



Spolufinancováno
Evropskou unií



Ministerstvo
školství, mládeže
a tělovýchovy



Střední článek
podpory

Název projektu:
Střední článek podpory
Registrační číslo projektu:
CZ.02.02.02/00/22_005/0004237

Reflexe změny financování nepedagogické práce

Konference Středního článku podpory

16. června 2026



Úvodní slovo



Jiří Špalek

děkan Ekonomicko-správní fakulta

Masarykova univerzita



Pavla Katzová

ředitelka kabinetu ministra

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy



Pavel Křeček

vrchní ředitel sekce ekonomické
a legislativní

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy





Program

- 09:00 – 09:30 | Registrace a ranní networking
- 09:30 – 09:45 | Zahájení konference
- **09:45 – 11:00 | BLOK 1: Realita po půl roce**
- 11:00 – 11:20 | *Coffee break*
- **11:20 – 12:20 | BLOK 2: Expertní pohled – co z toho plyne**
- 12:20 – 13:00 | *Oběd*
- **13:00 – 14:00 | BLOK 3: Paralelní workshopy**
- 14:00 – 14:20 | *Coffee break*
- **14:20 – 15:30 | BLOK 4: Společná reflexe a doporučení pro rok 2027**
- 15:30 | Závěrečné slovo, ukončení konference



01 Realita po půl roce

Modelové příklady a diskuse

- Emil Kudrnovský, ředitel ZŠ a MŠ Bílá Třemešná
- Luděk Soukup, místostarosta města Chodov
- Petr Čuřík, starosta obce Sulice
- Pavel Volek, starosta města Klobouky u Brna
- Marie Kubíková, vedoucí odboru školství Praha 6
- Marie Vondráčková, vedoucí oddělení ekonomiky odbor školství Praha 6



Základní škola a Mateřská škola
Bílá Třemešná

Základní škola a Mateřská škola Bílá Třemešná, okres Trutnov

příspěvková organizace obce Bílá Třemešná

Emil Kudrnovský



tel.: 499 396 321 | e-mail: info@zsbt.cz | www.zsbt.cz

Výchozí situace



Základní škola a Mateřská škola, Bílá Třemešná, okres Trutnov *moderní venkovská škola pod Zvičinou*

Zřizovatel: obec Bílá Třemešná cca 1350 obyvatel

Spád MŠ: 3 obce – cca 1900 obyvatel (/80 = ideálně 24 dětí ročně)

Spád ZŠ: 4 obce – cca 2400 obyvatel (/80 = ideálně 30 dětí ročně)

309 dětí = MŠ 66 dětí + ZŠ 243 žáků (>50 % žáků dojíždí, PHškoly -> 185 MŠ, 355 ZŠ, 115 ŠD)

Počet zaměstnanců: 57 osob (cca 52 úvazků)

-> **z toho 16 nepedagogů (15,0 úvazků – cca 29,0 %)**

-> z toho 3,04 úvazku nebylo kryto státním rozpočtem, ale pro udržení kvality služeb jsme je zachovali

-> **cca 600 tis. Kč měsíčně vč. odvodů, 7,2 mil. Kč ročně**

struktura pozic nepedagogů:

- **hospodář**, správce ICT, účetní a pomocná účetní/asistentka vedení
- školník (údržbář), 3 uklízečky ZŠ + 2 uklízečky/pomocné kuchařky MŠ
- **vedoucí ŠJ** + 4 kuchařky a pomocné kuchařky
- chůva MŠ



Rok 2026 – první zkušenost



- ✓ **nepedagog platy 600 tis. Kč / měsíc vč. odvodů – 7,2 mil. Kč**
+ odměny 1-2 násobek měsíční mzdy – finanční motivace

Neplánované změny: navýšení zaručené mzdy (leden) + platů nepedagogů (duben)

- *personální opatření: a) přesuny platových tříd a rozdělení smluv*
b) snížení úvazků (dohodou o 2x 0,25)

- ✓ **finanční krytí**
 - platy 7,2 mil. Kč příspěvek zřizovatele (celkem 12 mil. Kč = 100 % RUD, 4,8 mil. Kč ostatní provozní výdaje, pozn. investice jdou na vrub zřizovatele)
 - příp. odměny – z jiných zdrojů (VHČ, EU, ÚP, poplatky MŠ a ŠD, výnosy)
- ✓ **ONIV** - dříve -> 380 tis. Kč stát, potřeba 600 tis. Kč
 - **2026 -> 300 tis. Kč zřizovatel RUD**
 - + jiné zdroje (výnosy, EU, sponzoring)

RUD na školství zasílané zřizovateli v roce 2026 pokryje provozní náklady vč. platů nepedagogů a ONIV.

Rok 2027 - odhad



Cílem naší organizace a zřizovatele je udržet kvalitu služeb poskytovanou našimi školami a školskými zařízeními.

RUD celkem 12,2-12,4 mil. Kč:

5,0-5,2 mil. Kč provoz vč. ONIV

7,2 mil. Kč platy nepedagogů (při zachování stavu)

odměny/náhrady hrazeny:

- vedlejší hospodářské činnosti (VHČ),
- poplatků MŠ a ŠD,
- příp. dotací úřadu práce, národních či EU,
- podíl z provozního zisku/úspor = motivace pro zaměstnance.

Pozn.: Odpisy budou nad rámec RUD, část bude vrácena zřizovateli. Drobné investice budou hrazeny z investičního fondu. Navýšení ONIV díky úsporám z energií díky plánované FVE (instalace 06-08/2026) na budovách školy.

Závěr: a) RUD na školství zaslané zřizovateli by mělo v roce 2027 pokrýt provozní náklady vč. platů nepedagogů a ONIV.

b) v listopadu 2026 dojde k vyhodnocení a domluvě se zřizovatelem, jak efektivně v příštích letech prostředky RUD využít (výdajová i příjmová část, strategie rozvoje x svazková škola).

Změna byla nutná. Využijme ji !



Změna financování nepedagogů aj. je dobrá příležitost pro efektivní využití finančních prostředků RUD pro zkvalitnění škol:

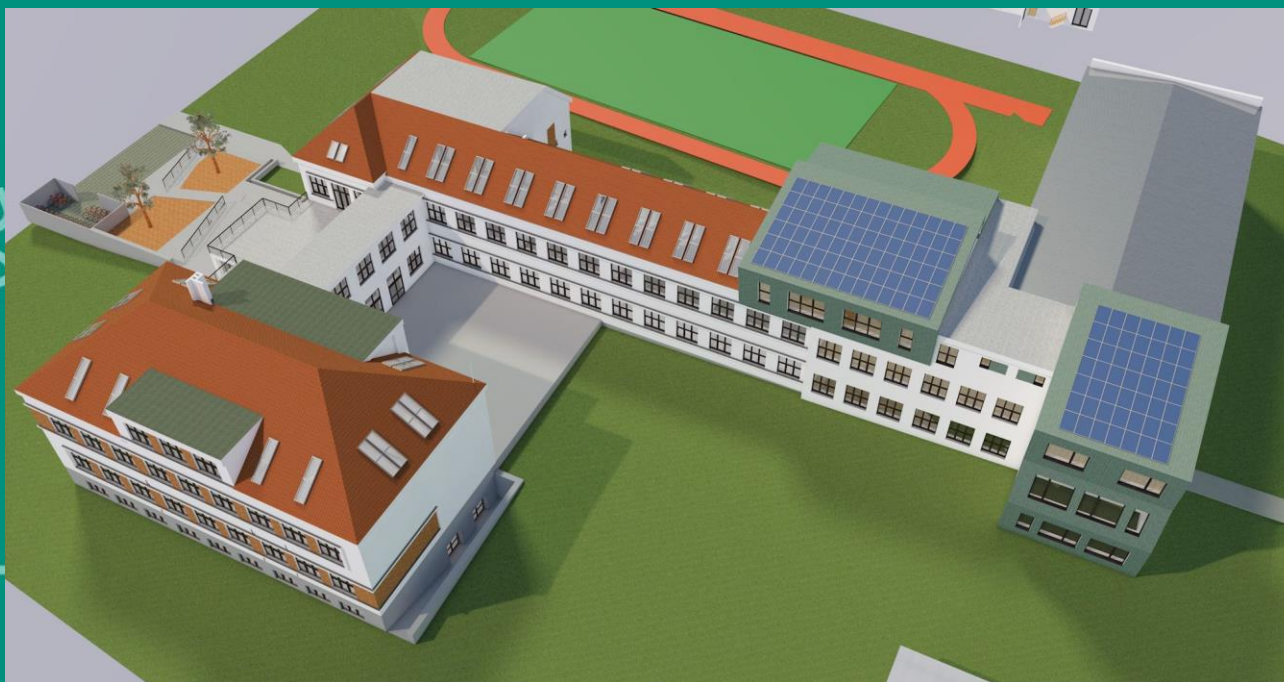
- 1) zřizovateli se zvýší odpovědnost za provoz školy**
(to přece chceme a potřebujeme)
- 2) financování platů nepedagogů bude spravedlivější dle počtu dětí**
(i tím budou všichni motivováni ke zvyšování kvality škol i rozvoje obce)
- 3) zřizovatel daleko lépe před veřejností obhájí případné navýšení příspěvku škole na osobní výdaje** (doteď to bylo mnohde tabu)
- 4) zvýšení flexibility** - školy se zřizovatelem budou moci lépe reagovat na měnící se situace a rychleji upravovat počet nepedagogických pracovníků podle potřeby, dle místní situace aj.,
- 5) školám ubude administrativy** s hlídáním limitu počtu zaměstnanců a „přesypáváním hromádek“. **K učitelům "dotečou" všechny finance na platy.**



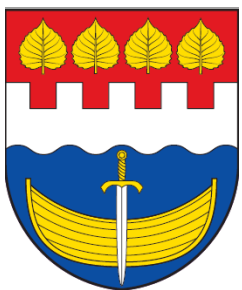
Základní škola a Mateřská škola
Bílá Třemešná

Efektivně hospodařit, inovovat a investovat!

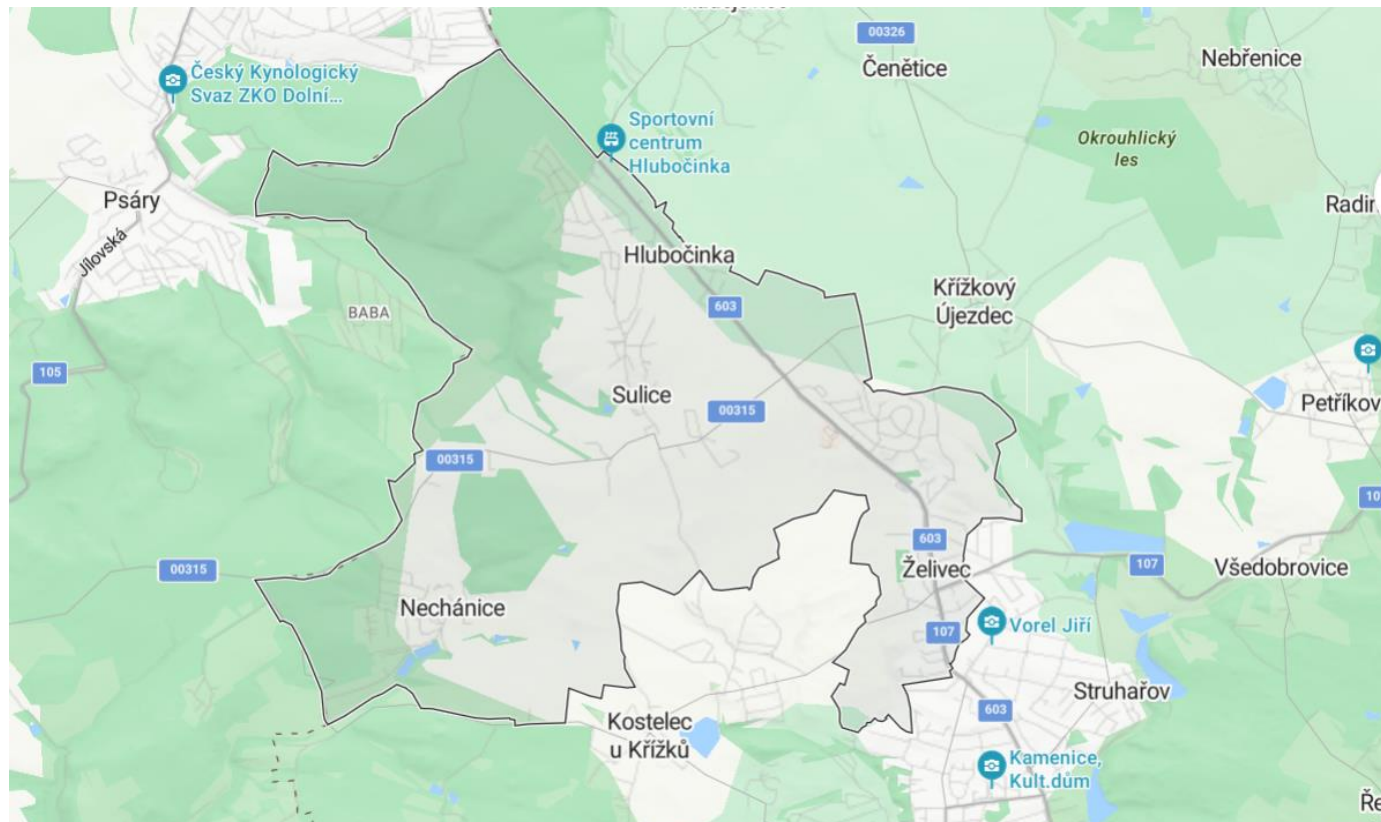
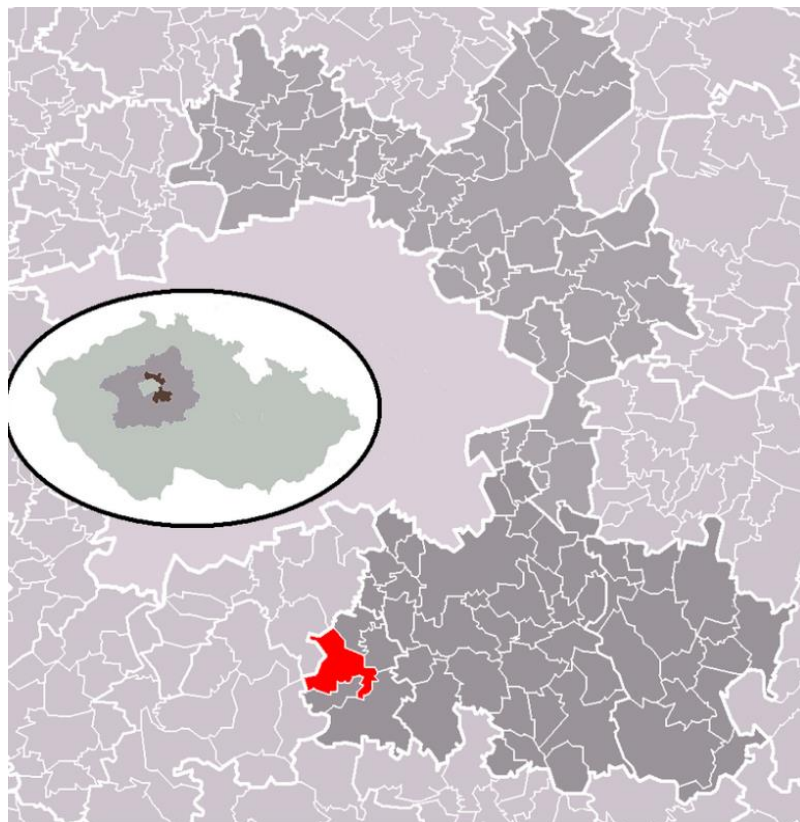
Emil Kudrnovský, ředitel / manažer



tel.: 499 396 321 | e-mail: reditel@zsbt.cz | www.zsbt.cz



Obec Sulice se nachází v okrese Praha – východ, je součástí DRP Říčany, v obci žije přibližně 4 000 obyvatel (pouze 2 800 obyvatel s trvalým pobytem) Sulice mají 4 obecní části – Sulice, Hlubočinka, Nechánice a Želivec.



Organizační struktura obce Sulice



Obec Sulice

Obec Sulice
zřizovatel organizací

Obec Sulice
zakladatel společností

Mateřská škola Sluníčko,
příspěvková organizace

Střední škola a základní škola Sulice,
příspěvková organizace

APPETITO s.r.o.,
zařízení školního stravování

CFS - TS, s.r.o.
technické služby

kapacita zařízení 190 dětí
3 pracoviště
35 zaměstnanců

kapacita zařízení 630 žáků v ZŠ
kapacita zařízení 200 studentů v SŠ
54 zaměstnanců

kapacita strávnicků 1500
18 zaměstnanců

5 zaměstnanců

Model financování nepedagogické práce v organizaci Mateřská škola Sluníčko, příspěvková organizace

kapacita zařízení 190 dětí, 3 pracoviště, 33 zaměstnanců

pavilonové členění v 8. odděleních

pracoviště MŠ Želivec
4 oddělení kapacita 112 dětí

4 pracovní týmy, každý složený ze dvou pedagogů, jednoho asistenta pedagoga a jednoho nepedagoga



pracoviště MŠ Hlubočinka
2 oddělení kapacita 48 dětí

2 pracovní týmy, každý složený ze dvou pedagogů, jednoho asistenta pedagoga a jednoho nepedagoga



pracoviště MŠ Hlubočinka – lesní MŠ
2 oddělení kapacita 30 dětí

1 pracovní tým složený ze čtyř pedagogů a dvou nepedagogů



pro všechna pracoviště mateřské školy jeden pracovní úvazek ředitelka školy
jeden sdílený pracovní úvazek školník a jeden sdílený pracovní úvazek hospodářka

veškeré odborné činnosti např. účetní práce, speciální úklidové práce, opravy budov a inventáře zajišťují smluvní organizace

celkový počet nepedagogických pracovníků zajišťujících chod mateřské školy - 10 pracovních úvazků

roční příspěvek zřizovatele na nepedagogickou práci a ostatní provozní výdaje je pro rok 2026 schválen ve výši 6,5 mil. Kč

Roční příspěvek je rozdělen do čtyř základních kapitol:

- **mzdové náklady na nepedagogickou práci ve výši 4,8 mil. Kč**
- **DNIV 0,3 mil. Kč**
- **Provozní výdaje školy 0,2 mil. Kč**
- **Nájemné 1,2 mil. Kč**

Model financování nepedagogické práce v organizaci Střední škola a základní škola Sulice, příspěvková organizace

kapacita zařízení 630 dětí ve studijním programu základní škola,
200 studentů ve studijním programu čtyřleté gymnázium, 54 zaměstnanců

pro pracoviště střední škola a základní škola Sulice jeden pracovní úvazek ředitelka školy,
šest pracovních úvazků vedení školy, šest pracovních úvazků vychovatel školní družiny
a čtyřicet pracovních úvazků učitel (včetně asistentů pedagoga)
jeden nepedagogický pracovní úvazek hospodářka školy a půl úvazku správce IT a webových stránek

veškeré odborné činnosti např. účetní práce, speciální úklidové práce, opravy budov a inventáře
zajišťují smluvní organizace

**roční příspěvek zřizovatele na nepedagogickou
práci a ostatní provozní výdaje
je pro rok 2026 schválen ve výši 3 mil. Kč**

Roční příspěvek je rozdělen do čtyř základních kapitol:

- mzdové náklady na nepedagogickou práci ve výši 1,2 mil. Kč
- DNIV 0,6 mil. Kč
- Provozní výdaje školy 0,6 mil. Kč
- Stabilizační benefity 0,6 mil. Kč

APPETITO s.r.o., zařízení školního stravování

Školní 343, 251 68 Sulice

Zakladatel - Obec Sulice, Sulická 155

**Působíme v areálu budov Střední školy a základní školy Sulice, p.o.,
který byl zakladatelem svěřen naší společnosti do správy**



**součástí školského areálu je vlastní trafostanice o příkonu 640 kVA
areálové rozvody elektrické energie pro 10 odběrných míst
(mateřská škola Želivec, veřejné osvětlení v obecní části Želivec, všechny budovy
základní školy, gastro provoz, nabíječky pro elektromobily, osvětlení sportoviště)**

a fotovoltaická elektrárna o výkonu 99 kWp

**areál školského zařízení, o které pečuje
spol. APPETITO s.r.o., zařízení školního stravování
je tvořen čtyřmi budovami a jurtou,
multifunkčním sportovištěm s běžeckým oválem,
hřištěm pro družinu a kroužky,
parkovištěm pro 80 vozidel
velkokapacitním gastro provozem**

**kapacita školy 630 žáků základní školy a
200 studentů střední školy (4 leté gymnázium)**

- **zastavěná plocha 3 200 m²**
- **podlahová plocha 7 700 m²**
- **obestavěný prostor 33 000 m³**
- **počet kmenových učeben 22**
- **počet odborných učeben 11 + 2 tělocvičny**
- **běžecký ovál + multifunkční hřiště**

APPETITO s.r.o., zařízení školního stravování

Stravovací služby

Recepční služby

Úklidové a speciální činnosti

Dopravní a přepravní služby

Pronájem budov a zařízení

Technická správa budov

Odpadové hospodářství

Komunitní energetika



APPETITO s.r.o., zařízení školního stravování
Školní 343, 251 68 Sulice - Želivec
IČ: 21756708, DIČ: CZ21756708

Varna – pohled na hlavní varný blok

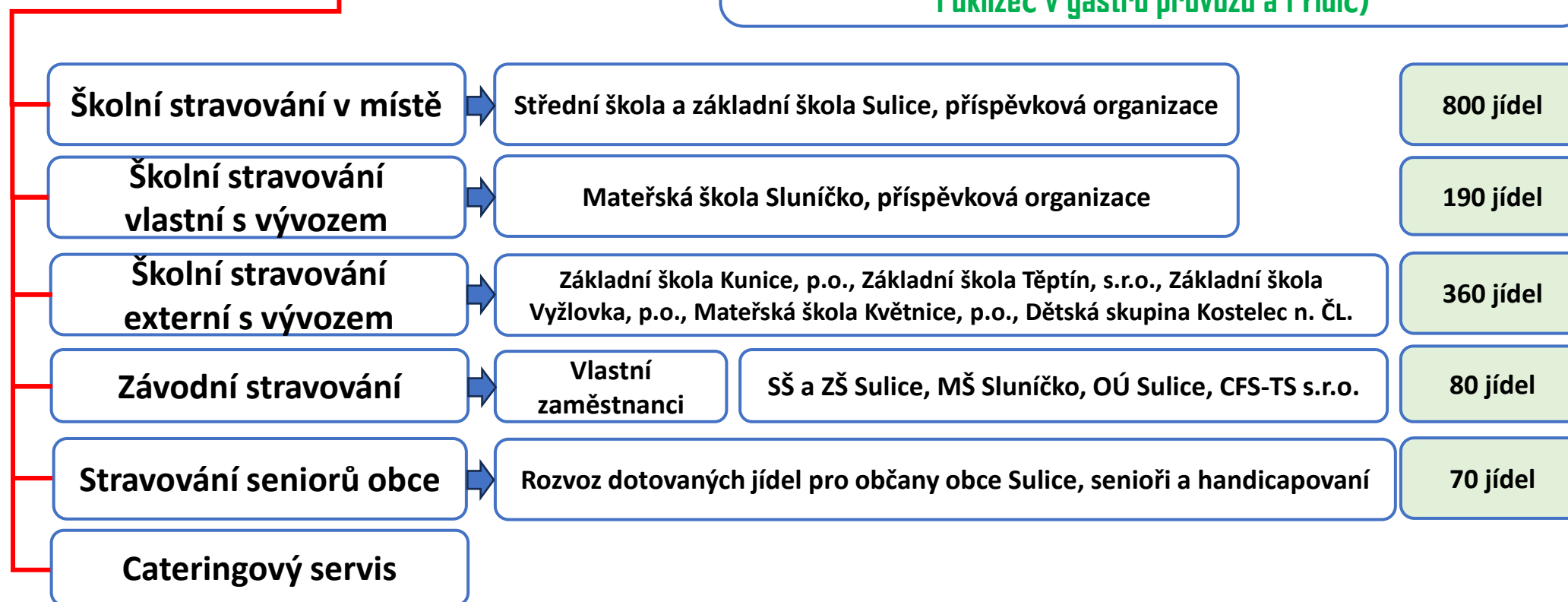


**Výhodou pro personál je přístup denního světla do varny,
moderní výrobní technologie a vzduchotechnický strop výrobce GIF**

APPETITO s.r.o., zařízení školního stravování

Stravovací služby

Na výrobě a distribuci jídel se podílí celkem 10 zaměstnanců
(1 vedoucí provozu, 1 hospodářka, 2 kuchaři, 4 pomocní kuchaři,
1 uklízeč v gastro provozu a 1 řidič)



APPETITO s.r.o., zařízení školního stravování

Školní 343, 251 68 Sulice - Želivec

IČ: 21756708, DIČ: CZ21756708

- společnost vaří obědy v souladu s vyhláškou č. 107/2005 Sb. o školním stravování,
- pro žáky a zaměstnance poskytujeme výběr ze dvou hlavních jídel a denní polévky
- pro žáky a zaměstnance vaříme dietní stravu – bezlepkovou a bezlaktózovou, popř. kombinovanou
- v rámci Střední a základní školy Sulice, p.o. je poskytován salátový bar – ovocný a zeleninový



školní jídelna s kapacitou 160 míst
osazená 6 světlicy pro přístup denního světla



nápojový bar s výběrem z
8 druhů nápojů



Salátový bar s výběrem
zeleniny, ovoce a jogurtu

roční příspěvek zřizovatele na nepedagogickou práci a ostatní výdaje je pro rok 2026 schválen ve výši 10 mil. Kč

Společnost zaměstnává celkem 18 stálých nepedagogických pracovníků na pozicích: vedoucí provozu (1), hospodárka (1), kuchař (2), pomocný kuchař (4), recepční (2), školník (2), uklízeč gastro (1), uklízeč škola (4), řidič (1)

APPETITO s.r.o., zařízení školního stravování
Školní 343, 251 68 Sulice - Želivec
IČ: 21756708, DIČ: CZ21756708

Děkuji za pozornost a těším se na vaše dotazy a diskuzi

Ing. Petr Čuřík

starosta obce Sulice

jednatel a ředitel společnosti APPETITO s.r.o., zařízení školního stravování

e-mail: reditel@appetitosro.cz

tel.: +420 724 192 177

**Financování
nepedagogické
práce
2026**

Odbor školství



Městská část Praha 6

Zřizovatel mateřských a základních škol



- ❑ **34** příspěvkových organizací
 - 15 ZŠ
 - 19 samostatných MŠ
 - 14 mateřských škol v rámci ZŠ
- ❑ 50 školských budov
- ❑ **410 úvazků** nepedagogických pracovníků
- ❑ v kalkulačce MŠMT Praha uvedena jako 1 obec (v rámci predikce daňového výnosu)
- ❑ stanovení finančních vztahů k městským částem usnesením Rady hl. m. Prahy dne 8.9.2025

Postup rozdělení finančních prostředků od ledna 2026



- ❑ **1/12 normativu z roku 2025**
- ❑ **rezerva 1 platby** - prostředky určené až na výplaty za leden
- ❑ **označení nepedagogické práce** v účetnictví škol:

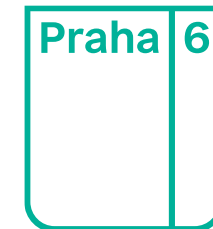
Zavedení jednotného ORJ:

- pro platy (vč. DPP a DPČ + ONIV) , OON a odvody

- pro ONIV

Zůstává odlišné UZ a ORJ pro zajištění nepedagogické práce externě/smluvně (finanční prostředky určené na provoz).

Analytická práce a práce se školami



- ❑ průběžné **ověřování ekonomické bilance škol** – např. formou platových inventur rozšířených o další parametry
- ❑ zajištění **externího dodavatele rozšířené analýzy nepedagogické práce** na celém území Prahy 6
- ❑ organizace **setkání zástupců odborů školství městských částí Prahy** – sdílení příkladů dobré praxe
- ❑ každoroční **metodický den pro školy** – v roce 2026 zaměřen na oblast personalistiky/náplně práce, zařazení do platových tříd, katalog prací/.

Platové inventury

	Zš	prac. úvazek	plat.tř. stupeň	nároková složka				nenár.sl. osobní příplatky	plat měs. celkem	OON/rok
				tarif měsíčně	přípl. za vedení	zvláštní přípl.	doplatek do zaruč. mzdy			
	nepedag.zam.									
1	rozpočtář	1,00	11/12	38 570				38 570	5 000	43 570
2	mzdová účetní	1,00	10/12	35 770				35 770	5 000	40 770
3	hospodárka	0,88	9/9	32 096				32 096	5 000	37 096
4	školník	1,00	7/12	28 660	1 500		1 200	31 360		31 360
5	recepce	1,00	4/12	23 150			3 730	26 880		26 880
6	knihovnice	0,75	9/8	22 523			997	23 520		23 520
7	knihovnice	0,20	9/12	6 444				6 444		6 444
8	uklízečka	1,00	2/12	20 180			2 220	22 400		22 400
9	uklízečka	1,00	2/12	20 180			2 220	22 400		22 400
10	uklízečka	1,00	2/12	20 180			2 220	22 400		22 400
11	uklízečka	0,75	2/12	15 135			1 665	16 800		16 800
12	uklízečka	0,50	2/12	10 090			1 110	11 200		11 200
13	uklízeč	0,50	2/12	10 090			1 110	11 200		11 200
14	uklízečka	0,38	2/12	7 568			832	8 400		8 400
15	uklízeč	0,63	2/12	12 613			1 387	14 000		14 000
16	topič	0,25	4/12	5 788		3 000	932	9 720		9 720
17	brigáda							0		0
18								0		0
19								0		0
20								0		0
	celkem	11,83	x	309 037	1 500	3 000	19 623	333 160	15 000	348 160

UZ 78

platy/rok vč. odvodů - ORJ 7801	11 684 733,60
OON/rok vč. odvodů - ORJ 7801	40 140,00
ONIV celkem - ORJ 7802	900 000,00
z toho:	
učební pomůcky	500 000,00
školení	45 000,00
ostatní	355 000,00
předpoklad celkem 2026	12 624 873,60

Externě zajišťovaná nepedagogická práce - např. úklid, mzdová účetní, účetnictví, IT, nutriční poradenství, péče o zeleň, právní poradenství, dotační poradenství

UZ 79 ORJ 79

Dodavatel	Popis služby	Kč/měsíc	číslo obj./sml.
Kancelář DHS s.r.o., Třebíč	poradenské a konzultační služby	2904	Smlouva č. 28/12/2022
ESPADA s.r.o., Praha 6	IT	8531	Smlouva č. 05.11.2014

Co odhalily platové inventury v oblasti zaručeného platu, doplatků a odměn?

Praha 6

Pozice	Úvazek, tř, st.	Tarif (Kč)	Doplatek do zar. platu (Kč)	Osobní příplatek (Kč)	Celkem hrubý plat (Kč)
Pracovník v OP	1,0 /3/12	21 630	3 250	2 000	26 880
Pomocný kuchař	1,0 /3/12	21 630	5 250	0	26 880
Pomocná síla	1,0 /3/12	21 630	0	5 250	26 880

Měsíc s odměnami (5 000 Kč)

Škola	Základ (Kč)	Odměny (Kč)	Úprava příplatků	Výsledný hrubý plat (Kč)	Rozdíl
1. škola	26 880	5 000	-3 250	28 630	+1 750
2. škola	26 880	5 000	-5 000 + 250	26 880	0
3. škola	26 880	5 000	0	31 880	+5 000



Postup rozdělení finančních prostředků od dubna 2026



- ukončení financování dle 1/12 normativu roku 2025
- financování dle vykázaných platových inventur**, tj. zjištěných skutečností
- pro každou školu přesně napočítány úvazky dle skupin zaručeného platu
- zohledněn nárůst tarifů
- ONIV ve výši roku 2025
- zahájení hloubkové analýzy formou řízených rozhovorů a dotazníku

provozni zaměstnanci ve školství tarif od 1.1.2025 (+1400),		doplatek do minimálního či zaručeného platu od 1.1.2026															
platový stupeň	počet let započitatelné praxe	22 400		26 880			31 360				35 840						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	13 540	14 440	15 390	16 420	17 530	18 750	20 080	21 530	23 110	24 790	26 680	28 650	30 810	33 170	35 740	38 530
2	do 2 let	13 910	14 860	15 850	16 940	18 120	19 370	20 720	22 250	23 840	25 620	27 560	29 600	31 860	34 290	36 970	39 860
3	do 4 let	14 320	15 320	16 330	17 450	18 670	19 980	21 400	22 980	24 650	26 480	28 530	30 620	32 950	35 490	38 250	41 240
4	do 6 let	14 740	15 760	16 850	17 990	19 280	20 630	22 100	23 730	25 460	27 380	29 470	31 630	34 060	36 700	39 590	42 680
5	do 9 let	15 210	16 250	17 370	18 560	19 880	21 290	22 820	24 520	26 310	28 290	30 460	32 730	35 240	37 970	40 960	44 160
6	do 12 let	15 680	16 750	17 890	19 140	20 520	21 960	23 570	25 350	27 180	29 220	31 500	33 850	36 450	39 270	42 380	45 700
7	do 15 let	16 140	17 290	18 470	19 760	21 170	22 690	24 330	26 180	28 120	30 220	32 580	35 020	37 700	40 650	43 860	47 310
8	do 19 let	16 640	17 820	19 060	20 380	21 860	23 430	25 120	27 050	29 060	31 240	33 680	36 240	39 010	42 060	45 430	48 980
9	do 23 let	17 150	18 370	19 660	21 040	22 580	24 200	25 970	27 950	30 030	32 310	34 820	37 470	40 370	43 560	47 020	50 710
10	do 27 let	17 720	18 970	20 290	21 720	23 330	25 000	26 800	28 900	31 060	33 400	36 020	38 780	41 790	45 070	48 690	52 480
11	do 32 let	18 250	19 540	20 950	22 430	24 110	25 840	27 740	29 910	32 120	34 570	37 280	40 120	43 240	46 670	50 400	54 380
12	nad 32 let	18 840	20 180	21 630	23 150	24 910	26 690	28 660	30 920	33 220	35 770	38 570	41 520	44 770	48 310	52 170	56 320

provozni zaměstnanci ve školství tarif od 1.4.2026 (+9%)		doplatek do minimálního či zaručeného platu od 1.1.2026															
platový stupeň	počet let započitatelné praxe	22 400		26 880			31 360				35 840						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	14 760	15 740	16 780	17 900	19 110	20 440	21 890	23 470	25 190	27 030	29 090	31 230	33 590	36 160	38 960	42 000
2	do 2 let	15 170	16 200	17 280	18 470	19 760	21 120	22 590	24 260	25 990	27 930	30 050	32 270	34 730	37 380	40 300	43 450
3	do 4 let	15 610	16 700	17 800	19 030	20 360	21 780	23 330	25 050	26 870	28 870	31 100	33 380	35 920	38 690	41 700	44 960
4	do 6 let	16 070	17 180	18 370	19 610	21 020	22 490	24 090	25 870	27 760	29 850	32 130	34 480	37 130	40 010	43 160	46 530
5	do 9 let	16 580	17 720	18 940	20 240	21 670	23 210	24 880	26 730	28 680	30 840	33 210	35 680	38 420	41 390	44 650	48 140
6	do 12 let	17 100	18 260	19 510	20 870	22 370	23 940	25 700	27 640	29 630	31 850	34 340	36 900	39 740	42 810	46 200	49 820
7	do 15 let	17 600	18 850	20 140	21 540	23 080	24 740	26 520	28 540	30 660	32 940	35 520	38 180	41 100	44 310	47 810	51 570
8	do 19 let	18 140	19 430	20 780	22 220	23 830	25 540	27 390	29 490	31 680	34 060	36 720	39 510	42 530	45 850	49 520	53 390
9	do 23 let	18 700	20 030	21 430	22 940	24 620	26 380	28 310	30 470	32 740	35 220	37 960	40 850	44 010	47 490	51 260	55 280
10	do 27 let	19 320	20 680	22 120	23 680	25 430	27 250	29 220	31 510	33 860	36 410	39 270	42 280	45 560	49 130	53 080	57 210
11	do 32 let	19 900	21 300	22 840	24 450	26 280	28 170	30 240	32 610	35 020	37 690	40 640	43 740	47 140	50 880	54 940	59 280
12	nad 32 let	20 540	22 000	23 580	25 240	27 160	29 100	31 240	33 710	36 210	38 990	42 050	45 260	48 800	52 660	56 870	61 390

zaručená mz	1.sk 22 400	2.sk 26 880	3.sk 31360	4.sk 35 840
úvazky	9,1250	7,000	9,050	1,800
celkem tarif	204 400	188 160	283 808	64 512

26,98
11023

Praha 6

		nároková složka						nenár.sl.	plat	OON/rok
MŠ	prac.	plat.tř.	tarif	přípl.	zvláštní	doplatek do	celkem	osobní	měs.	
funkce	úvazek	stupeň	měsíčně	za vedení	přípl.	zaruč. platu		příplatky	celkem	DPP + DPČ
nepedag.zam.										
1	uklizečka	1,00	3/12	21 630			21 630	7 000	28 630	
2	uklizečka	1,00	3/12	21 630			21 630	7 000	28 630	
3	pomocná síla	0,38	2/12	7 568			7 568	2 000	9 568	
4							0		0	
5							0		0	
6							0		0	
7							0		0	
8							0		0	
celkem		2,38	x	50 828	0	0	0	50 828	16 000	66 828

		nároková složka						nenár.sl.	plat	OON/rok
ZŠ	prac.	plat.tř.	tarif	přípl.	zvláštní	doplatek do	celkem	osobní	měs.	
funkce	úvazek	stupeň	měsíčně	za vedení	přípl.	zaruč. platu		příplatky	celkem	DPP + DPČ
nepedag.zam.										
1	účetní	0,80	9/12	26 576			26 576	11 200	37 776	3880
2	hospodářka	1,00	9/11	32 120			32 120	7 000	39 120	3660
3	hospodářka	1,00	8/10	28 900			28 900	2 500	31 400	
4	uklizečka	1,00	2/12	20 180		2 220	22 400		22 400	
5	uklizečka	1,00	2/12	20 180		2 220	22 400		22 400	
6	THP	0,15	10/10	5 010		366	5 376		5 376	85,5
7	uklizečka	1,00	2/12	20 180		2 220	22 400		22 400	
8	knihovnice	0,30	8/3	6 894		2 514	9 408		9 408	
9	uklizečka	1,00	2/12	20 180		2 220	22 400		22 400	
10	školník	1,00	7/12	28 660	1 080	620	30 740	1 000	31 360	55 000
11	knihovnice	0,20	8/12	6 184		88	6 272		6 272	470
12	účetní	0,90	10/8	32 256			32 256	10 000	42 256	
13	uklizečka	1,00	2/12	20 180		2 220	22 400		22 400	
14	uklizečka	1,00	2/12	20 180		2 220	22 400		22 400	
15	školník	1,00	7/12	28 660	1 080	620	30 360	1 000	31 360	55 000
16	pomocná síla	1,00	2/12	20 180		2 220	22 400		22 400	
17	uklizeč	0,75	2/12	15 135		1 665	16 800		16 800	
18	správce sítě	0,75	10/10	25 050			25 050	3 000	28 050	427,5

Postup rozdělení finančních prostředků od dubna 2026 – práce se školami



- ❑ pro kontrolu využít normativní limit počtu zaměstnanců roku 2025
- ❑ **±10% „v normě“** – rozhovory s řediteli, kteří vykázali přezaměstnanost nad 10%
- ❑ důvod – nevyužití zdrojů z vedlejší hosp. činnosti
- ❑ **v oblasti IT** vykazují školy rozdíly v nákladech:

1. škola 102 372 Kč (*služba*)
2. škola 1 013 009 Kč (*1,0 úvazek správce IT + služba*)

MČ Praha 6 poskytuje příspěvek na správce IT, který školy dostávají mimo běžný příspěvek.

Další postup:

- ❑ příprava posílení finančních prostředků „dle klíče“ xy Kč/úvazek

IT			
úvazky	Kč/měsíc	OON/rok	služba
1,00	40 280		361 440
1,00	42 700	120 000	
			476 388
0,75	28 050		402 444
			102 372
			240 000
0,50	17 920	138 000	144 000
			120 000
			334 800
			216 000
1,25	39 665		
		48 000	180 000
			646 140
		48 000	508 200
		168 000	
	2 727 516	522 000	3 731 784

2025			2026											OON	celkem tarif	nenárok	ONIV	odpočet	celkem	
úvazky	ONIV	celkem	úvazky 2026/normativ	úvazky z pl. Inv	zaručený plat								rok vč. odvodů		9%		(IT+hříště)		celkem	
normativ			%	celkem	22 400		26 880		31 360		35 840		narůst tarifu	celý rok vč. odvodů				přípl. za vedení/měsíc		
21,41	877 199	9 983 500	109,69%	23,49	1,50	33 600	15,29	411 076	4,70	147 392	2,00	71 680	14 070	183 038	10 964 381	986 794	877 199		13 011 413	5 628
27,07	1 081 114	12 488 553	94,18%	25,49	0,00	0	16,63	446 880	7,05	221 088	1,81	64 978	14 469	240 840	12 090 179	1 088 116	1 081 114	246 840	14 253 410	4 200
20,31	1 072 466	9 831 430	84,70%	17,20	5,50	123 200	6,20	166 656	5,50	172 480	0,00	0	4 980	1 193 496	7 559 304	680 337	1 072 466	326 108	10 179 495	3 000
26,54	1 138 261	12 355 104	101,68%	26,98	8,13	182 000	7,00	188 160	10,05	315 168	1,80	64 512	11 023	147 180	12 307 720	1 107 695	1 138 261		14 700 856	11 660
21,01	869 854	9 784 252	116,99%	24,58	5,75	128 800	10,50	282 240	6,33	198 509	2,00	71 680	15 574	40 140	10 598 026	953 822	869 854		12 461 842	14 500
16,63	625 139	7 740 794	93,83%	15,60	4,00	89 600	7,00	188 160	3,60	112 896	1,00	35 840	8 851	215 418	7 042 173	633 796	625 139		8 516 526	6 000
17,66	812 600	7 862 500	113,60%	20,06	5,00	112 000	10,81	290 653	3,75	117 600	0,50	17 920	11 190	232 812	8 604 888	774 440	812 600	47 000	6 053 682	7 652
17,66	812 600	7 862 500	104,76%	18,50	4,00	89 600	9,25	248 640	4,75	148 960	0,50	17 920	12 030	232 812	8 365 418	752 888	812 600	47 000	4 215 299	7 652
18,01	842 105	8 580 872	107,95%	19,44	5,63	126 000	9,00	241 920	4,81	150 936	0,00	0	7 330	284 191	8 511 580	766 042	842 105		10 403 918	8 191
24,63	1 026 555	11 440 877	89,45%	22,03	5,91	132 317	11,75	315 840	3,50	109 760	0,88	31 360	6 834	327 810	9 701 974	873 178	1 026 555	107 040	11 822 477	21 375
20,34	847 483	9 520 205	96,02%	19,53	3,00	67 200	7,25	194 880	6,88	215 600	2,40	86 016	16 460	6 690	9 384 608	844 615	847 483		11 083 395	31 490
11,62	526 193	5 660 211	114,25%	13,28	4,30	96 320	3,38	90 720	4,75	148 960	1,00	35 840	10 685	53 520	5 957 539	536 178	526 193	129 880	2 314 517	8 206
11,62	526 193	5 660 211	109,95%	12,78	4,05	90 720	3,38	90 720	4,50	141 120	0,85	30 464	12 723	117 744	5 916 315	532 468	526 193	129 880	4 641 894	8 206
19,55	922 871	9 271 717	96,57%	18,88	5,88	131 712	7,25	194 880	4,75	148 960	1,00	35 840	5 708	64 224	8 364 602	752 814	922 871	282 920	9 821 591	3 000
18,11	907 284	8 711 697	108,73%	19,69	5,75	128 800	8,19	220 147	5,25	164 640	0,50	17 920	5 893	210 976	8 692 978	782 368	907 284	168 588	2 606 254	3 873
18,11	907 284	8 711 697	104,59%	18,94	5,00	112 000	8,19	220 147	5,25	164 640	0,50	17 920	5 893	210 976	8 421 221	757 910	907 284	168 588	7 596 602	3 873

Rozšířená analýza nepedagogické práce



- ❑ spolupráce se společností **Edumetrics s.r.o.** (www.prozrizovatele.cz)
- ❑ **řízené rozhovory a dotazníkové šetření** formou osobních návštěv škol
- ❑ **účast** – externí tazatel, ekonom odboru školství, ředitel a ekonomický tým školy

- ❑ **dotazník zaměřený na oblasti:**
 - *úklid (typologie prostor, jednotlivé budovy)*
 - *stravování (včetně specifik provozů)*
 - *IT a digitální podpora*
 - *provoz a správa objektu*
 - *administrativní zajištění škol (skutečné rozložení úkonů)*
- ❑ dotazníky předvyplněny dle dat, které má odbor školství k dispozici
- ❑ rozhovorům byl věnován dostatečný prostor zaměřený na specifika dané školy – 15 + 19 osobních setkání ve školách přispělo k oboustranné důvěře

Příklady otázek dotazníku

Kdo primárně zajišťuje následující agendy?

	externí pracovní k/firma	hospo- dářka	účetní	mzdová účetní	adminis- trativní praco- vník	vedení školy	jiná pozice	Bez odpo- vědi
účetnictví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
personalistika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
objednávky a smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
výkaznictví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
projekty a dotace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Příklady otázek dotazníku

(varianta s procenty) Zajišťují pracovníci úklidu i jiné činnosti mimo úklid?

(např. pomoc ve školní kuchyni, výdej stravy, péče o děti v MŠ, administrativní činnosti, dohled apod.)

- ne, věnují se pouze úklidu
- ano, menší část práce tvoří jiné činnosti (do 25 %)
- ano, větší část práce tvoří jiné činnosti (25-50 %)
- ano, většinu práce tvoří jiné činnosti (nad 50 %)
- Bez odpovědi

Odpovídá počet úvazků podle Vás reálné potřebě školy?

	Úvazky jsou naddimenzované	Úvazky jsou spíše nadimenzované	Úvazky odpovídají	Úvazky jsou spíše poddimenzované	Úvazky jsou poddimenzované	Bez odpovědi
úklid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
IT správa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
administrativa a ekonomika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
provoz a správa objektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Příklady průběžných výsledků analýzy

• Cena úklidu na vážený m²/měsíc

- Přepočítání na skutečně uklízenou plochu se zohledněním náročnosti úklidu podle typu prostorů v jednotlivých budovách

škola	Praha 6	ZŠ Emy Destinové	ZŠ Hanspaulka	ZŠ Norbertov	ZŠ Bílá
adresa		nám. Svobody	Sušická 1000/29	Norbertov 126/1	Bílá 1784/1
Budova 1_celková plocha		10000	6879	5,469.70	
Budova 1_vážená plocha		7584	5138	3712	5697
Budova 2_celková plocha		0	1822	0	0
Budova 2_vážená plocha		0	916	0	0
Pracoviště_celková plocha	24,170.7	10,000.0	8,701.0	5,469.7	0.0
Pracoviště_vážená plocha	23,046.6	7,584.2	6,053.9	3,711.7	5,696.8
Cena na vážený m ² /měsíc	22.2	23.1	21.3	20.0	34.6
Rozdíl mezi realita/model (FTE)	1.9	-0.23	0.19	-0.11	2.05
Odchylka model vs. realita finance		0.650	0.650	1.578	8.766

• Rozdíly mezi školami i 15 Kč/ v. m²

- U středně velké školy to představuje přes 100 tisíc korun ročně

23 Kč/m²ZŠ Emy
Destinové20 Kč/m²ZŠ
Hanspaulka21 Kč/m²

ZŠ Norbertov

35 Kč/m²

ZŠ Bílá

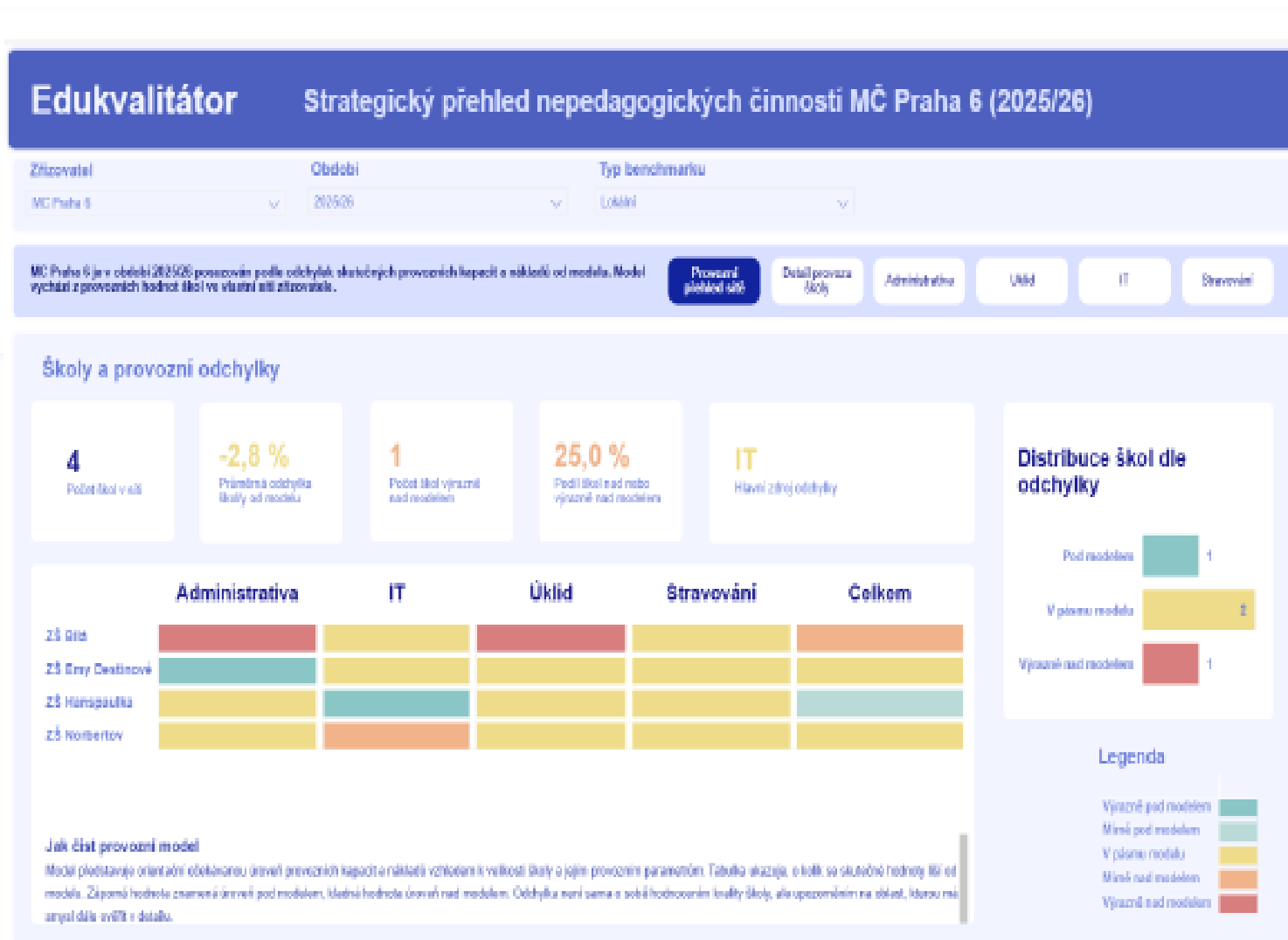
Příklady průběžných výsledků analýzy

- Interaktivní dashboardy: podklad pro kvalifikované rozhodování o nastavení personálních kapacit v rámci sítě škol

• Jak je zajištěna IT správa?

- externí dodavatel → 7/15 (47 %)
- kombinace → 5/15 (33 %)
- interně → 3/15 (20 %)

- V 9/15 škol zajištění IT zabezpečují pedagogové a to v rozsahu až několik desítek hodin týdně



Cíle městské části Praha 6:



- ❑ nastavit spravedlivá pravidla pro financování nepedagogických pracovníků
- ❑ dobře porozumět rozdílům mezi školami = „nenormovat“, ale „sbližovat“ nastavení financování škol Prahy 6 a tím vytvořit přirozený normativ
- ❑ nepoškodit neuváženými kroky citlivou oblast nepedagogických pracovníků, kteří jsou pro školství velmi důležití

Děkujeme
za
pozornost





02 Expertní pohled – co z toho plyne

Expertní vstupy a diskuse

- Jakub Fischer, proděkan pro tvůrčí činnost VŠE v Praze
- Filip Hrůza, ředitel Institutu veřejné správy na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity
- Lucia Hrůzová, analytička v Institutu veřejné správy na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity

Změna financování nepedagogické práce: povrchní sonda do postojů zřizovatelů

Brno, 16. 6. 2026

Vysoká škola ekonomická v Praze

Cíl a obsah prezentace

Cíl:

- Shrnout aktuální přístupy a postoje zřizovatelů – účastníků dnešní konference

Obsah:

- Způsob zajištění jednotlivých druhů nepedagogických činností
- Další záměry zřizovatelů v oblasti zajištění nepedagogické práce
- Postoje zřizovatelů – vnímané přínosy a problémy změny financování

Pozn.: Jedná se skutečně o povrchní sondu, založenou na dobrovolné anketě mezi dnešními účastníky (n=43). Autor prezentace tedy nemá jakoukoli ambici výsledky zobecňovat na populaci a nepřál by si jejich přeceňování.

Některé citované odpovědi jsou přímými citacemi – pro lepší čtivost nejsou v uvozovkách.

Dlouhodobý kontext

- Trojí neefektivita dosavadního systému zajištění nepedagogických činností
 - Ředitelé neměli (a stále nemají) dost času na pedagogické vedení škol (v průměru 23 %).
 - Provozní činnosti byly (a leckde stále jsou) zabezpečovány neekonomicky.
 - Riziko nižší kvality zajišťování nepedagogických činností (zejména v menších školách).

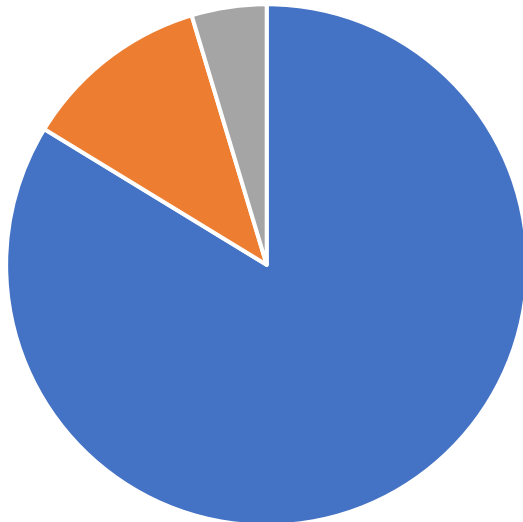
Podrobnosti jsou uvedeny v dřívějších studiích, např. [Mazouch, Fischer \(2024\)](#)

Základní oblasti nepedagogických činností

- Finanční účetnictví (mimo mzdového)
- Mzdové účetnictví, personální agenda
- Správa dokumentů (výroční zprávy, rozpočet,...)
- Zajištění výkazů a statistik
- Právní agenda (vč. školních předpisů)
- Zajištění podkladů pro projekty/dotace/veřejné zakázky
- Webové stránky školy
- IT služby ve škole
- Správa a údržba budovy či budov
- Zajištění úklidu

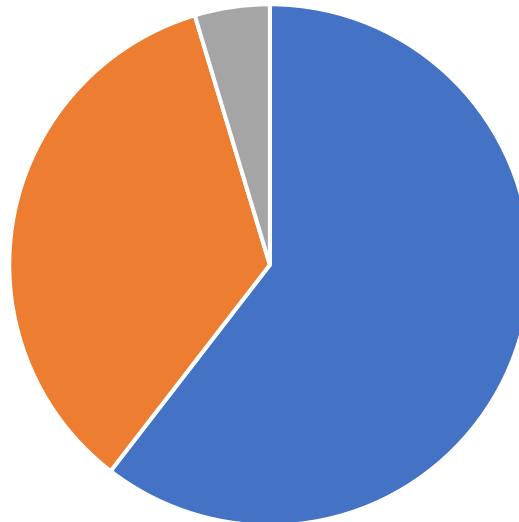
Výsledky – zajištění nepedagogických činností (1)

Finanční účetnictví



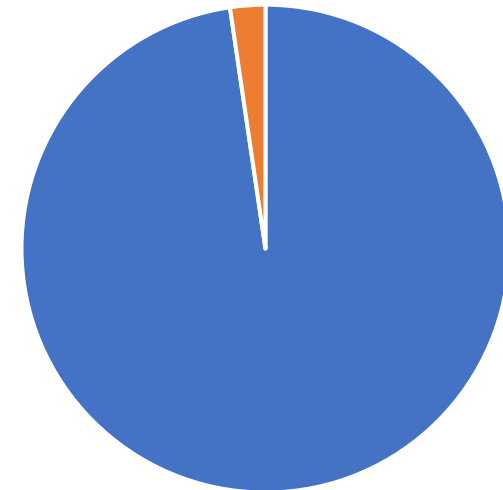
- Zaměstnanci školy
- Externí dodavatel
- Zaměstnanci zřizovatele

Mzdové účetnictví



- Zaměstnanci školy
- Externí dodavatel
- Zaměstnanci zřizovatele

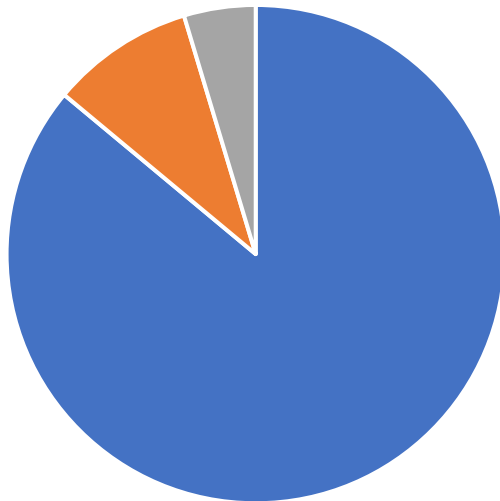
Správa dokumentů;
výkazy a statistiky



- Zaměstnanci školy
- Externí dodavatel

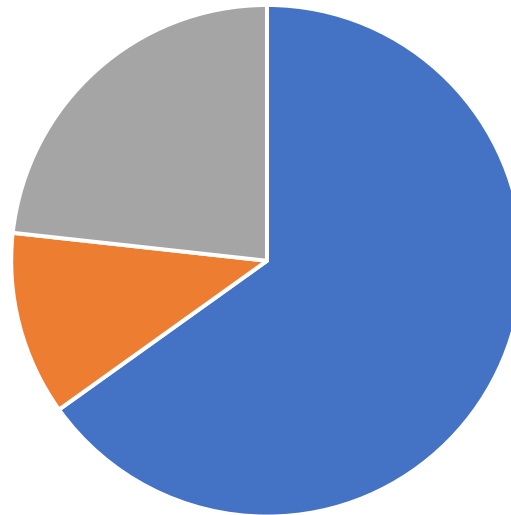
Výsledky – zajištění nepedagogických činností (2)

Právní agenda, školní předpisy



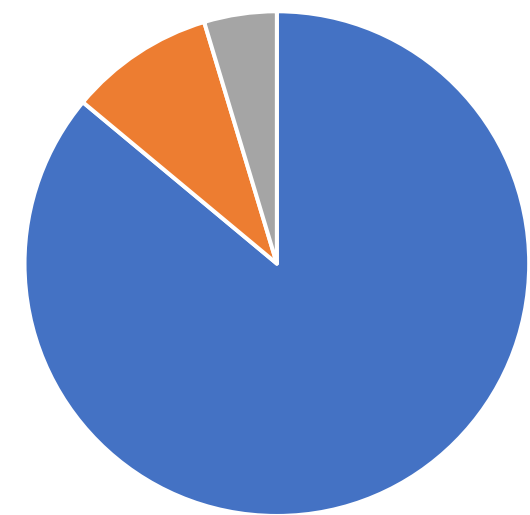
- Zaměstnanci školy
- Externí dodavatel
- Zaměstnanci zřizovatele

Projekty, dotace, veřejné zakázky



- Zaměstnanci školy
- Externí dodavatel
- Zaměstnanci zřizovatele

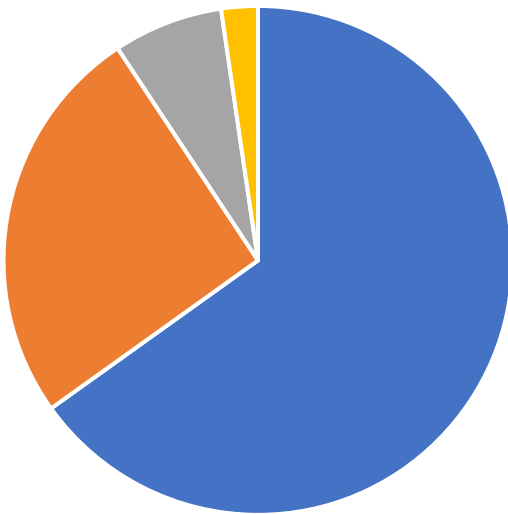
Webové stránky škol(y)



- Zaměstnanci školy
- Externí dodavatel
- Zaměstnanci zřizovatele

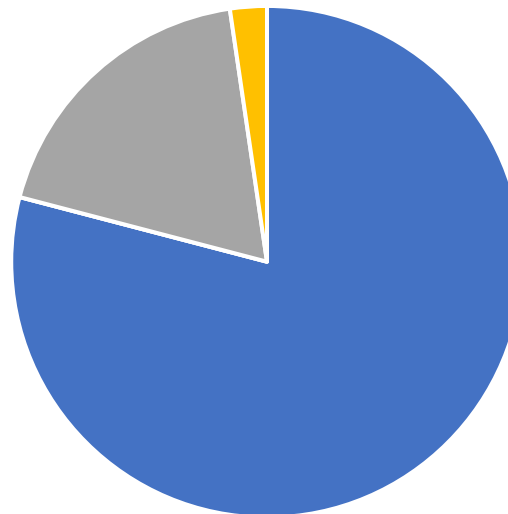
Výsledky – zajištění nepedagogických činností (2)

IT ve škole / školách



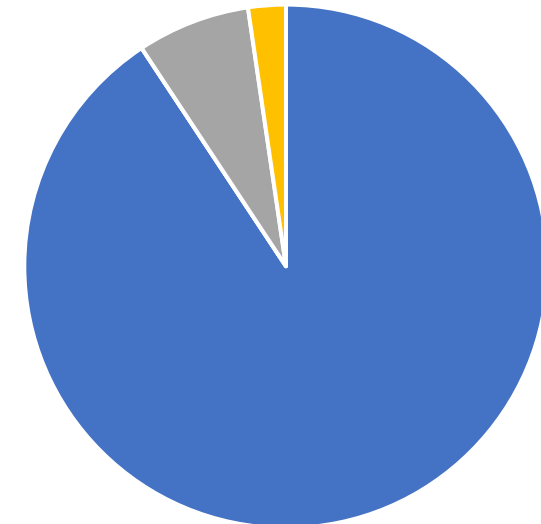
- Zaměstnanci školy
- Externí dodavatel
- Zaměstnanci zřizovatele
- Právnícká osoba stejného zřizovatele

Správa a údržba budov(y)



- Zaměstnanci školy
- Externí dodavatel
- Zaměstnanci zřizovatele
- Právnícká osoba stejného zřizovatele

Úklid



- Zaměstnanci školy
- Externí dodavatel
- Zaměstnanci zřizovatele
- Právnícká osoba stejného zřizovatele

Provedli jste na základě změn financování nepedagogické práce změny v zajištění jejich činností?

- Cca 75 % respondentů uvádí, že ke změnám ve způsobu zajištění dosud nedošlo, nebo tyto změny nebyly zásadní.

Provedené změny – výběr z odpovědí:

- Revize počtu NP na školách, převod školních hřišť na PO zřizovatele.
- NP jsou zaměstnanci zřizovatele, uklízečka uklízí i na obecním úřadě.
- Zřizovatel založil společnost, která převzala část nepedagogické práce v obecních školách.

Plánujete provést změny v zajištění nepedagogických činností v roce 2026 nebo 2027?

- Cca 40 % respondentů uvádí, že změny neplánuje. Většina respondentů změny chystá nebo o nich alespoň přemýšlí, někteří provádějí nebo si zadali analýzy.

Výběr z odpovědí:

- Ve výhledu centralizace účetnictví, mzdové agendy, školního stravování (respondent upozorňuje na limity plynoucí ze stavebního zákona ohledně převodu ŠJ na jiné IČO)
- Převod mzdového účetnictví z externího dodavatele na zaměstnance školy
- Nutnost optimalizace nákladů z důvodu nedostatečného pokrytí reálné potřeby.
- Několik respondentů upozorňuje na komunální volby.
- Centralizace stravování (jedna kuchyň bude vařit pro všechny).
- Upozornění na případný negativní dopad hledání úspor na straně obce.

Došlo podle Vás k úspoře celkových nákladů na nepedagogické činnosti?

- Cca 75 % respondentů uvádí, že k úspoře nedošlo.

Výběr z odpovědí:

- Úsporu bude potřeba vyhodnotit až za rok 2026 nebo ji ani nejde spočítat.
- Spíše než k úspoře došlo ke spravedlivějšímu rozdělení prostředků mezi školy.
- 40% úspora u účetnictví a mzdové agendy – využito pro financování školnice a hospodářky ŠJ.
- Úspora v centrálním praní prádla pro MŠ, původně 2 zaměstnanci, nyní služba v hodnotě 1 zaměstnance bez odvodů.
- Úspora u financí na platy pedagogů (dříve z nich NP byli dofinancováni).
- Cca 10 mil. Kč (po založení obslužné právnické osoby)

Došlo podle Vás k úspoře času ředitele?

- 90 % respondentů uvádí, že k úspoře nedošlo.

Výběr z odpovědí:

- 1 respondent uvádí 25 % („a jsme teprve na začátku“), druhý uvádí 20 %, třetí 10 %.
- Úspora se čeká později.

Největší problémy – výběr z odpovědí

- Nedostatek prostředků a naopak navyšování tarifů, příjem z RUD nedostatečný, obec musí dotovat
 - velmi častá odpověď, někdy i s kvantifikací od 10 do 33 %
- Není vyčíslený příjem v RUD
- Převod NP OK, ale učební pomůcky a ONIV má financovat stát.
- Nepředvídatelnost (např. plavání), obecná nejistota
- Platba povinného pojištění i za pedagogy (má platit stát), nové náklady na řešení agend, které jsou ve prospěch státu (příjímání řízení)
- Zvýšení administrativní náročnosti
- Nepružnost ředitelů
- Chybí benchmark, podle ředitelů jsou všichni zaměstnanci nenahraditelní – je zájem o setkávání, sdílení.
- Obecný problém – platové tabulky jsou nižší než minimální mzda

Největší přínosy – výběr z odpovědí

- *60 % respondentů přínosy neuvádí nebo explicitně píše, že nejsou*
- Navázání na RUD – nehrozí propad s propadem počtu žáků
- Sjednocení potřeb škol, stanovení skutečného počtu potřebných NP.
- Vyšší efektivita vynakládaných peněz a pracovních úvazků, lepší přehled o toku financí, zprůhlednění
- Přímý vliv zřizovatele na personální obsazení a odměňování; zřizovatel se o ně mnohem více zajímá
- Zvýšení zastupitelnosti při centralizaci pozic
- Lepší plánování údržby, zapojení zaměstnanců jiných odborů
- Spravedlivější vůči pedagogům (nedoplácejí na NP)
- Velkému zřizovateli (MČ) ušetří práci – synergie s agendami na MÚ – lepší komunikovat s jednou servisní organizací než s 20 školami.

Shrnutí – jsme v období dnešních transakčních nákladů a (doufejme) budoucích přínosů

- Většinu nepedagogických činností zajišťují **zaměstnanci školy**.
- **Externí dodavatel** hraje významnější roli při zajištění mzdové agendy a IT ve školách, částečně též u finančního účetnictví, projektů/dotací/zakázek či u webových stránek.
- **Zaměstnanci zřizovatele** zajišťují zejména agendu projektů/dotací/zakázek a správu a údržbu budov.
- Většina zřizovatelů zatím **neprovedla žádné změny** ve způsobu zajištění nepedagogické práce; většina je ale plánuje nebo o nich aspoň přemýšlí.
- Změny směřují zejména do **centralizace mezd, účetnictví, stravování a provozu**.
- Většina zřizovatelů zatím **nevidí přínos změn**, dle velké většiny **nedošlo k úsporám**.
- Největšími přínosy jsou **lepší přehled, kontrola nákladů a budoucí zefektivnění**.
- Největšími problémy jsou **nedostatečné finance, administrativa, nejistota a ONIV**.
- Část zřizovatelů volá po **metodické podpoře a sdílení dobré praxe**: proto jsme dnes tady 😊

Velké díky za vyplnění dotazníku a otevřený přístup!



Reflexe změny financování nepedagogické práce ve školách

Ing. Filip Hrůza, Ph.D.
Ing. Lucia Hrůzová



MUNI
ECON Institut
veřejné
správy

Změna financování: účetní přesun nebo impuls ke změně?

Finanční tlak

růst jednotkových nákladů u menších škol; RUD nemusí u všech obcí pokrýt reálné náklady

1

Demografický tlak

pokles počtu dětí vytváří nevyužité kapacity a fixní náklady zůstávají

2

Řídicí tlak

ředitelé tráví významný čas administrativou; malé školy mají omezenou zastupitelnost

3

Analýzy ukazují, že reakce může být postupná i různorodá: od sdílených služeb přes standardizaci procesů až po změny právních subjektů a kapacit.

Různé analýzy, různé přístupy a perspektivy

ORP Kyjov

náklady podpůrných agend MŠ a ZŠ; model sdílení agend a sloučení škol

MŠ a ZŠ

2025

Dubňany

scénáře ponechání dvou MŠ vs. sloučení do jednoho subjektu

MŠ

2024

Krnov

demografická prognóza, kapacity MŠ a stav budov

MŠ

2025

Semily

demografická prognóza, stav budov, hospodárnost MŠ a ZŠ

MŠ a ZŠ

2026

Case study: nízká naplněnost ZŠ a pokles dětí jako výchozí rámec

29

školských subjektů

52 %

naplněnost ZŠ kapacit

47 %

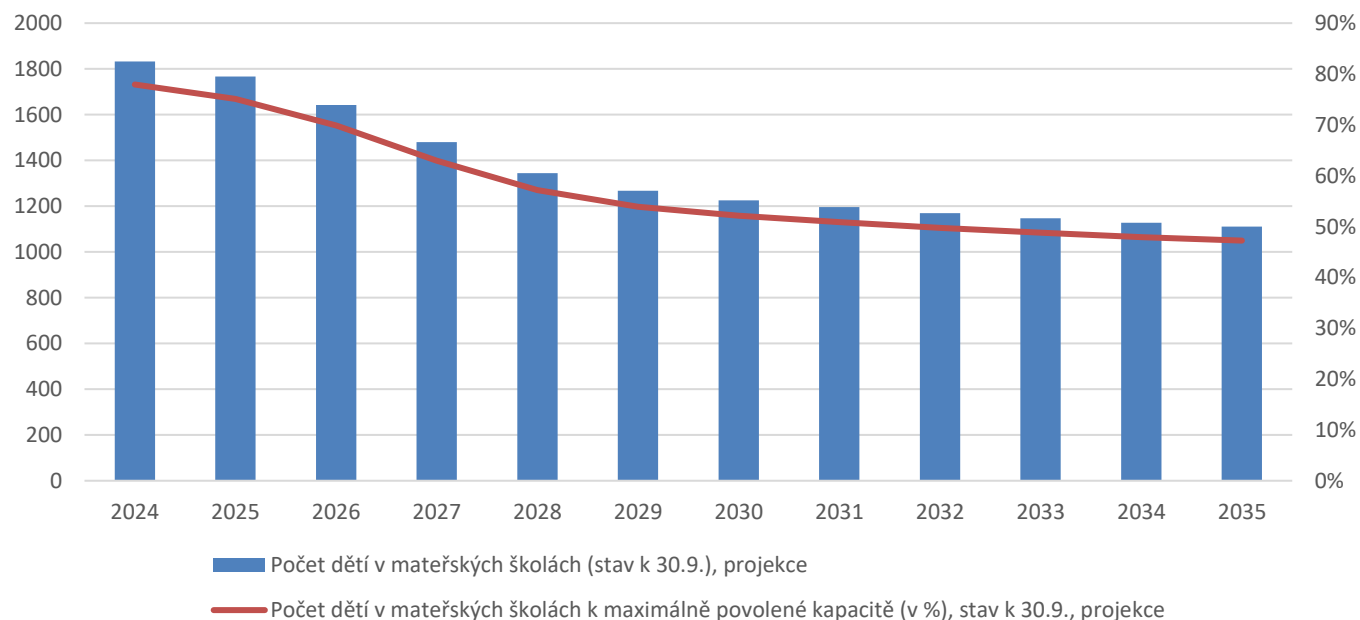
medián naplněnosti ZŠ

78 %

naplněnost MŠ kapacit

- kapacity základních škol jsou v řadě obcí výrazně nevyužité
- predikce u MŠ naznačuje pokles počtu dětí přibližně o 40 % do roku 2035
- nízká naplněnost zvyšuje citlivost na fixní náklady

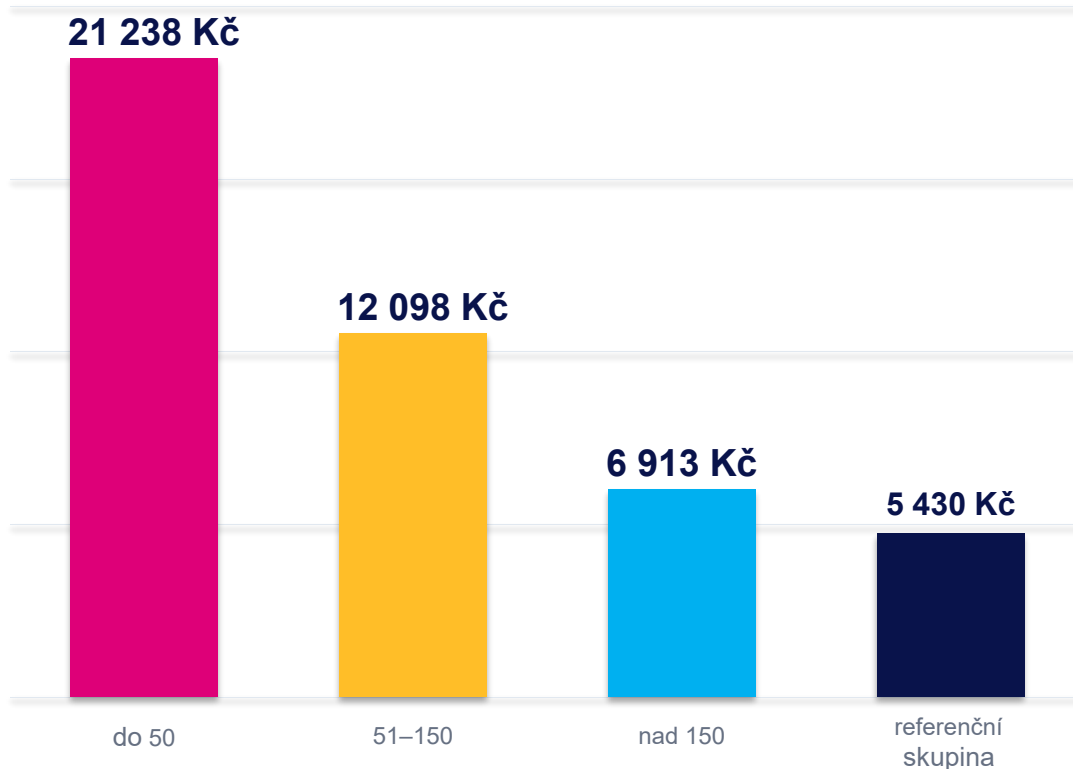
Prognóza vývoje počtu dětí v MŠ a jejího podílu k celkové kapacitě zařízení v ORP Kyjov



Zdroj: MŠMT

Náklady na dítě/žáka klesají s velikostí školy

Průměrné roční náklady na vybrané podpůrné agendy na dítě/žáka (Kč)



Interpretace

Agendy: účetnictví (finanční, mzdové), web a IT, správa budov (bez úklidu a investic), GDPR a právní služby, BOZP a PO.

Nejde jen o „drahou malou školu“. Menší subjekt má méně možností rozložit fixní náklady na účetnictví, mzdy, IT, BOZP či administrativu mezi více dětí a žáků.

Zřizovatel proto potřebuje sledovat náklad na dítě/žáka, nikoli pouze celkový účet za službu.

Referenční skupina

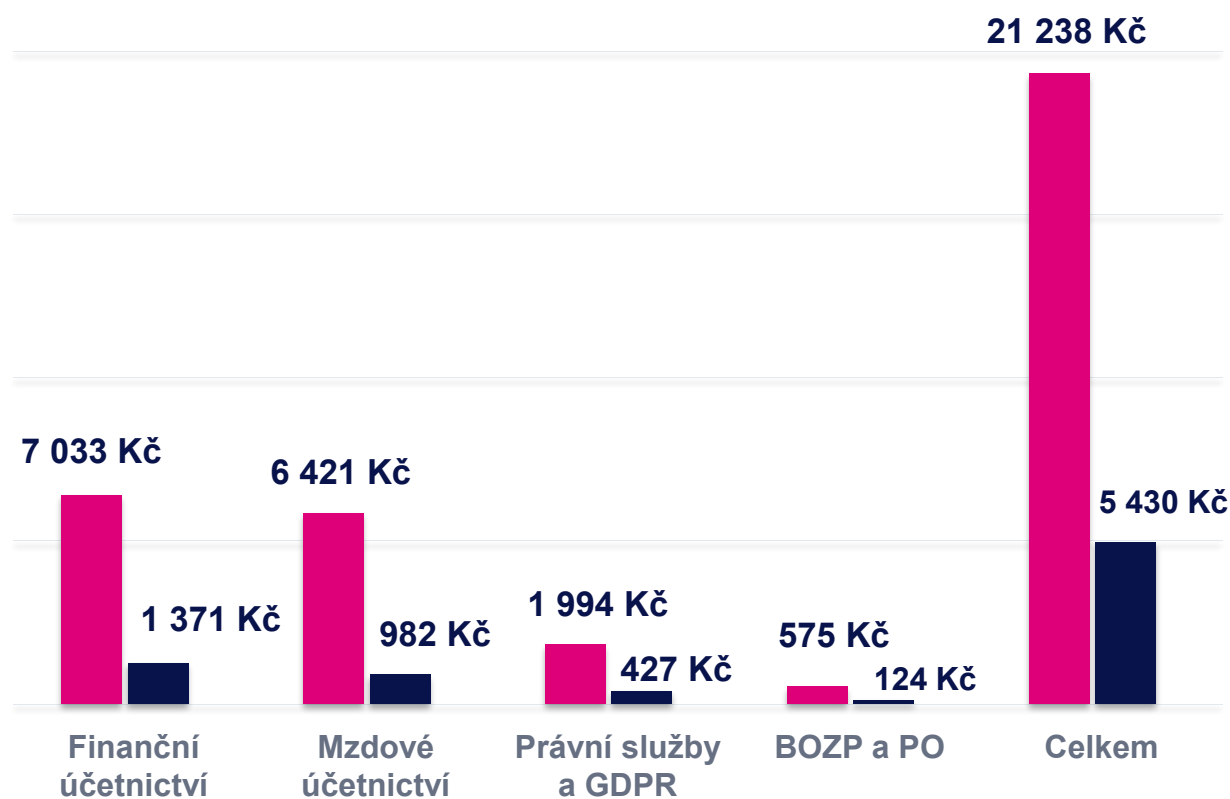
Vzorek školských zařízení o velikosti 500-1000 žáků s počtem 3-13 pracovišť napříč ČR.

Náklady škol byly kalkulovány jako odhad nákladů na zaměstnance, náklady za softwaru (v případě finančního a mzdového účetnictví) a náklady za externího dodavatele služby. Časové náklady ředitele do nákladu započteny nebyly.

Průměry nákladů v jednotlivých kategoriích (mimo referenční skupinu) byly spočteny v rámci jednoho ORP, náklady proto mohou být ovlivněny územními specifiky a nedají se proto generalizovat plošně na území ČR.

Kde vznikají největší rozdíly: účetnictví a mzdy patří mezi nejnákladnější oblasti

Kč na dítě/žáka za rok: malé školy do 50 vs. referenční skupina



do 50

referenční skupina

Co z toho plyne

Sdílení má největší smysl u agend, které jsou odborné, opakovatelné a relativně standardizovatelné: finanční účetnictví, mzdová agenda, právní služby/GDPR, BOZP/PO.

Odhad potenciální úspory za tyto agendy na daném území je: **2,9 – 5 mil. Kč** (v případě sdílení) a **5,7 – 7 mil. Kč** (v případě sloučení)

Model sdílení agend/slučování škol: potenciální benefity

Úspory z rozsahu

Zastupitelnost

Udržení dostupnosti

Specializace /
Profesionalizace

Rychlá
implementace

Set-up náklady (v
případě sloučení)

Rozhodovací rámec pro zřizovatele: nestačí hledat nejlevnější variantu

Ekonomika

náklad na dítě/žáka, fixní náklady, investice, RUD vs. skutečné výdaje

Organizace

zastupitelnost, kvalita služeb, rozdělení rolí, řízení více pracovišť

Dostupnost

spádovost, dopravní dostupnost, kapacity tříd a jídelen

Kvalita

pedagogická stabilita, klima školy, dostupnost podpůrných pozic

Rizika

komunikace s rodiči, odpor veřejnosti, právní a personální změny

Čas

co lze udělat hned a co vyžaduje politickou přípravu

Postup změny: od dat k dohodě a realizaci



Důležité: pilot sdílených služeb může fungovat jako „bezpečný test“ spolupráce před strukturálními změnami.

Komunikace rozhoduje o tom, zda změna bude vnímána jako úspora, nebo jako ohrožení školy

Co komunikovat

- důvod změny: financování + demografie
- co se nemění: dostupnost pracovišť, každodenní provoz
- co se zlepší: zastupitelnost, odborná podpora, stabilita
- co se teprve ověří: přesné náklady a scénáře

Komu

- ředitelé a vedení škol
- zaměstnanci škol
- rodiče
- zastupitelé a finanční výbory
- veřejnost a média

Jak

- vysvětlit data jednoduše
- oddělit fakta od dojmů
- zapojit školy před zveřejněním závěrů
- ukázat příklady z praxe
- připustit limity a nejistoty

Co mohou obce a školy potřebovat od podpůrných struktur

Metodika dat

jednotné sběry nákladů, kapacit a personálních úvazků

Modelové scénáře

kalkulačka variant: sdílení, sloučení, uzavření tříd/budov

Právní a procesní podpora

postup změny příspěvkových organizací, pracovněprávní otázky

Facilitace dohody

moderace jednání mezi školami, obcemi a veřejností

Příklady z praxe

knihovna modelů řízení více pracovišť a sdílených služeb

Komunikační balíček

šablony pro rodiče, zastupitelstva a zaměstnance

Limity výpočtů: modely ukazují směr, ne hotové rozhodnutí

- data často vycházejí z odhadů škol nebo z účetních položek, které nejsou vždy členěny stejně
- modelové náklady sdílených služeb závisí na personálním obsazení a zvoleném standardu služby
- úspory se nemusí projevit ve všech školách rovnoměrně a ihned
- čas ředitelů a kvalita řízení se do finančního modelu často obtížně oceňují
- demografické projekce se mění podle migrace, bytové výstavby a politiky přijímání dvouletých dětí

Proto je vhodné kombinovat ekonomický model s ověřením provozu, pilotem a pravidelnou aktualizací dat.

Děkujeme za pozornost



03 Paralelní workshopy

- Workshop A | Když nepedagogickou práci zajišťuje škola
- Workshop B | Když nepedagogickou práci zajišťuje zřizovatel – sdílené služby v praxi
- Workshop C | Outsourcované služby a veřejné zakázky
- Workshop D | Velcí zřizovatelé a krajské školství: jak řídit síť škol po změně financování
- Workshop E | Školní stravování po reformě: jak udržet kvalitu i provoz



04 Společná reflexe a doporučení pro rok 2027

Facilitovaná diskuse

- Pavla Katzová, ředitelka kabinetu ministra
- Pavel Křeček, vrchní ředitel sekce ekonomické a legislativní
- Lenka Matějová, legislativní analytička SMS ČR
- Dan Jiránek, ředitel legislativní a právní sekce SMO ČR
- Luboš Zajíc, prezident AŘZŠ



Zpětná vazba

Váš názor nás zajímá!

Pomozte nám zlepšovat kvalitu našich služeb naskenováním QR kódu a vyplněním krátkého dotazníku.





Konferenci pro Vás připravili



Spolufinancováno
Evropskou unií



Ministerstvo
školství, mládeže
a tělovýchovy



Střední článek
podpory

M U N I Institut
E C O N veřejné
správy



**Spolufinancováno
Evropskou unií**



**Ministerstvo
školství, mládeže
a tělovýchovy**



**Střední článek
podpory**

Název projektu:
Střední článek podpory
Registrační číslo projektu:
CZ.02.02.02/00/22_005/0004237

**Děkujeme
za pozornost**

- +420 234 811 246
- stredniclanek@msmt.gov.cz
- [facebook.com/stredniclanek](https://www.facebook.com/stredniclanek)
[instagram.com/stredniclanek_msmt](https://www.instagram.com/stredniclanek_msmt)
- edu.gov.cz