U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

KONTROLNÍ ČINNOST MANAGEMENTU ŠKOLY V OBLASTI ŠKOLNÍHO STRAVOVÁNÍ

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Olga Süssová

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: PaedDr. Bc. Václav Mach

Datum odevzdání práce: 30. června 2009

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Olga Süssová

Poděkování

Děkuji PaedDr. Bc. Václavu Machovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování závěrečné bakalářské práce.

Děkuji svojí rodině za trpělivost a podporu při psaní závěrečné bakalářské práce.

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou kontroly oblasti školního stravování managementem školy na školách, jejichž součástí je i školní jídelna.

Práce je zaměřena na zmapování dosavadních manažerských postupů uplatňovaných managementem školy v této oblasti a odpovídá na otázku, jak management školy přistupuje ke kontrole úseku školy, který neposkytuje vzdělávání, ale služby stravovací. Výzkumné šetření, které bylo uskutečněno na školách různého typu a různých zřizovatelů, dospělo k zjištění, že management škol se problematikou kontroly oblasti školního stravování na svých školách zabývá, ale velmi okrajově a nedůsledně. Příčinou tohoto stavu je ta skutečnost, že v systému českého školství není zajištěna metodická pomoc pro management školy pro tuto oblast řízení školy.

Výstupem práce je návrh doporučených postupů k provádění vnitřní kontrolní činnosti na tomto úseku školy, který může pomoci managementu školy lépe se orientovat v oblasti školního stravování, a tak zefektivnit jednu z klíčových manažerských funkcí, kterou kontrola je.

Summary:

This final graduation theses is focusing on control activities in the area of the school catering executed by school management - of those schools to which school canteen belongs to.

Theses is aming for summary of present management procedures in the area of the school catering and replies to the question, how does the school management deal with the needs of control activities of the school section, which does not offer an education but catering. Research, which was realized at schoools of different types and at schools of different institutors reach that the school management is concerned with control activities in the department of school catering, however very marginally and inconsistently. Causation of this state is the matter of fact, that in the czech school system is no metodical help for school management and for this school proceedings area.

The result of this theses is a proposal of recommended procedures, which may help to carry on inward control activities in this school section. Recommended procedures may help school management to be better oriented in the area of school catering an to be more efficient in one of the most crucial management functions, which control itself undoubtedly is.

Klíčová slova:

Kontrolní činnost, kontrola, školní stravování, školní jídelna, metodika, doporučené postupy, management školy, manažer, ředitel, vedoucí školní jídelny, dotazník

Obsah:

1 Úvod 9
1.1 Cíl práce 10
2 Teoretická část 11
2.1 Školní stravování 11
2.1.1 Poslání a cíle 11
2.1.2 Historie 11
2.1.3 Současnost 13
2.1.4 Školní stravování a Evropská unie 14
2.1.5 Výklad pojmů 15
2.2 Management školy 18
2.3 Kontrola, kontrolování, kontrolní činnost 20
2.3.1 Vnitřní kontrola 21
2.3.2 Vnější kontrola 21
2.3.3 Vnitřní kontrolní systém 21
3 Výzkumná část 23
3.1 Metodologie výzkumu 23
3.1.1 Cíl výzkumného šetření 23
3.1.2 Metoda výzkumného šetření 23
3.1.3 Pilotní výzkum 24
3.1.4 Výzkum 24
3.2 Analýza výzkumu 25
3.2.1 Metoda vyhodnocování 25
3.2.2 Interpretace a analýza zjištěných výsledků 25
3.3 Shrnutí výsledků výzkumu 57
3.3.1 Současný stav vnitřní kontrolní činnosti 57
3.3.2 Co je předmětem vnitřní kontroly a četnost kontrol 57
3.3.3 Důvod nižší kontrolní aktivity v oblasti školního stravování 57
3.3.4 Komu a jaké služby škola/školské zařízení poskytuje 58
3.3.5 Kdo provádí vnější kontrolní činnost a četnost těchto kontrol 58
3.3.6 Jak jsou zřizovatelé metodicky nápomocni a rozdíly mezi zřizovateli 59
3.3.7 Potřeba metodiky 59
3.4 Vyhodnocení splnění cílů výzkumného šetření 60
4 Závěr 61
5 Seznam použité literatury 62
6 Použité zkratky 66
7 Přílohy 67
7.1 Návrh doporučených manažerských postupů 67
7.1.1 Kvalita a kvantita pokrmů 67
7.1.2 Jídelníček 70
7.1.3 Sklad potravin, záruční lhůty a výběr dodavatelů 72
7.1.4 HACCP 73
7.1.5 BOZP 74
7.1.6 Spotřební koš 76
7.1.7 Finanční limit 80
7.1.8 Pohledávky za strávníky, platby stravného 83
7.1.9 Doplňková činnost 84
7.1.10 Stravování žáků jiné školy 85

7.1.11 Dohled nad žáky - strávníky 86
7.1.12 Kalkulace 87
7.1.13 Závodní stravování 87
7.1.14 Nakládání s odpady 89
7.1.15 DPH 90
7.1.16 Nárok na poskytnutí stravovací služby 91
7.2 Dotazník 92
7.3 Tabulka management škol a školských zařízení 99

1 Úvod

Vzdělávací soustavu v České republice tvoří školy a školská zařízení, která poskytují nejen vzdělávání, ale i služby.[1] Jedním ze školských zařízení, které poskytuje služby, je zařízení školního stravování – školní jídelna. Školní jídelna může být zřízena jako samostatný právní subjekt, nebo jako jedna ze součástí školy, tedy vzdělávacího zařízení.

Ředitel školy, jejíž součástí je i školní jídelna, je v tomto případě i ředitelem svojí školní jídelny, tedy zařízení, které spadá do oboru gastronomie. Obor gastronomie je diametrálně odlišný od oboru vzdělávání, ale každý ředitel – vrcholový manažer školy se musí ve své složité, nelehké a odpovědné práci vypořádat i s touto skutečností.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou oblasti školního stravování a jeho kontrolou managementem školy. Autorka bakalářské práce působí ve školním stravování jako vrcholový manažer více jak 20 let.[2] Za dobu své dlouholeté praxe poskytla kolegiální pomoc mnoha manažerům škol a odpověděla na jejich četné dotazy z oblasti školního stravování. Impulsem k volbě výše uvedeného tématu bakalářské práce jsou právě tyto časté dotazy manažerů škol, kteří postrádají dostačující a vyhovující materiály, příručky nebo metodické publikace a v neposlední řadě i metodickou pomoc vlastního zřizovatele školy.

Úsek školního stravování na každé škole/školském zařízení řídí vedoucí školní jídelny. Pokud je podle organizačního řádu školy/školského zařízení (příspěvkové organizace) školní jídelna organizačním útvarem školy/školského zařízení, potom je vedoucí školní jídelny do této funkce jmenován/a. Pokud není organizačním útvarem, potom je vedoucí školní jídelny ředitelem školy/školského zařízení pouze pověřen/a vedením tohoto úseku školy.[3] Vedoucí školní jídelny je člen středního, zřídka vrcholového managementu školy, na kterého ředitel školy přenáší řadu pravomocí a který vykonává dílčí kontrolní činnost svěřeného úseku. Avšak zodpovědnost za chod školy jako celku má vždy vrcholový manažer – ředitel školy. Měl by proto tématiku školního stravování dokonale znát a umět tuto oblast efektivně prověřit, avšak bez jakékoliv metodiky má každý manažer svoji činnost velmi ztíženu. Školní stravování je oblast, která zahrnuje zodpovědnost za mnoho činností jako je plánování a rozvoj, financování, ekonomika, tvorba cen, technologie výroby, bezpečnost práce, hygiena, hospodaření s odpady a další. Nejdůležitější z nich je

[1] §7 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění.
[2] Pozn. 1987 – 1994 vedoucí školní jídelny, 1995 – 2009 ředitelka příspěvkové organizace – samostatné školní jídelny.
[3] § 33 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.

ovšem zodpovědnost za zdraví, zdravý vývoj jedince jakožto budoucí generace a zodpovědnost za správné hospodaření se svěřenými finančními prostředky.

Předkládaná práce je rozdělena na dvě části. První část představuje nejen teoretické poznatky vycházející z odborné literatury, ale i zkušenosti z vlastní dlouholeté praxe autorky této práce. Úvodní kapitola popisuje historii školního stravování u nás a seznamuje se systémy školního stravování v některých jiných zemích EU. Další kapitoly obsahují pojmy a zákony, které se vztahují k oblasti školního stravování. Část druhá je výzkumná. Obsahuje výzkum, vyhodnocení a analýzu jednotlivých odpovědí z dotazníkového šetření. Tato část umožní zjištění současného stavu kontrolní činnosti managementu školy v oblasti školního stravování z pohledu ředitele školy a také komu a jaké služby škola nabízí. Zároveň vyhodnotí vnější kontrolu této oblasti. V neposlední řadě umožní vyhodnotit péči a metodickou pomoc zřizovatelů vůči svým organizacím. Výstupem celé práce je návrh doporučených postupů k provádění vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování. Návrh tvoří Přílohu č. 7.1 této práce a je určen pro management školy. Jen správná kontrola může ovlivnit kvalitu chodu školní jídelny a kvalitní služba, kterou škola poskytuje v podobě školního stravování, ovlivňuje pohled zákazníka – žáka, studenta, rodiče, veřejnosti na celkovou kvalitu školy.

1.1 Cíl práce

Cílem této práce je zjištění současného stavu kontrolní činnosti managementu školy v oblasti školního stravování a návrh doporučených postupů pro kontrolní činnost managementu školy na tomto úseku řízení školy.

2 Teoretická část

2.1 Školní stravování

2.1.1 Poslání a cíle

Od základního poslání školního stravování zasytit teplým jídlem, se odvíjí celá řada kritérií, která musí školní stravování plnit a to zejména výživová, zdravotní a hygienická. Nepřehlédnutelnou úlohu hraje školní stravování v oblasti výchovy ke zdravému životnímu stylu a v učení se zásadám správného stolování. Definici cílů školního stravování vystihuje Ing. Ludmila Věříšová, Csc., dlouholetá pracovnice v oblasti školního stravování, která byla v 90. letech a na přelomu tisíciletí nejvyšší představitelkou vedení školního stravování na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy ČR a dnes působí ve Společnosti pro výživu: „Cílem školního stravování je nejen děti zasytit, ale poskytnout jim v průběhu jejich pobytu ve škole stravu takové kvality, aby odpovídala aktuálním zdravotnickým doporučením. Nemalým úkolem školního stravování je i výchova ke zdravým stravovacím návykům a slušnému společenskému chování při jídle.“[4]

2.1.2 Historie

„Pro děti, které obědvají jen chléb nebo jiné pečivo, nemají odpolední vyučovací hodiny valného užitku, protože dítě je tělesně vyčerpáno a nemůže duševně pracovati jako dítě nasycené. Trvá-li to několik let, dítě trpí na celkovém vývoji tělesném i duševním,“ řekl již na konci 30. let minulého století vrchní tajemník ministerstva veřejného zdravotnictví a tělesné výchovy J. Kettner. Proto byly již před více než 70 lety zřizovány na některých školách péčí místních korporací „polévkové ústavy“, v nichž domácí „činovnice“ vařily přespolním dětem polévky. Kde se nemohlo vařit, podávalo se mléko s pečivem. Školní docházka do národních škol byla povinná. Děti často do škol docházely z velké dálky a nemohly se vracet na obědy domů. Stát v té době poskytoval polévkovým ústavům a mléčným kuchyním subvence prostřednictvím Okresních péčí o mládež a jejich zemských ústředí. Tyto služby fungovaly také na základě nefinančních recipročních služeb žáků vůči

[4] Dostupné na WWW: <http://www.jidelny.cz/show.asp?id=21>.

škole. Polévkové ústavy a mléčné kuchyně se mohou po právu považovat za přímé předchůdce školních jídelen.[5]

Ke vzniku klasické školní jídelny a fenoménu školního stravování došlo na přelomu 40. a 50. let a to zejména na základě iniciativy škol a obcí. Tato iniciativa byla reakcí na nárůst zaměstnanosti žen, která zapříčinila růst potřeb zajištění péče o dítě jinými osobami, jež zahrnovalo i školní stravování. Samotná organizace školního stravování přešla v roce 1953 do oblasti a kompetencí soudobého ministerstva školství, které vydalo v roce 1953 první a v roce 1963 druhou vyhlášku o školním stravování.[6] Tyto vyhlášky určily odpovědné orgány, výši nákladů na potraviny a výši úhrady za stravování. Pozornost byla věnována výživovým dávkám potravin dle věkových skupin. Postupně se zřizovala okresní a krajská výchovná střediska školního stravování, kde působili inspektoři školního stravování. Střediska metodicky vedla a kontrolovala činnost školních jídelen, zajišťovala další vzdělávání pracovníků školního stravování a později vychovávala pro školní stravování učně v oboru kuchař. Školní jídelny byly součástí škol. Rodiče/zákonní zástupci hradili pouze náklady na stravování.[7] Skrze obě vyhlášky došlo k zesílení pozornosti k oblasti školního stravování, jež přinesla nejen rozvoj, ale i zvýšení kvality služeb.

Zvýšená porodnost – bybyboom 60., 70. a 80. let minulého století a výstavba sídlišť ve stejném období přinesly další rozvoj školního stravování v České republice.

Kvalita pokrmů ovšem nedosahovala požadované úrovně a to zejména díky nedostatku vybavení kuchyní a jídelen, což se odráželo na šíři sortimentu nabízených pokrmů. A proto o období 60. a 80. let minulého století hovoříme spíše jako o období kvantitativní progrese v oblasti školního stravování. Kvalitativní rozměr byl v tomto období zanedbán.

Následný vývoj školního stravování úzce souvisel s organizací školních jídelen. Školní jídelny byly od škol odtrženy a převedeny na samostatná zařízení národních výborů s vlastním rozpočtem a řízením, vlastní metodikou, kontrolou i systémem.

Nicméně v 90. letech, díky zániku okresů, došlo nejen ke zrušení okresních středisek školního stravování, ale byl zrušen mnoho let budovaný samostatný systém

[5] Výživa a potraviny č. 4/2007, Od „polévkových ústavů“ ke školním jídelnám, s. 62.
[6] Dostupné na WWW: <http://www.vyzivadeti.cz/pro-rodice/hodi-se-vedet/historie-a-soucasnost-skolnich-jidelen.html>.
[7] ŠULCOVÁ, E.; STROSSEROVÁ, A., Výživa a potraviny č. 5/2008, Školní stravování (historie a aktuálně), s. 68 – 71.

školního stravování, který zajišťoval nejen metodickou pomoc, ale i výchovu a vzdělávání v oboru a nakonec i častou a fundovanou kontrolu oblasti školního stravování. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy citelně omezilo své působení ve sledované oblasti školního stravování. Nastalý problém a úplné zrušení okresů ovlivnilo i následující období a důsledky těchto změn jsou patrné i v současné době: „Zrušením okresů v roce 2003 zanikla výchovná střediska školního stravování na okresní i krajské úrovni. Funkce krajských inspektorů zůstala v krajích sice zachována, ne však ve všech a zpravidla ne v plném úvazku. Ministerstvo školství by se mělo i nadále zabývat péčí o školní stravování, jeho činnost v této oblasti však nebyla v posledních letech prakticky patrná, což se začíná měnit. Ačkoliv je v osnovách základních i středních škol nově zařazena také výchova ke správné výživě v rámci zdravého životního stylu, ministerstvo školství dosud opomíjelo otázky výživy.“[8]

Školní jídelny se po těchto událostech ve většině případů staly opět součástí škol. Někteří vedoucí pracovníci školních jídelen v 90. letech požádali a následně si pro svá zařízení školního stravování zachovali samostatnost. Získali právní subjektivitu tzn., že se školní jídelna stala samostatným právním subjektem, příspěvkovou organizací, v jejímž čele stojí ředitel školní jídelny. V těchto případech je ředitel školy partnerem ředitele školní jídelny, každý je vrcholovým manažerem své organizace a spolupracují spolu na základě smluvních vztahů.

Funkce krajských inspektorů školního stravování byla změněna na referenty školního stravování, kteří působí jen na některých krajských úřadech a ve větších obcích dodnes. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je nadále nejvyšším orgánem pověřeným ke správě školního stravování.

2.1.3 Současnost

Období po roce 1989 přineslo do školního stravování tolik potřebné nové technologie, nové stroje, moderní vybavení, trh nabízí velké množství potravin. Školní jídelny se modernizují tak, aby splňovaly přísná hygienická a technologická pravidla předpisů jak národních tak Evropské unie. Ve spolupráci s Radou výživy Ministerstva zdravotnictví ČR a MŠMT ČR byla stanovena výživová doporučení, která při dodržování pracovníky školního stravování zaručují pestrost stravy a přísun potřebných živin všem

[8] Dostupné na WWW: <http://www.vyzivadeti.cz/pro-rodice/hodi-se-vedet/historie-a-soucasnost-skolnich-jidelen.html>.

strávníkům. Školní stravování postupně zvyšuje své kvality a přibližuje se tak standardu, který je běžný v zakládajících státech Evropské unie.

2.1.4 Školní stravování a Evropská unie

Vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 a přijetím předpisů EU došlo k velké vlně inovace vybavení školních jídelen a mnoho jídelen prošlo celkovou rekonstrukcí. Došlo tak k výrazné změně kvality v oblasti školního stravování.

Tím, že v České republice rodiče hradí pouze náklady na potraviny, se systém školního stravování přibližuje systému, který již po dlouhá léta funguje ve Francii, Anglii či Belgii. I zde totiž nacházíme systém školního stravování, který poskytuje dětem stravu z části dotovanou státem. I v těchto zemích zajišťuje poskytované služby zodpovědné ministerstvo a za správnost funkce školního stravování zodpovídá každý zřizovatel, ať již škola samotná či kraj. Navzdory očekávání, některé tyto země stále nesledují školní stravování z hlediska nutriční hodnoty stravy, tak jak můžeme vidět například v Belgii. Oproti tomu Anglie má z nutričního hlediska vypracovanou strategii. Každá školní jídelna, přispívající k osvětě v rámci zdravé výživy získává finanční podporu.[9]

Nejlepší organizaci školního stravování má bezpochyby Finsko a Švédsko. Zdejší forma školního stravování patří k nejefektivnějším a nejzdravějším v oblasti celé Evropské unie. Strava je poskytována zdarma a to hraje patrně nejvýznamnější roli. Školní stravování plně hradí obec, ve které školní jídelna sídlí a každá obec má velký zájem na zdraví svojí budoucí generace. Největší pozornost je věnována výživě a zdravé stravě: „Základem výživových standardů v obou zemích jsou ´Nordic nutrition recommendations´. Žáci smějí dostávat mléko výhradně s obsahem tuku 1,5%, jako nápoje jsou přípustné voda a pomerančová šťáva, limonády jsou zakázané. Každý den je k dispozici salátový bufet, 125 g ovoce a krajíček chleba.“[10] Nutno poznamenat, že školní stravování v obou státech postupně převzaly do rukou soukromé firmy. Nicméně přístup severských států k zdravému školnímu stravování celkově zlepšil život a zdraví všech obyvatel. Proto se tento směr stává velkou výzvou nejen pro Českou republiku, ale pro všechny země, které rozměr školního stravování v souvislosti se zdravým a kvalitním způsobem života nezohledňují.

[9] URIEOVÁ, L., Význam školního stravování ve výživě dětí, s. 15 – 17.
[10] URIEOVÁ, L., Význam školního stravování ve výživě dětí, s. 17.

2.1.5 Výklad pojmů

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění stanoví, že školní stravování je veřejná služba, která je poskytována státem v rámci systému českého školství občanům ČR a občanům, kteří mají statut dlouhodobě pobývajícího rezidenta v ČR či ostatních státech EU. Školní stravování se uskutečňuje v zařízeních školního stravování a je určeno pro děti, žáky a studenty v době jejich pobytu ve škole, ve školském zařízení a ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a pro preventivně výchovnou péči.

Zřizovatelem, který může zřídit zařízení školního stravování, může být kraj, obec, dobrovolný svazek obcí, ministerstva, soukromá fyzická a právnická osoba a registrovaná církev či náboženské společnosti, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštních práv. Zařízení školního stravování lze zřídit jako součást školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace nebo jako školskou právnickou osobu nebo příspěvkovou organizaci samostatnou nebo sdružující více zařízení školního stravování.[11]

Zařízení školního stravování mohou zajišťovat také stravování zaměstnanců škol a školských zařízení a stravovací služby i pro další osoby, a to za úplatu. Podrobnější podmínky organizace školního stravování, provozu zařízení školního stravování a rozsah poskytovaných služeb včetně výživových norem podle věkových skupin strávníků a rozpětí finančních normativů na nákup potravin stanovuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR v dohodě s Ministerstvem zdravotnictví ČR prováděcím předpisem.[12]

Prováděcím předpisem je vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění.[13] Zde je uvedeno rozdělení zařízení školního stravování na jednotlivé typy, kterými jsou školní jídelna, školní jídelna – vývařovna, školní jídelna – výdejna. Službou, kterou zařízení školního stravování poskytuje je příprava a výdej hlavních a doplňkových jídel včetně tekutin v rámci dodržení pitného režimu. Přičemž hlavním jídlem je stanoven oběd a večeře, doplňkovými jídly jsou snídaně, svačina, přesnídávka a druhá večeře.

Je určena také úplata za školní stravování. Úplata je stanovena výší finančního normativu. Finanční normativ je uveden v Příloze č. 2 shora uvedené vyhlášky a je vyjádřen

[11] Pozn. ZBP se zabývá zařízeními školního stravování, které jsou součástí školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace (školy nebo školského zařízení).
[12] Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění.
[13] Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění.

finančním limitem v rozpětí od do u každého podávaného hlavního nebo doplňkového jídla. Rozpětí určuje přípustnou dolní a horní hranici, za kterou může školní jídelna nakoupit a použít potraviny na přípravu. Finanční limit je rozdělen nejen na jednotlivé druhy hlavních a doplňkových jídel, ale dále se dělí dle věkových skupin strávníků. Ředitel školy/školského zařízení určí každé skupině strávníků finanční limit v povoleném rozpětí v souladu s cenami potravin v místě obvyklých a zároveň tak, aby stanovený finanční limit umožňoval přípravu kvalitní, vyvážené stravy, která zajistí přísun potřebných živin jednotlivci. Finanční limit zároveň vyjadřuje hodnotu, kterou za stravovací služby hradí strávníci/rodiče.

Množství živin, které jsou potřebné pro správný vývoj a růst strávníka určují výživová doporučení průměrné měsíční spotřeby vybraných druhů potravin na strávníka a den, která tvoří Přílohu č. 1 shora uvedené vyhlášky. Výživovým doporučením se říká spotřební koš, který stanovuje deset komodit potravin (maso, ryby, mléko tekuté, mléčné výrobky, tuky volné, cukr volný, zelenina, ovoce, brambory, luštěniny), jejichž spotřebu pro výrobu jídel je nutné měsíčně sledovat a vyhodnocovat. Pokud některá z komodit vykazuje jiné než žádoucí procento plnění, mělo by se úpravou jídelníčku a zařazením vhodných pokrmů v rámci správně stanoveného finančního limitu (viz výše) dosáhnout nápravy.

Jídelní lístek je plán, ve kterém se stanoví jaké pokrmy se budou strávníkům denně podávat. Sestavuje se zpravidla na týden, ale přehlednější je na jeden měsíc, aby bylo možné vhodnou kombinací jídel dodržet průměrné měsíční plnění spotřebního koše (viz výše), avšak ve výši stanoveného finančního limitu (viz výše). Nabídka jídel musí strávníky zaujmout. Zároveň by měla být pestrá tzn., že by se pokrmy v jednom měsíci neměly opakovat. V dnešní době je na trhu velké množství potravin, finanční limity na nákup potravin mají dostačující rozpětí a tak nic nebrání tomu, aby byl sestaven jídelníček, který je bohatý a nabízí strávníkům pestrou a zdravou stravu.

Soubor pokrmů, ze kterých se jídelníček sestavuje, se nazývá „receptury“ nebo „normy“. Normy pro školní stravování již nejsou závazné, což znamená, že každá školní jídelna může používat jakékoliv receptury. Zdrojem získávání receptur může být odborná literatura i „recept po babičce“, případně receptury získané z internetu. Autorský kolektiv odborníků Společnosti pro výživu zpracoval nové Receptury pokrmů pro školní stravování.[14] Receptury jsou zpracovány tak, aby vyhověly současným výživovým a hygienickým požadavkům a zásadám správné výrobní praxe. Vybírat je možné z více než 600 receptur: pokrmy české i zahraniční kuchyně v moderní úpravě, široký výběr pokrmů

[14] ŠULCOVÁ, E.; KARÁSEK, K.; OTOUPAL, P., aj., Receptury pokrmů pro školní stravování.

z drůbeže, ryb, luštěnin, sójových a obilných výrobků, zeleniny, nápojů, salátů a moučníků. Receptury tak poskytují možnost sestavení pestrých jídelních lístků se značnou variabilitou použitých surovin.[15] V každé receptuře je soupis surovin včetně potřebného množství pro zhotovení deseti porcí vybraného pokrmu. U každé receptury je důležité, aby obsahovala i recept, nebo-li technologický postup, ve kterém jsou stanoveny výrobní postupy, jak výsledného výrobku dosáhnout, případně popis toho, jak má finální výrobek vypadat.[16]

Školního stravování se dotýká množství různých předpisů: zákony, vyhlášky, nařízení vlády, směrnice, metodické pokyny. Jedná se o předpisy určené přímo pro oblast školství, ale i další jako jsou pracovní právo, financování, účetnictví, administrativa, technické a technologické záležitosti. Nejdůležitější oblast, která se velmi výrazně školního stravování týká je oblast předpisů hygienických a to jak národních, tak i ES.

V „hygienických zákonech a vyhláškách" jsou stanoveny zásady, které je nutno při poskytování stravovacích služeb zachovávat tak, aby byla zaručena jejich zdravotní nezávadnost. Předpisy stanoví zdravotní nezávadnost potravin a pitné vody, zdravotní způsobilost osob, které se podílejí na přípravě a výdeji jídel, požadavky na nástroje, náčiní a jiná technologická zařízení, podmínky výroby, přípravy, rozvozu, přepravy, značení a skladování pokrmů a jejich uvádění do oběhu a to vše za předpokladu dodržování tzv. správné hygienické a výrobní praxe (dále SHVP). SHVP se rozumí dodržování výrobních postupů a požadavků pro jednotlivé činnosti při uplatnění technických, technologických a hygienických pravidel odpovídajících obecně uznávanému vědeckému poznání pro dosažení jakosti výrobků, včetně jejich zdravotní nezávadnosti, zpravidla vypracovaných profesními sdruženími. SHVP je práce podle nejlepších známých postupů, které jsou v souladu se současnou úrovní poznání a které vedou k výrobě zdravotně nezávadných potravin a pokrmů. SHVP se týká také péče o prostředí, zařízení a pracovní postupy, nedílnou součástí je péče o osobní a provozní hygienu.[17] Základním pilířem balíčku hygienických předpisů je povinnost zavedení systému HACCP – systém kritických bodů HACCP je zkratkou anglických slov Hazard Analysis and Critical Control Point. Jedná se o systém, kterým se identifikují, hodnotí a ovládají významná nebezpečí v kritických bodech, tedy v místech celého procesu školního stravování, kde by mohl biologický, chemický nebo

[15] Dostupné na WWW: <http://www.vyzivaspol.cz/rubrika-nabidka-publikaci/nove-receptury-pokrmu-pro-skolni-stravovani.html>.
[16] Dostupné na WWW: <http://www.slovnik-cizich-slov.cz/?q=recept&typ=0>.
[17] OTOUPAL, P.; ČEŘOVSKÝ, M.; STROSSEROVÁ, A., aj., Výživa a potraviny č. 4/2004, Jak na systém HACCP, s. 49 – 72.

fyzikální činitel případně podmínky výroby působit na potravinu/pokrm a mohl by porušit její/jeho zdravotní nezávadnost.[18]

2.2 Management školy

Jak říká Drucker: „… každá existující instituce má konkrétní účel a poslání; plní konkrétní společenskou funkci.“[19] Zřetelným posláním školy je vzdělávání a výchova a v souvislosti se školním stravováním, které je součástí školství, navíc i nasytit teplým jídlem. Dále Drucker říká: „… před dvaceti lety byl management pro lidi, kteří působili v neziskových organizacích, slovem, jež neradi slyšeli. Bylo spjato s podnikáním a neziskové organizace si zakládaly na tom, že jsou neposkvrněny komerčními zájmy a povzneseny nad takové mrzké ukazatele, jako je hospodářský výsledek. Dnes již většinou zjistily, že neziskové organizace management potřebují dokonce více než podniky, a to právě proto, že jim chybí disciplína hospodářského výsledku.“[20]

Tato slova napsal Drucker ve vztahu k americkým neziskovým organizacím v roce 2002, tedy rok před tím, než došlo k závěrečné fázi transformace českého školství a měl pravdu. V roce 2003 poslední školy a školská zařízení povinně získaly tzv. právní subjektivitu tzn., že získaly způsobilost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést majetkovou odpovědnost z těchto vztahů vznikající[21] a staly se samostatnými jednotkami – organizacemi, samostatně hospodařícími, samostatně spravujícími svěřené hodnoty. Organizacemi, které hospodaří, hlídají si svůj hospodářský výsledek a hlavně, které mají možnost podnikání a také podnikají. Chovají se tržně a učí se uspět v konkurenčním prostředí jiných škol. Nejsou sice zřizovány za přímým účelem ziskovosti, ale zisk je ze stran zřizovatelů žádoucí a každý ředitel školy záhy dospěl k poznání, že využít možnosti, znalosti a zkušenosti školy pro komerční účely přináší zisk, který je využit zpět na základní potřeby školy.

„Slovem management můžeme označovat řízení, ale také skupinu podnikových řídících pracovníků. Na jedné straně jde o označení funkcí, které management plní,[22] na straně druhé o označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Pojmem management

[18] OTOUPAL, P., Výživa a potraviny č. 6/2003, Základní pojmy v HACCP, s. 88.
[19] DRUCKER, P.F., To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 25.
[20] DRUCKER, P.F., To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 44.
[21] Dostupné na WWW: <http://business.center.cz/business/pojmy/p724-pravni-subjektivita.aspx>.
[22] Pozn. plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrolování.

označujeme především řízení celé jednotky, ale také řízení určité ucelené podnikové činnosti a potom hovoříme o managementu finančním, personálním, informačním, kvality atd.“[23] Zde, tak jako v jiných obecných definicích managementu, se hovoří o funkcích managementu a o skupině „podnikových“ řídících pracovníků, což by se v souvislosti se školou ještě před pár lety mohlo zdát přinejmenším zvláštní. Avšak školy a školská zařízení se ve funkcích managementu dostaly téměř na stejnou úroveň jako organizace v podnikové sféře. Je však pravdou, že se školy od podnikového managementu musí ještě hodně učit.

Rozdíl mezi podnikovým a školským managementem lze charakterizovat také takto: „školský management, respektive jeho součást – management školy můžeme chápat i v užším smyslu jako zabezpečování nezbytných zdrojů a podmínek pro hladký chod, bezporuchové fungování daného zařízení směřující k dosažení jeho účelu. Hlavní náplň tvoří organizační a administrativně kontrolní činnosti a zajišťování nezbytných finančních, materiálních a lidských zdrojů. Tím se management školství z komplexně chápaného řízení vyčleňuje jako samostatná část.“[24]

Management školy ve smyslu slova řízení, resp. skupina podnikových řídících pracovníků má ve školství svoji zvláštnost. Počet členů managementu, ale i zaměstnanců školy/školského zařízení je závislý od počtu dětí/žáků/studentů, neboť finanční prostředky na platy/mzdy ze státního rozpočtu jsou přidělovány na jednotku výkonu, kterou je dítě/žák/student, nikoliv od poslání, plánů, úkolů a skutečných potřeb organizace.

Popis úrovní managementu nabízí Donnelly: „Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Tyto úrovně se nazývají: operační, technická a strategická. Manažeři musejí na těchto úrovních vykonávat své manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.“[25] Dále Donnelly říká, že: „V praxi se můžeme setkat nejčastěji s pojmy: vrcholový management, střední management a provozní (nižší) management“[26]. Přičemž vrcholový management má úroveň strategickou, střední technickou a provozní (nižší) operační. Avšak velmi často se stává, hlavně na malých školách a školských zařízení, že obecně uznávané úrovně managementu vykonává ředitel školy sám nebo s jedním, případně se dvěma členy managementu školy. O to víc je jejich práce velmi náročná a v každém případě zde platí úsměvná, ale pravdivá myšlenka

[23] VEBER, J.; DĚTINA, J.; FOTR, J., aj., Základy managementu, s. 9.
[24] BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj., Úvod do teorie a praxe školského managementu, I., s. 25 – 26.
[25] DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M., Management, s. 72.
[26] DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M., Management, s. 73.

Druckera: „Manažer musí, abych tak řekl, dřít do úpadu, zatímco musí pozvedat zrak k vrcholům – což je docela pěkný akrobatický výkon.“[27]

2.3 Kontrola, kontrolování, kontrolní činnost

„Kdo řídí, kontroluje“[28] nebo také „bez kontroly není řízení“[29] to jsou zásady, které je nutné, ve vztahu k managementu zmínit. Znamená to, že kontrolní činnost je nedílnou součástí řízení a kontrole se nelze vyhnout, pokud se chce dosáhnout vytýčených cílů.

Nejprve je vhodné definovat pojem kontrola: „Kontrola (inspection) – kritické zhodnocení reality s ohledem na řídící záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.“[30] Na otázku, co je podstatou a posláním kontroly, lze odpovědět takto: „Hlavní podstatou a posláním kontroly je včasné zjištění odchylek od původních záměrů, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim.“[31] Kontrola by tedy měla mít hlavně preventivní charakter, aby se včasným zjištěním zjistily nedostatky ve svém zárodku a urychleně se přijala nápravná opatření.

Předmět kontroly lze popsat takto: „Předmětem kontroly je proces poznání skutečného stavu, tj. porovnání stavu skutečného se stavem žádoucím a také se stavem deklarovaným.“[32] Kontrola je důležitou funkcí managementu: „Důležitá funkce managementu kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.“[33] Je nutné, aby řídící pracovníci měli znalosti z kontrolované oblasti a tím mohla být jejich kontrola efektivní, přičemž jak říká Drucker: „Efektivnost, řečeno jinými slovy, je návyk, který je souhrnem praktických metod. A těm je vždy možné se naučit.“[34] Ve vztahu k oblasti školního stravování a kontroly tohoto úseku managementem školy to platí stejně. Pro mnoho řídících pedagogických pracovníků školy je oblast gastronomie, výroby a výrobních procesů oblastí neznámou, do které by měli nejdříve proniknout. Jen tak budou moci na tomto úseku řízení

[27] DRUCKER, P.F., MACIARIELLO, J., Drucker na každý den, s. 310.
[28] VEBER, J.; HRŮZOVÁ, H.; FOTR, J., aj., Management základy, prosperita, globalizace, s. 92.
[29] OBST, O., Základy managementu, s. 52.
[30] VEBER, J.; HRŮZOVÁ, H.; FOTR, J., aj., Management základy, prosperita, globalizace, s. 92.
[31] OBST, O., Základy managementu, s. 52.
[32] DVOŘÁK, B., Vnitřní kontrolní systém a praktické postupy řídící kontroly, s. 1.
[33] DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M., Management, s. 326.
[34] DRUCKER, P.F., Efektivní vedoucí, s. 27.

vykonávat efektivní kontrolu a budou „mít jistotu, že nedochází k podvodům, neshodám, které mohou vést k ohrožení organizace či ekonomickým sankcím, že neohrozí poškození image firmy (školy) a že zavedený styl řízení a řídicí zásahy povedou k dosažení plánovaných cílů.“[35]

2.3.1 Vnitřní kontrola

Vnitřní kontrolu vykonávají v organizaci řídící pracovníci nebo ti, kteří jsou vykonáváním vnitřní kontroly pověřeni. Musí sledovat a vyhodnocovat výsledky kontroly a při zjištění nedostatků neprodleně přijímat konkrétní opatření k nápravě, jakož i systémová opatření, která mají za cíl předcházet a včas odhalovat nesprávné operace a jejich příčiny. Vnitřní kontrola by měla vytvořit podmínky pro dodržování zásad hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti chodu organizace.

2.3.2 Vnější kontrola

Vnější kontrola je prováděna institucemi, které mají oprávnění ze zákona kontrolu u organizací provádět. V případě škol a školských zařízení se jedná o vnější kontrolu ze strany toho, kdo nějakým způsobem zabezpečuje financování školy/školského zařízení a tudíž kontroluje hospodárnost a dodržování rozpočtové kázně. Zároveň školu/školské zařízení mohou kontrolovat další instituce, které v rámci kontroly kontrolují dodržování zákonů a předpisů.

Jak říká Popprová: „Kontrola (vnitřní i vnější) vždy musí vycházet z právních i interních předpisů, které jsou (nebo byly) platné v kontrolovaném období.“[36]

2.3.3 Vnitřní kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém v organizaci lze nastavit dle principů vyplývajících ze semináře Českého a Moravského účetního dvora, který byl veden Mgr. Bohdanem Dvořákem[37] viz níže.

[35] VEBER, J.; HRŮZOVÁ, H.; FOTR, J., aj., Management, základy prosperita, globalizace, s. 117.
[36] POPPROVÁ, E., Kontrolní činnost ředitele/ředitelky předškolního zařízení, školy a školského zařízení/dále jen ředitel školy/, s. 1.
[37] DVOŘÁK, B., Vnitřní kontrolní systém a praktické postupy řídící kontroly, s. 10 – 11.

První krok: pro funkčnost vnitřního kontrolního systému je nejdůležitější, aby ředitel školy/školského vymezil postavení a působnost jednotlivých vedoucích a ostatních zaměstnanců, aby stanovil *kdo za co odpovídá*. K tomuto účelu může sloužit organizační řád (dále OŘ).

Druhý krok: aby bylo zřejmé, *kdo smí co*, je třeba stanovit rozsah odpovídajících pravomocí a odpovědností vedoucích a ostatních zaměstnanců při nakládání s veřejnými prostředky, včetně úplného a přesného vymezení povinností ve vztahu k jimi plněným úkolům. Jedná se o vymezení *kompetencí*, které upravuje většinou OŘ, podpisový řád (dále PŘ) a pracovní náplně (dále PN).

Třetí krok: je žádoucí oddělit pravomoci a odpovědnost při přípravě, schvalování, provádění a kontrole operací, zejména ve vztahu k výběrovým řízením, uzavíráním smluv, vzniku závazků, platbám a vymáhání pohledávek. Jedná se o princip *kdo s kým co nesmí*. Tyto skutečnosti vymezuje OŘ, PN a směrnice o řídící kontrole (dále SOŘK).

Čtvrtý krok: jednoznačně vymezit, *kdo za koho co může*, neboli stanovit zastupitelnost pro případ, že někdo svoje kompetence nemůže dočasně vykonávat, avšak chod organizace se nesmí zastavit. Opět vymezuje OŘ, PŘ, PN a SOŘK.

Pátý krok: ředitel školy/školského zařízení musí zajistit administraci celého procesu. Jedná se o jednoznačné a prokazatelné seznámení všech zaměstnanců se všemi požadovanými postupy, tedy aby všichni zainteresovaní zaměstnanci měli jasno, *co je k tomu všemu potřeba*.

Následně se nastaví plán kontrol, ve kterém se vymezí předmět kontroly, tedy stanoví se co se bude kontrolovat a za jakým účelem, jaký to má smysl, neboli proč to se to (předmět kontroly) bude kontrolovat. Určí se subjekt kontroly tedy kdo bude kontrolovat a kdo bude kontrolovaný. Stanoví se způsob, metody kontroly, tedy jak se bude kontrolovat. V neposlední řadě se určí, kdy kontrola proběhne. Může se jednat o kontrolu řádnou, tedy přesně naplánovanou, mimořádnou ve chvíli, kdy si to okolnosti vyžádají.

Důležité je, aby kontrolní činnost sama byla nastavena tak, aby byla efektivní a hospodárná. Nadměrná kontrola u podřízených zaměstnanců vyvolává pocit nedůvěry ze strany řídících pracovníků, což by mohlo vést ke snížení samostatnosti, odpovědnosti a vlastní iniciativy. Naopak absence kontroly přináší postupnou zkázu celé organizace, vede k preferování osobních zájmů, podvodům a defraudacím.[38]

[38] VEBER, J.; HRŮZOVÁ, H.; FOTR, J., aj., Management základy, prosperita, globalizace, s. 111.

3 Výzkumná část

3.1 Metodologie výzkumu

3.1.1 Cíl výzkumného šetření

Ústředním cílem výzkumného šetření je zjištění současného stavu vnitřní kontrolní činnosti managementu školy v oblasti školního stravování a dále co je předmětem vnitřní kontroly a četnost těchto kontrol. Dílčím cílem je zjištění, zda tam, kde je ve funkci vedoucí školní jídelny již několik let, management školy spíše spoléhá na kvalifikovanost a zkušenosti tohoto vedoucího pracovníka, a proto nevěnuje tomuto úseku až takovou pozornost. Druhým dílčím cílem je zjištění, komu a jaké služby škola/školské zřízení poskytuje. Třetí dílčí cíl se zabývá tím, kdo provádí vnější kontrolní činnost včetně četnosti vnější kontroly oblasti školního stravování se zaměřením na aktivitu zřizovatelů na svých školách. Bude šetřeno, jak jsou zřizovatelé nápomocni svým organizacím v případě potřeby metodické pomoci a zda je rozdíl v přístupu mezi zřizovateli obec a kraj, případně jiný. Předpokladem je, že metodika, která by ředitelům škol/školských zařízení ulehčila a pomohla v jejich nelehké a zodpovědné práci, neexistuje. Odpověď na otázku potřeby metodiky pro management školy pro tuto manažerskou činnost by měl dát samotný výzkum.

3.1.2 Metoda výzkumného šetření

Pro získání empirických dat byla použita metoda dotazníku. Tato metoda byla zvolena proto, že umožňuje oslovit velké množství anonymních respondentů a zároveň vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření ve formě frekvenčních tabulek je nejen rychlé, ale i přesné.

Byl sestaven dotazník, ve kterém bylo celkem 26 otázek. Respondenti měli označit odpověď, která odpovídá aktuální situaci v jejich škole. Dotazník obsahoval uzavřené otázky, kdy respondenti vybírali předem připravené odpovědi, zpravidla s volbou odpovědi Ano/Ne, které umožňují jednodušší vyhodnocování odpovědí i otázky otevřené s možností volného vyjádření. Dotazník byl určen pouze ředitelům škol, jejichž součástí je i školní jídelna. K dotazníku byl připojen dopis, ve kterém byl vysvětlen účel tohoto dotazníkového šetření. Dotazník je uveden v Příloze č. 7.2.

3.1.3 Pilotní výzkum

Pilotní výzkum na malém vzorku šesti respondentů při ústní a písemné konzultaci ověřil, že sestavený dotazník je po navržených úpravách a změnách srozumitelný a je předpoklad, že splní svoji funkci. Na základě připomínek a vyjádření pilotních respondentů – ředitelů MŠ, ZŠ i SŠ byly otázky upraveny, některé vyřazeny a naopak jiné přidány. U některých otázek bylo změněno pořadí v dotazníku tak, aby měly logickou návaznost.

3.1.4 Výzkum

Pro dotazníkové šetření byli osloveni ředitelé mateřských, základních a středních škol, škol kombinovaných, vyšších odborných škol, ředitelé domovů mládeže a dětských domovů z celé České republiky a to pouze ty školy a školská zařízení, jejichž součástí je i školní jídelna. Elektronické adresy byly získány z rejstříku škol na internetových stránkách UIV[39] a na stránkách Krajského úřadu plzeňského kraje.[40]

Celkem bylo elektronickou poštou rozesláno v první fázi 150 dotazníků. Vyplněných se vrátilo pouze 15 tj. 10%. Tento vzorek by nebyl pro výzkumnou část této práce dostačující, proto byli osloveni jiní ředitelé všech typů škol regionu Plzeňský kraj. V druhém kole bylo rozesláno 134 dotazníků, 4 dotazníky nebyly doručeny z důvodu plné schránky nebo z důvodu neexistující adresy. Vyplněných dotazníků z druhé fáze se vrátilo 17 tj. 13%.

Počítáme-li jako 100% dotazníky doručené adresátovi tj. 280, potom úspěšnost návratnosti byla 11,5 %. Vzorek použitelných 32 dotazníků je dostačující pro potřebná zjištění ve výzkumné části této práce.

[39] Dostupné na WWW: <http://founder.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>.
[40] Dostupné na WWW: <http://www.kr-plzensky.cz/article.asp?sec=369>.

3.2 Analýza výzkumu

3.2.1 Metoda vyhodnocování

Získaná data z každého dotazníku byla pro lepší přehlednost zaznamenána čárkovací metodou do pomocných tabulek. Odpovědi na otevřené otázky byly seřazeny podle podobnosti odpovědí. Byly zaznamenány souvislosti mezi některými odpověďmi.

Celkové výsledky u jednotlivých otázek jsou v této práci zobrazeny v tabulce a pro lepší názornost je u některých odpovědí výsledek zobrazen ve formě grafu. Grafy byly zvoleny výsečové nebo sloupcové. U každé otázky nebo skupiny otázek byla provedena analýza a zaznamenán komentář.

3.2.2 Interpretace a analýza zjištěných výsledků

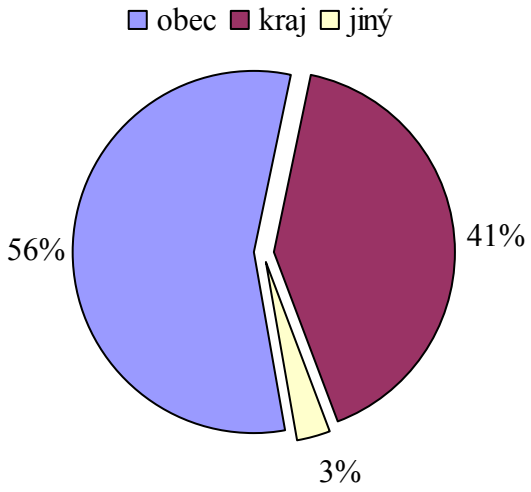
Otázka č. 1: ***Zřizovatel Vaší školy:***
Nabízená odpověď:
Obec, Kraj, jiný – uveďte

Tato úvodní otázka měla identifikační charakter a měla potvrdit, že byli osloveni ředitelé škol a školských zařízení různých zřizovatelů. Tabulka a graf ukazuje poměr mezi jednotlivými zřizovateli. Otázka č. 1 korespondovala s otázkami č. 2 a č. 23, 24 a 25 a tím byla umožněna hlubší analýza zjištěných údajů v těchto dalších otázkách.

Tabulka a graf č. 1 Přehled zřizovatelů škol, školských zařízení

	počet	zastoupení
Obec	18	56%
Kraj	13	41%
Jiný	1	3%
Celkem	32	100%

Procentuální vyjádření zřizovatelů škol, školských zařízení



Komentář:

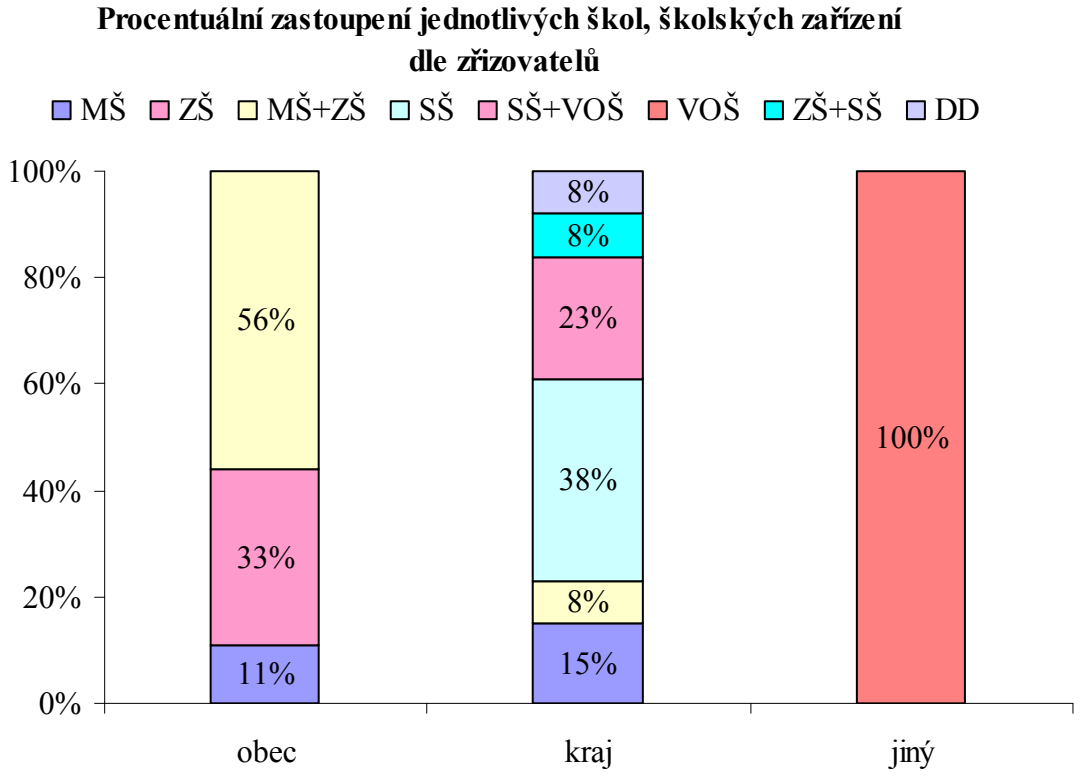
U 56% respondentů je zřizovatelem obec, 41% respondentů má zřizovatelem kraj a 1 respondent tj. 3% má zřizovatele jiného – v tomto případě Ministerstvo vnitra ČR. Identifikace zřizovatelů umožnila následující hlubší analýzy: V otázce č. 2 rozčlenit jednotlivé typy škol také podle zřizovatelů. V otázce č. 23 a 24 bylo možno analyzovat vnější kontrolní činnost zřizovatelů u svých škol. V otázce č. 25 zhodnotit metodickou pomoc jednotlivých zřizovatelů managementu škol pro kontrolní činnost v oblasti školního stravování.

Otázka č. 2: ***Typ Vaší školy (v případě, že máte více součástí, označte každou)***
Nabízená odpověď':
MŠ, ZŠ, SŠ, jiný – uveďte

Otázka měla identifikační charakter a umožnila pohled na rozdělení oslovených škol a školských zařízení dle jednotlivých typů škol, jejichž součástí je i školní jídelna. Tabulka a graf ukazuje počet a poměr mezi jednotlivými typy škol a školských zařízení. Zároveň identifikace zřizovatele z otázky č. 1 ukázala poměr zřizovatelů při zřizování oslovených škol a školských zařízení dle typu škol.

Tabulka a graf č. 2 Typy škol, školských zařízení dle zřizovatelů

Zřizovatel							
	Počet				Procenta		
	celkem	obec	kraj	Jiný	obec	Kraj	Jiný
MŠ	4	2	2		11%	15%	
ZŠ	6	6			33%		
MŠ+ZŠ	11	10	1		56%	8%	
SŠ	5		5			38%	
SŠ+VOŠ	3		3			23%	
VOŠ	1			1			100%
ZŠ+SŠ	1		1			8%	
DD	1		1			8%	
Celkem	32	18	13	1	100%	100%	100%



Komentář:

V posledních letech, s úbytkem dětí/žáků/studentů na jednotlivých stupních škol, dochází k optimalizaci sítě škol (tj. slučování škol a školských zařízení v jeden právní subjekt). Ke slučování dochází zpravidla mezi MŠ a ZŠ, SŠ a VOŠ a to jak u zřizovatele,

kterým je obec, tak u zřizovatele, kterým je kraj. Z analýzy odpovědí v otázce č. 2 je také patrné, že zřizovatelem MŠ, ZŠ a kombinovaných MŠ a ZŠ je zpravidla obec. Zřizovatelem speciálních MŠ, SŠ, kombinovaných SŠ a VOŠ nebo ZŠ a SŠ a také DD je zpravidla kraj. V jednom případě kombinované MŠ a ZŠ byl zřizovatelem kraj. Jiný zřizovatel – MV ČR je zřizovatelem našeho respondenta z velké VOŠ. Zvláště slučování MŠ se ZŠ přináší managementu základní školy další nové náročné povinnosti i v oblasti stravování dětí MŠ, které je, oproti polednímu stravování žáků ZŠ, rozšířené ještě o poskytování ranních a odpoledních svačin.

Otázka č. 3: ***Celkový počet dětí/žáků/studentů ve Vaší škole (dle výkonových výkazů k 30. 9. 2008)***

Otázka č. 4: ***Z toho počet dětí/žáků/studentů Vaší školy, kteří se stravují ve Vaší školní jídelně (dle výkonových výkazů k 31. 10 .2008)***

Otázka č. 5: ***Počet dětí/žáků/studentů jiných škol, kterým zajišťujete ve Vaší školní jídelně stravovací služby (dle výkonových výkazů k 31. 10. 2008)***
Nabízená odpověď:
doplňte přesné číslo

Otázka č. 3 umožnila vyhodnocení počtu zapsaných dětí/žáků/studentů ve školách, školských zařízení respondentů a korespondovala s otázkou č. 4.

Otázka č. 4 korespondovala s otázkou č. 3 a umožnila procentuální vyjádření počtu dětí/žáků/studentů, kteří v jednotlivých typech škol, školských zařízení využívají nabízené stravovací služby. Školy, školská zařízení byly rozděleny dle jednotlivých typů tak, jak bylo rozdělení provedeno v otázce č. 2.

Otázka č. 5 měla doplňující charakter a umožnila zjištění počtu a typů škol, které poskytují stravovací služby nejen dětem/žákům/studentům vlastní školy, ale i dětem/žákům/studentům okolních škol. Respondenti byli vyzváni, aby pro uvedení údajů použili ve všech třech otázkách tzv. výkonové výkazy (viz níže). Nejen že se tak respondentům zjednodušilo a velmi zkrátilo vyplňování dotazníku, ale zároveň se jednalo o

velmi přesné údaje vykazované každoročně ke stejnému datu u každé školy nebo školského zařízení .

V otázce č. 3 byli respondenti vyzváni k použití tzv. zahajovacího výkonového výkazu, ve kterém se uvádí přesný počet zapsaných dětí/žáků/studentů ve škole nebo školském zařízení k 30.9.

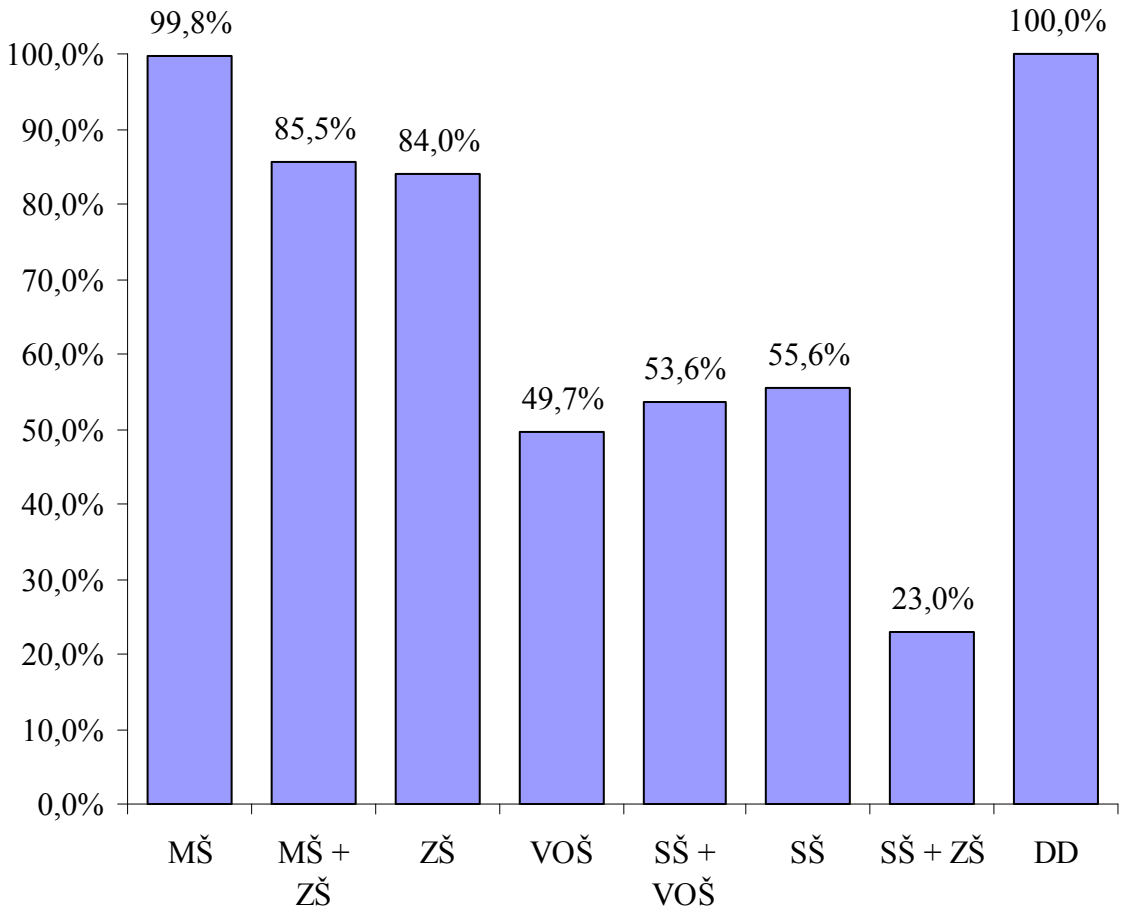
V otázce č. 4 a 5 byli respondenti vyzváni k použití výkonového výkazu, ve kterém se uvádí přesné počty všech strávníků, pro které jsou poskytovány stravovací služby k 31. 10. Tento výkaz zároveň posloužil pro rychlou odpověď na otázku č. 7, neboť v tomto výkazu se uvádí všichni strávníci, kterým jsou stravovací služby poskytovány. Výkazy slouží jak pro celkové statistické údaje celého systému školství v ČR, ale nejdůležitější činitel je ten, že škola nebo školské zařízení, na základě údajů uvedených v těchto výkazech, obdrží finanční prostředky ze státního rozpočtu na svoji činnost[41]. Proto je velmi důležité, aby výkazy byly správně vyplněny a je tudíž předpoklad, že čísla uvedená u odpovědí č. 3, 4 a 5, pokud byly výkazy při vyplnění dotazníku použity, jsou přesná.

Tabulka a graf č. 3 Zapsaní a z toho se stravující děti, žáci a studenti dle typu škol

Typ školy	počet dětí	z toho stravujících	[%]
MŠ	468	467	99,8%
MŠ + ZŠ	1383	1183	85,5%
ZŠ	2209	1855	84,0%
VOŠ	1650	820	49,7%
SŠ + VOŠ	2549	1365	53,6%
SŠ	1646	915	55,6%
SŠ + ZŠ	287	66	23,0%
DD	52	52	100,0%
Celkem	10244	6723	65,6%

[41] § 160 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění.

Procentuální vyjádření stravujících se dětí, žáků a studentů



Tabulka č. 4 Počet stravovaných dětí, žáků a studentů jiných škol

Škola	počet strávníků	počet jiných škol	průměr na školu
ZŠ	431	3	144
SŠ+VOŠ	810	3	270
SŠ	364	2	182
Součet	1605	8	201

Komentář:

dle tabulky a grafu č. 3 jednoznačně vyplývá, že největší procento stravovaných dětí je v MŠ (99,8 %). To ovlivňuje ta skutečnost, že pokud je dítě přítomno v MŠ, má povinnost se stravovat. Tento režim je i na uzavřených typech škol a školských zařízení, kterými jsou DD (100%), diagnostické ústavy, internátní školy pro postižené žáky apod.

Na ostatních stupních škol je školní stravování postaveno na dobrovolnosti, na vlastní volbě strávníka nebo rodičů, zda službu, kterou jim škola ve formě školního stravování nabízí, využijí či nikoliv. Z tabulky je zřejmé, že na ZŠ (84%) a kombinovaných ZŠ a MŠ (85,5%) je procento stravovaných vyšší než u SŠ (55,6%), VOŠ (49,7%) nebo kombinovaných SŠ a VOŠ (53,6%).

Tabulka č. 4 k otázce č. 5 zobrazuje doplňující informace k přesnému počtu stravovaných žáků/studentů. Některé školy nemají vlastní stravovací zařízení a využívají stravovací službu blízké školy/školského zařízení, což se ukázalo i v tomto šetření. Z celkového počtu 32 respondentů stravovací službu dalším školám poskytuje 8 což je 25% pro 1605 strávníků tj. průměrně 200 strávníků na každou z těchto 8 škol.

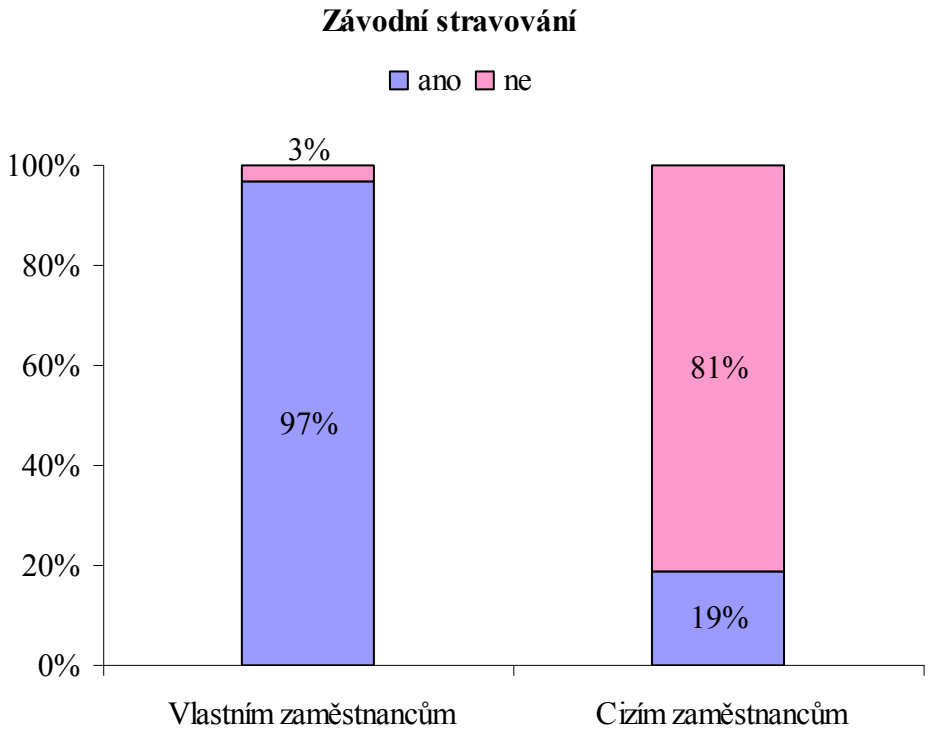
Nízké procento stravujících se žáků středních a studentů vyšších škol a stále se snižující procento stravujících se žáků ZŠ se potvrdilo i v tomto výzkumu. Management všech typů škol by se na svých školách měl zabývat vyhodnocováním těchto skutečností. Vyhodnocení by mělo management školy vést k zamyšlení a k hlubší analýze proč tomu tak je. Strávník/rodič hradí v systému školního stravování v ČR pouze náklady na potraviny, tzn., že pokud se stravuje žák/student jinde, než ve školském zařízení, hradí ještě všechny další náklady spojené s výrobou a prodejem. To platí i v případě stravování doma.

Management školy by se měl více zaměřit na oblast školního stravování. Ve školní jídelně nabídnout žákům/studentům kvalitní službu, pestrý jídelníček i příjemné prostředí. Správnému stravování a zdravému životnímu stylu věnovat pozornost i při tvorbě vzdělávacích programů. Dělat vše pro to, aby se procento stravovaných žáků/studentů zvýšilo a byly ve větší míře využívány kapacity školních jídelen pro hlavní účel, pro který byly zřízeny a to pro školní stravování.

<u>Otázka č. 6</u>: ***Poskytujete ve Vaší školní jídelně závodní stravování?***
Nabízená odpověď:
Vlastním zaměstnancům školy: ANO/NE
Zaměstnancům jiných škol: ANO/NE

Tabulka a graf č. 5 Závodní stravování

		počet		procenta	
	celkem	ano	ne	ano	ne
Vlastním zaměstnancům	32	31	1	97%	3%
Cizím zaměstnancům	32	6	26	19%	81%



Komentář:

Z výsledků je zřejmé, že většina škol (97%) využívá možnosti poskytovat závodní stravování pro svoje zaměstnance. Pouze jediný respondent uvedl, že svým zaměstnancům závodní stravování neposkytuje, avšak na této škole je umožněno stravování zaměstnanců jiných škol. Dá se předpokládat, že u tohoto respondenta došlo patrně k chybě v zápisu dat do připravené tabulky a je spíše pravděpodobné, že je zde umožněno závodní stravování vlastním zaměstnancům, ale ti tuto možnost nevyužívají. Proto patrně respondent zvolil odpověď ne. Do tabulky a grafu však tato odpověď byla zaznamenána tak, jak byla respondentem zapsána.

Jak vyplynulo z šetření v této otázce, závodní stravování, které je z velké části hrazeno zaměstnavatelem ze státního rozpočtu, je zaměstnanci využíváno na všech školách, školských zařízeních.

Z výroční zprávy České školní inspekce (dále ČŠI) za školní rok 2007/2008[42] vyplývá, že se ČŠI při svých kontrolách na školách a školských zařízeních zabývá čerpáním finančních prostředků přidělovaných ze státního rozpočtu, ze kterých jsou hrazeny náklady spojené se závodním stravováním.

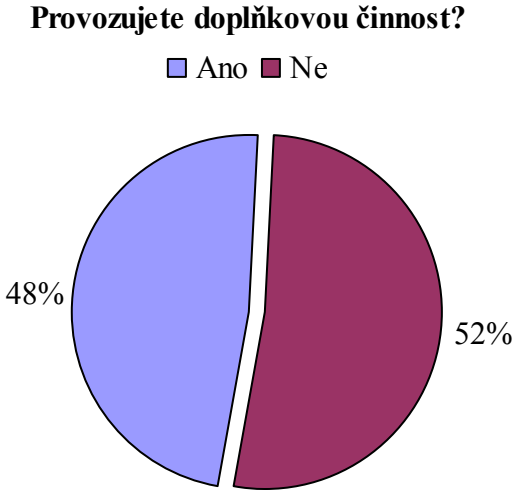
<u>Otázka č. 7</u>: ***Poskytujete ve Vaší školní jídelně v rámci doplňkové činnosti obědy pro veřejnost? Pokud ano, uveďte průměrný denní počet obědů v měsíci říjnu 2008***
Nabízená odpověď:
ANO + počet
NE

Tato otázka měla za úkol zjistit jaké procento respondentů na svých školách využívá volné kapacity a poskytuje obědy i pro veřejnost. Do hodnocení nebyly zahrnuty MŠ a DD v celkovém počtu 5, neboť tento typ zařízení zpravidla neumožňuje, aby se v objektu stravovali i jiné osoby. Byla porovnávána data pouze 27 respondentů.

Tabulka a graf č. 6 Provozujete doplňkovou činnost?

	Počet	procenta
Ano	13	48%
Ne	14	52%

[42] Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/upload/VÝROČNÍ%20ZPRÁVA_ČŠI_2007_2008.pdf>.



Komentář:

Z 27 sledovaných škol poskytuje obědy i pro veřejnost 48% škol což je téměř polovina respondentů. Podotázkou bylo uvedení průměrného denního počtu vydaných obědů v měsíci říjnu 2008. Je zřejmé, že školy se snaží svoje volné kapacity nabízet i pro stravování veřejnosti v tomto rozsahu:

Nejméně – 13 obědů pro cizí strávníky průměrně denně
Nejvíce – 150 obědů pro cizí strávníky denně
Celkový počet obědů pro cizí strávníky u těchto 13 škol je 636 což je průměrně denně 49 obědů pro cizí strávníky na jednu školu.

Otázka č. 8: ***Poskytujete ve Vaší školní jídelně v rámci doplňkové činnosti i jiné stravovací služby (například výroba dalších produktů studené kuchyně, pořádání různých akcí s občerstvením, svatby, oslavy, rauty atp.)? Pokud ano, uveďte jaké***
Nabízená odpověď':
ANO + jaké
NE

Tato otázka byla doplňující otázkou k otázce č. 7. V otázce č. 7 odpovědělo 48% respondentů, že poskytují obědy pro veřejnost a v otázce č. 8 odpovědělo 38,5% z těchto 48% respondentů, že poskytují i další služby.

Komentář:

Jako další poskytované služby jednotliví respondenti uvedli: pronájem jídelny s poskytnutím občerstvení při konání různých schůzí, provozování školního bufetu kolektivem školní jídelny, výroba dopoledních svačin pro žáky ZŠ, občerstvení nebo celodenní stravování při různých sportovních nebo společenských akcích pořádaných ve městě, rauty, společenské akce obce (součástí školy je společenský sál a knihovna obce). Školy/školská zařízení využitím volných kapacit a správnou kalkulací poskytovaných služeb v rámci doplňkové činnosti mohou získávat nemalé prostředky, které slouží jak pro zlepšené finanční ohodnocení zainteresovaných zaměstnanců, tak i prostředky, které se vrací zpět do rozpočtu školy a tak škola/školské zařízení získává další prostředky na svoji hlavní činnost.

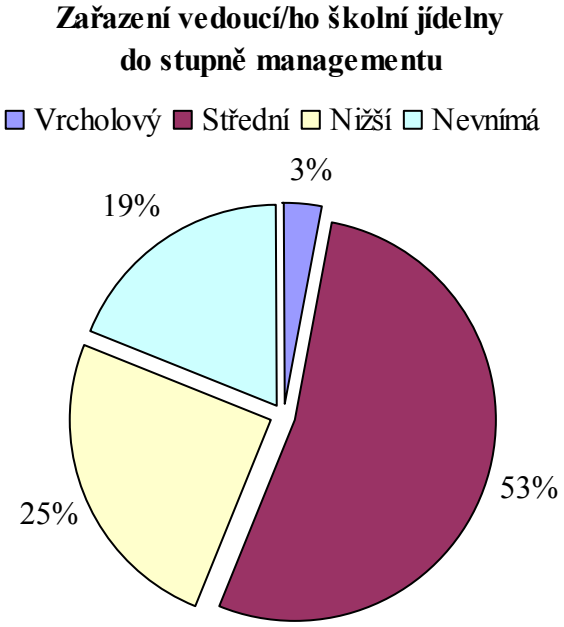
Otázka č. 9: ***Jaký je počet manažerů na jednotlivých stupních managementu Vaší školy? Prosím, doplňte přesné číslo nebo nulu***
Nabízená odpověď:
Vrcholový management
Střední management
Nižší management

Otázka č. 10: ***Označte křížkem do jakého stupně managementu Vaší školy jste v předchozí otázce započítal/a vedoucí/ho Vaší školní jídelny***
Nabízená odpověď:
Vrcholový management
Střední management
Nižší management
Nevnímám vedoucí/ho ŠJ jako člena managementu školy

Tyto otázky č. 9 a č. 10 spolu velice úzce souvisely a hlavním záměrem výzkumu bylo zjistit do jakého stupně managementu školy ředitel školy zařadí vedoucí/ho svojí školní jídelny. Nikdo neuvedl, že funkci vedoucí/ho školní jídelny na své škole/školském zařízení nemá. Vždy je na škole vedoucí školní jídelny, který/á je většinou podřízen/a přímo řediteli školy, výjimečně dalšímu členovi managementu školy (viz otázka č. 11).

Tabulka a graf č. 7 Zařazení vedoucí/ho školní jídelny do stupně managementu

	počet	Procenta
Vrcholový	1	3%
Střední	17	53%
Nižší	8	25%
Nevnímá	6	19%



Komentář:

Odpovědi některých respondentů na otázky č. 9 a č. 10 však přinesly naprosto neočekávané zjištění, které však nebylo záměrem položených otázek: 6 ředitelům škol z 32 tj. 18,8% činilo potíže definovat management školy jako takový a u otázky č. 9 uvedli, že takto management školy nemají členěný a u všech stupňů managementu uvedli číslici nula. U otázky č. 10 potom logicky křížkem označili volbu „Nevnímám vedoucí/ho ŠJ jako člena managementu školy“, neboť dle jejich názoru žádný management školy není. Tato překvapující reakce některých respondentů vedla k tomu, že se do frekvenční tabulky při vyhodnocování odpovědí u otázek č. 9 a č. 10 zaznamenal také počet dětí/žáků/studentů příslušné školy/školského zařízení z otázky č. 3 a typ školy z otázky č. 2, aby se mohlo vyhodnotit, zda tento názor nevznikl jen u škol/školských zařízení s malým počtem dětí/žáků/studentů, tedy i s malým počtem zaměstnanců, například malých MŠ.

Ale záznamy prokázaly, že se nejednalo jen o školy a školská zařízení s malým počtem dětí/žáků/studentů.

Dalším zajímavým zjištěním bylo to, že 8 ředitelů škol tj. 25% uvedlo v odpovědi na otázku č. 10, že řadí vedoucí/ho školní jídelny na pozici „nižší“ management, přestože každý oslovený respondent – ředitel školy má na úseku školního stavování vedoucí/ho školní jídelny. Tento vedoucí pracovník má na starosti celý úsek školního stravování a vede nejen administrativu spojenou s oblastí školního stravování, ale také odborně vede zaměstnance kuchyně. Ve školních kuchyních je zpravidla vždy ještě vedoucí kuchařka, která přímo řídí a organizuje práci ostatních zaměstnanců kuchyně. Z těchto důvodu by mělo být zařazení vedoucí/ho školní jídelny na pozici střední management. U těch škol, kde ředitel školy považuje vedoucí/ho školní jídelny za svého zástupce, lze hovořit o vedoucí/m školní jídelny jako o členu vrcholového managementu školy.

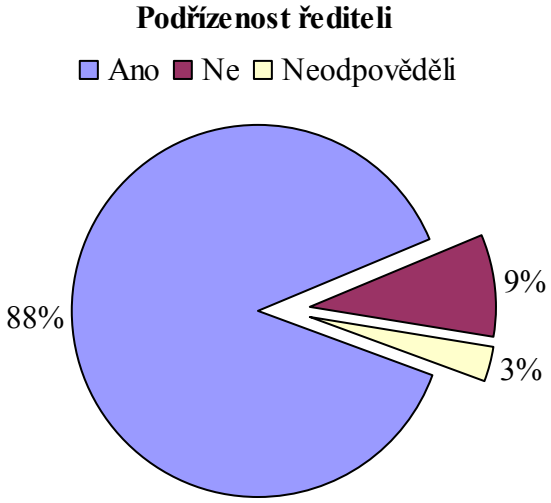
Vzhledem k tomu, že zjištěné údaje jsou velice zajímavé a mohly by případně posloužit při některém dalším výzkumu, který by se zabýval rozložením managementu škol/školských zařízení na jednotlivých stupních managementu, je frekvenční tabulka zpracovaných odpovědí otázky č. 9 a č. 10 v Příloze č. 7.3 této bakalářské práce.

<u>Otázka č. 11</u>: ***Je v organizační struktuře vedoucí školní jídelny podřízená/ý přímo Vám?***
Nabízená odpověď:
ANO
NE + pokud ne, doplňte komu (funkce)

Úkolem této otázky bylo zjištění, komu je vedoucí školní jídelny podřízen/a.

Tabulka a graf č. 8 Podřízenost řediteli

	počet	procenta
Ano	28	88%
Ne	3	9%
Neodpověděli	1	3%



Komentář:

Jeden respondent tj. 3% odmítl na tuto otázku odpovědět. Pouze 3 ředitelé tj. 9% uvedli, že vedoucí školní jídelny je podřízen/a jinému členu managementu školy (ekonomickému zástupci, vedoucí technickoekonomického úseku, zástupci ředitele školy). Zbývajících 28 ředitelů škol/školský zařízení tj. 88% uvedlo, že vedoucí školní jídelny je v organizační struktuře podřízen/a přímo řediteli školy. Odpovědi zároveň potvrdily, že na každé z oslovených škol/školském zařízení je funkce vedoucí školní jídelny ustanovena.

Otázka č. 12: ***Kolik let je ve své funkci Váš/Vaše vedoucí školní jídelny?***

Nabízená odpověď:

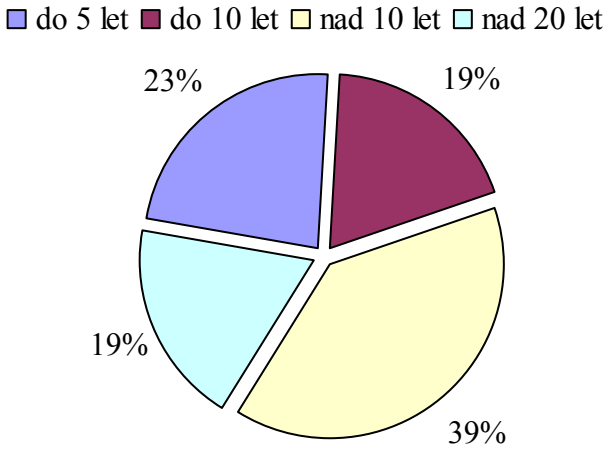
doplňte přesné číslo

Úkolem této otázky bylo zjištění, kolik let jsou vedoucí školních jídelen ve svých funkcích.

Tabulka a graf č. 9 Délka praxe vedoucích pracovníků školních jídelen

Délka praxe		
Doba	počet	procenta
do 5 let	7	23%
do 10 let	6	19%
nad 10 let	12	39%
nad 20 let	6	19%

Délka praxe vedoucích pracovníků školních jídelen



Komentář:

Jeden respondent neuvedl tento údaj, proto 100% je 31. Bylo zjištěno, že do pěti let je ve své funkci pouze 23% vedoucích školních jídelen, do deseti let 19%. Další zjištěné údaje dovolují konstatovat, že velká většina vedoucích školních jídelen 58% je ve svých funkcích na stejném pracovišti více jak deset let. Z toho 19% i více jak dvacet let.

Na těchto manažerských pozicích zůstávají pracovníci velmi dlouho. Je však nutné, aby při svém odchodu veškerou agendu předali svému nástupci. Vedení agendy spojené s touto činností je téměř jednotné v celé ČR již z doby před rokem 1989. K této jednotnosti zpracování přispívá také, dnes již většinou naprosto běžné, počítačové zpracování této agendy.

Otázka č. 13: ***Spoléháte spíše na odbornost, zkušenosti a poctivost vedoucí/ho Vaší školní jídelny, a proto nevěnujete oblasti školního stravování až takovou pozornost?***

Nabízená odpověď:

ANO

NE

Tabulka a graf č. 10 Spíše spoléhá na vedoucí/ho školní jídelny a nevěnuje až takovou pozornost oblasti školního stravování

	počet	procenta
Ano	19	59%
Ne	13	41%

Komentář:

Celkem 59% respondentů odpovědělo kladně, zbývajících 41% odpovědělo záporně. Ze záporných odpovědí byli čtyři respondenti, jejichž vedoucí školní jídelny je ve funkci jeden až dva roky. Pokud v dalším výpočtu tyto čtyři respondenty nebudeme počítat do procentuálního poměru, potom lze konstatovat, že celkem 68 % respondentů si uvědomilo a zároveň přiznalo, že oblasti školního stravování nevěnuje až takovou pozornost. Odpovědi respondentů naprosto jednoznačně potvrdily výzkumný předpoklad, že většina ředitelů škol a školských zařízení spoléhá na odbornost, zkušenosti a poctivost vedoucí/ho svojí školní jídelny, a proto nevěnuje kontrolní činnosti oblasti školního stravování až takovou pozornost.

Otázka č. 14: ***Je v „plánu kontrolní činnosti Vaší školy“ zapracován také plán vnitřních kontrol i pro oblast školního stravování?***

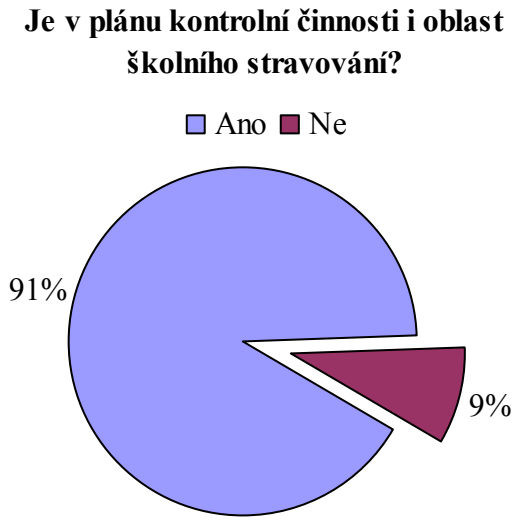
Nabízená odpověď:

ANO

NE

Tabulka a graf č. 11 Je v plánu kontrolní činnosti i oblast školního stravování?

	počet	procenta
Ano	29	91%
Ne	3	9%



Komentář:

Kladně odpovědělo 91% respondentů. Zbývajících 9% respondentů přiznalo, že v plánu kontrolní činnosti školy nemají zahrnuty vnitřní kontroly oblasti školního stravování na svojí škole.

Otázka č. 15: ***Vykonáváte kontrolní činnost v oblasti školního stravování osobně?***

Nabízená odpověď:

ANO

NE

Tabulka a graf č.12 Vykonáváte sám/a kontrolní činnost v oblasti školního stravování?

	počet	procenta
Ano	31	97%
Ne	1	3%

Komentář:

Z výsledků této otázky vyplývá, že 98% ředitelů škol/školských zařízení vykonává kontrolní činnost v oblasti školního stravování osobně. Zbývající 1 respondent tj. 3% odpověděl záporně. Jednalo se o ředitele velmi velké a rozsáhlé školy.

Otázka č. 16: ***Kdo další z managementu Vaší školy je pověřen k vykonávání vnitřní kontrolní činnost v oblasti školního stravování? Doplňte, prosím, funkci – pracovní zařazení této osoby ve škole. Je-li pověřeno více osob, doplňte, prosím, každého***

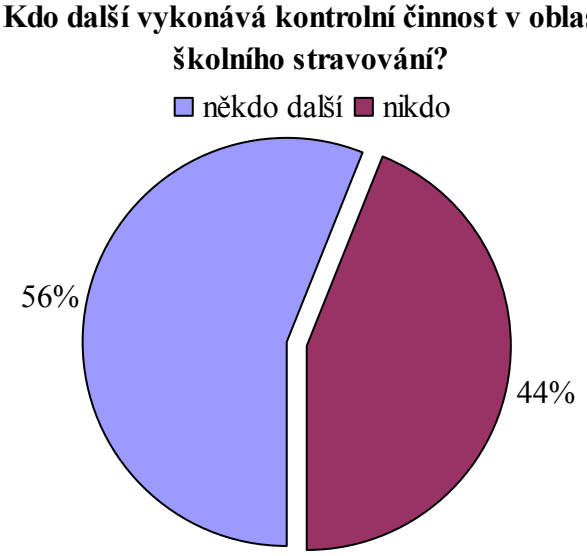
Nabízená odpověď':

Funkce

Nikdo

Tabulka a graf č. 13 Kdo další vykonává kontrolní činnost

	počet	procenta
Nikdo	14	44%
někdo další	18	56%



Komentář:

Odpověď „nikdo“ zaznamenalo 44% respondentů, tedy nikdo další není pověřen k výkonu vnitřní kontrolní činnosti a ředitel provádí kontrolní činnost pouze sám. Zbývajících 56% respondentů uvedlo, že mají i dalšího člena managementu školy, který je pověřen: 5x ekonomický zástupce, 7x zástupce ředitele, 2x učitelka MŠ, 1x hospodářka školy, 3x účetní. Těchto 18 dotazníků bylo podrobeno hlubší analýze ve vztahu k počtu stravovaných. Bylo zjištěno, že ne vždy se jednalo o velký stravovací provoz. Celkem 7 respondentů z těchto 18 bylo ze škol/školských zařízení s počtem stravovaných do 100 dětí/žáků/studentů.

Otázka č. 17: ***Ředitel školy: doplňte, prosím, co je předmětem Vaší vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování a četnost této kontroly (např. 1 x za týden, 4 x ročně apod.)***

Nabízená odpověď':

Předmět kontroly

Četnost této kontroly

<u>Otázka č. 18</u>: ***Další člen managementu školy (je-li pověřen k vykonávání vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování): doplňte, prosím, co je předmětem jeho vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování a četnost této kontroly (např. 1 x za týden, 4 x ročně apod.)***

Nabízená odpověď':

Předmět kontroly

Četnost této kontroly

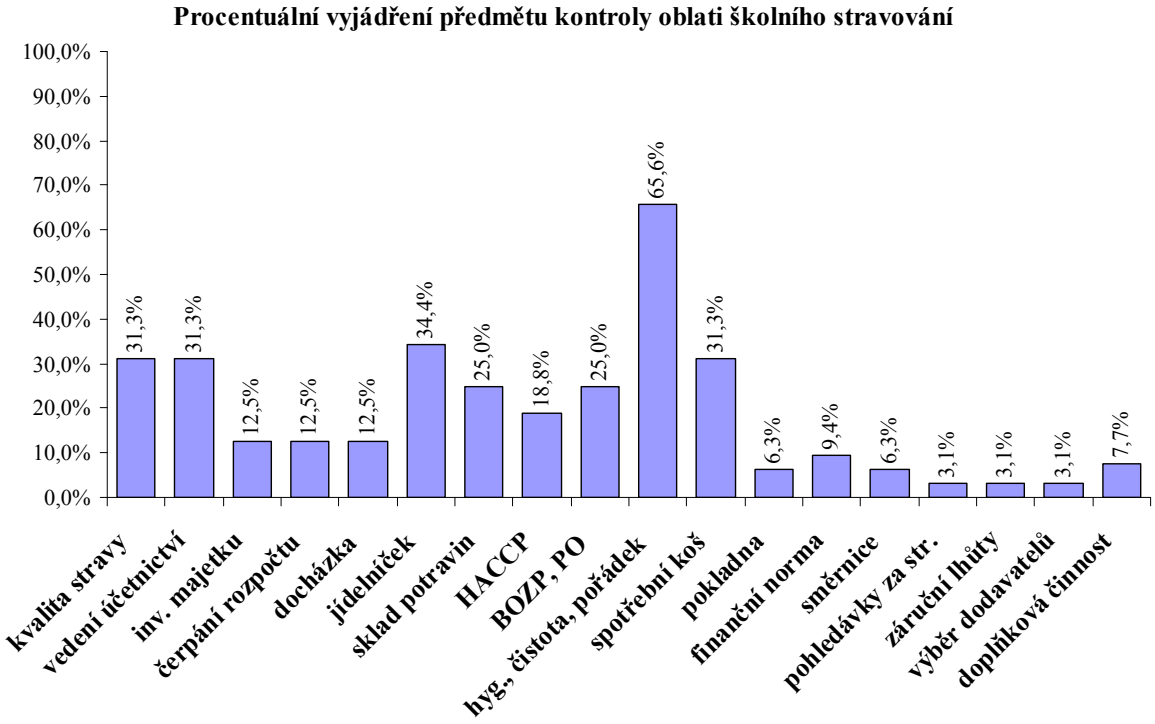
Otázka č. 17 i otázka č. 18 byly zásadní otázky celého výzkumného šetření a záměrně byly zvoleny jako otázky otevřené, aby se respondenti mohli volně vyjádřit k dané problematice. Tím se mohlo dospět k přesnému zjištění toho, co je předmětem vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování na jednotlivých školách a školských zařízení. Respondenti měli uvést také četnost těchto kontrol.

Při vyhodnocování byly sloučeny odpovědi za obě otázky, aby se mohlo dospět k závěru, co je předmětem kontroly na jednotlivé škole/školském zařízení jako celku.
Tam, kde je kontrolou pověřen i další člen managementu školy, se u některých respondentů ukázalo, že to, co kontroluje ředitel školy (uvedeno v dotazníku u otázky č. 17), kontroluje i další pověřený člen managementu školy (uvedeno v dotazníku u otázky č. 18).

Odpovědi byly následně sumarizovány do *18 kontrolních momentů* a očekávaný stav kontrolní činnosti těchto momentů byl stanoven 32 tedy 100% všech respondentů, pouze u momentu *doplňková činnost* byl očekávaný stav snížen na číslo 13, které vyjadřuje počet respondentů, kteří doplňkovou činnost provozují.

Tabulka a graf č. 14 Předmět kontroly

Procentuální vyjádření předmětu kontroly			
předmět kontroly	očekávaný stav	skutečný stav	[%]
kvalita stravy	32	10	31,3%
vedení účetnictví	32	10	31,3%
inv. majetku	32	4	12,5%
čerpání rozpočtu	32	4	12,5%
Docházka	32	4	12,5%
Jídelníček	32	11	34,4%
sklad potravin	32	8	25,0%
HACCP	32	6	18,8%
BOZP, PO	32	8	25,0%
hyg., čistota, pořádek	32	21	65,6%
spotřební koš	32	10	31,3%
Pokladna	32	2	6,3%
finanční norma	32	3	9,4%
Směrnice	32	2	6,3%
pohledávky za str.	32	1	3,1%
záruční lhůty	32	1	3,1%
výběr dodavatelů	32	1	3,1%
doplňková činnost	13	1	7,7%



Komentář:

Jak je zřejmé z předloženého grafu, kontrolní činnost managementu škol/školských zařízení v jednotlivých shrnutých *kontrolních momentech* v procentuálním vyjádření je velmi nízká. Pouze u kontrolního momentu *hygiena, čistota a pořádek* je vyšší tj. 65,6 %. U tohoto kontrolního momentu by se dalo předpokládat, že nebude tak vysoké procento kontrolovatelnosti, s ohledem na výsledky v otázce č. 23 a č. 24. Ty jasně prokázaly, že orgán ochrany veřejného zdraví (OOVZ – „Hygiena“) se pravidelně zabývá kontrolou školních jídelen. Při těchto kontrolách se kontroluje mimo jiné i *hygiena, čistota a pořádek.* Vyvstává otázka, proč se management škol zabývá právě touto problematikou a uvádí ji jako nejčetněji kontrolovanou oblast. Nabízí se dvě odpovědi. První je, že právě proto, že OOVZ přichází na téměř každou školu jako jedna z mála vnějších kontrol naprosto pravidelně, ve většině případů minimálně 1x ročně. Management školy svojí vnitřní kontrolou předchází negativním zjištěním, které by mohl OOVZ odhalit. Druhá odpověď může být ta, že pod těmito pojmy *hygiena, čistota, pořádek* si představíme pouze čistotu podlah, čistotu pracovních pomůcek, strojů a vybavení kuchyně, případně čistotu pracovních oděvů zaměstnanců kuchyně. Tedy momenty, které jsou na první pohled a velice jednoduše kontrolovatelné, vždy se však jedná o subjektivní posouzení.

Kontrolu *kvality stravy* uvedlo 31,3 % respondentů, přičemž většina uvedla denní kontrolu. Patrně při odběru vlastního oběda v rámci závodního stravování. Jen dva respondenti uvedli ke kvalitě také *kvantitu* podávané stravy, tedy správnou velikost podávané porce. Hovoříme-li o kontrole kvality, jedná se v tomto případě o neměřitelný stav a pouze momentální subjektivní posouzení. Kvalita stravy je výsledkem celého procesu přípravy jídla již od příjmu kvalitních surovin, přes skladování a vlastní přípravu, až po výdej. To jsou dílčí kontrolní momenty, které jsou často opomíjeny nebo kontrolovány velmi málo, jak se projevilo v tabulce i grafu.

Jídelníček kontroluje 34,4 % respondentů zpravidla týdně. Otázkou je, jak tato kontrola probíhá. Pokud se jedná pouze o kontrolu toho, že se bude vařit to, co kontrolujícímu chutná, potom je tato kontrola pouze subjektivním posouzením a je neefektivní. Avšak pokud jsou stanovena pravidla sestavování jídelníčku s vazbou na plnění *spotřebního koše*, potom je možné konstatovat, že tato kontrola je účelná a smysluplná.

Spotřební koš, jakožto závaznou právní normu, kontroluje pouze 31,3 % respondentů, zpravidla všichni pravidelně měsíčně. Objevil se pouze jeden extrém, kdy respondent uvedl, že kontroluje spotřební koš denně. Denní kontrola spotřebního koše nemá

žádnou vypovídající hodnotu a je naprosto zbytečná (viz 4 Metodická část této bakalářské práce).

Druhá závazná právní norma *finanční norma – limit* na potraviny je kontrolována pouze u 9,4% respondentů. Toto je velmi znepokojivé zjištění, neboť se jedná o hospodaření s finančními prostředky strávníků resp. rodičů dětí/žáků/studentů. Vždy se jedná o hospodaření s nemalými finančními objemy.

HACCP je další závaznou normou. Přesto je managementem školy kontrolována pouze u 18,8% respondentů. Zpravidla měsíčně, v jednom případě týdně a naopak v jednom případě pouze jednou ročně.

Kontrolní moment, u kterého bylo zaznamenáno 31,3% je *vedení účetnictví*. Polovina respondentů specifikovala tuto kontrolu na kontrolu souladu faktur. Frekvenci těchto kontrol většina respondentů uvedla měsíční nebo čtvrtletní, jeden respondent uvedl „týdně".

V tabulce a grafu jsou podchyceny další kontrolní momenty, které respondenti uvedli jako kontrolované momenty pouze v malém procentu respondentů.

Otázka č. 19: ***Na jaké úrovni je podle Vašeho názoru vnitřní kontrolní činnost v oblasti školního stravování na Vaší škole?***

Nabízená odpověď':

Velmi dobrá

Průměrná, občas se něco zkontroluje

Nízká, je těžké do problematiky školního stravování proniknout

Tabulka a graf č. 15 Úroveň kontrolní činnosti

	počet	procenta
Velmi dobrá	22	69%
Průměrná	10	31%

Komentář:

Celkem 69% respondentů se domnívá, že kontrolní činnost v oblasti školního stravování na jejich škole je velmi dobrá. Zbývajících 31% respondentů si uvědomuje, že je průměrná a občas se něco zkontroluje. Třetí nabízenou odpověď nepoužil žádný respondent.

Otázka č. 20: ***Domníváte se, že je vnitřní kontrolní činnost v oblasti školního stravování na Vaší škole dostačující?***

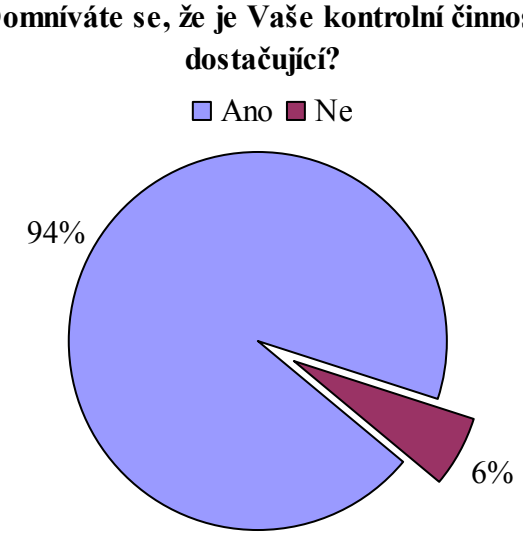
Nabízená odpověď:

ANO

NE

Tabulka a graf č. 16 Je kontrolní činnost dostačující?

	počet	procenta
Ano	30	94%
Ne	2	6%



Komentář:

Bylo zjištěno, že 94% respondentů se domnívá, že kontrolní činnost v oblasti školního stravování na jejich škole je dostačující. Za nedostačující považuje tuto činnost 6% respondentů. Z výsledků předchozí otázky č. 19 by se dalo předpokládat, že ti respondenti (4), kteří odpověděli, že je jejich kontrolní činnost „průměrná, občas se něco zkontroluje" v této otázce č. 20 odpoví „NE". Avšak s ohledem na počet odpovědí „NE" (pouze 2) je zřejmé, že další 2 respondenti, přesto, že vyslovili domněnku, že jejich kontrolní činnost je průměrná, usoudili, že je však dostačující.

Otázka č. 21: ***Co jste Vy kontroloval/a za poslední tři měsíce v oblasti školního stravování***

Nabízená odpověď':

Doplňte předmět/y kontroly

Nic

Otázka č. 22: ***Je-li pověřen k vykonávání vnitřní kontroly v oblasti školního stravování další člen managementu školy, doplňte, prosím, co kontroloval na tomto úseku za poslední tři měsíce***

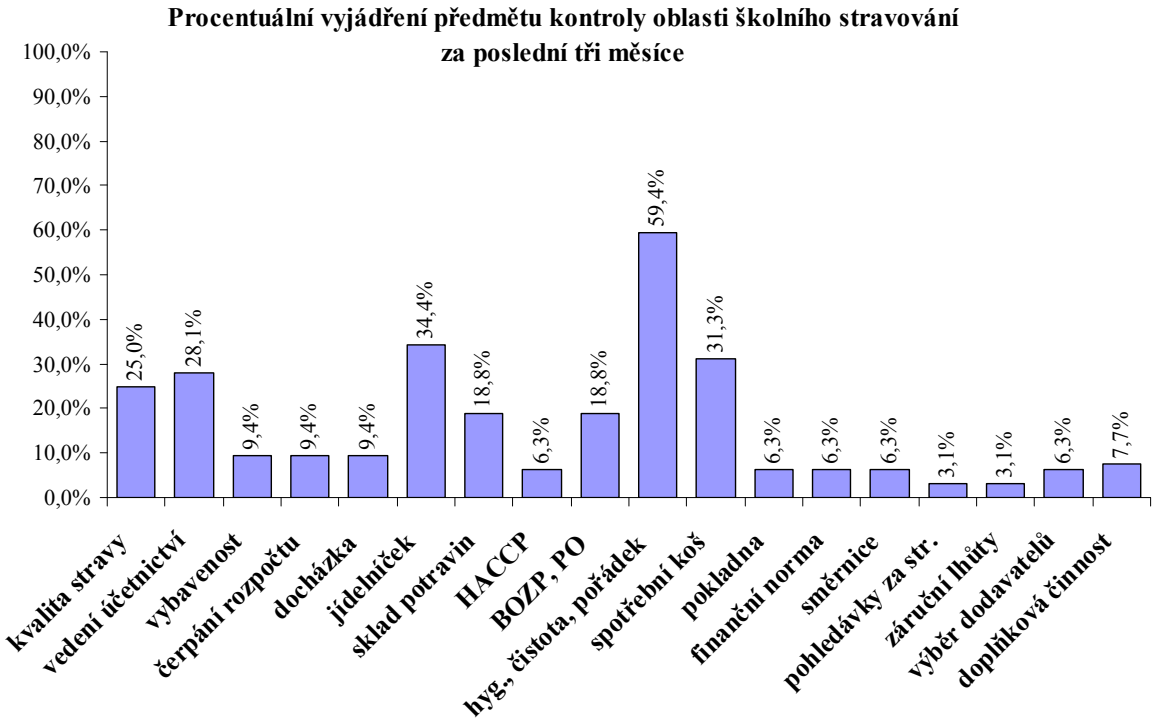
Nabízená odpověď':

Doplňte předmět/y kontroly

Nic

Tabulka a graf č. 17 Předmět kontroly za poslední 3 měsíce

Procentuální vyjádření předmětu kontroly za poslední 3 měsíce			
předmět kontroly	očekávaný stav	skutečný stav	[%]
kvalita stravy	32	8	25,0%
vedení účetnictví	32	9	28,1%
vybavenost	32	3	9,4%
čerpání rozpočtu	32	3	9,4%
Docházka	32	3	9,4%
Jídelníček	32	11	34,4%
sklad potravin	32	6	18,8%
HACCP	32	2	6,3%
BOZP, PO	32	6	18,8%
hyg., čistota, pořádek	32	19	59,4%
spotřební koš	32	10	31,3%
Pokladna	32	2	6,3%
finanční norma	32	2	6,3%
Směrnice	32	2	6,3%
pohledávky za str.	32	1	3,1%
záruční lhůty	32	1	3,1%
výběr dodavatelů	32	2	6,3%
doplňková činnost	13	1	7,7%



Otázka č. 21 i otázka č. 22 byly záměrně otázky otevřené, aby se respondenti mohli volně vyjádřit k dané problematice. Tyto otázky byly obdobou otázek č. 17 a č. 18, avšak oproti předchozím otázkám měly zjistit, co bylo předmětem kontroly za poslední tři měsíce. Tento časový úsek byl zvolen záměrně, neboť do tohoto úseku patřil i datum 31.3. tedy datum, kdy by se na většině organizací měla provádět čtvrtletní kontrolní činnost.
Při vyhodnocování odpovědí byly sloučeny odpovědi za obě otázky, aby se mohlo dospět k závěru, co bylo předmětem kontroly na jednotlivé škole/školském zařízení jako celku. Výsledky byly sumarizovány do jednotlivých *kontrolních momentů*.

Komentář:

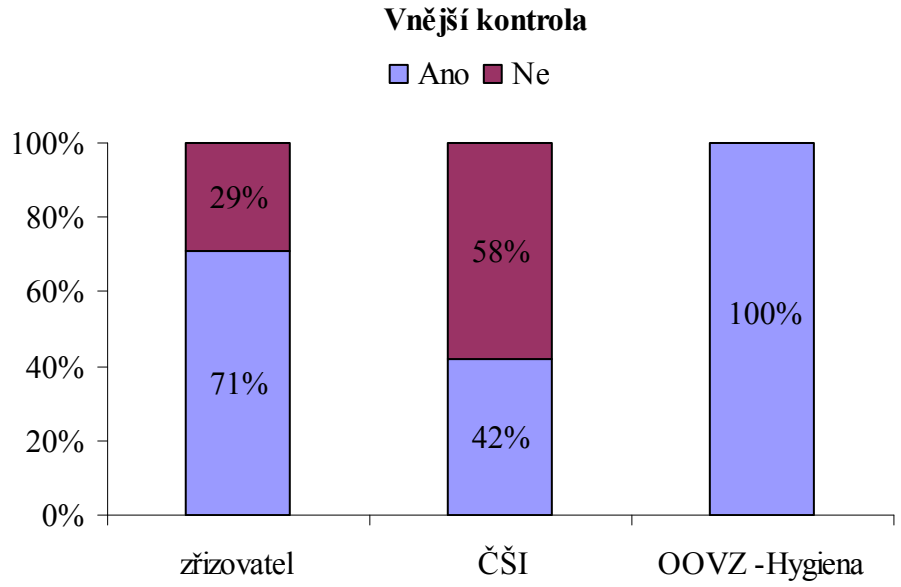
Tam, kde je kontrolou pověřen i další člen managementu školy, se stejně jako v otázce č. 17 a č. 18 ukázalo, že to, co kontroluje ředitel školy (uvedeno v dotazníku u otázky č. 21), kontroluje i další pověřený manažer školy (uvedeno v dotazníku u otázky č. 22). Celkem 2 respondenti uvedli, že za poslední tři měsíce nekontrolovali nic a jiní 4 respondenti uvedli, že další pověřený člen managementu školy nekontroloval za poslední tři měsíce nic. Všechny *kontrolní momenty* vykazovaly ve srovnání s tabulkou a grafem č. 14 nižší nebo stejné procentuální hodnoty. V tomto časovém úseku nebyl zaznamenán *kontrolní moment inventarizace majetku*, místo kterého byl zaznamenán *kontrolní moment vybavenost*.

S ohledem na čtvrtletní uzávěrkové období, které zasáhlo do období výzkumného šetření, by se dal očekávat zvýšený nebo stejný procentuální výskyt kontrol v těchto kontrolních momentech: *vedení účetnictví, čerpání rozpočtu, HACCP, spotřební koš, pokladna, finanční norma – limit, pohledávky za strávníky nebo doplňková činnost.* Očekávání se nepotvrdilo, kontrolní činnost byla velmi nízká.

Otázka č. 23: ***Vnější kontrola – kdo na Vaší škole vykonává vnější kontrolu v oblasti školního stravování?***
Nabízená odpověď:
Zřizovatel
Kraj (pokud není zřizovatel)
ČŠI
Orgán ochrany veřejného zdraví – Hygiena
Jiný – uveďte kdo

Tabulka a graf č. 18 Vnější kontrola

Kdo vykonává vnější kontrolu					
		počet		procenta	
Instituce	Celkem	Ano	Ne	Ano	Ne
Zřizovatel	31	22	9	71%	29%
ČŠI	31	13	18	42%	58%
OOVZ -Hygiena	31	31	0	100%	0%



Komentář:

K této otázce poskytlo odpověď 31 respondentů, 1 respondent odmítl odpovědět. Proto 100% je 31. Zřizovatel poskytuje svým organizacím příspěvek na provoz, proto vnější kontrolu by v prvé řadě měl na svých organizacích vykonávat právě zřizovatel. Jak bylo zjištěno, zřizovatelé vykonávají kontroly u 71% svých organizací. Správním úřadem s celostátní působností, který je oprávněn v rámci své inspekční činnosti vykonávat veřejnoprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných školám a školským zařízením je Česká školní inspekce (ČŠI). Z grafu je patrné, že ČŠI provádí kontroly pouze u 42% škol/školských zařízení. Oblast školního stravování je úzce spojena s přísnými hygienickými předpisy. Kontrolu dodržování těchto předpisů má ve své kompetenci orgán ochrany veřejného zdraví (OOVZ), v praxi častěji používaný výraz „Hygiena“. Z grafu je patrné, že pouze OOVZ je jedinou institucí, která si plní svoje povinnosti ve výši 100%.

V tabulce a grafu není zobrazena doplňující informace o tom, kdo další mimo vyjmenované instituce vykonává vnější kontrolu v oblasti školního stravování. Pouze 4 respondenti uvedli další vnější kontrolu: 1 x Česká obchodní inspekce (ČOI), 1x Hasičský záchranný sbor (HZS), 2x Audit HACCP.

Otázka č. 24: ***Označte četnost vnějších kontrol na Vaší škole v oblasti školního stravování***

Nabízená odpověď:

Četnost 1 x ročně, 1 x za dva roky, 1 x za 5 a více let, nikdy

Zřizovatel

Kraj (pokud není zřizovatel)

ČŠI

Orgán ochrany veřejného zdraví – Hygiena

Jiný – uveďte kdo

Tabulka č. 19 Četnost vnějších kontrol dle institucí

Instituce	1x ročně	1x za 2 roky	1x za 5 a více let	nikdy	celkem
Zřizovatel obec	9	2	1	5	17
Zřizovatel kraj	2	4	3	4	13
Zřizovatel jiný	1				1
kraj (nezřizovatel)	0	1	1	15	17
ČŠI	0	3	10	18	31
OOVZ	27	4	0	0	31

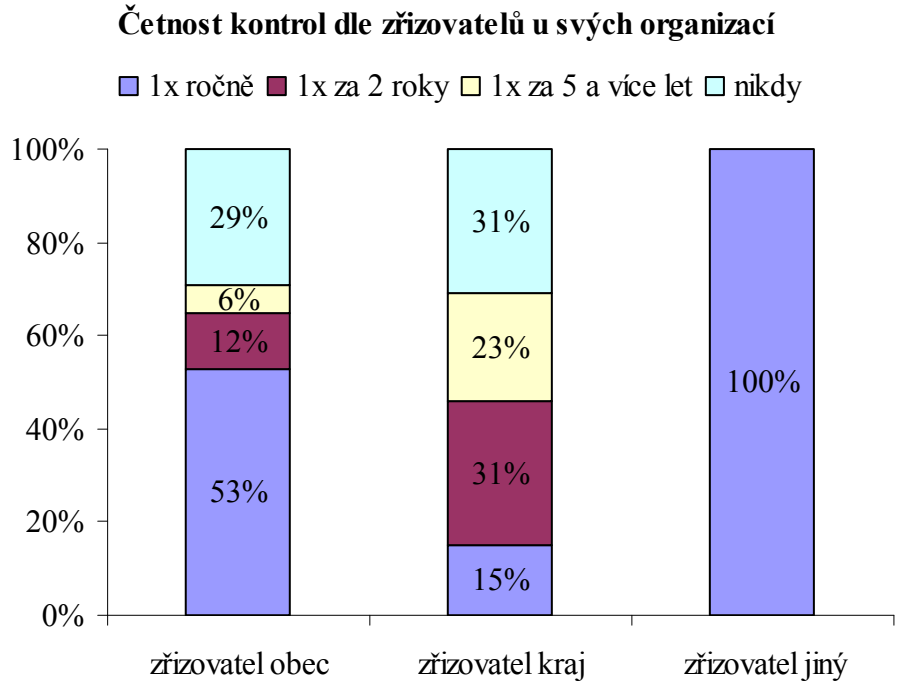
Komentář:

Tabulka ukazuje četnost vnějších kontrol jednotlivých institucí. Kraj může vykonávat vnější kontrolu i na zařízeních, jejichž zřizovatelem je obec. Avšak tato kontrola je vykonávána pouze u 2 respondentů ze 17.

Z analýzy jednotlivých dotazníků vyplynulo, že u 3 respondentů vykonává OOVZ kontrolu 2 x ročně a v jednom případě dokonce 1 x za 2 měsíce.

Tabulka a graf č. 20 Četnost kontrol dle zřizovatelů u svých organizací

Instituce	1x ročně	1x za 2 roky	1x za 5 a více let	nikdy	celkem
Zřizovatel obec	53%	12%	6%	29%	100%
Zřizovatel kraj	15%	31%	23%	31%	100%
Zřizovatel jiný	100%	0%	0%	0%	100%



Komentář:

Pro detailnější zpracování v tabulce a grafu byl vybrán ukazatel vnějších kontrol ze strany jednotlivých zřizovatelů našich respondentů. Pokud se zaměříme pouze na rozdíl kontrolní činnosti mezi zřizovatelem obec a kraj, potom jednoznačně častěji u svých organizací přidělované finanční prostředky kontroluje obec.

Otázka č. 25: ***Domníváte se, že pro svoje potřeby vnitřní kontrolní činnost v oblasti školního stravování máte vždy dostatečnou metodickou pomoc ze strany zřizovatele?***

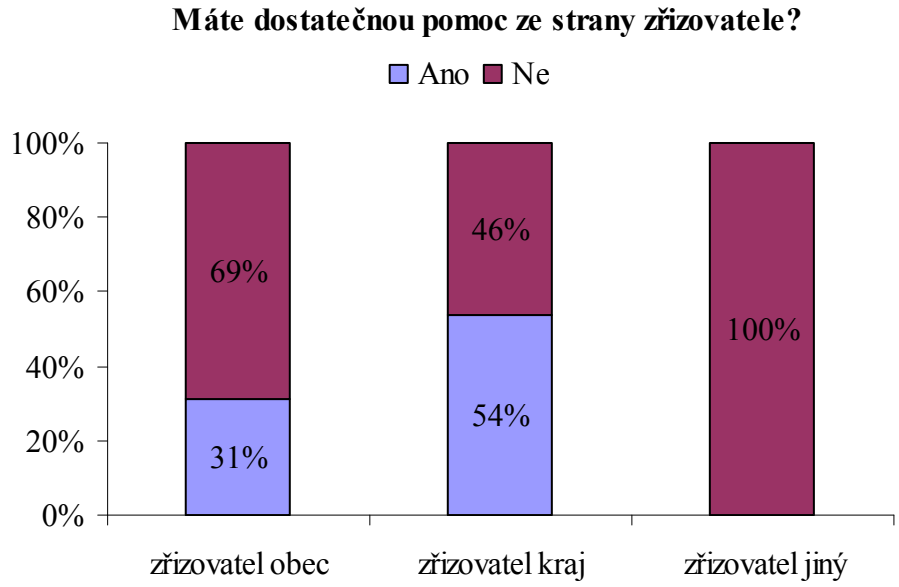
Nabízená odpověď':

ANO

NE

Tabulka a graf č. 21 Máte dostatečnou metodickou pomoc zřizovatele?

		počet		procenta	
	Celkem	Ano	Ne	Ano	Ne
Zřizovatel obec	16	5	11	31%	69%
Zřizovatel kraj	13	7	6	54%	46%
Zřizovatel jiný	1	0	1	0%	100%
Celkem	30	12	18	40%	60%



Pro objektivní zjištění rozdílů mezi jednotlivými zřizovateli byli respondenti rozděleni podle svých zřizovatelů (viz otázka č. 1).

Komentář:

U 18 respondentů je zřizovatelem obec. Celkem 11 respondentů odpovědělo „NE“, dalších 5 respondentů odpovědělo „ANO“ a zbývající 2 respondenti odmítli odpovědět. Pokud vezmeme za 100 % ty respondenty, kteří odpověděli (16), potom 69 % nemá dostatečnou metodickou pomoc ze strany zřizovatele obec. U 13 respondentů je zřizovatelem kraj. Celkem 6 respondentů odpovědělo „NE“, dalších 7 respondentů odpovědělo „ANO“. Tzn., že 46 % respondentů nemá dostatečnou metodickou pomoc ze strany zřizovatele kraj. Poslední respondent označil odpověď „NE“ a jeho zřizovatelem je Ministerstvo vnitra ČR. V metodické pomoci školám si nevýznamně lépe stojí kraje oproti obcím nebo MVČR, avšak i toto zjištění je velmi neuspokojivé. Shrne-li celkový počet

respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, tedy 30, potom pouze 40% uvedlo, že má dostatečnou metodickou pomoc, a tudíž 60% respondentů nemá dostatečnou metodickou pomoc ze strany zřizovatele.

Otázka č. 26: ***Přivítal/a byste metodickou příručku pro ředitele „Na co se zaměřit při vnitřní kontrole v oblasti školního stravování“?***

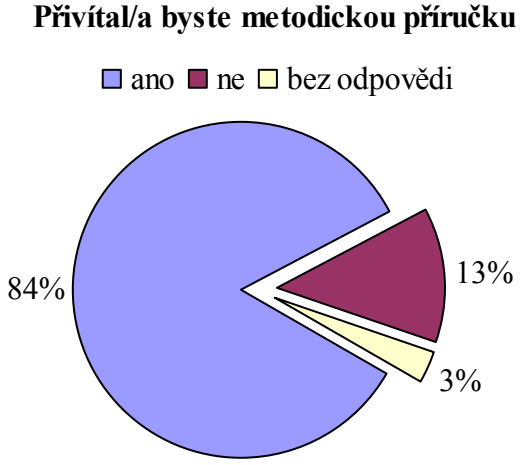
Nabízená odpověď:

ANO

NE

Tabulka a graf č. 22 Přivítal/a byste metodickou příručku?

	počet	procenta
Ano	27	84%
Ne	4	13%
bez odpovědi	1	3%



Komentář:

Výsledkem této otázky je zjištění, že 84 % respondentů by přivítalo metodickou příručku, 13 % respondentů uvedlo „NE“ (50% respondentů z těchto 13% označilo „NE“ přesto, že v předchozí otázce uvedli, že nemají metodickou pomoc ze strany zřizovatele).

3.3 Shrnutí výsledků výzkumu

V úvodu výzkumné části této práce se stanovily cíle výzkumného šetření. Otázky k šetření problematiky byly formulovány do dotazníku, který byl určen pro ředitele škol/školských zařízení, jejichž součástí je školní jídelna. Získané údaje byly podrobeny analýze a okomentovány. Komentář je součástí každé otázky v části 3.2.2 této bakalářské práce.

3.3.1 Současný stav vnitřní kontrolní činnosti

Vnitřní kontrolní činnost managementu školy v oblasti školního stravování provádí téměř všichni ředitelé škol/školských zařízení osobně. Více jak polovina ředitelů deleguje kontrolní činnost i na dalšího člena managementu školy. Toto delegování ale většinou znamená duplicitu kontroly, neboť se prokázalo, že oba kontrolují stejné *kontrolní momenty*, zpravidla ve stejném časovém intervalu. Zároveň se dospělo k závěru, že ne vždy se jedná o větší organizaci, kde je delegování namístě.

3.3.2 Co je předmětem vnitřní kontroly a četnost kontrol

Předmětem kontroly je celkem *19 kontrolních momentů*: kvalita a kvantita stravy, vedení účetnictví, inventarizace majetku, vybavenost, čerpání rozpočtu, docházka, jídelníček, sklad potravin, HACCP (systém kritických kontrolních bodů), BOZP a PO, hygiena (čistota a pořádek), spotřební koš, pokladna, finanční norma – limit na potraviny, plnění vnitřních směrnic organizace, pohledávky za strávníky – platby stravného, záruční lhůty potravin, výběr dodavatelů pro zásobování školní jídelny, doplňková činnost. Při celkovém shrnutí však každý *kontrolní moment* vykazoval velice nízké procento četnosti kontrol.

3.3.3 Důvod nižší kontrolní aktivity v oblasti školního stravování

Výzkum prokázal, že většina vrcholových manažerů škol spíše spoléhá na kvalifikovanost, poctivost a zkušenosti vedoucího pracovníka úseku školního stravování, který je zpravidla zařazen na střední stupeň řízení. Zároveň velkou roli zde hraje ta skutečnost, že mnoho vedoucích pracovníků školního stravování je ve svých funkcích více

jak deset let. To znamená, že se ve svých funkcích osvědčili a patrně to u vrcholových manažerů škol vyvolává důvěru, která ústí v nižší kontrolní činnost na tomto úseku řízení školy.

3.3.4 Komu a jaké služby škola/školské zařízení poskytuje

Školy a školská zařízení mají dva typy činností. První činnost je činnost hlavní, pro kterou byla organizace zřízena. Druhá činnost je činnost doplňková. Ta musí být zřizovatelem organizace, kterým je obec, kraj nebo jiný, povolena.

V rámci hlavní činnosti probíhá ve školních jídelnách tzv. školní stravování dětí MŠ, žáků ZŠ a SŠ, studentů VOŠ. Stravovací služby poskytují i dětské domovy, internátní školy nebo domovy mládeže. Školy poskytují stravovací služby i okolním školám, které nemají vlastní stravovací zařízení. V rámci hlavní činnosti se v režimu závodního stravování stravují vlastní zaměstnanci školy/školského zařízení.

Doplňková činnost zahrnuje stravovací služby poskytované veřejnosti. Jedná se o obědy pro veřejnost, zajištění stravování při různých kulturních, společenských nebo sportovních akcích, nebo výroba dalších produktů teplé nebo studené kuchyně, cukrářské a pekařské výrobky. Je poskytováno závodní stravování jiným subjektům. Školy/školská zařízení těmito službami využívají volné kapacity svých školních jídelen a získávají tak další finanční prostředky na svoji činnost.

3.3.5 Kdo provádí vnější kontrolní činnost a četnost těchto kontrol

Bylo zjištěno, že vnější kontrolou se v maximální možné míře zabývá orgán ochrany veřejného zdraví (OOVZ – „Hygiena“). Zřizovatelé nevěnují svým organizacím takovou pozornost, která by se dala očekávat s ohledem na nemalé finanční prostředky, které obce školám/školským zařízením na jejich provoz poskytují. Ve srovnání obec versus kraj se více svým organizacím věnují obce. Další institucí je Česká školní inspekce. Jak se ukázalo, ČŠI provádí kontrolní činnost v necelé polovině organizací. V malé míře vykonává vnější kontrolní činnost Česká obchodní inspekce (ČOI), Hasičský záchranný sbor. Roční audit HACCP je prováděn nestrannou osobou (jednalo se o kolegyně – vedoucí školní jídelny z blízké ŠJ).

3.3.6 Jak jsou zřizovatelé metodicky nápomocni a rozdíly mezi zřizovateli

Bylo zjištěno, že u dvou třetin škol/školských zařízení nejsou zřizovatelé svým školám metodicky nápomocni. Ve srovnání obec versus kraj si lépe stojí kraj. Problém není v neochotě zřizovatelů. Problém je v celém systému školství, ve kterém neexistuje v současné době ucelená koncepce školního stravování, neexistuje přesný výklad předpisů, který se ke školnímu stravování vztahuje.

Obce nemají zákonnou povinnost zaměstnávat metodika pro úsek školního stravování. Zákon o krajích dává krajům tuto povinnost jen v případě žádosti obcí. Metodická pomoc je dostupná jen na některých krajích nebo obcích s rozšířenou působností, a to jen tam, kde přetrvávají funkce metodiček školního stravování z doby před reorganizací veřejné správy a před zrušením školských úřadů.

3.3.7 Potřeba metodiky

Vyhodnocení odpovědí na přímo položenou otázku č. 26: Přivítal/a byste metodickou příručku pro ředitele „Na co se zaměřit při vnitřní kontrole v oblasti školního stravování“?, potvrzuje výzkumný předpoklad, že metodika pro oblast školního stravování neexistuje. Ukazuje se, že celých 84% respondentů vrcholových manažerů škol/školských zařízení volá po metodice, která by jim pomohla v jejich zodpovědné práci.

K obdobnému zjištění při své závěrečné bakalářské práci dospěla Alena Strosserová, která se zabývala postavením vedoucí školní jídelny v managementu školy.[43] Závěrem její práce bylo konstatováno, že metodická pomoc a koncepce školního stravování neexistuje. Metodickou pomoc postrádají i samotní vedoucí pracovníci školních jídelen.

Nedostatečná metodika způsobuje následující nežádoucí efekt: management škol/školských zařízení se většinou domnívá, že jejich kontrolní činnost v oblasti školního stravování je velmi dobrá a zároveň dostačující.

[43] STROSSEROVÁ, A., Role vedoucí školní jídelny v managementu školy, s. 106.

3.4 Vyhodnocení splnění cílů výzkumného šetření

Na základě výsledků výzkumného šetření lze konstatovat, že se podařilo splnit jak ústřední tak dílčí cíle stanovené v kapitole 3.1.1 Cíl výzkumného šetření. Podařilo se také zjistit, jaký je současný stav vnitřní kontrolní činnosti managementu školy v oblasti školního stravování i co je předmětem těchto kontrol včetně jejich četnosti.

Výzkumné šetření dále prokázalo, že na těch školách/školských zařízeních, kde je ve funkci vedoucí školní jídelny již několik let, management školy spíše spoléhá na kvalifikovanost a zkušenosti tohoto vedoucího pracovníka, a proto nevěnuje tomuto úseku až takovou pozornost. Rovněž bylo zjištěno, komu a jaké služby školy/školská zřízení poskytují. Podařilo se také zjistit, kdo provádí vnější kontrolní činnost včetně četnosti vnější kontroly oblasti školního stravování. Ze získaných dat bylo možné vyhodnotit, jak jsou zřizovatelé nápomocni svým organizacím v případě potřeby metodické pomoci. Na základě výsledků výzkumného šetření je možné konstatovat i rozdíly mezi zřizovateli, kterými jsou obec a kraj, případně jiní, v přístupu k zřizovaným školám, kde působí školní jídelna.

Potvrdil se také výzkumný předpoklad, že metodika, která by ředitelům škol/školských zařízení ulehčila a pomohla v jejich nelehké a zodpovědné práci, neexistuje a že management škol tuto metodiku potřebuje a žádá.

4 Závěr

Cílem závěrečné bakalářské práce bylo zjistit současný stav kontrolní činnosti managementu školy v oblasti školního stravování u těch škol a školských zařízení, jejichž součástí je i školní jídelna a navrhnout doporučené postupy pro kontrolní činnost managementu školy na tomto úseku řízení. Tento cíl se podařilo beze zbytku splnit.

Dotazníkovým šetřením byla oslovena poměrně velká skupina 280 ředitelů škol a školských zařízení z celé ČR. Nepodařilo se však získat ke spolupráci více jak 32 oslovených respondentů tj. 11,5%. Příčinou malého zájmu může být hlavní zaměření většiny ředitelů škol a školských zařízení na oblast výchovy a vzdělávání.

Výzkum potvrdil, že pro mnohé ředitele škol a školských zařízení je oblast školního stravování na okraji jejich zájmu. Důvodem tohoto stavu může být skutečnost, že mnoho vedoucích pracovníků školního stravování (vedoucích školních jídelen) je ve svých funkcích více jak deset let. Tedy se ve svých pozicích osvědčili a ředitelé škol předpokládají jejich bezchybnou práci. To může být i jeden z důvodů nižší frekvence a efektivity kontrolní činnosti na tomto úseku. Dalším faktorem je i absence metodiky, která by ředitelům škol pomohla v jejich nelehké práci. V resortu školství, do kterého oblast školního stravování spadá, není v současné době zpracovaná ucelená koncepce školního stravování, neexistuje přesný výklad mnoha předpisů, které se ke školnímu stravování vztahují, chybí jednotná ucelená metodika. Všechny tyto aspekty mohou způsobovat nežádoucí efekt: ředitelé škol a školských zařízení se většinou domnívají, že jejich kontrolní činnost v oblasti školního stravování je velmi dobrá a zároveň dostačující.

Výstupem celé práce je návrh několika doporučených manažerských postupů k efektivnímu provádění vnitřní kontrolní činnosti na úseku školní jídelny. Tato doporučení mohou celkově přispět i k lepší orientaci v problematice školního stravování. Návrh doporučených manažerských postupů tvoří Přílohu č. 7.1 této závěrečné bakalářské práce.

Závěrečná práce může být i inspirativním materiálem pro zřizovatele škol i Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR k vypracování sjednocující metodiky pro efektivní řízení a kontrolu v řešené oblasti.

5 Seznam použité literatury

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6.

DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, P.F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-066-2.

DRUCKER, P.F., MACIARIELLO, J., *Drucker na každý den*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.

DRUCKER, P.F., *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-02-0.

DVOŘÁČKOVÁ, E., *Kontrola odborových orgánů v BOZP*. Zpravodaj pro školní stravování, 2008, č. 6, s. 86 - 88 in: Výživa a potraviny, časopis Společnosti pro výživu, 2008, ročník 2008, č. 63, ISSN 1211-846X.

DVOŘÁK, B., *Vnitřní kontrolní systém a praktické postupy řídící kontroly*, Seminář, studijní materiály, 2009, s. 1- 44, Český a moravský účetní dvůr, 2009.

KUNCOVÁ, S., *Hospodářská činnost ve školách a školských zařízeních*. Zpravodaj školního stravování, 2002, č. 4, s. 53 - 60 in: Výživa a potraviny, časopis Společnosti pro výživu, 2002, ročník 2002, č. 57, ISSN 1211-846X.

OBST, O., *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0677-2.

OTOUPAL, P.; ČEŘOVSKÝ, M.; STROSSEROVÁ, A., aj. *Jak na systém HACCP, Na pomoc všem, kteří zavádějí systém HACCP*. Zpravodaj školního stravování, 2004, č. 4, s. 49 – 72 in: Výživa a potraviny, časopis Společnosti pro výživu, 2004, ročník 2004, č. 59, ISSN 1211-846X.

OTOUPAL, P., *Základní pojmy v HACCP*. Zpravodaj školního stravování, 2003, č. 6, s. 88 in: Výživa a potraviny, časopis Společnosti pro výživu, 2003, ročník 2003, č. 58, ISSN 1211-846X.

POPPROVÁ, E., *Kontrolní činnost ředitele/ředitelky předškolního zařízení, školy a školského zařízení/dále jen ředitel školy/*, Volitelné semináře – Aktuální otázky školského managementu, Školský management bakalářské kombinované studium, 2005/06, letní semestr, studijní materiály, 2005, s. 1 – 6, Centrum školského managementu, 2005.

STROSSEROVÁ, A., *Role vedoucí školní jídelny v managementu školy*. Praha, 2006. s. 1 – 108. Závěrečná bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

ŠULCOVÁ, E.; KARÁSEK, K.; OTOUPAL, P., aj. *Receptury pokrmů pro školní stravování*. Praha: Výživaservis, 2007. ISBN 978-80-239-8910-6.

ŠULCOVÁ, E.; STROSSEROVÁ, A. *Školní stravování (historie a aktuálně)*. Zpravodaj pro školní stravování, 2008, č. 5, s. 68 – 71 in: Výživa a potraviny, časopis Společnosti pro výživu, 2008, ročník 2008, č. 63, ISSN 1211-846X.

TESAŘÍK, B. *Od „polévkových ústavů" ke školním jídelnám*. Zpravodaj pro školní stravování, 2007, č. 4, s. 62 in: Výživa a potraviny, časopis Společnosti pro výživu, 2007, ročník 2007, č. 62, ISSN 1211-846X.

URIEOVÁ, L. *Význam školního stravování ve výživě dětí*, Brno, 2008. s. 1 – 68. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova univerzita. Fakulta lékařská.

VEBER, J.; DĚTINA, J.; FOTR, J., aj. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 1996. ISBN 176-784-96.

VEBER, J.; HRŮZOVÁ, H.; FOTR, J., aj., *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

VĚŘÍŠOVÁ, L. *Metodika pro výpočet spotřebního koše potravin ve školních jídelnách*. Zpravodaj školního stravování, 1998, č. 2, s. 21 - 24 in: Výživa a potraviny, časopis Společnosti pro výživu, 1998, ročník 1998, č. 53, ISSN 1211-846X.

Co je školní stravování, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-05-27].
Dostupné na WWW:
<http://www.jidelny.cz/show.asp?id=21>.

Historie a současnost školních jídelen, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-05-28].
Dostupné na WWW:
<http://www.vyzivadeti.cz/pro-rodice/hodi-se-vedet/historie-a-soucasnost-skolnich-jidelen.html>.

Receptury pokrmů pro školní stravování, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-06-04].
Dostupné na WWW:
<http://www.vyzivaspol.cz/rubrika-nabidka-publikaci/nove-receptury-pokrmu-pro-skolni-stravovani.html>.

Slovník cizích slov, význam slova recept, receptura, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-06-04].
Dostupné na WWW:
<http://www.slovnik-cizich-slov.cz/?q=recept&typ=0>.

Slovník pojmů, význam slova právní subjektivita, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-06-04].
Dostupné na WWW:
<http://business.center.cz/business/pojmy/p724-pravni subjektivita.aspx>.

Adresy škol a školských zařízení České republiky, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-06-06].
Dostupné na WWW:
<http://founder.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>.

Adresy škol a školských zařízení Plzeňského kraje, Plzeň, [online]. 2009. [cit. 2009-06-06]. Dostupné na WWW:
<http://www.kr-plzensky.cz/article.asp?sec=369>.

Výroční zpráva České školní inspekce za rok 2007/2008, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-06-08].
Dostupné na WWW:
<http://www.csicr.cz/upload/VÝROČNÍ%20ZPRÁVA_ČŠI_2007_2008.pdf>.

Program Dobromila, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-06-09].
Dostupné na WWW:
<http://www.altisima.cz/cs/produkty/dobromila.html>.

Výkonové ukazatele 2007/2008, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-05-09].
Dostupné na WWW:
<http://www.uiv.cz/soubor/3412>.

Systém kritických bodů (HACCP), Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-06-15].
Dostupné na WWW:
<http://www.altisima.cz/cs/produkty/haccp.html>.

Metodický pokyn MŠMT ČR, č.j.: 37 014/2005-25, čl. 10 Dozor nad žáky, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-06-20].
Dostupné na WWW:
<http://aplikace.msmt.cz/PDF/JKMPBOZzakudoPV.pdf>.

Informace k uplatňování zákona o DPH při poskytování školských služeb, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-06-20].
Dostupné na WWW:
<http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/SID3EA9846B39782C27/cds/xsl/legislativa_metodika_5810.html?year=>.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.

Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) v platném znění.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění.

Vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování v platném znění.

Vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky v platném znění.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb v platném znění.

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů v platném znění.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v platném znění.

6 Použité zkratky

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cit.	citace
ČŠI	Česká školní inspekce
DD	domov mládeže, dětský domov
DPH	daň z přidané hodnoty
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
HV	hospodářský výsledek
hyg.	hygiena
inv.	inventrarizace
koef.	koeficient
MŠ	mateřská škola
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
OOVZ	orgán ochrany veřejného zdraví
OŘ	organizační řád
PN	pracovní náplň
PO	požární ochrana
PŘ	podpisový řád
SHVP	správná hygienická a výrobní praxe
SOŘK	směrnice o řídící kontrole
SŠ	střední škola
ŠJ	školní jídelna
str.	strávníky
„V“	vlastní
VOŠ	vyšší odborná škola
ZŠ	základní škola

7 Přílohy

7.1 Návrh doporučených manažerských postupů

Příloha závěrečné bakalářské práce je metodická. Vychází z analytického shrnutí poznatků výzkumu a z vlastních zkušeností autorky této bakalářské práce, která je ředitelkou školského zařízení – školní jídelny od roku 1995. Je zde předložen návrh doporučených manažerských postupů, které je možno uplatnit při stanovování a výběru vhodných postupů managementem školy k provádění vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování.

Na základě výstupů z dotazníkového šetření, byly stanoveny jednotlivé *kontrolní momenty*, které jsou prezentovány v kapitole 3.2.2 v tabulce a grafu č. 14. Níže uvedené doporučené postupy se vztahují nejen k některým výstupům, ale jsou zde uvedena další doporučení, která by neměla být opomíjena, včetně uvedení do problematiky oblasti školního stravování. Je vyzdviženo čeho si všímat, kde jsou rizika a na co je vhodné se zaměřit.

Procentuální vyjádření v závorce za každým názvem *kontrolního momentu* vyznačuje procento respondentů výzkumného šetření, kteří uvedli, že se tomuto *kontrolnímu momentu* věnují. Písmeno „V“ vyjadřuje *vlastní kontrolní moment*, který navíc doporučuje autorka této práce.

7.1.1 Kvalita (31,3%) a kvantita pokrmů (6,3%)

Kontrola kvality pokrmů při odběru vlastního oběda je momentální subjektivní senzorické posouzení výsledku výrobního procesu, v tomto případě výrobku – hotového pokrmu. Kvalita stravy je výsledkem náročného řetězce přípravy jídla, který začíná od příjmu kvalitních surovin, přes jejich skladování, pokračuje vlastní přípravou pokrmů a končí jejich výdejem strávníkovi. To jsou dílčí kontrolní momenty, které ovlivňují kvalitu výrobku a měly by být kontrolovány v průběhu celého výrobního procesu.

Každý pokrm se připravuje na základě stanovené receptury – normy. Součástí receptury je nejen technologický postup zpracování pokrmu, ale i stanovení podoby finálního výrobku. Je povoleno používat jakékoliv normy: knihy – kuchařky, recepty z internetu a dalších zdrojů, vytvářet vlastní receptury, ale vždy je důležité, aby byl stanoven technologický postup a bylo tedy možné kontrolovat jeho dodržování, které je závazné.

V rámci kontroly kvality je tedy vhodné zaměřit se na dílčí kontroly výrobního procesu a zkontrolovat, zda jsou v organizaci používané a personálu kuchyně kdykoliv dostupné receptury, které obsahují technologický postup a popis podoby finálního výrobku. Časté nedostatky se objevují právě při používání vlastních receptur, kdy chybí písemné stanovení technologického postupu.

Kontrola kvantity pokrmů – velikost podávané porce. Je důležité nejprve porozumět systému stanovení množství potřebných surovin k výrobě pokrmů. Tomuto procesu se v praxi říká „normování". Normování není závazné, je to jen pomůcka pro kompetentního pracovníka na to, jak spočítat potřebné množství surovin k výrobě pokrmů. V oblasti školního stravování je situace o to složitější, že strávníci (děti/žáci/studenti) jsou rozděleni do několika věkových skupin. U každé věkové skupiny je stanovena velikost porce, na kterou má strávník v dané skupině nárok a je různá. Receptury jsou vždy kalkulovány na 10 porcí velikosti 1,00 – tedy koeficientu „jedna celá". Což odpovídá velikosti porce studenta nebo dospělého strávníka.

Pro lepší názornost je uveden příklad: v receptuře je stanovena kalkulace na 10 porcí, použijí-li se vypsané suroviny na těchto deset porcí, vyrobí se dostatek pokrmu pro deset porcí velikosti „pro dospělé strávníky". Ale kolik vzít surovin, když se v závěru má najíst 15 dětí MŠ, 12 devítiletých žáků ZŠ, 58 čtrnáctiletých žáků ZŠ a 27 žáků starších patnácti let?

Pro tyto výpočty se používají tzv. „koeficienty přepočtu", které pomohou přepočítat různé velikosti porcí na porci v receptuře (koeficient 1,00).

Věková skupina	počet strávníků	koeficient	přepočtený počet strávníků
do 6 let	15	0,5	7,5
7–10 let	12	0,7	8,4
11-14 let	58	0,8	46,4
15 a více	27	1,0	27
Celkem	112		89,3

Uvedené suroviny v receptuře se vynásobí celkovým přepočteným počtem potřebných porcí tj. 89,3 (zaokrouhleno 90). Normy jsou na 10 porcí, proto násobíme devětkrát množství, které je u receptu. Ve výsledku vyjde množství surovin, které se má na konkrétní pokrm použít. Suroviny lze dále dle potřeby zaměňovat za obdobné (příklad máslo za Ramu, rajčata za rajčatový protlak apod.) a vypočítané množství lze také

upravovat dle oblíbenosti konkrétního pokrmu (příklad více mouky na knedlíky, pokud jsou jako příloha ke svíčkové na smetaně. Naopak méně mouky v případě, že jsou knedlíky jako příloha k méně oblíbené koprové omáčce). Tato korekce je ve školní jídelně zpravidla v kompetenci samotné vedoucí kuchařky nebo vedoucí školní jídelny. Tento vedoucí pracovník by měl vždy odůvodnit, proč bylo použito jiné než nanormované množství surovin. Celý tento proces je velice citlivou záležitostí. Nesmí být normováno mnoho surovin navíc, aby nedocházelo k plýtvání a nehospodárnosti, na druhé straně nesmí být normováno méně, aby každý dostal na talíř to, co mu náleží nebo čeho si žádá. Zároveň množství použitých surovin má přímou vazbu na použitelnou výši finančních prostředků, které jsou pro výrobu určeny (viz 7.1.7 Finanční limit).

Normování po korekci se nazývá „žádanka do skladu“. Podle žádanky se vyexpedují potřebné suroviny ze skladu a pokrm se uvaří. Pokud by v průběhu vaření vznikla potřeba přidat nebo naopak vrátit suroviny do skladu potravin, vše se zaznamenává na žádanku.[44]

Po ukončení výrobního procesu je nutné finální výrobek zvážit. Aby se dospělo k zjištění, jaká porce které věkové kategorii náleží, použije se opět přepočtený počet strávníků. Pro lepší názornost je uveden příklad: vážením se zjistí, že všechny uvařené brambory mají hmotnost 24,30 kg. Toto množství se vydělí přepočteným počtem strávníků tj. 90 a vyjde velikost jedné porce tj. 270 gramů (koeficientu 1,00). Použitím koeficientů se stanoví velikost porcí jednotlivých věkových kategorií strávníků:

Věková skupina	koeficient	výpočet porce s použitím koef.	vypočtená porce
do 6 let	0,5	270 g x 0,5	135 g
7–10 let	0,7	270 g x 0,7	189 g
11-14 let	0,8	270 g x 0,8	216 g
15 a více	1,0	270	270 g

Pokud by docházelo ze strany strávníků ke stížnostem na velikost porcí, počátek tohoto problému je nutné hledat v úvodu procesu – tedy v normování. S těmito výpočty se nejvíce potýkají školní jídelny, které stravují žáky základních škol. Právě žáci základních škol jsou dle věku rozděleni do tří kategorií, tedy tři velikosti porcí. Pokud se v jídelně zároveň stravují žáci střední školy, přibude další kategorie tj. další velikost porce. Výpočet

[44] Pozn. po ukončení výrobního procesu se ze „žádanky“ stává „výdejka“, která je dílčím účetním dokladem.

kvantity pokrmů je jedna věc, druhá je skutečná velikosti podané porce. S ohledem na systém normování lze definovat dva typy školních jídelen: školní jídelna – jako restaurace a školní jídelna – se systémem solidarity.

První typ jídelny se chová jako restaurace, tzn., že každý strávník dostane k obědu to, co má zaplaceno, tedy přesnou velikost porce včetně polévky a salátu. Možnost větší porce není. Nikdo si nemůže stěžovat. Výsledek? Malé děti nedojídají a jídlo vyhazují, velké děti mají málo, ale nikdo si nemůže stěžovat, protože každý dostává, co mu za jeho peníze náleží. Polévku a salát si každý nevezme a vše se potom nepoužité likviduje do odpadu.

Druhý typ jídelen preferuje systém solidarity a zároveň využívá možnost tzv. podnormovat . Solidarita ve školním stravování by se dala vyjádřit takto: žáci/studenti jsou vedením školy poučeni, aby obsluhující personál při výdeji žádali o to množství jídla, které opravdu sní. Solidarita spočívá v tom, že malý žák má nárok např. na 4 knedlíky, ale sní pouze dva. Než aby dva knedlíky, které mu ještě náleží vyhodil, požádá paní kuchařku, aby mu dala jen dva. Tyto dva knedlíky si může přijít přidat nebo je může obsluhující personál použít pro větší jedlíky/starší žáky, kterým náleží například 6 knedlíků, ale požadavek mají na jednou tolik. To samé platí u masa. Někteří žáci/studenti maso odmítají, jiní si dají rádi více. Nikoho není možné do jídla nutit. Role malého žáka se obrátí, až povyroste. Důležité na tomto systému je to, že obsluhující personál vyhodnocuje průběžně výdej obědů a ví, kolik žáků požadovalo menší porci a tudíž může dojít i na přídavky těm, kteří chtějí porci větší. Avšak nutností je, aby strávník, který nemá požadavky na momentální změnu velikosti porce dostal to, co mu opravdu náleží dle prvotních propočtů.

Systém tzv. podnormování se používá hlavně u polévek a salátů. Velmi rychle se dá vysledovat, kolik zbude všeho, pokud se uvaří pro všechny. Je tedy žádoucí předem situaci odhadnout a neuvařit plný počet porcí polévek nebo salátů. Finanční prostředky takto ušetřené se mohou použít v rámci celého finančního limitu na nákup jiných surovin pro další oběd (viz 7.1.7 Finanční limit).

7.1.2 Jídelníček (34,4%)

Jak kontrolovat jídelníček? Pokud by se mělo jednat pouze o kontrolu toho, zda se bude vařit to, co kontrolujícímu chutná, potom je tato kontrola subjektivním posouzením a je neefektivní. Sestavení jídelníčku je odborná práce, vyžadující nejenom znalosti z oboru

gastronomie a zásad správné výživy, ale i notnou dávku fantazie a uměleckého citu. Povedený jídelníček se tak stává vizitkou úspěšné školní jídelny.[45]

Aby byla kontrola jídelníčku smysluplná a účelná, měla by být nejprve stanovena pravidla pro sestavování jídelníčku. V první řadě by měla být vazba na plnění spotřebního koše (viz 7.1.6 Spotřební koš) a dodržení finančního limitu (viz 7.1.7 Finanční limit). Jinými slovy řečeno: v jídelníčku by měl být dostatek všeho, co je povinnost dětem/žáků/studentům nabídnout (spotřební koš) za finanční prostředky, které jsou na vaření k dispozici (finanční limit).

Pestrost jídelníčku se zajistí důsledným dodržením neopakování jídla a polévky v průběhu jednoho měsíce. Pokrmy by měly být technologicky sladěny, tzn., je-li zahuštěná polévka, není vhodná zahuštěná omáčka. Je-li v polévce smažená vložka, není vhodné smažené hlavní jídlo nebo smažená příloha. Pokrmy by měly být i barevně sladěny tzn. stejná barva polévky i omáčky není vhodná. Pozor by se měl dát také na to, aby v polévce nebyla stejná vložka jako je příloha k hlavnímu jídlu (pozn. v polévce těstovina a příloha také těstovina). Pokud je hlavní jídlo bezmasé, potom by polévka měla být doplněna masem nebo luštěninou. Každý den by mělo být k dispozici mléko nebo mléčný výrobek, dostatek ovoce nebo zeleniny, maso nejen hovězí, vepřové a kuřecí, ale také krůtí, králičí, telecí, případně zvěřina. V komoditě ryb by se jídelníček neměl omezovat jen na rybí filé smažené nebo přírodní. Sortiment ryb, který je dnes na českém trhu k dispozici, je bohatý jak na ryby sladkovodní, tak mořské. V jídelníčku by měl být dostatek luštěnin. Luštěniny lze přidávat do polévek, do salátů a i samostatná luštěninová jídla je možné upravit chutně a lákavě.

V dnešní době je na trhu velké množství potravin, je možné používat jakékoliv receptury české i světových kuchyní. Finanční limity na nákup potravin mají dostačující rozpětí, a tak nic nebrání tomu, aby byl sestaven jídelníček, který je bohatý a nabízí strávníkům pestrou a zdravou stravu. Riziko jistého stereotypu při tvorbě jídelníčku hrozí u těch školních jídelen, které mají stabilní kolektiv několik let a i vedoucí školní jídelny je mnoho let ve své funkci. Personálu školní jídelny by mělo být umožněno další vzdělávání, kde se mohou seznamovat s novými trendy moderní gastronomie, jen tak opustí zajeté stereotypní stále se opakující jídelníčky.

Mnoho kolektivů školních jídelen se brání zavedení více druhů jídel na výběr. Hledají argumenty „proč to nejde“, nechtějí nic měnit proto „aby to šlo“. Dnes je o každého strávníka, lépe řečeno zákazníka, nutné usilovat, nabídnout mu zajímavou službu, nabídnout

[45] Dostupné na WWW: <http://www.altisima.cz/cs/produkty/dobromila.html>.

mu výběr. Při tvorbě jídelníčku s více pokrmy denně na výběr se musí ještě více přemýšlet a kombinovat, aby se dodržel nejen spotřební koš, ale aby jedinec i při výběru měl zajištěnu pestrost a dostatečný přísun potřebných živin.

7.1.3 Sklad potravin (25%), záruční lhůty (3,1%) a výběr dodavatelů (3,1%)

Kontrola skladu potravin by se neměla omezovat pouze na porovnání fyzického stavu skladu potravin se stavem účetním. Oblast skladového hospodářství v sobě zahrnuje několik dílčích procesů, na které je vhodné postupně se zaměřit.

Výběr dodavatelů a objednávky zboží má ve většině školních jídelen plně v kompetenci vedoucí školní jídelny, která/ý má zodpovědnost nejen za kvalitní, kvantitativní, ale také nejekonomičtější dodávky potravin. V celé ČR se na každé školní jídelně průměrně stravuje 202 strávníků.[46] Pokud pro názorný příklad použijeme částku 25 Kč jako finanční limit na jeden oběd těchto průměrně stravovaných, potom při průměrném počtu 200 stravovacích/školních dnů je celkový roční limit na potraviny přes jeden milion korun (1 010 000 Kč).

Školní jídelna je tedy pro každého dodavatele potravin zajímavý a vyhledávaný partner. Mezi těmito dodavateli vládne velký konkurenční boj a dealeři těchto firem se snaží zákazníka získat za každou cenu. Nabízí slevy za jednorázový odběr většího množství potravin, což někdy vede k tomu, že dochází k neopodstatněnému plnění skladu potravin a nákupu zásob na delší období.

Každý účetní software, na kterém se zpracovává účetnictví nebo skladové hospodářství, umí vyhodnotit a vytisknout sumáře dodávek dle jednotlivých dodavatelů za zadané období. Je tedy vhodné alespoň jednou za čtvrtletí vyhodnotit, od kterého dodavatele jsou dodávky potravin ve větších finančních objemech a porovnat ceny těchto dodávek s konkurencí na trhu. Při procesu kontroly skladového hospodářství managementem školy by každý/á vedoucí školní jídelny měl/a objektivně zodpovědět, proč byl zvolen právě tento dodavatel (například pro dodávky masa, ovoce a zeleniny, ale i mycích prostředků a drobného vybavení do kuchyně, pokud je i tato činnost v kompetenci vedoucí/ho školní jídelny). Zároveň je vhodné zkontrolovat množství zásob. Ale nikoliv jen z pohledu kontroly skladová karta versus skutečný stav skladu, ale zkontrolovat také kvantitu zásob a opodstatnění případných větších zásob u některých skupin potravin.

[46] Dostupné na WWW: <http://www.uiv.cz/soubor/3412>.

Dalším kontrolním momentem ve skladu potravin jsou záruční doby a vhodnost skladování v daném prostoru (teplota) a čistota skladových prostor. Výrobce potravin stanoví a na každém obalu musí uvést, za jakých podmínek a do kdy je možné suroviny skladovat. Pokud je na obalu uvedeno: skladujte při teplotě x°C, v suchu, v temnu, maximální přípustná vlhkost x% apod., potom musí příjemce s potravinami takto zacházet a skladovat je za podmínek stanovených výrobcem. Pokud je na obalu uvedeno: „po otevření spotřebujte do“, je vhodné po otevření, pokud se předpokládá, že se celý obsah balení nespotřebuje najednou, označit (příklad: nesmazatelným fixem), datum a čas, kdy byla potravina otevřena a po použití zbytek v původním obalu pokud možno důkladně uzavřít a dále uchovávat dle pokynů výrobce.

Do kontrolované oblasti skladového hospodářství patří nejen sklady, ale i příruční sklady, chladící a mrazící zařízení (lednice, mrazáky, chladící a mrazící boxy).

7.1.4 HACCP (18,8%)

Výstižnou definici tohoto tolik opakovaného pojmu v rámci školního stravování uvádí firma Altisima, která se zabývá počítačovým zpracováním systému HACCP: „HACCP je zkratkou anglických slov *Hazard Analysis and Critical Control Point.* Zkratka HACCP představuje začáteční písmena anglického názvu tohoto systému. Systém kritických bodů vznikl koncem padesátých let dvacátého století v Anglii v souvislosti s potřebou vyrobit naprosto bezpečnou stravu pro kosmonauty (koncept práce bez chyb, bez poruch). Uplatnění systému kritických bodů spočívá v zavedení preventivního systému k zajištění zdravotní nezávadnosti pokrmů. Jeho cílem je zajistit kontrolu nad průběhem celého procesu výroby pokrmů (tzn. nad surovinami, nad prostředím ale i nad pracovníky, kteří se na výrobě pokrmů podílejí), tedy postupovat tak, aby pokrmy byly zdravotně nezávadné. Na rozdíl od odběru vzorků pokrmů a jejich analýz, poskytujících informace pouze o těchto konkrétních analyzovaných vzorcích, jsou při uplatňování principů systému kritických bodů vyhledávány možné zdroje nebezpečí – chyb (na základě analýzy nebezpečí), již během přípravy pokrmů. Tam, kde může nebezpečí ohrožení zdraví strávníka vzniknout, se zavádějí preventivní opatření vedoucí ke sjednání nápravy ještě předtím, než je pokrm strávníkovi vydán.“[47]

[47] Dostupné na WWW: <http://www.altisima.cz/cs/produkty/haccp.html>.

Systémem HACCP se tedy identifikují, hodnotí a ovládají významná nebezpečí v kritických bodech. V rámci vytvořeného kontrolního systému kritických bodů HACCP je povinnost veškeré záznamy uchovávat po dobu tří měsíců. Je proto vhodné minimálně jednou za tři měsíce tyto záznamy zkontrolovat. Zároveň je vhodné zapisování záznamů kontrolovat i průběžně, aby mohlo být zjištěno, zda se záznamy zapisují jako skutečný zápis momentálně zjištěného stavu v kontrolním bodu a ne jako zpětné doplnění tabulek nějakými údaji.

Jednou ročně se provádí tzv. audit HACCP pracovníky, kteří nejsou za vytvořený systém kritických bodů přímo odpovědní. Je vhodné v rámci tohoto auditu vyhodnotit celý systém. Vyloučit případně ty kritické body, ve kterých se i přes prvotní stanovení kritického bodu závady nevyskytují, případně snížit četnost kontrol v těchto bodech. Naopak se více zaměřit na ta místa, která vykazují opakovaně závady. Audit může provádět jakákoliv osoba znalá problematiky.[48]

Je vhodné v současné době také přehodnotit celý systém HACCP. Zpočátku zavádění HACCP do školního stravování v roce 2003, kdy většina managementu škol tápala a nevěděla co s tím, se raději obrátila na firmy, které vytvářely finančně nákladný složitý software. Přitom je přípustné určit jen jeden kontrolní bod, například teploty pokrmů při výdeji a stanovit si, že teploty budou sledovány denně. Avšak zápis do tabulky, kterou lze vyhotovit velmi jednoduše i ručně, lze stanovit podle potřeby a vlastního rozhodnutí například 2 x týdně a také v případě překročení kritické meze atp.

Povinnost vypracovat systém HACCP mají nejen jídelny – vývařovny, ale i jídelny – výdejny.

Ucelený výklad systému HACCP včetně doporučení a postupy pro zavedení systému je vytištěn v časopisu Společnosti pro výživu Výživa a potraviny 4/2004.

7.1.5 BOZP (25,5%)

V oblasti bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (dále BOZP) ve vztahu ke školnímu stravování respektive k zaměstnancům úseku školního stravování je vhodné zaměřit se na několik momentů vyplývajících z § 103 a § 104 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v platném znění.

[48] Pozn. za úplatu. Vhodné je oslovit vedoucí/ho školní jídelny v okolí a sepsat dohodu o provedení práce. Tento způsob není tak nákladný, jako když se osloví firmy, které se touto problematikou zabývají, a výsledek je stejný.

Osoby, které manipulují nebo přichází do kontaktu s potravinami nebo jakýmkoliv zařízením či pomůckou používaných při práci s potravinami musí být před nástupem do zaměstnání prokázat způsobilost pro tyto činnosti. Způsobilost k těmto činnostem prokazuje uchazeč o zaměstnání zdravotním průkazem pracovníka v potravinářství. Zdravotní průkaz má mít každý zaměstnanec stále u sebe. Je vhodné při nástupu zaměstnance vyhotovit i kopii tohoto průkazu, která se uloží v osobním spisu zaměstnance. Na kopii může zaměstnavatel poznamenat a stvrdit svým podpisem: „originál viděl“ atp. Toto opatření je z toho důvodu, že v případě vnější kontroly orgánem ochrany veřejného zdraví (dále OOVZ) je zdravotní způsobilost první záležitostí, kterou OOVZ kontroluje a v případě, že zaměstnanec nemá zdravotní průkaz u sebe, hrozí zaměstnanci velká pokuta.

Oblast poskytování osobních ochranných pracovních prostředků (dále OOPP) pro zaměstnance školní jídelny je problematika, ve které se velmi často chybuje a zaměstnavatel (škola/školské zařízení) neplní povinnosti vyplývající z § 104 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění. Stále se objevují školní jídelny, kde zaměstnanci nemají dostatečné množství OOPP a zaměstnavatel se nestará ani o jejich údržbu. To vše je naprosto nepřípustné a protizákonné jednání zaměstnavatelů. K těmto závěrům dospěli také specialisté SIBP (svazoví inspektoři bezpečnosti práce) při ČMOS PŠ (Českomoravském odborovém svazu pracovníků školství) v rámci kontrol v roce 2007.[49]

Je nutné nejprve vyhodnotit rizika a konkrétní podmínky práce v kuchyni a vypracovat vnitřní předpis o bezplatném poskytování OOPP, ve kterém se stanoví množství a délka použitelnosti přidělovaných OOPP. Jedná se o ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů a úhrada je z neinvestičního příspěvku ze státního rozpočtu.[50] Jen správně stanovené dostatečné množství oděvů a obuvi zaručí, že zaměstnanci budou čistí. Platí pravidlo tzv. „přechodu ze špinavé práce na práci čistou“ = v době přípravy jídel mít jeden oděv, k výdeji jídel mít další oděv na převlečení. Pracovních oděvů je třeba mít dostatečné množství nejen na výměnu za čisté, ale i na celou dobu, než bude první znečištěné opět vyprané.

Aby měl zaměstnavatel jistotu a mohl také kontrolovat, že se zaměstnanci k výdeji opravdu převlékli, je vhodné pro proces výroby stanovit čistě bílé oblečení, pro

[49] DVOŘÁČKOVÁ, E., Výživa a potraviny č. 6/2008, Kontrola odborových orgánů v BOZP, s. 86 – 88.
[50] § 160 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění.

výdej pořídit oblečení s barevnými prvky. Což splní nejen účel, ale zároveň lze pořídit pracovní oblečení také slušivé.

Pracovní obuv není nutno pořizovat hned novou, ale obuv je možné nechat opravit (většinou znovu podrazit apod.). Oprava je hrazena ze stejných prostředků jako OOPP při pořízení.

Pokud jsou OOPP na vyprání odváženy do prádelny, je vhodnější pořídit zaměstnancům školní jídelny pračku, sušičku, žehlící profesionální systém a do pracovní náplně některého zaměstnance starost o údržbu OOPP zapracovat. Ve velmi krátké době se finanční prostředky ušetřené za prádelnu a pořízení strojů vrátí a zaměstnanci jsou stále čistí. Zároveň není potřeba velkého množství prádla u jednotlivce, což je v případě, že se prádlo vozí do prádelny, nutné (čekací doba na vrácení OOPP z prádelny bývá dlouhá).

Problematika pokrývek hlavy: Pokrývku hlavy musí používat ten zaměstnanec, který se podílí na přípravě a výdeji jídel.

Problematika rukavic: pevnější gumové rukavice, které chrání zaměstnance před úrazem při přípravě pokrmů, mytí nádobí a úklidu provozu, jsou OOPP, které chrání zaměstnance a proto jsou hrazeny z prostředků státního rozpočtu. Avšak pozor na chybovost: rukavice, jemné gumové nebo igelitové tzv. jednorázové, které zaměstnanci používají při výdeji jídel, ochraňují zákazníka, nikoliv zaměstnance, a proto je nutné účtovat o těchto rukavicích jako o materiálu z provozních prostředků, nikoliv jako o OOPP.

7.1.6 Spotřební koš (31,3%)

Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění v Příloze č. 1 stanovuje hodnoty výživových norem pro školní stravování. Určuje měsíční spotřebu deseti potravinových komodit na strávníka a den v gramech tzv. spotřební koš. Strávníci jsou rozděleni dle věkových skupin. Hodnotí se plnění skutečně spotřebovaných surovin v hodnotách „jak nakoupeno“ tzn. co se použije pro výrobu pokrmů.[51]

Výsledky zpracovaného spotřebního koše jsou hlavním ukazatelem toho, jak školní jídelna plní svůj hlavní úkol, tj. poskytovat dětem/žákům/studentům dostatečnou výživu podle doporučení zdravotníků. Získaná data by měla být okamžitým signálem pro vedoucí/ho školní jídelny k úpravě jídelníčku na další období a k zařazení pokrmů, které povedou ke správnému poměru všech potřebných živin.

[51] Pozn. vyjádřeno účetním dokladem „výdejka“ ze skladu potravin.

Většina školních jídelen spotřební koš může zpracovávat v software, který se ve školních jídelnách používá. Pokud jídelna tuto možnost nemá, je možné spotřební koš spočítat ručně. Je to sice náročná práce, ale i tato možnost je. Metodiku pro výpočet spotřebního koše potravin ve školních jídelnách, podle které se i dnes spotřební koš může propočítat, publikovala Ing. Ludmila Věříšová, CSc.[52]

Management školy by měl na vedoucí/m školní jídelny požadovat po ukončení měsíce tištěnou podobu spotřebního koše, který se uchovává po dobu jednoho roku. Pokud se v některých komoditách nedosáhne potřebného plnění, nebo naopak některá komodita potravin vykazuje přesah nad přípustnou povolenou toleranci, je nutné se zamyslet, proč tomu tak je.

Pokud se některá komodita neplní, může to být první známka toho, že finanční limit na potraviny (viz 7.1.7 Finanční limit) je nedostačující a bude nutné limit zvýšit. Před tímto rozhodnutím je však žádoucí důsledná kontrola managementem školy, za jaké ceny se potraviny nakupují (viz 7.1.3 Sklad potravin, záruční lhůty a výběr dodavatelů) a zda vedoucí školní jídelny nepoužívá pro výrobu pokrmů více conveniens (tzv. pohotovostní potraviny, dříve polotovary), které práci v kuchyni sice ulehčují, ale zpravidla jsou cenově náročné a ubírají z finančního limitu na úkor potřebných čerstvých pokrmů, zeleniny, ovoce, mléka a mléčných výrobků. Conveniens nejsou ve školním stravování zakázány, ale je vhodné je používat pouze na ochucování pokrmů, občasné zpestření jídelníčku, nebo v době, kdy je problém s nemocností zaměstnanců kuchyně. Dnes jsou tyto conveniens na velmi vysoké úrovni, vyrábí se moderními technologiemi za přísných hygienických podmínek, neobsahují nežádoucí složky pro dětskou stravu, na trhu je nabízen široký sortiment. Šetří čas a provozní náklady na zpracování ve školní jídelně, nevzniká odpad a snižují se nároky na skladování a v neposlední řadě podporují kreativitu kuchařů. Ale bohužel jejich cena je stále pro školní stravování vysoká. S ohledem na cenu, která ubírá z finančního limitu, kterého se poté nedostává na žádoucí komodity spotřebního koše, není vhodné z těchto produktů vařit celé pokrmy (pozn.: omáčky, polévky tzv. „ze sáčku“). Naopak např. bramborové produkty jsou vhodné, neboť čas, který personál kuchyně stráví při zdlouhavém procesu čištění brambor (vzniká též velký „nežádoucí“ odpad (viz 7.1.14 Nakládání s odpady), může díky použití bramborových těst nebo kaší věnovat přípravě více druhů jídel nebo více druhů salátů denně apod.

[52] VĚŘÍŠOVÁ, L., Výživa a potraviny č. 2/1998, Metodika pro výpočet spotřebního koše potravin ve školních jídelnách, s. 21 – 24.

Pokud se naopak některá z komodit spotřebního koše překračuje, je nutné, aby management školy urychleně prověřil, zda potraviny, které jsou vykazovány na výdejce potravin, byly strávníkům skutečně podány.

Často vedoucí pracovníci školních jídelen argumentují tím, že spotřební koš v některých komoditách nelze plnit, ale opak je pravdou. Níže je doporučení, jak lze potřebného stavu splnění jednotlivých komodit docílit:

Maso: s komoditou „maso" nebývá zpravidla problém. Je žádoucí dosáhnout pestrost jídelníčku a strávníkům nabídnout i jiné druhy masa než běžně používané hovězí a vepřové. Například krůtí, králičí, telecí, jehněčí, ale i zvěřina jako je kančí, jelení. Nejvíc neoblíbené je maso hovězí, to lze s úspěchem zaměnit s masem krůtím. Pokud je nutnost vařit pokrm z hovězího masa, potom je vhodné nakupovat pouze maso z býka, nikoliv z krávy. Je o něco málo dražší, ale je měkčí, lépe poživatelné a zároveň není nutná dlouhá, energeticky náročná příprava jako u masa z krávy.

Ryby: je žádoucí zaměřit se na rozšířený sortiment na trhu ryb mořských i sladkovodních a neomezovat se jen na rybí filé smažené. Děti si snadno oblíbí lososa, candáta (je bez kostí), mořského úhoře (je bez kostí), žraloka, platýse. To všechno jsou kvalitní ryby, jejichž úpravu se musí personál kuchyně naučit a dětem stále nabízet. Vhodné je zařadit minimálně dvakrát do měsíce také salát s tuňákem, jak zeleninový nebo těstovinový. Komodita ryb vyžaduje od personálu kuchyně kreativní přístup a schopnost a ochotu učit se novým věcem. Pro splnění komodity je vhodné rybí pokrm zařazovat jednou týdně a rybu přidávat do salátu (viz výše).

Mléko lze plnit tak, že denně je v jídelně k dispozici na výběr nejen nápoj, ale i alespoň malé množství mléka. Mléko nejlépe ochucené, protože děti mají rády koktejly. Přípravky, ze kterých se koktejly dají vyrobit, mají snížený obsah nežádoucích cukrů. Nápoj je vhodné vystavit do „vzorových sklenic" – strávník jí/pije hlavně očima. Do měsíčního jídelníčku zařadit pokrmy, které se vyrábí z mléka a to jak polévky, tak hlavní jídla.

V komoditě *mléčné výrobky* je vhodné vyhnout se nakupovaným průmyslově vyráběným mléčným produktům z důvodu vysoké ceny a koupit obyčejný bílý jogurt nebo tvaroh a zašlehat do něho čerstvé nebo mražené ovoce. Další z možností je uvařit puding a nechat strávníky, aby si sami dezert dozdobili ovocným toppingem (ovocná poleva). K dosažení plnění spotřebního koše v této komoditě je vhodné zařadit mléčné dezerty jednou týdně.

Tuky volné bývaly v minulosti velkým problémem, ale dnes je v mnoha školních jídelnách moderní zařízení „konvektomat“,[53] které umožňuje vařit i smažit s minimálním množstvím tuků. Zároveň jsou na trhu dostupné speciální obalové směsi i tuky, které umožňují smažení v troubě, tedy bez nutnosti smažit v pánvích ve velkém množství tuků. Je vhodné používat spíše tuky rostlinného původu, absolutně se vyhýbat sádlu a ztuženým pokrmovým tukům živočišného původu včetně másla, které lze úspěšně nahradit obdobnými, avšak rostlinnými tuky.

Cukry volné lze snížit slazením medem, nápoje vyrábět z produktů se sníženým obsahem cukrů nebo úplně bez cukru z ovocných koncentrátů, cukr bílý krystalový zaměnit za třtinový.

Zelenina lze splnit za předpokladu, že se každý den, nebo obden nabídne zeleninový salát i v malém množství, nebo se pokrm na talíři zpestří zeleninovou oblohou. V poslední době se osvědčilo nakrájet různé druhy zeleniny na větší kusy, vyskládat do mělké gastronádoby a strávníci si sami kleštěmi nabírají do misky zeleninu, na kterou mají chuť a naberou si takové množství, které opravdu sní. Spotřeba zeleniny je v tomto dnu jednou tak velká oproti zelenině spotřebované do zeleninového salátu. Je vhodné zkoušet nové recepty zeleninových jídel a do polévek přidávat větší množství zeleniny.

Ovoce: kusové ovoce v poslední době děti zpravidla odmítají, je proto vhodné, zamyslet se nad jiným způsobem, jak ovoce dětem nabídnout. Přidávat ovoce do mléčných výrobků a používat jako ozdobu bylo řečeno již v komoditě mléčné výrobky. Dnes se na trhu objevují čisté ovocné koncentrované šťávy i mražené dřeně, ze kterých lze vyrobit výborné, kvalitní a dětmi vítané džusy. Z litru tohoto koncentrátu lze vyrobit 7 litrů kvalitního džusu a do spotřebního koše se počítá za 7 kg ovoce. Ano, jsou to cenově náročnější potraviny, jejichž cena odpovídá kvalitě, avšak při důkladném propočtu se dojde k zajímavým závěrům. Zařazení tohoto džusu 2 x v týdnu plní spotřební koš stejně jako kusové ovoce a finančně má toto množství džusu stejnou průměrnou hodnotu jako stejné množství ovoce, které by jinak strávníci odmítli.

Brambory je možné plnit, pokud se brambory jako příloha nebo další výrobek z nich zařadí 2x týdně do jídelníčku a brambory se přidávají do polévek. Dnes je k dispozici nepřeberné množství receptů na pokrmy z brambor, ale musí se opět zkoušet a strávníkům nabízet nové pokrmy.

[53]Pozn. horkovzdušná trouba, která pracuje na bázi vlnění horkého vzduchu s přidáváním páry. Umožňuje různou technologickou přípravu (vaření, dušení, pečení, smažení) velkého množství pokrmů, které se při společné přípravě vzájemně neovlivňují (společná příprava např. zeleniny a masa apod.).

Luštěniny je možné splnit za předpokladu, že se jednou týdně zařadí luštěninová polévka a dvakrát v měsíci luštěninové jídlo. Trh nabízí mnoho druhů luštěnin, na internetu je k dispozici velké množství receptů s použitím luštěnin. Luštěniny je vhodné přidávat i do zeleninových salátů. Lze pořídit mouku z cizrny, která se dá v mnoha případech použít místo mouky pšeničné. Výborným produktem je hraška. Jedná se o vychucenou hrachovou směs, která zdravěji plně nahradí mouku pšeničnou, která se používá do těstíčka na obalování, na zahušťování polévek a omáček, přidává se do mletých masových směsí. Má velký obsah vlákniny a je zdrojem potřebného hořčíku a zinku. Počítá se do spotřebního koše jako luštěnina. Dalším produktem na trhu jsou různé luštěninové směsi pro výrobu placiček a zapékaných pokrmů.

7.1.7 Finanční limit (9,4%)

Finanční limity na nákup potravin jsou stanoveny ve vyhlášce č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění v Příloze č. 2. Finanční limit je částka, která určuje v první řadě minimální a maximální cenu toho, na co má dítě/žák/student nárok. Záleží na tom o jakou službu a jaké zařízení se jedná.[54] Nárok může být na jednotlivé „chody dne" tj. snídani, přesnídávku, oběd, svačinu, večeři, nebo druhou večeři. Cena vyjadřuje pouze hodnotu potravin a zaplatí ji rodiče/zákonní zástupci v plné výši. Ostatní náklady spojené s přípravou pokrmů jsou hrazeny ze státního rozpočtu a z rozpočtu zřizovatele školy/školského zařízení. V druhé řadě je to částka (limit), která je určena na nákup surovin určených k výrobě toho, na co má strávník nárok (viz výše).

V Příloze č. 2 shora uvedené vyhlášky jsou všichni strávníci rozděleni do věkových skupin. V každé věkové skupině je částka na stejné jídlo jiná, neboť i velikost podávané porce s ohledem na věk je různá. Limitující pro zařazení do příslušné skupiny je věk, kterého strávník dosáhne do konce školního roku. Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění říká: „Do věkových skupin jsou strávníci zařazováni na dobu školního roku, ve kterém dosahují věku podle bodu 1 – 4." Bod 1 – 4 zní: „do 6 let, 6 – 10 let, 11 – 14 let, 15 a více let". Přičemž u každého denního chodu je stanoveno finanční rozpětí.

Názorný příklad chybovosti: Začíná nový školní rok – je 1. září. Strávník se narodil 31. 8., tedy měl včera 14. narozeniny. Ale vzhledem k tomu, že patnácti let dosáhne

[54] § 1 vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění.

ještě v době trvání právě začínajícího školního roku, dle vyhlášky je povinnost tohoto strávníka zařadit do skupiny 15 a více let a vlastně celý začínající školní rok již musí hradit vyšší částku za stravu a musí být zařazen v této skupině 15 a více let. Proto je velmi nutné každý rok zkontrolovat správné zařazení a posuny všech strávníků ve věkových skupinách, neboť zde velmi často dochází k chybám. Toto ustanovení ve vyhlášce způsobuje i velkou nevoli a nepochopení rodičů, ale bohužel jiná cesta není.

Stanovení přesné částky finančního limitu a tudíž i platby za stravu u jednotlivých skupin strávníků je plně v kompetenci managementu školy. Při tomto rozhodování je třeba brát v úvahu další souvislosti. Cenu potravin na trhu v místě působnosti školy/školského zařízení a plnění spotřebního koše (7.1.6 Spotřební koš). Jestliže spotřební koš určuje požadované množství jednotlivých komodit potravin, které se musí plnit, potom na nákup těchto potravin musí být dostatek finančních prostředků.

Stává se, že ceny obědů jsou několik let stejné, jen aby se rodiče nebouřili, že jsou obědy drahé. Na druhé straně má management školy tímto rozhodnutím tzv. svázané ruce – neplní se spotřební koš, jídelníček není pestrý, nabídka je velmi omezená. Přitom horní hranice přípustné ceny je průměrně 25 Kč (záleží na věkové skupině) a s vyšší cenou se strávníkům dá udělat velmi zajímavá nabídka, zajímavý jídelníček (viz 7.1.2 Jídelníček). Mnohdy postačí zvýšit cenu o 2 – 4 Kč, což pro rodiče znamená 40 – 80 Kč měsíčně navíc a dítě dostane potřebné množství všech živin v rámci školního stravování. Rodičům by mělo být vysvětleno, že pokud si připlatí, dostane se jejich dítěti dostatek všech živin, ovoce, zeleniny, mléčných výrobků atd., které rodič nakupuje pro svoje dítě za mnohem vyšší ceny v maloobchodu, než za které nakupuje suroviny školní jídelna ve velkoobchodu.

Strávníci jsou zařazeni do věkových skupin a podle počtu strávníků v jednotlivých věkových skupinách se propočte denní finanční limit jako celek. Je to účelový příspěvek od rodičů/zákonných zástupců na stravování a není přípustné tyto prostředky použít na cokoliv jiného. Veškeré potraviny, které se v daném dnu spotřebují jsou vyjádřeny celkovou finanční hodnotou tzv. výdejky potravin ze skladu. Na konci dne/druhý den se porovná použitelný denní limit se skutečnou výdejkou a zjistí se, zda se „ušetřilo“ nebo „provařilo“. Pokud se „ušetřilo“ zůstatek finančního limitu z předchozího dne se použije další dny. Pokud se „provařilo“ další dny se musí „šetřit“. V praxi to znamená – pokud byl dnes k obědu dražší oběd, potom další den se musí zařadit levnější jídlo. Není důležité střídání levnější versus dražší oběd, je důležité pravidelné denní sledování čerpání tohoto celkového finančního limitu na potraviny, pravidelné vyhodnocování a přizpůsobování jídelníčku. Toto je jedna z hlavních náplní práce

vedoucí/ho školní jídelny. Vyhodnocování svědčí také o tom, že vedoucí školní jídelny správně vede skladovou evidenci a pravidelně vyhotovuje výdejku potravin. Pokud by se výdejka nevyhotovovala delší období (např. z důvodu nemoci), může dojít k velkému rozdílu mezi finančním limitem a výdejkou, které se za delší období při větší částce ať plusové nebo minusové velmi špatně vyrovnává.

Management školy by měl nejprve správně stanovit dostatečnou výši finančních limitů (ceny oběda pro dětského strávníka) na nákup potravin v rozpětí daném vyhláškou s vazbou na plnění spotřebního koše. Případně využít možnost vyhlášky na zvýšení těchto limitů pro strávníky ze sportovních tříd, pro strávníky, kteří vykonávají sportovní přípravu a pro strávníky z konzervatoří obor tanec. Ve vnitřním předpisu školy/školského zařízení stanovit přípustný +/- zůstatek čerpání finančního limitu na konci měsíce, pololetí a konce kalendářního roku. Vhodné je stanovení tolerance +/- zůstatku na konci měsíce v maximální výši jednoho celého denního finančního limitu. V pololetí kalendářního roku (30. 6.) je žádoucí rozdíl vyrovnat a přiblížit nule. Dne 30. 6. je konec školního roku a ze školy/školského zařízení část dětí/žáků/studentů odchází a již nebudou moci v příštím období využít svoje finanční prostředky, které jsou v limitu ušetřeny. Pokud by byl stav minusový, nelze na strávníkovi požadovat doplatek. On svěřil škole/školskému zařízení částku, se kterou měla škola/školské zařízení povinnost dobře hospodařit a plně ji využít.

Riziko nevyčerpaného/přečerpaného finančního limitu vzniká k 31.12. Pokud je jakýkoliv zůstatek tohoto finančního limitu, není-li zaúčtován na náklady příštích období, stane se to, že „spadne“ do hospodářského výsledku (HV) školy/školského zařízení. Pokud je „ušetřeno“, je HV plusový a po rozdělení HV se neoprávněně finanční prostředky určené na stravu použijí do fondů organizace k dalšímu použití, ale již ne na stravování. Pokud je „provařeno“, je HV minusový a náklady na potraviny, které jsou ve skutečnosti spotřebované jsou uhrazeny z provozního rozpočtu zřizovatele. To lze klasifikovat jako porušení rozpočtové kázně se všemi důsledky.

Kontrolovat by se mělo: správné zařazení strávníků do věkových skupin a namátkově v měsíci průběžné čerpání finančního limitu, zůstatek finančního limitu na konci měsíce a na konci čtvrtletí.

7.1.8 Pohledávky za strávníky (3,1%), platby stravného (V)

Nezaměstnanost, finanční krize, sociálně slabé vrstvy obyvatel, platební neschopnost to vše jsou pojmy, které dnes slyšíme všude kolem sebe a které se mohou závažně dotknout i úseku školního stravování a to v oblasti plateb za stravování. Management školy/školského zařízení má povinnost[55] vymezit ve školním/vnitřním řádu podmínky, za jakých bude stravovací služba poskytována zejména stanovit způsob hrazení úplaty za školní stravování, tedy „jak“ a „kdy“. Je několik variant a vždy záleží na rozhodnutí managementu školy, kterou zvolí.

„Jak“ – hotově v pokladně školy/školní jídelny, převodem mezi účty škola versus strávník nebo složenkou na účet školy. Možná je úhrada na/za stanovené období – zpravidla měsíc, nebo strávník může složit větší obnos, ze kterého si postupně odčerpává. V poslední době se objevuje větší počet rodičů, kteří požadují, s ohledem na svoji finanční situaci, platby pouze po týdnech.

„Kdy“ - nejméně riziková varianta je, pokud je strava uhrazena před započetím stravování, nejlépe do konce měsíce, který předchází měsíci dalšímu. Vhodný je převod z účtu strávníka nebo platba v hotovosti před stravováním, přičemž lze inkasovat na celý měsíc předpokládanou částku, která se rovná násobku ceny za jeden oběd dle počtu dnů v nastávajícím měsíci. Ve chvíli, kdy strávník přichází na oběd, má zaplaceno a problém nemůže nastat. Přeplatky za odhlášenou stravu se odečítají z platby na příští měsíc, nebo se za určité období vrací hromadně na účty plátců stravného.

Velké množství školních jídelen používá velmi rizikový systém a tím je placení stravného inkasem z účtů strávníků tzv. pozadu, tzn., po ukončení měsíce se z účtu strávníka inkasuje částka, která se rovná platbě za objednanou stravu. Tento systém je velice výhodný pro plátce stravného – platí jen to, co bylo objednáno v minulém měsíci, žádné zálohy, žádné přeplatky. Ale toto inkaso se provádí přibližně v polovině měsíce a než se do školy/školského zařízení z banky dostane informace o neprovedení požadované platby, uplyne skoro celý další měsíc. Zpravidla vedoucí školní jídelny začne shánět rodiče, vyjednávat s nimi, ale dítě/žák se stále stravuje, den za dnem dluh narůstá. Za dva měsíce se částka pohybuje okolo 1 000 Kč. Stane-li se tento problém u více strávníků, vznikají velké starosti. Pohledávky se vymáhají velmi těžko.

[55] § 2 vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění.

Proto je vhodné po uzávěrce měsíce zkontrolovat případné neplatiče, v lepším případě rozhodnout o méně rizikovém způsobu výběru úhrad za stravné. Ve školním/vnitřním řádu školy stanovit podmínky, za kterých lze/nelze strávníka stravovat v případě prodlení s placením.

Pokud je ve školní jídelně umožněna platba stravného nebo vyplácení přeplatků v hotovosti, je nutné měsíčně kontrolovat tok finančních prostředků za stravu a zůstatky přeplatků strávníků s přímou vazbou na účetnictví. Pravidla ve vztahu k plátcům stravného je vhodné zakomponovat do školního/vnitřního řádu školy/školského zařízení – komu a za jakých podmínek bude hotovost vyplácena. Jestliže je v systému umožněno vedoucí/mu školní jídelny vyplácení přeplatků za odhlášenou stravu v hotovosti přímo strávníkovi, je vhodné, z důvodu omezení rizik nepoctivosti, stanovit tento režim: za odhlášenou stravu vyplácet přeplatky v hotovosti jen výjimečně, pokud možno přeplatky odečítat z platby na následující období. Žákům tyto přeplatky nevyplácet: problém č. 1 – žák si odhlásí oběd bez vědomí rodičů za účelem získání hotovosti, kterou použije opět bez vědomí rodičů na jiný účel. Problém č. 2 – u žáka je těžké prokazovat, že hotovost skutečně přijal – podpis žáka nemá žádnou právní váhu. Je tedy vhodnější přeplatky vyplácet jen zákonnému zástupci/rodičům a to pouze proti podpisu na výdajovém pokladním dokladu nebo na hromadné výplatní listině. Je vhodné také stanovit limit částky, kterou smí vedoucí školní jídelny vyplatit rodičům sama a od jaké částky je nutná při předání finanční hotovosti přítomnost třetí osoby.

7.1.9 Doplňková činnost (7,7%)

Doplňková činnost v jakékoliv formě provozovaná ve školní jídelně školy musí být škole nebo školskému zařízení povolena zřizovatelem ve zřizovací listině. Na tuto činnost si musí škola nebo školské zařízení pořídit živnostenské oprávnění. Doplňková činnost je čistě podnikatelská činnost školy/školského zařízení, která je spojena s řadou dalších důležitých úkolů, které musí management školy plnit.[56]

Nejdůležitější při doplňkové činnosti je, aby toto podnikání nebylo ztrátové, ale naopak ziskové a nesmí být v žádném případě provozováno na úkor činnosti hlavní tj. na úkor stravování dětí/žáků/studentů. Vše musí být pečlivě a často vyhodnocováno, účetnictví

[56] KUNCOVÁ, S., Výživa a potraviny č. 4/2002, Hospodářská činnost ve školách a školských zařízeních, s. 53 – 60.

vedeno odděleně pro hlavní a doplňkovou činnost a školy/školská zařízení se velmi často z důvodu této činnosti stávají plátci DPH.

Náročnost, složitost a rizikovost spojená s administrativou kolem doplňkové činnosti zpravidla většinu ředitelů škol odradí od aktivit školy v této oblasti, což je ale velká škoda, neboť škola doplňkovou činností může získávat další nemalé finanční prostředky jak na zlepšení finančního ohodnocení zainteresovaných zaměstnanců, tak prostředky, které se vrací zpět do rozpočtu školy/školského zařízení na svoji hlavní činnost.

Velkým problémem bývá zajistit, jak vést účetnictví odděleně, když příprava pokrmů pro doplňkovou činnost probíhá společně s přípravou pokrmů pro činnost hlavní. Odděleně se v průběhu kalendářního roku sledují náklady a výnosy, které lze oddělit ihned. V účetnictví je vhodné analytikami rozdělit jednotlivé účty na účty činnosti hlavní, doplňkové a společné. Příklad: pořídí se ubrousky, které se použijí pouze pro stravování skupiny strávníků v rámci doplňkové činnosti. Tento náklad se zaúčtuje přímo na materiálový účet doplňkové činnosti, který je v účetnictví oddělen analyticky. Ale mycí prostředky, energie, další materiál, který se používá jak pro hlavní tak doplňkovou činnost se v průběhu roku účtuje dohromady a na konci účetního roku se provede tzv. klíčování. Klíčem může být procentuální vyjádření porcí hlavní a doplňkové činnosti. Příklad: celkem se ve školní jídelně uvařilo 100 tis. jídel. Z toho bylo 20 tis. pokrmů v rámci doplňkové činnosti. Klíč je 80% : 20%. Každá nákladová položka, která je v průběhu roku společně účtovaná, se na konci roku ještě přehodnotí, případně se vyčlení náklady, které jsou spojené s jednou nebo druhou činností a zůstatek účtu se podělí uvedeným klíčem a náklady se přeúčtují na účty hlavní a doplňkové činnosti. Pro rozdělení nákladů na potraviny lze pro doplňkovou činnost použít výši finančního limitu na potraviny stanoveného pro strávníky doplňkové činnosti. I z tohoto důvodu je pro lepší rozdělení nákladů vhodné nulování finančního limitu k 31. 12. (viz 7.1.7 Finanční limit).

7.1.10 Stravování žáků jiné školy (V)

Pokud škola/školské zařízení poskytuje stravovací služby ostatním školám/školským zařízením, které nemají vlastní zařízení školního stravování, stává se provozovatelem stravovacích služeb a musí postupovat v souladu s § 2 vyhlášky č. 107/2008 Sb., o školním stravování v platném znění. Je důležité, aby se nezapomínalo na sepsání ujednání – smlouvy o poskytnutí stravovacích služeb. Další paragrafy uvedené

vyhlášky stanovují, co by tato smlouva měla obsahovat: vymezení rozsahu poskytovaných služeb, výši finančních normativů, případně další ujednání týkajících se zejména podmínek pro přihlašování a odhlašování strávníků a jídel, organizaci výdeje a způsob hrazení úplaty za školní stravování. Děti/žáci/studenti jiné školy/školského zařízení hradí pouze náklady vynaložené na potraviny v souladu s výší finančních normativů stanovených v § 5 odst. 2 uvedené vyhlášky.[57] Osobní náklady (na mzdy, odvody z mezd a náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů) jsou hrazeny ze státního rozpočtu na základě uvedení těchto dětí/žáků/studentů v zahajovacích výkazech. Provozní náklady je nutno posoudit z jiného pohledu. Záleží na tom, kdo je zřizovatelem školy/školského zařízení, kterému provozovatel služby školní stravování poskytuje. Pokud je zřizovatel stejný jako u provozovatele služby, potom zřizovatel přispívá i na provozní náklady pro tyto strávníky. Pokud je zřizovatel jiný, provozní náklady jsou předmětem vyúčtování – fakturace. Pokud by k fakturaci nedocházelo, dopouští se management školy porušení rozpočtové kázně rozpočtu přiděleného zřizovatelem, neboť používá finanční prostředky – příspěvek zřizovatele na provoz – pro jiný účel, než bylo stanoveno. V neposlední řadě druhé škole šetří její finanční prostředky a sám si odčerpává ze svého rozpočtu.

7.1.11 Dohled nad žáky - strávníky (V)

Zajištění dozoru nad žáky – strávníky v zařízení školního stravování přísluší vždy té právnické osobě, která vykonává činnost zařízení školního stravování, tedy provozovateli školní jídelny.[58]

Způsob, jakým tento dohled bude zajištěn, je na rozhodnutí ředitele tohoto zařízení školního stravování. Podle rozhodnutí ředitele školy/školského zařízení mohou dozor konat vedle pedagogických pracovníků i jiné osoby, které jsou zletilé, plně způsobilé k právním úkonům a jsou v pracovněprávním vztahu ke škole. Tyto osoby musí být řádně poučeny o povinnostech dozoru a ředitel školy o tomto poučení provede písemný záznam, který osoba pověřená dozorem podepíše.

Pokud žáci/studenti z jiné školy dochází do školní jídelny druhé školy, potom často přetrvává názor obou škol, že každý si drží dohled nad svými žáky. Dle shora uvedené

[57] Vyhláška č. 107/2008 Sb., o školním stravování v platném znění.
[58] Dostupné na WWW: <http://aplikace.msmt.cz/PDF/JKMPBOZzakudoPV.pdf>.

citace tomu však není a je třeba napravit tento stav. Dohled nad žáky – strávníky vykonává vždy provozovatel školní jídelny.

7.1.12 Kalkulace (V)

Stanovení kalkulací nákladů na výrobu pokrmů je velice důležitý moment, který škola/školské zařízení potřebuje pro svoji činnost ke správnému účtování o závodním stravování a ke stanovení cen poskytovaných služeb školy v rámci doplňkové činnosti školy/školského zařízení (viz 4.1.9 Doplňková činnost).

Kalkulace nákladů na výrobu pokrmů vychází ze skutečných nákladů organizace pro tuto činnost za minulý kalendářní rok. Je nutné spočítat veškeré provozní náklady (materiál, energie, opravy, služby, odpisy) a veškeré mzdové náklady (včetně odvodů a FKSP) spotřebované pro výrobu a zjištěné náklady vydělit počtem porcí, které tyto náklady v předchozím roce spotřebovaly. Zvlášť se počítají provozní a zvlášť mzdové náklady. Vyjde kalkulovaný náklad, který lze zvýšit pro konkrétní rok o avízované zvýšení nákladů.

Pro doplňkovou činnost se stanoví ještě zisková přirážka, která je plně na rozhodnutí managementu školy. Pro potřeby závodního stravování vlastních zaměstnanců se zisková přirážka nekalkuluje, neboť závodní stravování spadá do režimu hlavní činnosti organizace.

7.1.13 Závodní stravování (V)

V oblasti závodního stravování je nutné v prvé řadě stanovit ve vnitřním předpisu podmínky poskytování závodního stravování zaměstnancům školy/školského zařízení a to v souladu s příslušnými zákony[59] a vyhláškami.[60] S tímto vnitřním předpisem důkladně (nejlépe prokazatelně – tedy proti podpisu) seznámit všechny zaměstnance. Tím se předejde případným sporům, kdy zaměstnanec čerpá závodní stravování, aniž by měl na tuto službu nárok.

[59] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) v platném znění, zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění.

[60] Vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování v platném znění, vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v platném znění.

Hlavním problémem, který v oblasti závodního stravování vzniká je ten, že se o závodním stravování správně (nebo vůbec) v účetnictví organizace neúčtuje a v souvislosti s tím zaměstnanci školní jídelny pro oblast závodního stravování pracují bez finančního ohodnocení. Pokud se o nákladech na závodní stravování neúčtuje správně, resp. vůbec, náklady přesto vznikají a jsou neoprávněně hrazeny z prostředků určených na provoz, nikoliv z prostředků ze státního rozpočtu jako náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů.

Z účetní uzávěrky předchozího roku je třeba vyhodnotit náklady a stanovit přesnou kalkulaci (viz 7.1.12 Kalkulace) nákladů na výrobu stravy (provozní náklady i náklady mzdové) v rámci závodního stravování pro nastávající rok. Zaměstnanec hradí pouze náklady na potraviny, které mohou být sníženy o libovolný příspěvek z FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb) dle vyhlášky.[61]

Je třeba měsíčně nebo čtvrtletně zaúčtovat účetní operace o závodním stravování. Přílohou vnitřního účetního dokladu může být jmenný seznam všech zaměstnanců, kteří mají nárok na závodní stravování. U každého zaměstnance se zapíše počet odebraných porcí, který se zkontroluje s údajem oprávněnosti odběru (docházka). Celkový počet porcí v rámci závodního stravování se vynásobí s kalkulovaným nákladem a vznikne celková částka k zaúčtování na nákladovou položku „závodní stravování".

Pro názornost je uveden příklad: kalkulovaný náklad na jeden personální oběd je 15 Kč provozní režie a 17 Kč mzdová režie. Celkem stanoveno na závodní stravování 32 Kč. Bylo odebráno 100 obědů v rámci závodního stravování všemi zaměstnanci organizace (včetně zaměstnanců školní jídelny). Na nákladovou položku se zapíše a zaúčtuje 100 x 32 Kč = 3200 Kč. Účetní zápis na účty: 527/395 (MD/D) a 395/622 (MD/D) – oba zápisy se stejnou částkou 3200 Kč.

Účet 527 je vhodné označit v účetnictví analyticky. Roční obrat tohoto účtu je celkovým nákladem na závodní stravování a zahrne se do vyúčtování při vypořádání se státním rozpočtem (v příkladu je to celá částka 3200 Kč).

Finanční ohodnocení zaměstnanců, kteří se podílí na výrobě pokrmů určených pro závodní stravování, se čerpá z nově vzniklého zdroje, kterým je z příkladu částka 100 x 17 Kč = 1700 Kč. Ve výkazech P1-04 se čerpání tohoto zdroje uvádí na řádku „ostatní zdroje". Získané finanční prostředky by měli zaměstnanci dostat formou zvýšeného osobního příplatku, případně v odměně a to navíc k platům ze státního rozpočtu, které jsou

[61] § 7 vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb v platném znění.

určeny normativní metodou rozpisu rozpočtu na výrobu v rámci školního stravování pouze pro děti/žáky/studenty.

7.1.14 Nakládání s odpady (V)

Nakládání s odpady se řídí zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů v platném znění. Je to oblast riziková, proto je zde o této problematice zmínka. Každá obec, ve které škola působí, má zákonnou povinnost vypracovat vlastní systém nakládání s komunálním odpadem a vydat vyhlášku, která pravidla nakládání s odpady upravuje na místní podmínky.

Odpad ze školní jídelny (zbytky jídel) je dle shora uvedeného zákona biologický a původce odpadu, v tomto případě škola/školské zařízení, má povinnost tento odpad likvidovat v souladu se zákonem tedy pouze osobou oprávněnou k nakládání s odpady.

V první řadě je již nepřípustné, aby si odpad ze školní jídelny odvážela soukromá osoba a to k jakýmkoliv účelům (krmení domácích zvířat, krmení kožešinových zvířat, kompostování apod.) jak tomu bylo zvykem do vyhlášení shora uvedeného zákona. Každý ředitel školy by se měl obrátit na obec, ve které je sídlo školy a v prvé řadě zjistit, jak je systém nakládání s komunálním odpadem v obci postaven a vyžádat si písemné sdělení, jak nakládat s biologickým odpadem ze školní jídelny. Zároveň je nutné vypracovat vlastní vnitřní předpis školy, kde se uvede systém nakládání se všemi odpady školy/školského zařízení (nejen odpad ze školní jídelny, ale i další odpad, který vzniká při provozu školy.

V druhé řadě je třeba se zamyslet nad tím, co je vlastně odpadem ze školní jídelny. O přirozeném odpadu, který vzniká při výrobě pokrmů a o nedojedené stravě strávníkem není pochyb. Ale k tomuto odpadu se v závěru výdeje přidá (přimíchá) nevydaná strava. Nevydaná strava vzniká zpravidla tak, že se některý ze strávníků na objednaný oběd nedostaví, některý strávník si přeje menší porci než která mu byla připravena a v neposlední řadě tak, že již nikdo neměl zájem o přídavek. Hovoří se stále o nevydané stravě nikoliv o odpadu. Odpadem se nevydaná strava stává až ve chvíli, kdy se překlenou dvě přípustné hygienické hranice: teplota pokrmu klesne pod 60° C a překročí se časový limit použitelnosti hotového pokrmu. Tento časový limit si stanovuje výrobce (škola/školské zařízení) sám v rámci systému HACCP (viz 7.1.4). Jestliže tedy po ukončení výdeje nejsou překročeny hygienické limity, je nutné dodržet § 10 shora uvedeného zákona, který zní: „Každý má při své činnosti nebo v rozsahu své působnosti povinnost předcházet

vzniku odpadů, omezovat jejich množství.“[62] Tento paragraf je možné vyložit i takto: každý musí udělat vše proto, aby se odpad nestal odpadem, ještě předtím, než se odpadem stane.

Pokud tedy nejsou překročeny hygienické limity, lze na nevydané porce stále pohlížet jako na výrobek/zboží určený k prodeji. Organizace tohoto prodeje, tedy stanovení komu a za jakých podmínek, je plně v kompetenci ředitele školy, a určí ji ve vnitřním předpisu. Výnosy se zaúčtují na účet 602. Pokud je škola/školské zařízení plátcem daně z přidané hodnoty (dále DPH) stanovená cena se rozúčtuje na výnos a DPH (9%).

V tomto zákoně jsou dále uvedeny i velmi vysoké pokuty, které hrozí v případě nedodržení zákona a proto je důležité na tuto oblast v rámci vnitřních kontrol nezapomínat.

7.1.15 DPH (V)

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v platném znění je velmi rozsáhlé a složité téma a není účelem této práce se tímto zákonem zabývat dopodrobna. Avšak je důležité v rámci návrhů kontrolního systému pro školy/školská zařízení na tuto problematiku také upozornit, neboť se zde vyskytují jistá rizika vyplývající z neplnění tohoto zákona.

Největší problém vzniká již na počátku, tedy ještě předtím, než se škola/školské zařízení stane plátcem DPH. Ve shora uvedeném zákonu § 94 Plátci zní: „Osoba povinná k dani se sídlem nebo místem podnikání v tuzemsku, jejíž obrat za nejvýše 12 kalendářních měsíců přesáhne částku uvedenou v § 6, se stává plátcem od prvního dne třetího měsíce následujícího po měsíci, ve kterém překročila stanovený obrat, nestane-li se podle tohoto zákona plátcem dříve“. Přičemž v § 6 je částka stanovena na „1 000 000 Kč za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců.“[63]

O tom, zda se subjekt stane nebo nestane plátcem DPH tedy rozhoduje jediná skutečnost a to jaký je obrat. A zde začíná problém – co do tohoto obratu počítat a co ne. Sčítání obratu je za všechny činnosti školy neosvobozené. Rozsáhlý výklad je na internetových stránkách České daňové správy,[64] kde se v souvislosti s poskytováním stravovacích služeb hovoří o tom, že stravování zaměstnanců není osvobozeno a pokud se škola/školské zařízení stane plátcem DPH, potom závodní stravování vždy spadá do režimu

[62] Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů v platném znění.
[63] Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v platném znění.
[64] Dostupné na WWW: <http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/SID 3EA9846B39782C27/cds/xsl/legislativa_metodika_5810.html?year=>.

základní sazby DPH 19% a to i bez ohledu na to, zda se jedná o službu nebo prodej (pozn. oběd v rámci závodního stravování vydaný v jídelně = služba nebo do nádob s sebou = zboží).

Škola/školské zařízení má různé aktivity, které nejsou osvobozeny, a škola sleduje jejich obrat. Pokud se v rámci doplňkové činnosti stravuje 80 strávníků, každý platí za oběd 60 Kč, dvacet dnů v měsíci, deset měsíců v roce = 960 000 Kč a všichni jsou spokojeni, že se škola/školské zařízení nestalo plátcem DPH. Avšak na závodní stravování zaměstnanců se zapomnělo. Zde je právě ono zmiňované riziko. Všichni zaměstnanci školy/školského zařízení hradí část nákladů za svoje stravování a to je ona částka, kterou je nutno do obratu pro účely DPH také započítávat, a na kterou se velmi často zapomíná. Malý příklad: škola má 50 zaměstnanců, každý hradí 25 Kč za svůj oběd. Dvacet dnů v měsíci, deset měsíců v roce = celková částka je 250 000 Kč, které se musí připočítat k dalším činnostem školy, které nejsou osvobozeny.

Školy/školská zařízení většinou z obav, aby se nestaly plátci DPH nevykonávají nebo korigují svoje aktivity nad rámec svých základních povinností, tedy omezují doplňkovou činnost. Ale tyto obavy jsou naprosto zbytečné. Jakmile se účetní systém s DPH zavede, není situace až tak složitá. Proto není nutné bránit se dalším aktivitám školy/školského zařízení z důvodu DPH.

7.1.16 Nárok na poskytnutí stravovací služby (V)

V § 119 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění je stanoveno, že: „v zařízeních školního stravování se uskutečňuje školní stravování dětí, žáků a studentů v době jejich pobytu ve škole, ve školském zařízení“[65] a v § 4 vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění je stanoveno, že: „první den neplánované nepřítomnosti strávníka ve škole nebo školském zařízení se pro účely této vyhlášky považuje za pobyt ve škole nebo školském zařízení.“ [66] Z obou výše citovaných paragrafů vyplývá, že pokud je strávník nemocen déle jak jeden den, nárok na poskytnutí školního stravování nemá. Je vhodné na tuto skutečnost upozornit strávníky ve školním/vnitřním řádu školy/školského zařízení a vymezit strávníkům povinnost stravu včas odhlásit.

[65] Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění.
[66] Vyhláška č. 107/2008 Sb., o školním stravování v platném znění.

7.2 Dotazník

D O T A Z N Í K

1. Zřizovatel Vaší školy:

...	Obec	
…	Kraj	
…	Jiný – uveďte:	…….……..

2. Typ Vaší školy (v případě, že máte více součástí, označte každou):

…	MŠ	
…	ZŠ	
…	SŠ	
…	Jiný – uveďte:	…….……..

3. Celkový počet dětí/žáků/studentů ve Vaší škole (dle výkonových výkazů k 30. 9. 2008):

Prosím, uveďte přesné číslo …

4. Z toho počet dětí/žáků/studentů Vaší školy, kteří se stravují ve Vaší školní jídelně (dle výkonových výkazů k 31. 10. 2008):

Prosím, uveďte přesné číslo …

5. **Počet dětí/žáků/studentů jiných škol, kterým zajišťujete ve Vaší školní jídelně stravovací služby (dle výkonových výkazů k 31. 10. 2008):**

Prosím, uveďte přesné číslo | … |

6. **Poskytujete ve Vaší školní jídelně závodní stravování?**

	Vlastním zaměstnancům školy	Zaměstnancům jiných škol
Ano	…	…
Ne	…	…

7. **Poskytujete ve Vaší školní jídelně v rámci doplňkové činnosti obědy pro veřejnost? Pokud ano, uveďte průměrný denní počet obědů v měsíci říjnu 2008:**

…	Ano	Počet ……..
…	Ne	

8. **Poskytujete ve Vaší školní jídelně v rámci doplňkové činnosti i jiné stravovací služby (například výroba dalších produktů studené kuchyně, pořádání různých akcí s občerstvením, svatby, oslavy, rauty atp.)? Pokud ano, uveďte jaké:**

…	Ano	Jaké: ……..……..
…	Ne	

9. Jaký je počet manažerů na jednotlivých stupních managementu Vaší školy?

Prosím, doplňte přesné číslo nebo nulu

Vrcholový management:	…….
Střední management:	…….
Nižší management:	…….

10. Označte křížkem do jakého stupně managementu Vaší školy jste v předchozí otázce započítal/a vedoucí/ho Vaší školní jídelny:

…	Vrcholový management
…	Střední management
…	Nižší management
…	Nevnímám vedoucí/ho ŠJ jako člena managementu školy

11. Je v organizační struktuře vedoucí školní jídelny podřízená/ý přímo Vám?

…	Ano	
…	Ne	Pokud ne, doplňte komu (funkce): ……

12. Kolik let je ve své funkci Váš/Vaše vedoucí školní jídelny?

Prosím, uveďte přesné číslo …

13. Spoléháte spíše na odbornost, zkušenosti a poctivost vedoucí/ho Vaší školní jídelny, a proto nevěnujete oblasti školního stravování až takovou pozornost?

…	Ano
…	Ne

14. Je v „plánu kontrolní činnosti Vaší školy“ zapracován také plán vnitřních kontrol i pro oblast školního stravování?

…	Ano
…	Ne

15. Vykonáváte kontrolní činnost v oblasti školního stravování osobně?

...	Ano
…	Ne

16. Kdo další z managementu Vaší školy je pověřen k vykonávání vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování ? Doplňte, prosím, funkci-pracovní zařazení této osoby ve škole. Je-li pověřeno více osob, doplňte, prosím, každého:

…	Funkce ……..……..
…	Nikdo

17. Ředitel školy: doplňte, prosím, co je předmětem Vaší vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování a četnost této kontroly (např. 1x za týden, 4x do roka apod.):

Předmět kontroly:	**Četnost této kontroly:**

18. Další člen managementu školy (je-li pověřen k vykonávání vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování): doplňte, prosím, co je předmětem jeho vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování a četnost této kontroly (např. 1x za týden, 4x ročně apod.):

Předmět kontroly:	**Četnost této kontroly:**

19. Na jaké úrovni je podle Vašeho názoru vnitřní kontrolní činnost v oblasti školního stravování na Vaší škole?

...	Velmi dobrá, problematika je dobře zmapována
…	Průměrná, občas se něco zkontroluje
…	Nízká, je těžké do problematiky školního stravování proniknout

20. Domníváte se, že je vnitřní kontrolní činnost v oblasti školního stravování na Vaší škole dostačující?

...	Ano
…	Ne

21. Co jste Vy kontroloval/a za poslední tři měsíce v oblasti školního stravování:

…	Doplňte předmět/y kontroly ……..……
…	Nic

22. Je-li pověřen k vykonávání vnitřní kontroly v oblasti školního stravování další člen managementu školy, doplňte, prosím, co kontroloval/a na tomto úseku za poslední tři měsíce:

...	Doplňte předmět/y kontroly ……..…….
…	Nic

23. Vnější kontrola – kdo na Vaší škole vykonává vnější kontrolu v oblasti školního stravování?

…	Zřizovatel
…	Kraj (pokud není zřizovatel)
…	ČŠI
…	Orgán ochrany veřejného zdraví – Hygiena
…	Jiný – uveďte kdo ..……..

24. Označte četnost vnějších kontrol na Vaší škole v oblasti školního stravování:

	1x ročně	1x za dva roky	1x za 5 a více let	Nikdy
Zřizovatel				
Kraj (pokud není zřizovatel)				
ČŠI				
Hygiena				
Jiný – uveďte kdo ……..				

25. Domníváte se, že pro svoje potřeby vnitřní kontrolní činnosti v oblasti školního stravování máte vždy dostatečnou metodickou pomoc ze strany zřizovatele?

...	Ano
…	Ne

26. Přivítal/a byste metodickou příručku pro ředitele „Na co se zaměřit při vnitřní kontrole v oblasti školního stravování“?

...	Ano
…	Ne

Děkuji Vám za Váš čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku a za Vaši velkou laskavost, kterou jste mi tímto prokázal/a. Olga Süssová, v.r.

7.3 Tabulka management škol a školských zařízení

Management škol a školských zařízení						
		management				
počet dětí, žáků, studentů	typ školy	**celkem**	vrcholový	střední	nižší	vedoucí školní jídelny
1650	VOŠ	**50**	6	32	12	střední
720	SŠ+VOŠ	**5**	1	2	2	nižší
384	SŠ	**8**	2	2	4	nižší
120	MŠ	**3**	1	2	0	střední
185	SŠ	**6**	1	4	1	nižší
48	MŠ	**3**	1	1	1	nižší
105	MŠ+ZŠ	**5**	1	2	2	nižší
429	SŠ	**9**	3	4	2	střední
452	SŠ	**0**	0	0	0	0
196	SŠ	**8**	5	1	2	střední
287	ZŠ+SŠ	**9**	3	2	4	střední
386	VOŠ+SŠ	**14**	6	5	3	vrcholový
52	DD	**0**	0	0	0	0
1443	SŠ+VOŠ	**25**	1	7	17	střední
151	ZŠ	**0**	0	0	0	0
222	MŠ	**6**	1	3	2	nižší
78	MŠ	**2**	1	1	0	střední
233	MŠ+ZŠ	**6**	1	3	2	střední
114	MŠ+ZŠ	**3**	1	1	1	střední
107	MŠ+ZŠ	**3**	1	2	0	střední
202	MŠ+ZŠ	**5**	1	2	2	střední
192	ZŠ	**7**	2	1	4	střední
171	ZŠ	**8**	2	4	2	střední
896	ZŠ	**7**	4	3	0	střední
56	MŠ+ZŠ	**0**	0	0	0	0
45	MŠ+ZŠ	**2**	1	0	1	nižší
244	MŠ+ZŠ	**4**	1	3	0	střední
159	MŠ+ZŠ	**5**	1	2	2	nižší
627	ZŠ	**0**	0	0	0	0
57	MŠ+ZŠ	**0**	0	0	0	0
61	MŠ+ZŠ	**3**	1	2	0	střední
172	ZŠ	**3**	1	2	0	střední