

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Neziskové organizace a vývoj jejich role

**Non – profit organizations
and development of their role**

Martina Průchová

Cheb 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina PRŮCHOVÁ, DiS.**
Osobní číslo: **K14B0032K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Neziskové organizace a vývoj jejich role**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte pojem nezisková organizace a definujte jednotlivé typy neziskových organizací.
2. Analyzujte roli neziskových organizací v ekonomice.
3. Popište vývoj zákonodárství týkající se neziskových organizací na našem území.
4. Analyzujte situaci konkrétní neziskové organizace se zaměřením na ekonomické aspekty.
5. Zhodnoťte řešenou problematiku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BEČVÁŘOVÁ, Zuzana.** *Současná mateřská škola a její řízení.* 1. vydání. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.
- **REKTORÍK, Jaroslav.** *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.* 3. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-8692-954-5.
- **SMOLÍKOVÁ, Kateřina.** *Manuál k přípravě školního (třídního) vzdělávacího programu mateřské školy.* 2. vydání. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2006. ISBN 80-87000-01-3.
- **ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga.** *Úspěšná nezisková organizace.* 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Čestmír Jarý


Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Neziskové organizace a vývoj jejich role“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne 21. 4. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce PhDr. Čestmíru Jarému za mnoho cenných rad a připomínek, které mi velmi pomohly při zpracování této práce.

Rovněž děkuji své rodině, přátelům a kolegům, kteří mě podporovali a inspirovali.

OBSAH

Úvod.....	6
1. Historie neziskových organizací	8
2. Charakteristika neziskových organizací.....	11
2.1 Analýza rolí neziskových organizací v ekonomice	14
2.2 Vývoj zákonodárství neziskových organizací na našem území	16
3. Mateřské školy a jejich role	24
3.1 Financování mateřských škol	26
4. Hospodaření plzeňské MATEŘSKÉ ŠKOLY ABC v letech 2012 – 2015.....	33
4.1 Financování mateřské školy ABC v roce 2012	34
4.2 Financování mateřské školy ABC v roce 2013	36
4.3 Financování mateřské školy ABC v roce 2014	38
4.4 Financování mateřské školy ABC v roce 2015	41
4.5 Zhodnocení financování mateřské školy ABC ve sledovaném období.....	43
Závěr	47
Seznam grafů	51
Seznam tabulek	52
Seznam použitých zkratk	53
Seznam použité literatury	54
Seznam příloh	57
Abstrakt	
Abstract	

ÚVOD

Pojem ekonomika neboli národní hospodářství vystihuje souhrn hospodářských činností, které jsou realizovány na území určitého státu fyzickými osobami a právníckými subjekty, mezi které patří zejména podniky, domácnosti a stát. Základní členění národního hospodářství podle převažujícího charakteru činností je tedy na ziskové a neziskové organizace. Ziskový sektor je ekonomickým systémem, jehož cílem je dosahování zisku. Akumulací zisku vzniká kapitál, který je následně znovu investován do výrobních procesů za účelem jeho navýšení. Současná ekonomika v České republice je postavena právě na principech zisku a jeho přerozdělování. Vedle tohoto ziskového sektoru však existuje i sektor neziskový, jehož úkolem není tvořit zisk, ale poskytovat obecně prospěšné činnosti. Neziskové organizace se vyskytují v mnoha různých oblastech a v dnešní době mají nezastupitelný význam. Hrají významnou roli například v oblasti ochrany lidských práv, ochrany přírodního prostředí a kulturních památek, v rozvoji vzdělání, vědy, v oblasti sportu či v rozvoji duchovních hodnot aj. Mnoho lidí si bez nich nedokáže svůj život ani představit, protože jim poskytují specifické služby a často jedinečnou pomoc. Neziskové organizace podporují aktivní přístup občanů v řešení celospolečenských problémů, pomáhají vytvářet pocit spoluzodpovědnosti a přináší nové tendence a směry v myšlení společnosti. Jejich snahou je přinutit stát, aby tyto tendence respektoval.

Cílem této bakalářské práce je popsat ekonomické a právní aspekty existence neziskových organizací, zmapovat počátky jejich vzniku a historický vývoj na našem území a na konkrétním příkladu neziskové organizace v podobě mateřské školy ukázat, jak funguje její management a financování.

Toto téma bylo autorkou zvoleno z důvodu blízkého vztahu k problematice. Matka autorky totiž po dobu 11 let velmi úspěšně zastávala post ředitelky jedné z velkých mateřských škol, dědeček působil na magistrátu města Plzně nejdříve jako tajemník odboru školství, mládeže a tělovýchovy, posléze jako tajemník celého magistrátu. Díky těmto skutečnostem získala autorka spoustu cenných podkladů pro tvorbu své bakalářské práce.

První část bakalářské práce je zaměřena na obecnou charakteristiku neziskových organizací, popisuje jejich historii, jednotlivé typy, základní klasifikaci, vize a poslání.

Druhá kapitola je věnována právním a ekonomickým aspektům jejich existence, hlouběji objasňuje vývoj jejich fungování, podstatu a jejich roli. Zároveň se zabývá zákonodárstvím neziskových organizací na našem území.

Třetí část se zabývá konkrétním typem neziskových organizací, a to mateřskými školami, které se řadí do příspěvkových organizací. Je zde popisována jejich role, význam a specifčnost jejich managementu a pravidla jejich obecného financování. Hlavním cílem je vysvětlit obecné zákonitosti příspěvkového hospodaření a popsat teoretické podklady pro financování konkrétní MŠ.

Čtvrtá část se zaměřuje na praktické hodnocení financování konkrétní mateřské školy v období čtyř posledních let. Posuzuje, zda je existence a smysluplné fungování této organizace možné jen na základě financování z příspěvků státu, potažmo zřizovatele. Specifikuje, jakou roli v tomto ohledu naplňuje ředitelka mateřské školy, a dovozuje, jak kvalitně jsou naplňovány základní principy vzdělávání dětí zpravidla od 3 let dané Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání ve vazbě na efektivitu nakládání s finančními zdroji. Tato část zároveň dokládá na základě konkrétních údajů, zda je možné v této neziskové organizaci příspěvkového typu řešit financování z hlediska dlouhodobé udržitelnosti pouze úsporami v jednotlivých položkách školního rozpočtu, nebo zda je pro prostředí tohoto školského zařízení nezbytné získávat finanční prostředky navíc. Věnuje se zároveň zhodnocení aktivity ředitelky školy ve vazbě na získávání nadstavbových finančních zdrojů pro tuto organizaci v podobě dotací, využívání grantových programů, získávání darů od rodičů apod.

V závěru bakalářská práce popisuje souvislosti mezi managementem tohoto typu neziskové organizace a managementem státních a soukromých firem a shrnuje nejdůležitější trendy a doporučení, která lze pro efektivnější hospodaření a řízení těchto subjektů využít.

1. HISTORIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Historie slučování byla na území České republiky vždy bohatá. Do počátků lze začlenit vznik řemeslnických cechů ve středověku. Za plodné období v české historii se označuje 19. století, které bylo bohaté na spolkovou činnost. Další vývoj nastal v době národního obrození, ve které vznikla řada vlasteneckých spolků na podporu umění, kultury, vědy a vzdělávání. Řada z nich přetrvala do současnosti. Příkladem je Sokol, Hlávková nadace a spolek Mánes. V roce 1867 došlo k úpravě charitativní a spolkové činnosti říšským zákonem. V roce 1918 došlo k otevření prostoru pro svobodnou činnost nejrůznějších dobrovolných soukromých iniciativ v oblasti sociální a zdravotní péče, vzdělávání, charitativní spolky, kultury, péče o děti a mládež apod. Zřizování dobrovolných neziskových organizací (dále jen NO) se uskutečňovalo na základě spolkového práva. Obsahovaly celou škálu organizačních forem, a to od soukromých přes obecní, národnostní, náboženské, až po tzv. spolky s charakterem polooficiálním, které oplývaly poměrně širokými kompetencemi. Příkladem je Československý červený kříž a Zemská a Okresní péče o mládež. Organizace se vyznačovaly bohatou strukturou a obsahovaly sítě malých poboček a organizací až po okresní, zemská nebo národní ústředí. Po roce 1930 bylo registrováno 5140 spolků a 1540 ústavů a zařízení v oblasti sociální péče.

Dobrovolné neziskové organizace procházely vývojem, který vedl ke zdokonalování v činnosti a odbornosti, rozšiřoval se okruh působnosti a rostla institucionalizace. Německá okupace v roce 1939 a následný protektorát tento rozmach přerušila. To samé nastalo v letech 1945 – 1948, ve kterých došlo k násilnému pozastavení. Dobrovolná spolková činnost byla zredukována a zcela podřízena stranickému (KSČ) vedení. Došlo k transformaci na neziskové státní organizace, které poskytovaly veřejně prospěšné služby, na zcela státní rozpočtové a příspěvkové organizace. Organizace, které se specializovaly na vzájemně prospěšné činnosti (kultura, hobby, tělovýchova) se staly dobrovolnými společenskými organizacemi direktivně integrovanými do střešové státní Národní fronty, nad kterou dohlížely místně, regionálně a resortně příslušné výbory komunistické strany.¹

¹ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

I přes nevhodné podmínky vznikala občanská seskupení se zaměřením na prosazování občanských svobod, dodržování lidských práv, vydávání časopisů, podporu pronásledovaných rodin a ochranu životního prostředí. Tyto aktivity zesílily koncem 80. let a vyvrcholily v roce 1989.

Sametová revoluce odstartovala zřizování různých nadací a nezávislých spolků, čímž přispěla k oživení občanských svobod a práv a k hromadnému zapojování občanů do těchto aktivit. Jedním z typů nezávislých spolků jsou i neziskové organizace, hlavní téma této práce.²

Neziskový sektor prochází od roku 1989 řadou následujících změn:

1990 – 1992

V tomto období nastaly první právní úpravy neziskového sektory. Došlo k založení Nadačního investičního fondu, jako poradní orgán vlády vznikla Rada pro nadace, která řešila otázky nestátních neziskových organizací. Liberální politika odstartovala veřejně prospěšné činnosti, které byly na začátku významně podpořeny zahraničními investory s cílem rozvinutí tohoto pilíře demokratické společnosti.

1993 – 1996

Zpočátku se jednalo spíše o skeptický a rezervovaný vztah k formaci neziskového sektoru. Představy o něm ovlivnila až debata dvou vůdčích politických osobností, a to Václava Havla a Václava Klause, o podstatě občanské společnosti. V těchto letech byla státní politika pozadu za vlastním samovolným vývojem neziskového sektoru, ale i přesto tento nedostatek zůstala státní podpora neziskového sektoru stabilní, a to ve výši 2 až 3 miliard Kč.³

² REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

³ Czech. *Neziskový sektor*. [Online]. 2009 [Citace: 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

1997 – 2001

Zesílil vztah mezi státem a neziskovým sektorem, stal se intenzivnějším a přesnějším. Vznik nového zákona o nadacích byl příčinou konsolidace nadační sféry, následovala příprava nových zákonů a zpřesňování dotačních pravidel jednotlivých ministerstev. Obnovila se činnost Rady vlády pro nestátní neziskové organizace a došlo k rozdělení prvních finančních prostředků z Nadačního investičního fondu.

2002 – dnes

Toto období charakterizují dvě velké změny. První změnou byla reforma veřejné správy. Ta měla za následek vytvoření krajů, které začaly následně ovlivňovat situace neziskových organizací v regionech. Druhá změna přinesla členství v EU umožňující navazování partnerství a využívání fondů EU v rámci aktivit neziskových organizací.⁴

⁴ Czech. *Neziskový sektor*. [Online]. 2009 [Citace: 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

2. CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Definice neziskových organizací není v České republice jednoznačně dána. Termín neziskové organizace je vymezen v zákonu o daních z příjmu. Jde o organizace charakteru právnických osob, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání. To znamená, že nezisková organizace není zakládána z důvodu dosahování zisku, nýbrž z důvodu poskytování služeb lidem, kteří tyto služby potřebují, a za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem na jejich zřízení. Pojem „neziskový“ by měl vyjadřovat způsob použití zisku. Pokud tedy nezisková organizace vytvoří zisk, kdy tržby převýší náklady, musí tento zisk opět investovat do činnosti, která je posláním dané organizace.⁵

Právě poslání je důvodem k založení neziskových organizací. Vyjadřuje modifikaci činností, které realizuje, a je definované jako zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užiteků. Charakteristické znaky poslání by měly být stručné, srozumitelné, jednoduché, motivační, dále vymezují jednoznačnost organizace a vyjadřují, co organizace dělá, pro koho a kde.⁶ Cíle jsou odvozené od poslání. Jedná se o stav, kterého má být dosaženo v určitém období. Cíle jsou obvykle uvedeny v koncepci rozvoje, ve strategickém plánu, případně pro krátkodobé období ve věcném a finančním plánu na rok či čtvrtletí. Základní členění cílů je dle kritéria funkce (cíle primární a sekundární), kritéria času (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé, operativní), a dle kritéria adresnosti.⁷

Nezisková organizace by měla kromě poslání a cílů splňovat i aspekty, mezi něž patří institucionalizace, která dává organizaci určitou reálnou a funkční strukturu, nezávislost na státu (soukromý charakter), nerozdělování zisku, samostatné řízení a dobrovolnost.⁸

⁵ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

⁶ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6

⁷ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

⁸ BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3

Tab. č. 1: Jednotlivé typy neziskových organizací

zájmová sdružení právnických osob
občanská sdružení včetně odborových organizací
politické strany a hnutí
státem uznávané církve a náboženské společnosti
nadace a nadační fondy
obce
okresní úřady (jen do konce roku 2000)
rozpočtové organizace jen do konce roku 2000, potom organizační složky státu a územních samosprávných celků
příspěvkové organizace
státní fondy
obecně prospěšné činnosti
veřejné vysoké školy

Zdroj: vlastní zpracování, 2016⁹

Hlavními kritérii klasifikace neziskových organizací jsou jejich poslání, cíle a činnosti. Mezi základní třídící znaky se řadí kritérium zakladatele, kritérium globálního charakteru poslání, kritérium právně organizační normy, kritérium financování a kritérium charakteristiky realizovaných činností.

a) Kritérium zakladatele

Toto kritérium člení neziskové organizace na organizace založené veřejnou správou, tj. státní správou (ministerstvo, ústřední úřad státní správy) nebo samosprávou (obec, kraj, magistrát), dále na organizace založené soukromou právnickou či fyzickou osobou a na organizace vznikající jako veřejnoprávní instituce.¹⁰

b) Kritérium globálního charakteru poslání

Neziskové organizace se dle tohoto kritéria dělí na organizace veřejně prospěšné, jejichž posláním je produkce veřejných a smíšených statků uspokojující potřeby veřejnosti. Jedná se například o charitu, ekologii,

⁹ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

¹⁰ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

zdravotnictví, veřejnou správu či vzdělávání. Dalším typem jsou organizace vzájemně prospěšné, které jsou zakládány za účelem vzájemné podpory skupin občanů, které spojuje společný zájem.¹¹

c) Kritérium právně organizační normy

- „organizace založené podle zákonů č. 218/2000 Sb. - rozpočtová pravidla a č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- organizace založené podle ostatních zákonů platných pro neziskové organizace
- organizace založené podle zákona č. 513/91 Sb. - obchodní zákoník a organizace s obdobným charakterem“¹²

d) Kritérium financování

Dle způsobu financování se neziskové organizace člení na organizace financované zcela z veřejných rozpočtů, organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů, mezi něž se řadí příspěvkové organizace, vybraná občanská sdružení, politické strany, politická hnutí, církve a náboženské společnosti. Dále to jsou organizace financované z různých zdrojů například z grantů, darů aj. a organizace financované zejména z výsledků realizace svého poslání.

e) Kritérium charakteristiky realizovaných činností

Neziskové organizace lze popsat dle společných znaků pro všechny typy neziskových organizací. Tyto znaky splňují to, že se jedná o právnické osoby, že tyto neziskové organizace nejsou zakládány za účelem podnikání či za účelem produkce zisku, že uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit a v neposlední řadě, že mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů. V dalším případě to jsou znaky jen pro soukromé neziskové organizace. Členství v těchto organizacích je dobrovolné, mají ze zákona

¹¹ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

¹² REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6, str. 41

povolenou svoji autonomii ve vztahu k vnějšímu okolí a zpravidla si vytváří neformální struktury sympatizantů, avšak vždy v rámci legislativy.¹³

Jak je možné vidět v **Příloze A**, existují tři klasifikace neziskových organizací dle jejich činnosti. První z nich je Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICPNO), druhou Systém klasifikace netržních činností (OSN – COPNI) a třetí odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ).¹⁴

2.1 Analýza rolí neziskových organizací v ekonomice

V této kapitole jsou popsány ty nejvýznamnější teorie, které by měly hlouběji objasnit podstatu neziskových organizací a jejich rolí. První z nich je **Teorie vládních a tržních selhání** (Government Failure/Market Failure Theory). Tato teorie souvisí s veřejnými statky, které jsou jedním z významných důvodů zasahování státu do ekonomiky. Demokratický politický systém především vyhovuje tzv. voliči mediánovi, což má za následek přetrvávající neuspokojenou poptávku po veřejných statcích ze strany určitých menšinových skupin. Vláda usiluje o spokojenost většiny a potřeby menšin zůstávají v pozadí. Tuto situaci lze pojmenovat selháním státu. Čím větší je různorodost společnosti, tím větší pravděpodobnost selhání nastává. V tomto okamžiku narůstá role neziskových organizací, které pomáhají spotřebitelům, jejichž potřeby nejsou uspokojeny.

Druhou významnou teorií je **Teorie informační asymetrie** (Trustworthiness Theory). Podstatou je selhávání smluvních vztahů vycházející z informační asymetrie. Spotřebitelům chybí dostatek informací k posouzení kvality statků či služeb, které nakupují. Proto spotřebitelé hledají takového nabízejícího, který bude jednat čestně, a tím jsou právě neziskové organizace, jejichž hlavním cílem není maximalizace zisku.¹⁵

¹³ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

¹⁴ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

¹⁵ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

Posláním těchto organizací je především uspokojování potřeb spotřebitelů, kteří jsou handicapováni nedostatkem informací.

Třetí podstatnou teorií je **Teorie státu blahobytu** (Welfare State Theory), která odkazuje neziskové organizace spíše na periferii řešení sociálních problémů. Zdokonalování a růst tržních vztahů a posilování odpovědnosti státu tlumí třetí sektor a ten ztrácí své postavení. Neziskové organizace jsou v roli reziduálního činitele, který pouze doplňuje komplex uspokojování potřeb trhem a státem.

Teorie vzájemné závislosti (Interdependence Theory) je poslední významnou. Podstatou je spolupráce neziskového sektoru a státu. Neziskové organizace totiž reagují mnohem rychleji na potřeby uživatelů a jednají v určitých oblastech mnohem dříve než stát. Stávají se tedy průkopníky, kteří si získali důvěru široké veřejnosti, čehož později využívají státní instituce.¹⁶

Ve společnosti však existují i poměrně časté případy, které popisují i jistá selhání neziskových organizací. Prvním takovým selháním je **filantropická nedostatečnost**. Nastává v situacích, při kterých se neziskové organizace snaží shromáždit a vytvořit dostatečné zdroje pro rozšíření svých aktivit. Avšak neziskovým organizacím chybí lidské a materiální zdroje, a tím jsou nuceny k rezignaci na některé potřebné činnosti. Druhým typem je **filantropický paternalismus**. Je to stav, ve kterém se neziskové organizace mívají se svým posláním a nevychází vstříc potřebám spotřebitelů. Často svým chováním vystupují jako stát a chybí zde podpora samostatnosti a sebedůvěry zákazníků. Třetím selháním je **filantropický amatérismus**, který vzniká jako následek toho, že neziskové organizace nedisponují dostatečně odborně kvalifikovanými pracovníky či členy. V takovém případě ve fungování neziskové organizace převažují dobré úmysly a nadšení nad odborností. Toto selhání může způsobit zpožděnou reakci neziskových organizací na změny v poptávce zákazníků. Posledním typem selhání je **filantropický partikularismus**, jehož podstatou je opět spolupráce neziskových organizací a státu.¹⁷

¹⁶ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

¹⁷ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

Neziskové organizace nejsou při tomto typu selhání schopny pokrýt v dostatečné míře či kvalitě všechny existující potřeby a stát zde vystupuje jako napravovatel selhání soukromých subjektů, tentokrát neziskových.¹⁸

2.2 Vývoj zákonodárství neziskových organizací na našem území

Obecný právní rámec

Z hlediska právní teorie vystupují neziskové organizace jako subjekty, které nejsou přednostně zakládány za účelem podnikání. Vytvořený zisk není rozdělován mezi zakladatele, členy orgánů či zaměstnance, nýbrž je použit k dalšímu rozvoji organizace. Další definice je popisuje jako právnické osoby – instituce, které jsou subjekty soukromého práva, vytvořený zisk si nerozdělují mezi své zakladatele, jsou samosprávné a vyznačují se vysokou mírou dobrovolnosti. Český právní řád sice nedefinuje pojem nezisková organizace, ale odvíjí se od tzv. systému práva kontinentálního. Neziskové organizace se řídí podle práva soukromého, avšak s uplatněním některých veřejnoprávních prvků týkajících se především registračního procesu. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, slouží pro daňové účely a v § 18 odst. 7 zákon zmiňuje subjekty, které nejsou zřízeny za účelem podnikání. Právnická praxe sice používá pojem Právo neziskových organizací, ale tento termín nemá oporu v právně teoretickém členění právního systému České republiky. Právní úprava neziskových organizací proto náleží právu občanskému.¹⁹

Základní práva platí pro občany České republiky i cizince, ovšem s výjimkou práv, která zákon jmenovitě přiznává pouze občanům republiky. Tato skupina občanských práv zejména zahrnuje právo volit a být volen do samosprávných orgánů státu, právo založit politickou stranu a právo založit občanské sdružení nebo odborovou organizaci.²⁰

¹⁸ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

¹⁹ FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

²⁰ FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

Listina základních práv a svobod (dále jen LZPS) je součástí ústavního pořádku České republiky podle čl. 3 zákona č. 1/1993 Sb., Ústava ČR. V čl. 1 vydává Listina základních práv a svobod prohlášení o nezczizitelnosti, nepromlčitelnosti, nezadatelnosti a nezrušitelnosti základních práv a svobod.

V čl. 20 zaručuje právo svobodně se sdružovat, což znamená, že každý má podle této listiny právo se slučovat ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích. Dále je v čl. 20 přiznáno právo zakládat politické strany a politická hnutí.²¹

Omezení pro sdružování nastává pouze v případech, které jsou stanovené zákonem a zdali je to nezbytné pro bezpečnost státu, ochranu veřejné bezpečnosti a veřejného pořádku, pro ochranu práv a svobod druhých nebo předcházení trestným činům.

Národnostní sdružení pro občany národnostní nebo etnické skupiny upravuje čl. 25 Listiny základních práv a svobod, právo pokojně se shromažďovat je obsaženo v čl. 19. Čl. 17 zaručuje svobodu projevu a právo na informace a stanovuje nepřípustnost cenzury. Právo obrátit se na státní orgány a orgány územní samosprávy se stížnostmi, návrhy a žádostmi zajišťuje právo petiční Listiny základních práv a svobod v čl. 18.

V České republice neexistuje samostatný zákon, který by upravoval všechny typy neziskových organizací. Cílem bylo přijmout jediný, tzv. střešní zákon pro neziskové organizace. První vhodná doba pro toto uskutečnění nastala v letech 1993 – 1995 Ministerstvo financí pracovalo na návrhu zákona o neziskových organizacích, nicméně práce v této oblasti nebyla dotažena. Tento návrh zákona skončil jako právní norma pouze pro nový typ neziskové organizace, a to pro obecně prospěšnou společnost. Pro jednotlivé typy neziskových organizací tak nadále zůstává právní úprava roztržštěna a promítá se jak do obecných zákonů (občanského zákoníku, obchodního zákoníku, daňových zákonů), tak do samostatných zákonů.²²

Hlavní právní předpis, který upravuje postavení neziskových organizací jako právnických osob v českém právním řádu, je zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník. Úplné znění pak upravuje zákon č. 9/1992 Sb. Jedná se především o správnou definici

²¹ FRÍČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

²² FRÍČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

pojmu právnické osoby, která vůči třetím osobám vystupuje jako samostatný subjekt práva. Výklad popisuje, že v právních vztazích a v oblasti finanční odpovědnosti ručí právnická osoba jako taková, nikoli členové či jednotlivé osoby, které s ní souvisí, nestanoví-li zákon jinak.²³

Dle občanského zákoníku v § 18 odst. 2 jsou právnické osoby členěny do čtyř kategorií:

- „*sdružení fyzických a právnických osob,*
- *účelová sdružení majetku,*
- *jednotky územní samosprávy,*
- *jiné subjekty, o kterých to stanoví zákon.*“²⁴

První kategorie zahrnuje občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob, církve a náboženská sdružení, profesní komory, družstva, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a další typy obchodních společností, jež definuje obchodní zákoník. Do druhé kategorie spadají nadace, nadační fondy, státní fondy, rozpočtové a příspěvkové organizace (muzea, galerie) a další právnické osoby zaopatřující zejména správu jim svěřeného majetku. Třetí skupina odráží právní stav územního členění, v němž vystupují obce jako samosprávné subjekty specifickým subjektem práva. Týká se i budoucích samosprávných krajů. Čtvrtá skupina je spíše doplňková a řadí se do ní obecně prospěšné společnosti, veřejné instituce a zbytek rozpočtových a příspěvkových organizací.

Parlament České republiky schvaluje na národní úrovni zákony týkající se fiskálního a daňového režimu neziskových organizací. Na místní úrovni jsou vydávány pouze vyhlášky obcí upravující jejich chování a chování občanů. Tyto podzákoné normy však neupravují postavení neziskových organizací. Působí na ně pouze zprostředkovaně úpravou např. místních poplatků, pravidel pro hospodaření s majetkem obcí, úpravou obecních rozpočtů a možností poskytování finančních dotací na činnost neziskových organizací.²⁵

²³ FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

²⁴ FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1, str. 62

²⁵ FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

Právní úprava typů právnických osob působících v neziskovém sektoru

Právní postavení zájmového sdružení právnických osob upravuje občanský zákoník. Členové tohoto sdružení jsou samostatné právnické osoby, které se prostřednictvím smlouvy či přijetím stanov zavazují k určitým vzájemně prospěšným nebo i obecně prospěšným společným činnostem na základě dohodnutých podmínek. Další typy neziskových organizací jsou uvedeny v samostatných zákonech, které jsou novelizovány po změně politických poměrů v letech 1990 až 1992.

Postavení občanských sdružení a odborových organizací upravuje zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Výjimku tvoří sdružování v politických stranách a politických hnutích k výdělečné činnosti nebo k zajištění výkonu určitých povolání nebo sdružování v církvích a náboženských společnostech. Pro tyto skupiny existují samostatné zákony.²⁶

Občanské sdružení je charakterizováno členstvím ve sdružení, k jehož založení stačí tříčlenný přípravný výbor. Výbor může být složen výhradně z občanů České republiky a alespoň jeden z členů musí být starší 18 let. Podepsané stanovy výborem jsou předávány k registraci Ministerstvu vnitra. Odmítnutí registrace nastává pouze v případě, pokud by sdružení omezovalo politická nebo jiná práva občanů pro jejich národnost, rasu, pohlaví, původ, politické názory, náboženské vyznání, sociální postavení, nebo pokud by mělo šířit nenávisť a nesnášenlivost z výše uvedených důvodů. Dosahování cílů občanských sdružení nesmí být v rozporu s ústavou a se zákony. Zároveň se nesmí ozbrojovat či vytvářet své ozbrojené složky s výjimkou sportovních účelů a výkonu myslivosti. Náplní není vykonávat funkce státních orgánů, ani ukládání povinností občanům, pokud to nestanoví zvláštní zákon. Počet členů je velmi rozmanitý. Mnohá sdružení jsou právě tříčlenná, ale většina z nich má mnohatisícovou základnu a zaměřují se na volnočasové aktivity. Příkladem je Český svaz ochránců přírody a Český svaz turistů. Členství je dobrovolné a lze z nich svobodně vystoupit.²⁷

²⁶ FRÍČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

²⁷ FRÍČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

Specifickou kategorií občanských sdružení jsou **odborové organizace**, jejichž cílem je ochrana zájmů zaměstnanců. Založení se pouze oznamuje Ministerstvu vnitra.

Další zákony upravují postavení **církví a náboženských společností** a jejich zařízení. Jedná se o zákon č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností, a zákon č. 161/1992 Sb., o registraci církví a náboženských společností.²⁸

Občané se svobodně sdružují podle stejné náboženské víry do organizací s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy a obřady. Mlčenlivost osob vykonávajících duchovenskou činnost je státem uznávána. V České republice zatím nejsou církve odloučené od státu, jejich finanční dotaci tak zajišťuje stát. K registraci je nutné získání nejméně 10 000 zletilých osob s trvalým pobytem na území ČR nebo nejméně 500 zletilých osob s trvalým pobytem v ČR, pokud se jedná o registraci církve či náboženské obce, která je členem Světové rady církví.

Postavení **politických stran a politických hnutí** upravuje zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích. Registraci zajišťuje Ministerstvo vnitra a zákon stanoví podmínky pro jejich vznik, pozastavení činnosti, zánik a pravidla pro jejich hospodaření. Tyto organizace musí předložit alespoň 1 000 podpisů pod listinou doporučující vznik strany, při registraci předkládají stanovy odpovídající požadavkům zákona.

Společnost s ručením omezeným, akciovou společnost a družstva upravuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Pokud jsou tyto podnikatelské subjekty založeny k nepodnikatelským účelům, řadí se mezi neziskové organizace.²⁹

Rozpočtové a příspěvkové organizace jsou zmíněny v zákonu č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice, a dále je upravuje vyhláška č. 205/1991 Sb., o hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu ČR a o finančním hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací. Zakladateli těchto organizací je stát nebo obec. Rozpočtové

²⁸ FRÍČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

²⁹ FRÍČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

a příspěvkové organizace vznikaly zejména v období znárodnění v období po roce 1948, které bylo typické úplným zestátněním soukromého majetku.

Postavení **profesních komor** jako dalšího typu občanských sdružení právnických osob je upraveno samostatnými zákony.³⁰

Tab. č. 2: Zákony upravující profesní komory

Zákon č. 85/1996 Sb., o advokacii
Zákon č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře
Zákon č. 237/1991 Sb., o patentových zástupcích
Zákon č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti
Zákon č. 381/1991 Sb., o Komoře veterinárních lékařů České republiky
Zákon č. 524/1992 Sb., o auditorech a Komoře auditorů ČR
Zákon č. 523/1992, o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců ČR

Zdroj: vlastní zpracování, 2016³¹

Nové právní normy v oblasti neziskového sektoru

Přeměna rozpočtových a příspěvkových organizací na nezávislé a finančně více samostatné organizace vyústila v roce 1995 přijetím zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. V Českém právním řádu tak nově vzniká další typ právnické osoby, a to **obecně prospěšná společnost**. Tento subjekt zajišťuje obecně potřebné služby za rovných podmínek a podléhá nezávislé kontrole veřejnosti prostřednictvím správní rady a výročních zpráv o činnosti a hospodaření. Vzniká samostatný rejstřík obecně prospěšných činností. Zakládání těchto společností upravuje zákon a registrace podléhá soudům. Řízení těchto organizací vyžaduje existenci správní rady, kterou tvoří alespoň dvě třetiny občanů České republiky. Ve správních orgánech obecně prospěšných společností platí pravidlo nutné každoroční rotace jedné třetiny svých členů se zákazem opakování tříletého

³⁰ FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

³¹ FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

funkčního období více než dvakrát po sobě. Pokud by ve správním orgánu chtěl člen ve výkonu čestné funkce pokračovat, musí následovat minimálně roční přestávka. Tato přísná pravidla existují z toho důvodu, aby nedocházelo ke konfliktům zájmů. Například rodinný příslušník člena správní rady a samotný člen správní rady nesmí být zaměstnancem obecně prospěšné společnosti.³²

Do roku 1997 platila neúplná a velmi liberální úprava vzniku a působnosti nadací, která byla zakotvená v občanském zákoníku. V roce 1997 však došlo k vydání zvláštního zákona upravujícího nadace. V historickém pohledu nadace neměly právní úpravu ani za první Československé republiky, v roce 1948 se z právního řádu dokonce vytratily a znovu se objevují až v roce 1990 při novele hospodářského zákoníku a v roce 1992 se objevují v občanském zákoníku. Rok 1997 tedy přinesl úpravu vládního návrhu zákona o nadacích, který byl schválen v parlamentu. Vyústěním je zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změnách a doplnění některých zákonů. Vznikají dva samotné typy nadačních subjektů, a to **nadace** a **nadační fondy**.³³

V obou případech těchto právnických subjektů se jedná o sdružení majetku určeného k obecně prospěšným účelům, jejichž rozsah vymezuje zákon. Jedná se zejména o ochranu lidských práv, ochranu přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy, sportu aj. Zřizovateli mohou být fyzické i právní osoby, a to buď jednotlivě či společně a s možností využití závěti. V případě právní osoby musí vznik nadace či nadačního fondu schvalovat krajský soud, který provede i samotný zápis do nadačního rejstříku. Zřizovatel jmenuje správní radu a také zvolí zákonem předepsanou rotaci členství nebo rozhodne o novém uspořádání v členství správní rady. Oba právní subjekty organizují společenské, kulturní, vzdělávací a sportovní akce, zároveň se mohou i účastnit loterií a sbírek (poslední dvě jmenované činnosti nejsou považovány za podnikání vlastním jménem). Smysl existence nadací a nadačních fondů je zesílen tím, že dle platných daňových norem jsou zcela osvobozeny od darovací daně nadační dary, tj. příjmy nadačního subjektu, stejně jako nadační příspěvky, které poskytuje nadační subjekt třetím osobám. Užití majetku těchto subjektů má zákonem vymezené pouze dvě formy, všechny ostatní jsou nepřípustné.

³² FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

³³ FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

První formou využití a smyslem nadací a nadačních fondů je poskytování nadačních příspěvků třetím, potřebným osobám, druhou formou je využívání majetku na správu. Registrace nadací může proběhnout pouze za předpokladu, že při svém vzniku registrují jako součást svého majetku tzv. nadační jmění v minimální hodnotě půl milionu korun českých. Bez zajímavosti není ani to, že toto jmění musí garantovat záruku dlouhodobých výnosů a nesmí být zatíženo žádným břemenem. Povinností nadací i nadačních fondů je vydávat výroční zprávy.³⁴

³⁴ FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

3. MATEŘSKÉ ŠKOLY A JEJICH ROLE

Hlavním tématem této bakalářské práce jsou neziskové organizace. Úvodní část popisuje jejich obecnou charakteristiku, typy a klasifikaci. Jedním z typů neziskových organizací jsou příspěvkové organizace, mezi něž se řadí i mateřské školy (dále jen MŠ), kterými se bude tato kapitola více zabývat. Jak již bylo zmíněno, tyto příspěvkové organizace nevytváří zisk, ale jsou zakládány za účelem poskytování služeb.

Mateřské školy jsou nedílnou součástí školského systému České republiky. Hlavní myšlenka současné vzdělávací politiky v ČR totiž vychází z přesvědčení, že člověk má být rozvíjen po celý svůj život. V zájmu každého z nás by mělo být vzdělávání, učení i vědění, které nám umožňují dokonalejší a snazší interakci se světem. Prvopočátkem tohoto procesu celoživotního vzdělávání je právě předškolní vzdělávání, které získává stále větší podporu státu a stává se legitimní součástí systému vzdělávání, které je popsáno v zákoně o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školském zákoně). V minulosti byla mateřská škola veřejností vnímána jako služba, jejímž úkolem bylo suplovat rodinnou výchovu zejména v době, ve které rodiče vykonávali pracovní činnost. Nové pojetí mateřských škol však přineslo i nové cíle. Kromě osvojení si základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů podporuje předškolní vzdělávání rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém, citovém, rozumovém a tělesném rozvoji. Umožňuje tak dítěti vytvářet základní předpoklady pro pokračování v celoživotním vzdělávání. Cílem MŠ tedy je, aby z nich děti vycházely zdravé, všestranně rozvinuté, soběstačné, a tím připravené na další vstup do nové životní etapy.³⁵

Mateřské školy v roli státních příspěvkových neziskových organizací zajišťují vzdělávání dětí zejména od tří do šesti let. Nový školský zákon, platný od ledna 2005, nově řadí mateřské školy mezi školy, na rozdíl od dřívějšího zařazení mezi předškolní zařízení.³⁶

³⁵ SMOLÍKOVÁ, Kateřina. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. ISBN 80-87000-00-5

³⁶ *Atre. 2004/561 Sb. - školský zákon s účinností od 1. září 2016*. [Online]. 2016 [Citace: 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.atre.cz/zakony/page0662.htm>

Management mateřských škol:

Management plní významnou roli při zajišťování chodu mateřské školy. Ředitelka (dále jen ŘŠ) MŠ s právní subjektivitou je povinna řídit mateřskou školu dle Zákoníku práce a Rámcově vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP PV). Nese odpovědnost za své jednání jako vedoucí organizace (statutární orgán) v pracovně právních vztazích (pracovní poměry, zařazování do pracovních tříd a stupňů, pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana aj.), finančně právních vztazích (daňové odvody, odvody SP a ZP, hospodaření školy aj.), obchodně závazkových vztazích (smlouvy o dílo, pojistné smlouvy, smlouvy o běžném účtu aj.) a provozním zajištění chodu mateřské školy. Její odpovědností je i realizace externích vztahů, tzn. styk s dalšími nadřízenými orgány a odborníky, jako např. s pedagogicko-psychologickou poradnou, logopedem, zřizovatelem (obcí), Českou školní inspekcí aj. Informuje rodiče o koncepci školy, vzdělávacím programu včetně všech akcí a aktivit, o průběhu a výsledcích výchovně-vzdělávací práce u dětí. Seznamuje rodiče s organizačními opatřeními, podmínkami personálními, materiálními, bezpečnostními a psychohygienickými. Zajišťuje prezentaci činnosti školy na veřejnosti – v obci, médiích, a internetu, a kromě toho všeho má jako ředitelka školy i výchovně vzdělávací povinnost. Zásadním úkolem ředitelky mateřské školy je vytvářet v mateřské škole dětem takové podmínky, které ovlivňují, respektive podmiňují kvalitu předškolního vzdělávání v souladu s Rámcově vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání.

Podmínky mateřských škol:

Mezi nejdůležitější podmínky pro fungování mateřské školy, které jsou upravovány RVP PV, patří:

- *„Dostatečně velké prostory (podlahová plocha i objem vzduchu atd. dle příslušného předpisu) a takové prostorové uspořádání, které vyhovuje nejrůznějším skupinovým i individuálním činnostem dětí.*
- *Dětský nábytek, tělocvičné náradí, zdravotně hygienické zařízení (umývárny, toalety) i vybavení pro odpočinek dětí (lůžka) jsou přizpůsobeny antropometrickým požadavkům, odpovídají počtu dětí, jsou zdravotně nezávadná a bezpečná a jsou estetického vzhledu.*

- *Vybavení hračkami, pomůckami, náčiním, materiály a doplňky odpovídá počtu dětí i jejich věku. Je průběžně obnovováno a doplňováno a pedagogy plně využíváno.*
- *Hračky, pomůcky, náčiní a další doplňky, nebo alespoň jejich podstatná část, je umístěna tak, aby je děti dobře viděly, mohly si je samostatně brát a zároveň se vyznaly v jejich uložení. Jsou stanovena pravidla pro jejich využívání pedagogy i dětmi.*
- *Dětské výtvary podílející se na úpravě a výzdobě interiéru budovy. Prostředí je upraveno tak, aby dětské práce byly dětem přístupné a mohli být shlédnuti i jejich rodiči.*
- *Na budovu mateřské školy bezprostředně navazuje zahrada či hřiště. Tyto prostory jsou vybavené tak, aby umožňovaly dětem rozmanité pohybové a další aktivity.*³⁷

Zmíněné podmínky udávají do jisté míry podobu předškolního vzdělávání. Většina z nich je v praxi běžně naplňována. Jejich realizace však může být omezena možnostmi jednotlivých mateřských škol. V současné době jde převážně o limitující finanční prostředky krajů či obcí. Snahou je, aby tyto podmínky byly postupně vytvářeny a podle možností jednotlivých mateřských škol a zřizovatelů optimálně naplňovány. Vytváření věčných podmínek dle RVP PV souvisí s vynaložením vyšších finančních částek. Je to věčný koloběh. Materiál, pomůcky, vybavení tříd, budovy, školní jídelny či zahrady se opotřebovává a je nutné je stále doplňovat, obměňovat, vybavovat nebo opravovat a udržovat. Proto musí ředitelka školy s finančními prostředky, kterými disponuje, velmi efektivně hospodařit.³⁸

3.1 Financování mateřských škol

Mateřské školy jsou součástí školského systému, jehož financování je zajišťováno několika zdroji. Nejvýznamnější roli mají dva hlavní finanční zdroje - finanční prostředky získané z rozpočtu Ministerstva školství, mládeže, tělovýchovy a sportu

³⁷ SMOLÍKOVÁ, Kateřina. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. ISBN 80-87000-00-5, str. 32

³⁸ SMOLÍKOVÁ, Kateřina. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. ISBN 80-87000-00-5

a prostředky z rozpočtů krajů či obcí, tedy jejich zřizovatelů. V České republice je financování školství upraveno konkrétními zákony. Následující tři zákony a dva obecně závazné předpisy upravují postup krajských úřadů při financování škol a školských zařízení zřizovaných obcemi:³⁹

- *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*⁴⁰
- *Zákon o státním rozpočtu*⁴¹
- *Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákona č. 562/2004 Sb.*⁴²
- *Vyhláška č. 47/2008 Sb., kterou se mění vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech*⁴³
- *Směrnice Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. j.: 28 768/2005-45, kterou se stanoví závazné zásady, podle kterých provádějí krajské úřady rozpis finančních prostředků státního rozpočtu*⁴⁴

³⁹ Učitelské noviny. *Krok první: Popis financování školství*. [online]. 2010-2013 [cit.: 2016-04-09].

Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/index.php?archiv&clanek=5406>

⁴⁰ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon)*. [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09].

Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>

⁴¹ Ministerstvo financí České republiky. *Legislativa státního rozpočtu*. [online]. 2005 – 2013 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/legislativa-statniho-rozpocetu>

⁴² Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákona č. 562/2004 Sb.* [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-306-1999-sb-o-poskytovani-dotaci-soukromym-skolam-predskolnim-a-skolskym-zarizenim-ve-zneni-zakona-c-562-2004-sb-1>

⁴³ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech* [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/upozorneni-na-novou-vyhlasuku-msmt-c-492-2005-sb-o-krajskych-normativech>

⁴⁴ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Směrnice Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. j.: 28 768/2005-45, kterou se stanoví závazné zásady, podle kterých provádějí krajské úřady rozpis finančních prostředků státního rozpočtu*. [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/smernice-ministerstva-skolstvi-mladeze-a-telovychovy>

Velký podíl finančních prostředků, který je určen mateřským školám, tvoří platy a mzdy pracovníků. Tuto oblast upravují dva právní předpisy:

- *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících*⁴⁵
- *Narizení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů*⁴⁶

Financování z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy

Největší finanční tok určený mateřským školám plyne ze státního rozpočtu, a to z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). Takto získané finanční prostředky mají charakter veřejných výdajů a jsou jednotlivým institucím přidělovány na základě výkonového neboli normativního a programového způsobu financování zpravidla na jedno období, v tomto případě na období jednoho školního roku. Jedná se vždy o neinvestiční výdaje, které jsou vynakládány na mzdy a náhrady mezd, na výdaje na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na odměny za pracovní pohotovost, ostatní osobní náklady (dále jen OON), mezi něž patří odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích mimo pracovní poměr a odstupné, dále na přírůdky do fondu kulturních a sociálních potřeb. V neposlední řadě to jsou ostatní neinvestiční výdaje (dále jen ONIV) vyplývající z pracovně právních vztahů. Tato poslední skupina výdajů zahrnuje například pojištění proti úrazu, školení zaměstnanců, proplácení obědů, lékařské prohlídky nebo vzdělávání pracovníků.

Normativní způsob financování:

Normativní financování je nástrojem k přerozdělování finančních prostředků ze státního rozpočtu do rozpočtu jednotlivých krajů a obcí a následně z rozpočtů krajů a obcí do jednotlivých mateřských škol, a to systémem normativů stanovených centrálně z úrovně

⁴⁵Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících* [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich>

⁴⁶Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Narizení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů*. [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/narizeni-vlady-ke-skolskemu-zakonu>

MŠMT. Tabulky normativů se liší podle krajů a dle velikosti mateřských škol. Pomocí normativní metody jsou stanoveny průměrné neinvestiční výdaje připadající na jednotku výkonu, kterou je předškolní dítě. Normativ je tedy finanční částka, která určuje průměrný příspěvek státu na pokrytí nákladů na vzdělávání a stravování jednoho dítěte za jeden rok.⁴⁷

Financování z rozpočtu zřizovatele

Druhou významnou formou financování mateřských škol je financování z rozpočtu jejich zřizovatelů. Tyto získané finanční prostředky slouží k hrazení běžných provozních výdajů jednotlivých mateřských škol, které jsou neinvestičního, ale i investičního charakteru (v případě jednorázových účelových výdajů nad 40 000 Kč). Jedná se především o náklady na energie, vybavení MŠ, školní jídelny, zahrady, učební pomůcky - hračky, materiál zahrnující například kancelářské potřeby, hygienické potřeby, výtvarný materiál, dále služby, do nichž patří účetnictví, telefony, odpady, školení bezpečnosti práce, opravy a údržby, zahradnické práce aj. Do této skupiny nákladů patří také výdaje na odpisy dlouhodobého majetku nad 40 000 Kč, bankovní poplatky či pojištění žáků. Tyto finanční zdroje jsou přerozdělovány MŠ nikoliv na principu normativů. Výše příjmů od zřizovatele proto může být odlišná i pro MŠ stejné velikosti. Důvodem je specifčnost podmínek a prostředí dané MŠ, které vždy posuzuje zřizovatel. Mezi důležitá kritéria, která zřizovatel musí zvážit, patří například vybavenost mateřské školy, kvalita zateplení obvodového pláště, rozloha školní zahrady, stáří budovy apod.

Úplata za předškolní vzdělávání

Další možností příjmu pro mateřské školy je úplata za předškolní vzdělávání (tzv. školné), které je placeno rodiči obvykle v měsíční frekvenci. Tento finanční tok může být vedením MŠ investován do platů nebo využit na pomůcky, hračky, spotřební materiál, kulturní akce pro děti atp. Výpočet školného je konstruován z nákladů mateřské školy za předchozí rok, ze kterých jsou vyjmuty náklady na školní jídelnu a mzdové náklady. Předškoláci tvoří skupinu neplatících úplatu za předškolní

⁴⁷Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Reforma financování regionálního školství*. [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/financovani-regionalniho-skolstvi>

vzdělávání. Čím je větší počet předškoláků, tím tedy MŠ přichází o větší finanční příjem, který bohužel není zřizovatelem kompenzován.

Sponzorské dary

Tato forma příjmu probíhá nenásilně, záleží na rozhodnutí dárce, kterým je v drtivé většině případů v mateřských školách rodič. Dary mají buď nefinanční či finanční charakter. Finanční dary se dále člení na účelové a neúčelové. V případě finančního daru musí být vždy sepsána darovací smlouva mezi dárce a subjektem MŠ (například na deset koloběžek). Tuto smlouvu a finanční dar schvaluje zřizovatel. Dalším typem sponzorského daru je věcný dar. Může se jednat o vybavení pro MŠ (piano, PC apod.), ale i o dar v podobě služby (např. malba tříd). I v těchto případech se vystavuje darovací smlouva, kterou schvaluje zřizovatel.

Dotace a granty

Informace o nejdůležitějších grantech a dotacích pro mateřské školy jsou vystavovány na webových stránkách zřizovatele, management školy si však může vyhledat i další možnosti dotačního či grantového financování. Žádost o grant či dotaci zpracovává ředitelka školy většinou sama, popř. zpracováním pověřuje kompetentního pracovníka MŠ. Další možností zpracování žádosti o grant nebo dotaci je využití služeb specializované třetí strany za úplatu. Tato forma je však mateřskými školami minimálně využívána, protože vzniklý náklad není většinou možné v rozpočtu školy pokrýt. O akceptaci či zamítnutí grantu či dotace rozhoduje odborná komise.

Fondy

Mateřské školy si jako příspěvkové organizace mohou vytvářet rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP). Právní forma fondů je vymezena ve školském zákoně v § 137 a § 138. Vznik a využití fondů příspěvkových organizací upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zatímco FKSP je ještě samostatně rozepsán ve stejnojmenné

vyhláše č. 114/2002 Sb.⁴⁸ Žádosti o čerpání peněz z vytvořených fondů schvaluje zřizovatel.

Rezervní fond

V rezervním fondu jsou uloženy peníze ze zlepšeného výsledku hospodaření mateřské školy, jehož výši schvaluje zřizovatel. Především je určen k dalšímu rozvoji instituce, k časovému překlenutí mezi výnosy a náklady nebo k úhradě ztráty z předchozích let. O převodu části finančních prostředků do investičního fondu rozhoduje zřizovatel.

Investiční fond

Tento typ fondu je určen k financování investičních potřeb mateřské školy. Jedná se o pořizování dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku. Zdrojem investičního fondu jsou především odpisy z dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, investiční dotace z rozpočtu zřizovatele, výnosy z prodeje hmotného majetku, pokud s tím zřizovatel souhlasí, investiční příspěvky ze státních fondů, převody z rezervního fondu a dary určené k investičním účelům.

Fond kulturních a sociálních potřeb

Jak již plyne z názvu, FKSP zabezpečuje kulturní, sociální a jiné potřeby zaměstnanců. Základním příjmem do fondu je od ledna 2016 odvod 1,5 % z ročního objemu nákladů zaúčtovaných na mzdy a náhrady mezd a odměny za pracovní pohotovost. Další příjmy tvoří náhrady škod a pojistná plnění od pojišťovny vztahující se k majetku pořízenému z fondu, peněžní a jiné dary určené do fondu a také příjmy z pronájmu rekreačních a sportovních zařízení, na jejichž provoz mateřská škola přispívá z fondu.⁴⁹

⁴⁸Účetní kavárna. *Peněžní fondy příspěvkových organizací*. [online]. 2010 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d28560v35711-penezni-fondy-prispevkovych-organizaci-od-1-1-2010-ii-dil_

⁴⁹ Kros – jmk. *Vyhláška ministerstva financí*. [online]. 2002 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: http://www.kros-jmk.cz/images/stories/materialydoaktualit/2016/vyhlaska_114_2002.pdf

Fond odměn

Příjem fondu odměn je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření mateřské školy, avšak maximálně do výše jeho 80 %. Na základě schválení výše zlepšeného výsledku hospodaření vytvoří mateřská škola fond odměn a na jeho rozdělení se podílí zřizovatel. Fond odměn slouží zejména k úhradě odměn zaměstnancům nebo na případné překročení prostředků na platy, jehož výše se určuje dle zvláštního právního předpisu.⁵⁰

⁵⁰ Týdeník školství. *Fond odměn*. [online]. 2008 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2011/25/fond-odmen/>

4. HOSPODAŘENÍ PLZEŇSKÉ MATEŘSKÉ ŠKOLY ABC V LETECH 2012 – 2015

Tato praktická část je věnována hospodaření vybrané mateřské školy města Plzně. Při jednání s ředitelkou mateřské školy bylo dohodnuto, že v práci nebude zmiňováno jméno dané instituce. Proto bude při vypracování tohoto oddílu používáno fiktivní jméno MŠ ABC.

MŠ ABC je trojtřídní mateřská škola s kapacitou 75 dětí, která byla vždy ve sledovaném období naplněna. O výchovu a vzdělávání dětí se v MŠ ABC stará šest pedagogických pracovníků včetně ředitelky školy. Zřizovatelem je Magistrát města Plzně, konkrétně jeden z plzeňských městských obvodů. Veškeré informace a poskytnutá data týkající se MŠ ABC jsou získána od ředitelky mateřské školy a účetní poradkyně dané instituce. Níže uvedená praktická část je zaměřena na příjmy z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), z nichž jsou hrazeny mzdové náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění, a příjmy od zřizovatele, Magistrátu města Plzně, které financují nejen provoz MŠ, ale jsou vynakládány i na vytváření podmínek předškolního vzdělávání dle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání, RVP PV. Praktická část doloží, zda příjmy MŠ ze dvou největších zdrojů financování - MŠMT a zřizovatele, jsou dostačující, jakými způsoby s nimi ŘŠ nakládá a zda a nakolik je možné naplnit cíle dané RVP PV jen s pomocí těchto zdrojů.

4.1 Financování mateřské školy ABC v roce 2012

Tab. č. 3: Financování MŠ v oblasti provozu v roce 2012 v Kč

Příjmy na provoz MŠ v r. 2012	Kč
příspěvek od zřizovatele MO	440 000
úplata za předškolní vzdělávání	92 000
management - aktivita ŘŠ	125 000
celkem	657 000
Náklady na provoz MŠ v r. 2012	Kč
energie	172 000
služby	129 000
odpisy investičního majetku	23 000
ostatní náklady	87 000
materiál	107 000
výstavba hřiště	125 000
hospodářský výsledek	14 000
celkem	657 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 4: Zdroje pro financování materiálu MŠ – detail v Kč a procentech

Zdroje pro financování materiálu	Kč	procenta
čerpáno z příspěvku zřizovatele	29 000	27,1%
čerpáno z úplaty za předškolní vzdělávání	78 000	72,9%
celkem	107 000	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zhodnocení provozního financování

Z **Tab. č. 3** a grafu v **Příloze B** je patrné, že provozní příspěvek od zřizovatele pokrývá 67% nákladů pro chod mateřské školy v r. 2012. Na ředitelce školy spočívá odpovědnost, jakým způsobem deficit v rozpočtu pokryje a jaké zvolí priority pro efektivní využití finančních zdrojů. Ředitelka školy dotuje provozní náklady příjmem ze školného, konkrétně 14% ze všech provozních nákladů. Velmi pozitivní je, že se ředitelce školy podařilo získat formou účelového daru od rodičů částkou ve výši 55 000 Kč a dotaci z Nadace ČEZ dětem ve výši 70 000 Kč finanční prostředky na školní hřiště, které obohatilo zahradu o podnětné hrací prvky pro děti. Z celkového ročního rozpočtu na provoz tato částka činila 19%.

Z **Tab. č. 4**, která popisuje zdroje pro financování materiálu MŠ, je patrné, že příjmy od zřizovatele pokrývají účetní položku Materiál jen minimálně. Většinou část nákladů na materiál kryje MŠ ABC z úplaty za předškolní vzdělávání, konkrétně 73 %. Lze proto říci, že příjem ze školného v tomto roce přímo ovlivňuje podmínky pro kvalitní naplňování cílů RVP PV.

Tab. č. 5: Přehled příjmů a nákladů pro výplatu mezd v r. 2012 v Kč

Příjmy na mzdy MŠ v r. 2012	Kč
příspěvek od MŠMT	3 076 000
úplata za předškolní vzdělávání	113 000
celkem	3 189 000
Náklady na mzdy MŠ v r. 2012	Kč
mzdové náklady	2 380 000
sociální, zdravotní pojištění	809 000
celkem	3 189 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zhodnocení financování mezd

Kapacita mateřské školy je stanovena na 75 dětí. K tomu, aby mohla ředitelka školy zaměstnávat 6 pedagogických zaměstnanců na plný úvazek, by dle současných normativů MŠMT musela mít stanovenou kapacitu mateřské školy na 76 dětí. Při normativním přerozdělování finančních prostředků z MŠMT při kapacitě 75 dětí tedy paradoxně mateřské škole chybí značná část finančních prostředků na mzdy, sociální a zdravotní pojištění. Ředitelka školy se postavila k tomuto problému tak, že chybějící finanční obnos doplnila z příjmů za úplatu předškolního vzdělávání, tj. ze školného od rodičů ve výši 113 000 Kč, což je patrné z **Přílohy C**. Tímto krokem zajistila bezproblémový chod mateřské školy ve třídách a bezpečnost dětí. V praxi to znamená, že v každé třídě mohou být dvě pedagogické pracovnice, které společně vytváří program pro děti a dohlíží na bezpečnost dětí. Pokud by ředitelka školy tento krok neučinila, šestá pedagogická pracovnice by nemohla pracovat na celý úvazek, což by výrazně ovlivnilo nejen kvalitu výchovně vzdělávacího procesu, ale i pracovní dobu pedagogů, jejich ranní a odpolední služby, bezpečnost dětí při pobytu venku se zajištěním doprovodu dvou učitelek apod. Otázkou je, zda by se i některá z pedagogických pracovnic uvolila k nižšímu pracovnímu úvazku. Z praktického pohledu se toto rozhodnutí jeví jako nejlepší s ohledem na děti. Na druhé straně je však smutné, že prostředky ze školného vynaložené na mzdy pedagogů v MŠ ABC mohly

být vynaloženy pro nákup hraček, pomůcek, materiálu, sportovního vybavení či výlet pro děti nebo na zlepšování jejich okolního prostředí.

4.2 Financování mateřské školy ABC v roce 2013

Tab. č. 6: Financování MŠ v oblasti provozu v roce 2013 v Kč

Příjmy na provoz MŠ v r. 2013	Kč
provozní příspěvek od zřizovatele	462 000
úplata za předškolní vzdělávání	143 000
celkem	605 000
Náklady na provoz MŠ v r. 2013	Kč
energie	218 000
služby	104 000
odpisy investičního majetku	16 000
ostatní náklady	88 000
materiál	167 000
hospodářský výsledek	12 000
celkem	605 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 7: Zdroje pro financování materiálu MŠ – detail v Kč a procentech

Zdroje pro financování materiálu	Kč	procenta
čerpáno z příspěvku zřizovatele	36 000	21,6%
čerpáno z úplaty za předškolní vzdělávání	131 000	78,4%
celkem	167 000	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zhodnocení provozního financování

Ředitelce školy se v r. 2013 nepodařilo získat nad rámec příspěvků od MŠMT a zřizovatele další zdroje, přidělené finanční prostředky v rozpočtu proto využívala dle sestaveného žebříčku priorit. V r. 2013 výrazně vzrostly náklady na energie, konkrétně o 46 000 Kč v porovnání s rokem 2012. Vynaložení vyšších nákladů na energie souviselo se zdražováním elektřiny, plynu, dodávky tepla apod. a s teplotně podprůměrným obdobím v topné sezóně. Provozní příspěvek od zřizovatele byl vlivem inflace navýšen o 5%, tj. o 22 000 Kč. Jak ukazuje graf v **Příloze D**, stejně jako v předchozím roce tento příspěvek pokryl jen část nákladů na provoz, konkrétně 76%, zbylých 24% nákladů na provoz bylo dotováno ze školného. Úsporu v porovnání

s r. 2012 vykazují náklady na služby, což je výsledkem proaktivního jednání ŘŠ, která v tomto roce využila nadstandardní spolupráci s rodiči, zorganizovala brigádu na zahradě a drobné opravy v průběhu školního roku domlouvala bezúplatně s rodiči a prarodiči dětí. Díky tomu mohly být uspořené zdroje v rozpočtu přesunuty a využity v položce Materiál. Čerpání konkrétně vzrostlo o 60 000 Kč nejen díky úspoře financí v položce Služby, ale i díky nárůstu částky za školné. Ředitelka školy tak mohla doplnit metodické kabinetu učebními pomůckami a do zahradních altánů pořídit pro děti nové hračky na písek a sportovní vybavení.

I když se v tomto roce managementu školy nepodařilo získat nadstavbové finanční zdroje do rozpočtu školy, je nutné vedení školy vyzdvihnout, neboť i v tomto roce si poradilo s přesunem mezi jednotlivými položkami, dokázalo výrazně snížit čerpání nákladů v položce služby ve spolupráci s rodiči a takto uspořené finance využít na položku materiál pro zkvalitnění chodu MŠ.

Tab. č. 8: Přehled příjmů a nákladů pro výplatu mezd v r. 2013 v Kč

Příjmy na mzdy MŠ v r. 2013	Kč
příspěvek od MŠMT	3 106 000
úplata za předškolní vzdělávání	87 000
fond odměn	22 000
celkem	3 215 000
Náklady na mzdy MŠ v r. 2013	Kč
mzdové náklady	2 404 000
sociální, zdravotní pojištění	811 000
celkem	3 215 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zhodnocení financování mezd

V roce 2013 se počet zaměstnanců mateřské školy nezměnil. Příspěvek na mzdy od MŠMT narostl v porovnání s r. 2012 o 30 000 Kč díky úpravám normativů pro přidělování finančních prostředků do škol. Z **Přílohy E** je patrné, že i přes zvýšený příspěvek z MŠMT bylo nutné opět dotovat rozpočet na mzdy ze školného, tentokrát však částkou 87 000 Kč, což odpovídá 2,7% z celkového objemu financí na mzdy. V porovnání s r. 2012 se jedná o částku nižší o 26 000 Kč, a jenž byla vynaložena na nárokové i nenárokové složky mzdy. Z interních informací vyplývá, že ředitelky školy jsou hodnoceny zřizovatelem a odměny jsou jim vypláceny z finančních prostředků

školy jen tehdy, pokud na to škola má dostatečné prostředky v rozpočtu. Stejná logika je uplatňována i v odměňování zaměstnanců MŠ. Z informací ředitelky MŠ ABC víme, že odměny jsou zaměstnancům této mateřské školy vypláceny většinou jedenkrát ročně. Je nutné podotknout, že investovat peníze do mezd ať už formou výplaty nárokové nebo nenárokové složky mzdy ze školného je velmi nevýhodné, protože zhruba 1/3 z takto vynaložené částky jde na sociální a zdravotní pojištění. Více smysluplné a uspokojivé by bylo, kdyby byla tato 1/3 využita pro zkvalitnění prostředí mateřské školy nebo na akce pro děti z MŠ.

4.3 Financování mateřské školy ABC v roce 2014

Tab. č. 9 : Financování MŠ v oblasti provozu v roce 2014 v Kč

Příjmy na provoz MŠ v r. 2014	Kč
provozní příspěvek od zřizovatele	562 000
úplata za předškolní vzdělávání	87 000
management - aktivita ŘŠ	61 000
celkem	710 000
Náklady na provoz MŠ v r. 2014	Kč
energie	242 000
služby	90 000
odpisy investičního majetku	16 000
ostatní náklady	86 000
materiál	109 000
vybavení zahrady	100 000
bylinková zahrada	61 000
hospodářský výsledek	6 000
celkem	710 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 10: Zdroje pro financování materiálu MŠ – detail v Kč a procentech

Zdroje pro financování materiálu	Kč	procenta
čerpáno z příspěvku zřizovatele	28 000	25,7%
čerpáno z úplaty za předškolní vzdělávání	81 000	74,3%
celkem	109 000	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zhodnocení provozního financování

MŠ dostala v r. 2014 navýšený rozpočet na provoz od zřizovatele o 100 000 Kč. O tom, že vzdělávání může probíhat i venku – školní zahradě, přesvědčila svoji argumentací a připraveným projektem ředitelka školy i svého zřizovatele a ten škole účelově navýšil rozpočet na rekultivaci a nové vybavení části zahrady. V porovnání s předchozím rokem se však snížily výnosy z úplaty za předškolní vzdělávání o 45 000 Kč. Důvodem tohoto poklesu je metodika výpočtu, která je vysvětlena na následujícím příkladu. Celkový příjem ze školného za rok bývá ovlivněn počtem předškoláků v MŠ. Pokud má škola stanovenou úplatu např. na 350 Kč a v roce X má 20 předškoláků, jejichž vzdělávání je dle platných zákonných norem bezplatné, přichází škola o 7 000 Kč za měsíc, tj. za rok o 70 000 Kč. Jestliže má, ale škola následující rok Y 30 předškoláků při stejné výši školného, přichází už o 10 500 Kč, což je za rok o 105 000 Kč. V tomto případě 10 dětí předškolního věku vytvoří rozdíl 35 000 Kč. Pro každý školní rok je stanovena nová výše úplaty za předškolní vzdělávání, která se může snižovat nebo růst. Výpočet výše úplaty za školné vychází z předešlých ročních nákladů na mateřskou školu, tj. na školní rok 2015/2016 z nákladů roku 2014/2015 atp. Výše tedy záleží i na tom, jak je management školy aktivní a kolik získal finančních zdrojů nad rámec standardních příspěvků. Čím vyšší je konečná suma nákladů v předchozím roce, tím vyšší je i školné. Jak již bylo výše popsáno, pro celkovou výši příjmů ze školného je v daném roce rozhodující počet dětí předškolního věku, které nehradí úplatu za předškolní vzdělávání. Je k zamyšlení, proč tito tzv. předškoláci školné neplatí i přes to, že je jim věnována vyšší péče v souvislosti s přípravou na vstup do první třídy základní školy.

V r. 2014 ředitelka školy již podruhé v průběhu tří let získala dotaci z Fondu životního prostředí města Plzně na projekt Bylinková zahrada ve výši 61 000 Kč, z čehož vyplývá, že získala finance, kterými dětem pomůže zkvalitnit průběh vzdělávání. Když ředitelka školy vytvoří Bylinkovou zahradu, děti se mohou naučit základní byliny

přímým kontaktem, prohlédnou si je, seznámí se s jejich vůní a užitečností např. tím, že si je usuší, mohou si z nich uvařit čaj apod.

V roce 2014, jak popisuje graf v **Příloze F**, byly finanční prostředky na provoz pokryty ze 79 % příspěvkem od zřizovatele a dotovány pouze 12 % z úplaty za předškolní vzdělávání.

Tab. č. 11: Přehled příjmů a nákladů pro výplatu mezd v r. 2014 v Kč

Příjmy na mzdy MŠ v r. 2014	Kč
příspěvek od MŠMT	3 119 000
úplata za předškolní vzdělávání	98 000
celkem	3 217 000
Náklady na mzdy MŠ v r. 2014	Kč
mzdové náklady	2 403 000
sociální, zdravotní pojištění	814 000
celkem	3 217 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zhodnocení financování mezd

I třetí sledovaný rok škola dorovnává rozpočet na mzdy z MŠMT přidělem 98 000 Kč ze školného, jak je patrné z **Přílohy G**. Dle sdělení ŘŠ jsou tyto finanční prostředky určeny zejména na nárokovou složku mzdy, na nenárokovou složku minimálně. Nenárokovou složku odměňování pracovníků má škola doposud postavenou na osobním ohodnocení, dle sdělení ŘŠ však bude nutné tato kritéria změnit. Je obvyklé, že zaměstnanci po určitém časovém období začnou vnímat osobní ohodnocení jako samozřejmost, tedy jako nárokovou složku mzdy, a jejich pracovní výkony tomu neodpovídají. Proto v zájmu zvýšení pracovní kvality, výkonnosti a konkurence mezi zaměstnanci budou kritéria odměňování v MŠ změněna. Cílem ŘŠ je rozpouštět finanční prostředky využívané na nenárokové složky platu pro zaměstnance pouze formou odměn v nižších částkách, ale častěji, podle toho, kdo jak daná kritéria bude naplňovat. Všimneme-li si výše vybraného školného v roce 2014, zjistíme, že 98 000 Kč je 52,97 % z celkového příjmu úplaty za předškolní vzdělávání, z této částky jde cca 1/3 zpět na odvod zdravotního a sociálního pojištění.

4.4 Financování mateřské školy ABC v roce 2015

Tab. č. 12: Financování MŠ v oblasti provozu v roce 2015 v Kč

Příjmy na provoz MŠ v r. 2015	Kč
provozní příspěvek od zřizovatele	478 000
úplata za předškolní vzdělávání	125 000
management - aktivita ŘŠ	38 000
rezervní fond	10 000
celkem	651 000
Náklady na provoz MŠ v r. 2015	Kč
energie	193 000
služby	128 000
odpisy investičního majetku	16 000
ostatní náklady	93 000
materiál	138 000
Broukoviště - RF	10 000
Broukoviště - dotace zřizovatel	16 000
pískoviště - rodičovské dary	38 000
hospodářský výsledek	19 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 13: Zdroje pro financování materiálu MŠ – detail v Kč a procentech

Zdroje pro financování materiálu	Kč	procenta
čerpáno z příspěvku zřizovatele	32 000	23,2%
čerpáno z úplaty za předškolní vzdělávání	106 000	76,8%
celkem	138 000	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zhodnocení provozního financování

Rok 2015 se výrazně odlišuje od roků předcházejících. Zajímavé je, že provozní finance se skládají z rozmanitých položek. K pokrytí nákladů je nově využíván rezervní fond, dále dotace a dary. Ředitelka školy pokročila v dalších v úpravách na školní zahradě a vybudovala tzv. Broukoviště a nové pískoviště. Část financí bylo možné čerpat díky aktivitě ŘŠ a její úspěšné žádosti o dotaci z Fondu životního prostředí města Plzně. Žádost byla podmíněna spoluúčastí prostředků z rozpočtu MŠ – ředitelka využila peníze z rezervního fondu ve výši 10 000 Kč. Finance na vybudování nového pískoviště získala ŘŠ formou účelových darů od rodičů ve výši 38 000 Kč. Velký pokles nákladů za energie ve výši 49 000 Kč proti předchozímu roku byl vyvolán teplotně

nadprůměrným průběhem topné sezóny. Díky tomu bylo možné využít ušetřené finanční prostředky v nákladových položkách Materiál a Služby, a tím zvýšit kvalitu výchovně vzdělávacího procesu. Z **Přílohy H** je možné vysledovat, že vzniklé roční provozní náklady byly pokryty příspěvkem od zřizovatele ze 73 %.

Tab. č. 14: Přehled příjmů a nákladů pro výplatu mezd v r. 2015 v Kč

Příjmy na mzdy MŠ v r. 2015	Kč
příspěvek od MŠMT	3 185 000
úplata za předškolní vzdělávání	47 000
fond odměn	40 000
celkem	3 272 000
Náklady na mzdy MŠ v r. 2015	Kč
mzdové náklady	2 445 000
sociální, zdravotní pojištění	827 000
celkem	3 272 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zhodnocení financování mezd

Rozpočet na mzdy z MŠMT je v r. 2015 díky změnám normativů zvýšen o 66 000 Kč, v porovnání za celé čtyři roky se jedná o nejvyšší příspěvek od MŠMT. Přesto získaný obnos nestačí na pokrytí všech vzniklých mzdových nákladů. Jak je patrné z **Tab. č. 14**, ředitelka školy byla nucena dotovat mzdy vybraným školním, konkrétně částkou 47 000 Kč. ŘŠ zpravidla využívá jednou za dva roky fond odměn pro nenárokovou část mzdových nákladů, tj. pro ohodnocení nejvýkonnějších pracovníků. Díky čerpání fondu odměn, který byl vytvářen z kladných hospodářských výsledků v průběhu několika let, byly mzdové náklady ředitelkou školy dotovány ze školného pouze částkou 47 000 Kč, což je nejnižší suma za celé sledované období. Z tabulek je též patrné, že v roce 2015 jsou příjmy za školné nejnižší z celého sledovaného období.

4.5 Zhodnocení financování mateřské školy ABC ve sledovaném období

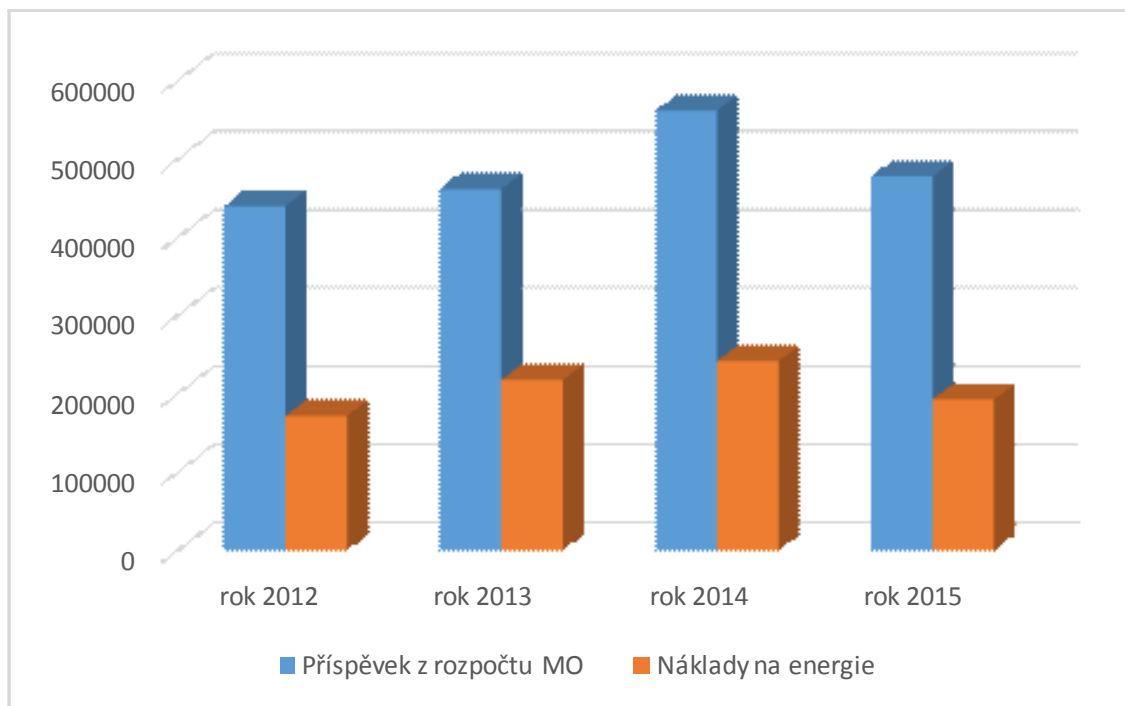
Příjmy na provoz mateřské školy

Ve sledovaném období r. 2012 – 2015 se příjmy od zřizovatele, tj. Magistrátu města Plzně, na provoz MŠ měnily jedenkrát, a to v r. 2013 díky inflačnímu navýšení o 5 %. Jak dokládá **Příloha I**, s výjimkou r. 2013 se ředitelce školy podařilo získat peníze pro MŠ navíc formou darů, dotací nebo grantů a navýšit tak celkový rozpočet v každém sledovaném roce. V roce 2014 přispěl škole zřizovatel účelovým navýšením provozního příspěvku v částce 100 000 Kč na vybavení zahrady, stejně jako v r. 2015 částkou 16 000 Kč na projekt Broukoviště. Nad rámec těchto příjmů od zřizovatele se ředitelce MŠ podařilo získat významné zdroje pro financování MŠ v r. 2012 v podobě 55 000 Kč z finančních darů od rodičů, dotace 70 000 Kč z Nadace ČEZ dětem, dotaci v r. 2014 z nadačního fondu Zelený poklad ve výši 61 000 Kč a v r. 2015 získala navíc prostřednictvím darů od rodičů účelovou částku na vybudování pískoviště ve výši 38 000 Kč. Ředitelka školy tak formou takto získaných účelových investic nad rámec běžných příspěvků zřizovatele zkvalitňuje prostředí MŠ, dělá je podnětější a pestřejší. Dle **Přílohy I** byla nejúspěšnější aktivita ŘŠ v roce 2014, ve kterém se podařilo nad rámec obvyklých příspěvků od zřizovatele získat celkem 161 000 Kč.

Náklady na energie

Porovnáním nákladů na energie v průběhu čtyř let je možné vysledovat, že v r. 2013 narostly úhrady za energie o 46 000 Kč oproti roku 2012, v r. 2013 o dalších 24 000 Kč a naopak v roce 2015 klesly o 49 000 Kč. Tyto změny nákladů byly vyvolány zejména odlišným průběhem teplot v topném období, nikoli vědomou úsporou ze strany personálu MŠ (efektivnějším vytápěním, zakoupením energeticky méně náročnějších spotřebičů atp.). Z **Grafu č. 1** vyplývá, že ačkoliv zřizovatel ve sledovaném období zvýšil příspěvky na provoz MŠ pouze jedenkrát o 5%, náklady na energie jsou velmi proměnlivé a rozdíly mezi jednotlivými roky mohou dosahovat i řádu několika desítek procent. Tyto rozdíly je nutné dotovat ze školného. Díky teplotně nadprůměrným topným sezónám je možné ušetřené náklady na energie MŠ využít na další nákladové položky, které jsou velmi důležité pro zvyšování kvality výchovně vzdělávacího procesu, tj. zejména materiál a služby.

Graf č. 1: Náklady na energie v Kč

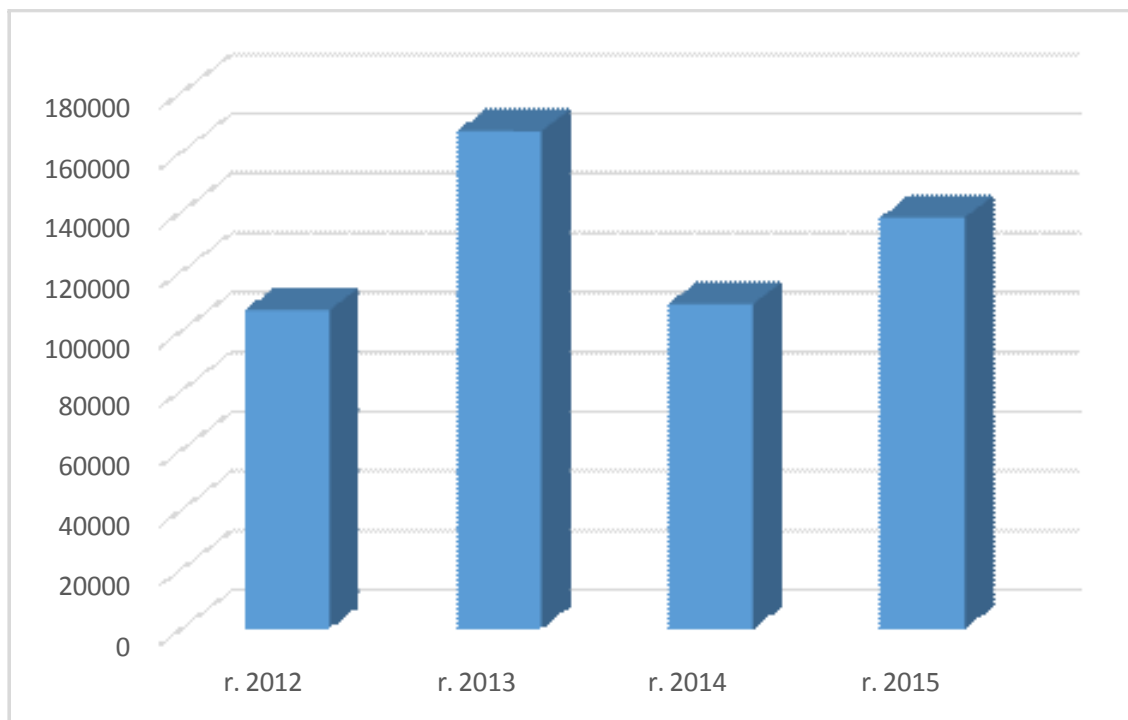


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Náklady na materiál a služby

Materiálem se rozumí výtvarný materiál, drobné sportovní vybavení, hygienické potřeby atp., a inventář, jako jsou hračky (didaktické, konstruktivní, námětové), audiovizuální a výpočetní technika (tablety, PC, diaprojektory aj.), hry, knihy, tělovýchovné náčiní, nářadí, vybavení tříd, šaten, zahrady a mnoho dalšího. Do nákladové položky Služby mohou být účtovány výdaje, jako je vstupné do divadla či na výchovné představení, doprava na tematický výlet, výdaje spojené s tradicemi, jako např. Masopust, Velikonoce, Mikulášská besídka a mnoho dalších akcí. Všechny tyto aktivity umožňují efektivnější prožitkové učení předškolním dětem. Jak je patrné z **Grafu č. 2**, ve sledovaném období byla vynaložena nejvyšší částka na materiál v r. 2013 v celkové výši 167 000 Kč, naopak nejnižší v r. 2012 v hodnotě 107 000 Kč, což je o 36% méně. Tato práce nemůže prokázat, zda zmiňované náklady na materiál byly vynaloženy hospodárně a na zvýšení kvality vzdělávání dětí. Vychází však z předpokladu, že zřizovatel na měsíční bázi pravidelně kontroluje hospodaření a efektivní využívání finančních prostředků v rozpočtu MŠ, a tak ověřuje, zda jsou finance v jednotlivých nákladových položkách využívány hospodárně a v souladu s posláním těchto zařízení vynakládány ve prospěch rozvoje dětí.

Graf č. 2: Náklady na materiál v Kč



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Mzdové náklady

Ve sledovaném období normativní příspěvek na mzdy z MŠMT nepokryl v MŠ ABC ani v jednom roce vzniklé mzdové náklady i přes to, že byl každoročně navyšován. V MŠ ABC je tento jev ovlivněn limitovanou kapacitou předškolního zařízení v podobě 75 dětí. Právě 1 chybějící kapacitní místo v MŠ, které není možné zřídit z prostorových a hygienických podmínek vycházejících ze školských právních norem, způsobuje ŘŠ značnou komplikaci. Každoročně musí učinit manažerské rozhodnutí, zda zajistit optimální počet pedagogických pracovníků vzhledem k počtu dětí MŠ v podobě 6 plných úvazků místo 5,5 úvazku a vzniklé zvýšené personální náklady na 0,5 pracovního úvazku pokrýt z jiných zdrojů. Jako možná volba se nabízí úspora např. na mzdových prostředcích na provozní personál, což je rizikové zejména při nemoci některého z provozních pracovníků. Ředitelka školy ABC proto tuto situaci řeší v celém sledovaném období dotací chybějících nákladů na mzdy z příjmů ze školného, tj. z úplaty za předškolní vzdělávání, a to i přes to, že část takto vynaložených prostředků je vynakládána na zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců (tj. část příspěvku rodičů je vědomě vracena zpět do státního rozpočtu).

Nejvyšší celkové náklady na mzdy byly ve sledovaném období vynaloženy v roce 2015, ale s nejnižší dotací ze školného. Důvodem bylo využití budgetu fondu odměn se souhlasem zřizovatele. Graf v **Příloze J** prokazuje, že k nejvyšší dotaci mezd ze školného proběhlo v MŠ ABC v roce 2012 ve výši 113 000 Kč, v r. 2015 byly naopak vzniklé náklady dotovány nejnižší částkou ze školného ve výši 47 000 Kč. Jak už bylo výše zmíněno, dotací mezd ze školného se omezuje možnost využití těchto finančních prostředků např. na nákladovou položku Materiál, která při efektivním využití, jak již bylo uvedeno, zkvalitňuje výchovně – vzdělávací proces v předškolních zařízeních.

Efektivní nakládání ředitelky školy s finančními zdroji

Z šetření od roku 2012 do roku 2015 je zcela zřejmé, že práce ředitelky MŠ ABC v oblasti získávání dodatečných finančních zdrojů i v efektivním nakládání s přidělenými prostředky je cílená a smysluplná. Získané finance rozpouští do jednotlivých položek tak, aby se jí co nejlépe dařilo naplňovat cíle RVP PV, což je jedním z jejích hlavních úkolů.

ZÁVĚR

I přes to, že spolková činnost a činnost nestátních organizací je stará několik století, vývoj neziskového sektoru na našem území dosáhl nejvyšší dynamiky v posledních 25 letech. Důvodem tohoto rozvoje je neustále zvětšující se prostor mezi státním sektorem a trhem, který je právě vyplňován působením neziskových organizací. Tyto organizace nejsou zřizovány ani státem, ani lokálním veřejnoprávním subjektem, v posledních letech však čím dál více napomáhají suplovat oblasti, ve kterých nedostatečně účinně působí stát či soukromé firmy postavené na tržních principech. Neziskové organizace jsou schopné vznikat na základě poptávky menšinových spotřebitelů mnohem rychleji a často i působit účinněji, než státní a soukromé firmy, na rozdíl od nich však nemohou být zakládány či zřizovány za účelem podnikání a z důvodu dosahování zisku.

V současné době si pod pojmem nezisková organizace většina občanů představí nejčastěji organizace angažující se v oblasti lidských práv (např. českou pobočku Amnesty International), organizace zabývající se ekologickými aktivitami (např. Děti Země, Hnutí Duha), organizace starající se o potřebné, ať už se jedná o sociálně potřebné menšiny (např. Klokánek) nebo handicapované (Paraple aj.). Méně z nás si dokáže představit, že mezi neziskové organizace se řadí i masové sportovní organizace (ČUS, tj. do r. 2013 ČSTV, Sokol, ČOV apod.), ale i školská příspěvková zařízení. Registrace neziskových organizací a státní dozor nad nimi přísluší podle jejich typu státním orgánům, zejména příslušným ministerstvům nebo rejstříkovým soudům, značné kompetence v jejich dozorování mají i regionální instituce.

Rychlý vývoj neziskových organizací v posledních desetiletích a stále silnější požadavky na jejich kvalitní fungování neustále zvyšují nároky na kompetentní pracovníky ve vedení organizace. Management neziskových organizací s často limitovanými zdroji, menší podporou, ale o to větším zapálením naplňuje poslání těchto subjektů a dává naději menšinovým spotřebitelům.

Praktická část této práce na příkladu příspěvkové neziskové organizace, mateřské školy ABC, prokázala, že kvalitu vzdělávání ovlivňují nejen pedagogičtí pracovníci, ale stejnou měrou i její podmínky, tj. prostředí a vybavení MŠ. Podnětnost a pestrost podmínek je totiž základním předpokladem pro dosahování efektivnějšího rozvoje dětí předškolního věku. Moderní pojetí RVP PV popisuje, že se děti mají učit prožitky.

Tento způsob vzdělávání je aktivnější, děti se do něj zapojují, lépe si získané informace zapamatují a na rozdíl od pasivního vzdělávání si naučené udržují dlouhodoběji. Pro pojetí výuky formou prožitků však nestačí pouze kvalitní pedagogická příprava vycházející z RVP PV a z tzv. školního vzdělávacího programu. Důležitý je též i kvalitní přístup pedagogů, který je zefektivňován prostřednictvím manažerských nástrojů, jako jsou hospitace, pedagogické porady, ale i např. zpětnou vazbou formou kontroly z České školní inspekce. V neposlední řadě jsou klíčovou podmínkou pro prožitkové učení v předškolních zařízeních i dostatečné finanční zdroje.

Jak je patrné ze sledovaného období MŠ ABC, v současném systému financování není možné pokrýt celý chod mateřské školy v oblasti provozu jen na základě příspěvku od zřizovatele, stejně jako z normativního příspěvku na mzdy od MŠMT pokrýt mzdy pedagogických pracovníků se současným zachováním kvality výchovně vzdělávacího procesu. Proto mateřské školy, dle platných právních norem, žádají rodiče o finanční spoluúčast v podobě úhrady za předškolní vzdělávání. Nicméně ani tento příjem ze školného nemůže garantovat kvalitní naplňování RVP PV. Ze sledovaného období v této práci lze dovozovat, že kvalitu výchovně vzdělávacího procesu je možné udržet bez větší aktivity managementu v období jednoho či dvou let díky efektivnímu využívání finančních zdrojů a díky finančním přesunům v jednotlivých nákladových kategoriích rozpočtu školy. Avšak zásluhou přirozené amortizace vybavení, pomůcek, tříd nebo prostor zahrady a vzhledem k neustále se zrychlujícímu vědecko-technologickému pokroku, který přináší neustálé inovativní výukové pomůcky či vybavení pro pedagogický proces jako jsou tablety, specializovaný software atp., nestačí standardní finanční zdroje MŠ získané z příspěvků jen efektivně využívat. Pro kvalitní fungování mateřské školy se v dlouhodobějším horizontu jako rozhodující jeví získané finanční zdroje nad rámec standardních příspěvků.

Mateřské školy zpravidla nemají hospodářskou činnost, čili nemají jiné příjmy jako např. základní školy, které standardně využívají příjmů z pronájmu prostor (tělocvična, sportovní hřiště, jídelna aj.). Zlepšení finanční situace v předškolních zařízeních, příspěvkových neziskových organizacích, je dle názoru autorky této práce možné dosáhnout dvěma hlavními cestami – řízenou úsporou nákladů nebo zefektivněním práce managementu MŠ v oblasti získávání a čerpání grantů, dotací, darů a jiných pobídek.

Z analýzy nákladů na provoz ve sledovaném období vyplývá, že nejvyšší částky na provoz odčerpávají z finančního rozpočtu MŠ nákladové položky Energie a Služby. Jako běžné je již v této oblasti považováno kvalitní zateplení obvodového pláště budov mateřských škol vč. osazení okny s optimálními tepelně-izolačními skly, která minimalizují tepelné ztráty. Za velkou příležitost v oblasti řízeného dosahování úspor v oblasti energií autorka práce považuje nahrazování tradičních zdrojů tepla a teplé užitkové vody v podobě centrálního zásobování z lokálních tepláren alternativními zdroji energie. Jako vhodné se jeví masovější instalace fotovoltaických systémů, tepelných čerpadel, zařízení na ohřev vody prostřednictvím solárních kolektorů či kombinace těchto zdrojů s využitím rekuperace vzduchu a minimalizací tepelných ztrát. Tyto alternativní energetické zdroje sice vyžadují jednorázovou vstupní investici, nicméně v průběhu dalších mnoha let přináší prokazatelně úspory v nákladech na energii.

Jak tato práce prokázala, získávání finančních zdrojů z grantů, dotací či darů nad rámec běžných příspěvků MŠ je nezbytné pro kvalitní fungování mateřských škol. Takto získané finanční zdroje pro MŠ jsou úzce svázané s aktivitou ředitelky školy a zejména s jejími kompetencemi. Autorka bakalářské práce vnímá jako možný prostor pro zlepšení v přípravě speciálních manažerských školení pro ředitelky mateřských škol s postupy, jak vypracovávat žádosti o grant či dotaci, jak účelně a efektivně připravit školní projekt atp. Dalším doporučením je vytvoření „informačního webu“ ze strany zřizovatele nebo MŠMT, na kterém by ředitelky MŠ našly informace o možnostech čerpání těchto podpor, o nejlepších praktikách, o nově vypisovaných programech aj. Jako další doporučení autorka uvádí využití grantových programů řady soukromých bankovních či jiných soukromých subjektů, které obchodně cílí na neziskový sektor a z tohoto důvodu propojují své obchodní a společensko-odpovědní aktivity s touto oblastí. Z vlastní zkušenosti autorky se jedná např. o pravidelnou každoroční aktivitu ČSOB nebo ERA pomáhá regionům, v rámci které se nejen pro neziskové organizace vypisují zajímavé možnosti grantových programů, ale i organizují setkání na nejrůznější témata a tyto firmy zároveň svým jménem a svým public relation zaštiťují úspěšné projekty. Takto jim umožňují nejen zvyšovat kompetence, ale i napomáhají v získávání dalších finančních zdrojů.

Názor části obyvatel naší země říká, že kvalitní ředitelka školy umí zajistit kvalitní pedagogický proces. Z praxe i z této práce vyplývá, že kvalitní manažer předškolního

zařízení musí kromě efektivního řízení pedagogického a podpůrného personálu umět i efektivně hospodařit se zdroji financí a svoji manažerskou aktivitou neustále získávat finanční zdroje navíc pro smysluplnou existenci organizace. A i v tomto ohledu se role managementu neziskových organizací velmi rychlým tempem vyvíjí a přibližuje roli manažerů státních nebo soukromých ekonomických subjektů.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Náklady na energie v Kč	44
Graf č. 2: Náklady na materiál v Kč	45

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Jednotlivé typy neziskových organizací	12
Tab. č. 2: Zákony upravující profesní komory.....	21
Tab. č. 3: Financování MŠ v oblasti provozu v roce 2012 v Kč	34
Tab. č. 4: Zdroje pro financování materiálu MŠ – detail v Kč a procentech.....	34
Tab. č. 5: Přehled příjmů a nákladů pro výplatu mezd v r. 2012 v Kč.....	35
Tab. č. 6: Financování MŠ v oblasti provozu v roce 2013 v Kč.....	36
Tab. č. 7: Zdroje pro financování materiálu MŠ – detail v Kč a procentech.....	36
Tab. č. 8: Přehled příjmů a nákladů pro výplatu mezd v r. 2013 v Kč.....	37
Tab. č. 9 : Financování MŠ v oblasti provozu v roce 2014 v Kč.....	38
Tab. č. 10: Zdroje pro financování materiálu MŠ – detail v Kč a procentech.....	39
Tab. č. 11: Přehled příjmů a nákladů pro výplatu mezd v r. 2014 v Kč.....	40
Tab. č. 12: Financování MŠ v oblasti provozu v roce 2015 v Kč.....	41
Tab. č. 13: Zdroje pro financování materiálu MŠ – detail v Kč a procentech.....	41
Tab. č. 14: Přehled příjmů a nákladů pro výplatu mezd v r. 2015 v Kč.....	42

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atp. – a tak podobně

č. – číslo

č.j. – číslo jednací

čl. – článek

ČOV – Český olympijský výbor

ČR – Česká republika

ČSTV – Český svaz tělesné výchovy

ČUS – Česká unie sportu

EU – Evropská unie

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

Kč – korun českých

KSČ – Komunistická Strana Československa

MŠ – mateřská škola

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

např. – například

NO – neziskové organizace

odst. – odstavec

ONIV – ostatní neinvestiční výdaje

OON – ostatní osobní náklady

PC – počítače

PO – právnické osoby

popř. – popřípadě

r. – rok

RVP PV – Rámcově vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

ŘŠ – ředitelka školy

Sb. – sbírka

Tab. – tabulka

tj. – to jest

tzv. – takzvaný

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3

FRIČ, Pavol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení* : [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

SMOLÍKOVÁ, Kateřina. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. ISBN 80-87000-00-5

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6

Internetové zdroje

Atre. *2004/561 Sb. - školský zákon s účinností od 1. září 2016*. [Online]. 2016 [Citace: 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.atre.cz/zakony/page0662.htm>

Czech. *Neziskový sektor*. [Online]. 2009 [Citace: 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

Kros – jmk. *Vyhláška ministerstva financí*. [online]. 2002 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: http://www.kros-jmk.cz/images/stories/materialydoaktualit/2016/vyhlaska_114_2002.pdf

Ministerstvo financí České republiky. *Legislativa státního rozpočtu*. [online]. 2005 – 2013 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/legislativa-statniho-rozpocetu>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Narizení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů*. [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/narizeni-vlady-ke-skolskemu-zakonu>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Reforma financování regionálního školství*. [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/financovani-regionalniho-skolstvi>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Směrnice Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. j.: 28 768/2005-45, kterou se stanoví závazné zásady, podle kterých provádějí krajské úřady rozpis finančních prostředků státního rozpočtu*. [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/smernice-ministerstva-skolstvi-mladeze-a-telovychovy>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech* [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/upozorneni-na-novou-vyhlasiku-msmt-c-492-2005-sb-o-krajskych-normativech>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících* [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákona č. 562/2004 Sb.* [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-306-1999-sb-o-poskytovani-dotaci-soukromym-skolam-predskolnim-a-skolskym-zarizenim-ve-zneni-zakona-c-562-2004-sb-1>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání (Školský zákon).* [online]. 2013 – 2016 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>

Týdeník školství. *Fond odměn.* [online]. 2008 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2011/25/fond-odmen>

Účetní kavárna. *Peněžní fondy příspěvkových organizací.* [online]. 2010 [cit.: 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d28560v35711-penezni-fondy-prispevkovych-organizaci-od-1-1-2010-ii-dil/>

Učitelské noviny. *Krok první: Popis financování školství.* [online]. 2010-2013 [cit.: 2016-04-09].

Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/index.php?archiv&clanek=5406>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Klasifikace neziskových organizací podle jejich činnosti

Příloha B: Příjmy pokrývající provozní náklady MŠ v r. 2012

Příloha C: Příjmy využitelné pro výplatu mezd v roce 2012

Příloha D: Příjmy pokrývající provozní náklady MŠ v r. 2013

Příloha E: Příjmy využitelné pro výplatu mezd v roce 2013

Příloha F: Příjmy pokrývající provozní náklady MŠ v r. 2014

Příloha G: Příjmy využitelné pro výplatu mezd v roce 2014

Příloha H: Příjmy pokrývající provozní náklady MŠ v roce 2015

Příloha CH: Příjmy využitelné pro výplatu mezd v roce 2015

Příloha I: Příjmy získané díky aktivitě ředitelky MŠ

Příloha J: Výše školného pokrývající mzdové náklady

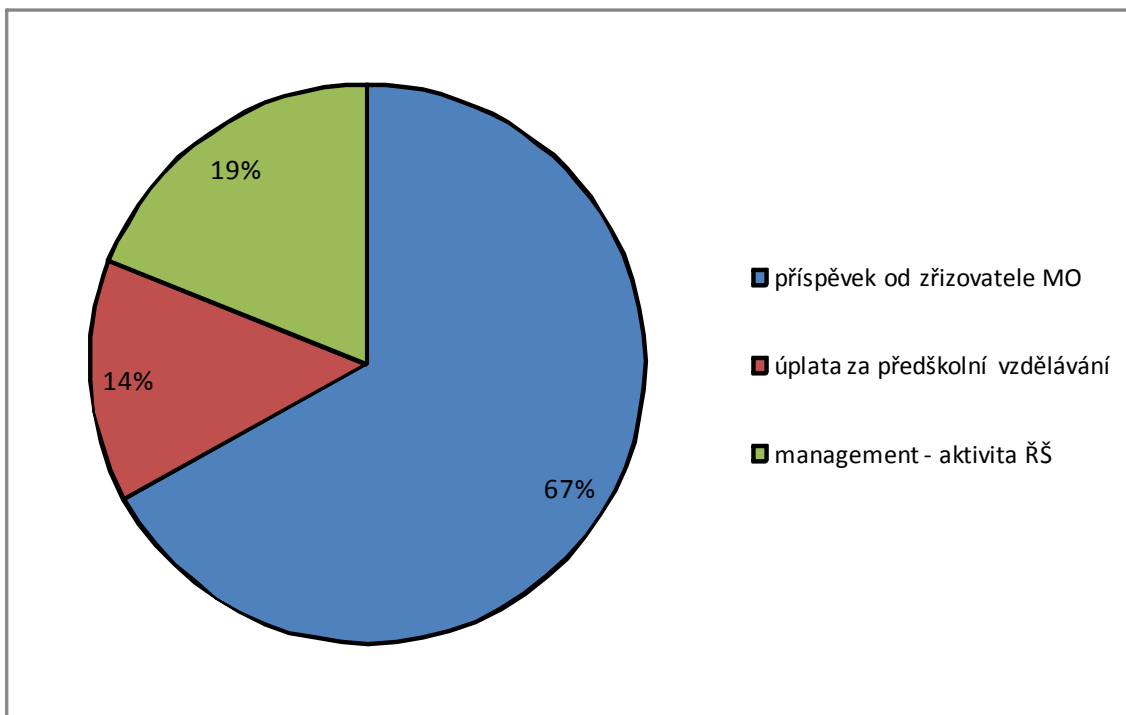
Příloha A: Klasifikace neziskových organizací podle jejich činnosti

Mezinárodní klasifikace Neziskových organizací ICPNO	Systém klasifikace netržních činností OSN COPNI	Odvětvová klasifikace Nevýrobních ekonomických činností OKEČ - ČR
Kultura, sport a volný čas	Rekreační, kulturní služby	92. Rekreační, kulturní a sportovní činnost
Vzdělávání a výzkum	Vzdělávací služby, výzkum	80. Školství 73. Výzkum
Zdravotnictví	Služby zdravotnické	85.1 Zdravotnictví
Sociální služby	Sociální služby	Sociální služby 75. Kolektivní a individuální sociální služby a sociální politiky
Komunitní rozvoj a bytové hospodářství		
Občanskoprávní osvěta a politické organizace		
Filantropie		
Nadace mezinárodní		
Náboženství a církve	Církevní služby	
Odbory a profesní spolky	Organizace profesní, odborářské a občanská sdružení	Činnost společenských organizací (odbory, politické strany, církve a profesní spolky)
Nespecifikované činnosti	Ostatní služby, smíšené a nespecifikované	Ostatní osobní služby

Zdroj: vlastní zpracování, 2016⁵¹

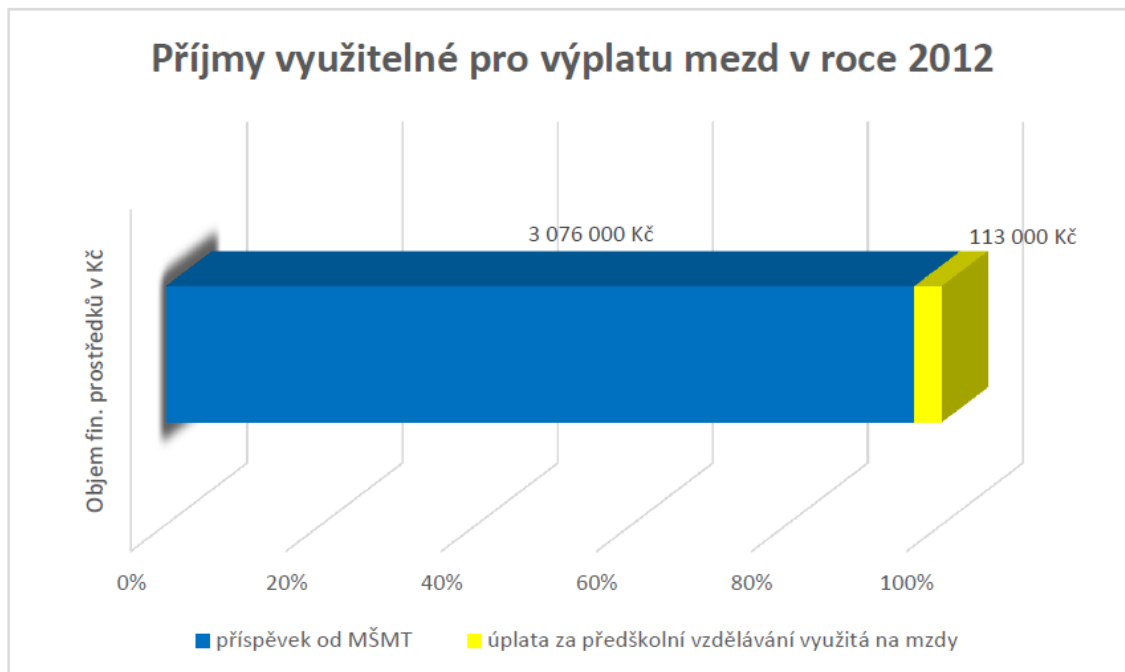
⁵¹ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení : [učebnice]. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6

Příloha B: Příjmy pokrývající provozní náklady MŠ v r. 2012



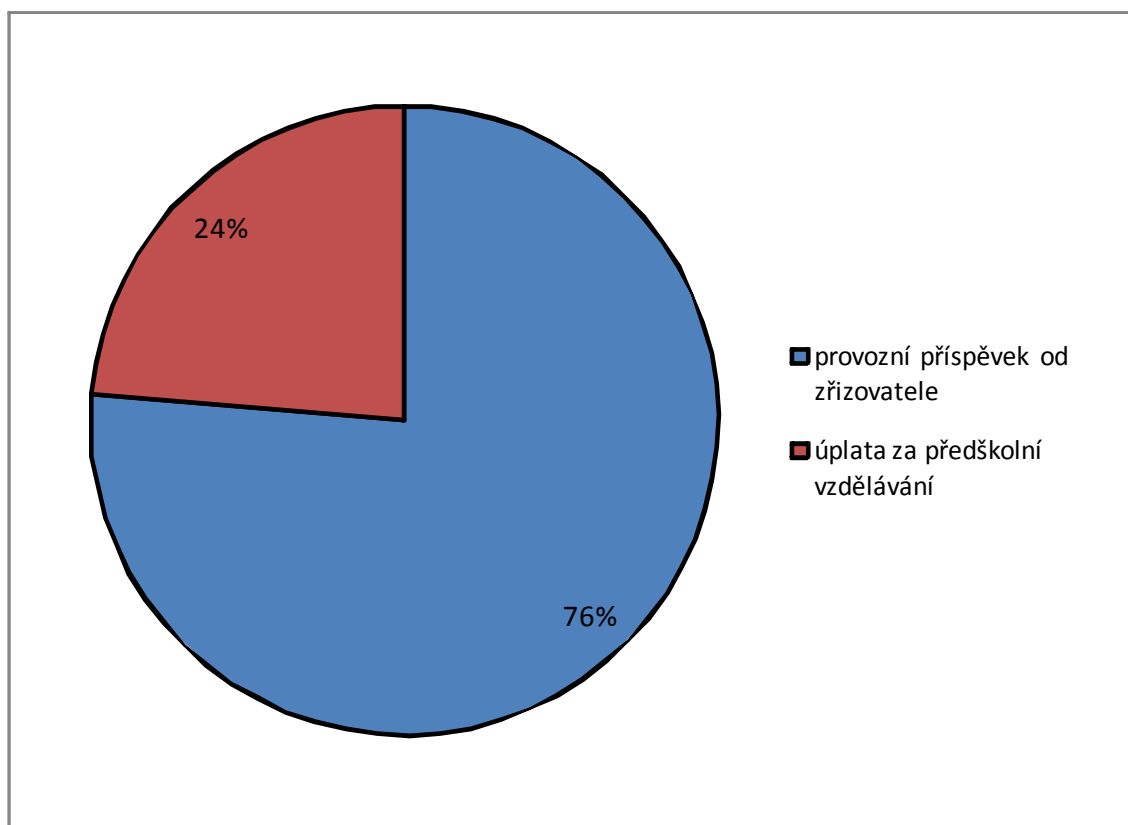
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha C: Příjmy využitelné pro výplatu mezd v roce 2012



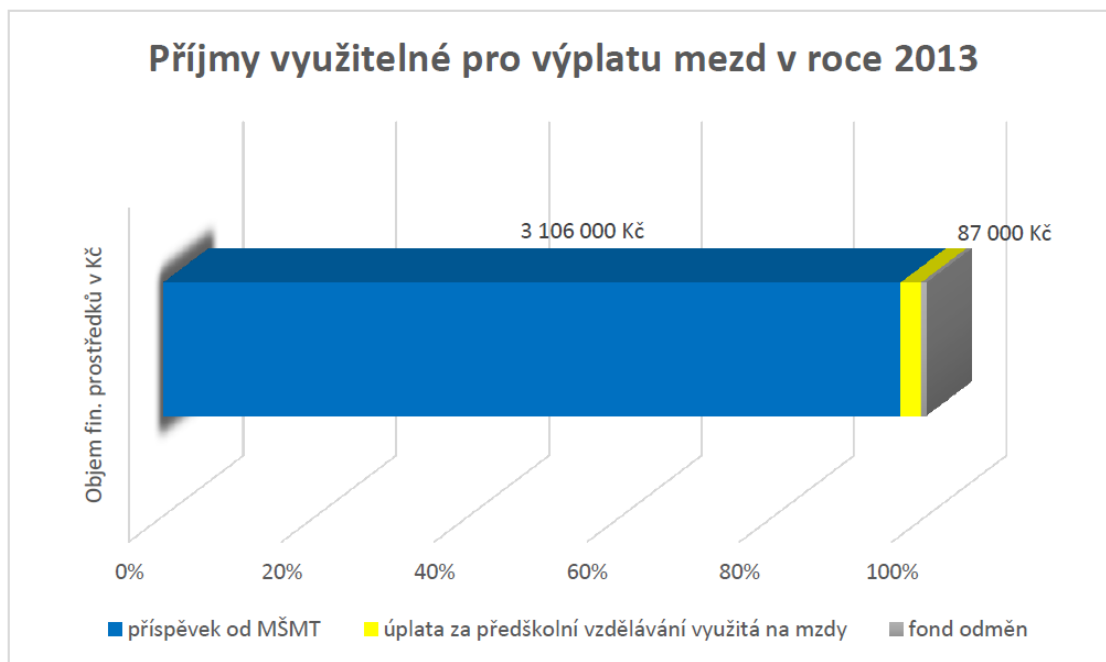
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha D: Příjmy pokrývající provozní náklady MŠ v r. 2013



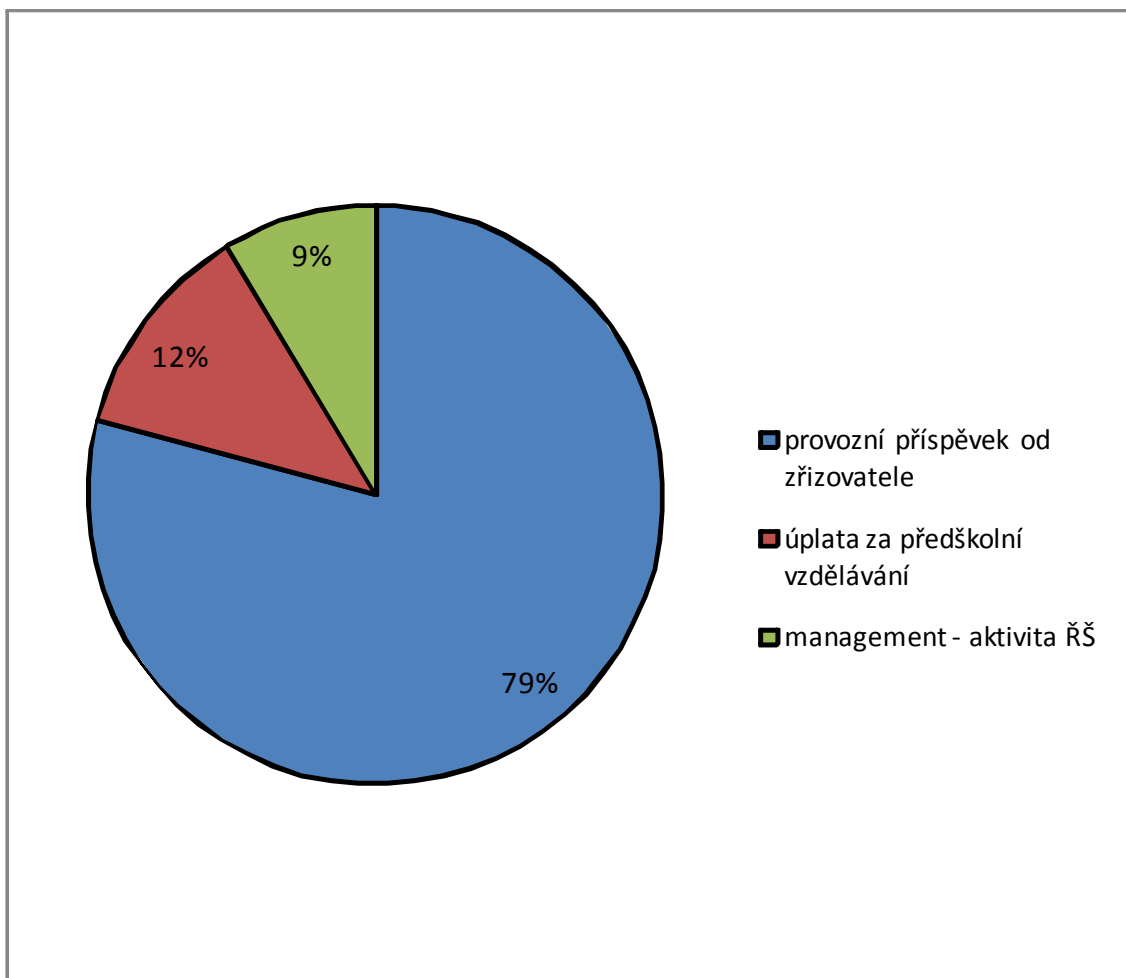
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha E: Příjmy využitelné pro výplatu mezd v roce 2013



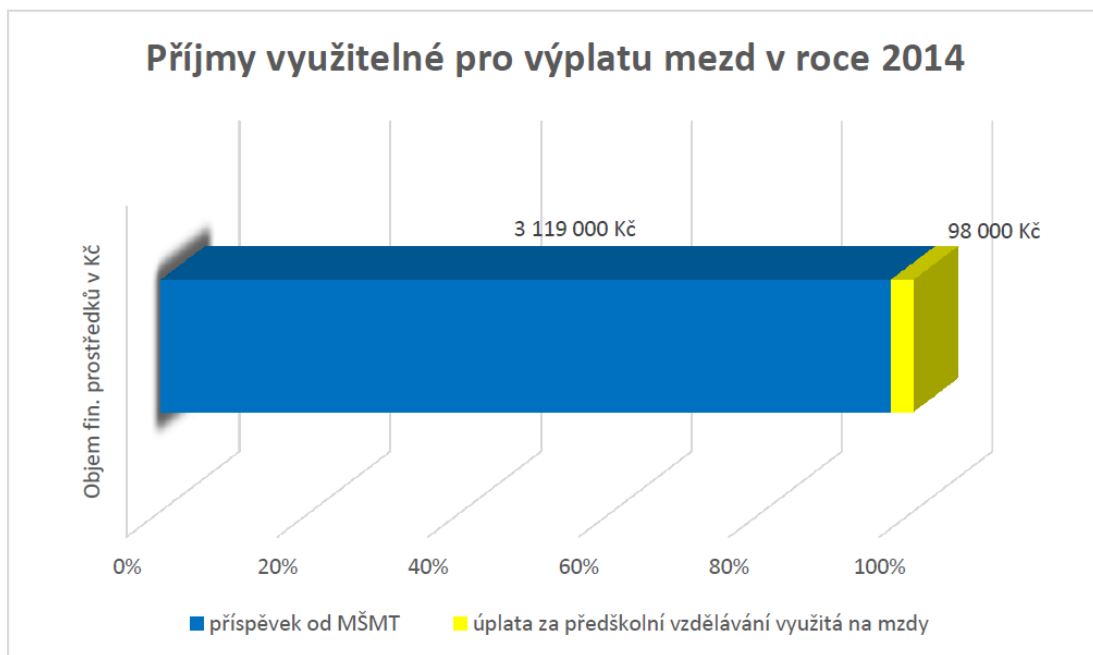
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha F: Příjmy pokrývající provozní náklady MŠ v r. 2014



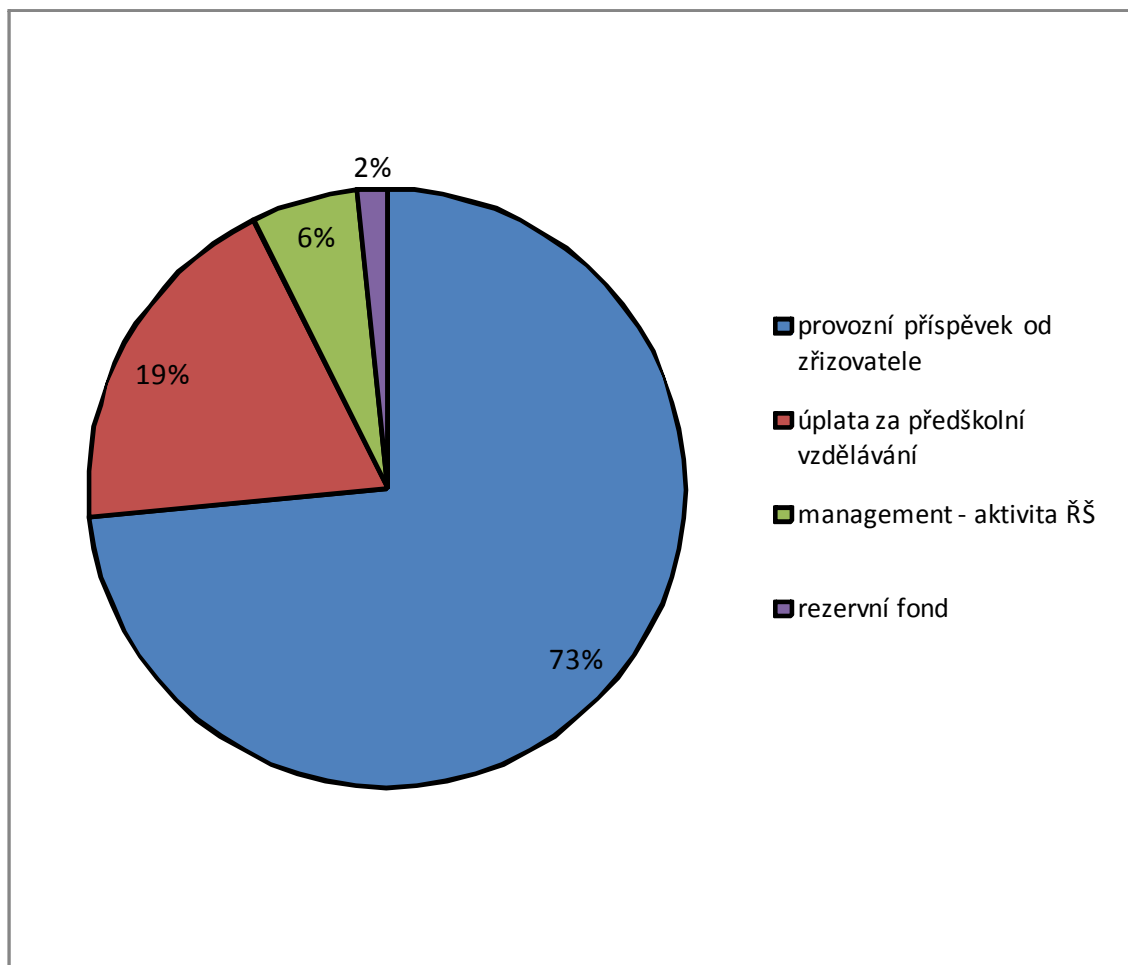
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha G: Příjmy využitelné pro výplatu mezd v roce 2014



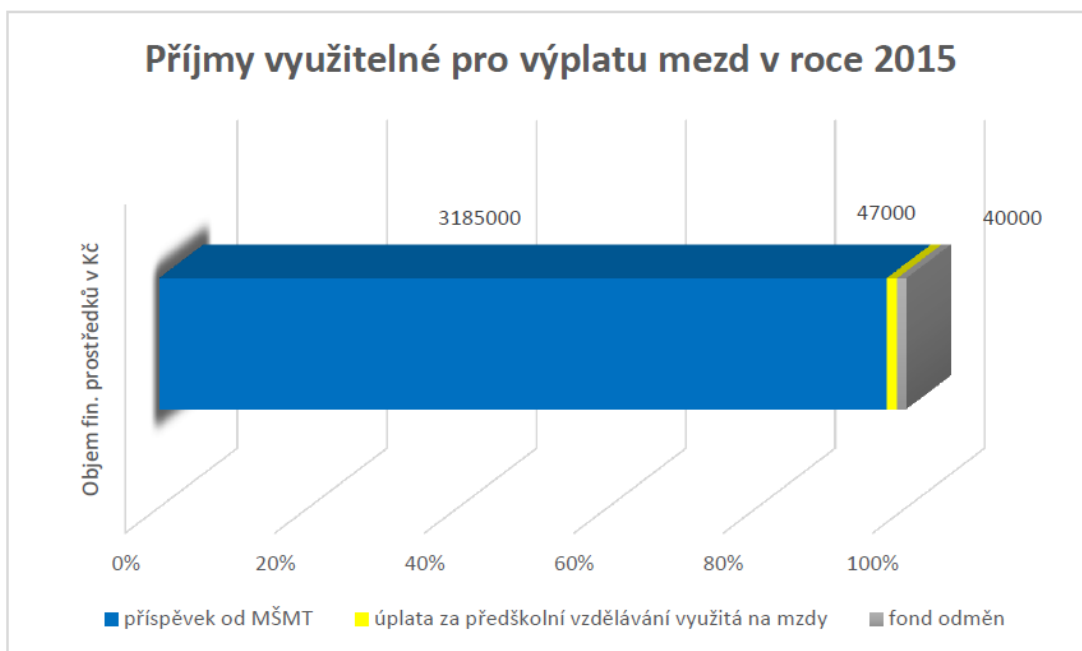
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha H: Příjmy pokrývající provozní náklady MŠ v roce 2015



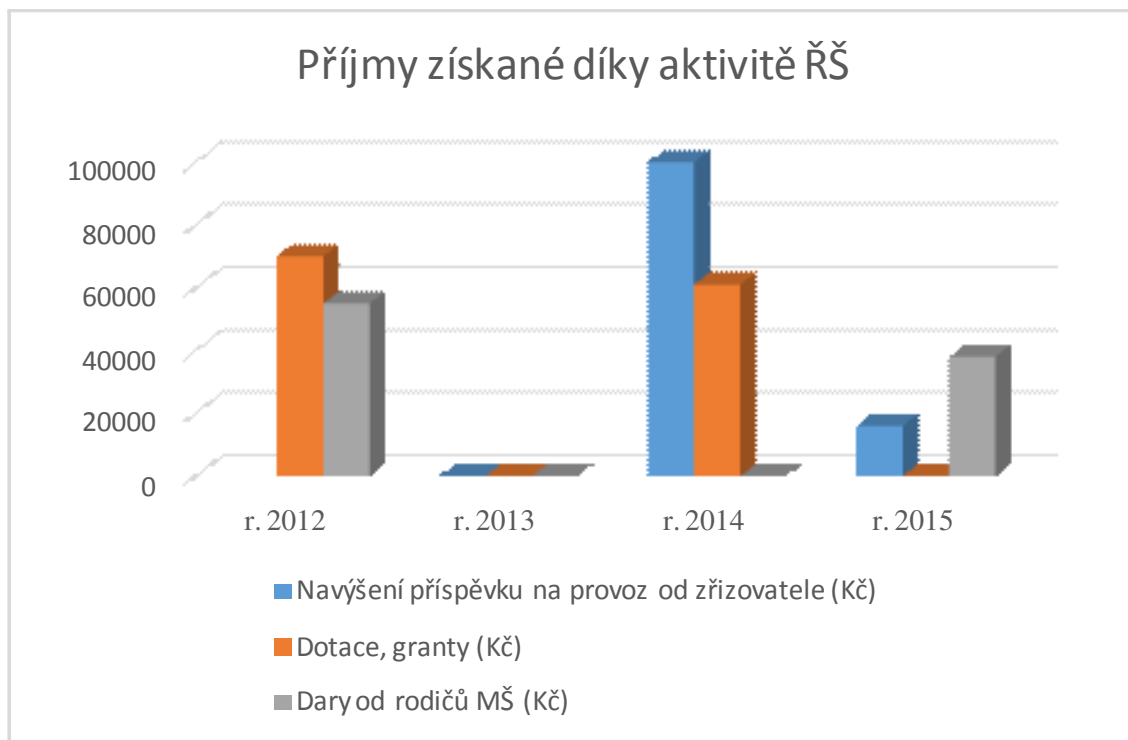
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha CH: Příjmy využitelné pro výplatu mezd v roce 2015



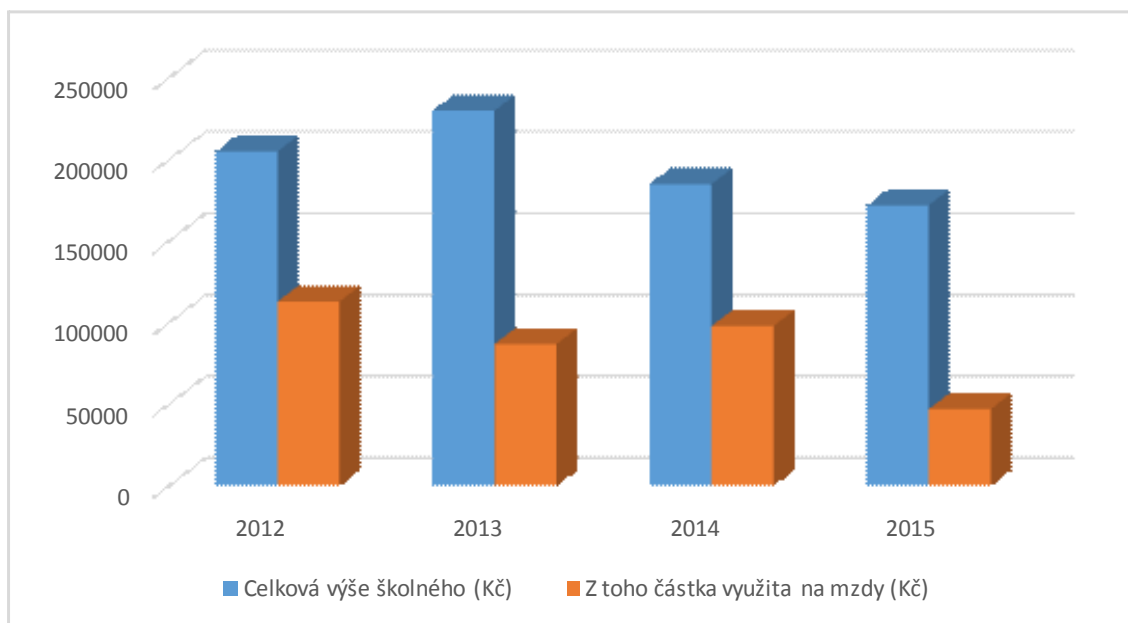
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha I: Příjmy získané díky aktivitě ředitelky MŠ



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha J: Výše školného pokrývající mzdové náklady



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

ABSTRAKT

PRŮCHOVÁ, Martina. *Neziskové organizace a vývoj jejich role*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 57 s., 2016

Předmětem této bakalářské práce je role neziskových organizací a vývoj jejich poslání na území České republiky. V první části práce je popisována obecná charakteristika neziskových organizací, jejich vize a poslání, historický vývoj a základní klasifikace. Druhá část práce se věnuje teoriím objasňujícím hlouběji podstatu neziskových organizací, jejich rolí a vývoj právních norem, kterými se neziskové organizace řídí. Ve třetí části je detailněji rozebrán konkrétní typ příspěvkových neziskových organizací – mateřských škol, se zaměřením na jejich roli, význam, zákonodárství a obecná pravidla jejich financování. Čtvrtá, praktická část, rozebírá čerpání a využití finančních prostředků za období 2012 – 2015 konkrétní mateřskou školou v Plzni.

Klíčová slova:

Neziskové organizace, mateřská škola, financování mateřských škol, Plzeň

ABSTRACT

PRŮCHOVÁ, Martina. *Non – profit organizations and development of their role.* Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 57 p., 2016

The aim of this Bachelor's thesis is to describe a role of the non-profit organizations and development of their mission in the Czech Republic. In the first part there is presented general characteristic of non-profit organizations, their vision and mission, historical evolution and elemental classification. The second part is dedicated to theories clarifying a deeper core of the non-profit organizations as well as their role and the development of legislation. In the third part there is described a concrete type of state funded non-profit organizations – the kindergarten. Characterization of its role, importance, legislation and its funding is contained. The fourth, practical part analyse drawing and depleting of the wherewithal during 2012-2015 by a particular kindergarten in Pilsen.

Key words:

Non-profit organization, kindergarten, kindergarten funding, Pilsen