

Institucionalno varstvo starejših kot podjetniški izziv na primeru občine Slovenska Bistrica

Institutional care for the elderly as a business challenge in the case of Slovenska Bistrica municipality

Robi Brglez¹
Dejan Jelovac²

Povzetek

Članek pojasnjuje kakšna je danes metodika obravnave starejših občanov v kontekstu nezadostnega vključevanja starejših v institucionalno varstvo. V članku so podani tako izsledki lastne raziskave o potrebi po vzpostavitvi doma starejših v največji nemestni občini pri nas, in sicer v Slovenski Bistrici, kot tudi osnova poslovnega načrta, ki je zasnovan ravno z namenom ustanovitve tovrstnega doma v analizirani občini. V takšnem kontekstu so se nam zastavila raziskovalna vprašanja kot so: ali se dejansko izkazuje potreba po vključevanju starejših v institucionalno varstvo in, posledično po ustanavljanju doma starejših v občini Slovenska Bistrica? Kako v tem primeru ponuditi institucionalno varstvo, če nam je do tega, da bi hkrati zagotavljalo obravnavo, ki je skladna s svetovnimi trendi zadovoljevanja potreb starostnikov? Na podlagi rezultatov pridobljenih v raziskavi, avtorja ponujata rešitve in predloge, ki gredo v

¹ Robi Brglez je diplomirani družboslovec in podiplomski študent Fakultete za uporabne družbe študije v Novi Gorici.

² Dr. Dejan Jelovac je izredni profesor zaposlen na Gea College - Fakulteti za podjetništvo v Ljubljani.

smeri od skrbno vsebinsko strukturiranega poslovnega načrta za ustanovitev, delovanje in razvoj zavoda za institucionalno varstvo starejših, preko ugotavljanja in vključevanja njegovih ključnih deležnikov do uvajanja in promocije podjetniške filozofije kot načina poslovanja, upravljanja in vodenja v diskurzu zavodov kot nepridobitnih organizacij.

Ključne besede: *starejši občani, dom starejših, institucionalno varstvo, poslovna etika, podjetništvo, poslovni načrt.*

Abstract

The article deals with crucial methodological problems of the institutional treatment of elderly people in the context of their insufficient integration in institutional care in Slovenia. It presents the results of a study on the need to establish a nursing home in the largest non-urban Slovenian municipality, Slovenska Bistrica, as well as the basis of a business plan that is designed precisely for the purpose of establishing a nursing home in this municipality. We raise research questions such as: Do empirical research findings indicate a need to include older people in institutional care and, hence, for the establishment of a new nursing home for older people in the municipality of Slovenska Bistrica? How should such institutional care be offered while ensuring treatment consistent with modern standards of fulfilment of needs of older people? Based on the results of the study, the authors offer suggestions and alternative solutions in the form of a carefully-structured business plan for the start-up of the new venture in the legal form of a public institute, through the involvement of relevant stakeholders in the proposed new venture, by means of introducing and integrating entrepreneurial philosophy as a way of doing and managing

business in the discourse of a public institute as a non-profit organisation.

Key words: *older people, nursing home, institutional care, entrepreneurship, business plan, business ethics*

Uvod

Življenje in delo v domovih za stare sta v zadnjih letih postavljena pred nove naloge. Tako uporabniki ustanov kot tudi zaposleni strokovnjaki na tem področju ugotavljajo, da koncepti domov iz preteklosti ne ustrezajo današnjim potrebam, željam in zahtevam uporabnikov, prav tako pa tudi ne usmeritvam strok, zastopanih na področju domskega varstva. Na splošno lahko govorimo o pojavu nove filozofije na področju opravljanja socialnih storitev. Niso več bistvena vprašanja, koliko programov pomoči imamo, koliko ustanov za različne oblike varstva, kako usposobljene strokovne delavce, temveč kako vse to vpliva na reševanje problemov ljudi in njihovo kvaliteto življenja. Pomembne so posebnosti vsakega posameznika, njegove potrebe, želje in interesi. Poudarjena je pravica uporabnika do izbire. To pa je v nasprotju z osnovnimi značilnostmi institucije in prevladujočo institucionalno skrbjo za ljudi (Mali, 2008: 4-5). Slovenija je bila na področju socialnega varstva v začetku devetdesetih let v specifični situaciji. Uvajala je sodoben koncept sistema socialnega varstva, pri tem pa ni mogla upoštevati pomembno izhodišče sodobnega načrtovanja socialnega dela, namreč *načelo decentralizacije oz. subsidiarnosti*. V Sloveniji se je tako po letu 1992 odvijala reorganizacija lokalne samouprave, tako je zakon o socialnem varstvu marsikatero pristojnost iz nižjega nivoja prenesel na višji, republiški nivo. To pa danes predstavlja delno oviro implementacije nekaterih strateških usmeritev nacionalnega programa socialnega varstva v Sloveniji (Imperl,

2002: 5-6).

Institucionalno varstvo starejših ljudi v Sloveniji danes opravljajo po Zakonu o socialnem varstvu javni *socialnovarstveni zavodi – domovi za starejše občane kot javno službo*. Storitve institucionalnega varstva v domovih za starejše obsegajo vse oblike pomoči, s katerimi se upravičencem po zakonu nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma ali lastne družine, zlasti pa bivanje, organizirano prehrano in varstvo ter zdravstveno varstvo (Apohal-Vučković, 1999: 6-7). Načela varstva starejših (prav tam, 1999: 11) izhajajo iz programa razvoja varstva starejših: ohranjanja in doseganja večje kakovosti življenja populacije starejših oseb, celovitosti obravnave starejših oseb, pluralnosti izvajanje oskrbe, enakosti v dostopnosti različnih oblik oskrbe, enakomerne prostorske pokritosti, avtonomnosti, gospodarnosti, integriranosti v socialno-urbano okolje in fleksibilnosti. Zato ne preseneča, da je ena od osrednjih *tem* na mednarodnih konferencah in kongresih s področja varstva starejših *pomen prilagajanja ustanov s socialnega varstva potrebam sodobnega uporabnika njihovih storitev* (Imperl, 2002: 6). Zaradi lažjega obvladovanja širokega spektra potreb uporabnikov imamo razvite predvsem integrirane oblike oskrbe v domovih za starejše ljudi. To pomeni, da smo oblikovali splošen model, ki nudi dve t.i. oskrbovalni strukturi, in sicer stanovanjsko in negovalno, kjer gre za osebno in zdravstveno nego. Temu ustrezno imamo tudi normative in standarde le za ti dve vsebini, diferenciacije znotraj zasledimo izjemoma. To kar je izziv, je oblikovanje strukturnih programov, ki jih še nimamo, ali so pomanjkljivo razviti, potrebni pa so že danes (prav tam, 2002: 8). Znotraj klasičnih domov za starejše naraščajo potrebe po vzpostavitvi ustreznih struktur za osebe z demenco in osebe, ki potrebujejo psihoterapevtsko oskrbo. Ocenjujejo, da bo jutrišnji dom za starejše imel približno 40 % oseb z demenco. Za takšne strukture bomo potrebovali ustrezne normative, tako kadrovske kot prostorske (prav tam, 2002: 9).

Specializacija predstavlja osredotočenje na posamezne kategorije uporabnikov in omogočanje optimalnih tako vsebinskih kot organizacijskih pogojev. Diferenciacija pa na drugi strani pomeni, da so storitve in ponudbe svetovanja, oskrbe in nege raznolike in individualne (prav tam, 2002: 11).

Socialno delo v domovih za starejše ljudi, je moč opredeliti kot skrb za vse tisto, kar lahko v najžlahtnejšem pomenu razumemo kot socialno delo. Gre za zagotavljanje vsega, kar uporabnik kot posameznik potrebuje za kvalitetno preživetje v domu, in to vse od svojega prihoda v dom do odhoda (Milošević Arnold, 2004). Skrb za starejše ljudi v Sloveniji je danes izrazito institucionalno usmerjena, kaže pa, da bo življenje starih ljudi tudi v prihodnje vezano na institucije za starejše ljudi. Življenje v institucijah se ne glede na funkcijo, ki jo opravljajo, spreminja. Spreminjata se odnos ljudi do institucij in vloga institucij v življenju ljudi, toda institucije ostajajo. V preteklosti so tako domovi starejšim ljudem zagotavljali preživetje, vendar nič več kakor to. S pojavom upokojevanja in zagotavljanjem sredstev za življenje v starosti so domovi pridobili drugačen pomen v življenju starejših ljudi. Tako so lahko starejši preživeli starost izven institucionalnih okvirov, saj so imeli zagotovljena materialna sredstva za življenjsko eksistenco. Na drugi strani so domovi postali eden od možnih prostorov za življenje v starosti (Mali, 2008: 31). Ob tem se vselej ponuja povsem relevantno vprašanje, in sicer: *ali so slednje institucije učinkovite za ljudi katere obravnavajo ali za tiste, ki so izven omenjenih institucij?*

Na razvoj institucionalne skrbi za stare ljudi so pri nas vplivali številni socialni, zdravstveni in kulturni dejavniki, katerih posledice je mogoče zaznati tudi danes, saj je za naše okolje značilna izrazito usmerjena institucionalna skrb za stare ljudi. Razlogi za prevladujočo vključenost starejših v institucionalno oskrbo izvirajo tudi iz zgodovinskega konteksta,

saj so pred drugo svetovno vojno, med vojno in po njej, stari ljudje pri nas živeli v ustanovah, ki so bile podobne domovom za stare, pa tudi v hiralnicah, zavetiščih, ubožnicah (Mali v Hlebec, 2009). Dejstvo pa je tudi, da sta pospešena modernizacija in industrializacija prispevali k razvoju institucij za starejšo populacijo. Vendar kot meni Malijeva, je veliko institucionalnih domov bilo prvenstveno mišljenih za neko drugo dejavnost oz. namen, zaradi tega pa je sčasoma prihajalo do postopne degradacije kakovosti izvajanih storitev. Zaradi infrastrukturnih in prostorskih razsežnosti, ki so bile izjemno neugodne in neprimerne, so nekateri starejši še pred tremi desetletji živeli dobesedno v hiralnicah, ki niso imele nobene zveze s specializiranimi institucionalnimi ustanovami, ki jih že poznajo v razvitih zahodnih družbah. Institucija s svojim načinom delovanja in pravili življenja vpliva na ljudi v njej večplastno, celostno in zajema pravzaprav vsa področja človekovega delovanja. Osnovni problem institucije je v tem, da institucijo sicer ustvarjajo posamezniki, a kljub temu ni v celoti prilagojena posameznikovi osebnosti (Mali, 2008: 133). Kvaliteto življenja v domovih za starejše določa to, da o domovih govorimo kot o *totalnih ustanovah*, saj delujejo kot nadomestilo človekovih potreb. Položaj posameznika se v skupinskem bivanju izkaže kot enolično in formalno utapljanje v zakonitosti domskega reda. Skupinska oblika bivanja namreč ohranja *povprečnišтво* v zadovoljevanju tistega dela človekovih potreb, za katerega je namenjena. V njej ni prostora za širino zasebnosti (Mali, 2004: 106). Ob tem je potrebno poudariti, da prihaja do stanja, v katerem »vsak delček posameznikovega življenja regulirajo zaposleni in je prežet z neprestano kontrolo od zgoraj. Vsaka specifičnost je zatrta s strogimi sankcijami. Vsako avtonomno dejanje je poteptano« (Goffman v Mali, 2008: 133). Takšno razmerje je razvidno tudi iz skrbniške vloge. Osebe je tisto, ki ima moč odločanja namesto uporabnika in v njegovo korist. S tem uporabniki izgubijo avtonomnost in sposobnost odločanja o sebi in svojem življenju. Ob tem se zastavlja vprašanje, ali so življenja uporabnikov, ki živijo v

institucionalnem okviru res njihova. Gre bolj za življenje, ki ga predpisuje institucija, in takšno življenje predstavlja del institucije in ne posameznika. Kajti institucionalno osebje bolj kot za posameznikovo življenje skrbi za to, da je življenje ljudi prilagojeno zahtevam in standardom institucije. Štrekelj (2001: 35) kritizira rutinsko oskrbo v domovih, zaradi česar dom ne more zadovoljevati nematerialnih potreb človeka. Hojnik- Zupanc (1994: 12) na drugi strani pravi, da je prihodnost domskega bivanja v čim večji individualizaciji oz. spoštovanju individualnih potreb in zasebnosti uporabnikov.

V cilju doseganja le-teh je potrebno koncept institucionalnega varstva³ starejših resno prevetriti preko njegove integracije v okvir *podjetnega podjetništva*⁴, kar bi omogočalo konstruktivno delovanje institucionalnih zavodov, od katerih se v prihodnje pričakuje nujno potrebna specializacija in določena stopnja racionalizacije ter reformiranja. Bistvo podjetniškega vedenja se namreč kaže v prepoznavanju priložnosti in transformiranju uporabnih idej v prakso. Naloge, ki jih zahteva takšno

³ V t. i. *slovenskem modelu institucionalne pomoči* koncept varstva pomeni zgolj nudenje pomoči pri vzdrževanju osebne higiene in izvajanju dnevnih aktivnosti (vstajanju, oblačenju, premikanju, hoji, komunikaciji in pri orientaciji). V *posebne oblike varstva* sodijo tiste, ki so namenjene ohranjanju in razvoju samostojnosti, razvoju socialnih odnosov, delovni okupaciji, korekciji in terapiji motenj, aktivnemu preživljanju prostega časa ter reševanju osebnih in socialnih stisk. Očitno smo še daleč od koncepta varstva človeka kot integralnega bitja.

⁴ V monografiji *Podjetništvo - izziv za 21. stoletje* (2000) njena urednika Glas in Pšeničny na podlagi vpogleda v rezultate številnih raziskav v razvitem svetu ugotavljata, da najdemo podjetništvo in podjetniško ravnanje "povsod tam, kjer je gospodarstvo uspešno in kjer se podjetja razvijajo in rastejo" (Glas in Pšeničny, 2000: vii). Obenem trdita, da je za razvoj podjetništva v določenem okolju potrebno najprej zagotoviti prijazno okolje, podjetniško kulturo podjetij, kulturo inovacij in ustvarjalnosti vseh deležnikov in sposobnost spreminjanja in prilagajanja organizacije. Vse naštetu daje "pomembno konkurenčno prednost pred drugimi, ki se, preprosto povedano, ne obnašajo podjetniško. To pa pomeni zlasti, da niso pripravljeni na spremembe, da ne sprejemajo podjetniških tveganj in da ne nagrajujejo dovolj prav nosilce novih oblik poslovanja" (prav tam, 2000: vii).

vedenje, lahko izvaja bodisi posameznik ali skupine in običajno zahtevajo ustvarjalnost ter pripravljenost na tveganje (Barringer and Ireland, 2008). V primeru občine Slovenska Bistrica (v nadaljevanju: občina), ki bo predmet obravnave v pričujočem članku je institucionalno varstvo starejših trenutno reducirano zgolj na t. i. *dnevni center "Metulj"* v katerem so njegovi uporabniki dejansko obravnavani kot stanovalci. Le-ti so v tem centru obravnavani kot zgolj *pasivni prejemniki pomoči*, kar dejansko ustreza socialni strukturi in sami organizaciji tovrstnega centra. Delovni proces je zasnovan kot realizacija vsakodnevnih življenjskih potreb – hranjenje, dajanje zdravil, zdravniški pregledi, umivanje, sprehodi ipd. Dejstvo je, da doma za starejše v smislu pojma *sodobnega institucionalnega varstva starejših* kot ga poznamo v razvitih zahodnih družbah in smo ga pripravljeni zagovarjati pri nas, še vedno ni v občini, ki je največja nemestna občina v Sloveniji.

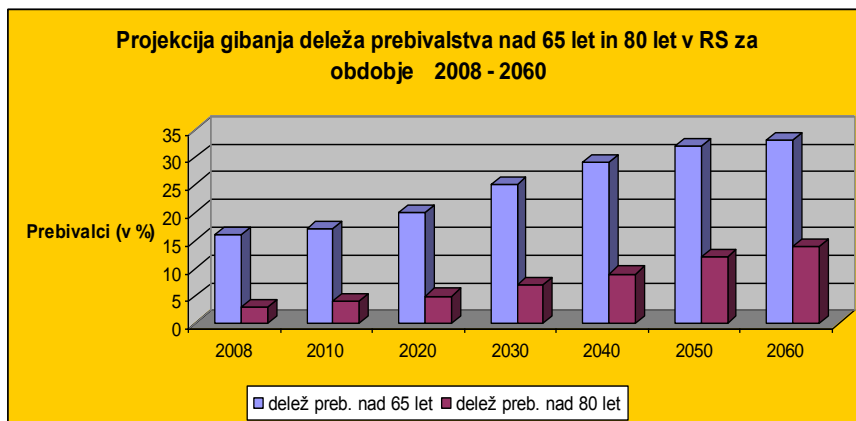
Demografska slika Slovenije se hitro spreminja pri čemer proučevana občina ne predstavlja nobeno izjemo. Vse bolj je očitno dejstvo, da se delež starejših ljudi v družbi povečuje⁵. Slovenija postaja vse bolj starajoča se družba oz. okolje, v katerem je delež ljudi, ki so starejši več kot 65 let vse večji (glej graf 1 in tabelo 1). V primerjavi s preteklostjo postajajo potrebe starejših vse bolj raznovrstne, kot so raznovrstne tudi njihove življenjske poti. Sodobni čas omogoča, da živimo dlje, česar se je v prvi vrsti treba veseliti, po drugi strani pa to pomeni veliko odgovornost

⁵ Življenjska doba ljudi danes postaja vse daljša. Tako je bilo v Sloveniji leta 1960 pričakovano trajanje življenja ob rojstvu 66 let za moške in 72 let za ženske. Manj kot 50 let pozneje, leta 2008, pa že 75 za moške in 82 za ženske. Iz tega je mogoče sklepati, da se v povprečju na desetletje življenjska doba predstavniku moškega spola podaljša za slabi dve leti, predstavnici ženskega spola pa nekaj čez dve leti. Te podatke je mogoče še dodatno ponazoriti z dejstvom, da je bilo leta 1995 v Sloveniji 33 ljudi, ki so bili stari nad 100 let, leta 2008 pa je število ljudi, ki so presegli omenjeno starost, naraslo že na 179 (MDDSZ, 2010).

celotne družbe pri zagotavljanju kakovostnega življenja v t. i. *jeseň življenja*. Staranje prebivalstva in s tem povezano naraščanje in spreminjanje potreb starejše generacije so problemi, ki v zadnjih letih pestijo strokovnjake na različnih področjih. Svet se hitro stara tako v razvitih kot v manj razvitih in nerazvitih državah, ki se bodo v naslednjih desetletjih spopadale z demografsko eksplozijo starega prebivalstva. Zaradi boljših življenjskih razmer in zdravstvenega varstva se je življenjska doba ljudi podaljšala in na svetu je vse več starih ljudi. Čeprav sodobna družba z različnimi programi in oblikami pomoči omogoča življenje v pozni starosti, sodoben način življenja stare ljudi potiska na družbeni rob (Mali, 2008: 3). Tovrstna spoznanja so vplivala na splošno družbeno razumevanje starosti in odnos do starosti, ki je prisoten še danes. Pri nas je v 60. letih 20. stoletja o gerontologiji pisal Acceto (1968). Kljub medicinski izobrazbi je poleg medicinskih vidikov zagovarjal tudi socialne vidike gerontologije in se zavzemal za povezovanje različnih ved in strok v skrbi za stare ljudi. Zato Acceto (1987) med drugim predlaga, da naj domove za starejše ljudi izkoriščajo tudi mlajši ljudje, saj je druženje starejših in mlajših nadvse koristno in spodbudno za oboje.

Graf 1: Prikaz projekcij gibanja deleža prebivalstva nad 65 in 80 let v RS, 2008–2060⁶

⁶ Projekcija gibanja deleža prebivalstva, starega med 65 in 80 let v Republiki Sloveniji, kaže sistematično rast iz leta v leto. Tako je za leto 2010 delež starejših od 65 let že več kot 15 % prebivalcev Slovenije, delež starejših od 80 let pa okoli 3 %. Če pogledamo samo za dve desetletji v prihodnost, vidimo, da projekcije kažejo na povečanje deleža prve omenjene skupine starejših na slabih 25 % celotnega prebivalstva. Ko pod omenjeno analizo potegnemo primerjalno črto za leti 2010 in 2030, ugotovimo, da je v letu 2010 okoli 15 % ljudi od celotnega prebivalstva Slovenije starih nad 65 let. V letu 2030 naj bi delež omenjene populacije bil že slabih 25 %. Trendi po tem letu pa gredo samo še navzgor, tako naj bi delež starih nad 65 let v letu 2040 predstavljal 27 % celotnega prebivalstva, v letu 2050 že okoli 31 %, v letu 2060 pa za 1% do 2 % več kot leta 2050, tj. 32 % - 33 % od celotnega prebivalstva Republike Slovenije.



Vir: MDDSZ, 2010

Tabela 1: Število domov in mest za stanovalce, 1967–2007

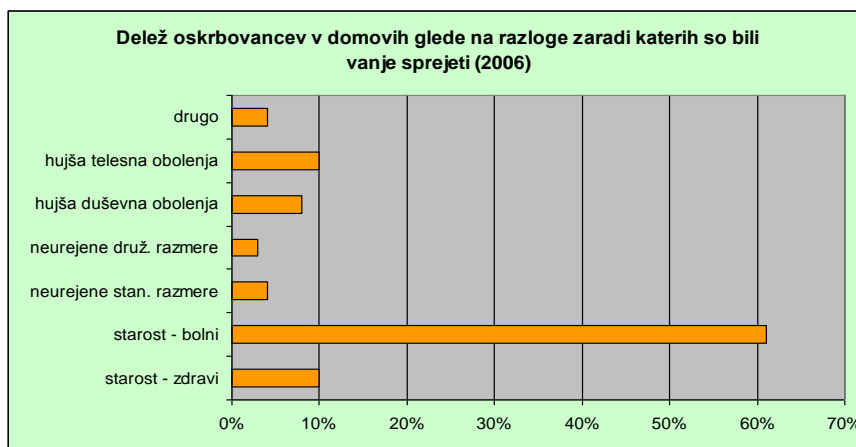
Leto	1967	1975	1981	1997	2007	2010 (januar)
Število domov	35	33	54	53	78	94
Okvirno št. mest	3000	6000	8000	13.000	16.500	19.000

Vir: Mali v Hlebec, 2009: 98

Za razliko od občine, ki še vedno nima doma za starejše občane, podatki za Slovenijo nazorno kažejo (glej tabelo 1), da je ves čas v obdobju štiridesetih let prisoten trend rasti števila domov in zmogljivosti institucionalnega varstva starejših kot ga poznamo pri nas. Obenem pa zaradi staranja družbe *hitro narašča potreba* po sistematičnem zagotavljanju institucionalnega varstva starejših. Tako je pred 40 leti bilo le 3000 institucionalnih mest, v začetku leta 2010 je bilo v Sloveniji na voljo nekaj čez 19.000 mest v 94 institucionalnih ustanovah (javni in zasebni domovi ter posebni zavodi). Od tega 55 javnih zavodov, v katerih

je mest za starejše nekaj čez 14.000, v zasebnih pa približno 5000 po podatkih Skupnosti socialnih zavodov Slovenije (2010). Kljub vsem številkam pa je mogoče reči, da bi bilo nujno potrebna vsaj enkrat večja institucionalna zmogljivost. Pregled podatkov zbranih s strani Skupnosti socialnih zavodov Slovenije namreč kaže, da je število čakajočih⁷ še vedno ogromno, trenutno nekaj manj kot 17.400. Uporabniki domov za starejše občane v Sloveniji se za odhod v dom odločajo iz različnih razlogov. Največji je delež tistih, ki so bili sprejeti v dom zaradi različnih bolezni, kar je v letu 2006 predstavljalo že skoraj dve tretjini (61 %) vseh sprejetih. Zanimiv podatek je, da je samo 10 % sprejetih uporabnikov domov bilo zdravih. Najmanjši delež v razlogih za sprejem v domove starejših so predstavljale neurejene družinske razmere, ki so le v 3 % vplivale na odločitev posameznika za odhod v dom (glej graf 2).

Graf 2: Delež oskrbovancev slovenskih domov glede na razlog sprejetja vanje, leto 2006



Vir: Vertot, 2007: 28

⁷ Gre za posameznike, ki so oddali prošnjo za vključitev v javni zavod za starejše ali pa zasebni dom s koncesijo.

V pričujočem članku se bomo posvetili razmišljanju o oblikovanju takšnega modela varstva starostnikov, ki bi bil zasnovan na temelju poznavanja kulturno-zgodovinskih, socialnih in zdravstvenih značilnosti prebivalcev občine. To v vsakem primeru ne bo mogel biti model institucionalnega varstva, ki bi temeljil zgolj na osnovi koncepta stanovalca in obravnavanja posameznika na "hotelskem" principu, ker je le-ta za današnji čas preprosto preživet. Šlo bo bolj za *konkretno umestitev* koncepta sodobnega institucionalnega varstva starejših v lokalno okolje občine. V ta namen bomo izdelali *poslovni načrt* znotraj katerega bomo poskušali razumeti in razviti obliko varstva starostnikov kot proces sožitja, soustvarjanja pogojev, pomoči, odnosov in povezovalnih dejavnikov z ciljem čim večje vključenosti v institucionalno varstvo in pristnega spoštovanja starejših ljudi s strani lokalnega okolja. Model, ki ga bomo razvili bo po drugi strani tudi nasprotje še eni ustanovi, ki pogosto obravnava starejše ljudi - bolnišnici. Zanj je značilna močna hierarhija in dosleden neživljenjski delovni proces, ki temelji predvsem na instrumentaliziranih in neosebnih odnosih, se pravi formalni obravnavi človeka kot "bolezni". Bolnišnica kot taka je naravnana na obravnavo le akutnih primerov. Starost pa ne sodi v noben akutni primer bolezni. Zato nam se na tem mestu povsem logično zastavlja vprašanje o nekem novem konceptu, in sicer modelu t. i. *vmesne institucije*. Gre torej za potrebo po konstituiranju modela, ki bi se v samem jedru konceptualno razlikoval tako od "bolnišnice za starejše" kot tudi od "hotela za upokojence". Predlagani model bi podpiral primerno specializirano obravnavo, izhajajočo iz prepoznanih potreb starostnikov. Tako bi načrtovani dom v Slovenski Bistrici imel tako oddelek/enoto za fizično in psihično precej samostojne stare ljudi, ki bi si želeli zgolj družabništva in oddelke/enote za oskrbo starih ljudi, ki preprosto potrebujejo zdravstveno nego, kot tudi poseben oddelek/enoto, ki bi skrbela za ljudi, ki imajo, recimo demenco,

alzheimerjevo bolezen (katere trend obolelih izrazito narašča tako v Evropi kot pri nas) ipd.

Podjetniško razumevanje institucionalnega varstva starejših občanov

V nadaljevanju želimo izdelati in predstaviti konkreten in dosleden ter praktično in življenjsko izvedljiv poslovni načrt, ki je nujno potreben, ko govorimo o konstituiranju doma starejših občanov v občini v obliki *novega zavoda za institucionalno varstvo*. Poslovni načrt bo primerno, dosledno in strokovno upošteval zdravstveno in socialno stanje posameznikov in iz njega izhajajoče potrebe. Le-ta bo slonel na izsledkih lastne empirične raziskave, ki se bo nanašala na potrebnost izgradnje doma starejših v občini. Naša osnovna vizija doma starejših izhaja iz posameznika, ki ne bo več le orodje v sistemu profitnih organizacij, s katerim se le-te sistematično poigravajo z njim v cilju maksimiranja dobička. Samo na tak način posameznik ne bo več v času svojega staranja potisnjen na stranski tir dveh preživetih modelov institucionalne oskrbe, o katerih smo uvodoma že razpravljali. Gre preprosto za temeljni koncept, ki bo moral prej ali slej preiti v ospredje, po katerem je v samem središču institucionalne obravnave starejših - *človek kot celovito družbeno bitje*.

Značilnost uspešnih podjetnikov je, da tvegajo le *po temeljitih premisleku* (Levstek et al., 2001). Prav obstoj tveganj in nepredvidljivih situacij in razmer sili k nujnemu razmisleku za oblikovanje poslovnega načrta za dejavnost, ki jo želijo upravljati. Poslovni načrt (angl. *business plan*) je namreč kašipot v današnjem poslovnem svetu, še posebno podjetniškem, ki se nahaja v recesiji in socialni krizi. Različni avtorji obravnavajo *poslovni načrt* na različne načine izhajajoč pri tem iz lastnih teoretičnih izhodišč. Tako na primer Stutely opredeljuje poslovni načrt kot metodo vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v

prihodnosti (Stutely, 2003). Antončič in ostali pravijo, da pri tem gre za "pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse ustrezne notranje in zunanje elemente ter strategije, pomembne za začetek novega posla" (Antončič et al., 2002: 186). Cassar meni, da je poslovni načrt "proces razmišljanja, ki ga izvede podjetje za podjetje... da bi se domislilo uresničljivih možnosti in strategij, ki bodo utrdile njegov obstoječi položaj in mu olajšale prihodnji razvoj" (Cassar, 2006: 7). Birley in Muzyka ugotavljata, da poslovni načrt ima dva ključna namena, in sicer 1) da se uporablja kot prodajno orodje, ki omogoča podjetniku, da pridobi kupce, investitorje in druge deležnike v podporo njegovemu poslu in 2) predstavlja vajo pri izostritvi podjetnikovega razmišljanja (Birley in Muzyka, 2000: 155). Ashton trdi, da bi vsako podjetje moralo imeti poslovni načrt, ki ne sme biti obsežen in poln strokovnih izrazov: mora biti *kratek, preprost, konkreten in predvsem realističen* (Ashton, 2007: 32). Rickman trdi, da podjetnik absolutno mora vedeti kam gre in kako do tam priti. Zaradi tega rabi poslovni načrt kot mapo, smer in vodiča, ki mu bodo pomagali, da pride tam kamor je namenjen. Le-ti mu bodo omogočili, da najde svoj cilj in zapiše katera dejanja oz. aktivnosti morajo biti izvedena ter kdo to mora narediti z namenom, da se doseže zastavljeni cilj (Rickman, 2010: 86). Burns vidi razvijanje poslovnega načrta kot eno najbolj pomembnih stopnic pri zastavljanju nekega posla. Le-ta omogoča podjetniku-lastniku, da kristalizira lastno poslovno idejo in razmisli o problemih s katerimi se bo soočil, preden se le-ti pojavijo v praksi. Ni treba da je dolg elaborat, temveč, da omogoča zastavitev ciljev in smerokazov za merjenje učinkovitosti poslovanja. Podobno kot Rickman, Burns tudi meni, da je osnovni namen oblikovanja poslovnega načrta v omogočanju podjetniku, 1) da razume kje trenutno je, 2) da odloči kam hoče iti in 3) da ugotovi kako naj pride tja (Burns, 2007: 373). Barringer in Ireland podobno kot Birley in Muzyka menita, da je oblikovanje poslovnega načrta pomembno iz dveh razlogov, in sicer 1) ker predstavlja pomemben interni dokument podoben cestni karti, ki

omogoča novemu poslu, da izrazi svoj poslovni model in jasno razloči lastne cilje in 2) da se uporablja kot prodajno orodje posamezne organizacije oz. mehanizem, ki omogoča mlademu podjetju, da se predstavi potencialnim investitorjem, dobaviteljem, poslovnim partnerjem in potencialnem kadru na ta način, da pokaže kako so vse sestavine novega posla usklajene med seboj z namenom ustvarjanja organizacije sposobne uspešnega soočanja z lastnimi cilji in nalogami (Barringer and Ireland, 2008: 101). V pričujočem članku se bomo opirali pri izdelavi poslovnega načrta za dom starejših občanov v občini na definicijo, ki smo ga izluščili kot sintezo iz zgornjih stališč.

Poslovni načrt za izgradnjo morebitnega doma starejših v občini, se opira na idejo, da bi poslovna etika⁸ in moralne vrednote, ki bi jih organizacija prvotno postavila kot imperativ v svojem delovanju, potem pa bi jih le-ta v polnosti implementirala v vsakdanji poslovni praksi. Gre za zavezanost petim primarnim organizacijskim vrednotam⁹ kot so: *trajnostni razvoj, odgovornost, poslušnost, odzivnost in zanesljivost*. Predvidevamo, da je na ta način možno skozi delovanje ustvarjati dobro in pozitivno okolje ter počutje v domu. Brez ljudi si poslovanja ne moremo predstavljati, saj brez zaposlenih oz. njihovih znanj, sposobnosti, spretnosti in kompetenc ter ustreznih osebnostnih lastnosti kot je, denimo ustrezen vrednostni in etični vzorec vedenja, ni mogoče zagotoviti ustrezne in kakovostne storitve. Iz tega sledi da bo bodoči zavod zaposloval takšen kader, ki bo skozi proces delovanja poskušal zagotavljati resnično humano in dostojno obravnavno starejših. Nove kadre bo zavod zaposloval po

⁸ Glej širše o pojmu *poslovne etike* v monografijah: *Poslovna etika* (Jelovac, 1997) in *Podjetniška kultura in etika* (Jelovac, 2000).

⁹ Glej o tem problemu več v članku "Business and Government Ethics in the "New" and "Old" EU: An Empirical Account of Public-Private Value Congruence in Slovenia and the Netherlands", v katerem so predstavljeni rezultati kvantitativne empirične raziskave, ki je bila izvedena jeseni 2009, o organizacijskih vrednotah in integriteti v javnem in zasebnem sektorju v Sloveniji (Jelovac et al., 2011: 127-141).

skrbnem predhodnem razgovoru z njimi in opravljenem poskusnem obdobju, ki bo trajalo tri mesece.

Dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo in dodatno motivacijo zaposlenih je vsekakor ustrezno nagrajevanje, zato bomo zaposlene denarno stimulirali za dobro delo tako mesečno kot tudi skozi druge oblike kot so, recimo vsakoletne skupinske zabave, organiziranje izletov, delavnic, srečanj zaposlenih in stanovalcev s stanovalci drugih domov in organizacij ipd. Poleg tega bomo posebej nagradili delavca ob koncu leta, ki bo kot »najprijaznejši skrbnik« izbran s strani stanovalcev. Za nagrado bo dobil dodatni teden dopusta, ki mu ga bo plačal zavod. Dom starejših bo predvidoma imel v prvem letu svojega poslovanja 27 zaposlenih, pozneje pa bomo dodatno osebje zaposlovali ob širitvi zmogljivosti doma in v primeru, ko se bodo objektivno pokazale potrebe po dodatnih zaposlitvah (glede na potrebe stanovalcev doma).

Novo ustanovljeni dom starejših občanov v občini bo po svoji pravno-organizacijski obliki *zasebni zavod* za institucionalno varstvo starejših občanov, ki bo deloval kot *neprireditveni socialni varstveni zavod*. Šlo bo za organizacijo znotraj t. i. neprofitnega sektorja. Namen njegove ustanovitve je v tem, 1) da sprejem v institucionalno varstvo starostnikov ne bi za njih predstavljal eksistencialno travmo, 2) da bi se starejši čim prej in čim lažje adaptirali v novem okolju in, 3) da bi dejansko v njem tudi kakovostno zaživel. Brez posluha in odzivnosti na potrebe, želje in zahteve svojih uporabnikov in lokalnega okolja, zavod ne bo mogel zagotavljati ustreznega institucionalnega varstva v smislu ustvarjanja dodane vrednosti – trajnostnega razvoja. Zato bo zavod svojo osnovno dejavnost odgovorno opravljal in se *eo ipso* izkazoval kot zanesljiv partner pri zagotavljanju visokih standardov varstva starejših ob hkratnem upoštevanju principov poslovne morale pri opravljanju lastne dejavnosti. Etika bo torej predstavljala *osnovo* njegovega delovanja, saj

so uporabniki v *središču pozornosti* delovanja in poslanstva zavoda. Poslanstvo doma starejših je zagotavljati čim bolj kakovostno življenje svojih uporabnikov. Poslovna filozofija zavoda sloni: 1) na spoštovanju dostojanstva vseh vključenih deležnikov v procesu institucionalnega varstva, 2) na timskem delu zaposlenih pri obravnavi, 3) na prijaznem, spoštljivem in dostojnem odnosu med zaposlenimi in uporabniki, 4) na zadovoljevanju v največji možni meri potreb svojih uporabnikov in *eo ipso* zagotavljanju kakovosti njihovega življenja in socialne vključenosti v lokalno okolje ter širšo družbo, ko le-ti niso več zmožni jih zagotoviti samostojno.

V nadaljevanju predstavljamo okvirno načrtovan izkaz poslovnega izida poslovanja doma starejših *Bistrica* v obdobju 2013-2015 in predvidene stroške ter vire financiranja investicije izgradnje doma starejših *Bistrica* v občini Slovenska Bistrica (glej tabeli 2 in 3).

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida bodočega poslovanja doma starejših *Bistrica* v obdobju 2013-2015

Izkaz poslovnega izida¹⁰ poslovanja doma starejših Bistrica			
	Načrt 2013	Načrt 2014	Načrt 2015
A. Čisti prihodki od prodaje ¹¹	912.600	932.760	1.369.440
B. Drugi poslovni prihodki ¹²	444.000	541.240	668.860
C. Kosmati donos od poslovanja ¹³	1.356.600	1.474.000	2.038.300
D. Poslovni odhodki ¹⁴	1.356.600	1.474.000	2.038.300
<i>I. Stroški blaga, materiala, storitev</i>	507.230	535.250	849.750
1. Stroški porabljenega materiala	100.000	100.000	140.000
2. Stroški storitev ¹⁵	407.230	435.250	709.750
<i>II. Stroški dela</i>	663.370	750.250	996.550
1. Stroški plač ¹⁶	623.770	707.750	945.250
2. Povračilo stroškov zaposlenim v zvezi z delom	39.600	42.500	51.300

¹⁰ Vir: <http://www.racunovodski.informator.si/prihodki.html>

¹¹ Skupna vrednost plačanih nadomestil za uporabo storitev institucionalnega varstva.

¹² Prihodki, ki jih zavod načrtuje iz naslova rednih letnih dotacij občine Slovenske Bistrice kot soustanovitelja zavoda, donacij pravnih in fizičnih oseb, subvencij in dotacij pravnih subjektov ter prihodkov iz naslova sodelovanja v projektih EU.

¹³ Postavka zajema vsoto čistih prihodkov od prodaje in drugih poslovnih prihodkov.

¹⁴ Poslovni odhodki našega doma starejših Bistrica zajemajo štiri skupine poslovnih odhodkov (stroški blaga, materiala, storitev; stroški dela; amortizacija; drugi poslovni odhodki).

¹⁵ Vanje sodijo stroški prevoznih storitev, vzdrževanja, energije, komunikacij itd.

¹⁶ Definirani so z stroški plač, pokojninskih zavarovanj in ostalih zavarovanj ter drugi stroški povezani z delom.

III. Odpisi vrednosti, amortizacija ¹⁷	14.000	16.500	20.000
IV. Drugi poslovni odhodki ¹⁸	172.000	172.000	172.000
E. Dobiček/izguba iz poslovanja	0	0	0
F. Davek iz dobička	0	0	0
G. Čisti dobiček/izguba ¹⁹	0	0	0
H. Število zaposlenih na dan 31.12.	27	29	35

¹⁷ Izračun upošteva opredmetena sredstva (poslovni prostori/zgradba, oprema, vozila, računalniška tehnologija idr.).

¹⁸ Predvideni so poslovni stroški za promocijske aktivnosti, odhodki za obresti, izredni odhodki (denarne kazni, odškodnine).

¹⁹ Predvidevamo, da bo točka preloma (angl. *break-even point*), na kateri bodo prihodki enaki oz. večji od odhodkov našega zavoda dosežena v prvem letu poslovanja, tj. v letu 2013.

Tabela 3: Prikaz vrednosti investicije in virov financiranja izgradnje doma starejših *Bistrica* v občini Slovenska Bistrica

Ocenjeni stroški investicije v €		Viri financiranja investicije
Zemljišče (gradbeno, vrt, park, sadovnjak)	200.000	Vložek občine v zavod kot soustanoviteljice
Izgradnja poslovnega objekta	1.750.000	Bančno posojilo z 20 letnim rokom vračila
Oprema (pohištvo, inventar, vozila, računalniška oprema ipd.)	400.000	Bančno posojilo z 20 letnim rokom vračila
Nakup materiala za redno opravljanje osnovne dejavnosti	30.000	Prihodki zavoda
Obratovalna sredstva za obdobje start-up	150.000	Zagonska sredstva zasebnih soustanoviteljev zavoda
Skupaj stroški mat. investicij	2.530.000	
Stroški nematerialnih investicij (know how)	200.000	Vložek soavtorjev v zavod kot soustanoviteljev
Strošek celotne investicije	2.730.000	

Dom starejših v občini bo deloval kot zasebni neprofitni socialno-varstveni zavod, ki bo financiran na podlagi javno-zasebnega partnerstva med občino Slovenska Bistrica in zasebnimi soustanovitelji. Ustanovitev zavoda bo po Zakon o zavodih (1991) temeljila na *Aktu o ustanovitvi zavoda - Dom starejših Slovenska Bistrica*, ki bo vseboval naslednje podatke: a) ime in sedež ustanovitelja; b) ime in sedež zavoda; c) dejavnosti zavoda; d) višino ustanovitvenih sredstev; e) organe zavoda; f) vire in pogoje pridobivanja sredstev za delo zavoda; g) način razpolaganja

s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja morebitnega primanjkljaja; h) pravice, obveznosti, odgovornosti zavoda v pravnem prometu; i) določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda; j) medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda. Kar se tiče drugih zakonsko zahtevanih podatkov, ki morajo biti podani v Aktu o ustanovitvi zavoda kot so: viri/pogoji pridobivanja sredstev; pravice/obveznosti ustanovitelja zavoda ter definiranje medsebojnih pravic in obveznosti ustanoviteljev se bodo le-ti formalizirali, ko bo uradno prišlo do ustanovitve in vpisa zavoda v sodni register zavodov. Kar pa zadeva oblikovanje načinov razpolaganja s presežkom oz. primanjkljajem, bo zavod presežek prihodkov nad odhodki vlagal v svojo osnovno dejavnost.

Sedež zavoda bo predvidoma v občini, in sicer na lokaciji v Zgornji Bistrici. Zavod bo poimenovan: *Dom starejših Bistrica*. Osnovna dejavnost zavoda bo: 1) institucionalno varstvo starejših in invalidnih oseb, ki njegovim uporabnikom *nadomešča, dopolnjuje ali zagotavlja funkcijo doma ali lastne družine*; 2) ponujanje *osnovne oskrbe* (ki zajema bivanje, organiziranje prehrane, tehnično oskrbo, prevoz ipd.) in *socialne oskrbe* (ki zajema strokovno vodeno dejavnost, namenjeno izvajanju vsebin socialne preventive, terapije in vodenja uporabnikov, izvajanja nalog varstva, posebnih oblik varstva, vzgoje in priprave na življenje in nalog vodenja) v skladu s predpisi s področja socialnega varstva ter zdravstveno varstvo po predpisih s področja zdravstvenega varstva; 3) ponujanje nadstandardnih storitev po naročilu uporabnikov.

Predvideni organi zavoda so naslednji: *svet, direktor, strokovni vodja in strokovni svet*. Svet zavoda je tričlanski kolegijski organ upravljanja. Po enega predstavnika bodo delegirali v svet zavoda ustanovitelj zavoda, zaposleni ter uporabniki storitev. Direktor zavoda bo poslovodni organ, kar pomeni predvsem to, da je dober manager. V začetnem obdobju delovanja zavoda bo direktor hkrati opravljal funkcijo strokovnega vodje

zavoda. Z razvojem zavoda ko za to s časoma dozori²⁰ se predvideva ločitev teh dveh funkcij z imenovanjem strokovnega vodje iz vrst stroke na področju institucionalnega varstva starejših. Strokovni svet je kolegijski organ zavoda sestavljen od vseh vodij služb in funkcij, ki zaokroža strukturno organiziranost zavoda.

Storitve institucionalnega varstva se nanašajo na *celostno obravnavo vključenih uporabnikov*. Seveda pa je uporaba oz. neuporaba določene storitve odvisna od posameznika in njegovih želja, potreb in sposobnosti ter zmožnosti. Osnovne storitve zavoda, ki smo jih ponazorili na diagramu poslovanja (glej sliko 2) se nanašajo na bivanje, organiziranje prehrane, tehnično oskrbo, redno zdravstveno oskrbo (tedenski zdravniški pregledi uporabnikov), morebitne prevoze v nujnih primerih, zdravstveno nego in rehabilitacijo. V okviru dodatnih storitev pa bo zavod omogočal dnevno varstvo za starejše, ki živijo doma, kar vključuje oskrbne in zdravstvene storitve. Nadalje gre tudi za sodelovanje z drugimi sorodnimi organizacijami, društvi za izvajanje različnih oblik dejavnosti, ki so namenjena starejšim ljudem zunaj doma.

Zaposleni v zavodu si bodo prizadevali, da bi svojim uporabnikom zagotavljali čim kakovostnejše in strokovno ustrezno varstvo ter življenje v okvirih, kot jih dopuščajo njihova starost, zmožnosti in zdravstveno stanje.

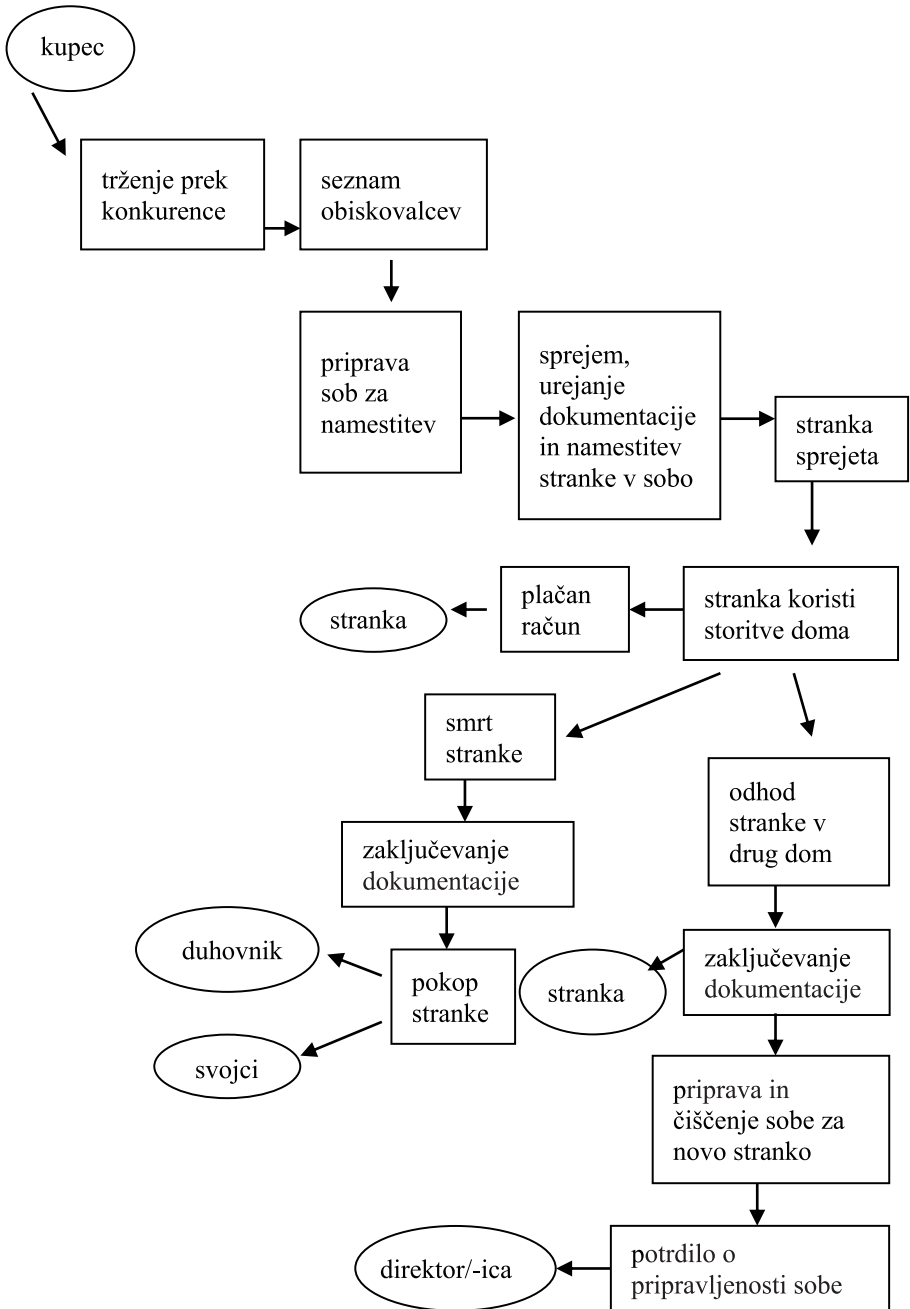
Dom bo težil k e-vključenosti svojih uporabnikov. Izvedba bo potekala

²⁰ Pri tem mislimo na predvidevanja, ki jih je možno oblikovati na podlagi teorije o t. i. *življenjskem ciklu razvoja organizacije*, kot so jo zastavili Greiner (1972: 41) ter Kimberley in Miles (1980). Po tej teoriji vsaka organizacija raste skozi pet faz, in sicer ustvarjalnosti, usmerjanja, delegiranja, koordiniranja in kolaboriranja (glej o tem širše v: Senior and Fleming, 2006: 54-57). V našem primeru, to konkretno pomeni, da bomo ustanovitev funkcije strokovnega vodje zavoda izpeljali šele v tretji fazi razvoja organizacije, to je delegiranja, ko bo prišlo do strukturnih procesov decentralizacije odločanja v vseh segmentih in razširjanja avtonomije managerjev in vodij služb načrtovanega doma starejših občanov v Slovenski Bistrici.

preko različnih oblik in metod dela. Namreč, organizirali bi se različne delavnice in dogodki z namenom doseganja in utrjevanja računalniške pismenosti starejših. Podatki iz raziskave *Starejši za višjo kakovost življenja doma* iz leta 2005, ki so opravljeni na vzorcu 10.000 starejših prebivalcev Slovenije, kažejo na veliko zaostajanje starejših pri tej obliki vključenosti, saj *dnevno* uporablja internet zgolj 2 % starejših od 69 let, *redkeje* pa 1,9 % (Kožuh Novak, 2007: 51). Menimo, da je danes in v bližnji prihodnosti možnost elektronskega komuniciranja na podlagi uporabe sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije pri starejših v obdobju njihovega staranja ključna za zagotavljanje nadaljnje integracije v družbi, s tem pa je pot aktivnega staranja obogatena z dodatno kvaliteto. V kontekstu sledenja razvoju bo dom nudil informacijsko infrastrukturo v smislu, da bo v vsaki sobi v kompleksu doma omogočen priklop na internetno povezavo, pri čemer bo dejanska povezava temeljila na izrecni individualni želji uporabnika po zagotavljanju omenjene storitve. Poleg tega bosta v vsakem nadstropju domskega kompleksa na voljo dva monitorja s pripadajočo opremo, katera bosta na voljo vsem zainteresiranim uporabnikom, ki se bodo želeli posluževati omenjene tehnologije. Zavod bo zagotavljal nemoteno delovanje in uporabo računalniške tehnologije s ciljem, da se čim več njegovih uporabnikov vključi v tovrstno storitev. V tem duhu bo dom mesečno (oz. po potrebi) izvajal računalniške tečaje na katerih bodo uporabniki deležni osnov informacijsko-komunikacijskega opismenjevanja. Gre za spoznavanje s osnovami računalništva, s povezovanjem in uporabo interneta (branje elektronskih knjig, časopisov, komuniciranje preko elektronske pošte, iskanje informacij, ipd.), uporabo skypa, msn, ipd., s pomočjo katerih bi uporabnikom omogočali pogostejše video povezave s sorodniki, prijatelji in znanci, s katerimi se ne morejo redno obiskovati oz. srečevati v živo. S tem bi bistveno pripomogli k zmanjšanju občutkov utesnjenosti in izoliranosti zaradi spremembe njihovega življenjskega okolja, ki je neizogibna posledica

njihovega prihoda v novo življenjsko okolje. Preko vključitve starejših v proces računalniškega opismenjevanja in njihovega angažiranega sodelovanja se hkrati odpira možnost posledičnega druženja in navezovanja stikov z mladimi, ki bodo v okviru izvedb dopolnilnih računalniških tečajev (uporaba twitterja, facebooka, itd.) obiskovali starejše in jih poučevali ter skrbeli za njihovo družbeno povezanost in na takšen način ustvarili dobre pogoje za medgeneracijsko povezovanje in krepitev sožitja med mladimi in starejšimi, ki v današnjem obdobju postaja vse bolj družbeno nujno potrebno.

Slika 1: Diagram poslovanja doma starejših



Zato bo zavod deloval na način povezovanja z deležniki notranjega in zunanjega okolja organizacije z namenom doseganja harmoničnega razmerja med interesi in potrebami različnih deležnikov, ki so zaradi njihove narave, mesta in vloge pogosto protislovni.

Zavod bo imel različne vrste uporabnikov z različnimi predispozicijami in lastnostmi. Zaradi tega bo potrebno narediti *klasifikacijo uporabnikov* na različne vrste uporabnikov, in sicer: a) *osebe, starejše od 65 let*, ki samostojno opravljajo vse življenjske funkcije; b) *relativno zdrave starejše osebe*, ki samo občasno potrebujejo pomoč pri zagotavljanju določenih življenjskih funkcij; c) *osebe z zahtevnejšimi potrebami*, ki potrebujejo stalno pomoč s strani drugih, strokovno usposobljenih kadrov; d) *osebe z najzahtevnejšimi potrebami*, ki rabijo štiriindvajseturno varstvo; v to skupino štejemo tudi osebe, ki so doživele kakršnokoli nesrečo in so kot invalidi popolnoma odvisni od pomoči drugih.

Dolgoročni obstoj in rast na trgu vidimo kot posledico uresničevanja stalnega izboljševanja storitev, postavitvi uporabnikov v središče pozornosti zavoda in zagotavljanju novih storitev glede na interese, potrebe, želje, sposobnosti in zmožnosti uporabnikov. Z vstopom na trg zavod bo moral predvsem zagotoviti varstvo, ki bo upoštevalo vse možnosti, zmožnosti in potencialne omejitve starejših. V obdobju prvih treh let predvidevamo podvojitev števila uporabniških mest, se pravi iz prvotnih sto na dvesto. Razvoj zavoda vidimo v kontekstu oblikovanja dopolnilnih dejavnosti, ki bodo posegale tudi na področja zunaj samega zavoda. Gre za vključevanje drugih sorodnih organizacij, zagotavljanje oskrbe, prehrane in socialnega varstva starejših na njihovih domovih. Zavod se bo prizadeval zagrabit neizkoriščene priložnosti in nenehno ustvarjati novo dodano vrednost, ki bo edina omogočala dvig kakovosti življenja uporabnikov na višjo raven. Zavod bo oblikoval cene svojih

storitev glede na trenutno povprečno vrednost institucionalne storitve, ki jo zaračunavajo domovi v Sloveniji (glej tabelo 4).

Tabela 4: Cena bivanja v Domu starejših *Bistrica*

Dom starejših Bistrica		
Vrsta oskrbe	Cena/dan/EUR	Mesečno (30 dni/EUR)
Oskrba I	19	570
Oskrba II	25	750
Oskrba III	32	960
Oskrba IV	41	1230

Zavod bo za isto kakovost storitev kot jih ponuja konkurenca zaračunaval končno ceno, ki ne bo višja od povprečne konkurenčne cene. Samoumevno je, da v primeru zvišanja ravni kakovosti storitev v zavodu bo prišlo do zvišanja cen. Zavod se bo trudil, da oblikuje svojo cenovno politiko po pravilu, da *ponuja storitve na čim višji ravni in da je ob tem cenejši od konkurence*. Hkrati se bo zavod prizadeval za korektno oz. pošteno igro (angl. *fair play*) v odnosu do konkurence, za medsebojno sodelovanje in vključevanje v različne projekte, ki se bodo odvijali na območju občine, ter si s tem poskušal promovirati v javnosti lokalnega okolja kot organizacija, ki se prizadeva za družbeno odgovornost podjetij (angl. *Corporate Social Responsibility*). Zavod se bo po tej poti poskusil prebiti v lokalne medije, posebej pa v časopisa *Panorama* in *Bistriške novice*.

Ciljna skupina *Doma starejših Bistrica* so primarno občani s stalnim prebivališčem v občini. V primeru morebitne zapolnitve prostih mest v domu pa za slednje lahko zaprosijo tudi drugi starostniki z območja Republike Slovenije. Ker bo zavod mlado podjetje na trgu, bo treba

uporabiti kar nekaj komunikacijskih virov za pridobivanje uporabnikov, čeprav povpraševanje po tovrstnih storitvah krepko presega trenutno ponudbo institucionalnega varstva starejših. Najuporabnejša metoda komunikacije s potencialnimi in stalnimi uporabniki je danes medmrežje, na katerem so lahko objavljeni vsi ključni podatki in informacije o podjetju, njegovi viziji, poslanstvu, vrednotah, ciljih, dejavnosti in novicah. Ker pa so ciljna skupina zavoda starejši ljudje, ki večinoma ne uporabljajo sodobne tehnologije, bi bilo v tem primeru najučinkovitejše oglaševanje prek brezplačnih oglasov za neprofitno dejavnost v lokalnih medijih, prek jinglov na radiju, videostrani na kabelskih TV postajah, lifletih, PR člankih v revijalnem tisku in, nenazadnje prek reklame "od ust do ust", ki je najbolj učinkovito oglaševanje za targetirano ciljno skupino.

Dom starejših Bistrica bo uporabljal *neposredne prodajne poti*, saj bo poslovanje potekalo neposredno med ponudnikom storitev in drugimi deležniki, predvsem uporabniki, dobavitelji, financieri, partnerji. Material in blago bo dobavljal na dva načina: blago na zalogo (gre za blago, katerega zaloga je nujno potrebna (sanitarni material, pijača, čistila ipd.) in »just-in-time« (kot sistem naročanja blaga takrat, ko ga dejansko potrebujemo in zato ne ustvarjamo zalog: v ta sistem so vključeni hrana in zdravila).

Poslovni prostori zavoda bodo v prostorih, ki so lastnina zavoda. V teh prostorih se bo izvajala celotna osnovna dejavnost zavoda. Poslovni prostori bodo izgrajeni v skupnem obsegu 2500 m². V to površino bodo vključeni: bivalni prostori (sobe in skupni prostori), pisarna, kuhinja, pralnica, garaže, bazen, fizioterapija, sanitarije, jedilnica, hlev. Zunaj stavbe bo 40 parkirnih prostorov. Zavod bo imel v lasti še 10.000 m² zemljišča (vrt, park, sadovnjak ipd.), ki bo vložek občine Slovenska Bistrica v zavod skupaj z gradbenim zemljiščem v obsegu 2500 m², gradbenim dovoljenjem in vso pripadajočo infrastrukturo. Za nemoteno

poslovanje doma starejših Bistrica kot javno-zasebnega partnerstva je predvidena ustrezna dotacija občine Slovenska Bistrica kot soustanovitelja zavoda v višini 444.000 € v letu 2013, 541.240 € v letu 2014 in 668.860 € v letu 2015. Končna višina letne dotacije bo tudi odvisna od samostojnih prihodkov zavoda iz naslova donacij pravnih in fizičnih oseb ter prihodkov pridobljenih na podlagi realizacije projektov EU. Kajti, občina bo nakazala le razliko med samostojnimi prihodki zavoda in predvidenim zneskom redne dotacije.

Kot vsak subjekt, ki nastopa na trgu bo tudi Dom starejših Bistrica moral oblikovati strategijo za upravljanje s poslovnimi tveganji in jo potem dosledno uresničevati v vsakdanji praksi s pomočjo *risk managementa*. V ta namen smo izdelali t. i. *SWOT-analizo* kot nujno potrebni pripomoček za tovrstne opravke managementa (glej tabelo 3).

Tabela 5: SWOT-analiza

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ❖ pomanjkanje tovrstnih ustanov ❖ ni velike konkurence ❖ težnja države po vključevanju zasebnih institucionalnih ustanov ❖ možnost pridobitve državne koncesije za izvajanje institucionalnega varstva ❖ možnost javno-zasebnega partnerstva ❖ nezadostno reševanje problematike varstva starejših s strani države 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ konkurenca z več izkušnjami ❖ možnost oviranja delovanja zavoda s strani konkurence ❖ nezagotavljanje storitev na najvišji možni ravni zaradi finančnih težav ❖ da bo zavod vsaj v začetni fazi delovanja prisiljen poslovati in obravnavati svoje uporabnike kot stanovalce ali bolnike ❖ problem financiranja specializiranih programov znotraj zavoda s strani države (npr. koncesionirani programi institucionalnega varstva starejših)

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">❖ poslanstvo zavoda, ki promovira koncept varstva človeka kot celovitega bitja, ne pa stanovalca, bolnika ipd.❖ poudarek na moralnem delovanju in upoštevanju petih ključnih organizacijskih vrednot kot so: poslušnost, odzivnost, trajnostni razvoj, odgovornost in zanesljivost❖ ustrezna lokacija zavoda in razpoložljive lastne prostorske zmogljivosti❖ povpraševanje po storitvah zavoda zaradi obstoja velikega deleža starejše populacije v občini, ki potrebujejo institucionalno varstvo	<ul style="list-style-type: none">❖ pomanjkanje začetnih izkušenj, posebej menedžerskih na področju vodenja neprofitnih organizacij❖ problem pridobivanja dodatnih virov financiranja za širitev zavoda v prihodnosti❖ neprepoznavnost in majhna vidnost zavoda v lokalnem in širšem okolju❖ problem pridobivanja ustreznih kadrov (t. i. kadrovska podhranjenost)❖ zagotavljanje uspešno začetno poslovanje zavoda❖ problem pridobivanja kredita za izgradnjo poslovnega prostora zavoda zaradi kreditnega krča v bankah v obdobju recesije

Izsledki kvantitativne empirične raziskave in interpretacija pridobljenih rezultatov

Z namenom oblikovanja poslovnega načrta za ustanovitev Doma starejših Bistrica smo se morali najprej poglobiti v problem neobstoja institucionalne storitve varovanja starejših v občini, ki bi želeli v določenem obdobju izbrati svoj nov dom in se preseliti v dom starejših. Za ta namen smo pod drobnogled vzeli občino kot eno izmed največjih nemestnih slovenskih občin, ki obsega 260 kvadratnih kilometrov površine, na kateri nudi bivališče okoli 24.500 prebivalcem (SURS, 2008)

in zaenkrat ne premore doma starejših. V cilju proučevanja opaženih problemov smo izvedli raziskavo v kateri smo poskušali verificirati dve ključni hipotezi, in sicer:

H 1: Izgradnja doma starejših predstavlja nujno investicijo občine v roku naslednjih treh let.

H 2: Ustrezna urejenost področja institucionalnega varstva starejših v občini bo vse bolj pomembna.

Raziskavo smo opravili na reprezentančnem vzorcu celotne populacije starejših občanov s stalnim prebivališčem v občini. Respondente v vzorcu smo pridobili po metodi naključnega vzorčenja (angl. *random sampling*). V vzorcu je bilo zajetih 82 respondentov, ki so odgovarjali na pisni anketni vprašalnik. Zaradi pomanjkljivih odgovorov smo se odločili, da v nadaljevanju raziskave uporabimo odgovore 71 respondentov. Za županjo občine smo imeli poseben anketni vprašalnik, ki je imel drugačna vprašanja od tistih, ki so bila ponujena respondentom v raziskavi.

V naši raziskavi, ki je bila izvedena med 6. in 14. oktobrom 2010 so kot demografske spremenljivke predstavljale *spol, starost in izobrazba*, pri čemer je spremenljivka starost bila razdeljena v štiri starostne razrede (do 30 let, od 31 do 40, od 41 do 50 in nad 50 let), kar je omogočalo vključitev celotne populacije. Menili smo, da je pomembno zaznati dojemanje in zavedanje posledic in dolgoročnih učinkov proučevanega problema, predvsem tudi s strani mlajše generacije (predvsem stari do 30 let). Prav tako kot starost je tudi spremenljivka izobrazba razdeljena v štirirazsežno lestvico (osnovna šola, srednja šola, fakultetna izobrazba, magisterij/doktorat). Omenjene kategorije pri navedeni spremenljivki lahko odražajo, v kolikšni meri omenjena spremenljivka vpliva na dojemanje posameznika pri zaznavanju problemov in neskladij pri proučevanem problemu.

Tabela 6: Deskriptivna statistika vzorca

Spol		Starost v letih				Stopnja izobrazbe			
M	Ž	do 30	31–40	41–50	nad 50	OŠ	srednja	fakul.	mag./dr.
35	36	14	12	20	25	9	34	27	1

Na osnovi podatkov (SURS, 2008) v občini živi okoli 24.500 prebivalcev, pri čemer ženske predstavljajo 51 % (12.400) celotnega prebivalstva v občini, moški pa 49 % (12.100). V raziskavi je kot rečeno sodelovalo 35 respondentov moškega spola (kar v celotni spolni strukturi respondentov predstavlja 49 %), in 36 žensk, kar izraženo v deležu predstavlja 51 %. Ugotavljamo, da struktura respondentov v vzorcu po spolu je točen odraz dejanskega stanja v populaciji občine. Glede izobrazbe je razvidno, da je največji delež respondentov v vzorcu tistih, ki imajo končano srednjo šolo (43), sledijo tisti s fakultetno izobrazbo (27), najmanjši delež pa je tistih, ki imajo končan magistririj oz. doktorat (1). V starostni strukturi respondentov v zajetem vzorcu raziskave dominirajo tisti nad 50 letom starosti, takoj za njimi so tisti, med 41 in 50 letom.

Poglejmo si natančneje pridobljene rezultate v raziskavi. Na vprašanje iz anketnega vprašalnika o potrebi po izgradnji doma starejših v občini je 71,83% respondentov odgovorilo, da je potrebno dom starejših v občini izgraditi v obdobju treh let, da pa gre za investicijo, ki bi jo občina verjetno morala realizirati, je menilo 25,35% respondentov. Le en respondent je odgovoril z "ne vem" na vprašanje ali je dom starejših potreben ali ne, en pa je bil prepričan, da ni potrebe po takšni investiciji. Da je izgradnja doma starejših nujno potrebna, je bila prepričana tudi sama županja, ki je hkrati tudi poudarila, da lahko nov dom starejših pričakujemo v obdobju treh let. Glede na dosedanje izkušnje, ki jih

imamo z županjo (in občinskim svetom v celoti), ki ni izpolnila prejšnjih obljub in je v času svojega županovanja zgolj nadaljevala z »aktivnim nedelom« na izgradnji doma starejših v občini (ki so ga mimogrede sistematično ignorirali že njeni predhodniki), nimamo zadostnih razlogov, da tokrat verjamemo županji na besedo. Tukaj nam se bolj zastavlja vprašanje, zakaj doma starejših še vedno ni, čeprav se občani, županja in lokalni politiki zavedajo nujnosti izvedbe tega projekta. Po vsej verjetnosti smo v tem primeru znova priča prazni retoriki lokal-patriotizma in zadovoljevanju kratkoročnih, parcialnih interesov posameznikov in skupin, ki onemogočajo realizacijo tega projekta.

Rezultati naše raziskave so dovolj zgovorni glede odgovora na raziskovalno vprašanje o tem, ali v občini obstaja zadosten delež potencialnih uporabnikov, ki bi koristili dom starejših in znotraj njega tudi institucionalno varstvo, v kolikor bi le-ti bili na voljo. Pozitiven odgovor (se pravi "da") na tako zastavljeno vprašanje v anketi je dalo 71,83% respondentov, in če k temu dodamo še 23,94% tistih, ki so odgovorili z "verjetno" dobimo zelo prepričljiv rezultat v zvezi s to problematiko. Signifikantno je, da je le en respondent bil negativnega mnenja.

Rezultati pridobljeni v naši raziskavi indicirajo na to, da respondenti dojemajo urejenost institucionalnega področja zagotavljanja varstva starejših v zadostni meri, ki je predvsem odvisna od dejanskega povpraševanja starejših po omenjeni storitvi. Zdi se jim urejenost le-tega kot zelo pomembna. Kajti, v raziskavi je, da je temu tako pritrdilo 78,87 %, kar pomeni več kot tri četrtine respondentov. Da urejenost omenjenega področja v občini ni pomembna, je menil samo eden respondent. Polje »me ne zanima« je ostalo prazno, kar je zelo spodbudno, saj očitno kaže na to, da ljudje razmišljajo v smeri, da ni vseeno, kako so obravnavani ljudje v starejši dobi, hkrati pa se verjetno

zavedajo, da se dan za dnem omenjeni dobi približuje vsak sleherni posameznik.

Pri vprašanju, *ali bi trenutno vi oz. vaš sorodnik potrebovali institucionalno varstvo starejših*, se je distribucija odgovorov pokazala v skladu s pričakovanji, ki izhajajo iz zastavljene hipoteze 2. Storitve bi potrebovalo že v tem trenutku 14% respondentov, da je trenutno ne potrebujejo, vsekakor pa se lahko zgodi, da jo bodo potrebovali pozneje, je odgovorila slaba polovica vprašanih (to je 45%), da storitve sploh oz. da je ne potrebujejo, pa jih je menilo 40,8% respondentov. Glede na dejstvo, da je bilo v raziskavo vključenih 36,61% respondentov, ki so mlajši od 40 let, potem je rezultat pridobljen v naši raziskavi po katerem, slabih 41 % respondentov meni, da v tem trenutku ne potrebuje institucionalnega varstva starejših lahko interpretiramo v luči tipično mladostniškega odklanjanja razmišljanja o starosti kot nečesa, kar se mladim zdi kot neka zelo oddaljena prihodnost. Da je 60 % takšnih, ki trdijo, da bi omenjeno storitev potrebovali interpretiramo kot posledico dejstva, da je 63,38% respondentov v vzorcu bilo tistih, ki so že v letih, ki jim starost ne zgleda več tako oddaljena perspektiva in so o njej pripravljeni resneje razmišljati ter načrtovati svoje bližnje srečanje s starostjo.

Zaključek

Predvidevamo, da bo trend števila oskrbovancev naraščal, saj demografski pokazatelji kažejo na vedno bolj številno starajočo družbo v Sloveniji in ni videti, da bi se takšen trend v bližnji prihodnosti ustavil ali preusmeril v drugo smer. Zaradi kriznih razmer in recesije, ki vladajo v Evropi, pri čemer Slovenija ni nobena izjema, pričakujemo, da bodo številni starostniki še v težji situaciji, da iz svojih pokojnin in morebitnih prihrankov preživijo *kvalitetno* starost, ne da bi ob tem finančno

obremenili svoje otroke, sorodnike in prijatelje. Situacijo bo bržkone dodatno še poslabšal z začetkom leta 2012 veljavni *Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev*, ki predvideva ukinitve državne pokojnine, varstveni dodatek, ki ga je prejemal za časa svojega življenja, pa podobno kot socialna pomoč postaja posojilo, ki ga je potrebno po smrti prejemnika vrniti v celotni vrednosti. Zaradi tega se starejši že danes v velikem številu odpovedujejo omenjenemu dodatku, s tem pa posledično razpolagajo še z manjšimi mesečnimi dohodki, kar predstavlja večjo finančno obremenitev za svojce starostnikov, ki morajo zagotavljati kritje razlike med dejanskimi stroški institucionalnega varstva in razpoložljivimi mesečnimi prejemki. S tem se bodo oblikovali pogoji za povečevanje t.i. *oskrbe na črno na domu*. Ta oblika sive ekonomije na področju varstva starejših bo verjetno postajala vse bolj razširjena oblika zasilne rešitve varstva za starejše zunaj okvirjev predhodno obravnavanega modela institucionalnega varstva. V kolikor se bodo stvari dejansko zasukale v takšno smer, bi to posledično pomenilo, da so starejši občani v naši družbi razumljeni in obravnavani samo še kot strošek.

V članku smo poskušali prikazati pomen in različne vidike neurejenosti področja institucionalnega varstva starejših v lokalnem okolju ene občine, v našem primeru občine Slovenska Bistrica, ki se kažejo zlasti v deformaciji solidarnostnega razmerja med starejšimi in mlajšimi, to se pravi v t. i. medgeneracijski solidarnosti. Zaradi tega je bilo, z vidika širših družbenih razsežnosti proučevane problematike zastavljeno raziskovalno vprašanje: *ali se izkazuje potreba po vključevanju starejših v institucionalno varstvo in posledično potreba po konstituiranju novega doma starejših v občini Slovenska Bistrica ter kako ponuditi takšno institucionalno varstvo, ki bi zagotavljalo skladno obravnavo, izhajajočo iz potreb starostnikov?* Za odpravljanje neskladnosti in diskrepanc, ki se nanašajo na prvi del vprašanja, smo poskušali nakazati nekaj možnih

odgovorov oz. nastavkov, s pomočjo naše raziskave. Nadalje, poudariti je potrebno, da je ključ za razreševanje dilem drugega vprašanja prav v odpravi problemov, ki tarejo starejšo populacijo, ko govorimo o kontekstu njihovega vključevanja v družbo prek institucionalne obravnave. Pri tem je več kot očitno, da primanjkuje podjetnega podjetništva, ki bi ga bilo mogoče implementirati tudi v kontekstu institucionalnega varstva. Poleg zagotavljanja naravnosti 'vse za stare' je vanj treba vključiti tudi etični vidik obravnave sočloveka v instituciji (domu starejših), ki je danes zreduciran na bolj ali manj formalizirano obliko. V takšni modelni družbi trpijo ranljive skupine prebivalstva, med drugim prevladujoče starejši. Zato je za začetek odpravljanja problemov, po našem mnenju, treba odgovoriti na izpostavljeni kategoriji, pri čemer izsledki naše raziskave dajejo osnovno podstat prvi kategoriji, za razreševanje dilem druge kategorije pa smo v članku podali predlog izdelanega poslovnega načrta za ustanovitev doma starejših v občini, ki zajema ključne elemente s pomočjo katerih je mogoče zagotoviti začetni prevod od formalizirane obravnave k skladni obravnavi, izhajajoči iz potreb starostnikov. Najprej je treba v sistem institucionalne obravnave vključiti vse, ki omenjeno storitev potrebujejo. Naša raziskava na primeru proučevane občine kaže, da največja nemestna občina v Sloveniji še vedno ne premore doma starejših. Ob tem občani (zlasti mladi) pričakujejo, da se bodo razmere na tem področju uredile. Pričakujejo, da bo lokalna skupnost poskrbela za zadostno število institucionalnih mest, da bo zagotavljala kakovostno življenje ljudi v občini, zlasti starejših, da bo pripomogla k oblikovanju dojemanja dejanske neprecenljivosti vsakega življenja, ne pa da bodo starejši od 65 let dojeti kot zgolj in samo strošek za državo. Ko bo državi in nato njenim enotam (občinam) uspelo zagotoviti zadostno število mest za varstvo starejših (5 % populacije, starejše od 65 let), takrat bo po našem mnenju možno in hkrati zelo potrebno začeti zagotavljati tudi drugo kategorijo (konstruktivno sodelovanje podjetništva in institucionalnega varstva), ki

poleg predhodno zapisanega predstavlja, tudi zaradi trenutnega neobstoja, dodatno oviro za koherentno sledenje cilju 'vse za starejše', v kolikor je to sploh cilj države. Upamo, da je temu tako in da ne gre (kakor kaže že samo dojemanje mladih starejše populacije) za t. i. nujno zlo v kontekstu obravnave starejših s strani države. Pod pojmom podjetniškega delovanja na področju varstva starejših je mogoče razumeti obravnavo posameznika kot celoto, se pravi kot človeka. Podjetništvo je namreč tisto, ki lahko omogoči razvoj specializiranih ustanov, znotraj katerih bodo starejši, katerih »neumorni sopotnik« so različna bolezenska stanja, zlasti depresije, osteoporoza, demenca itn., obravnavani skladno s potrebami, ki bodo izhajale iz njihovega psihofizičnega stanja. Predlagani poslovni načrt tako izčrpno pojasnjuje temeljne gradnike, ki so ključnega pomena za začetni *zagon* zavoda, predvideva priložnosti, omejitve, konkurenco, nevarnosti, načrtuje možnosti širitve, vključuje etične in moralne principe ter izkazuje temeljne vrednote ter jasno začrtano vizijo in poslanstvo. Predpostavljamo, da modela institucionalnega varstva, ki je bil zasnovan po drugi svetovni vojni, ni mogoče popolnoma reformirati, ker ga med drugim ohranjata tudi nazorski in vrednostno-miselni koncept, ki vlada pri nas. Vendar to ni več področje, ki bi bilo relevantno za diskurz naše sedanje razprave, prek katere pa vendarle opozarjamo, da je omenjeni vidik lahko eden izmed nastavkov za nadaljnje raziskovanje v kontekstu izboljševanja in uvajanja drugačnih pristopov v »svet« institucionalnega življenja, zlasti življenja starejših, ki niso samo neki starejši. Ob tem se je namreč treba poskusiti »vživeti« v starejše, ki so v »jeseni« življenja. Vsakdo med njimi ga želi preživeti dostojno, humano in sproščeno. To lahko zagotovimo prek vključevanja novih pristopov v poslovne načrte za domove institucionalnega varstva, ki bodo v prihodnje nujno potrebni, obenem pa bodo zagotavljali temelje trdne medgeneracijske solidarnosti. Na podlagi izsledkov naše raziskave, ki so pokazali na nujnost zgraditve novega doma starejših v proučevani občini, se bodo

morali vsi relevantni deležniki osredotočiti v večjo aktivnost pri obravnavi in vključevanju starejše populacije v družbo in krepitve kakovosti njihovega življenja v starostni dobi. Upamo, da bo nedejavnost pri urejanju razmer in prevetritvi socialno-varstvenega sistema v Sloveniji čim hitreje presežena ter bo s tem omogočen t. i. »vmesni« specializirani institucionalni prostor, razumljen kot območje, ki ga bosta z ene strani še vedno dopolnjevala bolnišnična oskrba in t. i. klasična institucionalna obravnava starostnikov na drugi strani.

Literatura

Acceto, B. (1968): *Starost, staranje in starostno varstvo*. Ljubljana: Rdeči križ Slovenije.

Acceto, B. (1987): *Starost in staranje: Osnove medicinske gerontologije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Apohal-Vučković, L. (1999): *Skrb za starejše v Sloveniji*, v: M. Švajcer (ur.), Zbornik referatov: *Strokovni posvet o organizirani skrbi za starejše na širšem mariborskem območju*. Maribor: Dom upokojencev Danice Vogrinec.

Antončič, Boštjan, Hisrich, Robert, Petrin, Tea in Vahčič, Aleš (2002): *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana.

Ashton, Robert (2007): *The Entrepreneur's Book of Checklists*, Harlow: Pearson Education Ltd.

Barringer, Bruce in Ireland Duane (2008): *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Upper Saddle River: Pearson Education International.

Birley, Sue in Muzyka, Daniel (2000): *Mastering Entrepreneurship*, Pearson Education Ltd., London.

Burns, Paul (2007): *Entrepreneurship and Small Business*, New York: Palgrave Macmillan.

Cassar, Ray (2006): *Kako pripraviti poslovni načrt*, Ljubljana: JAPTI.

Glas, Miroslav in Pšeničny, Viljem (ur.) (2000): *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.

Greiner, L. (1972): *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, *Harvard Business Review*, July-August, p. 41.

Higgins, Laura in Mansell, Jim (2009): Quality of life in group homes and older persons' homes, *British Journal of Learning Disabilities*, št. 37, str. 207-212.

Hojnik-Zupanc, I. (1994): *Institucionalno bivanje starih ljudi*. Ljubljana: Gerontološko društvo Slovenije.

Imperl, F. (2002): *Pogoji in predlogi za uresničitev strateških usmeritev na področju varstva starejših ljudi*. Strokovno-pravni informator, letnik 10.

Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo (2010). Dostopno prek: http://www.podjetniskisklad.si/index.php?option=com_content&view=article&id=27Itemid=61 (3.11.2011).

Jelovac, Dejan (1997): *Poslovna etika*. Zbirka Scripta. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.

Jelovac, Dejan (2000): *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Jelovac, Dejan, Wal, Zeger van der, Jelovac, Ana (2011): *Business and Government Ethics in the "New" and "Old" EU: An Empirical Account of Public-Private Value Congruence in Slovenia and the Netherlands*, Journal ob Business Ethics, vol. 103, no. 1, str. 127-141.

Kožuh Novak, Mateja (2007): *Pravice starejših do izobraževanja z vidika kakovosti življenja*, v: Jožko Čuk, Marija Lončar, Nuša Zupanec (ur.), Zbornik referatov: Vseživljenjsko izobraževanje in aktivno staranje, Ljubljana: Državni svet RS.

Levstek, Miha, Melink - Pavlin, Neda, Steblovnik, Zdenka, Leban, Irena, Šček Prebil, Tatjana, Obal, Janez, Sovinc, Adi, Lorber, Jelka (2001): *Podjetništvo*, Ljubljana: Lesarska založba.

Mali, J. (2004): *Kvaliteta življenja in zadovoljstvo stanovalcev in zaposlenih v domu starejših občanov*. Socialno delo, letnik 43, št. 2/3.

Mali, Jana (2008): *Od hiralnic do domov za stare ljudi*, Ljubljana:

Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani.

Mali, Jana (2009): *Spremembe v institucionalnem varstvu starejših*, v: Valentina Hlebec (ur.): *Starejši ljudje v družbi sprememb*, Maribor: Založba Aristej, str. 95–107.

Milošević Arnold, V. (2004): *Socialno delo s starimi ljudmi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2010). *Vse za starejše*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/publikacije/ (19. 9. 2011).

Požarnik, Hubert (1981): *Umetnost staranja: Leta, predsodki in dejstva*, Ljubljana: Cankarjeva založba.

Računovodski informator. Dostopno prek: <http://www.racunovodski.informator.si/prihodki.html> (3.12.2011).

Rickman, Cheryl (2010): *The Small Business Start-Up Workbook*, Oxford: How To Books Ltd.

Senior, Barbara, Fleming, Jocelyne (2006): *Organizational Change*, Harlow: Prentice Hall.

Skupnost socialnih zavodov Slovenije (2010). Dostopno prek: <http://www.ssz-slo.si/slo/main.asp?id=2361E17F> (18. 9. 2011).

Skupnost socialnih zavodov Slovenije (2010). Dostopno prek: <http://www.ssz-slo.si/slo/main.asp?id=3329E1FF> (27. 9. 2011).

Statistični urad Republike Slovenije (2008): Slovenske občine v številkah. Občina Slovenska Bistrica, 2008. Dostopno prek: <http://www.stat.si/obcinevstevilkah/Vsebina.aspx?id=152> (25. 10. 2011).

Stutely, Richard (2003): *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.

Štrekelj, M. (2001): *Dom za stare – ljudem prijazna ustanova*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

Vertot, Petronela (ur.) (2007): *Invalidi, starejši in druge osebe s posebnimi potrebami v Sloveniji*, Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (2010): *Mesečni statistični pregled. Število in struktura upokojencev*. Dostopno prek: <http://www.zpiz.si/att/msp/201007.pdf> (20. 9. 2010).

Zakon o zavodih (ZZ). UL RS, št. 12/1991. Dostopno prek: [http://www.orm.sik.si/katalog/zakon o zavodih.pdf](http://www.orm.sik.si/katalog/zakon%20o%20zavodih.pdf) (8.5.2011).