí zřejmé, ve vztahu ke stárnutí obyvatel, že počet osob trpících demencí se bude nadále zvyšovat (Česká alzheimerovská společnost, 2024).

4.2 Souhrn organizací provozujících domov pro seniory se zvláštním režimem

Tato kapitola bude zaměřena na popis jednotlivých domovů pro seniory se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary, konkrétně na jejich zřizovatele, registrované služby, způsoby financování a výše úhrad za poskytované ubytování. Tato část kapitoly byla dokončena ještě před zveřejněním dotací na rok 2025. Aktualizace dat již nebyla

z praktických důvodů provedena, avšak tento fakt nijak neovlivňuje hlavní závěr diplomové práce.

4.2.1 Alzheimer Home Ostrov z.ú.

Alzheimer Home Ostrov z.ú. je součástí skupiny Penta Hospitals CZ, s.r.o. a poskytuje služby klientům, kteří vyžadují nepřetržitou péči. Mezi jejich registrované služby patří domov se zvláštním režimem, domov pro osoby se zdravotním postižením a domov pro seniory. Cílovou skupinou jsou osoby nad 40 let věku trpící Alzheimerovou chorobou či jiným typem demence, a to bez omezení stádia nemoci. Aktuálně je v tomto zařízení celkem 59 lůžek (Alzheimer Home Ostrov, c2022). Kromě vlastních zdrojů společnosti Penta Hospitals CZ, s.r.o. využívá toto zařízení ke svému financování činnosti také úhrady od klientů za poskytnuté ubytování a stravu, příspěvek na péči klienta a neinvestiční dotace, které byly za rok 2024 ve výši 5 089 000 Kč. Tato dotace byla poskytnuta Karlovarským krajem, Městem Ostrov a Městem Mariánské Lázně (Karlovarský kraj, 2024; Hanakovič a Česka, 2024; Mariánské Lázně, 2024).

Ceník platný od 1. 3. 2025 je dělen na kolonky ubytování a stravování za jeden den a dále úhrady za měsíc dle počtu dní.

Tabulka 3 Ceník Alzheimer Home Ostrov, z.ú.

Ubytování	315 Kč/ den
Stravování	260 Kč/ den
Celkové úhrady za měsíc (počet dní v měsíci)	
28	16 100 Kč
29	16 675 Kč
30	17 250 Kč
31	17 825 Kč

(zdroj: Alzheimer Home, 2025)

4.2.2 Domov Rudné u Nejdku, p.o.

Zřizovatelem domova Rudné u Nejdku je Hlavní město Praha. Mezi jejich služby patří pobytové služby sociální péče v domově pro osoby se zdravotním postižením a v domově se zvláštním režimem. Tyto služby jsou přednostně poskytovány klientům, kteří mají trvalý

pobyt v Praze. Aktuálně je v domově se zvláštním režimem 10 lůžek. Financování je zajištěno příspěvky od Hlavního města Prahy dle aktuálních informací za rok 2024 ve výši 504 000 Kč, dále od klientů a příspěvku na péči (Hlavní město Praha, 2024). Mezi sponzory tohoto zařízení patří taktéž společnost HARTMANN – RICO a.s. a Lékárna ipc Na Růžovém vrchu Karlovy Vary.

Aktuální stanovení výše úhrad za stravování, ubytování a služby s platností od 1. 6. 2022.

Tabulka 4 Ceník Domov Rudné u Nejdku

Ubytování	1lůžkový pokoj	218 Kč/den
	Vícelůžkový pokoj	207 Kč/den
Stravování		205 Kč/ den
Celkové úhrady za měsíc (počet dní v měsíci)		
	1lůžkový pokoj	Vícelůžkový pokoj
28	11 844 Kč	11 536 Kč
29	12 267 Kč	11 948 Kč
30	12 690 Kč	12 360 Kč
31	13 113 Kč	12 722 Kč

(zdroj: Domov Rudné u Nejdku, 2022)

4.2.3 Domov se zvláštním režimem „Matyáš“ v Nejdku, p.o.

Zřizovatelem organizace je Karlovarský kraj. Domov poskytuje komplexní celodenní sociální služby. Cílovou skupinou jsou osoby s Alzheimerovou chorobou a jinými typy demencí ve věku od 60let. Aktuálně je v domově k dispozici 72 lůžek, avšak v roce 2025 bude dokončena rekonstrukce, která navýší kapacitu zařízení na 84 lůžek (Domov se zvláštním režimem „Matyáš“ Nejdek, 2024). Financování je zajištěno zřizovatelem, tedy Karlovarským krajem. Ten poskytl v roce 2024 z kombinovaných zdrojů dotaci ve výši 13 224 000 Kč (Zastupitelstvo Karlovarského kraje, 2024). Dále je financování zajištěné od klientů a příspěvkem na péči. Celkové příjmy zařízení Domov se zvláštním režimem „Matyáš“ v Nejdku, p.o. jsou zjištěné pouze ze zveřejněných rozpočtů na jednotlivé roky viz. příloha 1.

Aktuální ceník za ubytování a stravování k 1. 2. 2024.

Tabulka 5 Domov se zvláštním režimem "Matyáš" v Nejdku, p.o.,

Ubytování	305 Kč/ den
Stravování	235 Kč/ den
Celkové úhrady za měsíc (počet dní v měsíci)	
28	15 120 Kč
29	15 660 Kč
30	16 200 Kč
31	16 740 Kč

(zdroj: Domov se zvláštním režimem "Matyáš" v Nejdku, p.o., 2024)

4.2.4 Domov seniorů Karlovy Vary se speciální péčí

Zřizovatelem je společnost Pro Seneo s.r.o. se sídlem v Říčanech. Cílovou skupinou zařízení jsou senioři s Alzheimerovou chorobou a stařeckou demencí. Aktuálně je k dispozici 180 lůžek s komplexními službami zahrnujícími ošetrovatelskou péči, lékařskou péči, stravování a další péči zaměřenou na potřeby klientů. Sponzory domova jsou Nadace Plné Vědomí, APSS ČR, Nadace Delfín a PB Produkce s.r.o. Bohužel nebylo během analýzy zjištěno a ani po emailové domluvě objasněno, jaký je ceník za služby (Proseneo s.r.o., c2020).

Společnost Pro Seneo s.r.o. odmítla po emailovém dotazu poskytnout ceníky služeb i způsoby financování. Proto není možné vytvořit tabulku zahrnující ceny za ubytování a stravu.

4.3 PEST analýza

Analýza okolního prostředí neboli externích faktorů umožňuje lépe pochopit vlivy, které působí na subjekt či organizaci. Analýza pomáhá identifikovat klíčové proměnné, jež mohou ovlivnit fungování a budoucí vývoj organizace. Jedním z nástrojů, který je využíván k této analýze, je PEST analýza, jež se zaměřuje na čtyři důležité aspekty, které poskytují rámec pro analýzu vnějšího prostředí a jeho dopad. Založení domova pro seniory se zvláštním režimem je projekt vyžadující analýzu vnějších faktorů, které ovlivňují jak jeho uskutečnění, tak i nezbytnou dlouhodobou udržitelnost. PEST analýzou jsou hodnoceny politické,

ekonomické, sociální a technologické aspekty, mající vliv na celkovou úspěšnost projektu (Fotr a Souček, 2016).

4.3.1 Politické faktory

Tato část analýzy je regulována veřejnou politikou a příslušnou legislativou v oblasti poskytování sociálních služeb. Náklonnost politického prostředí je důležitá pro samotné plánování a provoz domova pro seniory se zvláštním režimem.

Co se týká legislativy upravující oblast provozování domovů pro seniory se zvláštním režimem, jedním z nejdůležitějších faktorů jsou stavební, provozní a hygienické normy. Všechny domovy pro seniory se zvláštním režimem jsou přísně zákonně regulovány a následně kontrolovány, co do kvality poskytované péče, personálního obsazení, kvality stravování a zajištění bezpečnosti klientů pobývajících v tomto zařízení. Všechny tyto požadavky mají výrazný vliv na vznik, na celkové financování péče, jakož i na splnění požadavků všech příslušných regulujících norem, a s tím souvisejících pravidelně prováděných kontrol ze strany oprávněných subjektů. Mezi nejdůležitější právní normy regulující provoz domovů tohoto typu jsou:

- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, novelizovaný zákonem č. 164/2024 Sb. (Česko, 2006a; Česko, 2024).
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, novelizovanou vyhláškou č. 195/2024 Sb. (Česko, 2006b; Česko, 2024b).
- Karlovarský kraj vydal pro období 2024-2026 pravidla pro zařazení sociálních služeb do sítě sociálních služeb v Karlovarském kraji, kde je možné předložit rozšířenou žádost o zařazení sociálních služeb do kategorie A v rámci pobytových služeb sociální péče, která je poskytovaná skupině seniorů, kteří mohou využívat služby domovů se zvláštním režimem (Zastupitelstvo Karlovarského kraje, 2023).

Při založení a dalším působení domova pro seniory tohoto typu je důležitá spolupráce s místní samosprávou, kdy příslušný Krajský úřad Karlovarského kraje, jakož i Magistrát města Karlovy Vary pomáhají nejen v oblasti poradenství v rámci legislativního zabezpečení této služby, ale i finančně. Zprostředkovávají propojení s dalšími poskytovateli stejných či obdobných služeb. Mezi negativně působící politické faktory patří dlouhé trvání

získání povolení k provozu domova pro seniory se zvláštním režimem, neboť je důležité splnit nejen všechny podmínky stanovené v rámci právních norem stanovenými státními orgány, ale taktéž vyhovět byrokracii, která doprovází samotné získání potřebných povolení.

4.3.2 Ekonomické faktory

Mezi klíčové faktory ovlivňující vznik a udržitelnost provozu domova pro seniory se zvláštním režimem patří finanční zabezpečení osob v důchodovém věku, možnost získání státního příspěvku na péči, finanční zabezpečení rodiny a pohybující se ceny energií, potravin a dalších provozních nákladů. V dnešní době velká část osob v důchodovém věku pobírá starobní důchod neumožňující zcela pokrýt ceny pobytů v takových zařízeních. Výše starobního důchodu je ovlivněna inflací, kdy v současné době kupní síla osob v důchodovém věku klesá, a to i přes schválená navýšení, která jsou oproti rostoucím cenám pomalá a neodpovídající neustále se zvyšujícím životním nákladům. V této situaci často vstupuje do zabezpečení této péče taktéž nejbližší rodina, která je nucena do péče investovat své finanční prostředky. Z tohoto pohledu se zdá být pozitivním faktorem postupné navyšování příspěvku na péči, který je poskytován státem osobám odkázaným na pomoc takových zařízení. K poslednímu zvýšení v příspěvku na péči došlo v roce 2024. Dostupnost péče těchto zařízení je výrazně ovlivněna rostoucí cenou energií, potravinových komodit a jiných provozních nákladů, které ovlivňují cenu pobytu.

4.3.3 Sociální faktory

Sociální faktory ovlivňují nejen poptávku po domovech pro seniory se zvláštním režimem, ale také očekávání společnosti a rodin seniorů, co do jejich kvality poskytované péče, jakož i celkovou možnou dostupnost této péče. Na vznik a udržitelnost provozu takového zařízení má vliv zejména stárnutí populace v rámci demografického vývoje populace. Se zvyšujícím se počtem seniorů trpících Alzheimerovou chorobou či jinými typy demence roste také poptávka po těchto zařízeních. Právě demence včetně Alzheimerovy choroby je nemoc, která vyžaduje dlouhodobou a speciální péči, kterou nejsou rodiny v domácím prostředí schopny zabezpečit. Založení takového zařízení je zcela perspektivním krokem, neboť jak už bylo výše uvedeno, v následujícím období se bude podíl seniorů v populaci dále navyšovat. V souvislosti s ekonomickými požadavky této doby se taktéž snižuje schopnost rodiny pečovat o seniory, neboť rodinní příslušníci stále pracují, a to v souvislosti se zvyšujícím se věkem odchodu do důchodu. Jak již bylo uvedeno, péče o osoby s Alzheimerovou chorobou či jiným typem demence je vysoce odborná a tuto péči rodinní příslušníci nejsou schopni

poskytnout. Negativním sociálním faktorem pro zřízení tohoto typu domova může být nedůvěřivost rodin vůči schopnostem tohoto zařízení zajistit odpovídající péči. Tato nedůvěřivost je často podporována negativními mediálními zprávami o špatném zacházení se seniory. Vzhledem k výše uvedenému mohou být silnou konkurencí terénní služby, které jsou schopny zabezpečit požadavky rodiny ohledně péče o seniora v jejich domácím prostředí. Významným pozitivním faktorem, ovlivňující kvalitu poskytované péče v rámci zařízení pro seniory se zvláštním režimem, se jeví být zapojení dobrovolníků do péče o tyto seniory, zejména v rámci volnočasových aktivit, terapií a různých sociálních interakcí.

4.3.4 Technologické faktory

Pokrok v oblasti technologií hraje důležitou roli v moderní péči o seniory, a to zejména v zařízeních se zvláštním režimem. Tyto technologie mohou klientům trpícím demencí a Alzheimerovou chorobou zvýšit bezpečnost, zároveň se snížením provozních nákladů, zejména na pracovní síly, což s sebou přináší zefektivnění celkové péče. Mezi nejužitečnější zařízení lze zařadit různé digitální, monitorovací a bezpečnostní systémy, kam spadají technologie umožňující soustavné sledování seniorů, jako jsou kamery, chytré náramky či pohybové senzory. Taková technologie umožňuje rychlou reakci, například v případě pádu klienta. V rámci celkové ochrany osob s tímto zdravotním znevýhodněním je nutné zmínit taktéž moderní požární a evakuační bezpečnostní systémy. Co se týká zefektivnění provozu domova pro seniory se zvláštním režimem, mohou být využívány moderní digitalizace administrativy. Jedná se zejména o software určený pro řízení personálu, který pomáhá optimalizovat směny a pracovní vytížení, jakož i sledovat výkonnost jednotlivých pracovníků. Co se týká spolupráce mezi rodinami klientů a těmito zařízeními, je na místě využívat digitální komunikace, zejména vytvořené informační portály či různé aplikace, které rodinám umožňují získat informace o aktuálním zdravotním stavu svého příbuzného. Aktivizace klientů těchto domovů je nezbytnou součástí terapeutických přístupů. Proto lze využívat různá dotyková zařízení podporující cvičení paměti či komunikaci s rodinou. Do budoucna je otevřena otázka robotických asistentů. Pro úspěšný podnikatelský projekt je nezbytné se zabývat otázkou energetické efektivity, neboť ta představuje velkou finanční zátěž v rámci samotného provozu, proto je nezbytné zkoumat možnosti zřízení automatických procesů pro řízení teploty a osvětlení, jakož i využívání jiných alternativních zdrojů energie.

4.4 Porterův model konkurenčních sil

Úspěšnost projektu založení domova pro seniory se zvláštním režimem je velkou mírou ovlivněna konkurenčním prostředím v daném oboru. V rámci toho můžeme identifikovat faktory, které tuto konkurenceschopnost, a tím i udržitelnost projektu, ovlivňují. Jedná se v první řadě o hrozbu nových konkurentů (Fotr et al., 2020). Pro okres Karlovy Vary vzhledem k výše uvedeným skutečnostem platí, že počet nabídky není dostatečný pro aktuální zájemce.

Na daném místě působí tyto subjekty:

- Alzheimer Home Ostrov z.ú.
- Domov Rudné u Nejdku – Toto zařízení však pečuje primárně o klienty, kteří mají trvalé bydliště v Praze, proto není primárním konkurentem pro okres Karlovy Vary, ale je ho vhodné uvést.
- Domov se zvláštním režimem „Matyáš“ v Nejdku, p.o.
- Domov seniorů Karlovy Vary se speciální péčí

Mezi okolnosti, které snižují hrozbu nových konkurentů, patří vysoké vstupní náklady, neboť výstavba nového zařízení či rekonstrukce existující budovy je zatížena velkými finančními investicemi, jakož i jeho vybavení a zajištění kvalifikovaných pracovníků. Rizikovým činitelem jsou taktéž regulační překážky tvořené zejména přísnými legislativními požadavky, které vyplývají ze zákona o sociálních službách a z dalších hygienických, technických či požárních norem. Neméně důležitým činitelem je taktéž vybudovaná důvěra veřejnosti a hodnocení, neboť klienti často upřednostní osvědčené poskytovatele oproti novým zařízením. Naopak hrozba nových konkurentů je zvyšována tím, že je všeobecně známá rostoucí poptávka po pobytových službách. Nové subjekty budou mít tendenci vstupovat na trh, neboť je jim taktéž známo, že dochází ke stárnutí populace a je v současné době nedostatek kapacit v zařízeních poskytující domov pro seniory se zvláštním režimem. Hrozbu konkurentů může taktéž zvyšovat možnost financování zřízení takových domovů z různých dotací a grantů, jelikož každoročně se evropské a státní instituce snaží vytvořit pobídky k vybudování nových domovů, a tak usnadňují vstup nových subjektů na trh. S tím souvisí také atraktivnost této části trhu pro různé soukromé investory, kteří v takových podnikatelských projektech vidí možnost zhodnocení svých finančních prostředků.

Kromě hrozby nových konkurentů je potřeba orientovat se také na konkurenci mezi již existujícími subjekty, které poskytují stejné služby. Tato soutěživost je vysoká v oblastech, kde je silná nabídka těchto služeb. Konkurenci mezi těmito zařízeními lze částečně eliminovat originalitou. Většina těchto zařízení se stará o základní potřeby klientů, většinou bez ohledu na jejich osobní potřeby. Jedná se zejména o seniory, kteří musí opustit své soukromé bydlení, kde žijí se svými domácími mazlíčky a domovy nejsou přizpůsobeny k přijetí klientů se zvířaty. Dalším faktorem zvyšujícím soutěživost mezi poskytovateli těchto služeb je také kapacitní omezení, neboť při nedostatku lůžek pro klienty se nadále zvyšuje tlak na vstup nových poskytovatelů na trh. Taktéž je důležité zmínit celkovou různorodost poskytovatelů, kdy kromě veřejných a neziskových organizací na trh vstupují soukromé subjekty, které jsou schopné konkurovat zejména cenovou nabídkou a rozsahem poskytovaných služeb, a to vzhledem k vyššímu finančnímu zabezpečení. Další faktor zvyšující soutěživost mezi jednotlivými konkurenty je dán trhem práce, neboť v okrese Karlovy Vary existuje nedostatek kvalifikovaného personálu, což je doložitelné inzertními nabídkami pro získání takových zaměstnanců. Proto získání zkušených pracovníků v rámci této soutěživosti zvyšuje náklady na mzdy a další bonusy pro tyto zaměstnance. Na druhou stranu je taktéž potřeba zmínit, že existují faktory, které je snižují soutěživost mezi jednotlivými subjekty poskytující zmiňovanou péči. Jedná se zejména o geografické rozložení, kdy některé domovy fungují v oblastech, kde jednak existuje méně konkurence, je zde menší dopravní obslužnost a nižší možnost získání kvalifikovaného personálu. Rivalitu snižují specializace na konkrétní typ péče, pokud se péče zaměřuje na Alzheimerovu nemoc a jiné typy demence, snižuje se konkurence ze strany obyčejných domovů pro seniory.

Další hrozbou pro úspěch nového projektu založení domova se zvláštním režimem je existence alternativních služeb, které mohou snižovat poptávku po pobytových službách. Mezi tyto alternativní služby péče patří terénní služby a různé asistence v domácím prostředí, včetně jejich podpory přiznanými příspěvky na péči, což umožní seniorům delší pobyt v jejich domácím prostředí. Některé rodiny jsou také schopny péči o seniory zvládat bez asistence, což může být spojeno s vyšší nezaměstnaností. Taktéž je konkurence tvořena denními či týdenními stacionáři, kdy senioři mohou zůstat v rodinném prostředí za současného docházení do tohoto zřízení. Na druhé straně je obsazenost domovů pro seniory se zvláštním režimem zvyšována vyšší náročností péče, kdy rodinný příslušníci ani

pracovníci nemají odborné znalosti ani kapacity, aby se o seniory s touto diagnózou postarali.

Čtvrtou konkurenční silou Porterova modelu je vyjednávací síla dodavatelů, kdy jsou domovy pro seniory závislé na různých dodavatelích energií, služeb, potravin a jiného materiálu. Síla dodavatelů je zvyšována jednak rostoucími cenami energií a potravin, což zároveň zvyšuje náklady těchto domovů a dále nutností, aby domovy pro seniory používaly pouze certifikované zdravotnické pomůcky, což snižuje možnost výběru dodavatelů. Naopak je síla dodavatelů snižována konkurencí na jejich vlastním trhu, dále možností uzavírání zvýhodnění rámcových smluv či jiných veřejných nákupů.

Pátou a poslední silou Porterova modelu je síla klientů. Jejich síla je zvyšována jednak pestrou nabídkou domovů v některých regionech, jakož i jejich očekávání kvality péče. Naopak jejich sílu mohou snižovat dlouhé čekací doby, jakož i nedostatek nabídek v některých regionech ČR.

5 SWOT ANALÝZA PRO REALIZACI PROJEKTU

SWOT analýza je nástroj, který nám může poskytnout přehled jak vnějších, tak i vnitřních faktorů, které je nutné zvážit při plánování a strategickém řízení domova pro seniory se zvláštním režimem. Daný strategický nástroj se využívá pro zhodnocení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pokud se jedná o silné a slabé stránky, tak se jedná zejména o interní faktory, které lze do jisté míry i ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou naopak externími faktory, nad kterými nemá organizace kontrolu, ale je možné na ně do jisté míry reagovat (Fotr et al., 2020). SWOT analýza vychází z klíčových poznatků mezoanalýzy, která představuje výchozí rámec pro její zpracování.

Tabulka 6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
1. Lokalizace ve statutárním městě 2. Kvalifikovaný personál 3. Specializovaná a komplexní péče 4. Bezpečné a domácí prostředí 5. Stabilní zaměstnavatel 6. Transparentní komunikace s veřejností 7. Kvalitní vzdělávání zaměstnanců 8. Přizpůsobení stravování dietním opatřením klientů	1. Nedostatečné využívání dotačních programů 2. Nedostatečná spolupráce s organizacemi stejné typu 3. Nedostačená spolupráce s mediálními partnery 4. Nedostatečné množství volnočasových aktivit 5. Nedostatek financí pro začátek podnikání
Příležitosti	Hrozby
1. Dotace a granty 2. Spolupráce s Karlovarským krajem a Magistrátem města Karlovy Vary 3. Stárnutí populace a její demografický vývoj 4. Možnost spolupráce se zdravotními a sociálními institucemi 5. Využití komunitních programů 6. Možnost pronájmu společenských prostor fyzickým či právnickým osobám 7. Vybudování si dobrého jména	1. Nedostatečná důvěra ze strany veřejnosti 2. Konkurence jiných domovů pro seniory se zvláštním režimem 3. Preference využívání terénních služeb 4. Nedostatečné finanční zajištění klientů 5. Nedostatek kvalifikovaného personálu 6. Ztráta personálu 7. Nedostatečné financování sociálních služeb

(zdroj: vlastní zpracování)

Mezi silné stránky patří zejména lokalizace domova ve statutárním městě, což zajišťuje dostupnost jak pro klienty, tak i pro rodiny. Kvalifikovaný personál zajišťuje odborně poskytovanou a efektivní péči. Ohledně specializované a komplexní péče je důležitý zejména fakt, že je péče poskytována s ohledem na individuální potřeby klientů, a i s ohledem na diagnózu. Taktéž prostředí je silnou stránkou, jestliže je přizpůsobené seniorům, jak už z hlediska vybavení, které odráží styl, na který je tato generace zvyklá, tak už z hlediska bezpečnosti tak, aby se předcházelo nežádoucím událostem, což ovlivňuje pozitivně psychiku i bezpečí klientů. Jako stabilní zaměstnavatel nabízí zaměstnancům jistotu stálého zaměstnání, a to je důležitou výhodou při náboru zaměstnanců. Otevřená neboli transparentní komunikace posiluje důvěru s veřejností a posiluje postavení domova ve vztahu ke konkurenci. Dalším faktorem je i vzdělávání zaměstnanců, které může být lákavé pro možné nové zaměstnance, ale taktéž je důležité pro zlepšování a zefektivnění kvality celého procesu péče. Zároveň sem spadá i individuální přístup v rámci stravy, kdy jsou zohledňována dietní opatření klientů, což podporuje jednak jejich celkové zdraví, ale taktéž i pohodu.

Slabé stránky představují interní faktory, které mohou mít za následek narušení fungování organizace. Jako slabé stránky byla vyhodnocena následující fakta. Často dochází k nedostatečnému využívání dotačních programů, což může mít například za následek zpomalený nebo nedostačující rozvoj a zanedbání modernizace poskytovaných služeb. Nedostatečná spolupráce s domovy stejného typu může zapříčinit omezení informovanosti a přebírání zkušeností, které mohou pomáhat při rozvoji, kdy je důležité navazovat kontakty, aby se zařízení navzájem podporovala. Pokud dojde k nedostatečné spolupráci s médii, může dojít ke snížení povědomí o domově, na což může navazovat snížený zájem ze stran klientů nebo rodin. Absence volnočasových aktivit může vést k pasivitě klientů s návazností na snížení psychické pohody. V neposlední řadě počáteční investice jsou vysoké, z tohoto důvodu je slabou stránkou nedostatek financí, které může zpomalit celý proces realizace.

Mezi příležitostmi se mohou zařadit granty a dotace, které mohou pomoci s realizací projektu, se zlepšením služeb a s modernizací. Dále spolupráce s Karlovarským krajem a Magistrátem města Karlovy Vary taktéž může zajistit financování z jejich strany či pomoc s propagací. Další příležitostí je taktéž demografický vývoj s trendem stárnutí populace, což znamená zvýšení poptávky po těchto službách. Partnerství se zdravotními a sociálními službami zajistí integraci do systému a provázanost služeb. Příležitostí je taktéž využití komunitních programů, které jsou důležité pro zpestření života klientů a pro jejich

socializaci. Pokud se využije i možnost pronájmu prostor pro účely jiných subjektů, může tato situace přispět k získání dalších potřebných finančních zdrojů. Vybudování si dobrého jména může přispět k získání důvěry ze strany veřejnosti a zvýšení zájmu o služby domova a získání respektu.

Hrozbou je zejména nedostatečná důvěra ze strany veřejnosti, samozřejmě i konkurence ze strany domovů stejného typu. Preference seniorů setrvávat v místě svého bydliště s asistencí terénních služeb také snižuje poptávku po pobytových sociálních službách. Nedostatečné finanční zajištění klientů znamená nedostatek prostředků na úhradu péče poskytované domovem. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků a jejich ztráta je velkým problémem, jelikož bez personálu by žádné zařízení nemohlo fungovat. Proto je stabilizace personálu klíčová. Nedostatečné financování sociálních služeb, z hlediska nedostatku veřejných prostředků na sociální služby, může vést k finanční nestabilitě.

6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce analyzuje klíčové faktory, které budou ovlivňovat projekt založení domova pro seniory se zvláštním režimem. Zaměřuje se především na demografický vývoj a strukturu obyvatel okresu Karlovy Vary, konkurenční prostředí a taktéž se zaměřuje na faktory, které ovlivňují samotnou úspěšnost projektu.

Z demografické analýzy vyplývá, že podíl seniorů neustále narůstá. Data od Českého statistického úřadu dokazují, že bude stále narůstat počet osob starší 65+ let a s tím dojde i ke zvyšující se poptávce po zdravotních a sociálních službách, a to zejména i pro osoby, které trpí Alzheimerovou chorobou či jiným typem demence (Plíková, 2023).

PEST analýza naznačuje, že legislativní rámec a politická situace stojí za rozvojem sociálních služeb, avšak administrativní náročnost a závislost na dotacích vytvářejí náročnější podmínky pro vstup na trh. Z ekonomického hlediska vyplývá, že ve vztahu k rostoucí inflací stoupají i náklady na péči, provoz a na mzdy zaměstnanců, zatím co sociální faktory dokazují potřebnost zařízení z důvodu stárnutí populace a rostoucího počtu osob s Alzheimerovou chorobou a demencí různých typů. Na druhé straně je přínosem oblast technologických aspektů, které přináší inovaci a modernizaci prostřednictvím různých technologií.

Analýza pěti konkurenčních sil neboli Porterův model konkurenčních sil potvrdil, že konkurence mezi domovy se zvláštním režimem je značná, avšak poptávka po těchto službách stále převyšuje nabídku. Hrozbu může představovat rozvoj terénních služeb, které mohou být upřednostňovány před umístěním do pobytových zařízení. Další hrozbou může být i nedostatek kvalifikovaného personálu, který nejen že ovlivňuje úroveň kvality péče, ale taktéž udržitelnost samotného zařízení.

7 PODNIKATELSKÝ PLÁN

V této části diplomové práce bude sestaven komplexní projekt na založení domova pro seniory se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary s důrazem na reálnou aplikovatelnost a zároveň podporovaný provedenými analýzami. Součástí bude představení společnosti, marketingový plán, finanční analýza projektu, časový harmonogram a v neposlední řadě i vyhodnocení možných rizik, které budou projekt doprovázet. Cílem je vytvoření projektu domova pro seniory se zvláštním režimem, který bude nejen ekonomicky a provozně udržitelný, ale taktéž bude zaměřen na lidskou stránku, kterou je poskytnutí pro klienty bezpečného, důstojného a individualizovaného prostředí, které si zaslouží.

7.1 Titulní strana



Obrázek 1 Logo Domova
Aurea Vita

(zdroj: vlastní zpracování)

Podnikatelský plán

Domov Aurea Vita se zvláštním režimem

Vypracovala: Bc. Lucie Šavrňová

Únor 2025

7.2 Exekutivní souhrn

Podnikatelský plán představuje návrh na založení domova pro seniory se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary, který má za cíl poskytovat profesionální a vysoce specializovanou péči s ohledem na důstojnost a osobní identitu klientů. Název zařízení je Domov Aurea Vita se zvláštním režimem, který v překladu znamená zlatý život. Zlatý představuje něco cenného a vita představuje život, celkově tedy reprezentuje důstojný život, který si každý senior bez rozdílu zaslouží. Cílovou skupinou, pro které je zařízení určeno, jsou senioři starší 60 let trpící Alzheimerovou chorobou či jiným typem demence, jejichž počet prokazatelně narůstá. Jejich každodenní potřeby přesahují možnosti standardní péče a vyžadují celodenní komplexní péči se speciálním zaměřením na danou diagnózu. Z tohoto důvodu je kladen důraz na vytvoření domácího, bezpečného a podpůrného prostředí pro osoby s kognitivními poruchami. Vzhledem k cílové skupině domova je nezbytný kvalifikovaný personál, který bude schopen efektivně a specificky vyhovovat potřebám klientů. Co se týká služeb jako je ubytování, strava a další zdravotní služby, ty se budou řídit legislativním rámcem ČR a jeho prováděcími vyhláškami. Domov se bude zaměřovat na možnost poskytování nadstandardních služeb.

7.3 Popis podnikatelského záměru organizace

Projekt Domov Aurea Vita se zvláštním režimem představuje vysoce specializovaný domov, který se zaměřuje na péči o klienty starší 60let, trpící Alzheimerovou chorobou či jiným typem demence. Klíčovým prvkem projektu je zajištění vysoce kvalitní a individualizované péče, která reflektuje specifické potřeby každého klienta dle zákona o sociálních službách, ve znění posledních předpisů a jejich průvodních vyhlášek. Domov bude nabízet komplexní péči ve formě bezbariérového ubytování, stravování dle potřebných dietních opatření, odbornou zdravotní i sociální péči, terapeutické programy pro klienty, nadstandardní služby a podporu rodin klientů se snahou o zachování co nejvyšší soběstačnosti a emocionální pohody klientů.

Cílem a posláním organizace je nabídnout klientům bezpečné prostředí, které jim pomůže při zvládání každodenních překážek, kde se budou cítit chráněni, podporováni, a hlavně respektováni jako jedinec, který má svá práva. Důležitým faktorem je taktéž zajištění moderních efektivních terapeutických přístupů, stejně tak nabídnout rodinným příslušníkům podporu a informace, popřípadě možnost zapojení do procesu péče.

Vizí domova je být lídrem v oblasti péče o seniory trpící Alzheimerovou chorobou či jiným typem demence, využívat nejmodernější metody a technologie, které podpoří kvalitu života klientů a stát se místem, jenž bude respektovat člověka jako celek, který si zaslouží důstojné jednání.

7.4 Právní forma a registrace poskytovatele

Pro založení společnosti Aurea Vita jako společnosti s ručením omezeným neboli s.r.o. je nezbytné splnit daný legislativní rámec ČR. Jedná se zejména o zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (Česko, 2012m) a zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2006a). Volba právní formy podniku jakožto společnosti s ručením omezeným přináší značné výhody. Důležité je připravit zakladatelskou listinu, která bude obsahovat název, sídlo společnosti, předmět podnikání, výše základního kapitálu podíly společníků společně s jejich vklady a pravidla rozhodování. Základní kapitál, které je nutné vložit představuje 1 Kč. Pro stabilní start bylo vloženo 500 000 Kč každým společníkem, celkem tedy 1 000 000 Kč. Pro funkci jednatele společnosti bude stanovena jedna osoba, která musí splňovat zákonné požadavky, které zahrnují zejména bezúhonnost, kterou je nutné prokázat výpisem z trestního rejstříku. Společníci organizace budou ale dva, kteří se budou podílet i na samotném managementu zřízeného domova pro seniory se zvláštním režimem.

- Společník: Lucie Šavrňová
- Společník a jednatelka: Alena Zemancová

Další povinností je získání notářského zápisu, kde bude ověřena zakladatelská listina. Dále je třeba založení bankovního účtu a složení zmiňovaného základního kapitálu. Ke Krajskému soudu v Plzni bude zaslán návrh k zápisu do obchodního rejstříku, který musí obsahovat zakladatelskou listinu, ověřený podpis zvoleného jednatele společnosti společně s jeho výpisem z trestního rejstříku a doklad o splacení základního kapitálu. U finančního úřadu je nutností taktéž obstarat registraci k dani z příjmu právnických osob. Dále je podmínkou získání oprávnění k poskytování sociálních služeb dle zákona o sociálních službách. Žádost je nutné podat na Krajský úřad Karlovarského kraje, kdy musí obsahovat žádost o registraci, popis služeb, které budou nabízeny klientům společně s popisem standardů, kapacitu klientů, strukturu personálního zajištění, provozní podmínky, provozní řád a v neposlední řadě i prokazatelnost udržitelnosti ve formě finančního plánu. Dále je nutno doložit doklady k nemovitosti a technickému zázemí, jako je kupní či nájemní

smlouva, kolaudační rozhodnutí nebo souhlas příslušného stavebního úřadu, hygienické osvědčení vydané Krajskou hygienickou stanicí, stanovisko Hasičského sboru o splnění požárních předpisů a další právní a etické dokumenty. Službou, která bude u Krajského úřadu registrována, je domov pro seniory se zvláštním režimem.

- Forma zařízení: Domov pro seniory se zvláštním režimem
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- Celkový základní kapitál: 1 000 000 Kč
- Podnikatelská činnost: Provozování domova pro seniory se zvláštním režimem

7.5 Lokalizace a struktura objektu

Domov pro seniory se zvláštním režimem bude lokalizován v okrese Karlovy Vary. Bude provozován ve vztahu k typu zařízení, jako přízemní bezbariérové zařízení, v patrovém objektu, které bude splňovat veškeré standardy a hygienické požadavky, zároveň bude brát ohled na potřeby osob s Alzheimerovou chorobou či jiným typem demence. Aby vstupní náklady nebyly tak vysoké, je nejvhodnější zvolit formu pronájmu objektu pro maximálně 30 klientů. Fakt, že objekt je jednopatrový a bezbariérový, zajistí klientům bezpečnost při pohybu, a i jejich pohodlí. Dalším požadavkem je, aby prostory byly situovány jednoduše z důvodu lepší orientace klientů, což je splněno. Nájem plně vybaveného objektu potřebným zařízením byl sjednán na 80 000 Kč měsíčně.

Součástí objektu jsou pokoje, a to jak jednolůžkové, tak i dvojlůžkové se standardním vybavením. Jednolůžkový pokoj má rozměr 12 m² a dvojlůžkový má 16 m². Celkem bude deset jednolůžkových pokojů a deset dvojlůžkových. Takovéto rozložení zajistí efektivitu situování prostor. Přestože jednolůžkové pokoje jsou náročnější na rozlohu plochy, nabízí zároveň možnost pro klienty, kteří upřednostňují soukromí. Dvojlůžkové pokoje zajišťují využití kapacit a zároveň jsou vhodné pro klienty, kteří jsou rádi ve společnosti.

Tabulka 7 Pokoje

Typ pokoje	Počet pokojů	Rozloha pokoje	Rozloha součtu pokojů
Jednolůžkový	10	12 m ²	120 m ²
Dvojlůžkový	10	16 m ²	160 m ²
Celkem	20		280 m ²

(zdroj: vlastní zpracování)

Jak plyne z tabulky, celkový potřebný rozměr pro pokoje je 280 m². Zároveň je potřebná pro zachování hygienických standardů a pro efektivní využití prostor sdílená koupelna, tak aby dva pokoje měly jednu koupelnu. Rozměr koupelen je 5 m² a je jich celkem 10, kdy každý dvojlůžkový pokoj sdílí koupelnu s. jednolůžkovým.

Tabulka 8 Koupelny

Místnost	Rozměr	Počet	Celkem
Koupelna	5 m ²	10	50 m ²

(zdroj: vlastní zpracování)

Důležité je, že objekt splňuje veškeré požadavky a standardy stanovené zákonem, a to i z hlediska místností pro personál a dalších technických či čistících místností. Budova zároveň vyniká venkovní zahradou, která nabízí bezpečnou možnost pro klienty trávit čas i venku.

V rámci vybavení budou pokoje opatřeny polohovacími lůžky s hrazdou a s nočním stolem. Nad každou postelí bude polička, lampička a skříň na oblečení. V koupelně bude toaleta s madly, sprchový kout a umyvadlo se zrcadlem s madly. V rámci pokoje bude i signalizační zařízení. Je možnost se po domluvě i dovybavit vlastním nábytkem. Jídlna je složena ze 7 kulatých stolů s pěti židlemi a přípravnou stravy s potřebným vybavením jako je rychlovarná konvice, sporák, lednice a mikrovlnná trouba. Ve společenské místnosti je gauč a 4 křesla, konferenční stůl, rádio, knihovna a stůl pro volnočasové aktivity či aktivizační činnosti. Místnosti personálu i zdravotnické místnosti jsou standardně vybavené. Vybaveny jsou tedy dvěma stoly s dvěma počítači pro administrativní práci, kartotékou, uzamykatelnou skříní, signalizační stanicí, telefonem, a prostory pro uchovávání

potřebných dokumentů. Zdravotnická místnost se skládá z uzamykatelných skříní s potřebným zdravotnickým vybavením. Další dvě kanceláře pro management a sociální pracovníci jsou také standardně vybaveny dle jejich potřeb, a to stolem a počítači se židlemi, skříní a dalším úložným prostorem.

7.6 Poskytované služby

Základní poskytované služby odráží nejen typ zařízení, ale také cíl zajistit klientům prostředí, které je přizpůsobeno jejich potřebám s aktivní podporou, která směřuje k udržení kvality života, prevence sociální izolace a udržení soběstačnosti.

Mezi poskytované služby patří:

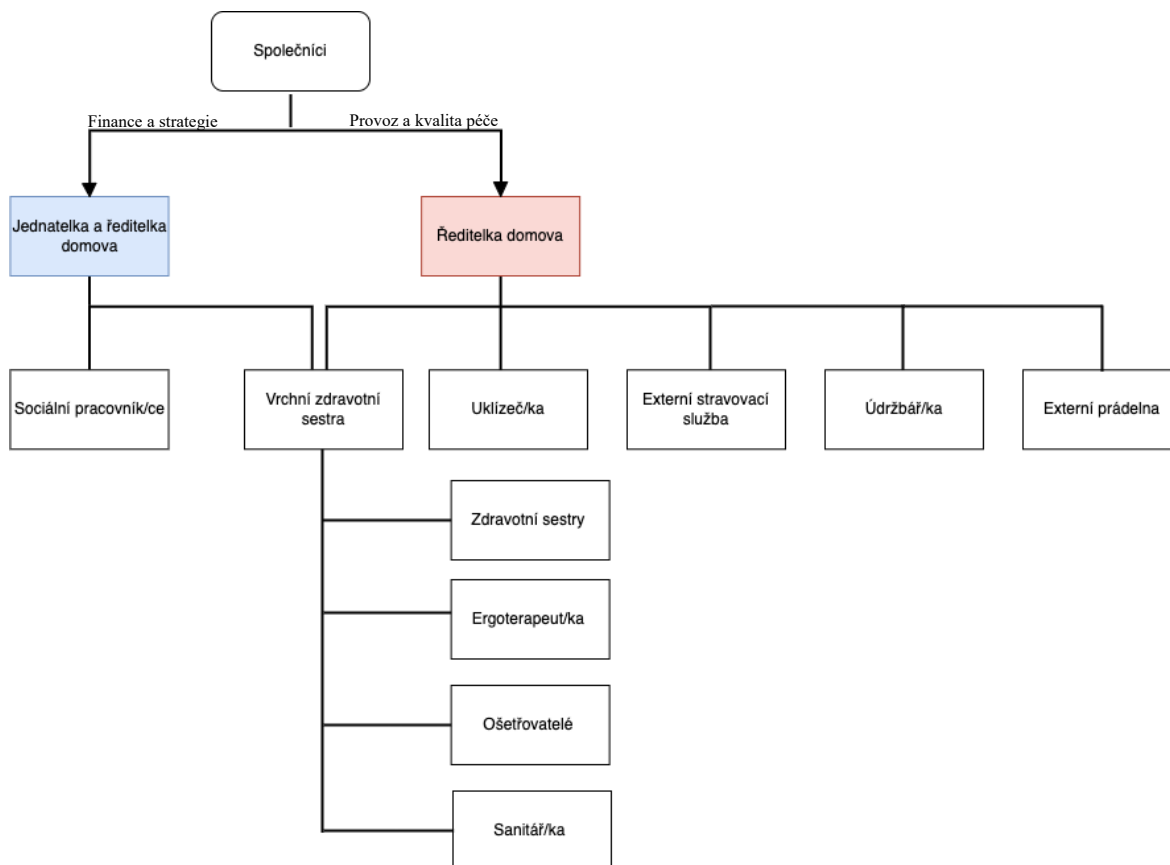
- 1) **Ubytování** zahrnuje bezbariérové jednolůžkové či dvoulůžkové pokoje se sdílenými koupelnami, jednoduchou strukturu prostor pro zlehčenou orientaci klientů, jídelnu, společenskou místnost.
- 2) **Stravování** poskytuje klientům celodenní stravu splňující nutriční požadavky s ohledem na dietní opatření, zároveň personál zajišťuje i pomoc při podávání stravy klientů dle jejich potřeb a schopností.
- 3) **Aktivizační činnosti a ergoterapie** zahrnují jak skupinové, tak i individuální aktivity, jedná se zejména o aktivity, které podporují trénink paměti, jemné i hrubé motoriky a orientace za dohledu odborného personálu, nácvik běžných denních aktivit a podporu soběstačnosti.
- 4) **Pomoc při sebeobslužných činnostech** obsahuje pomoc klientům od personálu při každodenních aktivitách, jako je například hygiena, oblékání, pohyb, toaleta a další individuální potřeby klientů dle stupně soběstačnosti.
- 5) **Zdravotní a ošetrovatelská péče**, která zabezpečuje odborné podávání medikace, řešení akutních situací, monitoring zdravotního stavu klientů a další zdravotní úkony, jako je například péče o chronické rány a další.
- 6) **Sociální poradenství** poskytované zejména sociálním pracovníkem nabízí své poradenství jak klientům, tak i rodinným příslušníkům při vyřizování právních záležitostí, dávek a příspěvků a pomáhá při komunikaci s příslušnými úřady, rodinou či opatrovníkem.

- 7) **Praní prádla a jeho údržba** zahrnuje praní prádla v externí prádelně, a to jak osobního, tak i ložního, zároveň jsou zahrnuty do služby i drobné opravy.
- 8) **Úklid prostor** zahrnuje úklid všech pokojů a společenských prostor včetně povrchů.
- 9) **Nadstandardní služby** pokrývají individuální potřeby klientů.

7.7 Hierarchické uspořádání organizace a požadavky

Pro zajištění co nejefektivnější a kvalitní péče je nezbytné jasně definovat hierarchické uspořádání domova, určit počet zaměstnanců, jejich úvazky a typ provozu. Zároveň je důležité specifikovat jejich platovou výměru a nároky na příplatky, které následně budou důležité pro finanční analýzu.

Jak již bylo zmíněno, společnost má dva společníky. Oba jsou ředitelé domova a jeden je jednatel. Mají rozdělené role, jeden řídí finance a strategii, zaměřuje se na ekonomickou stabilitu domova, tvorbu rozpočtů a dlouhodobé plánování. Druhý se zaměřuje na provoz a kvalitu péče, zajišťuje každodenní chod zařízení, dohled nad personálem domova a dohled nad dodržováním standardů sociálních a zdravotních služeb. Právě toto rozdělení zajišťuje efektivní řízení organizace, rychlejší rozhodování a odbornost v klíčových oblastech.



Obrázek 2 Hierarchické uspořádání

(zdroj: vlastní zpracování)

Ředitelka

▪ provozu a kvality péče

Jméno: Lucie Šavrňová

Vzdělání: vysokoškolské vzdělání v oboru všeobecného ošetřovatelství a managementu ve zdravotnictví, absolvent certifikovaných kurzů se zaměřením na péči o seniory trpící Alzheimerovou chorobou a geriatrické péče.

Dovednosti: empatický a lidský přístup, schopnost v oblasti HR, strategické myšlení a řízení organizace, dovednosti v oblasti komunikace, znalosti v provozním managementu, znalost právních aspektů a zdravotnických postupů.

Odpovědnost: dohled nad zajištěním kvalitních zdravotních a sociálních služeb, komunikace s rodinami klientů, řízení každodenního provozu domova pro seniory se zvláštním režimem, zajištění nábory nových zaměstnanců, kontrolu kvality stravy.

Podřízené pozice: Vrchní zdravotní sestra, zdravotní sestry a ošetřovatelé, ergoterapeut, sanitáři, externí úklidová služba, externí prádelna, údržbář.

Jednatelka a ředitelka

- **finance a strategie**

Jméno: Alena Zemancová

Vzdělání: vysokoškolské vzdělání v oblasti managementu a ekonomiky, absolvent certifikovaného kurzu sociálních služeb a vedení organizace.

Dovednosti: přehled ve strategickém a finančním managementu, povědomí o právních aspektech, vyjednávací schopnosti, přehled ve finančním managementu.

Odpovědnosti: finanční řízení organizace, dohled nad administrativou, reprezentace domova, dlouhodobé plánování a udržitelnost, jedná v právním zastoupení firmy, kontrola kvality poskytovaných sociálních služeb.

Podřízené pozice: sociální pracovník a vrchní zdravotní sestra.

Sociální pracovník/ce

- Interní pracovník
- Požadavek na vzdělání dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2006a)
- S praxí v oboru
- Jednosměnný provoz
- Poloviční úvazek (0,5)

Primární činnosti:

- Zajištění sociálního poradenství jak pro klienty, tak i pro rodiny
- Individuální plánování péče klientů a hodnocení sociálních potřeb
- Organizace volnočasových aktivit, pomoc při začlenění jedinců do kolektivu
- Motivace klientů k činnostem
- Administrativní práce a spolupráce s úřady
- Spolupráce v rámci multidisciplinárního týmu

Vrchní zdravotní sestra

- Interní vedoucí pracovník zdravotního úseku
- Požadavek na vzdělání dle zákona č. 201/2017 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2017)
- Minimálně 5 let praxe v oboru geriatricke či sociálních služeb
- Zabezpečuje management zdravotnického personálu a zajištění standardu kvality poskytovaných služeb
- Jednosměnný provoz
- Plný úvazek (1,0)

Primární činnosti:

- Management zdravotnického personálu
- Adaptace nových zaměstnanců
- Monitoring poskytování zdravotní péče
- Administrativní práce a dokumentace
- Krizový management
- Komunikace mezi úseky domova

Zdravotní sestry

- Požadované vzdělání dle zákona č. 201/2017 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2017)
- Výhodou je praxe v oboru
- Směnný provoz
- Plný úvazek (1,0)

Primární činnosti

- Zdravotní péče o klienty
- Komunikace s rodinami klientů
- Administrativní práce, vedení zdravotnické dokumentace
- Zajištění podpory soběstačnosti a preventivních opatření

- Spolupráce s multidisciplinárním týmem

Ergoterapeut/ka

- Požadované vzdělání dle zákona č. 201/2017 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2017)
- Praxe v oboru či specializované kurzy výhodou
- Jednosměnný provoz
- Poloviční úvazek (0,5)

Primární činnosti

- Analýza klienta
- Nácvik každodenních činností
- Podpora soběstačnosti
- Motorické či smyslové rehabilitace
- Spolupráce s multidisciplinárním týmem
- Aktivizace a terapie (kognitivní a paměťové)
- Psychosociální podpora klientů

Ošetrovatel/ka

- Požadovaným vzděláním je kurz ošetrovatele či střední odborné vzdělání v oboru zdravotnický asistent
- Dvousměnný provoz
- Plný úvazek (1,0)

Primární činnosti

- Pomoc při sebepéči a dopomoc při hygieně
- Asistence při pohybu a polohování
- Podávání stravy klientů a kontrola hydratace
- Komunikace s klienty a spolupráce s ostatním zdravotnickým personálem

Sanitář/ka

- Minimální požadavek na vzdělání je sanitářský kurz dle zákona č. 201/2017 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2017)
- Dvousměnný provoz
- Plný úvazek (1,0)

Primární činnosti

- Spolupráce s ostatním personálem
- Pomoc při polohování či přesunu klienta
- Asistence při hygienické péči o klienty
- Převážka a manipulace s materiálem a pomůckami
- Zajištění čistoty a bezpečného prostředí pro klienty

Externí stravovací služba

- Přípravu stravy zajišťuje externí dodavatel, který se stará o přípravu a dovoz
- Výhodou jsou nižší provozní náklady bez počáteční vstupní investice
- Variabilita jídelníčku s možností dietních požadavků
- Záruka zajištění a plnění hygienických standardů
- Záruka dodávek i o víkendu a svátcích

Údržbář/ka

- Minimálním požadavkem na vzdělání je střední odborné vzdělání v oboru instalatér, opravář, zámečnický a základní znalost stavebních prací, elektroinstalací a vodoinstalací
- Jednosměnný provoz
- Poloviční úvazek (0,5)

Primární činnosti

- Správa majetku
- Správa a údržba venkovních prostor

- Spolupráce s externími firmami při větších opravách

Externí prádelna

- Třídění prádla, praní prádla dle typu, sušení a žehlení
- Základy opravy prádla

Uklízeč/ka

- Základní vzdělání
- Praxe v úklidu (ve zdravotnictví výhodou)
- Znalost hygienických postupů

Primární činnosti

- Denní úklid prostor
- Vynášení a třídění odpadů
- Doplnování hygienických potřeb
- Péče o úklidové nástroje a prostředky
- Jednosměnný provoz
- Plný úvazek (1,0)

Tabulka 9 shrnuje pracovní pozice, počet zaměstnanců na dané pracovní pozici, úvazek, hrubou mzdu a druh provozu. V tabulce jsou uvedeny částky hrubé mzdy jednotlivých pracovních pozic, které slouží jako základ pro výpočet celkových mzdových nákladů. Hrubá mzda představuje částku dohodnutou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem před zdaněním a odvodem zákonných plateb. Z hrubé mzdy jsou také odváděny i zákonné platby na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem, které však nejsou nákladem zaměstnavatele, proto s nimi není v tabulkách 15, 18 a 22 počítáno pod položkou „Odvody (S+Z).“ V nich je počítáno jen s odvody na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem.

Tabulka 9 Personální přehled

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Úvazek	Hrubá mzda	Druh provozu
Ředitelka – provoz a kvalita péče	1	1,0	35 000 Kč	Jednosměnný
Ředitelka finance a strategie	1	1,0	35 000 Kč	Jednosměnný
Vrchní sestra	1	1,0	33 000 Kč	Jednosměnný
Zdravotní sestra	6	1,0	28 000 Kč	Nepřetržitý
Sociální pracovník/ce	1	0,5	22 000 Kč	Jednosměnný
Ergoterapeut/ka	1	0,5	22 000 Kč	Jednosměnný
Ošetrovatel/ka	5	1,0	21 000 Kč	Nepřetržitý
Sanitář/ka	3	1,0	19 000 Kč	Jednosměnný
Údržbář/ka	1	0,5	19 000 Kč	Jednosměnný
Uklízečka	1	1,0	18 900 Kč	Jednosměnný

(zdroj: vlastní zpracování)

Celkem tedy domov vyžaduje pro pokrytí a zajištění efektivního provozu 21 zaměstnanců, a to bez zahrnutí externích služeb. Jednosměnný provoz je od 7:00- 15:30 hodin a nepřetržitý (12hodinové směny) od 7:00- 19:00 hodin.

7.8 Marketingový mix zařízení

Marketingový mix je důležitým nástrojem, jelikož napomáhá efektivně oslovovat cílovou skupinu domova pro seniory se zvláštním režimem. Ke zvýšení důvěryhodnosti, konkurenceschopnosti a zájmu o zařízení je důležité efektivně nastavit produkt, cenu, propagaci a místo.

7.8.1 Produkt

Domov Aurea Vita se zvláštním režimem poskytuje pobytovou službu pro seniory, kteří trpí Alzheimerovou chorobou či jiným typem demence. Péče je založena na individuálním přístupu, odborném plánování a aktivizačních činnostech, které podporují soběstačnost a taktéž kvalitu života klientů. Nedílnou součástí služeb je taktéž sociální poradenství, které pomáhá jak klientům, tak i jejich rodinám s administrativními a právními záležitostmi. Veškerá péče je poskytována s respektem k jedinečnosti každého klienta. Kromě standardních služeb jsou v nabídce i nadstandardní služby zvyšující komfort a pohodu klientů.

7.8.2 Cena

Cenová politika je nastavena dle právně regulované výše, aktuálně se jedná o vyhlášku č. 48/2025 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2006b; Česko, 2025). Avšak stále platí, že klientům musí po úhradě služeb zůstat 15 % z příjmu.

Cena za ubytování a stravu

Tabulka 10 Ceník za jednolůžkový pokoj a stravu

Jednolůžkový pokoj	Ubytování	Celodenní strava	Celodenní strava (dietní opatření)	Celkem za 1 den	Celkem za 1 den (s dietním opatřením)
	315 Kč	250 Kč	260 Kč	565 Kč	575 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 11 Ceník za dvoulůžkový pokoj a stravu

Dvoulůžkový pokoj	Ubytování	Celodenní strava	Celodenní strava (dietní opatření)	Celkem za 1 den	Celkem za 1 den (s dietním opatřením)
	300 Kč	250 Kč	260 Kč	550 Kč	560 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Za ubytování je možná maximální částka 315 Kč. Vzhledem k možnosti výběru mezi jednolůžkovým a dvoulůžkovým pokojem byla cena za jednolůžkový pokoj nastavena na 315 Kč a za dvoulůžkový na 300 Kč. Částka zahrnuje pokoj a jeho vybavení včetně elektrické polohovací postele a nábytku, úklid pokoje a koupelny, údržbu pokoje, praní a žehlení prádla, výměnu ložního prádla a ručníků, možnost využívání společenských prostor. Strava zahrnuje celodenní stravování a stravování s dietními opatřeními (snídaně, oběd, polední svačina, večeře, popřípadě druhá večeře). Dále dostupnost čaje a vody po celý den a servírování stravy klientům dle jejich potřeb a schopností. S externí stravovací službou byla sjednána cena odpovídající částce 250 Kč a 260 Kč za dietní opatření, pokud je nutná druhá večeře, cena je stanovena v nadstandardních službách.

Cena za péči

Cena za péči je odlišná ve vztahu k stupni závislosti klienta. Péče je hrazena z příspěvku na péči, jenž je klientovi vyplácen od státu, a to ve výši dle stupně závislosti na pomoci druhé osoby. Z hlediska typu zařízení bude péče poskytována zejména jedincům, kteří spadají do III. a IV. stupně. Výše příspěvku pro III. stupeň je 14 800 Kč/ měsíc a pro IV. stupeň je 23 000 Kč/ měsíc.

Jedná se o komplexní péči a podporu v každodenních aktivitách klienta. Tato péče zahrnuje:

1. Pomoc při každodenních aktivitách
2. Zdravotní a ošetrovatelská péče
3. Aktivizační činnosti
4. Úprava péče se zaměřením na klienty trpící demencí a Alzheimerovou chorobou

5. Sociální podpora klientů a rodin
6. Asistence při administrativních úkonech
7. Péče o zázemí a komfort klienta

Cena za nadstandardní služby

Domov nabízí nad rámec standardní péče také nadstandardní služby, které jsou dobrovolné a zpoplatněné dle aktuálního ceníku. Je možné si vybrat ze široké škály doplňkových služeb, které zvýší komfort a pohodu klientů.

Tabulka 12 Ceník za nadstandardní služby

Služba	Cena
Vlastní TV na pokoji	100 Kč/ měsíc
Vlastní rádio na pokoji	50 Kč/ měsíčně
Větší opravy oděvů	Dle náročnosti a rozsahu
Nadstandardní praní prádla	Ložní prádlo: 30 Kč/ks, ručníky a osušky: 20 Kč/ks, oděvy: 30 Kč/ks, záclony a závěsy: 100 Kč za kg
Vlastní nábytek na pokoji	Individuálně + 500 Kč za stěhování/ hodinu
Vymalování pokojů	Dle reálné ceny třetí osoby
Kadeřnické služby	Pánské střihání 180 Kč, dámské 300 Kč střihání, barvení 500 Kč, barvení s vlastní barvou 390 Kč
Pedikúra a manikúra	80 Kč manikúra a 120 Kč pedikúra
Druhá večeře	60 Kč
Kopírování	5 Kč za 1 A4
Tisk	10 Kč za 1 A4
Doprava automobilem	15 Kč za 1 km a 250 Kč za každou započtenou hodinu
Doprovod k lékaři	150 Kč/hodinu
Výpis z depozitního účtu klienta	15 Kč
Balíček komfortních služeb	Od 2500 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

7.8.3 Propagace

Propagace domova je důležitá, a to nejen z hlediska zvyšování povědomí o poskytovaných službách, ale také k oslovení budoucích klientů či jejich rodin. Efektivní marketingová strategie je důležitým prvkem k dosažení požadovaného úspěchu.

Webové stránky

V dnešní online době je web pro většinu lidí hlavním zdrojem informací, proto tvorba reklamy na webu může vést k oslovení rodinných příslušníků klientů. Na webových stránkách je možné prezentovat nabízené služby, ceníky za nadstandardní péči, fotografie a kontaktní údaje či přímo formulář k přihlášení. Pokud je web profesionální a estetický, může navýšit důvěryhodnost domova a zvýšit šance na získání nových klientů. Ceny se pohybují odlišně, avšak pokud bude web sestaven profesionálně, a i s rezervačním formulářem, může jeho výroba stát mezi 15 000 Kč-50 000 Kč. Aby bylo možné dohledat veškeré informace předem, je efektivní mít web vytvořený 6 měsíců před samotným otevřením.

Sociální sítě

Sociální sítě jsou taktéž důležitým prvkem pro komunikaci s veřejností. Výhodou je možnost sdílení aktualit v reálném čase. Pokud by se jednalo o Facebook, ten je vhodný pro oslovení rodin seniorů hledající kvalitní péči. Další sociální sítí, která je hojně využívána, je Instagram, který může sloužit k budování image a prezentace domova. Zřízení profilů na obou platformách je zdarma, avšak s možností platby za cílené reklamy. Aby bylo povědomí o domově mezi veřejností efektivní, je vhodné tyto platformy zřídit aspoň 3 měsíce před otevřením. Za CPM reklamu, která je vhodná k propagaci otevření domova, se zaplatí 50 - 100 Kč za 1000 zobrazení. CPC jsou již cílené kampaně, které je vhodné zvolit po zvýšení povědomí o domově, jelikož se jedná o cílenou reklamu. Cena za CPC je 5-30 Kč za proklik.

Lokální média

K oslovení místního publika je v rámci Karlových Varů vhodné zvolit Karlovarské radniční listy a Český rozhlas Karlovy Vary jako formu krátkodobé reklamy před otevřením domova. Karlovarské radniční listy jsou zdarma distribuovány veřejnosti, takže je vysoká šance, že se reklama dostane k seniorovi či jeho rodině. Český rozhlas Karlovy Vary taktéž nabízí reklamní vysílání. Cena se odvíjí od délky reklamního spotu a hodině, kdy je vysílána.

Plakáty

Pro nabídku služeb a propagaci domova pro obyvatele Karlovarského kraje je taktéž vhodné zvolit reklamu ve formě plakátů. Důležitý je profesionální design plakátu a jeho atraktivita. Proto je vhodné oslovit profesionální firmu zabývající se jejich tvorbou.

Průměrná cena za tvorbu A2 plakátu se pohybuje od 1000 Kč a za výlep se cena pohybuje okolo 10, 50 Kč za den, a to v závislosti na lokalitě umístění.

Dny otevřených dveří

Dny otevřených dveří jsou akce, které umožňují rodinám a seniorům navštívit osobně zařízení a prohlédnout si ho, zároveň se seznámit s personálem a získat podrobné informace o službách poskytovaných domovem. Zároveň je důležitá propagace dne otevřených dveří, aby byla co největší účast. Reklama může být formou sociálních sítí, na webových stránkách domova, lokálními médii. Ideální je začít s propagací aspoň 3 týdny před dnem otevřených dveří.

7.8.4 Místo

Domov Aurea Vita se zvláštním režimem je umístěn v okrese města Karlovy Vary, který je statutárním městem. Jedná se o strategickou lokalitu, která kombinuje klidné prostředí s dobrou dopravní dostupností. V blízkosti se nachází autobusová zastávka a parkoviště na ulici, což zajišťuje snadnou dostupnost jak pro rodinné příslušníky klientů, tak pro zaměstnance domova. V okolí se nachází jak zdravotnické zařízení, tak i lékárny a další důležité služby, což zajišťuje komfort pro klienty a plynulou návaznost poskytované péče.

7.9 Finanční analýza

Sestavení přehledu vstupních nákladů, které jsou spojeny se založením domova pro seniory se zvláštním režimem, zahrnuje všechny důležité položky, které je třeba před zahájením provozu uhradit. Cílem sestavení je vytvoření přehledu o reálných nákladech a jejich finanční náročnosti. Ceny, které jsou uvedeny v tabulkách, jsou orientační ve vztahu k tržním cenám roku 2025.

Tabulka 13 Vstupní náklady

Položka	Částka (měsíc)
Pronájem objektu	80 000 Kč
Registrace sociální služby	10 000 Kč
Založení s.r.o.	6 000 Kč
Právní služby	100 000 Kč
Rezerva na provoz	150 000 Kč
Pojištění (automobil, odpovědnost za škodu)	3 334 Kč
Propagace zařízení a služeb	25 000 Kč
Vytvoření webových stránek	15 000 Kč
Zásoby	35 000 Kč
Koupě automobilu	150 000 Kč
Energie	30 000 Kč
Celkem	604 334 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Úhrada vstupních nákladů může probíhat různými způsoby, nejčastěji formou kombinace několika zdrojů. Vzhledem k tomu, že se jedná o začínající projekt, je zajištění financí zásadní. Výše vstupních nákladů byla stanovena na 604 334 Kč. S ohledem na povahu projektu se jako nejvhodnější forma financování jeví právě vícezdrojové financování, které zahrnuje soukromou i veřejnou podporu, vlastní investici a sbírky.

- Dotace Karlovarského kraje (Příspěvek z krajských či státních dotačních programů na rozvoj či vznik sociálních služeb)
 - částka: 200 000 Kč
- Podpora města/obce (Možný příspěvek města například Ostrov, Nejdek atp.)
 - částka: 100 000 Kč
- Nadace (Jednorázový příspěvek následné dovybavení domova)

- částka: 100 000 Kč

- Vlastní zdroje (Vlastní investice, která může posilovat důvěryhodnost u ostatních subjektů)

- částka: 50 000 Kč

- Firemní sponzorství a materiální podpora (možná spolupráce s firmami ve formě darovaného vybavení či příspěvků)

- částka: 154 334 Kč

Celková možná částka získaná z vícezdrojového financování činí 604 334Kč. Zmíněné formy podpory však nejsou zaručené a jejich využití bude záviset na konkrétní situaci, dostupnosti zdrojů a výsledku případného jednání s partnery. Pokud nedojde k získání dotací, sponzorských darů a jednorázových příspěvků bude muset být financování zajištěno čistě z vlastních zdrojů.

7.9.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha níže zachycuje majetek organizace a jeho financování, a to ke dni zahájení činnosti. Rozvaha slouží jako klíčový prostředek k vedení účetnictví a hospodaření organizace a je vedena v Kč.

Tabulka 14 Zahajovací rozvaha

Aktiva celkem	1 203 000	Pasiva celkem	1 203 000
Stálá aktiva		Vlastní kapitál	
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>		Základní kapitál	1 000 000
Automobil	150 000		
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>			
Webová stránka	18 000		
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby	35 000	Dodavatelé	203 000
Bankovní účet	800 000		
Pokladna	200 000		

(zdroj: vlastní zpracování)

Dalším krokem je sestavení finančního plánu poskytující přehled o ekonomickém výsledku činnosti. Zpracování finančního plánu ve třech formách, a to jako optimistickou, realistickou a pesimistickou, umožňuje nahlédnout na finanční stabilitu v různých situacích. Důležité je stanovení nákladů a výnosů z činnosti před samotným sestavením finančního plánu. V rámci analýzy budou zahrnuty možné dotace na zajištění sociálních služeb od Karlovarského kraje dle přístupných dotací schválených v roce 2025. Jedná se tedy o odhad a opravdová výše bude měněna dle různých faktorů, jelikož velkou nákladovou částku tvoří platy zaměstnanců, kteří jsou důležití pro udržení kvality poskytované péče.

A) Náklady

- Pronájem objektu – jedná se o měsíční nájem za objekt, kde budou služby poskytovány
- Zásoby – jedná se o materiál potřebný pro provoz zařízení
- Energie – zahrnuje spotřeby vody, plynu, elektřiny
- Propagace – zahrnuje náklady na offline a online kampaně
- Strava – zahrnuje úhrady za stravovací služby externí firmy

- Mzdy – jedná se o výdaje na mzdy zaměstnanců domova
- Ostatní služby – zahrnují poplatky za internet a Wi-Fi připojení, likvidace odpadu, poplatky za vedení bankovního účtu
- Sociální a zdravotní pojištění – jedná se o zákonné odvody zaměstnavatele za zaměstnance
- Právní služby – právní pomoc při tvorbě smluv a dalších úkonů
- Pojištění – pojištění vozidla, pojištění nemovitosti, pojištění odpovědnosti

B) Výnosy

- Strava – představuje pravidelný příjem od klientů za poskytované celodenní stravování
- Ubytování – představuje výnos z poskytnutí lůžka buď jednolůžkového či dvoulůžkového pokoje
- Příspěvek na péči – jedná se o dávku hrazenou státem za míru závislosti osoby na péči druhých
- Nadstandardní služby – zahrnují výnosy z nadstandardních služeb, které jsou volitelné za příplatek
- Dotace – přispívá ke stabilizaci provozu, nutnost žádat každý rok, není zárukou

7.9.2 Optimistická varianta provozu

Optimistická varianta počítá primárně s vysokými náklady na mzdy zaměstnanců s odvody na sociální a zdravotní pojištění. Ostatní náklady jsou určeny na minimální možnou částku. Plný stav klientů je naplněn již ve třetím čtvrtletí, významnou roli hraje také příspěvek na péči, u kterého se počítá s převahou IV. stupně nad III. stupněm. Jelikož jsou nákladové položky vysoké, je nutné požádat o dotaci Karlovarský krajský úřad, a to každý rok, kdy pravidelně vyhláší dotační programy na podporu sociálních služeb. Ve výkazu zisku a ztrát se bude pracovat s programem pro poskytování finančních prostředků na zajištění sociálních služeb s předpokladem, že bude získán každý rok. Výše byla ve vztahu k ostatním zařízením, na kterou reálně dosáhli, stanovena na nižší částku a to na 3 000 000 Kč. Dotace přispívá ke stabilizaci a udržení provozu. Není to však zárukou, avšak bude s ní počítáno. V případě, že by dotace nebyla přidělena, bude nutné zajistit finanční prostředky jiným

způsobem, aby nebyl provoz ztrátový. Nadstandardní služby počítají s průměrným využíváním služeb navíc.

Tabulka 15 Výkaz zisku a ztrát – optimistická varianta

Výkaz zisku a ztrát	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok
Náklady							
Pronájem	240 000	240 000	240 000	240 000	960 000	960 000	960 000
Zásoby	105 000	24 000	24 000	15 000	60 000	60 000	60 000
Energie	90 000	90 000	90 000	90 000	360 000	360 000	360 000
Propagace	70 000	6 000	6 000	6 000	24 000	24 000	24 000
Strava	293 400	325 800	488 250	488 250	1 953 000	1 953 000	1 953 000
Prádelna	27 000	30 000	30 000	30 000	120 000	120 000	120 000
Hrubá mzda	1 450 200	1 450 200	1 450 200	1 450 200	5 800 800	5 800 800	5 800 800
Odvody (S+Z)	490 167	490 167	490 167	490 167	1 960 668	1 960 668	1 960 668
Ostatní služby	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000	24 000	24 000
Právní služby	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000	120 000	120 000
Pojištění	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000	24 000	24 000
Náklady celkem	2 807 767	2 698 167	2 860 617	2 851 617	11 406 468	11 406 468	11 406 468
Výnosy							
Strava	408 600	453 600	679 500	679 500	2 718 000	2 718 000	2 718 000
Ubytování	332 100	388 800	499 500	499 500	1 998 000	1 998 000	1 998 000
Příspěvek na péči	1 045 200	1 158 600	1 824 000	1 824 000	7 296 000	7 296 000	7 296 000
Nadstandardní služby	120 000	120 000	150 000	150 000	600 000	600 000	600 000
Dotace	750 000	1 150 000	350 000	750 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Výnosy celkem	2 655 900	3 271 000	3 503 000	3 903 000	15 612 000	15 612 000	15 612 000
VH= V-N	- 151 867	572 833	642 383	1 051 383	4 205 532	4 205 532	4 205 532
VH kumulovaný	- 151 867	420 966	1 063 349	2 114 732	6 320 264	10 525 796	14 731 328

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 16 Položky – optimistická varianta

Položka	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok
Počet klientů	18	20	30	30	30	30	30
Celodenní strava	14	16	25	25	25	25	25
Celodenní strava s omezením	4	4	5	5	5	5	5
Jednolůžkový pokoj	6	8	10	10	10	10	10
Dvoulůžkový pokoj	6	6	10	10	10	10	10
III. stupeň závislosti	8	9	10	10	10	10	10
IV. stupeň závislosti	10	11	20	20	20	20	20

(zdroj: vlastní zpracování)

Jak vyplývá z výkazu zisku a ztrát, tak projekt je ekonomicky životaschopný a dlouhodobě udržitelný. Již ve druhém čtvrtletí se dostává do zisku, což dokazuje stabilní nastavení. Významnou roli v ekonomické stabilitě hraje dotační pomoc, která podporuje

finanční stabilitu podniku. Výnosy přirozeně rostou ve vztahu k naplňování kapacity domova. Zároveň velký vliv na výnosy má převaha počtu klientů s příspěvkem na péči ve IV. stupni závislosti nad III. stupněm. Kumulovaný zisk za celé sledované období potvrzuje, že je zařízení schopno nejen pokrývat své náklady, ale také vytvářet rezervy pro budoucí rozvoj či zvládání finančních výkyvů.

Následující tabulka představuje přehled cash flow, který vychází z počátečního vkladu ve výši 1 000 000 Kč, poskytnutého společníky za účelem pokrytí provozních ztrát na začátku projektu.

Tabulka 17 Cash flow – optimistická varianta

Cash flow	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok
Peníze	1 000 000	848 133	1 420 966	2 063 349	3 114 732	7 320 264	11 525 796
Strava	408 600	453 600	679 500	679 500	2 718 000	2 718 000	2 718 000
Ubytování	332 100	388 800	499 500	499 500	1 998 000	1 998 000	1 998 000
Příspěvek na péči	1 045 200	1 158 600	1 824 000	1 824 000	7 296 000	7 296 000	7 296 000
Nadstandardní služby	120 000	120 000	150 000	150 000	600 000	600 000	600 000
Dotace	750 000	1 150 000	350 000	750 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Příjmy celkem	2 655 900	3 271 000	3 503 000	3 903 000	15 612 000	15 612 000	15 612 000
Pronájem	240 000	240 000	240 000	240 000	960 000	960 000	960 000
Zásoby	105 000	24 000	24 000	15 000	60 000	60 000	60 000
Energie	90 000	90 000	90 000	90 000	360 000	360 000	360 000
Propagace	70 000	6 000	6 000	6 000	24 000	24 000	24 000
Strava	293 400	325 800	488 250	488 250	1 953 000	1 953 000	1 953 000
Prádelna	27 000	30 000	30 000	30 000	120 000	120 000	120 000
Hrubá mzda	1 450 200	1 450 200	1 450 200	1 450 200	5 800 800	5 800 800	5 800 800
Odvody (S+Z)	490 167	490 167	490 167	490 167	1 960 668	1 960 668	1 960 668
Ostatní služby	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000	24 000	24 000
Právní služby	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000	120 000	120 000
Pojištění	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000	24 000	24 000
Výdaje celkem	2 807 767	2 698 167	2 860 617	2 851 617	11 406 468	11 406 468	11 406 468
Tok peněz	- 151 867	572 833	642 383	1 051 383	4 205 532	4 205 532	4 205 532
Peněžní prostředky na konci období	848 133	1 420 966	2 063 349	3 114 732	7 320 264	11 525 796	15 731 328

(zdroj: vlastní zpracování)

Projekt se dle předpokládaného vývoje cash flow jeví jako finančně stabilní již od 1. roku provozu. Ziskové hospodaření je dosaženo ve druhém čtvrtletí, kdy začíná být generován kladný cash flow. Ke konci 4. roku dosahují peněžní prostředky na účtu hodnoty 15 731 328 Kč, což představuje významnou finanční rezervu. Tento vývoj potvrzuje, že projekt je ekonomicky udržitelný a životaschopný, s jasnou perspektivou dlouhodobého fungování.

7.9.3 Realistická varianta provozu

V realistické variantě není počítáno s dotací, jelikož ta není zárukou. Kapacita domova taktéž není ze začátku naplněna a do 3. Q převažuje počet klientů s příspěvkem ve III. stupni závislosti. Zároveň v realistické variantě nebude ihned plný počet zaměstnanců, proto se počítá s faktem, že v 1. Q bude chybět jeden sanitář a v 2. Q bude chybět jedna zdravotní sestra. Taktéž finance vynaložené na reklamu budou nestálé. Struktura nákladů a výnosu je sestavena s ohledem na realistické prvky.

Tabulka 18 Výkaz zisku a ztrát – realistická varianta

Výkaz zisku a ztrát	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok
Náklady							
Pronájem	240 000	240 000	240 000	240 000	960 000	960 000	960 000
Zásoby	105 000	15 000	15 000	15 000	60 000	60 000	60 000
Energie	90 000	90 000	90 000	90 000	360 000	360 000	360 000
Propagace	70 000	30 000	25 000	20 000	80 000	80 000	80 000
Strava	293 400	326 250	407 700	488 700	1 466 100	1 466 100	1 466 100
Prádelna	32 400	36 000	43 200	54 000	216 000	216 000	216 000
Hrubá mzda	1 393 200	1 366 200	1 450 200	1 450 200	5 800 800	5 800 800	5 800 800
Odvody (S+Z)	470 901	461 775	490 167	490 167	1 960 668	1 960 668	1 960 668
Ostatní služby	6 000	6 000	6 000	6 500	26 000	26 000	26 000
Právní služby	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000	120 000	120 000
Pojištění	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000	24 000	24 000
Náklady celkem	2 736 901	2 607 225	2 803 267	2 890 568	11 072 768	11 072 768	11 072 768
Výnosy							
Strava	408 600	454 500	567 900	680 400	2 721 600	2 721 600	2 721 600
Ubytování	332 100	388 800	441 450	553 500	2 214 000	2 214 000	2 214 000
Příspěvek na péči	946 800	1 060 200	1 405 200	1 750 200	7 000 800	7 000 800	7 000 800
Nadstandardní služby	114 000	120 000	150 000	150 000	600 000	600 000	600 000
Výnosy celkem	1 801 500	2 023 500	2 564 550	3 134 100	12 536 400	12 536 400	12 536 400
VH= V-N	- 935 401	- 583 725	- 238 717	243 532	1 463 632	1 463 632	1 463 632
VH kumulovaný	- 935 401	- 1 519 125	- 1 757 842	- 1 514 310	- 50 678	1 412 954	2 876 586

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 19 Položky – realistická varianta

Položka	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok
Počet klientů	18	20	25	30	30	30	30
Celodenní strava	14	15	19	24	24	24	24
Celodenní strava s omezením	4	5	6	6	6	6	6
Jednolůžkový pokoj	6	8	7	10	10	10	10
Dvoulůžkový pokoj	6	6	9	10	10	10	10
III. stupeň závislosti	12	13	13	13	13	13	13
IV. stupeň závislosti	6	7	12	17	17	17	17

(zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát dokládá, že v průběhu 1. roku bude projekt hospodařit se ztrátou, kterou bude nutné v počáteční fázi pokrýt prostřednictvím cizích zdrojů a základního kapitálu. Největší ztráta nastává v 1. Q, přičemž k prvnímu dosažení kladného výsledku hospodaření dojde až ve 4. Q. Kumulovaný výsledek hospodaření bude za první dva roky záporný. Od 3. roku dojde k významné stabilizaci a tvorbě zisku. Po čtyřech letech bude tvořit kumulovaný zisk celkem 2 876 586 Kč. To bude zajišťovat schopnost zařízení plnit své závazky a zároveň generovat zisk.

Tabulka cash flow prokazuje nutnost získání úvěru, aby byly uhrazeny veškeré závazky, proto se počítá se základním kapitálem 1 000 000 Kč a úvěrem ve výši 800 000 Kč. Bankovní podnikatelský úvěr je vypočítán níže v tabulce 21.

Tabulka 20 Cash flow – realistická varianta

Cash flow	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok
Peníze	1 800 000	864 599	280 974	42 257	285 789	1 749 421	3 213 053
Strava	408 600	454 500	567 900	680 400	2 721 600	2 721 600	2 721 600
Úbytování	332 100	388 800	441 450	553 500	2 214 000	2 214 000	2 214 000
Príspevek na péči	946 800	1 060 200	1 405 200	1 750 200	7 000 800	7 000 800	7 000 800
Nadstandardní služby	114 000	120 000	150 000	150 000	600 000	600 000	600 000
Příjmy celkem	1 801 500	2 023 500	2 564 550	3 134 100	12 536 400	12 536 400	12 536 400
Pronájem	240 000	240 000	240 000	240 000	960 000	960 000	960 000
Zásoby	105 000	15 000	15000	15 000	60 000	60 000	60 000
Energie	90 000	90 000	90 000	90 000	360 000	360 000	360 000
Propagace	70 000	30 000	25 000	20 000	80 000	80 000	80 000
Strava	293 400	326 250	407 700	488 700	1 466 100	1 466 100	1 466 100
Prádelna	32 400	36 000	43 200	54 000	216 000	216 000	216 000
Hrubá mzda	1 393 200	1 366 200	1 450 200	1 450 200	5 800 800	5 800 800	5 800 800
Odvody (S+Z)	470 901	461 775	490 167	490 167	1 960 668	1 960 668	1 960 668
Ostatní služby	6 000	6 000	6 000	6 500	26 000	26 000	26 000
Právní služby	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000	120 000	120 000
Pojištění	6000	6000	6000	6000	24 000	24 000	24 000
Výdaje celkem	2 736 901	2 607 225	2 803 267	2 890 568	11 072 768	11 072 768	11 072 768
Tok peněz	- 935 401	- 583 725	- 238 717	243 532	1 463 632	1 463 632	1 463 632
Peněžní prostředky na konci období	864 599	280 974	42 257	285 789	1 749 421	3 213 053	4 676 685

(zdroj: vlastní zpracování)

V 1. Q bude k dispozici 1 800 000 Kč, kdy tato částka pokryje ztráty z prvních měsíců. V prvních třech čtvrtletích je peněžní tok záporný a k obratu dojde ve 4. Q, kde je generován první zisk a cash flow trvale kladný. Ke konci 4. roku budou peněžní prostředky ve výši 4 676 685 Kč, což jasně prokazuje finanční stabilitu a schopnost tvorby rezerv.

Bankovní podnikatelský úvěr

Bude počítáno s tím, že je získán podnikatelský úvěr na 800 000 Kč s úrokem 7 % ročně a splatností na 4 roky. Z analýzy vyplývá, že firma bude schopna splácet až od 4. Q, to znamená, že první tři čtvrtletí budou hrazeny pouze úroky a od 10. do 48. měsíce jistina s úrokem.

Tabulka 21 Bankovní podnikatelský úvěr

Měsíc	Splátka	Výše/měsíc	Celkem
1.- 9.	Pouze úrok	4 667 Kč	42 003 Kč
10. – 48.	Jistina a úrok	22 994 Kč	896 769 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Celkem je zapláceno **938 772 Kč**. Po výpočtu činí přeplatek **138 772 Kč**.

Úvěr napomáhá pokrýt počáteční ztráty a zároveň neohrožuje udržitelnost projektu. Prvních 9 měsíců jsou úroky hrazeny společníky mimo cash flow. Od 10. měsíce se již začíná s platbou jistiny a úroku, jejichž splácení je kryto z volných finančních prostředků a nijak neohrožuje provoz zařízení.

7.9.4 Pesimistická varianta provozu

V rámci pesimistické varianty bude kapacita domova naplněna až ve 4. Q. Zároveň nebude převažovat počet klientů s příspěvkem na péči ve IV. stupněm závislosti nad III. stupněm. Bude se počítat s tím, že dotace nebyla přidělena, takže je nutné vložit další finanční prostředky, například z cizích zdrojů či z vlastních finančních vkladů tak, aby nedošlo ke ztrátovosti. Výsledky jsou negativní a není dosahován zisk. V tomto případě by bylo možné získat větší finanční prostředky z příspěvků na péči tím, že bude provedena revize, zda někteří z klientů nesplňují podmínky pro zařazení do vyššího stupně v rámci přiznaných příspěvků na péči. V kladných případech bude těmto klientům poskytnuta pomoc k jejich získání. Další možností je nabídnutí více nadstandardních služeb, snížení úvazků zaměstnanců, přechod jen na online marketing, vyhledání levnější právní služeb, zvýšení naplněnosti lůžek, nebo žádost o dotace. Další možnou variantou by mohlo být i získání dobrovolných pracovníků či studentů k zabezpečení praxe v rámci studia.

Tabulka 22 Výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta

Výkaz zisku a ztrát	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok
Náklady							
Pronájem	240 000	240 000	240 000	240 000	960 000	960 000	960 000
Zásoby	60 000	15 000	15 000	15 000	60 000	60 000	60 000
Energie	90 000	90 000	90 000	90 000	360 000	360 000	360 000
Propagace	70 000	6 000	6 000	6 000	24 000	24 000	24 000
Strava	247 050	302 400	442 800	411 750	2 214 000	2 214 000	2 214 000
Prádelna	27 000	30 000	30 000	30 000	120 000	120 000	120 000
Mzdy	1 450 200	1 450 200	1 450 200	1 450 200	5 800 800	5 800 800	5 800 800
Odvody (S+Z)	490 167	490 167	490 167	490 167	1 960 668	1 960 668	1 960 668
Ostatní služby	6 000	6 000	6 000	6 500	26 000	26 000	26 000
Právní služby	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000	120 000	120 000
Pojištění	11 000	11 000	11 000	11 000	46 000	46 000	46 000
Náklady celkem	2 721 417	2 670 767	2 791 167	3 270 784	11 391 468	11 391 468	11 391 468
Výnosy							
Strava	342 000	410 400	545 400	567 900	2 221 600	2 221 600	2 221 600
Ubytování	247 050	302 400	442 800	411 750	2 214 000	2 214 000	2 214 000
Příspěvek na péči	793 800	996 000	1 336 200	1 405 200	1 701 000	1 701 000	1 701 000
Nadstandardní služby	114 000	120 000	150 000	150 000	600 000	600 000	600 000
Výnosy celkem	1 496 850	1 828 800	2 474 400	2 534 850	7 236 600	7 236 600	7 236 600
VH= V-N	- 1 224 567	- 841 967	- 316 767	- 735 934	- 4 154 868	- 4 154 868	- 4 154 868
VH kumulovaný	- 1 224 567	- 2 066 534	- 2 383 301	- 3 119 235	- 7 274 103	- 11 428 971	- 15 583 839

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 23 Položky – pesimistická varianta

Položka	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	2. rok	3. rok	4. rok
Počet klientů	15	18	24	25	30	30	30
Celodenní strava	10	12	18	19	24	24	24
Celodenní strava s omezením	5	6	6	6	6	6	6
Jednolůžkový pokoj	3	4	8	5	10	10	10
Dvoulůžkový pokoj	6	7	8	10	10	10	10
III. stupeň závislosti	8	10	13	13	15	15	15
IV. stupeň závislosti	7	8	11	12	15	15	15

(zdroj: vlastní zpracování)

V pesimistické variantě nikdy nepřekročí výnosy kumulovaný výsledek hospodaření, což znamená, že projekt nedosáhne zisku. Je zřejmé, že převaha klientů s příspěvkem na péči ve III. stupni závislosti značně ovlivňuje výnosy. Vysoké náklady tvoří převážně mzdy a odvody za zaměstnance, kteří jsou však potřební pro zajištění kvalitní péče.

Vzhledem k tabulce výkazu zisků a ztrát se počítá s cash flow, které bude trvale záporné. Proto je vklad společníků ve výši 1 000 000 Kč jednou z vhodných variant financování ve vztahu ke ztrátovosti. Avšak k plnění svých závazků je nutné vložit další finanční prostředky a to 14 600 000 Kč. V této variantě by přicházelo v úvahu získat finanční prostředky například prodejem vlastních podílů ve společnosti, což by znamenalo vstup dalšího společníka.

Tabulka 24 Cash flow – pesimistická varianta

Cash flow	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	3. rok	4. rok	5. rok
Peníze	15 600 000	14 375 433	13 533 466	13 216 699	12 480 765	8 325 897	4 171 029
Strava	342 000	410 400	545 400	567 900	2 721 600	2 721 600	2 721 600
Ubytování	247 050	302 400	442 800	411 750	2 214 000	2 214 000	2 214 000
Příspěvek na péči	793 800	996 000	1 336 200	1 405 200	1 701 000	1 701 000	1 701 000
Nadstandardní služby	114 000	120 000	150 000	150 000	600 000	600 000	600 000
Příjmy celkem	1 496 850	1 828 800	2 474 400	2 534 850	7 236 600	7 236 600	7 236 600
Pronájem	240 000	240 000	240 000	240 000	960 000	960 000	960 000
Zásoby	60 000	15 000	15 000	15 000	60 000	60 000	60 000
Energie	90 000	90 000	90 000	90 000	360 000	360 000	360 000
Propagace	70 000	6 000	6 000	6 000	24 000	24 000	24 000
Strava	247 050	302 400	442 800	411 750	2 214 000	2 214 000	2 214 000
Prádelna	27 000	30 000	30 000	30 000	120 000	120 000	120 000
Mzdy	1 450 200	1 450 200	1 450 200	1 450 200	5 800 800	5 800 800	5 800 800
Odvody (S+Z)	490 167	490 167	490 167	490 167	1 960 668	1 960 668	1 960 668
Ostatní služby	6 000	6 000	6 000	6 500	26 000	26 000	26 000
Právní služby	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000	120 000	120 000
Pojištění	11 000	11 000	11 000	11 000	46 000	46 000	46 000
Výdaje celkem	2 721 417	2 670 767	2 791 167	3 270 784	11 391 468	11 391 468	11 391 468
Tok peněz	- 1 224 567	- 841 967	- 316 767	- 735 934	- 4 154 868	- 4 154 868	- 4 154 868
Peněžní prostředky na konci období	14 375 433	13 533 466	13 216 699	12 480 765	8 325 897	4 171 029	16 161

(zdroj: vlastní zpracování)

Z pesimistické varianty cash flow jasně vyplývá, že projekt bez externího financování nebude schopen fungování. Taktéž nízké zůstatky peněžních prostředků na konci období jsou rizikové.

7.10 Řízení rizik

Mřížka rizik pomáhá identifikovat hlavní rizika, která jsou spojena s projektem. Klíčové je stanovení efektivního protiopatření, která daná rizika řeší.

Prvním krokem je stanovení rizik:

R1: Riziko nedostatku personálu

R2: Riziko neefektivní reklamy

R3: Riziko nedostatku klientů

R4: Riziko nespokojenosti klientů či rodin

R5: Riziko vzniku nežádoucí události

R6: Riziko výpadku elektrické energie či dodávek vody

R7: Riziko zpoždění dodávky stravy

R8: Riziko poškození automobilu

R9: Riziko finanční nestability

R10: Riziko úniku dat

R11: Riziko neúspěšné kontroly úřady

R12: Riziko vzniku epidemie v zařízení

R13: Riziko ve zpoždění přípravy prostor

R14: Riziko neuzavření smluv s externími službami včas

- **Pravděpodobnost** je stanovena na 1-5, kdy 1 je minimální a 5 maximální pravděpodobnost.
- **Dopad** je stanoven na 1-5, kdy 1 je nejmenší a 5 vysoká pravděpodobnost.

Tabulka 25 Analýza rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad
R1	4	5
R2	3	2
R3	3	4
R4	3	2
R5	3	4
R6	2	3
R7	2	2
R8	2	2
R9	2	5
R10	1	3
R11	2	3
R12	3	5
R13	3	2
R14	2	4

(zdroj: vlastní zpracování)

Mřížka rizik:

Tabulka 26 Mřížka rizik

Pravděpodobnost	5					
	4				R1	
	3		R2 R4 R13	R5 R3	R12	
	2		R7 R8	R6 R11	R9	
	1			R10		
		1	2	3	4	5
		Dopad				

*(zdroj: vlastní zpracování)***Kritické:** R1, R12**Střední:** R2, R3, R4, R5, R6, R9, R11, R13, R14**Zanedbatelné:** R7, R8, R10

Protiopatření rizik:

R1: Nábor zaměstnanců s dostatečným předstihem, využití platform zaměřujících se na inzerci pracovních pozic či využití sociálních sítí, webu včetně spolupráce s Úřadem práce.

R2: Nastavit cílenou a poutavou kampaň s kombinací online a offline reklamních platform.

R3: Zahájení včasné propagace náboru nových klientů, zajištění dne otevřených dveří, snadný registrační systém, snadná dostupnost k informacím a jejich srozumitelnost.

R4: Využití dotazníkového šetření spokojenosti rodin i klientů, komunikace s klienty a rodinami, transparentní řešení stížností s jasným výsledkem a individuálním přístupem.

R5: Preventivní opatření, která zabraňují vzniku nežádoucích událostí, BOZP školení personálu, školení požární ochrany a pravidelné kontroly bezpečnosti prostor.

R6: Sestavení krizového plánu, kontakt s havarijní službou.

R7: Možnost ohřevu stravy v domově, sledování dochvilnosti dodávek stravy a při opakování navázání spolupráce s jinou službou.

R8: Pojištění automobilu, řízení aktivními řidiči, servisní prohlídka automobilu a při nemožnosti využití i plán na náhradní dopravu.

R9: Sestavený finanční plán s výsledky, zajištění rezerv, popřípadě plán na úsporná opatření.

R10: Cyklické zálohování dat, antivirové opatření, zajištění IT podpory.

R11: Zajištění požadovaných standardů, pravidelná revize plnění požadavků kontrolních orgánů a legislativních nařízení, školení personálu a správné vedení dokumentací.

R12: Dodržování hygienicko-epidemiologických požadavků, využívání hygienických pomůcek, popřípadě i spolupráce s Krajskou hygienickou stanicí Karlovarského kraje.

R13: Příprava prostor s časovou rezervou, stanovení jasných termínů s dodavateli, monitoring průběhu přípravy prostor.

R14: Uzavření smluv s externími poskytovateli služeb s časovou rezervou, tvorba kontaktů s náhradními firmami v případě neúspěchu, plán na nouzové zajištění služeb.

7.11 Časový harmonogram realizace projektu

Časový harmonogram je důležitým prvkem při projektu založení domova pro seniory se zvláštním režimem, jelikož pomáhá naplánovat jednotlivé kroky se stanovením časového horizontu v rámci měsíců. Za pomoci toho je možné efektivněji koordinovat činnosti

doprovázející celý proces projektu a zajistit otevření domova ve stanovený termín, tedy v měsíci září 2026.

Tabulka 27 Časový harmonogram projektu

Činnost	Měsíc	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Založení s.r.o.										
Registrace poskytovatele										
Výběr budovy										
Sjednání nájemní smlouvy										
Příprava prostor										
Pojištění										
Tvorba webových stránek										
Reklama online										
Reklama offline										
Externí služby										
Nábor zaměstnanců										
Nábor klientů										
Uzavření smluv										
Nástup klientů										
Školení										
Koupě automobilu										
Zkušební provoz										
Oficiální otevření										

(zdroj: vlastní zpracování)

Začátek projektu je naplánován na leden a jeho konec na září roku 2026, přičemž jednotlivé činnosti na sebe logicky navazují či se doprovázejí. Na začátku harmonogramu je naplánované založení společnosti a výběr budovy společně s uzavřením nájemní smlouvy od 1. 8. 2026. Následuje registrace poskytovatele sociálních služeb. V dalších měsících probíhá příprava prostor, zprovoznění reklamních kampaní a webových stránek, zajišťování externích služeb a nábor zaměstnanců. Následuje nábor klientů společně s uzavřením příslušných smluv a koupě vozidla. Od července 2026 probíhají povinná školení personálu, v měsíci srpnu 2026 nastupují první klienti, zahajuje se zkušební provoz s následným otevřením zařízení.

8 VYHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Podnikatelský plán se zaměřuje na projekt založení domova pro seniory se zvláštním režimem pro osoby trpící Alzheimerovou chorobou či jinými typy demence s názvem Domov Aurea Vita. Plán počítá se společností fungující jako společnost s ručením omezeným a se dvěma společníky, kteří mají zkušenosti v sociálních a zdravotních službách a každý se zaměřuje na jim vymezené úseky.

Provoz bude zajištěn v pronajatém, již plně zařízeném objektu s kapacitou třiceti lůžek, který splňuje veškeré zákonné požadavky na jeho provoz, což umožní snížení potřeby vysokých vstupních nákladů, které by takto malá společnost nemusela mít k dispozici. Získání podnikatelského úvěru na samotné zbudování a zařízení nemovitosti by pro tuto společnost bez podnikatelské historie mohlo být nedosažitelné či následně finančně neúnosné. Poskytované služby budou odpovídat požadavkům zákona o sociálních službách společně s možností nadstandardních služeb. Organizační struktura počítá se dvěma řediteli různých úseků a odborným personálem. Část provozu bude zajišťována externími službami. Cenová politika je nastavena tak, aby odpovídala vysoké kvalitě služeb, které budou klientům poskytovány, a zároveň bude naplňovat zákonné požadavky. Finanční analýza je vypracována ve třech variantách. První je varianta optimistická, která počítá s možnou dotací a dalšími klíčovými prvky, které povedou k prosperitě domova a k tvorbě zisku. Realistická verze již s dotací nepočítá, jelikož není zárukou, počítá s reálnými položkami a snaží se nastínit ziskovou variantu projektu. Poslední je pesimistická varianta, která vede ke ztrátě, ale nabízí možnosti, kterými lze ztrátovost ovlivnit, aby byl podnik znovu prosperující. Analýza rizik identifikuje možná rizika a navrhuje jejich řešení. Poslední částí je časový harmonogram, který znázorňuje posloupnost a provázanost kroků doprovázející realizaci projektu.

Zpracovaný podnikatelský projekt představuje ucelený a realistický plán, který reaguje na rostoucí poptávku po těchto službách. Celý projekt byl vypracován na základě reálných dat, která se stala podkladem pro finanční analýzu. Klíčovým aspektem byla také snaha naplnit veškeré zákonné požadavky a zajistit jak ekonomickou prosperitu, tak i personální udržitelnost provozu.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce, který byl splněn, bylo navržení projektu na vybudování domova pro seniory se zvláštním režimem v okrese Karlovy Vary. Samotný projekt vychází z analýz prostředí a reflektuje specifické potřeby cílové skupiny. Ke zjištění provozuschopnosti a udržitelnosti projektu byl zpracován podnikatelský plán, zahrnující zejména marketingový mix zařízení, finanční a personální analýzy společně s časovým harmonogramem projektu, včetně vyhodnocení rizik a jejich eliminace. Výstupem diplomové práce je zprovoznění domova pro seniory trpících Alzheimerovou chorobou a jinými typy demence, tedy Domov Aurea Vita se zvláštním režimem.

Cíl teoretické části byl naplněn popisem právního, ekonomického a odborného rámce oblasti poskytování sociálních služeb, vymezením jejich poskytovatelů, možnostmi jeho financování a uvedením základních principů podnikání za použití odborné literatury a jiných textů. Splněním tohoto cíle byl vymezen základ pro návrh daného projektu.

V rámci stanoveného cíle v praktické části byl cíl naplněn jednak zpracováním přehledu a popisu obdobných zařízení působících v okrese Karlovy Vary a poté vypracováním komplexního životaschopného podnikatelského plánu. Byly využity metody, jako jsou analýza sekundárních dat, demografická analýza, analýza konkurence, PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

Zpracovaný podnikatelský plán, zejména v rámci finančních analýz v jednotlivých variantách, potvrdil hypotézu, že projekt založení tohoto domova je úspěšně realizovatelný a udržitelný za předpokladu, že dosáhne na dotační podporu, či provede efektivní nastavení provozních nákladů bez využití dotačních programů. Úspěšnost pesimistického finančního plánu by byla navázána na nutnost získání cizích finančních zdrojů.

Tímto závěrem je doloženo, že jednotlivé cíle diplomové práce byly naplněny, a taktéž, že byla potvrzena stanovená hypotéza.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie, 2022. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3356-7.

ARNOLDOVÁ, Anna, 2015. *Sociální péče 1. díl: Učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5147-4.

ALZHEIMER HOME, 2025. *Ceník od 1. 3. 2025*. Online. In: Alzheimerhome.cz. Dostupné z: <https://www.alzheimerhome.cz/wp-content/uploads/2025/03/Cenik-od-1.3.2025.pdf>. [cit. 2025-03-17].

ALZHEIMER HOME OSTROV, c2022. *Domovy pro seniory ALZHEIMER HOME*. Online. In: Alzheimerhome.cz. Dostupné z: <https://www.alzheimerhome.cz/alzheimer-home-ostrov/>. [cit. 2025-03-17].

ARNOLDOVÁ, Anna, 2016. *Sociální péče: Učebnice pro obor sociální činnost*. 2. díl. Grada. ISBN 978-80-247-5148-1.

ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ČR, 2021. *Analýza segmentu sociálních služeb: s akcentem na pobytové a ambulantní sociální služby pro seniory*. Online. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. ISBN 978-80-88361-11-4. Dostupné také z: <https://www.apsscr.cz/media/sluzby/knihovna/odborna-publikacni-cinnost/dokumenty/analyza-segmentu-socialnich-sluzeb.pdf>. [cit. 2025-01-17].

ČELEDOVÁ, Libuše; KALVACH, Zdeněk a ČEVELA, Rostislav, 2016. *Úvod do gerontologie*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3404-3.

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, 2024. *Důchodci v okresech a krajích ČR k 31. 12. 2024 - celkem (muži + ženy)*. Online. In: cssz.cz. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/documents/20143/99386/2024Důchodci%20v%20okresech%20a%20kraj%C3%ADch%20ČR.pdf/f14abfc5-69ca-45f9-cd63-d005b96bcd4>. [cit. 2025-03-03].

ČESKÁ ALZHEIMEROVSKÁ SPOLEČNOST, 2024. *Výroční zpráva za rok 2023*. Praha: Česká alzheimerovská společnost. Dostupné z: <https://www.alzheimer.cz/res/archive/008/000943.pdf?seek=1719392234>. [cit. 2025-02-10].

ČESKO, 1993. Usnesení č. 2/1993 Sb., předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2#f1471506>. [cit. 2025-01-04].

ČESKO, 2006a. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#f3009618>. [cit. 2025-01-01].

ČESKO, 2006b. Vyhláška č. 505/2006 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505#f3143769>. [cit. 2024-01-02].

ČESKO, 2012m. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#f4588984>. [cit. 2025-02-15].

ČESKO, 2012k. Zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 20. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p20>. [cit. 2025-02-09].

ČESKO. 1012ch. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), část 1, hlava 4. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1-hlava4>. [cit. 2025-02-15].

ČESKO. 2012s. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), část 1, hlava 5. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1-hlava5>. [cit. 2025-02-04].

ČESKO, 2015. Nařízení vlády č. 98/2015 Sb., o provedení § 101a zákona o sociálních službách. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-98#f5625639>. [cit. 2025-01-17].

ČESKO, 2017. Zákon č. 201/2017 Sb. zákon, kterým se mění zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických

povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-98#f5625639>. [cit. 2025-01-17].

ČESKO, 2021. Ústavní zákon č. 295/2021 Sb., ústavní zákon, kterým se mění Listina základních práv a svobod, ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-295#f7223475>. [cit. 2025-01-04].

ČESKO, 2024a. Zákon č. 164/2024 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-164#f7902740>. [cit. 2025-01-01].

ČESKO, 2024b. Vyhláška č. 195/2024 Sb., vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-195#f7913668>. [cit. 2015-01-03].

ČESKO. 2006n. Vyhláška č. 505/2006 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, §15. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505#f3144101>. [cit. 2025- 01- 08].

ČESKO, 2006o. Vyhláška č. 505/2006 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505#f3144139>. [cit. 2025-15.01].

ČESKO, 2012q. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), § 118. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p118>. [cit. 2025-02-18].

ČESKO, 2012r. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), část 2, hlava 3. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–

2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1-hlava3>. [cit. 2025-02-19].

ČESKO, 2012d. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), § 132. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p132>. [cit. 2025-02-18].

ČESKO, 2012e. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), § 243. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p243>. [cit. 2025-02-17].

ČESKO, 2006f. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 33. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#p33>. [cit. 2025-01-16].

ČESKO, 2006g. Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 34. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#p34>. [cit. 2025-01-16].

ČESKO, 2006c. Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 37. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#p37>. [cit. 2025-01-15].

ČESKO, 2006d. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 38. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#p38>. [cit. 2025-01-15].

ČESKO, 2012z. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 420, odst. 1. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>. [cit. 2025-02-25].

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 420, odst. 2. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-2>. [cit. 2025-01-18].

ČESKO, 2012b. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 421. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p421>. [2025-01-16].

ČESKO, 2006e. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 53. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#p53>. [cit. 2025-01-15].

ČESKO, 2006m. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 7. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#p7>. [cit. 2025-01-18].

ČESKO, 2006h. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 78. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#p78>. [cit. 2025-01-16].

ČESKO, 2006i. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 79. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#p79>. [cit. 2025-01-17].

ČESKO, 2006j. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 80. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#p80>. [cit. 2025-01-17].

ČESKO, 2006k. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 88. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#p88>. [cit. 2025-01-17].

ČESKO, 2012c. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), § 95. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p95>. [cit. 2025-02-17].

ČESKO, 2024c. Vyhlášky č. 314/2024 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2025. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-314#f7946545>. [cit. 2025-01-11].

ČESKO, 2006l. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, část 3, hlava 2, díl 3. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#cast3-hlava2-dil3>. [cit. 2025-01-17].

ČESKO, Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#f2063845>. [cit. 2025-01-20].

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#f1374920>. [cit. 2025-02-17].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Projekce obyvatelstva České republiky: 2023–2100*. Praha: Český statistický úřad. Kód publikace: 130139-23. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/de376ac6-82c8-1856-dc1f-ffecc8b88b34/13013923.pdf?version=1.0>. [cit. 2024-12-19].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023a. *Projekce obyvatelstva České republiky: 2023–2100*. Praha: Český statistický úřad. Kód publikace: 130139-23, s. 14. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/de376ac6-82c8-1856-dc1f-ffecc8b88b34/13013923.pdf?version=1.0>. [cit. 2024-12-19].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Karlovy Vary – demografická data podle věku a pohlaví*. Praha: ČSÚ. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/demograficka-rocenka-okresu-9hgnj3ozic> [cit. 2025- 03-01.]

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023b. *Projekce obyvatelstva České republiky: 2023–2100*. Praha: Český statistický úřad. Kód publikace: 130139-23, s. 15. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/de376ac6-82c8-1856-dc1f-ffecc8b88b34/13013923.pdf?version=1.0>. [cit. 2024-12-19].

DĚDIČ, Jan; LASÁK, Jan a KŘÍŽ, Josef, 2015. *Obchodní společnosti*. Judikatura k rekodifikaci. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-852-9.

DOLEŽAL, Jan a kol., 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan a kol., 2023. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3619-3.

DUKOVÁ, Ivana; DUKA, Martin a KOHOUTOVÁ, Ivanka, 2013. *Sociální politika: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3880-2.

DOMOV RUDNÉ U NEJDKU, 2022. *HLAVNÍ CENÍK*. Online. In: *Dozprudne.cz*. Dostupné z: [Hlavni-cenik-od-1.6.2022-SC-TEXT-1.ur_.pdf](https://www.dozprudne.cz/Hlavni-cenik-od-1.6.2022-SC-TEXT-1.ur_.pdf). [cit. 2025-03-17].

DOMOV SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM "MATYÁŠ" V NEJDKU, P.O., 2024. *Sazebník úhrad*. Online. In: *Ddnejdek.cz*. Dostupné z: <https://www.ddnejdek.cz/sazebnik-uhrad/>. [cit. 2025-03-11].

Domov se zvláštním režimem "Matyáš", p.o., 2024. *Rozpočet na rok 2024*. Online. In: *Kr-karlovarsky.cz*. Dostupné z: https://www.kr-karlovarsky.cz/system/files/2024-03/PO_sociáln%C3%AD_0.pdf. [cit. 2025-04-01].

DVOŘÁK, Tomáš, 2016. *Akciová společnost*. Vědecká monografie. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-961-8.

FINCH, Brian, 2019. *How to write a business plan: win backing and support for your ideas and ventures*. Sixth edition. Creating success. Lindon: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8643-3.

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan, 2019. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2020-8.

HORECKÝ, Jiří a PRŮŠA, Ladislav, 2019. *Současná struktura služeb dlouhodobé péče a prognóza potřeby sociálních služeb 2019-2050*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. ISBN 978-80-907053-4-0.

HORECKÝ, Jiří a PRŮŠA, Ladislav, 2019. Současná struktura služeb dlouhodobé péče a prognóza potřeby sociálních služeb 2019–2050. *Sociální služby*. Roč. 21, č. 5, s. 16-19. ISSN 1803-7348.

HORECKÝ, Jiří, 2020. *Financování sociálních služeb v České republice: Fact sheets*. Online. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky. Dostupné z: https://www.apsscr.cz/files/files/Financován%C3%AD%20sociáln%C3%ADch%20služeb%20v%20České%20republice_FACT%20SHEETS.pdf. [cit. 2025-01-10].

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Finanční řízení. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3041-2.

CHALUPA, Ivan; REITERMAN, David a HOLÝ, Václav, 2016. *Obchodní korporace: obecná část: základy soukromého práva V*. Beckova skripta. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-577-0.

JAN, Ondřej; KVĚTOSLAV, Růžička; TOMÁŠ, Dvořák; JOSEF, Polák; NATÁLIA, Mansella et al., 2019. *Zahájení podnikání (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-337-4.

JOSKOVÁ, Lucie; PRAVDOVÁ, Markéta a DVOŘÁKOVÁ, Eva, 2024. *Nová společnost s ručením omezeným: právo – účetnictví – daně*. 5. akt. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0400-0.

KARLOVARSKÝ KRAJ, 2024. *Poskytování finančních prostředků na sociální služby v roce 2024: Zajištění sociálních služeb v roce 2024*. Online. In: Kr-karlovarsky.cz. Dostupné z: <https://www.kr-karlovarsky.cz/dotace/oblast-socialnich-sluzeb>. [cit. 2025-03-02].

Kolektiv autorů, 2019. *Sborník příkladů dobré praxe: v oblasti péče o seniory, zvláště o seniory s demencí*. Online. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky. ISBN 978-80-907053-7-1. Dostupné z: <https://www.apsscr.cz/media/sluzby/projekty/pece-o-seniory/sbornik-erasmus-dobra-praxe-cz-final-1.pdf>. [cit. 2025-01-10].

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3075-2.

MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY, 2024. *Registrace sociálních služeb*. Online. In: *praha.eu*. Dostupné z: <https://praha.eu/web/socialni/registrace-socialnich-sluzeb>. [cit. 2025-01-10].

MALÍK HOLASOVÁ, Věra, 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4315-8.

MALÍKOVÁ, Eva, 2020. *Péče o seniory v pobytových zařízeních sociálních služeb*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2030-7.

MARIÁNSKÉ LÁZNĚ, 2024. *Usnesení: ALZHEIMER HOME z.ú. - žádost o poskytnutí individuální dotace 2024*. Online. In: *usneseni.muml.cz*. Dostupné z: https://usneseni.muml.cz/rada/usneseni/3159077?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2025-03-15].

MAŠKOVÁ, Miroslava. 2005. *Analýza: Perspektivy populačního stárnutí v Evropě*. Online. Demografie.info. Česká demografická společnost. ISSN 1801-2914. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=201. [cit. 2024-12-19].

MATOUŠEK, Oldřich, 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Vyd. 2., aktualizované. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0041-3.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2002. *Zavedení standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele*. Online. Praha: MPSV. ISBN 80-86552-
.
Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/pruvodce+%281%29.pdf/a3da091b-e13e-bb30-eafa-e62f1e4fe817>. [cit. 2025-01-02].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2019. *Analýza financování sociálních služeb*. Online. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné také z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Analýza+financován%C3%AD+sociáln%C3%ADch+služeb_2019.pdf. [cit. 2025-01-17].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2020. *Desatero k sociálním službám*. Online. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/desatero-k-socialnim-sluzbam>. [cit. 2025-01-11].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2024. *Na financování sociálních služeb dá MPSV příští rok rekordních 28,5 miliard korun.* Online. In: *mpsv.cz*. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/7095934/TZ_2_12_2024_Na+financován%C3%AD+sociáln%C3%ADch+služeb+dá+MPSV+př%C3%ADšt%C3%AD+rok+rekordn%C3%ADch+285+miliard+korun_FINAL.pdf/3428775f-ee03-6921-98e2-ae9b7b3a73b?t=1733150694240. [cit. 2025-01-11].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2024. *Od července vzroste příspěvek na péči. Ve čtvrtém stupni pro osoby mimo pobytové služby bude navýšen o téměř 8 tisíc korun.* Online. In: *mpsv.cz*. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/7095934/TZ_prispevek_na_peci_navyseni_09022024.pdf/fa8467c7-0b4b-71a6-1667-be70c4fb62ff?t=1707477618324. [cit. 2025-01-11].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2024. *Vyhlášení dotačního řízení MPSV pro kraje a Hlavní město Prahu pro rok 2025 v oblasti poskytování sociálních služeb.* Online. In: *mpsv.cz*. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/vyhlaseni-dotacniho-rizeni-mpsv-pro-kraje-a-hlavni-mesto-prahu-pro-rok-2025-v-oblasti-poskytovani-socialnich-sluzeb>. [cit. 2025-01-16].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2025. *Vyhlášení mimořádného dotačního řízení pro sociální služby pro rok 2025, oblast B.* Online. In: *mpsv.cz*. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/vyhlaseni-mimoradneho-dotacniho-rizeni-pro-socialni-sluzby-pro-rok-2025-oblast-b>. [cit. 2025-01-12].

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, c2025. *Informace o fondech.* Online. In: *DotaceEU.cz*. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/informace-o-fondech-eu>. [cit. 2025-01-17].

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, c2025. *Programy.* Online. In: *DotaceEU.cz*. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/informace-o-fondech-eu>. [cit. 2025-02-20].

MORAVEC, Tomáš a ANDREISOVÁ, Lucie, 2021. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1217-3.

National Institute on Aging, 2024. *Alzheimer 's Caregiving: Finding Long-Term Care* Online. Dostupné z: <https://www.nia.nih.gov/health/alzheimers-caregiving/alzheimers-caregiving-finding-long-term-care> [cit. 2025-03-01].

NOVÁ, Veronika, 2024. *Aktivizace geriatrických pacientů: v léčebnách dlouhodobě nemocných*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5305-3.

ONDRÁŠEK, Stanislav; KOZLOVÁ, Lucie; HRICOVÁ, Alena a URBAN, David, 2024. *Sociální politika*. Vydání I. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5138-7.

ONDRUŠOVÁ, Jiřina a KRAHULCOVÁ, Beáta a kol., 2020. *Gerontologie pro sociální práci*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-4383-0.

PAYNE, Malcolm, 2016. *Modern social work theory*. 4th edition. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-061524-6.

PROCHÁZKOVÁ, Eva, 2019. *Biografie v péči o seniory*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1008-7.

PENÍZE.CZ, c2000-2025. *Domovy se zvláštním režimem – Domov se zvláštním režimem "MATYÁŠ" v Nejdku, příspěvková organizace*. Online. In: *Peníze.cz*. Dostupné z: <https://rejstrik-socialnich-sluzeb.penize.cz/8758561-domov-se-zvlastnim-rezimem-matyas-v-nejdku-prispevkova-organizace-domovy-se-zvlastnim-rezimem>. [cit. 2025-03-17].

PLÍVOVÁ, Viktorie, 2023. *Nemocných s Alzheimerovou chorobou bylo mezi klienty VZP poprvé víc než 50 tisíc, časný záchyt prodlouží soběstačnost pacienta*. Online. In: *Vzp.cz*. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/nemocnych-s-alzheimerovou-chorobou-bylo-mezi-klienty-vzp-poprve-vic-nez-50-tisic>. [cit. 2025-04-03].

PROSENEO S.R.O., c2020. *Domov seniorů Karlovy Vary se speciální péčí*. Online. In: *Proseneo.cz*. Dostupné z: <https://www.proseneo.cz/karlovyvary/>. [cit. 2025-03-18].

PRUDKÁ, Šárka, 2015. *Sociální služby pro seniory v kontextu sociální politiky*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-839-0.

PRŮŠA, Ladislav a kol., 2021. *Dlouhodobá péče nejen v České republice*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. ISBN 978-80-88361-09-1.

PRŮŠA, Ladislav, 2010. *Poskytování sociálních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením: závěrečná zpráva o řešení projektu Analýza a prognóza potřeb poskytování sociálních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením: ZVZ 209*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-048-6.

PTÁČKOVÁ, Hana a PTÁČEK, Radek a kol., 2021. *Psychosociální adaptace ve stáří a nemoci*. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0876-3.

PTÁČKOVÁ, Hana a PTÁČEK, Radek, 2021. *Psychosociální adaptace ve stáří a nemoci*. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0876-3.

RAZABILLAH, Nurlaela; PUTRI JUNAEDI, Sausan Raihana; MARIA DAELI, Ora Plane a ARASID, 2023. *Lean Canvas and the Business Model Canvas Model in Startup Piecework*. Online. *SABDA: Jurnal Kajian Kebahasaan dan Kesusastraan*. Roč. 2, č. 1, s. 77-82. ISSN 2962-0279. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.34306/sabda.v2i1.239>. [cit. 2025-01-11].

SASÁKOVÁ, Karin, c2018. *Domov pro seniory*. Online. Městské zařízení sociálních služeb KV. Dostupné z: <https://www.kv-mzss.cz/domov-pro-seniory/>. [cit. 2025-02-1].

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

STRÍTESKÝ, Václav a kol., 2023. *Marketing management*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-897-9.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1160-2.

ŠÁMALOVÁ, Kateřina a VOJTÍŠEK, Petr, 2021. *Sociální správa: Organizace a řízení sociálních systémů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2195-3.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠPAKOVÁ, Lenka, c2025. O sendvičové generaci. Online. Brno: Centrum pro rodinu a sociální péči. Dostupné z: <https://www.sendvicovagenerace.cz>. [cit. 2025-01-01].

ŠTENGLOVÁ, Ivana; HAVEL, Bohumil; CILEČEK, Filip; KUHN, Petr a ŠUK, Petr, 2017. *Zákon o obchodních korporacích*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-540-4.

HLAVNÍ MĚSTO PRAHA, 2024. *Výsledky dotačního řízení pro rok 2024*. Praha: HMP. Dostupné z: <https://praha.eu/web/socialni/dotacni-rizeni-pro-rok-2024>. [cit 2025-02-10].

ÚŘAD PRÁCE ČR, 2024. *Příspěvek na péči*. Online. [s.l.]: Úřad práce ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/prispevek-na-peci>. [cit. 2025-01-11].

VÁŇOVÁ, Alena, 2023. *Zdravé stárnutí*. Online. Praha: Státní zdravotní ústav. Dostupné z: <https://szu.gov.cz/temata-zdravi-a-bezpecnosti/podpora-zdravi/zdrave-starnuti/>. [cit. 2025-02-01].

VÍT, Petr, 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: podle nového občanského zákoníku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5477-2.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Fondy Evropské unie*. Online. In: vlada.gov.cz. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/urad-vlady/strukturalni-fondy/strukturalni-fondy-73340/#>. [cit. 2025-02-15].

VOJTÍŠEK, Petr, 2018. *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3709-9.

VOJTOVÁ, Hana, 2018. *Jak (ne)přesadit starý strom: koncept Smyslové aktivizace v péči o seniory a osoby s onemocněním demencí*. Frýdek-Místek: JOKL. ISBN 978-80-270-4386-6.

VOLNÝ, Lukáš; PETERMANNOVÁ, Lenka a KOTULA, Pavel, 2021. *Sociální služby v kostce*. Ostrava: Alcuin. ISBN 978-80-11-00765-2.

VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČR, 2016. *Potřebnou zdravotní péči o seniory hradí VZP i v sociálních ústavech nebo doma*. Online. In: vzp.cz. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/potrebnou-zdravotni-peci-o-seniory-hradi-vzp-i-v-socialnich-ustavech-nebo-doma>. [cit. 2025-02-27].

WHITBOURNE, Susan Kraus a WHITBOURNE, Stacey B., 2020. *Adult Development and Aging: Biopsychosocial Perspectives*. 7th ed. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-60787-8.

ZASTUPITELSTVO KARLOVARSKÉHO KRAJE, 2023. *Zařazení sociálních služeb do sítě sociálních služeb: Pravidla pro zařazení sociálních služeb do sítě sociálních služeb v Karlovarském kraji pro období 2024–2026*. Online. In: *kr-karlovarsky.cz*. Dostupné z: <https://www.kr-karlovarsky.cz/temata/socialni-oblast/socialni-zalezitosti/zarazeni-socialnich-sluzeb-do-site-socialnich-sluzeb>. [cit. 2025-03-16].

ZASTUPITELSTVO KARLOVARSKÉHO KRAJE, 2024. *Zajištění sociálních služeb v roce 2024: Zajištění sociálních služeb v roce 2024*. Online. Dostupné z: <https://www.kr-karlovarsky.cz/dotace/oblast-socialnich-sluzeb>. [cit. 2025-03-03].

ZUZAŇÁK, Aleš, 2022. *Podnikání včera, dnes a zítra*. Student. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-457-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logo Domova Aurea Vita	59
Obrázek 2 Hierarchické uspořádání.....	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Příspěvek na péči	27
Tabulka 2 Věková struktura obyvatel Karlovarského kraje.....	44
Tabulka 3 Ceník Alzheimer Home Ostrov, z.ú.....	45
Tabulka 4 Ceník Domov Rudné u Nejdku.....	46
Tabulka 5 Domov se zvláštním režimem "Matyáš" v Nejdku, p.o.,.....	47
Tabulka 6 SWOT analýza	55
Tabulka 7 Pokoje	63
Tabulka 8 Koupelny.....	63
Tabulka 9 Personální přehled.....	72
Tabulka 10 Ceník za jednolůžkový pokoj a stravu	73
Tabulka 11 Ceník za dvoulůžkový pokoj a stravu	74
Tabulka 12 Ceník za nadstandardní služby.....	76
Tabulka 13 Vstupní náklady	79
Tabulka 14 Zahajovací rozvaha	81
Tabulka 15 Výkaz zisku a ztrát – optimistická varianta	83
Tabulka 16 Položky – optimistická varianta.....	83
Tabulka 17 Cash flow – optimistická varianta.....	84
Tabulka 18 Výkaz zisku a ztrát – realistická varianta	85
Tabulka 19 Položky – realistická varianta	86
Tabulka 20 Cash flow – realistická varianta	87
Tabulka 21 Bankovní podnikatelský úvěr	88
Tabulka 22 Výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta.....	89
Tabulka 23 Položky – pesimistická varianta.....	89
Tabulka 24 Cash flow – pesimistická varianta	90
Tabulka 25 Analýza rizik.....	92

Tabulka 26 Mřížka rizik	93
Tabulka 27 Časový harmonogram projektu.....	95

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet obyvatel ve věku 15-64 let.....	15
Graf 2 Počet obyvatel ve věku 65+ let.....	16
Graf 3 Podíl osob ve věku 65 a více let	17

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CPC	Cena za proklik
CPM	Cena za tisíc zobrazení
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MZSS KV	Městské zařízení sociálních služeb Karlovy Vary
Q	Kvartál
WHO	World Health Organization

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozpočet na rok 2024, Domov se zvláštním režimem „MATYÁŠ“ v Nejdku, p.o. (Domov se zvláštním režimem „Matyáš“, p.o., 2024)

PŘÍLOHA P I: ROZPOČET NA ROK 2024, DOMOV PRO SENIORY SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM „MATYÁŠ“ V NEJDKU, P.O.

(zprůt na začátku)

Rozpočet na rok 2024

Název organizace: Domov se zvláštním režimem "MATYÁŠ" v Nejdku, p.o.
ICO organizace: 71175229

Číslo účtu	Název ukazatele	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
501	Spotřeba materiálu	2 907 000	0
502	Spotřeba energie	4 400 000	6 000
503	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	0	0
504	Prodávané zboží	0	0
506	Aktivace dlouhodobého majetku	0	0
507	Aktivace oběžného majetku	0	0
508	Změna stavu zásob vlastní výroby	0	0
511	Opravy a udržování	100 000	0
512	Cestovné	4 000	0
513	Náklady na reprezentaci	5 000	0
516	Aktivace vnitroorganizačních služeb	0	0
518	Ostatní služby	7 002 800	0
521	Mzdové náklady	32 955 000	0
524	Zákoně sociální pojištění	11 040 000	0
525	Jiné sociální pojištění	138 000	0
527	Zákoně sociální náklady	480 000	0
528	Jiné sociální náklady	0	0
531	Daň silniční	0	0
532	Daň z nemovitostí	0	0
538	Jiné daně a poplatky	182 000	0
541	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0	0
542	Jiné pokuty a penále	0	0
543	Dary a jiná bezúplatná předání	0	0
544	Prodáván materiál	0	0
547	Manka a škody	0	0
548	Tvorba fondů	0	0
549	Ostatní náklady z činnosti	130 000	0
551	Odpisy dlouhodobého majetku	6 252 000	0
552	Prodáván dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
553	Prodáván dlouhodobý hmotný majetek	0	0
554	Prodáván pozemky	0	0
555	Tvorba a zúčtování rezerv	0	0
556	Tvorba a zúčtování opravných položek	0	0
557	Náklady z vyřazených pohledávek	0	0
558	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	250 000	0
562	Úroky	0	0
563	Kurzové ztráty	0	0

Číslo účtu	Název ukazatele	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
564	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	0	0
566	Ostatní finanční náklady	0	0
569	Účtová třída 5 celkem	65 825 800	6 000
601	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	0	0
602	Výnosy z prodeje služeb	38 000 000	13 000
603	Výnosy z pronájmu	0	0
604	Výnosy z prodávání zboží	0	0
609	Jiné výnosy z vlastních výkonů	0	0
641	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0	0
642	Jiné pokuty a penále	0	0
643	Výnosy z vyřazených pohledávek	0	0
644	Výnosy z prodeje materiálu	0	0
645	Výnosy z prodeje DHM	0	0
646	Výnosy z prodeje DHM	0	0
647	Výnosy z prodeje pozemků	0	0
648	Cerpání fondů	1 900 000	0
649	Ostatní výnosy z činnosti	100 000	0
662	Úroky	150 000	0
663	Kurzové zisky	0	0
664	Výnosy z přecenění reál hodnotou	0	0
666	Výnosy z dlouhodob finančního majetku	0	0
669	Ostatní finanční výnosy	0	0
672	Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů (mzdy)	13 224 000	0
672	Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů (provoz)	11 443 000	0
Účtová třída 6 celkem		64 817 000	13 000
591	Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 008 800	7 000
596	Dan z příjmu	0	0
596	Dodatečné odvody daně z příjmu	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění		-1 008 800	7 000