



METODIKA AQE, STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ MĚST

Metodika politiky rozvoje měst

Jak město rozhodne, čím chce být, než začne plánovat

Jan Havránek a kolektiv

AQE advisors, a.s., říjen 2026

Jak citovat

Havránek, J. a kol. (2026). *Metodika politiky rozvoje měst*. AQE advisors, a.s.
<https://www.aqe.cz/poznatky/metodika-politiky-rozvoje-mest/>

© AQE advisors, a.s., 2026. Všechna práva vyhrazena. Kontakt info@AQE.cz,
www.aqe.cz/poznatky/metodika-politiky-rozvoje-mest/

Obsah

Metodika ve zkratce	4
Úvod. Proč tato metodika vzniká	5
1. Proč právě teď	5
2. Kde dnešní metodiky končí	6
3. Co metodika nabízí	6
4. Pro koho metodika je a pro koho není	6
5. Co metodika dá starostovi a radě	7
6. Prvních 30 dnů	7
7. Jak metodiku číst	7
Kapitola 1. Politika rozvoje a strategie	8
1.1 Proč na rozlišení politiky a strategie záleží	8
1.2 Co je politika rozvoje	8
1.3 Co je strategie rozvoje a co tematická koncepce	9
1.4 Sedm dimenzí a test dokumentu	9
1.5 Architektura dokumentů	10
1.6 Tři časté chyby	12
1.7 Bydlení v politice a v koncepci	12
1.8 Vztah k dokumentům, které město už má	12
Kapitola 2. Principy a architektura procesu	14
2.1 Šest principů	14
2.2 Pět fází a rozhodnutí	14
2.3 Plný a zkrácený průchod a kalendář mandátů	16
2.4 Role a tým	17
2.5 Úvodní zadání	18
Kapitola 3. Fáze 1, poznání terénu	19
3.1 Cíl a principy fáze	19
3.2 Otázky zkoumání	19
3.3 Šest okruhů zkoumání	20
3.4 Postup v pěti vlnách	20
3.5 Kritéria ukončení fáze	22
3.6 Příklady dobrého výstupu	22
3.7 Časté chyby ve fázi 1	22
3.8 Kontrolní seznam dokončení fáze 1	23
Kapitola 4. Fáze 2, formulace klíčových výzev	24
4.1 Cíl, principy a pojmy fáze	24
4.2 Pět typů výzev a příznak udržitelnosti sídla	25
4.3 Postup v pěti vlnách	25
4.4 Příklady dobrého výstupu	26
4.5 Časté chyby ve fázi 2	27
4.6 Kontrolní seznam dokončení fáze 2	28
Kapitola 5. Fáze 3, analýza příčin a dopadů	29
5.1 Cíl a principy fáze	29
5.2 Pět typů příčin a jejich ovlivnitelnost	29

5.3 Postup v pěti vlnách	29
5.4 Stupnice síly důkazu	31
5.5 Příklady dobrého výstupu	31
5.6 Časté chyby ve fázi 3	32
5.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 3	33
Kapitola 6. Fáze 4, formulace politických priorit	34
6.1 Cíl a principy fáze	34
6.2 Typy priorit a typová shoda	34
6.3 Postup v pěti vlnách	34
6.4 Příklady dobrého výstupu	37
6.5 Časté chyby ve fázi 4	38
6.6 Kontrolní seznam dokončení fáze 4	39
Kapitola 7. Fáze 5, předání strategií	40
7.1 Cíl a principy fáze	40
7.2 Přehled zadávacího rámce	40
7.3 Řízení úřadu po přijetí politiky	41
7.4 Postup v pěti vlnách	41
7.5 Příklady dobrého výstupu	43
7.6 Časté chyby ve fázi 5	45
7.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 5	45
Kapitola 8. Kvalita a legitimita politiky	46
8.1 Deset kritérií kvality	46
8.2 Zapojení veřejnosti a opozice	46
8.3 Přezkum a životní cyklus	47
8.4 Vnější hodnocení	47
Přílohy	49
Příloha A. Datové zdroje pro fázi 1	49
Příloha B. Vztah k mezinárodním a odborným rámcům	50
Příloha C. Literatura a zdroje	51
Příloha D. Slovník pojmů	52
Příloha E. Přehled technik a jejich použití	54
Příloha F. Orientační časový plán a pracnost procesu	55
Příloha G. Typologie a skórování	56
O metodice	58

Metodika politiky rozvoje měst je poradenský kit AQE pro strategické plánování měst. Ukazuje, jak vedení města ve pěti fázích rozhodne, čím chce město být, vybere nejvýše pět priorit a předá je strategii rozvoje, územnímu plánu a rozpočtu. Je určena starostům, místostarostům a radním obcí s rozšířenou působností zhruba od 10 do 100 tisíc obyvatel.

K ČEMU METODIKA SLOUŽÍ

1

Nejdřív politika, potom strategie

Krátký politický dokument o identitě města a nejvýše pěti prioritách stojí nad strategií rozvoje, územním plánem i koncepcemi.

Co to znamená. Strategie a koncepce přestanou určovat směr města samy za sebe.

2

Volba místo seznamu přání

Každá priorita říká, čeho se město kvůli ní vzdává, a má jeden cílový dopad, rozpočtový strop a gesčního radního.

Co to znamená. Rada ví, co prosazuje, a zastupitelé vědí, o čem hlasují.

3

Peníze podle priorit

Součtový test rozpočtu, stropy ve střednědobém výhledu a test příležitosti pro dotační výzvy mimo priority.

Co to znamená. Priority přežijí první rozpočtový tlak i lákavou dotací mimo ně.

4

Politika, která přežije volby

Analytický základ, předávací list pro všechny kandidující subjekty a povolební přezkum.

Co to znamená. Nové vedení politiku upraví zhruba za tři měsíce a nemusí začínat od nuly.

METODIKA VE ZKRATCE

Město potřebuje jeden dokument s hlavním textem o 10 až 12 stranách, ve kterém rada vybere nejvýše pět priorit a řekne, čeho se vzdává. Tento dokument, politika rozvoje, vznikne za 6 až 8 měsíců (ve zkráceném průchodu nejvýše za 4 měsíce) ve třech krocích. Nejprve se zformuluje ostrá otázka a hypotézy (fáze 1 a 2), poté se ověří příčiny a doloží čísla (fáze 3) a nakonec rada zvolí priority a předá je strategii (fáze 4 a 5). Průběžně rozhoduje rada, zastupitelstvo hlasuje o politice jednou, když ji přijímá nadpoloviční většinou všech členů. Politiku drží pohromadě šest předání (politické, organizační, finanční, právní, komunikační a monitoringové) ukotvených v nástrojích, které obec má. Chybí-li některé z nich, politika se rozpadne nejpozději při prvním rozpočtovém tlaku. Kapitola 1 říká, čím se politika liší od strategie. Kapitola 2 říká, podle jakých principů a v jakém pořadí se pracuje. Kapitoly 3 až 7 říkají, co se v každé fázi udělá a čím končí. Kapitola 8 říká, podle čeho se pozná dobrá politika a jak přežije volby.

Úvod. Proč tato metodika vzniká

Hlavní sdělení. Česká města stojí před souběhem výzev, které se nevejdou do jednoho volebního období. Jde o stárnutí a odliv obyvatel, klimatickou adaptaci, ekonomickou transformaci a oslabenou důvěru v instituce. Nástroje, které dnes mají k dispozici, odpovídají na jiný typ otázky. Strategické plány, sektorové koncepce, projektové metodiky i firemní rámce řeší, *jak* něco udělat. Chybí disciplinovaný způsob, jak rozhodnout, *co* je pro město nejdůležitější a *čím* chce město být. Tato metodika tu mezeru doplňuje.

1. Proč právě teď

V příštích 10 až 15 letech se rozhodne, jak budou česká města vypadat v roce 2050. Rozhoduje se o tom souběžně pod čtyřmi tlaky, z nichž žádný nepočká.

Populace se zmenšuje a stárne. Přirozený přírůstek obyvatel České republiky je od roku 2020 záporný a věkový medián dosáhl v roce 2023 hodnoty 44 let. Podle projekce ČSÚ z roku 2023 klesne podíl obyvatel v produktivním věku do roku 2050 na 56,5 % a podíl seniorů vzroste z dnešních 20 % nad 30 %. Nejintenzivněji se stěhují lidé ve věku 25 až 35 let, na začátku kariéry a v době zakládání rodin. Pro město střední velikosti rozhoduje, zda tuto skupinu získává, nebo ztrácí. Důsledkem odlivu je slábnoucí lokální ekonomika, tlak na sociální služby a bydlení, ztenčující se střední třída a menší fiskální prostor obce.

Adaptace na klima přestala být volitelná. Léta 2018, 2019 a 2024 patří ke čtyřem nejteplejším od roku 1961 a rok 2024 byl nejteplejším rokem v celé měřené řadě (ČHMÚ). Průměrný roční podíl státu na náhradách povodňových škod se odhaduje na 8,5 miliardy Kč a na opatření proti následkům sucha vynaložily rezorty v roce 2024 přes 21 miliard Kč (Národní adaptační strategie, Poziční zpráva o pokroku při plnění Koncepce ochrany před následky sucha za rok 2024). Akční plán pro udržitelnou energii a klima (SECAP) je závazek z Paktu starostů a primátorů, rozvojovou politikou ale není. Adaptace předpokládá vědomé rozhodování o tom, co chráníme, čeho se vzdáváme a kam investujeme. To je volba, ne analýza.

Technologie a ekonomická transformace. Elektromobilita, digitalizace, automatizace a umělá inteligence mění kvalifikační požadavky rychleji, než na ně stačí reagovat vzdělávací systém. Města, která nezvládnou přechod od industriální ekonomiky ke znalostní, ztratí část produktivní populace během jedné dekády. Lidé přitom odcházejí do aglomerací, které transformaci zvládly, ne do zahraničí. Ekonomické transformaci se dnes města věnují jen okrajově.

Geopolitika a krize důvěry. Válka na Ukrajině, energetická krize, migrace a inflace se promítají do důvěry v instituce. Vládě důvěřuje 29 % občanů a Poslanecké sněmovně 22 %. Místní samospráva je poslední úroveň s většinovou důvěrou, starostovi důvěřuje 58 % a obecnímu zastupitelstvu 55 % občanů (CVVM, listopad a prosinec 2025). Proto nese samospráva nepoměrně velkou odpovědnost za společenskou soudržnost.

Co se stane, když se nic nezmění. Obec s rozšířenou působností, jejíž vedení v příštích třech mandátech nic nezmění, čekají čtyři trendy, které už dnes běží. Úbytek obyvatel v produktivním věku v řádu desetin až pětiny do poloviny století. Růst výdajů na sociální služby a adaptaci, který předběhne růst daňových příjmů. Odchod nebo útlum klíčových zaměstnavatelů, protože rozhodnutí o investicích padají jinde. A postupné mizení škol, lékařů a kultury, které se po překročení určité hranice obtížně vrací. Jde o ilustraci směru, ne o prognózu. Vlastní scénář si město spočítá ve fázi 1. Tyto výzvy vyřeší politická volba, kterou někdo učiní a za kterou se postaví jménem, ne lepší strategický plán, který chce řešit všechno bez rozlišení priorit.

Rostoucí města mají opačný problém se stejným kořenem. Desítky měst v okolí krajských měst přibírají obyvatelé rychleji, než stíhají stavět školy, školky a sítě. Nový obyvatel přinese na sdílených daních zlomek toho, co jeho příchod vyvolá na investicích, a bez pravidel pro developery se město mění v noclehárnu. I tady rozhoduje politická volba, jak rychle a za jakých podmínek růst, ne další strategický plán. Metodika platí pro obě situace stejně, liší se jen otázky zkoumání (kapitola 3.2).

2. Kde dnešní metodiky končí

Česká samospráva má nástrojů dost. Všechny ale odpovídají na jiný typ problému, než jaký města řeší dnes.

Rámec	Co nabízí	Kde selhává pro potřebu politiky města
Strategické plánování ve stylu 90. let	SWOT, vize, cíle, opatření	Lineární a technokratické, bez vážení protichůdných zájmů. Dokumenty, které politik nezná a kterým občan nerozumí. Chybí logika politické volby
Povinné sektorové koncepce (SECAP, plán mobility, odpady a další)	Formální povinnost a přístup k dotacím	Sektorové optimalizace, které si navzájem protiřečí. Psané pro hodnotitele, ne pro rozhodování
Projektové řízení	Projekt, milníky, řízení rizik	Výborné pro projekt, ale politika není projekt. Předpokládá cíl, který se nemění, zatímco v samosprávě se cíl mezi volbami legitimně mění
Podnikové rámce (OKR, Balanced Scorecard, agilní)	Cíle, klíčové výsledky, kaskádování	Předpokládají jednotný mandát, který ve veřejném sektoru neexistuje
Agenda 2030	17 cílů, 169 podcílů	Správná hodnotová mapa, ale neříká, jak mezi cíli volit, když si protiřečí
Poradenský rámec (pyramidový princip, MECE, hypotézy)	Vynikající myšlenková disciplína	Vznikl pro podnikové rozhodování. Pomíjí demokratický mandát, volební cyklus i odpor zastupitelstva k „analytickému“ výstupu

Všechny tyto rámce předpokládají, že někdo jiný už politickou volbu udělal. Jenže právě politická volba v české samosprávě chybí. Politik přichází do úřadu s hodnotami a preferencemi, ne s hotovou politikou rozvoje. Úřad nebo poradce je pak převede do opatření, nikoli do volby mezi nesrovnatelnými dobry. Tato metodika začíná o krok dřív, u otázky, **co** vlastně chceme, ještě než začneme plánovat, **jak** toho dosáhnout. A protože tuto otázku nelze delegovat na analytika, je metodika navržena tak, aby na ni odpověděl sám politik, a ne aby jen na konci posuzoval hotovou odpověď.

3. Co metodika nabízí

Metodika splňuje šest požadavků, které žádný z existujících rámců nesplňuje současně. Začíná politickou otázkou, ne analýzou dat. Spojuje hloubku analýzy se stručností výstupu (hlavní text politiky rozvoje má 10 až 12 stran). Rozlišuje politiku a strategii. Odpovídá realitě samosprávy, tedy čtyřletému mandátu, kapacitě úřadu, kompetencím a právnímu a rozpočtovému rámci. Má praktické nástroje pro workshopy a koaliční jednání. Produkuje předatelný výstup, který přežije výměnu vedení.

Metodika má dvě vrstvy. **Konceptuální páteř** tvoří šest principů práce (kapitola 2). Pyramidový princip, strukturování bez překryvů a bez mezer (v poradenské praxi známé jako MECE), práce s hypotézami, stromy problému, oddělení symptomů od kořenových příčin a kvantifikace dopadu. **Operativní architektura** je pět fází (kapitoly 3 až 7). Poznání terénu, formulace klíčových výzev, analýza příčin a dopadů, formulace politických priorit a předání strategii. Odborné pojmy vysvětluje slovník v příloze D, techniky příloha E, typologie výzev, příčin a priorit příloha G. K metodice existuje sada pracovních šablon, kterou poskytujeme při spolupráci s městy.

4. Pro koho metodika je a pro koho není

Je pro	Mimo záběr
Politické vedení samosprávy , které chce formulovat politiku rozvoje a nést za ni odpovědnost po celý mandát	Čistě úřednické projekty. Psaní povinných strategií bez politického zadavatele
Štáby politického vedení. Koordinátor a poradci u starosty, kteří potřebují disciplínu, nejen zkušenost	Firmy a korporace. Metodika je kalibrována na veřejný mandát a volební cyklus
Města ve fázi změny. Nová koalice, město po krizi, město, které chce zastavit strukturální úpadek	Města bez vůle volit. Pokud koalice odmítá říct, komu se politika nebude líbit, metodika selže ve fázi 4. Lepší je počkat
Města, která chtějí dělat méně, ale důsledněji. Jedna politika a nejvýše pět priorit místo čtrnácti rozpracovaných strategií	Hodnocení výkonu minulého vedení. Metodika hodnotí strategie, ne osoby. Poučení z minulých strategií je naopak povinný vstup fáze 1

Město v polovině mandátu s unavenou koalicí projde jen fázemi 1 až 3 a připraví podklad pro nové vedení, aniž by spotřebovalo politický kapitál. Metodika je kalibrovaná na obce s rozšířenou působností zhruba od 10 do 100 tisíc obyvatel.

5. Co metodika dá starostovi a radě

1. **Jednu větu pro kampaň a programové prohlášení.** Společný příběh, který umí říct každý člen koalice stejně.
2. **Argument proti dotačnímu oportunismu.** „Politika, kterou jsme schválili, tohle neobsahuje.“
3. **Ochranu priorit v rozpočtové debatě.** Priority mají vlastní položky ve střednědobém výhledu a strop na celé volební období. Krátí se až po ostatních kapitálových výdajích.
4. **Data místo dojmů v debatě s opozicí.** Každá priorita má kořenovou příčinu, číslo a zdroj. Opozice může zpochybnit volbu, obtížně zpochybní diagnózu, kterou měla od začátku k dispozici.
5. **Předatelný základ.** Analytická část přežije volby. Nové vedení z ní povolebním přezkumem zhruba za 3 měsíce odvodí vlastní priority.

Politiku rozvoje přijímá zastupitelstvo usnesením. Strategie rozvoje města, územní plán a koncepce na ni navazují (kapitola 1.5).

6. Prvních 30 dnů

1. **Test vůle volit.** Starosta napíše na jednu stranu tři věci, kterých by se byl ochoten vzdát, a tři skupiny, které by tím naštval. Pokud stranu nenapíše, metodika není pro jeho město.
2. **Inventura politických závazků.** Koaliční smlouva, programové prohlášení, memoranda a smlouvy s dlouhodobým dopadem. Co je nepřekročitelné, co se dá otevřít.
3. **Jmenování koordinátora a řídicí skupiny** usnesením rady.
4. **Zadání podle kapitoly 2.5** připravené koordinátorem pro starostu, včetně 10 až 15 kandidátních otázek zkoumání.
5. **Workshop rady.** Rozhodnutí o plném nebo zkráceném průchodu (kapitola 2.3), výběr otázek zkoumání (5 až 8, ve zkráceném průchodu 4 až 6), rozpočet. Úřad k tomu vyčlení orientačně 25 až 425 hodin podle varianty a velikosti města (kapitola 2.3 a příloha F).
6. **Seminář pro všechny kluby zastupitelstva.** Co město dělá, proč a kdy bude zastupitelstvo rozhodovat. Opozice dostane nabídku podílet se na práci s daty.

Nově zvolené vedení zahájí proces nejpozději v únoru po volbách a zvolí zkrácený průchod, aby zastupitelstvo politiku přijalo dřív, než se začne připravovat rozpočet na druhý rok mandátu (kapitola 2.3).

7. Jak metodiku číst

Starosta, radní (4 hodiny). Úvod, kapitola 1, hlavní sdělení fází 1 až 5, kapitola 8, vlastní koaliční diskuse podle struktury fáze 4. Cílem je rozumět tomu, jaký mandát se vytváří, ne umět vést analýzu.

Koordinátor metodiky, vedoucí odboru rozvoje (1 den). Vše výše, celé fáze 1 a 5, sestavení plánu průchodu pro konkrétní město.

Tajemník (1 hodina). Kapitoly 2.4 a 7.3, tedy co bude úřad pro politiku dělat a jaké kapacity na to uvolní.

Externí konzultant, analytik (2 dny). Všechny fáze detailně, techniky z přílohy E vyzkoušené na datech, důraz na facilitaci workshopů ve fázích 2 a 4, které jsou politicky nejcitlivější.

Shrnutí úvodu jednou větou. Česká města potřebují politiku, ne další strategii, a tato metodika jim dává disciplinovaný způsob, jak politiku postavit, obhájit a předat.

Kapitola 1. Politika rozvoje a strategie

Hlavní sdělení. Politika rozvoje a strategie jsou dva odlišné dokumenty. Odpovídají na dvě různé otázky, píše je někdo jiný, mají jiný horizont a čerpají z jiné legitimacy. Když je město zaměněno, vznikají tři patologie. Město má deset strategií a žádnou politiku, takže priority určuje ten, kdo přijde s dotací. Strategie si navzájem protirečí, protože chybí rámec, který by vážil protichůdné zájmy. A politik se schovává za „vyplývalo to z odborné analýzy“, přestože měl udělat volbu a nést za ni odpovědnost. Výstupem této metodiky je politika, ne strategie.

1.1 Proč na rozlišení politiky a strategie záleží

Typické české město střední velikosti má v platnosti osm až patnáct strategických dokumentů. Průměrné město s rozšířenou působností mělo v roce 2019 v platnosti 10,6 strategického dokumentu, v roce 2022 už 11,4 (Politika, koncepce, strategie, nebo plán?, AQE 2023). Pokud tempo vydrželo, je jich dnes odhadem kolem dvanácti. Jde o strategický plán, územní plán, SECAP, plán mobility, komunitní plán, koncepce bydlení, cestovního ruchu, odpadů, školství, kultury, sportu. Dohromady mají 1 500 až 4 000 stran a stovky cílů.

Navzdory objemu platí tři věci. Otázku „Kým chceme být jako město v horizontu jedné generace?“ si neklade ani jeden z nich. Dokumenty si protirečí (cestovní ruch chce růst návštěvnosti, bydlení chce tlumit krátkodobé pronájemy) a nikdo neřeší, co platí, když jdou cíle proti sobě. A politická reprezentace se za strategie schovává, přestože je psali úředníci a konzultanti, které nikdo nevolil. Formálně se město řídí strategiemi, fakticky však pluje podle dotačních výzev, personálních vazeb a krizí.

Metodika na to odpovídá rozlišením dvou úrovní rozhodování. Politika určuje rámec, strategie ho naplňuje.

Architektura dokumentů města. Jedna politika rozvoje („kým chceme být“) s nejvýše pěti prioritami. Jedna strategie rozvoje města („co a kdy“) ve dvojici s územním plánem („kde“). Tematické koncepce jen tam, kde je jich potřeba („jak v oblasti X“). Roční akční plán a rozpočet („co uděláme letos a za kolik“). Projekty („kdo, co, za kolik, do kdy“). Podrobně v kapitole 1.5.

1.2 Co je politika rozvoje

Definice. Politika rozvoje je krátký rámcový dokument politického vedení města, který odpovídá na otázku „Kým chceme být jako město a co proto budeme v tomto volebním období politicky prosazovat?“

Vymezení pojmu. Slovo politika používáme ve smyslu politického rámce rozvoje, tedy vůdčí politiky (guiding policy podle Rumelta), která spojuje diagnózu, směr a explicitní volbu. Sektorovou veřejnou politiku, jako je bytová politika nebo Politika územního rozvoje, tímto slovem neoznačujeme. Sektorové politiky jsou v naší terminologii strategie. Politiku rozvoje přijímá zastupitelstvo usnesením. Strategie rozvoje města a koncepce na ni navazují jako odborné dokumenty. Všechny koncepční a strategické dokumenty města, tedy strategii, územní plán i koncepce, přijímá zastupitelstvo (kapitola 1.5).

Dvě vrstvy s různým časovým horizontem. Vrstva A, identita a směr, má horizont generace. Formulují ji rada na začátku fáze 4, ještě před návrhem priorit (kapitola 6.3, vlna 1), a priority ji musí naplňovat. Nové vedení ji po volbách potvrdí, nebo změní novým průchodem fázemi 1 až 4. Vrstva B, priority mandátu, má horizont čtyř let. Nové vedení ji přeformuluje zkráceným přezkumem (kapitola 8.3), aniž by změnilo vrstvu A.

Čtyři znaky politiky

- 1. Autor je politický.** Politiku píše, nebo svým jménem podepisuje, rada. Úřad a experti připravují analýzy, autorství rozhodnutí je politické.
- 2. Obsahuje volbu.** „Chceme růst i za cenu ekologické zátěže“ je politika. „Chceme růst i udržitelnost“ je vyhýbání se volbě. Pokud dokument nikoho netlačí, politika to není.
- 3. Má nositele.** Nositelem politiky je rada jako celek, nositelem každé priority gesční radní. Výkaz priority nese podpis starosty a gesčního radního, koaliční smlouva říká, že priority jsou společné. Dokument bez jmenovitého nositele umírá při první výměně vedení, dokument bez společného vlastnictví při první koaliční krizi.
- 4. Je krátká a srozumitelná.** Hlavní text má nejvýše 12 stran a je psaný jazykem občana. Středoškolač ho přečte za 20 minut, delší text je strategie nebo analýza.

Obsah politiky rozvoje. Politika začíná stranou „politika na jedné straně“. Obsahuje hlavní sdělení, identitu v jedné větě, priority s cílovým dopadem a stropem a hlavní politické volby. Na ní se ověřuje, zda se nosný obsah vejde na jednu stranu A4. Následuje pět částí.

1. **Identita města**, tedy jedna věta a 3 až 5 odstavců. Například „Jsme město pro rodiny. Peníze, které můžeme investovat, dáme nejdříve do bydlení a školek, opravy silnic rozložíme do delšího období. Rozpočet zůstane vyrovnaný.“
2. **Nejvýše pět priorit**, u každé odůvodnění, jeden cílový dopad s horizontem, rozpočtový strop, gesční radní a mechanismus v jedné větě. Například „Připravíme městské pozemky pro 200 bytů a rodinných domů pro rodiny, aby se do roku 2035 snížilo vystěhování lidí ve věku 40 až 55 let ze 6,5 na 5 na tisíc obyvatel. V tomto mandátu na to dáme nejvýše 110 milionů Kč z vlastních zdrojů.“
3. **Klíčové politické volby**, tedy čeho se vzdáváme, koho riskujeme naštvat a co politika vědomě neřeší. Ke každé volbě patří obranná věta, jedna věta, kterou vedení odpoví na nejčastější námitku.
4. **Mandát a legitimita**. Jak byla politika ověřena, souhrn veřejné konzultace, odkaz na stanovisko opozice, výsledek testu hypotézy, kterou vedení na začátku odmítalo, a přiznání nesplněných měkkých kritérií kvality s termínem doplnění. Ve zkráceném průchodu také přiznání nižší jistoty čísel.
5. **Architektura dopadů**, tedy co se z politiky promítne do strategie rozvoje a do územního plánu a které koncepce vznikají nebo se mění (kapitola 1.5).

Rozsah. Hlavní text má zhruba 5 stran společných částí a nejvýše stranu na prioritu, celkem 10 až 12 stran, ve zkráceném průchodu 8 až 10. Přílohy stojí mimo tento rozsah. Tvoří je výkazy priorit (2 strany na prioritu), stanovisko opozice, pokud ho připojí, a úplné vypořádání konzultace.

Kolik čísel do politiky patří. V hlavním textu má každá priorita jeden cílový dopad s horizontem a rozpočtový strop. Jde o jednotky čísel, ne o tabulky. Interval, stupeň důkazu, scénáře a hrubé náklady nese výkaz priority (kapitola 6). Soustavy ukazatelů a metodika měření patří do zadávacího rámce a do strategie. Seznam projektů patří do akčního plánu. Rozpočet po letech patří do střednědobého výhledu.

1.3 Co je strategie rozvoje a co tematická koncepce

Strategie rozvoje města je jeden odborný dokument pro celé město, který odpovídá na otázku „Co a kdy uděláme, abychom naplnili priority politiky, a z čeho to zaplatíme?“ Píše ji tým starosty z podkladů úřadu, přijímá ji zastupitelstvo, protože nese investiční plán, který se promítá do rozpočtu. Horizont má 5 až 10 let, rozsah 30 až 60 stran, u malého města 15 až 20. Strategii rozvoje má každé město. Identitu a priority přebírá z politiky, vlastní vizi nepíše. Je propojená s územním plánem, který říká, kde se plánované záměry směřují uskutečnit (kapitola 1.5).

Tematická koncepce rozpracovává strategii v jedné oblasti a odpovídá na otázku „Jak to uděláme v oblasti X?“ Město může mít koncepcí více a rozlišujeme tři druhy. Koncepce navázané na prioritu politiky vznikají nebo se přepisují podle zadávacího rámce fáze 5. Koncepce vyžadované zákonem, dotací nebo členstvím jsou například komunitní plán sociálních služeb, plán mobility, akční plán pro klima a místní akční plán vzdělávání. Dobrovolné koncepce (kultura, sport, cestovní ruch) vznikají, když je oblast složitá nebo když je potřeba. Ostatním oblastem stačí kapitola ve strategii.

Dnes je to jinak. Průměrné město s rozšířenou působností má odhadem kolem dvanácti strategických dokumentů, většina vznikla bez politiky a skoro každý má vlastní vizi. Každá strategie si tak svou politiku mlčky zvolila sama, obvykle jako optimalizaci vlastní oblasti bez ohledu na ostatní.

1.4 Sedm dimenzí a test dokumentu

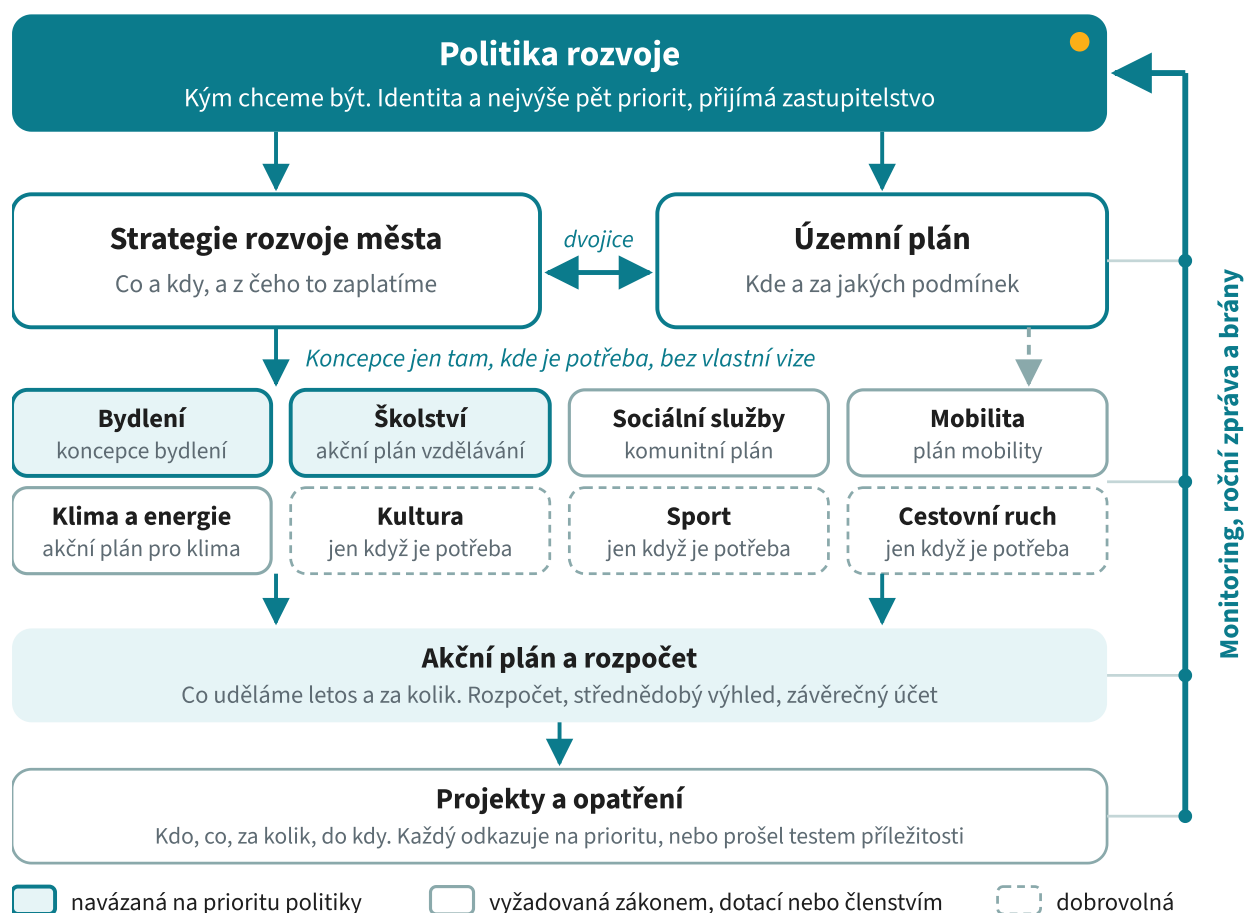
Dimenze	Politika rozvoje	Strategie rozvoje a koncepce	Testovací otázka pro váš dokument
Klíčová otázka	Kým chceme být?	Jak toho dosáhneme?	Vyjde z dokumentu věta „jsme město pro...“?
Autor	Rada	Tým starosty, konzultant	Umí každý člen rady dokument bez poznámek vysvětlit za 3 minuty?

Dimenze	Politika rozvoje	Strategie rozvoje a koncepce	Testovací otázka pro váš dokument
Zdroj legitimacy	Demokratický mandát	Odvozená autorita	Hlasovalo o něm zastupitelstvo jako o politické volbě?
Horizont	Identita na generaci, priority na mandát	5 až 10 let	Je napsáno, co platí do voleb a co dál?
Délka a jazyk	Hlavní text 10 až 12 stran, občansky	Strategie 30 až 60 stran, koncepce podle oblasti, odborně	Vejde se nosný obsah na první stranu, „politiku na jedné straně“?
Volby mezi zájmy	Explicitní, mezi hodnotami a skupinami	Implicitní, uvnitř oblasti	Obsahuje výrok „X prosadíme i za cenu, že...“?
Co spouští obnovu	Volby, krize, změna hodnot	Nová politika, roční posun investičního plánu	Má každá priorita gesčního radního?

Odpoví-li dokument kladně na pět a více otázek, je to politika. Odpoví-li kladně na dvě a méně, jde o strategii, která se za politiku jen vydává. Nejčastější chybou je dokument, který má některé dimenze z politiky a některé ze strategie, typicky 120 stran s podpisem starosty. Takový dokument čte málokdo a málokdo ví, čemu v něm věřit.

1.5 Architektura dokumentů

Město má jednu politiku rozvoje. Pod ní stojí jedna strategie rozvoje města, která je s územním plánem propojená jako dvojice. Pod touto dvojicí jsou tematické koncepce, jen tam, kde je jich potřeba, a bez vlastní vize. Všechno se promítá do ročního akčního plánu a rozpočtu a dál do projektů. Rozhodnutí jdou shora dolů, data z monitoringu zdola nahoru.



Architektura dokumentů města na příkladu města, jehož priority jsou bydlení a školství. Koncepce navázané na prioritu se mění s politikou, ostatní žijí ve vlastním cyklu a z politiky přebírají směr. Čárkovaná šipka značí územní vazbu, územní plán určuje, kde se koncepce může uskutečnit.

Úroveň	Dokument	Odpovídá na otázku	Kdo ho píše	Kdo ho přijímá	Horizont a rozsah
1	Politika rozvoje	Kým chceme být a co proto v tomto mandátu prosadíme?	Rada s analytickým týmem	Zastupitelstvo	Identita na generaci, priority na mandát. Hlavní text 10 až 12 stran
2a	Strategie rozvoje města	Co a kdy uděláme a z čeho to zaplatíme?	Tým starosty, případně s externí podporou	Zastupitelstvo	5 až 10 let. 30 až 60 stran, u malého města 15 až 20
2b	Územní plán	Kde se to může uskutečnit a za jakých podmínek?	Pořizovatel a projektant	Zastupitelstvo	Dlouhodobý, změny vyvolané prioritami
3	Tematické koncepce	Jak to uděláme v jedné oblasti?	Odbor, často s partnery v oblasti	Zastupitelstvo	3 až 7 let. Prioritní koncepce podrobnější
4	Akční plán a rozpočet	Co uděláme letos a za kolik?	Finanční odbor	Zastupitelstvo, akční plán spolu s rozpočtem a výhledem	1 rok, výhled rozpočtu 3 až 5 let
5	Projekty a opatření	Kdo, co, za kolik, do kdy?	Manažer projektu	Podle velikosti rada nebo zastupitelstvo	Měsíce až roky

Strategie a územní plán jako dvojice. Strategie říká, co a kdy město udělá a z čeho to zaplatí. Územní plán říká, kde se to smí stát a za jakých podmínek. Každá z nich bez druhé selhává. Strategie slibuje byty na plochách, které územní plán neumožňuje, nebo územní plán vymezuje plochy, na jejichž síť, školky a silnice město nemá peníze ani pravidla. Proto platí čtyři pravidla. Obě vycházejí ze stejné politiky a priorit. Investiční plán strategie je vázaný na plochy, každá rozvojová plocha v něm má infrastrukturu, kterou vyvolá, a termín. U každé změny územního plánu se posuzuje, kterou prioritu posiluje, oslabuje nebo mívá. Po přijetí nové politiky se strategie i územní plán vyhodnocují ve stejném roce.

Koncepce bez vlastní vize. Každá koncepce na začátku cituje identitu města a priority z politiky a říká, jak k nim oblast přispěje. Rozpor mezi oblastmi (cestovní ruch chce víc návštěvníků, bydlení méně krátkodobých pronájmů) se tak řeší jednou, v politice, a ne v každé koncepci znovu.

Druh koncepce	Příklady	Jak vzniká a mění se	Vztah k politice
Navázaná na prioritu	Podle zvolených priorit, například bydlení, školství, ekonomický rozvoj	Vzniká nebo se přepisuje ze zadávacího rámce fáze 5. Podrobná, s ukazateli a investicemi	Rozpracovává prioritu, má gesčního radního a odpovědnou osobu
Vyžadovaná zákonem, dotací nebo členstvím	Komunitní plán sociálních služeb, plán mobility, akční plán pro klima, místní akční plán vzdělávání	Žije ve vlastním cyklu podle požadavků, které ji vyžadují	Přebírá směr z politiky a strategie, při nejbližší aktualizaci se s nimi sladí
Dobrovolná	Kultura, sport, cestovní ruch, zeleň	Vzniká, když ji oblast potřebuje, nebo když je oblast složitá (mnoho aktérů, protichůdné zájmy, dlouhodobé závazky). Jinak stačí kapitola strategie	Přebírá směr z politiky a strategie

Šest pravidel architektury

- Shora dolů.** Každá nižší úroveň je odvoditelná z vyšší. Strategie bez politiky je technokracie, akční plán bez strategie je oportunismus.
- Jedna politika, jedna strategie.** Každé město má jednu politiku rozvoje a jednu strategii rozvoje, i to malé. Koncepcí může být víc, ale žádná nestojí vedle strategie, všechny stojí pod ní. Koaliční smlouva a programové prohlášení rady nejsou konkurenční politiky, jsou vstupem politiky rozvoje.
- Strategie a územní plán jako dvojice.** Strategie říká co a kdy, územní plán kde a za jakých podmínek. Mají stejný výchozí bod. Investiční plán je vázaný na plochy, změny se posuzují podle priorit a obě se vyhodnocují ve stejném roce.
- Koncepce jen tam, kde je potřeba, a bez vlastní vize.** Vzniká, když ji vyžaduje zákon, dotace nebo členství, když rozpracovává prioritu, nebo když je oblast složitá.

5. **Peníze podle priorit.** Akční plán a rozpočet se skládají od priorit, ne od historického rozdělení mezi odbory.
6. **Data zdola nahoru.** Monitoring projektů, akčního plánu a koncepcí se sbíhá do roční zprávy a do bran politiky.

1.6 Tři časté chyby

Strategie jako náhražka politiky. Město má strategický plán na 200 stranách s 87 opatřeními a považuje ho za politiku. Každá priorita je pro všechny, žádná proti nikomu. *Projev.* „Vyvážený rozvoj ve všech oblastech.“ *Protiopatření.* Doplnit desetistránkovou politiku rozvoje, která plán zarámuje explicitními volbami.

Vize místo politiky. „Naší vizí je nejlepší město pro život do roku 2040.“ To je slogan. *Projev.* Vize se dá beze změny zkopírovat do jiného města. *Protiopatření.* Test opačné verze. Pokud je opak absurdní („neudržitelné, nepropojené“), vize je prázdná. Dobrá politika má smysluplný opak („město pro mladé rodiny“ versus „město pro seniory“).

Politika stabilní za každou cenu. Po volbách se změní koalice, ale politika zůstává, protože „jsme odborný úřad“. *Projev.* Revize se odmítá odkazem na „kontinuitu“. *Protiopatření.* V politice uvést, že priority platí po dobu mandátu a nové vedení je má přezkoumat. Stabilita patří do vrstvy A, do analytického základu, do strategií a do územního plánu.

1.7 Bydlení v politice a v koncepci

Politika rozvoje, oblast bydlení (1 strana z 12)	Koncepce bydlení (95 stran)
Autor. Starostka a gesční radní, podpis koalice. Obsah. „Bydlení považujeme za jednu z hlavních pák, jak udržet rodiny ve věku 40 až 55 let, které dnes za lepším bydlením a prací odcházejí. Na městských pozemcích připravíme místo pro 200 bytů a rodinných domů střední kategorie, které do roku 2033 postaví developeři. V tomto mandátu na to dáme nejvýše 110 milionů Kč z vlastních zdrojů. Opravy silnic proto rozložíme do delšího období, rozpočet zůstane vyrovnaný. Přijímáme riziko kritiky od části stavebního sektoru a opozice, která preferuje čistě tržní přístup. Jsme město pro rodiny, ne pro investory.“ Typ výpovědi. Volba, odůvodnění, cena, nositel.	Autor. Odbor majetku a konzultant, přijímá zastupitelstvo. Obsah. Analýza trhu (2 300 žadatelů, čekací doba 6 let, nájem 18 200 Kč), tři cíle, 14 opatření (rekonstrukce 40 bytů, developerský program, revolvingový fond 180 mil. Kč, bytové družstvo), 47 ukazatelů, akční plán po letech. Typ výpovědi. Analýza, cíle, opatření, ukazatele, plán.

Politika říká, že bydlení předchází silnicím, komu se to nebude líbit a jak to souvisí s identitou města. Koncepce kvantifikuje nástroje a výstupy. Obě sdělení jsou potřeba. Strategie bez politiky je technokracie, politika bez strategie je prázdná.

1.8 Vztah k dokumentům, které město už má

1. Udělat inventuru politických závazků. Koaliční smlouva, programové prohlášení, memoranda a smlouvy s dlouhodobým dopadem. Co je pro volbu priorit nepřekročitelné a co se dá otevřít.
2. Dokončit politiku rozvoje (fáze 1 až 5).
3. Každý platný dokument zařadit do architektury podle tabulky níže a rozhodnout, co s ním.
4. Rozpočet a akční plán prioritizovat podle politiky, ne podle historického rozdělení mezi odbory.

Dnešní dokument	Místo v architektuře	Co s ním
Koaliční smlouva, programové prohlášení rady	Vstup do politiky	Inventura závazků na začátku fáze 1, politika je jejich podložená a veřejná verze
Strategický plán rozvoje města	Úroveň 2a, strategie rozvoje	Při nejbližší aktualizaci vyjmout vlastní vizi a priority, převzít je z politiky, doplnit investiční plán vázaný na plochy
Územní plán	Úroveň 2b	Změny posuzovat podle priorit, vyhodnocovat ve stejném roce jako strategii
Koncepce k prioritám (bydlení, školství a další)	Úroveň 3, navázaná na prioritu	Přepsat podle zadávacího rámce

Dnešní dokument	Místo v architektuře	Co s ním
Komunitní plán, plán mobility, akční plán pro klima, místní akční plán vzdělávání	Úroveň 3, vyžadovaná	Ponechat ve vlastním cyklu, při aktualizaci sladit s politikou
Koncepce kultury, sportu, cestovního ruchu	Úroveň 3, dobrovolná	Zvážit, zda ji nahradí kapitola strategie. Pokud zůstává, sladit s identitou
Integrovaná strategie území, strategie místní akční skupiny	Mimo architekturu města	Vstup a zdroj financování, město do ní prosazuje své priority
Střednědobý výhled rozpočtu, rozpočet	Úroveň 4	Stropy priorit jako samostatné položky
Zásobník projektů	Úroveň 5	U každého projektu uvést prioritu, nebo provést test příležitosti

Shrnutí kapitoly jednou větou. Politika rozvoje je krátký politický dokument o identitě a volbě, strategie rozvoje je odborný plán o realizaci propojený s územním plánem a koncepce ji rozpracovávají jen tam, kde je potřeba. Město potřebuje nejdřív politiku, pak strategii.

Kapitola 2. Principy a architektura procesu

Hlavní sdělení. Metodika stojí na šesti principech práce a na pěti fázích postupu. Principy platí ve všech fázích stejně. Fáze jdou po sobě a každá končí rozhodnutím. Fáze 4 končí přijetím politiky v zastupitelstvu, ostatní fáze rozhodnutím rady. O politice hlasuje zastupitelstvo jen jednou. Mezi fázemi existují tři definované cesty zpět. Plný průchod zabere 6 až 8 měsíců, zkrácený nejvýše 4 měsíce. Harmonogram se sestavuje zpětně od kalendáře zastupitelstva a rozpočtu.

2.1 Šest principů

Pyramidový princip. Každý výstup začíná hlavním sdělením, teprve pak následují argumenty a data. Člověk, který si přečte jen první větu kapitoly, musí znát její závěr.

Strukturování bez překryvů a bez mezer (MECE). Problémový prostor se dělí tak, aby jeho části byly vzájemně vylučující a dohromady vyčerpávaly celek. Bydlení lze podle právního titulu dělit na vlastnické, družstevní a nájemní. Dělení na „nové byty, byty v panelácích, sociální bydlení“ takové není, panelákový byt může být zároveň nový i sociální.

Práce s hypotézami. Místo otevřené analýzy, kde se shromáždí všechna data a pak se hledá význam, metodika pracuje s hypotézou, která se testuje. Hypotézám předchází přesně vymezené otázky zkoumání. Ve fázi 1 tým odpovídá na dohodnuté otázky a zapisuje pracovní vysvětlení překvapivých zjištění, ve fázi 2 z nich formuluje závazné hypotézy, ve fázi 3 je ověřuje předem zapsaným testem a porovnává s konkurenčním vysvětlením.

Stromy problému. Každá klíčová otázka se rozkládá do hierarchie dílčích otázek, až na úroveň, kde lze odpověď získat z dat nebo rozhovorů.

Oddělení symptomů od kořenových příčin. Politiky, které reagují jen na symptomy, nedokážou změnit dlouhodobý vývoj. U každého problému se opakovaně ptáme „proč?“, dokud nedojdeme k příčině, na kterou lze cíleně zasáhnout.

Kvantifikace dopadu. Každá hypotéza i priorita musí být vyčíslena v konkrétních jednotkách, s intervalem (minimum, střed, maximum) a se stupněm síly důkazu (kapitola 5.4). Obecná tvrzení („je to velký problém“) metodika nepřipouští. Pokud dopad vyčíslit nelze, tým to přizná a hledá náhradní měřítko.

Zkušenostní pravidla. Některé hranice v metodice jsou zkušenostní pravidla AQE, ne zákonné ani vědecké normy. Patří sem limit nejvýše dvou souběžných transformačních priorit, strop pro všechny priority dohromady ve výši poloviny až tří pětin volného kapitálového rozpočtu, strop pro příležitosti mimo priority ve výši desetiny ročně, přírůstek na optimismus, citlivost $\pm 20\%$, výchozí váhy skórování, 50 % dopadu v zátěžovém testu a 80 % dodržování u priority typu pravidlo. Město si je může upravit, změnu ale zdůvodní a zapíše do zadání.

2.2 Pět fází a rozhodnutí

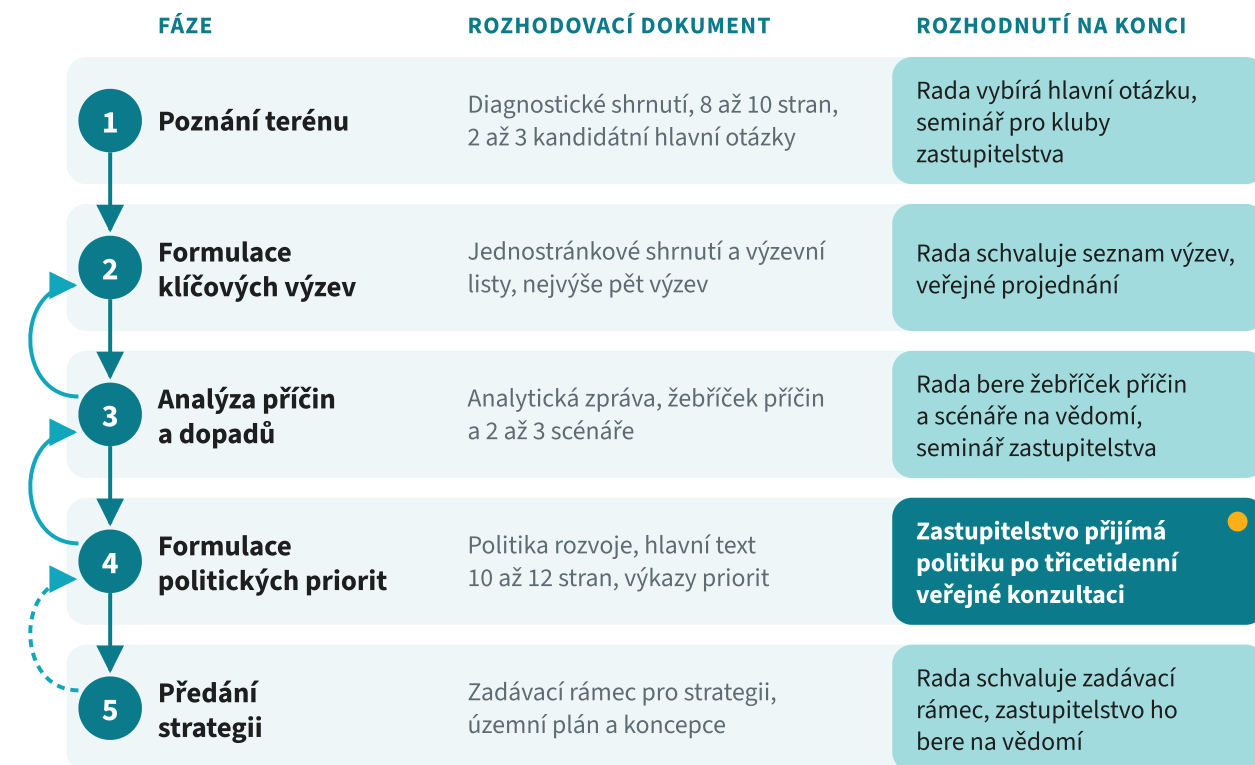
Fáze	Účel	Rozhodovací dokument	Kdo rozhoduje
1 Poznání terénu	Pochopit dynamiku města s dostatkem hloubky pro rozhodnutí, ne vyčerpávající popis	Diagnostické shrnutí (8 až 10 stran) s odpověďmi na otázky zkoumání, 5 až 10 překvapivými fakty a 2 až 3 kandidátními hlavními otázkami	Rada vybírá hlavní otázku pro fázi 2. Seminář pro kluby zastupitelstva
2 Formulace klíčových výzev	Jedna, výjimečně dvě hlavní strategické otázky a nejvýše pět klíčových výzev s testovatelnými hypotézami	Jednostránkové shrnutí a výzevní listy	Rada schvaluje seznam výzev. Veřejné projednání
3 Analýza příčin a dopadů	Kořenové příčiny, jejich dopad, ovlivnitelnost, páková místa a scénáře	Analytické shrnutí (2 až 3 strany) a analytická zpráva	Rada bere žebříček příčin a scénáře na vědomí, může příčinu odložit. Výběr pák je věcí fáze 4. Seminář zastupitelstva

Fáze	Účel	Rozhodovací dokument	Kdo rozhoduje	
4	Formulace politických priorit	Nejvýše pět priorit a politika rozvoje	Politika rozvoje města (hlavní text 10 až 12 stran) a výkazy priorit v příloze	Zastupitelstvo přijímá politiku rozvoje nadpoloviční většinou všech členů po veřejné konzultaci
5	Předání strategii	Zadání pro strategii rozvoje, územní plán a koncepcie, cíle, odpovědnosti, rozpočtové stropy, správa	Zadávací rámec pro strategii	Rada schvaluje zadávací rámec a předkládá ho zastupitelstvu na vědomí. Stropy priorit schvaluje zastupitelstvo ve střednědobém výhledu a rozpočtu v řádném cyklu

Jedno hlasování o politice. Zastupitelstvo hlasuje o politice jako dokumentu jednou, když ji přijímá usnesením. K platnému usnesení je potřeba souhlas nadpoloviční většiny všech členů zastupitelstva, žádná vyšší většina se nevyžaduje. O diagnóze, výzvách a analýze zastupitelstvo nehlasuje. Dostává je na seminářích pro všechny kluby, aby se opozice nemusela zavazovat k závěrům, které nejsou její volbou, a aby se vedení nemohlo později schovat za „sami jste to odhlasovali“. O nástrojích, které politiku provádějí, rozhoduje zastupitelstvo ve svých vyhrazených pravomocích v řádném cyklu, tedy o střednědobém výhledu a rozpočtu, o úvěru, o založení organizace, o pozemcích a o změně územního plánu.

Postup, když rada výstup fáze vrátí. Rada vrátí výstup s jedním ze tří pokynů. Výstup se doplní (fáze pokračuje a výstup se dopracuje v termínu), přepracuje (fáze se opakuje od určené vlny), nebo se proces ukončí (výstupy se archivují a slouží úřadu). Pokyn se zapisuje do usnesení.

Pravidla návratu mezi fázemi. Z fáze 3 se postup vrací do fáze 2, pokud testování vyvrátí závazné hypotézy u většiny výzev (vrací se strom otázek, nejvýše jednou). Z fáze 4 se vrací do fáze 3, pokud žádná z pěti nejvýznamnějších příčin není ovlivnitelná městem. Z fáze 5 se vrací do fáze 4 jen mimořádným přezkumem politiky (kapitola 8.3), protože politika je v tu chvíli přijatá. Spouští ho zjištění, že priority nelze krýt zdroji ani po redukci, a změnu přijímá zastupitelstvo. Příležitosti mimo priority (dotační výzva, investor, krize) nejsou důvodem k návratu, místo toho procházejí testem příležitosti (kapitola 7.4).



 Cesty zpět. Z fáze 3 do 2, když testy vyvrátí hypotézy u většiny výzev, ze 4 do 3, když žádnou z pěti hlavních příčin město neovlivní, z 5 do 4 jen mimořádným přezkumem (čárkovaně)

Každá fáze končí rozhodnutím nad hotovým dokumentem. Zastupitelstvo hlasuje o politice jednou, na konci fáze 4, ostatní fáze uzavírá rada. Z fáze 5 se do fáze 4 vrací jen mimořádný přezkum, protože politika je v tu chvíli přijatá.

2.3 Plný a zkrácený průchod a kalendář mandátu

Délky fází jsou orientační. Každé město je nastaví podle vlastní kapacity, kalendáře zastupitelstva a rozpočtu. Závazné je pořadí vln uvnitř fází a rozhodnutí, kterými fáze končí. Příloha F uvádí pro obě varianty orientační délku jednotlivých fází v měsících a jejich pracnost v hodinách.

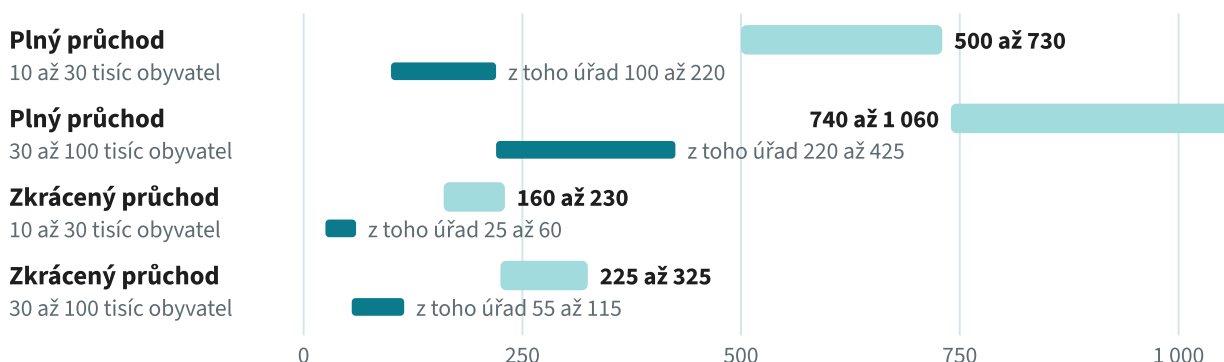
Sestavení harmonogramu podle kalendáře. Zastupitelstvo zasedá čtyřikrát až šestkrát ročně, program se uzavírá 2 až 3 týdny předem, příprava rozpočtu začíná v září. Tým nejdříve zapíše tyto termíny a od nich odvodí, kdy musí být hotová politika.

Postup pro nově zvolené vedení. Doporučujeme zahájit práci nejpozději v únoru po volbách a zvolit zkrácený průchod, aby politika byla přijata na květnovém nebo červnovém zasedání zastupitelstva, a ovlivnila rozpočet na druhý rok mandátu, který se začíná připravovat v září. Zkrácený průchod trvá nejvýše 4 měsíce. Tato doba stačí, protože fáze 5 běží souběžně s veřejnou konzultací nad návrhem priorit a termín zasedání, na kterém zastupitelstvo politiku přijme, je v harmonogramu od prvního dne. Ve druhém roce lze fáze 1 a 3 prohloubit a politiku při roční revizi zpřesnit. Plný průchod od začátku se hodí pro vedení s kapacitou v prvním roce nebo pro město v polovině mandátu, které připravuje podklad pro nástupce.

DÉLKA FÁZÍ V MĚSÍCÍCH, PODLE PŘÍLOHY F



PRACNOST V HODINÁCH, INTERNÍ I EXTERNÍ TÝM DOHROMADY



Orientační délky fází a pracnost podle přílohy F. Zkrácený průchod zahájený v únoru po volbách stihne přijetí politiky do června, tedy dříve, než se v září začne připravovat rozpočet na druhý rok mandátu. Úřad nese v plném průchodu 20 až 40 % hodin.

Plný a zkrácený průchod. Metodika má dvě varianty. Obě vedou ke stejnému výstupu, politice rozvoje přijaté zastupitelstvem, a obě mají stejnou logiku fází a stejné nároky na přesnost hlavní otázky, výzev a priorit. Liší se hloubkou sběru dat, jistotou čísel a délkou. Zkrácený průchod je samostatný postup, nikoli zhuštěná verze plného průchodu.

	Plný průchod	Zkrácený průchod
Kdy ho zvolit	Vedení s kapacitou, město s nejasnou diagnózou, příprava podkladu pro nástupce v polovině mandátu	Nově zvolené vedení v prvním roce mandátu, menší město, město s nedávnou kvalitní analýzou

	Plný průchod	Zkrácený průchod
Délka	6 až 8 měsíců	Nejvýše 4 měsíce
Pracnost	500 až 1 060 hodin	160 až 325 hodin
Otázky zkoumání	5 až 8	4 až 6
Ukazatele	15 až 25 se srovnáním s obdobnými městy	15 se srovnáním s obdobnými městy
Rozhovory	15 až 25 do 30 tisíc obyvatel, 25 až 40 nad 30 tisíc	10 až 12
Hlas obyvatel	Dotazník s kvótami, nejméně 500 respondentů	Tři skupinové rozhovory po deseti lidech
Překvapivá fakta	5 až 10	Nejméně 5
Závazné hypotézy	5 až 8	3 až 5
Analýza příčin	Stromy příčin a kauzální mapa	Stromy příčin, kauzální mapa se nedělá
Konzultace s dotčenými skupinami ve fázi 3	U každé výzvy	Nahrazují je skupinové rozhovory z fáze 1
Scénáře	2 až 3 scénáře do roku 2040	Dvojice jednoduchých scénářů (pomalejší a rychlejší vývoj klíčové proměnné)
Kvantifikace	Interval, citlivost, srovnání, stupně A až C	Z dostupných dat, odhad dopadu zpravidla stupně C s ověřením v první bráně
Kandidáti na prioritu ve fázi 4	5 až 8	3 až 5
Analogie u kandidáta	Tři, jedna zahraniční a dvě domácí	Jedna
Náklady kandidáta	Tři hodnoty na 5 a 10 let	Střední odhad s přírážkou a rezervou
Zátěžový test	Scénáře a obě povinná narušení	Finanční narušení
Rozhodnutí rady	Na konci každé fáze	Usnesení o hlavní otázce na konci fáze 1 bez workshopu, workshop po fázi 2 (výzvy), workshop ve fázi 4 (identita a priority), schválení zadávacího rámce
Fáze 5	Po přijetí politiky	Souběžně s veřejnou konzultací
Politika rozvoje, hlavní text	10 až 12 stran	8 až 10 stran

Společné prvky obou variant. Obě varianty zahrnují zadání s otázkami zkoumání a průřezovou otázkou o správě města, retrospektivu platných strategií, workshop identity, typovou shodu a součtový test, veřejnou konzultaci v délce 30 dnů, přijetí politiky zastupitelstvem a šest předání. Ve zkráceném průchodu politika otevřeně přízná, že čísla jsou méně jistá. Zkrácený průchod lze ve druhém roce mandátu prohloubit plným průchodem fází 1 a 3.

Typická chyba. Pracnost nejvíc snižuje přesné vymezení otázek zkoumání v zadání. Tým, který ví, na co odpovídá, sbírá jen data, která odpověď potřebuje. Fáze 1 se jinak rozroste na 5 až 7 měsíců, protože „ještě potřebujeme jedna data“. Po 2 měsících terénní práce se výnos z další analýzy blíží nule.

2.4 Role a tým

- **Objednatel.** Rada města. Nese politickou odpovědnost, vybírá hlavní otázku a předsedá workshopům ve fázích 2 a 4.
- **Řídící skupina.** Starosta nebo pověřený radní, tajemník, vedoucí odboru rozvoje, vedoucí finančního odboru, koordinátor metodiky. Schvaluje uzavření vln.
- **Tajemník.** Uvolňuje kapacitu úřadu a potvrzuje plán kapacit v rámci počtu míst stanoveného radou. Zajišťuje z evidence obyvatel agregované a anonymizované výstupy (počty podle věku, lokality a roku přihlášení) a rozpočtové výkazy. Individuální údaje o obyvatelích analytický tým nedostává. Ve fázi 5 promítne úkoly uložené radou do organizace úřadu a po volbách zajišťuje kontinuitu dat a roční zprávy.
- **Analytický tým.** Tvoří ho 3 až 5 lidí, nejméně jeden interní pracovník úřadu po celou dobu. Ve zkráceném průchodu stačí kontaktní osoba úřadu, která zajišťuje data a podklady. Tým analyzuje, nekonzultuje.

- **Koordinátor metodiky.** Jedna osoba. Hlídá disciplínu postupu, spravuje hypotézový registr, schvaluje testovací plány hypotéz před sběrem dat. Starosta ani gesční radní jím být nesmí, protože by schvaloval testy vlastních předpokladů.
- **Zástupci opozice.** Každý opoziční klub vysílá na rozšířené workshopy fázi 2 a 4 jednoho člena. Zástupci opozice mají plný přístup k datům a registru a právo připojit k diagnostickému shrnutí i k politice vlastní stanovisko v rozsahu jedné strany. Opozice tak má důvod hlasovat podle faktů.
- **Externí kritici.** Dva až tři lidé mimo úřad a zastupitelstvo, přizvaní k politickým testům. Jejich úkolem je zpochybnit, ne schválit.

Malé město. Role se v malém městě slučují a metodika to připouští. Koordinátorem metodiky může být vedoucí odboru rozvoje nebo externí konzultant, řídicí skupinu může tvořit celá rada s tajemníkem a vedoucím odboru, analytický tým může mít jednoho interního člověka. Platí jen jedno pravidlo. Koordinátorem musí být jiný člověk než starosta a gesční radní.

Zapojení úřadu. Vedoucí odborů jsou v rozhovorech mezi prvními a dostávají diagnostické shrnutí k připomínkám dříve než zastupitelé. Jejich pohled je nezbytným, nikoli však jediným vstupem. Výbory zastupitelstva a komise rady dostávají výstupy fází 1 a 3 před seminářem, zastupitelstvo pověří výbory jejich projednáním. U priorit s územním dopadem jsou do konzultací zapojeny osadní výbory.

2.5 Úvodní zadání

Zadání schvaluje rada. Uvádí objednatele a obsahuje inventuru politických závazků. Ke každému nepřekročitelnému závazku, například k hale slíbené v koaliční smlouvě, vznikne nejméně jedna otázka zkoumání, aby měla rada ve fázi 4 data i k němu. Dále zadání vymezuje okruh problémů a stanoví **otázkou zkoumání**. Jde o 5 až 8 přesně formulovaných otázek, ve zkráceném průchodu o 4 až 6, a jsou nejdůležitější položkou zadání (podrobně v kapitole 3.2). Zadání obsahuje také **průřezovou otázku o správě města**. Ta se ptá, jak město rozhoduje o investicích, personálu a dotacích a jak velkou část investic určila dotační výzva místo vlastní priority. Odpověď vstupuje do fáze 3 přímo jako kandidátní kořenová příčina mimo strom výzev, protože příčiny v oblasti správy se jinak do stromu nedostanou. Zadání dále stanoví horizont politiky a procesu s termíny odvozenými od zasedání zastupitelstva a kalendáře rozpočtu. Určuje rozpočet a tým včetně položky na dotazník (pracnost orientačně v příloze F). Obsahuje i komunikační rámec procesu. Ten tvoří jedna věta o tom, proč to město dělá, pravidlo, že průběžné výstupy jdou nejdříve zastupitelům, a postup pro překvapivý fakt, který popírá dosavadní rétoriku vedení. Takový fakt oznamuje jako první sám starosta. Poslední položkou jsou kritéria kvality (kapitola 8).

Zadání ve veřejné zakázce. Pokud město vybírá externí podporu ve veřejné zakázce, zadání popisuje předmět plnění po fázích a výstupech (diagnostické shrnutí, výzevní listy, analytická zpráva, politika rozvoje, zadávací rámec), nikoli odkazem na název metodiky.

Hlavní pravidlo kapitoly. Principy jsou pravidla práce, ne kapitoly. Fáze jsou rozhodnutí, ne formality, a bez nich vzniká politika z dojmů místo z faktů.

Kapitola 3. Fáze 1, poznání terénu

Hlavní sdělení. Fáze 1 rozhoduje o kvalitě všech dalších fází. Město, které přeskočí poznání terénu, formuluje výzvy na základě dojmů a politických preferencí a řeší jen symptomy. Cílem fáze 1 je odpovědět na dohodnuté otázky zkoumání, ne popsat vše. Tým vytvoří sdílený, datově podložený a kritický obraz výchozího stavu, aby rada i úřad věděly, kde město skutečně je a co je na této realitě překvapivé.

Výstup fáze. Diagnostické shrnutí (8 až 10 stran) s odpověďmi na otázky zkoumání, 5 až 10 překvapivými fakty a 2 až 3 kandidátními hlavními otázkami, ze kterých rada vybere jednu. Přílohu tvoří terénní složka, ukazatelový panel (15 až 25 ukazatelů se srovnáním s obdobnými městy), mapa zainteresovaných stran, rychlá retrospektiva platných strategií, 15 až 40 rozhovorů podle velikosti města a dotazník s kvótami.

3.1 Cíl a principy fáze

Fáze 1 odpovídá na jedinou otázku, kde dnes město skutečně stojí a co je na jeho situaci překvapivé. Jde o diagnostiku, ne o inventuru. Existující podklady jsou vstupem, ne výstupem.

- 1. Přesné otázky, otevřené odpovědi.** Analýza začíná vymezenými otázkami zkoumání (kapitola 3.2). V jejich rámci tým záměrně nechává odpovědi otevřené a hledá i to, co by mu nebylo po chuti. Pro překvapivá zjištění od prvního týdne formuluje pracovní vysvětlení, která rozhovory a dotazník prověří. Závazné hypotézy vznikají až ve fázi 2.
- 2. Data i dojmy.** Čísla ukazují, co se děje, rozhovory vysvětlují proč. Diagnóza je úplná, jen když má obojí.
- 3. Překvapivá fakta, ne popisy.** Na konci fáze musí tým jmenovat fakta, která protirečí intuici, běžné rétorice nebo dosavadním strategiím. Podle velikosti města a dostupnosti dat jich má být pět až deset (malé město s 15 ukazateli a bez dotazníku jich deset nenajde). Pokud tým nenajde nic překvapivého, buď nehledal dost hluboko, nebo neověřuje intuici fakty.

3.2 Otázky zkoumání

Nejdůležitější krok celé fáze se odehrává před prvním sběrem dat. Rada a tým se dohodnou na 5 až 8 otázkách zkoumání, ve zkráceném průchodu na 4 až 6. Od nich se odvíjí všechno ostatní, tedy výběr ukazatelů, scénář rozhovorů i dotazník. Analýza bez vymezených otázek skončí jako popis všeho, ze kterého nic neplyne. Analýza s dobře položenými otázkami je kratší, levnější a použitelná.

Formulace otázek. Otázky jsou otevřené, ptají se „kdo, proč, kolik, kde“, ne „jak udělat X“. Jsou konkrétní. „Kdo z města odchází, kam a z jakých důvodů?“ je otázka zkoumání, „jaká je demografická situace?“ je téma. Každá otázka má primární okruh (kapitola 3.3). Přesah do dalších okruhů je přípustný a obvyklý. Pokud některý okruh nemá vlastní otázku, tým zapíše, proč ho považuje za méně podstatný. Vedle otázek zkoumání stojí průřezová otázka o správě města ze zadání (kapitola 2.5). Tým ji zpracovává stejně, její odpověď ale vstupuje přímo do fáze 3. U obce s rozšířenou působností se jedna z otázek týká role města pro spádové území, tedy komu město slouží za svou hranicí, kolik ho to stojí a kdo za to platí. U každé otázky je předem jasné, z jakých dat a od koho se odpověď získá. Odpověď předjímá až hypotéza, otázka zůstává otevřená.

Postup. Tým navrhne 10 až 15 kandidátních otázek ze zadání, z existujících strategií a z prvního rychlého přehledu dat. Rada na workshopu vybere 5 až 8 (ve zkráceném průchodu 4 až 6), u sporných rozhodne, zda jde o otázku, nebo o skryté řešení. Vybrané otázky se mění jen rozhodnutím řídicí skupiny. Každý ukazatel, rozhovor i blok dotazníku je přiřazen k jedné otázce. Sbírání se jen to, co k některé z nich patří.

Příklad sady otázek pro město s odlivem obyvatel. Kdo z města odchází, kam a z jakých důvodů, a kdo přichází? Na čem stojí místní ekonomika a kteří zaměstnavatelé rostou nebo slábnou? Pro koho je bydlení dostupné a pro koho ne? Kde mají veřejné služby kapacitní limity a jak je hodnotí obyvatelé? Jakou investiční kapacitu má město v příštích pěti letech? Komu město slouží za svou hranicí a kolik ho to stojí? Které platné strategie si protirečí a v čem?

Příklad sady otázek pro rostoucí město v okolí krajského města. Kdo do města přichází, odkud, v jaké životní fázi a proč? Kolik obyvatel přibude podle schválených a připravovaných projektů? Kde školy, lékaři a doprava narazí na kapacitu a kdy? Kolik město zaplatí za nového obyvatele na investicích a provozu a kolik mu tento obyva-

tel přinese na daních? Které služby města využívají okolní obce a kdo je platí? Jak se mění vztah starousedlíků a nově příchozích k městu? Co platné strategie slibovaly a co z toho nastalo?

3.3 Šest okruhů zkoumání

Okruh	Co zkoumáme	Klíčové otázky
A. Obyvatelstvo a demografie	Struktura populace, migrace, stárnutí, vzdělanost, soudržnost	Kdo odchází a kdo přichází? Proč? Kdo zůstává a co ho tu drží?
B. Ekonomika a trh práce	Zaměstnavatelé, mzdy, nezaměstnanost, dojíždka, investice	Na čem město ekonomicky stojí? Které firmy rostou a které slábnou?
C. Bydlení a nemovitosti	Dostupnost, ceny, vlastnická struktura, bytový fond, rozvojové plochy	Kolik stojí bydlení a pro koho je dostupné? Jsou volné pozemky?
D. Veřejné služby a kvalita života	Školství, zdravotnictví, sociální služby, kultura, bezpečnost, dostupnost služeb	Kde jsou kapacitní limity a fronty? Co hodnotí obyvatelé nejhůře?
E. Životní prostředí a infrastruktura	Ovzduší, voda, zeleň, adaptace, energetika, doprava a sítě	Které zdroje jsou ohroženy? Kde se blíží kapacitní limity sítí?
F. Správa a finance města	Rozpočet, zadluženost, investiční kapacita, podíl investic řízených dotační výzvou, úřad, participace	Kolik peněz má město reálně k dispozici? Jak velkou část investic posledních pěti let určila dotace, ne vlastní priorita?

Kontrola překryvů a mezer. Každý zjištěný jev lze přiřadit právě jednomu okruhu. Dopravu a infrastrukturu řadíme výhradně do E, dostupnost služeb do D, dostupnost bydlení do C, dojíždku do B.

3.4 Postup v pěti vlnách

Pořadí vln je závazné, jejich délku si město nastaví podle vlastní kapacity a kalendáře (orientační délky uvádí kapitola 2.3).

Vlna 1. Rychlý úvodní přehled

- Potvrzení otázek zkoumání ze zadání, každý další krok je přiřazen k jedné z nich.
- Shromáždění dostupných podkladů a rychlý výpis základních ukazatelů z veřejných databází (příloha A). U každého ukazatele hodnota, pětiletý trend a srovnání s krajem a ČR. Rychlý souhrnný obraz napříč okruhy dává Index kvality života z Obcí v datech.
- Tři až pět nejvýraznějších jevů (růst, pokles, anomálie) a u každého pracovní vysvětlení, proč se děje. Vysvětlení se zapisuje do hypotézového registru se statusem „pracovní“. Pracovní vysvětlení je domněnka k prověření rozhovory, závazné hypotézy vznikají až ve fázi 2.
- **Rychlá retrospektiva** (3 až 5 stran). Retrospektiva zjišťuje, co platné strategie slibovaly, co z toho nastalo, co ne a proč. Ověřuje, zda strategie a územní plán počítají se stejnými plochami a investicemi a kolik platných dokumentů má vlastní vizi. Hodnotí se strategie, ne osoby. Povinný vstup pro fázi 2.
- Zadání dotazníku externímu zpracovateli, nebo prověření existujících šetření, aby výsledky byly k dispozici před konsolidací ve vlně 5.

Výstup. Pracovní zpráva (5 až 8 stran), první verze ukazatelového panelu, pracovní vysvětlení překvapivých jevů, retrospektiva, seznam datových mezer.

Vlna 2. Datový profil

- Ke každé otázce zkoumání a ke každému pracovnímu vysvětlení se vyberou ukazatele s pětiletou časovou řadou a srovnáním s krajem, ČR a EU. Okruh bez vlastní otázky dostane nejvýše dva kontextové ukazatele.
- Pro srovnání se vybere 3 až 5 obdobných měst, například podle Indexu kvality života z Obcí v datech. Kde je to možné, pracuje se s mikrodaty.
- **Pravidlo výběru ukazatelů.** Ukazatelů je 15 až 25 a každý je přiřazen k otázce nebo hypotéze. U každého tým ověří tři věci. Měří něco, co město může ovlivnit? Existuje srovnávací hodnota? Aktualizuje se ročně? Sběr stovek ukazatelů bez výběru dává statistickou ročenku, ne podklad pro rozhodování.

- U každého klíčového ukazatele se sleduje medián, rozložení hodnot a extrémy, nejen průměr. Průměrná kvalita ovzduší nebo průměrná mzda mohou skutečnost zcela zkreslit.

Výstup. Ukazatelový panel se srovnáním s obdobnými městy, datový profil (12 až 18 stran), 8 až 12 překvapivých čísel s pracovním vysvětlením.

Vlna 3. Sondovací rozhovory

- Mapa zainteresovaných stran. Kdo rozhoduje, kdo provádí, kdo nese dopady, kdo může blokovat.
- **Počet respondentů.** Ve městě do 30 tisíc obyvatel 15 až 25, nad 30 tisíc 25 až 40. Vždy nejméně šest z nich patří ke skupině, jejíž stěhování je pro město klíčové, tedy k lidem, kteří odešli, nebo u rostoucího města k nově přichozím. Bývalé obyvatele lze najít přes školy, firmy a rodiny, které zůstaly, nově přichází přes mateřské školy, developery a správu nových čtvrtí.
- **Zkrácený průchod.** Stačí 10 až 12 rozhovorů v této skladbě. Čtyři lidé z klíčové migrující skupiny a po dvou zaměstnavatelích, vedoucích odborů a zastupitelích včetně opozice. Nejméně dva z respondentů s dosavadní politikou nesouhlasí.
- **Pořadí rozhovorů.** Sondovací rozhovory o dynamice města začínají u 3 až 5 „nestandardních hlasů“ (mladí, lidé, kteří odešli, nově přichází, slabší domácnosti), 3 až 5 zaměstnavatelů a 3 až 5 zástupců občanského sektoru. Pak přijde na řadu 3 až 5 vedoucích odborů a 3 až 5 zastupitelů napříč kluby včetně opozice. Mezi respondenty je třeba vědomě zahrnout 3 až 5 lidí, kteří s dosavadní politikou nesouhlasí. Sběr dat od odborů (rozpočet, registry) běží od prvního týdne nezávisle na rozhovorech.
- Scénář 8 až 12 polootevřených otázek, 45 až 60 minut, každá otázka vázaná na otázku zkoumání nebo hypotézu.
- Strukturovaný zápis do dvou dnů, rozdělený do pěti rovin (fakta, názory, emoce, doporučení, varování). Anonymizace ve městě, kde se všichni znají, nefunguje. Respondent se předem dozví, co s rozhovorem bude, a dá souhlas s citací, nebo ji zakáže.
- Tematické vyhodnocení, jehož výstupem je seznam opakujících se motivů, nikoli citací. Pohled odboru je nezbytným, nikoli však jediným vstupem.

Výstup. Mapa zainteresovaných stran, tematická analýza (8 až 14 stran), 6 až 10 motivů, aktualizace statusu pracovních vysvětlení.

Vlna 4. Dotazník pro obyvatele

- Dotazník se zadává hned na začátku fáze a vyhodnocuje se před konsolidací. Nejdříve se prověří existující šetření za poslední 3 roky (Zdravé město, komunitní plánování). Pokud mají segmentaci, použijí se a dotazník se zúží.
- 20 až 30 otázek na vnímání kvality života, důvěru, záměr zůstat nebo odejít, hodnocení služeb. Každý blok vázaný na otázku zkoumání.
- Externí sběr s kvótami podle věku, vzdělání a lokality a s vážením odpovědí. Nejméně 500 respondentů pro město do 100 tisíc obyvatel, pro krajská města 1 000. Sběr přes mobilní rozhlas a web bez kvót dá tisíc odpovědí od lidí nad 50 let z centra města. Sběr trvá 6 až 8 týdnů, proto se zadává ve vlně 1 a položka je v rozpočtu.
- Segmentace podle věku, vzdělání, lokality, délky pobytu. Segmenty pod 80 respondentů jsou orientační. Bývalé obyvatele je třeba oslovit samostatným kanálem s cílem získat 30 až 50 odpovědí.
- Rozpory s daty a s rozhovory jsou nejhodnotnější výstupem. Rozpor je signál lokální zkušenosti, ne omyl obyvatel, a data ho při jemnějších rozlišení často potvrdí.
- Ve zkráceném průchodu dotazník nahrazují tři skupinové rozhovory po deseti lidech.

Výstup. Vyhodnocený dotazník (10 až 14 stran), tři až pět rozporů mezi daty a vnímáním, tři až pět rozporů mezi vnímáním a rozhovory.

Vlna 5. Diagnostické shrnutí a rozhodnutí rady

- Diagnostické shrnutí (8 až 10 stran). Odpověď na každou otázku zkoumání, nebo zdůvodnění, proč chybí. Pět až deset překvapivých faktů, každý se zdrojem, číslem a větou, co mění oproti dosavadní strategii. Dvě až tři kandidátní hlavní otázky pro fázi 2 (otázka „proč“, rozsah dopadu, vliv na dlouhodobý vývoj a určení, která z pravdě-

podobných odpovědí by byla politicky nepohodlná). Odpověď na průřezovou otázku o správě města. Mezery v datech a jejich důvody.

- Terénní složka (20 až 30 stran) jako příloha. Jednostránkové shrnutí srozumitelné zastupiteli bez odborné přípravy.
- Překvapivá fakta, která popírají dosavadní rétoriku vedení, oznamuje jako první sám starosta (komunikační rámec ze zadání).
- Vedoucí odborů a výbory zastupitelstva dostávají shrnutí k připomínkám před seminářem.
- Rada vybírá hlavní otázku pro fázi 2 z kandidátů, nebo zadá preformulování. Seminář pro všechny kluby zastupitelstva se zápisem, bez hlasování.

Výstup. Diagnostické shrnutí, terénní složka, jednostránkové shrnutí, usnesení rady, zápis ze semináře.

3.5 Kritéria ukončení fáze

Tým umí odpovědět na každou otázku zkoumání, nebo říct, proč odpověď chybí. Umí popsat dynamiku města jako provázaný systém s vymezenými vnějšími vlivy, ne jen jako seznam ukazatelů. Má nejméně tři alternativní vysvětlení klíčových problémů. Předkládá radě 2 až 3 kandidátní hlavní otázky.

3.6 Příklady dobrého výstupu

Překvapivé datové zjištění. Město s 70 tisíci obyvateli už léta prezentuje úbytek obyvatel jako hlavní problém. Počet obyvatel za 10 let klesl o 4,3 %. Saldo stěhování lidí ve věku 25 až 39 let je ale kladné. Záporné saldo má skupina 40 až 55 let, ze které se ročně vystěhuje o 95 lidí víc, než se jich přistěhuje. Odcházejí nejčastěji do Prahy, Brna a Německa. Tým zvolil hranici 55 let, protože starší lidé se stěhují výrazně méně a pokles jejich počtu je dán hlavně stárnutím. *Fakt.* Problémem je odchod produktivní střední generace s nadprůměrnými mzdami, ne mladých. Z politiky „přitažení mladých“ se musí stát politika „udržení etablovaných profesionálů“.

Rozpor mezi daty a rozhovory. Nezaměstnanost je 5,3 % a strategie navrhovala „zvýšit zaměstnanost“. Přitom 14 z 22 zaměstnavatelů uvádí volná místa, která se jim nedaří obsadit. *Fakt.* Vedle sebe existují dvě reality, dlouhodobě nezaměstnaní s nízkou kvalifikací a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Politika je musí řešit odděleně.

Rozpor mezi daty a vnímáním. Emise PM10 klesly za 15 let o 42 %, ale 63 % obyvatel uvádí zhoršení, nejvíce lidé nad 55 let z jihovýchodu města. *Fakt.* Pokles průměru maskuje nárůst benzo(a)pyrenu z lokálních topenišť v konkrétních lokalitách. Obyvatelé měli pravdu, politika musí pracovat s lokálním rozlišením.

3.7 Časté chyby ve fázi 1

Sběr dat bez otázky. Nejčastější a nejdražší past celé metodiky. *Protiopatření.* Otázky zkoumání jsou součástí zadání a každý sběr dat je přiřazen k jedné z nich. Sbírá se jen to, co k některé z nich patří.

Předčasná formulace výzvy. V polovině fáze tým „ví“, co je hlavní problém, a přestane hledat protipříklady. *Protiopatření.* Povinnost projít všemi vlnami, vlna 4 výslovně hledá protipříklady.

Přebírání zjištění ze starších strategií. Výsledkem je diagnóza stará deset let. *Protiopatření.* Každé převzaté tvrzení ověřit na současných datech a provést retrospektivu ve vlně 1.

Jediný úhel pohledu. Každý respondent ukazuje tu stranu reality, kterou zná. Externí tým přebere pohled toho, s kým mluvil první. *Protiopatření.* Rozhovory vést v pořadí od obyvatel k úřadu a každé tvrzení konfrontovat s daty a s jiným respondentem.

Vnější rizika. Patří sem časová past („ještě jedna data“), politický tlak na předčasné výsledky (odpovědi je průběžné informování po každé vlně), přílišné konzultování (analýzu proto dělá úzký tým) a média (zakázka a obvolávání zaměstnavatelů se do týdne objeví v regionálním tisku, proto zadání obsahuje komunikační rámec).

3.8 Kontrolní seznam dokončení fáze 1

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Má každá otázka zkoumání v diagnostickém shrnutí odpověď nebo zdůvodnění, proč chybí?	Diagnostické shrnutí
☐ 2	Má panel 15 až 25 ukazatelů s pětiletou řadou a srovnáním s obdobnými městy, každý přiřazený k otázce nebo hypotéze?	Ukazatelový panel
☐ 3	Je datový profil zpracován ve všech šesti okruzích s mediány a rozložením hodnot, ne jen průměry?	Datový profil
☐ 4	Proběhl počet rozhovorů odpovídající velikosti města (15 až 25 do 30 tisíc, 25 až 40 nad 30 tisíc, ve zkráceném průchodu 10 až 12), nejméně 6 z klíčové migrující skupiny (ve zkráceném průchodu 4), v pořadí od obyvatel k úřadu, včetně opozice a nejméně tří hlasů nesouhlasu (ve zkráceném průchodu dvou)?	Tematická analýza
☐ 5	Má dotazník kvóty a vážení, nebo byl ve zkráceném průchodu nahrazen skupinovými rozhovory, a jsou malé segmenty označeny jako orientační?	Vyhodnocení dotazníku
☐ 6	Obsahuje terénní složka rychlou retrospektivu platných strategií?	Retrospektiva
☐ 7	Má tým nejméně tři rozpory mezi daty a vnímáním obyvatel?	Diagnostické shrnutí
☐ 8	Je překvapivých faktů nejméně pět a má každý zdroj, číslo a větu, co mění oproti dosavadní strategii?	Diagnostické shrnutí
☐ 9	Jsou v registru pracovní vysvětlení překvapivých jevů, jsou připraveny 2 až 3 kandidátní hlavní otázky a je vymezeno, co se nepodařilo zjistit?	Hypotézový registr, diagnostické shrnutí
☐ 10	Dostali vedoucí odborů a výbory shrnutí k připomínkám, proběhl seminář klubů se zápisem a vybrala rada hlavní otázku pro fázi 2?	Záznamy, usnesení rady

Hlavní pravidlo fáze 1. Lepší deset ostrých, protichůdných, překvapivých faktů než sto popisů, které všichni znají předem.

Kapitola 4. Fáze 2, formulace klíčových výzev

Hlavní sdělení. Fáze 2 je zlomovým bodem celé metodiky. Z desítek faktů a rozporů z fáze 1 je nutné vybrat jednu hlavní strategickou otázku a rozložit ji na nejvýše pět klíčových výzev. Kdo tento krok odbude, skončí s rozvojovým plánem o padesáti prioritách. Kdo ho udělá pečlivě, má v rukou rámec pro skutečné rozhodování.

Výstup fáze. Jedna hlavní strategická otázka, strom otázek o třech úrovních, hypotézový registr s 5 až 8 závaznými hypotézami (ve zkráceném průchodu 3 až 5) a jejich konkurenčními vysvětleními, pořadí výzev podle dopadu a ceny odkladu, výzevní listy a jednostránkové shrnutí.

4.1 Cíl, principy a pojmy fáze

Fáze 2 rozkládá hlavní otázku, kterou rada vybrala na konci fáze 1, na klíčové výzvy, jejichž řešení změní směr vývoje města. Fáze 1 prostor rozšiřuje, fáze 2 ho zužuje.

ZADÁNÍ A FÁZE 1

Kandidátní otázky zkoumání		10 až 15
Otázky zkoumání v zadání		5 až 8
Překvapivá fakta		5 až 10
Kandidátní hlavní otázky		2 až 3

FÁZE 2

Banka otázek		15 až 50
Otázky, které prošly testem		8 až 12
Hlavní strategická otázka		1, výjimečně 2
Klíčové výzvy		3 až 5
Závazné hypotézy		5 až 8

FÁZE 3

Kořenové příčiny		15 až 30
Páková místa		3 až 5

FÁZE 4

Příčiny, ke kterým tým hledá páky		8 až 10
Kandidátní páky		20 až 30
Kandidáti na prioritu		5 až 8
Priority, z toho nejvýše 2 transformační		nejvýše 5

 dolní hranice rozpětí  horní hranice rozpětí

Rozpětí počtů v plném průchodu podle textu kapitol 2 až 6, délka pruhu odpovídá počtu. Každá fáze nejdříve otevře prostor a pak ho zúží na několik ostrých položek, z banky až 50 otázek vzejde jedna hlavní otázka a z 20 až 30 pák nejvýše pět priorit.

Dvě hlavní otázky. Má-li město dva na sobě nezávislé problémy, které se do jednoho stromu nevejdou, například odliv obyvatel a povodňové riziko, rada může vybrat dvě hlavní otázky. Každá má vlastní strom se dvěma až třemi větvemi, klíčových výzev zůstává dohromady nejvýše pět. Existenční výzva (kapitola 4.2), která se do stromu hlavní otázky nevejde, se stává druhou hlavní otázkou.

Pevná hierarchie pojmů. Hlavní strategická otázka je vrchol stromu, otázka „proč“. Klíčová výzva je větev první úrovně stromu (3 až 5) a formuluje se výhradně jako otázka „proč“. Otázka „jak“ patří až do fáze 4. Dílčí otázky tvoří druhou úroveň, pod každou výzvou jsou 2 až 4. Hypotéza je testovatelná odpověď na dílčí otázku s konkurenčním vysvětlením.

Tři principy. Pracuje se s otázkou, ne s tématem („bydlení“ je oblast, „proč si rodina se dvěma platy nepořídí byt?“ je výzva). Problém se nejprve rozloží a teprve potom se hledá řešení. Místo odpovědí se formulují hypotézy, odpovědi přinesou až fáze 3.

4.2 Pět typů výzev a příznak udržitelnosti sídla

Výzvy bývají pěti typů. Jsou to výzvy demografické, ekonomické, sociální, institucionální a výzvy infrastruktury a životního prostředí. Typy slouží jako kontrola, že tým žádnou oblast nepřehlédl. Přehled s příklady otázek je v příloze G.

Výzvy jsou větvemi jedné hlavní otázky a mohou být různého typu. **Příznak udržitelnosti sídla.** Kterákoliv výzva může být označena jako existenční, pokud ohrožuje životaschopnost města jako celku. Taková výzva má přednost. Interní formulace může být ostrá, veřejná se liší tónem, ne obsahem („jak zajistíme, aby město i při poklesu obyvatel udrželo školy, lékaře a kulturu?“). Starosta, který veřejně zpochybní existenci města, odradí investory i obyvatele.

4.3 Postup v pěti vlnách

Vstupem jsou překvapivá fakta, pracovní vysvětlení z registru a hlavní otázka, kterou rada vybrala na konci fáze 1.

Vlna 1. Od faktů k otázkám

- Workshop. Ke každému překvapivému faktu tým formuluje nejméně dvě kandidátní otázky („proč? co kdyby?“). Vznikne banka 15 až 50 otázek podle počtu faktů, rozřazená do pěti typů. Zůstane-li některý typ prázdný, tým ověří, zda v něm výzva opravdu chybí, nebo ji jen nedokázal formulovat.
- První test kvality. Vyřadí se otázky, které skrývají řešení („jak postavit více bytů“), jen popisují („jak město stárne“) nebo vyjadřují přání („jak zlepšit kvalitu života“).
- Porovnání s výzvami z platných strategií. Pokud jsou shodné, tým z retrospektivy doloží, proč se situace navzdory pokusům o řešení nezměnila.

Výstup. Banka otázek, 8 až 12 otázek, které prošly testem, zápis.

Vlna 2. Hlavní otázka a strom otázek

- Hlavní otázku vybrala rada na konci fáze 1 z 2 až 3 kandidátů. Pokud banka otázek z vlny 1 ukáže, že je formulována špatně, tým předloží radě přeformulování s odůvodněním. Rozhoduje rada, ne hlasování týmu.
- Hlavní otázka se rozloží na 3 až 5 větví podle hnacích sil (u dvou hlavních otázek na 2 až 3 větve každá), bez překryvů a mezer. Větvě jsou kandidátní výzvy a pod každou z nich jsou 2 až 4 dílčí otázky.
- Test rozkladu. Existuje jev, který nelze zařadit? Existuje jev zařaditelný do dvou větví? Rozklad je hotov, jen když je odpověď dvakrát „ne“.
- Otázky z banky, které se do stromu nevešly, se zapíší jako strategické rezervy a souběžně se nezkoumají.

Výstup. Hlavní otázka vybraná radou, strom o třech úrovních, strategické rezervy.

Vlna 3. Hypotézy

- Pracovní vysvětlení z fáze 1, která obstála, se převezmou jako kandidáti na hypotézy.
- Ke každé klíčové výzvě tým formuluje nejméně jednu závaznou hypotézu, celkem 5 až 8 (ve zkráceném průchodu 3 až 5). Vybírá dílčí otázky, na jejichž odpovědi nejvíc záleží. Hypotézy mají tvar „Domníváme se, že X způsobuje Y. Pokud je to pravda, mělo by platit Z.“ Každá musí být vyvratitelná. U dílčí otázky bez závazné hypotézy se do registru zapíše „netestováno“ s důvodem, aby strom bez mezer nezakrýval mezery v testování.
- Ke každé hypotéze se doplní konkurenční vysvětlení, tedy co jiného by mohlo způsobovat Y, kdyby X neplatilo.
- Hypotézy se zapíší do hypotézového registru se statusem „závazná“. U každé se uvede tvrzení, test, co by ji vyvrátilo, konkurenční vysvětlení a politický význam.

Slabá formulace	Hypotéza
„Jak zlepšit kvalitu života?“	„Hlavním omezením kvality života je nedostupné vlastnické bydlení pro střední třídu, ne veřejný prostor.“
„Město potřebuje více pracovních míst.“	„Problémem je skladba pracovních míst, ne jejich počet. Chybějí místa ve druhém a třetím kvintilu kvalifikace, a proto odcházejí absolventi středních škol.“
„Je třeba posílit podnikavost.“	„OSVČ přežívají, ale nerostou do firem s 10 až 50 zaměstnanci. Bariéra je v přístupu ke kapitálu, ne v regulaci.“

Výstup. Registr s 5 až 8 závaznými hypotézami (ve zkráceném průchodu 3 až 5), seznam vyřazených s důvodem.

Vlna 4. Pořadí výzev

- Každá větev se hodnotí na stupnici 1 až 10 ve dvou dimenzích. **Dopad** se počítá jako vážený součet rozsahu (koho se týká), hloubky (jak silně) a nevratnosti, výchozí váhy jsou v příloze G. **Cena odkladu** odpovídá na otázku, o kolik se zhorší řešitelnost nebo vzrostou náklady, pokud se začne až v příštím mandátu. Tato definice zachytí i pomalé nevratné procesy.
- Míra, do jaké má město k dispozici nástroje, se nebuduje. Zapiše se jen jako štítek (plně, částečně, vně kompetence) pro fázi 4.
- Výzvy se seřadí podle součtu pořadí, existenční výzva je vždy první. Větvě stromu jsou rozklad bez mezer, proto do fáze 3 postupují zpravidla všechny a pořadí určuje, kolik analytické kapacity která dostane. Odložit větev do strategické rezervy může jen rada, s odůvodněním. Tým ověří, zda by se pořadí změnilo při jiném vážení. Pokud ano, rozhodne politický test, ne výpočet.
- Test „no a co?“. Co se změní, kdyby se výzva vyřešila? Pokud se nezmění nic znatelného, jde o výzvu operativní, ne strategickou.

Výstup. Pořadí se zdůvodněním a kontrolou citlivosti, 3 až 5 klíčových výzev, strategické rezervy.

Vlna 5. Konsolidace, veřejné projednání a politický test

- Ke každé výzvě tým zpracuje dvoustránkový výzevní list. Obsahuje otázku, dílčí otázky, hypotézy s konkurenčními vysvětleními, fakta, nejméně jedno tvrdé číslo, štítek ovlivnitelnosti a veřejnou formulaci.
- Jednostránkové shrnutí obsahuje závěr v jedné větě, tři argumenty, data a to, co zbývá potvrdit ve fázi 3.
- Veřejné projednání kandidátních výzev proběhne během jednoho večera nebo online. Otázky veřejnosti se zaznamenávají a dostanou písemnou odpověď. Projednávají se otázky, ne řešení, proto je to levné a politicky málo výbušné.
- Rozšířený workshop, na kterém se sejdou rada, zástupci opozičních klubů, klíčoví úředníci a externí kritici, provede politický test. Jsou výzvy otázky, ne řešení? Která z pravděpodobných odpovědí by byla politicky nepohodlná? Pokud tým neumí odpovědět, výzva byla formulována předpojatě.
- Rada schvaluje seznam klíčových výzev. Zastupitelstvo dostává výzevní listy na semináři.

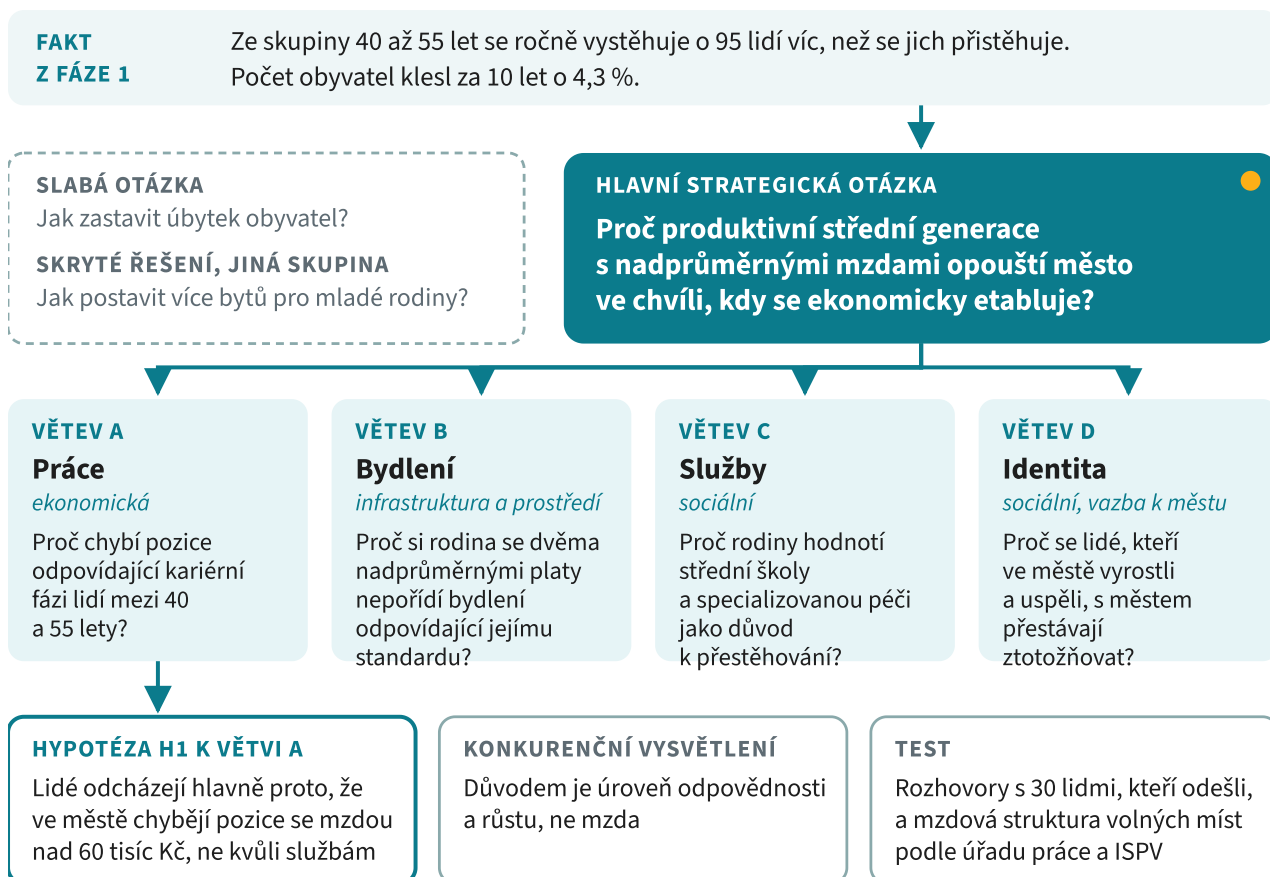
Výstup. Seznam výzev, výzevní listy, registr pro fázi 3, shrnutí, záznam projednání, usnesení rady.

4.4 Příklady dobrého výstupu

Od faktu k hlavní otázce. *Fakt.* Ze skupiny 40 až 55 let se ročně vystěhuje o 95 lidí víc, než se jich přistěhuje. Celkový počet obyvatel klesl za 10 let o 4,3 %. *Slabá otázka.* „Jak zastavit úbytek obyvatel?“ *Operativní otázka.* „Jak postavit více bytů pro mladé rodiny?“ (skryté řešení, jiná skupina). *Silná otázka.* „Proč produktivní střední generace s nadprůměrnými mzdami opouští město ve chvíli, kdy se ekonomicky etabluje?“

Rozklad na výzvy. *Větev A, ekonomická.* Proč chybí pozice odpovídající kariérní fázi lidí mezi 40 a 55 lety? *Větev B, infrastruktura a životní prostředí.* Proč si rodina se dvěma nadprůměrnými platy nepořídí bydlení odpovídající jejímu standardu? *Větev C, sociální.* Proč rodiny hodnotí střední školy a specializovanou péči jako důvod k přestěhování? *Větev D, sociální, vazba k městu.* Proč se lidé, kteří ve městě vyrostli a uspěli, s městem přestávají ztotožňovat? Větvě pokrývají hnací síly odchodu (práce, bydlení, služby, identita) a nepřekrývají se.

Od dílčí otázky k hypotéze. *H1.* „Lidé odcházejí hlavně proto, že ve městě chybějí pozice se mzdou nad 60 tisíc Kč, ne kvůli kvalitě služeb.“ *Konkurenční vysvětlení.* Důvodem je úroveň odpovědnosti a růstu, ne mzda. *Test.* Rozhovory s 30 lidmi, kteří odešli, porovnání mzdové struktury volných míst podle úřadu práce a ISPV. *Politický význam.* Pokud H1 platí, odpověď je ekonomická, ne sociální.



Příklad z kapitoly 4.4. Hlavní otázka začíná slovem proč a neskrývá řešení. Čtyři větve pokrývají hnací síly odchodu a nepřekrývají se. Hypotéza se testuje společně s konkurenčním vysvětlením, výsledek testu ukazuje kapitola 5.5.

4.5 Časté chyby ve fázi 2

Otázka formulovaná jako řešení. „Jak postavit dostupné bydlení“ místo „proč si rodiny nemohou dovolit bydlení“. *Protiopatření.* Ověřit, že otázka začíná slovem „proč“ a neskrývá žádné řešení.

Příliš široká nebo příliš úzká otázka. „Jak zlepšit kvalitu života?“ nelze testovat. „300 nebo 400 bytů?“ je otázka pro developera. *Protiopatření.* Otázka s více než deseti rozumnými odpověďmi je široká, otázka s důsledky pro jedinou oblast je úzká.

Formulace podřízená politické preferenci. Tým formuluje výzvu tak, aby směřovala k preferovanému řešení, a metodika se tak stává alibi. *Protiopatření.* Politický test s otázkou na nepohodlnou odpověď a účast opozice a externích kritiků.

Vnější rizika. Tlak na rychlá řešení, zájmové skupiny, které prosazují formulaci, na niž je jejich projekt odpovědí, a přílišná ambice (deset výzev je pouhý souhrn, ne výběr priorit).

4.6 Kontrolní seznam dokončení fáze 2

Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1 Existuje jedna (výjimečně dvě) hlavní otázka „proč“, kterou rada vybrala na konci fáze 1 z 2 až 3 kandidátů s písemným odůvodněním, případně přeformulovala?	Usnesení rady
☐ 2 Je hlavní otázka rozložena do stromu o třech úrovních, který prošel testem bez překryvů a mezer, a jsou výzvy jeho větvemi?	Strom otázek
☐ 3 Obsahuje registr 5 až 8 závazných hypotéz (ve zkráceném průchodu 3 až 5), u každé test, data, která by ji vyvrátila, konkurenční vysvětlení a politický význam?	Hypotézový registr
☐ 4 Existuje pořadí výzev podle dopadu a ceny odkladu se zdůvodněním a kontrolou citlivosti?	Pořadí výzev
☐ 5 Obsahuje seznam 3 až 5 výzev, prošla každá testem „no a co?“ a má výzevní list s tvrdým číslem, štítkem ovlivnitelnosti a veřejnou formulací?	Výzevní listy
☐ 6 Proběhlo veřejné projednání se záznamem a workshop se zástupci opozice a externími kritiky?	Záznamy
☐ 7 Je zdokumentováno, které otázky byly vyřazeny a proč?	Auditní záznam
☐ 8 Schválila rada seznam výzev a dostalo zastupitelstvo výzevní listy na semináři?	Usnesení rady, zápis

Hlavní pravidlo fáze 2. Tři ostré otázky jsou cennější než třicet tematických oblastí. Kvalita politiky je nejvýše tak vysoká jako kvalita otázky, na kterou odpovídá.

Kapitola 5. Fáze 3, analýza příčin a dopadů

Hlavní sdělení. Fáze 3 odděluje symptomy od kořenových příčin. Politika, která zaútočí na symptom, spotřebuje zdroje a nezmění nic. Politika, která pracuje s kořenovou příčinou, i s malými prostředky posouvá celý systém. Fáze 3 dodává fázi 4 žebříček příčin ve dvou osách, velikost dopadu a ovlivnitelnost městem, a u každé příčiny stupeň důkazu.

Výstup fáze. Ověřené nebo vyvrácené hypotézy, strom příčin pro každou výzvu, kauzální mapa, kvantifikované dopady se stupněm důkazu, žebříček příčin, 2 až 3 scénáře vnějšího prostředí, analytická zpráva se shrnutím.

5.1 Cíl a principy fáze

Fáze 3 odpovídá na dvě otázky, co skutečně stojí za klíčovými výzvami a jak velký dopad mají jednotlivé příčiny.

1. **Kauzalita potřebuje víc než korelaci.** Fáze 3 dokládá, že X způsobuje Y, popisem mechanismu, srovnáním s kontrolními městy, časovou posloupností nebo přirozenými experimenty. Síla důkazu se u každé příčiny označí stupněm A, B nebo C.
2. **Příčina leží pod symptomem.** „Málo bytů“ je symptom. Příčinou může být územní plán, nefunkční trh s pozemky nebo chybějící kapacita města.
3. **Kvantifikace před doporučením.** U každé příčiny odhadneme, o kolik by se symptom změnil, kdyby tato příčina přestala působit a vše ostatní zůstalo beze změny. Součet odhadů může přesáhnout 100 %, protože se příčiny navzájem posilují. U smyček se odhad dělá pro smyčku jako celek.

5.2 Pět typů příčin a jejich ovlivnitelnost

Kořenová příčina patří vždy k jednomu z pěti typů. Jsou to příčiny institucionální (pravidla hry), kapacitní (chybějí peníze, lidé, odborné znalosti nebo data), informační (aktéři neznají situaci), motivační (pobídky vedou ke škodlivému chování) a kulturní (hodnoty, zvyky, důvěra). Typ určuje, jaká odpověď může fungovat. Přehled s typickými politickými odpověďmi je v příloze G.

Ovlivnitelnost je samostatný atribut. Každá příčina nese štítek, který říká, v čí kompetenci leží. Rozlišuje se plně v kompetenci města, částečně (město spolurozhoduje nebo vyjednává) a vně kompetence (kraj, stát, trh, geografie, demografická setrvačnost). Nemocnice, střední školy, silnice druhé a třetí třídy a sociální služby jsou krajské, proto zhruba polovina příčin v českém městě nese štítek vně nebo částečně. Politika na ně odpovídá adaptací, ochranou nebo vyjednáváním (kapitola 6.2).

Pravidlo typové shody. Typ priority i páky ve fázi 4 musí odpovídat typu příčiny (matice v příloze G). Motivační příčinu řeší pobídky místo osvěty a informační příčinu data a komunikace místo dotací. Každá příčina má právě jeden primární typ, vedle něj může mít i sekundární.

5.3 Postup v pěti vlnách

Vlny na sebe navazují. První tři se zabývají kvalitou vysvětlení, poslední dvě velikostí dopadu a budoucností.

Vlna 1. Testování hypotéz

- Pro každou hypotézu se **před** sběrem dat sestaví testovací plán. Určí, jaká data a metody se použijí, s kým se povedou rozhovory a kdo test provede. Plán schvaluje koordinátor. Je to nejúčinnější ochrana před tím, aby tým hledal jen potvrzení.
- Testují se i konkurenční vysvětlení z fáze 2.
- Chybějící data se doplní z cílených rozhovorů, mikrodat a sekundárních zdrojů. Součástí je konzultace s dotčenými skupinami u každé výzvy (zaměstnavatelé, rodiny, poskytovatelé služeb, osadní výbory).
- Každá hypotéza dostane jeden ze tří výroků, potvrzena, vyvrácena, nebo částečně potvrzena s podmínkou. Zapiše se, jaká vyvracející data tým hledal a jak s nimi naložil.
- Kontrola otevřenosti. Nejméně jedna hypotéza, kterou vedení města na začátku odmítalo, byla poctivě otestována a její výsledek je v politice uveden, ať dopadl jakkoli. Metodika požaduje test, ne konkrétní výsledek.

Kdyby požadovala výsledek, tým by přidával hypotézy nebo tlačil na určitý závěr. Pokud obstály všechny původní hypotézy beze změny, externí kritik prověří testy.

Výstup. Aktualizovaný registr, analytické memo (5 až 8 stran), 2 až 4 nově objevené jevy.

Vlna 2. Strom příčin

- Na vrcholu stromu stojí symptom, který výzvu definuje. První úroveň tvoří 3 až 5 bezprostředních příčin, z nichž každá musí být doložitelná daty. U každé se ptáme „a proč zas tohle?“ až do třetí či čtvrté úrovně, dokud nedojdeme k jednomu z pěti typů příčin. Dvě úrovně na cestu od symptomu ke kořeni nestačí, strom s více než šesti úrovněmi přesahuje rámec jedné politiky.
- Odpověď na průřezovou otázku o správě města z úvodního zadání se zapíše jako kandidátní kořenová příčina mimo stromy (typicky institucionální, plně v kompetenci města) a dál se s ní pracuje stejně jako s příčinami ze stromů. Ve zkráceném průchodu, kde se kauzální mapa nedělá, je to jediná cesta, jak se příčiny v oblasti správy do politiky dostanou.
- Úplnost se zkontroluje diagramem rybí kosti (příloha E), aby žádný typ příčiny nezůstal opomenut.
- Každá kořenová příčina dostane typ, štítek ovlivnitelnosti a stupeň důkazu.

Výstup. Celkem 3 až 5 stromů o 3 až 4 úrovních, 15 až 30 kořenových příčin s typem, ovlivnitelností, stupněm a dokladem.

Vlna 3. Kauzální mapa a scénáře

- Příčiny ze všech stromů se zakreslí na jeden list a vazby mezi nimi se vyznačí šipkami. Vznikne síť se smyčkami. Příčina ve více stromech je kandidátem na vícenásobnou páku.
- Uzly, do nichž nevede žádná vazba ovlivnitelná městem, jsou vnější podmínky. Vstupují do scénářů ve vlně 5.
- Páková místa (body systému, kde malý zásah vyvolá velkou změnu) se hledají podle typu zásahu, ne podle počtu šipek. Nejslabším a nejsnazším pákovým místem je změna parametru, jako je poplatek nebo limit, nejsilnějším a nejobtížnějším změna pravidel a cílů systému. Čtyři typy pákových míst jsou v příloze G. Konkrétní páky jako politická rozhodnutí navrhuje až fáze 4. Uzel s mnoha vazbami je kandidát, ne důkaz.
- Vyznačí se posilující a tlumící smyčky. Každá šipka má datovou nebo logickou oporu. Verze pro radu má nejvýše 20 prvků.
- Souběžně se z vnějších podmínek sestaví 2 až 3 scénáře vnějšího prostředí do roku 2040 (demografie, ekonomika regionu, klima, veřejné finance, u vyjednávacích témat i krajský a sněmovní volební cyklus). Jsou to rámce, ne prognózy. Mění váhu jednotlivých příčin a ve fázi 4 se proti nim testují priority. Scénáře jdou radě spolu s žebříčkem, ne až po něm.

Výstup. Kauzální mapa, 3 až 5 pákových míst s typem zásahu, 2 až 4 smyčky, seznam vnějších podmínek, 2 až 3 scénáře.

Vlna 4. Kvantifikace dopadů

- U každé příčiny se stanoví metrika dopadu (dotčení obyvatelé, ušlý výnos, veřejné výdaje, horizont, vratnost).
- Ve třech hodnotách (minimum, nejpravděpodobnější, maximum) a s výslovně uvedenými předpoklady se odhadne, o kolik by se symptom změnil, kdyby příčina přestala působit. U investičních příčin se postupuje podle Metodiky hodnocení dopadů strategických investic (AQE, 2026), která pracuje se třemi scénáři a hodnotí dopady na trh práce, bydlení, občanskou vybavenost a veřejné rozpočty.
- Srovnání se 3 až 5 obdobnými městy tam, kde data existují, pro kontext, ne jako nezávislý zdroj.
- Citlivost se ověří posunem předpokladů o $\pm 20\%$. Pokud se odhad změní řádově, dostane stupeň C.
- Žebříček ve dvou osách, velikost dopadu a ovlivnitelnost. Příčiny se řadí podle středního odhadu a interval se uvádí vedle něj. Každá příčina má dva stupně, stupeň doložení příčiny (že působí) a stupeň odhadu dopadu (jak moc). Transformační prioritu může nést jen příčina doložená nejméně stupněm B. Odhad dopadu stupně C je přípustný, pokud první brána po 12 měsících obsahuje jeho ověření. Bez této výjimky by zkrácený průchod, který pracuje s odhady stupně C, transformační prioritu nikdy nepřipustil. Do fáze 4 jdou obě osy. Příčina s velkým dopadem vně kompetence je kandidát na vyjednávací prioritu, ne na vyřazení.

Výstup. Tabulka příčin s dopadem, intervalem, citlivostí, stupněm a ovlivnitelností. Žebříček ve dvou osách.

Vlna 5. Analytická zpráva a projednání radou

- Analytická zpráva (15 až 25 stran) je členěná podle výzev. Analytické shrnutí (2 až 3 strany) má pyramidovou strukturu (hlavní závěr, tři příčiny, tři páková místa a to, co je vně kompetence). Vizualizace musí být srozumitelné i samostatně.
- Závěry nejsou doporučení. Fáze 3 říká „tyto příčiny způsobují toto“, ne „doporučujeme X“.
- Rada bere žebříček příčin a scénáře na vědomí. Může příčinu odložit do strategické rezervy s odůvodněním, jinak postupují do fáze 4 všechny. Skutečná volba přichází až ve fázi 4 při výběru pák, rozhodování o 20 příčinách na jedné schůzi rady by bylo jen formální. Pro kluby zastupitelstva se koná seminář a výbory dostávají analytickou zprávu k projednání. Zastupitelstvo hlasuje až o prioritách, analýzu projednávají kluby a výbory.

Výstup. Analytická zpráva, shrnutí, scénáře, vizualizace, usnesení rady.

5.4 Stupnice síly důkazu

Stupeň	Co znamená
A	Srovnání s kontrolní skupinou nebo konzistentní časové řady s doloženým mechanismem
B	Triangulace dat a rozhovorů s věrohodným mechanismem
C	Expertní odhad, analogie nebo jediný zdroj

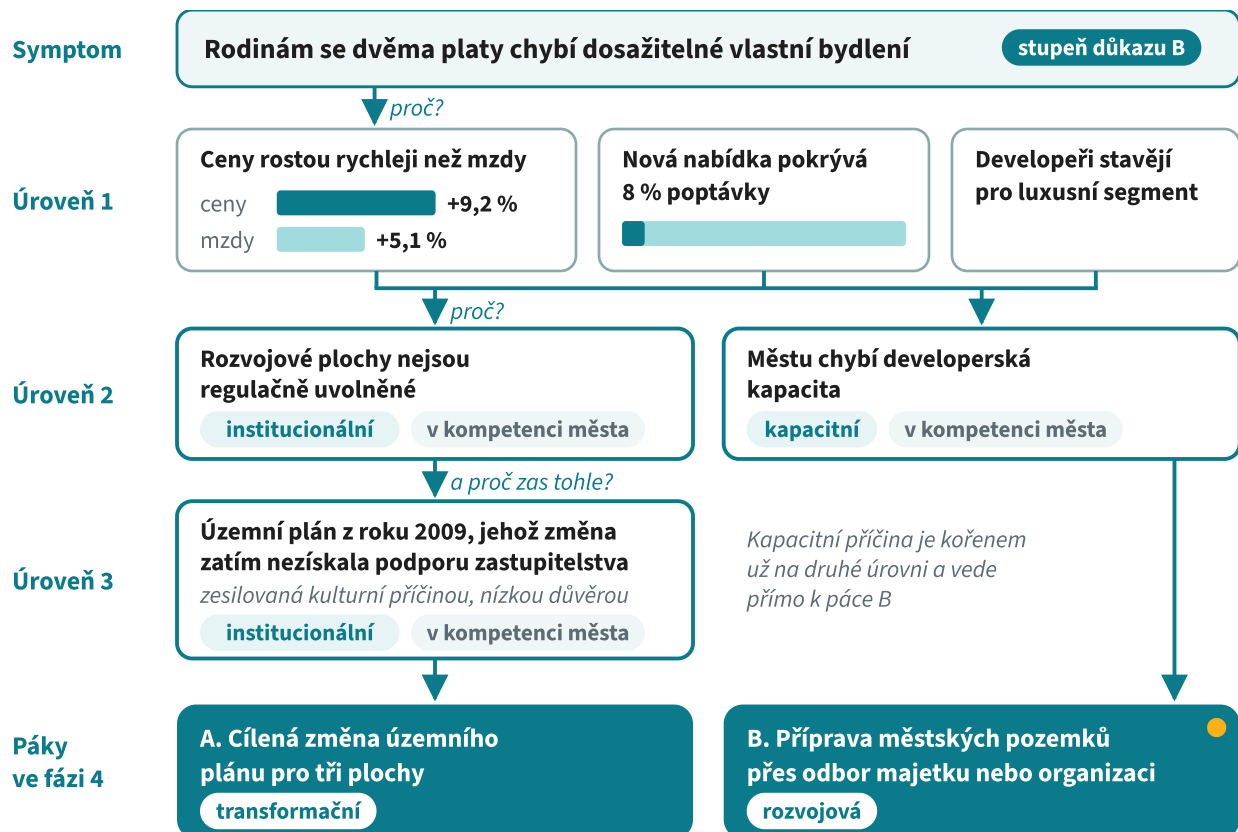
Stupeň přechází do výkazu priority ve fázi 4. Základní techniky (pět proč, rybí kost, strom příčin, trojúhelníkový odhad, srovnání s obdobnými městy) jsou povinné v plném i zkráceném průchodu. Kauzální mapa je povinná jen v plném průchodu. Ve zkráceném průchodu se vnější podmínky pro scénáře odvodí ze stromů příčin. Rozšířené techniky (přirozené experimenty, systémová dynamika, citlivost na dvou úrovních) jsou pro města s analytickou kapacitou nebo podporou univerzity, bez nich lze dosáhnout nejvýše stupně B. Popis v příloze E.

5.5 Příklady dobrého výstupu

Test hypotézy. *H1.* Důvodem odchodu střední generace jsou chybějící pozice nad 60 tisíc Kč. *Konkurenční vysvětlení.* Úroveň odpovědnosti, ne mzda. *Test.* Rozhovory s 31 odešlými, mzdová struktura volných míst. *Výsledek.* Částečně potvrzena. Mzdu jako důvod uvedlo 41 % respondentů, chybějící pozice nad úrovní středního managementu (konkurenční vysvětlení) 38 %. Stupeň B. *Důsledek.* Zvýšení mezd ponechá zhruba polovinu problému nevyřešenou, je třeba přilákat zaměstnavatele s vyšším managementem, ne jen výrobu.

Strom příčin pro bydlení. *Symptom.* Rodinám se dvěma platy chybí dosažitelné vlastní bydlení. *Úroveň 1.* Ceny rostou rychleji než mzdy (+9,2 % oproti +5,1 %). Nová nabídka pokrývá 8 % poptávky. Developeři stavějí pro luxusní segment. *Úroveň 2.* Rozvojové plochy nejsou regulačně uvolněné (institucionální, město). Městu chybí developer-ská kapacita (kapacitní, město). *Úroveň 3.* Územní plán z roku 2009, jehož změna zatím nezískala v zastupitelstvu podporu. Institucionální příčina zesilovaná kulturní (nízká důvěra). Stupeň B.

Kvantifikace s citlivostí. *Příčina.* Chybějící pozice nad úrovní středního managementu (částečně v kompetenci). *Střední odhad.* Ročně 95 odchodů $\times$ 38 % = 36 lidí, za 10 let 361, s rodinami zhruba 790. *Citlivost.* Při 30 % 285, při 45 % 428 odchodů za 10 let. Interval je robustní, stupeň B. Porovnání se mzdovou strukturou volných míst v cílových městech (ISPV, úřad práce) ukazuje, že jde o místní faktor.



Vyřazená páka „Více informovat o bytové situaci“ je informační a míří na institucionální příčinu. Typ páky musí odpovídat typu příčiny, proto rozvojová páka B míří na kapacitní příčinu.

Strom příčin z kapitoly 5.5 a páky z kapitoly 6.4. Každá kořenová příčina nese typ, štítek ovlivnitelnosti a stupeň důkazu. Páka A míří na institucionální příčinu, páka B na kapacitní a obě spojuje prioritou přípravy pozemků pro 200 bytů a rodinných domů.

5.6 Časté chyby ve fázi 3

Potvrzovací chyba. Tým hledá data, která hypotézu potvrzují. *Protiopatření.* Testovací plán před sběrem, konkurenční vysvětlení, záznam vyvracejících dat, kontrola otevřenosti.

Zaměňování korelace s kauzalitou a předčasně ukončený rozbor. Tým se spokojí se stromem o dvou úrovních a s „běžnými“ vysvětleními. *Protiopatření.* U každého tvrzení doložit mechanismus a časovou posloupnost a prověřit vliv třetího faktoru. Strom musí dojít k jednomu z pěti typů.

Skrytá nejistota a jediný zdroj. Pevné číslo z jednoho zdroje, kterému rada uvěří. *Protiopatření.* Čísla bez intervalu, citlivosti a stupně se nepublikují. Stupeň A nebo B vyžaduje nejméně dva nezávislé zdroje a mechanismus.

Vyřazení příčin vně kompetence. Politika pak míří jen na drobnosti, které město ovládá. *Protiopatření.* Příčiny vně kompetence zůstávají v žebříčku a ve fázi 4 dostávají vyjednávací páku.

Vnější rizika. Tlak na jednoduché odpovědi, politicky nepohodlná kauzalita (je lepší se jí postavit ve fázi 3, než ji zastírat), nedostatečná kapacita (přizvat odborníka, přiznat stupeň C, nevynechat kvantifikaci), přechod k doporučením před koncem analýzy.

5.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 3

Položky s hvězdičkou jsou povinné jen v plném průchodu.

Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1 Má každá hypotéza výrok, testovací plán schválený před sběrem, otestované konkurenční vysvětlení a záznam vyvracejících dat?	Hypotézový registr
☐ 2 Má každá výzva strom o nejméně třech úrovních a každá kořenová příčina typ, ovlivnitelnost a stupeň důkazu?	Stromy příčin
☐ 3 Existuje kauzální mapa s doloženými vazbami, 3 až 5 pákovými místy s typem zásahu, smyčkami a vnějšími podmínkami? *	Kauzální mapa
☐ 4 Má každá příčina kvantifikovaný dopad s metrikou, intervalem a stupněm důkazu, v plném průchodu i s citlivostí?	Tabulka dopadů
☐ 5 Má každá kvantifikace stupně A nebo B nejméně dva nezávislé zdroje a mechanismus? *	Analytická zpráva
☐ 6 Proběhly konzultace s dotčenými skupinami u každé výzvy? *	Záznam konzultací
☐ 7 Obsahuje analytická zpráva žebříček ve dvou osách a 2 až 3 scénáře vnějšího prostředí a jsou závěry formulovány jako zjištění, ne doporučení?	Analytická zpráva
☐ 8 Proběhl seminář pro kluby zastupitelstva, dostaly výbory analytickou zprávu k projednání a vzala rada žebříček a scénáře na vědomí?	Zápis, usnesení rady

Hlavní pravidlo fáze 3. Lepší jedna ověřená kořenová příčina s kvantifikovaným dopadem a přiznaným stupněm důkazu než deset tušených vysvětlení, která znějí přesvědčivě.

Kapitola 6. Fáze 4, formulace politických priorit

Hlavní sdělení. Ve fázi 4 přechází analýza v rozhodnutí. Rada nejdřív formuluje identitu města a teprve podle ní vybírá nejvýše pět priorit, které město zavazují k jednání. Každá priorita odpovídá na kořenovou příčinu a má šest atributů, teorii změny s mechanismem, jeden cílový dopad na měřitelném ukazateli, rozpočtový strop, časovou osu, gesčního radního a výkaz s intervalem a stupněm důkazu. Priorita bez těchto atributů je přání. Součet stropů všech priorit včetně koaliční smí zabrat nejvýše polovinu až tři pětiny volného kapitálového rozpočtu do konce mandátu. Priority se sepisují do politiky rozvoje, kterou po veřejné konzultaci přijímá zastupitelstvo.

Výstup fáze. Politika rozvoje města (hlavní text 10 až 12 stran, ve zkráceném průchodu 8 až 10) a v příloze výkazy priorit, stanovisko opozice a vypořádání konzultace.

6.1 Cíl a principy fáze

Fáze 4 odpovídá na otázku, ke kterým nejvýše pěti věcem se město zaváže, aby změnilo směr svého vývoje. Zdroje města jsou omezené a musí být soustředěné. Je lepší dotáhnout dvě nebo tři priority ke skutečné změně než rozptýlit energii do třiceti záměrů.

- 1. Priorita je rozhodnutí s cílovým dopadem.** „Bydlení“ je oblast. „Připravíme městské pozemky pro 200 bytů a rodinných domů pro rodiny, aby se do roku 2035 snížilo vystěhování lidí ve věku 40 až 55 let“ je priorita. Rozhodnutí říká, co město udělá, cílový dopad říká, co se tím změní.
- 2. Teorie změny místo seznamu opatření.** Teorie změny je řetězec od zdrojů přes aktivity, výstupy a mechanismus k výsledkům a dopadu. Mechanismus vysvětluje, proč by aktivity měly změnit chování cílové skupiny.
- 3. Dopad, proveditelnost a jistota.** Priorita s nízkým skóre v dopadu i proveditelnosti se vyřazuje. Vysoký dopad s nízkou proveditelností je strategická sázka na příští mandát.

Hierarchie pojmů. Fáze 4 a 5 používají pevnou řadu pojmů (příloha D). Priorita je rozhodnutí politiky. Cílový dopad je jedno číslo s horizontem, které vyjadřuje změnu vývoje města nebo situace cílové skupiny a měří ho dopadový ukazatel. Výsledek je změna chování cílové skupiny nebo dalších aktérů a měří ho 1 až 2 výsledkové ukazatele. Výstup je to, co město nebo jeho partneři vytvoří, a výstupové ukazatele stanoví strategie nebo koncepce. Rozpočtový strop je vlastní podíl města na investicích priority do konce mandátu (vlastní zdroje a úvěr včetně kofinancování dotací). Hrubé náklady a provoz se uvádějí zvlášť.

6.2 Typy priorit a typová shoda

Každá priorita má právě jeden primární typ. Pro radu jsou rozhodující tři. **Transformační** mění kořenovou příčinu a tím strukturu systému. Souběžně směřjí běžet nejvýše dvě. **Vyjednávací** mění rozhodnutí kraje, státu, okolních obcí nebo velkého aktéra tam, kde příčina leží vně kompetence města. **Pravidlo** mění způsob, jakým město samo rozhoduje (rozpočet od priorit, test příležitosti, personální pravidla), a odpovídá na institucionální příčinu v rozhodování města. Dalšími typy jsou stabilizační, nápravná, ochranná, rozvojová a platformová. Město kombinuje 2 až 3 typy, protože politika postavená na jediném typu priorit je neudržitelná. Úplná typologie s kritérii úspěchu je v příloze G.

Priorita typu pravidlo má zjednodušený výkaz (pravidlo, kdo ho hlídá, ukazatel dodržování, co se stane při porušení), bez investičních a provozních nákladů, a nepočítá se do limitu dvou transformačních priorit.

Typová shoda. Typ priority i každé páky musí odpovídat typu příčiny, na kterou míří. Platí jedna matice, uvedená v příloze G. Institucionální příčina v kompetenci města vede k transformační nebo platformové prioritě, institucionální příčina v rozhodování města samého k pravidlu a motivační příčina k transformační prioritě. Kapacitní příčina vede k rozvojové nebo platformové prioritě, informační k rozvojové nebo k nápravné s termínem, kulturní ke stabilizační nebo dlouhodobé rozvojové. Příčina vně kompetence města vede k vyjednávací, ochranné nebo stabilizační prioritě.

6.3 Postup v pěti vlnách

Veřejná konzultace probíhá souběžně s vlnou 4 a týká se návrhu priorit, ne hotové politiky.

Vlna 1. Identita města a kandidátní páky

- Fáze začíná workshopem rady „kým chceme být“ nad žebříčkem příčin a scénáři z fáze 3, ještě před návrhem pák. Rada formuluje identitu města v jedné větě a 3 až 5 odstavcích, včetně smysluplného opaku (město pro rodiny, ne pro investory, nebo město, kde se dá udělat kariéra bez stěhování, ne noclehárna). Identita je vrstva A politiky s generačním horizontem (kapitola 1.2) a slouží jako filtr pro všechny další kroky.
- Tým navrhne páky pro 8 až 10 nejvýše postavených příčin žebříčku, 2 až 3 páky na každou, ve zkráceném průchodu pro 4 až 5 příčin. Páka je kandidátní politické rozhodnutí, které míří na konkrétní příčinu. U každé páky tým uvede její typ, cílovou skupinu, mechanismus a náročnost. U příčin vně kompetence města navrhne vyjednávací páku (koho, čím, do kdy, co nabízíme).
- Páky bez typové shody s příčinou a páky v rozporu s identitou se vyřadí.

Výstup. Identita města, 20 až 30 kandidátních pák, ve zkráceném průchodu 8 až 15.

Vlna 2. Předběžné hodnocení pák

- Dopad** se hodnotí na stupnici 1 až 10 podle velikosti efektu (jakou část příčiny páka řeší), rychlosti a trvalosti. **Proveditelnost** se hodnotí rovněž na stupnici 1 až 10 podle financí, kompetence a kontroly města, kapacity a politické akceptability. Výchozí váhy jsou v příloze G. **Jistota** odpovídá stupni důkazu příčiny z fáze 3 (A, B, C), v matici se zobrazí barvou bodu a do skóre se nepočítá.
- Každé skóre se písemně zdůvodní. Pokud rada změní váhy, změnu také zdůvodní.
- Páky se rozdělí do čtyř kvadrantů. Jádru politiky (vysoký dopad i proveditelnost), strategické sázky (vysoký dopad, nízká proveditelnost, připravit a realizovat v příštím mandátu), rychlé drobnosti (běžná agenda) a páky k vyřazení.
- Dál postupuje 5 až 8 pák s nejlepším součtem pořadí, ve zkráceném průchodu 3 až 5. Z nich se skládají kandidáti na prioritu, jedna priorita může spojit více pák k téže příčině. Tým ověří, jak výsledek závisí na zvolených vahách, a o sporných pákách rozhodne rada.

Výstup. Matice se zdůvodněním, 5 až 8 kandidátů na prioritu (ve zkráceném průchodu 3 až 5), seznam strategických sázek.

Vlna 3. Teorie změny

Krok	Obsah
Zdroje	Lidé, peníze, kompetence, čas, politická vůle
Aktivity	Co město konkrétně dělá
Výstupy	Co aktivity bezprostředně vytvoří
Mechanismus	Proč výstupy změny chování cílové skupiny. Pobídka, informace, kapacita, pravidlo, norma. Odpovídá typu příčiny? Jaké máme doklady?
Výsledky	Změna chování cílové skupiny a dalších aktérů
Dopad	Dlouhodobá změna vývoje města nebo situace cílové skupiny

- U každého kroku tým uvede co, kolik, kdy a pro koho. U každé vazby mezi kroky uvede kritický předpoklad, co se stane, když neplatí, a jak to včas poznáme. Předpoklady jsou vnitřní (město je ovlivní) a vnější (představují riziko).
- Ke každému kandidátovi tým najde tři analogie, jednu zahraniční a dvě domácí, a popíše rozdíly v kontextu. Ve zkráceném průchodu stačí jedna. Analogie slouží jako zdroj dokladů, ne jako návod ke kopírování.
- Teorie změny popisuje mechanismus, ne seznam opatření. Páka (o čem rozhoduje politika) se ve výkazu odlišuje od opatření (co navrhne strategie). Příliš podrobná teorie změny přebírá práci strategie a fáze 5 pak nemá co zadávat.
- Vyřadí se kandidáti, jejichž mechanismus nemá doklad nebo jejichž předpoklady jsou nerealistické. Pokud tým teorii změny sepsat neumí, priorita není připravena.

Výstup. Teorie změny, předpoklady a analogie pro každého kandidáta.

Vlna 4. Kvantifikace, zátěžový test a veřejná konzultace

- Tým vyčíslí investiční a provozní náklady na 5 a 10 let ve třech hodnotách, ve zkráceném průchodu stačí střední odhad s přírážkou a maximem. Do rozpočtu se zapisuje střední hodnota s přírážkou na optimismus podle stupně přípravy (studie 30 až 40 %, projektová dokumentace 10 až 20 %). Strategický projekt nad pětinu stropu priority se před přijetím stropu ocení s touto přírážkou a rozloží do etap, aby ho strop v mandátu unesl. Maximum je rezerva ve výkazu, ne veřejné číslo.
- Tým stanoví potřebnou kapacitu lidí a časovou osu ve třech horizontech (1 až 2, 3 až 4, 5 a více let), sestavenou zpětně od cílového dopadu.
- Dopad se vyčíslí ve třech scénářích se stupněm důkazu, u investičních priorit podle Metodiky hodnocení dopadů strategických investic (AQE, 2026), aby byly priority srovnatelné mezi sebou i s jinými záměry města.
- Ověření ukazatele pro cílový dopad. Před zařazením cílového dopadu do politiky tým ověří zdroj dat, frekvenci a náklady měření. Ukazatel, který nelze měřit ročně bez vlastního šetření nebo objednávky u ČSÚ, se nahradí měřitelným, nebo se náklady měření zapíše do nákladů priority.
- Součtový test rozpočtu. Součet rozpočtových stropů všech kandidátů, kteří mají projít, včetně koaliční priority, se porovná s volným kapitálovým rozpočtem do konce mandátu. Volný kapitálový rozpočet je kapitálový rozpočet po odečtení kofinancování rozběhnutých projektů a nutných oprav. Hrubé náklady se uvádějí vedle, protože ukazují zátěž úřadu. Priority smějí dohromady zabrat nejvýše polovinu až tři pětiny volného kapitálového rozpočtu. Pokud součet hranici překročí, výběr se zužuje už v této vlně, ne až ve fázi 5.
- Zátěžový test proti scénářům z fáze 3 a proti dvěma povinným narušením, finančnímu (dorazí jen 60 % plánovaného rozpočtu priority) a politickému (jiná rada po komunálních volbách, u vyjednávacích priorit i jiné vedení kraje nebo vlády po krajských a sněmovních volbách). Priorita musí při každém narušení zachovat nejméně 50 % dopadu, nebo mít plán B. Ve zkráceném průchodu se dělá jen finanční narušení.
- Návrh priorit je 30 dnů ve veřejné konzultaci na webu, v online kanálech města a na veřejném projednání. Konzultační verze obsahuje u každé priority název, kořenovou příčinu, páku, cílový dopad, řádový strop a to, čeho se město kvůli ní vzdává. Je to víc než názvy a méně než hotové výkazy, jinak se připomínky stočí k jediné viditelné stavbě. S organizovanými odpůrci se jedná před projednáním, ne na něm. Připomínky se vypořádají ve třech kategoriích, „zapracováno“, „zváženo a s důvodem odmítnuto“ a „mimo rozsah politiky“.

Výstup. Náklady, kapacita, časová osa, dopad se stupněm důkazu na ověřeném ukazateli, součtový test, zátěžový test, vypořádání připomínek.

Vlna 5. Politika rozvoje a přijetí

- Politika má nejvýše pět priorit, z toho nejvýše dvě transformační souběžně, protože podle naší zkušenosti úřad zvládne dvě velké priority najednou. Priority se mají vzájemně doplňovat a mít jasné pořadí, platformové předcházejí transformačním. Minimum metodika nestanoví. Město s jednou nebo dvěma jasně vymezenými prioritami je na tom lépe než s pěti vágními.
- **Koaliční priorita.** Koaliční smlouva je vstup. Metodika připouští nejvýše jednu prioritu bez plné analytické opory, pokud ji politika otevřeně označí jako koaliční a uvede u ní vlastní odstavec „proč je tu“, rozpočtový strop a to, čeho se město kvůli ní vzdává. Koaliční priorita smí stát bez kořenové příčiny z fáze 3 a bez analogií. Teorii změny, cílový dopad, strop, časovou osu a gesčního radního mít musí. Počítá se do součtového testu rozpočtu, nepočítá se však do limitu dvou transformačních priorit. Kompromis se zviditelňuje, ne zakazuje. Bývá to nejviditelnější priorita politiky, proto musí mít nepoctivější odůvodnění.
- Výkaz priority má dvě strany a je přílohou politiky. Obsahuje název se slovesem, primární typ, příčinu a ovlivnitelnost, páky (rozhodnuto politikou) odděleně od opatření (navrhne strategie), teorii změny, cílový dopad s intervalem a stupněm důkazu, rozpočtový strop, hrubé náklady a provoz, časovou osu, rizika, gesčního radního, odpovědnost za realizaci a podpis starosty a gesčního radního. Priorita typu pravidlo má zjednodušený výkaz.
- Politika rozvoje se sestaví podle kapitoly 1.2. Začíná stranou „politika na jedné straně“, následuje identita, priority, politické volby s obrannou větou, mandát a legitimita se souhrnem konzultace a architektura dopadů. Hlavní text má 10 až 12 stran, ve zkráceném průchodu 8 až 10. Výkazy priorit, stanovisko opozice a úplné vypořádání konzultace jsou přílohy a do rozsahu se nepočítají.

- Politický test. Workshop se zastupiteli všech klubů a s externími kritiky. Test mluvčího (každý člen rady dokáže politiku vysvětlit za tři minuty bez poznámek). Kdo bude souhlasit, když vše funguje? Kdo začne oponovat při zpoždění? Kdo ustoupí v krizi?
- **Zastupitelstvo přijímá politiku rozvoje usnesením** (kapitola 2.2). Politicky jde o dokument koalice, po schválení je to dokument obce. Opozice měla přístup k datům od začátku a může připojit vlastní stanovisko, aby hlasovala o volbě, ne o faktech.

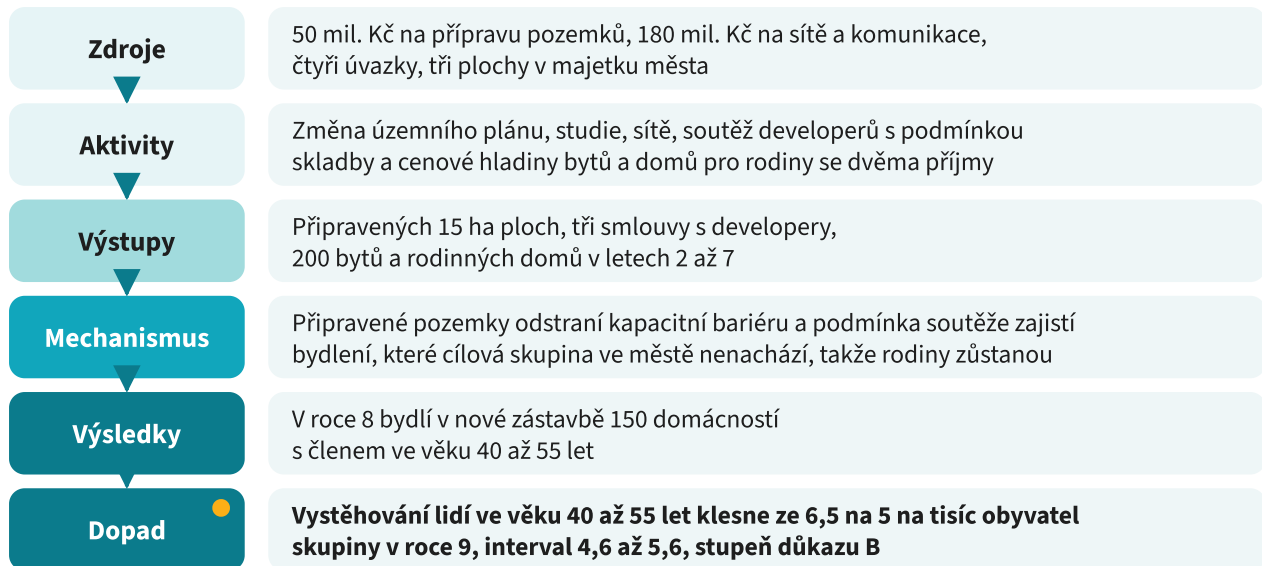
Výstup. Politika rozvoje s přílohami, zdůvodnění výběru, záznam konzultace, usnesení zastupitelstva.

6.4 Příklady dobrého výstupu

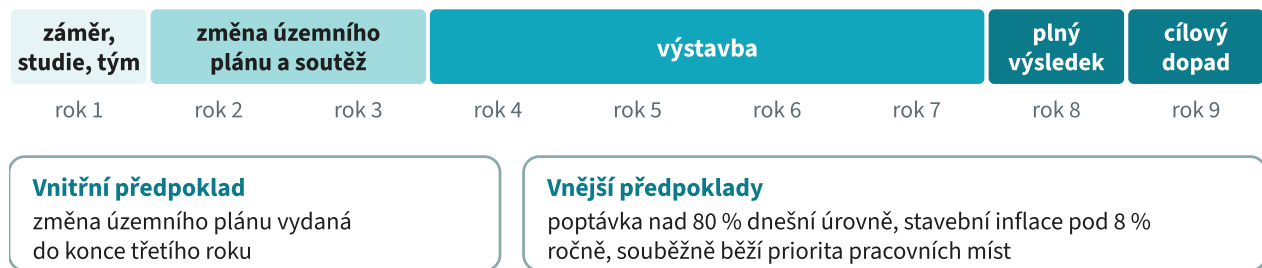
Od příčin k pákám. Příklad navazuje na strom příčin pro bydlení z kapitoly 5.5. *Příčiny.* Rozvojové plochy nejsou regulačně uvolněné, protože územní plán z roku 2009 nepřipouští hustší zástavbu (institucionální příčina zesilovaná kulturní, v kompetenci města, stupeň důkazu B). Městu chybí kapacita připravit pozemky pro výstavbu (kapacitní příčina, v kompetenci města, stupeň důkazu B). *Vyřazená páka.* „Více informovat o bytové situaci“ (informační páka na institucionální příčinu, typy si neodpovídají). *Páky.* A. Cílená změna územního plánu pro tři plochy (transformační, k institucionální příčině). B. Příprava městských pozemků prostřednictvím odboru majetku nebo nové organizace se smlouvami s developery (rozvojová, ke kapacitní příčině). Kapacita středních škol, kterou rodiny uvádějí jako další důvod odchodu, je krajskou příčinou z jiné výzvy a dostane vyjednávací páku v jiné prioritě.

Teorie změny pro priority s pákami A a B. *Zdroje.* Na přípravu pozemků 50 mil. Kč, na síť a komunikace 180 mil. Kč, čtyři úvazky, tři plochy v majetku města. *Aktivita.* Změna územního plánu, studie, síť, soutěž developerů s podmínkou skladby a cenové hladiny bytů a domů pro rodiny se dvěma příjmy. *Výstupy (roky 2 až 7).* Připravených 15 ha ploch, tři smlouvy s developery, 200 bytů a rodinných domů. *Mechanismus.* Město odstraní kapacitní bariéru (připravené pozemky se sítěmi) a podmínkou v soutěži zajistí bydlení, které cílová skupina dnes ve městě nenachází. Rodiny, které by za odpovídajícím bydlením odešly, zůstanou. Analogie mechanismus dokládají, pokud poptávka zůstane nad 80 % současné úrovně. O podmínkách soutěže a o převodu pozemků rozhoduje zastupitelstvo. *Výsledky (rok 8).* V nové zástavbě bydlí 150 domácností s členem ve věku 40 až 55 let. *Dopad (rok 9).* Vystěhování lidí ve věku 40 až 55 let klesne ze 6,5 na 5 na tisíc obyvatel této skupiny. *Předpoklady.* Vnitřní, změna územního plánu vydaná do konce třetího roku. Vnější, poptávka nad 80 %, stavební inflace pod 8 % ročně a souběžně běžící priorita pracovních míst, protože bydlení je jen část důvodů odchodu (kapitola 5.5).

Výkaz priority. *Priorita 2 ze 4.* Připravíme městské pozemky pro 200 bytů a rodinných domů pro rodiny. *Typ.* Rozvojová, odpovídá na kapacitní příčinu. Obsahuje i transformační páku A, změnu územního plánu. *Cílový dopad.* Vystěhování lidí ve věku 40 až 55 let ze 6,5 na 5 na tisíc obyvatel této skupiny do roku 2035, interval 4,6 až 5,6, stupeň důkazu B, spolu s prioritou 1 (pracovní místa). *Rozpočtový strop.* Vlastní zdroje včetně úvěru 110 mil. Kč v mandátu 2027 až 2030. *Hrubé náklady a provoz.* Investice 230 mil. Kč za 5 let, střední odhad včetně přírážky 30 %, maximum 290 mil. Kč, z toho 80 mil. Kč dotace. Provoz týmu 4,5 mil. Kč ročně z běžného rozpočtu. Byty a domy financují developeři. *Časová osa.* Rok 1 záměr, studie a tým. Roky 2 až 3 změna územního plánu a soutěž developerů. Roky 4 až 7 výstavba. Rok 8 plný výsledek, rok 9 cílový dopad. *Nositel.* Gesční radní pro rozvoj, podpis starosty, realizace vedoucí odboru majetku nebo ředitel organizace. *Rizika.* Nesouhlas se změnou územního plánu (30 %, vysoký), inflace (50 %, střední), odpor části stavebního sektoru (40 %, střední), demografický pokles (20 %, vysoký). *Zátěžový test.* Při 60 % rozpočtu vznikne 120 bytů a domů a dopad klesne zhruba na 60 %. Při změně rady uzavřené smlouvy platí dál. Plán B je realizace přes odbor majetku bez nové organizace.



ČASOVÁ OSA VÝKAZU PRIORITY, ROKY OD PŘIJETÍ POLITIKY



Teorie změny modelové priority z kapitoly 6.4. Mechanismus vysvětluje, proč výstupy změny chování rodin, a časová osa se skládá zpětně od cílového dopadu v roce 9. Pokud předpoklady přestanou platit, ukáže to brána dřív než dopadový ukazatel.

6.5 Časté chyby ve fázi 4

Seznam přání místo priorit. Dvanáct priorit, každá frakce má něco svého. *Protiopatření.* Strop pěti priorit a dvou transformačních je nepřekročitelný, při neshodě dvoukolové hlasování rady s povinným snížením počtu priorit.

Priorita bez páky nebo bez mechanismu. „Zlepšit dopravu.“ Tabulka je vyplněná, ale nikdo neřekl, proč by se cílová skupina měla chovat jinak. *Protiopatření.* Věta „X uděláme tak, že Y, což povede k Z, protože mechanismus M“.

Výstup místo dopadu. Priorita slibuje 200 bytů, ale neříká, co se tím ve městě změní. *Protiopatření.* Hierarchie pojmů z kapitoly 6.1, cílový dopad měřený na cílové skupině.

Náklady podhodnocené nebo nadhodnocené. Optimistický odhad, aby priorita vypadala lépe, nebo maximum jako veřejné číslo, které opozice převezme. *Protiopatření.* Střed s přírážkou pro rozpočet, maximum jako rezerva ve výkazu.

Skrytý kompromis. Koaliční podmínka propašovaná jako analyticky podložená priorita. *Protiopatření.* Nejvýše jedna koaliční priorita, otevřeně označená, s cenou.

Vnější rizika. Volební cyklus (proto povolební přezkum), zájmové skupiny, kopírování priorit bez kontextu, nadhodnocení kapacity úřadu.

6.6 Kontrolní seznam dokončení fáze 4

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Obsahuje politika nejvýše pět priorit, z toho nejvýše dvě transformační, a je případná koaliční priorita označena?	Politika rozvoje
☐ 2	Formulovala rada identitu města před návrhem pák a naplňuje ji každá priorita?	Zápis z workshopu, politika
☐ 3	Má každá priorita vazbu na příčinu z fáze 3 s ovlivnitelností (kromě koaliční) a odpovídá matici typové shody?	Výkazy priorit
☐ 4	Má každá priorita teorii změny s doloženým mechanismem a kritickými předpoklady u každé vazby?	Teorie změny
☐ 5	Má každá priorita jeden cílový dopad na ověřeném ukazateli, ve výkazu s intervalem a stupněm důkazu, rozpočtový strop, hrubé náklady a časovou osu?	Výkazy priorit
☐ 6	Prošla každá priorita zátěžovým testem (ve zkráceném průchodu finančním) a má analogie (tři, ve zkráceném průchodu jednu)?	Zátěžový test, výkazy priorit
☐ 7	Existuje matice se zdůvodněním skóre a kontrolou citlivosti a prošel součet stropů všech priorit součtovým testem rozpočtu?	Matice, součtový test
☐ 8	Má každá priorita gesčního radního, podpis starosty a odpovědnost za realizaci?	Výkazy priorit
☐ 9	Začíná politika stranou „politika na jedné straně“, má hlavní text v deklarovaném rozsahu a uvádí, co vědomě neřeší, s obrannou větou?	Politika rozvoje
☐ 10	Proběhla konzultace návrhu priorit 30 dnů s vypořádáním ve třech kategoriích?	Záznam konzultace
☐ 11	Přijalo zastupitelstvo politiku a byla opozici nabídnuta možnost připojit stanovisko?	Usnesení
☐ 12	Je strategický projekt nad pětinu stropu priority oceněn s přírazkou a rozložen do etap tak, aby ho strop v mandátu unesl?	Výkaz priority

Hlavní pravidlo fáze 4. Tři priority, u kterých víme, co, proč, za kolik a do kdy, jsou cennější než dvacet záměrů, u kterých víme jen směr.

Kapitola 7. Fáze 5, předání strategie

Hlavní sdělení. Fáze 5 zajistí, že přijaté priority dostanou jednoznačné zadání pro strategii rozvoje města, pro změny územního plánu a pro navazující koncepce. Politiku zároveň ukotví v nástrojích, které obec skutečně má, ve střednědobém výhledu rozpočtu, v rozpočtu, v organizačním řádu a v programovém prohlášení rady. Zadání tvoří šest předání, politické, organizační, finanční, právní, komunikační a monitoringové. Fáze 5 úkoly zadává, ale sama je neřeší. Opatření, výstupové ukazatele a podrobný rozpis rozpočtu jsou prací strategie a koncepcí.

Výstup fáze. Zadávací rámec (společná část a 1 až 2 strany na prioritu). Pro každou prioritu cílový dopad s dopadovým ukazatelem, výsledkové ukazatele s prahy, rozpočtový strop a jeho roční rozložení, nositel a odpovědná osoba, právní bariéry s termíny, termín a navržená kritéria přijetí strategie. K tomu komunikační plán a narativ, kalendář přezkumů s kontrolní kartou, test příležitosti a dokument o předání know-how.

7.1 Cíl a principy fáze

Fáze 5 odpovídá na otázku, jak zajistit, aby priority přešly z politiky do zadání pro strategii a koncepce a do provozu města a dlouhodobě vydržely. V běžné praxi dokument končí schválením a za rok se zjistí, že rozpočet je postavený podle starých priorit a nikdo neměří, jestli se něco děje.

- 1. Politika je dokument i soubor řídicích mechanismů.** Priority drží v chodu šest předání, která fungují i při výměně vedení, rozpočtovém škrtu nebo odchodu lidí. Stojí na nástrojích, které upravuje zákon o obcích a zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
- 2. Odpovědnost má konkrétní jméno, pravomoc a zdroje.** Politicky odpovídá gesční radní. Za realizaci odpovídá vedoucí odboru nebo ředitel organizace s pravomocí delegovanou podle organizačního řádu. Rozhodnutí, která zůstávají radě nebo zastupitelstvu, se zapisují s termínem.
- 3. Monitoring s důsledky.** Každý ukazatel má práh. Při jeho překročení zařadí vlastník strategie povinný bod na nejbližší schůzi rady a zápis z ní obsahuje rozhodnutí.

7.2 Přehled zadávacího rámce

Zadávací rámec pokrývá šest předání. Tabulka říká, co v každém předání fáze 5 zadává, čím je to v obci ukotvené a kdo o tom rozhoduje. Pět vln v kapitole 7.4 tabulku postupně vyplňuje. Chybí-li kterékoli předání, politika se rozpadne nejpozději při prvním rozpočtovém tlaku, první výměně lidí nebo prvních volbách.

Předání	Co zadávací rámec obsahuje	Čím je to ukotvené	Kdo rozhoduje
1. Politické	Přijatá politika, stanovisko opozice, pokud ho připojila, vazba na programové prohlášení	Usnesení zastupitelstva, programové prohlášení rady	Zastupitelstvo přijímá politiku, rada programové prohlášení
2. Organizační	Gesční radní a odpovědná osoba u každé priority, matice odpovědností pro klíčová rozhodnutí, organizační forma, plán kapacit	Rozdělení gescí v radě, organizační řád, usnesení rady o počtu míst	Rada, tajemník potvrzuje plán kapacit
3. Finanční	Rozpočtový strop každé priority na volební období a jeho roční rozložení, zdroje a rizika	Střednědobý výhled rozpočtu, rozpočet	Zastupitelstvo v řádném rozpočtovém cyklu
4. Právní	Znamé bariéry (vyhlášky, územní plán, základní listiny, smlouvy) s termíny jako kritická cesta strategie	Harmonogram v zadávacím rámci	Zastupitelstvo nebo rada podle druhu úkonu
5. Komunikační	Narativ, mapa zainteresovaných stran, komunikační plán na 12 měsíců	Komunikační plán schválený radou	Rada
6. Monitoringové	Cílový dopad a výsledkové ukazatele s prahy, ukazatelový panel, roční zpráva, brány s kontrolní kartou, test příležitosti, ukončení priority, předávací list	Jednací řád rady (předložení bodu při překročení prahu), kalendář přezkumů	Rada, roční zprávu projednává zastupitelstvo

Kdo zadávací rámec schvaluje. Zadávací rámec schvaluje rada a předkládá ho zastupitelstvu na vědomí spolu s návrhem aktualizace střednědobého výhledu. Pro úřad je závazným zadáním s termíny. Kritéria přijetí strategie a koncepcí v něm rada navrhuje, o přijetí rozhoduje zastupitelstvo. Se schválením zadávacího rámce rada uloží

úřadu a obecním firmám soupis majetku, ploch, závazků a finančního prostoru a školám a organizacím řádky projektů k pákám politiky, aby strategie mohla začít hned po přijetí politiky.

Pravidlo šesti předání. O všech šesti předáních musí být rozhodnuto (kdo, kolik, do kdy) ve chvíli, kdy rada schválí zadávací rámec. Finanční předání je v tu chvíli návrhem, který zastupitelstvo potvrdí ve střednědobém výhledu a rozpočtu, a práce na strategii mohou začít. Opatření, výstupové ukazatele a podrobný rozpis po letech jsou obsahem strategie. Akční plán k ní vznikne do 60 dnů od jejího přijetí. Právní změny patří na kritickou cestu strategie, nejsou podmínkou jejího zahájení.

7.3 Řízení úřadu po přijetí politiky

Politiku řídí starosta s radou a úřad ji provádí podle uložených úkolů. Dokument stanoví, co se má dělat a proč. Když úřad dál pracuje postaru, s rozpočtem po odborech, dotacemi podle výzev a poradami bez rozhodnutí, politika se rozpadne i s dokonalým zadávacím rámcem. Fáze 5 proto vedle zadání pro strategii dohodne, jak se změní způsob práce úřadu. Pět změn uloží rada usnesením v prvním roce po přijetí politiky, každou s termínem a odpovědnou osobou. Tajemník je promítne do organizace úřadu.

- 1. Rozpočet od priorit.** Příprava rozpočtu začíná stropy priorit a zůstatky priorit z minulých let, teprve potom se rozdělují požadavky odborů. Finanční odbor u návrhu rozpočtu uvede, kolik jde na priority a kolik na příležitosti mimo ně.
- 2. Řízení priorit jako projektů.** Každá priorita má odpovědnou osobu a harmonogram a její stav čtvrtletně kontroluje řídicí skupina. Malému městu stačí místo projektové kanceláře jeden člověk, který harmonogramy hlídá.
- 3. Lidé a kapacita.** Plán kapacit z organizačního předání se promítne do personálních rozhodnutí. Nábor a vzdělávání míří nejdřív tam, kde priority narážejí na chybějící know-how. Kapacita úřadu je strategické omezení, ne administrativní detail.
- 4. Data pro rozhodování.** Ukazatelový panel z fáze 1 se stane pracovním nástrojem rady. Odbory dodávají data v dohodnuté frekvenci a rada je vidí před rozhodnutím, ne až v roční zprávě.
- 5. Strategický bod na schůzi rady.** Jednou za čtvrtletí má rada strategický bod, na kterém projde stav priorit, přehledné prahy a příležitosti mimo priority. Rozhodnutí se zapisuje do usnesení.

Starosta s gescními radními politiku řídí a rada ukládá úřadu úkoly s termínem a odpovědnou osobou. Tajemník odpovídá za to, že úřad má na úkoly lidi a čas. Pravidelná porada starosty a gescních radních nad stavem priorit, na kterou přizvou tajemníka a odpovědné osoby, je nejlevnější nástroj celé fáze 5.

7.4 Postup v pěti vlnách

Vlny se částečně překrývají. Ve zkráceném průchodu začíná fáze 5 už během veřejné konzultace návrhu priorit ve fázi 4. Rada schvaluje zadávací rámec hned po přijetí politiky a případné změny priorit z konzultace do něj jen promítne.

Vlna 1. Ukazatele

- Pro každou prioritu se převezme cílový dopad z politiky s dopadovým ukazatelem (ročně) a doplní se 1 až 2 výsledkové ukazatele, které měří změnu chování cílové skupiny (čtvrtletně nebo ročně podle zdroje). Výstupové ukazatele (zda se aktivity dějí) stanoví strategie nebo koncepce.
- Ukazatele jsou konkrétní, měřitelné, přiřaditelné prioritě, realistické podle teorie změny a časově vymezené. U každého se uvede zdroj, frekvence, odpovědná osoba, výchozí a cílová hodnota, milníky a červený práh (typicky odchylka 20 % ve dvou obdobích po sobě).
- Návrh ukazatelového panelu dostupného zastupitelstvu i veřejnosti a struktura roční zprávy (10 až 15 stran).

Výstup. Ukazatele s prahy, návrh panelu a struktury roční zprávy.

Vlna 2. Organizační a právní ukotvení

- Gescní radní podle rozdělení gescí v radě a odpovědná osoba (vedoucí odboru, ředitel organizace) s pravomocí podle organizačního řádu. Rozhodnutí, která zůstávají příslušnému orgánu, se zapisují s termínem.

- Matice odpovědností pro klíčová rozhodnutí priority. Kdo dělá, kdo odpovídá (právě jeden), kdo je konzultován, kdo informován. Řádky tvoří rozhodnutí vyhrazená radě a zastupitelstvu, personální rozhodnutí (tajemník), rozpočtová rozhodnutí (finanční odbor), komunikace a ukončení priority. Podrobnou matici pro jednotlivé aktivity dopracuje strategie.
- Organizační forma realizace. Stávající odbor, projektová kancelář, nebo nová organizace. Novou organizaci zakládá zastupitelstvo, ředitel se hledá půl roku a opozice ji od prvního dne nazývá trafikou. Pro menší města je levnější stávající odbor se smlouvami s partnery.
- Plán kapacit potvrzený tajemníkem v rámci počtu zaměstnanců stanoveného radou. Navýšení počtu míst, nový odbor a jmenování vedoucího schvaluje rada. Nábor trvá 4 až 8 měsíců.
- Právní bariéry s odhadem času (6 až 12 měsíců u vyhlášek, 12 až 24 u územního plánu), zadané strategii jako kritická cesta.

Výstup. Gesční radní a odpovědná osoba, matice odpovědností, organizační forma, plán kapacit, přehled bariér.

Vlna 3. Finanční rámec

- Rozpočtový strop každé priority (kapitola 6.1) a jeho orientační roční rozložení pro střednědobý výhled. Strategie rozložení zpřesní.
- Stropy se promítnou do střednědobého výhledu rozpočtu, každá priorita samostatně. Fáze 5 připraví návrh aktualizace výhledu a zastupitelstvo ho schválí v nejbližším rozpočtovém cyklu. Usnesení o přijetí politiky uloží radě, aby u priorit zdůvodnila každou odchylku návrhu rozpočtu od výhledu větší než 10 % v komentáři ke zveřejněnému návrhu rozpočtu.
- Strop priority platí na celé volební období a sleduje se kumulativně ve střednědobém výhledu a v příloze závěrečného účtu. Co priorita v roce nevyčerpá, zapíše finanční odbor do návrhu rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty priority a zastupitelstvo to schválí s rozpočtem. Do jiných položek se nevyčerpaná část stropu přesouvá jen rozhodnutím zastupitelstva. Rada provádí rozpočtová opatření v rozsahu, který jí zastupitelstvo běžně svěřuje.
- Koaliční smlouva nebo programové prohlášení obsahuje klauzuli, že se priority krátí až po ostatních kapitálových výdajích.
- Zdroje financování. Vlastní prostředky, dotace, úvěr, partnerství. Kontrolní pravidla. Každá investice má zajištěné provozní výdaje na roky 1 až 3 po dokončení, jinak vznikne majetek, který nikdo neprovozuje. Provozní výdaje všech priorit v pátém roce nepřesáhnou podíl běžných výdajů města, který stanoví zadávací rámec. Kofinancování dotací je součástí stropu priority.
- Rizika. Dotace, která propadne, výpadek partnera, stavební inflace, dluhové pravidlo rozpočtové odpovědnosti.

Výstup. Stropy a jejich rozložení v návrhu výhledu, klauzule, rizika.

Vlna 4. Komunikace a zainteresované strany

- Mapa zainteresovaných stran v matici vliv × postoj (vstřícný, neutrální, odmítavý). Od spojenců město získá veřejný závazek, s brzdíči vyjedná neutralitu, špičkové dostanou komunikační balíček a do pasivních kritiků se čas neinvestuje. Rozložení stran se v každém městě liší.
- Narativ. Jedna základní věta o tom, odkud jdeme, kam míříme a proč. „Chceme být do roku 2040 městem, odkud se rodiny nestěhují za prací a bydlením jinam.“
- Komunikační plán na 12 měsíců včetně skupin na sociálních sítích a mobilního rozhlasu. Minimem je tisková konference při přijetí, čtvrtletní zpráva ve zpravodaji a roční zpráva. Veřejná prezentace se skutečnou diskusí a písemnými odpověďmi.

Výstup. Mapa, narativ, komunikační plán, záznam prezentace.

Vlna 5. Správa, přezkum, příležitosti a předání

- Zařadit politiku do programového prohlášení rady, případně do koaliční smlouvy.
- Roční přezkum. Pevný termín, kdy zastupitelstvo projedná roční zprávu. V předvolebním roce zprávu zpracuje úřad a podepíše tajemník. Obsahuje jen data bez hodnotících vět.

- Brány se vážou na dobu od přijetí politiky a na kalendář voleb, ne na pořadové roky mandátu. První brána je 12 měsíců po přijetí, další vždy 6 až 9 měsíců před komunálními volbami (vyústí v předávací list). První bránou nového mandátu je povolební přezkum. Priority potvrzené novým vedením pokračují s bránami po 24 měsících.
- **Kontrolní karta brány.** U každé priority se na bráně projde pět otázek. Vyvíjejí se výsledkové ukazatele podle milníků? Drží se náklady ve stropu? Platí kritické předpoklady teorie změny? Má priorita potřebnou kapacitu? Změnily se vnější podmínky nebo scénář? Podle odpovědí rada navrhne prioritu dál vést, upravit, nebo ukončit. Na bráně se projdou i strategické rezervy z fáze 2 a strategické sázky z fáze 4, zda nenastal čas je otevřít.
- Mimořádný přezkum se koná při překročení prahu, výměně gesčního radního nebo odpovědné osoby priority a při zásadní změně vnějších podmínek. Odpovědnou osobu opatření nebo projektu vymění rada bez přezkumu. Bod zařadí na nejbližší schůzi rady vlastník strategie (starosta nebo pověřený místostarosta), tajemník zajišťuje program.
- **Test příležitosti.** Dotační výzva, nabídka investora nebo krize mimo priority prochází třemi otázkami. Ponechá kapacitu odboru prioritám (úvazky, termíny)? Obejde se bez provozního nákladu, který by priority krátil? Je v souladu s politikou? Pokud projde, rada ji přijme bez přezkumu politiky a zapíše, kterou prioritu posiluje, oslabuje nebo míjí. U věcí vyhrazených zastupitelstvu rada předloží návrh zastupitelstvu. Pokud neprojde, rozhoduje s odůvodněním rada, případně zastupitelstvo, a podle potřeby spustí mimořádný přezkum. Test platí i kumulativně. Zadávací rámec stanoví roční strop pro všechny příležitosti mimo priority dohromady. Strop zahrnuje kofinancování a úvazky a orientačně činí nejvýše desetinu volného kapitálového rozpočtu roku. Stojí samostatně vedle výdajů priorit, protože ty kolísají s harmonogramem staveb. Tři malá „ano“ jinak seberou prioritám kapacitu, kterou by jedno velké „ano“ nesebralo. Po dosažení stropu znamená každá další příležitost mimořádný přezkum. Dotační výzvy a nabídky investorů přicházejí průběžně, proto je toto pravidlo nejčastěji používanou částí politiky.
- Priorita typu pravidlo jde místo do strategie do jednacího řádu rady, do pravidel rozpočtového procesu a do organizačního řádu, s hlídačem (zpravidla tajemník) a ukazatelem dodržování v roční zprávě.
- Mechanismus ukončení priority (kdy, kdo, přerozdělení nevyčerpané části stropu) a změny politiky (kapitola 8.3). Změny strategie rozvoje, koncepcí i územního plánu přijímá zastupitelstvo, rada je připravuje.
- **Čtvrtý rok a předání.** Před volbami dostanou všechny kandidující subjekty stejný předávací list politiky na dvou stranách (co platí, co běží, co je rozjednané, kde jsou peníze, které strategické rezervy a sázky čekají). Pro nové vedení následuje povolební přezkum (kapitola 8.3).
- Dokument o předání know-how. Klíčová rozhodnutí a důvody, klíčové osoby a postoje, otevřené věci, kde leží dokumentace, varování pro nástupce. Při odchodu architekta politiky se počítá s tříměsíčním překryvem s nástupcem.
- Zadání podle architektury dokumentů (kapitola 1.5). Rada navrhne zastupitelstvu, jak se aktualizuje strategie rozvoje města (převzít identitu a priority, investiční plán vázaný na plochy), které změny územního plánu priority vyžadují a které koncepce vzniknou nebo se přepíší. Územní plán se vyhodnotí ve stejném roce jako strategie. Vyžadované koncepce se s politikou sladí při nejbližší aktualizaci. U dobrovolných koncepcí zastupitelstvo na návrh rady rozhodne, zda je nahradí kapitola strategie.

Výstup. Zadávací rámec, návrh rady zastupitelstvu k aktualizaci strategie, ke změnám územního plánu a ke koncepcím, kalendář přezkumů s kontrolní kartou, test příležitosti, dokument o předání.

7.5 Příklady dobrého výstupu

Navazují na prioritu „Připravíme městské pozemky pro 200 bytů a rodinných domů pro rodiny“ z kapitoly 6.4.

Matice odpovědností pro klíčová rozhodnutí.

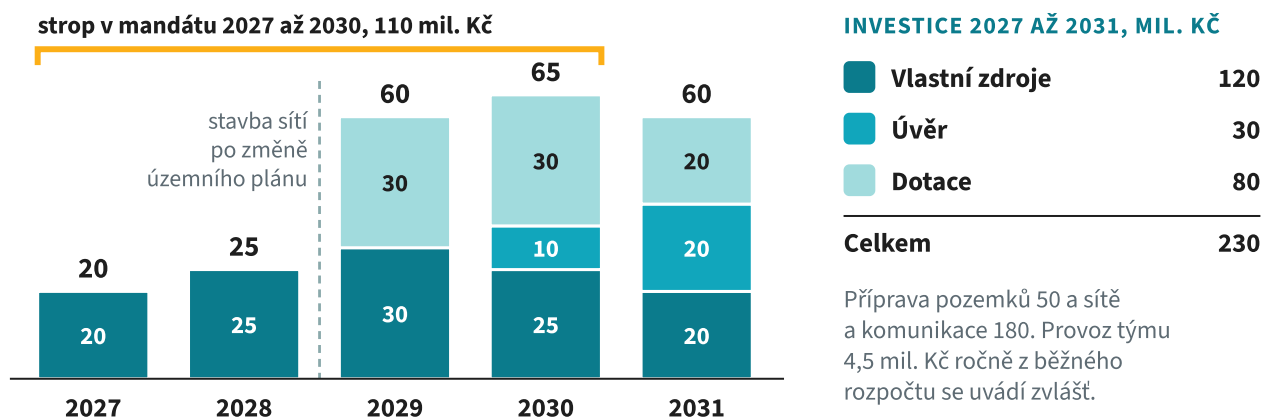
Rozhodnutí	Zastupitelstvo	Rada (gesční radní)	Tajemník	Vedoucí odboru nebo ředitel	Finanční odbor
Změna územního plánu	odpovídá	dělá (návrh na pořízení, sleduje harmonogram)	informován	pořizuje úřad územního plánování, odbor majetku konzultován	informován

Rozhodnutí	Zastupitelstvo	Rada (gesční radní)	Tajemník	Vedoucí odboru nebo ředitel	Finanční odbor
Nabytí, převod nebo zatížení pozemků	odpovídá	konzultován	informován	dělá (podklady)	konzultován
Podmínky soutěže developerů	odpovídá (schvaluje podmínky a smlouvy)	dělá (připravuje a vyhlašuje soutěž)	informován	dělá (podklady)	konzultován
Personální obsazení týmu	informováno	odpovídá (počet míst, zřízení odboru, jmenování vedoucího nebo ředitele)	dělá (výběrová řízení a pracovní poměry)	konzultován	informován
Přesun nevyčerpané části stropu mimo prioritu	odpovídá (rozpočtem nebo rozpočtovým opatřením)	dělá (návrh)	informován	konzultován	dělá (podklady)
Ukončení priority	odpovídá	dělá (návrh)	konzultován	konzultován	konzultován

Rozpočtový strop a orientační roční rozložení (mil. Kč), politika přijata v roce 2027.

Položka	2027	2028	2029	2030	2031	Celkem
Příprava pozemků	20	15	10	5	0	50
Sítě a komunikace	0	10	50	60	60	180
Investice celkem	20	25	60	65	60	230
Z toho dotace	0	0	30	30	20	80
Z toho úvěr	0	0	0	10	20	30
Z toho vlastní zdroje	20	25	30	25	20	120
Provoz týmu z běžného rozpočtu	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	22,5

Rozpočtový strop priority (vlastní zdroje a úvěr v mandátu 2027 až 2030) je 110 mil. Kč. Investice za celých 5 let stojí 230 mil. Kč, z toho 80 mil. Kč pokryjí dotace. V roce 2028 se sítě projektují, stavět se začnou až po změně územního plánu ve třetím roce. Byty a domy financují developeri.



Orientační roční rozložení investic modelové priority v milionech korun. Strop tvoří vlastní zdroje a úvěr v mandátu, tedy 100 a 10 mil. Kč. Dotace 80 mil. Kč a investice roku 2031 stojí mimo strop. Byty a domy financují developeri.

Ukazatele v zadávacím rámci.

Úroveň	Ukazatel	Výchozí 2027	Cíl	Frekvence
Dopad	Hrubá míra vystěhování ve věku 40 až 55 let na 1 000 obyvatel skupiny	6,5	5,0 v roce 2035	Ročně

Úroveň	Ukazatel	Výchozí 2027	Cíl	Frekvence
Výsledek	Domácnosti s členem ve věku 40 až 55 let bydlící v nové zástavbě na městských pozemcích	0	150 v roce 2034	Ročně
Výsledek	Podíl lidí ve věku 40 až 55 let, kteří v dotazníku uvádějí bydlení jako hlavní důvod zvažovaného odchodu	31 %	20 % v roce 2034	Jednou za dva roky

Výstupové ukazatele (připravené hektary, byty a domy ve výstavbě a dokončené) stanoví koncepce bydlení. Při zao-
stání výsledkového ukazatele o víc než 20 % ve dvou obdobích po sobě zařadí gesční radní bod na nejbližší schůzi
rady.

7.6 Časté chyby ve fázi 5

Přijetí bez rozpočtového ukotvení. Na první rok jsou peníze přislíbeny, roky 2 až 5 „budou řešeny“. *Protiopatření.* Stropy na celé období ve výhledu, zůstatky priorit v rozpočtu dalšího roku, klauzule v koaliční smlouvě.

Odpovědnost bez pravomoci. Úředník odpovídá, ale pro každé rozhodnutí potřebuje souhlas rady. *Protiopatření.* Vyhrazené věci zapsat jako rozhodnutí s termínem, ostatní delegovat.

Monitoring bez důsledků a komunikace jako pasivní informování. Panel existuje, ale rozhodnutí z něj chybějí a veřejnost politiku za svou nemá. *Protiopatření.* Prahy s povinným zařazením na schůzi rady, narativ, diskuse s pí-
semnými odpověďmi, online kanály.

Paralelní agenda. Úřad dál funguje postaru, rozpočet se dělí po odborech a o dotacích se rozhoduje nahodile. *Pro-
tiopatření.* Politika v rozpočtu, v personálních rozhodnutích a v testu příležitosti u každé dotace a záměru.

Předání bez know-how. Architekt odchází a s ním pochopení, proč jsou priority nastaveny právě takto. *Protiopat-
ření.* Dokument o předání, tříměsíční překryv, předávací list před volbami.

7.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 5

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Je politika zařazena do programového prohlášení rady a mohla opozice připojit stanovisko?	Programové prohlášení
☐ 2	Má každá priorita cílový dopad s dopadovým ukazatelem a 1 až 2 výsledkové ukazatele s prahy a metodikou sběru?	Zadávací rámec
☐ 3	Je stanoveno, že vlastník strategie při překročení prahu zařadí bod na schůzi rady, a je ukazatelový panel dostupný veřejnosti?	Pravidlo přezkumu, panel
☐ 4	Má každá priorita gesčního radního, odpovědnou osobu s pravomocí, matici odpovědností pro klíčová rozhodnutí a plán kapacit potvrzený tajemníkem?	Matice, plán kapacit
☐ 5	Má každá priorita rozpočtový strop a jeho roční rozložení v návrhu střednědobého výhledu a je sjednána klauzule v koaliční smlouvě?	Návrh výhledu
☐ 6	Jsou právní bariéry s termíny zadány strategii jako kritická cesta?	Právní harmonogram
☐ 7	Existuje mapa zainteresovaných stran, narativ a komunikační plán na 12 měsíců včetně online kanálů?	Komunikační plán
☐ 8	Stanovil zadávací rámec roční přezkum, brány podle volebního cyklu s kontrolní kartou, test příležitosti, mechanismus ukončení a změny, předávací list a dokument o předání know-how?	Kalendář přezkumů, zadávací rámec
☐ 9	Je dohodnuto, jak úřad v prvním roce změní rozpočtový proces, řízení priorit, kapacity, práci s daty a strategický bod rady?	Zadávací rámec
☐ 10	Předložila rada zastupitelstvu zadávací rámec na vědomí a návrh, jak se aktualizuje strategie rozvoje, které změny územního plánu se zahájí a které koncepce vzniknou, se přepíšou nebo pokračují?	Usnesení rady a zastupitelstva

Hlavní pravidlo fáze 5. Přijetí politiky je začátek, ne cíl. Teprve šest předání ukotvených v nástrojích, které obec má, promění dokument v každodenní praxi města.

Kapitola 8. Kvalita a legitimita politiky

Hlavní sdělení. Dobrá politika se pozná podle deseti kritérií kvality. Pět je tvrdých, bez nich se politika nepředkládá. Pět je měkkých, jejich nesplnění se v politice přizná a odůvodní. Legitimitu dává politice to, že ji po veřejné konzultaci přijme zastupitelstvo a opozice, která měla od začátku přístup k datům, k ní může připojit stanovisko. Trvanlivost jí dávají pravidla přezkumu, díky nimž politika přečká i volby.

8.1 Deset kritérií kvality

	Kritérium	Kontrolní otázka	Závaznost
1	Jasně hlavní sdělení	Lze smysl politiky zachytit v jedné větě?	Tvrdé
2	Omezený počet priorit	Je priorit nejvýše pět a transformačních nejvýše dvě souběžně?	Tvrdé
3	Testované hypotézy	Opírá se každá priorita o příčinu, jejíž hypotéza prošla předem zapsaným testem s konkurenčním vysvětlením?	Měkké
4	Kořenové příčiny	Reagují priority na kořeny s uvedenou ovlivnitelností, nebo na symptomy? Výjimkou je označená koaliční priorita (kapitola 6.3).	Tvrdé
5	Kvantifikovaný dopad	Má každá priorita ve výkazu cílový dopad vyčíslený s intervalem a stupněm důkazu?	Měkké
6	Věrohodná teorie změny	Existuje mechanismus, proč priorita změní chování cílové skupiny, včetně předpokladů?	Tvrdé
7	Proveditelnost zdroji	Mají priority rozpočtový strop ve střednědobém výhledu a plán kapacit potvrzený tajemníkem?	Měkké
8	Politické vlastnictví	Má každá priorita gesčního radního a podpis starosty, měla opozice přístup k datům a možnost připojit stanovisko?	Měkké
9	Transparentní vymezení	Je vysvětleno, co politika vědomě neřeší, čeho se vzdává, komu se nebude líbit, a je koaliční priorita označena?	Tvrdé
10	Přezkoumatelnost	Jsou stanoveny roční cyklus, brány, test příležitosti a přezkum po volbách?	Měkké

Zastupitelstvu se předkládá jen politika, která splňuje všechna tvrdá kritéria. Měkké kritérium, které politika nesplní, se přizná v části Mandát a legitimita a uvede se termín doplnění. Kritéria se používají třikrát, při zadání, průběžně při rozhodnutích rady a po přijetí politiky v roční zprávě.

8.2 Zapojení veřejnosti a opozice

Fáze	Povinná forma zapojení	Výstup
1 Poznání terénu	Rozhovory (s vedoucími odborů mezi prvními), dotazník s kvótami nebo skupinové rozhovory	Souhrn zkušeností obyvatel. Rozpory mezi daty a tím, jak situaci obyvatelé vnímají, se berou jako signál lokální zkušenosti
2 Formulace výzev	Veřejné projednání kandidátních výzev, zástupci opozice ve workshopu	Záznam otázek a odpovědí, stanovisko opozice k diagnóze
3 Příčiny a dopady	Konzultace s dotčenými skupinami, osadní výbory, výbory zastupitelstva	Ověření příčin z praxe
4 Formulace priorit	Veřejná konzultace návrhu priorit 30 dnů, volitelně deliberativní panel	Vypořádání připomínek ve třech kategoriích, stanovisko opozice, pokud ho připojí, přijetí politiky zastupitelstvem
5 Předání strategii	Veřejná prezentace přijaté politiky, roční zpráva	Průběžné skládání účtů

Transparentnost. Data, zápisy z rozhovorů v dohodnuté podobě, hypotézový registr a teorie změny se zveřejňují. Průběžné výstupy dostávají nejdříve zastupitelé a teprve potom veřejnost.

Hranice zapojení. Veřejnost se zapojuje do diagnózy, testování formulací a konzultace návrhu. O prioritách rozhoduje politické vedení a nese za ně odpovědnost. Participace dává politické volbě legitimitu, volbu samotnou dělá

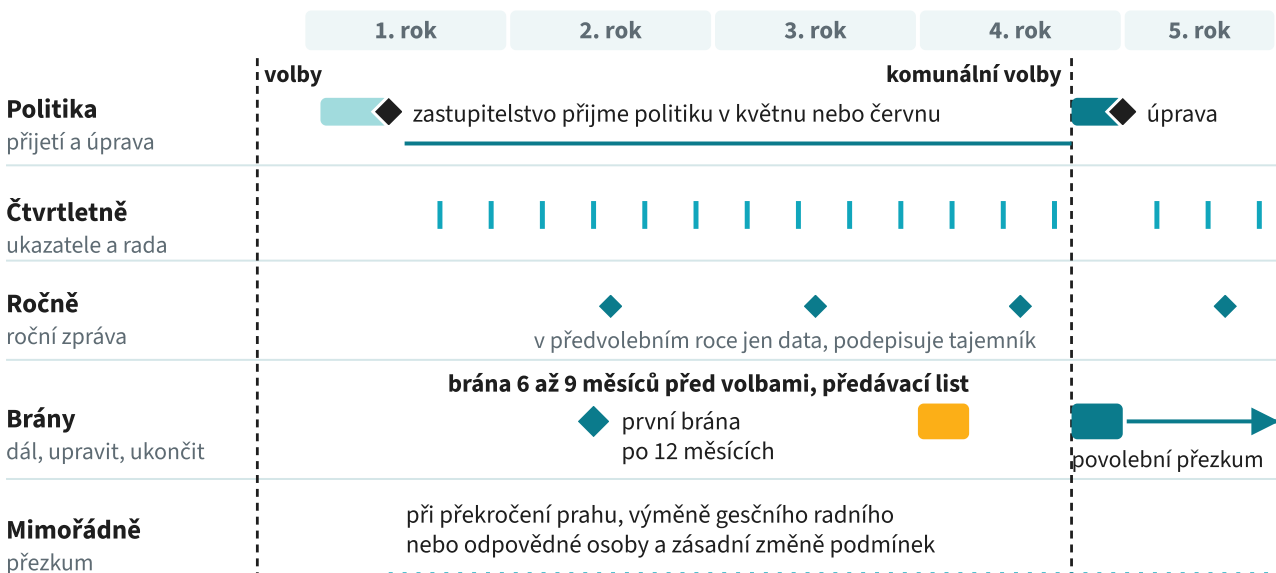
vedení. Vnímání obyvatel, které se liší od dat, je signálem lokální zkušenosti, ne omylem, který je třeba obyvatelům vysvětlit.

Deliberativní panel (volitelně). U 1 až 2 klíčových voleb ve fázi 4 se může sejít panel 30 až 50 občanů na 2 víkendy. Účastníci se losují podle adres z registru územní identifikace, ne z evidence obyvatel. Rozhodnutí zůstává na zastupitelstvu, výstup panelu je součástí odůvodnění. Jde o nejsilnější a zároveň nejdražší způsob, jak politice dát legitimitu.

Organizovaní odpůrci a online prostor. Na veřejné projednání přijde 15 lidí, z toho 10 z jednoho spolku. Skutečná diskuse běží v online skupinách města. S organizovanými odpůrci se jedná před projednáním, ne na něm.

8.3 Přezkum a životní cyklus

- **Čtvrtletně.** Sledování výsledkových ukazatelů a krátká zpráva ve zpravodaji.
- **Ročně.** Roční zpráva a jednání zastupitelstva o pokračování, úpravě nebo ukončení priorit. V předvolebním roce obsahuje zpráva jen data a podepisuje ji tajemník.
- **Brány.** První brána je 12 měsíců po přijetí politiky, další vždy 6 až 9 měsíců před komunálními volbami. U každé priority se na bráně rozhoduje podle kontrolní karty. První bránou nového mandátu je povolební přezkum.
- **Test příležitosti.** Každý záměr mimo priority prochází třemi otázkami a posuzuje se proti ročnímu kumulativnímu stropu (kapitola 7.4). Rada o něm rozhoduje s odůvodněním.
- **Mimořádně.** Mimořádný přezkum se koná při překročení prahu, výměně gesčního radního nebo odpovědné osoby priority a při zásadní změně podmínek. Odpovědnou osobu opatření nebo projektu vymění rada bez přezkumu.
- **Povolební přezkum (zhruba 3 měsíce).** Nové vedení dostane předávací list a analytický základ. Proběhne zkrácený průchod jen fází 4 nad existujícím žebříčkem příčin, se dvěma workshopy rady a třicetidenní konzultací změněných priorit, a upravenou politiku přijme zastupitelstvo. Vrstvu A (identita a směr) nové vedení potvrdí, nebo spustí novou iteraci. Upravit politiku je tak levnější než ji zahodit.
- **Změna uprostřed mandátu.** Úprava priorit nad stávající analýzou probíhá stejně jako povolební přezkum. Změna hlavní otázky vyžaduje zkrácený průchod fázemi 1 až 4. V obou případech změnu přijímá zastupitelstvo. Změny strategie rozvoje, koncepcí i územního plánu přijímá také zastupitelstvo, rada je připravuje.



Brány se vážou na dobu od přijetí politiky a na kalendář voleb, ne na pořadové roky mandátu. Poloha roční zprávy v roce je orientační. Povolební přezkum trvá zhruba tři měsíce, upravenou politiku přijímá zastupitelstvo a potvrzené priority pokračují s bránami po 24 měsících.

8.4 Vnější hodnocení

Před přijetím politiky podle deseti kritérií posoudí srovnatelné město nebo nezávislý odborník. V pátém roce proběhne nezávislé hodnocení dopadu, které ověří, zda se vývoj města změnil v deklarovaném směru. Obojí se zveřej-

ňuje. Nejsilnějším argumentem pro další města je referenční město a jeho starosta, který o zkušenosti mluví veřejně.

Závěrečné sdělení. Dobrá politika města je disciplinované rozhodnutí o tom, co je nejdůležitější, doplněné o způsob, jak poznat, že funguje, a o záruku, že ho v dalším volebním období nenahradí nový seznam přání. Tato metodika nabízí cestu, jak takové rozhodnutí učinit a dát mu trvanlivost. Prázdná místa vyplní město samo. Je to přístup a jako každý přístup vyžaduje kázeň. Odměnou jsou města, která místo desítek projektů bez jasného směru dosahují soustředěných a dlouhodobě měřitelných změn.

Přílohy

Příloha A. Datové zdroje pro fázi 1

Referenční přehled zdrojů členěný podle šesti okruhů zkoumání. U každého zdroje je uvedeno, co poskytuje a jaká má omezení. Přehled odpovídá stavu k říjnu 2026. Dostupnost a názvy datových sad se v čase mění.

Souhrnný zdroj pro všechny okruhy

Zdroj	Co získáme	Omezení
Obce v datech, Index kvality života (AQE), www.obcevdtech.cz	Srovnání všech 206 obcí s rozšířenou působností za roky 2018 až 2025. Index tvoří 84 vstupních metrik, 29 dílčích indexů a tři pilíře (zdraví a prostředí, práce a ekonomika, vztahy a služby), které pokrývají většinu šesti okruhů najednou. Ukazuje pozici města mezi srovnatelnými městy a vývoj v čase.	Ukazuje, kde město stojí. Příčiny je třeba ověřit ve fázi 3. Data pod úrovní obce s rozšířenou působností je třeba doplnit z dalších zdrojů.

Index je vhodný výchozí bod pro první verzi ukazatelového panelu ve vlně 1 a pro výběr obdobných měst ve vlně 2. Stojí na něm i datové příběhy a studie AQE, které jeho výsledky průběžně porovnávají s podrobnějšími daty.

A. Obyvatelstvo a demografie

Zdroj	Co získáme	Omezení
ČSÚ, Sčítání lidu 2021	Demografická struktura až na úroveň základních sídelních jednotek, vzdělanost, dojíždka	Aktualizace jednou za deset let
ČSÚ, Veřejná databáze	Roční pohyb obyvatelstva, narození, úmrtí, stěhování mezi obcemi	Na obec ano, na části města většinou ne
Evidence obyvatel (ohlašovna, úřad obce s rozšířenou působností)	Agregované a anonymizované výstupy o pohybu obyvatel podle věku, lokality a roku	Jen pro výkon působnosti obce, individuální údaje nelze předat týmu ani externímu zpracovateli
Mobilní data operátorů	Denní mobilita, dojíždka, návštěvnost	Komerční, agregovaná
Úřad práce ČR	Struktura uchazečů podle věku, vzdělání, lokality	Menší geografické rozlišení

B. Ekonomika a trh práce

Zdroj	Co získáme	Omezení
MPSV, integrovaný portál	Nezaměstnanost podle obcí, struktura uchazečů, volná místa	Měsíční aktualizace
ARES, obchodní rejstřík	Firmy, velikost podle zaměstnanců, obor, obrat	Sídla, ne provozovny, obrat ne vždy aktuální
ISPV	Mzdová hladina podle profesí	Krajská úroveň
CzechInvest	Realizované a plánované investice s pobídkami	Jen podpořené projekty
Hospodářská komora	Výhled podnikatelů, bariéry, poptávka po pracovní síle	Vzorek omezen na členy

C. Bydlení a nemovitosti

Zdroj	Co získáme	Omezení
Katastr nemovitostí	Vlastnictví, druh pozemku, zástavba, rozvojové plochy	Ceny chybí, hromadný export placený
Cenové mapy a indexy (ČSÚ, komerční)	Ceny bytů, domů, nájmu	Krajská a okresní úroveň
Realitní portály	Aktuální nabídka, ceny, doby prodeje	Nabídková cena, ne realizovaná
Registr brownfieldů	Opuštěné areály	Pokrývá jen část areálů

Zdroj	Co získáme	Omezení
Územní plán	Rozvojové plochy, limity, ochranná pásma	Stav k datu platnosti

D. Veřejné služby a kvalita života

Zdroj	Co získáme	Omezení
MŠMT, statistická ročenka	Počty žáků, struktura škol, výsledky	Agregovaná data
ÚZIS	Kapacity a dostupnost zdravotní péče	Okresní úroveň
MPSV, registr sociálních služeb	Služby v území, kapacity, zřizovatelé	Reálnou poptávku a čekací doby neukazuje
Policie ČR	Kriminalita podle kategorií a obcí	Latentní kriminalita chybí
Vlastní dotazník obyvatel	Vnímání služeb, priority, spokojenost	Reprezentativnost vyžaduje metodickou péči

E. Životní prostředí a infrastruktura

Zdroj	Co získáme	Omezení
ČHMÚ	Časové řady znečištění ovzduší, hydrologie	Sít stanic, hodnoty pro obce bez stanice jsou interpolované
MŽP, registr emisí	Průmyslové emise, velké zdroje	Malé zdroje (lokální topení) chybí
Intersucho, Evropská agentura pro životní prostředí	Sucho, klimatická rizika, povodně	Scénáře s nejistotou
Dopravní podniky, ŘSD, Správa železnic	Intenzity, kapacity, investice	Menší obce omezeně
Plán odpadového hospodářství	Produkce a nakládání s odpady	Delší aktualizací cykly

F. Správa a finance města

Zdroj	Co získáme	Omezení
MF, Monitor	Rozpočet, závěrečný účet, zadluženost, investice	Standardizovaná struktura, dobrá srovnatelnost
Vlastní rozpočtové výkazy	Detailní členění výdajů	Interpretovat s finančním odborem
Rating (větší města)	Úvěrová bonita, rizika	Jen města s ratingem
Organizační struktura úřadu	Počty úředníků, kapacity, gesce	Interní dokument
NKÚ, kontrolní zprávy	Nedostatky v hospodaření obdobných měst	Selektivní

Příloha B. Vztah k mezinárodním a odborným rámcům

Metodika záměrně staví na zahraniční praxi a přizpůsobuje ji české samosprávě. Pravý sloupec popisuje, jak rámec přizpůsobujeme, ne že ho překonáváme.

Rámec	Co z něj přejímáme	Jak ho přizpůsobujeme
Poradenský přístup (pyramidový princip, MECE, hypotézy, stromy problému)	Myšlenkovou disciplínu a strukturu analýzy	Doplňujeme práci s veřejnou legitimitou, volebním mandátem a opozicí
Rumelt, Good Strategy / Bad Strategy	Pojem vůdčí politiky, diagnózu, směr, soustředěnou akci	Vůdčí politiku stavíme jako politický dokument rady, ne manažerský
Bryson (Strategy Change Cycle), Mintzberg (kritika plánování)	Mandáty a poslání jako východisko, iteraci místo lineárního plánu	Sekvenční fáze doplňujeme definovanými smyčkami návratu a testem příležitosti
Howlett, Ramesh a Perl, policy cycle	Terminologii veřejné politiky	Pojem politika vymezujeme oproti sektorové veřejné politice (kapitola 1.2)

Rámec	Co z něj přejímáme	Jak ho přizpůsobujeme
HM Treasury, Green Book	Kvantifikaci dopadu, přiřádku na optimismus, scénáře, citlivost	Vynecháváme diskontování a monetizaci nefinančních dopadů, které město bez ekonometrů nezvládne
HM Treasury (Magenta Book), Nesta (Standards of Evidence)	Rámec hodnocení, teorii změny, stupně síly důkazu	Používáme třístupňovou stupnici A, B, C, kterou zvládne tým bez statistika
Weiss (teorie změny), Pawson a Tilley (realistická evaluace)	Rozlišení implementační a programové teorie, otázku mechanismu	Mechanismus je povinný řádek teorie změny a váže se na typ příčiny
Meadows, Leverage Points	Typologii pákových míst podle síly	Páky hledáme podle typu zásahu, ne podle počtu vazeb v mapě
OECD Regional Well-Being, ISO 37120	Standardizované ukazatele kvality života pro regiony a města	Omezujeme se na 15 až 25 ukazatelů vázaných na otázky zkoumání
OECD (Innovative Citizen Participation, 2020), Policy Lab UK	Deliberativní formáty, etnografický výzkum	Deliberativní panel nabízíme jako volitelný nástroj u klíčových voleb, jinak stačí konzultace
OECD Strategic Foresight	Explorativní scénáře vnějšího prostředí	Používáme 2 až 3 scénáře do roku 2040 jako rámec pro zátěžový test priorit
Metodiky MMR ČR pro strategické řízení obcí	Kontext českého správního práva a vazbu na územní plánování	Politickou fázi řadíme před strategickou, ne naopak

Příloha C. Literatura a zdroje

Literatura

- Barbara Minto, The Pyramid Principle (1978, další vydání 1987 a 2009). Zásady pyramidového strukturování.
- Ethan Rasiel, The McKinsey Way (1999). Hypotézový přístup, stromy otázek, MECE.
- Richard Rumelt, Good Strategy / Bad Strategy (2011). Vůdčí politika, diagnóza, soustředěná akce.
- John M. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (5. vydání, 2018).
- Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning (1994).
- Michael Howlett, M. Ramesh a Anthony Perl, Studying Public Policy (4. vydání, 2020).
- Carol H. Weiss, Nothing as Practical as Good Theory (1995) a Evaluation (2. vydání, 1998).
- Ray Pawson a Nick Tilley, Realistic Evaluation (1997).
- HM Treasury, The Green Book. Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation (aktuální vydání).
- HM Treasury, The Magenta Book. Guidance on Evaluation (aktuální vydání).
- Nesta, Standards of Evidence (2013).
- OECD, Principles on Urban Policy (2019). OECD, Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions (2020). OECD, Strategic Foresight (průběžně).
- OECD, Regional Well-Being.
- Policy Lab UK, Open Policy Making Toolkit.
- USAID a OECD DAC, Theory of Change guidance.
- Donella Meadows, Leverage Points. Places to Intervene in a System (1999).
- Robert G. Cooper, Stage-Gate Systems. A New Tool for Managing New Products, Business Horizons (1990). John Kotter, Leading Change (1996).
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, metodiky strategického řízení obcí a regionů. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Metodika přípravy veřejných strategií.
- ISO 37120, Udržitelná města a komunity. Ukazatele pro městské služby a kvalitu života.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (vyhrazené pravomoci zastupitelstva a rady). Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (střednědobý výhled rozpočtu, rozpočtová opatření, závěrečný účet).
- ČSÚ, Projekce obyvatelstva České republiky 2023 až 2100 (2023).
- ČHMÚ, Klimatologické léto 2025, tisková informace (2025) a Teplota a srážky na území ČR za rok 2024 (2025).

- CVVM, Důvěra ústavním institucím, listopad a prosinec 2025 (2026).
- MŽP, Strategie přizpůsobení se změně klimatu v podmínkách ČR, aktualizace (2021). MZe a MŽP, Poziční zpráva o pokroku při plnění Koncepce ochrany před následky sucha za rok 2024 (2025).
- OSN, Agenda 2030, cíle udržitelného rozvoje a jejich lokalizace.

Zdroje AQE

Práce AQE, na které metodika přímo odkazuje.

- AQE, Metodika hodnocení dopadů strategických investic (2026). Postup, jak před rozhodnutím posoudit dopady velkého záměru na trh práce, bydlení, občanskou vybavenost a veřejné rozpočty. www.aqe.cz
- Jan Havránek, Politika, koncepce, strategie, nebo plán? Kdy a jak použít správný typ (AQE, 2023).
- Jan Havránek, Jaká je skutečná cena strategie (AQE, 2022).

Strategickému řízení měst, politikám rozvoje a vedení ve veřejné správě se AQE věnuje průběžně. Další články jsou na www.aqe.cz/poznatky/?typ=clanek.

Příloha D. Slovník pojmů

Pojem	Co znamená v této metodice
Politika rozvoje	Krátký politický dokument rady o identitě města a nejvýše pěti prioritách, přijatý zastupitelstvem
Strategie rozvoje města	Jeden odborný dokument pro celé město, který říká, co se udělá, kdy a z čeho. Obsahuje investiční plán vázaný na plochy, má 30 až 60 stran (malé město 15 až 20) a přijímá ho zastupitelstvo
Tematická koncepce	Rozpracování strategie v jedné oblasti bez vlastní vize. Je trojího druhu, navázaná na prioritu politiky, vyžadovaná zákonem, dotací nebo členstvím, nebo dobrovolná (kapitola 1.5). Přijímá ji zastupitelstvo
Dvojice strategie a územního plánu	Strategie říká co a kdy, územní plán kde. Oba dokumenty mají stejný výchozí bod, investiční plán je vázaný na plochy, změny se posuzují podle priorit a oba dokumenty se vyhodnocují ve stejném roce
Vrstva A a B politiky	A je identita a směr na generaci, B jsou priority na volební období
Otázka zkoumání	Jedna z 5 až 8 otázek v zadání (ve zkráceném průchodu 4 až 6), na které odpovídá fáze 1
Hlavní strategická otázka	Vrchol stromu otázek ve fázi 2, otázka „proč“. Zpravidla jedna, výjimečně dvě
Klíčová výzva	Větev první úrovně stromu otázek, 3 až 5 na politiku
Hypotéza	Testovatelná odpověď na dílčí otázku, s předem zapsaným testem a konkurenčním vysvětlením. Pracovní (fáze 1) nebo závazná (fáze 2)
Konkurenční vysvětlení	Co by platilo, kdyby hypotéza neplatila. Testuje se společně s ní
Kořenová příčina	Strukturální zdroj symptomu, jeden z pěti typů (institucionální, kapacitní, informační, motivační, kulturní), se štítkem ovlivnitelnosti
Ovlivnitelnost	Míra, v jaké je příčina v kompetenci města. Plně, částečně, nebo vně kompetence (kraj, stát, trh)
Pákové místo	Bod systému ve fázi 3, kde relativně malý zásah vyvolá velkou změnu. Rozlišují se čtyři typy podle síly (parametr, tok informací, pravidlo, cíl systému)
Páka	Kandidátní politické rozhodnutí ve fázi 4, které míří na konkrétní příčinu. Typ páky musí odpovídat typu příčiny. Ve výkazu priority se páka odlišuje od opatření, která navrhne strategie
Priorita	Rozhodnutí politiky o tom, co město v mandátu prosadí, formulované slovesem. Má jeden cílový dopad a rozpočtový strop
Cílový dopad	Jedno číslo s horizontem, které měří změnu vývoje města nebo situace cílové skupiny, kvůli níž priorita existuje. Měří ho dopadový ukazatel
Výsledek	Změna chování cílové skupiny nebo dalších aktérů, kterou priorita vyvolá. Měří ji 1 až 2 výsledkové ukazatele
Výstup	Co město nebo jeho partneři vytvoří (pozemky, byty, služby). Výstupové ukazatele stanoví strategie nebo koncepce
Rozpočtový strop	Vlastní podíl města na investicích priority do konce mandátu (vlastní zdroje a úvěr včetně kofinancování dotací). Část úvěru, jejíž splátky pokryje čistý výnos projektu v nízkém scénáři, se do stropu nepočítá, do limitů dluhu ano. Hrubé náklady a provoz se uvádějí zvlášť

Pojem	Co znamená v této metodice
Politika na jedné straně	První strana politiky s hlavním sdělením, identitou v jedné větě, prioritami s cílovým dopadem a stropem a hlavními volbami
Obranná věta	Jedna věta, kterou vedení odpoví na nejčastější námitku proti politické volbě
Teorie změny	Řetězec od zdrojů přes aktivity, výstupy, mechanismus a výsledky k dopadu, s kritickým předpokladem u každé vazby
Mechanismus	Vysvětlení, proč výstupy změní chování cílové skupiny. Působí přes pobídku, informaci, kapacitu, pravidlo nebo normu
Stupeň důkazu (stupeň síly důkazu)	Stupeň A znamená srovnání s kontrolní skupinou nebo konzistentní řady dat s mechanismem, B triangulaci dat a rozhovorů, C odhad nebo jediný zdroj. U příčiny se zvlášť určuje stupeň jejího doložení a stupeň odhadu dopadu
Cena odkladu	O kolik se zhorší řešitelnost nebo vzrostou náklady, pokud se začne až v příštím mandátu
MECE	Strukturování bez překryvů a bez mezer (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)
Matice odpovědností (RACI)	Kdo dělá, kdo odpovídá (právě jeden), kdo je konzultován, kdo je informován
Střednědobý výhled rozpočtu	Povinný plánovací nástroj podle zákona č. 250/2000 Sb., kterým se hospodaření obce řídí, i když nemá závazné ukazatele. Zapisují se do něj rozpočtové stropy priorit
Srovnání s obdobnými městy	Srovnání hodnoty ukazatele se 3 až 5 městy podobné velikosti a struktury, slouží ke kontextu, ne jako důkaz
Brána	Rozhodnutí, zda prioritu dál vést, upravit, nebo ukončit, podle kontrolní karty s pěti otázkami (kapitola 7.4). Koná se 12 měsíců po přijetí politiky, 6 až 9 měsíců před volbami a po volbách
Průřezová otázka o správě města	Otázka v zadání o tom, jak město rozhoduje o investicích, dotacích a personálu. Odpověď na ni vstupuje přímo do fáze 3 jako kandidátní příčina mimo strom výzev
Kandidátní hlavní otázka	Jedna ze 2 až 3 otázek „proč“, které fáze 1 předloží radě, rada z nich vybere hlavní strategickou otázku
Konzultační verze priority	Popis priority v šesti položkách pro veřejnou konzultaci (název, příčina, páka, cílový dopad, řádivý strop a to, čeho se město vzdává)
Zkušenostní pravidlo	Hranice, kterou metodika doporučuje na základě praxe AQE, například nejvýše dvě transformační priority. Město ji může upravit se zdůvodněním (kapitola 2.1)
Součtový test rozpočtu	Kontrola, že součet rozpočtových stropů všech priorit včetně koaliční tvoří nejvýše polovinu až tři pětiny volného kapitálového rozpočtu do konce mandátu
Priorita typu pravidlo	Priorita, která mění způsob, jakým rozhoduje samo město. Má zjednodušený výkaz, hlídače a ukazatel dodržování
Test příležitosti	Tři otázky pro každou dotační výzvu, nabídku nebo záměr mimo priority (kapacita, provozní náklad, soulad s politikou) a roční kumulativní strop pro všechny příležitosti dohromady
Diagnostické shrnutí	Rozhodovací dokument fáze 1, 8 až 10 stran
Výzevní list	Dvoustránkový popis klíčové výzvy, výstup fáze 2
Analytická zpráva	Výstup fáze 3, 15 až 25 stran, se shrnutím na 2 až 3 strany
Výkaz priority	Dvoustránková příloha politiky s teorií změny, cílovým dopadem s intervalem a stupněm důkazu, stropem, náklady, riziky a podpisy
Zadávací rámec	Výstup fáze 5, zadání pro strategii rozvoje, územní plán a koncepce. Tvoří ho společná část a 1 až 2 strany na každou prioritu
Gesční radní	Člen rady odpovědný politicky za prioritu
Koaliční priorita	Nejvýše jedna priorita bez kořenové příčiny z fáze 3, otevřeně označená, s teorií změny, cílovým dopadem a stropem
Terénní složka	Příloha diagnostického shrnutí v rozsahu 20 až 30 stran. Obsahuje ukazatelový panel, datový profil, analýzu rozhovorů, dotazník a retrospektivu
Zátěžový test	Ověření, zda si priorita při výpadku peněz, změně vedení a ve scénářích vnějšího prostředí udrží nejméně polovinu dopadu, nebo zda má plán B

Pojem	Co znamená v této metodice
Zkrácený průchod	Nejvýše čtyřměsíční varianta metodiky s usnesením rady o hlavní otázce, dvěma workshopy rady, menším sběrem dat, dvojicí jednoduchých scénářů a hlavním textem politiky na 8 až 10 stranách. Srovnání s plným průchodem je v kapitole 2.3
Plný průchod	Šesti až osmiměsíční varianta s dotazníkem, kauzální mapou, scénáři do roku 2040 a rozhodnutím na konci každé fáze
Rychlá retrospektiva	Text o 3 až 5 stranách, který bez hodnocení osob shrnuje, co platné strategie slibovaly a co skutečně nastalo. Slouží jako vstup fáze 1
Povolební přezkum	Zkrácený průchod fází 4 nad existujícím analytickým základem, se dvěma workshopy rady a třicetidenní konzultací změněných priorit, zhruba 3 měsíce

Příloha E. Přehled technik a jejich použití

Technika	Co dělá	Kde v metodice
Pyramidový princip	Hlavní sdělení nahoře, argumenty a data pod ním	Každý výstup, formulace hlavní otázky
Strom otázek	Rozklad hlavní otázky na větve a dílčí otázky bez překryvů a mezer	Fáze 2, vlna 2
Pět proč	Opakované „proč?“ od symptomu ke kořenové příčině, s dokladem a zamítnutou alternativou u každé úrovně	Fáze 2 orientačně, fáze 3 rigorózně
Reverzní myšlení	Otázka „Jak X zaručeně ztroskotá?“, jejíž odpovědi se převedou na seznam rizik	Test kvality výzvy ve fázi 2
Test „no a co?“	Co se změní, kdyby se výzva vyřešila. Odděluje strategické od operativního	Fáze 2, vlna 4
Pořadí podle dopadu a ceny odkladu	Dvě dimenze 1 až 10, výchozí váhy, pořadí místo prahu, kontrola citlivosti	Fáze 2, vlna 4
Rybí kost (Ishikawa)	Symptom na páteři, pět typů příčin na žebrech, kontrola úplnosti	Začátek fáze 3, vlna 2
Strom příčin	Lineární rozklad od symptomu ke kořenům	Fáze 3, vlna 2
Kauzální mapa	Sít příčin se smyčkami, páková místa podle typu zásahu (parametr, informace, pravidlo, cíl systému)	Fáze 3, vlna 3
Trojúhelníkový odhad s citlivostí	Odhad minima, nejpravděpodobnější hodnoty a maxima, citlivost se ověří posunem předpokladů o $\pm 20\%$	Fáze 3, vlna 4 a fáze 4, vlna 4
Srovnání s obdobnými městy	Srovnání se 3 až 5 městy podobné velikosti a struktury, pro kontext	Fáze 1 a 3
Přirozené experimenty (rozšířená)	Metody rozdílu rozdílů a regresní diskontinuity porovnávají skupinu zasaženou opatřením s kontrolní skupinou. Dávají důkaz stupně A, vyžadují data a statistika	Fáze 3 u 2 až 3 hypotéz, pokud existují data
Systémová dynamika (rozšířená)	Formální model smyček nad kauzální mapou	Fáze 3 u výzev se silnými zpětnými vazbami
Metodika hodnocení dopadů strategických investic (AQE)	Tři scénáře, čtyři oblasti dopadů, srovnatelnost záměrů	Fáze 3 a 4 u investičních příčin a priorit
Teorie změny s mechanismem	Zdroje, aktivity, výstupy, mechanismus, výsledky, dopad, kritický předpoklad u každé vazby	Fáze 4, vlna 3
Matice dopad × proveditelnost s jistotou	Dva atributy se skórují, třetí se jen zobrazí, výsledkem je pořadí místo prahu	Fáze 4, vlna 2
Zpětné plánování	Od cílového dopadu zpět k tomu, co musí začít hned	Fáze 4, vlna 4
Analogie s jinými městy	Tři příklady na každého kandidáta, co fungovalo, co ne a v čem se lišil kontext	Fáze 4, vlna 3
Zátěžový test proti scénářům	Dvě povinná narušení (finanční, politické) a scénáře z fáze 3, nejméně 50 % dopadu nebo plán B	Fáze 4, vlna 4
Test politické akceptability	Kdo bude souhlasit, kdo oponovat, kdo ustoupí	Fáze 4, vlna 5

Technika	Co dělá	Kde v metodice
Matice odpovědností (RACI)	Kdo dělá, kdo odpovídá (právě jeden), kdo je konzultován, kdo informován, pro klíčová rozhodnutí	Fáze 5, vlna 2
Střednědobý výhled a rozpočet	Nástroje podle zákona č. 250/2000 Sb., které nesou stropy priorit a zůstatky priorit z minulých let	Fáze 5, vlna 3
Mapa zainteresovaných stran (vliv × postoj)	Čtyři kvadranty, čtyři strategie jednání	Fáze 1 a 5
Kaskáda ukazatelů	Dopad ročně, výsledky čtvrtletně, výstupy měsíčně	Fáze 5, vlna 1
Brány s prahy	Jít dál, upravit, ukončit podle kontrolní karty, vázané na volební cyklus	Fáze 5, vlna 5
Narativ	Jedna základní věta, odkud, kam, proč	Fáze 5, vlna 4
Test příležitosti	Tři otázky pro každý záměr mimo priority	Fáze 5 a celý životní cyklus

Příloha F. Orientační časový plán a pracnost procesu

Všechna čísla jsou orientační a slouží k rozhodnutí rady o variantě průchodu a k plánování kapacity úřadu. Skutečný harmonogram se staví od termínů zasedání zastupitelstva a od kalendáře rozpočtu (kapitola 2.3).

Délka fází

Fáze	Plný průchod	Zkrácený průchod
1 Poznání terénu	2 měsíce	1 měsíc
2 Formulace výzev	0,5 až 1 měsíc	0,5 měsíce
3 Analýza příčin	1,5 až 2 měsíce	1 měsíc
4 Formulace priorit včetně veřejné konzultace	1,5 až 2 měsíce	1,5 měsíce
5 Předání strategii	0,5 až 1 měsíc	souběžně s konzultací ve fázi 4
Jednání rady a zastupitelstva	termíny zasedání v harmonogramu od začátku	termín zasedání v harmonogramu od začátku
Celkem	6 až 8 měsíců	nejvýše 4 měsíce

Ve zkráceném průchodu zabírá fáze 4 nejvíc kalendářního času, protože třicetidenní konzultace, vypořádání připomínek a zveřejnění programu zasedání běží bez ohledu na rozsah analýzy. Čtyřměsíční lhůtu lze proto dodržet jen tehdy, když tým během konzultace připravuje zadávací rámec (fáze 5) nad návrhem priorit a rada ho schválí hned po přijetí politiky, a když je termín zasedání zastupitelstva zarezervovaný od začátku.

Pracnost plného průchodu v hodinách (interní i externí tým dohromady)

Velikost města	Fáze 1	Fáze 2	Fáze 3	Fáze 4	Fáze 5	Celkem
10 až 30 tisíc obyvatel	160 až 220	45 až 65	135 až 200	90 až 135	70 až 110	500 až 730
30 až 100 tisíc obyvatel	230 až 340	70 až 90	200 až 290	130 až 180	110 až 160	740 až 1 060

Pracnost zkráceného průchodu v hodinách

Velikost města	Fáze 1	Fáze 2	Fáze 3	Fáze 4	Fáze 5	Celkem
10 až 30 tisíc obyvatel	55 až 70	15 až 25	35 až 55	35 až 55	20 až 25	160 až 230
30 až 100 tisíc obyvatel	80 až 110	20 až 25	55 až 80	45 až 70	25 až 40	225 až 325

Podíl hodin připadající na úřad

Varianta	Velikost města	Hodiny celkem	Z toho úřad
Plný průchod	10 až 30 tisíc obyvatel	500 až 730	100 až 220
Plný průchod	30 až 100 tisíc obyvatel	740 až 1 060	220 až 425

Varianta	Velikost města	Hodiny celkem	Z toho úřad
Zkrácený průchod	10 až 30 tisíc obyvatel	160 až 230	25 až 60
Zkrácený průchod	30 až 100 tisíc obyvatel	225 až 325	55 až 115

V plném průchodu tvoří podíl úřadu 20 až 30 % u menších a 30 až 40 % u větších měst. Ve zkráceném průchodu je o něco nižší, protože úřad má v prvním roce mandátu málo kapacity. Zbytek zajistí externí tým. Rozhovory a dotazník tvoří zhruba polovinu pracnosti fáze 1, proto zkrácený průchod šetří čas především na nich.

Plný průchod je zhruba stejně pracný jako příprava běžné strategie města, kterou podle zkušenosti AQE tvoří 400 až 1 000 odborných hodin (Jaká je skutečná cena strategie, AQE 2022). Navazující strategie pak čerpají z jeho terénního výzkumu a kvantifikace příčin, takže jejich příprava je kratší. Zkrácený průchod zabere zhruba třetinu plného.

Ve zkráceném průchodu připraví fáze 5 zadávací rámec v základní podobě (ukazatele, stropy, nositelé, termíny). Komunikační plán a podrobnou matici odpovědností dopracuje koordinátor s odbory do 3 měsíců po přijetí politiky. Vnější posouzení politiky před přijetím (kapitola 8.4) probíhá během veřejné konzultace a jeho rozsah v hodinách tabulky nezahrnuje.

Příloha G. Typologie a skórování

Typologie slouží analytickému týmu a koordinátorovi metodiky. Rada s nimi pracuje prostřednictvím výsledků (typu priority, štitku ovlivnitelnosti a pořadí). Uvedené váhy jsou výchozí, jejich případnou změnu zdůvodní rada (kapitola 2.1, zkušenostní pravidla).

Pět typů výzev (fáze 2)

Typ výzvy	Čeho se týká	Příklad otázky
1. Demografická	Kdo tady bude žít, pracovat, využívat služby	Proč odchází nepřiměřeně mnoho lidí z produktivní střední generace?
2. Ekonomická	Zdroje obživy, pracovní místa, diverzifikace	Proč do města nepřicházejí zaměstnavatelé s pozicemi nad úrovní středního managementu?
3. Sociální	Soudržnost, rovné příležitosti, kvalita služeb, důvěra	Proč je důvěra ve veřejné instituce 18 bodů pod krajským průměrem?
4. Infrastruktura a životní prostředí	Doprava, bydlení, sítě, ovzduší, klimatická odolnost	Proč nová výstavba pokrývá jen 8 % potřeby?
5. Institucionální	Kapacita samosprávy a úřadu jednat a realizovat	Proč město opakovaně nedokáže dočerpat evropské programy?

Pět typů příčin (fáze 3)

Typ příčiny	Povaha	Typická politická odpověď
1. Institucionální	Pravidla hry. Zákony, vyhlášky, rozdělení pravomocí, územní plán	Změna pravidel. Vyhláška, změna územního plánu, memorandum
2. Kapacitní	Nedostatek zdrojů k jednání. Peníze, lidé, know-how, data	Posílení kapacity. Odborníci, systémy, externí podpora
3. Informační	Aktéři zůstávají pasivní, protože situaci neznají nebo přeceňují riziko	Transparentnost, data, kampaň, poradenství
4. Motivační	Pobídky tlačí aktéry do chování škodlivého pro město	Změna pobídek. Tarify, dotační schémata, smluvní a soutěžní podmínky
5. Kulturní	Hodnoty, zvyky, úroveň důvěry, identita obyvatel i úřadu	Dlouhodobá práce s identitou, příběhem, dialogem

Čtyři typy pákových míst (fáze 3)

Typ pákového místa	Příklad	Síla a náročnost
Parametr	Daň, poplatek, limit	Nejslabší, nejsnazší
Tok informací	Kdo má k jakým údajům přístup a kdy	Střední
Pravidlo systému	Kompetence, procesy, rozhodovací pravidla	Vysoká, politicky náročná
Cíl systému	Smysl instituce, k čemu slouží	Nejsilnější, nejobtížnější

Osm typů priorit (fáze 4)

Typ priority	Funkce	Kritérium úspěchu
1. Transformační	Mění kořenovou příčinu a tím strukturu systému	Změna ukazatele nejméně o 20 %, změna pravidel zafixovaná
2. Stabilizační	Udržuje to, co funguje, aby se neztratilo	Ukazatel se udržel i při negativních tlacích
3. Nápravná	Odstraňuje akutní poruchu. Přípustná jen s uvedenou kořenovou příčinou a termínem přechodu na ni	Symptom odstraněn, práce na příčině běží
4. Ochranná	Brání ohroženou hodnotu před tlakem vně kompetence	Hodnota zachována navzdory tlaku
5. Rozvojová	Vytváří novou kapacitu	Kapacita dostupná a využívaná cílovou skupinou
6. Platformová	Vytváří infrastrukturu pro další priority	Nejméně dvě jiné priority ji reálně používají
7. Vyjednávací	Mění rozhodnutí kraje, státu nebo velkého aktéra tam, kde příčina leží vně kompetence	Memorandum, změna krajské koncepce, rozhodnutí partnera
8. Pravidlo	Mění způsob, jakým město samo rozhoduje (rozpočet od priorit, test příležitosti, personální pravidla). Odpovídá na institucionální příčinu v rozhodování města	Pravidlo je přijato, má hlídače a ukazatel dodržování, po roce se dodržuje v nejméně 80 % rozhodnutí

Matice typové shody (fáze 4)

Příčina	Přípustný typ priority
Institucionální, v kompetenci města	Transformační nebo platformová
Institucionální v rozhodování města samého (rozpočtový proces, dotace, personální praxe)	Pravidlo
Motivační, v kompetenci města	Transformační
Kapacitní	Rozvojová nebo platformová
Informační	Rozvojová nebo nápravná s termínem
Kulturní	Stabilizační nebo dlouhodobá rozvojová
Kterákoli příčina vně kompetence	Vyjednávací, ochranná nebo stabilizační

Výchozí váhy skórování

Kde	Co se skóruje	Složky a výchozí váhy
Fáze 2, vlna 4	Dopad výzvy, 1 až 10	Rozsah 40 %, hloubka 30 %, nevratnost 30 %
Fáze 2, vlna 4	Cena odkladu, 1 až 10	Jedna otázka, o kolik se zhorší řešitelnost nebo vzrostou náklady při odkladu do dalšího mandátu
Fáze 4, vlna 2	Dopad páky, 1 až 10	Velikost efektu 40 %, rychlost 30 %, trvalost 30 %
Fáze 4, vlna 2	Proveditelnost páky, 1 až 10	Finance, kompetence a kontrola města, kapacita, politická akceptabilita, rovné váhy

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.

Kontakt info@AQE.cz