



Ministerstvo  
financí

**LUDĚK TESAŘ**  
— CITYFINANCE —

# Finanční řízení „korporace“ obce – příležitosti pro samosprávy v rámci hospodaření škol



duben 2025

Luděk TESAŘ, Miroslav MATEJ



**Motto na úvod:**

***Dobrý zřizovatel je ten, který ví, kolik co stojí –  
a proč.***

# Většina zřizovatelů schvaluje miliony ročně, aniž ví, kolik skutečně stojí vzdělávání v jejich škole



- **obec + škola = jedna veřejnoprávní korporace**
- škola není černá skříňka: není to „oni hospodaří, my platíme“
- **musíme řídit, ne jen financovat**
- zřizovatel nese odpovědnost, ale často nemá dost informací / kapacitu
- bez znalosti nákladů, nelze řídit

## CÍL PREZENTACE:

- ukázat slabá místa
- dát konkrétní doporučení
- posílit roli zřizovatele jako „chytrého vlastníka“

# DŮSLEDEK: musíme školu řídit, ne jen financovat



- nestačí:
  - dát příspěvek
- musím vědět:
  - za co platím
  - kolik to stojí
  - jestli je to efektivní



# Role zřizovatele vs. role ředitele

## Kdo za co odpovídá

- zřizovatel = strategie, investice, kontrola
- ředitel = pedagogické vedení + provoz

## Nejčastější chyba

- necháváme to celé na řediteli

nebo opačně:

- mikromanagement bez dat

## POINTA:

- oddělit odpovědnosti, mít data a kontrolu
- **problém není, že ředitel školu řídí; problém je, že ji zřizovatel neřídí**

# Důsledky toho, že školu neřídíme jako službu

- historické rozpočty
- neznalost celkového hospodaření školy
- přenášení odpovědnosti na ředitele
- absence dat
- nevyužívání synergií v rámci obce (kraje)





# Rozpočet školy

## PROBLÉM

- zřizovatel často vidí jen „svůj příspěvek“
- nevidím celý rozpočet → neřídím školu

## CO BY MĚL ZŘIZOVATEL CHTÍT

- **kompletní rozpočet**
  - státní peníze
  - vlastní příjmy
  - doplňková činnost
  - peněžní fondy
- **roční plánu výnosů a nákladů** v členění po měsících nebo čtvrtletích
- **odpisový plán**
- **plán oprav a investic**



# Rozpočet školy

- realisticky stanovit předpokládané příjmy a výdaje
  - zohlednit změnu platových tarifů
  - nezapomenout povinné odvody a tvorbu FKSP
  - příjmy z vlastní činnosti
  - transfery (provozní, případně investiční)
- alokovat dostatek prostředků na opravy a obnovu majetku
- zohlednit hodnotu plnění z uzavřených smluv včetně inflačních doložek



# Pro připomenutí – rozpočet zřizovatele

## Obsah rozpočtu

- všechny **předpokládané příjmy, výdaje a ostatní peněžní operace** (financující)
  - **projektové transfery**
    - investiční a neinvestiční – na základě právního aktu, registrace akce nebo poskytovatelem schváleného seznamu projektů
  - **pravidelné a očekávané transfery**
    - příspěvek na přenesenou působnost
    - volby, SPOD, provoz školy, přímé náklady na vzdělávání (kraje) atd.
- **peněžní fondy**
  - jejich tvorba a užití

## Metodika Ministerstva financí k obsahu rozpočtu

<https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/uzemni-rozpocety/legislativa-a-metodicka-podpora-uzemnich-rozpocetu/2023/metodicky-pokyn-ministerstva-financi-k-obsahu-rozp-53583>

# Příspěvek na provoz: konec „historického“ rozpočtování



## PROBLÉM

- příspěvek = „loni + něco málo navíc“ → **bez vazby na realitu**

## CO BY MĚL ZŘIZOVATEL CHTÍT

- **strukturovaný rozpočet:**
  - energie
  - služby
  - opravy
  - platy nepedagogů, včetně povinných odvodů a FKSP
  - ONIV ...
- **popis / vysvětlení položek, jednotkové ukazatele (Kč/žák, Kč/m<sup>2</sup>)**
- identifikaci a **zdůvodnění větších odchylek**
- plán a **zdůvodnění větších oprav a investic**

# Skutečné řízení organizace (např. školy) – analýza provozu



## HLAVNÍ AGENDY (vlastní vs. outsourcing)

- stravování
- úklid
- účetnictví
- správa budov ...

## ANALÝZA VYKONÁVANÝCH AGEND A ÚVAZKŮ

- v kontextu celé veřejnoprávní korporace (zřizovatel + servisní organizace + outsourcing)
- děláme to takhle proto, že je to nejlepší... nebo proto, že jsme to tak vždy dělali?

## ANALÝZA DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI

- existuje, a pokud ano, přináší dodatečné zdroje škole?
- neexistuje, ale je zde pro ní prostor?



# JÁDRO PROBLÉMU: „Kolik stojí vzdělávání v naší škole?”

- všechno má svoji cenu, resp. nic není zadarmo
- příjmy moc neovlivníš – musíš řídit náklady

## KLÍČOVÁ OTÁZKA

- **kolik stojí vzdělávání na naší škole:**
  - žák
  - provoz budovy
  - provoz kuchyně a jídelny
  - ...
- srovnávat školy v čase (benchmarking) → vyhodnocovat efektivitu



# Indikátory neefektivity

- vysoké jednotkové náklady (i po pořízení moderních technologií)
- výrazné rozdíly mezi školami
- „takto to děláme vždy“

## DOPORUČENÍ

- pravidelný provozní audit
- sdílení služeb mezi organizacemi zřizovatele

# Synergie v rámci obce



## PŘÍLEŽITOSTI

- technické služby (opravy a údržba)
- společné nákupy (energie, služby)
- účetnictví / IT a kyberbezpečnost / GDPR /

## PŘÍNOSY

- úspory z rozsahu
- profesionalizace služeb / agend
- menší zátěž pro ředitele

*„Každá škola, která si dělá všechno sama, je potenciálně drahá“*



# Skrytá past: školní jídelna a „levné obědy“

- zřizovatel **nově** hradí **veškeré náklady na provoz a platy zaměstnanců**
- **žák** nadále hradí **pouze suroviny**
- **RUD jde za žákem, nikoli za stravovaným**
  - kalkulace úplných nákladů pro stanovení ceny jídla
  - zřizovatel alokuje příspěvek jídelně v návaznosti na výkony
  - pokud stravování poskytuje **organizace jiného zřizovatele**
    - nutná úprava smluvního vztahu mezi školou a školní jídelnou (veřejnou či soukromou) – nebo mezi zřizovateli

# Modernizace školního stravování: cesta k provozním úsporám



## EKONOMIKA (problém)

### Ztráty, které nevidíte

- staré technologie = vysoká spotřeba energie
- úbytek hmotnosti masa (> 20%)



- vyšší potřeba personálu

- příklad: 500 jídel /den
- cena masa: 180 Kč/kg
- roční ztráta pouze na surovinách (0,5 mil. Kč)



## TECHNOLOGIE (řešení)

### Úspory, které lze dosáhnout

- efektivní příprava pokrmů
- optimalizace výroby  
→ *snížení váhového úbytku*  
+ *vyšší kvalita jídla*  
+ *méně personálu*
- chytré řízení spotřeby energie (energetické špičky)
- komunitní energetika



# Jídelna pod lupou: jak správně nastavit nákladovou cenu



## VÝCHODISKO

- odhad roční plánované výroby jídel

## PROVOZ

### OPEX (provozní náklady)

- potraviny
- mzdy (včetně odvodů a tvorby FKSP)
- provoz jídelny (materiál, energie, voda, údržba, revize, služby ...)
- sdílená režie školy (admin, IT, úklid, pojištění, účetnictví ...)

## ROZVOJ

### CAPEX (investiční náklady)

- odpisy budov a zařízení

## VYUŽITÍ KAPACITY

- žáci školy
- cizí strávníci
  - žáci jiných škol
  - sociální zařízení
  - z „ulice“



# Investice, majetek a veřejné zakázky

## Nechte ředitele učit, vy hlídejte budovy a peníze

- škola **nemá být investorem** (není vlastník majetku)
- majetek má být škole **svěřen**, nikoliv dán do **výpůjčky** (rozpočtová pravidla)
  - svěřený majetek je v aktivech školy
  - ztráta z titulu odpisů neznamena, že chybí peníze
- netvořit fond investic, pokud to není potřeba
- ředitel  $\neq$  expert na VZ  $\rightarrow$  vysoká rizika chyb

## DOPORUČENÍ

- investice a významné opravy = vždy zřizovatel
- centralizace zadávání zakázek v rámci obce
- metodická podpora školám (např. VZMR)



# Právní souvislosti řízení PO

- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (27/2/g):  
*„Doplňková činnost příspěvkové organizace (...) nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně.“*
  - co to konkrétně znamená?
  - umím doložit, že splňuju?
  - kdo by se na to mohl zeptat?
- můžete porušovat zákon, aniž o tom víte (riziko **nepovolené veřejné podpory**)
- riziko **porušení péče řádného hospodáře**

*„Neznalost nákladů může být právní problém, ne jen ekonomický“*



## Do školy pro levný oběd? Nekalá konkurence, hřímají hospodští. Viní stát i obce



Přemysl Spěvák  
Reportér



Téma Jen v Deniku Ekonomika 28. 3. 2023



Lidé vyměnili kvůli zdražování restaurace za školní jídelny. To se nelíbí hospodským. Ilustrační snímek

Zhruba dvakrát levnější oběd než v restauracích láká nové strážníky do školních jídelen. Podle našťvaných hospodských jde o nekalou konkurenci sponzorovanou zřizovateli. Těmi jsou stát, kraje či obce.

- jak riziko eliminovat?
  - **KALKULACE úplných nákladů** na poskytovanou službu
    - = zahrnutí **všeho**, co bylo v jakékoliv formě vynaloženo, aby konkrétní služba byla v daném období poskytnuta
  - **POZOR: nutnost zahrnovat náklady (účetnictví), nikoliv výdaje (rozpočet)**



# Shrnutí

- neznám-li nákladovost mnou poskytovaných služeb, můžu tím nedodržet několik zákonů
- toto riziko snížím či eliminuju hlavně poctivě připravenými, podloženými a aktualizovanými KALKULACEMI ÚPLNÝCH NÁKLADŮ mých služeb
- na kvalitní kalkulace potřebuju zejm. KVALITNÍ LIDI (know-how) a/nebo SOFTWARE a taky KVALITNÍ VNITŘNÍ PŘEDPISY, včetně zpětné vazby (kontrola, interní audit,...)



# Doporučení

- neřídit „podle minulosti“, sledovat moderní trendy
- chtít kompletní data, kompletní rozpočet školy
- oddělit provoz vs. investice
- hledat úspory a synergie – řešit sdílení služeb (aneb každá škola nemusí mít všechno vlastní)
- nastavit jednoduchý kontrolní systém



Ministerstvo  
financí

# Děkujeme za pozornost

Luděk TESAŘ  
Cityfinance

Miroslav MATEJ  
odbor Financování územních rozpočtů, Ministerstvo financí

[monitor.statnipokladna.gov.cz](https://monitor.statnipokladna.gov.cz)

<https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocety/metodicka-podpora>