METODIKA AQE, DÍL 2, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ MĚSTA

Metodika implementace strategie rozvoje města

Jak město dotáhne strategii do rozpočtu, staveb a výsledků

Jan Havránek a kolektiv

AQE advisors, a.s.

říjen 2026

ŘADA METODIK STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ MĚSTA

DÍL 0	Metodika politiky rozvoje měst
DÍL 1	Metodika strategie rozvoje města
DÍL 2	**Metodika implementace strategie rozvoje města**
DÍL 3	Metodika vyhodnocení strategie rozvoje města

Přehled všech dílů na www.aqe.cz/metodiky/

Jak citovat

Havránek, J. a kol. (2026). *Metodika implementace strategie rozvoje města*. AQE advisors, a.s. https://www.aqe.cz/poznatky/metodika-implementace-strategie-rozvoje-mesta/

© AQE advisors, a.s., 2026. Všechna práva vyhrazena. Metodika je duševním vlastnictvím AQE. Použití nad rámec interní potřeby města, které metodiku zavádí ve spolupráci s AQE, vyžaduje písemný souhlas AQE.

AQE advisors, a.s., info@AQE.cz, www.aqe.cz

METODIKA AQE, DÍL 2

Metodika implementace strategie rozvoje města

Jak město dotáhne strategii do rozpočtu, staveb a výsledků

Jan Havránek a kolektiv

AQE advisors, a.s.

říjen 2026

METODIKA

Obsah

Metodika ve zkratce 6

Úvod. Proč tato metodika vzniká 7

1 Strategie potřebuje řízení 7
2 Osm míst, kde se realizace rozhoduje 7
3 Pro koho metodika je 9
4 Co implementace chce od starosty a rady 9
5 Zavedení ve třech vlnách 10
6 Jak metodiku číst 11

1 Implementace v architektuře dokumentů města 12

1.1 Co implementace přebírá ze strategie a z politiky 12
1.2 Co implementace přidává 12
1.3 Tři časové horizonty 13
1.4 Dokumenty implementace 13
1.5 Tři výchozí situace 14
1.6 Tři časté chyby 14

2 Principy a řídicí systém 15

2.1 Deset principů 15
2.2 Řídicí rytmus ve třech úrovních 16
2.3 Roční kalendář implementace 17
2.4 Role a odpovědnosti při realizaci 19
2.5 Střední a minimální varianta 21
2.6 Minimální jádro 22

3 Proces 1, rozpočet, výhled a akční plán 23

3.1 Cíl a principy procesu 23
3.2 Střednědobý výhled jako nosič strategie 23
3.3 Kód projektu a rozpočtová skladba 25
3.4 Zůstatek priority na konci roku 26
3.5 Postup v pěti krocích ročního cyklu 27
3.6 Dotace, úvěry a cizí zdroje v rozpočtu 30
3.7 Provoz a obnova v hotovostním rozpočtu 31
3.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město) 32
3.9 Časté chyby v procesu 1 35
3.10 Kontrolní seznam procesu 1 35

4 Proces 2, řízení opatření a projektů 36

4.1 Cíl a principy procesu 36
4.2 Karta opatření pro realizaci 36
4.3 Stupně plnění opatření 37
4.4 Závazky mezi odbory a s organizacemi 38
4.5 Rozbor řetězce realizace 39
4.6 Postup v pěti krocích 39
4.7 Neinvestiční opatření 39
4.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město) 40
4.9 Časté chyby v procesu 2 41
4.10 Kontrolní seznam procesu 2 42

5 Proces 3, příprava a realizace investic 43

5.1 Cíl a principy procesu 43
5.2 Cesta investice v českém městě 43

5.3 Podklad pro rozhodovací bod 45
5.4 Realistický odhad nákladů a termínů 46
5.5 Rozbor rizik předem a varovné signály 47
5.6 Zakázky a dodavatelé na úrovni rozhodnutí 47
5.7 Předání do provozu a hodnocení po dokončení 48
5.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město) 48
5.9 Časté chyby v procesu 3 49
5.10 Kontrolní seznam procesu 3 50

6 Proces 4, sledování, odchylky a korekce 51

6.1 Cíl a principy procesu 51
6.2 Co se sleduje a jak často 51
6.3 Semafor s definicí barev a stavový list 52
6.4 Eskalační žebřík a rozhodovací práva 54
6.5 Registr rizik v provozu 55
6.6 Korekce plánu 56
6.7 Krizový režim 56
6.8 Rozbor po akci a registr poučení 57
6.9 Příklady dobrého výstupu (modelové město) 57
6.10 Časté chyby v procesu 4 58
6.11 Kontrolní seznam procesu 4 59

7 Proces 5, lidé, kapacity a partneři 60

7.1 Cíl a principy procesu 60
7.2 Plán kapacit v hodinách 60
7.3 Seznam ukončovaných činností 61
7.4 Řízení změny v úřadu 61
7.5 Obecní firmy a zřizované organizace 61
7.6 Kraj, stát, sousední obce a investoři 62
7.7 Komunikace a zapojení 62
7.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město) 63
7.9 Časté chyby v procesu 5 64
7.10 Kontrolní seznam procesu 5 64

8 Roční zpráva, volby a předání 65

8.1 Roční zpráva v praxi 65
8.2 Závěrečný účet a strategie 66
8.3 Volební rok 66
8.4 Předávací balíček a plán prvních sta dní nové rady 68
8.5 Vazba na vyhodnocení strategie 69

9 Kvalita řízení implementace 70

9.1 Osm kritérií funkčního řízení 70
9.2 Varovné signály pro radu 71
9.3 Roční sebehodnocení a vnější pohled 71

Přílohy 73

A Vazba na díly 0 a 1 73
B Rámce a techniky 74
C Literatura a zdroje 75
D Slovník pojmů 78
E Orientační pracnost řízení 79
F Co dělat, když 81
G Pracovní pomůcky 82

O metodice 89

METODIKA VE ZKRATCE

Strategie se naplní, jen když ji město řídí stejně pravidelně jako rozpočet. Tato metodika říká, jak přijatou strategii rok po roce dotáhnout do rozpočtu, staveb a výsledků. Dává k tomu tři věci, jeden řídicí rytmus porad a zpráv, jednu tabulku peněz od výhledu po smlouvu a jasná pravidla pro odchylky. Rozvoj vede starosta s radou, zastupitelstvo drží rámec a úřad plní uložené úkoly. Systém stojí na šesti dokumentech, menší město na užším jádru výhledu, akčního plánu, roční zprávy a kódu projektu, a s předávacím balíčkem přežije volby. Metodika je dílem 2 řady AQE. Navazuje na Metodiku politiky rozvoje měst (díl 0) a na Metodiku strategie rozvoje města (díl 1) a připravuje data pro Metodiku vyhodnocení strategie (díl 3).

K ČEMU METODIKA SLOUŽÍ

1

Jedna tabulka peněz

Výhled se strategickými řádky, rozpočet jako jeho první rok a akční plán jako seznam jeho projektů, všechny se stejným kódem projektu.

Co to znamená. Vedení obhájí rozpočet jednou tabulkou a každý měsíc ví, kolik zbývá ze stropu každé priority.

2

Peníze priority přes konec roku

Strop priority platí na celé volební období. Co priorita v roce nevyčerpá, zapíše finanční odbor do rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty.

Co to znamená. Zpožděná studie nevezme prioritě část stropu.

3

Červená je dobrá

Semafor s písemnou definicí barev pro termín, cenu a rozsah, stavový list, eskalační žebřík a pořadí korekce.

Co to znamená. Rada se o odchylce dozví na nejbližší schůzi, ne až ze závěrečného účtu.

4

Řízení, které přežije volby

Zpráva za volební období jen s daty, předávací balíček a plán prvních sta dní nové rady.

Co to znamená. Nové vedení naváže na rozběhnuté projekty a do tří měsíců rozhodne, co platí dál.

Úvod. Proč tato metodika vzniká

Hlavní sdělení. Politika rozvoje určila, co je pro město nejdůležitější. Strategie tyto priority převedla do opatření, investičního plánu a finančního rámce. Mezi přijatou strategií a hotovou stavbou ale leží roky rozpočtů, studií, povolení, zakázek a odchylek. Tato metodika říká, jak strategii rok po roce dotáhnout. Přidává jeden řídicí rytmus, jednu tabulku peněz a jasná pravidla pro odchylky.

1. Strategie potřebuje řízení

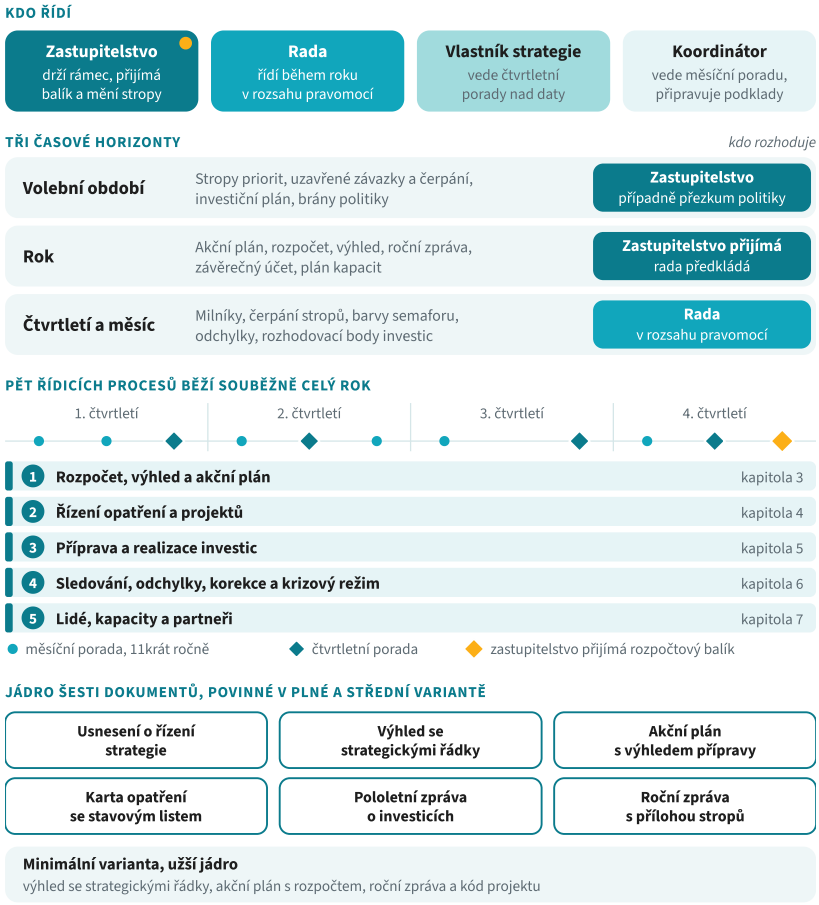
Zastupitelstvo na konci roku přijme strategii, rozpočet a první akční plán. Na jaře přijde dotační výzva na projekt mimo priority a odbor na ni přesune přípravu. Na podzim se rozpočet na příští rok skládá znovu od požadavků odborů. Peníze priority, které se v roce nestihly utratit, ztratí rozpočtové krytí a příští rozpočet je použije jinde. Za dva roky se ukáže, že strategie platí, ale řídí se podle ní málokdo.

Česká města to často znají. Výzkum Západočeské univerzity mezi 573 obcemi a městy (Ježek a kol., 2015) ukázal, že s plánem po schválení pracuje 37,9 % z nich. Organizaci úřadu kvůli realizaci plánu změnilo 3,7 %. Jako bariéru realizace uvádí 23,7 % respondentů chybějící politickou podporu a 21,8 % chybějící kapacity úřadu. Mezera tedy leží v řízení realizace, ne ve tvorbě dokumentu.

I dobře řízená města plní své plány jen zčásti. Jedno z nich mělo po třech letech hotových 35 % aktivit a dalších 48 % probíhalo. Potíž nastává, když město neví, které aktivity stojí, proč a kdo o tom má rozhodnout. Příprava přitom trvá roky. I v modelovém městě řízeném podle této metodiky začne první velká stavba priority bydlení v prvním čtvrtletí 2030, dva a čtvrt roku po přijetí strategie. Kdo tuto dobu neřídí, ztratí v ní celý mandát.

2. Osm míst, kde se realizace rozhoduje

Strategie už má akční plán přijímaný s rozpočtem, koordinační jednotku, čtvrtletní poradu a roční zprávu. O tom, zda město dojde k cíli, rozhoduje osm míst a implementace pro každé z nich dává postup, vzory a pravidla. Implementace se opakuje, metodika ji proto člení do pěti řídicích procesů, které běží souběžně celý rok (kapitoly 3 až 7). Systém stojí na jádru šesti dokumentů povinných v plné a střední variantě, minimální varianta má užší jádro (kapitoly 1.4 a 2.5). Ostatní výstupy jsou pomůcky. Pojmy, role a rutiny strategie přebírá metodika beze změny. Hodnocení dopadu priorit řídí Metodika vyhodnocení strategie rozvoje města, pro kterou implementace od prvního roku připravuje data (její kapitola 3).



Celý systém řízení implementace. Zastupitelstvo drží rámec, rada řídí během roku, vlastník strategie vede čtvrtletní porady a koordinátor měsíční. Pět procesů běží souběžně v jednom rytmu a stojí na jádru šesti dokumentů, minimální varianta má užší jádro.

Místo	Dnešní realizace	Implementace podle této metodiky	Kapitola
Rozpočet	Skládá se od požadavků odborů, strop priority se v nich rozpustí	Rozpočet od priorit, výhled se strategickými řádky jako nosič strategie, akční plán uvnitř rozpočtového procesu, kód projektu	3
Konec roku	Peníze zpožděného projektu ztratí na konci roku krytí	Strop priority jako limit závazků za celé volební období v cenách roku přijetí politiky, nevyčerpaná část zapsaná do rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty	3.4
Rozpočtová opatření	Mimo vazbu na strategii	Formulář s prioritou, blokem, kódem a důvodem, tabulka pravomocí rady a zastupitelstva	3.5
Opatření	Karta ze strategie leží v šuplíku, odbory spolupracují podle dobré vůle	Karta pro realizaci s milníky, závazky mezi odbory a kritériem ukončení, šest stupňů plnění	4
Investice	Jdou do realizace kvůli výzvě, s dokumentací z doby před strategií	Rozhodovací body se stejným podkladem pro radu, odhad podle srovnatelných staveb, rozbor rizik předem	5
Odchylky	Zpoždění se tiše přeplánuje a rada se o něm dozví ze závěrečného účtu	Semafor s barvami vypočtenými z dat, stavový list, eskalační žebřík, pořadí korekce a krizový režim	6
Kapacita	Akční plán přidá práci a nic neubere	Plán kapacit v hodinách, pravidlo vstupu do přípravy, seznam ukončovaných činností	7
Volby	Nové vedení začíná znovu	Zpráva za volební období, předávací balíček, plán prvních sta dní nové rady	8

Stav ověření. Metodika je první vydání a čísla zkušenostních pravidel pocházejí z praxe autorů, pilotem ověřená zatím nejsou. Pilot ve dvou městech různé velikosti s nezávislým hodnocením je naplánovaný. Zkušenostní pravi-

dla berte jako výchozí hodnoty, které si město po dvou letech nahradí vlastními.

3. Pro koho metodika je

Kdo	Co v implementaci dělá
Starosta, místostarosta pro rozvoj a gesční radní	Vedou a rozhodují v radě. Vlastník strategie vede čtvrtletní porady, gesční radní odpovídají politicky za své priority
Koordinátor a koordinační jednotka	Drží rytmus, vede měsíční poradu, potvrzuje barvy a připravuje podklady. Čte celou metodiku
Rada a zastupitelstvo	Rada řídí strategii během roku v rozsahu svých pravomocí, zastupitelstvo přijímá rozpočtový balík a změny stropů, limitů a strategie
Finanční výbor	Posuzuje, zda rozpočet odpovídá loňskému výhledu, stropům priorit a limitům
Tajemník a vedoucí odborů	Plní úkoly uložené radou. Tajemník uvolňuje kapacity, odbory vedou kódy, výhled, zásobník, dotace, přípravu investic a plochy
Ředitelé organizací a obecních firem	Jsou odpovědnými osobami opatření a projektů, dodávají data a plní závazky

Metodika je určená pro obce s rozšířenou působností, které mají přibližně 10 až 100 tisíc obyvatel, a předpokládá strategii přijatou podle Metodiky strategie. Město se starším strategickým plánem zavede řízení nad ním jako přechodné opatření (kapitola 1.5). Město do 20 tisíc obyvatel použije minimální variantu (kapitola 2.5). Příklady jsou z modelového města se 70 tisíci obyvateli. Město s 35 tisíci obyvateli vydělí částky modelového města zhruba dvěma (kapitola 3.5).

4. Co implementace chce od starosty a rady

Čas. Vlastník strategie, tedy starosta nebo místostarosta pro rozvoj, vede čtyři čtvrtletní porady ročně a měsíčně projde s koordinátorem stavový list a přehled stropů. Gesční radní se účastní čtvrtletních porad a navrhuje nové termíny milníků a řešení odchylek své priority. Co přesahuje schválený plán, předkládá radě (kapitola 2.4). Oba počítají orientačně se 40 až 60 hodinami ročně, v minimální variantě s 20 až 30 hodinami (příloha E). Je-li vlastníkem strategie místostarosta, vede starosta nejméně poradu před roční zprávou a poradu před rozpočtem. Starosta také veřejně chrání pravidlo „červená je dobrá“ a jedná s krajem, státem a velkými investory tam, kde na nich závisí výsledek priority.

Rok starosty.

Období	Co dělám	Co jde z mé ruky
Každý měsíc	Projdu s koordinátorem stavové listy červených a oranžových položek a přehled stropů, orientačně hodina	Jen přehled, rozhoduje porada a rada
Po uzavření roku	Vedu poradu po uzavření roku, nebo se jí účastním, a předložím radě strategický bod	Usnesení rady s úkoly pro úřad
Druhé čtvrtletí	Vedu poradu před roční zprávou, i když je vlastníkem místostarosta	Rada schválí roční zprávu
Do konce prvního pololetí	Předkládám zastupitelstvu roční zprávu se závěrečným účtem a přílohou stropů	Návrhy rozhodnutí z roční zprávy
Začátek přípravy rozpočtu	Vedu poradu před rozpočtem, rada zadá rozpočet od priorit a rozhodne o náboru, zastupitelstvo dostane pololetní zprávu o investicích	Usnesení rady se zadáním rozpočtu
Zhruba dva měsíce před rozpočtovým zasedáním	Rada schválí návrh rozpočtu, výhledu, akčního plánu a seznam ukončovaných činností	Materiál pro finanční výbor
Rozpočtové zasedání na konci roku	Zastupitelstvo přijme rozpočtový balík v jednom bodě, poprvé s akčním plánem se třemi viditelnými projekty a s viditelným výstupem každé priority do voleb (kapitola 3.5), rada přijme plán práce na příští rok	Rozpočet, výhled, akční plán
Kdykoli	Červená na radě do měsíce, rozhodovací body investic, jednání s krajem a investory u strategických projektů	Usnesení rady

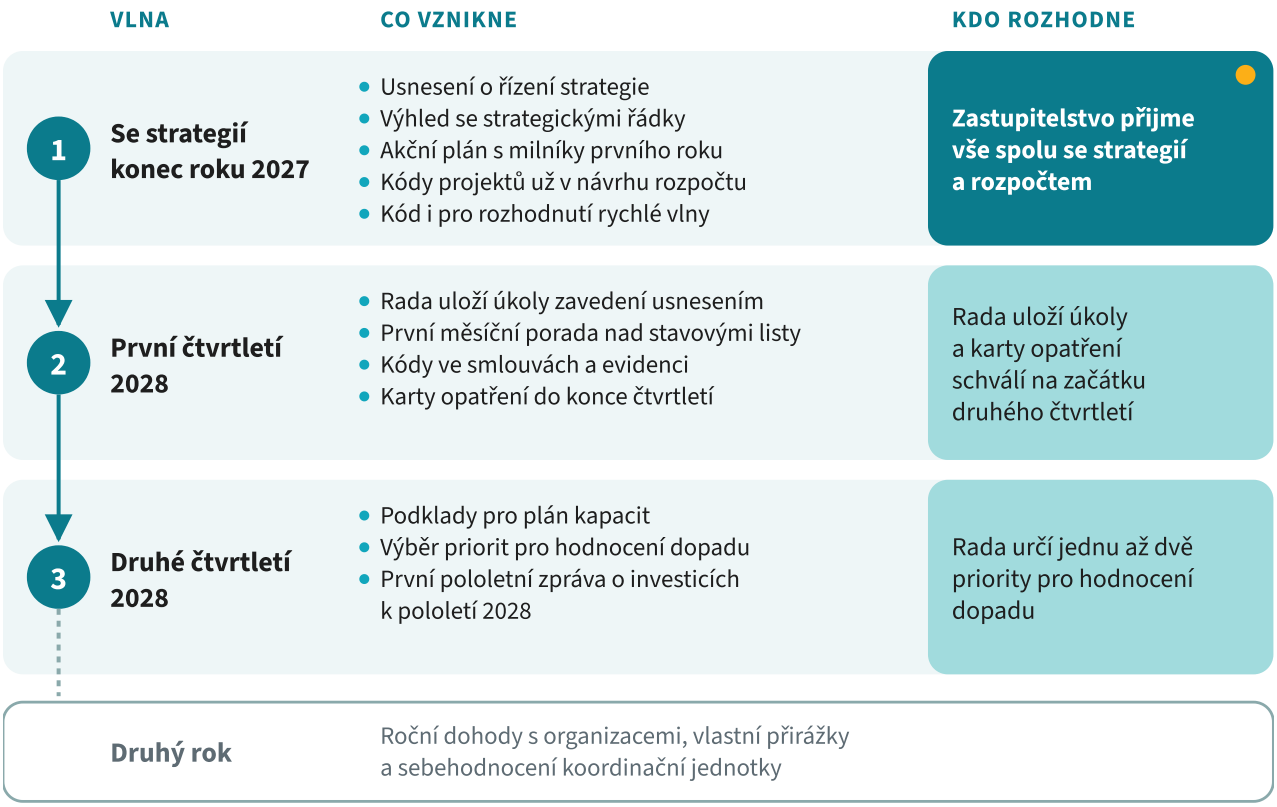
Politická rizika. Metodika počítá se dvěma riziky. Červená na semaforu dává opozici argument a před volbami roste tlak slibovat nové projekty mimo pořadí. Metodika na ně odpovídá několika pojistkami. Definice barev a kritérium ukončení se dohodnou předem, odchylka se vysvětlí (kapitola 7.7) a volební rok má vlastní pravidla. Zpráva za volební období je datovým výstupem a finanční a kontrolní výbor k ní připojí stanovisko k úplnosti dat (kapitola 8.3). Ke sporu o barvu dává stanovisko kontrolní výbor, který nepatří k vedení, a jeho stanovisko je vidět vedle barvy, o které rozhoduje rada. Vedení na oplátku každý měsíc ví, kde je každý strategický projekt a kolik zbývá ze stropu každé priority, a rozpočet obhájí jednou tabulkou.

5. Zavedení ve třech vlnách

Zavedení se rozkládá do tří vln, protože první čtvrtletí patří u finančního odboru uzavření roku a závěrečnému účtu. Modelové město přijalo strategii na konci roku 2027 spolu s rozpočtem, výhledem a akčním plánem 2028. V první vlně přijme zastupitelstvo se strategií usnesení o řízení strategie. S rozpočtem přijme výhled se strategickými řádky a akční plán, jehož řádky nesou i milníky prvního roku. Kódy projektů přidělí koordinátor s finančním odborem před schválením návrhu rozpočtu (kapitola 3.3). Kód hned s prvním rozpočtem dostanou i rozhodnutí rychlé vlny z prvních sta dní mandátu (úvod Metodiky politiky, oddíl Prvních 30 dnů). Jsou to výkupy, studie a dokumentace z bloku obnovy.

Ve druhé vlně, v prvním čtvrtletí, rada usnesením uloží úkoly zavedení a koordinátor svolá první měsíční poradu nad stavovými listy strategických projektů. Finanční odbor promítne kódy do smluv a evidence. Odpovědné osoby dodají do konce prvního čtvrtletí karty opatření pro realizaci a rada je schválí na začátku druhého čtvrtletí.

Ve třetí vlně, ve druhém čtvrtletí, dodají odbory podklady pro plán kapacit a rada určí jednu až dvě priority pro hodnocení dopadu. K pololetí vznikne první pololetní zpráva o investicích. Roční dohody s organizacemi, vlastní přirážky a sebehodnocení koordinační jednotky počkají na druhý rok. Přijme-li zastupitelstvo strategii mimo rozpočtový cyklus, vznikne podle strategie do 60 dnů akční plán a do rozpočtu vstoupí rozpočtovým opatřením. Kroky s termíny a vzory usnesení jsou v příloze G.



Zavedení v modelovém městě, které přijalo strategii na konci roku 2027. Vlny šetří finanční odbor, který má v prvním čtvrtletí uzavření roku a závěrečný účet. Část pomůcek počká na druhý rok.

6. Jak metodiku číst

Kdo	Čas	Co číst
Starosta a gesční radní	3 hodiny	Úvod, kapitoly 1 a 2.1 až 2.4, hlavní sdělení kapitol 3 až 7, kapitoly 8.3, 8.4 a 9.2
Koordinátor	2 dny	Celá metodika. Pro rozjezd kapitola 2, oddíl Zavedení ve třech vlnách v úvodu metodiky a příloha G s rokem koordinátora, při potížích příloha F
Finanční odbor	Půl dne	Kapitoly 2.3, 3, 6.2, 6.4 a 8.2
Odbor rozvoje, odbor investic a odbor majetku	Půl dne	Kapitoly 2.3, 3.6, 5, 6.3, 6.6 a 7.2
Tajemník	1 hodina	Kapitoly 2.4 a 7.2 až 7.4

Šest pravidel, která musí rada znát.

Pravidlo	Co říká	Příklad z modelového města
Kód projektu	Jeden neutrální kód v akčním plánu, rozpočtu, výhledu, smlouvě, žádosti o dotaci a stavovém listu, blok a priorita jsou atributy v číselníku	1043, sítě a komunikace Za Nádražím, 1. etapa
Strop na volební období	Strop priority je limit závazků na celé období v cenách roku přijetí politiky a sleduje se kumulativně. Co priorita v roce nevyčerpá, zapíše finanční odbor do rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty	Priorita 2 vyčerpala v roce 2028 celkem 19 z 25 mil. Kč, zbylých 6 mil. Kč zastupitelstvo zapojilo s rozpočtem 2029 (kapitola 3.8)
Pravomoci rady	Rada provádí rozpočtová opatření v rozsahu, který jí zastupitelstvo běžně svěřuje. O nových projektech, změnách stropů a přesunech mezi stropy rozhoduje zastupitelstvo (kapitola 3.5)	Přesun peněz z priority 2 na jinou prioritu schvaluje vždy zastupitelstvo
Semafor	Tři barvy s písemnou definicí pro termín, cenu a rozsah, vypočtené z dat. Červená jde na nejbližší schůzi rady, ke sporu o barvu dává stanovisko kontrolní výbor a rozhoduje rada	Sítě 1. etapy Za Nádražím na konci třetího čtvrtletí 2029 (kapitola 5.8)
Rezerva priority	Rada ji čerpá do limitu rezervy v Kč z akčního plánu, nad tento limit rozhoduje zastupitelstvo	Na projekt 1047 čerpala rada z rezervy 12 mil. Kč, 3 kvůli nabídce nad indexovaným odhadem a 9 kvůli nižší dotaci, limit rezervy v Kč byl 15 mil. Kč (kapitola 5.8)
Kritérium ukončení	Stav a termín zapsané v kartě předem. Při jejich splnění rada opatření přepracuje, nebo pozastaví a navrhne zastupitelstvu ukončení	Vyjednávací opatření, pokud do konce prvního pololetí 2029 chybí rozhodnutí kraje o zařazení služby do sítě

> **Shrnutí úvodu jednou větou.** Strategie říká, co a kdy město udělá a z čeho to zaplatí, a implementace podle této metodiky zajistí, že se to každý měsíc ví, každý rok promítne do rozpočtu a po volbách předá dál.

Kapitola 1. Implementace v architektuře dokumentů města

> **Hlavní sdělení.** Implementace stojí pod strategií a provádí, co strategie rozhodla. Přebírá z ní priority, stropy, opatření, investiční plán, role a rutiny a přidává to, co strategie nechala na provedení. Pracuje ve třech časových horizontech a stojí na jádru šesti dokumentů. Funguje, jen když ji vede starosta s radou a úřad v ní plní uložené úkoly.

1.1 Co implementace přebírá ze strategie a z politiky

Strategie končí přijetím, prvním akčním plánem a nastaveným řízením. Tento výsledek je pro implementaci závazné zadání. Implementace přebírá z politiky priority, cílové dopady, prahy, stropy a brány. Ze strategie přebírá opatření s kartami, zásobník se stupni přípravy, investiční plán, finanční rámec, role a rutiny. Původ každého prvku a místo, kde s ním metodika pracuje, ukazuje příloha A.

Implementace provádí, strategie a politika rozhodují. Když rozhodnutí strategie nejde splnit, postupuje implementace podle pořadí korekce, tedy plán nápravy, posun, zmenšení, přesun v rámci priority a ukončení (kapitola 6.6). Každá korekce jde k orgánu, kterému patří podle tabulky pravomocí v kapitole 3.5. Tichá změna strategie v akčním plánu nebo v rozpočtovém opatření je chyba (kapitola 1.6).

1.2 Co implementace přidává

Implementace přidává postupy pro osm míst z úvodu metodiky (Osm míst, kde se realizace rozhoduje) a poslední patro hierarchie pojmů.

Úroveň	Kdo ji stanoví	Příklad z modelového města
Priorita	Politika	Připravíme městské pozemky pro 200 bytů a rodinných domů pro rodiny
Cílový dopad	Politika	Do roku 2035 bydlí v nové nabídce 200 domácností, z toho nejméně 150 s členem ve věku 40 až 55 let, a nejméně čtvrtina z nich by bez této nabídky ve městě nebydlela
Výsledek	Politika	V nové zástavbě ve městě bydlí do roku 2035 150 domácností s členem ve věku 40 až 55 let
Výstup	Strategie	15 ha připravených ploch se sítěmi, 200 dokončených bytů a domů
Opatření	Strategie	2.1 Připravíme tři městské plochy pro bydlení
Projekt	Strategie, zásobník projektů	1043 Sítě a komunikace Za Nádražím, 1. etapa
Milník	Implementace, karta opatření pro realizaci	Změna územního plánu vydána. Smlouva se zhotovitelem sítí 1. etapy uzavřena
Činnost	Implementace, plán práce odpovědné osoby	Doplnění dopravního posouzení k urbanistické studii Za Nádražím

Milník je datovaný a ověřitelný mezikrok, zapisuje se do karty po čtvrtletích a sleduje se na měsíční poradě. *Činnost* je práce týmu odpovědné osoby, která vede k milníku. Porada se jí zabývá, jen když ohrožuje milník.

1.3 Tři časové horizonty

Implementace řídí stejné peníze a projekty ve třech horizontech s různými dokumenty a rozhodovateli.

Horizont	Co se v něm řídí	Dokumenty	Kdo rozhoduje
Volební období	Stropy priorit, uzavřené závazky a kumulativní čerpání, podrobná část investičního plánu, brány politiky	Investiční plán, výhled se strategickými řádky, zpráva za volební období, předávací balíček	Zastupitelstvo, o větších přesunech mimořádný přezkum politiky (kapitola 3.5)
Rok	Rozpis stropů na rok, projekty a činnosti na příští rok, kapacity	Akční plán s výhledem přípravy na druhý rok, rozpočet, výhled, roční zpráva, závěrečný účet, plán kapacit	Zastupitelstvo přijímá, rada předkládá
Čtvrtletí a měsíc	Milníky, čerpání stropů, barvy semaforu, odchylky, rozhodovací body investic	Stavové listy, měsíční přehled stropů, čtvrtletní přehled pro radu, pololetní zpráva o investicích, registr rizik	Rada v rozsahu svých pravomocí, porady a gesční radní připravují

Horizonty do sebe zapadají přes jedno číslo, strop priority. Modelové město má u priority 2 strop 110 mil. Kč na volební období v cenách roku 2027. V roce 2027 z něj vydalo 20 mil. Kč. Zbylých 90 mil. Kč rozepisuje výhled na 25, 30 a 35 mil. Kč v letech 2028 až 2030. Co priorita v roce nevyčerpá, zapíše se jí do rozpočtu dalšího roku (kapitoly 3.4 a 3.8). Smlouvy uzavřené v mandátu zůstávají ve stropu i s úhradami po volbách.

Pravidlo pro horizonty. Přesun po malých částech je stejná změna jako jeden velký. Smlouva uzavřená v mandátu patří do stropu mandátu celá, i s úhradami po jeho konci (kapitola 3.6).

1.4 Dokumenty implementace

Jádro řízení. Šest dokumentů v tabulce je povinných v plné a střední variantě. V minimální variantě je povinné užší jádro podle kapitoly 2.5. Každý nese jeden článek cesty peněz od strategie k rozpočtu a zpět. Na jádro navazují minimální varianta (kapitola 2.5) a kritéria kvality (kapitola 9.1).

Dokument	Co obsahuje	Kdo připravuje	Kdo přijímá	Kapitola
Usnesení o řízení strategie	Rytmus, termíny zpráv, kód projektu jako standard, role finančního a kontrolního výboru, varianta řízení, zástup koordinátora, vyhrazení rozhodnutí před volbami	Koordinátor s finančním odborem	Zastupitelstvo se strategií	2.2
Výhled se strategickými řádky	Běžné hospodaření, investiční plán ve čtyřech blocích a participativní rozpočet jako samostatná alokace, financování, kontrolní řádky limitů, změny proti minulému výhledu	Finanční odbor s koordinátorem	Zastupitelstvo s rozpočtem	3.2
Akční plán s výhledem přípravy na druhý rok	U každé položky kód, částka, limit rezervy v Kč, zdroj, výstup, odpovědná osoba, termín, v informační příloze výdaje podmíněné dotací	Koordinátor s odpovědnými osobami a finančním odborem	Zastupitelstvo s rozpočtem, výhled přípravy bere na vědomí	3.5
Karta opatření pro realizaci se stavovým listem	Milníky, cesta ukazatele, závazky, kódy, kritérium ukončení. Stavový list na jedné straně	Odpovědná osoba, koordinátor kontroluje	Rada schvaluje kartu	4.2 a 6.3
Pololetní zpráva o investicích	U projektů priorit a akcí nad hranicí rozpočet, čerpání, smlouvy, odhad konečné ceny, stupeň a semafor	Koordinátor s odborem investic a finančním odborem	Zastupitelstvo bere na vědomí na začátku přípravy rozpočtu	6.2
Roční zpráva s přílohou závěrečného účtu „stropy priorit“	Plnění strategie, kumulativní čerpání stropů, stav limitů, test souladu s výhledem, rozbory po akci, návrhy rozhodnutí	Koordinátor a finanční odbor	Zastupitelstvo projednává se závěrečným účtem do konce prvního pololetí	8.1 a 8.2

Pomůcky mimo jádro jsou stanovisko finančního výboru (kapitola 3.5), podklad pro rozhodovací bod (5.3), měsíční přehled stropů a čtvrtletní přehled pro radu (6.2) a registr rizik a registr poučení (6.5 a 6.8). Patří k nim i plán kapa-

cit a seznam ukončovaných činností (7.2 a 7.3) a zpráva za volební období s předávacím balíčkem (8.3 a 8.4). Kdo pomůcky připravuje a přijímá, uvádějí jejich kapitoly.

Jedna sada dat. Všechny dokumenty čerpají ze zásobníku, panelu, stavových listů a účetnictví po kódech projektů. Menšímu městu stačí jeden sdílený sešit s listy, které mají vlastníka (příloha G). Ve městě nad 20 tisíc obyvatel musí nástroj uchovávat historii změn, rozlišovat práva podle rolí a umět export podle kódu z ekonomického systému. Správce nástroje určí tajemník. Desítky odpovědných osob tak nepřepisují jeden soubor a přehled stropů se neopisuje ručně.

1.5 Tři výchozí situace

Situace	Postup	Kde v metodice
Město právě přijalo strategii podle Metodiky strategie	Plný systém ve třech vlnách během prvního pololetí	Úvod metodiky, oddíl Zavedení ve třech vlnách, kapitoly 2 až 7, příloha G
Město má starší strategický plán, se kterým nepracuje	Řízení se zavede nad existujícím plánem jako přechodné opatření a strategie se přepíše cestou B (kapitola 2.3 Metodiky strategie)	Tabulka níže, kapitoly 2.2, 3.3, 6.3
Město je v roce po volbách	Nová rada naváže na předávací balíček, připraví povolební přezkum politiky do tří měsíců a postupuje podle plánu prvních sta dní	Kapitola 8.4

Přechodné řízení nad starším plánem. Hned lze zavést vše, co nezávisí na stropech.

Krok	Kdo připraví	Termín	Kdo rozhoduje
Rada určí koordinátora a vlastníka strategie, uloží úřadu soupis rozběhnutých projektů nad hranicí pro pět otázek	Vlastník strategie, tajemník	Měsíc 1	Rada
Kód projektu a stavový list u rozběhnutých projektů, definice barev	Finanční odbor, koordinátor	Měsíc 2	Rada
První měsíční porada a první čtvrtletní porada nad rozběhnutými projekty	Koordinátor, vlastník strategie	Měsíc 2 až 3	Rada ve strategickém bodě
Zadání přepisu strategie cestou B, bez politiky rozvoje cestou C	Vlastník strategie	Měsíc 3	Rada

Strategické řádky výhledu a karty opatření přijdou s přepsanou strategií, která cestou B trvá 2,5 až 3 měsíce.

1.6 Tři časté chyby

Implementace jako druhá strategie. Akční plán přidává opatření a projekty, které ve strategii nejsou, a rozpočtová opatření přesouvají peníze mimo priority. *Protiopatření.* Každá položka akčního plánu má kód projektu a odkaz na opatření nebo blok, nový projekt projde zásobníkem a zařadí ho zastupitelstvo.

Implementace jako výkaznictví. Odbory vyplňují tabulky, koordinátor je sčítá, zprávy končí u rady jako informace a porada končí bez úkolů. *Protiopatření.* Každá porada a každá zpráva končí návrhem rozhodnutí. Pomůcky mimo jádro město přidává, jen když pomohou rozhodovat.

Implementace jako projekt úřadu bez vedení. Čtvrtletní poradu vede vedoucí odboru nebo tajemník, úřad si úkoly ukládá sám a rada o strategii slyší jednou za rok. *Protiopatření.* Poradu vede vlastník strategie a úkoly ukládá rada usnesením s termínem a odpovědnou osobou. Tajemník uvolňuje kapacity. Koordinátor pracuje pro vlastníka strategie, ať sedí v odboru rozvoje, nebo v kanceláři starosty (kapitola 2.4).

> **Hlavní pravidlo kapitoly.** Implementace provádí rozhodnutí strategie a politiky ve třech horizontech se stejnými čísly. Každou změnu, která přesahuje pravomoc rady, posílá orgánu, kterému patří.

Kapitola 2. Principy a řídicí systém

> **Hlavní sdělení.** Implementace stojí na deseti principech a na řídicím systému ve třech úrovních. Měsíční realizační porada koordinátora s odpovědnými osobami hlídá milníky, závazky mezi odbory a barvy semaforu. Čtvrtletní porada vedení nad daty projedná odchylky a připraví úkoly, které uloží rada. Roční cyklus končí rozpočtovým balíkem, který zastupitelstvo přijímá na konci roku v jednom bodě. Rytmus je zapsaný v usnesení o řízení strategie, aby nestál na jedné osobě. Rozvoj vede starosta s radou, koordinátor připravuje podklady a úřad plní uložené úkoly.

2.1 Deset principů

Rytmus před dokumentem. Implementace žije pevným kalendářem porad a rozhodnutí, který zajistí víc než sebelepší akční plán. Rámce ukotvené v rozpočtu a zákonném cyklu přežívají volby.

Peníze sledují priority. Strop priority je limit závazků na celé volební období v cenách roku přijetí politiky. Ve výhledu se rozepíše po letech a akční plán určí, na které projekty peníze jdou. Co priorita v roce nevyčerpá, zapíše finanční odbor do rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty (kapitola 3.4). Přesun peněz mezi prioritami je vždy samostatné rozhodnutí zastupitelstva.

Jeden kód projektu. Každý projekt má jedno neutrální číslo v poli ORG rozpočtové skladby, stejné v akčním plánu, rozpočtu, výhledu, smlouvě, žádosti o dotaci a stavovém listu. Blok a priorita jsou atributy v číselníku. Čerpání stropu je pak součet kapitálových výdajů kódů priority bez dotované části (kapitola 3.3).

Rozhodnutí o projektu odděleně od rozhodnutí o zdroji. O tom, zda a kdy se projekt připravuje, rozhoduje pořadí v zásobníku a kapacita odboru, ne vyhlášení výzvy. Rozpočet a výhled zapisují dotaci jako příjem až s rozhodnutím o poskytnutí dotace (kapitola 3.6).

Pomalá příprava, rychlá realizace. Tempo strategie určuje doba přípravy, ne doba stavby. Město proto drží zásobník připravených projektů a do realizace pouští projekt až po rozhodnutí rady v posledním rozhodovacím bodě přípravy (kapitola 5).

Odhad podle srovnatelných staveb. Odhady nákladů a termínů jsou systematicky optimistické. Odhad z vlastní studie se proto kontroluje proti dokončeným srovnatelným stavbám a při zadání zakázky se indexuje indexem roku zadání (kapitola 5.4).

Kapacita je limit. Hodiny úřadu se plánují stejně tvrdě jako peníze. Nový projekt vstupuje do přípravy jen při volné kapacitě odboru, nebo když rada současně rozhodne o posílení či o posunu jiného projektu. S akčním plánem schvaluje rada i seznam činností, které úřad přestane dělat (kapitola 7.2).

Zapsané závazky mezi odbory. Co jiný odbor, organizace nebo firma dodá a do kdy, se zapíše do karty. Zápis potvrdí vedoucí, který závazek plní, a měsíční porada jeho plnění kontroluje (kapitola 4.4).

Červená je dobrá. Semafor funguje, jen když se problém hlásí včas. Barvy mají písemnou definici pro termín, cenu a rozsah a sešit je počítá z dat, takže se o barvě nevyjednává. Vstupní milníky schválené radou zůstávají viditelné vedle aktuálních. Při sporu platí vypočtená barva, kontrolní výbor dává stanovisko a rada rozhoduje. Zamlčení je chyba. Barva určuje, kdy a komu se odchylka hlásí. O penězích rozhoduje orgán podle tabulky pravomocí (kapitola 3.5). Na červenou odpovídá odpovědná osoba plánem nápravy. Plán se mění, až když náprava nestačí nebo je mimo moc města (kapitola 6.6).

Konec s kritériem předem. Karta nese kritérium ukončení, tedy podmínku ve tvaru stav a termín. Při jejím splnění rada opatření nebo projekt pozastaví a navrhne ukončení, nebo ho přepracuje. Kritérium se dohodne dřív, než se ukáže výsledek, aby rozhodnutí nezatěžovaly utopené náklady. Ukončení opatření je změna strategie a přijímá ho zastupitelstvo (kapitoly 4.2 a 6.6).

Zkušenostní pravidla AQE. Lhůty, hranice a číselná pravidla, která metodika zavádí nad rámec zákona a dílů 0 a 1, jsou zkušenostní pravidla AQE označená v textu slovem „orientačně“. Částky v příkladech jsou z modelového města. Město si pravidla může upravit a změnu zdůvodní v usnesení o řízení strategie. Úplný výčet zkušenostních pravidel je v příloze k bodu V vzoru usnesení o řízení strategie (příloha G), stejně jako mají Metodika politiky a Metodika strategie svůj výčet v principech.

2.2 Řídicí rytmus ve třech úrovních

Řídicí rytmus je pevný kalendář rutin ve třech úrovních, tedy měsíc, čtvrtletí a rok. Zapisuje ho usnesení zastupitelstva o řízení strategie a plán práce rady. Vzory jsou v příloze G. Čtvrtletní porada ze strategie stačí na rozhodování, na sledování milníků je ale řídká. Implementace proto pod ni přidává měsíční poradu. Týdenní rytmus by byl pro město příliš hustý.

Rutina	Kdo vede, kdo se účastní	Kdy a jak dlouho	Podklad	Co se rozhoduje a co vzniká
Měsíční realizační porada	Vede koordinátor. Odpovědné osoby položek s milníkem, oranžovou nebo červenou barvou, nebo nesplněným závazkem	Jedenáctkrát ročně, v měsíci dovolených odpadá. Po 15. dni měsíce, kdy je hotový přehled stropů, 45 až 60 minut	Stavové listy a měsíční přehled stropů k poslednímu dni měsíce	Koordinátor potvrdí barvy vypočtené sešitem, odchylku od nich zdůvodní písemně. Zelenou řeší odpovědná osoba, oranžovou porada připraví do konce měsíce jako návrh gesčního radního vlastníkovi strategie nebo tajemníkovi, věc v pravomoci rady jde na její nejbližší schůzi. Zápis s věcmi pro čtvrtletní poradu nebo radu
Čtvrtletní porada nad daty	Vede vlastník strategie, poradu před roční zprávou a před rozpočtem vždy starosta. Gesční radní, koordinátor, přizvaný tajemník, odpovědné osoby podle tématu	Po uzavření roku, před roční zprávou, před rozpočtem a na konci roku. Hodina a půl, porada po uzavření roku dvě hodiny	Čtvrtletní přehled pro radu, panel, stavové listy červených a oranžových položek, registr rizik	Odchylky z měsíční porady, jedno téma do hloubky. Návrh usnesení rady s úkoly, termíny a odpovědnými osobami
Strategický bod rady	Rada, předkládá vlastník strategie	Nejbližší schůze po čtvrtletní poradě	Návrh usnesení z porady, čtvrtletní přehled	Úkoly pro úřad, přesuny a čerpání rezervy v pravomoci rady, pozastavení podle kritéria ukončení
Povinný bod rady	Rada. Strategie povinný bod zavádí, zařazuje ho vlastník strategie, červenou předkládá gesční radní, tajemník zajistí program	Nejbližší schůze po červené barvě, i ohlášené mezi poradami (kapitola 6.3), po překročeném prahu u ukazatele, který prošel testem minimální zjistitelné změny, nebo po selhání kritického předpokladu teorie změny (mimořádná brána priority podle politiky), po dosaženém spouštěči	Stavový list s návrhem odpovědné osoby	Rada uloží plán nápravy do 30 dnů, nebo rozhodne o korekci (kapitola 6.6). Co přesahuje její pravomoc, navrhne zastupitelstvu
Rozhodovací body investic	Rada, předkládá gesční radní nebo vlastník strategie	Na každém stupni přípravy	Podklad pro rozhodovací bod, u strategických projektů rozbor rizik předem (kapitoly 5.3 a 5.5)	Pokračovat, změnit, nebo zastavit
Pololetní rutiny	Koordinátor a rada, u zprávy o investicích i zastupitelstvo	Stav zásobníku po uzavření roku a ve třetím čtvrtletí. Pololetní zpráva o investicích k pololetí do zastupitelstva na začátku přípravy rozpočtu, ke konci roku v roční zprávě	Zásobník, karty projektů, účetnictví po kódech	Nové projekty, test příležitosti, pořadí v zásobníku, přesuny mezi podrobnou a rámcovou částí

Rutina	Kdo vede, kdo se účastní	Kdy a jak dlouho	Podklad	Co se rozhoduje a co vzniká
Roční cyklus	Rada předkládá, zastupitelstvo projednává roční zprávu a přijímá rozpočtový balík	Závěrečný účet a roční zpráva do konce prvního pololetí, posun investičního plánu a výhledu ve třetím čtvrtletí, rozpočtový balík na konci roku	Roční zpráva, výhled, akční plán, stanovisko finančního výboru	Rozpočet, výhled a akční plán v jednom bodě (kapitola 3.5)

Měsíční porada je pracovní a krátká. Chodí na ni jen ten, kdo má v měsíci co hlásit. Může být pevným blokem porady tajemníka s vedoucími odborů (program v příloze G). Kontrolní dny se zhotovitelem vede odbor investic mimo rytmus a stavový list z nich čerpá.

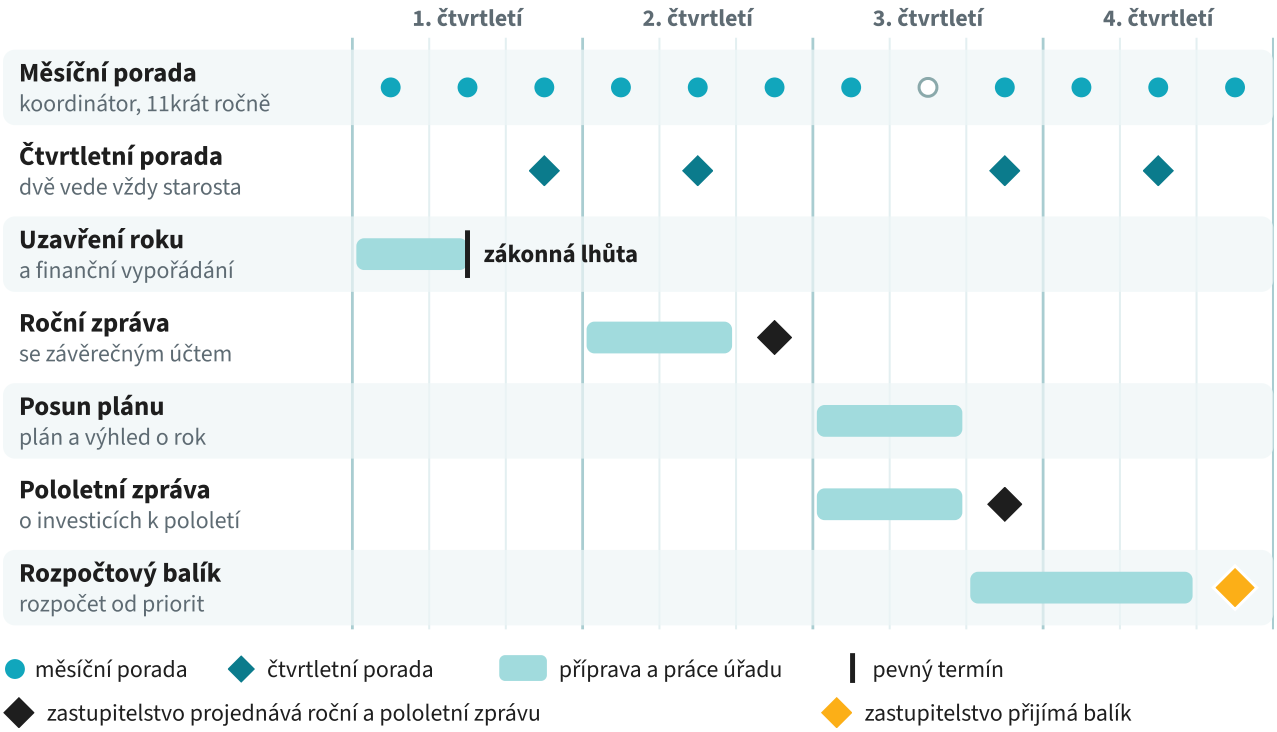
Čtvrtletní porada plní roli řídicí skupiny z politiky a přebírá program ze strategie beze změny (kapitola 7.5 Metodiky strategie). Implementace přidává jen podklad. Porady jsou rozložené nerovnoměrně, protože jedna se musí konat před roční zprávou a druhá před zadáním rozpočtu.

Porada se koná podle kalendáře. Když vlastník strategie nemůže, porada dostane náhradní termín nejpozději do měsíce a vedení se nepředává. Měsíční poradu vede při nepřítomnosti koordinátora zástupce, kterého jmenovitě určí usnesení o řízení strategie. Zrušená nebo delegovaná porada je první z varovných signálů pro radu (kapitola 9.2).

Usnesení o řízení strategie. Zastupitelstvo ho přijme spolu se strategií. Stanoví řídicí rytmus, termíny zpráv, kód projektu jako standard, roli finančního a kontrolního výboru, variantu řízení a zástup koordinátora. Platí i po volbách, dokud ho nové zastupitelstvo nezmění (vzor v příloze G). Usnesení je politická kotva, kterou nové zastupitelstvo smí změnit, a kontrolní výbor ho proto zahrne do roční zprávy o dodržování pravidel.

2.3 Roční kalendář implementace

Kalendář se řídí třemi pevnými body. Jsou to závěrečný účet do konce prvního pololetí, zveřejnění návrhu rozpočtu nejméně 15 dnů před rozpočtovým zasedáním a brány politiky. První brána politiky se koná s první roční zprávou po přijetí strategie, další 6 až 9 měsíců před volbami. Priority potvrzené po volbách pokračují s bránou po 24 měsících. Je-li mezi kteroukoli branou a předvolební branou méně než rok, obě se sloučí do jedné (kapitola 7.4 Metodiky politiky). V prvním mandátu modelového města proto připadne první brána spolu s předvolební na začátek roku 2030. Kalendář tak odděluje roční zprávu od rozpočtu a začátek roku nechává finančnímu odboru na uzavření roku.



Rok implementace podle kapitoly 2.3. Začátek roku patří uzavření roku, roční zpráva jde zastupitelstvu do konce prvního pololetí odděleně od rozpočtu a rozpočtový balík se přijímá na konci roku v jednom bodě.

Období	Co se děje	Kdo rozhoduje
Začátek roku, uzavření roku	Uzavření roku, stavové listy a přehled stropů ke konci roku, měsíční porada, zveřejnění schváleného rozpočtu a výhledu, finanční vypořádání se státem a krajem v zákonné lhůtě. Data do panelu, podklady závěrečného účtu a roční zprávy, předání ročních výkazů	Finanční odbor, koordinátor
Konec prvního čtvrtletí	Porada po uzavření roku (zakázky, rezervy, registr rizik, spouštěče), strategický bod rady, stav zásobníku. Rozdíl mezi zapojeným odhadem nevyčerpané části stropů a skutečností upraví rozpočtové opatření	Rada v rozsahu svých pravomocí, ostatní zastupitelstvo
Druhé čtvrtletí	Návrh roční zprávy a závěrečného účtu s přílohou stropů priorit, sebehodnocení koordinační jednotky. Porada před roční zprávou (vede starosta), zveřejnění návrhu závěrečného účtu. Odbory dodají do konce prvního pololetí aktualizované karty projektů a podklady pro plán kapacit pro posun plánu ve třetím čtvrtletí. V prvním roce rada schválí karty opatření pro realizaci dodané do konce prvního čtvrtletí	Koordinátor a finanční odbor připravují, rada schválí roční zprávu, návrh závěrečného účtu a v prvním roce karty
Do konce prvního pololetí	Závěrečný účet s účetní závěrkou, roční zpráva a zpráva kontrolního výboru o dodržování pravidel, rozhodnutí na bráně, pokud ji kalendář politiky v tom roce má, žádost o přezkum hospodaření	Zastupitelstvo
Třetí čtvrtletí, před zadáním rozpočtu	Stav k pololetí dodají odpovědné osoby ve stavových listech a odbor investic v podkladu pro pololetní zprávu do deseti dnů. Návrh posunu investičního plánu a výhledu o rok, test příležitosti nad novými výzvami, aktualizace zásobníku, pololetní zpráva o investicích k pololetí, plán kapacit	Koordinátor a finanční odbor připravují, tajemník potvrdí plán kapacit do začátku přípravy rozpočtu, rada projde stav zásobníku
Začátek přípravy rozpočtu	Porada před rozpočtem (vede starosta), pololetní zpráva o investicích v zastupitelstvu, rada zadá návrh rozpočtu od priorit a rozhodne o náboru a externí podpoře podle plánu kapacit (kapitola 3.5)	Rada, zastupitelstvo
Zhruba dva měsíce před rozpočtovým zasedáním	Část A výhledu podle predikce daňových příjmů ve druhém pololetí, návrh rozpočtu, výhledu a akčního plánu s výhledem přípravy na druhý rok a se zapojením nevyčerpané části stropů podle odhadu ke konci třetího čtvrtletí, seznam ukončovaných činností, milníky na příští rok v kartách	Rada schválí návrh

Období	Co se děje	Kdo rozhoduje
Před rozpočtovým zasedáním	Zveřejnění návrhu rozpočtu a výhledu nejméně 15 dnů předem, stanovisko finančního výboru, porada na konci roku	Finanční výbor, vlastník strategie
Rozpočtové zasedání na konci roku	Rozpočet, výhled a akční plán v jednom bodě, s roční zprávou v ruce. Plán práce rady na příští rok	Zastupitelstvo, rada

V měsíci, kdy se koná čtvrtletní porada, proběhne měsíční porada před ní. Čtvrtletní přehled ke konci roku slouží poradě po uzavření roku, ke konci prvního čtvrtletí poradě před roční zprávou, k pololetí poradě před rozpočtem a ke konci třetího čtvrtletí poradě na konci roku. Co koordinátor v kterém období připravuje a komu podklady posílá, shrnuje rok koordinátora v příloze G.

Termíny na celý rok předem. Tajemník připraví a rada s rozpočtovým balíkem přijme plán práce na příští rok s termíny porad, strategických bodů, zasedání zastupitelstva a finančního výboru. Termíny rozhodovacích bodů strategických projektů doplní koordinátor podle karet projektů.

Volební rok. Zpráva za volební období jde zastupitelstvu spolu s předvolební branou politiky 6 až 9 měsíců před volbami, v modelovém městě na začátku roku 2030, a nahrazuje roční zprávu. Sestaví ji koordinátor jako datový výstup ze sdíleného sešitu a finanční a kontrolní výbor k ní připojí stanovisko k úplnosti dat. Předávací balíček je hotový před volbami. Návrh rozpočtu na první rok po volbách připraví úřad podle výhledu ještě za odcházející rady (kapitoly 8.3 a 8.4).

2.4 Role a odpovědnosti při realizaci

Rozvoj vede starosta s radou. Úřad plní úkoly, které mu rada uloží usnesením s termínem a odpovědnou osobou. Role se proti strategii nemění.

Role	Co dělá v implementaci	Za co odpovídá
Vlastník strategie (starosta nebo místostarosta pro rozvoj)	Vede čtvrtletní porady, měsíčně projde s koordinátorem stavový list a přehled stropů, předkládá radě strategický bod, dává úkoly koordinátorovi	Politicky za strategii jako celek a za to, že rytmus běží
Gesční radní	Navrhuje nové termíny milníků a plány nápravy, navrhuje radě řešení odchylek, přesuny a čerpání rezervy, předkládá rozhodovací body, jedná s partnery v řetězci realizace	Politicky za prioritu
Rada	Ukládá úkoly usnesením, projednává strategický a povinné body, rozhoduje v rozhodovacích bodech investic a o rozpočtových opatřeních ve své pravomoci, schvaluje karty s milníky, plán nápravy a seznam ukončovaných činností, určuje koordinátora	Za řízení strategie během roku
Zastupitelstvo	Přijímá usnesení o řízení strategie, rozpočtový balík, nové projekty, změny stropů, limitů a strategie včetně ukončení opatření, projednává roční zprávu	Za rámec, ve kterém rada řídí
Finanční výbor	Vydá stanovisko k návrhu rozpočtového balíku na jedné straně	Za nezávislý pohled na rozpočet
Kontrolní výbor	Kontrolní výbor je kontrolní orgán zastupitelstva a vůči radě a úřadu nerozhoduje. V řízení má proto tři role, ve kterých ověřuje a dává stanoviska. Podle dobré praxe mu předsedá zastupitel z opozice, v plné variantě řízení je to podmínka. Jednou za čtvrtletí ověří vzorek stavových listů a barev, který si sám vybere, orientačně tři. Ke sporu o barvu mezi koordinátorem a odpovědnou osobou nebo jejím nadřízeným vydá do 15 dnů stanovisko a spor na jeho podkladě rozhodne rada, do jejího rozhodnutí platí barva vypočtená sešitem. Jednou ročně předloží zastupitelstvu spolu s roční zprávou zprávu o dodržování pravidel politiky a strategie, finanční výbor zůstává u peněz. Spolu s finančním výborem připojí stanovisko k úplnosti dat zprávy za volební období	Za nezávislé ověření barev a dodržování pravidel
Koordinační jednotka	Vede měsíční poradu, potvrzuje barvy vypočtené z dat, připravuje čtvrtletní poradu, strategický bod a zprávy, vede panel a registry	Za úplnost a pravdivost dat, rozhodují vlastník strategie a rada

Role	Co dělá v implementaci	Za co odpovídá
Odpovědná osoba (vedoucí odboru nebo ředitel organizace)	Vyplňuje stavový list, k barvě vypočtené sešitem navrhuje jen zdůvodněnou odchylku, řeší zelenou, připravuje plán nápravy a podklad pro rozhodovací bod	Věcně za opatření nebo projekt
Finanční odbor	Vede kódy projektů, strategické řádky výhledu, zapojení nevyčerpané části stropů a formulář rozpočtového opatření, sestavuje účetní část měsíčního přehledu stropů, s koordinátorem potvrzuje stupeň ověřeno	Za správnost peněz v jedné tabulce
Odbor rozvoje (kde ho město má)	Vede zásobník a dotační agendu, připravuje investice priorit do rozhodovacího bodu 4, dodává test příležitosti a podklady pro rozhodovací body	Za zásobník, dotace a přípravu projektů, u kterých je jeho vedoucí odpovědnou osobou
Odbor investic a odbor majetku	Připravují a realizují projekty a plochy, odhady a podklady pro pololetní zprávu	Za projekty, u kterých je jejich vedoucí odpovědnou osobou
Tajemník	Uvolňuje kapacity, potvrzuje plán kapacit a promítá ho do systemizace, navrhuje seznam ukončovaných činností, připravuje plán práce rady, pracovněprávně zajišťuje koordinátora	Za kapacity úřadu
Organizace a obecní firmy	Ředitelé jsou odpovědnými osobami, dodávají data a plní závazky	Podle roční dohody o úkolech (kapitola 7.5)

Kdo ukládá úkoly. Úkoly ze strategie ukládá rada usnesením. Plán nápravy a provozní úkoly v mezích schváleného plánu ukládá tajemník jako vedoucí zaměstnanců. Úpravu plánu v mezích karty zapisuje koordinátor na pokyn vlastníka strategie.

Co dělá gesční radní mezi schůzemi rady. Gesční radní odpovídá za prioritu politicky, rozhoduje ale rada a zaměstnance řídí tajemník. Nový termín milníku uvnitř roku, který nemění výstup roku, peníze ani kritickou cestu, zapíše koordinátor do karty na pokyn vlastníka strategie, který vychází z návrhu gesčního radního. Jde o úpravu plánu v mezích karty schválené radou, ne o rozhodnutí orgánu. U oranžové na kritické cestě požádá gesční radní o plán nápravy prostřednictvím koordinátora a tajemník ho uloží vedoucímu odboru. U ředitele organizace jde požadavek přes radu (kapitola 6.6). Všechno ostatní navrhuje radě, včetně oranžové v ceně a čerpání rezervy nad limit rezervy v Kč. Odpovědnou osobou opatření a projektu je vždy funkce úřadu nebo organizace, gesční radní jí není (kapitola 4.1). Je-li neuvolněný, dostává podklady od koordinátora a rozhodovací body za něj může předkládat vlastník strategie. Priority se strategickými projekty je vhodné svěřit uvolněným členům rady.

Koordinátor. Rada určí koordinátora usnesením, pracovněprávně ho zajistí tajemník. Sedí v kanceláři starosty, nebo v odboru rozvoje. Úkoly dostává od vlastníka strategie, jemu předkládá podklady a je přítomen na schůzi rady při strategickém bodu. Sedí-li v odboru rozvoje, stanoví mu cíle pro roční hodnocení tajemník na návrh vlastníka strategie. Stavové listy projektů, za které odpovídá vedoucí odboru rozvoje, předkládá koordinátor vlastníkovi strategie s barvou, kterou sám potvrdil. Ke sporu o jejich barvu dává stanovisko kontrolní výbor a rozhoduje rada.

Zástup koordinátora jmenovitě určí usnesení o řízení strategie a předávací list koordinátora je listem sdíleného sešitu. Odejde-li koordinátor, určí rada náhradu do 30 dnů, do jejího nástupu vede měsíční poradu zástupce a tajemník zahájí nábor, který trvá 4 až 8 měsíců. Jádro řízení potřebuje podle velikosti města 1,5 až 2 úvazky, jeden úvazek, nebo polovinu úvazku (kapitola 2.5 a příloha E). Tajemník zapíše do pracovní náplně koordinátora, že plní úkoly vlastníka strategie, ať je jím starosta, nebo místostarosta.

Koordinační jednotka. Má jednoho až dva lidi u vlastníka strategie. Koordinátor má přímý přístup k vlastníkovi strategie a na strategický bod rady. V každém odboru je určený pracovník pro strategii. Jednotka se každý rok sama posoudí (kapitola 9.3). Tato pravidla plynou ze šesti podmínek úspěchu jednotek pro realizaci priorit v příloze B. Jak se varovné signály projeví ve městě, popisuje kapitola 9.2.

Matice odpovědností pro řídicí procesy určuje, kdo zpracuje, kdo rozhoduje a kdo dodá podklad. Doplňuje matici pro aktivity ze strategie a je v příloze G.

2.5 Střední a minimální varianta

Menší město řídí strategii stejnými pravidly s méně rutinami a kratšími dokumenty. Jádro šesti dokumentů (kapitola 1.4) platí v plné a střední variantě, mění se jen rozsah a četnost. Variantu stanoví usnesení o řízení strategie. Město nad 50 tisíc obyvatel volí plnou variantu, město s 20 až 50 tisíci střední a město do 20 tisíc minimální.

Ve městě nad 50 tisíc obyvatel potřebuje jádro řízení 1,5 až 2 úvazky, tedy koordinátora a analytika nebo asistenta. Ve městě s 20 až 50 tisíci stačí jeden plný úvazek, ve městě do 20 tisíc polovina úvazku. Počet úkonů klesá s velikostí města pomaleji než úvazek, proto má menší město užší povinné jádro, nikoli kratší úvazek na totéž. Povinné jádro minimální varianty tvoří výhled se strategickými řádky, akční plán s rozpočtem, roční zpráva a kód projektu, k nim test příležitosti. Úvazky vycházejí z praxe autorů a nebyly ověřené pilotem, proto je příloha E uvádí jako rozpětí s přirážkou.

Prvek	Plná varianta, nad 50 tisíc obyvatel	Střední varianta, 20 až 50 tisíc obyvatel	Minimální varianta do 20 tisíc obyvatel
Měsíční úroveň	Měsíční realizační porada koordinátora s odpovědnými osobami	Měsíční porada jako pevný blok porady tajemníka s vedoucími odborů	Měsíční přehled koordinátora pro starostu na jedné straně (vzor v příloze G)
Čtvrtletní porada	Čtyřikrát ročně, po uzavření roku, před roční zprávou, před rozpočtem a na konci roku	Jako plná varianta	První rok čtvrtletně, potom pololetně před roční zprávou a před rozpočtem, obě vede starosta
Akční plán a výhled	Plná sestava strategických řádků	Plná sestava strategických řádků	Jedna tabulka akčního plánu a výhledu s povinnými řádky (kapitola 3.2)
Přehled stropů	Měsíčně	Čtvrtletně, při červené v ceně i mezi tím	Čtvrtletně, jako část přehledu pro starostu
Formulář rozpočtového opatření	Všechna pole	Všechna pole	Priorita, kód, důvod
Semafor a stavový list	U všech opatření a strategických projektů	U strategických projektů a investic nad hranicí pro pět otázek	Jen u investic nad hranicí pro pět otázek
Pololetní zpráva o investicích	K pololetí a ke konci roku	K pololetí a ke konci roku	Jen k pololetí, projekty priorit a akce nad hranicí, obnova souhrnně. Stav ke konci roku v roční zprávě
Roční zpráva	10 až 15 stran	8 až 12 stran	5 až 8 stran
Koordinátor	1,5 až 2 úvazky	1 úvazek	0,5 úvazku s užším jádrem
Povinné vždy	Jádro šesti dokumentů, kód projektu, karta s kritériem ukončení u každého opatření, předávací balíček	Jako plná varianta	Užší jádro, tedy výhled se strategickými řádky, akční plán s rozpočtem, roční zpráva a kód projektu, k tomu test příležitosti, kritérium ukončení u investic a vyjednávacích opatření a předávací balíček

Koordinátorem je i v malém městě člověk, který pracuje pro starostu.

Co se mění ve statutárním městě s obvody. Statutární město s obvody dělí investice a dluh obvodů dohodou podle statutu, ne nařízením. Podíl obvodů na kapitálovém rozpočtu určí dřív, než spočítá volný kapitálový rozpočet (kapitola 7.5). Integrovanou strategii území bere jako plnohodnotný vstup investičního plánu. Počítá s náměstky s portfolii, takže gesčním radním priority bývá náměstek primátora. Dopravní podnik zahrne do limitů finančního rámce. Plná varianta pro statutární města vyjde v dalším vydání.

Co se mění v obci pod 10 tisíc obyvatel. Obec pod 10 tisíc obyvatel slučuje politiku a strategii do jednoho dokumentu s jednou až dvěma prioritami a pořizovatele územního plánu bere jako cizí úřad s vlastní frontou. Řízení

v minimální variantě znamená čtyři dokumenty jádra, koordinátora na polovinu úvazku, jednoho gesčního radního na prioritu, čtvrtletní poradu bez měsíční a semafor jen u strategických projektů. Těch bývá jeden až dva. Starosta počítá s 20 až 30 hodinami ročně, finanční odbor s 30 až 50 hodinami na výhled se strategickými řádky. Obec řídí strategii v minimální variantě. Koordinátorem je pracovník úřadu s částí úvazku, nejčastěji tajemník. Místostarosta se nehodí, protože bývá gesčním radním a potvrzoval by barvy vlastní priority. Měsíční přehled pro starostu nahrazuje poradu. Plná varianta pro malé obce vyjde v dalším vydání.

2.6 Minimální jádro

Minimální jádro tvoří čtyři věci:

- výhled se strategickými řádky, tedy rozpočtový výhled s řádky pro priority a investice,
- akční plán s rozpočtem,
- roční zpráva,
- kód projektu, tedy jedno číslo projektu v rozpočtu, smlouvě i stavovém listu.

Jádro běží i bez vlastníka strategie (starosty nebo pověřeného místostarosty) a bez politické vůle, protože ho drží rozpočtový cyklus a finanční odbor. Výhled a rozpočet musí město přijmout každý rok tak jako tak. Roční zpráva jde se závěrečným účtem a kód projektu nese účetnictví. Čtvrtletní porady, semafor a brány bez vlastníka strategie fungovat nebudou a metodika to říká otevřeně. Porada bez člověka, který na ní rozhoduje, se změní ve výkaznictví. Semafor bez rady, která červenou řeší, ztratí smysl.

Koordinátor při rozpadu koalice. Koordinátor drží minimální jádro a připraví radě podklad pro mimořádný přezkum politiky, ve kterém zastupitelstvo mění strop, rozsah nebo prioritu (kapitola 6.4). Politiku za radu nevymýšlí. Podklad uvádí stav stropů, uzavřené závazky, rozběhnuté smlouvy a vynutitelné kotvy.

Dva druhy kotev. Vynutitelné kotvy platí bez ohledu na novou většinu. Jsou to smlouvy, úvěr, podmínky dotací, územní plán a plánovací smlouvy s investory (kapitola 5.4 Metodiky strategie). Politické kotvy, tedy usnesení a rytmus řízení, může nová většina změnit (kapitola 7.1 Metodiky politiky). V modelovém městě tak po výměně většiny platí smlouva na sítě za 106 mil. Kč. Kontrolní výbor uvede ve své roční zprávě, které politické kotvy přestaly platit. Nová většina pak buď potvrdí usnesení o řízení strategie a rytmus porad, nebo je změní. Ve městě do 20 tisíc obyvatel má koordinátor polovinu úvazku a pracuje pro starostu (kapitola 2.5).

Odchod koordinátora. Zástup koordinátora jmenovitě určí usnesení o řízení strategie. Předávací list koordinátora je listem sdíleného sešitu. Rada určí náhradu do 30 dnů a do jejího nástupu vede měsíční poradu zástupce. Předávací list uvádí stav každého strategického projektu, termíny nejbližších rozhodovacích bodů a místo v sešitu, kde leží které údaje. Nový koordinátor naváže bez rekonstrukce bilance.

Jak postup reaguje, když se koalice rozpadne uprostřed mandátu, ukazuje druhá linie modelového města v příloze G. V ní nepřijde dotace a koalice se rozpadne.

> **Hlavní pravidlo kapitoly.** Strategii řídí pevný rytmus zapsaný v usnesení zastupitelstva. Každá odchylka se v něm včas dostane k tomu, kdo o ní smí rozhodnout. Měsíční porada a gesční radní odchylky připraví. O penězích a změnách plánu rozhoduje rada v rozsahu svých pravomocí, o stropech, limitech a strategii zastupitelstvo.

Kapitola 3. Proces 1, rozpočet, výhled a akční plán

Hlavní sdělení. Strategie se do peněz promítá jednou tabulkou. Střednědobý výhled nese stropy priorit, bloky investičního plánu, provoz, bilanci a limity. Rozpočet je prvním rokem výhledu a akční plán seznamem jeho projektů. Všechny nesou stejný kód projektu. Strop priority je limit závazků na celé volební období v cenách roku přijetí politiky. Peníze, které se v roce nevyčerpají, zapíše finanční odbor do rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty. Zastupitelstvo přijímá rozpočet, výhled a akční plán na konci roku najednou, se stanoviskem finančního výboru.

Výstup procesu. Výhled se strategickými řádky a bilancí, rozpočet s kódy projektů, akční plán s limity rezervy v Kč a výhledem přípravy, stanovisko finančního výboru a příloha závěrečného účtu „stropy priorit“.

3.1 Cíl a principy procesu

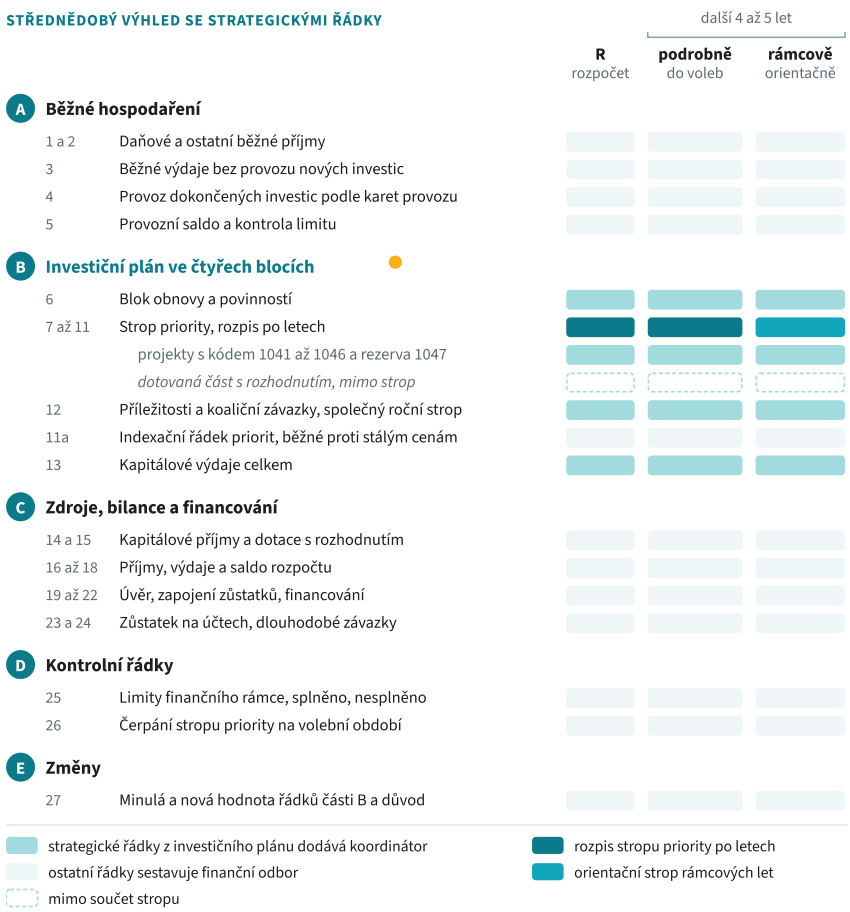
Proces 1 odpovídá na otázku, kolik peněz dostane strategie letos a v dalších letech a kdo s nimi smí během roku hýbat. Investiční plán, stropy, limity a šest kroků rozpočtu ze strategie převádí na roční postup s termíny a pravomocemi. Řídí se principy jedné tabulky peněz, peněz zůstávajících prioritě a projektu odděleného od zdroje (kapitola 2.1).

3.2 Střednědobý výhled jako nosič strategie

Podle výhledu se skládá rozpočet. Výhled sestavuje finanční odbor a schvaluje ho zastupitelstvo (§ 84 odst. 2 písm. b) zákona o obcích). Strategické řádky, tedy řádky pro priority a investiční plán, dodává koordinátor z investičního plánu. Závazné ukazatele má jen rozpočet. Sloupce tvoří rok rozpočtu (R), podrobně roky do konce volebního období a rámcově další roky. Celkem je to 4 až 5 let po roce rozpočtu. Nové vedení tak ve výhledu najde rozběhnuté projekty i jejich splátky.

Část	Řádky
A. Běžné hospodaření	1 daňové příjmy, 2 ostatní běžné příjmy, 3 běžné výdaje bez provozu nových investic, 4 provoz dokončených investic (součet karet provozu podle roku náběhu), 5 **provozní saldo**, kontrolní řádek proti limitu
B. Investiční plán	6 blok obnovy a povinností, 7 až 11 strop priority 1 až 5 (každá priorita jeden řádek s rozpisem stropu po letech, pod ním projekty s kódem a řádek rezervy priority), 11a indexační řádek priorit, tedy rozdíl mezi částkami kódů v běžných cenách a rozpisem stropu ve stálých cenách, 12 blok příležitostí a blok koaličních závazků, každý s vlastním řádkem a oba se společným ročním stropem, 13 kapitálové výdaje celkem včetně řádku 11a
C. Zdroje, bilance a financování	14 kapitálové příjmy bez dotací (prodej pozemků a majetku), 15 investiční dotace s rozhodnutím o poskytnutí dotace v roce proplacení a pod ní předfinancovaná částka, 16 příjmy celkem, 17 výdaje celkem, 18 **saldo rozpočtu**, 19 úvěr, čerpání a splátky jistiny, 20 zapojení zůstatků minulých let na nevyčerpanou část stropů priorit, 21 zapojení ostatních zůstatků minulých let, 22 financování celkem, 23 zůstatek na účtech ke konci roku, z toho nevyčerpaná část stropů priorit a účelově vázané prostředky, 24 dlouhodobé závazky a pohledávky ke konci roku
D. Kontrolní řádky	25 limity finančního rámce (dluh, dluh s obecními firmami, dluhová služba, provozní saldo, provoz priorit, příležitosti) se znakem splněno, nesplněno, 26 čerpání stropu každé priority na volební období kumulativně
E. Změny	27 u každého řádku části B minulá a nová hodnota a důvod změny

Ceny ve výhledu. Výhled, rozpočet a akční plán uvádějí částky kódů v běžných cenách. Je to rozpis stropu násobený koeficientem rozpočtového roku a u uzavřených smluv jejich nominální úhrady. Řádek 11a ukazuje, o kolik jsou částky kódů v běžných cenách vyšší než rozpis stropu ve stálých cenách. Je součástí součtu řádku 13, kapitálových výdajů celkem. Příloha stropů částky převede zpět do stálých cen, takže se strop dál sleduje jen ve stálých cenách.



Střednědobý výhled jako nosič strategie. Strategické řádky části B přebírá výhled z investičního plánu a u každé priority nese rozpis stropu po letech z vlastních zdrojů a úvěru v cenách roku přijetí politiky. Dotovaná část stojí pod řádkem priority mimo strop.

Část B nese u priority rozpis stropu po letech, tedy vlastní zdroje a úvěr. Ceny popisuje odstavec výše (kapitola 8.2 a kapitola 6.1 Metodiky politiky).

Například rozpis stropu priority 2 na rok 2030 je 35 mil. Kč v cenách roku 2027. Řádek 11a u kódu 1043 se počítá z úhrad smlouvy na sítě. Úhrada 76,5 mil. Kč v běžných cenách roku 2030 je ve stálých cenách 69,8 mil. Kč (76,5 děleno 1,096). Řádek 11a za rok 2030 proto nese 6,7 mil. Kč. Úhrada 29,5 mil. Kč v roce 2031 je ve stálých cenách 26,9 mil. Kč. Řádek 11a za rok 2031 nese 2,6 mil. Kč. Čerpání 11 mil. Kč v roce 2029 ve stálých cenách je v běžných cenách 12,1. Řádek 11a za rok 2029 nese 1,1 mil. Kč. Celkem je to 10,4 mil. Kč, zaokrouhleně 10. Inflace dotované části, kterou nominální dotace nepokryje, je 4,5 mil. Kč a je uvnitř těchto 10,4 mil. Kč, ne navíc.

Dotovaná část s rozhodnutím o poskytnutí dotace stojí pod řádkem priority mimo strop. Ostatní dotace a etapy se spouštěčem uvádí výhled informativně mimo součet. Víceletý projekt má profil úhrad po letech. V rámcových letech nese výhled orientační strop, který potvrdí povolební přezkum.

Část C uzavírá bilanci. V řádku dlouhodobých závazků nese úhrady víceletých smluv, energetické služby, dodavatelské úvěry a podmíněný odvod dotací. Při nesplněném limitu v části D platí pořadí odkladů z finančního rámce. Povinné řádky minimální varianty jsou:

- běžné hospodaření,
- blok obnovy a povinností,
- strop každé priority,
- blok příležitostí,
- kapitálové výdaje celkem,
- úvěr,
- zůstatek na účtech,

- kontrolní řádky limitů a čerpání stropů.

Test souladu rozpočtu s minulým výhledem. Finanční odbor porovná návrh rozpočtu se sloupcem téhož roku ve výhledu přijatém před rokem. Porovnává bloky a stropy priorit, ne řádky projektů. Odbor každý rozdíl vysvětlí. Finanční výbor uvede výhradu jen u rozdílu, který vysvětlený není. Zapojení zůstatků se nepočítá. Posuny mezi projekty téže priority tak výhradu nevyvolají, pokud je odbor ve změnách výhledu vysvětlí.

3.3 Kód projektu a rozpočtová skladba

Vazbu na strategii nese pole ORG s projektem a pole ORJ s gescí. Účelový znak zůstává dotacím. Kód projektu je neutrální pořadové číslo akce, nejlépe to, které město už používá v ekonomickém systému. Blok, priorita a opatření jsou atributy v číselníku kódů a mohou se měnit, aniž by se kód přečísloval. Když zastupitelstvo po volbách priority změní, upraví se jen atributy v číselníku a smlouvy, žádosti o dotace a účetnictví zůstávají beze změny. V modelovém městě nese kód 1043 sítě Za Nádražím, 1. etapa, s atributy blok priority, priorita 2 a opatření 2.1.

Pravidla kódu.

- Kódy přidělí koordinátor s finančním odborem před schválením návrhu rozpočtu, se kterým se strategie přijímá, takže je nese už první rozpočet. Finanční odbor je v prvních sto dnech promítne do smluv, evidence a formuláře rozpočtového opatření. Byla-li strategie přijata dřív nebo bez kódů, přidělí je koordinátor s finančním odborem v prvním měsíci roku a promítnou je do rozpisu schváleného rozpočtu. Závazné ukazatele se tím nemění. Přehled stropů za první měsíc roku je první sestavou podle kódů.
- Kód platí po celý život projektu od první studie po provoz a po ukončení se znovu nepoužije. Jeden projekt má jeden kód. Studie mateřské školy Za Nádražím je proto od začátku na kódu 1046, ne na kódu studií ploch 1041.
- Investiční příspěvek zřízené organizaci nese kód projektu. Organizace kód vede ve vlastním účetnictví jako účelový znak podle pokynu zřizovatele a vykáže ho v rozboru hospodaření. Nevyčerpanou část odvede do rozpočtu a ta se počítá do nevyčerpané části stropu priority.
- Rezerva priority má vlastní kód, rozpočtuje se na položce rezerv kapitálových výdajů a čerpá se přesunem na kód projektu.
- Kód dostane i neinvestiční opatření. Výdaje neinvestičních opatření sleduje limit provozu priorit. Rozběhnuté projekty z doby před strategií dostanou kód v bloku obnovy a povinností.

Provoz pod kódem. Provoz dokončené investice se účtuje pod kódem projektu na běžných položkách. Hradí-li ho organizace nebo obecní firma, stanoví rada v příspěvku nebo smlouvě účelovou část pro nový provoz. Náklady týmu opatření se vedou podle ORJ a do provozu priority se počítají z plánu kapacit. Přeúčtování mezd pod kód je volitelné.

Strop a čerpání. Strop priority je limit závazků, tedy smluv a objednávek, které město k prioritě uzavře během volebního období (kapitola 6.1 Metodiky politiky). Příloha stropů priorit proto vede u každé priority tři čísla:

- uzavřené závazky, tedy smlouvy a objednávky,
- čerpání po letech, tedy skutečné platby,
- volnou část stropu, tedy strop minus uzavřené závazky.

U priority 2 je na konci mandátu strop 110, uzavřené závazky 98, čerpáno 82 a volná část 12 mil. Kč.

Čerpání stropu priority je součet kapitálových výdajů kódů priority bez výdajů krytých dotací. Je jedno, zda šly z rozpisu stropu na rok, nebo ze zapojených zůstatků. Finanční odbor čerpání vykazuje ve stálých cenách podle profilu stropové části smlouvy. Profil úhrad nese karta projektu a podklad pro rozhodovací bod 4 (kapitola 5.3). U sítí je to 30 mil. Kč v roce 2030 a 16 mil. Kč v roce 2031. Nominální úhrada roku 2031 je 18,5 mil. Kč.

Dotovaná část se z čerpání i ze závazků vyjme až s rozhodnutím o poskytnutí dotace. Finanční odbor ji určí podílem dotace na způsobilých výdajích podle tohoto rozhodnutí, i před proplacením. Označí ji účelovým znakem. Finanční oprava po kontrole poskytovatele se zapíše do roku, kdy nastala, uzavřené roky se nepřepisují.

Zvláštní případy řeší slovník peněz v příloze I Metodiky strategie s jedním vyřešeným příkladem. Jsou to úvěr splácený z výnosu projektu, svazky obcí a obecní firmy. Běžné výdaje pod kódem se do stropu nepočítají. Měsíční přehled stropů má dvě části. Účetní část je sestava podle pole ORG. Odhadovou část doplní koordinátor s odborem

investic z evidence smluv a stavových listů (kapitola 6.2). Příloha stropů, měsíční přehled stropů, kontrolní řádek 26 a příloha závěrečného účtu ukazují tutéž sestavu pro různé čtenáře a období.

3.4 Zůstatek priority na konci roku

Strop priority platí na celé volební období a rozpis stropu ve výhledu je jen jeho rozložení do let, žádné další číslo. Čerpání se proto sleduje kumulativně, v kontrolním řádku 26 výhledu a v příloze závěrečného účtu „stropy priorit“ (kapitola 8.2). Zpožděná studie tak prioritě strop nebere.

Zapojení s rozpočtem dalšího roku. Část rozpisu stropu na rok, kterou priorita nevyčerpá, zůstane po uzavření roku v zůstatku na účtech. Rozpad po kódech dodá koordinátor ze stavových listů a přehledu stropů ke konci třetího čtvrtletí. Finanční odbor podle něj zapíše odhad do návrhu rozpočtu dalšího roku jako zapojení zůstatků minulých let na tytéž projekty priority. Před zveřejněním návrhu odhad zpřesní podle posledního měsíčního přehledu. Z rozpisu 2028 tak přešlo 6 mil. Kč do rozpočtu roku 2029. O zapojení rozhoduje zastupitelstvo rozpočtem. Rozdíl proti skutečnosti po uzavření roku upraví rozpočtové opatření.

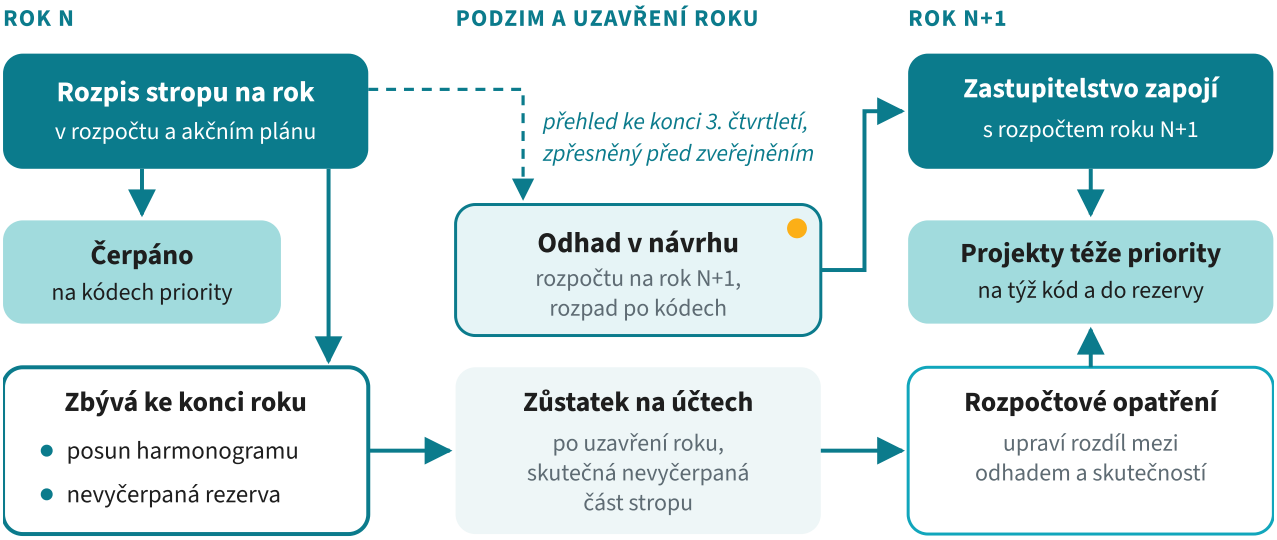
Posun harmonogramu a nevyčerpaná rezerva. Peníze projektu, jehož harmonogram se posunul, se zapíšou na týž kód. Rezervu priority, která zbyla, zapojí zastupitelstvo zpět do rezervy priority, v modelovém městě na kód 1047.

Peníze zůstávají v prioritě. Do jiných bloků se nevyčerpaná část stropu přesouvá jen rozhodnutím zastupitelstva (kapitola 6.3 Metodiky strategie). Zapojení zůstatků strop priority na volební období nezvyšuje.

Volební rok. Smlouva uzavřená v mandátu patří do stropu mandátu celá, i s úhradami po volbách. Její úhrady se přenášejí vždy (kapitola 3.6). Volná část stropu, na kterou do voleb nevznikla smlouva ani objednávka, po volbách sama nepřechází. Finanční odbor ji zapíše do návrhu rozpočtu prvního roku po volbách jen jako návrh, tedy jako vázanou položku rozpočtu. Rada ji do povolebního přezkumu čerpat nesmí. Nové zastupitelstvo o ní v přezkumu rozhodne, nejvýše do 15 % stropu v cenách roku přijetí politiky (kapitola 8.3). U stropu 110 mil. Kč je to 16,5 mil. Kč.

Část nad 15 % stropu a to, co zastupitelstvo nepotvrdí, vrátí rozpočtové opatření do rozpočtu jako běžný zůstatek. Potřebuje-li běžící stavba priority před přezkumem krytí rizika, předloží rada zastupitelstvu rozpočtové opatření. Opatření uvolní vázanou položku jen v nutném rozsahu.

Smlouvu priority v posledním roce mandátu rada uzavře jen tehdy, když projekt splnil podmínky rozhodovacího bodu 4. Důvodem nesmí být snaha, aby se peníze nepropadly (kapitola 5.3). Hranice brání tomu, aby odcházející vedení rozhodovalo o penězích prvního rozpočtu nového vedení. V modelovém městě je volná část stropu po volbách 12 mil. Kč, tedy 10,9 % stropu (kapitola 3.8).



Strop priority platí na celé volební období a čerpání se sleduje kumulativně. Do jiných bloků se nevyčerpaná část přesouvá jen rozhodnutím zastupitelstva. Po volbách se úhrady ze smluv uzavřených v mandátu přenášejí bez hlasování. Volná část stropu jde do návrhu rozpočtu jen jako vázaná rezerva priority, kterou rada do povolebního přezkumu čerpat nesmí, a nové zastupitelstvo o ní v přezkumu rozhodne, nejvýše do 15 % stropu.

Peníze priority, které se v roce nevyčerpají, zůstanou v zůstatku a zastupitelstvo je zapojí s rozpočtem dalšího roku na tytéž projekty podle odhadu ke konci třetího čtvrtletí. Rozdíl proti skutečnosti po uzavření roku upraví rozpočtové opatření.

3.5 Postup v pěti krocích ročního cyklu

Cyklus navazuje na kalendář v kapitole 2.3. Několik českých měst už akční plán s rozpočtem schvaluje, například Jihlava, Litoměřice, Chrudim a Děčín (příloha B). Metodika z této praxe dělá pravidlo.

Krok 1. Posun investičního plánu a výhledu (třetí čtvrtletí)

Odpovědné osoby dodají do konce prvního pololetí aktualizované karty projektů. Karta obsahuje stupeň přípravy, odhad s indexací (kapitola 5.4), harmonogram s profilem úhrad a kartu provozu. Koordinátor karty ověří proti zásobníku a stavovým listům, posune investiční plán o rok, provede test příležitosti nad novými výzvami a aktualizuje zásobník. Finanční odbor posune výhled podle predikce daňových příjmů z prvního pololetí a s návrhem rozpočtu ho zpřesní. Tajemník potvrdí plán kapacit do začátku přípravy rozpočtu (kapitola 7.2). Do akčního plánu postoupí jen projekt, na který má odbor kapacitu.

Krok 2. Rozpočet podle priorit (zadání a návrh rozpočtu)

Šest kroků z kapitoly 1.5 Metodiky strategie značíme písmeny. Termíny jsou orientační. (a) Na začátku přípravy rozpočtu rada po poradě před rozpočtem potvrdí limity, rozpis stropů na rok a seznam projektů priorit. Potvrdí také společný roční strop bloků mimo priority a jeho dělení mezi příležitosti a koaliční závazky. Rozhodne o náboru a externí podpoře podle plánu kapacit a uloží úřadu kroky b až e.

(b) Do dvou týdnů od zadání sestaví finanční odbor se správci majetku blok obnovy. Vychází z plánu obnovy a úrovní služeb. Dále vychází z pořadí obnovy podle bezpečnosti, stavu a využití, které rada schválí s akčním plánem (kapitola 6.4 Metodiky strategie). Sestaví také rezervu k odhadu obnovy a provoz z karet provozu. Smíšený projekt vede blok obnovy jen podílem obnovy. Ten určí studie jako náklad obnovy stávajícího stavu na základní úroveň. Podíl zhodnocení patří prioritě, nebo příležitostem.

(c) Ve stejné lhůtě dodají odpovědné osoby projekty priorit s kódem, částkou, zdrojem, stupněm přípravy a limitem rezervy v Kč. Dodají také rezervu priority, výdaje podmíněné dotací do informační přílohy a rozpad nevyčerpané části stropu podle přehledu ke konci třetího čtvrtletí. Koordinátor ověří součet proti stropu. Gesční radní potvrdí návrh za svou prioritu.

(d) Do tří týdnů od zadání zařadí finanční odbor a tajemník s vedoucími ostatní požadavky odborů a organizací do zbývajícího prostoru. Požadavky mimo priority projdou testem příležitosti.

(e) Rada schválí návrh balíku do měsíce od zadání, zhruba dva měsíce před rozpočtovým zasedáním, a předá ho finančnímu výboru. Balík obsahuje test souladu, kontrolní řádky, návrh akčního plánu a seznam ukončovaných činností. Odhad nevyčerpané části stropů zpřesní finanční odbor podle posledního měsíčního přehledu před zveřejněním návrhu. Krok f je přijetí v kroku 5. Malé město spojí kroky b a c a uvede jen tři čísla, tedy priority, obnovu a příležitosti.

Krok 3. Akční plán s výhledem přípravy na druhý rok (s návrhem rozpočtu)

Každý řádek akčního plánu má devět údajů:

- kód,
- opatření,
- projekt nebo činnost,
- částku,
- limit rezervy v Kč,
- zdroj,
- výstup do konce roku,
- odpovědnou osobu,
- termín.

Limit rezervy v Kč je hranice, do které smí rada čerpat rezervu priority na daný projekt. Stanoví ji zastupitelstvo přijetím akčního plánu. V akčním plánu 2028 je například limit rezervy u studie a parcelace Za Nádražím 2 mil. Kč.

Řádky priority dávají dohromady rozpis stropu na daný rok přepočtený koeficientem rozpočtového roku. Rozdíl proti stálým cenám nese řádek 11a výhledu (příklad v kapitole 3.2) a příloha stropů ho převádí zpět do stálých cen. Výdaj podmíněný dotací je v informační příloze (kapitola 3.6). Milníky uvnitř roku nese karta schválená radou, v prvním roce je nesou řádky akčního plánu (kapitola 4.6). Investice je kryta, až když akční plán a rozpočet obsahují její realizaci (kapitola 4.3).

Akční plán prvního roku označí nejméně tři viditelné projekty ze strategie, které lidé uvidí do dvanácti měsíců (kapitola 7.1 Metodiky strategie). Mají stavový list jako strategické projekty a jdou na veřejný semafor od prvního čtvrtletí (kapitola 7.7). Výhled přípravy na druhý rok uvádí projekty, jejichž příprava musí proběhnout v prvním roce, aby mohly jít do realizace ve druhém. Zastupitelstvo výhled přípravy bere na vědomí.

Krok 4. Stanovisko finančního výboru (před rozpočtovým zasedáním)

Zastupitelstvo pověří finanční výbor stanoviskem v usnesení o řízení strategie, protože ve výboru bývají zastoupeny i opoziční kluby. Výbor dostane návrh balíku hned po schválení radou. Stanovisko má jednu stranu a odpovídá na čtyři otázky:

1. Odpovídá rozpočet loňskému výhledu na úrovni bloků a stropů priorit a jsou rozdíly vysvětlené?
2. Odpovídá rozpis stropů na rok investičnímu plánu a vejdou se uzavřené závazky se zapojenými zůstatky do stropů na volební období?
3. Drží výhled ve všech letech limity a uzavírá bilanci?
4. Jsou dotace příjmem jen s rozhodnutím o poskytnutí dotace a jdou zapojené zůstatky na projekty téže priority?

Výrok zní „odpovídá“, „odpovídá s výhradou“, nebo „neodpovídá“. Rada na výhrady odpoví. Výbor uvede výhradu jen u rozdílu proti výhledu, který návrh nevysvětluje (kapitola 3.2).

Krok 5. Přijetí v jednom balíku (rozpočtové zasedání)

Zastupitelstvo přijme v jednom bodě rozpočet se závaznými ukazateli, výhled a akční plán, podle potřeby i úvěrovou smlouvu. Hlasuje o jednotlivých výrocích. Výhled přípravy a stanovisko výboru bere na vědomí.

Závazné ukazatele rozpočtu stanoví zastupitelstvo tak, jak je město zvyklé. Kódy projektů nesou rozpis rozpočtu a řádky priorit ve výhledu a v akčním plánu. Přesun peněz z řádku priority do jiného bloku nebo jiné priority schvaluje zastupitelstvo podle usnesení o řízení strategie. Přesun mezi kódy téže priority se řídí běžnými pravidly rozpočtových opatření.

Dvě čísla priority. Pro zastupitelstvo má priorita dvě čísla, strop priority a rezervu priority (kapitola 6.1 Metodiky politiky). Rezerva priority je jedna, leží uvnitř stropu a kryje rizika projektů. Rozpis stropu po letech ve výhledu a v akčním plánu není další pojem. Zvláštní závazný ukazatel priority metodika nezavádí. Peníze priority drží řádek stropu ve výhledu a v akčním plánu a příloha stropů priorit. Rezerva k odhadu obnovy, částka na nepředvídané výdaje a provozní rezerva patří rozpočtu, ne prioritě. Všechny pojmy peněz s příkladem z modelového města shrnuje slovník peněz v příloze I Metodiky strategie.

Rozpočtová opatření rady. Rada provádí rozpočtová opatření v rozsahu, který jí zastupitelstvo běžně svěřuje (§ 102 odst. 2 písm. a) zákona o obcích). Řídí se přitom obvyklou praxí města. O změnách stropů, nových projektech a přesunech mezi stropy rozhoduje zastupitelstvo. Totéž platí o posunech mezi podrobnou a rámcovou částí. Tak to stanoví strategie (kapitola 7.3 Metodiky strategie). Rezervu priority čerpá rada stejně, tedy přesunem na kód projektu téže priority. Čerpat smí nejvýše do limitu rezervy v Kč z akčního plánu. Tuto hranici si město zapíše do usnesení o řízení strategie. O čerpání nad ni rozhoduje zastupitelstvo.

V roce 2028 tak rada pokryla z rezervy doplnění dopravního posouzení za 1 mil. Kč v mezích limitu 2 mil. Kč.

Pravomoci v realizaci. Tabulka shrnuje všechny pravomoci během realizace. Barva semaforu říká, kdy a komu se odchylka hlásí (kapitola 6.3). O penězích rozhoduje vždy orgán podle tabulky.

Rozhodnutí	Kdo
Nový termín milníku uvnitř roku bez dopadu na výstup roku, peníze a kritickou cestu	Koordinátor zapíše na pokyn vlastníka strategie po návrhu gesčního radního, ostatní rozhoduje rada (kapitola 2.4)
Úkol a plán nápravy pro vedoucího odboru	Tajemník na žádost gesčního radního, u ředitele organizace rada
Přesun mezi kódy projektů téže priority	Rada v rozsahu, který jí zastupitelstvo běžně svěřuje, nad něj zastupitelstvo
Čerpání rezervy priority na projekt téže priority	Rada v rozsahu běžně svěřených rozpočtových opatření, nejvýše do limitu rezervy v Kč z akčního plánu, nad něj do výše rezervy priority zastupitelstvo. Nad rezervu priority přesun mezi stropy, nebo mimořádný přezkum
Zapojení nevyčerpané části stropu z minulého roku na projekty téže priority	Zastupitelstvo rozpočtem, rozdíl proti skutečnosti rozpočtovým opatřením
Přenos volné části stropu do prvního rozpočtu po volbách	Nové zastupitelstvo v povolebním přezkumu, nejvýše do 15 % stropu. Úhrady ze smluv uzavřených v mandátu se přenášejí bez hlasování (kapitola 3.4)
Přesun nevyčerpané části stropu do jiného bloku	Zastupitelstvo (kapitola 6.3 Metodiky strategie)
Zvýšení výdajů o dotaci po rozhodnutí o poskytnutí dotace a předfinancování do proplacení	Rada
Čerpání částky na nepředvídané výdaje a provozní rezervy	Rada v rozsahu běžně svěřených rozpočtových opatření, nad něj zastupitelstvo
Uzavření úvěrové smlouvy, doporučeně i smlouvy o energetických službách a smlouvy s odloženou splatností delší než rok	Zastupitelstvo (§ 85 zákona o obcích)
Vázání výdajů bloku příležitostí při výpadku příjmů	Rada v pořadí krácení podle politiky a finančního rámce
Vyhlášení krizového režimu	Rada, zastupitelstvo vyhlášení potvrdí na nejbližším zasedání a návrat do běžného režimu přijme s aktualizovaným výhledem (kapitola 6.7)
Zařazení závazku do bloku koaličních závazků, rozhodnutí o závazcích strany, která koalici opustila	Rada s akčním plánem v koaliční části společného stropu bloků mimo priority, který stanoví politika, a pořadí zveřejní. Závazky odcházející strany zůstávají v bloku do konce roku
Smlouva s úhradami přes konec roku nebo mandátu	Orgán příslušný k zakázce, jen když výhled nese úhrady všech let a volná část stropu pokryje celou její stropovou část (kapitola 3.6). V posledních třech měsících před volbami podle vyhrazení v usnesení o řízení strategie (kapitola 8.3)
Podání žádosti o dotaci a předfinancování, zajištění financování, vyžaduje-li ho výzva	Rada, zajištění financování zastupitelstvo (kapitola 3.6)

Rozhodnutí	Kdo
Nový projekt v investičním plánu, posun mezi podrobnou a rámcovou částí	Zastupitelstvo, zpravidla s akčním plánem a rozpočtem
Přesun mezi stropy priorit do 10 % menšího stropu bez změny součtu, změna limitů	Zastupitelstvo s odůvodněním (kapitola 7.3 Metodiky strategie)
Navýšení ročního stropu příležitostí z prostoru nad stropy priorit	Zastupitelstvo nejvýše jednou ročně, a to s akčním plánem, nebo jedním rozpočtovým opatřením zastupitelstva během roku, vždy s potvrzením kapacity od tajemníka a výrokem finančního výboru
Větší přesun mezi stropy, zvýšení součtu stropů, příležitost, která by krátila stropy priorit	Mimořádný přezkum politiky (kapitola 7.3 Metodiky strategie a kapitola 8.3 Metodiky politiky)
Pokračovat, změnit nebo zastavit v rozhodovacím bodě investice, nový harmonogram	Rada (kapitola 4.2 Metodiky strategie)
Drobná změna stavby v mezích rozpočtu projektu, například do 2 % ceny smlouvy	Starosta, pokud mu rada schvalování drobných změn svěří usnesením, rada dostane souhrn. Změnu nad hranici, změnu účelu nebo rozsahu a změnu, která sahá na rezervu priority, schvaluje rada předem (kapitola 5.6)
Okamžité pozastavení projektu nebo opatření, tedy dalších závazků a čerpání	Rada, informuje zastupitelstvo na nejbližším zasedání
Ukončení opatření	Zastupitelstvo jako změnu strategie, zpravidla s akčním plánem, mimořádně dřív. Kritérium ukončení vede radu k návrhu

Každé rozpočtové opatření v blocích uvádí prioritu, blok, kód projektu a důvod ve vztahu ke strategii (kapitola 6.4). Rozpočtové opatření rady nad rozsah, který jí zastupitelstvo svěřilo, je mimo její pravomoc a výdaj nemá krytí. Když zastupitelstvo rozpočet na konci roku nepřijme, platí rozpočtové provizorium a příloha F.

3.6 Dotace, úvěry a cizí zdroje v rozpočtu

Dotace v plánu a v rozpočtu. Investiční plán počítá s dotací jen u vyhlášené výzvy nebo trvale otevřeného programu, a to jako s předpokladem. Rozpočet a výhled ji zapisují jako příjem až s rozhodnutím o poskytnutí dotace, případně se smlouvou. Do té doby nese rozpočet výdaj z vlastních zdrojů nebo úvěru, nebo jen část krytou stropem. Do rozhodnutí o dotaci se smlouva počítá do stropu celá. Část díla, kterou má krýt budoucí dotace, proto město objedná jako vyhrazenou až s rozhodnutím o ní (příklad v kapitole 5.8). Podmíněné výdaje se vedou v informační příloze akčního plánu a do rozpočtu vstupují rozpočtovým opatřením rady po rozhodnutí o poskytnutí dotace.

Dotace od výzvy po udržitelnost. Každá dotace projde šesti kroky, které jsou milníky ve stavovém listu projektu. Dotační agendu vede po celou dobu odbor, který žádost podal, zpravidla odbor rozvoje.

Krok	Co se udělá	Kdo připraví	Kdo rozhodne	Lhůta
1 Výzva	Ověření, zda výzva kryje projekt priority v zásobníku nebo v akčním plánu, jinak test příležitosti	Koordinátor s dotačním pracovníkem	O přípravě žádosti vlastník strategie, porada bere na vědomí	Do 10 pracovních dnů od vyhlášení
2 Podání žádosti a předfinancování	Podklad na jedné straně, kód, způsobilé výdaje, kofinancování ze stropu, předfinancování, provoz, podmínky udržitelnosti, stupeň přípravy a volná kapacita podle pravidla vstupu (kapitola 7.2)	Odpovědná osoba	Rada	Před podáním
3 Zajištění financování	Rámcové usnesení přijaté s akčním plánem zajišťuje kofinancování projektů v akčním plánu a ve výhledu přípravy do výše jejich částky ve stropu. Zvláštní usnesení potřebuje jen projekt mimo tento rámec, vyžaduje-li ho výzva	Finanční odbor	Zastupitelstvo	S akčním plánem, mimo rámec před podáním

Krok	Co se udělá	Kdo připraví	Kdo rozhodne	Lhůta
4 Rozhodnutí o poskytnutí dotace	Dotovaná část s účelovým znakem vedle kódu	Dotační pracovník, finanční odbor	Rada bere na vědomí	Podle poskytovatele
5 Zapojení do rozpočtu	Rozpočtové opatření, příjem v roce proplacení žádosti o platbu v řádku dotací, vrácení do zůstatku, ze kterého se předfinancovalo	Finanční odbor	Rada	Do 30 dnů od rozhodnutí o poskytnutí dotace
6 Udržitelnost	Konec udržitelnosti a podmínky v kartě provozu, monitorovací zprávy jako milníky, riziko odvodu v řádku dlouhodobých závazků	Odpovědná osoba, provozovatel		Do konce udržitelnosti

Má-li výzva lhůtu kratší než doba do schůze rady, rozhodne o podání žádosti rada na mimořádné schůzi. Odbor podává žádost jen s rozhodnutím rady.

Předfinancování a odvod. Příjem dotace jde do rozpočtu roku proplacení a do stropu se nepočítá. Riziko odvodu kryje v době realizace rezerva priority, potom provozní rezerva. Finanční oprava po kontrole poskytovatele se zapíše do roku, kdy nastala, a uzavřené roky přílohy stropů se nepřepisují.

Úvěr. O uzavření úvěrové smlouvy rozhoduje zastupitelstvo. Smlouva uzavřená bez jeho schválení by byla neplatná. S přijetím strategie stanoví zastupitelstvo parametry úvěru ve výši úvěrové části stropů. Po výběru banky schválí smlouvu s dobou čerpání do konce mandátu a teprve potom s úvěrem počítá výhled. Tranše v mezích smlouvy čerpá rada podle rozhodovacích bodů investic. Modelové město má na sítě Za Nádražím úvěr 30 mil. Kč podle investičního plánu strategie. Úvěrová smlouva je v běžných cenách a je součástí stropové části sítí.

Dluh a dodavatelské úvěry. Do dluhu města se počítají i dodavatelské úvěry a splátky energetických služeb se zaručenou úsporou. Finanční odbor je zapíše do řádku dlouhodobých závazků a do limitů dřív, než se o smlouvě rozhodne.

Víceleté stavby a závazky přes konec mandátu. Smlouvu s úhradami přes konec roku nebo mandátu lze uzavřít jen tehdy, když výhled nese úhrady všech let v řádku priority a v řádku dlouhodobých závazků a když volná část stropu pokryje celou její stropovou část. Smlouva uzavřená v mandátu se počítá do stropu mandátu celá. Úhrady po konci mandátu zapíše finanční odbor do rozpočtu prvního roku po volbách bez dalšího hlasování, protože kryjí závazek, který zastupitelstvo samo schválilo (kapitola 3.4). Smlouvu, jejíž úhrady volná část stropu mandátu nepokryje, město neuzavře, nebo ji rozdělí na základní a vyhrazenou část. Zastupitelstvo tyto úhrady vidí ve výhledu, když schvaluje zakázku nebo rozpočet. Podklad pro rozhodovací bod 4 uvádí profil úhrad (kapitola 5.3). Příklad je v bilanci v kapitole 3.8.

3.7 Provoz a obnova v hotovostním rozpočtu

Proces 1 zviditelní provoz nové investice a obnovu dřív, než se objeví v hotovostním rozpočtu, tedy před předáním stavby a dřív, než na obnovu přestanou zbývat peníze.

Karta provozu. Každá investice priorit a příležitostí má kartu na jedné straně s kódem projektu (pole v příloze G). Vyplní ji odpovědná osoba a finanční odbor ověří sazby. Karta se v každém rozhodovacím bodě aktualizuje (kapitola 5.3) a rok po předání se ověří proti skutečnosti (kapitola 5.7). Řádek provozu dokončených investic ve výhledu je součet karet podle roku náběhu. Spolu s provozem neinvestičních opatření tvoří provoz priorit, který sleduje limit. Podmíněné etapy se do něj počítají, jako by se spustily.

Poměr výdajů na obnovu k odpisům. Finanční odbor ho jednou ročně spočte za blok obnovy, zvlášť za budovy, komunikace a sítě, a uvede ho v roční zprávě. Hodnota pod 100 % několik let po sobě ukazuje, že majetek stárne rychleji, než se obnovuje. O tom, co se obnoví dřív, rozhoduje pořadí obnovy podle bezpečnosti, stavu a využití, které rada schvaluje jednou ročně s akčním plánem (kapitola 6.4 Metodiky strategie). Projekt, který obnovuje a zároveň rozšiřuje, má jeden kód a číselník u něj vede podíl obnovy a podíl zhodnocení podle studie (kapitola 3.3). Plán financování obnovy vodovodů a kanalizací přebírá proces 1 jako hotový vstup do bloku obnovy, u sítí obecní firmy nebo svazku do souhrnného přehledu obecních firem (kapitola 7.5).

3.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město)

Příklady navazují na investiční plán priority 2 v příloze I Metodiky strategie.

Výřez výhledu přijatého na konci roku 2027, priorita 2 a blok obnovy (mil. Kč).

Řádek výhledu	2028 (R)	2029	2030	2031	2032
3 Z toho tým přípravy pozemků, opatření 2.1 (1041)	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5
4 Provoz dokončených investic priority 2 (1042, 1043)	0	0	0,1	1,5	1,5
6 Blok obnovy a povinností	240	190	160	160	160
8 Strop priority 2, rozpis po letech, v rámcových letech orientační	**25**	**30**	**35**	**10**	**10**
1041 Změna územního plánu, studie a parcelace	10	5,5	0		
1042 Přípojky Pod Školou	0	4	0		
1043 Sítě Za Nádražím, 1. etapa, část krytá stropem	10	9	25		
1044 Sítě Za Nádražím, 2. etapa, rámcově				10	10
1046 Mateřská škola Za Nádražím, studie	0	1,5	0		
1047 Rezerva priority 2	5	10	10		
Informativně mimo součet. 1043 část podmíněná rozhodnutím o dotaci	*0*	*30*	*30*		
Informativně mimo součet. 1045 Sítě U Lesa, spouštěč				*0*	*20*
Informativně mimo součet. 1046 Mateřská škola, stavba, spouštěč				*spouštěč*	*spouštěč*
14 Kapitálové příjmy z prodeje pozemků priority 2, informativně do uzavření kupní smlouvy	*0*	*0*	*9*	*30*	*24*
15 Dotace s rozhodnutím o poskytnutí, priorita 2	0	0	0		
26 Čerpání stropu priority 2 kumulativně od roku 2027 (vydáno 20), strop 110 v cenách roku 2027, splněno	45	75	110		

Výhled nese u priority 2 na roky 2028 až 2030 jen 90 mil. Kč rozpisu stropu v cenách roku 2027. Rozdíl do hrubých nákladů 150 mil. Kč tvoří dotace podle plánu 60 mil. Kč mimo součet až do rozhodnutí o poskytnutí dotace. Příjmy z prodeje pozemků zapíše výhled do součtu až s kupní smlouvou, do stropu se nezapočítávají. Pozemky Pod Školou pro 30 bytů se prodají v roce 2030, jak předpokládá předstihový ukazatel (kapitola 7.5 Metodiky politiky).

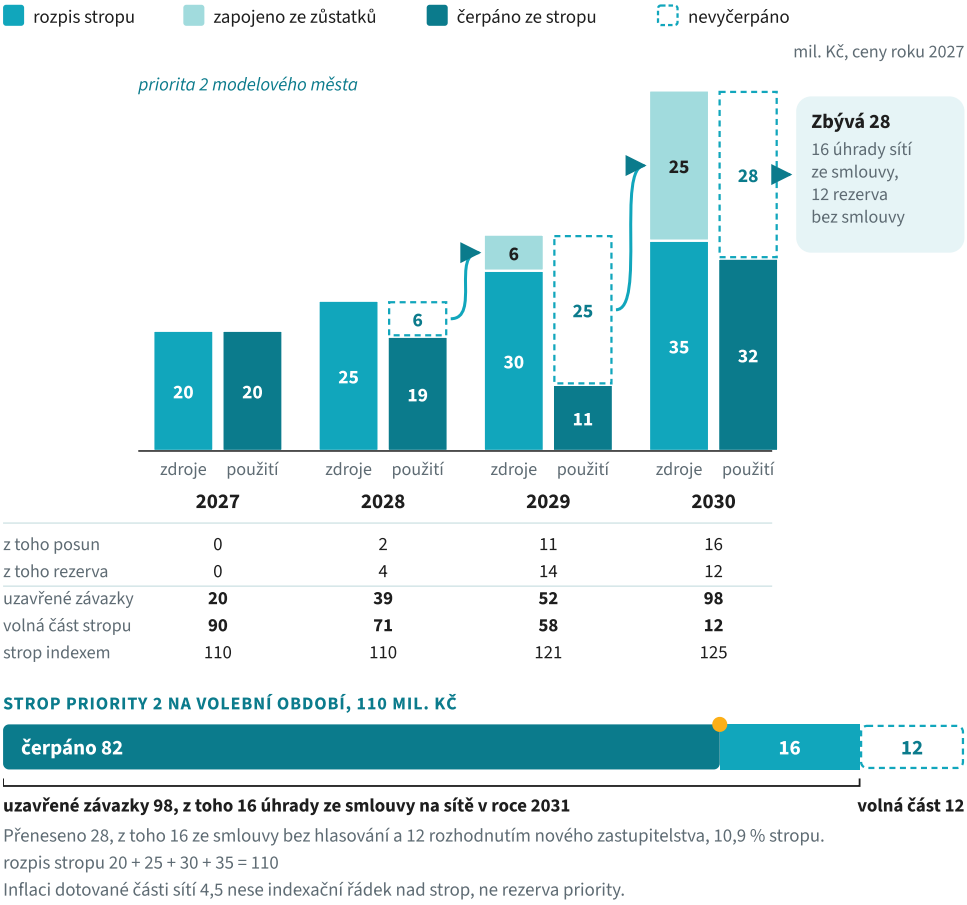
Částky kódů ve výřezu jsou ve stálých cenách roku 2027, protože se výhled přijal na konci roku 2027. Řádek 11a výřez neuvádí. Rozdíl proti stálým cenám vzniká až s koeficientem nad 1,000, tedy od rozpočtu 2029.

Řádky akčního plánu 2028, priorita 2 (mil. Kč).

Kód	Opatření	Projekt nebo činnost	Částka 2028	Limit rezervy v Kč	Zdroj	Výstup do konce roku	Odpovídá	Termín
1041	2.1	Návrh změny územního plánu pro tři plochy	0,5	0,2	Vlastní	Návrh předaný pořizovatelem k projednání	Vedoucí odboru rozvoje, pořizovatel dodá návrh jako závazek s termínem	konec prvního čtvrtletí 2028
1041	2.1	Urbanistická studie a parcelace Za Nádražím	6	2	Vlastní	Studie schválená radou	Vedoucí odboru majetku	konec třetího čtvrtletí 2028
1041	2.1	Studie a parcelace Pod Školou	1	0,3	Vlastní	Studie schválená radou	Vedoucí odboru majetku	čtvrté čtvrtletí 2028
1041	2.1	Průzkumy a projektová příprava tří ploch	2,5	0,9	Vlastní	Podklady pro parcelaci a zadání sítí	Vedoucí odboru majetku	konec roku 2028

Kód	Opatření	Projekt nebo činnost	Částka 2028	Limit rezervy v Kč	Zdroj	Výstup do konce roku	Odpovídá	Termín
1043	2.1	Projektová příprava sítí Za Nádražím, 1. etapa	10	1,6	Vlastní	Aktualizace dokumentace zadaná, podklady pro žádost o dotaci	Vedoucí odboru investic	konec roku 2028
1047	2.1	Rezerva priority 2	5		Vlastní	Čerpá rada do limitu rezervy v Kč	Vedoucí finančního odboru	průběžně
1041	2.1	Tým přípravy pozemků, čtyři úvazky (běžné výdaje)	4,0		Vlastní	Tým obsazený do konce prvního čtvrtletí	Vedoucí odboru majetku	průběžně

Investiční řádky dávají 25 mil. Kč, tedy rozpis stropu na rok 2028. Limity rezervy v Kč dávají dohromady 5 mil. Kč, tedy rezervu priority na kódu 1047. Výhled přípravy na rok 2029 nese přípojky Pod Školou (4), studii mateřské školy (1,5, kód 1046) a sítě Za Nádražím (39). U sítí je 30 podmíněno dotací a vedeno v informační příloze. Zahájení je ve čtvrtém čtvrtletí 2029, po změně územního plánu.



	2027	2028	2029	2030
z toho posun	0	2	11	16
z toho rezerva	0	4	14	12
uzavřené závazky	**20**	**39**	**52**	**98**
volná část stropu	**90**	**71**	**58**	**12**
strop indexem	110	110	121	125

Přeneseno 28, z toho 16 ze smlouvy bez hlasování a 12 rozhodnutím nového zastupitelstva, 10,9 % stropu.
rozpis stropu 20 + 25 + 30 + 35 = 110
Inflaci dotované části sítí 4,5 nese indexační řádek nad strop, ne rezerva priority.

Příběh peněz priority 2 v milionech korun v cenách roku 2027 podle tabulky v kapitole 3.8. Co priorita v roce nevyčerpá, zastupitelstvo jí zapojí s rozpočtem dalšího roku. Strop 110 se dělí na 82 čerpaných a 28 přenesených, z toho 16 úhrady ze smlouvy uzavřené v mandátu a 12 volná část stropu, o které rozhodlo nové zastupitelstvo.

Bilance priority 2 v letech 2027 až 2031 (mil. Kč, ceny roku 2027). Tabulka ukazuje celý příběh peněz priority 2. Strop, rezerva, odhady i bilance jsou v cenách roku přijetí politiky.

Sloupec Index uvádí koeficient, který finanční odbor použil při sestavení rozpočtu. Koeficient platil celý rozpočtový rok. Je to index cen stavebních prací za poslední čtyři zveřejněná čtvrtletí, vztažený k roku přijetí politiky. V modelu je koeficient 1,000 pro roky 2027 a 2028, kdy se rozpočtuje v cenách roku přijetí. Pro rok 2029 je 1,096 a pro rok 2030 je 1,140.

Smlouvu a dotace na ni převedl finanční odbor koeficientem roku zadání zakázky. Inflaci dotované části vede indexační řádek nad strop (kapitola 6.1 Metodiky politiky). Výhled a rozpočet roku 2030 nesou kód 1043 v běžných cenách, tedy 76,5 mil. Kč úhrad podle smlouvy. Řádek 11a výhledu ukazuje rozdíl proti rozpisu stropu ve stálých cenách.

Rok	Rozpis stropu	Zapojeno ze zůstatků	Čerpáno	Zbývá do rozpočtu dalšího roku	z toho posun harmonogramu	z toho nevyčerpaná rezerva priority	Uzavřené závazky od roku 2027	Volná část stropu	Index	Strop přepočtený indexem	Indexační řádek	Přesuny mimo prioritu
2027	20	0	20	0	0	0	20	90	1,000	110	0	0
2028	25	0	19	6	2	4	39	71	1,000	110	0	0
2029	30	6	11	25	11	14	52	58	1,096	121	1,1	0
2030	35	25	32	28	16, úhrada ze smlouvy v roce 2031	12, volná část stropu bez smlouvy	98	12	1,140	125	6,7	0
Mandát	110		82	28			98	12, tedy 10,9 %			7,8	0

Sloupec Indexační řádek ukazuje řádek 11a výhledu pro prioritu 2 v mil. Kč. Za rok 2030 je to 6,7. Řádek 11a za rok 2031 ve výši 2,6 je mimo mandát, proto není v tabulce. Spolu s 1,1 za rok 2029 a 6,7 za rok 2030 dává řádek 11a celkem 10,4, zaokrouhleně 10. Sloupec Přesuny mimo prioritu je všude nulový, protože rada přesouvala peníze jen uvnitř priority, z rezervy na sítě.

Zastupitelstvo zapojilo nevyčerpanou část vždy s rozpočtem dalšího roku podle odhadu ke konci třetího čtvrtletí. Odhady nevyčerpané části se potvrdily, druhá dotace vyšla nižší, než předpokládal plán.

- **2028.** Doplnění dopravního posouzení studie Za Nádražím za 1 mil. Kč pokryla rada z rezervy v mezích limitu rezervy v Kč. Rozpad po kódech ukazuje měsíční přehled stropů v kapitole 6.9. Příloha závěrečného účtu má stejné sloupce.
- **2029, čerpání.** Zapojeno 6, z toho 2 na kód 1043 a 4 do rezervy priority na kódu 1047. Čerpáno 11. Z toho je 5,5 na kódu 1041 (změna územního plánu vydána na konci třetího čtvrtletí, studie ploch hotové). Dále je 1,5 na kódu 1046 (studie mateřské školy hotová) a 2 na kódu 1042 (přípojky zahájeny). Další 2 připadly na kód 1043. Dokumentace byla dokončena a rozhodovací bod 3 proběhl ve druhém čtvrtletí. Právní moc povolení a rozhodovací bod 4 přišly ve čtvrtém čtvrtletí 2029. Stavba začíná podle harmonogramu v prvním čtvrtletí 2030 (kapitoly 5.8 a 6.9).
- **2029, konec roku.** Zbylých 25 tvoří posun kódu 1042 o 2, posun kódu 1043 o 9 a nevyčerpaná rezerva 14. Na konci roku jsou uzavřené závazky 52 mil. Kč, z toho 2 mil. Kč nezaplacená část smlouvy na přípojky Pod Školou. Volná část stropu je 58 mil. Kč.
- **2030, smlouva a dotace.** Zapojeno 25, rezerva priority tak měla 10 + 14 = 24. Smlouva na sítě zní na 106 mil. Kč z nabídky v soutěži zadané v roce 2029. Finanční odbor ji proto převedl koeficientem roku zadání 1,096 na 97 v cenách roku 2027 a dál ji nepřepočítává. Město ji uzavřelo na začátku roku 2030 se základní částí 86 a s vyhrazenou částí 20. Vyhrazenou část objednalo až po rozhodnutí o druhé dotaci ve druhém čtvrtletí 2030.
- **2030, strop a rezerva.** Dotace dávají 51 v běžných cenách. První dotace je 40, druhá vyšla 11 místo očekávaných 20. Stropová část stavby je smlouva v cenách roku 2027 minus dotace, tedy 97 − 51 = 46. Z toho je 30 v roce 2030 a 16 v roce 2031. Plán počítal s 34, tedy s odhadem 94 minus dotace 60. Rada přesunula v mezích limitu rezervy v Kč 12 mil. Kč z rezervy priority na sítě, tedy 3 za nabídku nad odhadem a 9 za nižší dotaci (kapitola 5.8).
- **2030, indexační řádek.** Inflace dotované části je rozdíl mezi dotacemi 51 v běžných cenách a jejich přepočtem 46,5 v cenách roku 2027. Ve výši 4,5 ji nese indexační řádek nad strop, ne rezerva priority.
- **2030, čerpání a závazky.** Úvěr 30 je součástí stropové části. Dotaci rada předfinancovala rozpočtovým opatřením. Čerpáno 32 (2 na kódu 1042, 30 na kódu 1043). Uzavřené závazky jsou 98. Zbylých 28 tvoří úhrady sítí v roce 2031 ve výši 16 a 12 bez smlouvy. Těch 12 je volná část stropu 12 mil. Kč na konci mandátu, ne 12 mil. Kč přesunutých z rezervy priority na sítě.

- **2031, úhrady.** Úhrady sítí 16 ze stropu zapsal finanční odbor do návrhu rozpočtu 2031 bez hlasování o přenosu. Kryjí smlouvu uzavřenou v mandátu a zůstávají ve stropu mandátu (kapitola 3.6). V nominálním rozpočtu 2031 stojí vlastní úhrada 18,5 mil. Kč, protože rozpočet je v běžných cenách. Rozdíl proti 16 je součástí 2,6 v řádku 11a výhledu za rok 2031 (kapitola 3.2) a příloha stropů ho převádí zpět do stálých cen. Výhled úhrady nesl od podpisu smlouvy v řádku dlouhodobých závazků.
- **2031, volná část stropu.** Volnou část stropu 12 zapsal finanční odbor jen jako návrh, tedy jako vázanou položku rozpočtu. Rada ji do přezkumu nečerpala. Nové zastupitelstvo ji v povolebním přezkumu na začátku roku 2031 potvrdilo. Je to 10,9 % stropu, pod hranicí 15 % (kapitola 3.4). Strop 110 se tak dělí na 82 čerpaných a 28 přenesených. Z toho je 16 ze smlouvy a 12 rozhodnutím nového zastupitelstva.

3.9 Časté chyby v procesu 1

Výhled opsaný procentem z rozpočtu. Finanční odbor přičte k letošnímu rozpočtu několik procent a investice uvede jednou částkou. *Protiopatření.* Strategické řádky, bilance, kontrolní řádky, tabulka změn a test souladu ve stanovisku finančního výboru.

Strop rozpuštěný v přebytku. Studie se zpozdí, peníze priority ztratí krytí a zastupitelstvo je v dalším roce použije jinde. *Protiopatření.* Akční plán ve stejném bodě jako rozpočet, strop sledovaný kumulativně za volební období, nevyčerpaná část zapsaná do rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty podle odhadu ke konci třetího čtvrtletí.

Dotace počítaná jako jistá. Rozpočet zapíše dotaci jako příjem po podání žádosti, žádost neuspěje a město škrtá obnovu. *Protiopatření.* Příjem až s rozhodnutím o poskytnutí dotace, podmíněný výdaj v informační příloze akčního plánu, riziko odvodu v řádku dlouhodobých závazků.

Rozpočtová opatření odtržená od strategie. Rada po malých částech přesouvá peníze z priorit jinam. *Protiopatření.* Formulář s prioritou, blokem, kódem a důvodem, roční součet přesunů na kód v přehledu stropů a přesun mezi prioritami jen rozhodnutím zastupitelstva.

3.10 Kontrolní seznam procesu 1

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Nese výhled strategické řádky a uzavřenou bilanci, v minimální variantě aspoň povinné řádky?	Střednědobý výhled
☐ 2	Proběhl test souladu s minulým výhledem na úrovni bloků a stropů a jsou rozdíly vysvětlené?	Tabulka testu souladu
☐ 3	Má každý projekt investičního plánu neutrální kód, stejný v akčním plánu, rozpočtu, výhledu a smlouvě, a nese číselník blok a prioritu jako atributy?	Číselník kódů
☐ 4	Sestaví účetnictví podle pole ORG účetní část přehledu stropů bez dotované části a běžných výdajů a je odhadová část označená?	Měsíční přehled stropů
☐ 5	Sledují výhled a příloha závěrečného účtu uzavřené závazky a čerpání stropů kumulativně a je nevyčerpaná část minulého roku v rozpočtu na projektech téže priority?	Výhled, rozpočet, příloha stropů priorit
☐ 6	Dávají řádky akčního plánu rozpis stropu na rok a má každý projekt priority limit rezervy v Kč?	Akční plán
☐ 7	Jsou dotace v rozpočtu a výhledu jako příjem jen s rozhodnutím o poskytnutí dotace a prošla každá žádost rozhodnutím rady?	Rozpočet, výhled, usnesení rady
☐ 8	Přijalo zastupitelstvo rozpočet, výhled a akční plán v jednom bodě?	Usnesení zastupitelstva

> **Hlavní pravidlo procesu.** Strop priority platí na celé volební období, peníze priority v ní zůstávají přes konec roku a rozpočet, výhled i akční plán nesou tentýž kód projektu.

Kapitola 4. Proces 2, řízení opatření a projektů

Hlavní sdělení. Opatření ze strategie se v realizaci řídí kartou, která přidává milníky po čtvrtletích, cestu výstupových ukazatelů, závazky jiných odborů a organizací, kódy projektů a kritérium ukončení. Každé opatření má jednoho gesčního radního a jednu odpovědnou osobu. Plnění se sleduje v šesti stupních od zařazení po ověřený výstup a poslední stupeň potvrzuje někdo jiný než ten, kdo opatření plní. Spolupráce odborů stojí na zapsaných závazcích, které kontroluje měsíční realizační porada. Když je kritérium ukončení splněno, rada opatření pozastaví a navrhne další postup. Ukončení přijímá zastupitelstvo.

Výstup procesu. Karty opatření pro realizaci, milníkový plán na rok, stavové listy, záznamy z měsíčních porad, přehled stupňů plnění pro čtvrtletní poradu a usnesení rady o pozastavení, přepracování nebo návrhu na ukončení opatření.

4.1 Cíl a principy procesu

Proces 2 odpovídá na otázku, kdo co do kdy dodá a jak město včas pozná, že se opatření odchyluje od plánu. Převádí opatření ze strategie do měsíční práce úřadu, organizací a obecních firem.

1. **Jeden gesční radní, jedna odpovědná osoba.** Gesční radní odpovídá politicky za prioritu a navrhuje, rozhoduje rada (kapitola 2.4). Odpovědnou osobou je vždy funkce úřadu nebo organizace, tedy vedoucí odboru nebo ředitel. Do karty se zapisuje funkce, ne „odbor“.
2. **Milníky, doklady a zapsané závazky.** Stav se měří datovanými a ověřitelnými milníky a každý stupeň plnění má doklad. Co opatření potřebuje od jiného odboru, organizace nebo obecní firmy, stojí v kartě s termínem a potvrzením vedoucího, který závazek plní. Poslední stupeň potvrzuje koordinátor s finančním odborem.
3. **Konec se domlouvá předem.** Kritérium ukončení schvaluje rada dřív, než do opatření vloží peníze a lidi, aby o pokračování později nerozhodovaly utopené náklady.

4.2 Karta opatření pro realizaci

Karta opatření pro realizaci přebírá položky karty ze strategie a přidává šest dalších, vše na jedné straně. Kapacitu uvádí v hodinách po letech, aby ji tajemník převzal do plánu kapacit (kapitola 7.2).

Položka	Co obsahuje	Kdo dodá
Položky strategie	Název, typ, priorita a páka, odpovědnost, výstupové ukazatele, projekty, náklady, kapacita, závislosti a rizika	Převzaté ze strategie
Kódy projektů	Neutrální kód každého projektu a činnosti z číselníku (kapitola 3.3), u neinvestiční činnosti kód na běžných výdajích	Finanční odbor
Milníky	Orientačně 3 až 5 milníků na rok, nejméně jeden za čtvrtletí. U investic vyznačená kritická cesta, tedy kroky, jejichž zpoždění posune výstup. Vstupní milníky schválené radou zůstávají v kartě po celou dobu	Odpovědná osoba, koordinátor sjednotí
Cesta ukazatelů	Očekávané hodnoty výstupových ukazatelů po letech až do cílového roku. Porada podle ní odliší plánované zpoždění od skluzu	Odpovědná osoba, koordinátor
Závazky mezi odbory	Kdo z jiného odboru, organizace nebo obecní firmy co dodá a do kdy, s potvrzením vedoucího, který závazek plní (kapitola 4.4)	Odpovědná osoba, potvrzuje dodávající vedoucí
Stupeň plnění	Stupeň opatření a jeho projektů (kapitola 4.3)	Koordinátor
Kritérium ukončení	Stav a termín, při jejichž splnění rada opatření nebo projekt pozastaví a navrhne další postup, a co se pak stane s penězi a lidmi	Odpovědná osoba navrhne, rada schválí

Kritérium ukončení má tvar „do data X nenastal stav Y“ a váže se na milník kritické cesty nebo na výstupový ukazatel. Má ho každé opatření a každá investice, v minimální variantě jen investice a vyjednávací opatření (kapitola 2.5). Koordinátor ověří, že jde o stav s datem, ne o obecnou formulaci. Rada kritéria schvaluje jedním usnesením s kartami. Karta uvádí, co rada při splnění udělá, například zastaví navazující zakázky nebo přejde na náhradní postup. Splněné kritérium zařadí opatření na nejbližší schůzi rady jako povinný bod a vede radu k návrhu, ne k automatickému konci. Rada může projekt nebo opatření pozastavit i před splněním kritéria, například

když plán nápravy selže (kapitola 6.6). Ukončení opatření je změna strategie a rozhoduje o něm zastupitelstvo, zpravidla s akčním plánem, mimořádně dřív.

Jak kartu udržovat živou. Karty jsou ve sdíleném sešitu města (příloha G). Stav se mění měsíčně ve stavovém listu, karta jen při schválené změně. Nový termín milníku uvnitř roku zapíše koordinátor na pokyn vlastníka strategie v mezích kapitoly 2.4. Ostatní posuny a kritérium ukončení mění rada. Vstupní milníky, které rada schválila s kartou, a původní termín zůstávají ve stavovém listu viditelné vedle aktuálních, takže měkký milník nejde tiše nahradit snazším (kapitola 6.3). Milníky na příští rok schválí rada jako změnu karty s návrhem akčního plánu.

4.3 Stupně plnění opatření

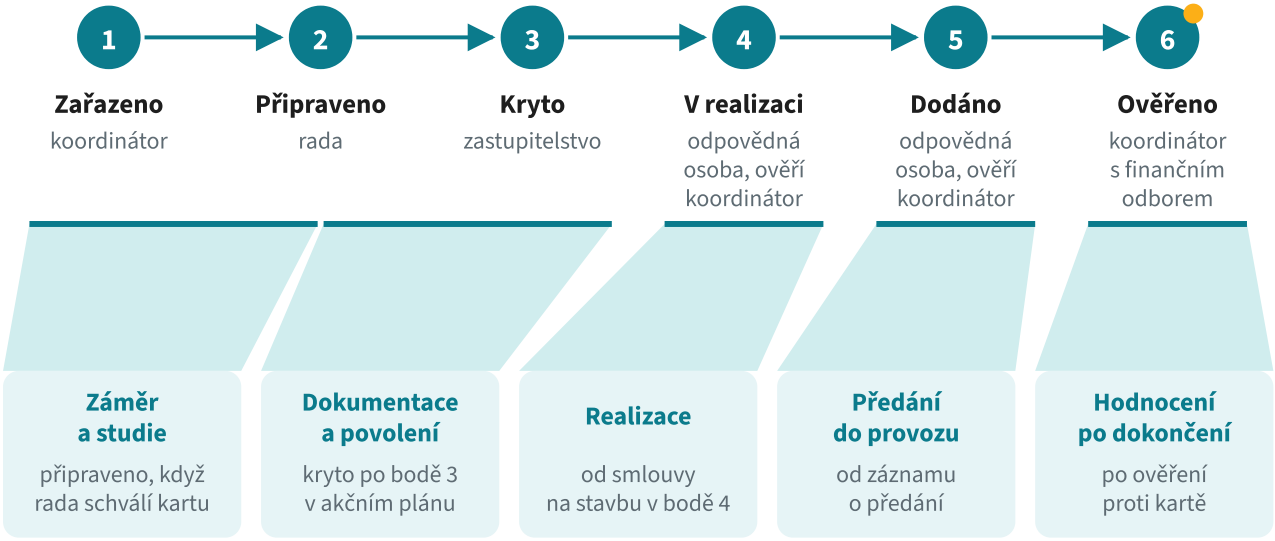
Stupně plnění sledují opatření od zařazení po ověřený výstup, ne jen do podpisu smlouvy nebo kolaudace. Podle poradenských průzkumů firemních transformací se totiž nejvíc hodnoty změn ztrácí v realizaci a po dokončení (příloha B). Úřad patří do jiné referenční třídy, směr ale potvrzuje i výzkum výkonového řízení ve veřejné správě.

Stupeň	Co platí	Kdo potvrzuje	Doklad
1 Zařazeno	Opatření nebo projekt je ve strategii nebo v zásobníku	Koordinátor	Strategie, zásobník
2 Připraveno	Karta pro realizaci schválena, milníky a odpovědná osoba určeny	Rada	Usnesení rady, karta
3 Kryto	Realizace je v akčním plánu a rozpočtu s kódem projektu	Zastupitelstvo	Akční plán, rozpočet
4 V realizaci	Smlouva na realizaci uzavřena nebo činnost běží	Odpovědná osoba, koordinátor ověří	Smlouva, stavový list
5 Dodáno	Výstup dodán, stavba předána do provozu	Odpovědná osoba, koordinátor ověří	Záznam o předání, hodnota výstupového ukazatele
6 Ověřeno	Výstup, cena a provozní náklady potvrzené proti kartě, u strategických projektů rok po dokončení	Koordinátor s finančním odborem	Účetnictví podle kódu, hodnocení po dokončení (kapitola 5.7)

Převod stupňů přípravy a stupňů plnění. Stupeň přípravy investice (kapitola 5.2) říká, jak daleko je dokumentace. Stupeň plnění říká, jak daleko je projekt v řízení strategie. Stavový list uvádí obojí.

Stupeň přípravy	Stupeň plnění	Kdy platí vyšší z nich
Záměr a studie	Zařazeno až připraveno	Připraveno, když rada schválila kartu projektu, u projektu se studií zadanou v rozhodovacím bodě 1 vždy
Projektová dokumentace a povolení	Připraveno až kryto	Kryto, když je stavba po rozhodovacím bodě 3 v akčním plánu a rozpočtu. Stavba zapsaná v rozpočtu před bodem 3 je připravena, i když má kód a částku
Realizace	V realizaci	Od podpisu smlouvy na stavbu v rozhodovacím bodě 4
Předání do provozu	Dodáno	Od záznamu o předání
Hodnocení po dokončení	Ověřeno	Po ověření proti kartě (kapitola 5.7)

STUPEŇ PLNĚNÍ V ŘÍZENÍ STRATEGIE *pod stupněm, kdo ho potvrzuje*



STUPEŇ PŘÍPRAVY INVESTICE *stavový list uvádí obojí*

Stupeň přípravy říká, jak daleko je dokumentace, stupeň plnění, jak daleko je projekt v řízení strategie. Stupeň v realizaci zakládá až smlouva na stavbu a ověřeno potvrzuje koordinátor s finančním odborem.

Stupeň v realizaci zakládá až smlouva na stavbu, ne na studii nebo dokumentaci. Přípravný projekt, jehož výstupem je sám dokument, například změna územního plánu, studie a parcelace ploch (kód 1041), má stupně podle tohoto dokumentu.

Pravidla. Stupně jdou po sobě. Projekt v rozpočtu bez schválené karty zůstává zařazený. Opatření nese stupeň, kterého dosáhly všechny jeho položky v akčním plánu na daný rok. Projekt může i klesnout, například po zrušení zakázky ze stupně v realizaci zpět na kryto.

Přehled stupňů pro čtvrtletní poradu. Koordinátor sečte položky akčního plánu a jejich částky po stupních za každou prioritu. Posunuté položky převezme akční plán na příští rok.

4.4 Závazky mezi odbory a s organizacemi

Opatření 2.1 vede vedoucí odboru majetku, výstup ale dodá jen spolu s pořizovatelem, odborem investic a vodárenskou společností. Spolupráce mezi útvary je přitom nejslabším místem realizace (příloha B).

Zápis a pravidla. Každý závazek je řádek v kartě opatření. Uvádí, kdo dodá, co dodá (ověřitelný výstup), do kdy, co k tomu potřebuje a kdo závazek potvrdil.

- Závazek potvrzuje ten, kdo ho plní, tedy vedoucí odboru, ředitel organizace nebo jednatel obecní firmy.
- Závazky na kritické cestě převezme rada do usnesení s úkoly ve strategickém bodě (kapitola 2.2), aby měly stejnou váhu jako úkol uložený odpovědné osobě.
- U zřizovaných organizací a obecních firem patří závazky do roční dohody o úkolech, u menšinového podílu nebo svazku do karty jako vyjednávací krok (kapitola 7.5).
- Měsíční realizační porada projde závazky s termínem v uplynulém a příštím měsíci.
- U pořizovatele a stavebního úřadu je termín závazkem mezi odbory, protože rozhodují v přenesené působnosti. Do obsahu jejich rozhodnutí rada ani gesční radní nevstupují. Za milník odpovídá vedoucí odboru rozvoje. Tajemník může posílit jejich kapacitu nebo dohodnout pořadí práce.

Postup při skluzu závazku.

1. Dodávající vedoucí vysvětlí na nejbližší měsíční poradě důvod a navrhne nový termín.
2. Ohrožuje-li nový termín milník opatření, je barva termínu oranžová a věc jde po eskalačním žebříku (kapitola 6.4).

3. Je-li příčinou kapacita odboru, rozhodne tajemník o uvolnění kapacity podle plánu kapacit, nebo navrhne radě posun jiného úkolu (kapitola 7.2). O obsahu opatření rozhoduje rada.
4. Když závazek nesplní organizace nebo obecní firma, jde věc na radu jako zřizovatele nebo vlastníka.

4.5 Rozbor řetězce realizace

Rozbor ukáže, kde se řetězec od rozhodnutí města po výsledek nejspíš přetrhne. Odpovědná osoba ho s koordinátorem zvládne za hodinu u opatření, kde výsledek závisí na kraji, státu, investorovi nebo organizaci.

1. Vypsat články od rozhodnutí města po výsledkový ukazatel.
2. U každého článku zapsat, kdo rozhoduje a jak se město dozví, že článek drží.
3. Označit nejslabší článek, tedy ten, který město nejméně ovlivní a na kterém nejvíc závisí.
4. Pro nejslabší článek zapsat náhradní postup a kritérium ukončení.

Opatření 2.1. Řetězec vede od rozhodnutí o pořízení změny územního plánu přes pořizovatele, studie a parcelaci, sítě (odbor investic, poskytovatel dotace, vodárenská společnost) a soutěž developerů až ke koupi nebo nájmu bytů rodinami. Slabé články jsou dva, a to vydání změny v termínu z politiky a rozhodnutí developera stavět. Strategie proto otevírá sítě U Lesa až poté, co domácnosti uzavřou smlouvy na 80 % bytů a domů Pod Školou a Za Nádražím. Postup od kritéria ukončení po rozhodnutí rady ukazuje kapitola 6.6.

4.6 Postup v pěti krocích

Krok	Kdy	Co se udělá	Kdo rozhoduje	Podrobně
1 První rok	Milníky prvního roku po čtvrtletích jako řádky akčního plánu přijatého na konci roku, stavové listy strategických projektů od začátku prvního roku, karty opatření do konce jeho prvního čtvrtletí	Karty s cestou ukazatelů, závazky, kódy a kritérii ukončení, rozbor řetězce u závislých opatření, hodiny do plánu kapacit do konce prvního pololetí	Milníky schválí rada s návrhem akčního plánu, karty jedním usnesením na začátku druhého čtvrtletí	4.2, 4.5, příloha G
2 Milníkový plán na rok	Zadání a návrh rozpočtu	Milníky po čtvrtletích ověřené proti plánu kapacit, milníky přípravy do výhledu přípravy na druhý rok	Rada schvaluje milníky na příští rok jako změnu karty s návrhem akčního plánu. Zastupitelstvo přijímá v akčním plánu výstup roku a termín, milníkový plán bere na vědomí jako přílohu	3.5, 7.2
3 Měsíční aktualizace	K poslednímu dni měsíce, porada jedenáctkrát ročně	Stavový list zkontrolovaný proti smlouvám, účetnictví a milníkům	Koordinátor potvrdí barvu, odchylky jdou po žebříku	6.2 až 6.4
4 Čtvrtletní přezkum portfolia	Po uzavření roku, před roční zprávou, před rozpočtem a na konci roku	Přehled stupňů, oranžové a červené položky, kritéria ukončení s termínem v příštích dvou čtvrtletích	Rada ve strategickém bodě	4.3, 6.4
5 Pozastavení, přepracování, ukončení	Nejbližší schůze rady po splnění kritéria nebo selhání plánu nápravy	Pozastavení závazků a čerpání, náhradní postup, rozbor po akci	Rada, ukončení opatření zastupitelstvo	6.6, 6.8

4.7 Neinvestiční opatření

Služby, programy, pravidla a spolupráce mají stejnou kartu, stupně a rytmus jako investice. Liší se ve čtyřech věcech.

- **Milníky.** Spuštění služby, první klienti nebo firmy, první roční vyhodnocení.
- **Kód a peníze.** Kód projektu je na běžných výdajích a do čerpání stropu se nepočítá. Provoz sleduje limit provozu priorit. Prioritu, jejíž pákou je služba, regulace nebo program, proto drží limit provozu priorit, plán kapacit v hodinách (kapitola 7.2) a karta neinvestičního opatření, ne strop (kapitola 6.1 Metodiky politiky).

- **Stupně.** V realizaci znamená, že služba běží. Dodáno, že výstup roku odpovídá cestě ukazatele. Ověřeno, že výstup a roční náklad odpovídají kartě.
- **Semafor ceny.** Cena se posuzuje proti ročnímu provozu z karty. Překročení v rozpočtu opatření znamená oranžovou, překročení ohrožující limit provozu priorit červenou.

U **pravidlového opatření** je výstupem pravidlo přijaté a uplatňované, u **vyjednávacího opatření** dohoda nebo rozhodnutí partnera s termínem. U vyjednávacího opatření je kritérium ukončení povinné.

Příklad, program péče o firmy (opatření 1.2, kód 1032). Provoz 3 mil. Kč ročně. Cesta ukazatele, firmy v programu 0 v roce 2027, 20 v roce 2028 a 40 v roce 2029. Kritérium ukončení „do konce roku 2029 méně než 20 firem v programu“. Při splnění kritéria rada program pozastaví a navrhne přepracování, nebo ukončení.

4.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město)

Příklady navazují na opatření 2.1 „Připravíme tři městské plochy pro bydlení“. Položky ze strategie jsou v kapitole 4.4 Metodiky strategie.

Karta opatření 2.1 pro realizaci, doplněk ke kartě strategie.

Položka	Obsah
Kódy projektů	1041 změna územního plánu, studie a parcelace tří ploch. 1042 přípojky Pod Školou. 1043 a 1044 sítě Za Nádražím, 1. a 2. etapa. 1045 sítě U Lesa, podmíněné spouštěčem. 1046 mateřská škola Za Nádražím, stavba podmíněná spouštěčem. 1047 rezerva priority 2. Atributy v číselníku blok priority, priorita 2, opatření 2.1
Kapacita	Tým přípravy pozemků čtyři úvazky (provoz 4,0 mil. Kč v roce 2028, kdy se tým obsazuje, a 4,5 mil. Kč ročně od roku 2029), v plánu kapacit přepočtené na hodiny. Pořizovatel orientačně 300 hodin na změnu územního plánu
Cesta ukazatelů	Připravené plochy se sítěmi 0 ha v letech 2027 až 2029, 2 ha v roce 2030 (Pod Školou), 10 ha v roce 2031, 15 ha v roce 2033 (U Lesa po spouštěči). Vydaná změna územního plánu do poloviny roku 2029. Dokončené byty a domy 30 v roce 2032, 130 v roce 2033, 160 v roce 2034 a 200 v roce 2035
Závazky mezi odbory	Pořizovatel předá návrh změny územního plánu k projednání do konce prvního čtvrtletí 2028. Odbor investic posoudí koncept studie Za Nádražím z hlediska sítí do pololetí 2028. Vodárenská společnost potvrdí kapacitu napojení a čistírny do pololetí 2028. Odbor investic zadá aktualizaci dokumentace sítí 1. etapy do konce roku 2028
Stupeň plnění	1041 v realizaci (přípravný projekt, zpracování studií běží). 1042 a 1043 připraveno, stavby jsou ve stupni přípravy studie a dokumentace
Kritérium ukončení	1. Do konce roku 2029 změna územního plánu nevydaná. Rada pozastaví další zakázky na sítě Za Nádražím a přepracuje harmonogram ploch. 2. Do konce roku 2030 developer na ploše Pod Školou nepřijal podmínku skladby a ceny bytů. Rada přepracuje podmínky soutěže, nebo navrhne zastupitelstvu jinou cestu, kterou výkaz priority uvádí, tedy pacht, družstvo, vlastní výstavbu, nebo nájemní bydlení, a navrhne odklad sítí 2. etapy. Právní posouzení prodeje s podmínkou je kritický předpoklad s termínem do konce roku 2028. 3. Do konce roku 2033 nenastal spouštěč U Lesa. Rada navrhne při nejbližší změně územního plánu plochu zmenšit, nebo vypustit

Milníky na rok 2028.

Čtvrtletí	Milník	Kód	Termín	Odpovídá
1	Návrh změny územního plánu pro tři plochy předán pořizovatelem k projednání	1041	konec prvního čtvrtletí 2028	Vedoucí odboru rozvoje, pořizovatel dodá návrh jako závazek s termínem
2	Koncept studie Za Nádražím projednán s odborem investic a vodárenskou společností	1041	pololetí 2028	Vedoucí odboru majetku
3	Urbanistická studie a parcelace Za Nádražím schválena radou	1041	konec třetího čtvrtletí 2028	Vedoucí odboru majetku
4	Studie a parcelace Pod Školou schválena radou, přípojky zařazeny do investičního plánu na rok 2029	1041, 1042	čtvrté čtvrtletí 2028	Vedoucí odboru majetku
4	Aktualizace projektové dokumentace sítí 1. etapy zadána (výhled přípravy na rok 2029)	1043	konec roku 2028	Vedoucí odboru investic

Stavový list opatření 2.1, třetí čtvrtletí 2028. Pro měsíční poradu na začátku přípravy rozpočtu.

Položka	Stav
Stupeň plnění	Opatření připraveno. Přípravný projekt 1041 v realizaci, stavby 1042 a 1043 připraveny
Semafor	Termín oranžová, cena zelená, rozsah zelená
Proč oranžová	Studie Za Nádražím se kvůli doplnění dopravního posouzení zpozdí o dva měsíce. Studie leží na kritické cestě sítí 1. etapy, proto je ohrožené navazující zadání aktualizace dokumentace do konce roku 2028. Výstupy roku zatím drží. Na žádost gesčního radního po měsíční poradě ve druhém čtvrtletí uložil tajemník vedoucímu odboru majetku plán nápravy. Nový termín studie ve čtvrtém čtvrtletí 2028 schválila rada ve třetím čtvrtletí 2028, protože posun leží na kritické cestě (kapitola 6.3)
Nejbližší milníky	Studie Za Nádražím ve čtvrtém čtvrtletí 2028 (původně konec třetího čtvrtletí 2028), studie Pod Školou ve čtvrtém čtvrtletí 2028
Povolení	Změna územního plánu v projednání, termín vydání do poloviny roku 2029. Povolení sítí 1. etapy po dokončení dokumentace v roce 2029
Závazky jiných	Odbor investic připraví zadání aktualizace dokumentace tak, aby šlo vyhlásit hned po schválení studie a termín do konce roku 2028 držel
Rizika	Část projektové přípravy sítí přejde do roku 2029 a část rozpisu stropu priority 2 na rok 2028 se nevyčerpá
Co je třeba rozhodnout a kdo	Rada ve třetím čtvrtletí 2028 schválila nový termín studie, kryla doplnění posouzení za 1 mil. Kč z rezervy priority (1047) v mezích limitu rezervy v Kč u kódu 1041 a vzala na vědomí plán nápravy (vzor v příloze G). Koordinátor zapíše do přehledu stropů odhad nevyčerpané části stropu

Záznam z měsíční realizační porady na začátku přípravy rozpočtu 2029. Padesát minut, vede koordinátor, účastní se vedoucí odborů majetku a investic.

1. *Úkoly z minulé porady.* Splněné.
2. *Přehled stropů.* Priorita 2 vyčerpá jen část rozpisu stropu na rok. Odhad nevyčerpané části z přehledu ke konci třetího čtvrtletí půjde do návrhu rozpočtu 2029 (kapitola 6.9).
3. *Stavové listy.* Opatření 2.1 má termín oranžový od druhého čtvrtletí. Plán nápravy uložený na žádost gesčního radního i nový termín, který rada schválila na své poslední schůzi, drží. Posouzení je zadané a kontrola proběhne na příští měsíční poradě.
4. *Závazky.* Odbor investic připraví zadání aktualizace dokumentace tak, aby šlo vyhlásit hned po schválení studie.
5. *Co jde dál.* Oranžovou projedná porada před rozpočtem. Vedoucí odboru majetku aktualizuje stavový list do 5. dne příštího měsíce.

Jak rok 2028 dopadl v penězích, ukazuje kapitola 3.8.

4.9 Časté chyby v procesu 2

Karta v šuplíku. Karty vzniknou se strategií a dál se s nimi nepracuje. *Protiopatření.* Stavový list každý měsíc, nové milníky s každým akčním plánem.

Odpovědnost „odbor“ nebo „radní“. V kartě stojí „odbor investic“ nebo gesční radní a při prvním skluzu nikdo nehlásí stav. *Protiopatření.* Jedna odpovědná osoba jménem funkce úřadu nebo organizace.

Opatření bez konce. Opatření, které se nedaří, běží dál, protože už do něj šly peníze. *Protiopatření.* Kritérium ukončení schválené předem, povinný bod rady, pozastavení a návrh zastupitelstvu.

Stupeň podle dojmu. Odpovědná osoba hlásí „v realizaci“ podle smlouvy na studii nebo „dodáno“ dřív, než je výstup předaný. *Protiopatření.* Převodní tabulka stupňů, doklad ke každému stupni, stupeň ověřeno potvrzený koordinátorem s finančním odborem.

4.10 Kontrolní seznam procesu 2

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Má každé opatření kartu s kódy, milníky, cestou ukazatelů, závazky a kritériem ukončení ve tvaru stav a termín?	Karty opatření
☐ 2	Má každé opatření jednoho gesčního radního a jednu odpovědnou osobu jménem funkce úřadu nebo organizace?	Karty opatření
☐ 3	Schválila rada karty, kritéria ukončení a milníky na příští rok usnesením?	Usnesení rady
☐ 4	Jsou závazky potvrzené těmi, kdo je plní, a závazky na kritické cestě v usnesení rady?	Karty, usnesení rady
☐ 5	Mají opatření závislá na partnerech rozbor řetězce realizace s náhradním postupem?	Rozbor řetězce
☐ 6	Vyplňují odpovědné osoby stavový list každý měsíc a má každá porada záznam s úkoly?	Stavové listy, záznamy
☐ 7	Uvádějí stavové listy stupeň podle převodní tabulky a potvrzuje stupeň ověřeno koordinátor s finančním odborem?	Přehled stupňů
☐ 8	Rozhodla rada o každém splněném kritériu ukončení na nejbližší schůzi a ukončení předložila zastupitelstvu?	Usnesení rady a zastupitelstva

Hlavní pravidlo procesu. Každé opatření má jednoho gesčního radního, jednu odpovědnou osobu, milníky s doklady a kritérium ukončení dohodnuté dřív, než do něj město vloží peníze a lidi.

Kapitola 5. Proces 3, příprava a realizace investic

Hlavní sdělení. Tempo strategie určuje doba přípravy investic, ne doba stavby. Investice prochází stupni přípravy z Metodiky strategie a v každém rozhodovacím bodě rada rozhodne, zda pokračuje, mění se, nebo končí. Podklad pro radu má vždy stejné dvě strany s pěti otázkami, odhadem podle srovnatelných staveb, indexací, profilem úhrad, rozborem rizik předem a semaforem. Povolení je milník na kritické cestě. Zadávací řízení začne po jeho vydání, smlouva se uzavře až s právní mocí. Zakázky a vícepráce řeší rada podle dopadu na strop priority. Výklad zákonů zůstává odborníkům města.

Výstup procesu. Podklady a usnesení rady v rozhodovacích bodech, záznamy z rozboru rizik předem, registr vítězných nabídek, stavové listy investic, protokoly o předání do provozu a hodnocení strategických projektů rok po dokončení.

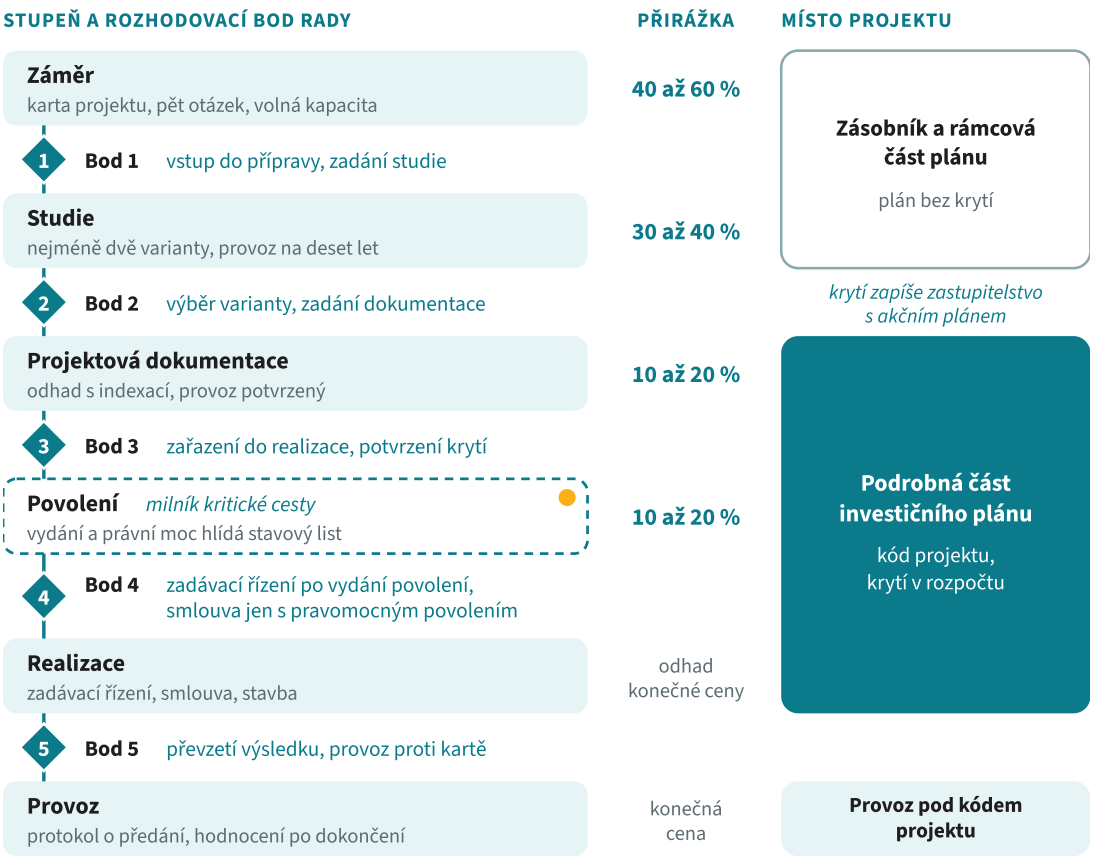
5.1 Cíl a principy procesu

Proces 3 odpovídá na otázku, jak dostat projekt ze zásobníku do provozu tak, aby stál tolik, kolik rada čekala, a sloužil od doby, kterou město slíbilo.

1. **Pomalá příprava, rychlá realizace.** U velkých infrastrukturních projektů přidává každý další rok realizace k překročení nákladů v průměru 4,64 procentního bodu (příloha B). Pro městské stavby je to horní mez z jiné referenční třídy, směr ale platí. Město proto drží zásobník připravených projektů a čas vkládá do studie a dokumentace.
2. **Peníze po stupních, rozhodnutí v bodech.** Peníze na další stupeň přípravy se uvolní až po rozhodnutí rady v rozhodovacím bodě.
3. **Projekt odděleně od zdroje.** Dotace přichází k připravenému projektu, projekt nevzniká kvůli výzvě. Výzva bez připraveného projektu prochází testem příležitosti.
4. **Projekt končí provozem, ne kolaudací.** Provozovatel je u projektu od studie a provozní náklady potvrdí dřív, než se stavba zadá.

5.2 Cesta investice v českém městě

Strategie zavedla čtyři stupně přípravy s rozhodovacím bodem rady. Implementace přidává pátý bod po předání do provozu. Povolení vede jako samostatný milník kritické cesty mezi body 3 a 4, protože právě na něm projekty nejčastěji stojí.



V každém bodě rada rozhodne, zda projekt pokračuje, mění se, nebo končí.

Investice prochází stupni přípravy a v každém bodě rozhoduje rada. Povolení je milník kritické cesty mezi body 3 a 4 a smlouvu lze podepsat jen s pravomocným povolením. Přirážka na rizika s postupem přípravy klesá.

Stupeň	Co vzniká a co se ověří před bodem	Rozhodovací bod rady	Přirážka na rizika
Záměr	Karta projektu, první odpovědi na pět otázek, volná kapacita odboru (kapitola 7.2) a místo ve stropu	1. Vstup do přípravy, zadání studie	40 až 60 %
Studie	Nejméně dvě varianty včetně levnější a odkladu, provoz na deset let s vyjádřením provozovatele, u strategického projektu rozbor rizik předem	2. Výběr varianty, zadání dokumentace	30 až 40 %
Projektová dokumentace	Dokončená dokumentace, odhad s indexací a srovnáním, provoz potvrzený provozovatelem, harmonogram s právní mocí povolení před podpisem smlouvy	3. Zařazení do realizace, potvrzení krytí v akčním plánu a rozpočtu, nebo podmínky rozhodnutí o poskytnutí dotace (kapitola 3.6)	10 až 20 %
Milník povolení	Vydané povolení, závazky jiných odborů a organizací, zadávací dokumentace	Milník kritické cesty, termín vydání a právní moci hlídá stavový list	10 až 20 %
Realizace	Rozbor rizik předem, zadávací řízení, smlouva, stavba s měsíčním stavovým listem	4. Zahájení zadávacího řízení po vydání povolení, podmínky podpisu smlouvy, vždy pravomocné povolení	Odhad konečné ceny
Provoz	Protokol o předání, provoz pod kódem projektu, u strategického projektu hodnocení rok po dokončení	5. Převzetí výsledku, provoz proti kartě	Konečná cena

Kdy je bod 3 a kdy bod 4.

- **Bod 3** se koná po dokončení dokumentace. Krytí na rok zahájení zapíše zastupitelstvo s akčním plánem podle harmonogramu z bodu 2. V bodě 3 rada krytí potvrdí, nebo navrhne posun. Podmínkou je harmonogram, ve kterém povolení nabývá právní moci před podpisem smlouvy.

- **Bod 4** proběhne po vydání povolení. Rada v něm může zahájit zadávací řízení ještě před právní mocí. Podmínkou podpisu smlouvy je vždy pravomocné povolení, a je-li projekt na dotaci závislý, také rozhodnutí o poskytnutí dotace. Jak postupovat při odvolání proti povolení a jak dlouhou zadávací lhůtu stanovit, určí vnitřní předpis o zadávání a právník města. Metodika drží jen princip smlouvy s pravomocným povolením.

Posune-li se právní moc za termín z bodu 3, označí rada stavbu v akčním plánu jako posunutou a nevyčerpané peníze roku se zapíšou do rozpočtu dalšího roku (kapitola 3.4). Délku povolovacího řízení odvozuje koordinátor z vlastních dokončených staveb (kapitola 5.4). Oborový průzkum z roku 2024 uvádí u většiny řízení 6 až 12 měsíců (příloha B).

Převod stupňů přípravy na stupně plnění je v kapitole 4.3, stavový list uvádí obojí. U investice se stupeň plnění řídí stavbou. Studie nebo dokumentace krytá akčním plánem je ve stupni připraveno, stupeň kryto přichází až se stavbou v rozpočtu.

Zásobník a investiční plán. Zásobník a rámcová část investičního plánu jsou plán bez krytí. Podrobná část s kódem projektu je plán s krytím v rozpočtu (kapitoly 3.2 a 3.3). Zásobník je přístupný všem zastupitelům. Koordinátor pololetně navrhne radě projekty pro bod 1 podle pořadí a pravidla vstupu do přípravy (kapitola 7.2).

Nový námět. Na námět radního, zastupitele, osadního výboru nebo odboru zpracuje příslušný odbor do 30 dnů kartu projektu s hrubým odhadem a přirážkou 40 až 60 %. Koordinátor námět zařadí do zásobníku s označením „námět“ a při nejbližším pololetním stavu zásobníku se námět ohodnotí bodovou maticí. Do investičního plánu ho zařadí zastupitelstvo s akčním plánem, do přípravy vstoupí jen podle pravidla vstupu.

5.3 Podklad pro rozhodovací bod

Rada dostane v každém rozhodovacím bodě dvě strany se stejnou strukturou podle pěti otázek strategie. Podklad připraví odpovědná osoba projektu s odborem investic. Koordinátor ho ověří proti zásobníku, stropu a plánu kapacit a radě ho předloží gesční radní. Plný podklad má každá investice nad hranicí pro pět otázek a každý strategický projekt. Menším investicím stačí karta projektu se semaforem.

Položka	Bod 1 záměr	Bod 2 studie	Bod 3 dokumentace	Bod 4 realizace	Bod 5 předání do provozu
Hlavička	Kód projektu, opatření, priorita, gesční radní, odpovědná osoba	Totéž a stupeň plnění	Totéž	Totéž	Totéž
Pět otázek	Potřeba, varianty včetně odkladu	Zvolená varianta, provoz na deset let	Aktualizace odpovědí	Dodavatel a způsob zadání	Co se splnilo
Náklady	Hrubý odhad, přirážka 40 až 60 %, cena na jednotku proti srovnatelným stavbám	Odhad ze studie, přirážka 30 až 40 %, srovnání	Rozpočet dokumentace, přirážka 10 až 20 %, srovnání	Indexovaný odhad, vítězná nabídka a odhad konečné ceny	Konečná cena proti odhadům všech bodů
Termín	Rok zahájení podle investičního plánu	Milníky a kritická cesta	Povolení, stav a termín právní moci, zakázka, zahájení	Povolení vydané, termín právní moci před podpisem smlouvy, harmonogram smlouvy	Skutečné termíny proti kartě
Provoz	Odhad v letech 1 až 3	Provoz po variantách, souhlas provozovatele	Provoz v rozpočtové skladbě	Řádek provozu ve výhledu od roku náběhu	Skutečný provoz proti kartě
Peníze	Strop priority, pořadí v zásobníku	Roční částky ve výhledu	Kód projektu, dotace jako předpoklad, nebo s rozhodnutím	Krytí v rozpočtu, profil úhrad po letech včetně části po konci mandátu (kapitola 3.6), dotace s rozhodnutím, nebo podmínka	Vyúčtování, vrácení zbytku do rezervy priority

Položka	Bod 1 záměr	Bod 2 studie	Bod 3 dokumentace	Bod 4 realizace	Bod 5 předání do provozu
Rizika	Hlavní rizika z karty	Rozbor rizik předem u strategického projektu	Varovné signály	Rozbor rizik předem	Rozbor po akci
Semafor		Termín, cena, rozsah	Termín, cena, rozsah	Termín, cena, rozsah	Konečná barva
Kapacita	Volná kapacita podle plánu kapacit	Hodiny na dokumentaci	Hodiny na zakázku a stavbu	Technický dozor, provozovatel	
Návrh usnesení	Pokračovat, změnit, zastavit, kritérium ukončení	Totéž	Totéž, termín právní moci povolení jako kritérium ukončení stupně	Totéž, podmínky podpisu smlouvy	Převzetí výsledku, termín hodnocení

Co rada rozhoduje. V bodech 1 až 4 rada projekt posune do dalšího stupně, změní jeho rozsah nebo variantu, nebo ho zastaví. Usnesení obsahuje kritérium ukončení pro další stupeň (kapitola 4.2). Rada může projekt kdykoli pozastavit, tedy zastavit další závazky a čerpání. Když selže plán nápravy, může ho zastavit i před splněním kritéria (kapitola 6.6).

Pravidlo opakovaného rozhodnutí. Při výrazném růstu nákladů rozhoduje rada podle strategie znovu. Projekt se proto vrací radě před každým dalším závazkem, když odhad konečné ceny přesáhne odhad z minulého bodu o víc, než činí limit rezervy v Kč ze stupně, ve kterém rada odhad schválila. Nad touto hranicí je cena oranžová. Rada pak navrhne zastupitelstvu čerpání rezervy nad limit rezervy v Kč, nebo zvolí zmenšení, novou soutěž či posun (kapitoly 6.3 a 3.5).

Víceleté stavby. Smlouvu s úhradami přes konec roku nebo mandátu uzavře město podle pravidla v kapitole 3.6. Podklad pro bod 4 proto uvádí profil úhrad po letech.

Nový harmonogram. Schválí-li rada posun milníku, měří se barva proti novému harmonogramu (kapitola 6.3). U strategických projektů posoudí podklad pro body 3 a 4 kolega z jiného odboru nebo externí oponent.

5.4 Realistický odhad nákladů a termínů

Odhad má čtyři vrstvy, které podklad i investiční plán uvádějí zvlášť, aby byla vidět cena stavby, riziko a inflace.

1. **Hrubé náklady bez přirážky** z karty projektu nebo z rozpočtu dokumentace.
2. **Přirážka na rizika podle stupně přípravy** ze strategie, u záměru 40 až 60 %, u studie 30 až 40 %, u projektové dokumentace 10 až 20 %. U projektů priorit tvoří součet přirážek rezervu priority (kapitola 3.5). U obnovy a příležitostí zůstává přirážka v ceně projektu.
3. **Indexace ceny.** Odhad je v cenách roku přijetí politiky. Při zadání zakázky ho koordinátor indexuje indexem cen stavebních prací ČSÚ za poslední čtyři zveřejněná čtvrtletí, který finanční odbor použil v rozpočtu roku zadání, a uvede ho v samostatném řádku mimo přirážku. Týmž indexem se vítězná nabídka a smlouva převedou zpět do cen roku přijetí, takže se nabídka a odhad vždy porovnávají ve stejných cenách a smlouva se už dál nepřepočítává (kapitola 6.1 Metodiky politiky). Index vzrostl o 5,1 % v roce 2021, o 12,4 % v roce 2022 a o 5,9 % v roce 2023. Pro zakázky, které se teprve zadají, použije koordinátor v plánu předpoklad z citlivosti finančního rámce strategie. Rozdíl mezi odhadem a indexovaným odhadem je inflace, kterou nese indexační řádek přílohy stropů, a rezerva priority zůstává na rizika projektu.
4. **Odhad podle srovnatelných staveb.** V největší databázi velkých projektů dodrží rozpočet i termín jen 8,5 % z nich (příloha B). U běžných městských staveb je podíl vyšší, číslo z megaprojektů je horní mez, systematický optimismus odhadů ale platí i pro ně. Koordinátor s odborem investic proto porovná cenu na jednotku (metr sítě, metr čtvereční, místo ve školce) a délku přípravy a stavby s dokončenými stavbami téhož druhu ve vlastním městě a ve srovnatelných městech. Leží-li odhad orientačně v dolní třetině rozpětí, tým zdůvodní proč, nebo odhad zvýší.

Registr vítězných nabídek. U každé stavební zakázky vede koordinátor kód projektu, druh stavby, stupeň přípravy při odhadu, odhad bez přirážky, indexovaný odhad, vítěznou nabídku, odchylku v procentech, počet nabídek a po

dokončení konečnou cenu, vše bez DPH. Roční zpráva uvádí odchylku po stupních přípravy. Srovnatelné zakázky jsou stavby téhož druhu nad polovinou hranice pro pět otázek, v modelovém městě nad 15 mil. Kč. Má-li město po dvou letech nejméně šest takových zakázek v jednom stupni, nahradí přirážky převzaté z politiky vlastními a rada je schválí s roční zprávou. Stejně tak koordinátor zapisuje skutečnou délku přípravy, povolování včetně doby od vydání do právní moci a pořizování změn územního plánu.

5.5 Rozbor rizik předem a varovné signály

Rozbor rizik předem (příloha B) se koná u strategických projektů před body 2 a 4, u ostatních investic nad hranicí pro pět otázek před bodem 4. Koordinátor rozbor svolá čtyři týdny před rozhodovacím bodem, setkání trvá hodinu. Účastní se odpovědná osoba, projektant nebo autor studie, budoucí provozovatel, zástupce finančního odboru a koordinátor, který setkání vede.

1. Koordinátor shrne projekt a řekne „Je rok dokončení a projekt selhal.“
2. Každý účastník deset minut sám píše důvody, proč selhal.
3. Důvody se čtou po jednom kolem stolu, vedoucí odboru mluví poslední.
4. Tým vybere pět nejpravděpodobnějších a nejdražších důvodů a ke každému zapíše opatření, odpovědnou osobu a varovný znak pro kartu a registr rizik (kapitola 6.5).

Varovné signály nereálného harmonogramu. Ze zkušeností velkých programů (příloha B) plyne pro město šest signálů, které koordinátor hlídá ve stavových listech.

Signál	Jak se pozná ve stavovém listu
Opakované přeplánování ke stejnému termínu	Milník se posouvá podruhé, termín dokončení zůstává, předpoklady jsou odvážnější
Tichá redukce rozsahu	Méně metrů, míst nebo funkcí bez rozhodnutí rady
Krácení převzetí a zkušebního provozu	Kolaudace a předání provozovateli se slučují do jednoho týdne
Čerpání rychlejší než postup prací	Podíl čerpání výrazně předbíhá podíl splněných milníků
Závislost na ústním slibu	Milník závisí na jiném odboru, firmě nebo kraji a v kartě chybí závazek s termínem
Provozovatel mimo projekt	Do bodu 3 provozovatel písemně nepotvrdil provoz a jeho náklady

Projekt se dvěma signály zařadí koordinátor na nejbližší čtvrtletní poradu do bloku strategických projektů, i když má zelenou barvu.

5.6 Zakázky a dodavatelé na úrovni rozhodnutí

Metodika se zakázkami pracuje jen tam, kde se rozhoduje o penězích a rozsahu. Postup zadávání patří odboru, který zakázky vede, a vnitřnímu předpisu.

Kdo rozhoduje o zadání. O zahájení zadávacího řízení na stavbu z investičního plánu rozhoduje rada v bodě 4 po vydání povolení. V usnesení stanoví podmínky podpisu smlouvy, tedy vždy pravomocné povolení, dále krytí v rozpočtu, rozhodnutí o poskytnutí dotace a hranici ceny pro návrat do rady. Pro nabídku nad hranicí platí pravidlo opakovaného rozhodnutí (kapitola 5.3). Postup při odvolání proti povolení a délku zadávací lhůty přenechává metodika vnitřnímu předpisu a právníkovi města (kapitola 5.2). Rada jim jen sdělí, že se smlouva podepíše až s pravomocným povolením a že nabídka nad limit rezervy v Kč může potřebovat rozhodnutí zastupitelstva.

Předání mezi odbory. Připravuje-li projekt jiný odbor, než který ho realizuje, změní se odpovědná osoba projektu v bodě 4 usnesením rady. Předání je milník ve stavovém listu s protokolem (dokumentace, pravomocné povolení, rozpočet stavby s indexací, karta provozu, registr rizik, podmínky dotace, zápis z rozboru rizik předem). Dotační agendu vede po celou dobu odbor, který žádost podal.

Co se sleduje během stavby. Odpovědná osoba s technickým dozorem hlásí měsíčně čerpání proti podílu splněných milníků, změnové listy, odhad konečné ceny a termín dokončení.

Změny a vícepráce. Změnu bez dopadu na cenu a termín řeší odpovědná osoba s technickým dozorem a hlásí ji na měsíční poradě. Změnu s dopadem na cenu schvaluje před provedením rada, drobné změny v mezích rozpočtu

projektu starosta, pokud mu je rada svěří (kapitola 3.5). Formulář změny uvádí kód, číslo změny, důvod, částku, dopad na cenu smlouvy, limit rezervy v Kč a strop, krytí a schvalující orgán. Změnu kryje nejdřív úspora uvnitř projektu, potom rezerva priority. Ohrožený strop znamená červenou. Dodatek ke smlouvě podepisuje starosta až po schválení změny.

5.7 Předání do provozu a hodnocení po dokončení

Předání provozovateli. Provozovatel, tedy odbor, organizace nebo obecní firma, se k provozu vyjadřuje od studie a v bodě 3 písemně potvrdí provozní náklady z karty. Stavbu převezme protokolem s vadami, lhůtami a provozním řádem. Od předání je projekt ve stupni dodáno.

Provoz pod kódem projektu se účtuje podle kapitoly 3.3 a vstupuje do řádku provozu dokončených investic (kapitola 3.7). U společné smlouvy, například na údržbu zeleně, rozpočítá finanční odbor náklady provozu podle karty.

Pátý rozhodovací bod. Rada převezme dokončené projekty souhrnně s nejbližší pololetní zprávou o investicích, strategické projekty jednotlivě. Zbylé prostředky projektu vrátí rada rozpočtovým opatřením na kód rezervy priority v témže roce. V dalším roce se zapíšou s nevyčerpanou částí stropu do rozpočtu (kapitola 3.4). Finanční odbor projekt vyúčtuje po zařazení majetku do užívání (kapitola 8.2).

Ověření a hodnocení. Výstup, konečnou cenu a provoz potvrdí koordinátor s finančním odborem pro nejbližší roční zprávu, u strategických projektů hodnocením rok po dokončení. Teprve potom je projekt ve stupni ověřeno. Výsledky jdou do registru vítězných nabídek, do registru poučení (kapitola 6.8) a do roční zprávy. Hodnocení dopadu priority řídí kapitola 5 Metodiky vyhodnocení.

5.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město)

Příklady navazují na opatření 2.1 „Připravíme tři městské plochy pro bydlení“. Hranice pro pět otázek je v modelovém městě 30 mil. Kč.

Podklad pro rozhodovací bod 4, sítě a komunikace Za Nádražím, 1. etapa. Rada podklad dostala ve čtvrtém čtvrtletí 2029 jako povinný bod, protože projekt byl od konce třetího čtvrtletí 2029 v termínu červený.

Položka	Obsah
Hlavička	Kód 1043, opatření 2.1, priorita 2, gesční radní pro rozvoj. Odpovědná osoba projektu vedoucí odboru investic, opatření vede vedoucí odboru majetku. Strategický projekt, stupeň kryto, stavba je v rozpočtu 2029
Stupeň přípravy a povolení	Dokumentace z doby před strategií, aktualizace zadaná v roce 2028 a dokončená ve druhém čtvrtletí 2029. Bod 3 proběhl ve druhém čtvrtletí 2029, potvrdil krytí zapsané v rozpočtu přijatém na konci roku 2028 a počítal s vydáním změny územního plánu do konce prvního pololetí a s právní mocí povolení ve třetím čtvrtletí. Stavební řízení běželo souběžně s pořízením změny a vydání povolení čekalo na její účinnost. Změna byla vydána na konci třetího čtvrtletí 2029, povolení nabylo právní moci ve čtvrtém čtvrtletí 2029 a je doloženo
Náklady	Odhad stavby 94 mil. Kč bez přirážky v cenách roku 2027 (104 mil. Kč kódu 1043 bez projektové přípravy 10 mil. Kč), indexovaný na rok soutěže 2029 indexem 1,096 na 103 mil. Kč. Přirážka pro dokumentaci je 16 %. Limit rezervy v Kč je 16 mil. Kč, tedy 16 % z indexovaného odhadu 103, a kryje ho rezerva priority. Hranice pro návrat do rady je 119 mil. Kč. Cena na metr sítě porovnaná se sítěmi tří měst
Termín	Výstup roku 2029, zahájení stavby ve čtvrtém čtvrtletí 2029, se kvůli pozdějšímu vydání změny územního plánu nesplní. Na konci třetího čtvrtletí už příčina ležela mimo vliv města, povolení čekalo na změnu vydanou až v té době a právní moc mohla přijít nejdřív ve čtvrtém čtvrtletí, proto podklad navrhuje rovnou korekci (kapitola 6.6). Usnesení schvaluje zahájení v prvním čtvrtletí 2030, původní termín zůstává ve stavovém listu
Provoz	Vodovod a kanalizaci převezme do provozu vodárenská společnost (kapitola 7.8). Údržba komunikací, osvětlení a zeleně zhruba 1,4 mil. Kč ročně od roku 2031 pod kódem 1043
Peníze	Strop priority 2 včetně úvěru 30 mil. Kč podle smlouvy schválené zastupitelstvem. Dotace 40 mil. Kč z vyhlášené výzvy je do rozhodnutí o poskytnutí dotace výdajem v informační příloze akčního plánu (kapitola 3.6), dalších 20 mil. Kč z druhé výzvy je předpoklad. Profil úhrad zhruba dvě třetiny v roce 2030 a třetina v roce 2031 (kapitola 3.6). Část díla za 20 mil. Kč, kterou má krýt druhá dotace, objedná město jako vyhrazenou část až po rozhodnutí o ní. Když dotace z druhé výzvy vyjde nižší, kryje rozdíl rezerva priority a inflaci dotované části indexační řádek. Když nevyjde, vyhrazená část počká a 2. etapa (1044) se posune. Smlouvu s úhradami, které volná část stropu mandátu nepokryje, město neuzavře
Rizika	Rozbor rizik předem jmenoval nabídky nad odhadem, odklad dotace, souběh s pracemi vodárenské společnosti a věcná břemena, opatření jsou v registru rizik

Položka	Obsah
Semafor	Termín červená do schválení nového harmonogramu, potom zelená. Milník změna územního plánu oranžová, termín politiky drží. Cena a rozsah zelená
Návrh usnesení	Rada I. schvaluje nový harmonogram se zahájením stavby v prvním čtvrtletí 2030 a zahájení zadávacího řízení, II. ukládá uzavřít smlouvu až po rozhodnutí o poskytnutí dotace 40 mil. Kč a část díla za 20 mil. Kč objednat jako vyhrazenou až po rozhodnutí o druhé dotaci, III. stanoví, že vítězná nabídka nad 119 mil. Kč se před podpisem vrací radě, IV. ukládá vedoucímu odboru investic hlásit stav měsíčně ve stavovém listu

Vítězná nabídka 106 mil. Kč proti indexovanému odhadu 103 mil. Kč. Dotace 40 mil. Kč byla přiznána ve čtvrtém čtvrtletí 2029, po rozhodovacím bodu 4. Vítězná nabídka byla 3 % nad indexovaným odhadem, tedy v mezích limitu rezervy v Kč 16 mil. Kč a pod hranicí 119 mil. Kč. Cena proto zůstala zelená. Odhad i nabídka stojí na témž indexu roku zadání 2029, takže 3 % jsou skutečná odchylka ceny. Rozdíl mezi odhadem 94 a indexovaným odhadem 103 je inflace, kterou nese indexační řádek, ne rezerva priority. Smlouvu uzavřenou na začátku roku 2030 převedl finanční odbor týmž indexem 1,096 na 97 v cenách roku 2027. Bilance priority 2 v kapitole 3.8 ukazuje, jak rezerva, dotace, úvěr a strop pokryly úhrady smlouvy v letech 2030 a 2031.

Semafor tří projektů priority 2 k pololetí 2030 (výřez pololetní zprávy o investicích, kapitola 6.2).

Kód	Projekt	Stupeň plnění	Termín	Cena	Rozsah	Co je třeba rozhodnout
1042	Přípojky Pod Školou	Dodáno ve druhém čtvrtletí 2030	Zelená proti harmonogramu upravenému po vydání změny územního plánu	Zelená	Zelená	Převzetí v bodě 5, uzavření v závěrečném účtu za rok 2030
1043	Sítě a komunikace Za Nádražím, 1. etapa	V realizaci od prvního čtvrtletí 2030	Zelená proti harmonogramu z bodu 4, původní zahájení ve čtvrtém čtvrtletí 2029	Zelená, smlouva 106 mil. Kč, +3 % proti indexovanému odhadu	Zelená	Druhá dotace přiznána ve druhém čtvrtletí 2030 ve výši 11 mil. Kč místo 20, vyhrazená část objednána, rozdíl 9 kryje rezerva priority, inflaci dotované části indexační řádek
1046	Mateřská škola Za Nádražím (studie a pozemek nepodmíněně, stavba jako podmíněná etapa se spouštěčem)	Připraveno, studie hotová v roce 2029 za 1,5 mil. Kč na kódu 1046	Zelená, spouštěč stavby nenastal	Odhad ze studie 2029	Zelená	Sledovat spouštěč, vede odbor školství

Co z toho plyne. Červená došla k radě a rada ji vyřešila rozhodnutím místo tichého přeplánování. Ohlásit se měla už na začátku třetího čtvrtletí, kdy harmonogram z bodu 3 přestal platit. Poučení zachycuje rozbor po akci v kapitole 6.9.

Rozbor rizik předem pro mateřskou školu Za Nádražím vedl před bodem 2 koordinátor. Účastnili se ho vedoucí odboru školství, ředitelka sousední školky jako budoucí provozovatelka, autor studie, odbor investic a finanční odbor. Z pěti zapsaných důvodů selhání vzešla tři opatření. Pozemek je vyhrazený v parcelaci a v podmínkách soutěže developerů, studie má variantu s méně třídami a provoz potvrzený provozovatelem, s obcemi se vyjedná spádovost. Do registru rizik přibyly tři signály. Je to růst počtu dětí ve věku 0 až 2 roky dva roky po sobě, cena na místo nad rozpětím srovnatelných staveb a podíl přihlášek ze spádových obcí.

5.9 Časté chyby v procesu 3

Stavba podaná do výzvy ve stadiu záměru. Výzva vyjde a město do ní pošle projekt, který má jen záměr. Stavba se prodraží a vytlačí připravený projekt priority. *Protiopatření.* Test příležitosti u každé výzvy, zásobník připravených projektů a výhled přípravy na druhý rok.

Smlouva podepsaná před právní mocí povolení. Město ve spěchu soutěží stavbu a smlouvu podepíše před právní mocí. Po odvolání stavba stojí a zhotovitel účtuje prostoje. *Protiopatření.* Smlouva jen s pravomocným povolením, termín právní moci jako kritérium ukončení stupně v usnesení z bodu 3, postup při odvolání podle vnitřního předpisu o zadávání.

Vícepráce schválené mimo radu. Změnové listy se podepíšou na kontrolním dni stavby a rada se o nich dozví ze závěrečného účtu. *Protiopatření.* Hranice pro drobné změny svěřené starostovi, větší změna jde do rady před provedením.

5.10 Kontrolní seznam procesu 3

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Prošel každý projekt nad hranicí pro pět otázek rozhodovacími body rady a vstoupil do přípravy jen s volnou kapacitou?	Usnesení rady, plán kapacit
☐ 2	Dostala rada v každém bodě podklad na dvou stranách, u víceleté stavby s profilem úhrad, a před podpisem smlouvy doklad o právní moci povolení?	Podklady, výhled, povolení
☐ 3	Má odhad zvlášť hrubé náklady, přirážku, indexaci a srovnání se srovnatelnými stavbami?	Podklad, investiční plán
☐ 4	Proběhl rozbor rizik předem v rozsahu podle kapitoly 5.5?	Záznamy rozboru, registr rizik
☐ 5	Vrátil se projekt radě, když odhad konečné ceny přesáhl limit rezervy v Kč, a rozhodlo o rezervě nad limit zastupitelstvo?	Usnesení rady a zastupitelstva
☐ 6	Schválila rada každou změnu nad svěřenou hranici před jejím provedením?	Usnesení rady, formuláře změn
☐ 7	Potvrdil provozovatel provoz ve studii a v bodě 3, převzala rada dokončené projekty v bodě 5 a proběhlo hodnocení strategických projektů?	Podklady, usnesení rady, registr poučení

> **Hlavní pravidlo procesu.** Investice jde dál jen po rozhodnutí rady v rozhodovacím bodě, s odhadem podle srovnatelných staveb, a smlouva na stavbu se podepisuje až s pravomocným povolením.

Kapitola 6. Proces 4, sledování, odchylky a korekce

Hlavní sdělení. Sleduje se málo věcí, ale včas. Ukazatele priorit mají cestu po letech, projekty semafor s písemnou definicí barev a peníze měsíční přehled čerpání stropů podle kódů projektů. Barva říká, kdy a komu se odchylka hlásí. O penězích rozhoduje vždy orgán podle tabulky pravomocí. Kde město příčinu ovlivní, odpovídá na červenou nejdřív plán nápravy. Jinak rada rovnou rozhodne o korekci, tedy o posunu, zmenšení, přesunu v rámci priority nebo ukončení. Změny stropů a limitů patří zastupitelstvu, větší přesuny mimořádnému přezkumu politiky. Hluboký výpadek příjmů nebo mimořádnou událost řeší časově omezený krizový režim.

Výstup procesu. Měsíční přehled stropů, stavové listy se semaforem, čtvrtletní přehled pro radu, pololetní zpráva o investicích, registr rizik v provozu, plány nápravy, rozpočtová opatření s vazbou na strategii, záznamy z rozborů po akci a registr poučení.

6.1 Cíl a principy procesu

Proces 4 odpovídá na otázku, jak se město dozví o odchylce včas a kdo o ní rozhodne. K panelu, registru rizik a čtvrtletní poradě ze strategie přidává měsíční sledování, definici barev a pravidla korekce.

1. **Málo ukazatelů, ale včas.** Sledují se výstupové ukazatele s cestou po letech, předstihové ukazatele, čerpání stropů a semafor strategických projektů. Sleduje se jen to, co vede k rozhodnutí.
2. **Barva podle definice.** Barvu určuje písemná definice. Včasné hlášení se oceňuje, zamlčení je chyba (kapitola 2.1).
3. **Barva určuje adresáta, o penězích rozhoduje orgán.** Pravomoc určuje tabulka v kapitole 3.5.
4. **Náprava před změnou plánu.** Plán se mění, až když náprava nestačí nebo příčina leží mimo vliv města. Peníze přitom zůstávají v prioritě (kapitola 3.4).
5. **Poučení se zapisuje.** Rozbor po akci zpřesní harmonogramy, přirážky a registr rizik.

6.2 Co se sleduje a jak často

Co	Kdo připraví	Pro koho	Jak často
Stavový list	Odpovědná osoba, kontroluje koordinátor	Měsíční porada, vlastník strategie	Měsíčně k poslednímu dni měsíce před každou poradou, tedy jedenáctkrát ročně, protože v měsíci dovolených porada odpadá. Červená se hlásí i mezi poradami (kapitola 6.3)
Měsíční přehled stropů	Finanční odbor z účetnictví podle kódů, koordinátor s odborem investic doplní odhadovou část	Vlastník strategie, gesční radní	K poslednímu dni měsíce, hotový do 15. dne dalšího měsíce
Čtvrtletní přehled pro radu	Koordinátor s finančním odborem	Čtvrtletní porada, strategický bod rady	Po každém čtvrtletí
Předstihové ukazatele a spouštěče	Koordinátor z dat odborů	Čtvrtletní porada	Čtvrtletně
Ukazatelový panel s cestou ukazatelů	Koordinátor	Rada, zastupitelé, veřejnost	Ročně, data v prvním čtvrtletí
Pololetní zpráva o investicích	Koordinátor, odbor investic, finanční odbor	Rada a zastupitelstvo	K pololetí (zastupitelstvo na začátku přípravy rozpočtu) a ke konci roku (v roční zprávě)
Registr rizik	Koordinátor	Čtvrtletní porada	Čtvrtletně, podrobně na poradě po uzavření roku

Panel a cesta ukazatelů. Panel přebírá ukazatele politiky a výstupové ukazatele strategie se spouštěči, s cestou po letech z karty opatření (kapitola 4.2). Výsledkové ukazatele se mění pomalu, proto se čtvrtletně sledují předstihové ukazatele, například vydaná stavební povolení nebo zahájené byty, a spouštěče. U každého ukazatele panel uvádí, zda prošel testem minimální zjistitelné změny (kapitola 6.3 Metodiky politiky). Práh 20 % ve dvou obdobích po sobě platí jen u ukazatelů, které testem prošly. U ostatních panel sleduje kritické předpoklady teorie změny s ter-

mínem ověření a mimořádnou bránu priority spouští jejich selhání, ne pohyb ukazatele. Kontextový ukazatel práh nemá. Údaje o stěhování z evidence obyvatel měří trvalý pobyt, koordinátor proto jejich trend ověřuje jiným zdrojem, například zápisy do škol nebo počtem poplatníků za odpad.

Měsíční přehled stropů má dvě části. Účetní část, tedy rozpis stropu na rok, rozpočtová opatření a čerpání stropu podle kódu, připraví finanční odbor jako sestavu podle pole ORG (kapitola 3.3). Odhadovou část doplní do stejné tabulky koordinátor s odborem investic z evidence smluv a stavových listů. Obsahuje dotovanou část podle rozhodnutí o poskytnutí dotace, částky vázané smlouvami, tedy uzavřené závazky, odhad do konce roku, očekávanou nevyčerpanou část stropu a volnou část stropu na mandát. V prvním roce město ověří, zda jeho účetní systém umí u výdajů před proplacením dotace vést účelový znak a evidenci příslibů. Pokud ano, odhadová část se zmenší. Odhad nevyčerpané části z přehledu ke konci třetího čtvrtletí a z posledního přehledu před zveřejněním návrhu jde do návrhu rozpočtu (kapitola 3.4).

Čtvrtletní přehled pro radu přidává příjmy proti rozpočtu, provozní saldo proti limitu, semafor strategických projektů, spouštěče a rizika a končí návrhem usnesení. K poradě ho koordinátor doplní o stavové listy červených a oranžových položek.

Pololetní zpráva o investicích uvádí u každého projektu kód, schválený rozpočet, čerpání, částky vázané smlouvami, odhad konečné ceny, stupeň plnění a semafor.

6.3 Semafor s definicí barev a stavový list

Semafor zjednodušuje na tři barvy hodnocení důvěry v dodání, které používají velké veřejné projekty. Přebírá i pravidlo „červená je dobrá“ (příloha B). Včas ohlášená červená je úspěch systému, protože rada ještě může rozhodnout. Pozdě přiznaná zelená je selhání. Definici barev schválí rada usnesením na začátku řízení, tedy dřív, než se ví, komu která barva bude svítit. Barvu termínu, ceny a rozsahu vypočte sdílený sešit z údajů stavového listu proti kartě a rozpočtu, které naposledy schválila rada nebo zastupitelstvo.

Rozměr	Zelená	Oranžová	Červená
Termín	Milník se posouvá nejvýše o měsíc a navazující milníky drží	Posun nad měsíc, nebo ohrožený navazující milník v roce, výstup roku drží	Ohrožený výstup roku z akčního plánu, termín stanovený politikou nebo podmínka dotace
Cena	Odhad konečné ceny v mezích limitu rezervy v Kč, který vychází ze stupně přípravy (záměr, studie, dokumentace)	Nad limitem rezervy v Kč, kryje to rezerva priority	Nad rezervou priority, nebo ohrožený strop
Rozsah	Rozsah podle schválené karty	Změna rozsahu bez dopadu na výstupový ukazatel	Snížení výstupu nebo změna účelu

Barva a pravomoc. Barva říká, kdy a komu se odchylka hlásí. O penězích rozhoduje orgán podle tabulky pravomocí v kapitole 3.5, proto jde oranžová v ceně rovnou na nejbližší schůzi rady. Posun, který ohrozí kritickou cestu, schvaluje vždy rada. Barva se přitom řídí definicí v tabulce.

Pravidla barev. Pravidla jsou seřazená podle toho, co se řeší.

Termín

- **Oranžová, kterou dvě čtvrtletí nikdo neřeší, se posuzuje jako červená.** Platí to pro oranžovou bez nového termínu, zapsaného na pokyn vlastníka strategie nebo schváleného radou, déle než dvě čtvrtletí po sobě.
- Totéž platí, když se nový termín oranžové položky posouvá podruhé.
- Barvu termínu počítá sešit z termínu milníku proti dnešnímu datu a z vazeb mezi milníky zapsaných v kartě.
- Posun termínu změní barvu jen tehdy, když rada schválí novou kartu, která se stane novým základem.
- Posun na pokyn vlastníka strategie nebo odpovědné osoby barvu nemění a oranžová trvá do splnění milníku.

Cena

- Odhad konečné ceny vychází ze smlouvy, ze změnových listů schválených podle smlouvy a z registru vítězných nabídek.
- Cena se měří proti rozpočtu, který naposledy schválila rada nebo zastupitelstvo.

Rozsah

- Rozsah se měří proti kartě, kterou naposledy schválila rada nebo zastupitelstvo. Termín se měří proti harmonogramu a cena proti rozpočtu schváleným stejně.

Společná pravidla

- Celková barva projektu je nejhorší ze tří rozměrů.
- Vstupní milníky, které rada schválila s kartou, a původní termín a cena zůstávají ve stavovém listu viditelné vedle aktuálních.

Přenos barvy mezi projekty

- Závisí-li projekt podle karty na milníku jiného projektu nebo opatření, přenese sešit barvu tohoto milníku na navazující projekt automaticky.
- Uplyne-li termín předchozího milníku, zčervená navazující projekt, jehož výstup roku na milníku stojí, bez dalšího úsudku.

Kdo barvu potvrzuje a mění

- Barvu vypočte sdílený sešit z dat a potvrdí ji koordinátor, úředník u vlastníka strategie.
- Gesční radní do barvy své priority vstupuje jen návrhem radě.
- **Spor o barvu rozhoduje rada po stanovisku kontrolního výboru.** Spor vyvolá odpovědná osoba s písemným zdůvodněním koordinátora, nebo kontrolní výbor podnětem, když jeho vzorek nesouhlasí s výpočtem.
- Výbor vydá stanovisko do 15 dnů a do rozhodnutí rady platí vypočtená barva.
- Rada rozhodne spor i tehdy, když je odpovědnou osobou nadřízený koordinátora (kapitola 2.4). Odchýlí-li se od stanoviska výboru, zdůvodní to v usnesení.
- Stavový list uvádí vedle sebe vypočtenou barvu, potvrzenou barvu a stanovisko výboru.
- Kontrolní výbor jednou za čtvrtletí ověří vzorek stavových listů a barev, orientačně tři, který si vybere sám.

Postup podle barvy

- Zelenou řeší odpovědná osoba průběžně.
- Oranžovou připraví měsíční porada jako návrh gesčního radního a nový termín v mezích karty zapíše koordinátor na pokyn vlastníka strategie. Plán nápravy u oranžové na kritické cestě uloží tajemník.
- Co v těchto mezích vyřešit nejde, jde na čtvrtletní poradu a k radě.
- Červená jde na nejbližší schůzi rady jako povinný bod.
- Červenou hlásí odpovědná osoba koordinátorovi do tří pracovních dnů od zjištění, i mezi poradami a v měsíci dovolených.
- Koordinátor ji předá vlastníkovi strategie a gesčnímu radnímu a vlastník strategie ji zařadí na nejbližší schůzi rady.
- Sešit eviduje včasnost hlášení, tedy dobu od prvního signálu po ohlášení odchylky, a čtvrtletní přehled ji uvádí.

Příklad ze sítí Za Nádražím. U kódu 1043 se termín zahájení posunul o čtvrtletí, což ohrožuje výstup roku, a termín je proto červený. Cena 106 mil. Kč je o 3 % nad indexovaným odhadem 103, ale pod hranicí 119, a je proto zelená. Hranice je indexovaný odhad 103 vynásobený číslem 1,16 (odhad plus limit rezervy 16 %), tedy 103 krát 1,16 je 119. Rozsah beze změny je zelený také. Celková barva je červená a zezelená teprve tehdy, když rada schválí nový harmonogram jako novou kartu.

Milník je datovaný mezistupeň projektu. Karta je schválený popis projektu s termíny, cenou a rozsahem. Kritická cesta je řetězec milníků, jehož zpoždění zdrží výstup. Změnový list zaznamenává změnu smlouvy s dopadem na cenu a termín.

Oranžová je u velkých staveb běžná (příloha B). Chybou je až oranžová, kterou nikdo neřeší. U neinvestičních opatření se cena posuzuje proti provozu z karty (kapitola 4.7). V minimální variantě se semafor vede jen u investic nad hranicí pro pět otázek.

Deformace výkonového řízení. Výkonové řízení má tři známé deformace (příloha B):

- efekt ráčny, kdy se cíle po dobrém výsledku jen zvyšují,
- chování těsně pod prahem,
- měkké milníky, které si odpovědná osoba navrhne tak, aby nezčervenaly.

Metodika je tlumí třemi způsoby. Vstupní milníky schvaluje rada. Barvy se počítají z dat, která odpovědná osoba sama neurčuje. Ke sporu dává stanovisko kontrolní výbor, který nepatří k vedení, a stanovisko je vidět vedle barvy. Rada sleduje i včasnost hlášení, protože pozdě ohlášená odchylka je horší než ohlášená červená.

Stavový list má jednu stranu na opatření nebo strategický projekt. U investice má pevný řádek pro povolení, jeho stav a termín právní moci. Vyplňuje ho odpovědná osoba a kontroluje koordinátor. Vzor je v kapitole 4.8, pole v příloze G.

6.4 Eskalační žebřík a rozhodovací práva

Eskalační žebřík určuje, komu a do kdy se odchylka hlásí. Každá odchylka má jediného nositele rozhodnutí. O penězích rozhoduje vždy orgán podle tabulky pravomocí v kapitole 3.5, žebřík tabulku neopakuje. Co se řeší mezi schůzemi rady a kdo ukládá úkoly, stanoví kapitola 2.4. Odchylka, která potřebuje rozhodnutí rady nebo zastupitelstva, jde na nejbližší schůzi rady, i když je oranžová.

Příčka	Kdo	Co řeší	Lhůta
1	Odpovědná osoba	Zelená	Průběžně
2	Koordinátor na měsíční poradě	Potvrzení barvy, nový termín závazku mezi odbory, podklad pro gesčního radního	Do konce měsíce
3	Gesční radní s vlastníkem strategie	Návrh nového termínu u oranžové v mezích kapitoly 2.4, žádost o plán nápravy u oranžové na kritické cestě, kterou uloží tajemník	Do další měsíční porady
4	Čtvrtletní porada nad daty	Oranžová, kterou příčka 3 nevyřešila, oranžová bez potvrzeného nového termínu druhé čtvrtletí po sobě, návrhy usnesení pro radu	Nejbližší čtvrtletní porada
5	Rada, povinný bod	Červená, oranžová v ceně, posun ohrožující kritickou cestu, spor o barvu na podkladě stanoviska kontrolního výboru, mimořádná brána priority při překročeném prahu nebo zásadní změně podmínek, vše v pravomoci rady a v rozhodovacích bodech	Nejbližší schůze, u sporu o barvu po stanovisku výboru
6	Zastupitelstvo	Změny strategie, stropů, limitů a rozpočtu nad pravomoc rady	Nejbližší zasedání
7	Mimořádný přezkum politiky v zastupitelstvu	Strop nelze naplnit, přesun mezi stropy nad 10 % menšího z nich, zvýšení součtu stropů, změna priority navržená radou po mimořádné bráně	Nejbližší zasedání zastupitelstva

DEFINICE BAREV SEMAFORU

	Zelená	Oranžová	Červená
Termín	posun milníku nejvýše o měsíc, navazující milníky drží	posun nad měsíc, nebo ohrožený navazující milník, výstup roku drží	ohrožený výstup roku, termín politiky nebo podmínka dotace
Cena	odhad konečné ceny v mezích přirážky podle stupně přípravy	nad přirážkou projektu, kryje to rezerva priority	nad rezervou priority, nebo ohrožený strop
Rozsah	rozsah podle schválené karty	změna rozsahu bez dopadu na výstupový ukazatel	snížení výstupu nebo změna účelu

Barvu vypočte sdílený sešit z dat, která odpovědná osoba sama neurčuje, a koordinátor ji potvrdí.
Celková barva projektu je nejhorší ze tří rozměrů. Při sporu platí vypočtená barva.
Kontrolní výbor ke sporu vydá do 15 dnů stanovisko a spor na jeho podkladě rozhodne rada.

ESKALAČNÍ ŽEBŘÍK

			lhůta
7	**Mimořádný přezkum politiky**	větší přesuny, vyšší součet stropů	*podle politiky*
6	**Zastupitelstvo**	změny strategie, stropů a limitů	*nejbližší zasedání*
5	**Rada, povinný bod**	červená, oranžová v ceně, kritická cesta, spor o barvu po stanovisku výboru	*nejbližší schůze*
4	**Čtvrtletní porada**	oranžová, kterou radní nevyřešil	*nejbližší porada*
3	**Gesční radní s vlastníkem**	nový termín oranžové, plán nápravy	*do další porady*
2	**Měsíční porada**	potvrzení barvy, nový termín závazku	*do konce měsíce*
1	**Odpovědná osoba**	zelená	*průběžně*

Barva podle písemné definice říká, kdy a komu se odchylka hlásí. Žebřík určuje jediného nositele rozhodnutí a lhůtu, o penězích rozhoduje vždy orgán podle tabulky pravomocí v kapitole 3.5.

Spor o barvu. Spor vyvolá odpovědná osoba, nebo kontrolní výbor podnětem, když jeho vzorek nesouhlasí s výpočtem. Výbor vydá stanovisko do 15 dnů a rozhoduje rada na příčce 5.

Rezerva priority (vlastní kód, v modelovém městě 1047) je součástí stropu. Čerpá se přesunem na projekt téže priority, a to jen na rizika. Jsou to například vyšší vítězná nabídka, nižší dotace, než plán předpokládal, nepředvídané podmínky stavby nebo odvod dotace v době realizace. Na rozšíření rozsahu ani na inflaci se nečerpá. Inflaci odhadu i dotované části nese indexační řádek přílohy stropů (kapitola 3.4 a kapitola 6.1 Metodiky politiky). Kdo rezervu čerpá a do jaké výše, stanoví kapitola 3.5, stejně jako čerpání rezervy k odhadu obnovy a částky na nepředvídané výdaje.

V roce 2030 rada přesunula 12 mil. Kč z rezervy priority na sítě. Z toho 3 připadly na nabídku nad indexovaným odhadem a 9 na nižší druhou dotaci (kapitola 5.8).

Formulář rozpočtového opatření v blocích investičního plánu má pole priorita, blok, kód projektu a důvod ve vztahu ke strategii (kapitola 3.5). Navíc uvádí součet přesunů ve prospěch téhož kódu od začátku roku a dopad na strop a rezervu priority.

6.5 Registr rizik v provozu

Registr rizik ze strategie má nejvýše deset hlavních rizik s pravděpodobností, dopadem, osobou, která riziko hlídá, a reakcí. V realizaci přibudou ke každému riziku čtyři údaje. Jsou to kód a priorita, kterých se riziko týká, a signál, tedy předem určený znak, že riziko nastává (například požadavek na doplnění posudku). Dále se zapíše dopad na termín, cenu nebo rozsah s barvou, kterou by riziko vyvolalo, a příčka eskalačního žebříku, která o reakci rozhodne.

Signály hlásí odpovědná osoba na měsíční poradě, celý registr projde čtvrtletní porada. Riziko, které nastane, je odchylka s barvou a jde po žebříku. Cenová rizika kryje rezerva priority (kapitola 3.5).

6.6 Korekce plánu

Na červenou se reaguje v pevném pořadí. Každý další krok zasahuje víc do toho, co přijalo zastupitelstvo.

1. **Napravit.** Kde město příčinu ovlivní, uloží rada na povinném bodu odpovědné osobě plán nápravy do 30 dnů a na další schůzi ho schválí. U oranžové položky na kritické cestě uloží plán nápravy tajemník na žádost gesčního radního, dřív než položka zčervená. Nový termín na kritické cestě a krytí z rezervy schvaluje rada a plán bere na vědomí (příklad v kapitole 4.8). Plán na jedné straně uvádí, co se udělá, kdo a do kdy a co se stane, když náprava do termínu nezabere (vzor v příloze G). Příčina může ležet mimo vliv města, například u lhůt do účinnosti změny územního plánu a do právní moci povolení, u rozhodnutí kraje, délky řízení u jiného orgánu nebo u trhu. Pak to uvede podklad pro radu a rada na povinném bodu rozhodne rovnou o korekci podle bodů 2 až 5, bez plánu nápravy. Když náprava nestačí, porovná návrh pro radu nejméně dvě možnosti, vždy včetně ukončení, a u posunu uvede jeho cenu, tedy indexaci, pozdější přínos a provoz.
2. **Posunout.** Milník nebo projekt se posune v čase. Peníze, které se v roce nevyčerpají, zapíše finanční odbor do rozpočtu dalšího roku na týž projekt (kapitola 3.4). Kdo schvaluje nový termín, stanoví kapitola 2.4.
3. **Zmenšit.** Projekt se rozdělí na etapy, nebo se upraví rozsah bez dopadu na výstupový ukazatel. Snížení výstupu nebo změna účelu je červená a rozhoduje o ní rada, u investic v rozhodovacím bodě (kapitola 5.3).
4. **Přesunout v rámci priority.** Peníze přejdou na jiný připravený projekt téže priority. Rozhoduje rada v rozsahu svých pravomocí, nad něj zastupitelstvo.
5. **Ukončit.** Rada projekt nebo opatření pozastaví a ukončení opatření navrhne zastupitelstvu. Zastupitelstvo ukončení přijme zpravidla s akčním plánem a rozpočtem (kapitola 4.2). Když plán nápravy selhal, lze ukončit i před splněním kritéria ukončení.

Přesuny mezi stropy a mimořádný přezkum stanoví kapitola 3.5. Hluboký výpadek příjmů nebo mimořádnou událost řeší krizový režim (kapitola 6.7). Další situace shrnuje příloha F.

Příklad červené po splnění kritéria ukončení. Vyjednávací opatření počítalo s novou sociální službou, kterou musí zařadit do sítě kraj. Investice do budovy stála mimo investiční plán jako podmíněná etapa. Kraj zařazení odmítl a kritérium ukončení „do konce prvního pololetí 2029 bez rozhodnutí kraje o zařazení služby do sítě“ se naplnilo. Termín je červený, protože selhal rozhodující článek řetězce realizace (kapitola 4.5). Příčina leží mimo vliv města, plán nápravy se proto nepsal a podklad porovnal náhradní postup z karty s ukončením opatření. Na nejbližší schůzi rada v povinném bodu rozhodla rovnou o korekci, pozastavila další kroky vyjednávání, spustila náhradní postup a na nejbližším zasedání o tom informovala zastupitelstvo. Změnu opatření navrhla rada zastupitelstvu s akčním plánem na rok 2030.

6.7 Krizový režim

Pořadí krácení z politiky (kapitola 7.4 Metodiky politiky) stačí na běžný výpadek příjmů, kdy město odloží příležitosti a podmíněné etapy. Hluboký propad daňových příjmů nebo povodeň ale zasáhnou i běžné výdaje. Řízení podle stropů by tehdy svazovalo radu v době, kdy musí jednat rychle. Pro takovou situaci má město krizový režim s pevným spouštěčem, omezenou dobou a návratem přes zastupitelstvo.

Spouštěč a trvání. Rada vyhlásí krizový režim, když nastane kterákoli ze tří událostí:

- predikce ukáže pokles daňových příjmů proti schválenému rozpočtu o víc než 8 %,
- predikce ukáže provozní saldo pod limitem finančního rámce, v modelovém městě 12 % běžných příjmů,
- mimořádná událost vyvolá náklady nad 5 % běžných výdajů roku.

Provozní saldo je rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji. Druhý spouštěč zachytí i rok, kdy daně rostou, ale skokově vzrostou ceny energií nebo mzdy. Zastupitelstvo vyhlášení potvrdí na nejbližším zasedání. Pokud ho nepotvrdí, režim končí dnem zasedání a platí běžné pořadí krácení. Režim platí nejvýše 12 měsíců. O návratu do běžného režimu rozhoduje zastupitelstvo a přitom přijme aktualizovaný výhled.

Co v režimu platí. Úhrady ze smluv uzavřených před vyhlášením režimu se nepozastavují nikdy a přenášejí se do dalšího roku jako jindy. Po dobu krizového režimu se pozastaví jen přenos nevyčerpaných částí stropů bez smlouvy a objednávky do dalšího roku. Pozastaví se také nové závazky priorit. O výjimce rozhoduje zastupitelstvo. Odchylky jdou rovnou na radu bez čtvrtletní porady.

Pořadí krácení se rozšíří o běžné výdaje. Nejdřív se krátí nové programy a nepovinné příspěvky, potom provozní standardy, tedy rozsah a kvalita běžných služeb, a mzdy až nakonec. Obnovu nad bezpečnostní úroveň smí rada odložit a každý odklad zapíše jako riziko do registru rizik. Pravomoci zastupitelstva se nemění, rada mu předkládá změny stropů a rozpočtu na nejbližším zasedání.

Co dělá koordinátor. Připraví pro radu přehled stropů, uzavřených závazků a volné části stropů po prioritách, aby bylo vidět, co lze krátit bez porušení smluv. Vede zvlášť seznam odložené obnovy s rizikem a datem, kdy se k ní rada vrátí. Ke konci režimu připraví s finančním odborem aktualizovaný výhled, se kterým zastupitelstvo režim ukončí.

Proč časové omezení. Lhůta brání tomu, aby se krizový režim stal pohodlným způsobem, jak řídit bez stropů a bez porad. Dvanáct měsíců stačí na jeden rozpočtový cyklus a nový výhled. Trvá-li propad déle, jde o zásadní změnu podmínek. Zastupitelstvo pak rozhodne o stropech a prioritách v mimořádném přezkumu politiky (kapitola 8.3 Metodiky politiky).

6.8 Rozbor po akci a registr poučení

Rozbor po akci (příloha B) hledá, co se příště udělá jinak, ne kdo selhal, a klade čtyři otázky. Co mělo nastat? Co skutečně nastalo? Proč je mezi tím rozdíl? Co příště uděláme jinak?

Kdy. Po etapě strategického projektu, po každé červené, po pozastavení opatření a po neúspěchu, například zamítnuté dotaci.

Jak. Rozbor vede koordinátor s odpovědnou osobou a s odbory, které dodávaly závazky. Trvá orientačně hodinu. Výstupem je záznam na jedné straně se změnami a s tím, kdo je provede.

Registr poučení vede koordinátor ze záznamů rozborů po akci a z hodnocení po dokončení (kapitola 5.7). Poučení se promítají do délek kroků v harmonogramech, do registru rizik, závazků mezi odbory, plánu kapacit a přirážek (vlastní přirážky po dvou letech podle kapitoly 5.4). Souhrn registru je částí roční zprávy (kapitola 8.1) a vstupem průběžného i závěrečného vyhodnocení (kapitola 8.5, kapitoly 4 až 6 Metodiky vyhodnocení).

6.9 Příklady dobrého výstupu (modelové město)

Měsíční přehled stropů před zveřejněním návrhu rozpočtu 2029, výřez za prioritu 2 (mil. Kč). Čerpání je u kapitálových výdajů bez dotované části. Ostatní priority a bloky mají stejné řádky. První tři číselné sloupce jsou účetní část, další tři odhadová část.

Kód	Projekt	Rozpis stropu 2028	Rozpočtová opatření	Čerpáno	Vázáno smlouvami	Odhad do konce roku	Zbývá, do rozpočtu 2029
1041	Změna územního plánu, studie a parcelace	10,0	+1,0	6,5	3,0	11,0	0
1043	Sítě Za Nádražím, 1. etapa, projektová příprava	10,0	0	4,0	2,5	8,0	2,0
1047	Rezerva priority 2	5,0	−1,0	0	0	0	4,0
	Priorita 2 celkem	**25,0**	**0**	**10,5**	**5,5**	**19,0**	**6,0**

Strop na volební období. 110 mil. Kč v cenách roku 2027. Pro rozpočet 2028 platí index 1,000 zveřejněný při zadání návrhu rozpočtu v roce přijetí politiky, takže indexační řádek strop nemění. Čerpáno 20 mil. Kč v roce 2027, s odhadem roku 2028 celkem 39 mil. Kč. Uzavřené závazky odpovídají čerpání, volná část stropu je 71 mil. Kč. *Komentář koordinátora.* Studie Za Nádražím je oranžová v termínu (kapitola 4.8). Část projektové přípravy sítí se přesune do roku 2029. Odhadovaných 6 mil. Kč zůstane nevyčerpáno, z toho 2 mil. Kč za posun harmonogramu a 4 mil. Kč jako nevyčerpaná rezerva. Finanční odbor podle toho zpřesní zapojení zůstatků v návrhu rozpočtu 2029, tedy 2 mil. Kč u kódu 1043 a 4 mil. Kč u kódu 1047.

Odhad se potvrdil, doúčtování nebylo potřeba a příloha závěrečného účtu za rok 2028 má u priority 2 tytéž řádky. Bilanci priority 2 v dalších letech ukazuje kapitola 3.8.

Rozbor po akci, zpožděná změna územního plánu (2029). Rozbor vedl koordinátor s vedoucím odboru majetku, pořizovatelem a odborem investic po rozhodnutí rady o novém harmonogramu sítí.

Otázka	Odpověď
Co mělo nastat	Změna územního plánu pro tři plochy vydaná do poloviny roku 2029, politika připouští nejpozději konec roku 2029. Navazující milník, zahájení sítí 1. etapy Za Nádražím (1043), ve čtvrtém čtvrtletí 2029 jako výstup roku 2029
Co nastalo	Bod 3 ve druhém čtvrtletí počítal s vydáním změny do konce prvního pololetí. Na začátku třetího čtvrtletí změna vydaná nebyla, harmonogram z bodu 3 tím přestal platit a zahájení sítí ve čtvrtém čtvrtletí bylo ohrožené. Karta sítí 1043 schválená v roce 2028 měla zapsanou vazbu jen na studii Za Nádražím, ne na milník vydání změny územního plánu, sešit proto barvu nepřenesl, sítě zůstaly na první poradě třetího čtvrtletí zelené a měsíc dovolených byl bez porady. Změna byla vydána na konci třetího čtvrtletí 2029 jako oranžový milník, protože termín z politiky držel. Projekt 1043 zčervenal až na konci třetího čtvrtletí a rada ve čtvrtém čtvrtletí 2029 v bodě 4 rozhodla rovnou o korekci se zahájením v prvním čtvrtletí 2030 (kapitola 5.8)
Proč je rozdíl	Doplnění vyhodnocení vlivů na životní prostředí. Souběh s jinou změnou územního plánu u pořizovatele. Délka pořízení byla odhadnutá podle plánu, ne podle skutečných délek dřívějších změn
Co příště jinak	Zapsat do karty sítí vazbu na vydání změny územního plánu, aby sešit barvu přenesl sám hned na začátku třetího čtvrtletí, a červenou ohlásit radě mimo měsíční cyklus (kapitola 6.3), protože tehdy šlo ještě jednat s pořizovatelem o pořadí změn. Délku pořízení změny odhadovat podle skutečných délek posledních změn ve městě a u pořizovatele a zapsat ji mezi vlastní délky kroků (kapitola 5.4). Možné doplnění vyhodnocení vlivů zapsat do harmonogramu jako samostatný milník s rezervou času. Pořadí změn u pořizovatele dohodnout předem jako závazek mezi odbory. Termíny navazujících zakázek a právní moci povolení odvozovat od vydání změny. Do registru rizik doplnit signál „požadavek na doplnění posouzení“. Roční profil úhrad stavby odvozovat od harmonogramu z bodu 3, ne od ročního rozložení stropu

Záznam jde do registru poučení a jeho souhrn do roční zprávy.

6.10 Časté chyby v procesu 4

Posun jako první reakce. Na červenou se tiše posune termín a projekt se prodraží. *Protiopatření.* Plán nápravy do 30 dnů, nebo rozhodnutí rady o korekci s možnostmi včetně ukončení.

Oranžová, která je rok oranžová. Projekt se drží v oranžové, aby nemusel na radu. *Protiopatření.* Oranžová bez potvrzeného nového termínu déle než dvě čtvrtletí a druhé přeplánování téhož milníku se posuzují jako červená.

Rezerva čerpaná na jinou prioritu. Rezerva jedné priority zaplatí překročení ceny v jiné prioritě, rozšíření rozsahu nebo inflaci. *Protiopatření.* Rezerva jen na rizika projektů téže priority, kód rezervy ve formuláři, kontrola finančního výboru.

Přesuny po malých částech. Větší přesun se rozdělí, aby se vešel do pravomoci rady. *Protiopatření.* Formulář ukazuje roční součet přesunů ve prospěch kódu a přehled stropů ho dává vlastníkovi strategie. Přesun mezi prioritami schvaluje vždy zastupitelstvo.

6.11 Kontrolní seznam procesu 4

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Vzniká účetní část měsíčního přehledu stropů, ve střední a minimální variantě čtvrtletního, sestavou podle kódů bez dotované části a je odhadová část doplněná z evidence smluv a stavových listů?	Měsíční přehled stropů
☐ 2	Mají ukazatele priorit cestu po letech a sledují se předstihové ukazatele a spouštěče?	Panel, čtvrtletní přehled
☐ 3	Schválila rada definici barev, počítá sešit barvy z dat, potvrzuje je koordinátor a ověřuje kontrolní výbor čtvrtletně jejich vzorek?	Usnesení rady, stavové listy, zápis kontrolního výboru
☐ 4	Šla každá červená a každá oranžová bez potvrzeného nového termínu trvající déle než dvě čtvrtletí na nejbližší schůzi rady?	Usnesení rady
☐ 5	Má každá červená plán nápravy do 30 dnů, nebo rozhodnutí rady o korekci s porovnáním možností včetně ukončení?	Plány nápravy, usnesení rady
☐ 6	Uvádí každé rozpočtové opatření v blocích investičního plánu prioritu, blok, kód projektu a důvod?	Formuláře rozpočtových opatření
☐ 7	Čerpá rada rezervu priority jen na projekty téže priority a do limitu rezervy v Kč z akčního plánu?	Rozpočtová opatření
☐ 8	Proběhl rozbor po akci po každé červené, dokončené etapě a neúspěchu?	Registr poučení, roční zpráva

> **Hlavní pravidlo procesu.** Odchylka se hlásí podle definice barev hned, jak nastane, a rozhoduje o ní orgán, kterému patří, nejdřív plánem nápravy a teprve potom změnou plánu.

Kapitola 7. Proces 5, lidé, kapacity a partneři

Hlavní sdělení. Kapacita úřadu je limit stejně tvrdý jako peníze. Plán kapacit v hodinách říká, kolik projektů zvládne který odbor souběžně připravovat a řídit. Nový projekt vstupuje do přípravy jen do volné kapacity. S akčním plánem vzniká seznam činností, které úřad přestane dělat nebo omezí. Změnu chování v úřadu vede starosta s radou příběhem, vlastním vzorem a zaškolením odpovědných osob. Obecní firmy, organizace, kraj, sousední obce a investoři mají v realizaci zapsané závazky. Město o plnění informuje otevřeně i tehdy, když semafor svítí oranžově nebo červeně.

Výstup procesu. Plán kapacit potvrzený tajemníkem, seznam ukončovaných činností, plán řízení změny v úřadu, roční dohody o úkolech s obecními firmami a organizacemi, přehled dohod s krajem, obcemi a investory a kalendář zveřejňování.

7.1 Cíl a principy procesu

Proces 5 odpovídá na otázku, kdo strategii udělá, s kým a jak se o tom dozví zastupitelé a veřejnost. Ve firemním průzkumu věří jen 11 % manažerů, že jejich priority mají zajištěné lidi i peníze (příloha B). Pro město je to číslo z jiné referenční třídy, směr ale platí i pro úřad.

1. **Kapacita je limit.** Akční plán obsahuje jen opatření a projekty, na které má úřad lidi. Plán kapacit se sestavuje ve stejném cyklu jako rozpočet.
2. **Nové přichází, staré odchází.** S každým akčním plánem rada schválí, co úřad přestane dělat nebo omezí.
3. **Změnu vede vedení, úřad ji provádí.** Příběh změny říká starosta, vzor dává rada, tajemník uvolňuje kapacity a úřad plní úkoly uložené radou.
4. **Partneři se zavazují písemně.** Obecní firma, organizace, kraj i investor mají v kartě opatření závazek s termínem, který se sleduje stejně jako závazek odboru (kapitola 4.4).
5. **Otevřenost i u odchylek.** Veřejný semafor ukazuje i oranžovou a červenou, vždy s vysvětlením a s rozhodnutím rady.

Termíny procesu nese roční kalendář (kapitola 2.3).

7.2 Plán kapacit v hodinách

Plán kapacit navazuje na plán ze strategie. Implementace přidává dvě věci.

Hodiny na opatření. U každého odboru a organizace, která opatření plní, se hodiny zbývající po běžné agendě porovnají s potřebou opatření a projektů podle karet a stavových listů. Pro hrubý výpočet stačí počítat orientačně s 1 500 využitelnými hodinami na úvazek ročně. Hodiny slouží k rozhodnutí, ne k vykazování práce. Řídicí práce, tedy stavové listy, porady a karty, se vede jako samostatný řádek a tvoří orientačně 5 až 8 % kapacity týmu, který opatření provádí (příloha E). Jádro řízení se do plánu zapisuje podle varianty (kapitola 2.5). Nad 50 tisíc obyvatel jde o 1,5 až 2 úvazky, při 20 až 50 tisících o jeden úvazek a do 20 tisíc o polovinu úvazku. Finanční odbor počítá v prvním roce, kdy se zavedení potká se sestavením rozpočtu, s 80 až 120 hodinami na výhled a s hodinami na kódy navíc.

Počet projektů ve stupních přípravy. U odborů, které připravují a řídí investice, se kapacita vyjadřuje počtem velkých projektů nad hranicí pro pět otázek. Jde o počet, který odbor zvládne souběžně ve studii, v dokumentaci a povolení a v realizaci. Číslo stanoví vedoucí odboru, tajemník ho potvrdí.

Pravidlo vstupu do přípravy. Nový projekt vstupuje do přípravy jen tehdy, když má odbor volnou kapacitu podle plánu kapacit, nebo když rada současně rozhodne o posílení či o posunu jiného projektu. Pravidlo platí i pro projekty z dotační výzvy a pro projekty obecních firem, které potřebují součinnost úřadu.

Nábor, externí podpora a sdílené týmy. Podklady dodají vedoucí odborů do konce prvního pololetí a tajemník potvrdí plán kapacit do začátku přípravy rozpočtu. Rada pak rozhodne o náboru a externí podpoře na schůzi se zadáním rozpočtu (kapitola 3.5, krok 2), aby s novými místy počítal už návrh rozpočtu. Nábor trvá 4 až 8 měsíců. Krátkodobé špičky pokryje externí podpora. Úvazek sdílený s obecní firmou nebo sousední obcí se platí podle dohody schválené radou. Pořizovatel územního plánu uvede v plánu kapacit všechny změny, na kterých pracuje, včetně změn navržených jinými a pro okolní obce.

Systemizace a rozpočet. Tajemník potvrdí plán kapacit v rámci počtu zaměstnanců, který stanoví rada (§ 102 odst. 2 zákona o obcích), a použije ho jako podklad systemizace na příští rok. Rada vezme plán na vědomí spolu se zadáním rozpočtu. Nová místa a externí podpora mají v rozpočtu samostatný řádek s kódem projektu nebo opatření (kapitola 3.3).

7.3 Seznam ukončovaných činností

Seznam ukončovaných činností uvolní s každým akčním plánem hodiny pro opatření. Nová práce tak nahradí část staré.

Co seznam obsahuje. Činnosti samostatné působnosti a vnitřní agendy, které úřad přestane dělat, omezí, sloučí, převede na organizaci nebo odloží, u každé s uvolněnými hodinami, dopadem na občany a datem platnosti. Zákonné povinnosti a přenesená působnost do seznamu nepatří.

Kdo navrhuje a kdo schvaluje. Seznam navrhuje tajemník s vedoucími odborů a schvaluje rada s návrhem akčního plánu. Poprvé ho rada schválí až poté, co má úřad plán kapacit v hodinách, zpravidla s akčním plánem na druhý rok řízení. Rada může tajemníkovi předem zadat cíl, například uvolnit 3 až 5 % hodin odborů, které nesou opatření. Změnu, která se dotkne služeb občanům nebo rozhodování zastupitelstva, předloží rada zastupitelstvu s akčním plánem. Roční zpráva uvede, zda se hodiny skutečně uvolnily.

7.4 Řízení změny v úřadu

Chování lidí v úřadu mění čtyři páky, které působí nejlépe současně. Usnesení a směrnice jsou jen jednou z nich (příloha B).

Páka	Co ve městě znamená	Kdo
Porozumění a přesvědčení	Příběh změny na jedné straně, proč strategii řídíme a co čekáme od koho. Starosta ho řekne vedoucím a opakuje při milnících	Starosta
Formální posílení	Usnesení o řízení strategie, stavové listy, cíle vedoucích v ročním hodnocení, cíle ředitelů a jednatelů s odměnami	Rada, tajemník
Dovednosti	Zaškolení odpovědných osob v kartě, stavovém listu, semaforu a podkladu pro rozhodovací bod, orientačně půl dne	Koordinátor
Vzor vedení	Rada poradu neruší, za včas hlášenou červenou poděkuje, sama dodržuje pravidla a termíny	Starosta, rada

Realizaci pomáhá nejvíc jasné určení, kdo o čem rozhoduje, a teprve potom motivační nástroje (příloha B). Pro město s omezenými možnostmi odměňování je to výhoda.

Role ve změně. Příběh říká vlastník strategie. Tajemník uvolňuje kapacity a předává seznam opatření jako podklad cílů vedoucích odborů v ročním hodnocení. Koordinátor pomáhá odpovědným osobám. Jeho roli vystihuje spíš otázka „Můžeme pomoci?“ než kontrola.

7.5 Obecní firmy a zřizované organizace

Vodárenská společnost, technické služby, správa bytů a školy plní velkou část opatření a nesou investice a dluh mimo rozpočet města. Implementace je proto vede ve stejných tabulkách jako odbory.

Investice a provoz ve výhledu. Investice a dluh obecních firem jdou do souhrnného přehledu ze strategie a do řádku dlouhodobých závazků ve výhledu. Limit dluhu města s obecními firmami hlídá kontrolní řádek limitů (kapitola 3.2). Investiční příspěvek zřízené organizaci nese kód projektu (kapitola 3.3). Provoz nových zařízení kryje účelově určená část příspěvku pod kódem projektu (kapitola 5.7). Plán obnovy vodovodů a kanalizací jde do souhrnného přehledu (kapitola 3.7).

Roční dohoda o úkolech. Rada plní úkoly zřizovatele a jediného společníka (§ 102 odst. 2 zákona o obcích). S rozpočtem schválí s každou firmou a organizací, která plní opatření, dohodu na jedné až dvou stranách. Dohoda uvádí závazky pro opatření s termíny, investice a dluh pro výhled, provozní příspěvek a cíle ředitele nebo jednatele, které rada stanoví nejpozději s jejich odměnami na příští rok. Ředitel nebo jednatel je odpovědnou osobou svých opatření. Závazky se sledují na měsíční poradě.

Městské obvody a části. Ve statutárním městě patří investice a dluh městských obvodů nebo částí do souhrnného přehledu a do kontrolních řádků limitů. Majetek, který jim město svěřilo, patří do soupisu. Podíl obvodů na kapitálovém rozpočtu se určí dohodou podle statutu dřív, než se spočítá volný kapitálový rozpočet. Co dalšího se ve statutárním městě mění, shrnuje kapitola 2.5.

Menšinový podíl a svazek obcí. Je-li město menšinovým společníkem nebo členem svazku, nahradí roční dohodu písemný požadavek města pro valnou hromadu nebo orgán svazku. Závazky se zapíší do karty jako vyjednávací krok s náhradním postupem. Investice a dluh se do limitů počítají podílem města, ručení celé.

7.6 Kraj, stát, sousední obce a investoři

Vyjednávací opatření. Kde rozhoduje kraj, stát nebo jiná obec, má strategie vyjednávací opatření s odpovědnou osobou, termínem a náhradním postupem. Implementace přidává rozbor řetězce realizace (kapitola 4.5) a kritérium ukončení. Jednání vede starosta nebo gesční radní, odbor dodává podklady. Jak rada postupuje, když kraj odmítne zařadit sociální službu do sítě, ukazuje kapitola 6.6.

Sousední obce a stát. Příspěvek jiné obce se v investičním plánu počítá jen s uzavřenou dohodou. Míří-li část odchodů do okolních obcí, dohodne město se sousedními obcemi u rozvojových ploch a sítí společný postup. Jde o sdílenou kapacitu vodovodu, kanalizace a čistírny, pořadí ploch na obou stranách hranice a spádovost škol. Postup město zapíše do karty jako vyjednávací opatření s termínem a náhradním postupem. Společný postup se opírá o dohodu obcí, územní plány zůstávají každé obci. Spádovost škol a školek se sjednává s termínem dřív, než město rozhodne o kapacitě. Stát vstupuje do realizace hlavně dotacemi (kapitola 3.6) a změnami předpisů, které koordinátor zapíše do registru rizik.

Investoři. Převody pozemků a plánovací smlouvy schvaluje zastupitelstvo. Zásady spolupráce s investory předloží rada zastupitelstvu do šesti měsíců od přijetí strategie, jak strategie stanoví. Koordinátor vede přehled smluv s investory s termíny plnění, tedy úhrady podílu, předání stavby městu a u soutěže developerů skladby, ceny a termínu zahájení. Každý termín je závazek ve stavovém listu opatření. Když investor závazek nesplní, jde odchylka po eskalačním žebříku jako každá jiná (kapitola 6.4).

7.7 Komunikace a zapojení

Strategie drží podporu, když město zveřejňuje dobrá i špatná data v pevném kalendáři.

Co	Kdy	Kde
Ukazatelový panel s prahy	Výsledkové ukazatele ročně po uzavření roku, předstihové ukazatele a spouštěče po čtvrtletní poradě	Web města
Semafor strategických projektů a viditelných projektů prvního roku	Čtvrtletně po strategickém bodu rady, poprvé po prvním čtvrtletí řízení	Web města, zastupitelé
Pololetní zpráva o investicích k pololetí	Zastupitelstvo na začátku přípravy rozpočtu	Materiál zastupitelstva, web
Roční zpráva	Zastupitelstvo do konce prvního pololetí	Materiál zastupitelstva, web
Návrh rozpočtu, výhledu a akčního plánu	Nejméně 15 dnů před rozpočtovým zasedáním	Úřední deska, web

Měsíční stavové listy jsou pracovní dokument a na web nejdou. Zastupitelé dostávají stavové listy červených a oranžových položek a čtvrtletní přehled se zápisem ze strategického bodu rady, tedy po jejím rozhodnutí.

Zastupitelé a výbory. Finanční výbor vydává stanovisko k rozpočtovému balíku (kapitola 3.5) a zůstává u peněz. Kontrolní výbor, kterému podle dobré praxe předsedá zastupitel z opozice, vůči radě nerozhoduje a dává stanoviska. Jednou za čtvrtletí ověří vzorek stavových listů a barev. Ke sporu o barvu dává stanovisko a rozhoduje rada (kapitola 6.3). Jednou ročně předloží zastupitelstvu spolu s roční zprávou zprávu o dodržování pravidel politiky a strategie (kapitola 2.4). Sleduje také signál splněného kritéria ukončení, které čeká na rozhodnutí rady (kapitola 9.2). Osadní výbory dostanou přehled staveb ve své části.

Koalice a opozice. Programové prohlášení rady odkazuje na politiku, její priority a stropy a koaliční smlouva to může převzít. Gesce v radě rozdělí koaliční smlouva. Závazky z koaliční smlouvy jsou v bloku koaličních závazků,

který s příležitostmi sdílí jeden roční strop zapsaný v politice. Procházejí týmž filtrem kapacity a provozu jako příležitosti a nesmějí jít proti tomu, co politika výslovně odložila. Jejich pořadí schvaluje rada s akčním plánem a zveřejňuje ho (kapitola 6.3 Metodiky politiky).

Projekt partnera mimo tento blok a mimo priority prochází testem příležitosti jako každý jiný a čerpá týž společný strop, takže koalice druhý kanál navíc nemá. Závazky strany, která koalici opustí, zůstávají v bloku do konce roku a potom o nich rozhodne rada s akčním plánem. Barvu počítá sešit z dat, ke sporu o ni dává stanovisko kontrolní výbor a rozhoduje rada (kapitola 6.3).

Výměna gesčního radního nebo odpovědné osoby priority vyvolá mimořádnou bránu jen u dotčené priority (kapitola 7.4 Metodiky politiky). Rozběhnuté projekty, porady a stavové listy běží dál a nový nositel převezme kartu priority a stavové listy do 30 dnů. Odpovědnou osobu opatření nebo projektu vymění rada bez přezkumu. Rozpadne-li se koalice, drží koordinátor minimální jádro a připraví radě podklad pro mimořádný přezkum politiky (kapitola 2.6).

Vysvětlení odchylky. Ke každé oranžové a červené barvě na veřejném semaforu připraví koordinátor s gesčním radním vysvětlení pro veřejnost, co se stalo, proč, co rada rozhodla a kdy je další milník. Příklad z modelového města zní „Změna územního plánu byla vydána na konci třetího čtvrtletí 2029 místo v polovině roku, protože bylo nutné doplnit vyhodnocení vlivů na životní prostředí. Rada proto schválila nový harmonogram a stavba sítí Za Nádražím začne v prvním čtvrtletí 2030 místo ve čtvrtém čtvrtletí 2029. Termín změny, který si město stanovilo v politice, zůstal dodržen.“ Město tak odchylku vysvětlí dřív, než ji vysvětlí jiní. Vysvětlení uvádí i vstupní milník, který rada schválila s kartou, a dobu od prvního signálu po ohlášení. Je tak vidět, jak velký posun je a jak včas o něm rada věděla.

7.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město)

Plán kapacit odboru majetku a odboru investic 2028 až 2030. Výřez pro opatření 2.1. Tým přípravy pozemků v odboru majetku má čtyři úvazky. Nábor začal hned po přijetí politiky, první dva lidé nastoupili na přelomu let 2027 a 2028 a tým byl úplný do konce prvního čtvrtletí 2028. Odbor investic zvládne čtyři velké stavby ročně. Řídicí práce je samostatný řádek a tvoří 5 až 8 % kapacity týmu. Většina hodin kolem rozhodovacích bodů je práce na projektu.

Odbor majetku, tým přípravy pozemků (hodiny ročně)	2028	2029	2030
Dostupné hodiny, 4 úvazky	5 250 (dva od začátku roku, dva od druhého čtvrtletí)	6 000	6 000
Studie, parcelace a podklady změny územního plánu (1041)	3 400	1 800	400
Pozemky a věcná břemena pro přípojky a sítě (1042, 1043)	600	1 600	1 400
Soutěž developerů a prodej pozemků	400	1 900	3 800
Podklady pro rozhodovací body a pro radu (práce na projektu)	500	600	600
Stavové listy, porady a karty (řízení)	300	400	400
Potřeba celkem	5 200	6 300	6 600
Rozdíl	+50	−300	−600

Odbor investic, velké projekty souběžně	Kapacita	2028	2029	2030
V realizaci	4	3	4	4, z toho 1043
Ve studii, dokumentaci a povolení	4	3	4, z toho aktualizace dokumentace 1043	3
Volná kapacita (realizace, příprava)		1 a 1	0 a 0	0 a 1

Co z toho plyne. Deficit 300 hodin v roce 2029 pokryje seznam ukončovaných činností, který týmu uvolní 350 hodin. V roce 2030 chybí 600 hodin kvůli soutěži developerů, proto rada se zadáním rozpočtu 2030 rozhodla o externí podpoře soutěže. Odbor investic nemá v roce 2029 volné místo. Nový námět cyklostezky k průmyslové zóně z dotační

výzvy (kód 1058) by tehdy mohl vstoupit do přípravy jen s rozhodnutím rady o posílení odboru, nebo o posunu jiného projektu. **Seznam ukončovaných činností na rok 2029.** Rada seznam schválila s návrhem akčního plánu na rok 2029 s platností od začátku roku 2029. Šlo o akční plán na druhý rok řízení, kdy už měl úřad plán kapacit v hodinách. Týmu přípravy pozemků seznam uvolnil 350 hodin. O prodeji drobných pozemků rozhoduje zastupitelstvo čtyřikrát ročně v jednom materiálu (250 hodin) a pachty se vyúčtují jednou ročně místo čtvrtletně (100 hodin). Odboru investic uvolnil 550 hodin pro aktualizaci dokumentace 1043. Drobné opravy budov převzali správci budov a technické služby (400 hodin) a samostatnou měsíční zprávu o investicích nahradil čtvrtletní přehled pro radu (150 hodin). Změnu u prodeje pozemků předložila rada zastupitelstvu s akčním plánem, protože mění způsob, jakým zastupitelstvo rozhoduje.

Roční dohoda s vodárenskou společností na rok 2030. Společnost je ve stoprocentním vlastnictví města, dohodu proto schvaluje rada v působnosti jediného společníka. Společnost plánuje do roku 2032 investice 260 mil. Kč a má dluh 120 mil. Kč, za který město ručí. Dohoda uvádí závazky pro opatření 2.1, tedy převzetí vodovodu a kanalizace 1043 do 30 dnů od kolaudace, koordinaci vlastních prací se stavbou a stanoviska k napojení do 30 dnů.

Dále obsahuje potvrzení kapacity čistírny pro 200 bytů a domů priority 2. Celková kapacita je 400 nových bytů a zhruba 160 z ní drží rozpracované změny územního plánu a podnikatelské plochy priority 1. Společnost také dodá plán investic, dluhu a obnovy sítí do měsíce po skončení pololetí pro posun výhledu ve třetím čtvrtletí. Plnění závazků kontroluje měsíční porada a je cílem pro odměny. Obdobnou dohodu uzavře rada s technickými službami, které od roku 2031 převezmou údržbu komunikací a zeleně Za Nádražím pod kódem 1043.

7.9 Časté chyby v procesu 5

Nový projekt nad kapacitu. Rada schválí projekt z výzvy, odbor ho přijme a ostatní projekty se tiše zpozdí. *Protiopatření.* Pravidlo vstupu do přípravy a rozhodnutí o posílení nebo posunu v témž usnesení.

Organizace mimo řízení. Obecní firma plánuje investice, o kterých se rada dozví z výroční zprávy, a dluh roste mimo limity. *Protiopatření.* Roční dohoda o úkolech, investice a dluh firmy ve výhledu a v limitech.

Komunikace jen úspěchů. Web hlásí otevřené stavby, zpoždění zveřejní až opozice. *Protiopatření.* Veřejný semafor v pevném kalendáři s vysvětlením odchylky u každé oranžové a červené.

7.10 Kontrolní seznam procesu 5

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Potvrdil tajemník plán kapacit s hodinami na opatření, samostatným řádkem řízení a počtem projektů v přípravě?	Plán kapacit
☐ 2	Vstoupil každý nový projekt do přípravy jen do volné kapacity, nebo s rozhodnutím rady o posílení či posunu?	Usnesení rady
☐ 3	Rozhodla rada o náboru se zadáním rozpočtu podle plánu kapacit potvrzeného před zadáním a promítl tajemník plán do systemizace?	Usnesení rady, systemizace
☐ 4	Schválila rada seznam ukončovaných činností s návrhem akčního plánu a ověřila roční zpráva, že se hodiny uvolnily?	Seznam, roční zpráva
☐ 5	Řekl starosta příběh změny, byly odpovědné osoby zaškoleny a mají cíle vedoucích vazbu na opatření?	Příběh změny, hodnocení
☐ 6	Má každá firma a organizace, která plní opatření, roční dohodu o úkolech nebo písemný požadavek města a jsou její investice a dluh ve výhledu?	Dohody, výhled
☐ 7	Mají vyjednávací opatření a smlouvy s investory termíny plnění ve stavových listech?	Stavové listy, přehled smluv
☐ 8	Zveřejňuje město panel, semafor a zprávy podle kalendáře, dostávají zastupitelé stavové listy po rozhodnutí rady a má každá oranžová a červená vysvětlení odchylky?	Web města, rozdělovník

> **Hlavní pravidlo procesu.** Nový úkol vstupuje do úřadu jen do volné kapacity a s každým akčním plánem rada rozhodne i o tom, co úřad přestane dělat.

Kapitola 8. Roční zpráva, volby a předání

Hlavní sdělení. Roční zpráva se skládá z dat, která během roku vznikají při běžném řízení, tedy z panelu, zásobníku, stavových listů a účetnictví podle kódů projektů. Nově se píše jen shrnutí a návrhy rozhodnutí. Závěrečný účet dostane přílohu stropů priorit, aby zastupitelstvo vidělo, kolik priorita čerpala, kolik zůstalo k zapojení v dalším roce a kolik ze stropu zbývá. Ve volebním roce předloží rada spolu s předvolební branou politiky zprávu za volební období. Koordinátor ji sestaví jako datový výstup ze sdíleného sešitu a finanční a kontrolní výbor k ní připojí stanovisko k úplnosti dat. Akční plán na volební rok vzniká jako každý jiný a stavby drží harmonogram z rozhodovacího bodu. Nové vedení převezme předávací balíček a podle plánu prvních sta dní do tří měsíců rozhodne v povolebním přezkumu, co platí dál.

8.1 Roční zpráva v praxi

Roční zpráva je společná pro politiku, strategii, územní plán a investice. Má 10 až 15 stran, v malém městě 5 až 8. Rada ji předkládá a zastupitelstvo ji projednává se závěrečným účtem do konce prvního pololetí. Obsah zůstává podle strategie. Implementace mění způsob, jakým zpráva vzniká.

Zpráva se skládá z hotových dat. Koordinátor ji sestaví z panelu, zásobníku, stavových listů ke konci roku a účetnictví podle kódu projektu. Nově píše jen shrnutí na jedné straně a návrhy rozhodnutí. Musí-li koordinátor data dohledávat, během roku chyběla. To patří do sebehodnocení koordinační jednotky (kapitola 9.3). Návrh vznikne ve druhém čtvrtletí souběžně s návrhem závěrečného účtu. Projde ho porada před roční zprávou vedená starostou a rada ho schválí hned po ní (kapitola 2.3).

Část zprávy	Odkud se vezme	Kdo dodá
Výstupové ukazatele proti cestě ukazatele, vývoj výsledkových a dopadových ukazatelů	Panel	Koordinátor z dat odborů
Stav opatření, projektů a ploch, stupně plnění a semafor	Stavové listy ke konci roku, karty ploch	Odpovědné osoby, pořizovatel, kontroluje koordinátor
Čerpání po blocích, podíl obnovy na odpisech, pololetní zpráva o investicích ke konci roku, odchylky nabídek od odhadu	Účetnictví podle kódu projektu, evidence zakázek	Finanční odbor, odbor investic
Stropy priorit, limity finančního rámce, nevyčerpaná část stropů, soulad rozpočtu s minulým výhledem	Příloha závěrečného účtu, výhled	Finanční odbor
Spouštěče, překročené prahy, platnost kritických předpokladů, registr rizik, souhrn rozborů po akci	Panel, registry	Koordinátor
Dodržování pravidel politiky a strategie, včetně politických kotev, které přestaly platit	Zpráva kontrolního výboru, předkládá se spolu s roční zprávou	Kontrolní výbor

Zpráva končí návrhy pro zastupitelstvo, tedy posunem investičního plánu, změnami pro akční plán, opatřeními, jejichž ukončení rada navrhuje, a po dvou letech vlastními přirážkami města (kapitola 5.4). V roce brány zpráva u každé priority odpoví na pět otázek kontrolní karty brány (kapitola 7.4 Metodiky politiky). První brána politiky se koná s první roční zprávou po přijetí strategie a shrnuje ověření kritických předpokladů teorie změny, ne dopad. Předpoklad, na kterém stojí nevratný závazek, se ale ověří už v rozhodovacím bodě investice, který tento závazek otevírá (kapitola 5.3). Je-li mezi první a předvolební branou méně než rok, obě se sloučí do jedné (kapitola 7.4 Metodiky politiky). Zpráva přitom čerpá z panelu, přílohy stropů priorit, rozboru řetězce realizace, plánu kapacit a spouštěčů.

Roční zprávu modelového města za rok 2028 projedná zastupitelstvo do konce prvního pololetí 2029 bez brány. První brána politiky je totiž méně než rok před předvolební a obě se sloučí do jedné na začátku roku 2030. Zpráva přebírá u priority 2 čísla z přílohy závěrečného účtu (rozpad po kódech v kapitole 6.9, bilance v kapitole 3.8). Zpoždění studie Za Nádražím uvádí jako fakt s příčinou.

Kritické předpoklady. Zpráva uvádí i stav kritických předpokladů priority 2 ke dni projednání. Právní posouzení prodeje s podmínkou skladby a ceny dokončil právník města ve čtvrtém čtvrtletí 2028. Prodej je proveditelný kupní

smlouvou s podmínkou a s pravidlem přidělení z registrace zájemců, předpoklad 2 tedy platí. Předběžný zájem developerů ověřil odbor majetku pro rozhodovací bod 3 sítí ve druhém čtvrtletí 2029. Přihlásili se tři developeři. Dva z nich přijali podmínku skladby a cenové hladiny a zjednodušený test ekonomické proveditelnosti u nich vyšel. Předpoklad 3 proto platí a rada mohla v bodě 3 pokračovat. Změna územního plánu je proti strategii o čtvrtletí pozadu a termín politiky drží.

8.2 Závěrečný účet a strategie

Závěrečný účet projedná zastupitelstvo v zákonné lhůtě do konce prvního pololetí následujícího roku spolu s účetní závěrkou a se zprávou o výsledku přezkoumání hospodaření. Návrh se zveřejňuje nejméně 15 dnů předem, příloha stropů priorit spolu s ním. Příloha stropů rozepisuje čerpání po prioritách. Rozpis stropu po letech sleduje tato příloha a příloha rozpočtu.

Příloha uvádí u každé priority strop na volební období v cenách roku přijetí politiky a samostatný indexační řádek. Indexační řádek přepočte strop a jeho volnou část na ceny rozpočtového roku a nese inflaci dotované části smluv. Přepočet používá index cen stavebních prací za poslední čtyři zveřejněná čtvrtletí. Dále příloha uvádí rozpis stropu na rok, zapojení zůstatků, čerpání stropu, uzavřené závazky, volnou část stropu a nevyčerpanou část zapojenou s rozpočtem dalšího roku. Nakonec uvádí přesuny mimo prioritu, čerpání od začátku období a sloupec Zbývá do konce období, tedy úhrady uzavřených smluv a volnou část stropu. Smlouvu a dotace na ni převádí finanční odbor do cen roku přijetí indexem roku zadání zakázky a dál je nepřepočítává (kapitola 6.1 Metodiky politiky). Finanční výbor tak vidí jednu sadu čísel ve stálých cenách a jeden indexační řádek, běžný rozpočet zůstává nominální.

Finanční odbor ji sestaví z účetnictví podle kódů projektů. Čerpání stropu a zapojení zůstatků se počítají podle kapitol 3.3 a 3.4. Zapojení zůstatků strop nezvyšuje a přesun mimo prioritu uvádí příloha zvlášť. Rozpad roku 2028 po kódech je v kapitole 6.9, bilance priority 2 v letech 2027 až 2031 v kapitole 3.8.

Uzavření dokončených projektů. Projekt je ve stupni dodáno od předání do provozu (kapitola 5.7). Po zařazení majetku do užívání finanční odbor projekt vyúčtuje. Příloha ho vykáže jako uzavřený s konečnou cenou proti rozpočtu a kartě, s čerpáním rezervy a s provozem pod týmž kódem. Stupeň ověřeno potvrdí koordinátor s finančním odborem, u strategických projektů rok po dokončení. Přípojky Pod Školou (1042) dokončené ve druhém čtvrtletí 2030 vykáže závěrečný účet za rok 2030 s provozem 0,1 mil. Kč ročně.

8.3 Volební rok

Zpráva za volební období. Zprávu za volební období sestaví koordinátor jako datový výstup ze sdíleného sešitu bez hodnoticího textu, ve formě faktu a příčiny. Finanční a kontrolní výbor k ní do 15 dnů připojí stanovisko k úplnosti dat a tajemník ji podepíše jako správce dat. Rada ji předloží zastupitelstvu beze změny obsahu spolu s předvolební branou 6 až 9 měsíců před volbami (kapitola 7.4 Metodiky politiky). Kontrolní výbor ji dostane současně s radou a má k ní přístup do sdíleného sešitu v plném rozsahu. Když některý výbor stanovisko do 15 dnů nedodá, jde zpráva zastupitelstvu s poznámkou, že ho nedodal.

Zpráva rozsahem odpovídá roční zprávě za celé období a přidává závazky přesahující volební období. Data mají formu faktu a příčiny. Vzorový zápis zní „změna územního plánu vydána na konci třetího čtvrtletí 2029, plán do poloviny roku. Příčina je doplnění vyhodnocení vlivů na životní prostředí.“ Úspěch nebo selhání posoudí voliči a kandidující subjekty.

Roční zpráva ve volebním roce. Zpráva za volební období nahrazuje roční zprávu a do konce prvního pololetí ji doplní závěrečný účet s přílohou stropů priorit. Tím je ve volebním roce splněné kritérium roční zprávy (kapitola 9.1).

Akční plán na volební rok. Přijímá ho zastupitelstvo na rozpočtovém zasedání na konci roku před volbami jako každý jiný. Projekty mimo pořadí v zásobníku do něj vstupují jen testem příležitosti a se zdůvodněním v usnesení, které vidí i opozice. Zahájení stavby plánované na volební rok se drží harmonogramu z rozhodovacího bodu.

Pravidlo pro nové závazky v posledních měsících. Po předvolební bráně rada uzavírá víceleté smlouvy jen z přijatého akčního plánu. Jde o politickou kotvu, vynutitelné je až vyhrazení pro poslední tři měsíce. V posledních třech měsících o nich rozhoduje zastupitelstvo podle vyhrazení.

Na poslední tři měsíce před volbami si zastupitelstvo vyhradí rozhodování o smlouvách mimo schválený plán. Zapíše to do usnesení o řízení strategie. Týká se víceletých smluv a smluv nad hranicí pro pět otázek, které nejsou v přijatém akčním plánu, rozpočtu a rozhodovacích bodech investic. Hranice pro pět otázek je částka, od které investice procházejí v rozhodovacích bodech pěti otázkami, v modelovém městě 30 mil. Kč. Havárie, obnova na základní úroveň, smlouvy rozběhnutých projektů a dotační žádosti s lhůtou zůstávají v pravomoci rady.

Vyhrazení je jediná vynutitelná podoba pravidla. Přijme-li zastupitelstvo pravidlo jen jako pokyn radě, jde o politický závazek, který rada může pominout. Smlouva s úhradami po konci mandátu se uzavírá podle kapitoly 3.6. Toto pravidlo by si rada ve volebním roce sama neuložila. Proto ho přijímá zastupitelstvo v usnesení o řízení strategie spolu se strategií, nejlépe širokou většinou včetně opozice (příloha G).

Stavby před volbami. Stavba drží harmonogram schválený v rozhodovacím bodě a převzetí i zkušební provoz mají plnou délku. Zkrácený přechod do provozu je varovný signál (kapitola 5.5).

Rozpočet na první rok po volbách. Návrh připraví úřad v obvyklém termínu přípravy rozpočtu podle výhledu a stropů ještě za odcházející rady, bez nových projektů. Finanční odbor do návrhu zapíše úhrady ze smluv uzavřených v mandátu, které se přenášejí bez hlasování. Volnou část stropů zapíše jen jako návrh. O ní rozhodne nové zastupitelstvo v povolebním přezkumu, nejvýše do 15 % stropu (kapitola 3.4). Část nad 15 % se vrací do rozpočtu jako běžný zůstatek.

Pravidlo přenosu platí jen při shodě nového zastupitelstva, které je svébytné a smí priority změnit nebo zrušit (kapitola 6.1 Metodiky politiky). Nová rada návrh předloží zastupitelstvu na rozpočtovém zasedání na konci roku beze změny nebo upravený. Jinak zastupitelstvo přijme pravidla rozpočtového provizoria. Po povolebním přezkumu může nová rada rozpočet změnit rozpočtovým opatřením. V rozsahu svých pravomocí rozhoduje sama, jinak navrhuje zastupitelstvu.

Příklad modelového města, začátek roku 2030. Zpráva jde do zastupitelstva sedm měsíců před volbami, rok 2029 je v ní uzavřený. Spolu s ní se koná jediná brána prvního mandátu, sloučená z první a předvolební brány (kapitola 7.4 Metodiky politiky).

Položka za prioritu 2	Údaj ve zprávě
Strop a čerpání	Strop 110 mil. Kč v cenách roku 2027, v indexačním řádku pro rozpočet 2029 přepočtený na 121 mil. Kč. Čerpáno 20, 19 a 11 mil. Kč v letech 2027 až 2029 (v roce 2029 z toho 1041 5,5 a 1046 1,5 mil. Kč), uzavřené závazky na konci roku 2029 52 mil. Kč. Zbylých 25 mil. Kč z roku 2029 zastupitelstvo zapojilo s rozpočtem 2030 (kapitola 3.8). Finanční a kontrolní výbor připojily stanovisko, že data jsou úplná
Opatření 2.1	V realizaci k datu zprávy, stavba sítí zahájena. Studie obou ploch hotové, Za Nádražím o dva měsíce později. Změna územního plánu vydána na konci třetího čtvrtletí 2029, proti plánu strategie z poloviny roku 2029 o čtvrtletí později, termín politiky do konce roku 2029 dodržen
Sítě Za Nádražím, 1. etapa (1043)	Zahájení stavby posunuto ze čtvrtého čtvrtletí 2029 na první čtvrtletí 2030 rozhodnutím rady v bodě 4 (kapitola 5.8), proti novému harmonogramu, který schválila rada, zelená. Původní termín zůstává ve stavovém listu vedle. Dotace 40 mil. Kč přiznána ve čtvrtém čtvrtletí 2029, dalších 20 mil. Kč je předpoklad. Smlouva uzavřená na začátku roku 2030 za 106 mil. Kč, vyhrazená část 20 mil. Kč čeká na druhou dotaci
Kritické předpoklady priority 2	1 změna územního plánu vydána na konci třetího čtvrtletí 2029, platí. 2 právní proveditelnost prodeje s podmínkou potvrzena ve čtvrtém čtvrtletí 2028, platí. 3 dva ze tří developerů přijali podmínku skladby a ceny v rozhodovacím bodě 3, platí. 4 aditivitu zatím nelze ověřit, srovnávací skupinu vytvoří los Pod Školou v roce 2031 a srovnání se uzavře do 18 měsíců. 5 a 6 registrace od prvního čtvrtletí 2029 měla v rozhodovacím bodě 4 sítí 95 domácností, z toho 72 z cílové skupiny, nad hranicí 60, a do konce roku 140 domácností, z toho 108 s členem ve věku 40 až 55 let (77 %), proti 30 bytům Pod Školou je převis téměř pětinásobný, los proto srovnávací skupinu vytvoří, platí. 7 priorita pracovních míst běží, platí. 8 dotace 40 mil. Kč přiznána, platí
Přípojky Pod Školou (1042)	V realizaci, dokončení ve druhém čtvrtletí 2030
Mateřská škola Za Nádražím (1046)	Studie hotová v roce 2029, spouštěč nenastal, stavba zůstává podmíněná

8.4 Předávací balíček a plán prvních sta dní nové rady

Předávací balíček je to, co nové vedení dostane po volbách hotové. Koordinátor ho sestaví ve třetím čtvrtletí volebního roku po posunu výhledu a dokončí před volbami.

Část balíčku	Obsah	Modelové město, před volbami 2030
Panel	Ukazatele s cestou, prahy a spouštěči	Panel z politiky a strategie
Zásobník	Projekty s pořadím, stupněm přípravy a spouštěči	1044 a 1045 čekají, 1045 se spouštěčem, 1046 se studií a podmíněnou stavbou
Výhled se strategickými řádky	Výhled po posunu ve třetím čtvrtletí, stropy, bloky, limity, dlouhodobé závazky	Výhled 2031 až 2035
Stropy priorit k zapojení	Odhad nevyčerpané části stropů za běžný rok po prioritách a kódech, zapsaný v návrhu rozpočtu na první rok po volbách, zvlášť úhrady ze smluv uzavřených v mandátu a volná část stropu jako návrh	U priority 2 za rok 2030 28 mil. Kč v cenách roku 2027, z toho 16 mil. Kč úhrady ze smlouvy na sítě, které zůstávají ve stropu bez hlasování, a 12 mil. Kč volná část stropu bez smlouvy jako návrh pro povolební přezkum (10,9 % stropu)
Rozběhnuté projekty a smlouvy	Stavové listy se semaforem, smlouvy, dotace a jejich podmínky, úhrady po konci mandátu	1043 v realizaci (kapitola 5.8), smlouva s úhradami 29,5 mil. Kč v roce 2031 v běžných cenách, z toho 11 mil. Kč druhá dotace a 18,5 mil. Kč vlastní zdroje, tedy 16 mil. Kč ze stropu v cenách roku 2027 a zbytek v indexačním řádku. 1042 dokončeno
Registr rizik	Nejvýše deset rizik s reakcí	Z porady před rozpočtem
Kalendář	Porady, rozhodovací body, rozpočet, povolební přezkum	Rok 2031
Předávací list z politiky	Dvě strany pro všechny kandidující subjekty, co platí, co běží a kde jsou peníze, s čísly ze zprávy za volební období	Z předvolební brány
Návrh zadání externí podpory pro novou radu	Zadání veřejné zakázky na podporu povolebního přezkumu, aby soutěž mohla běžet od prvního dne nové rady	Zadání podpory pro fiskální test a aktualizaci dat fáze 1

Povolební přezkum. Nová rada vychází z platné strategie, do tří měsíců připraví povolební přezkum politiky a promítne do něj své programové prohlášení. Zastupitelstvo rozhodne, které priority platí dál, které se mění a které končí. Strategie se upraví jen v dotčených částech. Současně rozhodne o volné části stropů, kterou finanční odbor zapsal do návrhu rozpočtu jen jako návrh, nejvýše do 15 % stropu (kapitola 3.4). Úhrady ze smluv uzavřených v mandátu se přenášejí bez hlasování. Nové zastupitelstvo je svébytné. Pravidla přenosu, brán i rytmu platí dál jen při jeho shodě. Metodika s tím počítá, a proto odděluje vynutitelné kotvy od politických.

Co z předchozího mandátu platí. Vynutitelné kotvy, tedy smlouvy, úvěr, podmínky dotací, územní plán a plánovací smlouvy, zavazují město i po volbách. Usnesení o řízení strategie a rytmus porad jsou politické kotvy, nové zastupitelstvo je může změnit stejnou většinou, jakou byly přijaty (kapitola 7.1 Metodiky politiky). Dokud to neudělá, platí dál. Kontrolní výbor ve své roční zprávě uvede, které z nich přestaly platit.

Rozběhnuté projekty. Každý má v balíčku stavový list a podklad pro nejbližší rozhodovací bod. Nová rada rozhoduje stejně jako předchozí, tedy zda pokračovat, změnit, nebo zastavit, podle zbývajících nákladů, přínosu, smluv a rizika vrácení dotace (kapitola 5.3). Utopené náklady do rozhodnutí nevstupují. Koordinační jednotka je součástí úřadu a volbami nekončí (kapitola 2.4).

Plán prvních sta dní nové rady. Týdny se počítají od ustavení rady.

Týdny	Co se děje	Kdo	Rozhodnutí
1 až 2	Převzetí balíčku, seminář koordinátora pro radu a kluby zastupitelstva	Koordinátor, vlastník strategie	Rada potvrdí vlastníka strategie, gesční radní a koordinátora a vyhlásí zakázku na externí podporu podle připraveného zadání

Týdny	Co se děje	Kdo	Rozhodnutí
1 až 14	Rychlá vlna, tedy rozhodnutí, která se vyplatí v každém scénáři a na prioritách nezávisejí, výkupy pozemků na plochách, které město drží dlouhodobě, studie a dokumentace projektů z bloku obnovy, příprava soupisu majetku (úvod Metodiky politiky, oddíl Prvních 30 dnů)	Vlastník strategie, odbory	Usnesení rady s termínem u každého rozhodnutí. Smlouvy k budoucí prioritě až po přijetí politiky, kdy se počítají do jejího stropu
2 až 4	Rozběhnuté projekty s blížícím se rozhodovacím bodem, měsíční porada běží dál	Rada, odpovědné osoby	Pokračovat, změnit, zastavit
3 až 6	Návrh rozpočtu na první rok, který připravil úřad podle výhledu ještě za odcházející rady, případné úpravy v mezích výhledu a stropů, stanovisko finančního výboru	Rada, finanční odbor	Rada předloží návrh zastupitelstvu na rozpočtové zasedání na konci roku beze změny nebo upravený, jinak pravidla rozpočtového provizoria, která zastupitelstvo přijme do konce roku
3 až 10	Povolební přezkum politiky s programovým prohlášením, u změněných priorit třicetidenní konzultace	Vlastník strategie, koordinátor	Rada schválí návrh pro zastupitelstvo
do 13	Výsledek povolebního přezkumu	Zastupitelstvo	Které priority platí dál, které se mění a které končí, volná část stropů do 15 % stropu
13 až 15	Zadání úpravy strategie v dotčených částech, návrh úpravy akčního plánu, plán kapacit nové rady	Rada, koordinátor, tajemník	Usnesení rady, úpravu akčního plánu přijme zastupitelstvo
Po uzavření roku	Porada po uzavření roku, první čtvrtletní porada nové rady	Vlastník strategie	Úkoly pro úřad do strategického bodu rady

Příklad modelového města. Zbylých 28 mil. Kč za rok 2030 u priority 2 zapsal finanční odbor do návrhu rozpočtu 2031. Z toho 16 mil. Kč šlo na úhrady stavby sítí a 12 mil. Kč do rezervy priority 2. Úhrady kryjí smlouvu, kterou zastupitelstvo samo schválilo, a přenášejí se bez hlasování. O rezervě rozhodlo nové zastupitelstvo v povolebním přezkumu na začátku roku 2031. Potvrdilo ji, protože je pod hranicí 15 % stropu, a spolu s ní potvrdilo beze změny i prioritu 2 (kapitola 3.8).

8.5 Vazba na vyhodnocení strategie

Implementace hodnotí dodání, nikoli dopad. Na konci mandátu hodnotí mezivýsledky a platnost kritických předpokladů teorie změny průběžné vyhodnocení (kapitola 4 Metodiky vyhodnocení). Hodnocení dopadu se zadá k roku horizontu dopadu, v modelovém městě k roku 2035. Zadání včetně peněz zapíše odcházející vedení do předávacího balíčku a do usnesení o řízení strategie. Kontrolní výbor ve zprávě o dodržování pravidel hlídá, že nové vedení hodnocení zadalo. Jde o politickou kotvu, kterou může nové zastupitelstvo zrušit, a jedinou pojistkou jsou zveřejněný předávací balíček a zpráva kontrolního výboru. Postup obou vyhodnocení, vzor zadání a karty dává Metodika vyhodnocení strategie rozvoje města (kapitoly 3 až 5, přílohy A až D). Hodnocení dopadu potřebuje výchozí data určená předem. Rada proto už při zavádění řízení určí jednu až dvě priority pro hodnocení dopadu a koordinátor od té doby sbírá výchozí data (příloha G).

Implementace předá vyhodnocení časové řady ukazatelů z panelu, stupně plnění po letech a hodnocení strategických projektů rok po dokončení (kontrolní seznam připravenosti dat, kapitola 3 Metodiky vyhodnocení). Dále předá registr poučení, odchylky nabídek a vlastní přirážky, skutečné náklady priorit včetně provozu, rozbory řetězce realizace a zprávu za volební období.

> **Hlavní pravidlo kapitoly.** Roční zpráva se skládá z dat, která vznikají při řízení, a před volbami se řízení předává hotové, aby nové vedení navázalo a rozhodlo do tří měsíců.

Kapitola 9. Kvalita řízení implementace

Hlavní sdělení. Řízení implementace se pozná podle osmi kritérií. Sedm je tvrdých. Stojí na jádru řízení z kapitoly 1.4 a platí v plné a střední variantě, v minimální variantě v rozsahu užšího jádra. Jejich nesplnění hlásí koordinátor radě jako červenou. Jedno je měkké a město ho může zavádět postupně. Rada sleduje deset varovných signálů, že řízení upadá. Koordinační jednotka se jednou ročně sama posoudí a jednou za volební období se na řízení podívá někdo zvenčí.

9.1 Osm kritérií funkčního řízení

Tvrdá kritéria kontrolují, že funguje jádro řízení, tedy šest dokumentů z kapitoly 1.4. K nim přistupuje kód projektu a předávací balíček, které jsou povinné i v minimální variantě (kapitola 2.5). V minimální variantě platí kritéria 2, 3, 4 a 7 celá. Kritéria 1, 5 a 6 platí v rozsahu užšího jádra, tedy pololetní porady, semafor jen u investic nad hranicí a roční zpráva bez pololetní zprávy ke konci roku.

	Kritérium	Kontrolní otázka	Doklad	Závaznost
1	Rytmus podle kalendáře	Konaly se porady a strategické body rady v termínech, vedl je ten, kdo má, a vzešly z nich úkoly?	Usnesení o řízení strategie, záznamy z porad, usnesení rady	Tvrdé
2	Akční plán s rozpočtem	Přijalo zastupitelstvo akční plán s rozpočtem a výhledem v jednom bodě a má každá položka částku, zdroj, odpovědnou osobu, výstup a termín?	Usnesení zastupitelstva, akční plán s výhledem přípravy	Tvrdé
3	Kód projektu	Má každý projekt a neinvestiční opatření kód ve všech dokumentech od akčního plánu po smlouvu?	Akční plán, rozpočet, evidence smluv	Tvrdé
4	Výhled nese strategii	Má výhled strategické řádky, bilanci, kontrolní řádky limitů a změny proti minulému výhledu?	Výhled	Tvrdé
5	Karty a semafor	Má každé opatření kartu s milníky a kritériem ukončení, mají strategické projekty a investice nad hranicí stavový list s barvami vypočtenými z dat podle definice, ověřil kontrolní výbor jejich vzorek a má každá červená plán nápravy, nebo rozhodnutí rady o korekci? Ve střední a minimální variantě v rozsahu kapitoly 2.5	Karty, stavové listy, usnesení rady o definici barev	Tvrdé
6	Zprávy včas	Dostalo zastupitelstvo na začátku přípravy rozpočtu pololetní zprávu o investicích, do konce prvního pololetí roční zprávu se závěrečným účtem a přílohou stropů a v roce voleb zprávu za volební období (kapitola 8.3)?	Pololetní zpráva, roční zpráva, usnesení	Tvrdé
7	Předávací balíček	Je v roce voleb balíček hotový před volbami a předávací list rozeslaný všem kandidujícím subjektům?	Balíček, předávací list	Tvrdé
8	Plán kapacit v provozu	Doplnil tajemník plán kapacit o počet projektů ve stupních přípravy, které odbor zvládne, a použila rada pravidlo vstupu do přípravy?	Plán kapacit, usnesení rady	Měkké

Semafor je tvrdé kritérium, protože na barvách stojí eskalační žebřík (kapitola 6.4). Plán kapacit potvrzuje tajemník už se strategií. Měkké je jen jeho doplnění o stupně přípravy a pravidlo vstupu (kapitola 7.2). Kritéria se používají po třetí vlně zavádění (příloha G) jako kontrola nastavení, každý rok v sebehodnocení koordinační jednotky a jednou za volební období při vnějším pohledu.

9.2 Varovné signály pro radu

Prvních sedm signálů přenáší na podmínky města varovné znaky z rámců v příloze B. Osmý až desátý plynou ze zkušenosti AQE s českými městy a město je může se zdůvodněním nahradit jinými. Každý signál má znak, podle kterého ho rada pozná, a první krok.

	Signál	Jak ho rada pozná	Co rada udělá
1	Porada zrušená nebo delegovaná	Čtvrtletní porada se nekonala v termínu, nebo ji místo vlastníka strategie vedl někdo jiný	Termín se nahradí do měsíce, vlastník strategie poradu vede osobně. Chybí-li vlastník strategie, například po rozpadu koalice, drží koordinátor minimální jádro (kapitola 2.6)
2	Koordinátor daleko od vedení	Koordinátor se k vlastníkovi strategie dostane jen přes další stupeň řízení	Rada potvrdí, že koordinátor pracuje pro vlastníka strategie a má přístup na strategický bod rady, ať sedí v kanceláři starosty nebo v odboru rozvoje (kapitola 2.4)
3	Koordinátor čeká na data	Měsíční přehled stropů nebo stavové listy chodí pozdě či neúplné	Rada uloží odborům termíny dodání dat usnesením
4	Rozšiřování mandátu	Koordinační jednotka dostává úkoly mimo strategii, akční plán roste nad plán kapacit	Úkoly mimo strategii vrátí do linie, nové projekty pustí jen podle pravidla vstupu
5	Fluktuace	Během roku se vyměnil koordinátor nebo více odpovědných osob	Rada určí náhradu koordinátora do 30 dnů, do jejího nástupu vede poradu zástupce určený v usnesení o řízení strategie, předávací list koordinátora, karta a stavový list se předají při každé výměně
6	Harmonogram mimo realitu	U projektu se objevily dva varovné signály harmonogramu podle kapitoly 5.5	Postup podle kapitoly 5.5
7	Trvající červená	Červená trvá déle než měsíc bez plánu nápravy a bez rozhodnutí rady o korekci	Rada uloží plán nápravy s termínem, nebo rozhodne o korekci (kapitola 6.6)
8	Strnulý výhled	Část změn proti minulému výhledu je rok co rok prázdná, přestože se projekty posouvají	Finanční výbor ve stanovisku žádá vysvětlení změn
9	Peníze mimo prioritu	Rezerva priority čerpaná na jinou prioritu, přesuny po malých částech, které v součtu mění prioritu	Věc jde na zastupitelstvo, rada přesuny sečte za rok
10	Splněné kritérium ukončení čeká na rozhodnutí	Kritérium ukončení se naplnilo a rada o něm do dvou schůzí nerozhodla, například proto, že opatření patří koaličnímu partnerovi	Kontrolní výbor předloží zastupitelstvu na nejbližším zasedání zprávu s návrhem usnesení

Dlouhá oranžová a druhé přeplánování téhož milníku spadají pod signál 7 (kapitola 6.3).

Signály projde rada jednou za čtvrtletí ve strategickém bodě. Koordinátor je uvede na jednom řádku čtvrtletního přehledu. Při dvou signálech současně probere vlastník strategie stav řízení s radou do hloubky.

9.3 Roční sebehodnocení a vnější pohled

Roční sebehodnocení koordinační jednotky. Pravidelné přezkoumání vlastní účinnosti je jednou ze šesti podmínek úspěchu jednotek pro realizaci (příloha B). Koordinační jednotka proto každý rok ve druhém čtvrtletí projde osm kritérií a deset signálů. Na jedné straně uvede, co splnila, co ne a proč, a navrhne úpravy rytmu, nástrojů nebo kapacit. Sebehodnocení projde porada před roční zprávou a rada ho dostane s roční zprávou. Sebehodnocení je pro koordinátora i ochranou, protože odpadající porady nebo chybějící data zapíše černé na bílém.

Vnější pohled jednou za volební období. Orientačně ve třetím roce mandátu, před přípravou zprávy za volební období, posoudí řízení podle osmi kritérií člověk mimo úřad, například koordinátor strategie srovnatelného města. Posuzovatele vybírá rada podle pravidel, která předem zveřejní, a opozice navrhne jednoho z kandidátů. Posuzovatelem nesmí být dodavatel, který město při zavádění postupu podporuje (kapitola 2.4 Metodiky politiky). Posudek

má nejvýše dvě strany a dostane ho rada, finanční i kontrolní výbor. Malá města si mohou posouzení poskytovat navzájem.

> **Závěrečné sdělení.** Strategie se naplní, jen když ji město řídí stejně pravidelně jako rozpočet. Implementace k tomu přidává rytmus porad, jednu tabulku peněz, pravidla pro odchylky a předání po volbách. Funguje tam, kde rozvoj vede starosta s radou, úřad plní úkoly s termínem a zastupitelstvo každý rok vidí jeden balík a jednu zprávu. Odměnou je město, které ví, co je hotové, co se zpozdilo a proč, a nové vedení, které po volbách navazuje na hotovou práci.

Přílohy

Příloha A. Vazba na díly 0 a 1

Implementace přebírá rozhodnutí politiky a strategie tak, jak byla přijata. Tabulka ukazuje, co stanovil díl 0 (Metodika politiky rozvoje měst) nebo díl 1 (Metodika strategie rozvoje města). Vedle toho uvádí, co tato metodika přidává, mění nebo zpřesňuje. Ostatní pravidla jen používá.

Co stanovily díly 0 a 1	Kde	Co implementace mění nebo zpřesňuje
Priority s dopadem, ukazateli, prahy a gesčním radním	Díl 0, kapitoly 6 a 7.4	Cesta ukazatele po letech (6.2). Povinný bod při překročení prahu i při červené zařazuje vlastník strategie, čímž se sjednocují formulace obou dílů (2.2, 6.3)
Strop priority a roční rozložení, zdůvodnění odchylky rozpočtu od výhledu	Díl 0, kapitoly 6.1 a 7.4	Roční částky stropu jako řádky výhledu (3.2), měsíční přehled stropů (6.2), stanovisko finančního výboru s testem souladu (3.5)
Strop priority na volební období, nevyčerpaná část stropu do jiných bloků jen rozhodnutím zastupitelstva	Díl 0, kapitola 7.4, díl 1, kapitola 6.3	Kumulativní sledování stropu, nevyčerpaná část zapojená s rozpočtem dalšího roku na tytéž projekty (3.4), ve volebním roce potvrzení v povolebním přezkumu (8.3)
Rozpočet od priorit, strategický bod rady, čtvrtletní porada, dělba pravomocí rady a zastupitelstva	Díl 0, kapitola 7.3, díl 1, kapitoly 7.3 a 7.5	Měsíční porada pod čtvrtletní (2.2), rozpočtový balík v jednom bodě a tabulka pravomocí v realizaci (3.5)
Brány, mimořádná brána priority a mimořádný přezkum politiky, test příležitosti	Díl 0, kapitoly 7.4 a 8.3	Pravidla platí, jak jsou (2.3, 6.4). Mimořádná brána jen u dotčené priority, odpovědnou osobu opatření nebo projektu vymění rada bez brány (7.7)
Předvolební zpráva jen s daty, předávací list, povolební přezkum do tří měsíců	Díl 0, kapitola 7.4, díl 1, kapitola 8.4	Zpráva za volební období, předávací balíček a plán prvních sta dní (8.3, 8.4)
Rozpočet podle priorit v šesti krocích, akční plán s rozpočtem	Díl 1, kapitoly 1.5 a 7.4	Termíny kroků, limit rezervy v Kč, výhled přípravy na druhý rok (3.5), milníky prvního roku jako řádky akčního plánu (4.6), akční plán na volební rok (8.3)
Role, koordinační jednotka, odpovědná osoba je vedoucí odboru nebo ředitel, minimální varianta	Díl 1, kapitoly 2.4 a 7.5	Odbor rozvoje v tabulce rolí, koordinátor v odboru rozvoje nebo u starosty (2.4). Odpovědnou osobou je vždy funkce úřadu nebo organizace, i v řádku akčního plánu (4.1)
Karty opatření, projektů a ploch, pět otázek, čtyři stupně přípravy, zásobník, přirážky, spouštěče	Díl 1, kapitoly 4.2, 4.3 a 5	Karta pro realizaci (4.2), šest stupňů plnění (4.3), pátý rozhodovací bod, povolení jako milník mezi bodem 3 a 4, zadávací řízení po vydání a smlouva s právní mocí (5.2), kód projektu (3.3)
Investiční plán, finanční rámec, plán obnovy a provozu, dotace jako předpoklad	Díl 1, kapitoly 6.2 až 6.4	Strategické řádky výhledu (3.2), dotace příjmem až s rozhodnutím o poskytnutí dotace a šest kroků (3.6), provoz a obnova v hotovostním rozpočtu (3.7)
Rada čerpá rezervu na rizika priority na projekty téže priority v rozsahu, který jí zastupitelstvo běžně svěřuje	Díl 1, kapitola 7.3	Závazným ukazatelem je priorita, ne kód projektu, rada čerpá jen do limitu rezervy v Kč z akčního plánu, nad ni zastupitelstvo (3.5)
Plán kapacit, matice odpovědností, registr rizik, kalendář	Díl 1, kapitola 7.4	Hodiny na opatření, počet projektů v přípravě a pravidlo vstupu (7.2), seznam ukončovaných činností (7.3), matice pro procesy (příloha G), signály v registru rizik (6.5)
Roční zpráva, vlastní přirážky po dvou letech, změny opatření s akčním plánem, roční posun plánu	Díl 1, kapitoly 8.3 a 8.4	Zpráva z hotových dat (8.1), příloha závěrečného účtu „stropy priorit“ (8.2), pozastavení radou a ukončení zastupitelstvem (6.6)
Viditelné projekty prvního roku	Díl 1, kapitola 7.1	Nejméně tři označené v akčním plánu prvního roku, se stavovým listem a na veřejném semaforu (3.5, 7.7)

Příloha B. Rámce a techniky

Metodika staví na zahraniční a české praxi a přizpůsobuje ji městu s 10 až 100 tisíci obyvatel. Čísla, jména a instituce, kvůli kterým text odkazuje na tuto přílohu, najde čtenář v řádcích tabulky. Plné citace jsou v příloze C.

Rámec nebo technika	Co z něj přejímáme	Česká podoba	Kde
Integrated Planning and Reporting, Nový Jižní Wales (Austrálie)	Program na volební období, roční plán s rozpočtem, pololetní zpráva, zpráva za období, strategie lidí	Akční plán s rozpočtem, pololetní zpráva o investicích, zpráva za volební období, plán kapacit	2.2, 3.5, 7.2, 8.3
Plánovací strategie nové rady v Dánsku a Norsku	Nová rada se ke strategii vyjádří do roka	Povolební přezkum do tří měsíců, posun výhledu každý rok ve třetím čtvrtletí	3.2, 8.4
Deliverology a britská jednotka pro realizaci priorit (Barber), Haringey	Málo priorit, porady s nejvyšším představitelem, cesta ukazatele (trajectory), rozbor řetězce realizace (delivery chain analysis), plán nápravy jako první reakce	Čtvrtletní porada vedená vlastníkem strategie, cesta ukazatele, rozbor řetězce, plán nápravy	2.2, 4.5, 6.2, 6.6
Institute for Government, Tracking Delivery (2017)	Šest podmínek úspěchu jednotek pro realizaci a deset varovných signálů úpadku, britská jednotka upadla s příliš širokým mandátem	Šest podmínek pro město, a to viditelná podpora vlastníka strategie s mandátem v usnesení o řízení, mandát vymezený prioritami, investičním plánem a rytmem, přímý přístup koordinátora k vlastníkovi strategie a na schůzi rady, lidé rozumějící rozpočtu, investicím a datům, odpovědné osoby s pracovníkem pro strategii v každém odboru (jako v Brně), roční sebehodnocení a vnější pohled	2.4, 9.2, 9.3
PerformanceStat (CitiStat Baltimore)	Porady nad daty, Baltimore v roce 2014 uskutečnil 89 z 240 rozpočtených porad	Rytmus zapsaný v usnesení zastupitelstva, měsíční porada koordinátora	2.2
Britské brány Gateway a hodnocení důvěry v dodání IPA (delivery confidence assessment, RAG status)	Podklad pro každou bránu, brána po předání, barevné hodnocení, v letech 2023/24 bylo přes 80 % velkých projektů britské vlády v oranžové nebo červené	Podklad pro rozhodovací bod, pátý bod po předání, semafor	5.3, 6.3
NAO, Lessons learned from Major Programmes (2020)	Varovné signály nereálného harmonogramu, provoz plánovaný od začátku	Šest signálů ve stavovém listu, signál pro radu, karta provozu	5.5, 9.2
Green Book a odhad podle referenční třídy (reference class forecasting, Flyvbjerg)	Databáze přes 16 000 převážně velkých projektů, rozpočet i termín dodrží 8,5 %, každý další rok realizace přidává 4,64 procentního bodu překročení. Pro městské stavby jde o horní mez z jiné referenční třídy	Odhad podle srovnatelných staveb, indexace podle ČSÚ, registr vítězných nabídek	5.1, 5.4
ČKAIT, průzkum délky povolování staveb (2024)	Většina řízení trvá 6 až 12 měsíců	Vlastní délky povolení v registru, povolení jako milník kritické cesty	5.2, 5.4
GFOA a pololetní zpráva o investicích města Windsor (Kanada)	Víceletý kapitálový plán (capital improvement program) s provozem, zpráva o otevřených investicích s odhadem konečné ceny	Strategické řádky výhledu, pololetní zpráva o investicích	3.2, 6.2
PEFA (2016)	Soulad rozpočtu s odhadem předchozího roku	Část změn proti minulému výhledu, test souladu, stanovisko finančního výboru	3.2, 3.5
Transformační kancelář McKinsey, stupně hodnoty L0 až L5, model vlivu	Karta iniciativy (initiative charter), sledování po prokázanou hodnotu (value stages), ztráta hodnoty nejvíc v realizaci a po dokončení, čtyři páky změny chování	Karta opatření pro realizaci, šest stupňů plnění, řízení změny v úřadu	4.2, 4.3, 7.4

Rámec nebo technika	Co z něj přejímáme	Česká podoba	Kde
Sull, Homkes a Sull (2015), Neilson, Martin a Powers (2008)	Úzkým místem realizace je spolupráce mezi útvary (84 % manažerů se spolehne na nadřízeného a tým, 9 % na jiné útvary, 11 % věří v zajištěné priority, 55 % jmenuje aspoň jednu), rozhodovací práva před motivací. Jde o firemní průzkumy, pro úřad je to jiná referenční třída	Závazky mezi odbory, příběh změny	4.4, 7.1, 7.4
Bain, Results Delivery a RAPID	Pravidlo „červená je dobrá“, jediný nositel rozhodnutí	Semafor, eskalační žebřík, tabulka pravomocí	6.3, 6.4
Bevan a Hood (2006), Moynihan (2008)	Deformace výkonového řízení, efekt ráčny, chování těsně pod prahem, manipulace s měřítky, výkonová data, která nikdo nepoužívá k rozhodování	Vstupní milníky schválené radou, barvy počítané z dat, stanovisko kontrolního výboru ke sporu o barvu, o kterém rozhodne rada, sledovaná včasnost hlášení, každá zpráva končí návrhem rozhodnutí	6.3, 9.2
George, Walker a Monster (2019), Poister (2010), Boyne a Walker (2010)	Strategické plánování ve veřejné správě zlepšuje výsledky v průměru mírně, výrazněji tam, kde je propojené s rozpočtem a řízením výkonu	Jedna tabulka peněz, výhled se strategickými řádky, řídicí rytmus	2.2, 3.2
Pre-mortem (Klein 2007)	Hledání příčin selhání předem	Rozbor rizik předem před rozhodovacím bodem	5.5
Kill criteria (Duke 2022)	Předem dohodnutá podmínka zastavení	Kritérium ukončení v kartě	4.2, 6.6
After action review (armáda USA)	Čtyři otázky po akci	Rozbor po akci, registr poučení	6.8
Stop doing list	Seznam činností, které se přestanou dělat, aby uvolnily kapacitu	Seznam ukončovaných činností	7.3
Metodika přípravy veřejných strategií, MMR (2019)	Realizace řízená jako projekt s koordinátorem a registrem rizik	Koordinační jednotka o jednom až dvou lidech	2.4
Metodika investičního procesu Brna (2022)	Čtyři rozhodovací body rady, operativní plán bez krytí a závazný s krytím	Stupně přípravy s podkladem pro rozhodovací bod, zásobník a akční plán	5.2, 5.3
Jihlava, Litoměřice, Chrudim, Děčín, Ostrava, Moravská Třebová	Akční plán s rozpočtem, podmíněné částky, matice odpovědností, řízení malého města	Rozpočtový balík, matice pro procesy, minimální varianta	2.5, 3.5, příloha G

Plné metody projektového řízení, metoda dosažené hodnoty, cíle a klíčové výsledky jako celoměstský systém a rozpočet od nuly zůstaly stranou. Kapacitně přesahují možnosti města do 100 tisíc obyvatel. Poradenské a megaprojektové zdroje dávají metodice nástroje a horní meze rizik. Výzkum veřejné správy ukazuje, za jakých podmínek strategické řízení skutečně zlepšuje výsledky. Literatura o samosprávách se v dalším vydání rozšíří.

Příloha C. Literatura a zdroje

Uvedeny jsou jen zdroje, na které text nebo příloha B odkazují.

Zahraniční rámce a jednotky pro realizaci

- Institute for Government, Tracking Delivery, Jen Gold (2017). https://www.instituteforgovernment.org.uk/publication/report/tracking-delivery
- Institute for Government, Adapting the PMDU model (Haringey). https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/inside-out%20adapting%20the%20pmdu%20model.pdf
- Harvard Bloomberg City Leadership Initiative, Tracking Data, Fighting Crime (případová studie CitiStat). https://cityleadership.harvard.edu/wp-content/uploads/2025/06/BHCLI_TeachingCase_Tracking-Data-Fighting-Crime.pdf
- Michael Barber, How to Run a Government (2015). https://www.lse.ac.uk/events/how-to-run-a-government

- Robert D. Behn, The PerformanceStat Potential (2014). https://www.hks.harvard.edu/publications/performancestat-potential-leadership-strategy-producing-results
- NSW Office of Local Government, Integrated Planning and Reporting. https://www.olg.nsw.gov.au/councils/integrated-planning-and-reporting/
- Statsforvalteren i Nordland, Gode råd, kommunal planstrategi og rullerende kommuneplanlegging (Norsko). https://www.statsforvalteren.no/siteassets/fm-nordland/dokument-fmno/plan-og-bygg/plan--og-bygningsloven/gode-rad---kommunal-planstrategi-og-rullerende-kommuneplanlegging-i-nordland.pdf

Projekty a investice

- GOV.UK, Gate review 0 a Gate review 5. https://www.gov.uk/government/publications/gate-review-0-strategic-assessment a https://www.gov.uk/government/publications/gate-review-5-operations-review-and-benefit-realisation
- Infrastructure and Projects Authority, Annual Report 2023/24. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/67863b593a9388161c5d2379/IPA_Annual_Report_2023-24.pdf
- National Audit Office, Lessons learned from Major Programmes (2020). https://www.nao.org.uk/insights/lessons-learned-from-major-programmes/
- HM Treasury, Green Book supplementary guidance, Optimism bias. https://www.gov.uk/government/publications/green-book-supplementary-guidance-optimism-bias
- Bent Flyvbjerg a Dan Gardner, How Big Things Get Done (2023). https://sites.prh.com/how-big-things-get-done-book
- Gary Klein, Performing a Project Premortem, HBR (2007). https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem
- US Army, TC 25-20, A Leader's Guide to After-Action Reviews (1993). Army Publishing Directorate, https://armypubs.army.mil

Rozpočet a výhled

- PEFA, Framework for assessing public financial management (2016). https://www.pefa.org/sites/pefa/files/resources/downloads/PEFA_2016_Framework_Final_WEB_0.pdf
- GFOA, Multi-Year Capital Planning. https://www.gfoa.org/materials/multi-year-capital-planning
- City of Windsor, Capital Project Variance Report as at March 31, 2013. https://www.citywindsor.ca/Documents/city-hall/budget/CAPITAL%20PROJECT%20VARIANCE%20REPORT%20as%20at%20March%2031,%202013.pdf
- ČSÚ, Indexy cen stavebních prací. https://www.czso.cz/documents/10180/191095023/01104123q4kc.pdf

Výzkum strategického a výkonového řízení ve veřejné správě

- Bert George, Richard M. Walker a Joost Monster, Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis, Public Administration Review 79(6), 810 až 819 (2019). https://doi.org/10.1111/puar.13104
- Theodore H. Poister, The Future of Strategic Planning in the Public Sector, Linking Strategic Management and Performance, Public Administration Review 70(s1), s246 až s254 (2010). https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x
- George A. Boyne a Richard M. Walker, Strategic Management and Public Service Performance, The Way Ahead, Public Administration Review 70(s1), s185 až s192 (2010). https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x
- Gwyn Bevan a Christopher Hood, What's Measured Is What Matters, Targets and Gaming in the English Public Health Care System, Public Administration 84(3), 517 až 538 (2006). https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00600.x
- Donald P. Moynihan, The Dynamics of Performance Management, Constructing Information and Reform, Georgetown University Press (2008). ISBN 978-1-58901-194-5
- John Mayne, Contribution Analysis, Coming of Age?, Evaluation (2012).

- Henry Mintzberg a James A. Waters, Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal (1985).

Výzkum realizace a poradenské techniky

- Donald Sull, Rebecca Homkes a Charles Sull, Why Strategy Execution Unravels and What to Do About It, HBR (2015). https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it
- McKinsey, Losing from day one (2021). https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations
- Paul Rogers a Marcia Blenko, Who Has the D? (2006). https://www.bain.com/insights/who-has-the-d/
- Bain, It's 8 to 1 against your change program (Results Delivery). https://www.bain.com/insights/its-8-to-1-against-your-change-program-how-to-beat-the-odds
- Annie Duke, Quit (2022). Portfolio, Penguin Random House, https://www.penguinrandomhouse.com
- Gary Neilson, Karla Martin a Elizabeth Powers, The Secrets to Successful Strategy Execution, HBR (2008). https://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution

Česká praxe

- MMR, Metodika přípravy veřejných strategií (2019). https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/metodika-pripravy-verejnych-strategii
- Jan Ježek a kol., Kritická analýza strategického plánování obcí, měst a regionů, FEK ZČU. https://fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4528
- Statutární město Brno, Metodika investičního procesu (2022). https://www.brno.cz/documents/20121/12666517/Metodika%20investicniho%20procesu_P.pdf/a1b0acea-02f0-c349-5c58-2d868bfd4aad
- Statutární město Jihlava, Akční plán 2025. https://extranet.jihlava-city.cz/zastupitelstvo/2024/zm17/attachments/AP2025_ZM_2.pdf
- Město Litoměřice, Akční plán 2026. https://www.litomerice.cz/images/strategicke-dokumenty/Akcni_plan_2026.pdf
- Město Chrudim, Strategické řízení ve městě. https://www.chrudim.eu/wp-content/uploads/2023/04/Strategicke-rizeni-ve-meste.pdf
- Statutární město Děčín, Strategický plán rozvoje města 2021 až 2027. https://www.mmdecin.cz/ostatni-dokumenty/rozvoj-strategie-mesta/strategicky-plan-rozvoje-mesta-decin-2021-2027
- Statutární město Ostrava, Strategický plán rozvoje města na roky 2024 až 2030. https://fajnova.cz/wp-content/uploads/2024/03/Strategicky-plan-rozvoje-mesta-Ostravy-na-roky-2024-2030.pdf
- Město Moravská Třebová, Slovník pojmů a role projektového řízení. https://moravskatrebova.cz/filemanager/files/199602.pdf
- ČKAIT, průzkum délky povolování staveb (2024). https://www.ckait.cz/delka-povolovani-staveb-v-cr-nikoliv-roky-ale-mesice-ukazal-pruzkum-ckait

Právní předpisy

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (pravomoci zastupitelstva a rady, § 84, 85, 102). https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (§ 3, 4, 16). https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250
- Zákon č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti (§ 17). https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-23
- Zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích (plán financování obnovy). https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-274
- Vyhláška č. 412/2021 Sb., o rozpočtové skladbě. https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-412

Zdroje AQE

- AQE, Metodika politiky rozvoje měst (2026). Díl 0 kitu, ze kterého implementace přebírá priority, stropy, brány a předávací list.
- AQE, Metodika strategie rozvoje města (2026). Díl 1 kitu, na který implementace přímo navazuje.
- AQE, Metodika vyhodnocení strategie rozvoje města (2026). Díl 3 kitu, pro který implementace od prvního roku připravuje data.

Strategickému řízení měst a investičnímu plánování se AQE věnuje průběžně. Další články jsou na www.AQE.cz/poznatky/?typ=clanek.

Příloha D. Slovník pojmů

Pojmy převzaté z dílů 0 a 1 mají stejný význam jako v příloze D Metodiky strategie. Tabulka uvádí jen pojmy implementace, jejichž význam nevyplývá ze samotného názvu. Nástroje vykládá kapitola, která je zavádí.

Pojem	Co znamená	Kapitola
Jádro řízení	Šest dokumentů řízení povinných v plné a střední variantě, tedy usnesení o řízení strategie, výhled se strategickými řádky, akční plán, karta opatření se stavovým listem, pololetní zpráva o investicích a roční zpráva. V minimální variantě platí užší minimální jádro	1.4, 2.5
Kód projektu	Neutrální pořadové číslo akce, nejlépe to, které město už používá v ekonomickém systému. Blok, priorita a opatření jsou atributy v číselníku kódů a mohou se měnit, aniž by se kód přečísloval. Kód je stejný v akčním plánu, rozpočtu, výhledu, smlouvě, žádosti o dotaci a stavovém listu po celý život projektu a po ukončení se znovu nepoužije	3.3
Čerpání stropu	Platby priority z vlastních zdrojů a úvěru, tedy kapitálové výdaje kódů priority bez části kryté dotací s rozhodnutím o poskytnutí. Vedle něj sleduje příloha stropů uzavřené závazky a volnou část stropu	3.3
Část stropu nevyčerpaná v roce	Část rozpisu stropu na rok, kterou priorita v roce nevyčerpá. Finanční odbor ji zapíše do rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty priority	3.4
Limit rezervy v Kč	Částka v akčním plánu, do které rada čerpá rezervu priority na projekt	3.5
Výhled přípravy na druhý rok	Projekty, které je nutné připravit v prvním roce. Zastupitelstvo je bere na vědomí	3.5
Kritérium ukončení	Stav a termín zapsané předem. Když nastanou, rada opatření přepracuje, nebo ho pozastaví a navrhne ukončení	4.2
Plán nápravy	Postup, kterým se plán znovu dodrží. U červené ho rada uloží do 30 dnů, u oranžové na kritické cestě ho uloží tajemník na žádost gesčního radního	6.6
Korekce	Rozhodnutí rady o posunu, zmenšení, přesunu v rámci priority nebo ukončení	6.6
Pozastavení	Rozhodnutí rady zastavit další závazky a čerpání	3.5, 6.6
Příčka žebříku	Stupeň eskalačního žebříku, který vede od odpovědné osoby po mimořádný přezkum politiky	6.4
Pravidlo vstupu do přípravy	Projekt vstoupí do přípravy jen s volnou kapacitou, nebo když rada současně rozhodne o posílení odboru či o posunu jiného projektu	7.2
Volební rok	Rok komunálních voleb. Roční zprávu v něm nahrazuje zpráva za volební období, kterou koordinátor sestaví jako datový výstup ze sdíleného sešitu bez hodnoticího textu. Finanční a kontrolní výbor k ní do 15 dnů připojí stanovisko k úplnosti dat a tajemník ji podepíše jako správce dat	8.3
Pořadí krácení	Při výpadku příjmů se nejdřív odkládají příležitosti a participativní rozpočet, pak podmíněné etapy, obnova nad základní úroveň a dobrovolné závazky nad minimum z finančního rámce, pak blok koaličních závazků a priority až nakonec. Bezpečnost, zákonné povinnosti a obnova na základní úroveň se nekrátí. Zapisuje ho usnesení o přijetí politiky. Při hlubokém propadu příjmů nebo skoku výdajů platí krizový režim	
Minimální jádro	Výhled se strategickými řádky, akční plán s rozpočtem, roční zpráva a kód projektu. Běží i bez vlastníka strategie a bez politické vůle, protože ho drží rozpočtový cyklus a finanční odbor. V minimální variantě řízení je to povinné jádro, ke kterému přistupuje test příležitosti	2.6

Pojem	Co znamená	Kapitola
Krizový režim	Časově omezený režim řízení, který rada vyhlásí, když predikce ukáže pokles daňových příjmů proti schválenému rozpočtu o víc než 8 % nebo provozní saldo pod limitem finančního rámce, nebo když mimořádná událost vyvolá náklady nad 5 % běžných výdajů roku. Zastupitelstvo vyhlášení potvrdí na nejbližším zasedání, režim platí nejvýše 12 měsíců. Pořadí krácení se v něm rozšíří o běžné výdaje a pozastaví se přenos nevyčerpaných částí stropů bez smlouvy a nové závazky priorit. Úhrady z uzavřených smluv se nepozastavují nikdy. Do běžného režimu vrací město zastupitelstvo s aktualizovaným výhledem	6.7
Rezerva priority (rezerva na rizika projektů priority)	Druhé číslo priority vedle stropu. Rezerva priority je jedna, leží uvnitř stropu a kryje rizika projektů priority včetně přirážek podle stupně přípravy, vyšší vítězné nabídky a dotace nižší, než plán předpokládal. Inflaci nekryje, tu nese indexační řádek. Tvoří ji součet přirážek podle stupně přípravy u projektů priority. V investičním plánu jeden řádek priority s vlastním kódem. Rada ji čerpá na projekty téže priority do limitu rezervy v Kč z akčního plánu, nad ni zastupitelstvo (kapitola 6.3 Metodiky strategie a kapitola 3.5)	
Volná část stropu	Strop minus uzavřené závazky. Po volbách přechází jen rozhodnutím nového zastupitelstva v povolebním přezkumu, nejvýše do 15 % stropu	3.4
Rozpis stropu	Strop priority rozepsaný po letech ve výhledu a v akčním plánu. Je to jen rozložení stropu do let, ne další číslo	3.4
Strop priority	Rozpočtový strop priority. Pro zastupitelstvo má priorita dvě čísla, strop priority a rezervu priority. Rozpis stropu po letech ve výhledu a v akčním plánu není další pojem a zvláštní závazný ukazatel priority metodika nezavádí (kapitola 6.1 Metodiky politiky a kapitola 3.5)	
Indexační řádek	Jediný přepočet mezi stálými cenami roku přijetí politiky a běžnými cenami. Finanční odbor ho uvede v příloze stropů priorit jednou ročně při sestavení rozpočtu, s indexem cen stavebních prací za poslední čtyři zveřejněná čtvrtletí. Nese přepočet stropu a jeho volné části na ceny rozpočtového roku a inflaci dotované části smluv, kterou nominální dotace nepokryje. Jde nad strop z rozpočtu města, ne z rezervy priority (kapitola 6.1 Metodiky politiky)	
Kontrolní výbor	Kontrolní orgán zastupitelstva, kterému podle dobré praxe předsedá zastupitel z opozice. Vůči radě a úřadu nerozhoduje. Čtvrtletně ověřuje vzorek stavových listů a barev, ke sporu o barvu vydá do 15 dnů stanovisko, podle kterého spor rozhodne rada, a jednou ročně předkládá zastupitelstvu zprávu o dodržování pravidel politiky a strategie. Do rozhodnutí rady platí barva vypočtená sešitem (kapitola 7.4 Metodiky politiky a kapitola 6.3)	
Slovník peněz	Jednostránkový přehled všech pojmů peněz priority s tím, kdo je stanoví, kde jsou zapsané a jak vypadají v modelovém městě (příloha I Metodiky strategie)	

Příloha E. Orientační pracnost řízení

Celkové nároky za mandát. Hodiny v příloze E jsou odhad z praxe autorů, pilotem zatím neověřený (úvod metodiky, odstavec Stav ověření). Dolní mez je odhad, horní mez nese přirážku 40 %, stejně jako odhad ve stupni studie. Ceny v korunách metodika neuvádí, hodiny a úvazky dávají městu podklad pro vlastní propočet. Za celý mandát vychází postup podle velikosti města takto.

- **Město do 20 tisíc obyvatel.** Politika ve zkráceném průchodu 135 až 270 hodin s analytickým základem, 175 až 340 hodin bez něj. Strategie cestou A s použitelnými pasporty 350 až 720 hodin, z toho úřad a obecní firmy v prvním roce 200 až 550. Jádro řízení od druhého roku trvale 0,5 úvazku, za tři roky 2 250 hodin. Vlastník strategie za mandát 150 až 230 hodin, každý gesční radní 90 až 130 hodin.
- **Město s 20 až 50 tisíci obyvatel.** Politika ve zkráceném průchodu 160 až 320 hodin s analytickým základem, 205 až 410 hodin bez něj. Strategie cestou A 490 až 1 040 hodin, z toho úřad a obecní firmy v prvním roce 280 až 780. Jádro řízení trvale 1 úvazek, za tři roky 4 500 hodin. Vlastník strategie za mandát 280 až 400 hodin, každý gesční radní 160 až 240 hodin.
- **Město nad 50 tisíc obyvatel.** Politika ve zkráceném průchodu 225 až 460 hodin s analytickým základem, 290 až 590 hodin bez něj. Strategie cestou A 820 až 1 990 hodin, z toho úřad a obecní firmy v prvním roce 440 až 1 400. Jádro řízení trvale 1,5 až 2 úvazky, za tři roky 6 750 až 9 000 hodin. Vlastník strategie za mandát 300 až 420 hodin, každý gesční radní 160 až 240 hodin.
- **Ve všech pásmech.** Řízení stojí týmy, které opatření provádějí, 5 až 8 % kapacity a seznam ukončovaných činností uvolní 3 až 5 %. Hodiny jádra řízení počítají s 1 500 hodinami na úvazek.

- **Dnešní praxe pro srovnání.** Strategický plán stojí 400 až 1 000 odborných hodin jednou za pět až sedm let a vedle něj vznikají koncepce, každá s vlastní pracností. Řízení realizace obvykle nemá vyhrazený úvazek. Postup podle metodiky je proto pracnější v prvním roce a v trvalém úvazku jádra řízení, ušetří ale část koncepcí a příprav projektů, které by město jinak zadalo pro výzvu.

Město nad 50 tisíc obyvatel zvládne samo soupis majetku, opatření, karty, investiční plán a řízení. Externí podporu potřebuje obvykle na dotazník a část rozhovorů, odhad stavu komunikací, fiskální test ploch a finanční rámec se scénáři. Město do 20 tisíc obyvatel potřebuje navíc podporu pro finanční rámec a logistiku konzultace.

Pracnost řízení po rolích. Tabulka platí pro plnou variantu od druhého roku řízení. První rok je pracnější o nastavení kódů, karet a vzorů.

Kdo	Co	Orientačně
Vlastník strategie	Čtvrtletní porady, měsíční stavové listy s koordinátorem, strategické body rady, rozhodovací body, roční zpráva	40 až 60 hodin ročně
Gesční radní	Čtvrtletní porady, měsíční přehled stropů, návrhy termínů milníků a plánů nápravy, rozhodovací body, jednání s partnery	40 až 60 hodin ročně
Vlastník strategie a gesční radní, minimální varianta	Pololetní porady, měsíční přehled pro starostu, rozhodovací body	20 až 30 hodin ročně
Odpovědná osoba	Vlastní čas na stavový list a měsíční poradu	1 až 2 hodiny měsíčně na opatření
Tým, který opatření provádí	Stavové listy, porady, karty a podklady pro radu jako samostatný řádek plánu kapacit	5 až 8 % kapacity týmu, seznam ukončovaných činností má uvolnit 3 až 5 % (kapitoly 7.2 a 7.8)
Jádro řízení, město nad 50 tisíc obyvatel	Rytmus, stavové listy, přehledy, zprávy, zásobník, panel a registry, rozpad nevyčerpané části stropů ke konci třetího čtvrtletí, koordinátor a analytik nebo asistent	1,5 až 2 úvazky
Jádro řízení, město 20 až 50 tisíc obyvatel	Totéž ve střední variantě (kapitola 2.5)	1 úvazek, ostatní řádky beze změny
Koordinátor s odborem investic	Odhadová část měsíčního přehledu stropů z evidence smluv a stavových listů	2 až 3 hodiny měsíčně
Finanční odbor	Účetní část měsíčního přehledu stropů, posun výhledu a příloha stropů	Měsíčně 1 až 2 hodiny, bez sestavy podle kódu 4 až 6 hodin. Výhled 30 až 50 hodin, v prvním roce 80 až 120
Finanční odbor, stálé ceny a závazky	Indexační řádek jednou ročně při sestavení rozpočtu, převod smlouvy a dotací na ni při zadání zakázky, evidence uzavřených závazků a volné části stropu v příloze stropů	15 až 25 hodin ročně, v prvním roce 30 až 40
Kontrolní výbor	Čtvrtletní vzorek stavových listů a barev, stanoviska ke sporům o barvu, roční zpráva o dodržování pravidel	Členové výboru dohromady 20 až 30 hodin ročně, podklady od koordinátora 10 až 15 hodin ročně v hodinách jádra řízení
Odbor investic	Pololetní zpráva o investicích, podklady pro rozhodovací body	8 až 16 hodin na zprávu, 4 až 8 hodin na podklad
Minimální varianta do 20 tisíc obyvatel	Užší jádro, tedy výhled, akční plán, roční zpráva, kód projektu a test příležitosti. Měsíční přehled pro starostu místo porady, od druhého roku pololetní porada před roční zprávou a před rozpočtem, obě vede starosta, semafor jen u investic nad hranicí	0,5 úvazku s užším jádrem, ostatní řádky zhruba na polovinu

Příloha F. Co dělat, když

Tabulka popisuje šestnáct nejčastějších situací při řízení implementace. Barva určuje, kdy a komu se odchylka hlásí. O penězích rozhoduje vždy orgán podle tabulky pravomocí (kapitola 3.5).

Situace	Co udělat	Kde
Projekt zčervená	Povinný bod na nejbližší schůzi rady. Kde město příčinu ovlivní, uloží rada plán nápravy do 30 dnů, jinak rozhodne rovnou o korekci, v pořadí posunout, zmenšit, přesunout v rámci priority, nebo ukončit	6.3, 6.6
Dotace propadne	Projekt byl podmíněný rozhodnutím o poskytnutí dotace. Rada v rozhodovacím bodě rozhodne o posunu, zmenšení nebo krytí ze stropu v pořadí odkladů. Nad rámec pravomoci rady rozhoduje zastupitelstvo	3.6, 6.6
Přijde dotační výzva	U projektu priority rozhodne o přípravě žádosti vlastník strategie, o podání rada, o zajištění financování zastupitelstvo, vyžaduje-li ho výzva. Mimo priority platí test příležitosti. Po dosažení ročního stropu může zastupitelstvo strop příležitostí navýšit nejvýše jednou ročně, a to s akčním plánem, nebo jedním rozpočtovým opatřením během roku, vždy s potvrzením kapacity od tajemníka a výrokem finančního výboru. Mimořádný přezkum politiky přichází jen tehdy, když by příležitost krátila stropy priorit	3.6, 5.2
Radní přijde s novým projektem	Karta projektu do 30 dnů, zásobník s označením námět, bodová matice při pololetním stavu zásobníku, investiční plán s akčním plánem, příprava podle pravidla vstupu	5.2, 7.2
Vítězná nabídka je o třetinu nad odhadem	Kryje-li rozdíl rezerva priority, je cena oranžová. Rada čerpá do limitu rezervy v Kč, zbytek navrhne zastupitelstvu a smlouvu uzavře po jeho rozhodnutí v zadávací lhůtě. Jinak je cena červená a rada zváží zmenšení, etapizaci nebo zrušení zakázky	5.3, 5.6, 6.4
Právní moc povolení se posune za termín z bodu 3	Stavba se v akčním plánu označí jako posunutá a nevyčerpané peníze roku se zapíšou do rozpočtu dalšího roku. Zadávací řízení může běžet už po vydání povolení, smlouva se ale podepíše až s právní mocí	5.2
Projekt přechází mezi odbory z přípravy do realizace	Rada v bodě 4 změní odpovědnou osobu, předání se zapíše do protokolu a je milníkem ve stavovém listu	5.6
Zastupitelstvo neschválí rozpočet	Platí pravidla rozpočtového provizoria přijatá do konce roku, rozběhnuté projekty pokračují v jejich mezích	3.5
Opozice nebo koaliční partner zpochybní barvu	Barvy mají písemnou definici, vypočte je sdílený sešit z dat a potvrzuje je koordinátor. Kontrolní výbor vydá ke sporu do 15 dnů stanovisko a spor na jeho podkladě rozhodne rada. Do rozhodnutí rady platí vypočtená barva, odchylku od stanoviska rada zdůvodní a stanovisko se zveřejní vedle barvy. Zastupitelé dostávají stavové listy po rozhodnutí rady	6.3, 2.4, 7.7
Daňové příjmy klesnou, nebo přijde mimořádný příjem	Rada váže výdaje bloku příležitostí v pořadí odkladů, priority až nakonec. Nad rámec pravomoci rady rozhoduje zastupitelstvo. Mimořádný příjem strop nezvyšuje, o použití rozhodne zastupitelstvo, zvýšení součtu stropů je mimořádný přezkum politiky. Ukáže-li predikce pokles daňových příjmů proti schválenému rozpočtu o víc než 8 %, nebo provozní saldo pod limitem finančního rámce, vyhlásí rada krizový režim. Úhrady z uzavřených smluv běží dál	3.5, 6.6, 6.7
Změna územního plánu se zpozdí	Drží-li termín politiky, je milník oranžový. Projekt, jehož výstup roku je tím ohrožený, zčervená hned, jak uplyne termín změny z jeho harmonogramu. Jde na radu i mezi poradami a rada rozhodne o novém harmonogramu	6.3, 6.9
Kraj odmítne zařadit službu do sítě	Nastalo kritérium ukončení a příčina leží mimo vliv města. Rada rozhodne rovnou o korekci, opatření pozastaví a spustí náhradní postup, ukončení přijme zastupitelstvo jako změnu strategie	4.5, 6.6
Nový projekt má vstoupit do přípravy a odbor nemá kapacitu	Platí pravidlo vstupu, rada současně posílí odbor, nebo posune jiný projekt	7.2
Rezerva priority je vyčerpaná	Nad limit rezervy v Kč rozhoduje zastupitelstvo, když nestačí ani rezerva, jde o přesun mezi stropy do 10 % menšího z nich, nebo o mimořádný přezkum politiky	6.4, 6.6
Vymění se gesční radní, nebo odpovědná osoba	Při výměně gesčního radního nebo odpovědné osoby priority se koná mimořádná brána jen u dotčené priority a nový nositel převezme kartu a stavové listy do 30 dnů. Odpovědnou osobu opatření nebo projektu určí rada bez přezkumu, koordinátor ji zaškolí	2.4, 7.7

Situace	Co udělat	Kde
Koalice se rozpadne	Vynutitelné kotvy, tedy smlouvy, úvěr, podmínky dotací a územní plán, platí dál. Koordinátor drží minimální jádro, tedy výhled, akční plán, roční zprávu a kód projektu, připraví radě podklad pro mimořádný přezkum politiky a politiku za radu nevymýšlí. Závazky strany, která koalici opustila, zůstávají v bloku koaličních závazků do konce roku. Kontrolní výbor uvede ve své roční zprávě, které politické kotvy přestaly platit. Propadnou-li zároveň příjmy nad hranici krizového režimu, platí krizový režim	2.6, 6.7, 7.7

Příloha G. Pracovní pomůcky

Tabulky a vzory město převezme a upraví podle svých zvyklostí. Data řízení stačí vést v jednom sdíleném sešitu, jehož listy popisuje tato příloha.

Plán prvních sta dní po přijetí strategie. Platí pro strategii přijatou s rozpočtem na konci roku. Zavedení probíhá ve třech vlnách, aby nezatížilo finanční odbor při uzavření roku.

Krok	Kdo připraví	Termín	Kdo rozhoduje
Vlna 1, se strategií do konce roku			
Kódy projektů investičního plánu v návrhu rozpočtu	Koordinátor s finančním odborem	Před schválením návrhu rozpočtu radou	Rada
Milníky prvního roku po čtvrtletích jako řádky akčního plánu	Odpovědné osoby, koordinátor	S návrhem rozpočtu	Rada s návrhem balíku
Rozpočet, výhled se strategickými řádky, akční plán s limitem rezervy v Kč a usnesení o řízení strategie	Finanční odbor, koordinátor	Rozpočtové zasedání, v jednom balíku	Zastupitelstvo
Plán práce rady s termíny porad a strategických bodů	Tajemník	S rozpočtovým balíkem	Rada
Vlna 2, první čtvrtletí			
Úkoly prvních sta dní s termíny a odpovědnými osobami	Vlastník strategie, tajemník	Začátek roku	Rada
Kódy ve smlouvách, evidenci a formuláři rozpočtového opatření, u strategie bez kódů jejich přidělení a rozpis rozpočtu	Finanční odbor, koordinátor	První měsíc roku	
Definice barev semaforu a vzor stavového listu	Koordinátor	Začátek roku	Rada
První měsíční porada, stavové listy strategických projektů, první přehled stropů za první měsíc	Koordinátor, odpovědné osoby, finanční odbor	Začátek roku, přehled do 15. dne dalšího měsíce	
Porada po uzavření roku a strategický bod rady	Vlastník strategie, koordinátor	Konec prvního čtvrtletí	Rada
Karty opatření pro realizaci, stavové listy ostatních opatření	Odpovědné osoby, koordinátor	Do konce prvního čtvrtletí	Rada jedním usnesením na začátku druhého čtvrtletí
Vlna 3, druhé čtvrtletí			
Jedna až dvě priority pro hodnocení dopadu, sběr výchozích dat	Vlastník strategie, koordinátor	Do pololetí	Rada
Plán kapacit s projekty ve stupních přípravy a pravidlem vstupu	Tajemník s vedoucími odborů	Podklady do pololetí, plán do začátku přípravy rozpočtu	Tajemník potvrdí, rada rozhodne o náboru se zadáním rozpočtu
Po třetí vlně			
Kontrola osmi kritérií z kapitoly 9.1	Koordinátor	Začátek třetího čtvrtletí	Rada bere na vědomí
První pololetní zpráva o investicích k pololetí	Koordinátor s odbory	Začátek přípravy rozpočtu	Zastupitelstvo

Lhůty jsou orientační. Přijme-li zastupitelstvo strategii mimo rozpočtový cyklus, vznikne akční plán podle strategie do 60 dnů a do rozpočtu vstoupí rozpočtovým opatřením. Kódy se přidělí v prvním měsíci roku.

Rok koordinátora. Tabulka ukazuje, co koordinátor v kterém období připraví a komu to pošle. Kalendář orgánů je v kapitole 2.3.

Období	Co koordinátor připraví	Komu
Začátek roku, uzavření roku	Stavové listy ke konci roku, skutečná nevyčerpaná část stropů po kódech	Finanční odbor v lhůtě finančního vypořádání
První čtvrtletí	Data do panelu, převzetí podkladů roční zprávy od odpovědných osob do dvou měsíců od konce roku	Vlastník strategie
Porada po uzavření roku	Čtvrtletní přehled ke konci roku, registr rizik, návrh usnesení	Porada, rada
Druhé čtvrtletí	Návrh roční zprávy, sebehodnocení, v prvním roce karty opatření	Rada po poradě před roční zprávou
Porada před roční zprávou	Čtvrtletní přehled ke konci prvního čtvrtletí	Porada
Do konce prvního pololetí	Roční zpráva, převzetí karet projektů a podkladů kapacit, podklady pololetní zprávy	Zastupitelstvo, tajemník, odbor investic
Třetí čtvrtletí	Stav k pololetí od odborů do deseti dnů, posun investičního plánu, test příležitosti, zásobník, pololetní zpráva, podklady plánu kapacit	Finanční odbor, tajemník do začátku přípravy rozpočtu, rada stav zásobníku
Porada před rozpočtem	Čtvrtletní přehled k pololetí, podklad pro zadání rozpočtu a rozhodnutí o náboru	Porada, rada na začátku přípravy rozpočtu
Návrh rozpočtu	Projekty priorit proti stropům, limitu rezervy v Kč, akční plán s milníky, odhad nevyčerpané části stropů	Finanční odbor do dvou týdnů od zadání, rada zhruba dva měsíce před rozpočtovým zasedáním
Před rozpočtovým zasedáním	Čtvrtletní přehled ke konci třetího čtvrtletí, test souladu, zpřesněný odhad nevyčerpané části	Finanční výbor, porada na konci roku
Rozpočtové zasedání	Rozpočtový balík, termíny rozhodovacích bodů do plánu práce rady, archiv sešitu	Zastupitelstvo, tajemník
Každý měsíc	Stavové listy do 5. dne s barvami vypočtenými sešitem, přehled stropů do 15. dne, porada, zápis do 3 dnů, aktualizace předávacího listu koordinátora	Odpovědné osoby, vlastník strategie
Každé čtvrtletí	Vzorek stavových listů a barev, který si kontrolní výbor vybere, se zaměřením na odhady konečné ceny, přehled včasnosti hlášení, stanoviska ke sporům o barvu	Kontrolní výbor
Před roční zprávou	Podklady pro zprávu kontrolního výboru o dodržování pravidel politiky a strategie	Kontrolní výbor

Struktura sdíleného sešitu. Každý list má vlastníka a sloupec s datem poslední změny. Stav ke konci roku se archivuje. Registry rizik, poučení a vítězných nabídek jsou tři záložky jednoho listu. Ve městě nad 20 tisíc obyvatel potřebuje nástroj správce. Musí umět historii změn, práva podle rolí a export podle kódu z ekonomického systému. Menší město vystačí se sešitem (kapitola 1.4).

List	Vlastník	Hlavní sloupce
Zásobník	Koordinátor	Kód, název, opatření, priorita nebo blok jako atributy číselníku, podíl obnovy a zhodnocení u smíšeného projektu, pořadí, stupeň přípravy, hrubé náklady, přirážka v % a limit rezervy v Kč, zdroje, provoz v letech 1 až 3, spouštěč, odpovědná osoba, rok zahájení, označení námět
Karty opatření	Odpovědné osoby	Položky karty ze strategie, milníky po čtvrtletích, cesta ukazatele, závazky jiných, kódy projektů, kritérium ukončení
Karty projektů a provozu	Odpovědné osoby, provozovatel	Kód, stupeň přípravy, odhad po vrstvách, rok náběhu provozu, roční náklady a příjmy, kdo platí, konec udržitelnosti, desetiletý výhled provozu a obnovy, potvrzení provozovatele s datem

List	Vlastník	Hlavní sloupce
Stavové listy	Odpovědné osoby, kontroluje koordinátor	Pole podle vzoru v kapitole 4.8, u investice povolení a termín právní moci, čerpání a odhad konečné ceny, vstupní milník, vazba na milníky jiných projektů z karty, vypočtená barva, potvrzená barva, zdůvodnění odchylky, stanovisko kontrolního výboru a rozhodnutí rady při sporu, datum prvního signálu, datum ohlášení
Přehled stropů	Finanční odbor, odhadová část koordinátor	Sloupce podle kapitoly 6.9, uzavřené závazky, volná část stropu, indexační řádek
Registry	Koordinátor	Rizika (6.5), poučení (6.8), vítězné nabídky (5.4)
Plán kapacit	Tajemník	Řádky podle kapitoly 7.8 včetně řádku řízení
Předávací list koordinátora	Koordinátor, zástupce	Stav každého strategického projektu, nejbližší rozhodovací body, kde v sešitu leží které údaje, přístupy a kontakty

Plán nápravy na jedné straně. Vzor je vyplněný pro studii Za Nádražím, plán nápravy byl zadán ve druhém čtvrtletí 2028. Studie leží na kritické cestě přípravy sítí a navazuje na ni zadání aktualizace dokumentace. Byla oranžová a příčinu mohlo město ovlivnit. Plán proto uložil tajemník na žádost gesčního radního podle kapitoly 6.6, krok 1, a nový termín schválila rada.

Pole	Modelové město
Kód a opatření	1041, opatření 2.1, urbanistická studie a parcelace Za Nádražím
Barva a důvod	Termín oranžová, posun odevzdání studie o dva měsíce, z konce třetího do čtvrtého čtvrtletí 2028, kvůli doplnění dopravního posouzení
Co se udělá	Dopravní posouzení se zadá samostatně vedle studie, parcelace se zpracuje souběžně s posouzením, ne až po něm
Kdo a do kdy	Vedoucí odboru majetku, posouzení zadáno ve třetím čtvrtletí a odevzdáno do dvou měsíců od zadání, studie do měsíce od odevzdání posouzení, ve čtvrtém čtvrtletí 2028
Dopad na milník, cenu a strop	Výstup roku drží, náklad 1 mil. Kč z rezervy priority (1047) do výše limitu rezervy v Kč, rozpis stropu na rok beze změny
Co když náprava do termínu nezabere	Posun parcelace do 1. čtvrtletí 2029 a návrh korekce pro radu podle kapitoly 6.6
Termín kontroly	Měsíční porady ve čtvrtém čtvrtletí 2028
Zadání a schválení	Plán uložil tajemník na žádost gesčního radního pro rozvoj ve druhém čtvrtletí 2028 po měsíční poradě a posoudila ho následující měsíční porada. Rada ve třetím čtvrtletí 2028 schválila nový termín studie, protože posun leží na kritické cestě, kryla posouzení z rezervy a plán vzala na vědomí

Měsíční přehled pro starostu. Jedna strana, kterou koordinátor v minimální variantě nahrazuje měsíční poradu. V plné variantě ji přikládá k zápisu z porady.

Část	Obsah
Milníky měsíce	Splněné a nesplněné s novým termínem
Oranžové a červené položky	Kód, barva, důvod, návrh, kdo rozhoduje
Závazky po termínu	Odbor nebo organizace, co chybí, nový termín
Čerpání stropů	Po prioritách z přehledu stropů
Co jde na poradu nebo radu	Body s návrhem usnesení a kdo je předloží

Program měsíční realizační porady. Trvá orientačně 45 až 60 minut a vede ji koordinátor. Zvou se odpovědné osoby opatření a projektů, které mají v měsíci milník, oranžovou nebo červenou barvu, nebo nesplněný závazek.

Porada může být pevným blokem porady tajemníka s vedoucími odborů. Zápis na jedné straně jde do tří pracovních dnů vlastníkovi strategie a gesčním radním.

Minuty	Bod
5	Úkoly z minulé porady
10	Měsíční přehled stropů a čerpání
25	Stavové listy s milníkem v měsíci, oranžovou nebo červenou barvou, u červené plán nápravy nebo návrh korekce
10	Závazky mezi odbory, co kdo dodá a do kdy
5	Co jde na čtvrtletní poradu nebo radu a kdo to předloží

Program čtvrtletní porady je beze změny převzatý z kapitoly 7.5 Metodiky strategie (kapitola 2.2).

Matice odpovědností pro procesy implementace. Doplňuje matici pro aktivity ze strategie o činnosti, které tabulka pravomocí v kapitole 3.5 neobsahuje. Pravomoci v realizaci stanoví tabulka v kapitole 3.5. Každý řádek má jedno O, u rady a zastupitelstva rozhoduje orgán.

Legenda. O odpovídá a rozhoduje, Z zpracuje nebo předloží, K dodá podklad nebo je konzultován, I je informován nebo věc projedná.

Činnost	Zastupitelstvo	Rada	Vlastník strategie	Gesční radní	Koordinátor	Odpovědná osoba	Finanční odbor	Odbor investic	Tajemník	Finanční výbor
Posun investičního plánu a výhledu o rok	I	K	O	K	Z	K	Z	K		
Návrh rozpočtu, výhledu a akčního plánu	I	O	K	K	Z	K	Z	K	K	I
Karta opatření pro realizaci s milníky		O	I	K	K	Z	K	K	K	
Stavový list a barva semaforu		I	I	I	O	Z	K	K		
Vstup projektu do přípravy		O	K	Z	K	K		K	K	
Plán kapacit a pravidlo vstupu	I	I	K	K	K	Z		Z	O	
Seznam ukončovaných činností	I	O	K	K	K	Z			Z	
Roční zpráva	I	O	K	K	Z	K	K	K		I

Vzorová znění usnesení. Částky jsou z modelového města. Rozpočtový balík se přijímá v jednom bodě s hlasováním o jednotlivých výrocích.

Usnesení zastupitelstva o řízení strategie. Zastupitelstvo města

- I. stanoví řídicí rytmus Strategie rozvoje města. Rytmus tvoří měsíční realizační porada, čtvrtletní porada nad daty a strategický bod rady po každé z nich. Čtvrtletní porada se koná po uzavření roku, před roční zprávou, před rozpočtem a na konci roku
- II. stanoví termíny zpráv. Zastupitelstvo dostane pololetní zprávu o investicích na začátku přípravy rozpočtu. Roční zprávu dostane se závěrečným účtem do konce prvního pololetí. Zprávu za volební období dostane 6 až 9 měsíců před volbami. Předávací balíček je hotový před volbami
- III. stanoví neutrální kód projektu jako standard pro všechny dokumenty strategie, smlouvy a žádosti o dotace. Kód je číslo akce z ekonomického systému a nemění se, když se mění priorita. Blok a priorita jsou atributy v číselníku
- IV. pověřuje finanční výbor vydat k návrhu rozpočtu, výhledu a akčního plánu stanovisko. Výbor posoudí, zda návrh odpovídá minulému výhledu, stropům priorit a limitům finančního rámce
- V. stanoví plnou variantu řízení, určenou pro města nad 50 tisíc obyvatel. Zkušenostní pravidla podle přílohy usnesení platí beze změny. Rada čerpá rezervu priority nejvýše do limitu rezervy v Kč uvedeného v akčním plánu
- VI. vyhrazuje si na poslední tři měsíce před volbami rozhodování o smlouvách, které nejsou v přijatém akčním plánu, rozpočtu a rozhodovacích bodech investic. Jde o víceleté smlouvy a smlouvy nad hranicí pro pět otázek. Hranice pro pět otázek je v modelovém městě 30 mil. Kč. Výjimku mají havárie, obnova na základní úroveň,

smlouvy rozběhnutých projektů a dotační žádosti s lhůtou. Akční plán na volební rok zastupitelstvo sestaví podle kapitoly 8.3

- VII. ukládá radě přijmout plán práce s rytmem podle bodu I a určit koordinátora strategie. Při jeho odchodu ukládá radě určit do 30 dnů náhradu. Zástup koordinátora určuje jmenovitě
- VIII. pověřuje kontrolní výbor čtvrtletně ověřovat vzorek stavových listů a ke sporům o barvu vydávat do 15 dnů stanovisko. Výbor jednou ročně předloží zprávu o dodržování pravidel politiky a strategie. Spor o barvu rozhodne rada. Stanoví, že výboru předsedá zastupitel z opozice, jak plná varianta řízení vyžaduje
- IX. zajišťuje výboru přístup do sdíleného sešitu v plném rozsahu a stanoví, že výbor může dát radě podnět k přezkumu barvy, když jeho vzorek nesouhlasí s výpočtem.

Město, které zkušenostní pravidla upravuje, uvede úpravy s odůvodněním v bodě V. Příloha k bodu V vyjmenovává dotčená pravidla a u každého kapitolu.

Průvodce pro kontrolní výbor na jedné straně. Výbor ověřuje a dává stanovisko, sám nerozhoduje. Jeho práce v řízení strategie má pět rutin.

1. **Čtvrtletně vzorek stavových listů.** Výbor si vybere orientačně tři projekty, podle kapacity i pět. U nich porovná barvu v sešitu s termínem, cenou a rozsahem proti naposledy schválené kartě. Zapíše, zda barva odpovídá výpočtu. Podklad dostává od koordinátora do pěti pracovních dnů od porady. Přístup do sdíleného sešitu v plném rozsahu mu zajišťuje bod IX usnesení o řízení strategie.
2. **Spor o barvu.** Spor vyvolá odpovědná osoba nebo její nadřízený, když nesouhlasí s vypočtenou barvou, nebo výbor podnětem, když s výpočtem nesouhlasí jeho vzorek. Výbor vydá do 15 dnů stanovisko a rada spor rozhodne. Do rozhodnutí platí vypočtená barva.
3. **Jednou ročně zpráva o dodržování pravidel.** Výbor zastupitelstvu předloží čtyři zjištění. Zda se konaly porady a brány v termínech. Zda rada rozhodovala v rozhodovacích bodech investic. Zda strop a limity drží. Zda zpráva za volební období obsahuje jen data ze sešitu.
4. **Co výbor hlídá především.** Hlídá pět věcí. První jsou posuny milníků bez zápisu vazby v kartě. Druhé jsou projekty, které zůstávají zelené po uplynutí termínu předchozího milníku. Třetí je čerpání rezervy priority nad limit rezervy v Kč. Čtvrté jsou smlouvy v posledních třech měsících před volbami mimo přijatý akční plán. Pátá je volná část stropu, která by po volbách přešla bez rozhodnutí nového zastupitelstva.
5. **Co výbor nemůže.** Měnit barvu, zastavit projekt ani přesouvat peníze. To jsou rozhodnutí rady a zastupitelstva. Výbor může jen doložit, že rozhodnutí neproběhlo nebo porušilo pravidlo, a dát to zastupitelstvu na stůl.

V plné variantě řízení předsedá výboru zastupitel z opozice, jak stanoví usnesení o řízení strategie. Veřejnost vidí semafor strategických projektů, roční zprávu a přílohu stropů priorit. Výbor dostává navíc stavové listy a přehled stropů v plném rozsahu.

- Číslování kódu projektu podle ekonomického systému a atributy v číselníku (3.3).
- Délka a program měsíční porady a náhradní termín porady do měsíce (2.2).
- Čerpání rezervy do limitu rezervy v Kč (3.5).
- Šest stupňů plnění (4.3).
- Pravidlo opakovaného rozhodnutí (5.3).
- Odhad v dolní třetině rozpětí (5.4).
- Rozbor rizik předem a porada při dvou signálech (5.5).
- Hranice barev semaforu, výpočet barev z dat a oranžová bez potvrzeného termínu déle než dvě čtvrtletí (6.3).
- Spouštěč krizového režimu, pokles daňových příjmů o víc než 8 %, provozní saldo v predikci pod limitem finančního rámce nebo náklady mimořádné události nad 5 % běžných výdajů, a jeho trvání nejvýše 12 měsíců (6.7).
- 1 500 hodin na úvazek, řízení jako 5 až 8 % kapacity týmu, úvazky jádra řízení podle varianty a pravidlo vstupu do přípravy (2.5, 7.2).
- Vyhrazení rozhodování o víceletých smlouvách v posledních třech měsících před volbami (8.3).
- Vnější pohled ve třetím roce (9.3).
- Lhůty prvních sta dní a hodiny v příloze E.

Usnesení zastupitelstva o přijetí rozpočtového balíku. Zastupitelstvo města

- I. schvaluje rozpočet na rok 2028 se závaznými ukazateli podle přílohy
- II. schvaluje střednědobý výhled rozpočtu na roky 2029 až 2032 se strategickými řádky
- III. schvaluje akční plán na rok 2028 se sloupcem limit rezervy v Kč a bere na vědomí výhled přípravy na rok 2029 a milníkový plán
- IV. bere na vědomí stanovisko finančního výboru
- V. ukládá radě předložit pololetní zprávu o investicích k pololetí 2028 na začátku přípravy rozpočtu 2029 a roční zprávu se závěrečným účtem do konce prvního pololetí 2029.

Od druhého roku řízení bere zastupitelstvo v bodě V na vědomí i seznam ukončovaných činností schválený radou (kapitola 7.3).

Druhá linie modelového města, kde postup narazí. Hlavní linie modelového města dopadla dobře. Změna územního plánu se zpozdila jen o čtvrtletí, dotace přišla a vítězná nabídka vyšla blízko indexovaného odhadu. Tato krátká linie ukazuje, jak pravidla zareagují, když se věci pokazí. Scénář se odehrává od čtvrtého čtvrtletí 2029 do voleb 2030 a mění čtyři věci. První tři zkoušejí peníze a instituce, čtvrtá samotný mechanismus priority. Částky jsou v cenách roku 2027, není-li řečeno jinak.

1. **Dotace 40 mil. Kč na sítě není ve čtvrtém čtvrtletí 2029 přiznána.** Smlouvu bez rozhodnutí o dotaci rada podle podmínky z bodu 4 neuzavře (kapitola 5.8). Stropová část celé první etapy by bez dotací byla 97 a volná část stropu je jen 58. Rada proto navrhne zastupitelstvu první etapu rozdělit. Část A, tedy hlavní řad a sítě pro 60 bytů, stojí 55 v cenách roku 2029, tedy 50, a jde ze stropu. Část B čeká na další výzvu, nebo na příští mandát. Selhal kritický předpoklad 8 výkazu, dotace na sítě, a rada proto vede mimořádnou bránu priority. Nabídka do roku 2035 klesne na zhruba 90 bytů a domů na městských plochách. Se soukromou nabídkou, kterou výkaz počítá do horní meze intervalu, tedy 30 až 60 domácností, vychází dopad 120 až 150 domácností. Přesun mezi stropy do 10 % menšího stropu by dal nejvýše zhruba 6 mil. Kč. Zastupitelstvo proto v mimořádném přezkumu politiky rozhodne, zda sníží cílový dopad na 120 až 150 domácností, nebo navýší strop.
2. **Vítězná nabídka otevřená na začátku roku 2030 je 40 % nad indexovaným odhadem, tedy 144 mil. Kč v cenách roku 2029.** Hranice 119 je překročená a cena je červená nad rezervou priority. Rada nabídku nepřijme, porovná cenu na metr sítě se třemi městy, zadávací řízení ukončí a stavbu rozdělí na sítě a komunikace jako dvě zakázky. Rozdělení zakázky posoudí předem právník města, aby šlo o věcně oddělené části díla, ne o obejití pravidel zadávání. Nová soutěž trvá čtyři měsíce. Zahájení stavby se posune o půl roku, výstupy o rok a strop drží.
3. **Koalice se ve druhém pololetí 2029 rozpadne, když dotace na sítě není přiznána.** Nová většina vymění gesčního radního pro rozvoj a do 30 dnů proběhne mimořádná brána priority 2. Vynutitelné kotvy platí dál (úvěrová smlouva, smlouvy na dokumentaci, vydaná změna územního plánu). Politické kotvy, tedy usnesení o řízení a rytmus porad, nová většina potvrdí, nebo zruší, a kontrolní výbor to uvede ve zprávě o dodržování pravidel. Koordinátor drží minimální jádro a připraví podklad pro mimořádný přezkum (kapitola 2.6). Závazky odcházející strany zůstávají v bloku koaličních závazků do konce roku 2029 a potom o nich rozhodne rada s akčním plánem 2030. Plocha U Lesa je podmíněná etapa, a pokud ji nová většina nechce, nic tím nezruší. Kdyby nová většina ukončila celou prioritu 2, smlouvy na dokumentaci a úvěr platí dál a rozestavěné části město dokončí. Volnou část stropu bez smlouvy vrátí zastupitelstvo rozpočtovým opatřením do rozpočtu a etapa U Lesa se nespustí.
4. **Soutěž developerů na Pod Školou v roce 2030 nepřinese žádnou nabídku s podmínkou skladby a ceny, nebo registrace zájemců ukáže mezi nimi méně než polovinu domácností z cílové skupiny.** Tentokrát selhává mechanismus, ne peníze, tedy kritické předpoklady 3 a 5 výkazu. Druhou část by ještě před podpisem smlouvy zachytila podmínka rozhodovacího bodu 4 sítí, tedy nejméně 60 registrovaných domácností z cílové skupiny. Chybějící nabídku developerů ukáže až soutěž. Rada vede mimořádnou bránu priority 2. Sítě Za Nádražím, na které je smlouva, se dostaví, protože pozemky bez nich nejde prodat žádnou cestou. Spouštěč U Lesa nenastane, protože domácnosti neuzavřou smlouvy na 80 % bytů a domů. Etapa U Lesa se tedy nespustí a město na okrajové ploše nevydá nic. Podle kritéria ukončení 2 karty opatření 2.1 (kapitola 4.8) rada připracuje podmínky soutěže, nebo navrhne zastupitelstvu alternativu z výkazu, pacht, družstvo, vlastní výstavbu nebo nájemní bydlení se státním úvěrem, a to dřív, než se začnou prodávat pozemky Za Nádražím. Zpráva za

volební období uvede selhání jako fakt s příčinou a předávací balíček předá novému vedení obě cesty s čísly. Když selže i alternativa, navrhne rada v povolebním přezkumu snížit cílový dopad, nebo prioritu ukončit.

Co z toho plyne. Každá ze čtyř ran dojde k orgánu, kterému patří. Selhání dotace vede přes mimořádnou bránu k rozhodnutí zastupitelstva o dopadu, nebo o stropu. Drahá nabídka končí novou soutěží, která nesahá na jiné priority. Rozpad koalice ústí v přezkum, ve kterém vynutitelné kotvy drží rozběhnuté práce. Selhání mechanismu zastaví podmíněnou etapu a změní model realizace dřív, než město vydá další peníze.

Sejdou-li se rány před volbami, zpráva za volební období je uvede vedle sebe. Nové zastupitelstvo pak v povolebním přezkumu rozhodne o volné části stropu bez smlouvy, nejvýše do 15 % stropu. Rozhodne také, zda priorita v dalším mandátu pokračuje. Cenou je pomalejší tempo a menší dopad. Město tuto cenu otevřeně přizná ve výkazu a v roční zprávě, místo aby ji schovalo v tichém přeplánování.

Vzor přílohy stropů priorit. Příloha má pro každou prioritu jeden řádek a tyto sloupce v tomto pořadí. Vyplněný příklad priority 2 je v kapitole 3.8.

Sloupec přílohy	Kdo ho plní a odkud
Priorita	Kód a název z politiky, zapisuje koordinátor.
Strop v cenách roku přijetí politiky	Částka z politiky, přenáší finanční odbor.
Koeficient indexu a strop v běžných cenách	Koeficient rozpočtového roku a strop jím přepočtený, počítá finanční odbor jednou ročně.
Indexační řádek	Inflace čerpaných částek a dotované části, počítá finanční odbor.
Rozpis stropu na rok	Roční částka z výhledu a akčního plánu, zapisuje finanční odbor.
Zapojeno ze zůstatků	Nevyčerpaná část z minulého roku zapojená do rozpočtu, zapisuje finanční odbor z rozpočtu.
Čerpáno	Platby bez dotované části ve stálých cenách, sestavuje finanční odbor z účetnictví podle kódů.
Uzavřené závazky od začátku období	Smlouvy a objednávky bez dotované části s rozhodnutím, vede finanční odbor z evidence smluv.
Volná část stropu	Strop minus uzavřené závazky, počítá finanční odbor.
Nevyčerpaná část zapojená s rozpočtem dalšího roku	Odhad ke konci třetího čtvrtletí, dodává koordinátor a potvrzuje ho finanční odbor.
Přesuny mimo prioritu	Rozpočtová opatření rady a rozhodnutí zastupitelstva, zapisuje finanční odbor.
Zbývá do konce období, tedy úhrady uzavřených smluv a volná část stropu	Strop mandátu minus čerpání od začátku období, počítá finanční odbor.

O metodice

Metodiku vydává AQE advisors, a.s., člen poradenské skupiny AQE. Vychází z dlouhodobé praxe AQE se strategickým plánováním měst a slouží jako metodický rámec pro vedení měst a jejich úřady. Text má informativní povahu a nenahrazuje posouzení konkrétní situace města. Za rozhodnutí přijatá s jejím využitím odpovídají orgány města, které ji používají.

© AQE advisors, a.s., 2026. Všechna práva vyhrazena. Metodika je duševním vlastnictvím AQE. Použití nad rámec interní potřeby města, které metodiku zavádí ve spolupráci s AQE, vyžaduje písemný souhlas AQE.

Kontakt info@AQE.cz

Metodika implementace strategie rozvoje města

Jak město dotáhne strategii do rozpočtu, staveb a výsledků

AQE advisors, a.s.

www.aqe.cz

info@AQE.cz