



AKADEMIE PRO ŘEDITELE A JEJICH ZÁSTUPCE - PRŮVODCE ŽIVOTNÍM CYKLEM VEŘEJNÉHO VÝDAJE

Ing. Pavel Mucha
Ing. Markéta Páleníková, Ph.D.
Mgr. Sylva Staníková

PROGRAM DNE 24. 2. 2026

- 1. Analýza potřeb**
- 2. Zhodnocení účelnosti**
- 3. Plán rozpočtu**
- 4. Smlouva a její podpis**

finanční kontrola

povinné náležitosti, znění smlouvy a jeho připomínkování

správné založení smlouvy v Croseu, portálu a spisové službě, správný podpis a následná evidence

modul závazkových vztahů, registr smluv

5. Realizace nákupu

finanční kontrola předběžná po vzniku závazku, kroky při převzetí plnění, průběžná kontrola v průběhu plnění a následně, kontrolní mechanismy při uhrazení faktury,

6. Ex post hodnocení

následné vyhodnocení spokojenosti s nákupem, následná kontrola i nefinančního plnění

7. Zpracování ekonomických agend, evidence a administrace

zavedení do majetku, správné odepisování, nástroje pro přehled o majetku, fondy

ANALÝZA POTŘEB

- **Poslání organizace** – vyjadřuje podstatu organizace, říká, proč organizace existuje, co je jejím úkolem a pro koho pracuje.
- **Vize organizace** – představuje dlouhodobý výhled její činnosti. Vize by měla informovat o tom, kam chce organizace směřovat, kam chce dospět, čeho chce dosáhnout. Je dosažitelným snem o tom, co chce organizace veřejného sektoru dělat. Musí odpovídat poslání.
- **Cíle organizace** – vychází z vize, díky jejich plnění se vize stává realitou. Měly by být určeny a plněny pro ty oblasti, které mají největší dopad na organizaci, nebo jsou „motorem“ organizace, nebo ve kterých se vyskytují nejzávažnější problémy.
- **Strategie organizace** – je dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle nebo více cílů. Soupis kroků (jednotlivých dílčích úkolů) co do obsahu i času, které postupně povedou k naplnění cílů. Při postupném plnění strategie vznikají náklady.

ANALÝZA POTŘEB

Úkol: Na základě popisu organizace a její vize se pokuste stanovit další cíl, který povede k naplnění vize. Pro tento cíl navrhnete úkol, který povede ke splnění cíle.

Další možné cíle:

- Personál- vzdělaný, vzdělávající se v nových trendech
- Vybavení a prostředí- moderní, podnětné, kvalitní
- Doplňující a rozvojové aktivity pro klienty- exkurze, kroužky, debaty...

ANALÝZA POTŘEB

Provozní cíle a potřeby

Náklady vznikají i při běžném provozu. Vždy by měly naplňovat potřeby.

JAK ZJISTIT POTŘEBY? CO JE PŘI TOM DŮLEŽITÉ?

Široká participace - požadavky od všech úseků

Zdůvodnění - proč je potřeba sdělí úseky (vedoucí)

Časová jednotnost- všechny požadavky znám k témuž okamžiku.

JAK Z POTŘEB VYBRAT?

Výdaj je v souladu se strategií, vede k dosažení strategického cíle nebo aspoň ročního provozního cíle.

Na realizaci výdaje mám dostatek zdrojů (nemám-li musím zvolit i finanční strategii).

Všechny potřeby naplňují cíle, ale zdrojů není dostatek? Rovnoměrnost uspokojování potřeb napříč organizací v letech.

ZHODNOCENÍ ÚČELNOSTI

Účelností rozumíme stupeň naplnění cíle, kdy výsledky porovnáváme s cíli ve vztahu ke zdrojům, které jsou potřebné k dosažení cílů.

- Čím konkrétněji se mi cíl podaří nastavit, tím snadněji se mi bude posuzovat účelnost (a také naplnění potřeby).
- Konkrétní cíl umožňuje měřit míru jeho naplnění - „chceme-li řídit, musíme vědět a máme -li vědět a ne se pouze domnívat, musíme být ochotni měřit“ (Vyleťal, 2014).
- Jaký je cíl a jak jej mohu dosáhnout?
- Jaké zdroje mám k dispozici?
- Optimálně bychom měli dělat (poptávat) správné věci správným způsobem (hodnota za peníze).

ZHODNOCENÍ ÚČELNOSTI

Znáte potřebu – Zajistit mobilitu.

Úkol:

- 1. Jakým způsobem můžete potřebu naplnit? Co bude Vaším cílem? Vymyslete co nejvíce řešení, abyste stanového cíle dosáhli a vyřešili tak „mobilitu“.*
- 2. Které z nich podle Vás nejlépe vyhovuje účelnosti?/ Které byste vybrali?*
- 3. Jaká kritéria zvolíte, abyste vybrali tu nejlepší variantu?*

Práce ve skupince. Odpovědi si zapište. Následně je budeme diskutovat. (10 min)

ZHODNOCENÍ ÚČELNOSTI

Cíl: Distribuovat denně (vyjma so a ne) 150 obědů do výdejního zařízení (vzdáleného 10 km) pomocí vlastního automobilu..

Řešení:

Varianty:

- Vlastní automobil
- Pronájem automobilu
- Smlouva s dopravcem
- (Mobilní kuchyně (?)) ...

Jak volit mezi variantami nakoupit nebo pronajmout?

- Otázka ekonomická (rozpočet, celkové náklady řešení)
- Otázka kvality (dodání včas, teplé, apod.)
- Řízení rizik (operativní kontrola nad plněním)
- Plánování (rozšiřování kapacit)

ZHODNOCENÍ ÚČELNOSTI

Možná kritéria pro definování nákupu konkrétního automobilu:

Řešení:

- Frekvence a délka dopravy
- Délka trvání potřeby
- Ekologické faktory
- Technická specifikace, která ovlivní kvalitu (kontejnery, prostor pro přepravu většího množství jídel
- Náklady životního cyklu – další náklady, které se vztahují ke konkrétnímu řešení (náklady na provoz, servis, parkovné, apod.) Tj. úplné náklady za jedno účetní období, náklady po dobu životnosti.

Výsledek (možný)

Mohu mít na výběr (Ford Transit, Volkswagen Transporter, Mercedes – Benz Vito, Renault Kangoo, Peugeot Partner/Citroen Berlingo). Při výběru je důležité zvážit konkrétní potřeby, objem nákladu, případný počet případných osob)... Dále je při výběru klíčové, jaký je rozpočet – standardnější a starší varianta cca 500 000,-, kvalitnější varianta cca 800 000,-. Nezapomenout na celkové náklady!

1. Dodávkový vůz: Dodávkový vůz s větším nákladním prostorem by mohl být ideální pro převoz 150 obědů. Například modely jako Ford Transit, Mercedes-Benz Sprinter nebo Volkswagen Crafter by mohly splňovat vaše požadavky.
2. Minibus: Minibus s možností přestavby zadní části pro přepravu jídla by také mohl být vhodným řešením. Některé modely minibusu mají dostatečný prostor a pohodlné uspořádání pro převoz potravin.
- 1) Speciální dodávka potravin: V některých případech můžete zvážit i speciálně upravenou dodávku pro přepravu potravin, která by měla vnitřní vybavení přizpůsobené pro uchovávání a přepravu jídla.

Výsledek (možný)

Řešení a následné zdůvodnění může vypadat takto:

Organizace 1 se rozhodla pro nákup několikamístného automobilu, který může posloužit také jako dodávka pro každodenní přepravu jídel a v případě potřeby také k rozvozu žáků na nepravidelné výcviky, které jsou součástí výuky. Jelikož jsme se nerozhodli pro specializované auto, které by sloužilo k jednomu účelu, budeme muset také nakoupit potřebné kontejnery vhodné k rozvozu obědů. Rozhodli jsme se pro koupi, ne pronájem, jelikož bude auto sloužit k více účelům a potřeba je poměrně frekventovaná – každodenní, alespoň 1x denně, potřebujeme mít kontrolu nad logistikou (přesun studentů, rozvoz obědů). Organizace se rozhodla pro koupi ojetého vozu, jelikož za rok odhadem najede max. 10 000 km a při zvažování životnosti vozidla 300 000 km, by životnost nového vozidla činila 30 let. Dále celkové náklady při pořízení vozidla (uvažujeme ½ délky životnosti, tj. 15 let) jsou nižší při pořízení ojetého vozu. Pro konkrétní řešení se rozhodneme na základě nejnižší ceny po dobu 15 let používání.

PLÁN ROZPOČTU

rozpočet x střednědobý výhled rozpočtu

Řízení PO

Vize

Zásobník akcí

Střednědobé plány

Plán veřejných zakázek

Finanční plány

Hospodaření PO

- Investiční plán
- Přehled hospodaření vybraných organizací
- Sledování hospodaření PO - kontrola odeslaných dat
- Sledování hospodaření PO - pohled manažera
- Sledování hospodaření PO - střediska
- Sledování hospodaření PO - Výběr organizace - vše
- Sledování hospodaření PO - výkazy
- Závazné ukazatele

PLÁN ROZPOČTU

Úkol: Seřadte chronologicky jednotlivé záložky z portálu PO, které se týkají investiční akce:



Úkol: Uvedte částku, za jakou maximálně dodávku můžete zakoupit, bez investičního příspěvku od zřizovatele nebo jiných dotačních titulů. Vycházejte z rozvahy, kterou jste obdrželi:

Bude Vám částka stačit? Jaké máte další možnosti financování?

Příspěvek od zřizovatele, dotace, úvěr, dar ...

SMLOUVA A JEJÍ PODPIS

- Podpisu smlouvy vždy předchází výběr dodavatele
- O smlouvě se může a většinou musí vyjednávat x neměnnost smlouvy pokud obchodní podmínky byly součástí výběrového/zadávacího řízení

Úkol: Smlouva, kterou máte k dispozici obsahuje 7 nedostatků. Nalezněte je a zkuste popsat.

- Nedostatečná specifikace předmětu plnění
- Neuvedeno č. účtu pro zaslání platby kupní ceny
- Nezahrnuté požadavky dle Pravidel RKV č. 7/25
- Nevhodná úprava zápisu do registru vozidel (logické chyby, pokuta pro kupujícího, nepřiměřeně dlouhé lhůty)
- Nezahrnutá úprava odpovědnosti za vady nevzniklé opotřebením, případně převzetí záruky poskytované výrobcem
- Nezahrnutá možnost odstoupení od smlouvy pro závažné vady
- Nesprávně upraven okamžik účinnosti smlouvy, neřešena problematika registru smluv

SMLOUVA A JEJÍ PODPIS

VÍTE DO JAKÝCH SOFTWAREŮ/MODULŮ/INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ SMLOUVA VSTUPUJE, KDE SE OBJEVÍ?

Software k výkonu finanční kontroly (CROSEUS), spisová služba (GEOVAP), závazkové vztahy (portál PO), registr smluv, E-ZAK

KDY BY SE TO MĚLO STÁT, V JAKÉM POŘADÍ?

Úkol: Prosím seřadte jednotlivé úkony ve správném pořadí.

JAK TO MÁ VYPADAT?

Úkol: Přiřadte k danému kroku požadavky na formát či jiné náležitosti, které musí smlouva v daném kroku splnit.

SMLOUVA A JEJÍ PODPIS

KDY BY SE TO MĚLO STÁT, V JAKÉM POŘADÍ? JAK TO MÁ VYPADAT?

**Příprava návrhu smlouvy
x
Smlouva dle nabídky v
zadávacím řízení**

- bez formálních požadavků
- prostý email, telefonicky, osobní jednání

**Schválení výdaje před
vznikem závazku
Croceus**

- podpis příkazce operace
- podpis správce rozpočtu

**Evidence dokumentu ve
spisové službě, podpis a
odeslání protistraně
GEOVAP**

- povolený formát z pohledu archivního zákona (PDF/A)
- kvalifikovaný elektronický podpis včetně časového razítka

**Podpis dokumentu
protistranou**

- zachování platnosti dokumentu
- elektronický podpis

**Evidence v modulu
závazkové vztahy na
portálu PO**

- povinné pouze pro některé typy smluv

Registr smluv- zveřejnění

- anonymizace dokumentu
- dodržení zákonem daných formátů

**Průběžná kontrola plnění
ze smlouvy**

- způsobem dle smlouvy, nebo bez formálních požadavků
- zápis z kontrolního dne

Převzetí plnění

- předávací protokol
- dodací list

SMLOUVA A JEJÍ PODPIS

Správné založení smlouvy v Croseu, portálu a spisové službě, správný podpis a následná evidence
Smlouva dodavatelská x s odběratelem, vyplnění údajů např. o předmětu, trvání, zveřejnění v RS...

Modul závazkových vztahů

- Smlouvy u nichž PO plní zveřejňovací povinnost dle z. o zadávání VZ
- Smlouvy o nájmu, podnájmu a pachtu
- Smlouvy o výpůjčce
- Darovací smlouvy

Registr smluv

- Formát strojově čitelný
- Správně vyplněná metadata, zejména hodnota smlouvy
- Zveřejněny i přílohy smlouvy
- Anonymizace dokumentů

REALIZACE NÁKUPU

Obdrželi jste e-mailem od dodavatele doklad k úhradě zálohy. Doklad obsahuje tyto údaje:

- Identifikace prodávajícího – název, IČO, adresa
- Identifikace kupujícího – název, IČO, adresa
- Identifikace dokladu – číslo dokladu
- Datum vystavení, datum splatnosti
- Identifikace předmětu plnění
- Cena za plnění

***Úkol:** Co na dokladu chybí? Víte co budete v souvislosti s dokladem kontrolovat a jak to uděláte? Víte co má kontrolovat hlavní účetní a jakým způsobem máte nastavenou kontrolu provádění?*

REALIZACE NÁKUPU

Předběžná kontrola

- **schvalovací postupy**, které zajišťují prověření podkladů připravovaných operací a které tyto operace v případech zjištění nedostatků pozastaví až do doby jejich odstranění

Průběžná kontrola

- **operační postupy**, které zajišťují úplný a přesný průběh operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování a které zahrnují i kontrolní techniky při prověřování jejich dokumentace a sestavování účetních, jiných finančních a statistických výkazů, hlášení a zpráv

Následná kontrola

- **hodnotící postupy**, které zajišťují posouzení údajů o provedených operacích ukládaných v zavedených informačních systémech a obsažených v účetních, jiných finančních a statistických výkazech, hlášeních a zprávách, dále jejich porovnání se schválenými rozpočty a vyhodnocení jejich důsledků na celkové hospodaření
- **revizní postupy**, které zajišťují prověření správnosti vybraných operací, jakož i revizní postupy k funkčně a organizačně nezávislému vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti finančních kontrol zavedených v rámci systému řízení.

REALIZACE NÁKUPU

Součástí samotné realizace nákupu je velké množství samostatných úkonů (činností, aktivit)

Úkol: V přiloženém dokumentu máte vyjmenované některé z činností, které s koupí souvisí. U všech činností může probíhat předběžná, průběžná, nebo následná kontrola. Rozhodněte, o jaký druh kontroly se u jednotlivých činností jedná, případně kontrolu definujte.

Př.: Předání faktury k zaevidování účetní – 2 možná řešení:

- průběžná kontrola – kontroluje se, že veškeré faktury, které byly zaevidovány v knize došlé pošty jsou zaevidovány v účetnictví apod.
- následná kontrola – na konci roku se prověří, že u všech smluv a objednávek, u kterých došlo k plnění, proběhla i fakturace

EX POST HODNOCENÍ

Proč dělat následnou kontrolu:

- soulad se zákonnými požadavky
- vyhodnocení nákupu, možné objevení nesrovnalostí (prevence a řízení rizik)
- možné objevení procesních nefunkčností (špatně provedená předběžná kontrola, chybně identifikovaná potřeba, nevhodně provedený nákup, špatně nastavené parametry nákupu, apod...)
- významná informace pro vnitřní kontrolní systém organizace (VŘKS)

CHYBA JAKO PŘÍLEŽITOST

“

„Nejdůležitější neúspěchy jsou ty, ze kterých jsme se nepoučili.“

EX POST HODNOCENÍ

Spokojenost s investicí, naplnění cílů – „věcné zhodnocení“

- Byla uspokojena potřeba? Byl naplněn cíl?
- Ekonomická stránka nákupu (náklady na pořízení a provoz – skutečnost versus předpoklad, došlo vždy k účelným, efektivním a hospodárným výdajům dle zákona?)
- Kvalita poskytované služby a míra uspokojení potřeby, která předcházela nákupu. (potřeba, která vyvolala nákup, byla uspokojena – př. zajištění distribuce obědů v požadované kvalitě), zjišťování dostatečné kvality – u uživatelů (strávníci v odlehlém zařízení – například formou dotazníku, reporty osob vydávající obědy, apod.)

Zda vše proběhlo správně „formální zhodnocení“

- Většinou na vzorku se prověří, že proběhly všechny (nebo vybrané důležité) činnosti

EX POST HODNOCENÍ

Úkol: V dokumentu máte k dispozici vzorový plán následné kontroly organizace, navrhňte další 3 druhy kontroly. (10 min)

ZPRACOVÁNÍ EKONOMICKÝCH AGEND, EVIDENCE A ADMINISTRACE

Proces vygeneroval množství dokumentů, které musí v organizaci obíhat (oběh účetních dokladů), musí být schvalovány - podepisovány (finanční kontrola) a nějakou dobu uschovány (skartační lhůty – spisová služba):

Úkol: vyjmenujte dokumenty, které vznikly v našem případě:

- Protokol o výběru dodavatele
- Smlouva
- Rozhodnutí o poskytnutí dotace/smlouva o úvěru
- Zálohová faktura
- Daňový doklad
- Doklad o zaúčtování
- Bankovní výpis
- Předávací protokol
- Doklad o zařazení

Tyto dokumenty obsahují spoustu informací ekonomické povahy:

ZPRACOVÁNÍ EKONOMICKÝCH AGEND, EVIDENCE A ADMINISTRACE

- Podmíněná pohledávka/podmíněný dluh
- Vznik pohledávky/dluhu
- Označení dlužníka/ věřitele
- Výše poskytnuté zálohy
- Úhrada dluhu
- Doba odepisování/odpisová skupina, výše odpisu, oprávky, tvorba/ použití investičního fondu
- Pořízení dlouhodobého hmotného majetku
- Zařazení do majetkové evidence
- Investiční dotace – transfér x investiční příspěvek od zřizovatele, výše, povinnost vypořádání apod.

Ekonomické jevy se zaznamenávají v ekonomických agendách (primárně v účetnictví) k různému okamžiku.

Úkol: vyjmenujte datумы 😊, které se vyskytly v našem případě a jsou důležité pro správné vedení účetní evidence – účetní princip věcné a časové souvislosti

ZPRACOVÁNÍ EKONOMICKÝCH AGEND, EVIDENCE A ADMINISTRACE

- Datum platnosti a účinnosti smlouvy
- Datum úhrady zálohy
- Datum uskutečnění zdanitelného plnění
- Datum předání vozidla
- Datum vystavení daňového dokladu
- Datum registrace v registru vozidel



Nepřerušitelný oběh dokumentu faktura přijatá





Děkujeme za pozornost a spolupráci!