

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

**Analýza struktury provozních nákladů  
základních škol dle specifík vybraných  
městských částí na území hlavního města  
Prahy**

Eva Štrobachová

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jana Marková

Studijní program: Školský management

2012



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
Centrum školského managementu

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2011/2012

Jméno a příjmení studenta: **Eva Štrobachová**

Studijní program: **Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Školský management**

Název tématu práce v českém jazyce:

**Analýza struktury provozních nákladů základních škol dle specifík vybraných městských částí na území hlavního města Prahy.**

Název tématu práce v anglickém jazyce:

**Analysis of operating costs in primary schools according to the details of selected metropolitan districts on the territory of the capital city of Prague.**

Pokyny pro vypracování:

Závěrečná bakalářská práce byla zadána v souladu s metodickým materiálem pro závěrečné bakalářské práce vydaným ČŠM PedF UK v Praze v roce 2011.

Práce bude vypracována na základě schváleného ideového a dále rozpracovaného prováděcího projektu, který byl vypracován studentem a uložen na moodle.

Student je povinen dodržet stanovený cíl a téma práce a realizovat výzkumný postup v souladu s cílem. V interpretaci získaných dat i při stanovení závěru musí postupovat objektivně, formální stránka a citování literatury bude odpovídat pokynům v uvedeném materiálu.

Práce musí splňovat kritéria pro závěrečné bakalářské práce, autor tím dokládá dostatečnou kompetentnost pro další odbornou činnost.

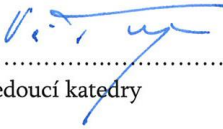
Vedoucí bakalářské práce: **RNDr. Jana Marková**

Předpokládaný rozsah bakalářské práce<sup>1</sup>: **40**

Datum zadání práce: **08. 11. 2011**

Předběžný termín odevzdání práce: **13. 04. 2012**

V Praze dne: **24. 02. 2012**

  
.....  
vedoucí katedry

<sup>1</sup> Minimální rozsah bakalářské práce činí standardně 40 normostran (72 000 znaků vč. mezer) vlastního textu.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Analýza struktury provozních nákladů základních škol dle specifík vybraných městských částí na území hlavního města Prahy*“ vypracovala pod vedením vedoucí bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného, nebo stejného titulu.

V Praze dne 10.4.2012

---

Eva Štrobachová

## **Poděkování**

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce RNDr. J. Markové za metodickou pomoc, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji vedoucím odboru školství vybraných městských částí v hl. m. Praze za poskytnuté podklady, informace a konzultace.

---

**NÁZEV:**

Analýza struktury provozních nákladů základních škol dle specifík vybraných městských částí na území hlavního města Prahy.

**AUTOR:**

Eva Štrobachová

**KATEDRA (ÚSTAV)**

Centrum školského managementu

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

RNDr. Jana Marková

**ABSTRAKT:**

Závěrečná práce se zabývá analýzou struktury provozních nákladů základních škol dle specifík vybraných městských částí v letech 2008 - 2010. Teoretická část seznamuje s postavením školství ve veřejném sektoru, vymezuje pojem příspěvkové organizace, postup a způsob financování nákladů škol zřizovatelem a související legislativu. Pozornost je věnována problematice stanovení kritérií racionality nákladů provozního rozpočtu, který předkládá ředitel školy zřizovateli. Cílem bakalářské práce je porovnání struktury provozních nákladů základních škol, sledování indikátorů, způsob rozdělování finančních prostředků zřizovatelem a návrh možného řešení vedoucí k efektivitě zpracování rozpočtových prostředků základních škol. Poznatky získané z výzkumného šetření mohou být využity jak z pozice ředitele pro rozvoj manažerských schopností při řízení školy, tak z pozice zřizovatele pro metodické řízení škol v oblasti ekonomie a finančního managementu.

**Klíčová slova:**

Veřejný sektor, zřizovatel, základní škola, financování školství, rozpočet, provozní náklady, odbor školství, ředitel školy, analýza

**TITLE:**

Analysis of operating costs in primary schools according to the details of selected metropolitan districts on the territory of the capital city of Prague.

**AUTHOR:**

Eva Štrobachová

**DEPARTMENT:**

Centre for Education Management

**SUPERVISOR:**

RNDr. Jana Marková

**ABSTRACT:**

In my final paper I focused on the analysis of operating costs in primary schools according to the details of selected metropolitan districts between 2008 and 2010. The theoretical part introduces and describes the status of education within the public sector, defines the concept of an organization receiving contributions from the State budget and describes the way of financing the organization by its founder. It also mentions the relevant laws. Attention is paid to the question of establishing criteria of rationality of costs for submitting proposals of operating budget by school directors to the founder. The aim of this bachelor's paper is to compare the structure of operating costs in primary schools, monitoring of the indicators, the procedure and system of distributing contributions from the founder of the schools as well as to suggest possible solutions leading to a higher effectiveness of drawing up operating budgets of primary schools. The findings can be used both by the school directors for developing their management skills in school management as well as by the founder for methodological management of the schools in the field of economy and financial management.

**Key words**

Public sector, founder, primary school, financing of education, budget, operating costs, department of education, school director, analysis

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>ROZPOČET ŠKOLSTVÍ V ODVĚTVÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Základní role veřejného sektoru .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Školství jako odvětví veřejného sektoru a jeho financování.....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>STÁTNÍ SPRÁVA A SAMOSPRÁVA V OBLASTI ŠKOLSTVÍ.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1</b>	<b>Zřizovatelé škol a školských zařízení .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2</b>	<b>Úloha státní správy v oblasti financování škol a školských zařízení.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3</b>	<b>Působnost územních samosprávních celků ve školství.....</b>	<b>16</b>
<b>3.4</b>	<b>Úloha orgánů obce v oblasti školství .....</b>	<b>16</b>
3.4.1	Zastupitelstvo obce .....	16
3.4.2	Rada obce .....	17
3.4.3	Komise pro výchovu a vzdělávání .....	17
3.4.4	Školská rada.....	17
3.4.5	Ředitel školy .....	18
<b>4</b>	<b>FINANCOVÁNÍ V OBLASTI ŠKOLSTVÍ .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Právní předpisy při financování škol.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2</b>	<b>Škola a její zdroje finančních prostředků .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3</b>	<b>Příspěvek ze státního rozpočtu .....</b>	<b>20</b>
<b>4.4</b>	<b>Příspěvek od zřizovatele .....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>ÚZEMNÍ ROZPOČTY .....</b>	<b>23</b>
<b>5.1</b>	<b>Specifika územních rozpočtů .....</b>	<b>23</b>
<b>5.2</b>	<b>Rozpočtový proces u rozpočtu ÚSC .....</b>	<b>23</b>
<b>5.3</b>	<b>Finanční hospodaření příspěvkových organizací.....</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>EKONOMIKA A FINANČNÍ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1</b>	<b>Úvod do finančního řízení .....</b>	<b>27</b>

<b>6.2</b>	<b>Povinnost obce a poskytování příspěvku škole .....</b>	<b>27</b>
<b>6.3</b>	<b>Povinnost ředitele z hlediska hospodaření.....</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>ROZPOČET ŠKOLY NA PROVOZ.....</b>	<b>30</b>
<b>7.1</b>	<b>Základní právní normy .....</b>	<b>30</b>
<b>7.2</b>	<b>Definice rozpočtu .....</b>	<b>30</b>
<b>7.3</b>	<b>Struktura návrhu rozpočtu.....</b>	<b>31</b>
<b>7.4</b>	<b>Náklady a jejich struktura .....</b>	<b>32</b>
<b>7.5</b>	<b>Návrh rozpisu rozpočtu.....</b>	<b>34</b>
<b>7.6</b>	<b>Předložení požadavku ředitele.....</b>	<b>35</b>
<b>7.7</b>	<b>Sestavování rozpočtu .....</b>	<b>36</b>
<b>7.8</b>	<b>Rozpočtové úpravy .....</b>	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>8.1</b>	<b>Cíl výzkumného šetření.....</b>	<b>37</b>
<b>8.2</b>	<b>Metodika výzkumného šetření.....</b>	<b>37</b>
<b>8.3</b>	<b>Definice výzkumných problémů .....</b>	<b>39</b>
<b>8.4</b>	<b>Vyhodnocení výzkumného šetření.....</b>	<b>41</b>
<b>8.5</b>	<b>Analýza struktury provozních nákladů základních škol .....</b>	<b>42</b>
<b>8.6</b>	<b>Vyhodnocení řízených rozhovorů s představiteli zřizovatele – vedoucími odboru školství.....</b>	<b>57</b>
<b>8.7</b>	<b>Vyhodnocení výzkumného dotazníku .....</b>	<b>70</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>84</b>
	<b>ELEKTRONICKÉ ZDROJE .....</b>	<b>85</b>
	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>I</b>



# 1 ÚVOD

S politickými a ekonomickými změnami po roce 1989, kterými procházela česká společnost, měnilo svou podobu i české školství. Řadu úprav školského systému provázela značná legislativní činnost, která byla ovlivněna mnoha nepříznivými skutečnostmi, z nichž k nejvýznamnějším patřilo nízké právní povědomí v nově se utvářejícím pojetí státní správy a měnících se ekonomických vztazích. Tomu odpovídal i způsob financování školství, jež vycházelo z centrálně řízené ekonomiky. Základní školy, na které je zaměřeno téma této závěrečné práce, byly před rokem 1989 po stránce pedagogické a obsahové řízeny Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy, financovány však byly prostřednictvím okresních národních výborů. Jednotlivé školy byly financovány zálohově, pravomoci jejich ředitelů v ekonomické oblasti byly minimální a zodpovědnost za hospodaření pouze formální. Po roce 1989 se společenské změny odrazily ve změně institucionálního způsobu financování školství<sup>1</sup>. S přijetím zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, byly správní kompetence i odpovídající kompetence v oblasti financování škol převedeny na MŠMT a byly zřízeny školské úřady jako střední článek resortní správy školství<sup>2</sup>. Od roku 1991 jejich prostřednictvím MŠMT rozepisovalo prostředky státního rozpočtu. S výjimkou mzdových prostředků, učebnic, učebních pomůcek a dalšího vzdělávání pedagogů bylo povinností obcí financovat v plné výši investiční i neinvestiční náklady škol. Důležitou systémovou změnou bylo zavedení právní subjektivity škol, což umožnilo vznik nestátního školství, tj. škol církevních a soukromých. K zisku vyšších pravomocí vedení škol přispěla transformace škol na příspěvkové organizace.

V souvislosti s reformou veřejné správy vstoupil v účinnost dne 1. ledna 2001 nový model financování regionálního školství, kdy finanční zabezpečení škol, předškolních a školských zařízení přešlo z pravomocí školských úřadů do kompetence okresních úřadů a následně na kraje.

---

<sup>1</sup> Strategické a koncepční dokumenty, MŠMT ČR. Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989 (v oblasti regionálního školství). *Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy* {online}. 2012, {cit. 2012-03-29}. Dostupné na <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>>

<sup>2</sup> Tamtéž

Za významný krok v reformě českého školství považuji ustanovení školského zákona č. 561/2004 Sb., kterým byl nahrazen v roce 2005 zákon o státní správě a samosprávě ve školství. Z pohledu financování škol je podstatné, že rozhodovací pravomoci ohledně přímých finančních výdajů byly ponechány Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, ale zajišťování finančních prostředků na provoz škol je v kompetenci územních správních celků – krajů a obcí.

Finanční systémy územních samosprávních celků jsou představovány především jejich rozpočty. A vztahem k rozpočtu zřizovatele škol a jeho bezprostředním vlivem na jejich ekonomické rozhodování je ovlivněno finanční hospodaření škol.

Při zabezpečení činnosti škol, jejichž hlavním úkolem je poskytování vzdělávání, se bez finančních prostředků nelze obejít, zároveň však je důležité s nimi nakládat co nejefektivněji. Proto je tvorba rozpočtu jedním ze základních nástrojů pro finanční řízení každé školy. Ke splnění cílů, které si každá škola klade a které jsou pro její existenci důležité, je zapotřebí značných finančních nákladů, které umožní jejich realizaci a nezaostávání českého školství za školstvím vyspělých států.

Ve své bakalářské práci se zabývám analýzou financování regionálního školství, konkrétně jednou z jeho částí – provozními náklady základních škol.

Hlavním cílem bakalářské práce je porovnat struktury provozních nákladů základních škol zřizovaných městskými částmi hlavního města Prahy, sledovat indikátory a způsob rozdělování finančních prostředků zřizovatelem. V souvislosti s výsledky analýzy navrhnout možné řešení, které by vedlo k efektivitě zpracování rozpočtových prostředků základních škol. Pro ředitele škol, zvláště těch nově nastupujících do výkonu činnosti ředitele, správně navrhnout a stanovit doporučení podporující odbornou přípravu v oblasti ekonomie a finančního managementu.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části se zaměřuji na postavení školství ve veřejném sektoru, na úlohu státní správy a územní samosprávy ve školství, právní úpravu příspěvkových organizací a specifiku územních rozpočtů. V části Ekonomika a finanční řízení popisují povinnosti obce a ředitele školy z hlediska hospodaření, dále definují rozpočet a jeho mechanismus. V kapitole Rozpočet školy na provoz

pojednávám o jeho tvorbě, o rozdělení nákladů, jejich struktuře a způsobu financování provozních nákladů škol z rozpočtu zřizovatele v současné době.

Ve výzkumné části porovnávám strukturu provozních nákladů základních škol dle předem schválených specifík vybraných městských částí a vývoj financování během let 2008-2010 v těchto školách. Kromě této analýzy se zaměřuji na problematiku zpracování návrhu rozpočtu, která vychází ze sledování indikátorů provozních nákladů, pokud byly školám určeny nebo doporučeny, a cílem bude najít metodu, která bude racionálním přínosem pro rozpočtový proces mezi ředitelem a zřizovatelem školy. K tomuto záměru jsem si vybrala základní školy zřizované městskými částmi na území hlavního města Prahy.

Při zpracování své práce vycházím z odborné literatury a právních předpisů, vyhodnocuji data ze shromážděného materiálu o hospodaření základních škol a posuzuji údaje získané prostřednictvím představitelů zřizovatele – vedoucích odborů školství.

Důležité informace jsem získala dotazníkovým šetřením, které bylo zaměřeno na ředitele základních škol. Pro realizaci analýzy a vyhodnocování výsledků bylo využito manažerských technik, např. komunikační, rozhodovací a organizační techniky. Při vyhodnocování výsledků ve výzkumné části jsou aplikovány teoretické poznatky.

## Teoretická část

# 1 ROZPOČET ŠKOLSTVÍ V ODVĚTVÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU

## 1.1 Základní role veřejného sektoru

Veřejný sektor je specifickou součástí ekonomiky všech hospodářsky vyspělých zemí. Jádrem veřejného sektoru je veřejná správa, která je tvořena soustavou úřadů s centrální nebo územní působností. Patří sem i další organizace financované z veřejných prostředků, které poskytují veřejné služby (provoz nemocnic, školy, center sociální péče, atp.). Veřejný sektor se liší od soukromého tím, že se nezakládá na ziskovém principu, ale finanční prostředky na fungování získává z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní.<sup>3</sup> Je jednou z částí národního hospodářství, která zabezpečuje státní správu a samosprávu.

Pro veřejný sektor je charakteristické, že zahrnuje:<sup>4</sup>

- odvětví společenských potřeb (veřejná správa, obrana, bezpečnost, soudnictví)
- odvětví rozvoje člověka (školství, zdravotnictví)
- odvětví poznání a informací (věda a výzkum, média)
- odvětví technické infrastruktury (doprava, energetika)
- odvětví soukromých statků podporovaných z veřejných rozpočtů (bydlení)
- odvětví sociálních jistot (sociální zabezpečení)
- odvětví péče o životní prostředí

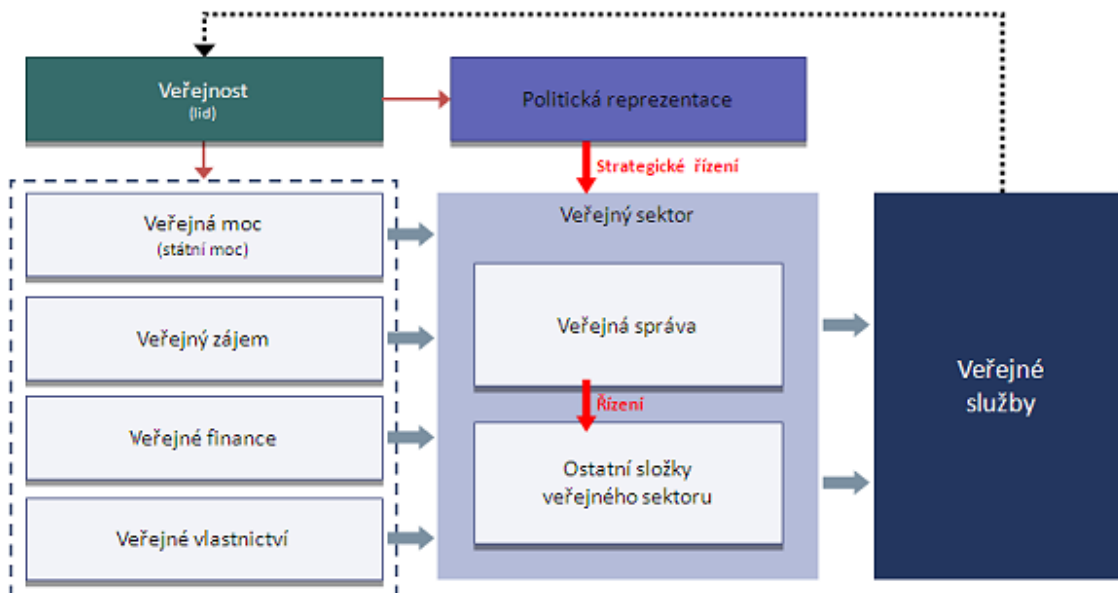
Je potřeba připomenout, že klíčovým výstupem veřejného sektoru jsou veřejné služby, a proto je z hlediska managementu rozhodující především řízení poskytovaných služeb. Vzhledem k rozmanitosti veřejného sektoru jsou uplatňovány všechny obory řízení kromě výroby.

---

<sup>3</sup> *Management Mania: Veřejný sektor* [online], akt. 2011. {cit. 2012-03-15} Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/verejny-sektor>>

<sup>4</sup> ČERVENKA, M.: *Soustava veřejných rozpočtů*. 1. vyd. Praha: Leges, 2009. s. 17 ISBN 978-80-87212-11-0

Obrázek č.1: Veřejný sektor



Zdroj: <http://managementmania.com/verejny-sektor>

## 1.2 Školství jako odvětví veřejného sektoru a jeho financování

Důležitým odvětvím veřejného sektoru je školství, i když po roce 1989 došlo k odstranění státního monopolu v oblasti vzdělávání a k rozvoji soukromého školství na všech úrovních<sup>5</sup>.

V České republice je převážná část školských zařízení financována z veřejných rozpočtů. Ze státního rozpočtu pro kapitolu školství 333, kterou zabezpečuje jako správce Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále MŠMT), směřuje největší objem finančních prostředků do regionálního školství. Školské subjekty tedy jsou financovány různými orgány veřejné správy<sup>6</sup>:

- školství přímo řízené a financované MŠMT (zejména vysoké veřejné školy),
- regionální školství financované kraji (střední školy a speciální školy),
- základní školství a předškolní zařízení financovaná obcemi,

<sup>5</sup> ČERVENKA, M.: *Soustava veřejných rozpočtů*. Praha: Leges, 2009, s.72. ISBN 978-80-87212-11-0

<sup>6</sup> ČERVENKA, M.: *Soustava veřejných rozpočtů*. Praha: Leges, 2009, s.73. ISBN 978-80-87212-11-0

- státní školy financované resorty ministerstva vnitra a obrany.

V oblasti financování MŠMT odpovídá za uplatňování základních principů finanční politiky v oblasti školství:

- stanovuje základní principy financování škol a školských zařízení z prostředků státního rozpočtu,
- zpracovává podklady pro sestavení návrhu státního rozpočtu,
- přiděluje finanční prostředky orgánům, které zřizuje a církevním školám, dále krajům pro organizace, které zřizují kraje, a na školy jiných zřizovatelů prostřednictvím republikových normativů na úhradu přímých vzdělávacích nákladů,
- zákonem stanovuje podmínky pro poskytování dotací soukromým školám,
- zajišťuje a provádí kontrolu využití přidělených finančních prostředků.

K objektivizaci výdajů jednotlivých školských subjektů je používán normativní systém, který je stanovován pomocí koeficientů jako průměrný příspěvek státu (dotační minimum) na pokrytí nákladů spojených s příslušnou činností (vzdělávání, ubytování, stravování aj.) na jednoho žáka za rok. Na krajské úrovni řídí školství odbory školství, které jednotlivým školám přidělují finanční prostředky na základě schváleného rozpočtu.

V současné ekonomické situaci navrhuje Ministerstvo školství, tělovýchovy a mládeže reformu financování regionálního školství, která musí přispět ke zvýšení úrovně vzdělávání a zároveň musí zajistit efektivní využívání celkového objemu finančních prostředků. Představy MŠMT o této reformě narážejí na vlnu kritiky; navrhovaný způsob totiž nevychází z normativu na žáka, ale na třídu. Předpokládá se, že na třídu s menším počtem žáků by škola dostala méně financí a chybějící finanční prostředky by měl dodat zřizovatel. Tato problematika vyvolává mnoho dohadů a jistě bude ještě předmětem mnoha diskuzí, než se podaří najít optimální řešení financování regionálního školství.

## **2 STÁTNÍ SPRÁVA A SAMOSPRÁVA V OBLASTI ŠKOLSTVÍ**

### **2.1 Zřizovatelé škol a školských zařízení**

- MŠMT podle zákona č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích, a podle § 169 školského zákona,
- kraje, obce a svazky obcí, jejichž předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství, podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a školského zákona,
- registrované církve a náboženské společnosti podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech,
- ostatní právnické osoby nebo fyzické osoby (soukromé školy, obecně prospěšné organizace).

### **2.2 Úloha státní správy v oblasti financování škol a školských zařízení**

Orgány a osoby vykonávající státní správu ve financování školství:

- a) Ředitel školy nebo školského zařízení: disponuje především kompetencí řídit školu, předškolní nebo školské zařízení – je jejím statutárním orgánem. Z hlediska finančního řízení odpovídá v souladu s § 165 zákona č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.
- b) Obecní úřad obce s rozšířenou působností zpracovává návrhy rozpisů rozpočtů finančních prostředků státního rozpočtu poskytovaných podle odstavce 6 písm. b) v souladu se zásadami stanovenými ministerstvem podle § 170 písm. c) a krajskými normativy a předává je krajskému úřadu. Byl zrušen § 161 odst. 9 školského zákona, podle kterého byla škola zřizovaná obcí nebo svazkem obcí povinna zpracovávat a předkládat obecnímu úřadu obce

s rozšířenou působností rozbor hospodaření s finančními prostředky ze státního rozpočtu na platy, náhradu platů<sup>7</sup>.

- c) Krajský úřad v přenesené působnosti zpracovává dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji a předkládá jej ministerstvu k vyjádření, každoročně zpracovává výroční zprávu o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy, přiděluje finanční prostředky na přímé výdaje školám a školským zařízením zřizovaným územními samosprávnými celky (dále ÚSC). Stejně tak jako u obecního úřadu obce s rozšířenou působností byla ustanovením (zrušením § 161 odst. 9 školského zákona) zrušena stejná povinnost škol zřizovaných krajem vůči krajskému úřadu.
- d) Česká školní inspekce je správním orgánem, který v rámci inspekční činnosti ve školách, školských a předškolních zařízeních kontroluje a hodnotí výsledky vzdělávání a výchovy podle příslušných školních vzdělávacích programů, vykonává veřejnoprávní kontrolu čerpání finančních prostředků státního rozpočtu, dále kontroluje dodržování právních předpisů a personální a materiálně-technické podmínky ve výchovném a vzdělávacím procesu. Dle novely školského zákona s účinností od 1.1.2012 má v pravomoci podávat návrh na odvolání ředitele<sup>8</sup>.
- e) Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy zpracovává dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky, předkládá jej vládě a vyhodnocuje jej po dvou letech, stanovuje republikové normativy pro potřeby financování škol a školských zařízení zřizovaných krajem, obcí nebo svazkem obcí ze státního rozpočtu, mezi další důležité činnosti patří přidělování finančních prostředků krajským úřadům, jejichž prostřednictvím jsou poskytovány finanční prostředky školám soukromým, obecním a krajským. Jednou za 4 roky zpracovává a vyhodnocuje dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy.

---

<sup>7</sup> Puškinová, M.: Novela školského zákona – přehled nejdůležitějších změn. *Řízení školy*. 2012, ročník IX, č. 2, s. 7. ISSN 1214-8679

<sup>8</sup> §174 odst. 17 školského zákona v platném znění



- f) Jiné ústřední orgány státní správy (ministerstva obrany, vnitra, spravedlnosti a zahraničních věcí) vykonávají státní správu, pokud tak stanoví zvláštní zákon.

### **2.3 Působnost územních samosprávních celků ve školství**

Územní samosprávu ve školství vykonávají obce a kraje, které při zajišťování vzdělávání a školských služeb, zejména při zřizování a zrušování škol a školských zařízení, dbají především o soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce a kraje, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území.

### **2.4 Úloha orgánů obce v oblasti školství**

Samosprávu v oblasti předškolního a základního vzdělávání vykonávají orgány obce: zastupitelstvo, rada, starosta, obecní úřad, svazek obcí, další orgány, školská rada, komise pro výchovu a vzdělávání (případně komise pro výuku jazyků). Jejich úloha v oblasti financování je existenční a rozhodnutí každého z uvedených orgánů dokáže významně ovlivnit rozvoj škol a školských zařízení.

Obce na místní úrovni v rámci samosprávy jsou odpovědné za zajištění podmínek pro povinnou školní docházku a pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Všechny školy získaly ze zákona právní subjektivitu, a tím i vyšší stupeň autonomie.

#### **2.4.1 Zastupitelstvo obce**

Zastupitelstvo obce zřizuje školu jako příspěvkovou organizaci, která vzniká dnem vydání usnesení. Tato organizace má samostatnou právní subjektivitu, proto se zapisuje do obchodního rejstříku – návrh podává zřizovatel.<sup>9</sup> Při zřízení příspěvkové organizace

---

<sup>9</sup> PEKOVÁ, J.: *Hospodaření a finance územní samosprávy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. s.134  
ISBN 80-7261-086-4

vydá zřizovatel zřizovací listinu, která musí obsahovat náležitosti podle § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.

#### **2.4.2 Rada obce**

Radě obce je vyhrazeno podle § 102 odst. 2b) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích plnit vůči škole úkoly zřizovatele<sup>10</sup>. Může provádět hodnocení školy podle předem stanovených a zveřejněných kritérií. Schvaluje odpisový plán<sup>11</sup> školy, který stanoví provádění odpisu z hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku<sup>12</sup>. Mezi další kompetence rady patří doporučení zastupitelstvu obce ke schválení v rámci rozpočtu obce roční výši finančních vztahů potřebných k řízení školy: příspěvek na provoz, investiční dotace, odvody z rozpočtu školy do rozpočtu zřizovatele, souhlas s přijetím daru, dědictví pro školu, schvalování hospodářského výsledku, úpravy rozpočtu v průběhu roku.

#### **2.4.3 Komise pro výchovu a vzdělávání**

Ve většině případů rada obce zřizuje jako své iniciativní a poradní orgány komise. Projednané návrhy, podněty a stanoviska předkládají komise radě obce (příklady projednávaných témat: výuka angličtiny ve školách, rozvoj komunikační technologie ve školách, zapojování do projektových činností, financování školních akcí nad rámec rozpočtu apod.). Komise má svůj jednací řád a program, na kterém se usnáší většinou hlasů všech přítomných členů.

#### **2.4.4 Školská rada**

Po nabytí účinnosti zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, k 1.1.2012 se v daných § 167 a 168 upravila a rozšířila pravomoc školské rady. Vzhledem k tomu, že je

---

<sup>10</sup> rada obce = zřizovatel

<sup>11</sup> § 31 zákona č. 250/2000 Sb.

<sup>12</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

součástí samosprávy a jejím úkolem je hájit zájmy zřizovatele, pedagogických pracovníků ve škole a zákonných zástupců, je školské radě umožněno projednávat celou řadu návrhů a podnětů a vyjadřovat se k nim. Jedním z úkolů týkajících se hospodaření školy je projednávání návrhu rozpočtu na další rok a podávání návrhu na opatření ke zlepšení hospodaření.

#### **2.4.5 Ředitel školy**

Ředitele školy jmenuje do funkce zřizovatel na základě výsledku konkurzního řízení<sup>13</sup>. V pravomoci ředitele je rozhodování v záležitostech poskytování vzdělávání a školských služeb v souladu se vzdělávacími programy, hodnocení výsledků, kontroly. Ředitel školy je v pozici vrcholového manažera, který zodpovídá za provoz a organizaci školy, za kvalitu vzdělávacího a pedagogického procesu, za ekonomické a personální otázky<sup>14</sup>. V oblasti finančního řízení je zodpovědný za zajištění rozpočtu a efektivní hospodaření s finančními prostředky.

---

<sup>13</sup> §166 odst. 2 školského zákona

Vyhláška MŠMT č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkursních komisích

<sup>14</sup> RYMEŠ, M. *Řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, prosinec 2010, s. 28 a 30. ISSN 1214-8679

## **3 FINANCOVÁNÍ V OBLASTI ŠKOLSTVÍ**

### **3.1 Právní předpisy při financování škol**

Školství je součástí politiky každého státu, a proto se pro většinu zemí stává prioritou. Má významný vliv na hospodářský, společenský a kulturní rozvoj dané země. Úroveň hospodaření je ovlivněna ekonomickou situací ve světě, v posledních několika letech recesí, která zasáhla Evropskou unii i Českou republiku. Rozhodujícím nástrojem finančního řízení územně samosprávného celku je rozpočet a rozpočtový výhled. Proto hlavním úkolem obecních a krajských financí je zajištění dostatečných finančních zdrojů.

Základní právní normou upravující financování nákladů škol všech zřizovatelů je školský zákon<sup>15</sup> a dále pak pro školy zřízené MŠMT zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech ČR, zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR; pro školy zřízené obcí zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, pro školy řízené krajem zákon č. 250/2000 Sb., a pro soukromé školy zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením (jediný ukazatel - neinvestiční výdaje celkem). Finanční hospodaření je dále zakotveno v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích, v zákoně č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze. Po vstupu ČR jsou pro nás důležité i evropské dokumenty.

### **3.2 Škola a její zdroje finančních prostředků**

Škola jako nezisková organizace, která funguje a naplňuje své poslání, vykonává činnosti a aktivity. A k tomu jsou zapotřebí finanční prostředky, které získává z několika zdrojů, proto lze rozdělit finanční zdroje, kterými školy nebo školské zařízení disponují na:

- příspěvek ze státního rozpočtu,

---

<sup>15</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

- příspěvek zřizovatele,
- úplata za vzdělávání a školské služby,
- další zdroje:
  - doplňková činnost školy,
  - výnosy z vlastní činnosti (např. z produktivní práce žáků při praktickém vyučování – základních škol se netýká),
  - peněžní fondy,
  - granty (projekty),
  - dotace (programy MŠMT, kraj, obec),
  - peněžní dary.

Objem finančních prostředků ve veřejném rozpočtu závisí zejména na velikosti veřejného sektoru a s tím souvisejícím typem ekonomiky v příslušné lokalitě<sup>16</sup>. Proto záleží na přijatých rozhodnutích vlády, kraje, obce pro zabezpečení a způsobu financování veřejných potřeb s ohledem na poslání veřejných subjektů, bez ohledu na vývoj těchto potřeb. Mnozí ředitelé si již uvědomují, že vývoj ekonomiky je kolísavý a nestálý, a hledají další možnosti financování.

### 3.3 Příspěvek ze státního rozpočtu

Z předešlé kapitoly vyplývá, že financování škol a školských zařízení je vícezdrojové. Stát je především garantem financování platů pedagogických i nepedagogických pracovníků. K tomu využívá systém normativního financování dle § 160 a 161 školského zákona z kapitoly ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Normativ je normovaná výše určitého okruhu nákladů připadajících na vzdělávání a školské služby pro 1 jednotku výkonu<sup>17</sup> a kalendářní rok. Republikový normativ stanovuje MŠMT na pět věkových kategorií a slouží k určení výše poskytovaných prostředků jednotlivým krajským úřadům.

---

<sup>16</sup> ČERVENKA, M.: *Soustava veřejných rozpočtů*. 1. vyd. Praha: Leges, 2009. s. 23 ISBN 978-80-87212-11-0

<sup>17</sup> 1 jednotka = 1 žák

Krajský úřad v přenesené působnosti v souladu s § 161 odst. 6 písm. b) zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon rozepisuje a poskytuje přímo právnickým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení finanční prostředky státního rozpočtu („přímé výdaje – přímé NIV“). Dle § 160 odst. 1 písm. c) zákona 561/2004 Sb., jsou tyto přímé výdaje určeny na: platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod a pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), ostatní náhrady vyplývající z pracovněprávních vztahů (cestovné).

Dále jsou hrazeny ostatní neinvestiční výdaje (ONIV) na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených, výdaje na učební pomůcky, výdaje na školní potřeby a na učebnice, pokud jsou podle tohoto zákona poskytovány bezplatně, výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání<sup>18</sup>.

Dalším důležitým zdrojem ze státního rozpočtu na činnost škol a školských zařízení je také poskytování dotace k částečné úhradě výdajů na provoz podle § 163 odst. 2 školského zákona ve výši stanovené zákonem o státním rozpočtu. Tyto prostředky jsou poskytovány prostřednictvím krajských úřadů v souladu s § 180 odst.1 školského zákona a v rámci finančního vztahu státního rozpočtu<sup>19</sup> k rozpočtu kraje. Výše příspěvku vychází z ukazatele počtu obyvatel v obci a počtu žáků dle výkazu o evidovaných žácích k 30.9. příslušného kalendářního roku. Jak je patrné z níže uvedených údajů, tento státní příspěvek na žáka je dlouhodobě ve výši nedostačující částky.

---

<sup>18</sup> § 160 a 161 školský zákon

<sup>19</sup> Zákon č. 487/2009 Sb., o státním rozpočtu České republiky

Tabulka č. 1: Výše příspěvku na žáka (v tis. Kč)<sup>20</sup>

Městské části hl. m. Prahy	Příspěvek na žáka ze státního rozpočtu školství/Kč/žák
Rok 2008	1360,-
Rok 2009	1397,-
Rok 2010	1401,-

Zdroj: [www.praha-mesto.eu](http://www.praha-mesto.eu) (úprava autorka)

### 3.4 Příspěvek od zřizovatele

Školy jako příspěvkové organizace územních samosprávných celků jsou do značné míry závislé na poskytování finančních prostředků zřizovatelem; ten zajišťuje výdaje s výjimkou výdajů hrazených z prostředků státního rozpočtu a z jiných zdrojů. Jedná se především o neinvestiční výdaje, které jsou tvořeny náklady na opravy a údržbu, energie, materiální výdaje, služby a výdaje nevýrobní povahy, odpisy, mzdové prostředky a ostatní výplaty fyzickým osobám, které neposkytuje krajský úřad<sup>21</sup>. Zřizovateli je umožněno podle § 180 odst. 2 školského zákona přispívat na další neinvestiční výdaje škole nebo školskému zařízení, které jinak hradí stát.

Nákladům na provoz škol je věnována samostatná kapitola.

<sup>20</sup> Příloha k usnesení Rady HMP č. 56/2008, č. 161/2009, č. 1590/2009, č. 184/2010. Dostupné na [WWW.praha-mesto.eu](http://WWW.praha-mesto.eu)

<sup>21</sup> ŠTOČEK, M.; MARŠÍK, A.; *Obec a škola*. Nový Bydžov: aTre, 2009 (s.59)

## 4 ÚZEMNÍ ROZPOČTY

### 4.1 Specifika územních rozpočtů

Územní rozpočet jako finanční plán a nástroj řízení zohledňuje realizaci cílů územního samosprávného celku (dále ÚSC) v rozpočtovém roce. Návrh rozpočtu by měl vycházet ze střednědobého výhledu a z analýzy hospodaření v uplynulých letech. Důležitým podkladem by měly být i zpracované rozvojové programy, které převážně vyplývají z programového prohlášení zastupitelstva ÚSC (program rozvoje dopravní obslužnosti, program péče o životní prostředí apod.).

Z hlediska struktury do územních rozpočtů patří:

- rozpočty obcí,
- rozpočty krajů,
- rozpočet hlavního města Prahy,
- rozpočty dobrovolných svazků a obcí,
- rozpočty příspěvkových organizací krajů a obcí<sup>22</sup>.

Zvláštní postavení mezi územními rozpočty má rozpočet hl. m. Prahy, neboť Praha je zároveň i krajem.

Základní právní úprava vztahu mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací je dána zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů<sup>23</sup>, a to zejména jeho čtvrtou částí, která upravuje organizaci územních samosprávních celků<sup>24</sup>.

### 4.2 Rozpočtový proces u rozpočtu ÚSC

Hospodaření organizací veřejného sektoru je založeno na každoroční tvorbě rozpočtu a dodržování rozpočtu. Jedná se o rozpočtový cyklus, který má zákonem určeny

---

<sup>22</sup> ČERVENKA, M.: *Soustava veřejných rozpočtů*. Praha: Leges, 2009, s. 51. ISBN 978-80-87212-11-0

<sup>23</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

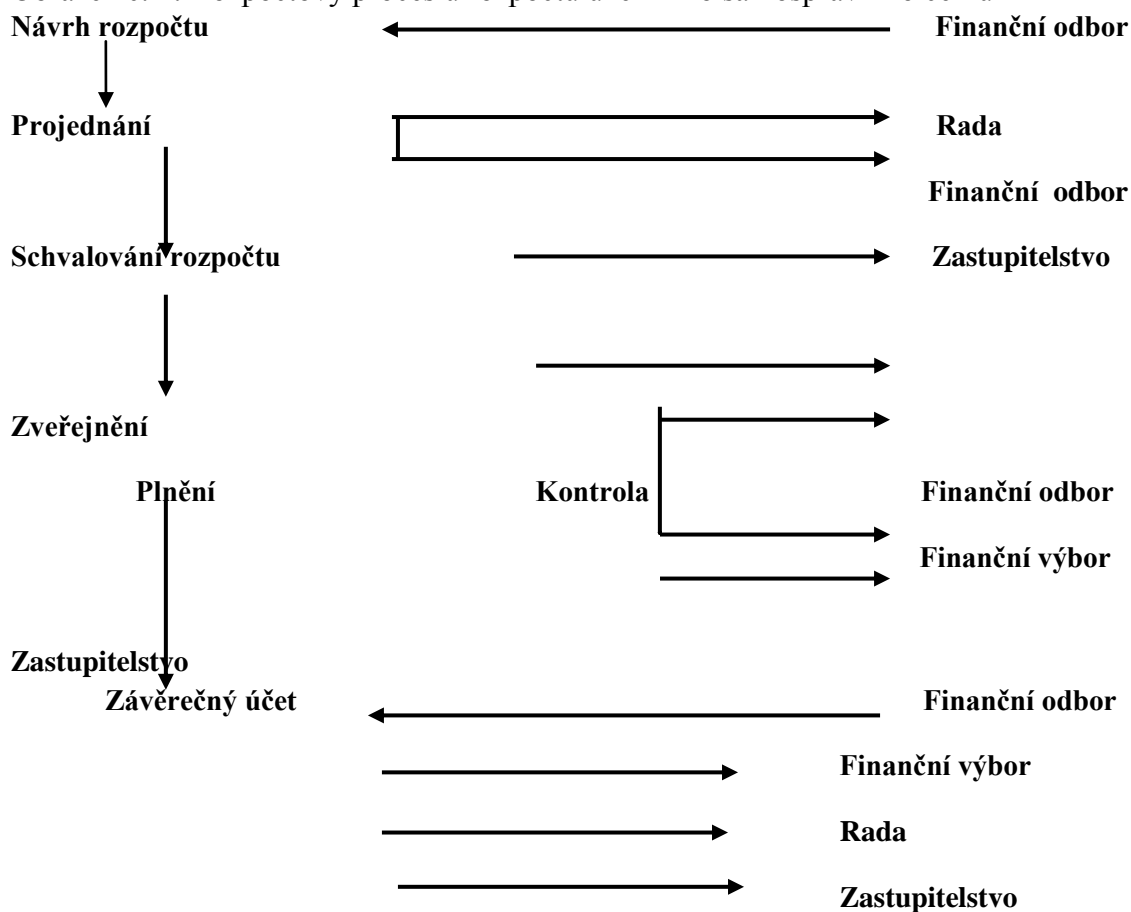
<sup>24</sup> MADEROVÁ VOLTEROVÁ, K.; TĚGL, P.: *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC*. Anag, 2011. část 3, s. 48 ISBN 978-80-7263-664-8



parametry a definované termíny. Rozpočtovým parametrem jsou např. výdajové rámce, použití rezerv, klíčové priority organizace apod. Jednotlivé organizace předkládají své rozpočtové návrhy. Tyto návrhy jsou posuzovány na úrovni jednotlivých oddělení a v souladu s parametry diskutovány a měněny. Tento proces probíhá až do doby, kdy dojde k dosažení dohody mezi jednotlivými odděleními, které mají kompetenci v příslušné oblasti (životní prostředí, doprava, školství apod.).

Zastupitelstvo obce projednává rozpočet v třídění podle rozpočtové skladby tak, aby schválený rozpočet vyjadřoval závazné ukazatele. Zákon č. 250/2000 Sb., tedy nestanoví v jakém podrobném členění má být rozpočet schválen, ale stanoví, že musí vyjadřovat závazné ukazatele. Po schválení rozpočtu se neprodleně sděluje těm subjektům, které jsou povinny se jimi řídit. Prostřednictvím odboru školství jsou písemnou formou informováni ředitelé škol. Změna závazných ukazatelů je změnou rozpočtu, proto je může měnit pouze zastupitelstvo obce.

Obrázek č. 2: Rozpočtový proces u rozpočtu územního samosprávného celku



Zdroj: *Finanční řízení škol*. Klub ekonomů škol (úprava autorka)

### 4.3 Finanční hospodaření příspěvkových organizací

Financování škol zřizovatelem se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, kde je uvedeno, že příspěvková organizace podle § 28 zákona hospodaří:

- s peněžními prostředky získanými vlastní činností,  
*(Je zde zahrnuta úplata za služby, popř. za prodej zboží, které provádí v rámci své činnosti, náhrady od pojišťoven případě pojistných událostí, přijaté náhrady škody apod.)*
- s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele,  
*(Od zřizovatele získává zejména příspěvek na provoz, ale může získat i jiné účelové dotace.)*
- s prostředky svých fondů,  
*(rezervní fond, investiční fond, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb)*
- s peněžními dary od fyzických a právnických osob,
- s peněžními prostředky poskytnutých z Národního fondu,
- s peněžními prostředky ze zahraničí,  
*(Další zdroj finančních prostředků - dotace, granty a organizace je může získat od tuzemských subjektů i od subjektů zahraničních.)*
- s dotací na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu EU, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů,
- s dotací na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce<sup>25</sup>.

Školy se řídí rozpočtovými pravidly, navíc mají některá omezení, která vyplývají ze zákona, k řadě úkonů je nutný souhlas zřizovatele (např. v oblasti úvěru a ručení, nákupu na splátky) a některé úkony jim jsou zakázány (nákup akcií, cenných papírů, poskytování darů).

---

<sup>25</sup> § 28 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů

Vzhledem k tomu, že školy a školská zařízení mají určité specifické postavení v rámci obce a jsou zřizovány zpravidla jako neziskové, zřizovatel poskytuje organizaci příspěvek na provoz, který může vycházet ze stanovených kritérií nebo ukazatelů v návaznosti na počet žáků, na velikost školy, na základě čerpání rozpočtu předešlého kalendářního roku apod. Na základě demografického vývoje během posledních deseti let dochází k poklesu počtu žáků (ukazatel = výkon = žák) a stanovovat neinvestiční příspěvek na provoz pouze dle tohoto ukazatele již nestačí. Proto zřizovatel hledá různé způsoby, postupy, metodiky, při zpracování provozního rozpočtu školy na kalendářní rok. Hlavním indikátorem zůstává počet žáků, ale zohledňuje se lokalita v regionu, velikost školy, dispoziční členění budovy, pavilónová stavba atp.

V případě, že škola vykonává vedle své hlavní činnosti ještě doplňkovou činnost a vytváří zisk, může jej použít jen ve prospěch své hlavní činnosti. Okruhy doplňkové činnosti jsou zapsány ve zřizovací listině a musí je schválit zřizovatel. Škola má tak možnost účelně a efektivně zapojit finanční prostředky do rozvoje své činnosti s využitím ekonomických možností, odborného potenciálu zaměstnanců a materiálního zabezpečení. Prostředky získané doplňkovou činností slouží ke zkvalitňování hlavní činnosti.

Zákon č. 250/2000 Sb.<sup>26</sup> udává, že zřizovatel může povolit i jiné využití tohoto zdroje. Přesto je doplňková činnost považována za jeden z důležitých faktorů při zpracování provozního rozpočtu školy.

---

<sup>26</sup> § 28 odst. 5 zákona č.250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů

## 5 EKONOMIKA A FINANČNÍ ŘÍZENÍ

### 5.1 Úvod do finančního řízení

Finanční řízení je komplex činností, jejichž cílem je zajistit vhodnými prostředky a metodami dostatečné množství finančních prostředků, které umožní organizaci její další činnost, rozvoj a plnění vytčených cílů. Součástí finančního řízení je ochrana prostředků a zdrojů od doby co byly získány, až do doby než budou hospodárně využity.

### 5.2 Povinnost obce a poskytování příspěvku škole

Povinností obce v samostatné působnosti je zajištění podmínek pro splnění povinné školní docházky dětí s místem trvalého bydliště na daném území obce. Tuto povinnost může obec splnit především zřízením základní školy<sup>27</sup>, nebo zajistí plnění povinné školní docházky v základní škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí. V zájmu obce je, aby prostřednictvím svých zřizovatelských kompetencí zajistila provozní záležitosti školy a obecně záležitosti sítě škol.

Na rozpočet obce je škola napojena příspěvkem, který je poskytován na pokrytí:

- provozních nákladů – určen k doplnění zdrojů na financování neinvestičních potřeb,
- investičních výdajů – formou investiční dotace.

V knize *Hospodaření a finance územní samosprávy* v kapitole *Hospodaření příspěvkových organizací* podle Jitky Pekové<sup>28</sup> příspěvková organizace (škola) může být i odvodovou. To se může stát v následujících případech, kdy:

---

<sup>27</sup> § 178 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb.

<sup>28</sup> PEKOVÁ, J.: *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: Management Press, 2004. s. 135. ISBN 80-7261-086-4

- její vlastní plánované výnosy jsou větší než plánované náklady. Pak je stanovený odvod závazným ukazatelem rozpočtu. K této situaci v praxi dochází výjimečně,
- z rozhodnutí zřizovatele je určen odvod, který vychází z toho, že investiční zdroje příspěvkové organizace jsou větší než potřebuje podle rozhodnutí zřizovatele (např. budoucí zrušení školy),
- poruší rozpočtovou kázeň dle zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Pokud se zamyslíme nad životaschopností příspěvkové organizace, uvědomíme si, že oblast financí je ve srovnání s obchodováním nejvíce specifickou součástí provozu neziskové organizace. Liší se zdroje a v závislosti na nich také racionální odhad a pravděpodobnost úspěchu v oblasti přílivu finančních prostředků. V neposlední řadě jsou organizace více závislé na dotacích, grantech a darech, ale to bývá ještě ovlivněno celou řadou skutečností, které nelze ovlivnit, např. programová prohlášení politických stran, změny v rozhodnutí dárců, konkurenční organizace apod.

Každý manažer a především ředitel, který zodpovídá za financování organizace a finanční toky v organizaci<sup>29</sup>, by měl být schopen pracovat s konkrétními daty. A vzhledem k tomu, že vychází z vícezdrojového financování, je nutností znát výstupy finanční analýzy a způsob sestavení rozpočtu na kalendářní rok.

### 5.3 Povinnost ředitele z hlediska hospodaření

Prostřednictvím rozpočtu zřizovatele je zprostředkován příjem finančních prostředků ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu kraje do rozpočtu školy. Aby tyto prostředky byly v souladu s právními předpisy efektivně, účelně a hospodárně vynaloženy, musí ředitel vůči zřizovateli plnit celou řadu povinností. Z kategorie hospodaření organizace připomeňme nejdůležitější z nich. Ředitel:

- předkládá rozbor hospodaření,
- předkládá zřizovateli přehled výnosů a nákladů,

---

<sup>29</sup> ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Grada Publishing, 2009. s. 84 ISBN 978-80-247-2707-3

- navrhuje zřizovateli rozdělení zlepšeného hospodářského výsledku do fondů,
- dokládá účelnost a hospodárnost vynakládaných finančních prostředků,
- v případě potřeby žádá zřizovatele o převedení finančních prostředků z rezervního fondu do investičního fondu,
- zpracovává návrh ročního rozpočtu,
- zpracovává vývoj doplňkové činnosti,
- zpracovává plán tvorby a čerpání peněžních fondů,
- zpracovává výpočty odpisů podle odpisového plánu,
- vypracovává plán investic.

## 6 ROZPOČET ŠKOLY NA PROVOZ

### 6.1 Základní právní normy

Finanční prostředky státního rozpočtu a rozpočtů územních samosprávních celků, tzv. veřejných rozpočtů<sup>30</sup>, je možné vynakládat pouze pro dané účely, pro které byly určeny a schváleny. Tyto účely jsou vymezeny v příslušných právních předpisech, např. zákonem č. 250/2000 Sb., ve znění zákona č. 447/2008 Sb., zákonem č. 561/2004 Sb., zákonem č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosu některých daní územním samosprávním celkům a některým fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), ve znění pozdějších předpisů, ustanovení vyhlášky č. 410/2009 Sb., provádějící některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb.

Další právní ustanovení nebo určení konkrétního způsobu užití finančních prostředků může upřesnit zřizovatel ve zřizovací listině – vymezení práv s nakládáním svěřeného majetku (např. při prodeji majetku) nebo usnesením zastupitelstva v souladu se zákonem (schválený rozpočet).

### 6.2 Definice rozpočtu

Jedním ze základních nástrojů finančního řízení každé organizace je zpracování rozpočtu. Rozpočet je obvykle prezentován jako finanční plán, který v klasické formě zahrnuje složku výnosů a složku nákladů<sup>31</sup>. V této podobě má hlavní funkce:

- plánovací dokument – obsahuje očekávané příjmy a výdaje,

---

<sup>30</sup> Veřejný rozpočet je jednak peněžním fondem, jednak finančním plánem veřejnoprávních subjektů. Soustavu veřejných rozpočtů tvoří státní rozpočet, dále rozpočty krajů a rozpočty obcí, zahrnují se sem i rozpočty příspěvkových organizací a rozpočty dobrovolných svazků obcí.

<sup>31</sup> Obecný vzdělávací systém pro úředníky místních samosprávních orgánů. Finanční hospodaření územních samosprávních celků a jeho přezkum VŠE, 2005.Phare CZ 0209-02-01-005. 2012. {cit. 2012-04-02} Dostupné na WWW:

[http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/e\\_learning/finhospodareni.pdf](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/e_learning/finhospodareni.pdf)

- řídicí dokument – detailní rozpis je řídicím nástrojem,
- kontrolní dokument – hodnotící nástroj po skončení rozpočtového období.

Aby bylo možné tyto tři funkce naplnit, musí být rozpočty reálné a přesné a musí obsahovat meziroční srovnání. Dále by neměly chybět záznamy určitých výkonů pro statistické účely (jednotkové náklady) a projekce budoucích výdajů rozpočtu. Veškeré rozdíly mezi reálným stavem a plánovanou skutečností musí být zdůvodněny při vzniku této situace.

Kvalita rozpočtu, jeho plnění a výše odchylek skutečného hospodaření oproti schválenému rozpočtu bude vždycky záviset na těchto faktorech:

- na kvalitě odhadu výdajů rozpočtu ÚSC,
- na kvalitě odhadu sociálně-ekonomického vývoje v regionu,
- na kvalitě odhadu vlastních příjmů v hlavní činnosti,
- na kvalitě odhadu doplňkové činnosti.

Při sestavování rozpočtu se bere v úvahu vývoj příjmů a výdajů v minulých letech, vliv předpokládané inflace, vliv o uvažovaných změnách v potřebách apod. Pro úspěšné zvládnutí rozpočtového procesu je nutné mít zřizovatelem stanoveny určité parametry pro své zřízené organizace. Konkrétním parametrem mohou být např. individuální plány organizace, očekávaná omezení, výdajový rámec atp. Jakmile jsou tyto parametry zakomponovány do rozpočtových návrhů obce, je nutné seznámit ředitele škol s rozpočtovými návrhy a termíny, kdy budou projednány a v jaké formě.

### **6.3 Struktura návrhu rozpočtu**

Finanční zabezpečení činnosti školy je založeno na každoroční tvorbě a dodržování rozpočtu. Aby ředitel školy dokázal posoudit efektivnost fungování celé organizace, je nutné zpracovat finanční analýzu nebo materiál s požadavky organizace a předložit zřizovateli k posouzení.



Finanční analýza slouží k hodnocení efektivnosti fungování jakékoliv organizace. Je založena na analýze především účetních dat. Z účetních závěrek, resp. výkazu zisku a ztrát, lze analyzovat potřebná data, neboť jsou výstupem hospodaření školy za určité období – od začátku účetního období do data sestavení.

Výstupy z finanční analýzy a práce s nimi pozitivně působí na zvyšování efektivnosti organizací<sup>32</sup>. Je dobré mít na zřeteli především následující ukazatele:

- vývoj výnosů a nákladů včetně jejich struktury,
- hospodářský výsledek uplynulého roku,
- vývoj zisku, ztráty (případně výše ztráty z minulých let),
- dotace na investice,
- výši rezervního fondu a jeho plánované využití,
- výši investičního fondu a jeho plánované využití.

Neinvestiční příspěvek je přidělován na zajištění hlavní činnosti školy a školského zařízení z důvodu, že organizace sama nemůže své činnosti hradit vlastními příjmy, tzn. že výnosy jsou nižší než náklady.

Během roku lze měnit vztah rozpočtu školy k rozpočtu zřizovatele pouze ze závažných a objektivně podložených příčin (např. utlumení provozu).

Ve výzkumné části se budu blíže věnovat praktickým přínosům a nedostatkům při stanovení provozních potřeb školy, které vycházejí z rozpočtového projednávání mezi ředitelem a představitelem zřizovatele.

#### **6.4 Náklady a jejich struktura**

Náklady se obvykle definují jako spotřeba práce a prostředků v peněžním vyjádření. Se vznikem nákladu je obvykle spojen úbytek majetku či vznik závazku – tato definice v sobě obsahuje i způsob účtování o nákladech, kdy jejich vznik se zachycuje na stranu

---

<sup>32</sup> ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Grada Publishing, 2009. s. 85  
ISBN 978-80-247-2707-3

MÁ DÁTI příslušného nákladového účtu.<sup>33</sup> Vhodný systém evidence nákladů zajišťuje potřebné informace o hospodaření s majetkem a prací a měl by umožňovat pohled na náklady zejména z hlediska:

- co bylo spotřebováno
- na jaký účel to bylo spotřebováno
- případně kde to bylo spotřebováno<sup>34</sup>

Náklady lze členit dle různých kritérií. Pro potřeby zjišťování hospodářského výsledku se podle účtové osnovy<sup>35</sup> neinvestiční náklady člení podle nákladových druhů do několika základních skupin:

a) nezbytné – pravidelné:

1. materiální náklady (úhrada spotřeby materiálu např. kancelářského, školního a hygienického, ochranných pracovních pomůcek, pohonných hmot a energií),
2. náklady za služby (úhrady oprav a údržby strojů, opravy majetku, revize zařízení, vodného a stočného, poštovního, za zpracování mezd a účetnictví, služeb telekomunikací, poplatky za internet, nájemného, platby za školicí služby, lékařské prohlídky, ostatní nákupy, náklady na reprezentaci, chemické postřiky, cestovné, ostatní služby – obsahují zejména náklady na poplatky za bankovní služby a další služby, které nemají charakter finančních nákladů apod.),
3. osobní náklady (mzdové, zákonné sociální pojištění, příspěvky na všeobecné zdravotní pojištění),
4. daně a poplatky (jen daně, které mají povahu provozních nákladů, např. silniční daň),
5. smluvní pokuty a úroky z prodlení, jiné pokuty a penále (sankční platby),
6. odpisy majetku a náklady na prodaný majetek (peněžní vyjádření opotřebení, odpisy jsou nákladem, nejsou však výdajem).

---

<sup>33</sup> Lidovky : *Náklady – ekonomika* [on line], Poslední úpravy 22.2.2005. Dostupné na WWW: <<http://ireferaty.lidovky.cz/305/1153/Naklady-ekonomika>>

<sup>34</sup> ŠTOHL, P. *Učebnice účetnictví 2009 – 1. díl*. Znojmo, květen 2009. s. 118. ISBN 978-80-87237-12-0

<sup>35</sup> Účtová osnova = všechny účtové jednotky jsou povinny na základě účetní osnovy sestavit účtový rozvrh, v němž jsou uvedeny účty potřebné k zaúčtování všech účetních případů a k sestavení účetní závěrky.

b) nezbytné – nepravidelné:

zahrnují takové činnosti, které jsou provozního charakteru a vychází z potřeby organizace nebo z právních předpisů<sup>36</sup> (např. malování, revize apod.)

c) pro rozvoj organizace:

střední opravy objektu a hmotného dlouhodobého majetku (zvážit efektivnost), vybavení drobným dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem (např. počítače)

Provozní náklady jsou náklady, které souvisí s realizací provozu školy a školského zařízení. Finanční prostředky na úhradu těchto nákladů poskytuje zřizovatel, který může financovat náklady nad rozsah finančních prostředků poskytovaných ze státního rozpočtu (platy, odvody, ostatní neinvestiční výdaje viz kapitola 4.3). Školy a školská zařízení mohou využívat úhradu z dalších zdrojů, zejména z vlastních příjmů popřípadě jiných osob.

## **6.5 Návrh rozpisu rozpočtu**

Po schválení rozpočtu v zastupitelstvu ÚSC se rozpis rozpočtu provádí neprodleně. Součástí rozpisu je sdělení závazných ukazatelů rozpočtu těm organizacím, které jsou povinny se jimi řídit a dodržet je. Pro ředitele školy to znamená předložit dle pokynů zřizovatele prostřednictvím odboru školství nebo jiného odboru návrh požadavku na provozní potřeby na rozpočtový rok. Forma zpracovaných požadavků může být rozličná a je pouze v kompetenci obce, jakým metodickým pokynem příslušnou formu schválí. Je potřeba zmínit, že k těm nejvíce efektivním způsobům patří zpracování finanční rozvahy.

---

<sup>36</sup> Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých

## 6.6 Předložení požadavku ředitele

Ředitel školy na základě uloženého pokynu předloží v určeném termínu a doporučené formě požadavek na provozní příspěvek na rozpočtový rok. Výsledkem jednání ředitele školy a zřizovatele, kterému se říká rozpočtové řízení, by mělo být stanovení provozního rozpočtu v předběžné výši.

Pro realizaci jednání je doporučeno:

1. zpracovat podrobný požadavek pro rozpočet školy na následující rok s porovnáním čerpání finančních prostředků v roce předcházejícím;
2. požadavek podložit propočty požadovaných finančních prostředků:
  - na zabezpečení provozu majetku – oprav a údržby, povinných revizí, tento údaj je vhodné porovnat se skutečnými náklady v předcházejícím roce a opravit o předpokládanou inflaci,
  - na zabezpečení finančních prostředků na úhradu nákladů energie, vodného a stočného, likvidaci odpadů,
  - na pokrytí neinvestičních nákladů podle vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování,
  - na pokrytí nákladů podle vyhlášky č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání,
  - na pokrytí neinvestičních nákladů podle ustanovení vyhlášky č. 410/2005 Sb.<sup>37</sup>,
3. zpracovat požadavek na investiční prostředky (zařízení a přístroje např. nákup interaktivní tabule, konvektomatu do školní kuchyně),
4. plánovaná výše odpisů,
5. požadavek na mimořádné opravy rozsáhlého charakteru nad rámec rozpočtu,
6. jiný mimořádný požadavek (v případě nových úkolů pro zajišťování základního vzdělávání a školských služeb), případně účelově vázaný.

---

<sup>37</sup> Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých

Z projednání rozpočtu je doporučeno vyhotovit zápis nebo tzv. protokol se závaznými nebo orientačními ukazateli, které obě strany odsouhlasily.

## **6.7 Sestavování rozpočtu**

Je třeba připomenout, že při sestavování rozpočtu na příslušné období provádí škola jednak rekapitulaci potřeb financování, jednak všech zdrojů, které představují její rozpočtové omezení. Dále při sestavování rozpočtu vychází z analýzy nákladů a výnosů, časové řady a jejich vývoje v minulých letech.

Škola musí respektovat pokyny svého zřizovatele, který může stanovit i další omezení při využívání jeho prostředků (v rámci příspěvku na provoz), např. formou účelových prostředků.

Rozdíl mezi závazným ukazatelem a účelovými prostředky je ten, že závazný ukazatel nemůže škola překročit. Účelové prostředky může použít jen na vymezený účel, může však jejich objem překročit úsporou nákladů v jiných položkách<sup>38</sup>.

## **6.8 Rozpočtové úpravy**

V průběhu rozpočtového období může být rozpočet změněn, např. v souvislosti se změnou výkonů<sup>39</sup> k 1.9. kalendářního roku.

Změny rozpočtu může zřizovatel provádět sám (uvolňování rezervy a posílení rozpočtu zřízených organizací), na základě žádostí jednotlivých organizací (havárie, živelná událost apod.), případně může dojít i ke snížení závazných ukazatelů. Vzhledem k tomu, že se jedná o úpravu rozpočtu, musí být vždy schválena radou kraje nebo zastupitelstvem obce.

Rozpočet je nástroj finančního řízení a jako nástroj slouží managementu organizace. Proto je nutné přistupovat k jeho návrhu, tvorbě, realizaci a kontrole se zodpovědností a se záměrem efektivního a účelného využívání.

---

<sup>38</sup> VALENTA, J. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*. Antonín Pavera Paris, 2010. s. 88. ISBN 978-80-87173-16-9

<sup>39</sup> Výkony = počet žáků

## **7 VÝZKUMNÁ ČÁST**

### **7.1 Cíl výzkumného šetření**

Cílem výzkumného šetření bylo porovnání struktury provozních nákladů vybraných základních škol na území hlavního města Prahy a určení mechanismu, pomocí něhož je stanovována výše finančních prostředků na provoz škol zřizovatelem. Dále pak posouzení účinnosti kritérií pro zřizovatelem stanoveného objemu provozních nákladů v souvislosti s předkládaným návrhem rozpočtu ředitelem školy a vyhodnocenými výsledky prokázat, že jsou efektivním nástrojem pro racionální a hospodárný způsob rozdělování finančních prostředků na provoz školy.

### **7.2 Metodika výzkumného šetření**

Ve výzkumné části jsem se zaměřila na zjištění, jakým způsobem probíhá proces zpracování rozpisu rozpočtu provozních nákladů základní školy na kalendářní rok, jak ze strany zřizovatele, tak ředitele školy.

Současná ekonomická situace nutí zřizovatele škol přehodnocovat systém financování provozních nákladů za účelem zachování maximální efektivity a hospodárnosti. Také vzhledem ke snižování celkového objemu finančních prostředků státního rozpočtu na kapitolu školství a MŠMT uveřejněnému koncepčnímu záměru reformy financování regionálního školství, je stále hledán nový systém financování škol a školských zařízení. Zřizovatel často řeší nejen problematiku provozních nákladů, ale i přímých nákladů na vzdělávání tj. platů, odvodů, ONIV. V praxi se během posledních pěti let s touto skutečností setkávám stále častěji. Proto můj výzkum vychází z analýzy tří forem zjišťování:

- a) porovnáním provozních nákladů v letech 2008 – 2010
- b) řízeným rozhovorem s představiteli zřizovatele – vedoucími odboru školství
- c) dotazníkovým šetřením mezi řediteli základních škol

Při pracovním setkání vedoucích odborů všech 22 městských částí (správních obvodů) jsem oslovila 13 vedoucích odborů, které jsem seznámila se záměrem získat relevantní informace v oblasti hospodaření a rozpočtu základních škol zřizovaných městskými částmi. Těmto vedoucím jsem zaslala elektronickou cestou zadání 20 otázek a žádosti o přípravu dokladů potřebných k analýze dat jednotlivých škol za období 2008 – 2010. Při zpracování otázek jsem vycházela z praktických ekonomických zkušeností a víceletého řízení základních škol z pozice vedoucí odboru školství. Tyto otázky jsou především zaměřené na přístup zřizovatele k financování škol, formě přidělování finančních prostředků, stanovení pravidel hospodaření příspěvkových organizací, užití peněžních fondů a poskytování metodické pomoci školám. Během dvou měsíců následovala osobní schůzka s vedoucími odborů, abychom konzultovali jednotlivé zadané otázky.

V další fázi výzkumu jsem při dotazníkovém šetření kontaktovala respondenty – ředitele 98 základních škol na území hl. města Prahy, prostřednictvím elektronické pošty. Při výběru respondentů jsem si vybírala základní školy městských částí 1 – 15, neboť mají veřejné školy, které je možné zařadit do velikostních kategorií dle počtu žáků:

- a) do 250 žáků
- b) do 400 žáků
- c) do 600 a více žáků

Kontaktní adresy jsem vyhledala prostřednictvím webových stránek městských částí a odkazů na přímé webové stránky škol.

Dotazník jsem zpracovala dle svého grafického návrhu. Obsahuje 17 otázek s možností označit křížkem vybranou odpověď z nabízených dvou až čtyř variant a jednu otevřenou otázku pro vyjádření návrhu či podnětu pro následující období. Otázky vycházejí z problematiky návrhu provozního rozpočtu, přiděleného objemu finančních prostředků na provoz, stanovení kritérií a ukazatelů rozpočtu, ekonomických znalostí ředitele jako manažera organizace.

Poslední fáze výzkumu se vztahovala na porovnání struktury provozních nákladů vybraných základních škol za rok 2008, 2009 a 2010. Vzhledem k tomu, že některé městské části se do této části nezapojily nebo nebyly dodány příslušné doklady,

z kterých by bylo možné provádět analýzu dat, vychází tento výzkum z údajů šesti městských částí a osmnácti základních škol.

### **7.3 Definice výzkumných problémů**

Před zpracováním výzkumného projektu jsem si stanovila výzkumné problémy v souladu s cílem bakalářské práce. Výstupy výzkumu měly prokázat, že systém poskytování finančních prostředků na provoz základním školám vychází ze stanovených pravidel, z výsledků hospodaření a spolupráce mezi ředitelem školy a městskou částí. Dále měly zjistit postoj ředitelů škol, co musí akceptovat při zpracování návrhu provozního rozpočtu a jak se vyrovnávají s přidělenou výší finančních prostředků na provoz. Jaké možnosti má ředitel jako manažer organizace při zajištění dostatečného objemu finančních prostředků a zda lze detailní analýzou a porovnáním čerpáním provozních prostředků uplynulých let, najít účinný ekonomický nástroj pro efektivní řízení školy.

Výzkumné problémy:

- a) V současné době, i přes snižování celkového objemu finančních prostředků státního rozpočtu na kapitolu školství a hledání nového systému financování škol a školských zařízení, je důležité zachování srovnatelného postavení těchto organizací všech typů zřizovatelů. K tomu je potřeba aktivní spolupráce mezi městskými částmi (obcemi) a mezi řediteli škol a zřizovateli, aby byl zajištěn rozvoj vzdělanosti se zachováním rovných podmínek a rovných přístupů ke vzdělávání. Jedním z nástrojů je realizace rozpočtového řízení s řediteli škol před stanovením návrhu rozpočtu provozních nákladů.
- b) Analýza struktury provozních nákladů pomáhá v časovém údobí pohlížet na vývoj ekonomické situace školy a nacházet možné příčiny nedostatků v hospodaření.



- c) Zpracování finanční rozvahy ředitelem školy je přínos pro rozpočtový proces a nezbytnost pro stanovení ukazatelů provozních nákladů.
  
- d) Stanovení metodického pokynu nebo kritérií k přidělování finančních prostředků na provozní náklady školám je efektivním nástrojem pro racionální předkládání návrhu rozpočtu ředitelem školy.

## 7.4 Vyhodnocení výzkumného šetření

Výzkumné šetření probíhalo na území hlavního města Prahy a pro názornou ilustraci je potřeba zmínit správní členění a řízení města Prahy. Postavení Prahy jako hlavního města České republiky je upraveno Ústavou ČR<sup>40</sup> a zákonem ČR č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze<sup>41</sup>. Praha se dělí na 57 městských částí, jejichž správní kompetence jsou stanoveny Statutem hl. m. Prahy. Od 1.7.2001 je Praha rozdělena na 22 správních obvodů, které mají za cíl racionalizaci řízení a plánování rozvoje města<sup>42</sup>.



Obrázek č. 3: Správní členění Prahy

Zdroj: <http://wqp.urm.cz/dmp/> (úprava autorka)

<sup>40</sup> Ústava ČR – ústavní zákon č. 1/1993., poslední novela: zákon č. 319/2009 Sb.

<sup>41</sup> Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze

<sup>42</sup> Územní a správní členění města. {cit. 2012-01-25}. Dostupné na WWW.  
<http://www.urm.cz/vytisknout-clanek/208>

Tabulka č. 2: ZŠ – školy ve školním roce 2007/08 až 2009/10 – podle území

Území		2007/08	2008/09	2009/10
<b>Česká republika</b>	<b>CZ0</b>	4 155	4 133	4 125
<b>Praha</b>	<b>CZ01</b>	253	251	251
<b>Hlavní město Praha</b>	<b>CZ010</b>	253	251	251

Zdroj: databáze ÚIV

*Komentář: od školního roku 2005/06 je uveden počet škol bez ohledu na počet jejich pracovišť.*

## 7.5 Analýza struktury provozních nákladů základních škol

Určujícím hlediskem pro porovnání struktury provozních nákladů základních škol bylo získání potřebných údajů a dat z rozborů hospodaření vybraných základních škol zřizovaných městskou částí. V zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, je vymezeno poskytování prostředků příspěvkové organizaci zřizovatelem jako tzv. příspěvek na provoz. Vzhledem k tomu, že v praxi vyvstávají různé otázky ohledně čerpání přiděleného příspěvku na výdaje dle způsobu určení povahy, přistupuje zřizovatel ke stanovení výše příspěvku zpravidla v návaznosti na výkony nebo jiná specifická kritéria.

V níže zpracovaných údajích jsou porovnány neinvestiční výdaje základních škol v letech 2008-2010. Městské části Praha 1, 2, 8, 10, 11, 12, 15 financují různě kapacitně naplněné školy, proto byly pořizovány údaje z tří různě velikostních kategorií – s počtem žáků do 250, do 400 a do 600 i více. Výchozím faktorem pro stanovení výběru městských částí bylo předání kompletních a relevantních podkladů představiteli zřizovatelů škol.

## Městská část Praha 1

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Uhelný trh, Praha 1</b>	<b>4 222 124</b>	<b>3 842 189</b>	<b>5 235 792</b>
<b>počet žáků do 250</b>			
spotřeba materiálu	271 701	308 720	369 573
spotřeba energie	981 930	1 160 784	1 829 430
opravy a udržování	1 154 881	688 275	1 541 888
cestovné	0	0	0
náklady na reprezentaci	5 056	6 400	5 495
ostatní služby	945 572	856 806	856 009
mzdové náklady	302 700	429 500	362 300
sociální pojištění	135 809	102 000	39 500
sociální náklady	7 275	5 700	1 600
ostatní náklady	149 770	60 037	7 846
odpisy	267 430	223 967	146 621
ostatní	0	0	75 530
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	0	0	3 181 000
<b>opravy a údržba</b>	1 085 000	1 240 000	1 133 553
platy a odvody	347 884	4 247 000	104 500
příspěvek na závodní stravování	0	0	82 322
příspěvek na volný čas	49 140	63 772	71 250
grant výzdoba oken	6 000	6 000	0
příspěvek na ŠvP Janov	82 150	33 325	25 045
integrace	15 700	0	0

	2008	2009	2010
<b>ZŠ nám. Curieových</b>	<b>7 489 679</b>	<b>7 515 607</b>	<b>7 715 570</b>
<b>počet žáků do 400</b>			
spotřeba materiálu	1 215 695	1 049 331	2 072 672
spotřeba energie	643 526	598 865	714 776
opravy a udržování	1 668 386	1 444 488	1 550 000
cestovné	15 039	5 719	0
náklady na reprezentaci	6 873	5 381	0
ostatní služby	1 277 391	1 306 449	1 054 212
mzdové náklady	1 924 363	2 333 100	1 747 970
sociální pojištění	517 252	602 866	438 620
sociální náklady	28 979	34 413	5 700
ostatní náklady	109 649	81 399	25 379
odpisy	82 526	53 596	87 962
ostatní	0	0	18 279

<i>Účelové příspěvky a dotace</i>			
<b>opravy a údržba</b>	1 669 000	1 440 000	1 550 000
platy a odvody	156 000	596 800	643 800
příspěvek na závodní stravování	54 219	46 800	65 000
příspěvek na ŠvP Janov	38 447	45 395	149 040
integrace	0	0	0
grant – etika	660 916	0	373 500

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ZŠ Brána jazyků, Mikulandská</b>	<b>7 554 221</b>	<b>8 349 933</b>	<b>10 237 568</b>
<b>počet žáků do 600</b>			
spotřeba materiálu	746 013	723 770	842 681
spotřeba energie	1 404 549	1 780 902	1 682 571
opravy a udržování	2 294 500	2 350 000	2 935 000
cestovné	28 069	20 633	15 327
náklady na reprezentaci	19 079	12 010	15 132
ostatní služby	1 677 579	1 955 379	2 187 802
mzdové náklady	628 750	880 900	1 553 892
sociální pojištění	198 135	186 244	388 592
sociální náklady	117 321	98 513	265 950
ostatní náklady	154 010	109 572	2 597
odpisy	286 216	232 010	240 197
ostatní	0	0	107 827
<i>Účelové příspěvky a dotace</i>			
<b>opravy a údržba</b>	2 295 000	2 350 000	2 935 000
platy a odvody	606 800	756 800	1 501 850
příspěvek na závodní stravování	0	0	243 092
příspěvek na volný čas	185 181	126 111	354 088
příspěvek na ŠvP Janov	70 000	131 420	63 065
integrace	0	0	0
příspěvek na etickou výuku	134 500	134 500	134 500
příspěvek na turistický kroužek	0	0	14 000
příspěvek na pronájem stadionu	0	12 000	0

Ředitelé škol dostávají příspěvek v jedné finanční částce se stanoveným závazným ukazatelem na opravy a údržbu; nedočerpané účelové dotace jsou zřizovatelem ponechány v rozpočtu a mohou být využity na stejný účel v následujícím roce. Pro stanovení rozpočtu pro příslušný rok je důležité zpracování jednoduché finanční rozvahy. Největší položkou je spotřeba energie, opravy a údržba (20,5% – 29% z celkových nákladů – viz Příloha č. 2, graf č. 2, 3, 4). Tato data odpovídají náročnosti

udržení provozuschopnosti budov škol, neboť se nacházejí ve většině případů v oblasti památkově chráněného území v centru Prahy. Dalším specifikem městské části je, že stravování zajišťují samostatné školní jídelny, pouze v případě ZŠ Mikulandská je školní jídelna její součástí. ZŠ Mikulandská dostává příspěvek na předmět etická výchova, který je součástí školního vzdělávacího programu. V případě školy Curieových je etika posílena formou grantu, nejedná se o každoroční příspěvek do rozpočtu. Ředitel má možnost konkrétní podmínky provozních nákladů konzultovat se zřizovatelem v březnu kalendářního roku na rozpočtovém řízení. Nárůsty jednotlivých položek jsou zřizovatelem upravovány s přihlédnutím na výši fondů školy. Čerpání fondu rezervního a investičního se pohybuje u předmětných škol v částkách od 71 – 520 tis. Kč, a dorovnávají tak provozní potřeby škol.

## Městská část Praha 2

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Jana Masaryka, Praha 2</b>	<b>2 851 986</b>	<b>3 618 863</b>	<b>3 311 961</b>
<b>počet žáků do 250</b>			
spotřeba materiálu	403 285	939 670	535 704
spotřeba energie	962 861	796 773	1 019 866
opravy a udržování	147 919	276 471	413 457
cestovné	13 557	25 694	11 016
náklady na reprezentaci	1 077	638	560
ostatní služby	1 106 405	1 099 672	1 082 151
mzdové náklady	17 640	223 165	113 413
sociální pojištění	64 397	63 088	38 564
sociální náklady	1 580	66 519	2 268
odpisy	66 601	69 389	75 464
ostatní náklady	66 664	57 784	19 498
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	2 050 000	2 438 500	2 362 000
<b>opravy a údržba</b>	319 000	485 000	471 000
<b>účelová dotace MČ</b>	2 000	0	100 500

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Kladská,Praha2</b>	<b>7 554 656</b>	<b>10 706 776</b>	<b>11 317 724</b>
<b>počet žáků do 400</b>			
spotřeba materiálu	2 864 141	5 138 030	4 057 529
spotřeba energie	1 595 327	940 946	1 735 536
opravy a udržování	424 227	753 154	1 197 461
cestovné	25 838	40 270	114 346
náklady na reprezentaci	1 597	2 636	5 565
ostatní služby	2 300 927	2 925 960	2 725 419
mzdové náklady	30 480	419 900	1 246 900
sociální pojištění	10 668	123 875	42 400
sociální náklady	15 000	5 541	2 500
odpisy	175 932	176 811	186 508
ostatní náklady	110 519	179 653	3 560
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	3 576 000	4 560 000	4 536 000
<b>opravy a údržba</b>	417 000	716 000	702 000
<b>zahraniční zájezd</b>	0	0	50 000
<b>účelová dotace MČ- odměny Pp</b>	0	0	233 000

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Londýnská,Praha2</b>	<b>8 603 187</b>	<b>6 455 876</b>	<b>9 212 424</b>
<b>počet žáků do 600</b>			
spotřeba materiálu	2 186 730	997 873	1 199 432
spotřeba energie	1 815 092	1 164 229	1 640 408
opravy a udržování	462 560	1 664 643	1 797 199
cestovné	8 588	2 547	170 825
náklady na reprezentaci	0	0	0
ostatní služby	3 074 492	1 740 464	3 793 509
mzdové náklady	573 910	356 172	125 000
sociální pojištění	93 207	121 098	42 500
sociální náklady	0	7 124	2 500
odpisy	192 813	273 742	418 516
ostatní náklady	195 795	127 984	22 536
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	4 644 000	5 027 000	4 666 000
<b>opravy a údržba</b>	460 000	1 463 000	1 627 000
<b>účelová dotace MČ</b>	5 500	0	269 000

Ředitelé škol jsou seznámeni se závazným pokynem ke stanovení výše příspěvku, který vychází ze základního normativu na provoz dle počtu žáků, počtu strážníků a základního normativu na údržbu dle počtu m<sup>2</sup> užívaných ploch. Normativ se

vypočítává ze stanoveného vzorce  $p = v \cdot x$  (výše příspěvku = celkový počet žáků . normativ na 1 žáka). Normativ na žáka je vypočítán na základě vzorce  $x = o/y$  (celkový objem příspěvku na provoz všech ZŠ/součet žáků všech základních škol). Zřizovatel nesvolává rozpočtové jednání, ředitelům elektronicky zasílá návrh na výpočet nákladů na 1 žáka, strávnicka za rok, vyúčtování hospodaření za předcházející rok, které vyžaduje přehled použitých UZ (účelových dotací), výše příspěvku na provoz a údržbu, zůstatku příspěvku.

Do schváleného rozpočtu jsou zařazeny finanční prostředky účelově určené: na činnost správce školních hřišť, na realizaci zahraničních zájezdů – ZŠ Kladská 50 tis. Kč. Zpracované tabulky jsou podkladem pro rozpočet na rok a je rozdělen na několik ukazatelů. Jedním z ukazatelů jsou „opravy a údržba celkem“, z toho hrazeno zvlášť budovy, hřiště, zahrada. Další podklad se týká vyčíslení částek za vodu, srážkovou vodu, plyn, teplo. Na základě odevzdaných podkladů zřizovatel zpracuje návrh normativního rozpočtu a projednává pouze individuální potřeby školy, které ředitel není schopen pokrýt ze svého rozpočtu. Jedná se např. o akci Dětské hry v roce 2008, které připravovaly školy J. Masaryka a Londýnská. V roce 2010 byly zřizovatelem posíleny odměny pedagogickým pracovníkům škol. Dotace uvedených škol dosáhla částky 602 500,- Kč. Nevyčerpané finanční prostředky zůstávají v rozpočtu a jsou součástí hospodářského výsledku.

Největší nákladovou položkou jmenovaných tří škol ve sledovaných letech je spotřeba materiálu u ZŠ Kladská ve výši 40,8% - viz Příloha č. 2, graf č. 6. Škola pořizovala materiální vybavení několika tříd podle aktuální potřeby – praktické dřevěné police, ergometrické lavice a židle, vybavení cvičné kuchyně.



## Městská část Praha 8

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Palmovka, Praha 8</b>	<b>3 265 100</b>	<b>3 290 400</b>	<b>3 923 400</b>
<b>počet žáků do 250</b>			
spotřeba materiálu	341 300	309 200	238 500
spotřeba energie	1 280 500	1 519 300	1 452 400
opravy a udržování	423 300	443 200	340 900
cestovné	0	0	0
náklady na reprezentaci	5 400	6 500	7 900
ostatní služby	811 100	788 200	1 262 600
mzdové náklady	0	0	0
odvody	0	0	0
odpisy	83 700	82 000	67 000
ostatní náklady	319 800	142 000	554 100
<i><b>Účelové příspěvky a dotace</b></i>			
<b>provoz</b>	<b>3 370 000</b>	<b>3 497 900</b>	<b>3 400 000</b>
Grant „Zdravý kolektiv“	0	0	25 000

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Na Šutce, Praha 8</b>	<b>4 092 000</b>	<b>4 157 700</b>	<b>4 513 000</b>
<b>počet žáků do 450</b>			
spotřeba materiálu	677 000	647 200	641 700
spotřeba energie	1 545 000	2 050 500	2 086 400
opravy a udržování	82 900	81 900	103 000
cestovné	9 500	9 600	12 100
náklady na reprezentaci	12 300	16 500	23 100
ostatní služby	899 500	681 200	880 800
mzdové náklady	124 000	124 000	111 400
odvody	43 900	42 600	56 300
odpisy	238 900	234 200	230 200
ostatní náklady	459 000	270 000	468 200
zapojení rezervního fondu	0	0	371 007
zapojení investičního fondu	0	0	351 998
<i><b>Účelové příspěvky a dotace</b></i>			
<b>provoz</b>	<b>3 900 000</b>	<b>4 070 000</b>	<b>3 970 000</b>

	2008	2009	2010
<b>ZŠ B.Hrabala, Praha 8</b>	<b>7 584 200</b>	<b>9 522 700</b>	<b>12 596 000</b>
<b>počet žáků více než 600</b>			
spotřeba materiálu	895 700	1 080 300	1 062 500
spotřeba energie	2 501 300	3 136 200	3 631 900
opravy a udržování	803 200	1 467 900	1 186 600
cestovné	21 500	24 000	22 500
náklady na reprezentaci	3 800	29 800	12 100
ostatní služby	1 633 300	1 886 400	2 520 900
mzdové náklady	138 600	128 500	186 100
odvody	42 300	23 500	162 700
odpisy	644 100	780 200	968 100
ostatní náklady	900 400	965 900	2 842 600
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	7 480 700	9 680 300	12 346 300
<b>Účelová dotace – ekolog.projekt</b>	0	0	100 000

Ředitelé škol zpracovávají návrh rozpočtu dle položek na zřizovatelem předloženém formuláři. Položky vycházejí z účtového rozvrhu. Stejně jako u ostatních škol dosahují nejvyšších částek náklady na energie, které tvoří prakticky 31,2 – 40,6% schváleného příspěvku městskou částí – viz Příloha č. 2, graf č. 8, 9 a 10. Velké částky byly používány také na údržbu budovy a nákup nového zařízení. MČ Praha 8 zřídila příspěvkovou organizaci Servisní středisko pro správu svěřeného majetku MČ Praha 8, která ve spolupráci s řediteli škol zabezpečuje opravy, údržbu, havarijní úpravy a investiční akce včetně zajištění projektových dokumentací.

ZŠ Palmovka v roce 2010 měla největší problém finanční v oblasti platů na provozní pracovníky, neboť prostředky přidělované na platy provozních zaměstnanců nepostačují – krajský normativ nepočítá se zaměstnáváním topičů a prostředky na ně nedává. Tento problém se ředitel školy snažil řešit zajištěním části úklidu jako služby, aby ušetřil prostředky pro topiče. Dle předběžných propočtů pro následující období se situace nebude vyvíjet pozitivním směrem, ale naopak má dojít k dalším úsporám na financování provozních pracovníků, což je naprosto nekoncepční řešení.

ZŠ Na Šutce měla zvýšené plnění oproti jiným školám ve spotřebě materiálu: 14,6% – viz Příloha č. 2, graf č. 9, i když patří velikostí do střední kategorie. Tento jev byl způsoben nákupem materiálu spotřebního charakteru (materiál na údržbu, čisticí

prostředky, hygienické a kancelářské potřeby) vzhledem k nárůstu přihlášených strávníků.

ZŠ B. Hrabala od 1.9.2008 byla sloučena se ZŠ Praha 8, Na Korábě. Postupný nárůst nákladových položek byl způsobem nejen zvyšováním cen, ale i nutností dovybavit interiéry tříd po sloučení škol. MČ Praha 8 poskytovala účelové dotace jen na nezbytné náklady – podpora ekologického projektu. Během kalendářního roku nebyly další dotace přiděleny.

### Městská část Praha 10

	2008	2009	2010
<b>ZŠ U Vršovic.nádraží, P-10</b>	<b>4 133 000</b>	<b>4 294 000</b>	<b>5 078 000</b>
<b>počet žáků do 250</b>			
spotřeba materiálu	785 000	594 000	840 000
spotřeba energie	1 259 000	1 251 000	1 296 000
opravy a udržování	438 000	368 000	323 000
cestovné	17 713	7 345	7 343
náklady na reprezentaci	441	405	1 259
ostatní služby	1 284 846	1 721 250	1 758 398
mzdové náklady	167 000	253 000	573 000
sociální pojištění	46 000	31 000	146 000
sociální náklady	47 000	1 000	15 000
odpisy	7 000	22 000	27 000
ostatní náklady	81 000	45 000	91 000
<i>Účelové příspěvky a dotace</i>			
<b>provoz</b>	2 744 000	2 910 000	3 000 000
<b>účel.dotace učeb. a uč.pom.</b>	48 000	60 000	110 400
<b>účel.dotace – vybavení</b>	0	0	173 000

	2008	2009	2010
<b>ZŠ U Roháč.kasáren, P-10</b>	<b>5 287 000</b>	<b>6 355 000</b>	<b>6 915 000</b>
<b>počet žáků do 400</b>			
spotřeba materiálu	982 000	1 040 000	1 171 000
spotřeba energie	1 153 000	1 146 000	1 281 000
opravy a udržování	306 000	971 000	1 020 000
cestovné	6 000	19 680	9 059
náklady na reprezentaci	900	478	0
ostatní služby	2 365 100	2 547 835	2 473 941
mzdové náklady	106 000	324 000	586 000
sociální pojištění	23 000	64 000	161 000

sociální náklady	71 000	4 000	16 000
odpisy	90 000	126 000	140 000
ostatní náklady	184 000	112 007	57 000
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	3 610 000	3 980 000	4 130 000
<b>účel.dotace učeb. a uč.pom.</b>	76 000	99 000	194 800

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Eden. Praha 10</b>	<b>6 253 000</b>	<b>7 258 041</b>	<b>8 757 000</b>
<b>počet žáků do 600</b>			
spotřeba materiálu	1 318 000	1 247 000	2 460 000
spotřeba energie	1 378 000	1 279 827	1 569 000
opravy a udržování	1 111 000	1 174 560	598 000
cestovné	26 701	9 206	6 048
náklady na reprezentaci	2 449	1 398	2 562
ostatní služby	1 851 850	2 786 396	3 117 390
mzdové náklady	335 000	466 000	683 000
sociální pojištění	74 000	41 000	129 000
sociální náklady	54 000	67 000	80 000
odpisy	59 000	82 000	69 000
ostatní náklady	43 000	103 654	43 000
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	4 850 000	5 240 000	5 400 000
<b>účel.dotace učebnice a pomůc.</b>	98 000	132 000	253 400
<b>účel.dotace – vybavení</b>	0	0	23 000

Ředitelé škol zpracovávají finanční rozvahu a projednávají její položkové zpracování na rozpočtovém řízení, které se koná jedenkrát ročně. Návrh rozpočtu vychází z čerpání schváleného příspěvku předchozího roku. Zřizovatel přihlíží k dispozičnímu řešení budovy školy, k rekonstrukcím a opravám (např. po zateplení), dále pak k výši fondů a zapojení zisku z doplňkové činnosti. Vzhledem k stále se snižujícím finančním prostředkům ze státního rozpočtu na ONIV, z kterého lze hradit učebnice a učební pomůcky, MČ Praha 10 uvolňuje od roku 2005 pravidelně účelovou dotaci dle počtu žáků všem základním školám. Tímto způsobem mají školy možnost obměňovat učebnicový fond a udržet kvalitní úroveň jeho stavu.

Největší nákladovou položkou jsou ostatní služby 34,8 – 39,8% (telefonní poplatky, poštovné, právní služby, školení apod.) – viz Příloha č. 2, graf č. 11, 12 a 13. Druhou položkou je spotřeba energie 19 – 28,2%, kde není bez zajímavosti a lze z uvedených

údajů vyvodit, že realizace výměny oken měla dopad na úsporu energie. ZŠ U Roháčových kasáren a Eden jsou školy po výměně a spotřeba je 19%, ZŠ U Vršovického nádraží nemá provedenou kompletní výměnu oken ani zateplení a spotřeba energie činí více než 28%. Zřizovatel během kalendářního roku uvolňuje účelové dotace, které vycházejí z konkrétní potřeby každé školy.

### Městská část Praha 11

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Donovalská, Praha 11</b>	<b>6 182 000</b>	<b>5 824 000</b>	<b>6 954 000</b>
<b>počet žáků do 400</b>			
spotřeba materiálu	792 000	1 064 000	1 270 000
spotřeba energie	1 463 000	1 248 000	1 553 000
opravy a udržování	99 000	93 000	65 000
cestovné	1 000	0	0
náklady na reprezentaci	4 000	6 000	6 000
ostatní služby	1 363 000	996 000	929 000
nájemné	2 038 000	1 996 000	1 921 000
zpracování mezd a účetnictví	0	0	227 000
mzdové náklady	65 000	61 000	470 000
odvody z mezd	0	17 000	168 000
odpisy	290 000	291 000	298 000
ostatní náklady	67 000	52 000	47 000
<i>Účelové příspěvky a dotace</i>			
<b>provoz</b>	2 900 000	3 150 000	3 144 000
<b>nájemné</b>	2 011 000	2 006 000	1 911 000
<b>ostatní</b>	24 000	83 000	277 000

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Ke Kateřinkám, Praha 11</b>	<b>8 688 000</b>	<b>10 571 000</b>	<b>9 890 000</b>
<b>počet žáků do 600</b>			
spotřeba materiálu	1 366 000	1 076 000	1 247 000
spotřeba energie	2 306 000	2 645 000	2 673 000
opravy a udržování	588 000	2 028 000	554 000
cestovné	37 000	140 000	38 000
náklady na reprezentaci	2 000	5 000	9 000
ostatní služby	1 508 000	1 745 000	2 222 000
nájemné	2 491 000	2 439 000	2 314 000
zpracování mezd a účetnictví	0	196 000	203 000
mzdové náklady	44 000	34 000	229 000
odvody z mezd	0	6 000	83 000

odpisy	278 000	208 000	259 000
ostatní náklady	68 000	49 000	59 000
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	4 374 000	4 267 000	4 488 000
<b>nájemné</b>	2 496 000	2 456 000	2 319 000
<b>ostatní</b>	48 000	155 000	378 000

MČ Praha 11 nezřizuje žádnou základní školu s počtem žáků do 250, proto jsou uvedeny školy s kapacitou pouze dvou kategorií. Ředitelé škol předkládají finanční plán, který je zpracován na základě čerpání finančních prostředků předešlého roku. S řediteli škol je konáno rozpočtové řízení jedenkrát ročně a předkládané návrhy jsou dále upravovány. V plánu je vyčíslen závazný ukazatel „nájemné“, ukazatel „příspěvek na provoz“ a ukazatel „ostatní dotace“. Ostatní dotace je přidělena dle potřeby jednotlivé školy a je charakterizována přesně vymezeným účelem: logopedická péče, provoz kamerového systému. Nejvyšší položky rozpočtu tvoří nájemné: 28,1% provozních nákladů a spotřeba energie 24,3%. Výše nájemného se u dotčených škol pohybuje ve výši 24,9% a 31,4% – viz Příloha č. 2, graf č. 14 a 15, což představuje poměrně vysoké částky. Během roku MČ Praha 11 přispívá na odměny ředitelům a na reprezentaci MČ jednotlivými školami.

### Městská část Praha 12

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Zárubova, Praha 12</b>	<b>4 930 000</b>	<b>5 923 600</b>	<b>5 791 000</b>
<b>počet žáků do 250</b>			
spotřeba materiálu	1 094 800	512 500	538 000
spotřeba energie	1 981 800	2 450 800	2 245 000
opravy a udržování	491 000	1 680 200	1 608 000
cestovné	1 900	3 700	21 000
náklady na reprezentaci	0	0	0
ostatní služby	855 500	660 300	576 000
mzdové náklady	82 000	119 800	213 000
sociální pojištění	29 100	24 500	69 000
sociální náklady	35 500	41 600	41 000
odpisy	265 000	294 700	383 000
ostatní náklady	93 200	135 500	2 000
ostatní daně	200	0	95 000
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	4 236 000	4 501 200	4 475 000

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Písecká, Praha 12</b>	<b>6 077 700</b>	<b>5 654 900</b>	<b>6 543 700</b>
<b>počet žáků do 400</b>			
spotřeba materiálu	943 000	636 100	657 900
spotřeba energie	2 134 700	1 900 800	1 874 100
opravy a udržování	1 576 000	1 582 100	1 548 300
cestovné	40 100	300	15 900
náklady na reprezentaci	400	1 000	1 100
ostatní služby	752 200	822 700	1 030 500
nájemné	0	0	0
mzdové náklady	91 200	76 200	311 400
sociální pojištění	29 900	24 500	269 800
sociální náklady	21 600	0	27 700
odpisy	375 300	448 600	645 000
ostatní náklady	113 300	162 600	70 900
ostatní daně (platba DPH)	0	0	91 000
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	<b>3 938 000</b>	<b>4 123 000</b>	<b>4 241 500</b>

	2008	2009	2010
<b>ZŠ a MŠ ANGEL, Praha 12</b>	<b>13 559 200</b>	<b>13 012 000</b>	<b>18 605 600</b>
<b>počet žáků do 600</b>			
spotřeba materiálu	1 697 500	4 033 800	4 563 900
spotřeba energie	4 098 700	456 700	4 852 900
opravy a udržování	2 386 700	2 610 800	1 492 400
cestovné	7 200	16 700	12 900
náklady na reprezentaci	2 200	2 700	800
ostatní služby	1 699 200	1 742 000	2 237 800
nájemné	0	0	0
mzdové náklady	1 810 500	1 574 500	3 475 900
sociální pojištění	608 700	506 200	447 400
sociální náklady	54 900	0	48 100
odpisy	989 000	1 600 000	1 374 600
ostatní náklady	201 600	468 600	98 900
ostatní daně	3 000	500	700
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>provoz</b>	<b>9 143 000</b>	<b>9 501 000</b>	<b>10 010 000</b>
<b>příspěvek MČ – prevence</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>69 000</b>

V případě MČ Praha 12 byly zpracovány podklady dvou základních škol dle kategorie počtu do 200 a 400 žáků. V kategorii do 600 a více žáků byly zakomponovány údaje právního subjektu Základní škola a mateřské škola Angel, neboť samostatný subjekt ZŠ v této kategorii není městskou částí zřizován. Ředitelé škol předkládají pro návrh rozpočtu finanční rozvahu, ale rozpočtové řízení není realizováno. Zřizovatel vychází z vícezdrojového financování a požaduje, aby ředitel plně zapojoval výnosy školy, rezervní a investiční fond, dotace poskytované hl. m. Praha. Nevyčerpané finanční prostředky z příspěvku se vracejí na účet zřizovateli v rámci finančního vypořádání. V analýze struktury nákladových položek nebylo definováno „nájemné“.

Majetkové vztahy mezi školou a zřizovatelem ohledně správy budov nebyly předmětem zjišťování. Spotřeba energie se pohybuje u školy do 250 žáků okolo 40%, u zbývajících dvou škol 32,7 a 32,3% – viz Příloha č. 2, graf č. 16, 17, 18. Z těchto údajů vyplývá, že výchozím indikátorem pro stanovení provozních rozpočtů nemůže být pouze počet žáků. Svítit a topit se musí. Určitě je to důvod k zamyšlení, zda nedochází k tepelným únikům. Školy využívají rezervní fond k pokrytí nákladů na opravy (např. oprava průchozích dveří), na pořízení učebnic, malování ŠJ, vybavení učeben apod.

### Městská část Praha 15

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Hornoměřolská</b>	<b>7 050 000</b>	<b>4 708 000</b>	<b>5 037 000</b>
<b>počet žáků do 400</b>			
spotřeba materiálu	383 000	388 000	398 000
spotřeba energie	1 207 000	1 389 000	1 411 000
opravy a udržování	3 371 000	1 221 000	914 000
cestovné	10 000	8 000	5 000
pojistné	14 000	13 000	17 000
náklady na reprezentaci	6 000	6 000	6 000
DHIM do 40 tis.	713 000	694 000	695 000
odvoz odpadu	61 000	65 000	40 000
ostatní služby	159 000	153 000	114 000
služby pošt	4 000	5 000	5 000
služby telekomunikací	38 000	43 000	43 000
služby peněžních ústavů	36 000	36 000	38 000
programy PC	66 000	8 000	61 000
mzdové náklady	10 000	0	0



sociální pojištění	0	0	0
sociální náklady	0	0	0
ostatní náklady	835 000	552 000	1 180 000
odpisy	137 000	127 000	110 000
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>účelová dotace MČ-havárie</b>	1 553 000	0	0

	2008	2009	2010
<b>ZŠ Veronské nám.</b>	<b>6 536 000</b>	<b>6 448 000</b>	<b>6 490 000</b>
<b>počet žáků do 400</b>			
spotřeba materiálu	575 000	524 000	394 000
spotřeba energie	2 039 000	2 853 000	2 949 000
opravy a udržování	2 501 000	1 591 000	1 661 000
cestovné	29 000	28 000	22 000
pojistné	4 000	37 000	19 000
náklady na reprezentaci	4 000	5 000	5 000
DHIM do 40 tis.	0	145 000	100 000
ostatní služby	183 000	218 000	258 000
služby pošt	13 000	10 000	7 000
služby telekomunikací	82 000	80 000	94 000
služby peněžních ústavů	62 000	37 000	36 000
mzdové náklady	0	0	0
sociální pojištění	0	0	0
sociální náklady	0	0	0
ostatní náklady	567 000	571 000	589 000
odpisy	477 000	349 000	356 000
<b>Účelové příspěvky a dotace</b>			
<b>Příspěvek MČ</b>	5 708 000	6 000 000	5 950 000
<b>účelová dotace MČ</b>	500	0	30

MČ Praha 15 je zřizovatelem celkem pěti základních škol s počtem do 400 žáků. Z tohoto důvodu jsem analyzovala dvě kapacitně stejné školy: ZŠ Hornoměcholupská a ZŠ Veronské náměstí. Obě školy jsou stavbami ze 70. a 80. let minulého století. Energeticky náročnější je škola na Veronském náměstí, v letech 2008-2010 vykazuje 40,3% nákladů provozního rozpočtu – viz Příloha č. 2, graf č. 20. Zřizovatel poskytuje školám účelové dotace během kalendářního roku na řešení havarijních oprav – u ZŠ Hornoměcholupská na havárii kanalizace ve výši 1 553 tis. Kč v roce 2008, u ZŠ Veronské nám. na posílení spotřeby energií ve výši 500 tis. Kč.

Ředitelé zpracovávají položkový rozpočet, který je s nimi dvakrát do roka projednáván a upravován (v měsíci březnu a září). Zároveň jsou jednotlivé položky navrženy tak, aby během roku nedocházelo k nadbytečným mezipoložkovým přesunům. Součástí návrhu je komentář se zdůvodněním požadovaných částek v jednotlivých položkách a plán oprav a údržby na příslušný kalendářní rok. Školy zapojují své fondy a zajišťují finanční spoluúčasť na grantech.

## **7.6 Vyhodnocení řízených rozhovorů s představiteli zřizovatele – vedoucími odboru školství**

Zpracování výsledků, které jsem získala z rozhovorů a telefonických dotazů s vedoucími odborů školství, bylo časově náročné a trvalo dva měsíce. Z oslovených třinácti městských částí se jich zapojilo nejdříve deset, ale po necelém měsíci tři městské části odstoupily z časových důvodů a komplikovaného získávání podkladů z konkrétních škol. Tato problematika vycházela z odlišné organizační struktury městské části a kompetence pro hospodaření škol, kterou nemá odbor školství, ale odbor finanční. Otázky byly zpracovány s cílem získat představu o způsobu poskytování finančních prostředků základním školám dotčenými městskými částmi.

### **Otázka č. 1: *Domníváte se, že objem finančních prostředků poskytovaných z rozpočtu zřizovatele na provoz základních škol je dostatečný?***

Vedoucí odborů školství na položenou otázku odpovídali se stručností a určitou jednotvárností, kdy se převážně snažili o komplexní pohled na všechny zřizované základní školy, které městská část musí finančně zajistit.

**Městská část Praha 1:** Přidělené finanční prostředky jsou v dostačující výši, dokonce si ředitelé zvykli na poskytování účelových prostředků jako na samozřejmost.

**Městská část Praha 2:** Ano, je dostatečný.

**Městská část Praha 4:** Základní školy mají možnost použít finanční prostředky z jiných zdrojů – DČ a fondy. Mimořádné náklady pokrývá městská část ze schválené rezervy, havárie a revize jsou řešeny rovněž z jiných zdrojů a případné ztráty za energie rovněž ze zákona řeší zřizovatel.

**Městská část Praha 6:** Z pohledu schváleného rozpočtu MČ podporuje několik nadstandardních oblastí.

**Městská část Praha 7:** Z názoru vedoucího odboru je zřejmé, že objem prostředků na provoz není dostatečný a na problematiku podfinancování škol je dlouhodobě upozorňováno. Ze strany vedení MČ a odboru finančního není respektováno.

**Městská část Praha 8:** Prostředky na provoz jsou dostatečné, samozřejmě by i další finanční prostředky určitě našly své využití.

**Městská část Praha 10:** Ředitelé spolu se svými ekonomy znají finanční situaci své školy a vědí, o jakou výši finančních prostředků na provoz škol mají žádat. Při rozpočtovém řízení jsou detailně probrány všechny položky provozního rozpočtu a škola oproti předchozímu roku je podpořena vždy procentuálním navýšením. Je přihlíženo zejména k nárůstu cen energií a je brán ohled i na vývoj inflace. Stejně tak tomu bylo při rozpočtovém řízení v roce 2011, kdy se v rozpočtu na rok 2012 zohlednilo i navýšení snížené sazby DPH z 10% na 14%, protože právě v tomto případě se zvýšení DPH dotkne škol v největší míře. Zdražení se promítne do cen učebnic a i do cen energií. Každý rok jsou školám provozní náklady navýšeny v průměru mezi 6 – 10%. Také je velmi využíváno rozdělení HV a přidělení finančních prostředků do peněžních fondů. Z výše uvedených důvodů je objem prostředků na provoz ZŠ dostatečný.

**Městská část Praha 11:** Finanční prostředky jsou přidělovány v dostatečné míře každý rozpočtový rok.

**Městská část Praha 12:** Ze strany zřizovatele jsou školám provozní náklady pokryty v dostatečné míře.

**Městská část Praha 15:** MČ je vstřícná k požadavkům ředitelů a je schopna akceptovat objem finančních prostředků na provozní náklady škol.

**Otázka č. 2:** *Je vedeno s řediteli ZŠ rozpočtové řízení ohledně návrhu rozpočtu na provoz?*

Rozpočtové řízení s řediteli škol uskutečňuje 6 městských částí, 4 městské části řízení nerealizují. MČ Praha 2 to vysvětluje tím, že vzhledem k tomu, že základní školy vyplňují pro tvorbu rozpočtu požadované tabulky s výpočtem nákladu na 1 žáka/rok a je z nich vycházeno při tvorbě na další kalendářní rok, není již třeba s řediteli vést

rozpočtové řízení. MČ Praha 6 rozpočtové řízení nezavedla, po rozpisu rozpočtu mají ředitelé možnost se k rozpočtu vyjádřit a v konkrétních případech je situace řešena. K tomuto postupu se řadí i MČ Praha 8 a 12. V případě MČ Praha 10 se rozpočtového řízení zúčastňují i ekonomové (účetní) škol.

**Otázka č. 3: *V jakém termínu a kolikrát ročně je toto řízení realizováno?***

Pokud se rozpočtové řízení realizuje, je i v tomto případě rozdílný přístup k termínu konání. MČ Praha 1 pořádá jednání v březnu příslušného roku, MČ Praha 4 jedenkrát ročně před schválením rozpočtu zastupitelstvem. MČ Praha 7 v říjnu příslušného roku zpracovává požadavky jednotlivých škol, v listopadu pak odbor školství předkládá žádost na odbor finanční, který připravuje rozpočet celé MČ. Rozpočtové řízení ve věci provozního rozpočtu MČ Praha 10 se realizuje na přelomu měsíce května a června, tzn. jedenkrát ročně. Tento termín je zvolen proto, že ředitelé mají přehled o téměř půlročním hospodaření a je již schválen hospodářský výsledek za rok předchozí prostřednictvím závěrečného účtu hospodaření celé MČ. Odbor školství zpracuje předložené podklady škol do rozpočtových tabulek a předá do 31.8. odboru ekonomickému jako 1. návrh rozpočtu. MČ Praha 11 pořádá jedenkrát ročně a MČ Praha 15 dokonce dvakrát ročně – v měsíci září a březnu příslušného roku.

**Otázka č. 4 a otázka 5: *Jsou v rozpisu rozpočtu škol stanoveny ukazatele závazné, orientační nebo v kombinaci obou? Pokud uvádíte závazné, prosím, uveďte konkrétně jaké.***

Schválený rozpočet může mít různé ukazatele a je patrné z rozhovoru vedoucích odboru školství, že městské části stanovují převážně ukazatele orientační, tzn., že školy nemusí nevyčerpané finanční prostředky vracet ve vyúčtování za kalendářní rok zpět do rozpočtu zřizovatele. MČ Praha 1 využívá kombinace obou (závazné + orientační), které jsou určeny např. na jazykovou podporu (pracovní úvazek lektora), odměny ředitelů a granty z městské části. MČ Praha 2 stanovuje závazné ukazatele, a to příspěvek na provoz a příspěvek na údržbu. Tyto příspěvky jsou rozděleny ještě na účelové znaky, např. provozní výdaje, prevence návykových látek, psychologové, havarijní opravy. Výše příspěvků je závazná dle účelových znaků, které stanovuje

finanční odbor. Stanovené částky nelze přesouvat bez písemného souhlasu odboru školství.

MČ Praha 6 postupuje tak, že v rozpočtu jsou závazně určeny ukazatele na mzdové prostředky, granty, kustody hřišť, správce ICT sítí. Normativně rozepsané provozní prostředky jsou uvedeny v jedné celkové finanční částce. Závazné ukazatele rozpočtu jsou upravovány cca třikrát ročně z důvodu přidělování grantů, odměn ředitelům, prostředků na podporu cizích jazyků. V neposlední řadě jsou rozpočty škol navyšovány dle individuálních žádostí, kterým se zřizovatel snaží vyhovět. Před každou úpravou závazných ukazatelů zpracovávají školy finanční plán.

MČ Praha 7 má komplikovanou situaci z důvodu pouze normativního rozpisu na žáka a nad rámec rozpočtu si ředitelé školy snaží dořešit vlastní progresí z odboru školství. Z pohledu přidělených prostředků na žáka jsou charakterizovány ukazatele jako orientační. MČ Praha 11 stanovuje závazné ukazatele jako příspěvek na provoz, příspěvek na nájem, ostatní příspěvky (z toho např. logopedie, provoz kamerového systému).

**Otázka č. 6: *Schvaluje a přiděluje zřizovatel účelové dotace – neinvestiční během kalendářního roku? Např. jaké a proč?***

Pro zkvalitnění rozvoje školy je vždy velkým přínosem účelová dotace. Zřizovatel k účelově určeným prostředkům přistupuje na základě svých možností hospodaření např. z rezervy nebo úsporou v jiných kapitolách rozpočtu. I v odpovědích na tuto otázku lze najít rozdílný přístup zřizovatele k financování škol. MČ Praha 1 podporuje účelovou dotací 2 školy, které mají předmět etická výchova jako součást školního vzdělávacího programu. MČ Praha 2 účelové dotace nad rámec rozpočtu schválila pouze v roce 2008, a to na zabezpečení Dětských her městské části Praha 2 a na odměny pedagogickým pracovníkům v roce 2010.

MČ Praha 4 přiděluje dotaci na základě požadavku školy s přihlédnutím na stav v rezervním a investičním fondu. K žádosti se vyjadřuje odbor školství, který jej předkládá k posouzení finančnímu výboru zastupitelstva a ten doporučuje schválení radě. V případě schválení radou je provedena rozpočtová změna a je navýšen provozní příspěvek škole. Většinou se dokrývají mimořádné neinvestiční náklady, např.

dovybavení tříd v družinách, dovybavení stravovacího provozu v případě navýšení počtu strávníků atp.

U MČ Praha 7 se přidělují škole dotace převážně na opravy a mohou použít finanční prostředky, které školy odvedly zřizovateli z odpisů. MČ Praha 8 přiděluje jen v případě nejvyšší nutnosti, např. na dokrytí topičů nebo asistentů pedagoga.

MČ Praha 10 – zřizovatel schvaluje a přiděluje účelové neinvestiční dotace již ve schváleném rozpočtu. Během roku schvaluje účelové dotace určené především na vzdělávání pedagogů a žáků. Nově byly v roce 2011 z rozpočtu MČ z důvodu finančního poklesu prostředků na platy ze státního rozpočtu podpořeny v částečné výši i mzdové náklady škol.

MČ Praha 11 dotuje příspěvky na odměny ředitelům škol, na platy asistentů pedagoga, na reprezentaci městské části jednotlivými školami. MČ Praha 12 přispívá školám formou spolufinancování na opravy a rekonstrukce v rámci kombinovaného způsobu oprav. MČ Praha 15 pomáhá školám financovat havárie, energie, spoluúčast na grantech.

**Otázka č. 7: Jsou v návrhu rozpočtu zapracovány požadavky škol na objem OON (DPČ, DPP) a za jakým účelem?**

Ve většině případů MČ uváděly, že v provozním rozpočtu nemají tuto položku uvedenou, pouze tři MČ mají zajištěno formou dohody financování pracovníka na úklid zahrady včetně sekání trávy a kustody na školních hřištích, které jsou otevřeny pro veřejnost od března do listopadu.

**Otázka č. 8: Jakým způsobem školy své požadavky zpracovávají; je praktikováno zpracováním formuláře (finanční rozvahou)?**

Odpovědi na tu otázku mě velmi zajímaly, neboť je to jeden z důvodů, jak by se dal rozpočtový proces zefektivnit, objasnit logické návaznosti a souvislost využití výsledků finanční rozvahy využít v rámci řízení organizace. A v tomto případě, kromě jedné městské části, skutečně není ponecháno zpracování návrhu provozních nákladů bez podkladů. Určitou nevýhodou je nejednotnost grafického a obsahového členění finanční rozvahy (plánu). Vedoucí odboru se k této otázce vyjádřili a někteří poskytli vzor

formuláře, z kterého vycházejí při zpracování provozního rozpočtu, aby ho v konečné verzi předložili zastupitelstvu:

<b>Městská část</b>	<b>Způsob zpracování rozpočtu školou</b>
Praha 1	Položkový rozpis provozních nákladů.
Praha 2	Předkládají tabulku s porovnáním rozpočtu předchozího roku s návrhem na další rok.
Praha 4	Předkládají formulář s položkami a vyžadují komentář.
Praha 6	Ředitelé předkládají finanční plán na kalend. rok a zpracovávají doplňující tabulky potřebné k rozpisu rozpočtu, kde je uvedena např. aktuální výše úplaty za ŠD, aktuální výše odpisů.
Praha 7	Žádné rozvahy se nepředkládají.
Praha 8	Zpracovávají položkový rozpis provozních nákladů.
Praha 10	Ředitelům je předkládána ke zpracování rozvaha, která obsahuje jednotlivé položky provozního rozpočtu, vždy se jedná o orientační ukazatele.
Praha 11	Ředitelé škol předkládají finanční plán.
Praha 12	Mají k dispozici finanční rozvahu.
Praha 15	Po schválení rozpočtu zastupitelstvem, zpracovávají ředitelé položkový rozpočet pro následující rok.

**Otázka č. 9: Jakou formou poskytuje zřizovatel během roku příspěvek na mzdové prostředky (navýšením provozního rozpočtu nebo účelovou dotací)?**

Vzhledem k tomu, že současný systém financování regionálního školství specifika jednotlivých škol nerespektuje v potřebné výši, přistupují obce i kraje s pomocí dofinancovat platy převážně nepedagogických, ale v současné době často i pedagogických pracovníků. Podle výsledku šetření vyplývá, že v hl. městě nepřispívá

na platy pracovníkům školství každá městská část. Mezi MČ, které dokrývají platy finančními prostředky ze svého rozpočtu, patří MČ Praha 2, která řešila v roce 2009 odměny pedagogickým pracovníkům formou navýšením provozního příspěvku a v roce 2010 byly odměny pedagogům přiděleny účelovou dotací.

MČ Praha 4 přiděluje jedenkrát ročně (v měsíci listopadu) mimořádné odměny pro ředitele škol – za hlavní činnost a za doplňkovou činnost, dále odměny ke Dni učitelů, případně odměny za mimořádné akce jako jsou rozsáhlé rekonstrukce, havárie apod. Tím, že ředitel nemusí své odměny vyplácet z prostředků státního rozpočtu, ušetří z objemu prostředků pro ostatní zaměstnance.

U MČ Praha 6 jsou prostředky na platy poskytovány formou úpravy závazných ukazatelů rozpočtu škol – např. odměny ředitelů. MČ Praha 8 dokrývá platy topičů a asistentů pedagoga. Zřizovatel škol MČ Praha 10 poskytuje prostředky formou neinvestiční dotace, která je řádně vyúčtována. Škola předloží při finančním vypořádání formulář se skutečně poskytnutými prostředky (celkové náklady). V případě nedočerpání dotace finanční prostředky vrátí na účet zřizovatele a doloží bankovní výpis o převodu finančních prostředků. MČ Praha 11 se též snaží svým školám pomoci dokrýt mzdové prostředky mimořádným účelovým příspěvkem.

**Otázka č. 10: *Jak školy využívají úplaty za školní družinu (pouze na provoz nebo též na mzdové prostředky)?***

Vedoucí odborů ze šesti městských částí odpověděli, že kromě zapojení finančních prostředků z úplaty do provozu umožňují jejich využití pro pokrytí mzdových prostředků. MČ Praha 10 má usnesením rady schválena „Pravidla hospodaření příspěvkových organizací pro oblast školství a kultury“, ve kterých je uveden bod s následujícím zněním:

Finanční prostředky získané úplatou v MŠ na základě vyhlášky č. 14/2005 Sb., ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb., o předškolním vzdělávání, a úplatou za školní družinu v ZŠ na základě vyhlášky č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, příspěvkové organizace použijí:

- na úhradu neinvestičních nákladů na provoz,



- na úhradu mzdových nákladů včetně zákonných odvodů, a to maximálně do výše 40 % získaných finančních prostředků<sup>43</sup>.

**Otázka č. 11: Má zřizovatel k dispozici metodický pokyn, zásady či jsou stanovena kritéria ke zpracování návrhu rozpočtu na provozní náklady ZŠ?**

Tato otázka je v mé práci klíčová pro způsob zpracování rozpočtu provozních nákladů škol. Systém účetnictví umožňuje nastavit určitá kritéria na základě míry výkonu organizace, ale zřizovatelé škol dosud vycházeli převážně z jednoho kritéria, a to podle počtu žáků. Přesto existuje celá řada specifik, které se neodrazí v rozpočtu a dle analýzy struktury nákladů je i komplikované tuto odlišnost zakomponovat do metodického pokynu pro stanovení provozního rozpočtu dle typu školy. Uvedené městské části se k této otázce vyjádřily a některé předmětnou metodiku či kritéria poskytly k analýze.

MČ Praha 2: Usnesením RMČ č. 199 ze dne 2.4.2001 byl schválen Závazný pokyn ke stanovení výše příspěvku příspěvkovým organizacím ve školství. Byl vypracován podle Pravidel financování škol a školských zařízení schválených v roce 1999 a podle zákona č. 250/2000 Sb. Pravidla obsahují články, které se týkají úhrady prováděné odborem školství, normativního přidělování příspěvku PO, definuje jednotlivé normativy pro základní školy, mateřské školy a školní stravování. Příspěvek se rozepisuje podle výkonů a odbor školství vychází ze dvou výkonů:

- a) počet dětí/žáků/strávníků,
- b) počet m<sup>2</sup> užívané plochy prostor v budově a na pozemku – hřiště, zahrada.

Pro přidělení příspěvků jednotlivým PO na provoz a údržbu se normativ vypočítává podle výkonů v předcházejícím roce. Základním normativem na provoz je počet žáků a normativem na údržbu je příspěvek na počet m<sup>2</sup> užívaných ploch.

MČ Praha 4: Od roku 2009 postupuje MČ při schvalování provozního rozpočtu škol na základě metodiky rozpisu provozních nákladů schválené RMČ Praha 4. U jednotlivých nákladových položek je vycházeno z možnosti rozdělení nákladů do dvou skupin:

- a) normativně stanovené náklady – materiál, drobné opravy a údržba, cestovné, reprezentace, služby (kromě nájemného) – např. poštovné, revize, školení,

---

<sup>43</sup>Odbor školství Městské části Praha 10: *Pravidla hospodaření příspěvkových organizací pro oblast školství a kultury*. Praha, 2010

telefony, internet, úklid, vedení účetnictví, jiné náklady (bankovní poplatky, pojištění atd.),

- b) individuálně stanovené náklady – potraviny, energie, nájemné, odpisy, které jsou stanoveny s ohledem na skutečnou potřebu finančních prostředků jednotlivých škol.

Normativem se rozumí objem finančních prostředků na jednotku výkonu = 1 žák.

Při sestavování rozpočtu provozních nákladů škol jsou nákladové položky rozděleny do účtových skupin. Mezi jednotlivými účtovými skupinami lze provádět přesun pouze se souhlasem zřizovatele, žádosti podávají ředitelé na odbor finanční v říjnu kalendářního roku.

Tabulka č. 3: Rozdělení nákladových položek do účtových skupin

<b>501</b>	materiál
<b>501</b>	potraviny
<b>502</b>	energie
<b>511</b>	opravy
<b>512</b>	cestovné
<b>513</b>	reprezentace
<b>518</b>	služby (poštovné, konzultace, revize, telefony, internet, úklid, odpad, praní, vedení účetnictví, údržba software, propagace, tisk, nájemné, nákup NIM, programové vybavení)
<b>541-9</b>	jiné náklady
<b>551</b>	odpisy

Zdroj: Odbor školství MČ Praha 4 (úprava autorka)

MČ Praha 6: V roce 2007 byly provedeny dvě zásadní změny v metodice rozpisu normativní části rozpočtu finančních prostředků MČ Praha 6 pro základní a mateřské školy. Tou první bylo stanovení odlišné výše normativu na žáka s trvalým pobytem v MČ Praha 6 či žáka, jehož neinvestiční výdaje platí obec, v níž má trvalé bydliště (rezidenta), a na žáka s trvalým pobytem mimo MČ Praha 6 či žáka, jehož obec, kde má

trvalé bydliště, neinvestiční výdaje neplatí (nerezidenta). Druhou změnou je použití jediné jednotky výkonu – žák – pro výpočet prostředků stanovených normativně.

V roce 2010 došlo ke třetí zásadní změně, a to že prostředky na opravy a údržbu budou školám přidělovány kombinací individuálního a normativního financování. Individuální přidělování příspěvků se bude řídit uvážením zřizovatele (technický stav budovy). Prioritně budou školy čerpat na opravy a údržbu prostředky z investičních fondů. K těmto uvedeným změnám došlo převážně z důvodů ekonomických, ale také demografických (docházka žáků z příměstských částí).

MČ Praha 7: Z doložených podkladů nelze vyvodit normativní financování; vedoucí odboru dokládá hospodaření škol svými komentáři pro zřizovatele, neboť již několik let dochází k podfinancování provozních nákladů všech jí zřizovaných škol. Dosud se stanovuje celkový objem provozních prostředků v návaznosti na zahajovací výkazy s aktuálním stavem žáků, ale není brán zřetel na dispoziční stav budovy a její energetickou nákladovost.

MČ Praha 12 má zpracovanou metodiku pro určení příspěvku na provoz, ale nepodařilo se ji získat pro analýzu.

MČ Praha 15 vydala metodický pokyn pro ředitele škol MČ Praha 15 s názvem „Příprava, plnění a kontrola provozního rozpočtu škol“. Z pokynu vyplývá harmonogram zpracování návrhu položkového rozpočtu, který ředitelé předloží do 15.10. kalendářního roku na odbor školství. Tento pokyn není ale konkrétní metodikou s jasně stanovenými kritérii pro zpracování rozpočtu.

**Otázka č. 12: Jsou předkládané návrhy pro kalendářní rok v plné výši zřizovatelem akceptovány nebo dále upravovány?**

Převážná část městských částí se shodla, že předkládané návrhy jsou akceptovány a pouze na základě důvodných a doložených argumentů jsou upravovány. Tam, kde je radou schválený metodický pokyn, postupuje se výhradně podle něho. Náročnou situaci musí řešit odbor školství MČ Praha 7, kde zřizovatel rozhodl o přidělování prostředků normativním způsobem, který neakceptuje skutečné potřeby zřízených škol. Normativní

metoda vychází dle stanovené částky na žáka. Důvodem může být i větší pravomoc finančního odboru v rozhodování při financování požadavků ředitelů škol.

U MČ Praha 10 předkládané návrhy zřizovatel dále upravuje. V posledních dvou letech se tyto návrhy přepracovávaly i pětkrát, než došlo ke konečnému schválení. Některá jednání ohledně obhajoby finančních prostředků na provoz škol jsou velmi náročná. Zpravidla na úrovni územní samosprávy jde zároveň o rozhodování politické.

**Otázka č. 13: *Je ponechán zisk z doplňkové činnosti v plné výši organizaci?***

U této otázky došlo k jednoznačné shodě, že školám je zisk ponechán v plné výši. Ředitel podává návrh na rozdělení do fondu rezervního a fondu odměn v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb.

**Otázka č. 14: *Vracejí ZŠ nevyčerpané finanční prostředky z příspěvku na provoz na účet zřizovateli?***

MČ Praha 4 uvedla, že nevyčerpané finanční prostředky podléhají finančnímu vypořádání a doposud byly školám ponechány k rozdělení do rezervního fondu. Netýká se úspor energií a odpisů – tyto jsou vráceny na účet zřizovatele. MČ Praha 6 praktikuje stejným způsobem: na účet zřizovatele jsou vráceny po schválení závěrečného účtu hospodaření MČ. Školy jsou písemným způsobem vyzvány k vrácení nedočerpaných prostředků z minulého období. V MČ Praha 8 školy také nedočerpané finanční prostředky vracejí, ale v následujícím roce je dostávají jako navýšení provozního rozpočtu.

V Praze 10 školy vrací nedočerpané prostředky pouze z účelových dotací. Pokud škola nedočerpá prostředky na provoz, ponechává si je v rozpočtu a může přerozdělit hospodářský výsledek do fondů. Školy zřizované MČ Praha 12 příspěvky vracejí na základě finančního vypořádání. Zbývající městské části ponechávají školám v rozpočtu.

**Otázka č. 15: Vychází zřizovatel vstříc návrhu škol při rozdělování zisku do peněžních fondů?**

U této otázky došlo k názorové shodě v tom, že ředitelé škol navrhnou rozdělení hospodářského výsledku dle svého uvážení a zřizovatel toto rozdělení akceptuje a v navržené výši je schválí.

**Otázka č. 16: Vydává zřizovatel pro časové období (např. kalendářní rok) „Pravidla hospodaření PO“, kterými se školy řídí při finančním vypořádání?**

V přehledu uvádím názvy schválených dokumentů, kterými se MČ řídí:

MČ Praha 4: Zásady hmotné zainteresovanosti, zásady pro hospodaření v hlavní činnosti, zásady pro hospodaření v doplňkové činnosti.

MČ Praha 6: Školy se řídí metodickými pokyny, např. k veřejným zakázkám, k odpisům, k investičnímu fondu apod. Jednotná pravidla na kalendářní rok nejsou vydávána.

MČ Praha 7: Pravidla příspěvkových organizací (zřízených MČ P7) – oblast školství – na rok 2010 pro finanční vypořádání a hospodaření s fondy. Schvalují se každý rok.

MČ Praha 8: Pravidla pro finanční vypořádání hlavní činnosti příspěvkových organizací – škol a školských zařízení zřízených MČ Praha 8 a Pravidla doplňkové činnosti příspěvkových organizací zřízených MČ Praha 8. Schvalují se každý rok.

MČ Praha 10: Zásady hospodaření příspěvkových organizací zřízených MČ Praha 10 pro oblast školství a kultury:

- principy hospodaření,
- doplňková činnost,
- hospodaření s fondy,
- finanční vypořádání.

**Otázka č. 17: Z jakých prostředků čerpá škola odvody při vyplácení odměny z fondu odměn?**

Na tuto otázku se opravdu vyskytují různé názory a ani výklad ministerstva financí není jednoznačný. Mezi dotazovanými vedoucími odborů školství byly pouze dva odlišné názory. Většina se shodla, že odvody škola čerpá z příspěvku od zřizovatele. Pokud

škola potřebuje zákonné odvody čerpat z provozního příspěvku, požádá písemně zřizovatele a na základě schválení radou je pak použije. Druhý názor se vztahoval k možnosti čerpat ze zbývajících zákonných odvodů ze státního rozpočtu nebo pouze ze státních prostředků.

**Otázka č. 18: *V jakém intervalu jsou školám uvolňovány finanční prostředky na provoz?***

Schválené finanční prostředky na provoz jsou školám uvolňovány každý měsíc 1/12 schváleného rozpočtu daného roku. V případě, že ještě není schválený rozpočet a nastává rozpočtové provizorium, je v tomto období školám vyplácena 1/12 schváleného rozpočtu předchozího roku. Po schválení rozpočtu daného roku je v následujícím měsíci školám rozdíl vyrovnán. Vedoucí odboru MČ Praha 7 zmínil, že v případě nutnosti úhrady platby, např. kvartální zálohy od energetických závodů, se mimořádně uvolňuje příspěvek ve výši 3 měsíců. MČ Praha 2 posílá finanční prostředky na provoz měsíčně, na prázdninové období (červenec a srpen) je posílán příspěvek na tyto dva měsíce najednou.

**Otázka č. 19: *Poskytuje zřizovatel školám průběžně metodickou pomoc při orientaci v zákonných normách pro ekonomickou oblast (účetní předpisy, nařízení vlády, směrnice)?***

Souhlasné stanovisko dal každý z vedoucích odboru školství. Školám jsou poskytovány informace o nových vyhláškách, zákonech, věstnících, metodická pomoc v oblasti školství, účetnictví, rozpočtu apod. Dokonce odbor školství MČ Praha 6 pořádá čtyřikrát ročně porady ekonomů, kde jsou ekonomům poskytovány aktuální informace. Každý měsíc jsou pořádány porady ředitelů základních škol. V případě, že je vydán nový právní předpis, jsou ředitelé a ekonomové informováni elektronickou cestou. V Praze 7 pořádá školení finanční odbor.

**Otázka č. 20: *Myslíte si, že změnou zákona o rozpočtovém určení daní (RUD) bude v dosavadní výši zachován objem finančních prostředků na provoz škol?***

Vedoucí odboru školství se domnívají, že z pohledu zřizovatele musí být provoz škol pokryt. Do určité míry lze omezit podporu nadstandardních oblastí. Ale to se musí již dnes.

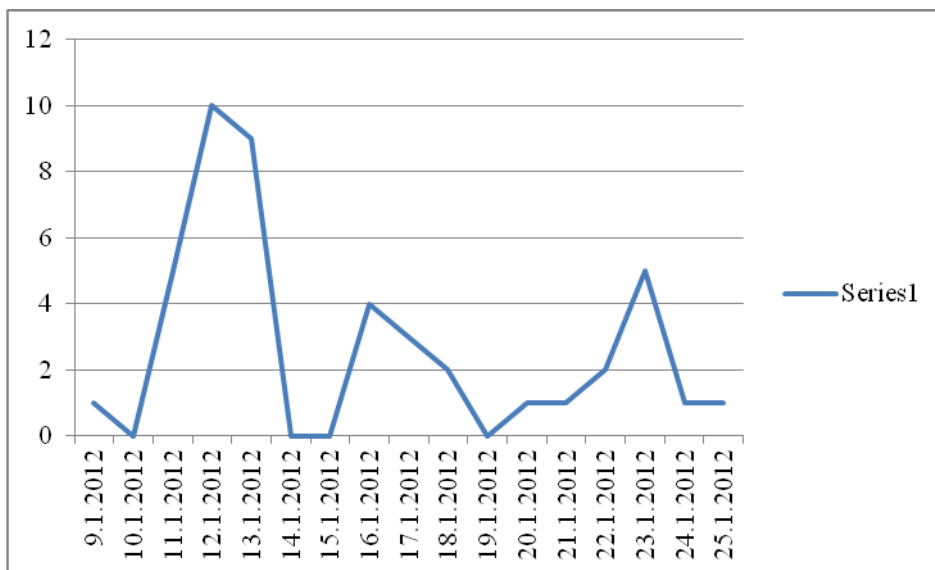
## **7.7 Vyhodnocení výzkumného dotazníku**

Výzkumné šetření probíhalo 17 dní a na dotazníky bylo možné odpovědět dle časových možností respondentů, neboť je měli zaslané do emailových schránek. Vyplňování dotazníku nebylo časově náročné a celkově mohlo trvat v rozmezí 5 – 10 minut. Vybranou otázku respondent označil znaménkem **x**.

Celkově bylo osloveno 98 základních škol 13 městských částí a dotazník vyplnilo 45 respondentů. Nejrychlejší reakci na žádost o vyplnění jsem zaznamenala do 5 dnů po rozeslání dotazníku, dokonce ve dvou případech ředitel vyslovil zájem o výsledné vyhodnocení práce. Ve čtyřech případech se ředitelé ozvali, že mají problém s otevřením dokumentu, ale po přeformátování tři ředitelé poslali vyplněné. Vzhledem k tomu, že bylo označeno doručení oslovující zprávy, několik respondentů dotazník ani neotevřelo. Zároveň se domnívám, že respondenti, kteří sice dotazník prostudovali, ale neodpověděli, se obávali odeslat otázky někomu z představitelů zřizovatele. Dalším důvodem může být fakt, že v dnešní době hodně firem, podniků a společností, přistupuje k získání co nejvíce informací, názorů a podnětů pro svůj další rozvoj, právě dotazníkovou formou. A respondenti nejsou ničím motivováni, takže na dotazníky nereagují. Hlubší důvody nebyly zkoumány.

Vzor předmětného dotazníku je přílohou č. 1 na konci této práce.

**Graf č. 1:** Vývoj návratnosti dotazníků (úprava autorka)



**Otázka č. 1: Kolik žáků navštěvuje Vaši školu?**

Otázka umožňuje zařazení do kategorie dle velikosti školy, neboť hlavním indikátorem financování je počet žáků. Z odpovědí respondentů lze vyčíst, že financování malé nebo velké školy není založeno pouze na tomto jediném indikátoru.

Tabulka č. 7: počet respondentů dle počtu žáků ve škole

odpověď	počet respondentů	v %
méně než 250	7	16%
250 – 400	14	31%
401 – 600	19	42%
více než 600	5	11%

Z výše uvedených údajů vyplývá, že největší zastoupení v dotazníkovém šetření mají respondenti ze středně velkých škol, tj. 42% a nejmenší s 11% mají školy s více než 600 žáky.



**Otázka č. 2: Kolikátý rok vykonáváte funkci ředitele školy?**

Tabulka č. 8: délka vykonávané funkce ředitele školy

odpověď	počet respondentů	v %
3 – 5 rok	12	27%
6 – 10 rok	13	29%
více než 10 let	20	44%

Dle zaznamenaných odpovědí je patrné, že odpovídalo nejvíce respondentů s víceletou praktickou zkušeností v řízení školy: 44%. Zajímavostí je, že téměř vyrovnané mají zastoupení respondenti pražských základních škol s praxí v rozmezí 3 až 10 let.

**Otázka č. 3: Domníváte se, že ředitel školy musí mít ekonomické znalosti?**

Tabulka č. 9: důležitost ekonomických znalostí

odpověď	počet respondentů	v %
určitě ano	17	38%
stačí částečné	25	56%
nemusí, má k dispozici ekonoma	3	7%

Z uvedených výsledků je patrné, že názor 25 respondentů se přiklání k postačujícím částečným znalostem v ekonomické oblasti, což představuje 56% všech dotázaných respondentů. V tomto případě to většinou znamená, že ředitel školy má velmi fundovaného ekonoma, který zodpovědně zpracovává hospodaření školy, a ředitel má důvěru v jeho znalosti a zkušenosti.

**Otázka č. 4: Do jaké míry jsou pracovníci školy seznámeni se schváleným rozpočtem provozních nákladů školy?**

Tabulka č. 10: pracovníci školy znají rozpočet školy

odpověď	počet respondentů	v %
v plném rozsahu	12	27%
částečně	33	73%
nejsou informováni	0	0%

Podle vyhotovených dotazníků vyplývá, že u ředitelů jednoznačně převládá názor, že je dostačující částečná informovanost pracovníků školy o výši schváleného rozpočtu. Potěšující jsou nulové odpovědi na variantu, že pracovníci nejsou informováni.

**Otázka č. 5: Předkládá zřizovatel strukturu provozních nákladů ve formě finanční rozvahy či jiný formulář pro efektivnější zpracování návrhu rozpočtu?**

Tabulka č. 10: předkládání podkladů pro zpracování rozpočtu

odpověď	počet respondentů	v %
ano	28	62%
ne	8	18%
pouze výsledný protokol	8	18%
nezodpovězeno	1	2%

Z rozboru výsledků této tabulky je pozitivní zjištění, že školám v 62% je předkládán určitý podklad ke zpracování návrhu rozpočtu. Nebyla zjišťována konkrétní forma zpracování. K zamyšlení je, že jsou zřizovatelé, kteří svým školám buď nepředkládají žádný podklad s prognózou (8%), nebo je rovnou předložen protokol s určenou výší rozpočtu (8%). Jeden respondent na tuto otázku neodpověděl nebo ji zapomněl označit.

**Otázka č. 6: Má zřizovatel k dispozici metodický pokyn nebo kritéria k přidělování příspěvku na provozní náklady školy?**

Tabulka č. 11: existence metodického pokynu nebo kritérií pro přidělování příspěvku

odpověď	počet respondentů	v %
ano	14	31%
ne	9	20%
nevím	22	49%

Až 49% respondentů nedokáže odpovědět, zda existuje metodický pokyn nebo jsou stanovená kritéria pro přidělování finančních prostředků na provoz školy. Na druhou stranu je 31% škol, které vycházejí z určitých kritérií a kde zřizovatel nastavil určitá pravidla, podle kterých realizuje rozpočet. 20% respondentů uvedlo, že nemá zřizovatel k dispozici žádný pokyn ani nastavená kritéria.

**Otázka č. 7: Pokud není metodický pokyn, postačuje dohoda mezi ředitelem školy a zřizovatelem, která vychází ze skutečných nákladů a výnosů předcházejících let?**

Tabulka č. 12: dohoda mezi ředitelem školy a zřizovatelem

odpověď	počet respondentů	v %
ano	33	73%
ne	6	14%
nezodpovězeno	6	13%

Podle výsledků šetření lze usuzovat, že v 73% je dána přednost dohodě při jednání ředitele se zřizovatelem o návrhu rozpočtu. Otázkou zůstává do jaké míry je zajištěna objektivita výsledného jednání. 6 respondentů na tuto otázku nezodpovědělo, zřejmě je již ekonomicky (účetně) zaměřená a nebyla zcela pochopena.

**Otázka č. 8: Je s Vámi vedeno rozpočtové řízení (tzv. dohodovací) ohledně rozpočtu provozních nákladů?**

Tabulka č. 13: realizace rozpočtového jednání

odpověď	počet respondentů	v %
ano – 1x ročně	20	44%
vícekrát ročně	15	33%
ne, pouze výsledný protokol	10	22%

Nejvíce respondentů uvedlo realizování rozpočtového jednání jedenkrát ročně – 20 (44%), což svědčí o tom, že zřizovatel má zájem o osobní komunikaci a záleží mu na ověření argumentů vycházejících z návrhu rozpočtu ředitele. 33% respondentů uvedlo, že se jednání uskutečňuje i vícekrát ročně. V tomto případě se může jednat o zahrnutí i rozpočtového jednání ohledně úpravy státního rozpočtu (platy, OON, odvody, ONIV).

**Otázka č. 9: Je Vámi předkládaný návrh rozpočtu provozních nákladů pro kalendářní rok v plné výši akceptován zřizovatelem?**

Tabulka č. 14: akceptování návrhu rozpočtu

odpověď	počet respondentů	v %
ano	15	33%
částečně – cca 80%	25	56%
ne	5	11%

U této otázky převážná část – 56% respondentů hodnotí, že předkládaný návrh rozpočtu je zřizovatelem akceptován, pouze 11% uvádí negativní odpověď. Z výsledků lze usuzovat, že zřizovatel dokáže přijmout návrhy ředitele bez významných změn.

**Otázka č. 10: Jsou ve schváleném rozpočtu stanoveny ukazatele závazné, orientační, kombinace obou nebo zůstává v jedné finanční částce bez ukazatelů?**

Tabulka č. 15: druhy ukazatelů ve schváleném rozpočtu

odpověď	počet respondentů	v %
pouze závazné	8	18%
pouze orientační	11	24%
závazné a orientační	22	49%
žádné	4	9%

Při vyhodnocení této otázky vycházím z toho, že ředitelé mají ekonomické zkušenosti a jsou schopni rozlišit význam jednotlivých ukazatelů. 22 respondentů uvedlo, že rozpočet školy obsahuje kombinaci obou ukazatelů – závazné a orientační, tzn. že zřizovatel stanovil pravidlem, které položky v rozpočtu nelze překročit. Vzhledem k tomu, že pouze 4 respondenti určili, že je jim poskytován rozpočet v jedné finanční částce, je pravděpodobnost, že zřizovatelé více přistupují k opatřením jak více usměrňovat hospodaření školy.

**Otázka č. 11: Schvaluje a přiděluje zřizovatel účelové dotace během kalendářního roku nad rámec rozpočtu?**

Tabulka č. 16: schvalování a přidělování účelových dotací nad rámec rozpočtu

odpověď	počet respondentů	v %
ano, každý rok	22	49%
nepravdělně	20	44%
ne	3	7%

Téměř polovina respondentů uvedla, že zřizovatel poskytuje účelové dotace nad rámec schváleného rozpočtu. Tento fakt potvrzují i informace získané od vedoucích odboru školství.

**Otázka č. 12: Vychází zřizovatel vstříc návrhu škoie při rozdělování hospodářského výsledku do peněžních fondů?**

Tabulka č. 17: rozdělování hospodářského výsledku dle návrhu školy

odpověď	počet respondentů	v %
ano, návrh je akceptován	36	80%
částečně, návrh je upravován	7	16%
ne, návrh je zcela změněn	2	4%

Z 80% pozitivní odpověď na rozdělování přidělu do peněžních fondů je velmi příjemným zjištěním, neboť zřizovatel posiluje důvěru a kompetenci ředitele.

**Otázka č. 13: Myslíte si, že změnou zákona o rozpočtovém určení daní bude v dosavadní výši zachován objem finančních prostředků na provoz školy?**

Tabulka č. 18: názor na změnu zákona o rozpočtovém určení daní

odpověď	počet respondentů	v %
ano	6	13%
ne	8	18%
nemohu posoudit	31	69%

Tato otázka byla zapracována do dotazníku z důvodu novely zákona o rozpočtovém určení daní a z toho vyplývající změny při rozdělování dotací jednotlivým obcím a krajům. Dvě třetiny respondentů nemají ještě vyhraněný názor na tuto změnu zákona.

**Otázka č. 14: Poskytuje zřizovatel školy průběžně metodickou pomoc při orientaci v zákonných normách pro ekonomickou oblast (účetní předpisy, nařízení vlády, směrnice)?**

Tabulka č. 19: poskytování metodické pomoci ze strany zřizovatele

odpověď	počet respondentů	v %
ano, jsem spokojen/a	20	45%
tok informací by se měl zlepšit	19	42%
ne, jsem nespokojen/a	6	13%

Z dotazníků vyplývá, že komunikace a informovanost respondentů je na střední úrovni i přesto, že je možné využívat všechny dostupné komunikační zdroje (internet, sms, telefon, mail, korespondence listinná apod.), 19 respondentů uvádí, že by se tok informací měl zlepšit. 6 respondentů je přímo nespokojeno, což není dobrou vizitkou pro zřizovatele.

**Otázka č. 15: Podle Vašeho názoru, je nutné mít pro ředitele školy stanoveny kritéria racionality nákladů pro předkládání návrhu provozního rozpočtu?**

Tabulka č. 20: nutnost stanovení kritérií racionality nákladů

odpověď	počet respondentů	v %
ano, jsou velkým přínosem pro řízení	12	27%
ne, pouze komplikují řízení	10	22%
nemohu posoudit	23	51%

Při vyhodnocení této otázky se přikláním k tomu, že většina respondentů zcela neporozuměla významu dotazu, proto je velmi těžké vyhodnotit výsledek.

**Otázka č. 16: Přístup k celému procesu zpracování rozpočtu ze strany zřizovatele je pro Vás srozumitelný?**

Tabulka č. 21: srozumitelnost zpracování rozpočtu

odpověď	počet respondentů	v %
rozhodně ano	18	40%
spíše ano	18	40%
spíše ne	6	13%
nevím	3	7%

Vyjádření k této otázce bylo v odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“ vyrovnané – 40%; pro zřizovatele je dobrá známka, že ředitelé jsou srozuměni s procesním postupem a umí se v něm orientovat. Přesto se zdá, že tento faktor zůstává pro 6 (13%) respondentů nesrozumitelným, ale není možné charakterizovat, v kterých aspektech rozpočtového procesu toto nastává nebo zda je nepochopen jako celek.

**Otázka č. 17: Pomohlo by Vám odborné školení, které by definovalo způsob zpracování provozního rozpočtu přímo pro Vaši školu?**

Tabulka č. 22:

odpověď	počet respondentů	v %
ano	11	25%
ne	19	42%
nevím	15	33%

45 respondentů se vyjádřilo ve všech faktorech v poměrně vyrovnaném zastoupení, tzn. že i když 19 respondentů uvedlo, že by jim žádné školení nepomohlo, naopak 11 respondentů by školení přivítalo a 15 respondentů se nerozhodlo a neví, zda by bylo pro ně přínosné.

**Otázka č. 18: Jaké konkrétní návrhy změn či zlepšení byste navrhovali pro následující období?**

Tato otázka byla otázkou otevřenou někteří z respondentů otevřeně napsali své připomínky a podněty, které jsou důvodem k zamyšlení a případnému řešení. Uvádím některé z nich a připojuji komentář:

- účelové dotace poskytovat již během 1. čtvrtletí příslušného roku,
- větší samostatnost při rozhodování,
- nacházet existující rezervy v rozpočtu – neplatit více, než je nutné. V případě naší školy jsou zbytečně vysoké náklady na kancelářskou techniku – rozhodnutí zřizovatele – formou outsourcingu – pronájem kancelářské techniky,
- nacházet možné rezervy v rozpočtu – vysoké částky za teplo, dokončit výměnu oken a zateplení budovy,
- zjistit u ekonomů škol, jaká administrativní zlepšení by doporučovali zavést ve vztahu k/od zřizovatele,

- jednání o provozním rozpočtu jen v případě, že má zřizovatel v úmyslu jej přesněji limitovat dle specifik jednotlivých škol,
- s využíváním správní firmy na opravy a údržbu škola ztratila přehled o určitém množství finančních prostředků na provoz a o systému jeho přidělování,
- zpracovat střednědobý plán rozvoje školy z hlediska financování,
- za současné situace financování školství jsou veškeré návrhy zbytečné,
- vzhledem ke stáří budov a k tomu, že víc než polovinu provozního rozpočtu tvoří náklady na energie, bylo by třeba budovy škol efektivně zrekonstruovat,
- zřizovatel škole poskytuje provozní příspěvek výhradně jako násobek normativu na žáka, výše normativu se odvíjí od částky, kterou je zřizovatel ochoten uvolnit na zdejší školství celkem, nijak neodráží realitu konkrétních budov a objekt. potřeb školy,
- průběžné seznámení s novou legislativou – komentáře a upozornění na změny a úskalí,
- doporučení, aby jednotliví zřizovatelé měli stejný výklad pro např. co je zlepšený hospodářský výsledek – někteří vycházejí z hospodářské činnosti a doplňkové činnosti, někteří jen z hlavní činnosti,
- různý výklad zřizovatele a MHMP např. při nedostatku finančních prostředků na platy ze státního rozpočtu, jestli doplatit z provozních peněz či rezervního fondu.

Z výše uvedeného výčtu názorů a podnětů je patrné, že povědomí ředitelů o financování, rozpočtové problematice a hospodaření školy je rozdílné. V posledních dvou bodech je evidentní neznalost právních předpisů a metodických pokynů. Doporučovala bych prostudování zákona č. 563/1991 S., o účetnictví, nově České účetní standardy pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a vyhlášku č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb. V § 28 je jasně definován výsledek hospodaření.

MHMP ve své kompetenci metodického a poradního orgánu, při kontrole účetních závěrek příspěvkových organizací stanovil, že při nedostatku finančních prostředků zákonné odvody lze hradit z provozního rozpočtu škol.



Zajímavý podnět se týkal tzv. outsourcingu, který využívají firmy v soukromém sektoru a již našel uplatnění i v sektoru veřejném. Mnoho firem outsourcuje naprostou většinu podpůrných procesů, ale snaží se jej uplatnit při centrálním nákupu např. kancelářských potřeb. MČ Praha 10 přistoupila k outsourcingu kopírovacích strojů a tiskáren v základních a mateřských školách v roce 2008. Předběžnou analýzou v loňském roce bylo zjištěno, že k úspoře finančních prostředků zatím nedochází, ale závěr nelze ještě vyvozovat, neboť projekt je nastaven na pětileté období.

Souhrnné doporučení pro všechny ředitele bych měla v oblasti sledování legislativních změn, kdy existuje portál s uveřejňováním průběžných změn v právních předpisech, vyhláškách, doporučených směrnicích atp. – <http://www.janmikac.cz/> a za dostupných finančních podmínek.

## 8 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo dokázat, že analýza struktury provozních nákladů může pomáhat v určitém časovém údobí pohlížet na vývoj ekonomické situace školy a že zřizovatelem stanovená kritéria pro zpracování rozpočtu na kalendářní rok jsou efektivním nástrojem pro racionální a hospodárný způsob rozdělování finančních prostředků na provoz školy. Tento cíl byl naplněn částečně, a to z pohledu nezastupitelné úlohy kvalitně sestaveného rozpočtu, který je nedílnou součástí jakéhokoliv plánování. Ředitele školy nutí plány podrobně analyzovat, aby je bylo možné kvantifikovat v rozpočtu a zároveň se držet v reálných dimenzích. Dalším důvodem je utváření celkového pohledu na činnost školy, neboť při pohledu na různé činnosti jsou finanční prostředky spojujícím prvkem, který pomáhá v orientaci, kolik které činnosti stojí, které aktivity jsou nepostradatelné a které naopak je nutné potlačovat. Je možné odvodit, že zpracovaný rozpočet by měl mít úzkou vazbu na plán činnosti školy, ať již na období jednoho roku nebo na několik let dopředu. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že zřizovatelé základních škol, kterými jsou městské části, určují metody při tvorbě rozpočtu:

- vycházením ze skutečnosti minulého roku
- sestavením položkového rozpočtu
- normativním způsobem
- kombinací předešlých

Je několik způsobů jak sestavit rozpočet, ale neexistuje žádný ověřený způsob, jak dosáhnout co největší pravděpodobnosti naplnění rozpočtu. Zřizovatel volí nejčastěji metodu sestavení položkového rozpočtu, tzn. s obsahovým vymezením některých položek dle vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Jednoznačným přínosem pro rozpočtový proces a nezbytnost pro stanovení ukazatelů provozních nákladů je zpracování finanční rozvahy. Při vyhodnocování podkladů získaných od jednotlivých městských částí jsem se setkala s velmi rozdílnou úrovní finančních rozvah. V některých případech chyběla grafická úprava, která neumožňovala rychlou orientaci ve zpracovaných datech. V tomto směru bych doporučila zpracovat jednotný formulář

finanční rozvahy s přehlednou položkovou strukturou pro všechny zřizovatele v hlavním městě Praze.

Výzkumné šetření neprokázalo, že normativní metodou nebo jinými kritérii zabezpečené financování provozu škol je efektivním nástrojem nebo jinak výhodným indikátorem pro stanovení dostatečného objemu finančních prostředků. Ze samotné metody založené na koeficientech počtu žáků nebo přepočtených m<sup>2</sup> úklidových ploch či vytápěných prostor školy nelze určit dostatečný objem finančních prostředků, který by pokryl potřeby škol. Tato metoda bývá zřizovatelem doplněna o tzv. disponibilní částku, která zohledňuje stavební dispozice jednotlivých školních budov, způsob vytápění, počet odloučených pracovišť atp.

Byla zpracována analýza struktury provozních nákladů vybraných základních škol na území hl. města Prahy v letech 2008 – 2010, z které lze odvodit problematiku hospodaření kapacitně odlišných škol. Z pohledu zřizovatele byly získány cenné informace ohledně hledání možnosti jak co nejobjektivněji stanovit příspěvek na krytí provozních nákladů škol s cílem zajistit průhlednost financování a zároveň usnadnit ředitelům kvalitní přípravu finančních plánů. Tato práce může být využita jednotlivými zřizovateli škol pro hledání nástrojů k efektivnímu hospodaření škol a pro seriózní postřehy, které mohou být inspirací směřující do oblasti managementu školství.

Každá škola, i ta nejmenší, představuje velmi komplikovaný organismus. V současné ekonomické situaci manažerské vedení vyžaduje znalost nástrojů a postupů k jejímu efektivnímu rozvoji. Ředitelé škol poznáním nákladů své školy činí rozhodnutí směřující ke splnění cílů a vizí, s kterými vstupovali do funkce. Důležitým aspektem pro odhad budoucích nákladů v hospodaření školy je jejich klasifikace a zpracování finanční rozvahy pro kalendářní rok. Vzhledem k tomu, že 62% reagujících respondentů finanční rozvahu v různé podobě zpracovává a 44% se zúčastňuje rozpočtového řízení, mohu konstatovat, že zřizovatel má zájem o sestavení rozpočtu odpovídajícímu potřebám finančních prostředků pro provoz dané školy. Přesto se domnívám, že i když

ředitel přistupuje k tvorbě rozpočtu s pečlivostí a dostatkem informací, schopnost sestavit racionální rozpočet se také odvíjí od získaných zkušeností.

Činnost ředitele školy je náročná manažerská činnost, která vyžaduje kromě osobnostních předpokladů, potřebné organizační a odborné znalosti např. právní, personální, ekonomické a finanční. S ohledem na právní postavení školy, změny v ekonomickém myšlení, nalézání tvůrčích způsobů práce, hledání motivačních prvků, požadavky na kvalitní a rychlé rozhodování si ředitel musí rozvíjet své manažerské schopnosti v průběhu celého funkčního období. A právě tato práce by mohla pomoci především začínajícím ředitelům škol, kteří se seznamují s hospodařením své školy a chtějí se snadněji orientovat ve struktuře provozních nákladů; pro ně může sloužit tato práce jako informační zdroj nebo metodický návod při rozšíření jejich ekonomických znalostí jako manažerů organizace.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČECHOVÁ, A: *Manažerské účetnictví*. 2. aktualiz.a rozš. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 194. ISBN 978-80-251-2831-2

ČERVENKA, M.: *Soustava veřejných rozpočtů*. 1. vyd. Praha: Leges, 2009, s.208  
ISBN 978-80-87212-11-0

MADEROVÁ VOLTEROVÁ, K.; TÉGL, P.: *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC*. 2. akt. vyd. Anag, 2011, s. 191. ISBN 978-80-7263-664-8

MORÁVEK, Z., MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKÚPKOVÁ, D.: *Meritum Příspěvkové organizace 2011*. 5 vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 344 ISBN 978-80-7357-626-4

PEKOVÁ, J.: *Hospodaření a finance územní samosprávy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 375. ISBN 80-7261-086-4

POPESKO, B.: *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009., s.233. ISBN 978-80-247-2974-9

PUŠKINOVÁ, M.: Novela školského zákona – přehled nejdůležitějších změn. *Řízení školy*. 2012, ročník IX, č. 2, s. 40. ISSN 1214-8679

RYMEŠ, M. *Řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010 ročník VII, s.44.  
ISSN 1214-8679

SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*. 2., aktualit. vydání, vyd. Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9

ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Grada Publishing, 2009, s. 154. ISBN 978-80-247-2707-3

ŠTOČEK, M.; MARŠÍK, A.: *Obec a škola*. Nový Bydžov: aTre, v.o.s., 2012. s. 150

ŠTOHL, P.: *Učebnice účetnictví 2009 – 1. díl*. Znojmo, květen 2009. s. 118. ISBN 978-80-87237-12-0

VALENTA, J. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*. 1. vyd. Paris, 2010, s. 340.  
ISBN 978-80-87173-16-9

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

*Strategické a koncepční dokumenty, MŠMT ČR. Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989 (v oblasti regionálního školství). Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy {online}. 2012, {cit. 2012-03-29}. Dostupné z WWW:  
<http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>*

*Management Mania: Veřejný sektor [online], akt. 2011. Dostupné z WWW:  
<<http://managementmania.com/verejny-sektor>>*

*Ministerstvo vnitra ČR: {online} Obecný vzdělávací systém pro úředníky místních samosprávných orgánů. Vstupní vzdělávání. VŠE, 2005. Phare CZ 0209-02-01-005 Dostupné z WWW:  
<[http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/e\\_learning/finhospodareni.pdf](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/e_learning/finhospodareni.pdf)>*

## PŘÍLOHY

### Příloha č. 1:

## Dotazník pro ředitele základních škol

Téma : Analýza struktury provozních nákladů základní školy

V následující části vyplňujte pomocí zaškrtnutí X jedné z variant.		
<b>1.</b>	<b>Kolik žáků navštěvuje Vaší školu?</b>	
a)	méně než 250	
b)	250 - 400	
c)	401 – 600	
d)	více než 600	
<b>2.</b>	<b>Kolikátý rok vykonáváte funkci ředitele školy?</b>	
a)	3 - 5 rok	
b)	6 – 10 rok	
c)	více než 10 let	
<b>3.</b>	<b>Domníváte se, že ředitel školy musí mít ekonomické znalosti?</b>	
a)	určitě ano	
b)	stačí částečné	
c)	nemusí, má k dispozici ekonoma	
<b>4.</b>	<b>Do jaké míry jsou pracovníci školy seznámeni se schváleným rozpočtem provozních nákladů školy?</b>	
a)	v plném rozsahu	
b)	částečně	
c)	nejsou informováni	
<b>5.</b>	<b>Předkládá zřizovatel strukturu provozních nákladů ve formě finanční rozvahy či jiný formulář pro efektivnější zpracování návrhu rozpočtu?</b>	
a)	ano	
b)	ne	
c)	pouze výsledný protokol	
<b>6.</b>	<b>Má zřizovatel k dispozici metodický pokyn nebo kritéria k přidělování příspěvku na provozní náklady školy?</b>	
a)	ano	
b)	ne	
c)	nevím	

<b>7.</b>	<b>Pokud není metodický pokyn, postačuje dohoda mezi ředitelem školy a zřizovatelem, která vychází ze skutečných nákladů a výnosů předcházejících let?</b>	
<b>a)</b>	ano	
<b>b)</b>	ne	
<b>8.</b>	<b>Je s Vámi vedeno rozpočtové řízení /tzv. dohodovací/ ohledně rozpočtu provozních nákladů?</b>	
<b>a)</b>	ano – 1x ročně	
<b>b)</b>	vícekrát ročně	
<b>c)</b>	ne, pouze výsledný protokol	
<b>9.</b>	<b>Je Vámi předkládaný návrh rozpočtu provozních nákladů pro kalendářní rok v plné výši akceptován zřizovatelem?</b>	
<b>a)</b>	ano	
<b>b)</b>	částečně – cca 80%	
<b>c)</b>	ne	
<b>10.</b>	<b>Jsou ve schváleném rozpočtu stanoveny ukazatele závazné, orientační, kombinace obou nebo zůstává v jedné finanční částce bez ukazatelů?</b>	
<b>a)</b>	pouze závazné	
<b>b)</b>	pouze orientační	
<b>c)</b>	závazné a orientační	
<b>d)</b>	žádné	
<b>11.</b>	<b>Schvaluje a přiděluje zřizovatel účelové dotace během kalendářního roku nad rámec rozpočtu?</b>	
<b>a)</b>	ano, každý rok	
<b>b)</b>	nepravidelně	
<b>c)</b>	ne	
<b>12.</b>	<b>Vychází zřizovatel vstříc návrhu škole při rozdělování hospodářského výsledku do peněžních fondů?</b>	
<b>a)</b>	ano, návrh je akceptován	
<b>b)</b>	částečně, návrh je upravován	
<b>c)</b>	ne, návrh je zcela změněn	
<b>13.</b>	<b>Myslíte si, že změnou zákona o rozpočtovém určení daní bude v dosavadní výši zachován objem finančních prostředků na provoz školy?</b>	
<b>a)</b>	ano	
<b>b)</b>	ne	
<b>c)</b>	nevím	
<b>14.</b>	<b>Poskytuje zřizovatel škole průběžně metodickou pomoc při orientaci v zákonných normách pro ekonomickou oblast (účetní předpisy, nařízení vlády, směrnice)?</b>	
<b>a)</b>	ano, jsem spokojen/a	
<b>b)</b>	tok informací by se měl zlepšit	
<b>c)</b>	ne, jsem nespokojen/a	



<b>15.</b>	<b>Podle Vašeho názoru, je nutné mít pro ředitele školy stanoveny kritéria racionality nákladů pro předkládání návrhu provozního rozpočtu?</b>	
<b>a)</b>	ano, jsou velkým přínosem pro řízení	
<b>b)</b>	ne, pouze komplikují řízení	
<b>c)</b>	nemohu posoudit	
<b>16.</b>	<b>Přístup k celému procesu zpracování rozpočtu ze strany zřizovatele je pro Vás srozumitelný?</b>	
<b>a)</b>	rozhodně ano	
<b>b)</b>	spíše ano	
<b>c)</b>	spíše ne	
<b>d)</b>	nevím	
<b>17.</b>	<b>Pomohlo by Vám odborné školení, které by definovalo způsob zpracování provozního rozpočtu přímo pro Vaši školu?</b>	
<b>a)</b>	ano	
<b>b)</b>	ne	
<b>c)</b>	nevím	

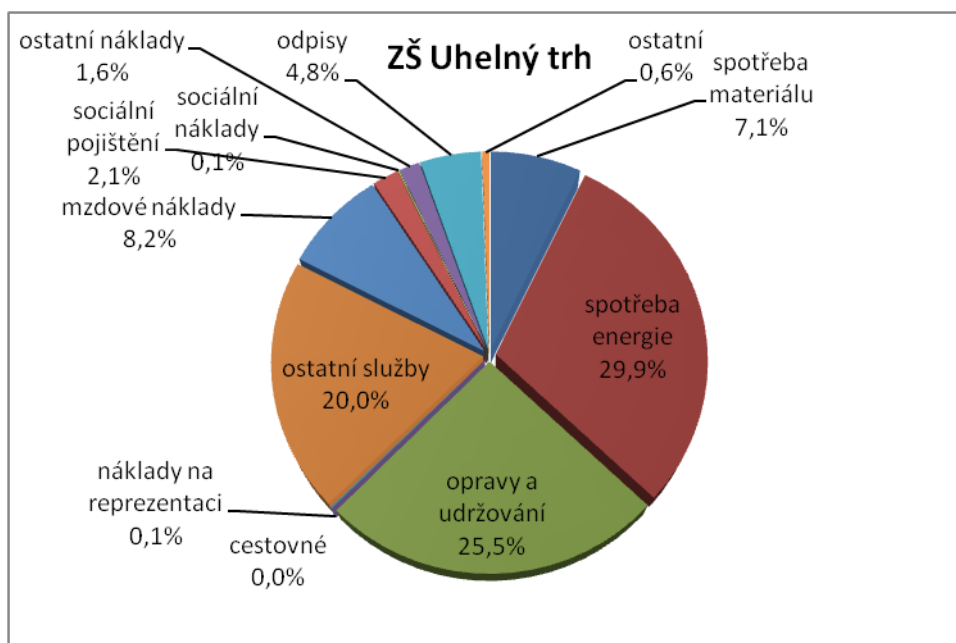
**V následující části je otázka s možností volné odpovědi.**

<b>18.</b>	<b>Jaké konkrétní návrhy změn či zlepšení byste navrhovali pro následující období?</b>
	➤
	➤

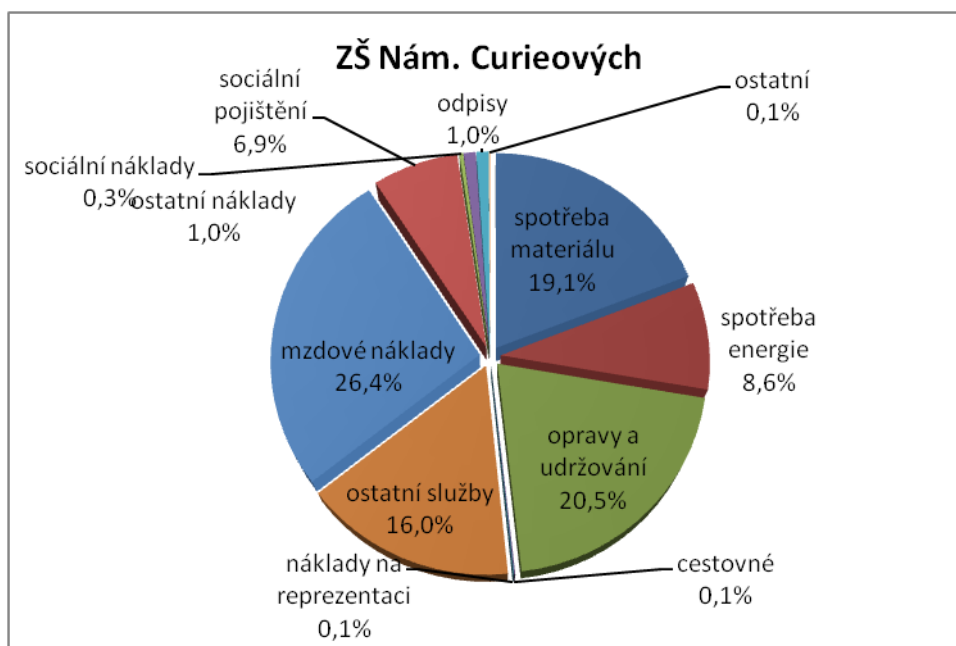
Děkuji za Váš čas při vyplňování a zašlete prosím na adresu [evastro@seznam.cz](mailto:evastro@seznam.cz)

**Příloha č. 2 (grafy 2 – 20 vytvořila autorka):**

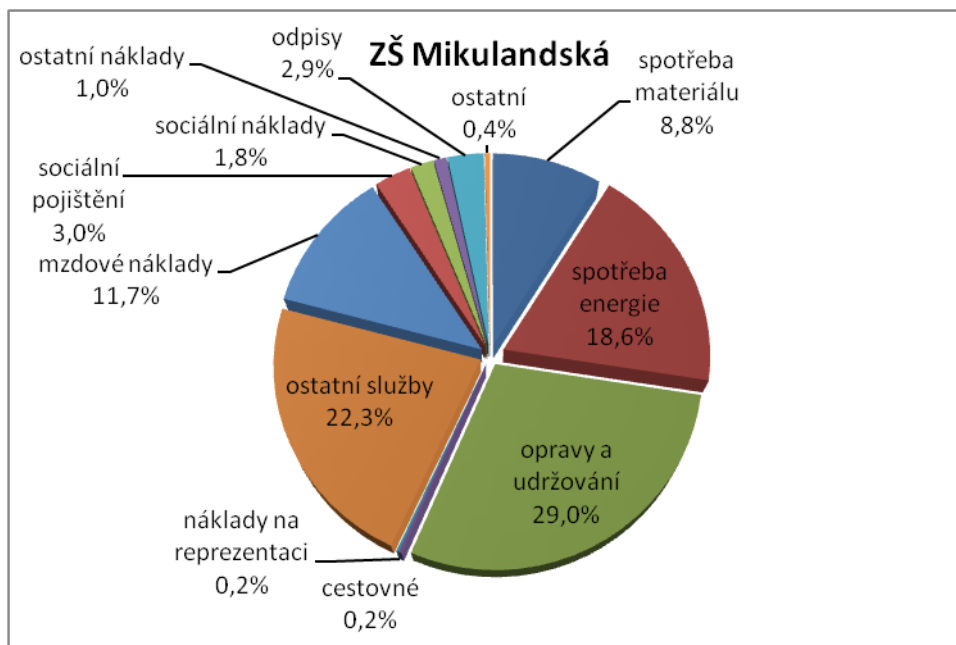
**Graf č. 2: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 - 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 1)**



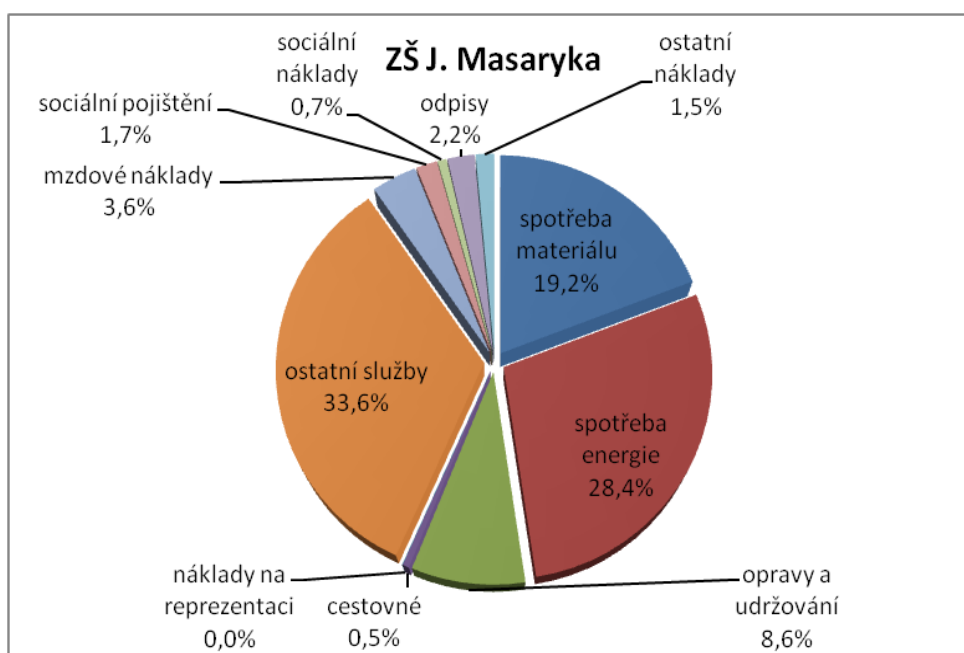
**Graf č. 3: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 1)**



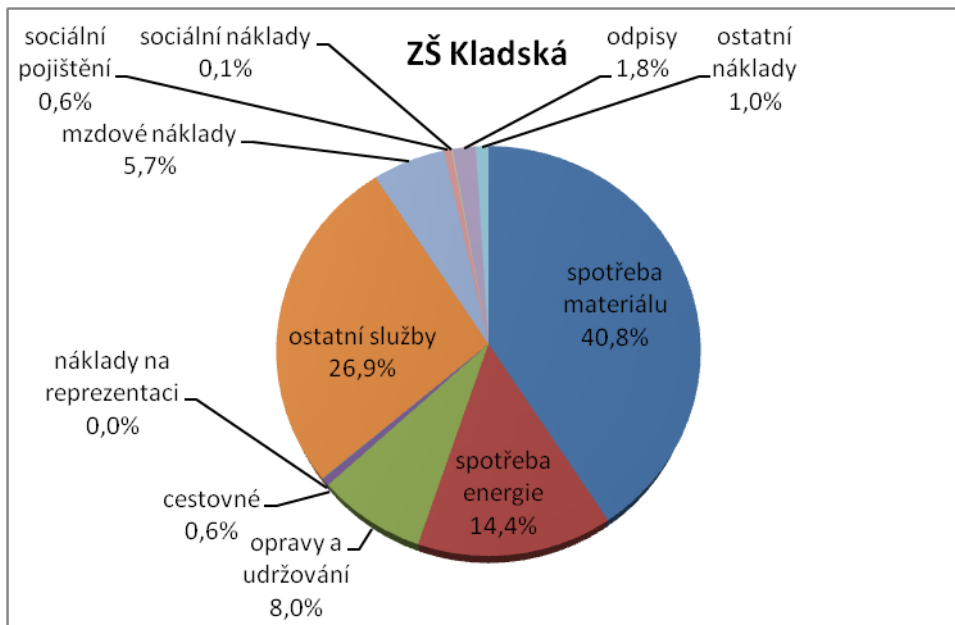
**Graf č. 4: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 1)**



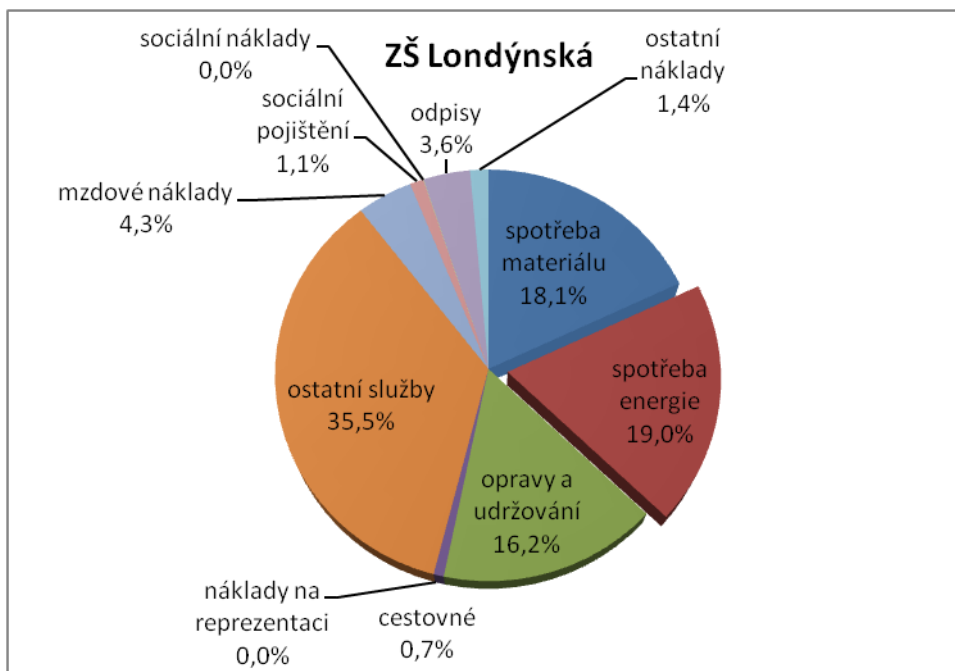
**Graf č. 5: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 2)**



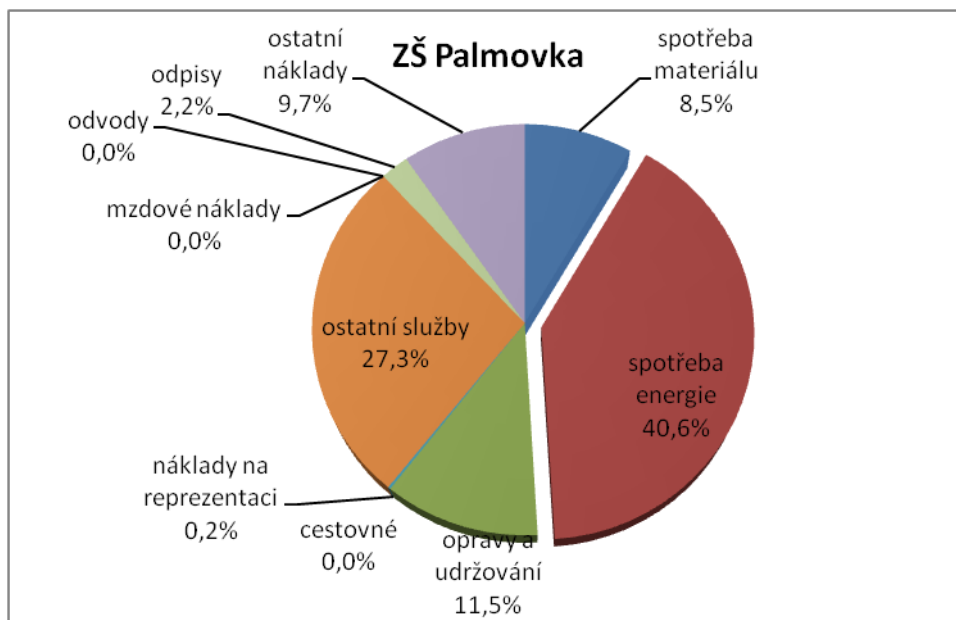
**Graf č. 6: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 2)**



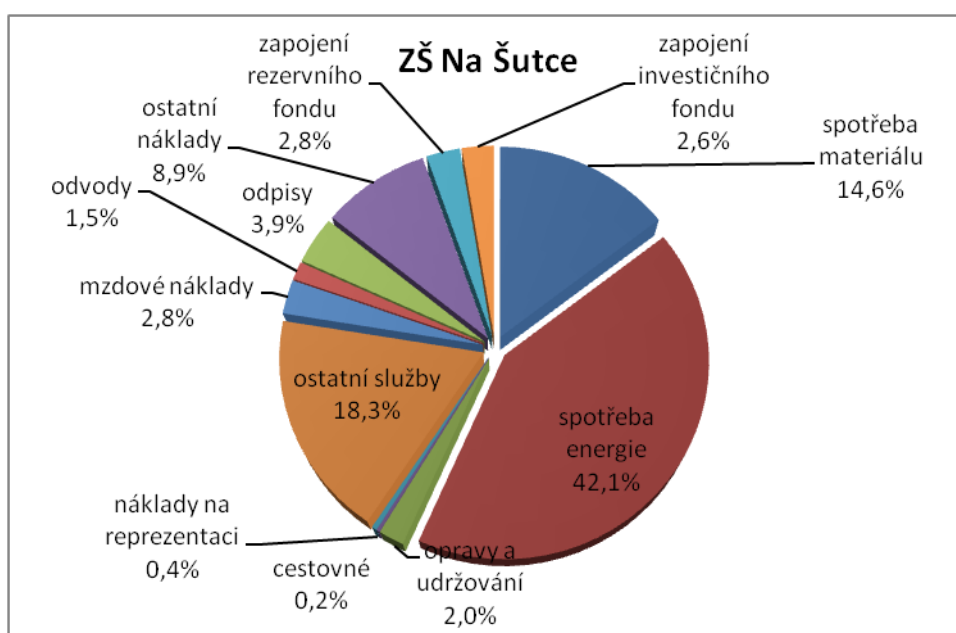
**Graf č. 7: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 2)**



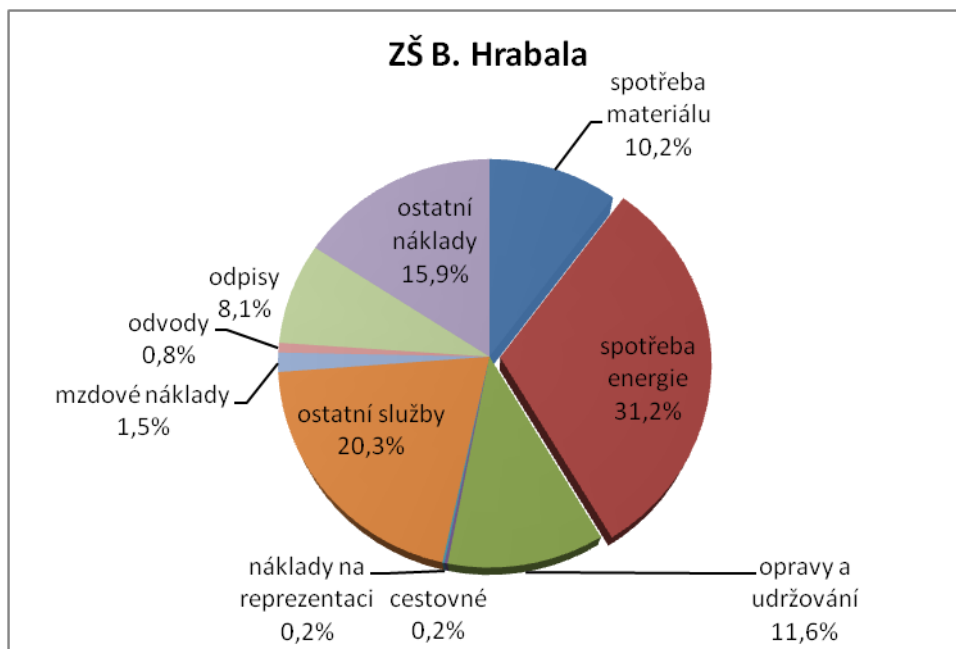
**Graf č. 8: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 8)**



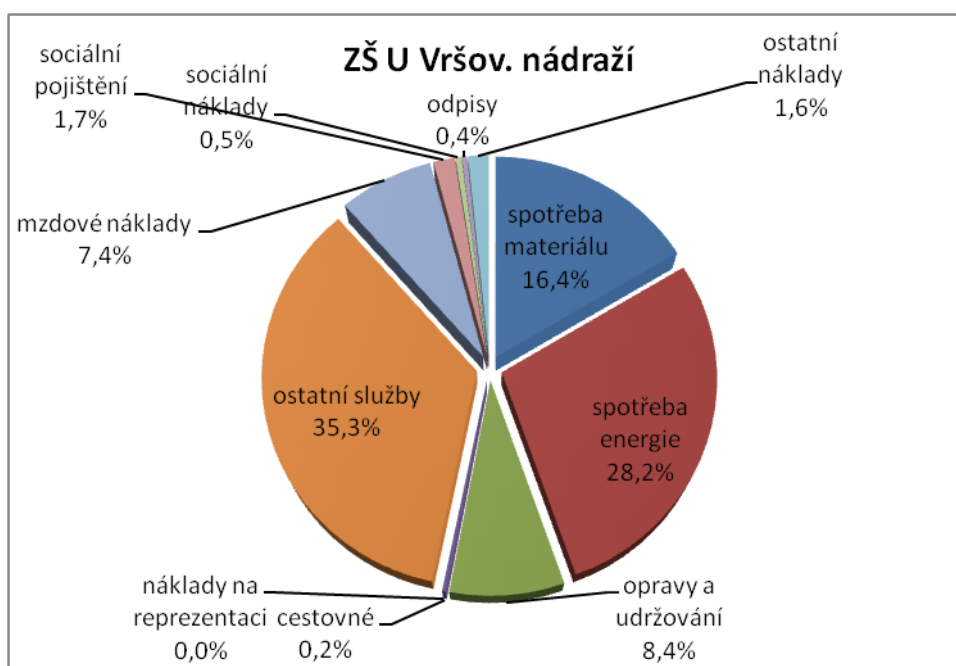
**Graf č. 9: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 8)**



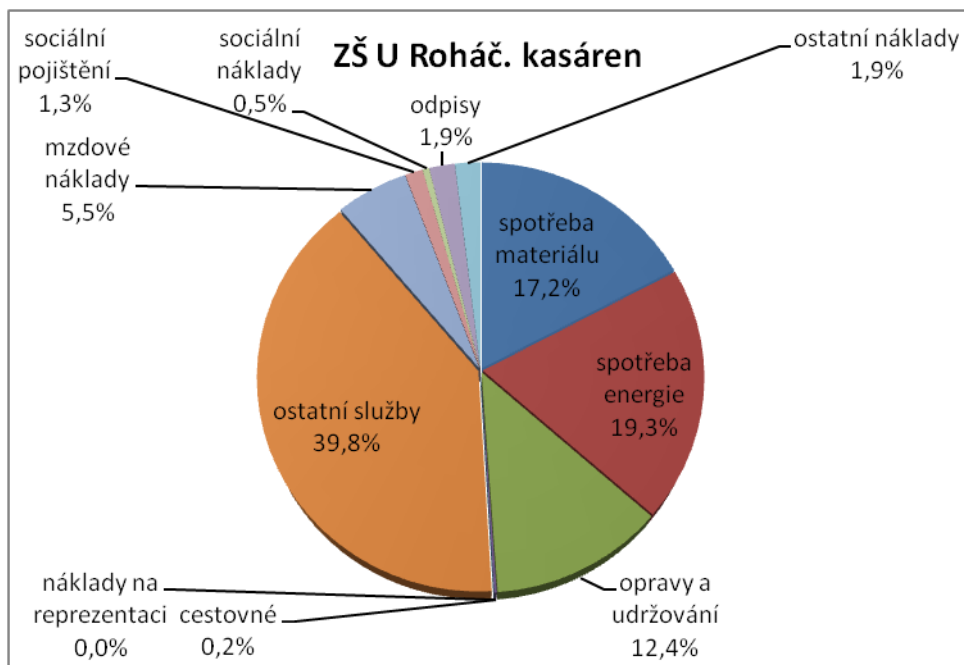
**Graf č. 10: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 8)**



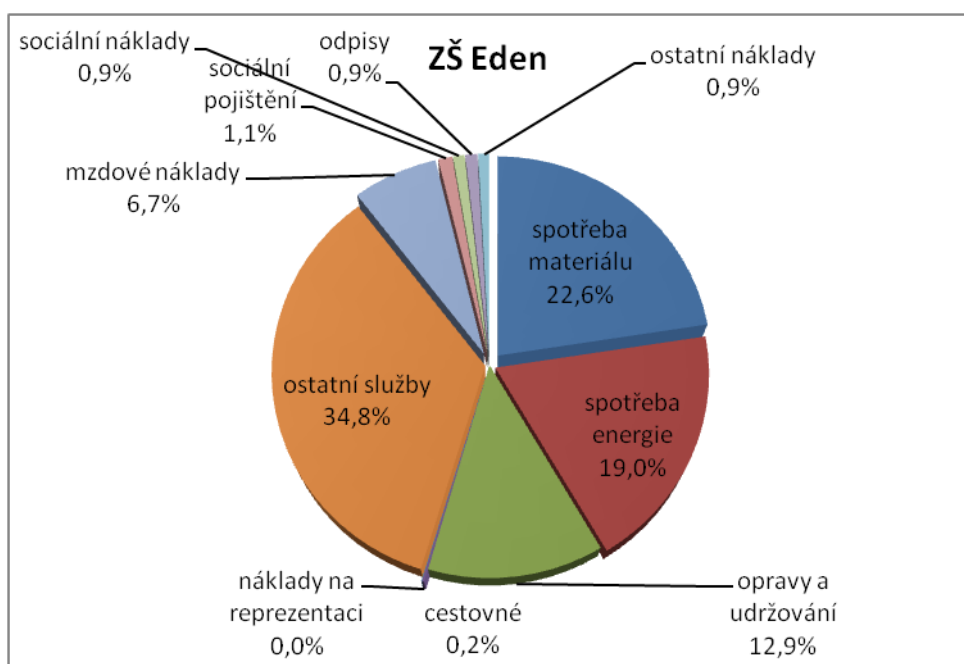
**Graf č. 11: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 10)**



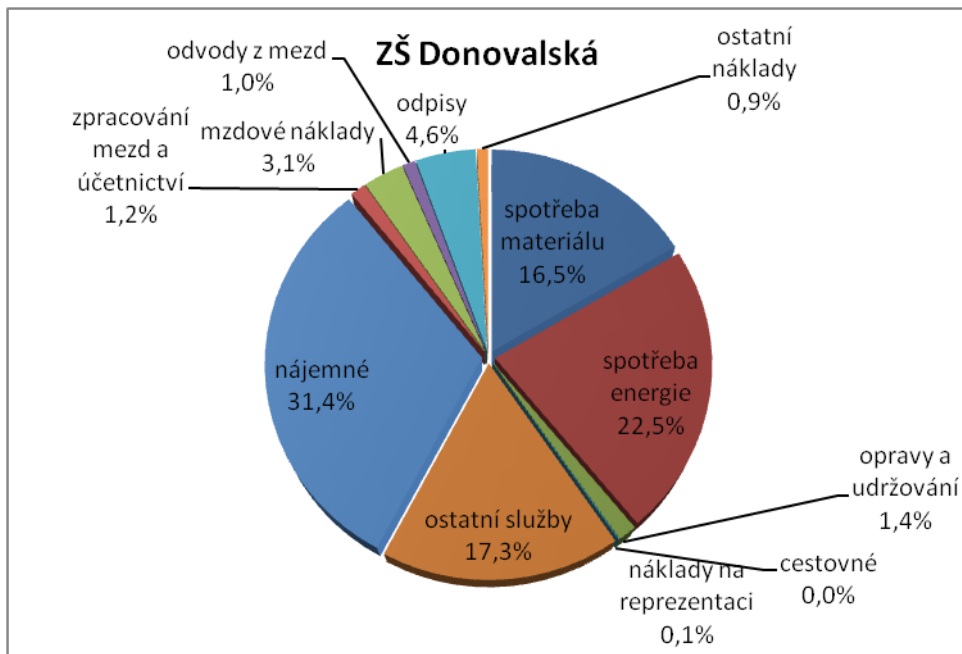
**Graf č. 12: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 10)**



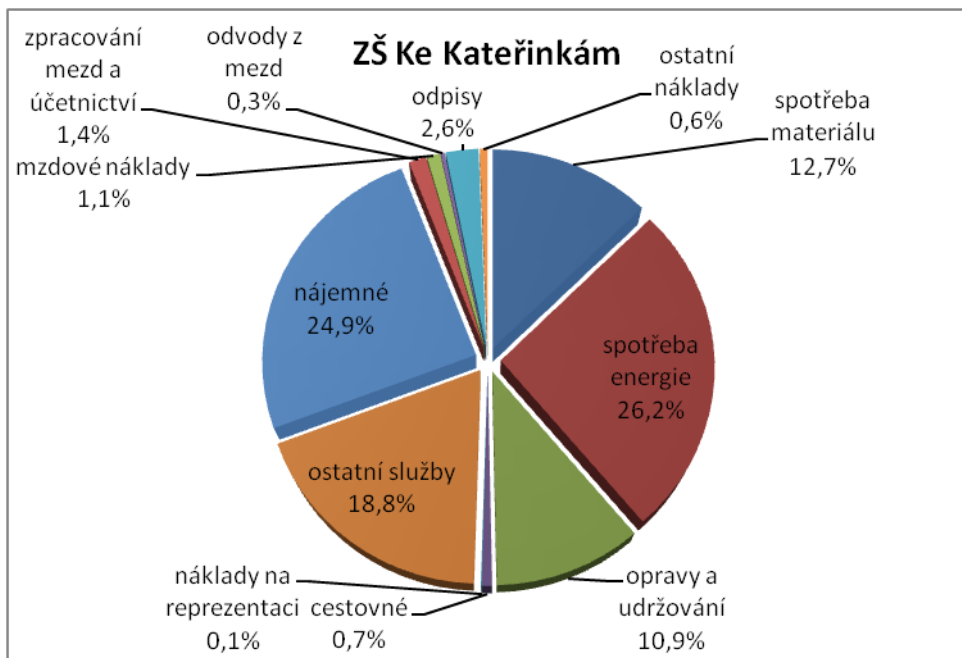
**Graf č. 13: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 10)**



**Graf č. 14: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 11)**

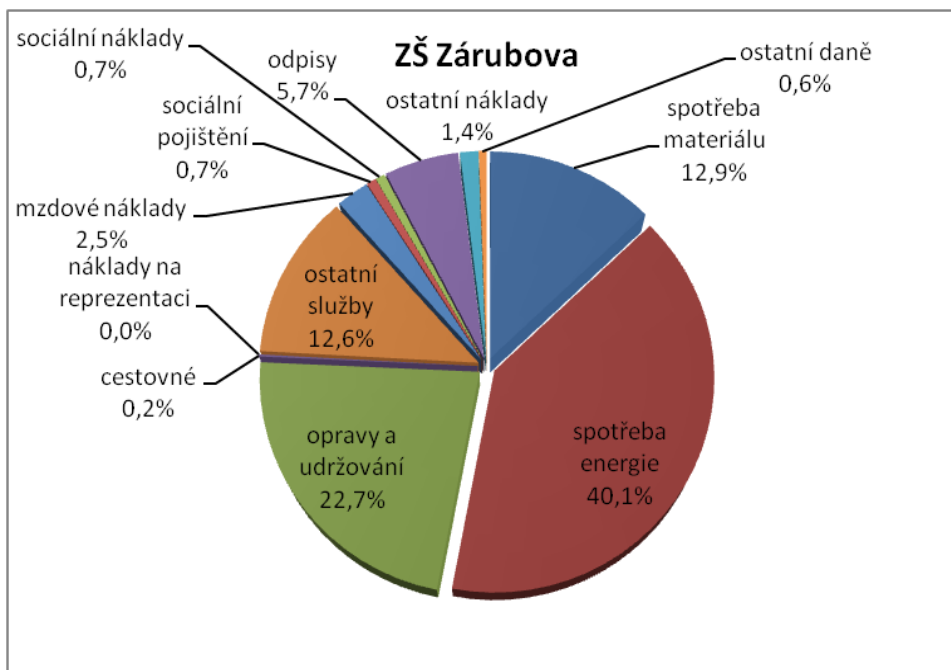


**Graf č. 15: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 11)**

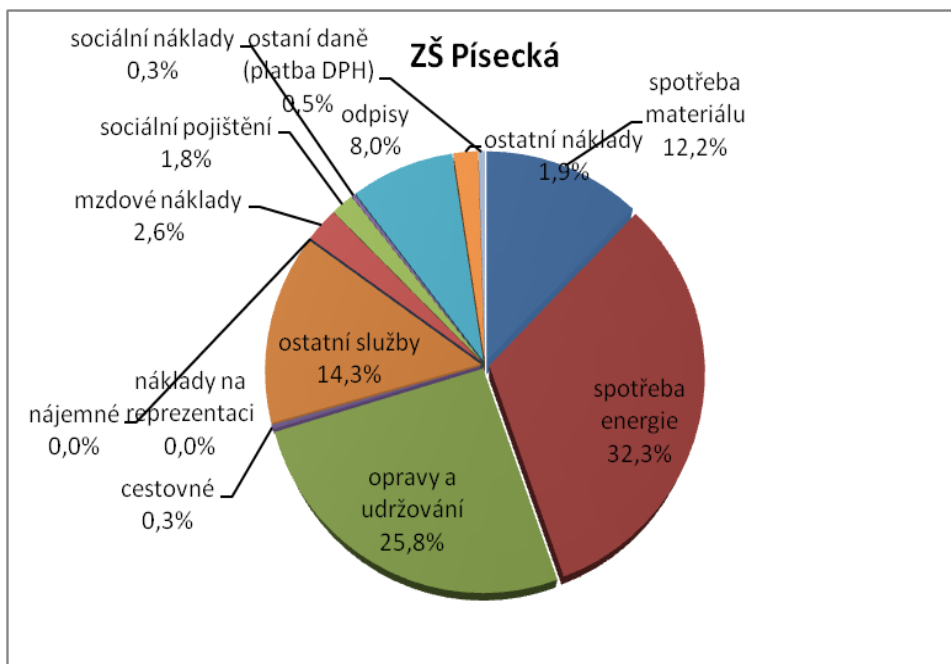




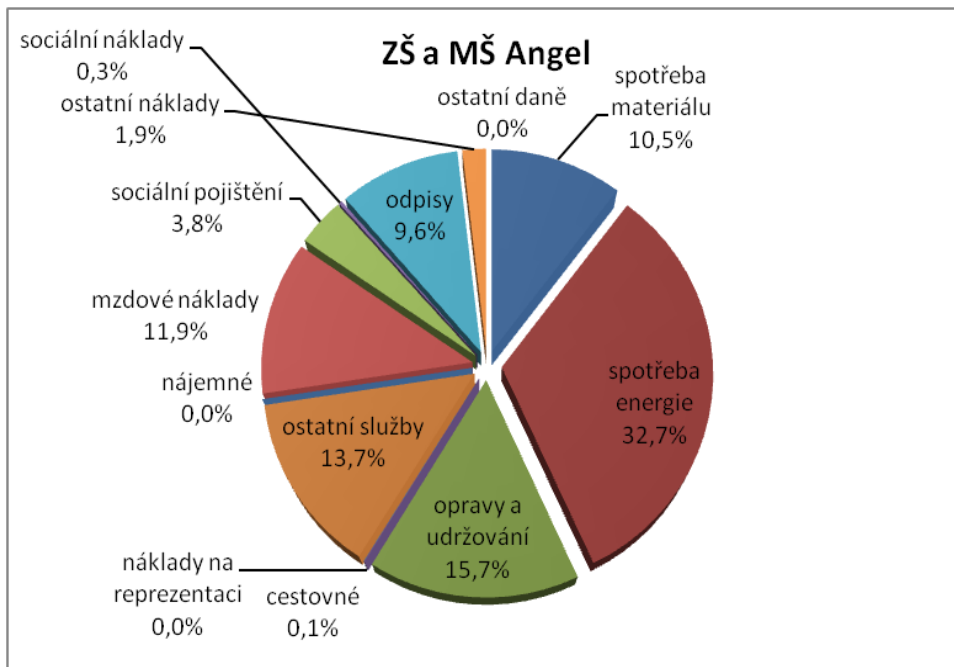
**Graf č. 16: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 12)**



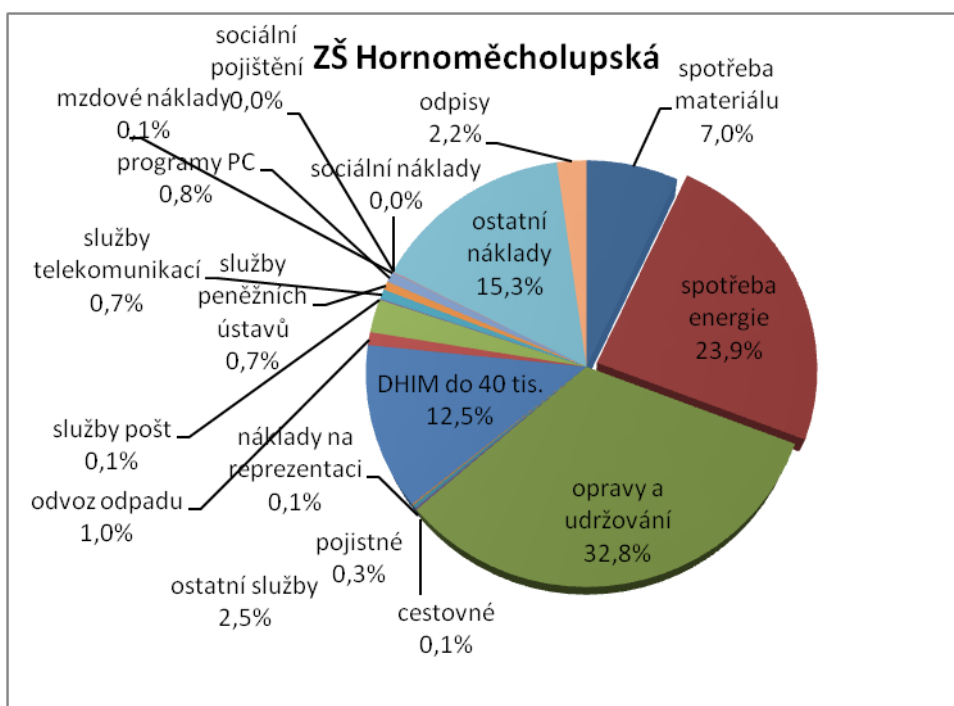
**Graf č. 17: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 12)**



**Graf č. 18: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola a mateřská škola zřízená MČ Praha 12)**



**Graf č. 19: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 15)**



**Graf č. 20: Procentuální struktura provozních nákladů za období 2008 – 2010 (základní škola zřízená MČ Praha 15)**

