

20. 7. 2023

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

# Úskalí horizontální delegace - rozdělení působnosti statutárního orgánu mezi jeho jednotlivé členy

Rozdělení působnosti statutárního orgánu (dále jen „SO“) mezi jednotlivé jeho členy dle vymezených oblastí (či dle zákonné terminologie oborů), neboli horizontální delegace, představuje institut, který kolektivnímu SO (typicky představenstvu akciové společnosti)[1] umožňuje vyloučit určité oblasti působnosti z kolektivního rozhodování a pověřit jimi konkrétní členy. Podstatou je výlučné rozhodování určeného člena statutárního orgánu ve svěřené oblasti a vzájemná kontrola jednotlivých členů nad správou oblastí v působnosti jiných členů.

**Jde o praktický nástroj, který může fungování SO velmi zefektivnit. Při nesprávném nastavení však může dojít ke způsobení značných obtíží a v krajním případě až k paralýze společnosti. Nechtěným efektem při nesprávné či nedostatečné implementaci horizontální delegace může být i porušení povinnosti členů SO vykonávat svoji funkci s péčí řádného hospodáře.**

**Ačkoli by se mohlo jednat nesporně o velmi atraktivní institut, je toto téma odbornou veřejností poněkud opomíjeno a absentuje k němu ustálená rozhodovací praxe. Cílem tohoto článku je zejména probrat možné praktické aspekty tohoto institutu a nastínit vhodná řešení nastavení tohoto institutu ve společnosti.**

## Dopad do rozhodování SO a zastoupení společnosti

Horizontální delegace upravená v § 156 odst. 2 občanského zákoníku[2] umožňuje, aby jednotlivé obory spadající do působnosti SO byly rozděleny mezi jednotlivé členy kolektivního statutárního orgánu. Byť jsou jednotlivé obory takto alokovány, nejsou ostatní členové zbaveni povinnosti dohlížet na to, jak jsou spravovány záležitosti společnosti.

Implementace horizontální delegace má zásadní dopady do každodenního chodu společnosti. V jejím důsledku SO nerozhoduje v delegovaných oblastech na svém jednání ve sboru dle stanovených většin (ledaže si to zvlášť vyhradí), ale členové rozhodují samostatně v rámci jim svěřených oborů.[3] V nedelegovaných záležitostech a v záležitostech, které by ani být delegovány nemohly, rozhodují všichni členové SO na jednání SO.

Horizontální delegace může být nastavena mnoha způsoby. Lze si například představit situaci, kdy v tříčlenném představenstvu má jeden člen na starosti marketing, druhý lidské zdroje a třetí finance. Došlo tak k horizontální delegaci, která je však upravena dále tak, že veškerá jednání zavazující společnost k plnění nad určitou částku musí být schválena hlasy většiny všech členů SO. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že taková ujednání představují pouze tzv. vnitřní omezení jednatelského oprávnění, která nevyvolávají účinky vůči třetím osobám, ačkoliv byla zveřejněna. To znamená, že pokud v uvedené situaci člen pověřený jednou z oblastí uzavře smlouvu v hodnotě nad stanovený limit, aniž by ji předtím předložil SO ke schválení, smlouva bude společnost zavazovat i tak a ostatní členové SO se nebudou moci úspěšně dovolat neplatnosti smlouvy z důvodu porušení

vnitřního omezení.

Jinými slovy, horizontální delegace má dopady pouze do vnitřních poměrů společnosti, nikoli do zastupování společnosti navenek. Pokud chce mít společnost jistotu, že k výše popsané situaci nedojde, může odpovídajícím způsobem upravit způsob zastupování společnosti, např. zakotvit pro právní jednání s hodnotou nad stanovenou částku podmínku splnění pravidla čtyř očí, tj. povinnost, aby v takových případech jednali za společnost vždy alespoň dva členové SO společně. Nedodržení způsobu zastoupení společnosti zapsaného v obchodním rejstříku pak způsobuje, že právní jednání společnost nezavazuje.

## Zavedení horizontální delegace

O pověření členů SO určitými oblastmi působnosti rozhoduje výlučně sám SO.[\[4\]](#) Důvody jsou následující:

- rozdělení působnosti nezbavuje členy SO povinnosti dohlížet, jak jsou spravovány záležitosti delegované na jiné členy SO,[\[5\]](#) tudíž by měl mít SO právo konkrétním členům pověření udělovat i odebrat.[\[6\]](#) Pokud by totiž byl rozhodnutím jiného orgánu určitou oblastí pověřen nekompetentní nebo nespolupracující člen SO, nesli by ostatní členové SO negativní důsledky takové volby, a to bez jakékoli možnosti ji změnit;
- rozhodnutí o pověření učiněné jiným orgánem (např. valnou hromadou) společnosti by představovalo nepřipustný zásah do obchodního vedení SO.[\[7\]](#), [\[8\]](#)

Do určité míry je možné zakotvit horizontální delegaci v zakladatelském právním jednání, a to tak, že rámcově stanoví možnost SO rozhodnout o horizontální delegaci a o tom, jaké budou podrobnosti jejího výkonu. Předchozí zakotvení není vyžadované, z našeho pohledu je však pro účely právní jistoty a případného stanovení určitých mantinelů implementace horizontální delegace vhodné. V každém případě by však mělo mít obecnou a anonymní povahu.[\[9\]](#), [\[10\]](#) Případné formulaci zakotvení možnosti horizontální delegace působnosti SO v zakladatelském právním jednání je tak třeba věnovat patřičnou pozornost.

Ani rozhodnutí SO o rozdělení působnosti v rámci SO podle určitých oblastí jednotlivým členům nemusí být jednoduchou disciplínou. Při rozhodování o horizontální delegaci je SO vázán hned několika pravidly. Zaprvé, působnost SO musí být rozdělena mezi všechny členy SO. Nesmí totiž dojít k situaci, kdy by někteří členové vykonávali povinnost spravovat určitou oblast a jiní žádnou oblast nespravovali a pouze kontrolovali ostatní. Při takovém nastavení by došlo k nepřipustnému rozštěpení SO na exekutivní orgán a kontrolní orgán. Uvedené by např. u akciové společnosti s dualistickým systémem řízení odporovalo zákonnému rozdělení pravomocí mezi SO a kontrolní orgán. Jednalo by se tak o zásah do rozdělení působností orgánů společnosti (tzv. do statusových otázek), který je sankcionován neplatností.[\[11\]](#) Je však otázkou, zda je uvedený závěr aplikovatelný i v poměrech akciové společnosti s monistickým systémem, u níž by takové řešení mohlo odpovídat často volenému praktickému nastavení rozdělení působnosti v rámci správní rady na členy spravující a členy je kontrolující.[\[12\]](#)

Zadruhé, rozhodnutí o horizontální delegaci **musí jednotlivé delegované oblasti působnosti vymezovat dostatečně určitě**. Nesmí být pochyb o rozsahu samostatné působnosti konkrétního člena, jakož i o otázkách, které jsou případně povinně předkládány k rozhodování SO jako kolektivnímu orgánu. Neurčité vymezení by mohlo např. v členech SO vyvolat mylný dojem, že určité otázky spadají do působnosti jiných členů, a v konečném důsledku by některé oblasti působnosti či jejich části mohly zůstat zcela opomíjené. Konkrétně může být oblast vymezena např. (i) konkrétní činností (zpracování účetnictví a daní, oslovování obchodních partnerů, lidské zdroje, marketing atd.), (ii) určitým úsekem podnikání (závodem) či (iii) kombinací výše uvedeného či jinak. Takové

vymezení může být učiněno přímo v rozhodnutí o pověření. Lze si však představit jeho úpravu i ve vnitřním předpise, typicky v organizačním řádu SO, schváleném potřebnou většinou členů SO. Toto řešení je dle našeho názoru nejpraktičtější. S uvedeným souvisí i povinnost SO náležitě seznámit pověřené členy s obsahem jim svěřené oblasti, tzn. podat jim náležitou instrukci.[\[13\]](#)

Zatřetí, **při rozhodování o horizontální delegaci postupují členové SO s péčí řádného hospodáře**. Jinak řečeno, zaručují se, že konkrétní oblast bude svěřena do rukou spolehlivého člena, který je ve svěřené oblasti „profesionálem“. Nevhodnou volbu konkrétního člena lze dle našeho názoru posuzovat jako porušení péče řádného hospodáře členy SO.[\[14\]](#) Z toho lze dovodit, že horizontální delegace předpokládá vysokou důvěru v ostatní členy SO a v jejich schopnost svěřenou oblast spravovat s náležitou péčí.

Způsobů, jak lze nastavit rozdělení působností v rámci SO a jak jednotlivé působnosti vymezit, je mnoho. Rovněž existuje i mnoho úskalí s tím spojených, která se mohou negativně projevit zejména v případě neodborného postupu při zavádění horizontální delegace. Při rozhodování o horizontální delegaci je třeba reflektovat konkrétní potřeby a specifika dané společnosti. Rovněž je třeba mít na paměti kvalifikaci a schopnosti jednotlivých členů SO ve vztahu k delegovaným působnostem. Nevhodně vymezená či delegovaná působnost může totiž nezřídka kdy znamenat porušení péče řádného hospodáře členů SO o ní rozhodující.

### **Povinnost kontroly a její složky**

Jak bylo již řečeno výše, horizontální delegace nezabývá ostatní členy SO povinností kontroly správy všech delegovaných oblastí. Výkon povinnosti kontroly je základem a může být současně i kamenem úrazu horizontální delegace, má-li podnikání společnosti ulehčovat. Za jednotlivé složky povinnosti kontroly považujeme (i) právo na informace a (ii) právo, resp. povinnost, intervence.[\[15\]](#)

**Právo na informace** umožňuje jednotlivým členům dotazovat se ostatních členů ohledně opatření přijímaných v delegovaných oblastech. Výkon práva na informace lze předpokládat zejména na jednání SO.[\[16\]](#) Specifika výkonu tohoto práva a jeho praktické otázky může (a dle našeho názoru jde o vhodný nástroj) upravovat vnitřní předpis společnosti. Konkrétní úprava může reflektovat potřeby individuálního nastavení a poměry v každé společnosti, která bude tento systém zavádět. Tudíž doporučujeme nepodcenit přípravu tohoto vnitřního předpisu, resp. úpravy tohoto práva v rámci vnitřního předpisu.

**Právo, resp. povinnost intervence** s právem na informace úzce souvisí a v zásadě znamená, že člen SO je v případě pochybností o správě cizí oblasti oprávněn upozornit na tyto nesrovnalosti ostatní členy SO na jednání SO.[\[17\]](#) Opět máme zato, že podrobnosti výkonu tohoto práva, resp. povinnosti, je vhodné upravit v interním předpise. Domníváme se, že aby mohla být povinnost kontroly ve své složce povinnosti intervence skutečně efektivní, pak by zde měl existovat mechanismus, jehož prostřednictvím může SO jako celek pověřenému členovi ve škodlivé správě delegované oblasti zabránit, tj. přijmout potřebná opatření za účelem odvrácení hrozící újmy. Tím dle našeho názoru může být možnost SO jednorázově svým rozhodnutím prolomit své dřívější rozhodnutí o horizontální delegaci, a rozhodnout tak namísto pověřeného člena SO. Razantnějším opatřením dle našeho názoru pak může být úprava či odebrání spravované oblasti z působnosti dotčeného člena SO.[\[18\]](#)

Povinnost kontroly však nikdy nesmí být nepřiměřená. Skutečnost, že její splnění představuje liberační důvod v případě vzniku újmy, může ve členech SO vzbuzovat nutkání sledovat a kontrolovat své kolegy „na každém kroku“. Taková cesta může snadno vést k zahlcení ostatních členů zbytečnými nebo opakovanými dotazy, a to do takové míry, že dotazovaným členům nezbude prostor věnovat se správě své oblasti, což může nejen snižovat efektivnost zavedení horizontální delegace,

ale v krajních případech až společnost paralyzovat. Je tak zřejmé, že extenzivní kontrola by působila proti smyslu a účelu institutu horizontální delegace.

## **Závěr**

Nespornou výhodou horizontální delegace je zjednodušení rozhodování SO vyčleněním určitých oblastí do samostatné působnosti jeho členů rozhodnutím samotného SO.

Horizontální delegace může chod společnosti významně zefektivnit zejména tam, kde dělba působnosti vzniká „organicky“, tj. členové SO se od počátku orientují primárně na určitou oblast působnosti a nutnost rozhodovat o všech záležitostech společně představuje byrokratickou zátěž. Pro využití všech výhod tohoto institutu a vyhnutí se jeho hrozícím úskalím je však třeba pečlivě zvážit to, jak horizontální delegaci vhodně nastavit, a to při zohlednění konkrétních okolností každého případu, resp. skutečností týkajících se každé řešené společnosti. Společnost, která o implementaci horizontální delegace uvažuje, by neměla podceňovat přesné vymezení jednotlivých působností, vhodné nastavení výkonu práv a povinností členů SO s delegací spojených, patřičné právní zakotvení a ani podstatný lidský faktor, který efektivní dělbu působnosti determinuje. To vše za účelem docílení funkčního nastavení a eliminace (nejen v textu nastíněných) úskalí s tímto spojených.



**Mgr. Jan Frey**  
Advokát / Partner



**Mgr. Marie Košťelová**  
Advokát / Senior Associate



**Václava Vojtková**  
Paralegal

ROWAN LEGAL, advokátní kancelář s.r.o.

GEMINI Center  
Na Pankráci 1683/127  
140 00 Praha 4

Tel.: +420 224 216 212  
Fax: +420 224 215 823  
e-mail: [paha@rowan.legal](mailto:paha@rowan.legal)

---

[1] Dle našeho názoru v určitých případech i tomu individuálnímu (jednatelům rozhodujícím většinově o obchodním vedení).

[2] zákon č. [89/2012](#) Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

[3] Srov. LASÁK, Jan. 1.5.6 Horizontální delegace. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, DĚDIČ, Jan, LASÁK, Jan, PIHERA, Vlastimil, LÁLA, Daniel, JOSKOVÁ, Lucie. Akciové společnosti. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2023, s. 558, marg. č. 1909.

[4] Vrchní soud v Olomouci ve svém rozsudku ze dne 16. 3. 2023, č. j. 5 Cmo 22/2023-148, konstatuje: „o horizontální delegaci však rozhoduje zásadně přímo orgán, jehož se otázka případné horizontální delegace týká.“

[5] § 156 odst. 2 druhá věta občanského zákoníku.

[6] Pro úplnost dodáváme, že možnost zbavit člena SO pověření ke správě určité oblasti není to stejné, co odvolání člena SO z funkce. Volba a odvolání členů SO spadá do působnosti valné hromady a existence horizontální delegace na tomto nic nemění.

[7] V rozporu s § 435 odst.3 zákona o obchodních korporacích v intencích akciové společnosti.

[8] Srov. LASÁK, Jan. § 156 [Rozhodování kolektivního orgánu]. In: LAVICKÝ, Petr a kol. Občanský zákoník I. Obecná část (§ 1–654). 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, s. 586, marg. č. 13.

[9] Anonymní povahou je třeba rozumět, že zakladatelské právní jednání může deklaratorně umožnit SO rozhodnout o horizontální delegaci, nesmí však stanovovat, jaký člen je pověřen jakou problematikou. V opačném případě by totiž mohlo docházet k nepřijatelnému zásahu do obchodního vedení.

[10] Obdobně LASÁK, Jan. op. cit., s. 587, marg. č. 13.

[11] Viz JOSKOVÁ, Lucie. Rozdělení působnosti v rámci kolektivního orgánu a jeho dopad na odpovědnost. Bulletin advokacie. [online]. [cit. 2023-06-27]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/rozdeleni-pusobnosti-v-ramci-kolektivniho-organu-a-jeho-dopad-na-odpovednost?browser=full>

[12] Dle Dvořáka je u společností s monistickou strukturou „často působnost rozdělena mezi jednotlivé členy správní rady v tom smyslu, že interní členové správní rady akciovou společnost řídí a externí členové na ně dozírají, přičemž mezi jednotlivými interními členy je působnost pravidelně dělena buďto podle jednotlivých oborů činnosti, nebo geograficky“. Viz Dvořák, Tomáš. § 156 [Rozhodování kolektivního voleného orgánu]. In: ŠVESTKA, Jiří. Občanský zákoník: komentář. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Komentáře Wolters Kluwer. Kodex. ISBN 978-80-7598-656-6.

[13] LASÁK, Jan. op. cit., s. 586–587, marg. č. 12.

[14] Srov. tamtéž.

[15] Srov. JOSKOVÁ, Lucie. op. cit.

[16] Tamtéž.

[17] Tamtéž.

[18] K možnosti SO nadále rozhodovat v záležitostech, které byly delegovány na jeho členy viz LASÁK, Jan. op. cit., s. 586–587, marg. č. 14.; JANŮ, Petr. § 156 [Rozhodování v kolektivním orgánu]. In: PETROV, Jan, VÝTISK, Michal, BERAN, Vladimír a kol. Občanský zákoník. 2. vydání (1. aktualizace). Praha: C. H. Beck, 2022, marg. č. 6.

© EPRAVO.CZ - Sběrka zákonů, judikatura, právo | [www.epravo.cz](http://www.epravo.cz)

## Další články:

- [Licence LUC v podnikatelské strategii provozovatelů dronů](#)
- [Péče rodičů po novele od 1.1.2026](#)
- [K ukončování služebního poměru po novele zákona o státní službě](#)
- [Aktuality z práva internetu: kybernetická bezpečnost a online řešení sporů](#)
- [Zelené standardy pro výstavbu a renovace: jaké povinnosti přinese nová evropská úprava?](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 25.: Započtení](#)
- [Zrušení bytového spoluvlastnictví včetně limitů soudní ingerence](#)
- [2. díl ze série Pravidla a odpovědnost při provozování zimních sportů: Povinnosti provozovatele při závodech a trénincích: zabezpečení tratí a oddělení veřejného a sportovního provozu](#)
- [Protokol o předání díla jako podmínka zaplacení jeho ceny a k možné změně soudní praxe](#)

- [Rozsáhlá novela rodinného práva účinná od 1.1.2026](#)
- [Judikatura: smluvní sjednání prekluzivní lhůty je obecně platné \(FIDIC\)](#)