



ŘÍDICÍ KONTROLA

PRAKTICKÁ PŘÍRUČKA PRO ŠKOLY A ŠKOLSKÁ ZAŘÍZENÍ



Obsah

Úvod.....	3
1. Působnost zákona o řízení a kontrole veřejných financí	4
2. Vnitřní kontrolní systém	5
2.1. Vnitřní předpis k vnitřnímu kontrolnímu systému	5
2.2. Prověření přiměřenosti a účinnosti vnitřního kontrolního systému	6
3. Určení osob k výkonu řídicí kontroly	8
3.1. Příkazce operace	9
3.2. Správce rozpočtu a hlavní účetní.....	10
3.3. Osoba určená vedoucím orgánu veřejné správy	12
3.4. Forma určení osob a zastupování	13
4. Postupy při uplatňování řídicí kontroly	14
4.1. Předběžná řídicí kontrola	14
4.1.1. Předběžná řídicí kontrola u příjmových operací	15
4.1.2. Předběžná řídicí kontrola u výdajových operací.....	17
4.1.3. Předběžná řídicí kontrola u majetkových operací	19
4.2. Výjimky z předběžné řídicí kontroly	20
4.2.1. Souhrnná předběžná řídicí kontrola u vymezeného okruhu operací.....	20
4.2.2. Operace, jejichž vznik, výši nebo podmínky organizace nemůže ovlivnit	22
4.2.3. Nahodilé příjmové operace.....	23
4.2.4. Neodkladné a krizové operace	25
4.3. Průběžné přezkoumávání déletrvajících operací.....	25
4.4. Následná řídicí kontrola	25
4.4.1. Správa pohledávek a závazků.....	26



Úvod

Ministerstvo financí, odbor Centrální harmonizační jednotka, vydává aktualizaci Metodického pokynu CHJ č. 29 – Řídicí kontrola? praktická příručka pro školy a školská zařízení, určeného pro příspěvkové organizace, které vykonávají činnost školy nebo školského zařízení podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „*školský zákon*“). Tento metodický pokyn navazuje na [Metodický pokyn CHJ č. 19 – Řídicí kontrola](#) a rozpracovává jej v kontextu finančních a majetkových operací specifických pro prostředí škol a školských zařízení.

Hlavním cílem této příručky je pomoci uvedeným příspěvkovým organizacím orientovat se v základních legislativních požadavcích při nastavení systému řídicí kontroly podle zákona č. 231/2025 Sb., o řízení a kontrole veřejných financí, který nabývá účinnosti dne 1. ledna 2027 (dále „*zákon o řízení a kontrole veřejných financí*“ nebo také jen „*zákon*“). Tento zákon přináší zjednodušení postupů řídicí kontroly, větší flexibilitu nastavení vnitřních procesů a přesnější vymezení odpovědností jednotlivých rolí. Současně umožňuje lépe zohlednit rozdílné podmínky jednotlivých orgánů veřejné správy, včetně příspěvkových organizací, a tím umožňuje přizpůsobit nastavení vnitřních kontrolních systémů jejich velikosti, organizační struktuře a rozsahu činnosti, odlišně od jiných typů orgánů veřejné správy. Zároveň posiluje transparentnost nakládání s veřejnými prostředky.

Příručka je určena zejména ředitelům příspěvkových organizací jako vedoucím orgánů veřejné správy, kteří odpovídají za nastavení systému řízení a kontroly veřejných financí, a kterým má sloužit jako praktická pomůcka při jeho zavádění a nastavení v podmínkách konkrétní organizace. Dále je určena zaměstnancům, jejichž pracovní činnost zahrnuje nakládání s veřejnými prostředky příspěvkové organizace, a všem osobám podílejícím se na výkonu řídicí kontroly. Jejím účelem je přiblížit smysl řídicí kontroly a ukázat její přirozené začlenění do každodenního fungování příspěvkových organizací.

Výkon řídicí kontroly může být na první pohled vnímán jako administrativní zátěž. Ve skutečnosti však zaměstnanci škol a školských zařízení řadu kontrolních a schvalovacích úkonů provádějí běžně, aniž by je formálně vnímali jako součást řídicí kontroly. Správné pochopení principů řídicí kontroly, jasné vymezení odpovědností a nastavení pravomocí jsou proto klíčovými předpoklady jejího správného fungování a naplňování jejích cílů.

Tento metodický pokyn stručně a srozumitelně popisuje základní principy řídicí kontroly a zapojení jednotlivých rolí včetně jejich hlavních povinností. Výklad je zaměřen na finanční a majetkové operace, se kterými se školy a školská zařízení v praxi nejčastěji setkávají, a je doplněn o příklady z praxe, které ilustrují aplikaci jednotlivých postupů v reálném provozu škol a školských zařízení. Uvedené příklady vycházejí z nejčastějších dotazů z praxe, které Centrální harmonizační jednotka v této oblasti opakovaně obdržela.

Tato metodická příručka má doporučující charakter a nepředstavuje právně závazný výklad zákona. Pro nastavení systému řízení a kontroly veřejných financí doporučujeme vycházet z [Metodického pokynu CHJ č. 12 – Vzorová směrnice o řízení a kontrole veřejných financí pro příspěvkové organizace](#). Další metodické materiály vztahující se k systému finanční kontroly jsou přístupné na stránkách Ministerstva financí v záložce [Řízení a kontrola veřejných financí](#). V případě přetrvávajících nejasností je možné obrátit se na odbor Centrální harmonizační jednotky prostřednictvím e-mailové adresy chj@mf.gov.cz.



1. Působnost zákona o řízení a kontrole veřejných financí

Povinnost zavést a provádět řídicí kontrolu podle zákona o řízení a kontrole veřejných financí, se vztahuje na orgány veřejné správy a další subjekty vymezené v § 2 odst. 1 tohoto zákona. Ve vztahu ke školám a školským zařízením se jedná o příspěvkové organizace a školské právnické osoby zřízené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, veřejnou vysokou školou, územním samosprávným celkem, městskou částí hlavního města Prahy, městským obvodem nebo městskou částí statutárního města nebo dobrovolným svazkem obcí.

■ Příklad použití v praxi

Školy zřízené soukromými osobami nebo církvemi nejsou orgány veřejné správy.

Školy zřízené soukromými osobami nebo církvemi nejsou orgány veřejné správy podle zákona o řízení a kontrole veřejných financí, a povinnost postupovat podle zákona o řízení a kontrole veřejných financí se na ně proto nevztahuje. Skutečnost, že mohou být příjemci veřejné podpory nebo dotací, sama o sobě nezakládá povinnost provádět řídicí kontrolu podle tohoto zákona. Pokud jsou nestátní školy nebo školská zařízení žadateli či příjemci veřejné finanční podpory (nebo dotací), řídí se jejich povinnosti podmínkami stanovenými poskytovatelem příspěvku nebo dotace. Obsahují-li tyto podmínky požadavky na kontrolní mechanismy, vnitřní postupy nebo ověřování hospodárnosti, jsou tyto požadavky pro příjemce závazné v rozsahu stanoveném poskytovatelem, nikoli však v režimu zákona o řízení a kontrole veřejných financí.



2. Vnitřní kontrolní systém

V souladu s § 9 odst. 1 zákona o řízení a kontrole veřejných financí je vedoucí orgán veřejné správy odpovědný za nastavení a udržování přiměřeného a účinného vnitřního kontrolního systému a za vymezení postupů řídicí kontroly, a to zejména prostřednictvím vnitřních předpisů (směrnic). Ve škole nebo školském zařízení tuto odpovědnost vykonává v souladu s § 2 tohoto zákona ředitel školy nebo školského zařízení (dále jen „ředitel“).

Ředitel v souladu s § 9 odst. 3 zajišťuje, aby vnitřní kontrolní systém odpovídal velikosti, organizační struktuře, personálním možnostem, rozsahu činností a rizikům spojeným s činností příspěvkové organizace. Účelem tohoto systému je vytvořit podmínky pro řádné hospodaření s veřejnými prostředky, předcházení rizikům, včasné odhalování nedostatků a zajištění potřebných informací pro řízení školy nebo školského zařízení. Vnitřní kontrolní systém musí být zároveň nastaven v souladu s právními a vnitřními předpisy organizace, přičemž jeho konkrétní podoba se u jednotlivých organizací zpravidla liší.

2.1. Vnitřní předpis k vnitřnímu kontrolnímu systému

Požadavky na vnitřní kontrolní systém se v praxi promítají zejména do vnitřního předpisu (směrnice) upravujícího pravidla řídicí kontroly a další kontrolní mechanismy v organizaci. Tento předpis by měl odpovídat skutečnému fungování školy či školského zařízení a zejména vymezovat:

- kdo jednotlivé činnosti provádí,
- kdo za ně odpovídá,
- jakým způsobem probíhá schvalování a kontrola finančních a majetkových operací,
- jaké podklady jsou pro jednotlivé kroky vyžadovány a
- jakým způsobem dochází k jejich předávání.

Vnitřní předpis by neměl být příliš obecný ani popisovat „ideální stav“, ale měl by být přizpůsoben (nastaven „na míru“) konkrétním podmínkám organizace a zachycovat reálný průběh jednotlivých procesů.

Při aktualizaci vnitřních předpisů související s přechodem na novou právní úpravu je vhodné nejprve posoudit, zda stávající směrnice skutečně odpovídá současnému fungování organizace. Pokud je předpis zastaralý, příliš obecný nebo obsahuje postupy, které již neodpovídají praxi, nemusí být vždy nejvhodnějším řešením pouze jeho dílčí úprava. V některých případech může být účelnější zpracovat zcela nový vnitřní předpis, který bude přehledně a srozumitelně nastavovat aktuální pravidla a odpovídat konkrétním podmínkám školy či školského zařízení.

Pokud se ředitel rozhodne stávající předpis aktualizovat, je vhodné zaměřit se zejména na odstranění neaktuálních, příliš obecných nebo zbytečně složitých postupů a upravit je tak, aby byly srozumitelné a prakticky použitelné pro všechny zapojené osoby. Při této úpravě lze využít například vzorovou směrnici určenou pro příspěvkové organizace ([Metodický pokyn CHJ č. 12 – Vzorová směrnice o finanční kontrole pro příspěvkové organizace](#)), která mimo jiné upozorňuje i na oblasti, jimž je doporučeno při aktualizaci vnitřních předpisů věnovat zvýšenou pozornost. Vzorový předpis však nelze přebírat bez úprav; měl by být přizpůsoben konkrétním podmínkám dané organizace. Návrh může zpracovat odborný aparát školy nebo jiná osoba se znalostí jejích vnitřních procesů, odpovědnost za jeho obsah a vydání však nese vždy ředitel.



■ Příklad použití v praxi

Tvorba vnitřního předpisu externím dodavatelem

Vnitřní předpis by neměl být zpracován externím dodavatelem, a to z důvodu, že musí odrážet skutečný pracovní proces fungující v dané organizaci. Externí dodavatel může poskytnout metodickou podporu nebo doporučit vhodné postupy, konečná podoba vnitřního předpisu (směrnice) však musí být nastavena tak, aby odpovídala skutečné praxi dané organizace a byla prakticky použitelná pro její zaměstnance. Pokud má však menší škola nebo školské zařízení hlavního účetního, který je formálně externím pracovníkem, ale dobře zná fungování dané školy či školského zařízení a její vnitřní procesy, může se s ohledem na tuto znalost podílet na přípravě vnitřního předpisu (směrnice) a jeho nastavení.

Při nastavování vnitřního kontrolního systému podle nové právní úpravy je třeba dbát zejména na to, aby byly jasně vymezeny odpovědnosti jednotlivých osob zapojených do řídicí kontroly a aby bylo možné průběh provedených kontrol zpětně doložit. Ke každé operaci proto musí existovat písemný nebo elektronický záznam o provedení alespoň některé fáze řídicí kontroly. Zákon přitom nestanoví konkrétní formu ani jednotné náležitosti těchto záznamů, jejich podoba tedy může být přizpůsobena podmínkám konkrétní organizace.

■ Příklad použití v praxi

Auditní stopa řídicí kontroly

Povinnost zajistit auditní stopu spočívá podle § 8 zákona o řízení a kontrole veřejných financí zejména v uchování relevantní, úplné, průkazné a dohledatelné dokumentace o provádění řídicí kontroly a nakládání s veřejnými prostředky. Tento zákon však nestanoví konkrétní formu, v jaké má být auditní stopa vedena – výslovně pouze odkazuje na právní předpisy upravující archivaci a spisovou službu.

Právní úprava spisové služby (novela zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, nabývající účinnosti od 1. 1. 2027) neukládá povinnost vést řídicí kontrolu či související auditní stopu výhradně elektronickou formou, a tedy způsob jejího vedení není omezen pouze na elektronické prostředky. Součástí auditní stopy bývají kromě záznamů o provedení řídicí kontroly také například účetní a ekonomické doklady (např. faktury, pokladní doklady), systémové a technické záznamy (logy informačních systémů nebo historie operací v jednotlivých aplikacích), pracovní a analytické podklady (interní kalkulace, ekonomické rozborů, variantní hodnocení či pracovní poznámky) a podobně.

S ohledem na rozvoj digitalizace ostatních orgánů veřejné správy však lze doporučit, aby i školy a školská zařízení směřovaly k postupnému rozšiřování digitálních prvků auditní stopy a připravily se na prostředí, v němž bude elektronická forma dominantní.

2.2. Prověření přiměřenosti a účinnosti vnitřního kontrolního systému

Odpovědnost ředitele za vnitřní kontrolní systém nekončí jeho nastavením a vydáním příslušných vnitřních předpisů. Součástí odpovědnosti ředitele za nastavení a udržování vnitřního kontrolního systému je také průběžné prověřování jeho přiměřenosti a účinnosti podle § 9 odst. 1 písm. e) a § 9 odst. 3 zákona o řízení a kontrole veřejných financí. Toto prověřování však neznamená, že by ředitel



musel osobně ověřovat každou jednotlivou finanční nebo majetkovou operaci, provádět kontrolní úkony vymezené jiným osobám nebo opakovaně přezkoumávat každou provedenou řídicí kontrolu.

Ředitel tak ověřuje zejména:

- zda je systém nastaven způsobem odpovídajícím velikosti, organizační struktuře, personálním možnostem a charakteru činností školy nebo školského zařízení,
- zda vytváří podmínky pro řádné a včasné plnění úkolů a cílů školy nebo školského zařízení,
- zda umožňuje včas zjišťovat rizika a přijímat opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,
- zda poskytuje včasné, relevantní a spolehlivé informace pro řízení a kontrolu veřejných financí,
- zda umožňuje včas zjišťovat závažné nedostatky, přijímat opatření k jejich odstranění nebo prevenci a sledovat jejich plnění,
- zda je nastaven a funguje v souladu se zákonem o řízení a kontrole veřejných financí, jinými právními předpisy, přímo použitelnými předpisy Evropské unie a vnitřními předpisy organizace.

V rámci tohoto ověření ředitel posuzuje také například to, zda jsou jednoznačně vymezeny odpovědnosti jednotlivých osob, zda nastavené kontrolní postupy odpovídají skutečnému průběhu činností organizace, zda jsou jednotlivé finanční a majetkové operace podrobovány stanoveným kontrolním postupům a zda je možné provedení těchto kontrol zpětně doložit a zda jsou zjištěná významná rizika a nedostatky odpovídajícím způsobem řešeny a zda přijatá opatření plní svůj účel.

K prověření může ředitel přistoupit například při významné změně organizačního uspořádání, personálního obsazení nebo rozsahu činnosti školy, při změně právních předpisů, na základě zjištěných nedostatků nebo v návaznosti na výsledky externích kontrol.

Pokud se při prověření zjistí, že některá část vnitřního kontrolního systému neodpovídá skutečným podmínkám organizace nebo neplní svou funkci, je třeba přijmout odpovídající opatření. Může jít například o úpravu vnitřního předpisu, změnu rozdělení odpovědností, doplnění kontrolních mechanismů nebo přijetí opatření ke konkrétnímu zjištěnému riziku. Smyslem prověřování není vytvářet další administrativní zátěž, ale zajistit, aby vnitřní kontrolní systém zůstal funkční a odpovídal skutečnému fungování školy nebo školského zařízení.



3. Určení osob k výkonu řídicí kontroly

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, ředitel odpovídá za nastavení přiměřeného a účinného vnitřního kontrolního systému. Jeho součástí je rovněž určení osob, které budou zajišťovat jednotlivé funkce řídicí kontroly. Mezi tyto osoby patří zejména příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní, případně další osoby určené ředitelem k výkonu konkrétních kontrolních činností (například k provádění následné řídicí kontroly nebo předběžné řídicí kontroly majetkových operací). Pravomoc k jejich určení náleží výhradně řediteli.

Zásada oddělení pravomocí a odpovědností podle § 7 zákona o řízení a kontrole veřejných financí směřuje k tomu, aby při přípravě, schvalování a kontrole jednotlivých operací nedocházelo ke koncentraci všech rozhodovacích a kontrolních činností u jediné osoby. Nejde však o vzájemnou kontrolu jednotlivých rolí ani o rovnocenné postavení všech osob zapojených do výkonu řídicí kontroly. Každá z těchto osob odpovídá za úkony vyplývající z její konkrétní funkce, přičemž konečnou odpovědnost za schválení operace v rámci předběžné řídicí kontroly nese příkazce operace.

Při určování osob k výkonu řídicí kontroly a nastavování jejich oprávnění je vhodné zohlednit také riziko neoprávněné manipulace s veřejnými prostředky, včetně rizik spojených s vishingovými a phishingovými útoky a jinými bezpečnostními incidenty. Princip kontroly čtyř očí představuje jedno z nejúčinnějších opatření proti těmto hrozbám, protože zajišťuje, že každou platbu před jejím provedením prověří nejméně dvě osoby. Tím se významně snižuje riziko neoprávněné nebo podvodné platby.

Ředitel má v systému řídicí kontroly dvojí postavení. Na jedné straně vystupuje jako vedoucí orgánu veřejné správy, který odpovídá za celkové nastavení a fungování vnitřního kontrolního systému organizace, na straně druhé je ze zákona a v praxi i bývá současně osobou vykonávající funkci příkazce operace.

Vedoucím orgánu veřejné správy je ve smyslu § 2 odst. 2 zákona statutární orgán příspěvkové organizace, tedy ředitel. Podle § 9 odst. 1 odpovídá za celkové nastavení, funkčnost, přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému organizace. V rámci této odpovědnosti zejména stanovuje základní pravidla fungování řídicí kontroly prostřednictvím vnitřních předpisů, vymezuje pravomoci a odpovědnosti jednotlivých osob zapojených do kontrolních procesů a zajišťuje, aby byly významné finanční a majetkové operace odpovídajícím způsobem prověřovány. Současně odpovídá za to, že osoby zapojené do vnitřního kontrolního systému splňují požadavek bezúhonnosti¹ a mají odpovídající předpoklady pro výkon svěřených činností.

■ Příklad použití v praxi

Kvalifikační požadavky pro výkon řídicí kontroly

Zákon nestanoví pro výkon jednotlivých funkcí řídicí kontroly konkrétní kvalifikační požadavky ani nevyžaduje ekonomické vzdělání. Podstatné je, aby určené osoby měly s ohledem na povahu a rozsah svěřených činností odpovídající znalosti, informace a schopnosti k objektivnímu posouzení operací, které v rámci své role prověřují nebo schvalují.

Nedílnou součástí odpovědnosti ředitele je rovněž průběžné sledování a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti nastaveného vnitřního kontrolního systému a jeho případná aktualizace.

¹ Požadavek bezúhonnosti neznamená povinnost jejího opakovaného pravidelného prokazování. V praxi lze vycházet zejména z podkladů doložených při vzniku pracovního poměru nebo při zařazení zaměstnance na danou pracovní pozici.



3.1. Příkazce operace

Příkazce operace odpovídá za posouzení věcné stránky plánované operace a za její schválení v rámci předběžné řídicí kontroly. Posuzuje zejména, zda plánovaná operace odpovídá úkolům a potřebám organizace, zda je v souladu se stanovenými pravidly a zda jsou splněny věcné, technické a další požadavky související s danou operací.

Tuto funkci pak vykonává v souladu s § 11 odst. 3 zákona vedoucí orgánu veřejné správy, tedy ředitel. Podle § 11 odst. 3 však může výkon této funkce svěřit také jinému zaměstnanci pověřenému řízením činnosti, který řídí určitou oblast organizace a má dostatečné znalosti k věcnému posouzení příslušných operací (např. zástupce ředitele, vedoucí zaměstnanec). Rozsah jejich oprávnění však musí být jednoznačně vymezen ve vnitřním předpise (vnitřní směrnice, příkaz ředitele apod.), v individuálním pověření² nebo být součástí pracovní náplně nebo charakteristiky pracovního místa.

■ Příklad použití v praxi

Vymezení role příkazce operace

Doporučujeme, aby nebyla role dalšího případného příkazce operace vymezena pouze ve vnitřních předpisech, ale byla současně promítnuta i do pracovní náplně příslušného zaměstnance. Tím se zároveň nejsnáze předejde nejasnostem ohledně rozsahu odpovědnosti a očekávaných činností spojených s výkonem této funkce.

Použití jednotného čísla v zákoně neznamena, že funkci příkazce operace může v organizaci vykonávat pouze jedna osoba. U každé konkrétní operace však musí být zřejmé, která osoba vystupuje v roli příkazce operace a nese za její schválení odpovědnost. Jednu konkrétní operaci proto nemůže současně schvalovat více příkazců operace. Ředitel jako vedoucí orgánu veřejné správy však i v případě rozdělení výkonu této funkce mezi více osob nadále odpovídá za nastavení a fungování vnitřního kontrolního systému jako celku.

■ Příklad použití v praxi

Pověření více příkazců operace

V praxi tak nemusí všechny operace schvalovat přímo ředitel školy. U větších škol, škol s více pracovišti nebo organizací s různorodou činností vyžadující odlišnou odbornou znalost může být vhodné rozdělit výkon funkce příkazce operace mezi více osob, například mezi ředitele, zástupce ředitele nebo jiné zaměstnance odpovědné za řízení jednotlivých oblastí činnosti.

Současně je však nezbytné respektovat zásadu oddělení práv a povinností jednotlivých osob zapojených do hospodaření s veřejnými prostředky podle § 7 zákona. Funkce příkazce operace proto nemůže být u téže finanční operace spojena s funkcí správce rozpočtu a/nebo hlavního účetního (§ 11 odst. 1).³ Cílem tohoto oddělení je zajistit, aby rozhodnutí o provedení operace nebylo současně kontrolováno stejnou osobou a aby jednotlivé fáze jejího schvalování byly posuzovány nezávisle, tedy nejméně dvěma osobami.

² Individuální pověření je dokument, kterým vedoucí orgánu veřejné správy pověřuje výkonem konkrétní funkce konkrétního zaměstnance orgánu veřejné správy. Z pověření musí být jednoznačně patrné, že pověřující osobou je příslušný vedoucí orgánu veřejné správy a dále musí pověření obsahovat informaci o tom, kdo, od kdy a do jaké funkce je pověřen a jaké operace je oprávněn schvalovat, resp. ověřovat. Je vhodné, aby v případě využití individuálního pověření byla jeho součástí i informace o tom, že pověřená osoba pověření převzala, a datum převzetí.

³ Obdobně ani pro tutéž majetkovou operaci nelze sloučit funkci příkazce operace a osoby určené ředitelem.



Oddělení role příkazce operace od dalších rolí řídicí kontroly však neznamená, že by ředitel či jiný příkazce operace ztrácel pravomoc rozhodovat o nakládání s prostředky organizace. Příkazce operace je osobou, která rozhoduje o věcné stránce a potřebnosti operace, zatímco správce rozpočtu a hlavní účetní vykonávají kontrolní funkce zaměřené zejména na finanční a formální stránku operace.

3.2. Správce rozpočtu a hlavní účetní

Správce rozpočtu a hlavní účetní představují další osoby zapojené do výkonu řídicí kontroly. Na rozdíl od příkazce operace nerozhodují o tom, zda se konkrétní operace uskuteční, ale ověřují skutečnosti související s jejím finančním a rozpočtovým zajištěním a s náležitostmi stanovenými zákonem pro jednotlivé fáze předběžné řídicí kontroly.

Správce rozpočtu při předběžné řídicí kontrole před schválením operace podle § 12 odst. 1 u příjmových a výdajových operací prověřuje, zda je operace v souladu se schváleným rozpočtem, programy, projekty, uzavřenými smlouvami nebo rozhodnutími o nakládání s veřejnými prostředky, zda odpovídá pravidlům pro financování činnosti orgánu veřejné správy a zda jsou řízena s ní související rozpočtová rizika. Hlavní účetní při předběžné řídicí kontrole před platbou pak podle § 13 odst. 1 u výdajových operací prověřuje, zda je správně určen věřitel, výše a splatnost. Tyto osoby však nerozhodují o věcné potřebnosti operace ani o jejím uskutečnění; rozhodovací pravomoc zůstává u příkazce operace.

■ Příklad použití v praxi

Kvalifikační předpoklady správce rozpočtu a hlavního účetního

Zákon nestanoví pro výkon funkcí správce rozpočtu ani hlavního účetního konkrétní kvalifikační požadavky ani povinnost ekonomického vzdělání. Samotná skutečnost, že určená osoba nemá ekonomické vzdělání, proto neznamená, že tuto funkci nemůže vykonávat. Rozhodující je, zda má tato osoba odpovídající znalosti, informace a schopnosti k řádnému výkonu svěřených činností.

Zákon zároveň umožňuje, aby v určitých případech byly některé funkce řídicí kontroly sloučeny. Pokud organizace nemá dostatek zaměstnanců s odpovídajícími odbornými znalostmi a současně se jedná o organizaci s nízkou mírou rizika při nakládání s veřejnými prostředky,⁴ může ředitel podle § 11 odst. 5 písm. a) rozhodnout o sloučení funkce správce rozpočtu a hlavního účetního u téže příjmové nebo výdajové operace. Typickým příkladem může být menší organizace, kde obě tyto role zastává hospodářka.

Výkon funkce správce rozpočtu nebo hlavního účetního zároveň není podle § 2 odst. 4 vázán na konkrétní rozsah pracovního úvazku ani na určitý typ pracovněprávního vztahu. Tyto funkce tak mohou vykonávat zaměstnanci v pracovním poměru na plný i částečný úvazek nebo osoby pracující na základě dohody o pracovní činnosti (DPČ) nebo dohody o provedení práce (DPP). Zákon současně umožňuje, aby funkci správce rozpočtu nebo hlavního účetního vykonávala za podmínek stanovených v § 6 a § 11 odst. 6 také fyzická osoba, která není zaměstnancem školy nebo školského zařízení (například externí účetní). Tato možnost přichází v úvahu zejména tehdy, pokud škola nebo školské zařízení nemá vhodného zaměstnance pro výkon této funkce.

Externí účetní nebo zaměstnanec účetní firmy však tyto funkce nevykonává automaticky již na základě uzavřené smlouvy o vedení účetnictví. Aby mohl vykonávat funkci správce rozpočtu nebo hlavního účetního ve smyslu zákona o řízení a kontrole veřejných financí, musí být k výkonu této funkce výslovně

⁴ Ředitel by měl při svém rozhodování zohlednit zejména cíle, úkoly a charakter činnosti, které organizace vykonává, objem příjmových a výdajových operací, složitost organizační struktury, případnou existenci odloučených pracovišť, počet zaměstnanců aj.



a písemně určen ředitelem. Ve vnitřním nastavení organizace přitom musí být vždy jednoznačně určena konkrétní fyzická osoba, která danou funkci vykonává a nese za její výkon odpovědnost; funkci nelze svěřit účetní firmě jako právnické osobě.

■ **Příklad použití v praxi**

Pověření externí osoby k výkonu řídicí kontroly

Pokud organizace využívá externí osobu pouze pro vedení účetnictví, zpracování mezd nebo jiné podpůrné administrativní činnosti a neúčastní se ověřování operací jako správce rozpočtu nebo hlavní účetní, není potřeba ji formálně pověřovat funkcí správce rozpočtu nebo hlavního účetního. Jestliže však vykonává činnosti spadající do působnosti těchto funkcí, musí být k jejich výkonu výslovně určena v souladu se zákonem.

Využitím externí účetní nebo účetní firmy není dotčena odpovědnost školy či školského zařízení za vedení účetnictví ani odpovědnost ředitele za nastavení a fungování vnitřního kontrolního systému podle § 9 zákona. I při zajišťování účetních služeb externím dodavatelem je proto nezbytné nastavit kontrolní mechanismy umožňující průběžně ověřovat správnost poskytovaných služeb. Současně je vhodné ve smlouvě i ve vnitřních předpisech jednoznačně vymezit rozsah poskytovaných činností, způsob předávání podkladů, odpovědnost jednotlivých osob i postup při řešení zjištěných nesrovnalostí.

■ **Příklad použití v praxi**

Kontrola účetních výstupů a přístupů k systémům

Organizace by měla pravidelně kontrolovat výstupy (účetní sestavy, platební příkazy a účetní zápisy), stav bankovního účtu a pokladny, a zároveň zajistit bezpečnost dat a přístupů do systémů.

Výkon funkce správce rozpočtu nebo hlavního účetního může být v rámci rozsáhlejší činnosti školy či školského zařízení rozdělen mezi více osob, pokud je jejich působnost jednoznačně vymezena ve vnitřním předpise (vnitřní směrnice, příkaz ředitele apod.), v individuálním pověření⁴ nebo je součástí pracovní náplně nebo charakteristiky daného pracovního místa. Takové nastavení může být vhodné zejména u větších organizací, organizací s více pracovišti nebo za účelem zajištění zastupitelnosti v době nepřítomnosti zaměstnance.

■ **Příklad použití v praxi**

Promítnutí funkcí správce rozpočtu a hlavního účetního do pracovní náplně zaměstnanců

Zároveň doporučujeme, aby nebyly role správce rozpočtu a hlavního účetního vymezeny pouze ve vnitřních předpisech, ale aby byly současně promítnuty i do pracovní náplně příslušných zaměstnanců. Tím se nejsnáze předejde nejasnostem ohledně rozsahu odpovědnosti a očekávaných činností spojených s výkonem těchto funkcí.

Zákon o řízení a kontrole veřejných financí současně ponechává školám a školským zařízením značnou flexibilitu při organizačním nastavení jednotlivých rolí řídicí kontroly. Konkrétní uspořádání by mělo vždy odpovídat zásadě řádného finančního řízení⁵ podle ustanovení § 3 a naplňovat definici přiměřenosti a účinnosti vnitřního kontrolního systému podle ustanovení § 9 odst. 3 [v této souvislosti především písm. a), dle kterého má vnitřní kontrolní systém odpovídat složitosti organizační struktury, charakteru

⁵ Zásada řádného finančního řízení znamená, že veřejné prostředky jsou využívány účelně (na potřebné činnosti, které skutečně slouží k plnění úkolů organizace), hospodárně (za přiměřenou cenu a za co nejvýhodnějších podmínek s ohledem na kvalitu a potřeby organizace) a efektivně (tak, aby vynaložené prostředky přinesly co nejlepší možný výsledek), jedná se o tzv. princip „3E“.



plněných úkolů a míře rizik při nakládání s veřejnými prostředky]. Je proto možné, aby byly role řídící kontroly v různých částech téže organizace nastaveny odlišně.

■ Příklad použití v praxi

Nastavení a rozdělení rolí řídící kontroly podle oblastí činnosti organizace

V rámci jedné školy mohou být role řídící kontroly nastaveny odlišně podle jednotlivých oblastí činnosti. Například vedoucí školní jídelny může být určena jako příkazce operace pro oblast školního stravování a současně vykonávat funkci hlavního účetního pro jinou oblast činnosti školy. Obdobně mohou být u některých částí organizace s menším rozsahem činností některé role sloučeny, zatímco u oblastí s vyšším objemem nebo rozmanitostí operací mohou být odděleny mezi více osob. Takové nastavení je možné pouze tehdy, pokud je ve vnitřních předpisech jednoznačně vymezen rozsah jednotlivých funkcí, aby nedocházelo ke slučování role příkazce operace a správce rozpočtu či hlavního účetního u téže příjmové nebo výdajové operace (§ 11 odst. 1).

3.3. Osoba určená vedoucím orgánem veřejné správy

Vedle osob vykonávajících základní funkce řídící kontroly (příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní) určuje ředitel také osoby, které se budou podílet na dalších činnostech v rámci řídící kontroly, zejména na provedení předběžné řídící kontroly majetkové operace⁶ (§ 11 odst. 2) a následné řídící kontroly (§ 11 odst. 7).

Osobou určenou vedoucím orgánem veřejné správy je fyzická osoba, kterou ředitel formálně pověřil výkonem konkrétní kontrolní činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému. Nemusí přitom jít vždy o osobu mimo základní role řídící kontroly; podle konkrétního nastavení organizace může být touto činností pověřen i zaměstnanec, který již vykonává jinou funkci v rámci vnitřního kontrolního systému, pokud má odpovídající znalosti, zkušenosti a schopnosti k posouzení dané oblasti.

■ Příklad použití v praxi

Určení odpovědných osob pro řídící kontrolu majetkových operací a pro následnou řídící kontrolu

U majetkových operací může být k provedení předběžné řídící kontroly určena například osoba odpovědná za správu majetku školy, typicky školník nebo jiný zaměstnanec, který má přehled o technickém stavu, využití nebo potřebnosti pořízovaného majetku. Jeho úkolem je posoudit skutečnosti související s majetkovou stránkou operace v rozsahu, který stanoví ředitel, nikoli rozhodovat o samotném uskutečnění operace.

V případě následné řídící kontroly ředitel určuje osobu, která prověří dodržení stanovených podmínek kontrolované operace. U škol a školských zařízení není zpravidla důvod zajišťovat výkon následné řídící kontroly externí osobou, ačkoli zákon tuto možnost za určitých podmínek připouští (§ 11 odst. 7). Tuto kontrolu může v přiměřeném rozsahu vykonávat například přímo ředitel školy nebo jiný vhodný zaměstnanec určený ředitelem.

Zapojení externí fyzické osoby je vhodné zejména tehdy, pokud škola nemá k dispozici vlastní osobu s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi pro posouzení konkrétní oblasti. Může jít například o specifické činnosti vyžadující odborné posouzení, jako jsou technicky náročné stavební práce, odborné servisní zásahy nebo jiné činnosti, jejichž řádné provedení není možné běžně ověřit

⁶ Majetkovými operacemi se podle § 2 odst. 7 písm. d) rozumí operace spojené s nakládáním s majetkem, při nichž nedochází k příjmu ani výdaji finančních prostředků. Typicky jde například o bezúplatný převod majetku, darování, dědictví, výpůjčku nebo svěřený majetek jiné organizaci. Podrobněji viz část 4.1.3.



vlastními zaměstnanci. Ani v těchto případech však nedochází k přenesení odpovědnosti za nastavení a průběh následné řídicí kontroly – ta zůstává na řediteli školy jako vedoucím orgánu veřejné správy.

3.4. Forma určení osob a zastupování

Výkon působnosti vedoucího orgánu veřejné správy musí být v organizaci zajištěn i v době nepřítomnosti ředitele. Součástí vnitřního kontrolního systému proto musí být také způsob určení osoby, která v době jeho nepřítomnosti přebírá příslušné řídicí pravomoci a odpovědnost. V návaznosti na toto zastoupení musí být zajištěn také výkon funkce příkazce operace. Finanční operace by proto měla schvalovat osoba, která v daném období skutečně vykonává příslušnou řídicí působnost a odpovídá za rozhodování v dané oblasti. V případě ředitele školy půjde zpravidla o jeho statutárního zástupce [§ 302 písm. a) až g) zákoníku práce].

Výkon role příkazce operace může být v jednom okamžiku svěřen pouze jedné konkrétní osobě. Ve vnitřním předpise lze rozsah zastupování přiměřeně omezit například druhem operací (například pouze operace provozního charakteru), finančním limitem nebo pouze na případy, kdy operace nesnese odklad. Zastupování by přitom mělo být nastaveno pouze v nezbytném rozsahu a na nezbytně nutnou dobu.

U ostatních rolí řídicí kontroly, zejména správce rozpočtu a hlavního účetního, je rovněž nutné zajistit jejich zastupitelnost tak, aby byl vnitřní kontrolní systém funkční i při dočasné nepřítomnosti určených osob. Konkrétní způsob zastupování může ředitel nastavit s ohledem na velikost organizace, její organizační strukturu a míru rizika při nakládání s veřejnými prostředky.

■ Příklad použití v praxi

Zastupitelnost funkcí v menších organizacích

U menších škol a školských zařízení není vždy nutné předem určovat stálého zástupce pro každou roli. Podstatné však je, aby v každém okamžiku bylo jednoznačně určeno, která konkrétní osoba danou roli vykonává a odpovídá za příslušné úkony řídicí kontroly. Ani při operativním řešení zastupování nesmí docházet ke spojení neslučitelných rolí u téže operace.



4. Postupy při uplatňování řídicí kontroly

Zákon o řízení a kontrole veřejných financí stanoví povinnost provádět řídicí kontrolu u všech finančních a majetkových operací orgánu veřejné správy (§ 12, § 13 a § 15), s výjimkami uvedenými v § 14. Finančními operacemi se rozumí zejména příjmové a výdajové operace, majetkové operace pak představují nakládání s majetkem organizace bez pohybu peněžních prostředků. Konkrétní způsob provádění řídicí kontroly se odvíjí zejména od povahy a významnosti operace, míry souvisejícího rizika a možností organizace ovlivnit její vznik, rozsah nebo podmínky. Zákon proto umožňuje organizaci nastavit kontrolní mechanismy přiměřeně jejím podmínkám. Podrobnější popis jednotlivých fází řídicí kontroly obsahuje [Metodický pokyn CHJ č. 19 – Řídicí kontrola](#).

4.1. Předběžná řídicí kontrola

Předběžná řídicí kontrola podle § 12 až § 14 se u škol a školských zařízení provádí stejně jako u ostatních orgánů veřejné správy ve fázích před schválením operace a před platbou. Konkrétní postupy a povinnosti jednotlivých osob zapojených do těchto fází podrobně upravuje [Metodický pokyn CHJ č. 19 – Řídicí kontrola](#) v 5. kapitole. Při nastavení předběžné řídicí kontroly škol a školských zařízení je třeba zohlednit jejich specifika, zejména velikost, organizační uspořádání a rozsah vykonávaných činností. U menších organizací může být kontrolní postup nastaven jednodušeji, vždy však musí být zachováno oddělení rolí a jednoznačné určení odpovědnosti jednotlivých osob zapojených do kontroly.

Fáze kontroly	Kdo kontrolu provádí	Co se zejména posuzuje
Před schválením operace (§ 12)	Správce rozpočtu	Zda je operace v souladu se schváleným rozpočtem, programy, projekty, smlouvami nebo rozhodnutími o nakládání s veřejnými prostředky, zda odpovídá pravidlům financování činnosti organizace a zda jsou řízena související rozpočtová rizika
	Příkazce operace	Zda je operace v souladu s právními předpisy, je potřebná k zajištění úkolů a cílů organizace, odpovídá zásadě řádného finančního řízení, je doložena správnými a úplnými podklady a jsou řízena související rizika
Před platbou (§ 13)	Hlavní účetní	U výdajové operace, zda je správně určen věřitel, výše a splatnost.
	Příkazce operace	Zda realizace platby odpovídá podmínkám, za kterých byla výdajová operace schválena, včetně správného určení věřitele, výše a splatnosti.

Zákon nestanoví závazné pořadí, v jakém musí jednotlivé osoby zapojené do předběžné řídicí kontroly svou kontrolu provádět, jejich uspořádání proto může ředitel libovolně upravit vnitřním předpisem.



■ Příklad použití v praxi

Příkazce operace jako poslední schvalující osoba

S ohledem na odpovědnost příkazce operace za schválení operace a za to, že rozhoduje na základě úplných a správných podkladů, se doporučuje, aby příkazce operace byl zařazen až na konec schvalovacího procesu. Příkazce operace tak může rozhodovat s vědomím výsledků předchozích kontrolních úkonů.

4.1.1. Předběžná řídicí kontrola u příjmových operací

Předběžná řídicí kontrola se u příjmových operací provádí pouze ve fázi před schválením operace podle § 12, resp. souhrnně⁷ podle § 14 odst. 1, a to pouze tehdy, pokud lze ovlivnit vznik nároku na příjem nebo podmínky, za kterých příjem vzniká. Před platbou podle § 13 se u příjmových operací předběžná řídicí kontrola neprovádí.

Typicky se může jednat například o příjmy z prodeje majetku, příjmy ze smluv nebo příjmy z dotací. U těchto operací se předběžná řídicí kontrola provádí v plném rozsahu podle § 12 v okamžiku, kdy organizace může ještě ovlivnit vznik nároku na příjem nebo podmínky, za nichž příjem vzniká. Kontrola proto probíhá zejména před uzavřením smlouvy, schválením grantové dohody nebo podáním žádosti o dotaci, včetně žádosti o příspěvek na projekt Erasmus+ nebo jiné projekty.

■ Příklad použití v praxi

Dotace z programu Erasmus+ a mezinárodních vzdělávacích programů

Dotace z programu Erasmus+ a obdobných mezinárodních vzdělávacích programů představují účelově určené prostředky vázané na realizaci schváleného projektu a jeho rozpočtu. Rozhodující pro uplatnění předběžné řídicí kontroly je fáze operace a možnost organizace ovlivnit její vznik nebo podmínky.

Před podáním žádosti o zapojení do programu má škola možnost ovlivnit, zda se do projektu zapojí, a proto by měla předběžná řídicí kontrola podle § 12 posoudit zejména schopnost splnit podmínky programu, související rizika a případnou spoluúčast financování. Po schválení projektu a uzavření grantové dohody již samotné přijetí přidělených prostředků (včetně jejich výše) zpravidla není operací, kterou by mohla organizace ovlivnit, a předběžná řídicí kontrola se proto v této fázi příjmu neprovádí. Realizace příjmu se následně řídí podmínkami poskytovatele a po skončení se uplatní následná řídicí kontrola podle § 15.

Předběžná řídicí kontrola (podle § 12, resp. § 14 odst. 1) se dále uplatní u navazujících výdajových operací souvisejících s realizací projektu (např. cestovní náklady, ubytování, pojištění, nákup služeb nebo materiálu), kdy se mimo jiné ověřuje jejich soulad s účelem projektu a podmínkami programu Erasmus+.

Předběžná řídicí kontrola podle § 12 se uplatňuje také v případech, kdy je v kompetenci příspěvkové organizace stanovit výši úplaty za poskytované služby nebo prodávané zboží. Jedná se zejména o schvalování ceníků (např. stravného ve školní jídelně, úplaty za školní družinu, kroužky, polygrafické

⁷ Využití souhrnného schválení neznamená, že není provedena kontrola jednotlivých příjmových operací, ale že provedení této kontroly je stvrzeno podpisem příkazce a správce rozpočtu na jediném záznamu o provedení předběžné řídicí kontroly před schválením operace.



nebo jiné služby) a smluvních podmínek (např. nájemné školních prostor), kdy se předběžná řídicí kontrola provádí při jejich nastavování a schvalování, tedy před jejich účinností.

■ Příklad použití v praxi

Stanovení úplaty za školní družinu

Škola připravuje nový ceník úplaty za školní družinu. Před jeho schválením proběhne předběžná řídicí kontrola podle § 12.

Správce rozpočtu nejprve posoudí finanční stránku připravované operace. Ověří zejména, zda předpokládané příjmy z úplaty odpovídají schválenému rozpočtu školy a zda je jejich výše v souladu s pravidly pro financování činnosti školy. Zohlední také případné podmínky stanovené právními předpisy, zřizovatelem, případně dalšími pravidly, která mají na financování činnosti školy vliv. Posoudí rovněž, zda jsou správně zohledněna rozpočtová rizika spojená se stanovením a výběrem úplaty, například riziko, že předpokládané příjmy nebudou odpovídat skutečnému počtu žáků nebo stanovené výši úplaty.

Příkazce operace následně posoudí zejména to, zda je stanovení úplaty v souladu se zákonem o řízení a kontrole veřejných financí a dalšími právními předpisy a zda odpovídá úkolům, záměrům a cílům školy. Ověří, zda je navržená výše úplaty řádně odůvodněna a zda odpovídá zásadě řádného finančního řízení. Posoudí také její soulad se schváleným rozpočtem, pravidly financování činnosti školy a případnými podmínkami, které se na provoz školní družiny vztahují. K rozhodnutí by měl mít k dispozici správné a úplné podklady, například podklady pro výpočet navržené výše úplaty a údaje o předpokládaném počtu žáků. Současně zohlední rizika spojená se stanovením a následným výběrem úplaty, například riziko nesprávného stanovení částky nebo jejího výběru v rozporu se schválenými podmínkami.

Pokud oba zaměstnanci dospějí k závěru, že jsou podmínky stanovené zákonem splněny, ceník schválí. Následně je zveřejněn a od stanoveného data škola vybírá úplatu podle schválené výše.

■ Příklad použití v praxi

Záznam o provedení předběžné řídicí kontroly

Samotné zveřejnění výše úplaty, informování zákonných zástupců, žáků a studentů o ceně ani technické nastavení platebního systému (QR kódy, aplikace, inkaso) nelze považovat za provedení předběžné řídicí kontroly. Ta musí proběhnout již před stanovením výše úplaty a musí být doloženo, že organizace posoudila zejména ekonomické a finanční souvislosti stanovené částky. Zveřejnění ceny a následné nastavení platebního systému jsou již pouze navazujícími kroky. Podrobnější postup stanoví vnitřní předpis organizace.

V praxi škol a školských zařízení se u příjmových operací často uplatní některá z výjimek z předběžné řídicí kontroly podle § 14, zejména s ohledem na povahu příjmů, které často bývají opakované, hromadné a zčásti nebo zcela neovlivnitelné. Podrobněji se této problematice věnuje část 4.2.1.



4.1.2. Předběžná řídicí kontrola u výdajových operací

U výdajových operací se předběžná řídicí kontrola provádí ve dvou fázích – před schválením operace podle § 12, resp. souhrnně⁸ podle § 14 odst. 1, a před platbou podle § 13, případně opět souhrnným způsobem podle § 14 odst. 1. Původ finančních prostředků není pro rozsah této kontroly rozhodující.

U smluvních závazků (například smluv na energie, služby, úklid, IT podporu, další provozní dodávky nebo pronájem prostor) probíhá předběžná řídicí kontrola před schválením operace podle § 12 ve fázi, kdy organizace ještě může ovlivnit základní parametry budoucího závazku, zejména jeho potřebnost, rozsah, cenu a podmínky plnění. Typicky se jedná o období před uzavřením smlouvy nebo před přijetím rozhodnutí o vzniku závazku. Po uzavření smlouvy se u jednotlivých plateb provádí předběžná řídicí kontrola před platbou podle § 13, případně souhrnným způsobem podle § 14 odst. 1.

Zákon nestanoví konkrétní přípustnou odchylku mezi částkou schválenou předběžnou řídicí kontrolou a skutečnou cenou. Rozhodující je vždy posouzení důvodů vzniku této odchylky a jejich objektivní oprávněnost. V případě rozdílu je nezbytné, aby se příkazce operace zabýval důvody vzniku této odchylky a aby byla řádně zdokumentována a zdůvodněna. Skutečná výše vzniklého závazku musí být zároveň v souladu s právními předpisy, schváleným rozpočtem a zásadou řádného finančního řízení podle § 3.

U víceletých smluv se při schválení operace posuzuje celý předpokládaný závazek po dobu trvání smluvního vztahu, nikoli pouze částka odpovídající aktuálnímu rozpočtovému roku. Odchylka mezi původně schválenou předpokládanou částkou a skutečnou cenou sama o sobě neznamená porušení předběžné řídicí kontroly, neboť zákon nestanoví konkrétní hranici přípustné odchylky. Rozdíl však musí být způsoben objektivními a odůvodněnými skutečnostmi, řádně doložen a výsledná operace v souladu s právními předpisy, schváleným rozpočtem a zásadou řádného finančního řízení podle § 3.

■ Příklad použití v praxi

Řídicí kontrola u víceletý závazků z provozních smluv

Smlouvy na dodávky energií (a obdobné pravidelné provozní výdaje) představují typický příklad víceletého závazku. Před uzavřením smlouvy se provádí předběžná řídicí kontrola podle § 12, při níž se posuzuje zejména potřebnost dodávky, výhodnost smluvních podmínek, včetně možnosti odstoupení od smlouvy, předpokládaný rozsah odběru a související rizika. Je schvalován celý předpokládaný výdaj, to znamená celý předpokládaný závazek po dobu platnosti smlouvy s dodavatelem v celkové předpokládané výši, a to i v případě, že je smlouva uzavírána na více let.

Po uzavření smlouvy a před jednotlivými úhradami se provádí předběžná řídicí kontrola před platbou podle § 13, při níž se ověřuje zejména soulad fakturace se smlouvou, cenovými podmínkami a skutečným stavem odebrané energie. Je též možné nastavit trvalý příkaz a provést předběžnou řídicí kontrolu před platbou souhrnně podle § 14 odst. 1 (viz část 4.2.1). Následně je vhodné průběžně ověřovat naplňování principů „3E“ stávající smlouvy, například na počátku každého roku. Následná řídicí kontrola může být provedena po kterémkoli provedení platby, ale i po skončení platnosti dané smlouvy.

Pokud je však smlouva s dodavatelem energií uzavřena přímo zřizovatelem příspěvkové organizace a organizace pouze hradí jí předepsané náklady nebo roční vyúčtování, nemůže příspěvková organizace ovlivnit výběr dodavatele ani podmínky smluvního vztahu. Řídicí kontrola

⁸ Využití souhrnného schválení neznamená, že není provedena kontrola jednotlivých připravovaných výdajových operací, ale že provedení této kontroly je stvrzeno podpisem příkazce a správce rozpočtu nebo hlavního účetního na jediném záznamu o provedení předběžné řídicí kontroly.



se proto provádí pouze v rozsahu skutečného vlivu organizace na danou operaci. V takovém případě se neuplatní předběžná řídicí kontrola před schválením operace, ale provádí se zejména kontrola před platbou a následná řídicí kontrola.

■ Příklad použití v praxi

Řídicí kontrola u nájemních vztahů

Při rozhodování o pronájmu prostor musí škola nebo školské zařízení v rámci předběžné řídicí kontroly před schválením operace podle § 12 nejprve posoudit potřebnost tohoto řešení, jeho hospodárnost a vhodnost nastavených smluvních podmínek (např. výši nájemného, dobu trvání smlouvy nebo možnost ukončení závazku). Toto posouzení musí proběhnout před uzavřením nájemní smlouvy, kdy je ještě možné ovlivnit podmínky budoucího závazku.

Po uzavření smlouvy a před jednotlivými úhradami nájemného se provádí předběžná řídicí kontrola před platbou podle § 13. Při opakovaných platbách lze za podmínek stanovených vnitřním předpisem využít také souhrnné schválení podle § 14 odst. 1 (viz část. 4.2.1). Hlavní účetní ověřuje zejména správnost věřitele, výši a splatnost závazku a příkazce operace schvaluje platbu, pokud odpovídá podmínkám, za nichž byla operace schválena.

Následně je vhodné průběžně ověřovat naplňování principů „3E“ u stávající smlouvy, například na počátku každého roku. V případě nájmu se může jednat zejména o posouzení, zda je nadále účelné prostory využívat, zda je organizace skutečně potřebuje a zda výše nájemného zůstává hospodárná. Následná řídicí kontrola může být provedena v průběhu trvání nájemní smlouvy nebo po jejím ukončení.

■ Příklad použití v praxi

Řídicí kontrola u pracovněprávních vztahů

U pracovněprávních vztahů se předběžná řídicí kontrola před schválením operace podle § 12 provádí před vyhlášením výběrového řízení, respektive před uzavřením právního aktu zakládajícího pracovní poměr nebo dohody o práci konané mimo pracovní poměr. Posuzují se zejména potřeba pracovního místa, rozsah úvazku, předpokládané mzdové náklady a související rizika.

Stejným způsobem se postupuje také při změnách, které vedou ke zvýšení závazku organizace, například při přiznání mimořádné odměny nebo zvýšení mzdy zaměstnance. Výjimkou jsou nárokové složky platy stanovené právním předpisem, na které se vztahuje režim podle § 14 odst. 2 (viz část. 4.2.1).

Samotná výplata mezd podléhá předběžné řídicí kontrole před platbou podle § 13, případně souhrnným způsobem podle § 14 odst. 1 (viz část. 4.2.1), kdy se ověřuje zejména správnost mzdových podkladů, zejména ve vazbě na docházku, a soulad vyplácených částek se stanovenými nároky zaměstnanců. Předmětem ověření bude i správnost čísla bankovního účtu zaměstnance a výše finančních prostředků, které budou na tento účet zaslány. Vybrané operace mohou být následně ověřovány také v rámci následné řídicí kontroly podle § 15.

U veřejných zakázek se předběžná řídicí kontrola podle § 12 provádí již ve fázi přípravy zakázky, tedy před zahájením zadávacího řízení (před zveřejněním zadávací dokumentace). V této fázi se posuzuje zejména potřebnost pořizovaného plnění, předpokládaná hodnota zakázky, způsob jejího zadání (včetně parametrů zakázky a různých variant řešení), dostupnost finančních prostředků, související



rizika a soulad se zásadou řádného finančního řízení. Předběžná řídicí kontrola proto musí proběhnout v době, kdy je ještě možné ovlivnit podmínky budoucího plnění, nikoli až před podpisem smlouvy.

Po ukončení zadávacího řízení je vhodné před uzavřením smlouvy ověřit, že její obsah odpovídá výsledku zadávacího řízení a schváleným podmínkám.

Po přijetí faktury se provádí předběžná řídicí kontrola před platbou podle § 13, při níž se ověřuje zejména soulad fakturace s vysoutěženou smlouvou a zadávacími podmínkami, správnost věřitele, výše a splatnost plnění.

4.1.3. Předběžná řídicí kontrola u majetkových operací

Majetkovými operacemi se podle § 2 odst. 7 písm. d) rozumí operace, při kterých dochází k nakládání s majetkem, ale které zároveň nejsou spojeny s pohybem finančních prostředků (s příjmem či výdajem). Typicky se jedná o operace, při nichž se majetek pohybuje dovnitř nebo vně organizace, například bezúplatné převody majetku, dary, dědictví, výpůjčky nebo svěřením majetku jiné organizaci. Operace zároveň musí být v souladu s právními předpisy, zřizovací listinou, pravidly hospodaření organizace a dalšími podmínkami stanovenými pro nakládání s veřejným majetkem. Není přitom rozhodující, zda je škola či školské zařízení při této operaci dárce/převodcem nebo obdarovaným/nabyvatelem.

Za majetkové operace se naopak nepovažují pouze evidenční nebo účetní úkony prováděné pro vnitřní potřeby organizace, například odpisy majetku, přecenění, tvorba opravných položek, úpravy odpisových plánů nebo vnitřní přesuny majetku v rámci téže organizace. Ani samotné rozhodnutí o nepotřebnosti majetku není majetkovou operací; tou se stává až navazující úkon, kterým je s majetkem fakticky naloženo. Vnitřní přidělení majetku mezi součásti téže organizace se za majetkovou operaci rovněž nepovažuje.

Předběžnou řídicí kontrolu majetkových operací vykonávají v souladu s § 11 odst. 2 příkazce operace a osoba určená ředitelem. Protože při majetkových operacích je zpravidla významnější věcná stránka operace než její ekonomické aspekty, osobou určenou ředitelem by měla být osoba s odpovídající věcnou znalostí dané oblasti. Může se jednat například o školníka při posuzování technického stavu a potřebnosti vybavení nebo o pedagogického pracovníka, který má odbornou znalost v oblasti, s níž majetková operace věcně souvisí (učební pomůcky či odborné vybavení apod.). Vybrané majetkové operace následně podléhají i následné řídicí kontrole podle § 15.

■ Příklad použití v praxi

Bezúplatný převod majetku od zřizovatele

Obec nabídne škole bezúplatný převod vybavení školní družiny, například nábytku nebo herních prvků. Přestože škola za tento majetek nehradí žádnou finanční částku, jedná se o majetkovou operaci, protože dochází k převodu majetku do jejího vlastnictví a užívání. Před přijetím majetku proto příkazce operace spolu s osobou určenou ředitelem posoudí zejména, zda je přijetí majetku pro školu účelné a potřebné, zda odpovídá jejím úkolům a zda s jeho převzetím nevzniknou nepřiměřené budoucí náklady nebo jiná rizika (například náklady na údržbu, opravy nebo provoz). Součástí posouzení je také ověření souladu převodu s právními předpisy a vnitřními předpisy školy.

Konkrétní rozsah řídicí kontroly a její další pravidla stanoví ředitel podle potřeby vnitřním předpisem, a to i s ohledem na povahu a rizikovost předpokládaných majetkových operací. Podrobněji viz [Stanovisko CHJ č. 20/2026](#).



4.2. Výjimky z předběžné řídicí kontroly

Zákon o řízení a kontrole veřejných financí vychází z principu, že finanční a majetkové operace mají být předem posouzeny v rámci předběžné řídicí kontroly. Současně však připouští případy, kdy by individuální předběžná kontrola nebyla účelná, nebyla objektivně možná nebo by mohla ohrozit plnění úkolů organizace. V těchto případech lze postupovat podle § 14. Použití výjimek musí vždy odpovídat míře rizika, být řádně dokumentováno a být nahrazeno jinými řídicími a kontrolními mechanismy, zejména následnou řídicí kontrolou.

■ Příklad použití v praxi

Nastavení a omezení použití výjimek

Rozsah a způsob použití jednotlivých výjimek by měl být upraven ve vnitřním předpise organizace tak, aby bylo zřejmé, u jakých operací se výjimka používá, kdo za její použití odpovídá a jakým způsobem jsou ošetřena rizika. Výjimku z předběžné řídicí kontroly zároveň nikdy nelze použít u vysoce rizikových operací, a to ani v případech, kdy by jinak její využití podle ustanovení § 14 připadalo v úvahu.

4.2.1. Souhrnná předběžná řídicí kontrola u vymezeného okruhu operací

Jedním z případů odlišného provedení předběžné řídicí kontroly je souhrnné schválení podle § 14 odst. 1, které umožňuje provést předběžnou řídicí kontrolu před schválením operace a/nebo před platbou souhrnně pro předem vymezený okruh operací, finanční limit a časové období. Nejde přitom o upuštění od předběžné řídicí kontroly, ale o její provedení způsobem odpovídajícím povaze a četnosti obdobných operací. Tento postup je vhodný zejména u předvídatelných a opakujících se operací obdobného charakteru, u nichž lze předem vymežit jejich rozsah a podmínky a u nichž by individuální posuzování každé jednotlivé operace bylo neúčelné nebo by představovalo nepřiměřenou administrativní zátěž.

Záznamem o provedení souhrnné předběžné řídicí kontroly je zpravidla souhrnný dokument. Musí z něj být zřejmé, jaký okruh operací byl ověřen nebo schválen, v jakém rozsahu, kdo za provedení kontroly odpovídá a na jaké období se souhrnný postup vztahuje. Naopak není nutné předem znát konkrétního odběratele či dodavatele ani přesnou částku jednotlivých operací. Podmínky tohoto postupu musí stanovit ředitel ve vnitřním předpise.

Zákon nestanoví konkrétní finanční limit, od kterého by bylo nutné provádět individuální předběžnou řídicí kontrolu jednotlivých operací, ani maximální délku období nebo výši částky, pro kterou lze souhrnný postup použít. Při jeho nastavení je však nutné vycházet z požadavku na přiměřený a účinný vnitřní kontrolní systém podle § 9 odst. 3 a zohlednit zejména charakter činnosti organizace, rozsah svěřených prostředků a související rizika.

■ Příklad použití v praxi

Nastavení finančního rámce souhrnné řídicí kontroly

V prostředí škol, případně i školských zařízení, je vhodné, aby byl finanční rámec souhrnné předběžné řídicí kontroly nastaven na období jednoho školního roku, pololetí, případně kalendářního roku nebo jiného logického období (např. září-prosinec a leden-srpen), v závislosti na



provozních potřebách a činnosti organizace.⁹ Schvalovaná částka by měla odpovídat běžné potřebě a nastavení finančního limitu by mělo umožňovat průběžnou kontrolu a včasné odhalení případných nedostatků.

U příjmových operací lze souhrnný postup využít zejména u hromadných nebo opakujících se příjmů, například školného, stravného, plateb za kroužky nebo účasti na školních akcích. Předběžná řídicí kontrola se v takovém případě provádí souhrnně na základě předem schválených podmínek, například ceníku, pravidel plateb, seznamu účastníků nebo jiného souhrnného podkladu, a tedy není nutné individuální podepisování každého jednotlivého plnění.

U výdajových operací se jedná zejména o drobné a opakující se provozní výdaje s nižší mírou rizika, například kancelářské potřeby, učební, výtvarné či didaktické pomůcky, reprezentace, občerstvení, poštovné, cestovné, platby za energie, telekomunikační služby, mzdy, nájemné, nebo jiné běžné provozní výdaje organizace. Souhrnné schválení lze využít také například u pravidelných nákupů potravin a dalšího materiálu pro provoz školní jídelny i u drobnějšího nákupu materiálu pro praktickou výuku žáků, pokud se jedná o opakující se výdaje obdobného charakteru s nízkou mírou rizika.

■ Příklad použití v praxi

Souhrnné schválení při praktické výuce

Souhrnné schválení tak lze využít například při opravách automobilů v rámci školního autoservisu, pokud se jedná o opakující se provozní výdaje obdobného charakteru s nízkou mírou rizika při nakládání s veřejnými prostředky.¹⁰ U větších nebo mimořádných nákupů materiálu je naopak vhodné provést standardní předběžnou řídicí kontrolu.

Souhrnný postup lze využít také v případech, kdy jsou zaměstnancům předem svěřeny peněžní prostředky na drobné výdaje související s běžnou provozní činností organizace. V takovém případě musí být předem stanoven zejména účel použití prostředků, rozsah oprávnění zaměstnance, finanční limit a způsob následného vyúčtování a kontroly použití těchto prostředků. V rámci následné řídicí kontroly se na vzorku operací ověřuje, zda byly prostředky použity v souladu se schválenými podmínkami.

Pokud zaměstnanec naopak hradí drobný výdaj z vlastních prostředků a organizace mu jej následně proplácí, nelze u každého jednotlivého výdaje provést předběžnou řídicí kontrolu před platbou, neboť okamžik vzniku závazku a jeho úhrady časově splývají. Správnost použití prostředků se proto ověřuje následnou řídicí kontrolou u všech takto provedených operací.

■ Příklad použití v praxi

Souhrnné schválení nákupu potravin pro školní jídelnu

Vedoucí školní jídelny připravuje podklady pro zajištění běžného provozu školní jídelny na školní rok. Vzhledem k tomu, že nákupy běžných potravin probíhají průběžně a jejich přesný rozsah ani okamžik jednotlivých nákupů nelze předem určit, škola stanoví ve vnitřním předpisu postup souhrnného schválení podle § 14 odst. 1. Předmětem schválení je rámec těchto opakujících se nákupů, zejména jejich účel, období a maximální finanční rozsah.

⁹ V případě, že v průběhu stanoveného období dojde k vyčerpání finančního limitu, lze stejným postupem příkazce operace a správce rozpočtu schválit jeho navýšení.

¹⁰ Situaci, kdy zřizovatel požaduje realizaci veřejných zakázek malého rozsahu na každý výdaj související např. s výrobou na zakázkách, je nutné upravit vnitřním předpisem školy. V případě veřejných zakázek se tato kontrola realizuje již před vyhlášením zadávacího řízení.



Správce rozpočtu před schválením posoudí, zda předpokládané výdaje odpovídají schválenému rozpočtu, pravidlům financování činnosti školy a stanovenému účelu a rozsahu souhrnného schválení. Zároveň posoudí související rozpočtová rizika, například zda je pro dané období zajištěno dostatečné rozpočtové krytí a zda nastavený finanční limit odpovídá předpokládanému rozsahu nákupů.

Příkazce operace následně posoudí, zda jsou nákupy potravin nezbytné k zajištění stravování žáků a zaměstnanců a zda souhrnné schválení odpovídá činnosti a potřebám školy. Posoudí také, zda je nastavený finanční limit přiměřený předpokládanému rozsahu nákupů a zda je zohledněna zásada řádného finančního řízení. Současně ověří, zda jsou k návrhu přiloženy dostatečné podklady a zda jsou řízena související rizika, například riziko nedostatečného zásobování, nákupu nadbytečného množství potravin nebo ne hospodárného vynakládání prostředků.

Po schválení tohoto rámce lze jednotlivé nákupy běžných potravin v průběhu stanoveného období uskutečňovat v jeho mezích, aniž by bylo nutné znovu provádět předběžnou řídicí kontrolu před schválením operace u každého jednotlivého nákupu. Každý jednotlivý nákup však musí odpovídat podmínkám, za kterých bylo souhrnné schválení uděleno, zejména stanovenému účelu, období a finančnímu limitu.

Před úhradou jednotlivých faktur se následně provede předběžná řídicí kontrola před platbou podle § 13, při níž se ověří zejména správnost určení dodavatele, výše a splatnosti a soulad úhrady s podmínkami souhrnného schválení. Následná řídicí kontrola podle § 15 pak může ověřovat například, zda byly nákupy skutečně realizovány v souladu se souhrnným schválením, správnost dodaného množství a kvality zboží apod.

4.2.2. Operace, jejichž vznik, výši nebo podmínky organizace nemůže ovlivnit

Předběžná řídicí kontrola se podle § 14 odst. 2 provádí pouze v rozsahu, ve kterém může příspěvková organizace ovlivnit vznik nároku, výši nebo jiné podmínky operace. Pokud tyto skutečnosti vyplývají přímo z právního předpisu nebo z rozhodnutí jiného subjektu (např. zřizovatele nebo soudu), provádí se předběžná řídicí kontrola pouze v rozsahu skutečností, které může příspěvková organizace objektivně ovlivnit (např. existence nároku, technické zajištění výpočtu částky), nikoliv na aspektech, které z objektivních důvodů ovlivnit nemůže.

■ Příklad použití v praxi

Příspěvek na provoz od zřizovatele

Ve školách a školských zařízeních se typicky jedná o příspěvek na provoz poskytovaný zřizovatelem, neboť příspěvková organizace nemůže ovlivnit, zda jí bude příspěvek přiznán, v jaké výši ani za jakých podmínek vznikne nárok na jeho poskytnutí. Řídicí kontrola se v takových případech zaměřuje pouze na skutečnosti, které může organizace ověřit a ovlivnit – například zda byly prostředky přijaty, zda odpovídají rozhodnutí poskytovatele a zda jsou použity v souladu se stanoveným účelem.



■ Příklad použití v praxi

Příjmy a výdaje spojené s bankovním účtem

Obdobně se předběžná řídicí kontrola podle § 14 odst. 2 neprovádí ani u dalších příjmů a výdajů, jejichž vznik nebo výši organizace nemůže ovlivnit, například u úroků připsaných na spořicí účet.

U bankovních poplatků za vedení účtů se předběžná řídicí kontrola před schválením operace podle § 12 provádí již při uzavření smluvního vztahu s bankou, kdy organizace může ovlivnit zejména výběr banky a sjednané podmínky poskytovaných služeb. Pokud však banka následně poplatky automaticky strhává z účtu, nelze již před platbou provést předběžnou řídicí kontrolu, neboť organizace nemůže samotný okamžik ani způsob provedení platby ovlivnit. Správnost výše a oprávněnost tohoto výdaje se proto ověřuje až následnou řídicí kontrolou. Pokud však platbu bance aktivně zadává, provede před platbou předběžnou řídicí kontrolu podle § 13, resp. v případě zadání trvalého příkazu souhrnně podle § 14 odst. 1.

■ Příklad použití v praxi

Příjmy podle externích ceníků

U příjmů plynoucích z plateb podle externě stanovených ceníků (např. úhrad za revalidační známky ISIC) organizace nemůže ovlivnit výši ani podmínky vzniku příjmu. Předběžná řídicí kontrola se proto podle § 14 odst. 2 provádí pouze v rozsahu skutečností, které může organizace ovlivnit nebo ověřit, zejména ověření správnosti přijaté částky, její evidence a souladu s nastaveným postupem. Samotný vznik nároku na příjem a jeho výše vyplývají z podmínek stanovených externím subjektem, a organizace je proto nemůže předem ovlivnit. Správnost uskutečněných příjmů se následně ověřuje v rámci následné řídicí kontroly.

■ Příklad použití v praxi

Náhrada škody

V neposlední řadě se může jednat i o příjmy, u nichž vznik nároku závisí na skutečně nastalé události, například náhrada škody způsobené žákem nebo jinou osobou. Pokud je škoda způsobena konkrétní (známou) osobou, vzniká organizaci nárok na náhradu škody okamžikem vzniku škody. V takovém případě nelze předem provést předběžnou řídicí kontrolu před schválením příjmové operace. Po přijetí úhrady se provede následná řídicí kontrola podle § 15 odst. 2, která ověří zejména správnost přijaté částky, její zaevidování a soulad s evidovaným nárokem. Konkrétní postup při řešení škodných událostí a navazující administrativní kroky jsou již věcí vnitřního kontrolního systému školy nebo školského zařízení, zejména vnitřní směrnice upravující postup při vzniku škody, případně fungování škodní komise a související procesy. Podrobněji k této problematice viz [Stanovisko CHJ č. 13/2026](#).

4.2.3. Nahodilé příjmové operace

Další skupinu výjimek z předběžné řídicí kontroly představují nepředvídatelné příjmové operace podle § 14 odst. 3 písm. a), u nichž není objektivně možné provést ani předběžnou řídicí kontrolu před schválením operace, například z důvodu, že splývá okamžik vzniku nároku na příjem a jeho úhrada. V těchto případech organizace nemůže předem ovlivnit, zda příjem vznikne, ani jeho výši.



Pokud však organizace sama stanovuje podmínky tzv. nahodilých příjmů, za nichž příjem vzniká (například rozhodnutí o konání akce, podmínky účasti, ceník zboží a služeb nebo pravidla prodeje zboží či poskytování služeb v rámci produktivní činnosti žáků nebo doplňkové činnosti školy¹¹), provádí se při stanovování těchto podmínek předběžná řídicí kontrola před schválením operace podle § 12. Předběžná řídicí kontrola před platbou se neprovádí. Správnost přijatých plateb se v takových případech ověřuje následnou řídicí kontrolou podle § 15 odst. 2 a 4, zejména prostřednictvím evidence tržeb, kontroly stavu pokladny nebo jiných kontrolních mechanismů stanovených vnitřním předpisem organizace.

■ Příklad použití v praxi

Příjmy z prodeje výrobků

Typickým příkladem jsou školní jarmarky, prodej výrobků vytvořených žáky nebo jiné jednorázové akce, při nichž škola předem stanoví pravidla jejich konání, ceny výrobků nebo služeb a způsob úhrady. Ve všech těchto případech je současně třeba zohlednit také právní úpravu hospodaření příspěvkových organizací podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (dále jen „*rozpočtová pravidla územních rozpočtů*“). Podle § 27 odst. 2 písm. f) rozpočtových pravidel územních rozpočtů musí zřizovací listina obsahovat pravidla pro výrobu a prodej zboží pouze tehdy, je-li výroba a prodej zboží předmětem činnosti příspěvkové organizace. U škol a školských zařízení tomu tak zpravidla není. Pokud jsou proto výrobky vytvořené žáky nabízeny veřejnosti, lze v praxi postupovat podle § 27 odst. 7 a § 28 odst. 4 rozpočtových pravidel územních rozpočtů, tedy přijímat finanční prostředky formou darů, a to na základě předchozího písemného souhlasu zřizovatele.

Nahodilými příjmovými operacemi mohou být i platby od žáků, studentů a jejich zákonných zástupců, přičemž i v těchto případech se předběžná řídicí kontrola u příjmových operací provádí pouze v rozsahu, v jakém ji lze objektivně provést. U plateb za školné, stravné, školní družinu či klub, kroužky, exkurze, zotavovací pobyty (např. adaptační či lyžařské výcviky) nebo jiné tuzemské či zahraniční výjezdy se předběžná řídicí kontrola před schválením operace provádí zejména při stanovení podmínek a pravidel akce, kalkulaci nákladů a výše úplat – typicky při schvalování ceníku, vnitřního předpisu nebo jiných pravidel pro stanovení výše plateb, jak bylo uvedeno již v části 4.1.1. Další předběžná řídicí kontrola se v souladu s § 14 odst. 3 písm. a) již neprovádí, protože vznik nároku na příjem a jeho úhrada časově splývají a organizace nemůže okamžik ani výši jednotlivých plateb předem ovlivnit (například v závislosti na skutečné účasti žáků). Po obdržení plateb se následně provádí následná řídicí kontrola (§ 15), jejíž konkrétní postupy by měly být upraveny ve vnitřním předpise.

■ Příklad použití v praxi

Nakládání s prostředky vybranými od žáků a jejich zákonných zástupců

V praxi škol a školských zařízení se lze setkat s případy, kdy organizace vybírá finanční prostředky související s účastí dětí či žáků na různých aktivitách (např. školních výletech, lyžařských kurzech, kulturních akcích nebo zájmových činnostech). Pro určení rozsahu řídicí kontroly je rozhodující, zda se jedná o finanční prostředky organizace, nebo o prostředky žáků či jejich zákonných zástupců, které škola pouze administrativně spravuje.

Pokud se jedná o prostředky organizace, tedy o platby, které se po jejich přijetí stávají jejími finančními prostředky a jsou vedeny v jejím účetnictví, jedná se o příjmové a následně případně i výdajové operace organizace. Předběžná řídicí kontrola se v takovém případě uplatní zejména při nastavení podmínek a pravidel pro vybírání a použití těchto prostředků, nikoli u každého

¹¹ Např. pronájem školnického bytu nebo prostor na kroužky, prodej výrobků žáků v rámci školního jarmarku.



jednotlivého příjmu, pokud jeho výši nebo okamžik přijetí nelze předem ovlivnit. U jednotlivých výdajových operací (např. úhrada nákladů za dopravu, vstupné, ubytování apod.) je nutné provést předběžnou řídicí kontrolu před schválením operace podle § 12 a před platbou podle § 13, resp. souhrnně podle § 14 odst. 1. Konkrétní postup a rozsah kontrolních úkonů musí být upraven ve vnitřním předpise.

Pokud se naopak jedná o prostředky žáků nebo jejich zákonných zástupců, které organizace pouze shromažďuje a administrativně zajišťuje jejich použití (např. rodič předem vloží určitou částku a organizace z ní následně hradí jednotlivé aktivity), nejde o finanční prostředky organizace ve smyslu zákona o řízení a kontrole veřejných financí. Povinnost provádění řídicí kontroly podle tohoto zákona se proto na tyto prostředky nevztahuje. Organizace by však měla mít způsob nakládání s těmito prostředky upravený ve vnitřním předpise.

4.2.4. Neodkladné a krizové operace

Výjimku z provádění předběžné řídicí kontroly lze uplatnit i u neodkladných zásahů a krizových situací podle § 14 odst. 3 písm. b), například při živelních pohromách či haváriích, kdy z důvodu časové tísně a nutnosti okamžitého jednání není objektivně možné předběžnou řídicí kontrolu provést před uskutečněním operace. V takových případech se předběžná řídicí kontrola u všech operací nahrazuje následnou řídicí kontrolou podle § 15 odst. 2.

4.3. Průběžné přezkoumávání déletrvajících operací

Průběžné přezkoumávání může představovat vhodný řídicí a kontrolní mechanismus zejména u déletrvajících operací. Je vhodné, aby ředitel stanovil ve vnitřním předpise způsob a četnost přezkoumávání trvajících smluvních vztahů, zejména u opakujících se plnění. Cílem tohoto přezkoumávání je ověřit, zda sjednané podmínky nadále odpovídají potřebám organizace, aktuální situaci na trhu, zásadě řádného finančního řízení a zda je zachování stávajícího smluvního vztahu i nadále odůvodněné. Dále může jít o ověření, zda operace odpovídá schváleným podmínkám, rozpočtu, aktuální potřebnosti a identifikovaným rizikům a zda jsou související skutečnosti řádně a včas zachycovány v evidencích a informačních systémech.

Zákon tuto povinnost sice explicitně nestanoví, její provádění však vychází ze zásady řádného finančního řízení, zásady prevence a zásady přístupu založeného na posouzení rizik, a může být vhodným nástrojem vnitřního kontrolního systému, zejména u dlouhodobých nebo opakujících se závazků (např. rámcové smlouvy, víceleté projekty nebo závazky přesahující jedno rozpočtové období).

4.4. Následná řídicí kontrola

Následná řídicí kontrola podle § 15 odst. 3 slouží k ověření, zda již uskutečněné finanční nebo majetkové operace proběhly v souladu:

- s právními předpisy,
- s vnitřními předpisy organizace,
- s podmínkami, za nichž byly tyto operace schváleny,
- se zásadou řádného finančního řízení,



- zda byly doloženy správnými a úplnými podklady a
- zda byla řízena s ní související rizika.

Jejím účelem je poskytovat přiměřené ujištění o správnosti uskutečněných operací, identifikovat případné nedostatky a přijímat opatření k jejich nápravě nebo k předcházení jejich opakování.

Zákon o řízení a kontrole veřejných financí nestanoví konkrétní pracovní pozici ani funkci, která má následnou řídicí kontrolu vykonávat. Rozhodující je, aby osoba vykonávající následnou řídicí kontrolu byla odborně způsobilá a kompetentní k posouzení dané operace. Ačkoliv je z hlediska nastavení vnitřního kontrolního systému zpravidla vhodné, aby následnou řídicí kontrolu vykonávala osoba nezávislá na předchozích kontrolních úkonech, zákon tuto oddělenost nestanoví jako povinnost. Pokud škola nedisponuje jinou osobou, může následnou řídicí kontrolu vykonávat například ředitel.

■ Příklad použití v praxi

Využití kontrolora pro následnou řídicí kontrolu a postavení zřizovatele v rámci následné řídicí kontroly

Pokud organizace disponuje zaměstnancem vykonávajícím obecně kontrolní činnost, může jej vhodně využít k provádění následné řídicí kontroly.

Následnou řídicí kontrolu naopak v žádném případě nemůže provádět zřizovatel, neboť se jedná o součást vnitřního kontrolního systému příspěvkové organizace a o výkon řídicí odpovědnosti jejího vedení, nikoliv o kontrolní činnost zřizovatele. Územní samosprávný celek může jako zřizovatel u příspěvkové organizace vykonávat veřejnosprávní kontrolu hospodaření podle § 32 zákona o řízení a kontrole veřejných financí – ta má však odlišný účel než následná řídicí kontrola. Veřejnosprávní kontrola představuje vnější kontrolu zřizovatele vůči příspěvkové organizaci, jejímž prostřednictvím zřizovatel ověřuje její hospodaření a další skutečnosti stanovené zákonem. Veřejnosprávní kontrolou zřizovatele proto nelze nahradit následnou řídicí kontrolu, kterou je příspěvková organizace povinna v rámci svého vnitřního kontrolního systému zajišťovat sama.

Následná řídicí kontrola se provádí u vybraných uskutečněných operací (§ 15 odst. 1) a u všech operací, u nichž nebyla provedena ani jedna z fází předběžné řídicí kontroly (§ 15 odst. 2). Při výběru uskutečněných operací podle § 15 odst. 1 je vhodné vycházet zejména z vyhodnocení (analýzy) rizik a na základě toho zaměřit kontrolu na operace nebo oblasti, u nichž lze s ohledem na jejich povahu, význam nebo předchozí zjištění očekávat vyšší míru rizika.

Zákon nestanoví konkrétní formu ani úroveň podrobnosti záznamu o provedení následné řídicí kontroly. Není proto nutné vytvářet samostatný kontrolní záznam ke každé jednotlivé operaci. U hromadných, věcně stejných a opakujících se operací lze následnou řídicí kontrolu doložit souhrnným záznamem vztahujícím se k určité oblasti a časovému období. Tento postup je vhodný například u školného, stravného, plateb za kroužky nebo jiných obdobných příjmů. Rozsah kontrolovaných operací, způsob jejich výběru, periodicitu kontroly i formu zaznamenání jejich výsledků stanoví ředitel ve vnitřním předpise.

4.4.1. Správa pohledávek a závazků

Součástí následné řídicí kontroly podle § 15 je vedle kontroly vybraných uskutečněných operací podle § 15 odst. 1 až 3 také průběžné sledování pohledávek a závazků podle § 15 odst. 4. Toto ustanovení ukládá osobě určené ředitelem sledovat, zda příjmy, na které má příspěvková organizace nárok, jsou přijímány včas a ve správné výši a zda závazky organizace jsou hrazeny řádně a včas. Pokud jsou



zjištěny nedostatky, určená osoba zajistí přijetí odpovídajících opatření nebo o jejich potřebě informuje ředitele. Účelem této kontroly je zajistit průběžný dohled nad stavem pohledávek a závazků organizace.

■ **Příklad použití v praxi**

Přístup k bankovním účtům a kontrola bankovních operací

Ve školách a školských zařízeních může být touto osobou například ekonom školy, účetní nebo jiný zaměstnanec určený ředitelem. Přestože ze zákona je odpovědnost svěřena jedné osobě, je z preventivních důvodů (v souladu s § 5) vhodné zajistit, aby k bankovním účtům příspěvkové organizace měly přístup alespoň dvě oprávněné osoby a aby ředitel nebo jiná osoba jím určená mohli provádět namátkovou následnou řídicí kontrolu podle § 15 odst. 1 až 3.

Tato povinnost může být naplňována prostřednictvím běžných provozních a účetních mechanismů, zpravidla porovnáním bankovních výpisů s předpisem plateb, evidencí pohledávek či jinými podklady, kontrolou splatnosti závazků nebo vyhodnocováním přehledů z ekonomického systému. Způsob provádění této kontroly, její periodicitu a odpovědné osoby je vhodné upravit ve vnitřním předpise organizace.

■ **Příklad použití v praxi**

Propojení následné řídicí kontroly a účetnictví

Výkon této kontroly může být rovněž spojen s kontrolou podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, kterou běžně provádí účetní.

V praxi půjde zejména o sledování úhrad stravného, školného, plateb za zájmové vzdělávání, pohledávek za ubytování či náhrad škod a současně o kontrolu včasného hrazení závazků vůči dodavatelům. Není přitom nutné vyhotovovat samostatný záznam ke každé jednotlivé platbě; postačí záznam o pravidelném provádění této kontroly.



Název: Metodický pokyn CHJ č. 29 – Řídicí kontrola: praktická příručka pro školy a školská zařízení

Autor: Ministerstvo financí, odbor Centrální harmonizační jednotka

Vydavatel: Ministerstvo financí, Letenská 15, 118 10 Praha 1

Vydání: aktualizované, první vydání 2025

Rok vydání: 2026

ISBN: ISBN 978-80-7586-127-6 (online)