



METODIKA AQE, STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ MĚST

Metodika implementace strategie rozvoje města

Jak město dotáhne strategii do rozpočtu, staveb a výsledků

Jan Havránek a kolektiv

AQE advisors, a.s., říjen 2026

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. Kontakt info@AQE.cz,
www.aqe.cz/poznatky/metodika-implementace-strategie-rozvoje-mesta/

Obsah

Metodika ve zkratce	4
Úvod. Proč tato metodika vzniká	5
1. Strategie potřebuje řízení	5
2. Osm míst, kde se realizace rozhoduje	5
3. Pro koho metodika je	7
4. Co implementace chce od starosty a rady	7
5. Zavedení ve třech vlnách	8
6. Jak metodiku číst	8
Kapitola 1. Implementace v architektuře dokumentů města	10
1.1 Co implementace přebírá ze strategie a z politiky	10
1.2 Co implementace přidává	10
1.3 Tři časové horizonty	10
1.4 Dokumenty implementace	11
1.5 Tři výchozí situace	11
1.6 Tři časté chyby	12
Kapitola 2. Principy a řídicí systém	13
2.1 Deset principů	13
2.2 Řídicí rytmus ve třech úrovních	13
2.3 Roční kalendář implementace	15
2.4 Role a odpovědnosti při realizaci	16
2.5 Minimální varianta do 20 tisíc obyvatel	17
Kapitola 3. Proces 1, rozpočet, výhled a akční plán	19
3.1 Cíl a principy procesu	19
3.2 Střednědobý výhled jako nosič strategie	19
3.3 Kód projektu a rozpočtová skladba	20
3.4 Peníze, které priorita v roce nevyčerpá	21
3.5 Postup v pěti krocích ročního cyklu	22
3.6 Dotace, úvěry a cizí zdroje v rozpočtu	24
3.7 Provoz a obnova v hotovostním rozpočtu	25
3.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město)	25
3.9 Časté chyby v procesu 1	28
3.10 Kontrolní seznam procesu 1	28
Kapitola 4. Proces 2, řízení opatření a projektů	29
4.1 Cíl a principy procesu	29
4.2 Karta opatření pro realizaci	29
4.3 Stupně plnění opatření	30
4.4 Závazky mezi odbory a s organizacemi	31
4.5 Rozbor řetězce realizace	32
4.6 Postup v pěti krocích	32
4.7 Neinvestiční opatření	32
4.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město)	33
4.9 Časté chyby v procesu 2	34
4.10 Kontrolní seznam procesu 2	34
Kapitola 5. Proces 3, příprava a realizace investic	35
5.1 Cíl a principy procesu	35
5.2 Cesta investice v českém městě	35
5.3 Podklad pro rozhodovací bod	37
5.4 Realistický odhad nákladů a termínů	38
5.5 Rozbor rizik předem a varovné signály	38
5.6 Zakázky a dodavatelé na úrovni rozhodnutí	39
5.7 Předání do provozu a hodnocení po dokončení	39

5.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město)	40
5.9 Časté chyby v procesu 3	41
5.10 Kontrolní seznam procesu 3	42
Kapitola 6. Proces 4, sledování, odchylky a korekce	43
6.1 Cíl a principy procesu	43
6.2 Co se sleduje a jak často	43
6.3 Semafor s definicí barev a stavový list	44
6.4 Eskalační žebřík a rozhodovací práva	45
6.5 Registr rizik v provozu	46
6.6 Korekce plánu	46
6.7 Rozbor po akci a registr poučení	46
6.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město)	47
6.9 Časté chyby v procesu 4	47
6.10 Kontrolní seznam procesu 4	48
Kapitola 7. Proces 5, lidé, kapacity a partneři	49
7.1 Cíl a principy procesu	49
7.2 Plán kapacit v hodinách	49
7.3 Seznam ukončovaných činností	50
7.4 Řízení změny v úřadu	50
7.5 Obecní firmy a zřizované organizace	50
7.6 Kraj, stát, sousední obce a investoři	51
7.7 Komunikace a zapojení	51
7.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město)	52
7.9 Časté chyby v procesu 5	52
7.10 Kontrolní seznam procesu 5	53
Kapitola 8. Roční zpráva, volby a předání	54
8.1 Roční zpráva v praxi	54
8.2 Závěrečný účet a strategie	54
8.3 Předvolební rok	55
8.4 Předávací balíček a plán prvních sta dní nové rady	56
8.5 Vazba na díl 3	57
Kapitola 9. Kvalita řízení implementace	58
9.1 Osm kritérií funkčního řízení	58
9.2 Varovné signály pro radu	58
9.3 Roční sebehodnocení a vnější pohled	59
Přílohy	60
Příloha A. Vazba na díly 0 a 1	60
Příloha B. Rámce a techniky	61
Příloha C. Literatura a zdroje	62
Příloha D. Slovník pojmů	64
Příloha E. Orientační pracnost řízení	65
Příloha F. Co dělat, když	65
Příloha G. Pracovní pomůcky	66
O metodice	71

Strategie se naplní, jen když ji město řídí stejně pravidelně jako rozpočet. Metodika implementace strategie rozvoje města, díl 2 řady AQE pro strategické plánování měst, říká, jak přijatou strategii rok po roce dotáhnout do rozpočtu, staveb a výsledků. Přidává jeden řídicí rytmus porad a zpráv, jednu tabulku peněz od výhledu po smlouvu a jasná pravidla pro odchylky. Je určena starostům, místostarostům, radním a koordinátorům strategie v obcích s rozšířenou působností s přibližně 10 až 100 tisíci obyvatel.

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 prioritě 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.

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, které zvládne i menší město, 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).

Úvod. Proč tato metodika vzniká

Hlavní sdělení. Strategie se naplní, jen když ji město řídí stejně pravidelně jako rozpočet. 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 v prosinci přijme strategii, rozpočet a první akční plán. Na jaře přijde dotační výzva na projekt mimo priority a odbor na ni přesune přípravu. V září 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 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. Kopřivnice měla po třech letech hotových 35 % aktivit a 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 březnu 2030, dva a čtvrt roku po přijetí strategie. Kdo tuto dobu neřídí, ztratí v ní celý mandát.

2. Osm míst, kde se realizace rozhoduje

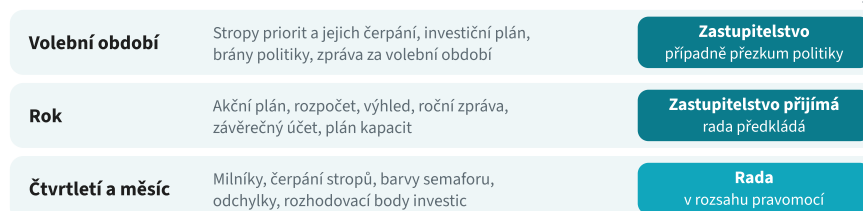
Strategie už má akční plán přijímaný s rozpočtem, koordinační jednotku, čtvrtletní poradu a roční zprávu. O tom, zda město dojde k cíli, rozhoduje osm míst, která implementace ošetří postupem, vzory a pravidly. Implementace se opakuje, metodika ji proto člení do pěti řídicích procesů, které běží souběžně celý rok (kapitoly 3 až 7). Systém stojí na jádru šesti dokumentů povinných i v minimální variantě (kapitola 1.4). Ostatní výstupy jsou pomůcky. Pojmy, role a rutiny strategie metodika přebírá beze změny. Hodnocení dopadu priorit nechává Metodice vyhodnocení strategie (díl 3) a připravuje pro ni data.

KDO ŘÍDÍ

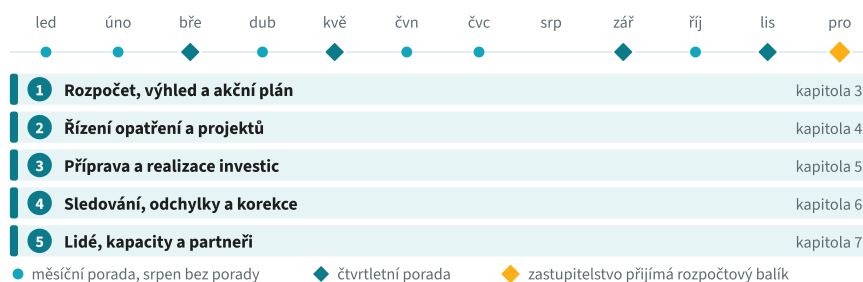


TŘI ČASOVÉ HORIZONTY

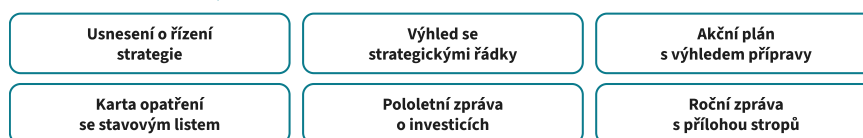
kdo rozhoduje



PĚT ŘÍDICÍCH PROCESŮ BĚŽÍ SOUBĚŽNĚ CELÝ ROK



JÁDRO ŠESTI DOKUMENTŮ, POVINNÉ I V MINIMÁLNÍ VARIANTĚ



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.

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 k 31. 12. krytí	Strop priority sledovaný za celé volební období, 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 přeplácne a rada se o něm dozví ze závěrečného účtu	Semafor s definicí barev, stavový list, eskalační žebřík a pořadí korekce	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

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 radu, 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 s přibližně 10 až 100 tisíci 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, potvrzuje nové termíny milníků v rámci schváleného harmonogramu a rozpočtu a ostatní odchylky své priority předkládá radě (kapitola 2.4). Oba počítají orientačně se 40 až 60 hodinami ročně (příloha E). Je-li vlastníkem strategie místostarosta, vede starosta nejméně radu před roční zprávou v květnu a radu před rozpočtem v září. Také veřejně chrání pravidlo „červená je dobrá“ a jedná s krajem, státem a velkými investory tam, kde na nich závisí výsledek priority.

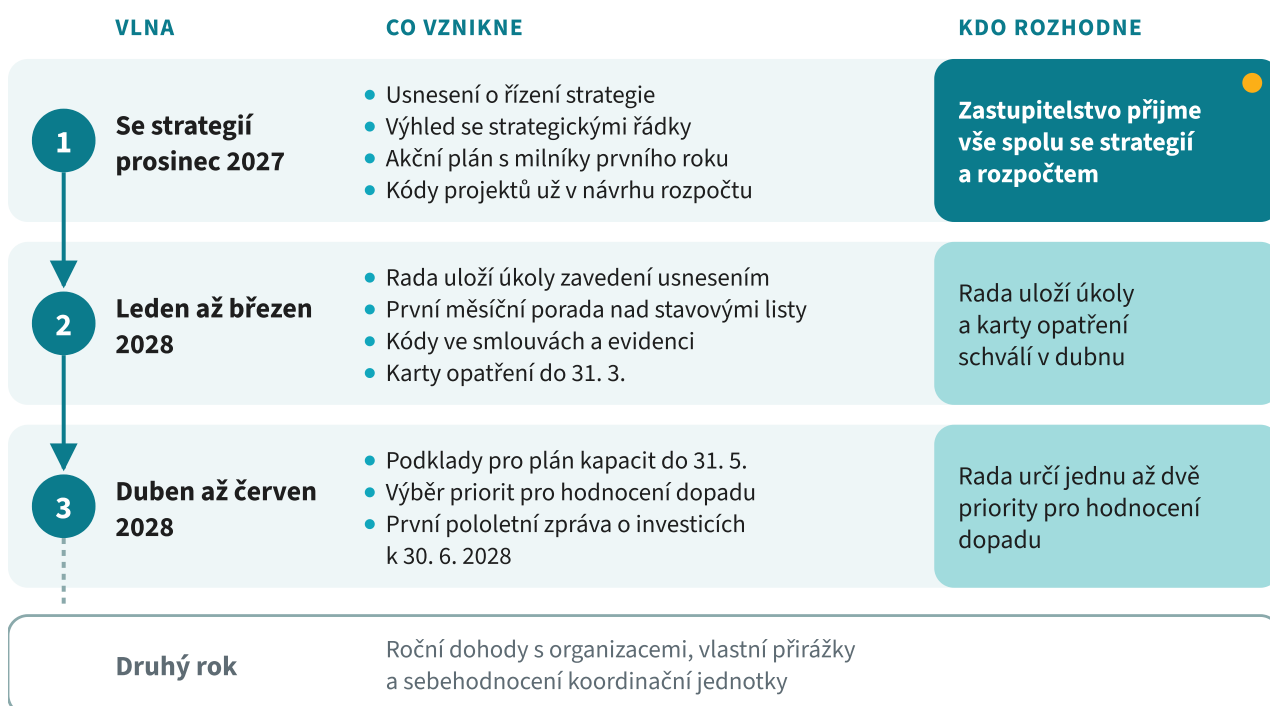
Rok starosty.

Měsíc	Co dělám	Co jde z mé ruky
Každý měsíc	Projdu s koordinátorem stavové listy červených a oranžových položek a přehled stropů, orientačně hodina	Jen vím, rozhoduje porada a rada
Březen	Vedu nebo se účastním první čtvrtletní porady, předložím radě strategický bod	Usnesení rady s úkoly pro úřad
Květen	Vedu radu před roční zprávou, i když je vlastníkem místostarosta	Rada schválí roční zprávu
Červen	Předkládám zastupitelstvu roční zprávu se závěrečným účtem a přílohou stropů	Návrhy rozhodnutí z roční zprávy
Září	Vedu radu před rozpočtem, rada zadá rozpočet od priorit a rozhodne o náboru, zastupitelstvo dostane pololetní zprávu o investicích	Usnesení rady se zadáním rozpočtu
Říjen	Rada schválí návrh rozpočtu, výhledu, akčního plánu a seznam ukončovaných činností	Materiál pro finanční výbor
Prosinec	Zastupitelstvo přijme rozpočtový balík v jednom bodě, poprvé s akčním plánem se třemi viditelnými projekty (kapitola 3.5), rada 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 definicí barev a kritériem ukončení dohodnutými předem, vysvětlením odchylky (kapitola 7.7), pravidly pro volební rok a zprávou za volební období jen s daty (kapitola 8.3). 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 leden až březen patří u finančního odboru uzavření roku a závěrečnému účtu. Modelové město přijalo strategii v prosinci 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). Ve druhé vlně, od ledna do března, rada uloží úkoly zavedení usnesením a koordinátor svolá první měsíční poradu nad stavovými listy strategických projektů. Finanční odbor promítne kódy do smluv a evidence. Odpovědné osoby dodají do 31. 3. karty opatření pro realizaci a rada je schválí v dubnu. Ve třetí vlně, do konce června, dodají odbory do 31. 5. podklady pro plán kapacit a rada určí jednu až dvě priority pro hodnocení dopadu. K 30. 6. vznikne první pololetní zpráva o investicích. Roční dohody s organizacemi, vlastní přírážky a sebehodnocení koordinační jednotky počkají na druhý rok. Přijme-li zastupitelstvo strategii mimo rozpočtový cyklus, vznikne akční plán do 60 dnů podle strategie a do rozpočtu vstoupí rozpočtovým opatřením. Kroky s termíny a vzory usnesení jsou v příloze G.



Zavedení v modelovém městě, které přijalo strategii v prosinci 2027. Vlny šetří finanční odbor, který má v lednu až březnu 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 5 úvodu 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 kód v akčním plánu, rozpočtu, výhledu, smlouvě, žádosti o dotaci a stavovém listu	2203, síť a komunikace Za Nádražím, 1. etapa

Pravidlo	Co říká	Příklad z modelového města
Strop na volební období	Strop priority platí na celé období a sleduje se kumulativně. Co prioritizuje 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. Nové projekty, změny stropů a přesuny 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. Červená jde na nejbližší schůzi rady	Sítě 1. etapy Za Nádražím v září 2029 (kapitola 5.8)
Rezerva na rizika priority	Rada ji čerpá do výše přírážky projektu v Kč z akčního plánu, nad ni zastupitelstvo	Rada čerpala z kódu 2290 rozdíl 12 mil. Kč mezi nabídkou a odhadem, přírážka projektu byla 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 30. 6. 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 osm míst z oddílu 2 úvodu 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	Vystěhování lidí ve věku 40 až 55 let klesne ze 6,5 na 5 na tisíc obyvatel této skupiny do roku 2035
Výsledek	Politika	V nové zástavbě na městských pozemcích bydlí 150 domácností s členem ve věku 40 až 55 let do roku 2034
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	2203 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 ji otevírá, jen když milník ohrožuje.

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 a jejich kumulativní čerpání, podrobná část investičního plánu, brány politiky	Investiční plán, výhled se strategickými řádky, zpráva za volební období, předávací balíček	Zastupitelstvo, větší přesuny mimořádný přezkum politiky (kapitola 3.5)
Rok	Roční částky stropů, 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. Z něj vydalo 20 mil. Kč v roce 2027 a výhled zbylých 90 mil. Kč rozepisuje na 25, 30 a 35 mil. Kč v le-

tech 2028 až 2030. Co priorit v roce nevyčerpá, zapíše se jí do rozpočtu dalšího roku (kapitoly 3.4 a 3.8).

Pravidlo pro horizonty. Přesun po malých částech je stejná změna jako jeden velký. Smlouva s úhradami přes konec roku nebo mandátu patří delšímu horizontu (kapitola 3.6).

1.4 Dokumenty implementace

Jádro řízení. Šest dokumentů v tabulce je povinných i v minimální variantě. 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 výboru, varianta řízení	Koordinátor s finančním odborem	Zastupitelstvo se strategií	2.2
Výhled se strategickými řádky	Běžné hospodaření, investiční plán ve třech blocích, 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, přírůstek 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 v září	6.2
Roční zpráva s přílohou závěrečného účtu „stropy priorit“	Plnění strategie, kumulativní čerpání stropů, stav limitů, test souladu s výhledem, rozbor po akci, návrhy rozhodnutí	Koordinátor a finanční odbor	Zastupitelstvo projednává v červnu	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 6.7). Patří k nim i plán kapacit 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. Stačí jeden sdílený sešit s listy, které mají vlastníka (příloha G).

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, oddíl 5, 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 jde 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 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 v prosinci 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 se rozepíše do ročních částek ve výhledu a akční plán určí, na které projekty peníze jdou. Strop platí na celé volební období. 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 číslo v poli ORG rozpočtové skladby, stejné v akčním plánu, rozpočtu, výhledu, smlouvě, žádosti o dotaci a stavovém listu. 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 indexuje na rok zahájení stavby (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, takže se o barvě nevyjednává. Při sporu platí přísnější barva. 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 nezatežovaly 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. Příloha usnesení pravidla vyjmenovává (příloha G).

2.2 Řídicí rytmus ve třech úrovních

Řídicí rytmus je pevný kalendář rutin ve třech úrovních, 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 sle-

dování 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	Každý měsíc kromě srpna po 15. dni, kdy je hotový přehled stropů, 45 až 60 minut	Stavové listy a měsíční přehled stropů k poslednímu dni měsíce	Koordinátor potvrdí barvy. Zelenou řeší odpovědná osoba, oranžovou porada připraví gesčnímu radnímu do konce měsíce, věc v pravomoci rady jde na její nejbližší schůzi. Zápis s věcmi pro čtvrtletní poradu nebo radu
Čtvrtletní porada nad daty	Vede vlastník strategie, v květnu a září vždy starosta. Gesční radní, koordinátor, přizvaný tajemník, odpovědné osoby podle tématu	Březen, květen, září a listopad. Hodina a půl, první porada v roce dvě hodiny	Čtvrtletní přehled pro radu, panel, stavové listy červených a oranžových položek, registr rizik	Odchytky 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 nebo 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 v březnu a v srpnu. Pololetní zpráva o investicích k 30. 6. do zastupitelstva v září, k 31. 12. v roční zprávě	Zásobník, karty projektů, účetnictví po kódech	Nové projekty, test příležitosti, pořadí v zásobníku, přesuny mezi podrobnou a rámcovou částí
Roční cyklus	Rada předkládá, zastupitelstvo projednává roční zprávu a přijímá rozpočtový balík	Závěrečný účet a roční zpráva v červnu, posun investičního plánu a výhledu v létě, rozpočtový balík v prosinci	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.

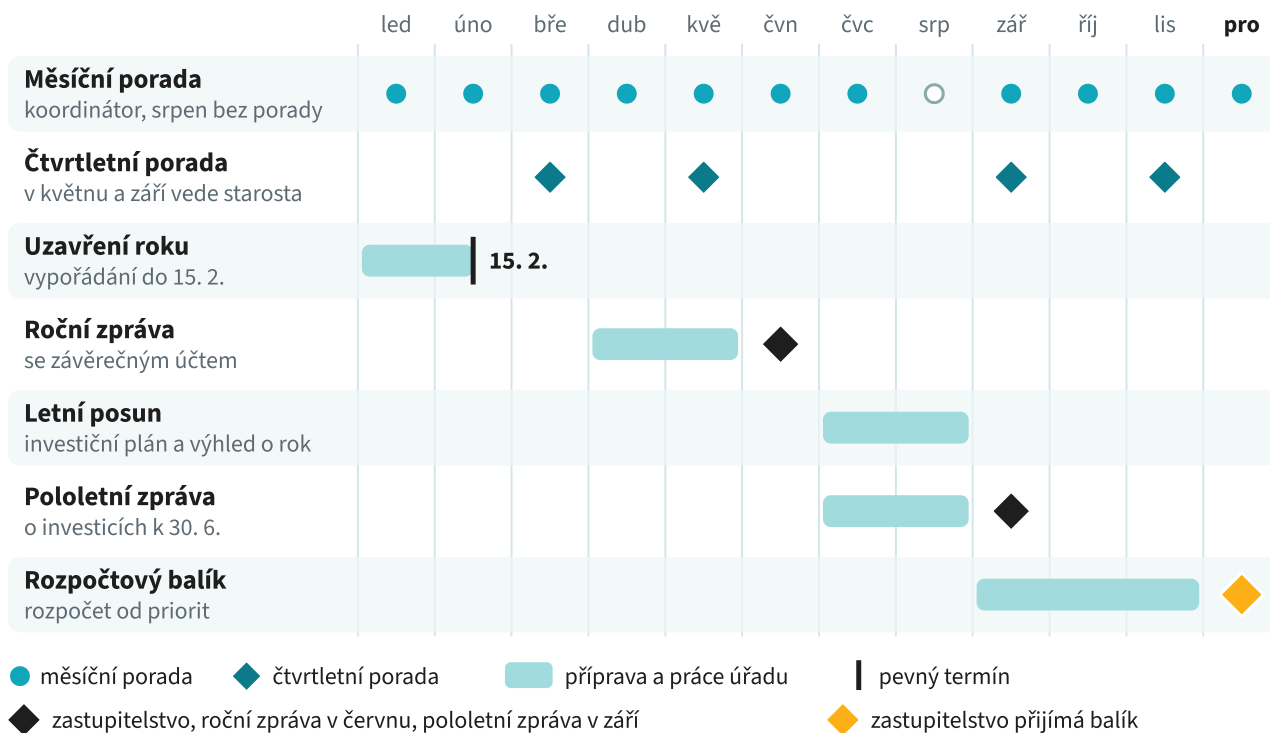
Čtvrtletní porada přebírá program ze strategie beze změny (kapitola 7.5 Metodiky strategie). Implementace přidává jen podklad. Porady jsou rozložené nerovnoměrně, protože květnová musí předejít roční zprávě a zářijová rozpočtu.

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 určený zástupce. Zrušená nebo delegovaná porada je první z varovných signálů pro radu (kapitola 9.2).

Usnesení o řízení strategie. Zastupitelstvo usnesení přijme se strategií. Stanoví řídicí rytmus, termíny zpráv, kód projektu jako standard, roli finančního výboru a variantu řízení. Platí i po volbách, dokud ho nové zastupitelstvo nezmění (vzor v příloze G).

2.3 Roční kalendář implementace

Kalendář se řídí třemi pevnými body, závěrečným účtem do 30. 6., zveřejněním návrhu rozpočtu před prosincovým zasedáním a branami politiky. Odděluje roční zprávu od rozpočtu a nechává leden a únor finančnímu odboru na uzavření roku.



Rok implementace podle kapitoly 2.3. Leden a únor patří uzavření roku, roční zpráva jde zastupitelstvu v červnu odděleně od rozpočtu a rozpočtový balík se přijímá v prosinci v jednom bodě.

Měsíc	Co se děje	Kdo rozhoduje
Leden	Uzavření roku, stavové listy k 31. 12., přehled stropů k 31. 12., měsíční porada, zveřejnění schváleného rozpočtu a výhledu, finanční vypořádání se státem a krajem do 15. 2.	Finanční odbor, koordinátor
Únor	Data do panelu, podklady závěrečného účtu a roční zprávy, předání ročních výkazů	Koordinátor a finanční odbor připravují
Březen	Čtvrtletní porada (první v roce, 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
Duben	Návrh roční zprávy a závěrečného účtu s přílohou stropů priorit, sebehodnocení koordinační jednotky. V prvním roce rada schválí karty opatření pro realizaci dodané do 31. 3.	Koordinátor a finanční odbor připravují, rada schválí karty
Květen	Čtvrtletní porada před roční zprávou (vede starosta), zveřejnění návrhu závěrečného účtu. Odbory dodají do 31. 5. aktualizované karty projektů a podklady pro plán kapacit pro letní posun plánu	Rada schválí roční zprávu a návrh závěrečného účtu
Červen	Závěrečný účet s účetní závěrkou a roční zpráva, rozhodnutí na bráně, pokud ji kalendář politiky v tom roce má, žádost o přezkum hospodaření	Zastupitelstvo
Červenec a srpen	Stav k 30. 6. dodají odpovědné osoby ve stavových listech a odbor investic v podkladu pro pololetní zprávu do 10. 7. Návrh posunu investičního plánu a výhledu o rok, test příležitosti nad novými výzvami, aktualizace zásobníku, pololetní zpráva o investicích k 30. 6., plán kapacit	Koordinátor a finanční odbor připravují, tajemník potvrdí plán kapacit do 31. 8., rada v srpnu projde stav zásobníku

Měsíc	Co se děje	Kdo rozhoduje
Září	Čtvrtletní porada před rozpočtem (vede starosta), pololetní zpráva o investicích v zastupitelstvu, rada zadá návrh rozpočtu od priorit a rozhodne o nábore a externí podpoře podle plánu kapacit (kapitola 3.5)	Rada, zastupitelstvo
Říjen	Část A výhledu podle podzimní predikce daňových příjmů, návrh rozpočtu, výhledu a akčního plánu s výhledem přípravy na druhý rok a se zapojením nevyčerpané části stropů podle odhadu k 30. 9., seznam ukončovaných činností, milníky na příští rok v kartách	Rada schválí návrh
Listopad	Zveřejnění návrhu rozpočtu a výhledu, stanovisko finančního výboru, čtvrtletní porada	Finanční výbor, vlastník strategie
Prosinec	Rozpočet, výhled a akční plán v jednom bodě, s roční zprávou v ruce. Plán práce rady na příští rok	Zastupitelstvo, rada

V měsících se čtvrtletní poradou se měsíční porada koná před ní. Čtvrtletní přehled k 31. 12. slouží březnové poradě, k 31. 3. květnové, k 30. 6. zářijové a k 30. 9. listopadové. Co koordinátor v kterém měsíci připravuje a komu podklady posílá, shrnuje rok koordinátora v příloze G.

Termíny na celý rok předem. Tajemník připraví a rada v prosinci 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, v modelovém městě v březnu 2030, a nahrazuje roční zprávu. Předávací balíček je hotový v září. 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	Potvrzuje nové termíny milníků v rámci schváleného harmonogramu a rozpočtu, 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	Kontroluje plnění usnesení o řízení strategie, například zda se porady konaly podle kalendáře	Za kontrolu plnění usnesení
Koordinační jednotka	Vede měsíční poradu, potvrzuje barvy, připravuje čtvrtletní poradu, strategický bod a zprávy, vede panel a registry	Za úplnost a pravdivost dat, rozhodují vlastník strategie a rada
Odpovědná osoba (vedoucí odboru nebo ředitel organizace)	Vyplňuje stavový list, navrhuje barvu, řeší zelenou, připravuje plán nápravy a podklad pro rozhodovací bod	Věcně za opatření nebo projekt

Role	Co dělá v implementaci	Za co odpovídá
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 ověření	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)

Co smí gesční radní sám. Gesční radní odpovídá za prioritu politicky, rozhoduje ale rada. Sám rozhoduje jen věcně v mezích toho, co už rada schválila. Potvrdí nový termín milníku uvnitř roku, pokud nemění výstup roku, peníze ani kritickou cestu. Přidělí úkol odpovědné osobě v rámci jejího plánu a u oranžové na kritické cestě jí zadá plán nápravy (kapitola 6.6). Všechno ostatní navrhuje radě, včetně oranžové v ceně a čerpání rezervy nad přírůžku projektu. 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 vlastníkovu strategii s barvou, kterou sám potvrdil. Spor o jejich barvu rozhoduje vlastník strategie. Odejde-li, určí rada náhradu do 30 dnů a tajemník zahájí nábor, který trvá 4 až 8 měsíců. Jádru řízení potřebuje v plné variantě zhruba jeden úvazek, v minimální variantě polovinu. Ve městě s 20 až 50 tisíci obyvateli stačí půl až tři čtvrtě úvazku (příloha E).

Koordinační jednotka. Má jednoho až dva lidi u vlastníka strategie. Koordinátor má přímý přístup k vlastníkovu strategii 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. Varovné signály převádí na město kapitola 9.2.

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

2.5 Minimální varianta do 20 tisíc obyvatel

Menší město řídí strategii stejnými pravidly s méně rutinami a kratšími dokumenty. Jádru šesti dokumentů (kapitola 1.4) platí i zde, mění se jen rozsah a četnost. Variantu stanoví usnesení o řízení strategie.

Prvek	Plná varianta	Minimální varianta do 20 tisíc obyvatel
Měsíční úroveň	Měsíční realizační porada koordinátora s odpovědnými osobami	Měsíční přehled koordinátora pro starostu na jedné straně (vzor v příloze G)
Čtvrtletní porada	Čtyřikrát ročně, v březnu, květnu, září a listopadu	První rok čtvrtletně, potom pololetně v květnu a září, obě vede starosta
Akční plán a výhled	Plná sestava strategických řádků	Jedna tabulka akčního plánu a výhledu s povinnými řádky (kapitola 3.2)
Přehled stropů	Měsíčně	Čtvrtletně, jako část přehledu pro starostu

Prvek	Plná varianta	Minimální varianta do 20 tisíc obyvatel
Formulář rozpočtového opatření	Všechna pole	Priorita, kód, důvod
Semafor a stavový list	U všech opatření a strategických projektů	Jen u investic nad hranicí pro pět otázek
Pololetní zpráva o investicích	K 30. 6. a k 31. 12.	Jen k 30. 6., projekty priorit a akce nad hranicí, obnova souhrnně. Stav k 31. 12. v roční zprávě
Roční zpráva	10 až 15 stran	5 až 8 stran
Koordinátor	Zhruba jeden úvazek	Zhruba půl úvazku
Povinné vždy	Jádro šesti dokumentů, kód projektu, karta s kritériem ukončení u každého opatření, předávací balíček	Jádro šesti dokumentů, kód projektu, kritérium ukončení u investic a vyjednávacích opatření, předávací balíček

Koordinátorem je i v malém městě člověk, který pracuje pro starostu. Město s 20 až 50 tisíci obyvateli je v plné variantě. Jednotlivé prvky minimální varianty může převzít se zdůvodněním v usnesení o řízení strategie. Doporučená kombinace je semafor v prvním roce jen u strategických projektů a investic nad hranicí a pololetní porada od druhého roku.

Hlavní pravidlo kapitoly. Strategii řídí pevný rytmus zapsaný v usnesení zastupitelstva a každá odchylka se v tomto rytmu 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 platí na celé volební období a peníze, které se v roce nevyčerpají, zapíše finanční odbor do rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty. Zastupitelstvo přijímá rozpočet, výhled a akční plán v prosinci najednou, se stanoviskem finančního výboru.

Výstup procesu. Výhled se strategickými řádky a bilancí, rozpočet s kódy projektů, akční plán s přírážkami 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, strategické řádky dodává koordinátor z investičního plánu a schvaluje ho zastupitelstvo (§ 84 odst. 2 písm. b) zákona o obcích). Závazné ukazatele má jen rozpočet. Sloupce tvoří rok rozpočtu (R), podrobně roky do konce volebního období a rámcově další roky, celkem 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, pod ním projekty s kódem a řádek rezervy na rizika priority), 12 blok příležitostí (roční strop), 13 kapitálové výdaje celkem
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 k 31. 12., z toho nevyčerpaná část stropů priorit a účelově vázané prostředky, 24 dlouhodobé závazky a pohledávky k 31. 12.
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

STŘEDNĚDOBÝ VÝHLED SE STRATEGICKÝMI ŘÁDKY

		další 4 až 5 let		
		R rozpočet	podrobně do voleb	rámcově orientačně
A Běžné hospodaření				
1 a 2	Daňové a ostatní běžné příjmy			
3	Běžné výdaje bez provozu nových investic			
4	Provoz dokončených investic podle karet provozu			
5	Provozní saldo a kontrola limitu			
B Investiční plán ve třech blocích				
6	Blok obnovy a povinností			
7 až 11	Strop priority, jeden řádek na prioritu projekty s kódem, rezerva na rizika priority <i>dotovaná část s rozhodnutím, mimo strop</i>			
12	Blok příležitostí s ročním stropem			
13	Kapitálové výdaje celkem			
C Zdroje, bilance a financování				
14 a 15	Kapitálové příjmy a dotace z rozhodnutím			
16 až 18	Příjmy, výdaje a saldo rozpočtu			
19 až 22	Úvěr, zapojení zůstatků, financování			
23 a 24	Zůstatek na účtech, dlouhodobé závazky			
D Kontrolní řádky				
25	Limity finančního rámce, splněno, nesplněno			
26	Čerpání stropu priority na volební období			
E Změny				
27	Minulá a nová hodnota řádků části B a důvod			

strategické řádky z investičního plánu dodává koordinátor

ostatní řádky sestavuje finanční odbor

mimo součet stropu

roční částka stropu priority

orientační strop rámcových let

Střednědobý výhled jako nosič strategie. Strategické řádky části B přebírá výhled z investičního plánu a u každé priority nese roční částku stropu z vlastních zdrojů a úvěru. Dotovaná část stojí pod řádkem priority mimo strop.

Část B nese u priority roční částku stropu, tedy vlastní zdroje a úvěr. 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 a 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 a 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, část B řádek po řádku. Každý rozdíl se vysvětlí. Rozdíl nad 10 % uvede finanční výbor ve stanovisku jako výhradu. Zapojení zůstatků se nepočítá.

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 v poli ORG má na prvním místě blok (1 obnova a povinnosti, 2 priority, 3 příležitosti), na druhém prioritě (0 u obnovy a příležitosti) a dál pořadí nebo vlastní číslo akce. Rezerva na rizika priority má pořadí 90. Kód 2203 je tedy prioritě 2, projekt 03, síť Za Nádražím, 1. etapa.

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 do 31. 1. prvního roku a promítne do rozpisu schváleného rozpočtu. Závazné ukazatele se tím nemění. Přehled stropů za leden 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 2206, ne na kódu studií ploch 2201.
- Investiční příspěvek zřízené organizaci nese kód projektu. Organizace ho vede ve vlastním účetnictví jako účelový znak podle pokynu zřizovatele, vykáže ho v rozboru hospodaření a nevyčerpanou část odvede do rozpočtu a ta se počítá do nevyčerpané části stropu priority.
- Rezerva na rizika priority se rozpočtuje 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. Přeučtování mezd pod kód je volitelné.

Čerpání stropu priority je součet kapitálových výdajů kódů priority bez výdajů krytých dotací, ať šly z roční částky, nebo ze zapojených zůstatků. Stejně jako ve strategii se do čerpání nepočítá část úvěru, jejíž splátky pokryje čistý výnos projektu v nízkém scénáři, do limitů dluhu ano. Dotovanou část určí finanční odbor podílem dotace na způsobilých výdajích podle rozhodnutí o poskytnutí dotace, i před proplacením, a označí ji účelovým znakem. Běžné výdaje pod kódem se do stropu nepočítají. Měsíční přehled stropů má účetní část ze sestavy podle pole ORG a odhadovou část, kterou doplní koordinátor s odborem investic z evidence smluv a stavových listů (kapitola 6.2).

3.4 Peníze, které prioritě v roce nevyčerpá

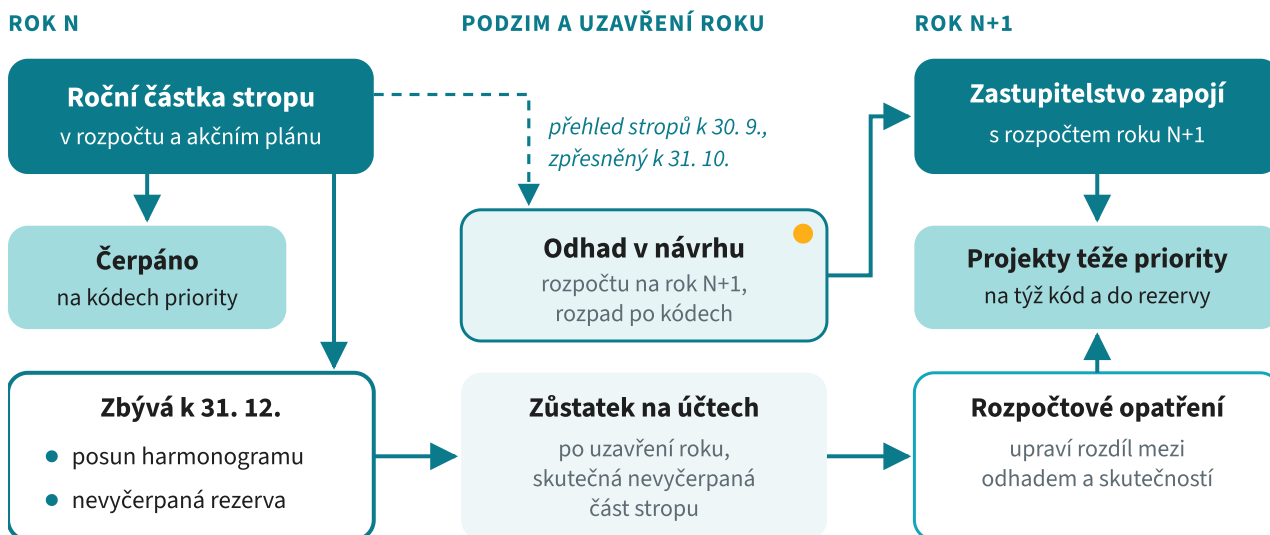
Strop priority platí na celé volební období a roční částka ve výhledu je jen jeho rozložení do let. Čerpání se proto sleduje kumulativně, v kontrolním řádku 26 výhledu a v příloze závěrečného účtu „stropy priorit“ (kapitola 8.2). Zpočátku studie tak prioritě strop nebere.

Zapojení s rozpočtem dalšího roku. Část roční částky, kterou prioritě nevyčerpá, zůstane po uzavření roku v zůstatku na účtech. Rozpad po kódech dodá koordinátor ze stavových listů a přehledu stropů k 30. 9. Finanční odbor podle něj zapíše odhad do návrhu rozpočtu dalšího roku jako zapojení zůstatků minulých let na tytéž projekty priority a podle přehledu k 31. 10. ho zpřesní před zveřejněním návrhu. 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 zapíší na týž kód. Rezervu na rizika priority, která zbyla, zapojí zastupitelstvo zpět do rezervy priority, v modelovém městě na kód 2290.

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. Finanční odbor zapíše nevyčerpanou část stropu do návrhu rozpočtu na první rok po volbách a nová rada ji potvrdí nebo změní v povolebním přezkumu (kapitola 8.3).



Strop priority platí na celé volební období a čerpání se sleduje kumulativně.

Do jiných bloků se nevyčerpaná část přesouvá jen rozhodnutím zastupitelstva.

Ve volebním roce ji nová rada potvrdí nebo změní v povolebním přezkumu.

Peníze priority, které se v roce nevyčerpají, zůstanou v zůstatku a zastupitelstvo je zapojí s rozpočtem dalšího roku na tytéž projekty podle podzimního odhadu. 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. Jihlava, Litoměřice, Chrudim a Děčín schvalují akční plán s rozpočtem. Metodika z této praxe dělá pravidlo.

Krok 1. Posun investičního plánu a výhledu (červenec a srpen)

Odpovědné osoby dodají do 31. 5. aktualizované karty projektů se stupněm přípravy, odhadem s indexací (kapitola 5.4), harmonogramem s profilem úhrad a kartou 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 jarní predikce daňových příjmů a v říjnu ho zpřesní. Tajemník potvrdí plán kapacit do 31. 8. (kapitola 7.2). Do akčního plánu postoupí jen projekt, na který má odbor kapacitu.

Krok 2. Rozpočet podle priorit (září a říjen)

Šest kroků z kapitoly 1.5 Metodiky strategie značíme písmeny, termíny jsou orientační. (a) Do 30. 9. rada po zářijové poradě potvrdí limity, roční částky stropů a bloku příležitostí a seznam projektů priorit. Rozhodne o náboru a externí podpoře podle plánu kapacit a uloží úřadu kroky b až e. (b) Do 15. 10. finanční odbor se správcem majetku sestaví blok obnovy podle plánu obnovy a úrovní služeb, rezervu k odhadu obnovy a provoz z karet provozu. (c) Do 15. 10. odpovědné osoby dodají projekty priorit s kódem, částkou, zdrojem, stupněm přípravy a přírážkou v Kč a rezervu priority. Dodají i výdaje podmíněné dotací do informační přílohy a rozpad nevyčerpané části stropu podle přehledu k 30. 9. Koordinátor ověří součet proti stropu a gestční radní potvrdí návrh za svou prioritu. (d) Do 20. 10. finanční odbor a tajemník s vedoucími zařadí ostatní požadavky odborů a organizací ve zbývajícím prostoru, požadavky mimo priority přes test příležitosti. (e) Rada do 31. 10. schválí návrh balíku s testem souladu, kontrolními řádky, návrhem akčního plánu, seznamem ukončovaných činností a předá ho finančnímu výboru. Odhad nevyčerpané části stropů zpřesní finanční odbor podle přehledu k 31. 10. před zveřejněním návrhu. Krok f je přijetí v kroku 5. Malé město spojí kroky b a c a uvede jen tři čísla, priority, obnovu a příležitost.

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

Každý řádek akčního plánu má kód, opatření, projekt nebo činnost, částku, přírážku v Kč, zdroj, výstup do konce roku, odpovědnou osobu a termín. Přírážka v Kč je hranice, do které smí rada čerpat rezervu na rizika priority na daný projekt, a stanoví ji zastupitelstvo přijetím akčního plánu. Řádky priority dávají dohromady roční částku stropu. 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 (listopad)

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. Odpovídá rozpočet loňskému výhledu s vysvětlenými rozdíly? Odpovídají roční částky stropů investičnímu plánu a vejdu se se zapojenými zůstatky do stropů na volební období? Drží výhled ve všech letech limity a uzavírá bilanci? Jsou dotace příjmem jen s rozhodnutím o poskytnutí dotace a jdou zapojené zůstatky na projekty též priority? Výrok zní „odpovídá“, „odpovídá s výhradou“, nebo „neodpovídá“ a rada na výhrady odpovídá.

Krok 5. Přijetí v jednom balíku (prosinec)

Zastupitelstvo přijme v jednom bodě s hlasováním o jednotlivých výrocích rozpočet se závaznými ukazateli, výhled, akční plán a svěřením čerpání rezervy na rizika priority radě, podle potřeby i úvěrovou smlouvu. Výhled přípravy a stanovisko výboru bere na vědomí.

Závazné ukazatele v blocích investičního plánu jsou kapitálové výdaje každé priority, bloku obnovy a bloku příležitostí celkem a kapitálové výdaje kódů projektů priorit a projektů nad hranicí pro pět otázek. Závazný ukazatel priority zahrnuje roční částku stropu, zapojené zůstatky a dotovanou část s rozhodnutím o poskytnutí dotace. Je proto vyšší než roční částka stropu, kterou sleduje příloha rozpočtu a závěrečného účtu. Ostatní rozpočtová opatření v blocích provádí zastupitelstvo samo.

Rozpočtová opatření rady. Rada provádí rozpočtová opatření v rozsahu, který jí zastupitelstvo běžně svěřuje (§ 102 odst. 2 písm. a) zákona o obcích), tedy podle obvyklé praxe města. Změny stropů, nové projekty, posuny mezi podrobnou a rámcovou částí a přesuny mezi stropy rozhoduje zastupitelstvo, jak stanoví strategie (kapitola 7.3 Metodiky strategie). Čerpání rezervy na rizika priority do přírážky projektu svěří zastupitelstvo radě v usnesení o rozpočtu.

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, přidělení úkolu odpovědné osobě	Gesční radní, ostatní navrhuje radě (kapitola 2.4)
Přesun mezi kódy projektů též priority	Rada v rozsahu, který jí zastupitelstvo běžně svěřuje, nad něj zastupitelstvo
Čerpání rezervy na rizika priority na projekt též priority	Rada do přírážky projektu v Kč z akčního plánu, pokud jí to zastupitelstvo svěří v usnesení o rozpočtu, nad ni do výše rezervy priority zastupitelstvo. Nad rezervu priority přesun mezi stropy, nebo mimořádný přezkum
Zapojení nevyčerpané části stropu z minulého roku na projekty též priority	Zastupitelstvo rozpočtem, rozdíl proti skutečnosti rozpočtovým opatřením
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 splacení	Rada
Čerpání částky na nepředvídané výdaje	Zastupitelstvo
Uzavření úvěrové smlouvy, doporučení 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 odkladů z finančního rámce
Smlouva s úhradami přes konec roku nebo mandátu	Orgán příslušný k zakázce, jen když výhled nese úhrady všech let (kapitola 3.6)
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)
Větší přesun mezi stropy, zvýšení součtu stropů, další příležitost po dosažení ročního stropu příležitostí	Mimořádný přezkum politiky (kapitola 7.4 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 v prosinci 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. 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	Usnesení o zajištění financování, vyžaduje-li ho výzva jako přílohu žádosti	Finanční odbor	Zastupitelstvo	Před podáním
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 na rizika priority, potom provozní rezerva.

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 pak s úvěrem výhled počítá. Tranše v mezích smlouvy čerpá rada podle rozhodovacích bodů investic. Modelové město má na síti Za Nádražím úvěr 30 mil. Kč podle investičního plánu strategie.

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. Úhrady v letech mandátu se počítají do stropu, úhrady po jeho konci do orientačního stropu rámcové části investičního plánu, který potvrdí povolební přezkum. Kryje-li tyto úhrady nevyčerpaná část stropu mandátu, zůstávají ve stropu mandátu a finanční odbor je zapíše do návrhu rozpočtu prvního roku po volbách (kapitola 3.4). 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 síť, a uvede ho v roční zprávě. Hodnota pod 100 % několik let po sobě ukazuje, že majetek stárne rychleji, než se obnovuje. 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 v prosinci 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 (2201)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
4 Provoz dokončených investic priority 2 (2202, 2203)	0	0	0,1	1,5	1,5
6 Blok obnovy a povinností	240	190	160	160	160
8 Strop priority 2, v rámcových letech orientační	25	30	35	10	10
2201 Změna územního plánu, studie a parcelace	10	5,5	0		
2202 Přípojky Pod Školou	0	4	0		
2203 Síť Za Nádražím, 1. etapa, část krytá stropem	10	9	25		
2204 Síť Za Nádražím, 2. etapa, rámcově				10	10
2206 Mateřská škola Za Nádražím, studie	0	1,5	0		
2290 Rezerva na rizika priority 2	5	10	10		

Řádek výhledu	2028 (R)	2029	2030	2031	2032
<i>Informativně mimo součet. 2203 část podmíněná rozhodnutím o poskytnutí dotace</i>	0	30	30		
<i>Informativně mimo součet. 2205 Sítě U Lesa, spouštěč</i>				20	20
<i>Informativně mimo součet. 2206 Mateřská škola, stavba, spouštěč</i>				spouštěč	spouštěč
14 a 15 Kapitálové příjmy z prodeje pozemků a dotace s rozhodnutím o poskytnutí dotace, priorita 2	0	0	0		
26 Čerpání stropu priority 2 kumulativně od roku 2027 (vydáno 20), strop 110, splněno	45	75	110		

Výhled nese u priority 2 na roky 2028 až 2030 jen 90 mil. Kč ročních částek stropu. Rozdíl do hrubých nákladů 150 mil. Kč tvoří dotace 60 mil. Kč mimo součet až do rozhodnutí o poskytnutí dotace.

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

Kód	Opatření	Projekt nebo činnost	Částka 2028	Přirážka v Kč	Zdroj	Výstup do konce roku	Odpovídá	Termín
2201	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	31. 3. 2028
2201	2.1	Urbanistická studie a parcelace Za Nádražím	6	2	Vlastní	Studie schválená radou	Vedoucí odboru majetku	30. 9. 2028
2201	2.1	Studie a parcelace Pod Školou	1	0,3	Vlastní	Studie schválená radou	Vedoucí odboru majetku	30. 11. 2028
2201	2.1	Průzkumy a projektová příprava tří ploch	2,5	0,9	Vlastní	Podklady pro parcelaci a zadání sítí	Vedoucí odboru majetku	31. 12. 2028
2203	2.1	Projektová příprava sítí Za Nádražím, 1. etapa	10	1,6	Vlastní	Aktualizace dokumentace zadaná, podklady pro žádost o dotaci	Vedoucí odboru investic	31. 12. 2028
2290	2.1	Rezerva na rizika priority 2	5		Vlastní	Čerpá rada do přirážky projektu	Vedoucí finančního odboru	průběžně
2201	2.1	Tým přípravy pozemků, čtyři úvazky (běžné výdaje)	4,5		Vlastní	Tým obsazený	Vedoucí odboru majetku	průběžně

Investiční řádky dávají 25 mil. Kč, tedy roční částku stropu. Přirážky dávají 5 mil. Kč, tedy rezervu 2290. Výhled přípravy na rok 2029 nese přípojky Pod Školou (4), studii mateřské školy (1,5, kód 2206) a sítě Za Nádražím (39). U sítí je 30 podmíněno dotací v informační příloze, zahájení v říjnu 2029 po změně územního plánu.

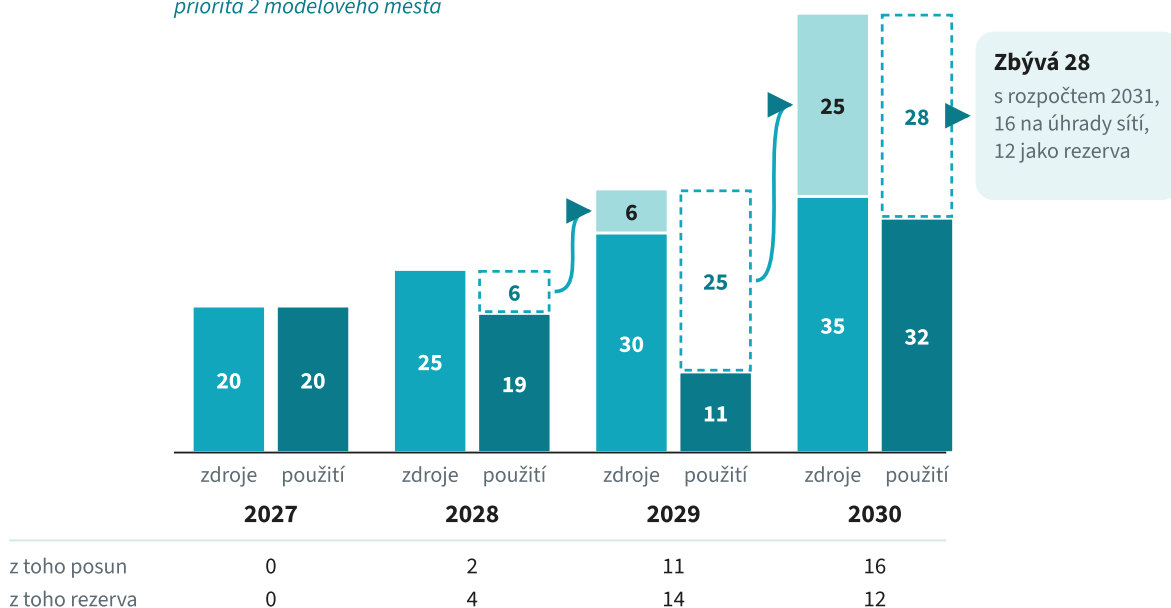
Balance priority 2 v letech 2027 až 2031 (mil. Kč). Tabulka ukazuje celý příběh peněz priority 2.

Rok	Roční částka stropu	Zapojeno ze zůstatků	Čerpáno ze stropu	Zbývá, zapojeno s rozpočtem dalšího roku	z toho posun harmonogramu	z toho nevyčerpaná rezerva
2027	20	0	20	0	0	0
2028	25	0	19	6	2	4
2029	30	6	11	25	11	14
2030	35	25	32	28	16	12
Mandát celkem	110		82	28 zapojeno s rozpočtem 2031		

■ roční částka stropu
 ■ zapojeno ze zůstatků
 ■ čerpáno ze stropu
 □ nevyčerpano

mil. Kč

priorita 2 modelového města

**STROP PRIORITY 2 NA VOLEBNÍ OBDOBÍ, 110 MIL. KČ**

čerpáno 82

v roce 2031, 28

roční částky 20 + 25 + 30 + 35 = 110

Příběh peněz priority 2 v milionech korun podle tabulky v kapitole 3.8. Co priorita v roce nevyčerpá, zastupitelstvo jí zapojí s rozpočtem dalšího roku, takže strop 110 se dělí na 82 čerpáno a 28 zapojeno s rozpočtem 2031.

Zastupitelstvo zapojilo nevyčerpanou část vždy s rozpočtem dalšího roku podle podzimního odhadu. Odhady se potvrdily.

- **2028.** Doplnění dopravního posouzení studie Za Nádražím za 1 mil. Kč pokryla rada z rezervy v mezích přírážky. Rozpad po kódech ukazuje měsíční přehled stropů v kapitole 6.8. Příloha závěrečného účtu má stejné sloupce.
- **2029.** Zapojeno 6, z toho 2 na kód 2203 a 4 do rezervy 2290. Čerpáno 11, a to 5,5 na kódu 2201 (změna územního plánu vydána v září, studie ploch hotové), 1,5 na kódu 2206 (studie mateřské školy hotová) a 2 na kódu 2202 (přípojky zahájeny). Na kódu 2203 se čerpaly 2 (dokumentace dokončena a rozhodovací bod 3 v červnu, právní moc povolení a rozhodovací bod 4 v říjnu 2029 s harmonogramem stavby od března 2030, kapitoly 5.8 a 6.8). Zbýlých 25 tvoří posun kódu 2202 o 2, posun kódu 2203 o 9 a nevyčerpaná rezerva 14.
- **2030.** Zapojeno 25, rezerva 2290 tak měla 10 + 14 = 24. Smlouva na sítě zní na 106 s úhradami 70 v roce 2030 a 36 v roce 2031. Dotace dávají 60 (40 přiznáno v listopadu 2029, 20 z další výzvy v červnu 2030). Stropová část stavby je tedy 46, z toho 30 v roce 2030 a 16 v roce 2031. Rada přesunula 12 z rezervy do výše přírážky projektu (kapitola 5.8). Úvěr 30 je součástí stropové části. Dotaci rada předfinancovala rozpočtovým opatřením. Čer-

páno 32 (2 na kódu 2202, 30 na kódu 2203). Zbýlých 28 tvoří posun úhrad kódu 2203 do roku 2031 ve výši 16 a nevyčerpaná rezerva 12.

- **2031.** Zbýlých 28 zapsal finanční odbor do návrhu rozpočtu 2031, 16 na úhrady stavby sítí, které výhled nesl od podpisu smlouvy v řádku dlouhodobých závazků, a 12 do rezervy 2290. Nová rada obě částky potvrdila v povolebním přezkumu v lednu 2031. Úhrady kryje nevyčerpaná část stropu, proto zůstávají ve stropu mandátu a strop 110 se dělí na 82 čerpáno a 28 zapojeno s rozpočtem 2031 (kapitola 3.6).

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 podzimního odhadu.

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 a jsou rozdíly ve strategických řádcích vysvětlené?	Tabulka testu souladu
☐ 3	Má každý projekt investičního plánu kód, stejný v akčním plánu, rozpočtu, výhledu a smlouvě?	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 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 roční částku stropu a má každý projekt priority přiřádku 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

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.

- Jeden gesční radní, jedna odpovědná osoba.** Gesční radní odpovídá politicky za prioritu a sám rozhoduje jen věcně v rámci schváleného harmonogramu a rozpočtu (kapitola 2.4). Odpovědnou osobou je vždy funkce úřadu nebo organizace, tedy vedoucí odboru nebo ředitel. Do karty se zapisuje funkce, ne „odbor“.
- 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.
- 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	Kód každého projektu a činnosti v poli ORG (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	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 potvrdí gesční radní v mezích kapitoly 2.4. Ostatní posuny a kritérium ukončení mění rada. Původní termín zůstává viditelný vedle nového (kapitola 6.3). Milníky na příští rok schválí rada jako změnu karty v říjnu s návrhem akčního plánu.

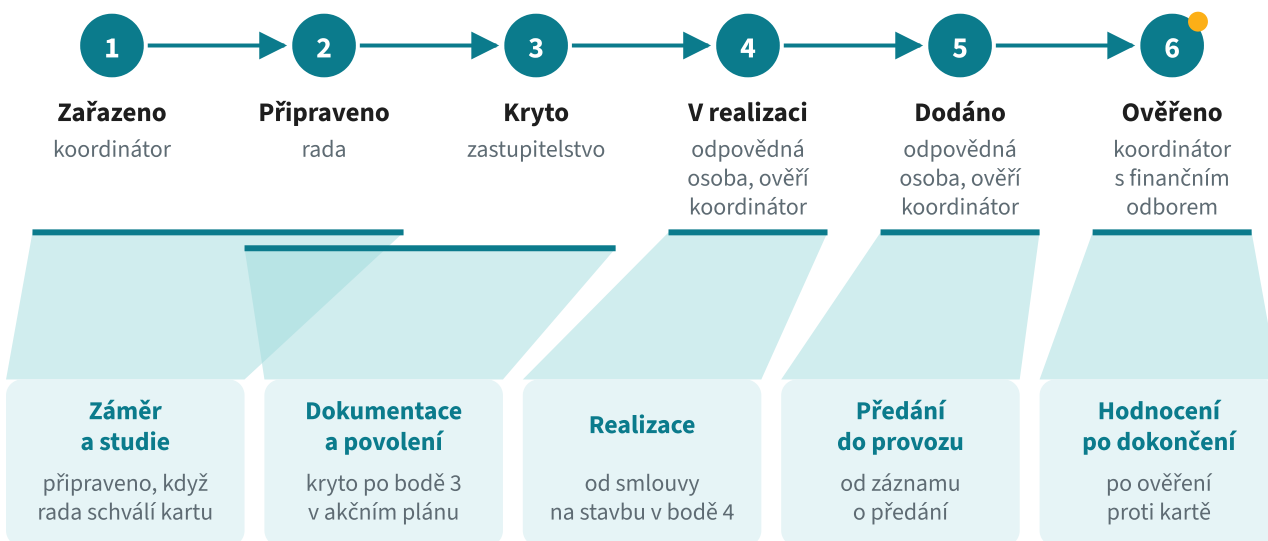
4.3 Stupně plnění opatření

Stupně plnění sledují opatření od zařazení po ověřený výstup, ne jen do podpisu smlouvy nebo kolaudace. Podle průzkumů transformací se totiž nejvíc hodnoty změn ztrácí v realizaci a po dokončení (příloha B).

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 2201), 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 klesnout, například po zrušení zakázky ze stupně v realizaci 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 udělá za hodinu u opatření, kde výsledek závisí na kraji, státu, investorovi nebo organizaci.

1. Vypsát 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, vydání změny v termínu z politiky a rozhodnutí developera stavět. Strategie proto otevírá síť U Lesa až po prodeji poloviny první etapy 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 v prosinci, stavové listy strategických projektů od ledna, karty opatření do 31. 3. prvního roku	Karty s cestou ukazatelů, závazky, kódy a kritérii ukončení, rozbor řetězce u závislých opatření, hodiny do plánu kapacit do 31. 5.	Milníky schválí rada s návrhem akčního plánu v říjnu, karty jedním usnesením v dubnu	4.2, 4.5, příloha G
2 Milníkový plán na rok	Září a říjen	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 v říjnu. 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 kromě srpna	Stavový list zkontrolovaný proti smlouvám, účetnictví a milníkům	Koordinátor potvrdí barvu, odchylky jdou po žebříku	6.2 až 6.4
4 Čtvrtletní přezkum portfolia	Březen, květen, září, listopad	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, 6.7

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.
- **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 2101). 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 31. 12. 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	2201 změna územního plánu, studie a parcelace tří ploch. 2202 přípojky Pod Školou. 2203 a 2204 sítě Za Nádražím, 1. a 2. etapa. 2205 síť U Lesa, podmíněné spouštěčem. 2206 mateřská škola Za Nádražím, stavba podmíněná spouštěčem. 2290 rezerva na rizika priority 2
Kapacita	Tým přípravy pozemků čtyři úvazky (provoz 4,5 mil. Kč ročně), 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 2032. Vydaná změna územního plánu do poloviny roku 2029. Dokončené byty a domy 200 v roce 2033
Závazky mezi odbory	Pořizovatel předá návrh změny územního plánu k projednání do 31. 3. 2028. Odbor investic posoudí koncept studie Za Nádražím z hlediska sítí do 30. 6. 2028. Vodárenská společnost potvrdí kapacitu napojení a čistírny do 30. 6. 2028. Odbor investic zadá aktualizaci dokumentace sítí 1. etapy do 31. 12. 2028
Stupeň plnění	2201 v realizaci (přípravný projekt, zpracování studií běží). 2202 a 2203 připraveno, stavby jsou ve stupni přípravy studie a dokumentace
Kritérium ukončení	1. Do 31. 12. 2029 změna územního plánu nevydaná. Rada pozastaví další zakázky na síť Za Nádražím a přepracuje harmonogram ploch. 2. Do 31. 12. 2030 developer na ploše Pod Školou nepřijal podmínku skladby a ceny bytů. Rada přepracuje podmínky soutěže a navrhne zastupitelstvu odklad sítí 2. etapy

Milníky na rok 2028.

Čtvrtletí	Milník	Kód	Termín	Odpovídá
1	Návrh změny územního plánu pro tři plochy předán pořizovatelem k projednání	2201	31. 3. 2028	Vedoucí odboru rozvoje, pořizovatel dodá návrh jako závazek s termínem
2	Koncept studie Za Nádražím projednán s odborem investic a vodárenskou společností	2201	30. 6. 2028	Vedoucí odboru majetku
3	Urbanistická studie a parcelace Za Nádražím schválena radou	2201	30. 9. 2028	Vedoucí odboru majetku
4	Studie a parcelace Pod Školou schválena radou, přípojky zařazeny do investičního plánu na rok 2029	2201, 2202	30. 11. 2028	Vedoucí odboru majetku
4	Aktualizace projektové dokumentace sítí 1. etapy zadána (výhled přípravy na rok 2029)	2203	31. 12. 2028	Vedoucí odboru investic

Stavový list opatření 2.1 k 31. 8. 2028. Pro zářijovou měsíční poradou.

Položka	Stav
Stupeň plnění	Opatření připraveno. Přípravný projekt 2201 v realizaci, stavby 2202 a 2203 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 31. 12. 2028. Výstupy roku zatím drží. Gesční radní po červnové měsíční poradě zadal vedoucímu odboru majetku plán nápravy. Nový termín studie 30. 11. 2028 schválila rada 20. 8. 2028, protože posun leží na kritické cestě (kapitola 6.3)
Nejbližší milníky	Studie Za Nádražím 30. 11. 2028 (původně 30. 9. 2028), studie Pod Školou 30. 11. 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 31. 12. 2028 držel

Položka	Stav
Rizika	Část projektové přípravy sítí přejde do roku 2029 a část ročního stropu priority 2 se v roce 2028 nevyčerpá
Co je třeba rozhodnout a kdo	Rada 20. 8. 2028 schválila nový termín studie, kryla doplnění posouzení za 1 mil. Kč z rezervy 2290 do výše přírážky projektu 2201 a vzala na vědomí plán nápravy (vzor v příloze G). Koordinátor zapíše do přehledu stropů odhad nevyčerpané části stropu

Záznam z měsíční realizační porady, září 2028. 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 roční částky. Odhad nevyčerpané části z přehledu k 30. 9. půjde do návrhu rozpočtu 2029 (kapitola 6.8).
3. *Stavové listy.* Opatření 2.1 má termín oranžový od května. Plán nápravy zadaný gesčním radním v červnu i nový termín schválený radou 20. 8. drží, posouzení je zadané a kontrola proběhne na poradě v říjnu.
4. *Závazky.* Odbor investic připraví zadání aktualizace dokumentace tak, aby šlo vyhlásit hned po schválení studie.
5. *Co jde dál.* Oranžovou projedná zářijová čtvrtletní porada. Vedoucí odboru majetku aktualizuje stavový list do 5. 10. 2028.

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

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, rozbohem 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.** Každý další rok realizace přidává k překročení nákladů v průměru 4,64 procentního bodu (příloha B). 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 kolelačím.** Provozovatel je u projektu od studie a provozní náklady potvrdí dřív, než se stavba zadá.

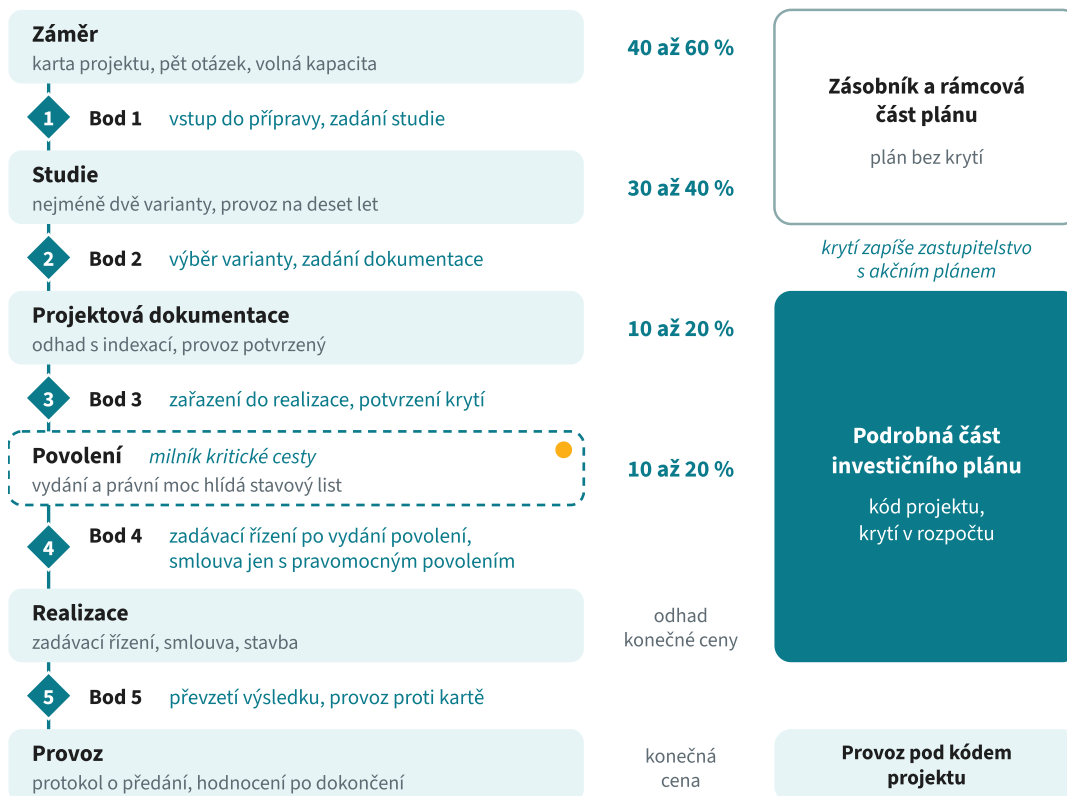
5.2 Cesta investice v českém městě

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.

STUPEŇ A ROZHODOVACÍ BOD RADY

PŘÍRÁŽKA

MÍSTO PROJEKTU



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. Usnesení uvede, že při odvolání rada zadávací řízení zruší, nebo prodlouží lhůty.

Posune-li se právní moc za termín z bodu 3, označí rada stavbu v akčním plánu jako posunutou a nevyčerpané peníze roku se zapíší 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 přírážkou 40 až 60 %. Koordinátor námět zařadí do zásobníku s označením „námět“ a nejbližší pololetní stav zásobníku ho 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, přírážka 40 až 60 %, cena na jednotku proti srovnatelným stavbám	Odhad ze studie, přírážka 30 až 40 %, srovnání	Rozpočet dokumentace, přírážka 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
Rizika	Hlavní rizika z karty	Rozbor rizik předem u strategického projektu	Varovné signály	Rozbor rizik předem	Rozbor po akci

Položka	Bod 1 záměr	Bod 2 studie	Bod 3 dokumentace	Bod 4 realizace	Bod 5 předání do provozu
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, změni 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 přírůžka stupně, ve kterém rada odhad schválila. Nad touto hranicí je cena oranžová. Rada pak navrhne zastupitelstvu čerpání rezervy nad přírůžku projektu, 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.

- Hrubé náklady bez přírůžky** z karty projektu nebo z rozpočtu dokumentace.
- Přírůžka 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 přírůžek rezervu na rizika priority (kapitola 3.5). U obnovy a příležitostí zůstává přírůžka v ceně projektu.
- Indexace ceny** z roku vzniku odhadu na rok zahájení stavby podle indexu cen stavebních prací ČSÚ, v samostatném řádku mimo přírůžku. Index vzrostl o 5,1 % v roce 2021, o 12,4 % v roce 2022 a o 5,9 % v roce 2023. Pro další roky použije koordinátor předpoklad z citlivosti finančního rámce strategie.
- Odhad podle srovnatelných staveb.** V největší databázi velkých projektů dodrží rozpočet i termín jen 8,5 % z nich (příloha B). 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 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 přírůžky, 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 přírůžky převzaté z politiky vlastními a rada je schválí s roční zprávou. Stejně koordinátor zapisuje skutečnou délku přípravy, povolování včetně doby od vydání od právní moci a pořízení 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.

- 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 přepřánování ke stejnému termínu	Milník se posouvá podruhé, termín dokončení zůstává, předpoklady jsou odváznější
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. Stanoví také postup při odvolání proti povolení (kapitola 5.2). Pro nabídku nad hranicí platí pravidlo opakovaného rozhodnutí (kapitola 5.3). Zadávací lhůtu stanoví zadávací dokumentace tak, aby pokryla i nejbližší zasedání zastupitelstva pro případ, že nabídka překročí přírážku.

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, přírážku a strop, krytí a schvalující orgán. Změnu kryje nejdříve 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. Zbýlé 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 6.7) a do roční zprávy. Hodnocení dopadu priority patří Metodice vyhodnocení strategie.

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, síť a komunikace Za Nádražím, 1. etapa. Rada podklad dostala v říjnu 2029 jako povinný bod, protože projekt byl od září 2029 v termínu červený.

Položka	Obsah
Hlavička	Kód 2203, 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 v červnu 2029. Bod 3 proběhl v červnu 2029, potvrdil krytí zapsané v rozpočtu od prosince 2028 a počítal s vydáním změny územního plánu do konce června a s právní mocí povolení v září. Stavební řízení běželo souběžně s pořízením změny a vydání povolení čekalo na její účinnost. Změna byla vydána v září 2029, povolení nabylo právní moci v říjnu 2029 a je doloženo
Náklady	Odhad stavby 94 mil. Kč bez přírážky (104 mil. Kč kódu 2203 bez projektové přípravy 10 mil. Kč), indexovaný na rok 2030. Přírážka pro dokumentaci 16 %, tedy 15 mil. Kč, krytá rezervou 2290. Hranice pro návrat do rady 109 mil. Kč. Cena na metr sítě porovnaná se sítěmi tří měst
Termín	Výstup roku 2029, zahájení stavby v říjnu 2029, se kvůli pozdějšímu vydání změny územního plánu nesplní. V září už příčina ležela mimo vliv města, povolení čekalo na změnu vydanou v září a právní moc přišla nejdříve v říjnu, proto podklad navrhuje rovnou korekci (kapitola 6.6). Usnesení schvaluje zahájení v březnu 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 2203
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). Když druhá výzva nevyjde, kryje chybějící část orientační strop priority 2 na roky 2031 a 2032 a 2. etapa (2204) se posune
Rizika	Rozbor rizik předem jmenoval nabídky nad odhadem, odklad dotace, souběh s pracemi vodárenské společnosti a věcná břemena, opatření jsou v registru rizik
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 březnu 2030 a zahájení zadávacího řízení, II. ukládá uzavřít smlouvu až po rozhodnutí o poskytnutí dotace 40 mil. Kč, III. stanoví, že vítězná nabídka nad 109 mil. Kč se před podpisem vrací radě, IV. ukládá vedoucímu odboru investic hlásit stav měsíčně ve stavovém listu

Vítězná nabídka 106 mil. Kč proti odhadu 94 mil. Kč. Dotace 40 mil. Kč byla přiznána v listopadu 2029. Vítězná nabídka byla o 13 % nad odhadem, v mezích přírážky 16 % a pod hranicí 109 mil. Kč. Cena zůstala zelená a rada přesunula 12 mil. Kč z kódu 2290 na kód 2203 do výše přírážky projektu (kapitola 3.5). Balance 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 30. 6. 2030 (výřez pololetní zprávy o investicích, kapitola 6.2).

Kód	Projekt	Stupeň plnění	Termín	Cena	Rozsah	Co je třeba rozhodnout
2202	Přípojky Pod Školou	Dodáno v červnu 2030	Zelená proti harmonogramu upravenému po vydání změny územního plánu	Zelená	Zelená	Převzetí v bodě 5, uzavření v závěrečném účtu za rok 2030
2203	Sítě a komunikace Za Nádražím, 1. etapa	V realizaci od března 2030	Zelená proti harmonogramu z bodu 4, původní zahájení říjen 2029	Zelená, smlouva 106 mil. Kč, +13 %	Zelená	Druhá dotace 20 mil. Kč přiznána v červnu 2030, kryje úhrady roku 2031
2206	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 2206	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 v červenci, kdy harmonogram z bodu 3 přestal platit. Poučení zachycuje rozbor po akci v kapitole 6.8.

Rozbor rizik předem pro mateřskou školu Za Nádražím před bodem 2 vedl koordinátor s vedoucím odboru školství, ředitelkou sousední školky jako budoucí provozovatelkou, autorem studie, odborem investic a finančním odborem. 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 přibýly tři signály, 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 v usnesení z bodu 4.

Vícepráce schválené mimo radu. Změnové listy se podepíší 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, přírážku, 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 přírážku, a rozhodlo o rezervě nad přírážku 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

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.

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, přírážky 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 kromě 31. 7. (srpen je bez porady), 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 únoru
Pololetní zpráva o investicích	Koordinátor, odbor investic, finanční odbor	Rada a zastupitelstvo	K 30. 6. (zastupitelstvo v září) a k 31. 12. (v roční zprávě)
Registr rizik	Koordinátor	Čtvrtletní porada	Čtvrtletně, podrobně v březnu

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.

Měsíční přehled stropů má dvě části. Účetní část, tedy roční částku, 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, odhad do konce roku a očekávanou nevyčerpanou část stropu. V prvním roce město ověří, zda jeho účetní systém umí u výdajů před proplacením dotace vést účelový znak a evidenci příslu-

bů. Pokud ano, odhadová část se zmenší. Odhad nevyčerpané části z přehledů k 30. 9. a 31. 10. 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, vázáno 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). Definici barev schválí rada usnesením na začátku řízení, tedy dříve, než se ví, komu která barva bude svítit.

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 přírážky podle stupně přípravy	Nad přírážkou projektu, kryje to rezerva na rizika 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 oranžová v ceně jde rovnou na nejbližší schůzi rady. Posun, který ohrozí kritickou cestu, schvaluje vždy rada. Barva se přitom řídí definicí v tabulce.

Pravidla barev.

- Barvu navrhuje odpovědná osoba a potvrzuje koordinátor podle definice. Při sporu platí přísnější barva a spor se zapíše do stavového listu. Trvá-li spor, rozhodne ho rada. Je-li odpovědnou osobou nadřízený koordinátora, rozhoduje spor vlastník strategie (kapitola 2.4). Gesční radní do barvy své priority vstupuje jen návrhem radě.
- Celková barva projektu je nejhorší ze tří rozměrů.
- Zelenou řeší odpovědná osoba. Oranžovou připraví měsíční porada gesčnímu radnímu. Co v mezích své pravomoci nevyřeší, 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 srpnu. Koordinátor ji předá vlastníku strategie a gesčnímu radnímu a vlastník strategie ji zařadí jako povinný bod na nejbližší schůzi rady.
- Závisí-li projekt podle karty na milníku jiného projektu nebo opatření, přenesení se barva tohoto milníku do barvy projektu podle dopadu na výstup roku projektu.
- Oranžová bez nového termínu potvrzeného gesčním radním nebo radou déle než dvě čtvrtletí po sobě se posuzuje jako červená. Totéž platí, když se nový termín oranžové položky posouvá podruhé.
- Barva se měří proti harmonogramu a rozpočtu, které naposledy schválila rada nebo zastupitelstvo. Nový termín potvrzený gesčním radním barvu ponechá, oranžová trvá do splnění milníku. Původní termín a cena zůstávají ve stavovém listu viditelné.

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.

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 smí gesční radní rozhodnout sám, 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	Oranžová v termínu nebo rozsahu v mezích kapitoly 2.4, plán nápravy u oranžové na kritické cestě	Do další měsíční rady
4	Čtvrtletní porada nad daty	Oranžová, kterou gesční radní nevyřešil, 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, vše v pravomoci rady a v rozhodovacích bodech	Nejbližší schůze
6	Zastupitelstvo	Změny strategie, stropů, limitů a rozpočtu nad pravomoc rady	Nejbližší zasedání
7	Mimořádný přezkum politiky	Strop nelze naplnit, přesun mezi stropy nad 10 % menšího z nich, zvýšení součtu stropů, zásadní změna podmínek	Podle politiky

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 přírážky podle stupně přípravy	nad přírážkou projektu, kryje to rezerva na rizika priority	nad rezervou priority, nebo ohrožený strop
Rozsah	rozsah podle schválené karty	změna rozsahu bez dopadu na výstupový ukazatel	snížení výstupu nebo změna účelu

Celková barva projektu je nejhorší ze tří rozměrů. Při sporu platí přísnější barva.

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	nejbližší schůze
4	Čtvrtletní porada	oranžová, kterou radní nevyřešil	nejbližší porada
3	Gesční radní	oranžová v termínu nebo rozsahu	do další rady
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.

Rezerva na rizika priority (kód s pořadím 90, například 2290) je součástí stropu. Čerpá se přesunem na projekt též priority jen na rizika, například vyšší vítěznou nabídku, nepředvídané podmínky stavby nebo odvod dotace v době realizace, nikoli na rozšíření rozsahu. Kdo rezervu čerpá a do jaké výše, stanoví kapitola 3.5, stejně jako čerpání rezervy k odhadu obnovy a částky na nepředvídané výdaje.

Formulář rozpočtového opatření v blocích investičního plánu má pole priorit, 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 na rizika 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 zadá plán nápravy odpovědné osobě gesční radní sám, dříve 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. 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 30. 6. 2029 bez rozhodnutí kraje o zařazení služby do sítě“ nastalo. 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 červencové schůzi rada v povinném bodu rozhodla rovnou o korekci, pozastavila další kroky vyjednávání, spustila náhradní postup a na zářijovém zasedání o tom informovala zastupitelstvo. Změnu opatření navrhla rada zastupitelstvu s akčním plánem na rok 2030.

6.7 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 přírážek (vlastní

přirážky po dvou letech podle kapitoly 5.4). Souhrn registru je částí roční zprávy (kapitola 8.1) a vstupem pro Metodiku vyhodnocení strategie (kapitola 8.5).

6.8 Příklady dobrého výstupu (modelové město)

Měsíční přehled stropů k 31. 10. 2028, 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	Roční částka 2028	Rozpočtová opatření	Čerpáno	Vázáno smlouvami	Odhad do 31. 12.	Zbývá, do rozpočtu 2029
2201	Změna územního plánu, studie a parcelace	10,0	+1,0	6,5	3,0	11,0	0
2203	Sítě Za Nádražím, 1. etapa, projektová příprava	10,0	0	4,0	2,5	8,0	2,0
2290	Rezerva na rizika 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, čerpáno 20 mil. Kč v roce 2027, s odhadem roku 2028 celkem 39 mil. Kč. *Komentář koordinátora.* Studie Za Nádražím je oranžová v termínu (kapitola 4.8). Část projektové přípravy sítě se přesune do roku 2029. Odhadovaných 6 mil. Kč zůstane nevyčerpano, 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, 2 mil. Kč u kódu 2203 a 4 mil. Kč u kódu 2290.

Odhad se potvrdil, doučtování 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 sítě.

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 sítě 1. etapy Za Nádražím (2203), v říjnu 2029 jako výstup roku 2029
Co nastalo	Bod 3 v červnu počítal s vydáním změny do konce června. V červenci změna vydaná nebyla, harmonogram z bodu 3 tím přestal platit a zahájení sítě v říjnu bylo ohrožené, síť 2203 přesto zůstala v červenci zelená a srpen byl bez porady. Změna byla vydána v září 2029 jako oranžový milník, protože termín z politiky držel. Projekt 2203 zčervenal až v září a rada v říjnu 2029 v bodě 4 rozhodla rovnou o korekci se zahájením v březnu 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 přístě jinak	Barvu oranžového milníku změny územního plánu přenést do barvy sítě 2203 hned v červenci a červenou ohlásit radě mimo měsíční cyklus (kapitola 6.3), v červenci 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

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

6.9 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 nebo rozšíření rozsahu. *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 vlastníkovvi strategie. Přesun mezi prioritami schvaluje vždy zastupitelstvo.

6.10 Kontrolní seznam procesu 4

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Vzniká účetní část měsíčního přehledu stropů 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 a potvrzuje koordinátor barvy podle ní?	Usnesení rady, stavové listy
☐ 4	Šla každá červená a každá oranžová bez potvrzeného nového termínu delší 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 na rizika priority jen na projekty téže priority a do výše přírážky z akčního plánu?	Rozpočtová opatření
☐ 8	Proběhl rozbor po akci po každé červené, dokončené etapě a neúspěchu?	Registr poučení, roční zpráva

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. Jen 11 % manažerů věří, že jejich priority mají zajištěné lidi i peníze (příloha B).

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. Řídící 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).

Počet projektů ve stupních přípravy. U odborů, které připravují a řídí investice, se kapacita vyjadřuje počtem velkých projektů nad hranicí pro pět otázek, které 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 31. 5. a tajemník potvrdí plán kapacit do 31. 8. Rada pak rozhodne o náboru a externí podpoře na zářijové 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 plán bere na vědomí v září 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, 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 v říjnu. 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 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 spíše 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.

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. 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 (§ 85 zákona o obcích). 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 únorových datech, 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 30. 6.	Zastupitelstvo v září	Materiál zastupitelstva, web
Roční zpráva	Zastupitelstvo v červnu	Materiál zastupitelstva, web
Návrh rozpočtu, výhledu a akčního plánu	Listopad	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). Kontrolní výbor dostává roční zprávu a sleduje signál splněního kritéria ukončení, které čeká na rozhodnutí rady (kapitola 9.2). Osadní výbory dostanou přehled staveb ve své části.

Koalice a opozice. Koaliční smlouva odkazuje na politiku, její priority a stropy. Každý koaliční subjekt má gesčního radního. Projekt partnera mimo priority prochází testem příležitosti jako každý jiný. Spor o barvu rozhoduje definice (kapitola 6.3). Výměna gesčního radního nebo odpovědné osoby priority je mimořádný přezkum podle politiky jen u dotčené priority. 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.

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 v září 2029 místo v polovině roku, protože bylo nutné doplnit vyhodnocení vlivů na životní prostředí. Rada proto schválila nový harmonogram a stavba sítě Za Nádražím začne v březnu 2030 místo v říjnu 2029. Termín změny, který si město stanovilo v politice, zůstal dodržen.“ Město tak odchylku vysvětlí dřív, než ji vysvětlí jiní.

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, odbor investic zvládne čtyři velké stavby ročně. Řídící 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	6 000	6 000	6 000
Studie, parcelace a podklady změny územního plánu (2201)	3 400	1 800	400
Pozemky a věcná břemena pro přípojky a sítě (2202, 2203)	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	+800	-300	-600

Odbor investic, velké projekty souběžně	Kapacita	2028	2029	2030
V realizaci	4	3	4	4, z toho 2203
Ve studii, dokumentaci a povolení	4	3	4, z toho aktualizace dokumentace 2203	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 v září 2029 rozhodla o externí podpoře soutěže. Odbor investic nemá v roce 2029 volné místo. Projekt sportoviště u přehrady z dotační výzvy (kód 3001) 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 v říjnu 2028 s platností od 1. 1. 2029. Šlo o akční plán na druhý rok řízení, kdy už úřad měl 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 pachtu se vyúčtují jednou ročně místo čtvrtletně (100 hodin). Odboru investic uvolnil 550 hodin pro aktualizaci dokumentace 2203. 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 2203 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 a plán investic, dluhu a obnovy sítě do 31. 7. pro letní posun výhledu. Plnění závazků kontroluje měsíční porada a je cílem pro odměny. Obdobnou dohodu uzavře rada s technickými službami, které od roku 2031 převzou údržbu komunikací a zeleně Za Nádražím pod kódem 2203.

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 v září se zadáním rozpočtu podle plánu kapacit potvrzeného do 31. 8. 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

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 priorit čerpala, kolik zůstalo k zapojení v dalším roce a kolik ze stropu zbývá. V předvolebním roce předloží rada spolu s předvolební branou politiky zprávu za volební období, která obsahuje jen data. 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 v červnu se závěrečným účtem. Obsah zůstává podle strategie. Implementace mění způsob, jakým zpráva vzniká.

Zpráva se skládá z hotových dat. Koordinátor ji sestaví z panelu, zásobníku, stavových listů k 31. 12. 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 v dubnu souběžně s návrhem závěrečného účtu. Projde ho květnová porada vedená starostou a rada ho schválí v květnu (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 k 31. 12., karty ploch	Odpovědné osoby, pořizovatel, kontroluje koordinátor
Čerpání po blocích, podíl obnovy na odpisech, pololetní zpráva o investicích k 31. 12., 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, registr rizik, souhrn rozborů po akci	Panel, registry	Koordinátor

Zpráva končí návrhy pro zastupitelstvo, tedy posunem investičního plánu, změnami pro akční plán, opatřeními, jejichž ukončení rada navrhuje, a po dvou letech vlastními přírůžkami města (kapitola 5.4). V roce brány zpráva u každé priority odpoví na pět otázek kontrolní karty brány (kapitola 7.4 Metodiky politiky). Čerpá přitom z panelu, přílohy stropů priorit, rozboru řetězce realizace, plánu kapacit a spouštěčů.

Roční zpráva modelového města za rok 2028 přebírá u priority 2 čísla z přílohy závěrečného účtu (rozpad po kódech v kapitole 6.8, bilance v kapitole 3.8). Zpoždění studie Za Nádražím uvádí jako fakt s příčinou.

8.2 Závěrečný účet a strategie

Závěrečný účet projedná zastupitelstvo do 30. 6. 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. Roční částka stropu se jako závazný ukazatel nestanovuje, sleduje se v této příloze a v příloze rozpočtu. Závazný ukazatel kapitálových výdajů priority zahrnuje i dotovanou část a zapojené zůstatky minulých let. Roční částka stropu zahrnuje jen vlastní zdroje roku, proto se obě čísla liší (kapitola 3.5).

Příloha uvádí u každé priority strop na volební období, roční částku stropu, zapojení zůstatků, čerpání stropu, nevyčerpanou část zapojenou s rozpočtem dalšího roku, přesuny mimo prioritu, čerpání od začátku období a zbytek stropu. 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 6.8, 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 rozpo-

čtu 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 (2202) dokončené v červnu 2030 vykáže závěrečný účet za rok 2030 s provozem 0,1 mil. Kč ročně.

8.3 Předvolební rok

Zpráva za volební období. Rada ji předloží zastupitelstvu 6 až 9 měsíců před volbami spolu s předvolební branou politiky. Zpracuje ji úřad a podepíše tajemník, jak stanoví politika (kapitola 7.4 Metodiky politiky), aby zpráva zůstala neutrální. Rada ji předkládá beze změny obsahu. Kontrolní výbor ji dostane současně s radou. Rozsahem odpovídá roční zprávě za celé období a přidává závazky přesahující volební období. Data mají formu faktu a příčiny („změna územního plánu vydána v září 2029, plán do poloviny roku, příčina 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 v červnu 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 v prosinci 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. Od předvolební brány do ustavení nové rady uzavírá rada jen závazky z přijatého akčního plánu, rozpočtu a rozhodovacích bodů investic. Smlouvy rozběhnutých projektů pokračují. Nový projekt nebo víceletou smlouvu nad rámec akčního plánu přenechá nové radě, nebo je předloží zastupitelstvu s odůvodněním, proč nesou odklad. Smlouva s úhradami po konci mandátu se uzavírá podle kapitoly 3.6. Toto pravidlo by si rada v předvolebním roce sama neuložila. Proto patří do usnesení o řízení strategie přijatého 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 září a říjnu podle výhledu a stropů ještě za odcházející rady, bez nových projektů. Finanční odbor do návrhu zapíše nevyčerpanou část stropů a nová rada ji potvrdí nebo změní v povolebním přezkumu (kapitola 3.4). Nová rada návrh do prosince předloží zastupitelstvu beze změny nebo upravený, jinak zastupitelstvo přijme pravidla rozpočtového provizoria. Po povolebním přezkumu může nová rada rozpočet změnit rozpočtovým opatřením, v rozsahu svých pravomocí sama, jinak návrhem zastupitelstvu.

Příklad modelového města, březen 2030. Zpráva jde do zastupitelstva sedm měsíců před volbami, rok 2029 je v ní uzavřený.

Položka za prioritu 2	Údaj ve zprávě
Strop a čerpání	Strop 110 mil. Kč, čerpáno 20 mil. Kč v roce 2027, 19 mil. Kč v roce 2028 a 11 mil. Kč v roce 2029 (z toho 2201 5,5 a 2206 1,5 mil. Kč). Zbýlých 25 mil. Kč z roku 2029 zastupitelstvo zapojilo s rozpočtem 2030 (kapitola 3.8)
Opatření 2.1	V realizaci k datu zprávy, stavba sítě zahájena. Studie obou ploch hotové, Za Nádražím o dva měsíce později. Změna územního plánu vydána v září 2029, termín politiky dodržen
Sítě Za Nádražím, 1. etapa (2203)	Zahájení stavby posunuto z října 2029 na březen 2030 rozhodnutím rady v bodě 4 (kapitola 5.8), proti novému harmonogramu zelená. Dotace 40 mil. Kč přiznána v listopadu 2029, dalších 20 mil. Kč je předpoklad
Přípojky Pod Školou (2202)	V realizaci, dokončení v červnu 2030
Mateřská škola Za Nádražím (2206)	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 v létě volebního roku po posunu výhledu a dokončí v září.

Část balíčku	Obsah	Modelové město, září 2030
Panel	Ukazatele s cestou, prahy a spouštěči	Panel z politiky a strategie
Zásobník	Projekty s pořadím, stupněm přípravy a spouštěči	2204 a 2205 čekají, 2205 se spouštěčem, 2206 se studií a podmíněnou stavbou
Výhled se strategickými řádky	Výhled po letním posunu, 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	U priority 2 za rok 2030 28 mil. Kč, z toho 16 mil. Kč úhrady sítí a 12 mil. Kč rezerva priority
Rozběhnuté projekty a smlouvy	Stavové listy se semaforem, smlouvy, dotace a jejich podmínky, úhrady po konci mandátu	2203 v realizaci (kapitola 5.8), smlouva s úhradami 36 mil. Kč v roce 2031. 2202 dokončeno
Registr rizik	Nejvýše deset rizik s reakcí	Ze zářijové porady
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

Povolební přezkum. Nová rada vychází z platné strategie, do tří měsíců připraví povolební přezkum politiky a pro-mítně do něj své programové prohlášení. Zastupitelstvo rozhodne, které priority platí dál, které se mění a které končí. Strategie se upraví jen v dotčených částech. Týmž rozhodnutím potvrdí nebo změní nevyčerpanou část stropů zapsanou v rozpočtu (kapitola 3.4).

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
2 až 4	Rozběhnuté projekty s blízkým 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 do prosince beze změny nebo upravený, jinak pravidla rozpočtového provizoria, která zastupitelstvo přijme do 31. 12.
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, nevyčerpaná část stropů
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
Březen	První čtvrtletní porada nové rady	Vlastník strategie	Úkoly pro úřad do strategického bodu rady

Příklad modelového města. Zbýlých 28 mil. Kč za rok 2030 u priority 2 zapsal finanční odbor do návrhu rozpočtu 2031, 16 mil. Kč na úhrady stavby sítí a 12 mil. Kč do rezervy priority 2. Úhrady kryjí smlouvu, kterou zastupitelstvo

samo schválilo. Nová rada obě částky potvrdila v povolebním přezkumu, se kterým zastupitelstvo v lednu 2031 potvrdilo prioritu 2 beze změny (kapitola 3.8).

8.5 Vazba na díl 3

Implementace hodnotí dodání, nikoli dopad. Připravovaná Metodika vyhodnocení strategie rozvede hodnocení dopadu u jedné až dvou priorit na konci mandátu, vyhodnocení strategie jako celku a podklady pro revizi politiky. 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 dílu 3 časové řady ukazatelů z panelu, stupně plnění po letech a hodnocení strategických projektů rok po dokončení. Dále předá registr poučení, odchylky nabídek a vlastní přírážky, skutečné náklady priorit včetně provozu, rozborů řetězce realizace a zprávu za volební období.

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, platí i v minimální variantě a jejich nesplnění koordinátor hlásí 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).

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 podle definice a má každá červená plán nápravy, nebo rozhodnutí rady o korekci? V minimální variantě v rozsahu kapitoly 2.5	Karty, stavové listy, usnesení rady o definici barev	Tvrdé
6 Zprávy včas	Dostalo zastupitelstvo v září pololetní zprávu o investicích, v červnu 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 v září 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 převádí na město 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
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)

	Signál	Jak ho rada pozná	Co rada udělá
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, 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 na rizika 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 nastalo 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 v dubnu 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 květnová porada a rada ho dostane s roční zprávou. Sebehodnocení je pro koordinátora i ochranou, protože odpadající porady nebo chybějící data zapíše černě 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. Posudek má nejvýše dvě strany a dostane ho rada i finanční 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) a co k tomu 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, tím 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, mimořádný přezkum, test příležitosti, přezkum při výměně gesčního radního nebo odpovědné osoby priority	Díl 0, kapitoly 7.4 a 8.3	Pravidla platí, jak jsou (2.3, 6.4). Přezkum jen u dotčené priority, odpovědnou osobu opatření nebo projektu vymění rada bez přezkumu (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, přírážka 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, přírážky, 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, pokud jí to zastupitelstvo svěří v usnesení o rozpočtu	Díl 1, kapitola 7.3	Jen do přírážky projektu 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 přírážky 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, na které text odkazuje touto přílohou, 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 každé léto	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 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 projektů, rozpočet i termín dodrží 8,5 %, každý další rok realizace přidává 4,64 procentního bodu překročení	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	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
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	6.7
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.

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%20pmd%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/performance-stat-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 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-řízení-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 Kopřivnice, Průběžné vyhodnocení plnění strategického plánu. https://www.koprivnice.cz/assets/File.ashx?id_org=6939&id_dokumenty=84960
- 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.

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 povinných i v minimální variantě	1.4
Kód projektu	Číslo v poli ORG s blokem a prioritou na prvních dvou místech, stejné ve všech dokumentech po celý život projektu	3.3
Čerpání stropu	Kapitálové výdaje kódů priority bez části kryté dotací	3.3
Část stropu nevyčerpaná v roce	Část roční částky stropu, kterou priorita v roce nevyčerpá. Finanční odbor ji zapíše do rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty priority	3.4
Závazné ukazatele	Kapitálové výdaje priorit, bloků a kódů projektů včetně dotované části a zapojených zůstatků	3.5, 8.2
Přirážka v Kč	Částka v akčním plánu, do které rada čerpá rezervu priority na projekt	3.5
Výhled přípravy na druhý rok	Projekty, které je třeba připravit v prvním roce, zastupitelstvo je bere na vědomí	3.5
Kritérium ukončení	Stav a termín zapsané předem, při jejich splnění rada opatření přepracuje, nebo pozastaví a navrhne ukončení	4.2
Plán nápravy	Co se udělá pro dodržení plánu, u červené do 30 dnů na uložení rady, u oranžové na kritické cestě na zadání 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	Místo v eskalačním žebříku od odpovědné osoby po mimořádný přezkum politiky	6.4

Pojem	Co znamená	Kapitola
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

Příloha E. Orientační pracnost řízení

Hodiny jsou zkušenostní odhad AQE. Upřesní je pilotní ověření s městem. 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, termíny milníků v mezích schváleného harmonogramu a rozpočtu, rozhodovací body, jednání s partnery	40 až 60 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)
Koordinátor, město 50 až 100 tisíc obyvatel	Rytmus, stavové listy, přehledy, zprávy, zásobník, panel a registry, rozpad nevyčerpané části stropů na podzim	Zhruba jeden úvazek
Koordinátor, město 20 až 50 tisíc obyvatel	Totéž v plné variantě	Půl až tři čtvrtě úvazku, 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
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	Měsíční přehled pro starostu místo porady, od druhého roku pololetní porada v květnu a září, obě vede starosta, semafor jen u investic nad hranici	Koordinátor půl úvazku, ostatní řádky zhruba na polovinu

Příloha F. Co dělat, když

Patnáct 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, 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 pravomoc rady 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 test příležitosti, po dosažení ročního stropu příležitosti mimořádný přezkum politiky	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 přírážky v KČ a zbytek navrhne zastupitelstvu, 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

Situace	Co udělat	Kde
Právní moc povolení se posune za termín z bodu 3	Stavba se v akčním plánu označí jako posunutá, nevyčerpané peníze roku se zapíší do rozpočtu dalšího roku, zadávací řízení může běžet po vydání povolení, smlouva se podepíše až s právní mocí	5.2
Projekt přechází mezi odbory z přípravy do realizace	Rada v bodě 4 změní odpovědnou osobu, předání má protokol a je milníkem ve stavovém listu	5.6
Zastupitelstvo neschválí rozpočet	Platí pravidla rozpočtového provizoria přijatá do 31. 12., rozběhnuté projekty pokračují v jejich mezích	3.5
Opozice nebo koaliční partner zpochybní barvu	Barvy mají písemnou definici, potvrzuje je koordinátor, spor rozhodne rada a do té doby platí přísnější barva. Zastupitelé dostávají stavové listy po rozhodnutí rady	6.3, 7.7
Daňové příjmy klesnou, nebo přijde mimořádný příjem	Rada váže výdaje bloku příležitostí v pořadí odkladů, priority až nakonec, nad pravomoc rady zastupitelstvo. Mimořádný příjem strop nezvyšuje, o použití rozhodne zastupitelstvo, zvýšení součtu stropů je mimořádný přezkum politiky	3.5, 6.6
Změna územního plánu se zpozdí	Drží-li termín politiky, je milník oranžový. Projekt, jehož výstup roku tím je ohrožený, je červený hned, jak uplyne termín změny z jeho harmonogramu, jde na radu i mezi poradami a rada rozhodne o novém harmonogramu	6.3, 6.8
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 na rizika priority je vyčerpaná	Nad přiřádku projektu rozhoduje zastupitelstvo, nad rezervou jde o přesun mezi stropy do 10 % menšího z nich, nebo o mimořádný přezkum	6.4, 6.6
Vymění se gesční radní, nebo odpovědná osoba	U gesčního radního nebo odpovědné osoby priority mimořádný přezkum podle politiky jen u dotčené priority, 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

Příloha G. Pracovní pomůcky

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

Plán prvních sta dní po přijetí strategie. Pro strategii přijatou s rozpočtem v prosinci. Zavedení probíhá ve třech vlnách, aby nezatížilo finanční odbor při uzavření roku.

Krok	Kdo připraví	Termín	Kdo rozhoduje
Vlna 1, se strategií do prosince			
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	Říjen	Rada s návrhem balíku
Rozpočet, výhled se strategickými řádky, akční plán s přiřádkou v KČ a usnesení o řízení strategie	Finanční odbor, koordinátor	Prosinec, v jednom balíku	Zastupitelstvo
Plán práce rady s termíny porad a strategických bodů	Tajemník	Prosinec	Rada
Vlna 2, leden až březen			
Úkoly prvních sta dní s termíny a odpovědnými osobami	Vlastník strategie, tajemník	Leden	Rada
Kódy ve smlouvách, evidenci a formuláři rozpočtového opatření, u strategie bez kódů jejich přidělení a rozpis rozpočtu	Finanční odbor, koordinátor	Do 31. 1.	

Krok	Kdo připraví	Termín	Kdo rozhoduje
Definice barev semaforu a vzor stavového listu	Koordinátor	Leden	Rada
První měsíční porada, stavové listy strategických projektů, první přehled stropů k 31. 1.	Koordinátor, odpovědné osoby, finanční odbor	Leden, přehled do 15. 2.	
První čtvrtletní porada a strategický bod rady	Vlastník strategie, koordinátor	Březen	Rada
Karty opatření pro realizaci, stavové listy ostatních opatření	Odpovědné osoby, koordinátor	Do 31. 3.	Rada jedním usnesením v dubnu
Vlna 3, duben až červen			
Jedna až dvě priority pro hodnocení dopadu, sběr výchozích dat	Vlastník strategie, koordinátor	Do 30. 6.	Rada
Plán kapacit s projekty ve stupních přípravy a pravidlem vstupu	Tajemník s vedoucími odborů	Podklady do 31. 5., plán do 31. 8.	Tajemník potvrdí, rada v září rozhodne o náboru se zadáním rozpočtu
Po třetí vlně			
Kontrola osmi kritérií z kapitoly 9.1	Koordinátor	Červenec	Rada bere na vědomí
První pololetní zpráva o investicích k 30. 6.	Koordinátor s odbory	Září	Zastupitelstvo

Lhůty jsou orientační. Přijme-li zastupitelstvo strategii mimo rozpočtový cyklus, vznikne akční plán do 60 dnů podle strategie a do rozpočtu vstoupí rozpočtovým opatřením. Kódy se přidělí do 31. 1.

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

Měsíc	Co koordinátor připraví	Komu
Leden	Stavové listy k 31. 12., skutečná nevyčerpaná část stropů po kódech	Finanční odbor do 15. 2.
Únor	Data do panelu, převzetí podkladů roční zprávy od odpovědných osob do 28. 2.	Vlastník strategie
Březen	Čtvrtletní přehled k 31. 12., registr rizik, návrh usnesení	Porada, rada
Duben	Návrh roční zprávy, sebehodnocení, v prvním roce karty opatření	Rada v květnu
Květen	Čtvrtletní přehled k 31. 3., převzetí karet projektů a podkladů kapacit dodaných do 31. 5.	Porada, tajemník
Červen	Roční zpráva, podklady pololetní zprávy	Zastupitelstvo, odbor investic
Červenec a srpen	Stav k 30. 6. od odborů do 10. 7., posun investičního plánu, test příležitosti, zásobník, pololetní zpráva, podklady plánu kapacit	Finanční odbor, tajemník do 31. 8., rada v srpnu
Září	Čtvrtletní přehled k 30. 6., podklad pro zadání rozpočtu a rozhodnutí o náboru	Porada, rada do 30. 9.
Říjen	Projekty priorit proti stropům, přírážky v Kč, akční plán s milníky, odhad nevyčerpané části stropů	Finanční odbor do 15. 10., rada do 31. 10.
Listopad	Čtvrtletní přehled k 30. 9., test souladu, zpřesněný odhad nevyčerpané části	Finanční výbor, porada
Prosinec	Rozpočtový balík, termíny rozhodovacích bodů do plánu práce rady, archiv sešitu	Zastupitelstvo, tajemník
Každý měsíc	Stavové listy do 5. dne, přehled stropů do 15. dne, porada, zápis do 3 dnů	Odpovědné osoby, vlastník strategie

Struktura sdíleného sešitu. Každý list má vlastníka a sloupec s datem poslední změny. Stav k 31. 12. se archivuje. Registry rizik, poučení a vítězných nabídek jsou tři záložky jednoho listu.

List	Vlastník	Hlavní sloupec
Zásobník	Koordinátor	Kód, název, opatření, priorita nebo blok, pořadí, stupeň přípravy, hrubé náklady, přírážka v % a v Kč, zdroje, provoz v letech 1 až 3, spouštěč, odpovědná osoba, rok zahájení, označení námět

List	Vlastník	Hlavní sloupce
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
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
Přehled stropů	Finanční odbor, odhadová část koordinátor	Sloupce podle kapitoly 6.8
Registry	Koordinátor	Rizika (6.5), poučení (6.7), vítězné nabídky (5.4)
Plán kapacit	Tajemník	Řádky podle kapitoly 7.8 včetně řádku řízení

Plán nápravy na jedné straně. Vzor vyplněný na studii Za Nádražím, zadaný v červnu 2028. Studie leží na kritické cestě přípravy sítí, navazuje na ni zadání aktualizace dokumentace. Byla oranžová a příčinu mohlo město ovlivnit. Plán proto zadal gesční radní podle kapitoly 6.6, krok 1, a nový termín schválila rada.

Pole	Modelové město
Kód a opatření	2201, opatření 2.1, urbanistická studie a parcelace Za Nádražím
Barva a důvod	Termín oranžová, posun odevzdání studie z 30. 9. na 30. 11. 2028 kvůli doplnění dopravního posouzení
Co se udělá	Dopravní posouzení zadáno samostatně vedle studie, parcelace zpracovaná souběžně s posouzením místo po něm
Kdo a do kdy	Vedoucí odboru majetku, posouzení zadáno do 31. 8., odevzdáno do 31. 10., studie do 30. 11. 2028
Dopad na milník, cenu a strop	Výstup roku drží, náklad 1 mil. Kč z rezervy 2290 do výše přírůstky projektu, strop roku 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 porada v říjnu a listopadu 2028
Zadání a schválení	Zadal gesční radní pro rozvoj v červnu 2028 po měsíční poradě, plán posoudila červencová porada, rada 20. 8. 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. Orientačně 45 až 60 minut, vede 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 vlastní-kovi 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 převzatý z kapitoly 7.5 Metodiky strategie beze změny (kapitola 2.2).

Maticе odpovědností pro procesy implementace. Doplnuje 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, a to měsíční realizační poradu, čtvrtletní poradu nad daty v březnu, květnu, září a listopadu a strategický bod rady po každé z nich, II. stanoví termíny zpráv, a to pololetní zprávu o investicích k 30. 6. předkládanou zastupitelstvu v září, roční zprávu předkládanou se závěrečným účtem do 30. 6., zprávu za volební období 6 až 9 měsíců před volbami a předávací balíček v září volebního roku, III. stanoví kód projektu podle přílohy jako standard pro všechny dokumenty strategie, smlouvy a žádosti o dotace, IV. pověřuje finanční výbor vydat k návrhu rozpočtu, výhledu a akčního

plánu stanovisko, zda odpovídají minulému výhledu, stropům priorit a limitům finančního rámce, V. stanoví plnou variantu řízení, zkušenostní pravidla AQE podle přílohy platí beze změny, VI. stanoví, že od předvolební brány do ustavení nové rady uzavírá rada jen závazky, které vyplývají z přijatého akčního plánu, rozpočtu a rozhodovacích bodů investic, a akční plán na volební rok sestaví podle kapitoly 8.3, VII. ukládá radě přijmout plán práce s rytmem podle bodu I, určit koordinátora strategie a při jeho odchodu určit do 30 dnů náhradu.

Město, které zkušenostní pravidla upravuje, uvede úpravy s odůvodněním v bodu V. Příloha k bodu V vyjmenovává dotčená pravidla s kapitolou.

- Struktura kódu projektu (3.3).
- Délka a program měsíční porady a náhradní termín porady do měsíce (2.2).
- Čerpání rezervy do přírážky 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 a oranžová bez potvrzeného termínu déle než dvě čtvrtletí (6.3).
- 1 500 hodin na úvazek, řízení jako 5 až 8 % kapacity týmu a pravidlo vstupu do přípravy (7.2).
- Nové závazky od předvolební brány (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 přírážka v KČ a bere na vědomí výhled přípravy na rok 2029 a milníkový plán, IV. svěřuje radě čerpání rezervy na rizika priority na projekty téže priority do přírážky projektu v KČ uvedené v akčním plánu, V. bere na vědomí stanovisko finančního výboru, VI. ukládá radě předložit pololetní zprávu o investicích k 30. 6. 2028 v září 2028 a roční zprávu se závěrečným účtem do 30. 6. 2029.

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

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