

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Chráněná dílna jako podnikatelský záměr

Martin Haňavec

**Bakalářská práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Haňavec**
Osobní číslo: **E08093**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Chráněná dílna jako podnikatelský záměr**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Chráněná dílna jako podnikatelský záměr

Úvod

1. Základní problematika zaměstnávání osob se zdravotním hendikepem
2. Strategie a podnikatelský plán
3. Podnikatelský záměr - chráněná dílna
4. Spolupráce chráněné dílny s okolím
5. Realizační kroky

Závěr

Použitá literatura

Seznam příloh

Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

Použitá literatura


- [1] BĚLOHLÁVEK, Management, Rubico Olomouc, 2001, ISBN 80-85839-45-8, 642 str.
[2] KORÁB, V, Podnikatelský plán, Computer press, Brno 2007, ISBN 978-80-251-1605-0, 207 str.
[3] KOŠTAN ,P., ŠULEŘ, O., Firemní strategie, Computer Press Praha, 2002, ISBN 80-7226-657-8, 124 str.
[4] NOVOSAD, L.: Tělesné postižení jako fenomén i životní realita. Diskurzivní pohledy na tělo, tělesnost, pohyb, člověka a tělesné postižení. Praha, Portál 2011. Vydání 1. ISBN 978-80-7367-873-9, 166 str.
[5] PLESNÍK, Vladimír: Osvědčené metody a techniky z oblasti začleňování zdravotně postižených osob na trh práce. Reintegra, Krnov 2011, ISBN 978-80-254-8968-0, 69 str.
[6] RICHTEROVÁ, B: Teorie a praxe problematiky zaměstnávání osob se zdravotním postižením v České republice. Reintegra, Krnov 2011, ISBN 978-80-254-9526-1, 71 str.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 4. dubna 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. dubna 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem během zpracování tématu využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. dubna 2012

Martin Haňavec

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Ing. Zdeňkovi Brodskému Ph.D za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce, cenné připomínky a rady, které mi v průběhu zpracování tématu poskytoval. Mgr. Radimovi Cvrkalovi za to, že mi umožnil pracovat v chráněné dílně, trpělivě mě seznamoval s problematikou tohoto provozu a později se mnou podobnou firmu založil. Rodině za trpělivost a podporu!

ANOTACE

Práce se zabývá podnikatelským záměrem pro vznik a provozování chráněné dílny. Chráněná dílna je pracovištěm, kde je zaměstnáno (v tzv. přepočteném počtu) více než 60 % osob se zdravotním postižením. Základním legislativním aktem je zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti a jeho prováděcí vyhláška. V teoretické části se práce zabývá různými okolnostmi zaměstnávání osob se zdravotním postižením a také pravidly pro tvorbu podnikatelského plánu. Samotný podnikatelský plán pro chráněnou dílnu podává praktická část práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Narušení, zhoršení výkonu či poškození funkce, omezení schopnosti, neschopnost, znevýhodnění osobních i sociálních aktivit, porucha, dysfunkce, chráněné dílny.

TITLE

Sheltered workshop as a business plan

ANNOTATION

This thesis deals with the business plan for the establishment and operation of sheltered workshops. A sheltered workshop is a workplace where more than 60 % of people with disabilities is employed (in the full time equivalent). The basic legislative act is Act No. 435/2004, Statute book of Employment and its implementing regulation. The thesis deals with a variety of circumstances the employment of persons with disabilities as well as the rules for creating a business plan in the theoretical part. The practical part includes the business plan for the sheltered workshop itself.

KEYWORDS

Impairment, disability, handicap, disorder, sheltered workshops.

Poznámka: *Vycházejí z klasifikace WHO (Světové zdravotnické organizace) The International Classification of Impairments, Disabilities and Handicaps.*

OBSAH

ÚVOD	9
1 ZÁKLADNÍ PROBLEMATIKA ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM HENDIKEPEM. 10	
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	10
1.2 LEGISLATIVA	12
1.3 SPOLEČENSKÉ SOUVISLOSTI A PSYCHOLOGICKÉ FAKTORY	13
2 STRATEGIE A PODNIKATELSKÝ PLÁN..... 18	
2.1 OBECNÉ ZÁSADY TVORBY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	18
2.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	19
3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO CHRÁNĚNOU DÍLNU 22	
3.1 SPECIFIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO CHRÁNĚNOU DÍLNU	22
3.2 KONKRÉTNÍ NÁVRH STRUKTURY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	25
3.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN CHRÁNĚNÁ DÍLNA	26
4 SPOLUPRÁCE CHRÁNĚNÉ DÍLNY S OKOLÍM 37	
4.1 SUBJEKTY SPOLUPRÁCE S CHRÁNĚNOU DÍLNOU	37
4.2 FORMY SPOLUPRÁCE CHRÁNĚNÉ DÍLNY S OKOLÍM	38
4.3 MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE CHRÁNĚNÉ DÍLNY SE ZÁKAZNÍKY	38
5 REALIZAČNÍ KROKY 39	
ZÁVĚR..... 42	
POUŽITÁ LITERATURA 43	
SEZNAM PŘÍLOH 45	
PŘÍLOHY 46	

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Užití podnikatelského plánu	19
Tabulka 2: Struktura podnikatelského plánu pro založení nového podniku	21
Tabulka 3: Maximální příspěvky státu pro zaměstnavatele OZP na vytvoření – příklady	25
Tabulka 4: Maximální příspěvky státu pro zaměstnavatele OZP na provoz – příklady	25
Tabulka 5: SWOT	34

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1: Montáž a kompletace kabelových svazků	27
Obr.2: Provozní a manipulační prostory	31
Obr.3: Ukázka vybavení pracoviště pro montáž a opracování a kompletaci	32
Obr.4: Logo AZPČR	37

ÚVOD

V každé lidské společnosti je, bohužel, vždy určité procento lidí zdravotně hendikepováno. Ať fyzicky, mentálně nebo obojím způsobem. Ke zlepšení jejich nejednoduchého života přispívají příslušné zákony. Zákony mj. umožňují vznik tzv. chráněných dílen. Chráněné pracovní dílny dávají příležitost osobám zdravotně postiženým k jejich začleňování do běžného života společnosti a tím výrazně zvyšují kvalitu jejich života. Takové dílny jsou přizpůsobené pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením, stát určitým způsobem podporuje jejich provoz. Podmínkou pro získání takové podpory ve formě dotací je zaměstnání nejméně 60 % zdravotně postižených.

Zákonem však vše vyřešit nelze. Oblasti vztahů zdravé populace k postiženým, které nejsou upraveny zákonem, musí řešit etický kodex společnosti. V poslední době se čím dál častěji hovoří o společenské odpovědnosti firem. K takové odpovědnosti patří mimo jiné i kladné působení firmy vůči svému okolí, a to i v těch případech, které nepřinášejí průkazné výhody či navýšení zisku. K těmto činnostem patří také dobrovolné aktivity podnikatelů neprovozujících chráněné dílny, které pomáhají ke zlepšení podmínek života osob zdravotně postižených.

Vznik a provozování chráněné dílny si autor pro svou práci vybral jako příležitost k rozšíření pohledu na podnikání, kde chápe podnikání nejen jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem za účelem dosažení zisku, ale i jako činnost s určitou širší společenskou odpovědností.

Cílem práce bude analyzovat podmínky vzniku a existence chráněné dílny a výsledky tohoto průzkumu zpracovat do podnikatelského záměru.

První část práce popíše společenské souvislosti a psychologické faktory zaměstnávání osob se zdravotním postižením, vysvětlí základní pojmy a shrne výčet základní legislativy. Kapitola druhá bude věnována teoretickým poznatkům o podnikatelském plánu. Návrh konkrétního podnikatelského plánu bude předmětem kapitoly třetí. Budou v ní představena specifika podnikatelského plánu pro chráněnou dílnu s následným návrhem jednotlivých částí plánu od marketingu po ekonomickou část. Kapitola čtvrtá bude hovořit o spolupráci s okolními subjekty. Pátá část naznačí jednotlivé konkrétní realizační kroky.

V této práci bude využito vědomostí získaných školním studiem, průzkumem literatury a příslušných zákonů, ale hlavně několikaletou prací přímo v chráněné dílně. Současně také poznatky z médií, zejména ty, které se objevují v souvislosti se sociální reformou.

1 ZÁKLADNÍ PROBLEMATIKA ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB SE ZDRAVOTNÍM HENDIKEPEM

V této kapitole autor seznamuje se základními pojmy, legislativou a společenskými souvislostmi, které se týkají chráněných dílen a zaměstnávání osob zdravotně postižených.

1.1 Základní pojmy

Kapitola obsahuje souhrn základních pojmů, používaných v problematice chráněných dílen a zaměstnávání zdravotně postižených.

- **Postižení a hendikep** [9, str. 69] činí rozdíl mezi pojmy postižení a znevýhodnění (hendikep). Postižení chápe jako takovou odchylku tělesných nebo duševních schopností člověka, která může významně ztěžovat činnosti postiženého člověka v porovnání s lidmi bez postižení. „Znevýhodnění (handicap) jedince v denních aktivitách a přístupech k právům, životním šancím, příležitostem a společenskému uplatnění má sociální povahu a neutváří se samotným zdravotním postižením či funkční poruchou, ale rozvíjí se až sekundárně v návaznosti na bariéry a nerovnosti všeho druhu, absencí kompenzujících opatření, postoje okolí a ladění společenského klimatu.“
- **Diskriminace** podle [17]: Diskriminace z důvodu zdravotního postižení znamená vyloučení nebo omezení z důvodu zdravotního postižení, jehož účelem nebo účinkem je poškodit nebo anulovat uznání, užívání nebo rovnocenné uplatnění s ostatními. Porušení lidských práv a základních svobod v politické, hospodářské, sociální, kulturní, občanské nebo jiné oblasti. Zahrnuty jsou všechny formy diskriminace (přímá, nepřímá), včetně odepření odůvodněného přizpůsobení. Odůvodněné přizpůsobení je nezbytné a vhodné uzpůsobení a úpravy, které nepřestávají nepřiměřené břemeno, a v potřebných případech zajišťuje osobám se zdravotním postižením užívání nebo uplatňování lidských práv a základních svobod.
- **Osoba se zdravotním postižením** podle [17]: „K osobám se zdravotním postižením patří ty, které mají dlouhodobé fyzické, mentální, duševní nebo smyslové postižení, které v interakci s různými překážkami může bránit jejich plné a efektivní účasti ve společnosti rovnocenně s ostatními.“

Podle zákona [23]: „Osobami se zdravotním postižením jsou fyzické osoby, které jsou

- a) orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními ve třetím stupni (dále jen "osoby s těžším zdravotním postižením"),
- b) orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními v prvním nebo druhém stupni.

Poznámka: *Zákon 155/1995 Sb. o důchodovém pojištění, § 38 upravující podmínky nároku na invalidní důchod. Skutečnost, že je osobou se zdravotním postižením podle písm.*

a) a b), dokládá fyzická osoba potvrzením nebo rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení.

- c) rozhodnutím Úřadu práce vydaným krajskou pobočkou Úřadu práce uznány zdravotně znevýhodněnými (dále jen "osoby zdravotně znevýhodněné").“

Poznámka k ohodnocení postižení: *Od ledna 2012 dochází také ke změnám ve způsobu posuzování nepříznivého zdravotního stavu, a to při stanovení stupně závislosti pro účely přiznání příspěvku na péči. Nově posudkoví lékaři popisují jen 10 ucelených oblastí každodenního života člověka, namísto 36 úkonů, ve 129 dílčích činnostech. Pro zdravotně postižené to znamená mnohem objektivnější a spravedlivější posuzování jejich zdravotního stavu.*

- **Osoba zdravotně znevýhodněná** – viz bod c) výše u osob zdravotně postižených. Za zdravotně znevýhodněnou osobu se považuje fyzická osoba, která má zachování schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale její schopnosti být nebo zůstat pracovním začleněna, vykonávat dosavadní povolání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo ji získat, jsou podstatně omezeny z důvodu jejího dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu.

Poznámka: *Za dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav se pro účely tohoto zákona považuje nepříznivý stav, který podle poznatků lékařské vědy má trvat déle než jeden rok a podstatně omezuje psychické, fyzické nebo smyslové schopnosti a tím i schopnost pracovního uplatnění.*

- **Chráněné pracovní místo** je pracovní místo vytvořené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s Úřadem práce. Chráněné pracovní místo musí být provozováno po dobu nejméně 2 let ode dne sjednaného v dohodě. Na vytvoření chráněného pracovního místa poskytuje Úřad práce zaměstnavateli příspěvek.
- **Chráněná pracovní dílna** je pracoviště zaměstnavatele, vymezené na základě dohody s Úřadem práce a přizpůsobené pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením, kde je v průměrném ročním přepočteném počtu zaměstnáno nejméně 60 % těchto zaměstnanců.

Chráněná pracovní dílna musí být provozována po dobu nejméně 2 let ode dne sjednaného v dohodě. Na vytvoření chráněné pracovní dílny poskytuje Úřad práce zaměstnavateli příspěvek.

- **Přepočtený počet zaměstnanců** - při zjišťování celkového počtu zaměstnanců a počtu zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, je rozhodný průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců. Způsob zjišťování průměrného ročního přepočteného počtu zaměstnanců je upraven v [19] ve znění pozdějších předpisů, kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti [23]. Pravidla pro přepočet podle [19] jsou uvedena v příloze č. 1.
- **Pracovní rehabilitace** – je souvislá činnost, zaměřená na získání a udržení vhodného zaměstnání osoby se zdravotním postižením. Na základě její žádosti ji zabezpečují krajské pobočky Úřadu práce a hradí náklady s ní spojené. Pracovní rehabilitace zahrnuje zejména poradenskou činnost zaměřenou na volbu povolání nebo jiné výdělečné činnosti. Dále zastřešují teoretickou a praktickou přípravu pro zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, zprostředkování, udržení a změnu zaměstnání, změnu povolání a vytváření vhodných podmínek pro výkon zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti.

Poznámka: *Osoby se zdravotním postižením mají právo na pracovní rehabilitaci.*

- **Příprava k práci** - je cílená činnost směřující k zapracování osoby se zdravotním postižením na vhodné pracovní místo a k získání znalostí, dovedností a návyků nutných pro výkon zvoleného zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti. Tato příprava trvá nejdéle 24 měsíců. Přípravu k práci osoby se zdravotním postižením je možno provádět i v chráněných pracovních dílnách a na chráněných pracovních místech. O přípravě k práci uzavírá Úřad práce s osobou se zdravotním postižením písemnou dohodu.
- „**Sociologie handicapu** – je disciplína aplikované sociologie, která se zabývá zdravotním postižením jako sociálním jevem. Zkoumá aspekty zdravotního postižení a patologie sociálního prostředí, jejich vliv na vznik a rozvoj zdravotního znevýhodnění. Zaměřuje se na empirický výzkum a implementaci jeho výsledků do oborové teorie i praxe.“ [9, str. 101].

1.2 Legislativa

Problematiku OZP obsahuje celá řada legislativních aktů. Nejdůležitější jsou uvedeny níže:

- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

- Vyhláška 518/2004 Sb. ze dne 23. září 2004, kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Změna: 507/2005 Sb. Změna: 452/2008 Sb. Změna: 390/2011 Sb. Problematikou OZP se zabývají § 67 – 84 zákona. (Viz Příloha č. 2)

Zde se stanovuje mj. způsob výpočtu přepočteného počtu zaměstnanců a druhy nákladů a příspěvků a způsob jejich úhrady pro účely podpory pracovního trhu pro OZP.

- Zákoník práce – odkazuje ve svém § 327 na Zákon o zaměstnanosti (viz výše).
- Akční plán na podporu práv a plného zapojení osob se zdravotním postižením do společnosti: zlepšení kvality života osob se zdravotním postižením v Evropě 2006 – 2015, viz příloha č. 3.
- Úmluva o právech osob se zdravotním postižením (relevantní části viz příloha č. 4)

Výše uvedené i další legislativní akty jsou uvedeny v přehledu literatury.

1.3 Společenské souvislosti a psychologické faktory

V této kapitole autor poukazuje na význam práce pro zdravotně postižené pracovníky.

O společenských souvislostech a psychologických faktorech zaměstnávání osob se zdravotním postižením píše řada zdrojů, např. [9, 11, 14, 19]. Následně jsou uvedeny některé jejich úvahy:

„V kontextu našeho tématu je výmluvný a nepřehlédnutelný fakt, že konzumní, výkonové, či aspirační hodnoty, více či méně zakotvené ve filozofii současného vyspělého světa, v podstatě utvářejí primární handicap člověka s jinakostí, ježž mohou překonat jen ti nejvyzrálejší a nejvytrvalejší. Fenomémem současné postmoderní společnosti je rezignace na řadu klasických hodnot, rozpad rodinných systémů, extrémní emancipace obou pohlaví a orientace na preferování dravosti, úspěchu, hmotných statků, zdraví, pracovní a fyzické výkonnosti, vzhledu i nekompromisnosti v sebeprosazení a dosahování vytčených cílů – tyto preference se následně stávají synonymem normality a společenské prestiže i akceptovatelnosti jedince. Tato skutečnost patří bezesporu k rozporům současného světa. Neznamená to však, že sociálně-ekonomické tlaky soudobé tržně a výkonově orientované společnosti, které ztěžují ucelený rozvoj individuality člověka, jsou faktorem, jenž by snižoval smysl, účelnost a efekt všestranné podpory individuálního rozvoje a sociálního začleňování lidí s nějakou jinakostí. Je to faktor, který musíme respektovat, ale zároveň se jej musíme učit kompenzovat, či eliminovat jeho působení.“ [9, str. 60 - 61].

Dále tentýž autor [9, str. 11] uvádí: „Jde o to, dokázat přistupovat k těmto lidem se zájmem (angažovaně), ale s vědomím četných souvislostí a souvztažností (s uvážlivým odstupem, ale bez překotného entuziasmu), empatií a otevřeností..., aby nebyli vnímáni jen jako příjemce pomoci, ale také jako osobnosti, které mají životní historii, zkušenosti, potenciál, o nichž jejich tělo komplexně nevypovídá (resp. nemůže vypovídat)... postižení není jen jev či příčina možného znevýhodnění, ale má širší filozoficko-sociálně-duchovní kontext.“

K problému označování hendikepovaných lidí jako minority [9, str. 22] píše: „Pokud člověka s postižením považujeme za jedinečnou osobnost, vidíme ho jako součást běžného života stejně jako člověka bez zdravotního postižení, nebudeme ho vnímat jako příslušníka minority. ...odlišný názor vychází z faktu desetiprocentního zastoupení lidí s postižením v ČR, kteří jsou tak nahlíženi jako významná minoritní skupina. ...autor [9] vnímá osoby s postižením spíše jako nedílnou součást společnosti, kterou není třeba nijak vyčleňovat, nehledě na to, že od minority je jen krůček k marginalitě (okrajovosti). V některých konsekvencích může mít označování za minoritu dokonce sociálně negativní, neopodstatněně zvýhodňující nádech.“

Profesně - osobnostní charakteristiky osob se zdravotním postižením uvádí zdroj [11, str. 32].

Zdroj se zabývá zdravotně postiženými, kteří jsou dlouhodobě bez práce. Charakteristiky jsou relevantní i pro adepty chráněných dílen, neboť téměř každý pracovník chráněných dílen má zkušenost s krátkodobou či dlouhodobou nezaměstnaností.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zdravotně postižení lidé jsou vzhledem k celkové populaci:

- Méně výkonově motivováni. Jsou málo ctižádostiví, neradi se v pracovním uplatnění přizpůsobují plnění vysokých nároků.
- Méně motivováni k tvůrčí činnosti. Tito lidé se málo angažují při zavádění změn na pracovišti. Změny v nich naopak mohou vyvolávat nejistotu. V pracovním procesu upřednostňují dané struktury a předepsané jasně stanovené požadavky na pracovní výkony.
- Méně flexibilní. Přizpůsobení měnícím se podmínkám a změnám na pracovišti považují za velmi obtížné. V profesních oblastech, které přinášejí neustále nové situace a proměnlivé úkoly, se necítí dobře a efektivita jejich práce je nízká.

- Méně asertivní. Nemají sklon dominovat nad ostatními a ve skupině nebojují za prosazení svých názorů. Pokoušejí se dosáhnout svých cílů kompromisy. Jsou sociálně ovlivnitelní, netrvají na svém stanovisku, snadno se vzdávají.
- Méně emocionálně stabilní. Je třeba počítat s tím, že potřebují více času na překonání neúspěchů. Častěji se cítí nedostateční a přetížení. Výkonnost je snížena zejména v situacích se silným psychickým tlakem.
- Méně odolní vůči zátěži. Pokud jsou tito lidé vystaveni vysokým nárokům, cítí se vyčerpáni, unaveni a podrážděni. Jejich ochota vystavit se zátěži je proto malá, je přítomna spíše tendence se šetřit.
- Méně sebevědomí. Často se obávají toho, jak je budou druzí lidé hodnotit. I konstruktivní kritika je může znejistit. V profesních oblastech vyžadujících verbální pohotovost a emocionální nezávislost je jejich uplatnění problematické.

Význam práce pro člověka – práce je chápána jako smysluplná tělesná a duševní aktivita vedoucí k určitému, předem zřejmému cíli a k vytvoření hodnot, které mají význam pro jedince i společnost [9, str. 41].

Významem práce pro člověka a tedy i pro osobu zdravotně postiženou (dále jen OZP) se zabývá [9, od str. 40] s následujícími závěry:

Existenční a materiální přínos – tvorba, výroba produktů nutných pro člověka nebo společnost. Odměna za práci zpřístupňuje jedinci jiné produkty nutné k jeho existenci i k uspokojování osobních potřeb. Empirická zkušenost z pracovní činnosti vede k pochopení ceny, hodnoty lidské práce i k lepšímu chápání sebe i druhých, času, materiálu, prostoru a energie.

Rozvojový a tvořivý přínos – práce rozvíjí duševní i tělesné schopnosti člověka a umožňuje mu tvůrčím způsobem realizovat představy o světě i výsledcích a funkčních produktech lidské činnosti. Jeho dílo je zápisem lidských představ o něčem konkrétním či imaginárním do hmoty v čase i prostoru a do společenského i osobního vědomí.

Kooperační a socializační přínos – člověk svou prací navazuje na práci jiných lidí, spolupracuje s nimi, učí se ostatní respektovat a komunikovat s nimi, vrůstá tak do pracovní skupiny a vytváří podmínky pro své začlenění do společnosti.

Estetický a kulturní přínos – jedincem vytvářené i používané produkty reflektují určitá individuální estetická kritéria, která překračují i do oblasti umělecké tvorby a v zevšeobecněné podobě přetrvávají v povědomí společnosti a v její kulturnosti.

Relaxační přínos – práce může odvádět člověka od jednostranné zátěže a psychického napětí a dává mu příležitost k činnostem přinášejícím potěšení.

Autor [9, str. 42] nakonec shrnuje tři zásadní přínosy pracovní činnosti pro člověka:

Osobnostně - rozvojový – člověk má možnost seberealizace a může pracovat na svém osobním i profesním rozvoji, získává sebevědomí apod.

Sociálně - ekonomický – jedinec se stává méně závislým na sociální pomoci a ze své mzdy odvádí daně, tzn., přispívá do systému zdravotního, nemocenského a sociálního pojištění.

Sociálně - integrační – práce do jeho života přináší setkávání s jinými lidmi a kooperaci s nimi, vytváření hodnot a nalézání místa ve společnosti.

Poznámka k významu práce pro hendikepované: *Existenční a materiální přínos práce pro hendikepované nemusí být tak výrazný, jako pro ostatní produktivní populaci. Naopak sociálně-integrační význam zpravidla převyšuje ten materiální.*

Typy předsudků vůči lidem se zdravotním postižením (zpracováno s použitím [9, str. 79 - 81])

Paternalistické a podceňující předsudky – charakterizuje je přístup, v jehož rámci okolí posuzuje schopnosti, přání, možnosti uplatnění apod. bez ohledu na to, co postižení lidé skutečně dokáží. Jaksi samozřejmě se předpokládá, že si postižení zaslouží politování a ochranný dohled a že jejich okolí ví nejlépe, co je pro postižené nejlepší.

Odmítavé a degradující předsudky – prezentují se vylučováním práv a potenciálu lidí se zdravotním postižením. Jsou považováni za neúčinné, společnost zatěžující, neproduktivní a tudíž parazitující. Podpora a péče jim adresovaná jde na úkor potřeb a daní těch „normálních“. Jinakost postižených je vnímána jako nežádoucí až patologická. Specifickým rysem je bagatelizace až degradování toho, co postižený dosáhl a co není běžné ani pro lidi bez postižení – např. vyšší vzdělání, profesionální

úspěchy aj. To se následně projevuje zpochybňováním kvality vzdělání, kvalifikace nebo usuzováním, že takový jedinec může být zaměstnán jen na nižší pozici.

Projektivně - paušalizující předsudky – projevují se názorem, že postižení mají mnoho neoprávněných a nezasloužených výhod. Veřejnost není objektivně informována o tom, že mnoho těchto položek je nenárokových. Mnozí lidé nejsou si ochotni připustit jejich opodstatněnost a to, že jde jen o určitou kompenzaci (včetně snížených nebo nulových možností na trhu práce) v situaci, ve které by se tito kritici nechtěli sami ocitnout.

Idealizující (heroizující) předsudky – pojmají život se zdravotním postižením jako hrdinství a mravní výzvu ostatním. Tyto předsudky jsou pro postižené paradoxně nepříznivé. Přebývá v nich emocionální a iracionální myšlení nad fakty. I mezi postiženými jsou osoby, přející i bezohledné, poctivé i nepoctivé zrovna tak, jako mezi zdravými. Dojde-li k medializaci ojedinělého zneužití sociálních dávek či darů, vrhá to negativní stín na celou skupinu postižených.

Předsudky vyvolané specifickými druhy postižení – jsou druhy postižení, které vyvolávají neuvědomělé a neracionální negativní emoce více, než méně zjevné a mnohdy silnější druhy postižení. Podle vnímání zdravé populace existuje hierarchie lidské devalvace. U postižení či znetvoření obličeje nebo nepotlačitelných pohybů a grimas (dyskinéza, atetóza), jimiž se projevují některé nervosvalové poruchy, si okolí často nesprávně dovozuje, že jde o mentální nebo intelektové postižení.

Haló efekt – je při kontaktu se zdravotně postiženými rovněž častý. Okolí si dělá úsudek na základě prvního dojmu, a ten bývá u zdravých lidí při setkání s postiženými také mnohdy záporný. Jde o nezáměrnou funkci lidského mozku, který při setkání s neobvyklým jevem reaguje zvýšenou ostražitostí.

Poznámka k předsudkům společnosti: *Pravděpodobně existují i předsudky zdravotně postižených vůči nepostiženým. Autor se o jejich existenci a druzích může pouze domnívat, bylo by zajímavé je odborně prozkoumat.*

Shrnutí: V kapitole 1. provedl autor obecné vytyčení pojmů legislativy a důvodů existence chráněných dílen.

2 STRATEGIE A PODNIKATELSKÝ PLÁN

V kapitole 2. autor určuje obecné zásady tvorby podnikatelského plánu a jeho struktury.

2.1 Obecné zásady tvorby podnikatelského plánu

Smysl a cíle podnikatelského plánu:

Podnikatelský plán slouží k realizaci určitého podnikatelského záměru. Slouží mj. tím způsobem, že plánuje zdroje pro daný záměr, ověřuje možnosti jejich získání a posuzuje realnost a životnost záměru z různých hledisek včetně ekonomického.

Plán je tvořen na základě analýzy okolního prostředí i prostředí vnitřního (prostředí, tj. např. lidský potenciál, materiální vybavení, know-how apod. uvnitř firmy). Pro tvorbu podnikatelských plánů existují různé doporučené prostředky a metody. Také existují různé v teorii navržené a v praxi používané, struktury podnikatelských plánů. Tyto stavební kameny pro podnikatelský plán se v základní ose odlišují v různých pramenech jen v malé míře. Vždy se jedná o prvotní ideu, analýzu prostředí vnějšího a vnitřního, návrh variant a výběr nejvhodnější varianty podle zvolených kritérií a další základní kroky stanovující cestu k realizaci záměru.

Terminologicky můžeme podnikatelský plán ztotožnit se strategií firmy či strategickým plánem (používá se také pojem business plán či byznys plán), i když pro počátek podnikání (tj. pro případ vzniku nové firmy) je více odpovídající pojem podnikatelský plán (záměr) než strategie. Co se týče terminologie plánů, je rovněž pocíťován rozdíl mezi firmami malými a velkými. Pro menší firmy je volen spíše pojem podnikatelský plán, kdežto pojem strategie (strategický plán) je vázán na firmy větší.

Komu podnikatelský plán slouží:

Podnikatelský plán slouží dvěma okruhům použití:

- Vnitřnímu
- Vnějšímu

Komu, s jakým cílem a v kterých časových momentech podnikatelský plán slouží, je znázorněno v tabulce 1 níže:

Tabulka. 1: Užití podnikatelského plánu

Adresáti podnikatelského plánu	Smysl a cíle podnikatelského plánu	Čas užití
Majitelé	Rozhodnutí o zahájení podnikání	Zahájení podnikání
	Rozhodování o strategických změnách (prodej firmy, sloučení firem, změna trhů atd.)	Rozvoj podnikání
		Příprava úvěru
		Uvádění nových výrobků na trh
Banky	Finanční situace firmy	Změna produktů
	Další	Značné změny prostředí (trh, dodavatelé, legislativa atd.)
Investoři	Podklady pro úvěrování	Vstup do jiného druhu podnikání
	Posouzení rizik a rozhodnutí o alokaci investic	Výstup z podnikání
	Informace o kvalitě managementu	Restrukturalizace firmy
Manažeri	Řízení firmy	Majetkové změny
	Řízení změn	Pravidelná obnova strategie
	Motivace personálu	Změna strategie z vlastního popudu
	Řešení financování	Další
Personál	Koordinace úsilí	
	Motivace	

Zdroj: [3, 5, 6]

2.2 Struktura podnikatelského plánu

Strukturu podnikatelského plánu v existujícím podniku uvádí zdroj [5] následovně:

Struktura podnikatelského plánu v existujícím podniku – položky

Titulní strana, obsah plánu, kontaktní informace, pojmy a zkratky

Řízení dokumentu

Exekutivní souhrn

Základní údaje o podniku

Vize podniku

Historie

Organizace podniku

Organizace podniku

Manažerský tým

Podniková infrastruktura

Produkty

Trhy

Konkurence

Obchodní strategie

Struktura podnikatelského plánu v existujícím podniku – přílohy

Historie firmy

Vlastnická struktura

Organizační struktura

Informace o produktech

Certifikáty

Profesní c.v. manažerů

Kapitálová struktura

Struktura nákladů

Analýza bodu zvratu

Projektované tržby

Rozvaha, výsledovka a cash flow minulost

Rozvaha, výsledovka a cash flow projekt

Podklady k ekologii

Podklady k analýze rizik

Další v závislosti na typu podnikání a účelu plánu

Příklad struktury podnikatelského plánu pro založení nové malé firmy podle zdroje [5] viz tabulka 2.

Tabulka 2: Struktura podnikatelského plánu pro založení nového podniku (malé firmy, živnosti, apod.)

Položka	Obsah:
1. Titulní strana	úvod, obsah, identifikační údaje apod.
2. Exekutivní souhrn	miniverze PP
3. Popis podniku	výchozí situace, produkt, kompetence aj.
4. Externí prostředí	makroprostředí, trh, zákazníci, konkurence
5. Marketingový plán	cíle, obchodní strategie, marketingový mix aj.
6. Operační plán	výroba, organizace, vybavení firmy aj.
7. Personální zdroje	management, klíčoví lidé, znalosti atd.
8. Finanční plán	účetní výkazy, finanční analýza, finanční zdroje
9. Hodnocení rizik	limitující a kritické faktory, možné scénáře apod.
10. Přílohy	doplňky, certifikáty, profesní životopisy aj.

Zdroj: [5]

Shrnutí: V kapitole 2. analyzoval autor obecné zákonitosti pro tvorbu a stanovení struktury podnikatelského plánu a jeho následnou realizaci.

3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO CHRÁNĚNOU DÍLNU

V kapitole 3. si autor klade za cíl určení specifík chráněných dílen a jejich zahrnutí do tvorby podnikatelského plánu.

3.1 Specifika podnikatelského plánu pro chráněnou dílnu

Základní předpoklad: Sociální stránka je důležitější než podnikatelská, nutno však obstat na trhu.

Hlavní specifika lidí s tělesným postižením

- Předpokládejme, že v dílně budou zaměstnáni lidé většinou s tělesným postižením (nikoliv s podstatným duševním nebo mentálním postižením). Hlavní jejich specifika jsou [9, str. 105 - 108] následující:
- Ztížení pohybu, popřípadě omezení svobody pohybu
- Problematická koordinace pohybů a možné omezení jemné motoriky
- Atypické pohybové stereotypy, používání speciálních pomůcek pro ulehčení pohybu (berle, vozík)
- Případná nutnost externí fyzické pomoci (asistence)
- Nutnost respektování specifické životosprávy nebo zvláštních opatření
- Zřejmé nebo skryté ohrožení citovou nebo podmětovou deprivací
- Možné poruchy sebepojetí a možnost zkresleného sebehodnocení
- Emoční labilita, neadekvátní prožívání i běžných situací
- Snížená sociabilita, nezkušenost v sociálních vztazích
- Komunikační bariéry z důvodu spasticity nebo jinak narušené funkce mluvidel, nedostatečného sociálního učení, smyslového postižení (sluch, zrak)

Jejich záporné reakce na stigmatizaci – jejich okolí se může neoprávněně domnívat, že jsou méněcenní, a u postižených to budí záporné reakce.

Při výběru pracovníků pro chráněnou dílnu je vhodné se zaměřit na jejich následující charakteristiky:

- Druh postižení a omezení z toho vyplývající
- Předchozí pracovní zkušenosti
- Vzdělání a znalosti
- Případná délka nezaměstnanosti
- Motivace pro práci

- Další jako možnost dopravy do práce, věk, sociální zázemí, zájmy aj.

Přehled příspěvků státu zaměstnavateli:

- Příspěvek na vytvoření chráněného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením
- Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů na chráněné pracovní místo
- Příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny
- Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů na chráněnou pracovní dílnu
- Příspěvek na úhradu přípravy k práci osoby zdravotně postižené

Podrobnější specifikace příspěvků:

Příspěvek na vytvoření chráněného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením může činit maximálně osminásobek ($= 23\,726 \text{ Kč} \times 8 = 189\,808 \text{ Kč}$ jednorázově) a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně dvanáctinásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku ($23\,726 \text{ Kč} \times 12 = 284\,712 \text{ Kč}$ jednorázově). Vytváří-li zaměstnavatel na základě jedné dohody s Úřadem práce 10 a více chráněných pracovních míst, může příspěvek na vytvoření jednoho chráněného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením činit maximálně desetinásobek (cca 237 260 Kč) a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně čtrnáctinásobek (cca 332 164 Kč) výše uvedené průměrné mzdy.

Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů na chráněné pracovní místo Úřad práce může na základě písemné dohody se zaměstnavatelem nebo s osobou se zdravotním postižením, která se rozhodne vykonávat samostatnou výdělečnou činnost, poskytnout i příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů na chráněné pracovní místo obsazené osobou se zdravotním postižením; roční výše příspěvku může činit maximálně trojnásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku (cca 71 178 Kč).

Příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny může činit maximálně osminásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku na každé pracovní místo v chráněné pracovní dílně vytvořené pro osobu se zdravotním postižením (189 808 Kč) a dvanáctinásobek této mzdy na pracovní místo pro osobu s těžším zdravotním postižením (284 712 Kč). Vytváří-li zaměstnavatel na základě jedné dohody s Úřadem práce 10 a více pracovních míst v chráněné pracovní dílně, může příspěvek na vytvoření jednoho pracovního místa pro

osobu se zdravotním postižením činit maximálně desetinásobek (237 260 Kč) a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně čtrnáctinásobek (332 164 Kč) výše uvedené průměrné mzdy.

Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněné pracovní dílny. Úřad práce může na základě dohody se zaměstnavatelem poskytnout zaměstnavateli i příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněné pracovní dílny.

Roční výše tohoto příspěvku může činit maximálně čtyřnásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku na jednoho zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením ($23\,726 \text{ Kč} \times 4 = 94\,904 \text{ Kč/rok}$), a maximálně šestinásobek výše uvedené průměrné mzdy na jednoho zaměstnance, který je osobou s těžším zdravotním postižením ($23\,726 \text{ Kč} \times 6 = 142\,356 \text{ Kč/rok}$). Pro zjištění počtu zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením a osobami s těžším zdravotním postižením, je rozhodný jejich průměrný roční přepočtený počet.

Příspěvek na přípravu k práci OZP. Zaměstnavateli, který provádí na svém pracovišti přípravu k práci osob se zdravotním postižením, může Úřad práce uhradit náklady na přípravu k práci těchto osob. O přípravě k práci prováděné na pracovišti zaměstnavatele uzavírá Úřad práce se zaměstnavatelem písemnou dohodu, která obsahuje mj. způsob, výši a podmínky úhrady nákladů na přípravu k práci a také závazek zaměstnavatele vrátit poskytnutou úhradu nákladů nebo její poměrnou část, pokud nedodrží sjednané podmínky nebo pokud mu byla jeho zaviněním poskytnuta neprávem nebo v částce vyšší, než náležela, a lhůtu pro vrácení.

Příspěvky se poskytují za podmínky, že zaměstnavatel nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky, nemá nedoplatek na pojistném a penále z veřejného zdravotního pojištění nebo na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (tzv. *bezdlužnost*), s výjimkou případů, kdy bylo povoleno splácení ve splátkách a není v prodlení se splácením splátek nebo povoleno posečkání daně.

Kromě výše uvedených příspěvků zaměstnavateli poskytuje stát příspěvky samotným OZP. Příspěvky poskytované samotným OZP mají poněkud jinou funkci a zde uváděny nejsou.

Přehled příspěvků je uveden v následující tabulce č. 3 a 4. Při počtu zaměstnaných 5 OZP + 1 TZP těžce postižená vychází maximální možné příspěvky takto:

1 518 tis. Kč jednorázově na založení chráněné pracovní dílny a 616 tis. Kč ročně jako příspěvek na provoz dílny

Před samotnou realizací podnikatelského záměru je nutné prověřit, do jaké míry bude ÚP schopen příspěvky poskytnout.

Tabulka 3: Maximální příspěvky státu pro zaměstnavatele OZP na vytvoření dílny - příklady

PŘÍKLADY			průměrná mzda	plánovaný počet OZP	<10 OZP			>10 OZP			
					násobek průměrné mzdy	Kč/osoba	celkem	násobek průměrné mzdy	Kč/osoba	celkem	
Na vytvoření	chráněné pracovní dílny	OZP	23 726,00 Kč	5	8	189 808,00 Kč	949 040,00 Kč	10	237 260,00 Kč	1 186 300,00 Kč	
		TZP		1	12	284 712,00 Kč	284 712,00 Kč	14	332 164,00 Kč	332 164,00 Kč	
		celkem		6			1 233 752,00 Kč			1 518 464,00 Kč	
	chráněné pracovní místo	OZP			5	8	189 808,00 Kč	949 040,00 Kč	10	237 260,00 Kč	1 186 300,00 Kč
		TZP			1	12	284 712,00 Kč	284 712,00 Kč	14	332 164,00 Kč	332 164,00 Kč
		celkem			6			1 233 752,00 Kč			1 518 464,00 Kč

Tabulka 4: Maximální příspěvky státu pro zaměstnavatele OZP na provoz dílny – příklady

PŘÍKLADY			průměrná mzda	plánovaný počet OZP	<10 OZP			>10 OZP			
					násobek průměrné mzdy	Kč/osoba	celkem	násobek průměrné mzdy	Kč/osoba	celkem	
na částečnou úhradu provozních nákladů	chráněné pracovní dílny	OZP	23 726,00 Kč	5	4	94 904,00 Kč	474 520,00 Kč	4	94 904,00 Kč	474 520,00 Kč	
		TZP		1	6	142 356,00 Kč	142 356,00 Kč	6	142 356,00 Kč	142 356,00 Kč	
		celkem		6			616 876,00 Kč			616 876,00 Kč	
	chráněné pracovní místo	OZP			1	3	71 178,00 Kč	213 534,00 Kč	3	71 178,00 Kč	71 178,00 Kč
		celkem			1			213 534,00 Kč			71 178,00 Kč
na částečnou úhradu provozních nákladů	Dohoda s ÚP										

Zdroj: [23]

*Průměrná mzda dosažená národním hospodářstvím za 1. – 3. čtvrtletí předcházejícího roku

3.2 Konkrétní návrh struktury podnikatelského plánu

Na základě analýzy potřeb autor určil strukturu tohoto záměru:

- A. Vize a mise**
- B. Volba produktu**
- C. Analýza vnějšího prostředí
 - C.a. Segmentace trhu, vývoj poptávky
 - C.b. Zákazníci
 - C.c. Konkurence
 - C.d. Dodavatelé
- D. Rozbor marketingového mixu**
 - D.a. Produkt a služby
 - D.b. Ceny a platební podmínky
 - D.c. Distribuční kanály
 - D.d. Propagace a prezentace
- E. Analýza vnitřního prostředí**
 - E.a. Prostory
 - E.b. Vybavení
 - E.c. Personál
 - E.d. Ostatní
- F. SWOT analýza**
- G. Ekonomika**

Pořadí jednotlivých bodů v plánu neznámá pořadí jejich řešení. Při sestavování plánu je zpravidla postupováno cyklicky. Vytvořená idea podnikání je např. ověřována analýzami a následně může být korigována a opět podrobena analýzám.

3.3 Podnikatelský plán chráněná dílna

Jde o založení nové společnosti – chráněné dílny pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Dílna chce dodávat specializovaný produkt, uplatnitelný pro široké spektrum průmyslových zákazníků. Vzhledem k tomu, že dílna bude působit v „nechráněném“ konkurenčním prostředí, bude předpokládána nižší produktivita dílny kompenzována dotacemi podle příslušného zákona. Při hledání zákazníků dílna počítá také se zákonným faktem tzv. náhradního plnění.

Právní forma. Je zvolena právní forma obecně prospěšná společnost (o.p.s.) podle zákona č. 248/1995 Sb. ChD jako o.p.s. bude patřit mezi nestátní neziskové organizace (NNO – Nonprofit Non-governmental Organisation). Nevládní nezisková organizace není v České

republiky oficiální právní termín ani právní forma či status právnické osoby, ale jde o termín již do značné míry ustálený ve společensko-ekonomických textech.

Chráněná dílna nese pracovní název **FENIX**.

A. Vize a mise

Vize – vybudovat pracoviště dlouhodobě atraktivní jak pro osoby se zdravotním postižením, tak pro zákazníky.

Mise (poslání) – Posláním chráněné dílny je poskytovat kvalitní služby zákazníkům dbajícím na sociální odpovědnost a tím umožnit zaměstnání lidem se zdravotním postižením tak, aby z jejich zařazení do práce profitovala morálně i ekonomicky celá společnost.

B. Volba produktu

Jsem toho názoru, že trh různých dárkových, reklamních předmětů, hraček apod. je přesycen a navíc, vzhledem k ekonomickému útlumu, se jeví jako neperspektivní. Předměty tohoto typu jsou do značné míry zbytné. Marketingová úvaha je proto konkretizována na montáž a kompletaci elektrických metalických kabelů viz obr. 1. Jde o úpravu délky kabelů, připojování krytek konektorů apod. a nakonec vázání kabelů do svazků. Velikost a hmotnost této tzv. kabelové konfekce bude volena tak, aby vyhovovala možnostem ruční práce.



Obrázek 1: Montáž a kompletace kabelových svazků

Zdroj: archiv autora

Jedná se o tzv. práci ve mzdě, to znamená, že do dílny budou přiváženy jednotlivé komponenty kabelů (vodiče, koncovky apod.) a v dílně budou opracovány podle požadavku zákazníka. Materiál není v majetku dílny, je majetkem zákazníka. V dílně na něm bude prováděna daná výrobní operace a po příslušných výrobních krocích budou polotovary kompletovány. Hotové výrobky pak přepravovány zpět k zákazníkovi. Dílna také nabízí za úplatu skladování a dopravu. Včetně možnosti zásobování výrobních procesů zákazníka v JIT.

Poznámka: *Podle Českého statistického úřadu se jedná o tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy vyrobených v režimu práce ve mzdě (tržby za práci při výrobě hotových průmyslových výrobků vyrobených v podniku z materiálu zákazníka/odběratele, který je současně majitelem hotového výrobku).*

JIT - *Just In time je strategie držení zásob, pomáhá zlepšit návratnost investic, redukuje nadbytečné zásoby, které by jinak bylo nezbytné držet. Snižuje náklady, které jsou s držením zásob spojené. V případě, správné implementace, může vést k akceleraci návratnosti investic, kvality a efektivnosti výroby podle [2].*

C. Analýza vnějšího prostředí

Výčet obvyklých činností chráněných dílen lze stanovit podle [18], kde jsou uvedeny základní informace o chráněných dílnách a jejich aktivitách.

- Prádelna a mandlovna
- Dřevěné hračky
- Tisk a kompletace tiskovin
- Údržba zeleně, čištění lesa
- Pomoc v domácnosti – úklid
- Drobné textilní výrobky (tašky, polštáře atd.)
- Opravy a údržba oděvů
- Speciální mýdla
- Dárkové předměty
- Sezónní zboží – adventní věnce, vánoční věnce, velikonoční předměty
- Košíky (balení) ze sušeného ovoce
- Plnění drobných sáčků potravinami
- Montáž a adjustace kabelů k elektronice a do vozidel
- Výroba drobných dílů pro elektromotory

- Truhlářské výrobky
- Košíkářské zboží
- Ruční keramika
- Ručně tkané výrobky
- Tvorba software, tvorba www stránek

Kromě pracovních příležitostí pro OZP, vytvářených chráněnými dílnami, ještě existují individuální pracovní místa pro OZP, tzn. v běžných firmách. Časté jsou pozice v call centrech, v ostraze nebo jako recepční. Pro účely tohoto textu však nejsou inspirativní.

C.a. Segmentace trhu, vývoj poptávky

Tržní segmenty:

- automobilová výroba (osobní i nákladní) – segment trhu, zvaný automotive
- ostatní dopravní technika
- výrobní stroje (obráběcí, tvářecí aj.), stavební stroje
- elektrické rozvaděče nejrůznějšího účelu, vybrané elektrické přístroje
- bílá technika (ledničky, myčky, pračky apod.)
- elektromotory
- elektrické nářadí

V úvahu připadají pouze tržní segmenty alokované v České republice.

Vývoj poptávky:

Zatím lze na vývoj poptávky usuzovat pouze z obecného vývoje ekonomiky a ze zpráv v médiích o vývoji automobilového průmyslu a dalších odvětvích. Automobilový průmysl si v posledních letech zachovává přijatelnou dynamiku. V poklesu je stavebnictví, což může mít zprostředkovaně vliv na pokles poptávky po stavebních strojích.

C.b. Zákazníci

Na základě predikce je vybrán tržní segment, zabývající se elektrotechnikou i automotivem. Konkrétní zákazníky budu oslovovat v realizační fázi podnikatelského záměru. Toto je klíčová fáze projektu. Připraveno je jednání s firmou ABB, divizí elektrických rozvaděčů a firmou Siemens elektromotory Frenštát a Mohelnice.

Při hledání zákazníků je nutné, kromě běžných nákupních motivů zákazníka, (vhodná cena, odpovídající jakost, dodací termíny atd.), využívat možnost nahradit odběrem zboží z chráněné dílny povinností zaměstnávat u firem s počtem více než 25 lidí 4 % OZP. Tato povinnost vzniká podle zákona č. 435/2004 o zaměstnanosti, § 81, viz [23].

Kromě běžných tržně - ekonomických motivů je možno v případě marketingu chráněných dílen využívat k motivaci zákazníků silný sociální podtext takové spolupráce. Umožňuje tuto spolupráci dále využít k vhodné prezentaci firmy, která se podílí na kladném vnímání obrazu takové společnosti. Snaha pomoci, být dobře hodnocen okolím a naplňovat závazek společensky odpovědného podnikání je především u zahraničních společností alokovaných na českém trhu chápána jako samozřejmost.

S tímto typem motivace rovněž souvisí vyhledávání zákazníků, kteří mají prohlášení o společenské odpovědnosti firmy. Příkladem takového potenciálního zákazníka je ABB s.r.o. – česká pobočka nadnárodního koncernu. Tato firma vyrábí produkty, ve kterých se používají ve velké míře různé kabelové svazky, a vyznává hodnoty společenské odpovědnosti. Dalším podobným příkladem je Škoda VW Mladá Boleslav.

Poznámka: *Anglickou zkratkou CSR - Corporate Social Responsibility. Evropská komise v tzv. Zelené knize, vydané v roce 2001, definuje CSR takto: Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery. Principy CSR jsou popsány v normě ISO 26000 - Společenská odpovědnost firem, tématu práce se týká zejména bod 7. Zapojení a rozvoj místních komunit. Norma není určena k certifikaci.*

C.c. Konkurence

Konkurencí jsou současní dodavatelé zvoleného produktu. Na základě místního průzkumu a pramene [4], kde jsou u přehledu chráněných dílen uvedeny mj. i jejich produkty, nebylo zatím zjištěno, že by zvolený produkt dodávala nějaká stávající chráněná dílna. Informace o konkurenci bude nutné doplnit podrobnějším průzkumem a hlavně zpětnou vazbou od potenciálního obchodního partnera (feedback).

Dodavatelé

Dodavatelé a zároveň majitelé vstupního výrobního materiálu jsou jednotliví zákazníci.

D. Rozbor marketingového mixu

D.a. Produkt a služby – popsáno výše

D.b. Ceny a platební podmínky

Konkrétní obchodní model je nutné domluvit až na základě jednáním s konkrétními vytipovanými potenciálními zákazníky. V případě ochoty ke spolupráci budeme postupovat následovně:

Průzkum provozu obchodního partnera

Vytipování vhodných činností pro pracovníky chráněné dílny

Jejich lokace (IN – práce přímo v provozu zákazníka pod jeho přímým řízením především kvalitativním, OUT – práce se vozí do chráněné dílny) popř. kombinace obou těchto forem.

D.c. Distribuční kanály

Pro produkty ChD. nebudou speciální distribuční kanály nutné. Vzhledem k vlastní autodopravě a skladům budou produkty dodávány zákazníkovi, přímo konečným spotřebitelům nebo jejich subdodavatelům, o tom rozhodne zadavatel podle svých standardů.

D.d. Propagace a prezentace

Propagace a prezentace bude zprvu zaměřena jen obecně na chod ChD a po zvládnutí první výroby a všech počátečních potíží bude připojena prezentace produktů. Provedeme ji formou webových stránek firmy. Firma bude představena také na webových informačních kanálech zabývajících se prací OZP (např. [16]).

E. Analýza vnitřního prostředí (vybavení, lidé, další zdroje)

E.a. Prostory

- Provozní a manipulační plochy pro 10 lidí – cca 30 m², viz obr. 2.



Obrázek 2: Provozní a manipulační prostory

Zdroj: archiv autora

- Skladovací plochy s regály a skříňkami na materiál – cca 30 m².
- Skladovací plochy s regály na hotové výrobky – cca 20 m².
- Kancelářské plochy – cca 15 m².
- Sociální zařízení – WC pro invalidy, kuchyňka, šatna + oddychový koutek
Vše bezbariérové, plochy celkem cca 100 m².

E.b. Vybavení

- Stoly pro manuální montáž a kompletaci s individuálním osvětlením a možností připojení k el. síti viz obr. 3, skříňky na nářadí, příruční pojízdné regály na materiál a hotové výrobky, polohovací pracovní židle



Obrázek 3: Ukázka vybavení pracoviště pro montáž a opravování a kompletaci

Zdroj: archiv autora

- Ruční el. nářadí.
- Prosklená otevírací skříň pro referenční vzorky, shodných a neshodných výrobků, s pracovními návody a postupy.

- Ruční nástroje a přípravky.
- Kancelářské vybavení – počítač, SW MS Office, kombinovaná tiskárna (kopírování, skenování, tisk), telefon, ostatní kancelářská výbava.

E.c. Personál a příslušné náklady

Výrobní personál: 10 pracovníků se zdravotním postižením, zdravotní postižení takového rázu, že nenarušuje jemnou motoriku, nutnou pro práci typu připevňování konektorů na vodiče, vázání plastovou páskou apod. Případné mentální postižení nesmí bránit soustředění na práci v přijatelných časových intervalech během směny. Zajistíme výběr většího počtu pracovníků a po jejich vyzkoušení přímo v provozu bude proveden jejich výběr. Takové osoby, jejichž pracovní režim bude přijatelný pro nároky dílny. Zároveň musíme počítat s prodlouženými dobami na zapracování. Při výběru personálu využijeme především úzkou spolupráci s Úřadem práce, Asociací zaměstnavatelů zdravotně postižených [16], Svazem tělesně postižených [15], Národní radou osob zdravotně postižených [4] a v případě potřeby i dalšími neziskovými organizacemi, zabývajícími se problémy zdravotně postižených lidí.

Poznámka: *Jde o přepočtený počet podle [19]. Případné detailní propočty přepočteného počtu např. vzhledem ke kratším pracovním úvazkům budou řešeny v realizační fázi projektu.*

Organizační personál (vedoucí): jeden člověk se středním, nejlépe technickým nebo ekonomickým vzděláním a několikaletou praxí ve výrobním prostředí. Musí být speciálně zaškolen pro jednání s OZP nebo mít v tomto oboru praxi. Uvedený člověk bude mít v počátku na starost nejen obchod, organizaci výroby, včetně dohledu nad kvalitou, ale také personální stránku dění, která bude vzhledem k charakteru personálu značně obtížná a citlivá. V případě rozšiřování výroby počítáme se zavedením funkce manažera kvality či personalistou.

Poznámka: *Tento pracovník nebude zahrnut do přepočteného stavu zaměstnanců.*

Předpokládá se, že personál bude umístěn ve výše zmíněných plochách, neuvažuje se prozatím s tzv. domácími pracovníky. V realizační fázi projektu bude vhodné výhody a nevýhody alternativy domácích pracovníků reálněji posoudit.

Poznámka: *O práci z domu je veliký zájem. Pokud by se podařilo najít vhodnou práci pro domácí pracovníky, je potřeba řešit jejich zaměstnávání dodatkem ke smlouvě nebo náborem nových pracovníků (místo výkonu práce).*

Outcoursované činnosti: účetnictví včetně zpracování přijatých a vydaných faktur, personální agendy a daní; informační technologie; BOZP, služby opakované typu revizí elektrického ručního nářadí, revizí požární bezpečnosti, případné certifikace systému jakosti aj.

E.d. Ostatní

- Dopravu materiálu i hotových výrobků budeme zajišťovat vlastním dodávkovým vozem. Autodopravu nabízíme zákazníkům v rámci komplexních služeb a je dalším důležitým zdrojem výnosů. Řešíme samostatně uzavřenou dohodou.

F. SWOT analýza

Tabulka 5: SWOT

Silné stránky - strengths	Slabé stránky - weaknesses
<p>Makroekonomické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Státem regulovaný počet CHD ▪ Podpora státu ▪ Nižší náklady produkce (vliv krize) ▪ Nízká míra inflace ▪ Dostupnost levných peněz ▪ Legislativa ▪ Dotace ▪ Náhradní plnění <p>Zdroje a přírodní podmínky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízká cena pracovní síly a vstupů ▪ Výhodná poloha na hranici s Polskem <p>Mikrosféra</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptabilita podniku na měnící se požadavky trhu ▪ Personální zajištění odborníky ▪ ISO ▪ Dobrá dostupnost ▪ Spolupráce s asociací zaměstnavatelů 	<p>Makroekonomické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Časté změny v legislativě ➢ Ekonomická krize ➢ Kurzové rozdíly ➢ Zdražování vstupů <p>Mikrosféra</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Vysoká fluktuace ➢ Nízká motivace ➢ Nižší produktivita ➢ Počáteční nedůvěra zákazníků ke spolehlivosti dodávek a ke kvalitě produktů
Příležitosti - opportunities	Hrozby - threats
<p>Image</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociální podtext chráněných dílen <p>Trhy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stát se významným zaměstnavatelem zdravotně znevýhodněných v ČR ▪ Opětovný růst a vnik nových zákazníků ▪ Přenos obchodu a investic do firem s menšími mzdovými náklady ▪ ISO – automobilový průmysl ▪ Možnost diverzifikovat trh (kabely se používají v řadě různých výrobců) ▪ Využívání společenské odpovědnosti firem <p>Zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití možností financování ze zdrojů EU a ČR ▪ Zapojení do regionálních klastrů a mikroprojektů 	<p>Image</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vnímání chráněných dílen jako nástroje získání státních dotací <p>Trhy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ekonomický vývoj obchodních partnerů ▪ Konkurence <p>Zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Omezený počet zdravotně znevýhodněných ▪ Změna legislativy v neprospěch zdravotně znevýhodněných ▪ Neověřená spolehlivost zaměstnanců

Poznámka: *Současnou politickou situaci můžeme hodnotit jako nestabilní. V parlamentních volbách získala pravice většinu, která ji zaručovala přijetí potřebných legislativních změn a zákonů. V senátních volbách získala většinu levice, čímž se situace poněkud zkomplikovala. Neustálé útoky levicové opozice na vládnoucí pravici (vyslovení nedůvěry vládě, ...) neposkytuje 100 % politickou jistotu, ale pro námi uvažovanou firmu by to nemělo znamenat zásadní ohrožení, naopak. V případě politických změn, které mohou být za současného stavu jen doleva, si může chráněná dílna jen polepšit. S nástupem pravicové vlády jsme předpokládali razantní změny v neprospěch zdravotně postižených, ale politika zaměstnanosti vůči těmto lidem se zásadně nezměnila.*

Důvod: Společensky velice citlivé téma!

Zdravotně postižený, evidovaný příslušným Úřadem práce, stojí stát několikanásobně víc než dotace jeho mzdových nákladů.

Trhy

- Ekonomický vývoj obchodních partnerů
- Konkurence

Poznámka: *Postavení chráněné dílny na trhu práce není jednoduché. Nabízí nižší výkony a možnost práce jen na jednoduchých výrobních operacích. Tento hendikep vyrovnávají různé dotace a dotační tituly Úřadu Práce, sledování legislativy musí být proto každodenní rutinou. Zřízení nové chráněné dílny je poměrně jednoduché. Její provoz není kapitálově náročný, a protože se jedná o drobné služby, není ani nijak náročný na vybavení. Velkou výhodou se ukazuje know-how (zkušenosti se zaměstnáváním lidí se zdravotním hendikepem). Omezujícím prvkem je počet práceschopných postižených a regulační zásah státu v počtu chráněných dílen. V uvažovaném podniku se jedná především o služby, proto je pro našeho zákazníka přechod k jiné firmě velmi snadný. Chráněné dílny nabízejí především levnou pracovní sílu, jejíž zaměstnávání má neodlučitelný sociální podtext. Z toho vyplývá, že konkurence je jen zase mezi chráněnými dílnami. Soustředíme se na rozvoj služeb, kvalitu, rychlost v případě potřeby ISO (automotive).*

G. Ekonomika

- Zdroje financování:
- tržby z vlastní komerční činnosti
- příspěvek na vytvoření ChD a příspěvky na částečnou úhradu nákladů na provoz ChD, obojí od Úřadu práce

- dary a dotace formou sponzorování

V následné ekonomické části plánu je počítáno, že příspěvky od Úřadu práce, nebudou na maximální možné výši. Je také respektováno, že míra darů a sponzorské činnosti v posledních letech klesá a že její nárůst nelze v nejbližším období (nejméně dvou let) očekávat.

- Je uvažováno s výkonem 250 tis. Kč/os/rok, což je výrazně méně, než je obvyklé ve výrobním sektoru (většinou nad 1 mil Kč/os/rok). Skutečnou výkonnost OZP je nutno ověřit při konkrétní činnosti, mohou též vycházet z vlastní několikaleté zkušenosti.
- U dílenského personálu je počítáno s měsíční mzdou 9 000 Kč/os. U vedoucího pracovníka je předpoklad 17 tis Kč/měs.
- Odhad výše nájemného: $100 \text{ m}^2 \times 120 \text{ Kč/m}^2 = 12\,000 \text{ Kč/měs}$. Naskytla se možnost dlouhodobého pronájmu vhodných výrobních prostor od městského úřadu, vzhledem k účelu za cenu nižší než obvyklou.
- Odhad nákladů na vybavení: 500 000 Kč. Předpokládám, že základní vybavení bude uhrazeno pomocí příspěvku z Úřadu práce a vlastních prostředků. Bude upřednostněn nákup použitých předmětů z výrobních provozů v likvidaci. Vstupní ceny jednotlivých předmětů v majetku firmy nepřesáhnou hranice, nad kterými je nutné je odepisovat. Teoretická maximální výše příspěvku na vytvoření chráněné dílny je 2 mil 250 tis Kč.
- Náklady na outcoursované služby + služby ostatní odhaduji na 22 tis Kč/měs.
- Předpokládám příspěvek na částečnou úhradu nákladů na provoz chráněné dílny ve výši 800 tis Kč/rok. Teoretická maximální výše je 940 tis Kč/rok.
- Účetní závěrka pro neziskové organizace viz příloha č.: 5 je sestavena za předpokladu plynulého náběhu výroby během jednoho roku. Tento předpoklad může být zkorigován během realizační fáze projektu.

Poznámka: *Rozvaha a plán cash-flow jsou již mimo rozsah textu. Tyto a další účetní výkazy provede v realizační fázi již specializovaná účetní.*

4 SPOLUPRÁCE CHRÁNĚNÉ DÍLNY S OKOLÍM

V této kapitole autor analyzuje možnosti spolupráce s organizacemi zastřešujícími zdravotně postižené a se zákazníky.

4.1 Subjekty spolupráce s chráněnou dílnou

Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených České republiky obr. 4. sdružuje více než 100 významných zaměstnavatelů OZP a spolupracuje již od roku 1993 s řadou partnerů na národní i regionální úrovni.



Svaz českých a moravských výrobních družstev, jako tradiční zástupce skupiny 45 družstev – zaměstnavatelů OZP, zastoupených v řadě národních i mezinárodních organizací a hájící zájmy pracovního uplatnění zdravotně postižených již od roku 1956.

Výrobní družstva invalidů.

Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, zabývající se integrací OZP do chráněného i volného trhu práce v ČR, člen EASPD, spolupracující s významnými partnery na národní i regionální úrovni.

Krajská pobočka Úřadu práce – Krajská pobočka Úřadu práce vede evidenci osob se zdravotním postižením, kterým poskytuje služby podle tohoto zákona. Evidence obsahuje identifikační údaje o osobě se zdravotním postižením, údaje o omezeních v možnostech jejího pracovního uplatnění ze zdravotních důvodů, údaje o právním důvodu, na základě kterého byla uznána osobou se zdravotním postižením, a údaje o poskytování pracovní rehabilitace.

Městský úřad.

Charita.

Sponzoři.

4.2 Formy spolupráce chráněné dílny s okolím

Spolupráce s chráněnou dílnou je možná několika formami. Může jít o poskytování informací a přenos zkušeností, poskytování darů a sponzorování, nebo pomoc při propagaci. Propagace může být realizována formou příspěvků do místního, regionálního i celostátního tisku a jiných médií, uveřejňováním informací na webu apod.

Níže je uvedeno pravidlo pro daňové zvýhodnění dárců.

Daňové zvýhodnění dárců při poskytování darů: Pokud firma poskytne dar (např. na veřejně prospěšné účely, pro chráněnou dílnu apod.) v hodnotě alespoň 2 tis. Kč, může uplatnit hodnotu tohoto daru až do výše 5 % základu daně. U fyzických osob činí minimální hodnota darů (takto daňově zvýhodněných) 2 % základu daně nebo alespoň 1 tis. Kč. Maximálně lze pak odečíst 10 % základu daně.

Příklad dotací (včetně sponzorských darů) pro Charitu Zábřeh za rok 2010, podle [22] je uveden v příloze č. 5.

Poznámka: *Jedná se o relativně velkou organizaci s počtem zaměstnanců přesahujícím 100. Chráněná dílna je jednou z jednotek této organizace.*

4.3 Možnosti spolupráce chráněné dílny se zákazníky

V obchodní spolupráci chceme nabídnout poskytování služeb v celém spektru možností.

- Poskytování náhradního plnění
- Práci ve vlastní vybavené dílně
- Pracovní agenturu nebo práci přímo v provozu zákazníka
- Poradenskou činnost pro daňovou optimalizaci
- Domácí pracovníky

Shrnutí: Na základě shrnutí širokých aktivit chráněné dílny predikuje autor konkurenční výhodu na současném trhu práce.

5 REALIZAČNÍ KROKY

V této kapitole autor navrhuje konkrétní akční plán včetně termínů a odpovědnosti.

Realizační kroky můžeme také nazývat akčním plánem. Akční plán navazuje na podnikatelský plán a ve svém principu je již odděleným dokumentem. Akční plán v tomto textu není rozpracován do všech detailů, a to vzhledem k limitovanému rozsahu práce, tak i vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně rozsáhlý projekt, při kterém je logické, že některé kroky budou upřesňovány až v průběhu realizace.

Navržený realizační plán obsahuje souhrn základních konkrétních kroků, včetně termínů a odpovědných osob potřebných pro realizaci. Některé konkrétní kroky jsou ve výše uvedeném textu podnikatelského záměru již obsaženy, např. které firmy z potenciálních zákazníků oslovit nejdříve, se kterými dalšími vnějšími partnery spolupracovat, nutnost proškolení vedoucího dílny na téma specifik práce s lidmi zdravotně postiženými apod.

Předpokládá se, že zkušební provoz bude zahájen po půl roce od začátku přípravy. Zkušební provoz bude vyhodnocen po třech měsících svého běhu.

Poznámka ke zkratkám a významu: *Počátek je označen T0, devátý týden T9, časový úsek začínající druhým týdnem a končící čtvrtým týdnem je označen jako T2-4.*

Na přípravných pracích a realizaci záměru se budou podílet dva lidé – autor záměru (A) a vedoucí výroby (VV). Dělbba jejich odpovědnosti a časy plnění jednotlivých úkolů jsou vyznačeny u jednotlivých kroků zvýrazněným písmem.

Hlavní kroky realizace záměru (akčního plánu):

- | | |
|---|-------|
| 1. Stanovení požadavků na vedoucího pracovníka ChD | |
| A | T0 |
| 2. Získání vedoucího pracovníka ChD | |
| A | T0-8 |
| 3. Proškolení vedoucího pracovníka ChD ohledně specifik práce s lidmi zdravotně postiženými (informace získat z bodu 4) | |
| A | T9 |
| 4. Získání praktických zkušeností z existujících ChD | |
| A + VV | T8-16 |

5. Vyhledávání zákazníků ChD

A + VV	nepřetržitě
Propagace záměru před realizací i v průběhu chodu ChD (webové stránky, městský měsíčník, regionální tisk, profesní svazy, regionální rozhlas, regionální TV, vývěska městského úřadu, vhodné označení sídla ChD + navigační systém).	
VV	T8-20
6. Uzavření předběžných dohod se zákazníky o odběrech výrobků ChD

A + VV	T2-16
---------------	-------
7. Vyhledávání sponzorů

A + VV	nepřetržitě
---------------	-------------
8. Jednání s příslušnými úřady (úřadem práce, městským úřadem, dalšími)

A + VV	T8-22
---------------	-------
9. Stanovení požadavků na jednotlivé profese

VV	T8-9
-----------	------
10. Nábor provozních pracovníků s předpokladem uzavření smluv od T22, jejich proškolení

VV	T9-22
-----------	-------
11. Zajištění prostor

A	T8-17
----------	-------
12. Zajištění materiální výbavy

VV	T13-22
-----------	--------
13. Zajištění outsourcovaných činností (účetnictví atd.)

A	T17-22
----------	--------
14. Získání všech povolení

A + VV	T8-22
---------------	-------
15. Uzavření konkrétních smluv s dodavateli a zákazníky

A	T13-22
----------	--------
16. Exkurze pracovníků ChD k vybranému zákazníkovi (za účelem posílení vztahu dodavatel – zákazník a pro získání přesvědčení pracovníků o důležitosti kvality a jejich práce vůbec)

A + VV + provozní pracovníci	T22
-------------------------------------	-----
17. Uzavření konkrétních smluv s dodavateli a zákazníky

VV + provozní pracovníci	T22
---------------------------------	-----
18. Zahájení zkušebního provozu ChD

VV (5 měsíců od počátku T0 přípravy projektu)	T22
--	-----

19. Praktické ověření všech důležitých předpokladů záměru – jak sociálně-personálních, tak ekonomických (produktivita, kvalita produkce aj.)

A + VV

T22-35

20. Vyhodnocení zkušebního provozu ChD

A + VV (po uplynutí tří měsíců zkušebního provozu)

T35

21. Registrace ChD v příslušných profesních svazech

A

T22-30

Shrnutí: jedná se o první verzi akčního plánu, který se bude postupně upřesňovat podle potřeb a vývoje. Realizační doba 6-ti měsíců se zdá dostatečná. Dostatečnost délky zkušebního provozu v trvání tří měsíců se musí ověřit v praxi.

ZÁVĚR

Podnikatelský záměr pro chráněnou dílnu je nestandardním úkolem. Je nutné respektovat odlišnosti od běžného podnikatelského záměru, které spočívají v sociální oblasti a ekonomice dílny.

Sociální oblast je jiná tím, že zaměstnávání OZP a jednání s nimi v pracovním procesu má řadu specifíků. Tyto odlišnosti je nutné nejen teoreticky poznat, ale i prakticky zvládnout.

Ekonomika chráněné dílny je nutně ovlivněna nižší výkonností osob se zdravotním postižením. V návrhu ekonomiky je počítáno zhruba s výkonností na úrovni 30 % běžného standardu. V realizační fázi bude nutné skutečnou výkonnost postupně ověřovat. Na druhé straně stát s faktem nižší výkonnosti postižených osob počítá a poskytuje na zřízení a provoz chráněné dílny dotace. Dotace jsou do ekonomiky dílny zahrnuty. Z důvodu opatrnosti a s přihlédnutím k současnému stavu ekonomiky státu byla výše příspěvků uvažována ve výši 85 % u příspěvku na provoz chráněné dílny a méně než 50 % u příspěvku na vybavení.

Cílem práce bylo vytvořit podnikatelský záměr (nazývaný také jako podnikatelský plán). Na základě analýzy podmínek pro vznik takového podniku ověřit možnost založení nové firmy, která se bude soustředit na zaměstnávání zdravotně postižených. Podrobná analýza, i přes mnohá úskalí, ukazuje na atraktivitu tohoto oboru. V době ekonomické recese se stává chráněná dílna vyhledávaným partnerem, který podnikům přináší sociální uspokojení a samozřejmě také významný ekonomický efekt. Tyto důvody jasně ukazují na opodstatněnost takových dílen a jejich perspektivu i v dlouhodobém horizontu.

Nad rámec cíle této práce se podařilo autorovi a jeho společníkovi založit a provozovat takovou firmu. Postupně tak vystavovat zjištěná data a poznatky praktickému využití.

Tímto byl cíl této práce plně naplněn a využit.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Akční plán na podporu práv a plného zapojení osob se zdravotním postižením do společnosti: zlepšení kvality života osob se zdravotním postižením v Evropě 2006 – 2015“ bylo schváleno na 961 zasedání delegátů ministrů dne 5. dubna 2006. Dostupné na:
<[http://www.coe.int/t/e/social_cohesion/socsp/Rec\(2006\)5%20Czech%20Republic.pdf](http://www.coe.int/t/e/social_cohesion/socsp/Rec(2006)5%20Czech%20Republic.pdf)>
- [2] Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených České republiky. Dostupné na:
<<http://www.azzpcr.cz/verejne-legislativa-pojistne.htm>>, 18. 4. 2012, 10:45.
- [3] BĚLOHLÁVEK, *Management*, Rubico Olomouc, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] Internetová encyklopedie. Dostupné na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Just_in_time> 17. 3. 2012, 20:50.
- [5] KORÁB, V., *Podnikatelský plán*, Computer press, Brno 2007. 207 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [6] KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Firemní strategie*, Computer Press Praha, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [7] Národní plán vytváření rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2010 - 2014. Dostupné na webových stránkách Vlády ČR.
- [8] Národní rada osob se zdravotním postižením. Dostupné na: <<http://www.nrzp.cz/>>.
- [9] NOVOSAD, L.: *Tělesné postižení jako fenomén i životní realita*. Diskurzivní pohledy na tělo, tělesnost, pohyb, pohyb, člověka a tělesné postižení. Praha, Portál 2011, vydání 1. 166 s. ISBN 978-80-7367-873-9.
- [10] OZP a chráněná pracovní místa. Zákon č. 367/2011 Sb. ze dne 6. listopadu 2011, kterým se mění zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a další související zákony, § 67 - § 81.
- [11] PLESNÍK, V. *Osvědčené metody a techniky z oblasti začleňování zdravotně postižených osob na trh práce*. Reintegra, Krnov 2011, 69 s. ISBN 978-80-254-8968-0.
- [12] Příklady firem prezentující svou společenskou odpovědnost. Dostupné na:
<<http://www.csr-online.cz/company.aspx>>.
- [13] Příklady podnikatelských plánů. Dostupné na:
<<http://www.businessplans.org/businessplans.html>> 30.1. 2012, 20:10.

- [14] RICHTEROVÁ, B.: *Teorie a praxe problematiky zaměstnávání osob se zdravotním postižením v České republice*. Reintegra, Krnov 2011, 71 s. ISBN 978-80-254-9526-1. Dostupné na: http://www.reintegra.cz/reintegra/documents/Publikace-Teorieapraxe..._000.pdf 11.1.2011, 15.20.
- [15] Svaz tělesně postižených, www stránky. Dostupné na: <http://www.svaztp.cz/start/>.
- [16] Tiskové zprávy Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených. Dostupné na: <http://www.azzp.cz/>.
- [17] Úmluva o právech osob se zdravotním postižením. OSN 2006. Praha, NRZP ČR 2009. Dostupné na: http://www.helpnet.cz/data/articles/down_33878.pdf 1.2. 2012, 15:00.
- [18] ÚŘAD PRÁCE. Katalog organizací zaměstnávající převážně osoby se zdravotním postižením. Praha: MPSV, 2009.
- [19] Vyhláška č. 518/2004, kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.
- [20] Vyhláška 518/2004, k zákonu 435/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Uznatelné náklady pro příspěvky na provoz chráněné dílny, §8 vyhlášky. Dostupné na: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/vyhlaska_518-2004_sb.pdf, 3. 2. 2012, 21:00.
- [21] Výrobní družstva invalidů. Dostupné na: <http://www.scmvd.cz/vdi2.asp>.
- [22] Výroční zpráva Charity Zábřeh. Dostupné na: <http://www.zabreh.caritas.cz/cs/vyroczpr/2010/VZ10.pdf> 3.2.2012, 19:20.
- [23] Zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Dostupné na: http://www.unie-pz.cz/files/files/2011_O_zaměstnanosti_č.367-2011Sb.pdf 9. 2. 2012, 19:50.
- [24] Zaměstnávání osob zdravotně postižených od 1.1.2012. Dostupné na: <http://socialnireforma.mpsv.cz/cs/25>.

SEZNAM PŘÍLOH

1. Pravidla pro zjištění přepočteného počtu zaměstnanců
2. Akční plán na podporu práv a plného zapojení osob se zdravotním postižením do společnosti: zlepšení kvality života osob se zdravotním postižením v Evropě 2006 – 2015
3. Úmluva o právech osob se zdravotním postižením
4. Příklad dotací (včetně sponzorských darů) pro Charitu Zábřeh za rok 2010
5. Výkaz zisku a ztrát

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Pravidla pro zjištění přepočteného počtu zaměstnanců

Vychází se z celkového počtu skutečně odpracovaných hodin (včetně přesčasové práce) zaměstnanci v pracovním poměru ve sledovaném kalendářním roce, zvýšeného o hodiny neodpracované těmito zaměstnanci:

- z důvodu dočasné pracovní neschopnosti, za kterou je poskytováno nemocenské,
- v důsledku čerpání dovolené na zotavenou,
- z důvodu překážek v práci na straně zaměstnavatele,
- z důvodu překážek v práci na straně zaměstnance, při kterých má zaměstnanec právo na náhradu mzdy,
- v důsledku ošetřování nemocného člena rodiny, za které náleží ošetřovné.

Součet všech hodin se vydělí celkovou stanovenou týdenní pracovní dobou (celkovým ročním fondem pracovní doby) bez svátků, připadající ve sledovaném kalendářním roce na jednoho zaměstnance pracujícího po stanovenou týdenní pracovní dobu (zpravidla 40 hodin týdně). Pokud u zaměstnavatele pracují zaměstnanci v různých pracovních režimech (například v jednosměnném a třisměnném provozu), zjišťuje se celkový průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců jako součet průměrných přepočtených počtů zaměstnanců v jednotlivých pracovních režimech. Pro určení pracovních režimů (z hlediska směnnosti) je rozhodující definice uvedená v § 78 odst. 1 písm. d) a e) zákoníku práce. Dvousměnným pracovním režimem je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve 2 směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích a třisměnným pracovním režimem je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve 3 směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.

Příloha č. 2:

Akční plán na podporu práv a plného zapojení osob se zdravotním postižením do společnosti: zlepšení kvality života osob se zdravotním postižením v Evropě 2006 – 2015

3.5. Oblast činnosti č. 5: Zaměstnávání, poradenství a profesní příprava

3.5.1. Úvod

Zaměstnání představuje klíčový prvek sociálního začleňování a ekonomické nezávislosti všech občanů v produktivním věku. Míra zaměstnanosti a ekonomické aktivity osob se zdravotním postižením je ve srovnání s osobami bez postižení velmi nízká. Politiky zaměřené na zvýšení míry ekonomické aktivity musí být různorodé – v závislosti na pracovním potenciálu osob se zdravotním postižením – a komplexní, umožňující řešit všechny překážky zapojení do pracovního procesu.

Zlepšení situace v oblasti zaměstnanosti osob se zdravotním postižením bude mít pozitivní vliv nejen na osoby se zdravotním postižením, ale i zaměstnavatele a společnost jako celek.

Pracovně profesní poradenství a pomoc hraje důležitou roli. Napomáhá osobám se zdravotním postižením zjistit, které aktivity jsou pro ně nejvhodnější, a nasměrovat je k vhodné profesní přípravě, nebo budoucímu povolání. Je velmi důležité, aby osoby se zdravotním postižením měly přístup k hodnocení, poradenství a přípravě na povolání, aby mohly uplatnit svůj potenciál.

Cílem této oblasti činností je zvýšit zapojení osob se zdravotním postižením do zaměstnání, zajistit jim možnost volby povolání a umožnit jim prostřednictvím podpůrných struktur a mechanismů efektivně se rozhodovat. Všechna opatření se vztahují na veřejné i soukromé zaměstnavatele.

K zaměstnanosti osob se zdravotním postižením mohou přispívat i sociální podniky (např. sociální firmy, sociální družstva) v rámci otevřeného trhu práce nebo chráněné dílny.

3.5.2. Cíle

I. Podporovat zaměstnanost osob se zdravotním postižením na otevřeném trhu práce kombinací antidiskriminačních opatření s pozitivními akcemi s cílem zajištění rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením;

II. potírat diskriminaci a podporovat účast osob se zdravotním postižením na pracovně profesním hodnocení, poradenství, výcviku a službách souvisejících se zaměstnáním.

3.5.3. Konkrétní činnosti členských států

I. Zohledňovat problematiku zaměstnanosti osob se zdravotním postižením v rámci obecné politiky zaměstnanosti;

II. zajistit přístup osob se zdravotním postižením k objektivnímu a individuálnímu hodnocení, které:

- zjistí jejich možnosti s ohledem na případné povolání,
- nebude klást důraz na hodnocení postižení, ale hodnotit schopnosti ve vztahu k požadavkům na výkon určitého povolání,
- vytvoří základ pro jejich program profesní přípravy,
- pomůže jim při hledání vhodného zaměstnání nebo návratu do zaměstnání;

III. zajistit přístup osob se zdravotním postižením k pracovnímu poradenství, profesní přípravě a službám zaměstnanosti na co nejvyšší kvalifikační úrovni a v případě potřeby zajistit i přiměřené uzpůsobení;

IV. zajistit ochranu proti diskriminaci na všech stupních zaměstnání, včetně výběru a náboru, jakož i u všech opatření souvisejících s kariérním postupem;

V. motivovat zaměstnavatele k zaměstnávání osob se zdravotním postižením:

- uplatňováním takových postupů náboru (např. inzerce, pohovory, hodnocení, výběr), které zajistí skutečnou dosažitelnost pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním postižením,
- prováděním přiměřeného uzpůsobení pracoviště či pracovních podmínek, včetně práce po telefonu, práce na částečný úvazek a domácí práce, aby byly zohledněny speciální potřeby zaměstnanců se zdravotním postižením,
- zvyšováním povědomí managementu a zaměstnanců o zdravotním postižení prostřednictvím příslušného školení;

VI. zajistit, aby obecné systémy samostatné výdělečné činnosti byly přístupné a prospěšné i pro osoby se zdravotním postižením;

VII. zajistit, aby pro ty osoby, jejichž potřeby nemohou být bez individuální podpory uspokojeny na otevřeném trhu práce, byla k dispozici podpůrná opatření, například chráněné nebo podporované formy zaměstnání;

VIII. podporovat přechod osob se zdravotním postižením od chráněného a podporovaného zaměstnání na otevřený trh práce;

IX. ve vztahu k práci odstraňovat demotivující prvky v systémech dávek pro osoby se zdravotním postižením a motivovat jejich příjemce k přijetí zaměstnání, pokud mohou pracovat;

X. při tvorbě programů a politik týkajících se rovných pracovních příležitostí pro ženy, včetně péče o děti, brát v úvahu i potřeby žen se zdravotním postižením;

XI. zajistit, aby zaměstnanci se zdravotním postižením měli stejná práva při vyjednávání o pracovních podmínkách a při členství a aktivní účasti v odborech jako ostatní zaměstnanci;

XII. přijímat účinná opatření na podporu zaměstnanosti osob se zdravotním postižením;

XIII. zajistit, aby v právních a interních předpisech týkajících se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci byly zohledněny potřeby osob se zdravotním postižením a nedocházelo k jejich diskriminaci;

XIV. prosazovat opatření, včetně legislativních a integračních, umožňující osobám, které se stanou zdravotně postiženými v době, kdy jsou zaměstnané, zůstat na trhu práce;

XV. zajistit, aby zejména mladí lidé se zdravotním postižením mohli využívat pracovních a školicích stáží, které by jim umožnily získat potřebné dovednosti a informace o pracovních postupech;

XVI. ve vhodných případech zvážit podpis a ratifikaci Evropské sociální charty (revidované) (ETS č. 163), zejména článku 15;

XVII. provádět rezoluci ResAP (95) 3 o chartě k hodnocení pracovních schopností osob se zdravotním postižením.

Příloha č. 3:

Úmluva o právech osob se zdravotním postižením

Článek 27

Práce a zaměstnávání

1. Státy, které jsou smluvní stranou této úmluvy, uznávají právo osob se zdravotním postižením na práci na rovnoprávném základě s ostatními; patří sem zejména právo na možnost žít se prací svobodně zvolenou nebo přijatou na trhu práce a na pracovní prostředí, které je otevřené, inkluzivní a přístupné osobám se zdravotním postižením. Státy, které jsou smluvní stranou této úmluvy, zabezpečují a podporují realizaci práva na práci, mimo jiné i pro osoby, u kterých dojde ke vzniku zdravotního postižení v průběhu zaměstnání, přijímáním příslušných opatření, včetně opatření legislativních, s cílem zejména:

- a) zakázat diskriminaci na základě zdravotního postižení ve všech otázkách týkajících se kterékoli formy zaměstnávání, včetně podmínek nábory, přijímání a zaměstnávání pracovníků, setrvání v zaměstnání, profesního postupu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- b) chránit, na rovnoprávném základě s ostatními, práva osob se zdravotním postižením na spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky, včetně rovných příležitostí a rovného odměňování za práci rovnocenné hodnoty, na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, včetně ochrany před obtěžováním a na nápravu křivd;
- c) zajistit osobám se zdravotním postižením možnost uplatňovat svá pracovní a odborová práva na rovnoprávném základě s ostatními;
- d) umožnit osobám se zdravotním postižením účinný přístup k programům obecného odborného a profesního poradenství, ke službám zprostředkování práce a odborné přípravě na výkon povolání i dalšímu vzdělávání;
- e) podporovat pracovní příležitosti a profesní postup osob se zdravotním postižením na trhu práce jakož i asistenci při hledání, získávání a udržení si zaměstnání a při návratu do práce;
- f) podporovat příležitosti k samostatné výdělečné činnosti, soukromému podnikání, rozvíjení činnosti družstev a zahájení vlastního podnikání;
- g) zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve veřejném sektoru;
- h) podporovat zaměstnávání osob se zdravotním postižením v soukromém sektoru prostřednictvím vhodné politiky a opatření, která mohou zahrnovat programy pozitivní diskriminace, pobídky a další opatření;

- i) zajistit, aby osobám se zdravotním postižením byla poskytována přiměřená úprava na pracovišti;
- j) podporovat u osob se zdravotním postižením získávání pracovních zkušeností na otevřeném trhu práce;
- k) podporovat pracovní a profesní rehabilitaci osob se zdravotním postižením, stejně jako programy zaměřené na udržení pracovního místa a návrat do zaměstnání.

2. Státy, které jsou smluvní stranou této úmluvy, zajistí, aby osoby se zdravotním postižením nebyly drženy v otroctví nebo nevolnictví a byly chráněny, na rovnoprávném základě s ostatními, před nucenou nebo povinnou prací.

Příloha č. 4:

Příklad dotací (včetně sponzorských darů) pro Charitu Zábřeh za rok 2010 podle [22]

Přijaté příspěvky celkem: 1 004 054 Kč

z toho:

Od měst a obcí	422 617 Kč
Od církevních organizací	8 049 Kč
Od ostatních organizací	410 123 Kč
Církevní sbírky	0
Ostatní sbírky	0
Z prostředků tříkrálové sbírky	0
Od jednotlivců	141 480 Kč
Anonymní dary	21 785 Kč

Provozní dotace 15 060 787 Kč

z toho:

Od MPSV	12 320 000 Kč
Od Ministerstva vnitra	126 000 Kč
Od Ministerstva kultury	20 000 Kč
Od Městských a Obecních úřadů	1 210 000 Kč
Od Úřadu práce	793 287 Kč
Od Olomouckého kraje	380 000 Kč
Z fondu Evropské unie	198 000 Kč
Příspěvek z národních zdrojů	13 500 Kč

Příloha č. 5:

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY							
Zpracováno v souladu s vyhláškou 504/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		k 31.12.2012 (v celých tis. Kč)		Název účetní jednotky			
				FENIX			
		IČO					
		0					
				0			
				0			
Číslo účtu	Název ukazatele	Číslo řádku	Činnosti				
			hlavní	hospodářská	celkem		
			5	6	7	8	
A. NÁKLADY							
I. Spotřebované nákupy celkem			130	0	0	130	
501	Spotřeba materiálu	1	50	0	0	50	
502	Spotřeba energie	2	80	0	0	80	
503	Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	3	0	0	0	0	
504	Prodané zboží	4	0	0	0	0	
II. Služby celkem			260	0	0	260	
511	Opravy a udržování	5	50	0	0	50	
512	Cestovné	6	30	0	0	30	
513	Náklady na reprezentaci	7	0	0	0	0	
518	Ostatní služby	8	180	0	0	180	
III. Osobní náklady celkem			1 771	0	0	1 771	
521	Mzdové náklady	9	1 284	0	0	1 284	
524	Zákonné sociální pojištění	10	437	0	0	437	
525	Ostatní sociální pojištění	11	0	0	0	0	
527	Zákonné sociální náklady	12	0	0	0	0	
528	Ostatní sociální náklady	13	50	0	0	50	
IV. Daně a poplatky celkem			40	0	0	40	
531	Daň silniční	14	10	0	0	10	
532	Daň z nemovitostí	15	0	0	0	0	
538	Ostatní daně a poplatky	16	30	0	0	30	
V. Ostatní náklady celkem			30	0	0	30	
541	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	17	0	0	0	0	
542	Ostatní pokuty a penále	18	0	0	0	0	
543	Odpis nedobytné pohledávky	19	0	0	0	0	
544	Úroky	20	0	0	0	0	
545	Kursově ztráty	21	0	0	0	0	
546	Dary	22	0	0	0	0	
548	Manka a škody	23	0	0	0	0	
549	Jiné ostatní náklady	24	30	0	0	30	

Číslo účtu	Název ukazatele	Číslo řádku	Činnosti			
			hlavní	hospodářská		celkem
			5	6	7	8
VI. Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem			50	0	0	50
551	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	25	0	0	0	0
552	Zůstatková cena prodaného	26	0	0	0	0
553	Prodané cenné papíry a podíly	27	0	0	0	0
554	Prodaný materiál	28	0	0	0	0
556	Tvorba rezerv	29	0	0	0	0
559	Tvorba opravných položek	30	50	0	0	50
VII. Poskytnuté příspěvky celkem			0	0	0	0
581	Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi	31	0	0	0	0
582	Poskytnuté členské příspěvky	32	0	0	0	0
VIII. Daň z příjmů celkem celkem			0	0	0	0
595	Dodatečné odvody daně z příjmů	33	0	0	0	0
Účtová třída 5 celkem (řádek 1 až 33)			2 281	0	0	2 480
B. VÝNOSY						
I. Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem			3 000	0	0	3 000
601	Tržby za vlastní výroby	1	0	0	0	0
602	Tržby z prodeje služeb	2	3 000	0	0	3 000
604	Tržby za prodané zboží	3	0	0	0	0
II. Změna stavu vnitroorganizačních zásob celkem			0	0	0	0
611	Změna stavu zásob nedok. výroby	4	0	0	0	0
612	Změna stavu zásob polot.	5	0	0	0	0
613	Změna stavu zás. výrobků	6	0	0	0	0
614	Změna stavu zvířat	7	0	0	0	0
III. Aktivace celkem			0	0	0	0
621	Aktivace materiálu a zboží	8	0	0	0	0
622	Aktivace vnitroorg. služeb	9	0	0	0	0
623	Aktivace dlouhod. nehmotného majetku	10	0	0	0	0
624	Aktivace dlouhod. hmotného majetku	11	0	0	0	0
IV. Ostatní výnosy celkem			0	0	0	0
641	Smluvní pokuty a úroky z prc	12	0	0	0	0
642	Ostatní pokuty a penále	13	0	0	0	0
643	Platby za odepsané pohledáv	14	0	0	0	0
644	Úroky	15	0	0	0	0
645	Kursové zisky	16	0	0	0	0
648	Zúčtování fondů	17	0	0	0	0
649	Jiné ostatní výnosy	18	0	0	0	0

Číslo účtu	Název ukazatele	Číslo řádku	Činnosti			
			hlavní	ospodářská	celkem	
			5	6	7	8
V. Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem			0	0	0	0
652	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	19	0	0	0	0
653	Tržby z prodeje cen. papírů a podílů	20	0	0	0	0
654	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	0
655	Výnosy z krátkodob. finančního majetku	22	0	0	0	0
656	Zúčtování rezerv	23	0	0	0	0
657	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	24	0	0	0	0
659	Zúčtování opravných položek	25	0	0	0	0
VI. Přijaté příspěvky celkem			10	0	0	10
681	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	26	0	0	0	0
682	Přijaté příspěvky (dary)	27	10	0	0	10
684	Přijaté členské příspěvky	28	0	0	0	0
VII. Provozní dotace celkem			800	0	0	800
691	Provozní dotace	29	800	0	0	800
Účtová třída 6 celkem (řádek 1 až 29)			3 810	0	7	2 810
C. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM			1 529	0	7	330
591	Daň z příjmů	65	0	0	0	0
D. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ			1 529	0	7	330