METODIKA AQE, DÍL 1, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ MĚSTA

Metodika strategie rozvoje města

Jak město promění priority v investice, pozemky a rozpočet

Jan Havránek a kolektiv

AQE advisors, a.s.

říjen 2026

ŘADA METODIK STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ MĚSTA

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

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

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

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

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

METODIKA AQE, DÍL 1

Metodika strategie rozvoje města

Jak město promění priority v investice, pozemky a rozpočet

Jan Havránek a kolektiv

AQE advisors, a.s.

říjen 2026

METODIKA

Obsah

Metodika ve zkratce 6

Úvod. Proč tato metodika vzniká 7

1 Politika potřebuje strategii 7
2 Dnešní strategický plán a strategie podle metodiky 7
3 Analýza jednou a trendy převzaté z politiky 8
4 Co metodika nabízí 8
5 Pro koho metodika je 8
6 Co strategie chce od starosty a rady 9
7 Prvních 30 dnů po přijetí politiky 9
8 Jak metodiku číst 10

1 Strategie v architektuře dokumentů města 11

1.1 Co strategie přebírá z politiky 11
1.2 Co strategie přidává 12
1.3 Dvojice strategie a územní plán 13
1.4 Strategie a tematické koncepce 14
1.5 Strategie a rozpočet 14
1.6 Test dnešního strategického plánu 15
1.7 Tři časté chyby 15
1.8 Tři výchozí situace 16

2 Principy a architektura procesu 18

2.1 Deset principů 18
2.2 Pět fází a rozhodnutí 19
2.3 Tři cesty a kalendář 21
2.4 Role a tým 24
2.5 Zadání strategie 26

3 Fáze 1, soupis prostředků 27

3.1 Cíl a principy fáze 27
3.2 Převod scénářů na čísla strategie 27
3.3 Postup v pěti vlnách 29
3.4 Příklady dobrého výstupu 32
3.5 Časté chyby ve fázi 1 33
3.6 Kontrolní seznam dokončení fáze 1 34

4 Fáze 2, opatření a projekty 35

4.1 Cíl a principy fáze 35
4.2 Karta opatření a karta projektu 35
4.3 Postup v pěti vlnách 36
4.4 Příklady dobrého výstupu 39
4.5 Časté chyby ve fázi 2 42
4.6 Kontrolní seznam dokončení fáze 2 42

5 Fáze 3, rozvojové plochy a územní plán 43

5.1 Cíl a principy fáze 43
5.2 Karta rozvojové plochy 43
5.3 Fiskální test plochy 44
5.4 Postup v pěti vlnách 45
5.5 Příklady dobrého výstupu 46
5.6 Časté chyby ve fázi 3 48
5.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 3 49

6 Fáze 4, investiční plán a finanční rámec 50

6.1 Cíl a principy fáze 50
6.2 Investiční plán 50
6.3 Finanční rámec 51
6.4 Postup v pěti vlnách 52
6.5 Příklady dobrého výstupu 54
6.6 Časté chyby ve fázi 4 57
6.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 4 58

7 Fáze 5, řízení, přijetí a akční plán 59

7.1 Cíl a principy fáze 59
7.2 Stavba dokumentu strategie 59
7.3 Řízení implementace 60
7.4 Postup v pěti vlnách 60
7.5 Příklady dobrého výstupu 62
7.6 Časté chyby ve fázi 5 63
7.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 5 64

8 Kvalita, přezkum a aktualizace 65

8.1 Deset kritérií kvality 65
8.2 Test strategie na jedné straně a vnější posouzení 65
8.3 Roční cyklus a brány 66
8.4 Aktualizace a volby 67
8.5 Zapojení veřejnosti a opozice po fázích 68

Přílohy 69

A Datové zdroje pro soupis prostředků 69
B Vztah k mezinárodním a odborným rámcům 70
C Literatura a zdroje 71
D Slovník pojmů 72
E Přehled technik a jejich použití 76
F Orientační časový plán a pracnost 77
G Struktura výstupů 79
H Co dělat, když 79
I Pracovní pomůcky 80

O metodice 89

Metodika strategie rozvoje města je díl 1 řady AQE pro strategické plánování měst, navazuje na Metodiku politiky rozvoje měst. Ukazuje, jak vedení města za čtyři až šest měsíců převede priority politiky rozvoje do investičního plánu vázaného na rozvojové plochy územního plánu, do finančního rámce s limity a do ročního akčního plánu, který zastupitelstvo přijímá s rozpočtem. Je určena starostům, místostarostům a radním obcí s rozšířenou působností zhruba od 10 do 100 tisíc obyvatel.

METODIKA VE ZKRATCE

Město, které přijalo politiku rozvoje, potřebuje jeden dokument o 30 až 60 stranách, který řekne, co a kdy udělá, na kterých plochách a z čeho to zaplatí. Tento dokument, strategie rozvoje města, vznikne za 4 až 6 měsíců v pěti fázích. Nejprve se sepíšou prostředky a rada schválí limity a základní úrovně služeb (fáze 1). Potom se z pák politiky odvodí opatření a projekty s pořadím (fáze 2), projekty se přiřadí k rozvojovým plochám s jejich infrastrukturou (fáze 3) a sestaví se investiční plán ve finančním rámci (fáze 4). Nakonec se určí odpovědnosti a zastupitelstvo přijme strategii a spolu s rozpočtem první akční plán (fáze 5). Analýzu a scénáře strategie přebírá z politiky, rozpočet se skládá od priorit a o opatřeních se rozhoduje podle důkazů. Kapitola 1 říká, kam strategie patří mezi dokumenty města. 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 strategie a jak se každý rok posouvá.

K ČEMU METODIKA SLOUŽÍ

1

Investiční plán jako jádro

Projekty po letech ve čtyřech blocích, obnova a povinnosti, priority, koaliční závazky a příležitosti, podrobně na mandát a rámcově do konce horizontu.

Co to znamená. Rozpočet se skládá od priorit a každá investice má místo v pořadí a zajištěný provoz.

2

Plocha se svou infrastrukturou

Karta každé rozvojové plochy s vyvolanou infrastrukturou, náklady, termínem a fiskálním testem.

Co to znamená. Město slibuje byty jen tam, kam vedou sítě a kde je místo ve školce.

3

Limity dřív než seznam projektů

Finanční rámec s limity dluhu a provozu, se scénáři včetně výpadku dotací a s obecními firmami.

Co to znamená. Zastupitelstvo zná hranice dřív, než uvidí seznam přání.

4

Řízení podle dat a důkazů

Čtvrtletní porada vlastníka strategie a gesčních radních nad daty, stupeň důkazu u opatření a hodnocení projektů po dokončení.

Co to znamená. Strategie se každý rok posune o rok a učí se z vlastních výsledků.

Úvod. Proč tato metodika vzniká

Hlavní sdělení. Politika rozvoje říká, čím chce město být a kterých nejvýše pět priorit v mandátu prosadí. Sama ale končí u priorit. Mezi prioritou a první vydanou korunou chybí dokument. Ten řekne, co a kdy město udělá, na kterých pozemcích a z čeho to zaplatí. Tím dokumentem je strategie rozvoje města. Metodika ukazuje, jak ji za čtyři až šest měsíců připravit, aby nesla investiční plán vázaný na územní plán a rozpočet. Ukazuje také, jak ji pak každý rok řídit.

1. Politika potřebuje strategii

Zastupitelstvo přijme politiku rozvoje s prioritou „připravíme městské pozemky pro 200 bytů a rodinných domů pro rodiny“. Za rok se ukáže, že rozpočet se dál skládá po odborech a změna územního plánu čeká ve frontě za dvanácti jinými. Na sítě pro novou čtvrť nikdo nepamatoval. Priorita zůstala na papíře, protože ji nikdo nepřevedl do projektů, termínů a peněz.

Česká města to znají. Výzkum 573 obcí (Ježek a kol., 2015) ukázal, že časový rámec opatření má jen 46,8 % strategických plánů. Odhad nákladů má 45,9 % plánů a odpovědnou osobu 15,5 %. Po schválení používá plán jako vodítko 37,9 % obcí a organizační změny pro jeho realizaci udělalo 3,7 %. Investiční plán, tedy tabulku projektů po letech navázanou na střednědobý výhled rozpočtu, mají české strategie jen výjimečně. Autoři za 25 let prošli přes 300 strategických plánů českých měst podle stejných otázek, jaké klade test v kapitole 1.6. Takovou tabulku v nich našli jen výjimečně.

Zahraniční zkušenost říká totéž z druhé strany. Samosprávy, kterým se strategie daří, ji mají navázanou na rozpočet. V šetření ICMA (2025) mezi 59 samosprávami spojilo 73 % respondentů úspěšnou realizaci strategie s její vazbou na rozpočet. Německý spolkový institut BBSR (2023) jmenuje čtyři hlavní příčiny selhání městských strategií. Jsou to dlouhá prodleva mezi schválením a první realizací, změna gescí, nedostatek lidí a výměna vedení.

2. Dnešní strategický plán a strategie podle metodiky

Typický český strategický plán vznikl jako odpověď na dotační povinnost. Má 60 až 100 stran analýzy, vlastní vizi, čtyři až šest pilířů a stovky aktivit. Jedno město s rozšířenou působností eviduje ve svém plánu téměř 500 aktivit, jiné vede databázi 450 projektů. Jedno krajské město má plán na více než 120 stranách. Takový dokument popisuje všechno, a proto nic neřadí.

Dnešní strategický plán	Strategie podle této metodiky
Vlastní vize a 4 až 6 pilířů	Identita a priority převzaté z politiky doslova
60 až 100 stran analýzy a SWOT	Analýza jednou, v politice. Strategie sepíše prostředky a do dokumentu dá výchozí stav na 2 až 4 stranách
Trendy jako kapitola analýzy	Scénáře z politiky převedené na kapacity, příjmy a náklady
Stovky aktivit bez pořadí	10 až 25 opatření a zásobník projektů s pořadím a stavem
Investice řeší až rozpočet	Investiční plán po letech vázaný na rozvojové plochy a střednědobý výhled
Obnova majetku v plánech chybí	Obnova před novými investicemi a desetiletý výhled provozu
Územní plán jako „respektovaný podklad“	Karta každé rozvojové plochy a společná roční zpráva o strategii a územním plánu
Developeři případ od případu	Doporučené zásady spolupráce s investory přijaté zastupitelstvem
Odpovědnost „odbor“	Gesční radní a jmenovitá odpovědná osoba u každého opatření
Akční plán jako samostatný seznam	Roční akční plán přijímaný zastupitelstvem spolu s rozpočtem
Nová rada píše nový plán	Nová rada připraví povolební přezkum a zastupitelstvo rozhodne, co platí

Metodika místo vylepšení osnovy mění otázku, na kterou strategie odpovídá. Dnešní plán odpovídá na otázku „co všechno by se ve městě mohlo udělat“. Strategie podle této metodiky odpovídá na otázku „co a kdy uděláme, abychom naplnili priority politiky, a z čeho to zaplatíme“.

3. Analýza jednou a trendy převzaté z politiky

Politika rozvoje odpovídá na otázku, kde zasáhnout. K tomu slouží ukazatelový panel, žebříček kořenových příčin, páková místa a scénáře vnějšího prostředí do roku 2040. Strategie odpovídá na otázku, čím a kdy to město provede. Co město trápí, ví už z politiky. První fází strategie je soupis prostředků, tedy majetku, ploch, závazků, kapacit a peněz, které má město k dispozici. Každá položka soupisu slouží konkrétnímu opatření, ploše nebo finančnímu rozhodnutí. Výjimkou je majetek, který se sepíše celý, protože jeho obnova stojí mimo soutěž o priority.

Stejně je to s trendy. Politika už sestavila scénáře vývoje demografie, ekonomiky regionu, klimatu a veřejných financí a ověřila v nich priority zátěžovým testem. Strategie scénáře převezme a převede je na čísla pro investiční rozhodování. Jde o kapacity škol a sociálních služeb, příjmy rozpočtu, ceny staveb a energií a klimatická rizika majetku. Rozhodnutí, která se vyplatí ve všech scénářích, dostanou v pořadí přednost. Rozhodnutí, která závisí na vývoji, mají etapy a spouštěč, tedy hodnotu sledovaného ukazatele, při které se uvolní další etapa.

Město, které politiku rozvoje nemá, začne analýzou. Zvolí zkrácený průchod politiky, nebo převezme fáze 1 až 4 politiky jako první část strategie se stejnými nároky (kapitola 2.3).

4. Co metodika nabízí

Metodika vede město pěti fázemi od soupisu prostředků k přijaté strategii a prvnímu akčnímu plánu. Nabízí sedm věcí, které česká praxe dnes postrádá.

1. **Jeden dokument místo deseti.** Strategie o 30 až 60 stranách, u malého města 15 až 20, se stránkou „strategie na jedné straně“. Koncepce se do ní zhušťují, nestojí vedle ní.
2. **Investiční plán jako jádro.** Projekty po letech, podrobně na mandát a rámcově do konce horizontu, s vlastním podílem města, dotacemi, úvěrem a provozem.
3. **Plochy a infrastruktura spolu.** Karta každé rozvojové plochy s vyvolanou infrastrukturou, nákladem, termínem a výnosem pro město.
4. **Rozpočet od priorit, limity předem.** Finanční rámec na nejvýše pěti stranách s limity dluhu a rezervou, výslovně pojmenovaná obnova majetku a rozpočet skládaný od priorit, jak ho skládají americké samosprávy podle GFOA nebo novozélandská města s finanční strategií. Každá investice v rozpočtu má prioritu, místo v pořadí a zajištěný provoz.
5. **Řízení jako rutina.** Čtvrtletní porada vlastníka strategie a gesčních radních nad daty, úkoly úřadu ukládané radou s termínem a jménem, jedna roční zpráva o strategii, územním plánu a investicích.
6. **Rozhodování podle důkazů.** U každého opatření je uvedeno, jak silný je důkaz, že zafunguje. Velké projekty mají porovnané varianty a po dokončení se hodnotí, zda přinesly, co slibovaly. Inspirací jsou britské příručky Green Book a Magenta Book.
7. **Strategie, která přežije volby.** Investiční plán se každý rok posune o rok. Po volbách nová rada připraví povolební přezkum, zastupitelstvo rozhodne, co platí, a město nezačíná od nuly.

Stav ověření. Metodika je první vydání a čísla zkušenostních pravidel pocházejí z praxe autorů, pilotem ověřená zatím nejsou. Pilot ve dvou městech různé velikosti s nezávislým hodnocením je naplánovaný. Zkušenostní pravidla berte jako výchozí hodnoty, které si město po dvou letech nahradí vlastními.

5. Pro koho metodika je

Je pro	Mimo záběr
Vedení města. Starosta, místostarosta pro rozvoj a gesční radní, kteří strategii vedou a rozhodují o ní	**Dotační strategie bez politiky.** Dokument psaný jen jako příloha žádosti, bez vůle podle něj řídit rozpočet
Koordinátor strategie a koordinační jednotka u vlastníka strategie, která strategii píše	**Firmy a korporace.** Metodika je nastavená na veřejný mandát, rozpočet obce a územní plán
Zastupitelstvo, které strategii, akční plán a rozpočet přijímá	**Kraje a stát.** Logika platí i pro ně, příklady a nástroje jsou ale nastavené na město
Vedoucí odborů, pořizovatel územního plánu a ředitelé organizací, kteří čtou kapitoly ke svým úkolům	

Metodika je určená pro obce s rozšířenou působností zhruba od 10 do 100 tisíc obyvatel. Menší město ji použije se sloučenými rolemi a kratším dokumentem. Metodika předpokládá přijatou politiku rozvoje. Město bez ní zvolí zkrácený průchod politiky, nebo převezme fáze 1 až 4 politiky jako první část strategie (kapitoly 1.8 a 2.3).

6. Co strategie chce od starosty a rady

Čas. Během přípravy zhruba den týdně pro vlastníka strategie, tedy starostu nebo místostarostu pro rozvoj, a půl dne měsíčně pro ostatní gesční radní. V minimální variantě zhruba dva dny měsíčně, v měsíci konzultace a přijetí víc (kapitola 2.4). Patří sem řídicí skupina, rozhodnutí rady na konci každé fáze a úvodní seminář pro kluby zastupitelstva. Patří sem i dva semináře zastupitelstva po fázích 2 a 4, z toho jeden s finančním výborem. Dále politický test se všemi kluby a jednání o konzultaci. Po přijetí strategie počítá vlastník i každý gesční radní se 40 až 60 hodinami ročně, v minimální variantě s 20 až 30. Podrobně o tom píše příloha E Metodiky implementace.

Osobní role starosty. Je-li vlastníkem strategie, vede čtvrtletní poradu. Je-li vlastníkem místostarosta, vede starosta alespoň porady před roční zprávou a před rozpočtem. Starosta předkládá strategii zastupitelstvu, je tváří veřejné konzultace a jedná s krajem a okolními obcemi, kde na nich priority závisejí.

Rozhodnutí, za která nese politickou odpovědnost rada. Návrh limitů dluhu a provozu, které zastupitelstvo přijme se strategií. Základní úrovně služeb, tedy kde město udrží jen minimum. Pořadí projektů a to, které projekty zůstanou bez financování.

Politická rizika. Projekt, který strategie veřejně označí jako „bez financování v horizontu strategie“, zklame ty, kdo na něj čekali. Nižší úroveň služby u silnic je vidět každý den. Plocha se záporným saldem dává opozici argument. Ve volebním roce roste tlak slibovat projekty mimo pořadí. Strategie na to odpovídá tak, že rada a zastupitelstvo přijímají tato rozhodnutí otevřeně, s čísly a s obrannou větou podle politiky. Zpráva za volební období navíc obsahuje jen data.

Co za to vedení dostane. Rozpočet, který obhájí jednou větou, a spolupráci s developery podle pravidel. Rada, finanční výbor i opozice mají jednu společnou tabulku investic a úkoly úřadu mají termín a jméno. Nová rada pak se strategií nezačíná od nuly.

7. Prvních 30 dnů po přijetí politiky

1. **Převzetí zadávacího rámce a zadání.** Rada projde zadávací rámec z fáze 5 politiky, kritéria přijetí strategie a termín, do kdy má strategie vzniknout, a do 14 dnů po přijetí politiky schválí zadání strategie (kapitola 2.5). Úkoly k soupisu majetku, závazků a finančního prostoru včetně sběru zakázek a smluv uložila rada usnesením o přípravě strategie už během konzultace návrhu priorit. Fáze 1 proto v tu chvíli už běží. Město bez politiky postupuje podle pořadí kroků cesty C v kapitole 2.3.
2. **Jmenování koordinátora strategie** u vlastníka strategie a ustavení řídicí skupiny usnesením rady.
3. **Usnesení rady s úkoly pro úřad.** Rada se zadáním potvrdí úkoly z usnesení o přípravě strategie a doplní, kdo dodá soupis majetku, ploch a závazků a finanční výhled, v jakém rozsahu a do kdy. Školy a organizace dodají do tabulky řádky projektů. V cestě A je dodají k pákám politiky do přijetí politiky, v cestě C k pracovnímu seznamu opatření do konce školního roku. Kartu na jedné straně píší hned jen u záměrů nad stanovenou částkou, u ostatních ji doplní ve fázi 2. Tabulka všech šesti kroků s termíny a vzorem usnesení je v příloze I.
4. **Harmonogram s pořizovatelem územního plánu a finančním odborem**, protože fáze 3 a 4 bez nich nevzniknou. Harmonogram se počítá zpětně od kalendáře rozpočtu. Investiční plán musí vstoupit do střednědobého výhledu v nejbližším rozpočtovém cyklu, jinak se o rok zpozdí všechno ostatní. Harmonogram obsahuje termíny zasedání zastupitelstva a uzávěrky jeho materiálů. O každé věci pro zastupitelstvo rozhodne rada nejpozději do uzávěrky jeho materiálů.
5. **Externí podpora a náhrada úvazku koordinátora.** Rada se zadáním rozhodne, na co si město vezme externí podporu, a uvolní na ni peníze. Zadání zakázky připraví úřad už s návrhem zadání strategie, aby harmonogram počítal s časem na soutěž od prvního dne (kapitola 2.5). Přechází-li koordinátor z úřadu, rozhodne i o náhradě jeho úvazku.
6. **Seminář pro kluby zastupitelstva.** Co strategie bude obsahovat, kdy bude zastupitelstvo rozhodovat a jak se může zapojit opozice.

8. Jak metodiku číst

Starosta a gesční radní (3 hodiny). Úvod, kapitola 1, kapitola 2.4 o rolích a poradách, hlavní sdělení fází 1 až 5 a kapitola 8.

Čtyři čísla a dva pojmy, které musí rada znát. Na nich stojí všechna finanční rozhodnutí strategie a řízení po přijetí. Příklady čísel jsou z modelového města v kapitolách 3 a 6, příklad spouštěče z kapitoly 4.4.

Číslo	Co říká	Příklad
Rozpočtový strop priority	Limit závazků z vlastních peněz a úvěru, které město k jedné prioritě uzavře do konce mandátu, v cenách roku přijetí politiky. Stanoví politika	Priorita bydlení 110 mil. Kč na mandát v cenách roku 2027
Volný kapitálový rozpočet	Kolik zbude na priority a příležitosti po nutné obnově, splátkách a rozběhnutých projektech, včetně úvěru v limitu	400 mil. Kč na roky 2028 až 2030
Součtový test	Jakou část volného kapitálového rozpočtu berou stropy všech priorit dohromady. Nejvýše polovina až tři pětiny	230 mil. Kč je 58 %
Limit dluhu	Kolik dluhu si město dovolí vůči běžným příjmům, i v nízkém scénáři	Nejvýše 30 % průměru běžných příjmů
Spouštěč	Hodnota ukazatele, při které se uvolní další etapa projektu nebo krok konsolidace	Druhá etapa školky, když počet dětí ve věku 0 až 2 roky dva roky po sobě překročí 2 050
Práh	Hodnota ukazatele, při jejímž překročení se věc dostane na nejbližší schůzi rady. Platí jen u ukazatelů, které prošly testem minimální zjistitelné změny	Výsledkový ukazatel zaostane o víc než 20 % dvě období po sobě

Koordinátor strategie (2 dny). Celá metodika včetně příloh, sestavení harmonogramu pro konkrétní město podle týdenního plánu v příloze F. Při potížích pomůže příloha H „Co dělat, když“. Tabulky a vzory usnesení jsou v příloze I.

Finanční odbor (půl dne). Kapitoly 3 a 6, tedy soupis prostředků, investiční plán a finanční rámec, a kapitola 8.

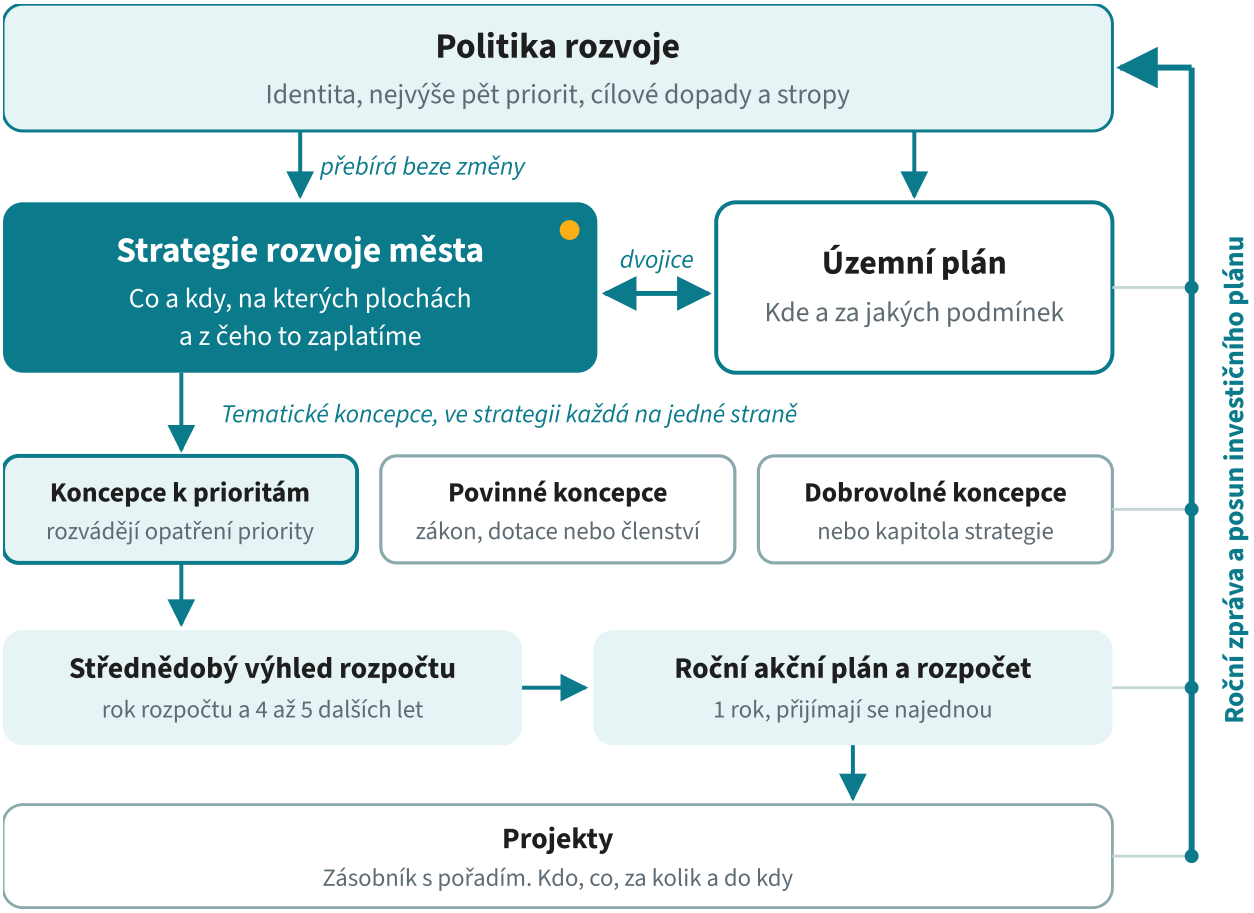
Pořizovatel územního plánu a odbor rozvoje (půl dne). Kapitoly 1.3 a 5, tedy dvojice strategie a územního plánu a rozvojové plochy.

Tajemník (1 hodina). Kapitola 7, kapacity úřadu a plán kapacit.

> **Shrnutí úvodu jednou větou.** Politika rozvoje určí priority města a strategie je převede do investic, pozemků a rozpočtu, které lze každý rok řídit a zkontrolovat.

Kapitola 1. Strategie v architektuře dokumentů města

Hlavní sdělení. Strategie rozvoje města stojí pod politikou rozvoje a vedle územního plánu. Z politiky přebírá identitu, priority, cílové dopady, rozpočtové stropy a analytický základ a nic z toho nemění. Přidává to, co politika záměrně nechala otevřené, tedy opatření, projekty, rozvojové plochy, investiční plán, finanční rámec a řízení. S územním plánem tvoří dvojici. Každou koncepci zhušťuje na jednu stranu a do rozpočtu vstupuje přes střednědobý výhled a roční akční plán.



Strategie stojí pod politikou rozvoje a vedle územního plánu. Koncepce zhušťuje do jedné strany a do rozpočtu vstupuje přes střednědobý výhled a roční akční plán. Jednou ročně předloží rada zastupitelstvu jednu zprávu o strategii, plochách a investicích.

1.1 Co strategie přebírá z politiky

Politika rozvoje končí zadávacím rámcem pro strategii (fáze 5 politiky). Zadávací rámec je pro strategii závazné zadání. Strategie ho jen zpřesňuje. Identitu a priority cituje doslova v první kapitole „Co z politiky plníme“ a místo vlastní vize jí stačí identita z politiky.

Co strategie přebírá	Odkud v politice	Jak s tím strategie pracuje
Identita města (vrstva A)	Politika, část 1	Cituje ji doslova, používá ji jako měřítko při sporných rozhodnutích
Nejvýše pět priorit (vrstva B)	Politika, část 2, a výkazy priorit	Každé prioritě odpovídá jedna část opatření ve strategii
Cílový dopad a 1 až 2 výsledkové ukazatele, prahy u ukazatelů, které prošly testem minimální zjistitelné změny	Výkaz priority, zadávací rámec	Přebírá je beze změny a doplňuje k nim výstupové ukazatele
Rozpočtový strop v cenách roku přijetí politiky a jeho orientační rozpis po letech	Zadávací rámec	Investiční plán strop zpřesní po letech a projektech a nepřekročí ho

Co strategie přebírá	Odkud v politice	Jak s tím strategie pracuje
Páky, o kterých rozhodla politika	Výkaz priority	Z pák vznikají opatření. Páka říká co, opatření jak
Gesční radní a odpovědná osoba u priority	Zadávací rámec	Pod ně se přiřadí odpovědné osoby jednotlivých opatření
Právní bariéry s termíny	Zadávací rámec, právní ukotvení	Patří na kritickou cestu strategie, typicky změny územního plánu
Analytický základ (ukazatelový panel, žebříček příčin, scénáře do roku 2040, strategické rezervy a sázky)	Fáze 1 až 3 politiky	Soupis prostředků a převod scénářů na čísla strategie (kapitola 3)
Test příležitosti a roční strop pro příležitosti mimo priority	Zadávací rámec	Platí pro zásobník projektů i dotační výzvy mimo priority
Kalendář přezkumů a brány s kontrolní kartou	Monitoringové ukotvení	Roční cyklus strategie se řídí stejným kalendářem (kapitola 8)
Navržená kritéria přijetí strategie	Zadávací rámec	Doplní se o kritéria kvality z kapitoly 8 a podle nich se strategie posoudí před přijetím

Strategie zpřesňuje, politika rozhoduje. Při práci na strategii se může ukázat, že prioritu nejde ve stropu naplnit. Sítě pro novou čtvrť například stojí víc, než politika odhadla. Strategie smí přeskupit výdaje a výstupy uvnitř stropu tak, aby zachovala cílový dopad. Pokud ani to nestačí, tichou změnu priority nedělá. Rada navrhne mimořádný přezkum politiky a zastupitelstvo v něm rozhodne, zda strop navýší, rozsah priority sníží, nebo prioritu změní. Přezkum vyvolaný strategií projedná jen dotčené stropy a priority, ostatní části politiky se neotevírají. Rada ho předloží zastupitelstvu do 30 dnů. Rozhodnutí se zapíše do strategie i do roční zprávy.

Koaliční priorita. Politika smí mít nejvýše jednu koaliční prioritu bez kořenové příčiny z analýzy. Strategie s ní zachází stejně jako s ostatními. Koaliční priorita má opatření, výstupy, místo v investičním plánu a provoz. V pořadí projektů se jí výhoda nepřidává ani neubírá. Typovou shodu opatření s příčinou u ní ověřit nejde, proto se ověřuje mechanismus z teorie změny.

Priorita typu pravidlo. Priorita, která mění způsob, jakým město rozhoduje, se strategii nepředává. Žije v jednacím řádu rady, v pravidlech rozpočtového procesu a v organizačním řádu, jak stanoví politika. Strategie ji jen cituje v první kapitole.

1.2 Co strategie přidává

Politika záměrně nechala otevřené všechno, co je otázkou provedení. Strategie to doplní v pěti fázích.

- **Opatření a projekty.** 10 až 25 opatření, každé s odpovědnou osobou, výstupovými ukazateli, odhadem nákladů a kapacity. Pod nimi zásobník projektů s pořadím a stavem přípravy.
- **Výstupové ukazatele.** 1 až 3 na opatření, nejvýše 30 celkem. Stanoví je strategie, nebo koncepce, pokud prioritu rozpracovává. Strategie je v obou případech uvádí u opatření, aby se sledovaly na jednom místě.
- **Úrovně služeb.** U provozních oblastí s majetkem (školy, komunikace, zeleň, sport, sociální služby) tři stupně, podle kterých se plánuje obnova a provoz. U majetku, který město uvolňuje, ruší nebo převádí, bezpečnostní úroveň (příloha D).
- **Rozvojové plochy.** Karta každé rozvojové a transformační plochy s vyvolanou infrastrukturou, nákladem, termínem, podílem investora a výnosem pro město.
- **Investiční plán a obnova majetku.** Projekty po letech, podrobně na mandát a rámcově do konce horizontu, obnova majetku pojmenovaná výslovně a zařazená před nové investice.
- **Provozní dopady.** Provoz každé investice v letech 1 až 3 jako tvrdá podmínka, desetiletý výhled provozu a obnovy jako informace pro rozhodování.
- **Finanční rámec.** Limity dluhu a dluhové služby, rezerva, scénáře a citlivost, na nejvýše pěti stranách.
- **Řízení.** Odpovědnosti, kapacity úřadu, čtvrtletní porada nad daty, roční zpráva a roční akční plán.

- **Zásady spolupráce s investory.** Doporučený prováděcí dokument pro města s rozvojovými plochami (kapitola 5).

Hierarchie pojmů. Strategie přebírá hierarchii z politiky a rozšiřuje ji směrem dolů.

Úroveň	Kdo ji stanoví	Příklad z modelového města
Priorita	Politika	Připravíme městské pozemky pro 200 bytů a rodinných domů pro rodiny
Cílový dopad	Politika	Do roku 2035 bydlí v nové nabídce 200 domácností, z toho nejméně 150 s členem ve věku 40 až 55 let, a nejméně čtvrtina z nich by bez této nabídky ve městě nebydlela
Výsledek	Politika	V nové zástavbě ve městě bydlí do roku 2035 150 domácností s členem ve věku 40 až 55 let
Výstup	Strategie	15 ha připravených ploch se sítěmi, 200 dokončených bytů a domů
Opatření	Strategie	Příprava tří městských ploch pro bydlení (změna územního plánu, sítě, komunikace, soutěž developerů)
Projekt	Strategie, zásobník projektů	Sítě a komunikace na ploše Za Nádražím, první etapa
Úroveň služby	Strategie, u provozních oblastí	Budovy základních škol ve stavu vyhovujícím nebo lepším

Nové pojmy strategie. *Opatření* je soubor činností, kterým město uplatní páku z politiky. Má odpovědnou osobu, výstupy a náklady. *Projekt* je ohraničená investice nebo změna s rozpočtem a termínem, která patří k jednomu opatření, nebo prošla testem příležitosti. *Rozvojová plocha* je plocha v územním plánu určená k nové zástavbě nebo přestavbě. *Vyvolaná infrastruktura* je všechno, co zástavba plochy potřebuje a co by jinak nevzniklo, tedy sítě, komunikace, školka, škola, zeleň a parkování. *Úroveň služby* je měřitelný standard, který město u provozní oblasti drží. Má tři stupně, základní, standardní a rozšířený. Pro majetek, který město uvolňuje, ruší nebo převádí, platí bezpečnostní úroveň.

1.3 Dvojice strategie a územní plán

Strategie říká, co a kdy město udělá a z čeho to zaplatí. Územní plán říká, kde se to smí stát a za jakých podmínek. Politika stanovila pro jejich vztah čtyři pravidla. Strategie i územní plán vycházejí ze stejné politiky a priorit. Investiční plán strategie je vázaný na plochy a každá rozvojová plocha v něm má vyvolanou infrastrukturu a termín. Každá změna územního plánu se posuzuje podle toho, kterou prioritu posiluje, oslabuje nebo míjí. Po přijetí nové politiky se strategie i územní plán vyhodnocují ve stejném roce.

Územní plán je právně závazný a strategie ne. Propojení je proto procesní. Územní plán mění zastupitelstvo samostatnými změnami. Strategie říká, které změny priority potřebují, v jakém pořadí a s jakými penězi na infrastrukturu. O změně územního plánu rozhoduje zastupitelstvo v řádném procesu, který vede pořizovatel.

Kdo	Za co ve dvojici odpovídá
Koordinátor strategie	Investiční plán vázaný na plochy, karty rozvojových ploch, podklady pro posouzení změn územního plánu podle priorit
Pořizovatel územního plánu	Stav ploch v územním plánu, harmonogram změn, zpráva o uplatňování územního plánu
Určený zastupitel	Spolupracuje s pořizovatelem, hlídá soulad změn s prioritami a informuje zastupitelstvo
Odbor majetku a správce sítí	Vlastnictví ploch, technické podmínky napojení, náklady infrastruktury
Finanční odbor	Zařazení infrastruktury do investičního plánu a střednědobého výhledu

Karta rozvojové plochy. Na jedné straně říká, co na ploše vznikne, kdy a za kolik. Obsahuje využití a kapacitu (byty, pracovní místa), vlastnictví, stav v územním plánu a vyvolanou infrastrukturu s náklady a termínem. Uvádí také podíl investora, provoz a obnovu infrastruktury, výnos pro město a prioritu, kterou plocha naplňuje. Podrobně ji popisuje kapitola 5.

Společná roční zpráva. Jednou ročně předloží rada zastupitelstvu jednu zprávu o plnění strategie, o stavu rozvojových ploch a změn územního plánu a o investicích. Pořizovatel do ní dodá stav ploch a změn, finanční odbor čerpání investičního plánu. V roce, kdy pořizovatel předkládá zprávu o uplatňování územního plánu, je roční zpráva jejím podkladem pro část o rozvojových plochách. Obě zprávy tak vycházejí ze stejných dat.

1.4 Strategie a tematické koncepce

Politika rozlišuje tři druhy koncepcí, tedy koncepce navázané na prioritu, koncepce vyžadované zákonem, dotací nebo členstvím a dobrovolné koncepce. O koncepcích k prioritám rozhodlo zastupitelstvo na návrh rady ve fázi 5 politiky. U dobrovolných koncepcí rozhodne zastupitelstvo na návrh rady, zda je nahradí kapitola strategie. Strategie tato rozhodnutí převezme a koncepce do sebe zapojí.

Druh koncepce	Kdo o ní rozhodl nebo rozhodne	Co z koncepce je ve strategii
Navázaná na prioritu	Zastupitelstvo na návrh rady ve fázi 5 politiky	Opatření, výstupové ukazatele a investice priority. Koncepce je rozvádí a zpřesňuje
Vyžadovaná zákonem, dotací nebo členstvím	Žije ve vlastním cyklu, s politikou se sladí při nejbližší aktualizaci	Jedna strana shrnutí a investice, které koncepce vyžaduje
Dobrovolná	Zastupitelstvo na návrh rady, zda ji nahradí kapitola strategie	Jedna strana shrnutí, pokud koncepce zůstává

Koncepce na jedné straně. Každá platná koncepce má ve strategii jednu stranu. Uvádí, ke které prioritě koncepce přispívá, nebo že slouží běžnému chodu města. Dále uvádí tři nejdůležitější opatření, investice, které koncepce vyžaduje, a jejich místo v investičním plánu, výstupové ukazatele a termín příští aktualizace. Investice z koncepcí se do investičního plánu řadí stejně jako ostatní projekty. Peníze koncepci zajistí až místo v investičním plánu.

Zadání pro koncepce. Strategie ve fázi 5 vydá zadání pro koncepce, které mají vzniknout nebo se přepsat. Zadání obsahuje prioritu a opatření, která koncepce rozpracuje, finanční rámec z investičního plánu, termín a kritéria přijetí. Koncepci přijímá zastupitelstvo.

1.5 Strategie a rozpočet

Strategie je pro rozpočet střednědobým plánem investic. Od roční úrovně ji odděluje střednědobý výhled rozpočtu. Zákon ho obcím ukládá, ale v české praxi se pro investiční plán skoro nepoužívá.

Dokument	Horizont	Co nese	Kdo přijímá
Strategie rozvoje města	5 až 10 let	Investiční plán podrobně na mandát a rámcově do konce horizontu, finanční rámec s limity	Zastupitelstvo
Střednědobý výhled rozpočtu	Rok rozpočtu a 4 až 5 dalších let	Roční částky investičního plánu, rozpis stropů priorit po letech jako samostatné řádky, obnova majetku	Zastupitelstvo
Závěrečný účet s přílohou	1 rok	Kumulativní čerpání stropů priorit, uzavřené závazky, volná část stropu, zůstatky priorit pro rozpočet dalšího roku	Zastupitelstvo
Roční akční plán a rozpočet	1 rok	Projekty a činnosti na příští rok s částkou, odpovědnou osobou a výstupem	Zastupitelstvo, akční plán spolu s rozpočtem

Rozpočet podle priorit. Rozpočet se skládá od priorit, ne od historického rozdělení mezi odbory. Postup přebíráme ze zahraničí. Vychází z rozpočtování podle priorit, jak ho popisuje americká GFOA a od roku 2010 používá Baltimore, a z novozélandské finanční strategie. Má šest kroků.

1. Rada na začátku rozpočtového cyklu potvrdí limity finančního rámce a rozpis stropů priorit na daný rok z investičního plánu, přepočtený v indexačním řádku indexem cen stavebních prací za poslední čtyři zveřejněná čtvrtletí.
2. Finanční odbor zapíše obnovu majetku, přijaté závazky v bloku povinností a provoz dokončených investic. Obnova se řídí plánem obnovy, zvolenými úrovněmi služeb a pořadím obnovy, které rada schvaluje s akčním plánem.
3. Zapíší se projekty priorit podle akčního plánu.

4. Závazky z koaliční smlouvy jdou do bloku koaličních závazků v mezích koaliční části společného stropu bloků mimo priority a v pořadí, které rada schválí a zveřejní. Ostatní požadavky odborů a organizací se rozdělí ve zbývajícím prostoru. Nové požadavky mimo priority procházejí testem příležitosti.
5. Návrh rozpočtu uvede, kolik jde na priority, kolik na obnovu, kolik na koaliční závazky a kolik na příležitosti, a porovná to s minulým rokem. Malé město kroky 2 a 3 spojí a uvede jen čísla za priority, obnovu a příležitosti.
6. Zastupitelstvo přijímá rozpočet, výhled a akční plán najednou, s roční zprávou v ruce.

Co rozpočet od priorit řídí. Kroky se týkají hlavně kapitálových výdajů. Na roky 2028 až 2030 tvoří stropy čtyř priorit modelového města zhruba čtvrtinu vlastních kapitálových výdajů. Odpovídají zhruba 5 % běžných příjmů téhož období. Priorita 2 sama bere necelá 2 % běžných příjmů mandátu. Směr vývoje proto politika mění soustředěním malé části peněz a většiny rozhodnutí, ne objemem (kapitola 6.1 Metodiky politiky). Prioritu, jejíž pákou je služba, regulace nebo program, drží limit provozu priorit a plán kapacit v hodinách (kapitola 7.2 Metodiky implementace). Drží ji také neinvestiční opatření s kartou (kapitola 4.7 Metodiky implementace). Strategie u ní uvádí neinvestiční opatření se stejnou kartou, odpovědností a výstupy jako u investic (kapitola 4.3, vlna 1).

Akční plán s nejbližším rozpočtem. První akční plán přijímá zastupitelstvo spolu s nejbližším rozpočtem a výhledem. Pokud se strategie přijímá mimo rozpočtový cyklus, akční plán vznikne podle politiky do 60 dnů od jejího přijetí. Do rozpočtu pak vstoupí rozpočtovým opatřením. Každý další rok se nový akční plán připravuje souběžně s rozpočtem a investiční plán se posune o rok.

Test příležitosti. Dotační výzva, nabídka nebo záměr mimo priority projde třemi otázkami z politiky (kapacita, provozní náklad, soulad s politikou). Musí se také vejít do ročního stropu pro všechny příležitosti dohromady. Strategie test používá i pro projekty v zásobníku, které k žádné prioritě nepatří.

1.6 Test dnešního strategického plánu

Dimenze	Politika rozvoje	Strategie rozvoje města	Tematická koncepce	Testovací otázka pro dnešní strategický plán
Klíčová otázka	Kým chceme být a co v mandátu prosadíme?	Co a kdy uděláme a z čeho to zaplatíme?	Jak to uděláme v jedné oblasti?	Dá se z dokumentu vyčíst, co se udělá příští rok a za kolik?
Autor	Rada s analytickým týmem	Koordinační jednotka u vlastníka strategie z podkladů úřadu	Odbor, často s partnery	Ví se, kdo dokument připravil a kdo za něj ve vedení odpovídá?
Legitimita	Demokratický mandát	Odvozená z politiky	Odvozená ze strategie	Cituje dokument priority, ze kterých vychází?
Horizont	Identita na generaci, priority na mandát	5 až 10 let	3 až 7 let	Odlišuje podrobný plán na mandát od rámce na delší dobu?
Rozsah	10 až 12 stran	30 až 60 stran, malé město 15 až 20	Podle oblasti	Vejdou se opatření a investice na jednu stranu shrnutí?
Obsah	Volby, priority, stropy	Opatření, plochy, investice, finance, řízení	Nástroje a výstupy v oblasti	Má každá investice prioritu, pořadí a zajištěný provoz?
Co spouští obnovu	Volby, krize, brána přezkumu	Nová politika, roční posun investičního plánu	Nová strategie, povinnost, dotace	Je napsáno, kdy a podle čeho se dokument aktualizuje?

Dnešní strategický plán, který odpoví kladně na pět a více testovacích otázek, lze přepsat podle cesty B (kapitola 2.3). Plán s nejvýše dvěma kladnými odpověďmi je zásobník přání a vyplatí se napsat novou strategii podle cesty A. Při třech až čtyřech kladných odpovědích rozhodne rada podle toho, zda má plán použitelný zásobník projektů a vazbu na plochy. Pokud ano, platí cesta B, jinak cesta A.

1.7 Tři časté chyby

Strategie jako druhá politika. Strategie si napíše vlastní vizi, přidá k prioritám politiky dalších pět „strategických cílů“ a začne politice konkurovat. *Projev.* Kapitola „Vize 2040“ a pilíře, které se v politice nevyskytují. *Protiopatření.*

První kapitola strategie cituje politiku doslova a každé opatření patří k jedné prioritě, nebo prošlo testem příležitosti.

Strategie jako zásobník. Stovky projektů bez pořadí, každý odbor a každá organizace má v dokumentu svou položku. *Projev.* Zásobník je delší než investiční kapacita města na dvacet let. *Protiopatření.* Pořadí podle příspěvku k prioritám, obnova mimo soutěž a investiční plán ve finančním rámci. Zbytek zásobníku je otevřeně označený jako „bez financování v horizontu strategie“.

Strategie jako dotační katalog. Opatření jsou formulovaná tak široce, aby pod ně spadla jakákoli výzva. *Projev.* Opatření „Rozvoj infrastruktury a služeb“ bez výstupu a bez částky. *Protiopatření.* Strategie se píše pro celé město a priority. Dotační strategie nebo integrovaná strategie území se z ní odvozuje výtahem, ne naopak.

1.8 Tři výchozí situace

Situace	Postup	Kde v metodice
Město s přijatou politikou rozvoje	Nová strategie podle zadávacího rámce. Ukazatelový panel se aktualizuje na nejnovější data. U politiky starší než zhruba 2 roky se navíc ověří scénáře	Cesta A, kapitola 2.3
Město se starým strategickým plánem a přijatou politikou	Přepis existujícího plánu. Vyjmout vlastní vizi a priority, převzít je z politiky, doplnit investiční plán vázaný na plochy, zhustit koncepce	Cesta B, kapitola 2.3
Město bez politiky rozvoje	Nejdřív zkrácený průchod politiky, nebo fáze 1 až 4 politiky jako první část strategie se stejnými nároky. Priority přijme zastupitelstvo dřív, než strategie přejde k opatřením	Cesta C, kapitola 2.3

Co s dokumenty, které město už má. Tabulka z politiky říká, kam který dokument v architektuře patří. Strategie k ní přidává, co se s ním stane při její přípravě.

Dnešní dokument	Místo v architektuře	Co s ním při přípravě strategie
Strategický plán rozvoje města	Strategie rozvoje	Cesta A nebo B podle testu v kapitole 1.6. Rozběhnuté projekty přejdou do soupisu závazků. Zastupitelstvo starý plán zruší usnesením o přijetí strategie
Územní plán a rozpracované změny	Dvojice se strategií	Plochy a změny do soupisu území, karty ploch, posouzení změn podle priorit
Koncepce k prioritám	Koncepce navázaná na prioritu	Přepsat podle zadání strategie, mezitím shrnutí na jedné straně
Komunitní plán, plán mobility, akční plán pro klima, místní akční plán vzdělávání	Koncepce vyžadovaná	Shrnutí na jedné straně, investice do zásobníku, termín sladění
Koncepce kultury, sportu, cestovního ruchu	Koncepce dobrovolná	Rozhodnout, zda ji nahradí kapitola strategie
Pasporty majetku, plány oprav	Podklad soupisu majetku	Základ plánu obnovy. Kde pasport chybí, zadání na jeho doplnění
Zásobník projektů	Zásobník strategie	Každý projekt přiřadit k opatření, nebo podrobit testu příležitosti
Střednědobý výhled rozpočtu, rozpočet	Rozpočtová úroveň	Promítnout investiční plán a stropy priorit v nejbližším cyklu

Dnešní dokument	Místo v architektuře	Co s ním při přípravě strategie
Smlouvy s developery, plánovací smlouvy	Soupis závazků	Podklad pro karty ploch a pro zásady spolupráce s investory
Integrovaná strategie území, strategie místní akční skupiny	Mimo architekturu města, ve statutárním městě plnohodnotný vstup	Město do nich prosazuje své priority a projekty ze zásobníku. Ve statutárním městě, kde je integrovaná strategie území hlavní cestou k evropským penězům, s ní strategie sladí opatření a investiční plán už ve fázi 2 (kapitola 2.4)

Shrnutí kapitoly jednou větou. Strategie převezme rozhodnutí politiky, doplní opatření, plochy, investice, finance a řízení a zajistí, aby každá koruna i změna územního plánu měla prioritu.

Kapitola 2. Principy a architektura procesu

> **Hlavní sdělení.** Strategie vzniká podle deseti principů v pěti fázích. Dva z principů vycházejí přímo ze zahraniční praxe. Peníze se rozdělují podle priorit s limity vyhlášenými předem a rozhoduje se podle důkazů. Každá fáze končí rozhodnutím rady. Zastupitelstvo přijímá strategii a akční plán spolu s rozpočtem. Město s platnou politikou napíše novou strategii za 4 až 6 měsíců, přepis existujícího plánu trvá 2,5 až 3 měsíce. Město bez politiky začne politikou, nebo ji zpracuje jako první část strategie. Harmonogram se počítá zpětně od rozpočtového kalendáře, aby investiční plán vstoupil do nejbližšího střednědobého výhledu.

2.1 Deset principů

Shora dolů. Každé opatření, projekt i koruna v investičním plánu jsou odvoditelné z priority politiky. Projekt mimo priority musí projít testem příležitosti, jinak patří do běžného chodu města. Ve strategii se proto u každého opatření uvádí priorita a u každého projektu opatření.

Analýza jednou, v politice. Strategie přebírá analytický základ politiky a místo nové analýzy sepíše prostředky, tedy majetek, plochy, závazky, kapacity a peníze. Projektové analýzy se zpracovávají jen u strategických projektů a záměrů nad stanovenou částku. Jde o studii proveditelnosti, analýzu nákladů a přínosů nebo dopadovou studii.

Odolná rozhodnutí první, podmíněná se spouštěčem. Strategie převezme scénáře z politiky a převede je na čísla. Rozhodnutí, která se vyplatí ve všech scénářích, dostanou v pořadí přednost. Rozhodnutí, která závisí na vývoji, mají etapy a spouštěč, tedy hodnotu sledovaného ukazatele, při které se uvolní další etapa.

Obnova před rozvojem. Obnova majetku se v investičním plánu plánuje výslovně. Bezpečnost a obnova na základní úroveň služby jdou mimo soutěž o priority. Obnova nad základní úroveň se řídí úrovní služby, kterou město zvolí. Prioritám může ustoupit, pokud o tom politika výslovně rozhodla, například když odložila opravy silnic. Volný kapitálový rozpočet pro priority je to, co zbude po nutné obnově a závazcích.

Pořadí přebíráme z praxe amerických samospráv (GFOA), nejdřív bezpečnost, pak zachování majetku a služeb, pak jejich rozšíření. Uvnitř bloku obnovy řadí projekty rada podle bezpečnosti, stavu a využití. Pořadí schvaluje jednou ročně s akčním plánem (kapitola 6.4, vlna 1). Projekt, který obnovuje a zároveň rozšiřuje, se dělí na podíl obnovy a podíl zhodnocení. Zhodnocení pak soutěží v bloku priority nebo příležitostí (kapitola 4.3, vlna 3). Přijaté závazky patří do bloku obnovy a povinností s vlastním ročním objemem (kapitola 6.2). Jde o akční plán pro klima a plány, které město musí mít ze zákona nebo kvůli dotaci.

Každá investice nese provoz. U každé investice se uvede provoz a jeho zdroj. Provoz v letech 1 až 3 po dokončení je tvrdá podmínka zařazení do investičního plánu. Desetiletý výhled provozu a obnovy slouží jako informace pro rozhodování o pořadí.

Peníze podle priorit, limity předem. Rozpočet se skládá od priorit, ne od historického rozdělení mezi odbory. Limity dluhu a provozu zná rada dřív než seznam projektů. Přebíráme to ze tří zahraničních vzorů. Americké samosprávy rozpočtují podle priorit v krocích, které popisuje GFOA, a Baltimore od roku 2010 rozděluje rozpočet podle prioritních výsledků. Novozélandská města mají ze zákona finanční strategii s limity. Australský stát Nový Jižní Wales spojuje plán s takzvanou zdrojovou strategií pro peníze, majetek a lidi. Výzkum ICMA (2025) potvrzuje, že úspěšné strategie jsou na rozpočet navázané.

Rozhodování podle důkazů. U každého opatření se uvádí, jak silný je důkaz, že zafunguje. Platí stejná stupnice A, B a C jako v politice. Stupeň B v ní vyžaduje i srovnávací prvek, tedy kohortu, obdobnou obec nebo časovou řadu před a po. Velké projekty mají porovnané varianty a po dokončení se hodnotí, zda přinesly, co slibovaly. Inspirací jsou britské příručky Green Book a Magenta Book, síť britských center What Works a novozélandské hodnocení investic. Strategie tak sbírá vlastní důkazy, ze kterých čerpá při příští aktualizaci.

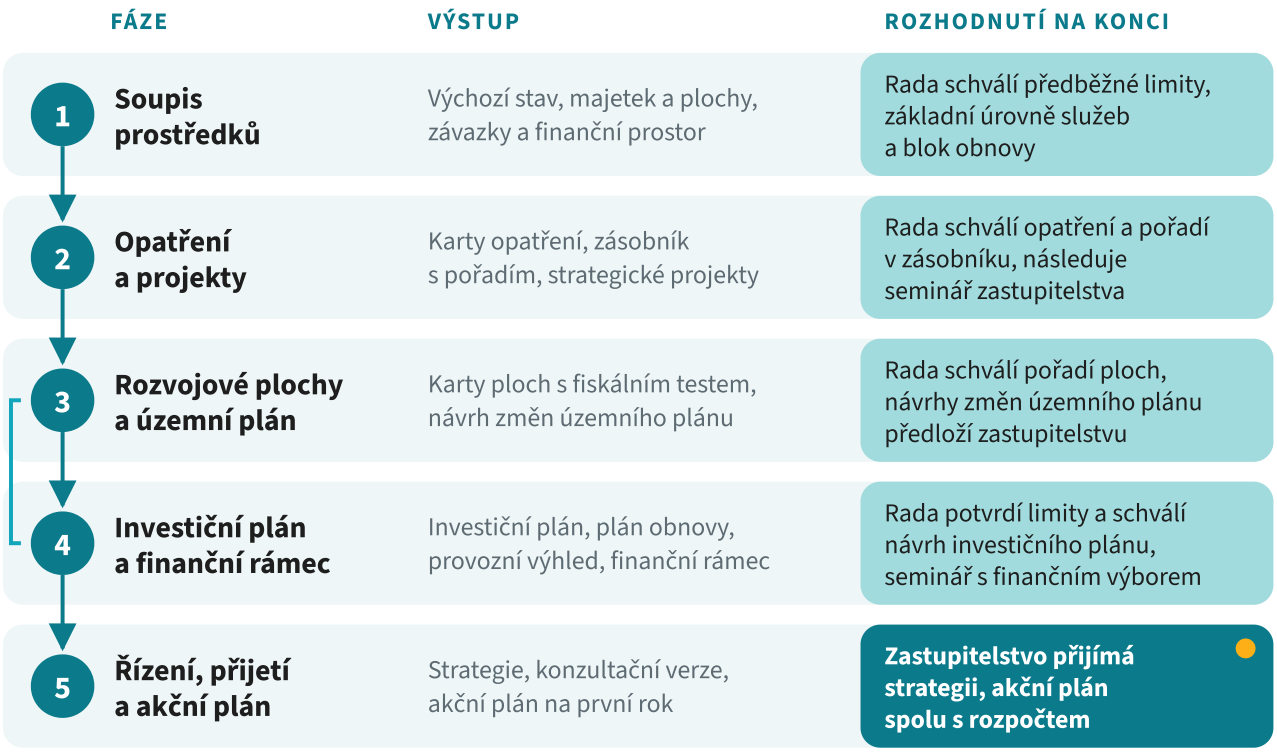
Plocha má svou infrastrukturu. Každá rozvojová plocha má ve strategii vyvolanou infrastrukturu, její náklad, zdroj a termín. Byty bez školky a sítí nejsou příprava území, jsou to budoucí dluhy.

Málo ukazatelů ve správném patře. Politika drží dopady a výsledky, strategie výstupy. Výstupové ukazatele jsou 1 až 3 na opatření a nejvýše 30 celkem. U provozních oblastí s majetkem strategie stanoví úroveň služby. Každý ukazatel má zdroj dat a odpovědnou osobu.

Rutina před dokumentem. Strategie žije čtvrtletní poradou vlastníka strategie a gesčních radních nad daty a roční zprávou. Žije i úkoly, které rada ukládá úřadu s termínem a odpovědnou osobou. Dokument funguje jen tehdy, když se s ním mezi přijetím a aktualizací pracuje, ať je text jakkoli dobrý.

Zkušenostní pravidla. Některé hranice v metodice jsou zkušenostní pravidla AQE, ne zákonné ani vědecké normy. Patří sem 10 až 25 opatření, nejvýše 30 výstupových ukazatelů a scénář výpadku dotací o polovinu. Patří sem také dotace v podrobné části jen s vyhlášenou výzvou, 3 až 5 strategických projektů a výchozí váhy bodové matice. Dalším je hranice pro pět otázek k záměru (10, 20 a 30 mil. Kč podle velikosti města). Patří sem i provoz v letech 1 až 3 jako podmínka zařazení a finanční rámec na nejvýše pěti stranách. Stejně tak nejméně tři viditelné projekty v prvním roce a konzultační verze na 10 až 20 stranách. Posledním pravidlem je hranice zhruba dvou let, po které se ověřují scénáře politiky. Přirážky na rizika podle stupně přípravy přebírá strategie z politiky. Město si tato pravidla může upravit, změnu ale zdůvodní a zapíše do zadání strategie.

2.2 Pět fází a rozhodnutí



Každá fáze končí rozhodnutím rady nad hotovým výstupem. Fáze 3 a 4 se v čase překrývají a rada je uzavírá na jednom jednání. Strategii přijímá zastupitelstvo, akční plán spolu s nejbližším rozpočtem.

	Fáze	Účel	Rozhodovací dokument	Kdo rozhoduje
1	Soupis prostředků	Převzít analytický základ a scénáře politiky a sepsat majetek, plochy, závazky, kapacity a finanční prostor	Výchozí stav strategie (pracovní dokument o 8 až 12 stranách, do strategie jdou 2 až 4 strany) se scénáři převedenými na čísla, tabulka majetku a obnovy, seznam ploch, registr závazků, přehled obecních firem a organizací, finanční prostor, návrh limitů a základních úrovní služeb	Rada schvaluje předběžné limity finančního rámce, základní úrovně služeb, kandidátní budovy k uvolnění a blok obnovy a povinností, bere výchozí stav na vědomí a potvrzuje rozsah fáze 2
2	Opatření a projekty	Z pák politiky odvodit opatření, sestavit zásobník projektů s pořadím	Seznam opatření s kartami, zásobník s pořadím, strategické projekty, výstupové ukazatele	Rada schvaluje opatření a pořadí v zásobníku. Seminář zastupitelstva

	Fáze	Účel	Rozhodovací dokument	Kdo rozhoduje
3	Rozvojové plochy a územní plán	Přiřadit projekty k plochám, spočítat vyvolanou infrastrukturu a výnos, připravit změny územního plánu	Seznam ploch s kartami, návrh změn územního plánu, případně návrh zásad spolupráce s investory	Rada schvaluje pořadí ploch. Návrhy na pořízení změn územního plánu předkládá zastupitelstvu
4	Investiční plán a finanční rámec	Sestavit obnovu, investice po letech a provoz v předběžných limitech a ověřit je scénáři	Investiční plán, plán obnovy, provozní výhled, finanční rámec	Rada potvrzuje limity a schvaluje návrh investičního plánu. Seminář zastupitelstva s finančním výborem
5	Řízení, přijetí a akční plán	Stanovit odpovědnosti a kapacity, projednat strategii s veřejností, přijmout ji a připravit první akční plán	Strategie rozvoje města, konzultační verze, matice odpovědností, plán kapacit, akční plán na první rok	**Zastupitelstvo přijímá strategii.** Akční plán přijímá spolu s nejbližším rozpočtem

Fáze 3 a 4 se v čase překrývají. Karty ploch dodávají do investičního plánu náklady infrastruktury a investiční plán zpětně říká, kolik ploch město v horizontu strategie unese. Rada proto obě fáze uzavírá na jednom jednání, nejdřív pořadí ploch, pak investiční plán. Posouzení rozpracovaných změn územního plánu může předložit zastupitelstvu dřív samostatným usnesením, pokud to vyžaduje lhůta pro materiály zastupitelstva.

Limity dřív než seznam projektů. Už na konci fáze 1 navrhne finanční odbor limity dluhu, dluhové služby, provozního salda a provozu priorit a částku stropu pro příležitosti. Rada je schválí jako předběžné. Opatření a pořadí projektů ve fázi 2 tak vznikají v mezích, které rada zná. Ve fázi 4 se limity jen potvrdí nebo zdůvodněně upraví. Na konci fáze 1 rada schválí i základní úrovně služeb. Vychází z nich nutná obnova, a tedy i volný kapitálový rozpočet.

Pravidla návratu. Mezi fázemi existuje pět definovaných cest zpět.

1. **Z fáze 1 do politiky.** Součtový test ve středním scénáři neprojde ani po krocích podle kapitoly 3.3, vlny 5, nebo se ukáže, že strategický projekt priority přesahuje její strop i po rozložení do etap. Rada navrhne mimořádný přezkum politiky v jednom usnesení s uzavřením fáze 1. Přezkum projedná jen dotčené stropy a priority, ostatní části politiky se neotevírají. Strop stanoví tak, aby obsahoval rezervu priority podle kapitoly 6.3, bod 4.
2. **Z fáze 4 do fáze 2.** Investiční plán překročí limity finančního rámce. Rada sníží rozsah nebo posune opatření v pořadí, limity finančního rámce zůstávají.
3. **Z fáze 3 do fáze 2.** Plocha vyžaduje změnu územního plánu mimo priority, nebo infrastruktura plochy překročí strop priority. Opatření se upraví, nebo plocha přejde do rámcové části investičního plánu.
4. **Z fáze 2 do politiky.** Prioritu nejde ve stropu naplnit ani po přeskupení opatření a výstupů. Rada navrhne mimořádný přezkum politiky a zastupitelstvo v něm rozhodne, zda strop navýší, rozsah priority sníží, nebo prioritu změní (kapitola 1.1). Stejné pravidlo platí v politice pro návrat z fáze 5.
5. **Z fáze 5 do fáze 4.** Vypořádání konzultace mění náklady, příjmy nebo pořadí projektů. Koordinátor změny promítne do investičního plánu a součtového testu dřív, než rada schválí návrh strategie. Limity zůstávají. Pokud test po vypořádání překročí tři pětiny, platí pořadí kroků z kapitoly 3.3, vlny 5.

Postup, když rada výstup fáze vrátí. Rada vrátí výstup s pokynem doplnit, přepracovat od určené vlny, nebo přerušit práci do rozhodnutí o politice. Pokyn se zapíše do usnesení s termínem.

2.3 Tři cesty a kalendář

Strategie má tři cesty podle výchozí situace města (kapitola 1.8). Všechny vedou ke stejnému výstupu, strategii přijaté zastupitelstvem s investičním plánem a prvním akčním plánem. Liší se tím, kolik práce už je hotovo.

	Cesta A, nová strategie	Cesta B, přepis existujícího plánu	Cesta C, město bez politiky
Výchozí stav	Přijatá politika rozvoje se zadávacím rámcem	Přijatá politika a strategický plán, který obstál v testu kapitoly 1.6	Politika rozvoje chybí
Délka od schválení zadání	4 až 6 měsíců	2,5 až 3 měsíce	Zkrácený průchod politiky a cesta A, 8 až 10 měsíců s analytickým základem od předchůdců, bez něj 9 až 12 měsíců. Po podzimních volbách s přijetím s rozpočtem na konci následujícího roku 10 až 11 měsíců, bez analytického základu se strategie přijme v prvním čtvrtletí dalšího roku. Plný průchod politiky ve spojeném procesu zhruba 9 až 12 měsíců
Fáze 1	Úplný soupis prostředků	Soupis jen tam, kde starý plán data nemá, typicky majetek a plochy	Soupis majetku a finančního prostoru běží souběžně s fázemi 1 až 3 politiky
Fáze 2	Opatření nově z pák	Opatření starého plánu se přiřadí k prioritám, ostatní přejdou do zásobníku nebo se vyřadí	Jako cesta A
Fáze 3 a 4	Úplně	Úplně, starý plán je obvykle nemá	Jako cesta A
Fáze 5	Konzultace 30 dnů, přijetí, akční plán	Konzultace 30 dnů jen ke změnám, přijetí, akční plán	Politika přijatá zastupitelstvem před fází 2 strategie, pak jako cesta A
Riziko	Prodleva mezi politikou a strategií	Starý plán přežije v novém obalu	Strategie se začne psát dřív, než je o prioritách rozhodnuto

Cesta C a analýza. Město bez politiky začne analýzou. Fáze 1 až 4 politiky proběhnou v plném nebo zkráceném průchodu podle Metodiky politiky rozvoje měst. Platí pro ně stejné nároky na přesnost hlavní otázky, výzev a priorit. Patří k nim otázky zkoumání, rozhovory, typová shoda páky a příčiny a součtový test. Patří k nim i výkaz priority včetně řádku, kdo získá a kdo nese náklady. U plného průchodu ušetří spojený proces zhruba dva měsíce. Soupis majetku a finančního prostoru totiž běží souběžně s analýzou a tým zná zadání strategie od začátku. Priority přijme zastupitelstvo jako politiku rozvoje dřív, než strategie přejde k opatřením. Strategie se píše vždy až nad prioritami, o kterých zastupitelstvo rozhodlo.

Pořadí kroků v cestě C. Pořadí platí pro nové vedení zvolené na podzim, které chce strategii přijmout s rozpočtem na konci následujícího roku. Měsíce se počítají od začátku tohoto roku, 7. a 8. měsíc tedy připadají na prázdniny.

Období	Politika	Strategie
1. měsíc	Prvních 30 dnů politiky, zadání zkráceného průchodu	Rada jedním usnesením schválí zadání zkráceného průchodu politiky a předběžné zadání strategie. Jmenuje koordinátora, uloží úřadu a obecním firmám soupis majetku, závazků a finančního prostoru a uvolní peníze na externího technika pro budovy a hlavní komunikace
2. až 3. měsíc	Fáze 1 až 3 politiky, návrh priorit ve fázi 4, součtový test politiky	Vlny 2 až 4 fáze 1 strategie souběžně. Finanční odbor předá týmu politiky odhad nutné obnovy a finanční prostor před součtovým testem politiky
4. a 5. měsíc	Konzultace priorit 30 dnů, fáze 5 politiky, přijetí politiky	Zpřesnění soupisu a vlna 1 fáze 1 s převodem scénářů. Do 14 dnů po přijetí politiky rada schválí úplné zadání strategie a pošle s ním kraji tabulku scénářů v číslech. Finanční odbor aktualizuje finanční prostor o skutečnost minulého roku, kterou současně připravuje do závěrečného účtu

Období	Politika	Strategie
6. měsíc		Vlna 5 fáze 1 a rozhodnutí rady o předběžných limitech, základních úrovních služeb a budovách k uvolnění. Vlna 1 fáze 2 nad přijatou politikou. Ředitelé škol a organizací dostanou pracovní seznam opatření a dodají k němu řádky projektů do konce školního roku. Záměr uvolnit budovu představí vlastník strategie s gesčním radním rodičům a školské radě nebo uživatelům před prázdninami
7. a 8. měsíc		Fáze 2 zkrácená o prázdniny. Odbory úřadu připomínkují pracovní seznam opatření a rada ho vezme na vědomí. Ředitelé škol a organizací se k celku vyjádří ke konci prázdnin, připomínky mohou podat jejich zástupci. Na konci 8. měsíce rada schválí opatření, pořadí a konzultační verzi. Připomínky během prázdnin sbírá a logistiku konzultace připraví externí podpora nebo odbor rozvoje
9. měsíc		Konzultace 30 dnů začíná se školním rokem, seminář zastupitelstva je v jejím prvním týdnu. Fáze 3 a 4, karty ploch mimo kritickou cestu až v 10. měsíci. S vlastníky strategických ploch jedná vlastník strategie, koordinátor vede konzultaci
10. až 12. měsíc		Jako cesta A od 4. měsíce po přijetí politiky, konzultace už proběhla. Mezi koncem konzultace a radou, která schvaluje investiční plán, zůstanou nejméně tři týdny na vypořádání

Předběžné zadání obsahuje jen to, co nečeká na priority. Je to soupis majetku, závazků a finančního prostoru, jmenování koordinátora a harmonogram s pořizovatelem a finančním odborem. Opatření a plochy se začnou řešit až nad přijatou politikou. Podklad k usnesení v 1. měsíci připraví vedoucí odboru rozvoje s budoucím koordinátorem podle rozhodovacího listu v příloze I. Součtový test politiky v cestě C se počítá s odhadem nutné obnovy ze soupisu, ne s historickými výdaji na opravy. Část majetku, kterou soupis v den předání nepokryje, finanční odbor odhadne střední hodnotou. Rezervu 15 % u všeho majetku, jehož stav je jen odhadnutý, drží mimo stropy a součtový test podle kapitoly 3.3, vlny 2. Konzultace je v cestě C na začátku školního roku, aby vypořádání vstoupilo do investičního plánu před rozhodnutím rady. Veřejná setkání rozdělí rada mezi starostu a gesční radní (příloha I). Termíny, na kterých pořadí kroků cesty C stojí, shrnuje příloha I.

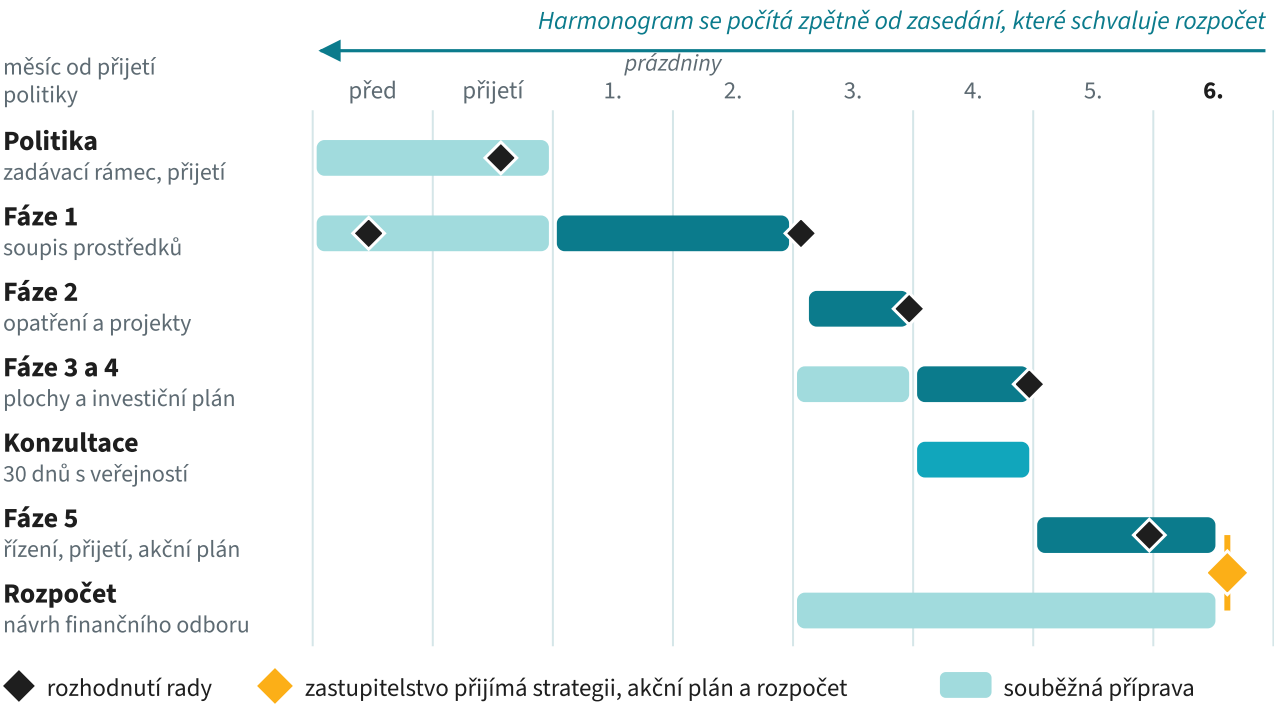
Pořadí kroků v tabulce platí pro nové vedení, které má analytický základ od předchůdců a zkrácený průchod politiky zvládne za 4 měsíce. Když základ chybí, trvá zkrácený průchod 5 až 6 měsíců a politika se přijme ve třetím čtvrtletí. Rozpočet na konci roku pak převezme jen priority a stropy. Strategii pak zastupitelstvo přijme v prvním čtvrtletí dalšího roku a akční plán vstoupí do rozpočtu rozpočtovým opatřením (kapitola 2.3 Metodiky politiky).

Externí podpora od prvního dne. Zadání veřejné zakázky na externí podporu připraví úřad ještě před volbami, nebo rada hned po svém ustavení. Harmonogram tak počítá s časem na soutěž od prvního dne. Do jejího výsledku pracuje úřad na tom, co zvládne sám, tedy na zadání, sběru dat, soupisu majetku a organizaci rozhovorů. Pokud soutěž nevyjde, zkrátí se fáze 1 a 3 a konzultace zůstává celá.

Kalendář zpětně od rozpočtu. Investiční plán má smysl jen tehdy, když vstoupí do střednědobého výhledu a rozpočtu v nejbližším cyklu. Harmonogram se proto počítá zpětně od zasedání zastupitelstva, které schvaluje rozpočet. Délka cesty se počítá od schválení zadání strategie. Je-li politika přijatá dřív než v polovině prvního roku mandátu, harmonogram se nezkracuje. Přijetí zůstává vázané na rozpočet a získaný čas slouží jako rezerva fáze 1.

Rada uloží úkoly k soupisu majetku, závazků a finančního prostoru samostatným usnesením o přípravě strategie už během konzultace návrhu priorit. Fáze 1 tak může začít ještě před přijetím politiky. Tyto úkoly na prioritách nezávisejí. Zadávací rámec schvaluje rada až po přijetí politiky, jak stanoví politika.

V praxi. Je-li politika přijatá v polovině roku, padne fáze 1 strategie do prázdnin. Soupis majetku, ploch, závazků a finančního prostoru proto rada uloží usnesením o přípravě strategie už během konzultace priorit, s termíny před prázdninami. Řádky projektů škol a organizací přijdou do konce školního roku. Rozhodnutí rady o předběžných limitech a bloku obnovy připadne na první schůzi po prázdninách. Fáze 2 se o týden zkrátí a konzultace zůstává celá. Orientační příklad pro cestu A u politiky přijaté v polovině prvního roku mandátu a strategie přijímané s rozpočtem na konci téhož roku. Měsíce se počítají od přijetí politiky.



Orientační kalendář cesty A u politiky přijaté v polovině prvního roku mandátu, měsíce se počítají od jejího přijetí. Fáze 3 a 4 začínají souběžně s fází 2 a finanční odbor od 3. měsíce pracuje na rozpočtu nad pevnou částí. Strategie, akční plán a rozpočet se přijímají na rozpočtovém zasedání na konci roku.

Období	Co se děje	Rozhodnutí
Před přijetím politiky	Během konzultace priorit přijme rada usnesení o přípravě strategie s úkoly k soupisu majetku, ploch, závazků a finančního prostoru s termíny před prázdninami. Školy a organizace dodají řádky projektů do přijetí politiky, nejpozději do konce školního roku	Usnesení rady
Přijetí politiky	Přijetí politiky, zadávací rámec, zadání strategie, koordinátor a řídicí skupina	Usnesení zastupitelstva, usnesení rady
1. a 2. měsíc, prázdniny	Fáze 1 nad daty sebranými před prázdninami, převod scénářů, návrh limitů a základních úrovní služeb. Blok obnovy a povinností investičního plánu je na konci 2. měsíce připravený	Rada na první schůzi po prázdninách schvaluje předběžné limity, základní úrovně služeb a blok obnovy, výchozí stav bere na vědomí
3. měsíc, začátek přípravy rozpočtu	Fáze 2 zkrácená o týden, opatření a zásobník s pořadím. Připomínky odborů k opatřením běží souběžně s prioritizací, řádky projektů škol a organizací se jen aktualizují. Karty ploch z fáze 3, plán obnovy a provozní dopady z karet projektů z fáze 4 (kapitola 6.4, vlny 1 a 3) začínají souběžně, stejně jako finanční výchozí stav a přehled obecních firem. Finanční odbor začíná návrh rozpočtu nad blokem obnovy a povinností a nad stropy priorit	Rada schvaluje opatření, pořadí a konzultační verzi. Seminář zastupitelstva k fázi 2 následuje v prvním týdnu konzultace, v jiném týdnu než rada
4. měsíc, zhruba dva měsíce před rozpočtovým zasedáním	Fáze 3 a 4. Do sedmi dnů po usnesení rady začíná 30 dnů veřejné konzultace nad konzultační verzí (opatření, pořadí, úrovně služeb, investiční rámec v rozpětí)	Rada na konci měsíce, po 30 dnech konzultace, schválí pořadí ploch a návrh investičního plánu a potvrdí limity. Finanční odbor ho zapracuje do návrhu rozpočtu. Změny z vypořádání konzultace vstupují do návrhu rozpočtu jen jako přesuny uvnitř bloku priority do výše stropu a u úrovní služeb jen v rámci bloku obnovy beze změny jeho součtu, takže se rozpočet nepřestavuje. Seminář s finančním výborem

Období	Co se děje	Rozhodnutí
5. měsíc, před rozpočtovým zasedáním	Fáze 5, vypořádání konzultace (průběžně od jejího začátku, hotové dva týdny před radou), vnější posouzení, promítnutí do investičního plánu, odpovědnosti a kapacity, akční plán. Návrh rozpočtu se zveřejní i s investičním plánem nejméně 15 dnů před rozpočtovým zasedáním	Rada schvaluje návrh strategie a akčního plánu
6. měsíc, rozpočtové zasedání na konci roku	Přijetí strategie, investiční plán ve střednědobém výhledu, první akční plán spolu s rozpočtem. Strategii může zastupitelstvo přijmout o jeden až dva týdny dřív na samostatném zasedání (kapitola 7.4, vlna 4)	Zastupitelstvo

Finanční odbor tak ve 3. měsíci pracuje nad pevnou částí, tedy nad obnovou, povinnostmi a stropy priorit z politiky. Projekty priorit a příležitostí doplní na konci 4. měsíce z investičního plánu schváleného radou. Dvě nejtěžší práce roku se nesejdou ve stejných týdnech. Týdenní plán cesty A je v příloze F. Kde je v harmonogramu málo času, zkrátí se fáze 1 a 3, nikdy konzultace. Strategie přijatá bez konzultace a bez akčního plánu ztrácí právě to, kvůli čemu vzniká.

2.4 Role a tým

Rozvoj města vede starosta s radou, úřad ho provádí podle uložených úkolů. Strategii proto vlastní vedení města a píše ji malý tým u vlastníka strategie, tedy starosty nebo místostarosty pro rozvoj.

- **Objednatel.** Rada města. Schvaluje zadání, rozhoduje na konci každé fáze a předkládá strategii zastupitelstvu.
- **Vlastník strategie.** Starosta nebo místostarosta pro rozvoj. Za strategii politicky odpovídá a vede čtvrtletní poradu nad daty. Je-li vlastníkem místostarosta, starosta vede alespoň poradu před roční zprávou a poradu před rozpočtem. Toto pravidlo platí ve všech kapitolách metodiky.
- **Gesční radní.** Za každou prioritu jeden, jak je určila politika. Odpovídají za opatření své priority.
- **Řídicí skupina.** Stejná jako u politiky, posílená o pořizovatele územního plánu a správce majetku. Schvaluje uzavření vln a připravuje rozhodnutí rady.
- **Koordinační jednotka u vlastníka strategie.** Jeden až dva lidé, v malém městě jeden koordinátor. Píše strategii, vede zásobník projektů, připravuje podklady pro radu a roční zprávu. Podle potřeby s externí podporou. Přechází-li koordinátor z úřadu, rozhodne rada o náhradě jeho úvazku v zadání, v cestě C v předběžném zadání, protože nábor trvá 4 až 8 měsíců. Do nástupu náhrady uvolní peníze na externí podporu odboru, ze kterého koordinátor přešel. Odejde-li koordinátor, převezme jeho práci zástupce spolu s předávacím listem koordinátora ve sdíleném sešitu. Zástupce jmenovitě určuje usnesení rady o jmenování koordinátora, po přijetí strategie usnesení o řízení strategie. Rada jmenuje náhradu do 30 dnů a do jejího nástupu zajistí externí podporu. Koordinátor pracuje pro vlastníka strategie. Tajemník zapíše do pracovní náplně koordinátora, že plní úkoly vlastníka strategie, ať je jím starosta, nebo místostarosta. Koordinátorem strategie může být i člověk, který jako koordinátor metodiky vedl přípravu politiky. Hypotézový registr a analytický základ pak přecházejí bez předávání. Ve městě nad 50 tisíc obyvatel má jednotka dva lidi trvale, ve městě s 20 až 50 tisíci od fáze 2 do schválení návrhu strategie radou. Druhý člověk, který může být i externí, vede logistiku konzultace a průběžné vypořádání, koordinátor investiční plán. Externí fiskální test ploch se zadá nejpozději v polovině fáze 2. Po přijetí strategie potřebuje jádro řízení ve městě nad 50 tisíc obyvatel 1,5 až 2 úvazky (koordinátor a analytik nebo asistent), ve městě s 20 až 50 tisíci jeden plný úvazek a ve městě do 20 tisíc polovinu úvazku s užším povinným jádrem (kapitola 2.5 Metodiky implementace). Modelové město se 70 tisíci obyvateli má při přípravě strategie dva lidi a v řízení koordinátora a analytika, tedy 1,5 úvazku.
- **Odpovědné osoby u opatření.** Vedoucí odborů a ředitelé organizací na základě úkolu rady. Dodávají karty opatření a projektů a po přijetí opatření realizují.
- **Úřad.** Dodává data a podklady a plní úkoly s termínem, které mu rada uloží usnesením. Finanční odbor zpracuje podklady fáze 4, pořizovatel podklady fáze 3.
- **Obecní firmy a zřizované organizace.** Dodají do souhrnného přehledu investice, dluh, záruky a příspěvky z rozpočtu a podílejí se na opatřeních, která se jich týkají.

- **Tajemník.** Uvolní kapacity úřadu a potvrdí plán kapacit v mezích počtu míst stanoveného radou, stejně jako v politice.
- **Opozice a výbory zastupitelstva.** Opoziční kluby dostanou výstupy fází současně s radou a jsou zvány na semináře. Finanční výbor se účastní semináře k fázi 4 a zůstává u peněz. Kontrolní výbor, kterému podle dobré praxe předsedá zastupitel z opozice, dostává roční zprávu. Po přijetí strategie čtvrtletně ověřuje vzorek stavových listů a barev. Ke sporu o barvu dává stanovisko a rada rozhoduje. Jednou ročně předkládá zastupitelstvu zprávu o dodržování pravidel politiky a strategie (kapitola 2.4 Metodiky implementace).

Malé město. Role se slučují. Koordinátorem je i v malém městě člověk, který pracuje pro starostu, například pověřený pracovník jeho kanceláře. Externí konzultant ho může podpořit, strategii ale vlastní a řídí město. Řídicí skupinou může být celá rada s vedoucím odboru rozvoje a vedoucím finančního odboru. Pro město do 20 tisíc obyvatel platí minimální varianta.

Prvek	Minimální varianta do 20 tisíc obyvatel
Rozsah strategie	15 až 20 stran, opatření v tabulce místo karet
Soupis majetku	Budovy a komunikace se stavem a odhadem obnovy, ostatní majetek souhrnně
Opatření	5 až 12 jako řádky jedné tabulky. Odpovědná osoba vyplní řádek tabulky projektů, kartu projektu píše koordinátor jen u záměrů nad stanovenou částkou
Výstupové ukazatele a odpovědnosti	1 ukazatel na opatření, nejvýše 15. Matice odpovědností jen u strategických projektů, u ostatních stačí odpovědná osoba v tabulce
Rozpočet od priorit	Kroky 2 a 3 z kapitoly 1.5 se spojí, návrh rozpočtu uvede tři čísla, priority, obnovu a příležitosti, proti minulému roku
Čas vedení	Vlastník strategie zhruba dva dny měsíčně, v měsíci konzultace a přijetí víc, po přijetí 20 až 30 hodin ročně
Koordinátor	Tvoří-li jednotku jeden člověk, externí podpora pro logistiku a průběžné vypořádání konzultace v měsíci konzultace a v měsíci po ní, orientačně 30 až 50 hodin. V cestě C navíc 30 až 40 hodin o prázdninách na zásobník, matici, připomínky odborů a sály. Rada ji uvolní v zadání, v cestě C v úplném zadání
Finanční odbor	Externí podpora pro fázi 4 a finanční rámec, pokud má odbor méně než pět lidí, orientačně 60 až 100 hodin. Rada ji uvolní v zadání, v cestě C v úplném zadání. Připravuje-li odbor souběžně rozpočet, sestaví externí podpora nejdřív výchozí stav, pak rámec nad návrhem investičního plánu a po vypořádání konzultace ho jen aktualizuje. Odbor rámec kontroluje nejvýše dva dny, nejpozději týden před radou, která schvaluje investiční plán
Plochy	Karta jen u ploch, které patří k opatření, fiskální test zjednodušeně na typovou plochu
Investiční plán	Jedna tabulka po letech v blocích podle kapitoly 6.2, blok koaličních závazků jen při koaliční smlouvě
Opatření v kontrolním seznamu fáze 2	5 až 12 místo 10 až 25
Finanční rámec	2 strany, čtyři limity (dluh města, dluh města a obecních firem, provozní saldo, provoz priorit) a scénář výpadku dotací
Řízení	V prvním roce čtvrtletní porada nad daty, potom pololetní. Roční zpráva na 5 až 8 stranách. Jádro řízení na polovinu úvazku s povinným jádrem, tedy výhledem, akčním plánem, roční zprávou, kódem projektu a testem příležitosti (kapitola 2.5 Metodiky implementace)
Povinné vždy	Odvoditelnost z priorit, obnova výslovně, provoz v letech 1 až 3, limity předem, konzultace 30 dnů, akční plán s rozpočtem

Co se mění ve statutárním městě s obvody. Městské obvody mají vlastní zastupitelstva, rozpočty a statut, který upravuje jejich vztah k městu. Investice a dluh obvodů a jejich podíl na kapitálovém rozpočtu proto město nerozdělí nařízením. Dohodne je s obvody podle statutu dřív, než spočítá volný kapitálový rozpočet (kapitola 3.3, vlna 4). Integrovaná strategie území je ve statutárním městě hlavní cestou k evropským penězům s vlastním řídicím výborem. Strategie ji bere jako plnohodnotný vstup a sladí s ní opatření a investiční plán. Náměstci primátora mají portfolia po odborech. Gesční radní za prioritu tak vede opatření, jejichž odbory řídí i jiný náměstek. Matice odpovědností to u každého opatření ukáže. Dopravní podnik a jeho kompenzace tvoří velkou část běžných výdajů. Finanční rámec ho proto počítá do limitů dluhu a provozu stejně jako ostatní obecní firmy.

Co se mění v obci pod 10 tisíc obyvatel. Obec slučuje politiku a strategii do jednoho dokumentu s jednou až dvěma prioritami a postupuje podle minimální varianty. Čísla modelového města se nepřepočítávají poměrem obyvatel, ale podle volného kapitálového rozpočtu, který je u menších měst v přepočtu na obyvatele nižší. Pro město do 20 tisíc obyvatel to orientačně znamená volný kapitálový rozpočet 60 až 160 mil. Kč na mandát. Jedna až dvě priority mají stropy dohromady 30 až 80 mil. Kč. Bloky mimo priority dostanou 10 až 30 mil. Kč a prostor nad stropy 15 až 40 mil. Kč. Koordinátor pracuje na polovinu úvazku a starosta věnuje řízení 20 až 30 hodin ročně, jak uvádí příloha E Metodiky implementace.

Územní plán. Pořizovatelem územního plánu je pro ni obvykle cizí úřad s vlastní frontou. Harmonogram změn územního plánu proto stojí na dohodě s ním a změny potřebné pro priority se objednávají jako první úkol po přijetí. Úplné varianty pro obce pod 10 tisíc obyvatel a pro statutární města vyjdou v dalším vydání. Toto vydání uvádí jen to, co se v postupu mění.

Co čte koordinátor malého města. Kapitoly 2.3 až 2.5, hlavní sdělení a kontrolní seznamy fází 1 až 5, příklad ubývajícího města v kapitole 3.4 a přílohu I. Ostatní text použije, když na danou situaci narazí. Pravidla psaná pro rostoucí město, například o kapacitě sítí a vyvolaných kapacitách, čte koordinátor ubývajícího města spolu s kapitolou 3.2. Kde se rozcházejí, platí kapitola 3.2.

2.5 Zadání strategie

Zadání schvaluje rada. V cestě A připraví jeho návrh vedoucí odboru rozvoje s budoucím koordinátorem souběžně s konzultací politiky. Rada ho po přijetí politiky doplní o výsledek hlasování a schválí na první schůzi. Zadání přebírá zadávací rámec politiky beze změny a doplňuje ho o tato rozhodnutí.

1. **Cesta A, B nebo C** a její zdůvodnění.
2. **Termín přijetí** odvozený od rozpočtového kalendáře a harmonogram fází.
3. **Kritéria přijetí** převzatá ze zadávacího rámce a doplněná o kritéria kvality z kapitoly 8.
4. **Rozsah konzultace**, tedy o čem se s veřejností jedná (opatření, pořadí, úrovně služeb) a o čem už rozhodla politika.
5. **Úkoly pro úřad a obecní firmy** s termínem a odpovědnou osobou, které rada uloží usnesením, například soupis majetku, ploch a závazků a podklady obecních firem.
6. **Položky rozpočtu na přípravu**, například doplnění pasportů majetku nebo projektové analýzy u strategických projektů, a rozhodnutí o externí podpoře. Externě se obvykle zadává odhad stavu komunikací, fiskální test ploch a finanční rámec se scénáři. Odhad stavu komunikací zadá město bez pasportu už usnesením o přípravě strategie. Interně zůstávají soupis, opatření, karty a konzultace. Zadání veřejné zakázky na externí podporu připraví úřad spolu s návrhem zadání strategie, v cestě A souběžně s konzultací politiky, v cestě C ještě před volbami nebo hned po ustavení rady, a harmonogram počítá s časem na soutěž od prvního dne. Do jejího výsledku pracuje úřad na tom, co zvládne sám, tedy na zadání, sběru dat a soupisu majetku. Pokud soutěž nevyjde, zkrátí se fáze 1 a 3 a konzultace zůstává celá.
7. **Změny zkušenostních pravidel**, pokud je město upravuje, se zdůvodněním.

Zadání se zveřejní spolu s harmonogramem a kritérii přijetí na webu města, aby kluby zastupitelstva a veřejnost znaly termíny rozhodnutí od začátku.

V cestě C úplné zadání nahrazuje předběžné zadání a potvrzuje úkoly, které rada uložila s předběžným zadáním. Rada v něm zároveň vezme na vědomí výsledek součtového testu politiky. U města, kterému podle politiky ubývá obyvatel, vezme na vědomí i seznam kandidátních budov k uvolnění.

> **Hlavní pravidlo kapitoly.** Strategie začíná od rozhodnutí politiky, ne od nuly ani od analýzy. Každou fázi uzavírá rozhodnutí rady a celý harmonogram míří k jednomu datu, k zasedání zastupitelstva, které schvaluje rozpočet.

Kapitola 3. Fáze 1, soupis prostředků

Hlavní sdělení. Fáze 1 převezme analytický základ a scénáře politiky a sepíše prostředky strategie, tedy majetek, plochy, závazky, kapacity úřadu a peníze. Každá položka soupisu slouží páce politiky, budoucí ploše nebo finančnímu rozhodnutí. Majetek se sepíše celý, protože jeho obnova stojí mimo soutěž o priority. Scénáře z politiky se převedou na čísla, se kterými se plánují investice. Na konci fáze rada schválí předběžné limity finančního rámce a základní úrovně služeb. Opatření fáze 2 pak vzniknou v mezích, které rada zná.

Výstup fáze. Výchozí stav strategie (pracovní dokument o 8 až 12 stranách, do strategie jdou 2 až 4 strany) se scénáři převedenými na čísla. Přílohu tvoří aktualizovaný ukazatelový panel, tabulka majetku s náklady obnovy a dnešními úrovněmi služeb a seznam a mapa rozvojových ploch. Dále registr závazků, souhrnný přehled obecních firem a zřizovaných organizací a přehled kapacit úřadu a vazeb na kraj a okolní obce. Nakonec finanční prostor na horizont strategie a návrh předběžných limitů a základních úrovní služeb.

3.1 Cíl a principy fáze

Fáze 1 odpovídá na otázku, s čím strategie může počítat. Politika už ví, kde zasáhnout. Strategie potřebuje vědět, co k tomu město má a co ho to bude stát udržet.

1. **Převzít, ne opakovat.** Ukazatelový panel, žebříček příčin, scénáře, strategické rezervy a sázky jsou hotové. Tým je převezme beze změny. Aktualizuje jen čísla v panelu na nejnovější dostupná data.
2. **Soupis, ne popis.** Výsledkem jsou tabulky s čísly, ne kapitoly o historii a poloze města. Sbírá se jen to, co patří k páce, ploše nebo finančnímu rozhodnutí.
3. **Majetek celý.** Výjimkou z pravidla účelnosti je majetek. Město musí znát stav a náklady obnovy všech budov, komunikací, sítí a zeleně, jinak nové investice vytlačí obnovu a za deset let se to vrátí jako havárie. Kde pasporty chybějí, sepíše se majetek odhadem ve třídách stavu a prohlídky se soustředí na budovy, ve kterých jsou lidé, a na hlavní komunikace.
4. **Čísla v rozpětí.** Demografie, příjmy, ceny staveb a klimatická rizika se uvádějí ve třech hodnotách, nízké, střední a vysoké. S jedním číslem se v investičním plánu nedá rozhodnout, co je odolné a co podmíněné. Ve zkráceném průchodu má politika dva jednoduché scénáře. Nízkou a vysokou hodnotu určí tyto dva scénáře, střední hodnotou je pokračování trendu, tedy vývoje za posledních pět let. V tabulce pro radu je prostředním sloupcem, i když ho politika jako scénář nemá. U popisných scénářů tým přiřadí každému scénáři hodnotu klíčové proměnné a postup zapíše. V tabulce pro radu se sloupce pojmenují podle scénáře, například rychlejší a pomalejší úbytek, ne podle velikosti hodnoty, protože u různých veličin vychází nízká hodnota z různých scénářů.

Kdo dělá co. Koordinátor strategie fázi vede a píše výchozí stav. Úřad dodá podklady podle úkolů, které rada uložila usnesením (kapitola 2.5). Odbor majetku a správci budov dodají soupis majetku, pořizovatel a odbor rozvoje soupis území. Finanční odbor dodá finanční prostor a personální útvar s tajemníkem přehled kapacit.

3.2 Převod scénářů na čísla strategie

Politika sestavila 2 až 3 scénáře vnějšího prostředí do roku 2040, ve zkráceném průchodu dvojici jednoduchých scénářů. Pracují s demografií, ekonomikou regionu, klimatem a veřejnými financemi. Strategie z nich vlastní scénáře nedělá. Převede je na veličiny, se kterými se plánují investice a provoz.

Proměnná ve scénářích politiky	Na co ji strategie převede	Kde ji použije
Počet a věková struktura obyvatel	Počet dětí ve věku školek a základních škol, počet seniorů nad 80 let, počet domácností	Kapacity škol, školek a sociálních služeb, poptávka po bytech na plochách
Ekonomika regionu a pracovní místa	Daňové příjmy obce, poptávka po podnikatelských plochách, počet dojíždějících podle cíle a druhu dopravy	Finanční prostor, pořadí ploch pro podnikání, spoje, parkoviště P+R a cyklotrasy
Veřejné finance	Sdílené daně, dotační příležitosti po roce 2027, úrokové sazby	Finanční rámec, podíl dotací v investičním plánu, scénář výpadku dotací

Proměnná ve scénářích politiky	Na co ji strategie převede	Kde ji použije
Ceny stavebních prací a energií	Index cen staveb, cena energií pro budovy města včetně zpoplatnění emisí z vytápění v evropském systému ETS2	Náklady investic s přirážkou, provozní výhled, úsporné investice
Klima	Počet tropických dnů, přívalové srážky, období sucha	Klimatická zranitelnost majetku, požadavky na obnovu budov, zeleň a dešťovou vodu

Dotace po roce 2027. Nové období evropských fondů se teprve vyjednává. V letech 2028 až 2030, tedy právě v podrobné části investičního plánu, proto hrozí méně výzev. Strategie proto vždy počítá se scénářem, ve kterém dotace vynesou o polovinu méně, než dnes město očekává. V podrobné části investičního plánu počítá s dotací jen tam, kde je výzva vyhlášená nebo program trvale otevřený. Stabilnější jsou národní zdroje, například Státní fond podpory investic pro obecní bydlení, Státní fond dopravní infrastruktury a Státní fond životního prostředí.

Město, kterému ubývá obyvatel. Pokud převod scénářů ukáže pokles ve všech scénářích, strategie nehledá nové kapacity, ale přebytečné. Opatření pak míří ke konsolidaci, tedy ke sloučení škol a budov a k prodeji nebo jinému využití nepotřebného majetku. Kde poptávka trvale klesá, míří i k nižší úrovni služby. I to je rozvojová strategie, protože ušetřené provozní peníze jdou do priorit. Pro konsolidaci platí pět pravidel.

1. **Budova určená k uvolnění** dostane jen bezpečnostní úroveň služby, a to od chvíle, kdy o jejím uvolnění rozhodne zastupitelstvo samostatným bodem, do dne uvolnění. Bezpečnostní úroveň zahrnuje opravy, bez kterých hrozí úraz nebo uzavření budovy, a opatření proti přehřátí tam, kde jsou děti nebo senioři. Obnova na základní úroveň mimo soutěž se na budovu po tomto rozhodnutí nevztahuje, aby město neopravovalo budovu těsně před jejím zavřením. Do rozhodnutí zastupitelstva zůstává kandidátní budova na základní úrovni a úspora obnovy z jejího uvolnění se v bloku obnovy vede jako podmíněný řádek, který se uplatní až po hlasování. Přijetím strategie tak zastupitelstvo o osudu budovy nerozhoduje. Budovu k uvolnění navrhne koordinátor ve fázi 1. Kandidátní budovy porovná v jedné tabulce podle kapacity zbývajících budov, nákladu obnovy na deset let, udržitelnosti dotací a dostupnosti pro žáky ze spádových obcí. Nejdřív se ověří, které kandidátní budovy lze uvolnit tak, aby zbývající budovy kapacitně stačily. Mezi nimi pak rozhoduje náklad obnovy a udržitelnost dotací. Ukazují-li různým směrem, rozhodne nižší součet nákladu obnovy na deset let a dotace, kterou by město vracelo. Dostupnost pro spádové obce se řeší vyjednávacím krokem s krajem a obcemi. Rada spolu se schválením bloku obnovy určí kandidátní budovu, u které blok obnovy uvede podmíněnou úsporu. Opatření ve fázi 2 určení potvrdí, nebo změní, a blok obnovy se přepočítá. Strategie u škol obsahuje jen kritéria a obrácený spouštěč. Rozhodnutí o konkrétní budově, a je-li v ní škola, o změně školy je samostatný bod zastupitelstva s vlastním kalendářem, po projednání s rodiči a školskou radou. Lhůty zápisu do rejstříku škol a možnost místního referenda patří do registru rizik.
2. **Obrácený spouštěč.** Hodnota ukazatele, například počet žáků pod stanovenou hranicí dva roky po sobě, může uvolnit další krok konsolidace, stejně jako při růstu uvolní další etapu.
3. **Dotace s povinností udržitelnosti** určují nejdřívější termín, kdy lze budovu uvolnit nebo změnit její účel bez vracení peněz.
4. **Náklady uvolnění** (stěhování, úpravy cílové budovy, dočasný provoz obou budov) patří do karty opatření, úspory provozu se uvádějí zvlášť.
5. **Přebytečné zastavitelné plochy** se posoudí k vypuštění při nejbližší změně územního plánu, aby město nesvazovaly sítěmi, které nikdo nepostaví. Nová plocha, kterou ubývající město přesto připravuje, má ve fiskálním testu řádek dopadu na neobsazenost stávajícího fondu (kapitola 5.3, krok 5) a okrajová plocha jen etapu se spouštěčem.

Odolná a podmíněná rozhodnutí. Už ve fázi 1 se z převedených čísel pozná, které budoucí investice jsou potřeba ve všech scénářích a které jen v některých. Kapacita, kterou město potřebuje i v nízkém scénáři, je odolná a půjde v investičním plánu dopředu. Kapacita, kterou potřebuje jen ve vysokém scénáři, je podmíněná. Dostane etapy a spouštěč, tedy hodnotu sledovaného ukazatele, při které se uvolní další etapa (kapitola 4.2).

Ověření scénářů u starší politiky. Je-li politika starší než zhruba dva roky, tým porovná skutečný vývoj klíčových proměnných se scénáři. Pokud se vývoj drží v jejich rozpětí, scénáře platí. Pokud z rozpětí vybočil, například když

počet narozených klesl pod nízký scénář, tým scénáře přepočítá. Rada pak posoudí, zda změna vyžaduje mimořádný přezkum politiky.

3.3 Postup v pěti vlnách

Fáze trvá v cestě A šest až osm týdnů od zadání. Data se sbírají už od schválení zadávacího rámce politiky, kdy rada uložila úkoly k soupisu. Vlny 2 až 4 běží souběžně, protože je dělají různé odbory. Sběr zakázek a smluv pro vlnu 4 zadá rada už usnesením o přípravě strategie, aby neležel v době dovolených. Uloží ho útvaru, který vede evidenci smluv a veřejných zakázek. Odbor rozvoje během konzultace a přijímání politiky připravuje zadávací dokumentace externí podpory a předtřídění zásobníku.

Vlna 1. Převzetí politiky a scénářů

- Koordinátor projde zadávací rámec a sestaví seznam pák, priorit a stropů, ke kterým se bude soupis vztahovat.
- Aktualizuje ukazatelový panel z politiky na nejnovější data. Ukazatele politiky přebírá beze změny. Výstupové ukazatele a spouštěče strategie k panelu přibudou po jejím přijetí (kapitola 7.3).
- Převede scénáře na čísla strategie podle kapitoly 3.2, u politiky starší než zhruba dva roky je nejdřív ověří. Ke každé prioritě uvede jedno rozhodnutí, které z převodu plyne, odolné nebo podmíněné, s rokem, kdy začne chybět kapacita. U priorit bez kapacitní veličiny uvede rok, kdy se cílový dopad bez opatření stane nedosažitelným.
- Výsledkem je jednostránkový přehled „co strategie musí naplnit“, tedy priority, cílové dopady, stropy a páky, a tabulka scénářů v číslech. Tabulka slouží i jako podklad pro místní akční plán vzdělávání a komunitní plán, které z ní převezmou demografii bez vlastního výpočtu.

Vlna 2. Soupis majetku a provozu

- **Budovy.** Pro každou budovu účel, stav (dobrý, vyhovující, špatný, havarijní), rok poslední velké opravy, odhad nákladů obnovy na deset let, roční provoz a energie. Stav se posuzuje podle pasportu nebo prohlídky, ne podle stáří.
- **Komunikace, mosty, veřejné osvětlení, sítě v majetku města, zeleň a hřiště.** Rozsah, stav v podílech délky nebo plochy, roční náklad údržby a odhad obnovy.
- **Úrovně služeb dnes.** U oblastí s majetkem tým popíše ve třech stupních, jakou úroveň služby město dnes drží. U majetku, který město uvolňuje, ruší nebo převádí, popíše bezpečnostní úroveň (příloha D). Základní úroveň zajišťuje bezpečnost a zákonné minimum, standardní odpovídá běžnému stavu, který město drží, a rozšířená jde nad běžný stav. Například místní komunikace jsou ve stavu dobrý na 62 % délky.
- **Klimatická zranitelnost.** Které budovy se v létě přehřívají (školy, školky, domovy pro seniory), kde hrozí zaplavení při přívalových srážkách, kde chybí stín a voda.
- Kde pasport chybí nebo je starší než pět let, tým stav odhadne a doplnění pasportu se stane úkolem akčního plánu. Soupis běží souběžně s doplňováním pasportů. Odhad bez pasportu se uvádí s rozpětím, orientačně ±30 %. Blok obnovy se plánuje na střední hodnotu. V prvních třech letech se drží rezerva 15 % ročního objemu nutné obnovy u majetku, jehož stav je jen odhadnutý. Stejné pravidlo platí pro odhad obnovy, který v cestě C dostává tým politiky. Rezerva se do stropů ani do součtového testu nezapočítává. Kryje ji část volného kapitálového rozpočtu nad stropy priorit, v investičním plánu má řádek v bloku obnovy a v rezervě finančního rámce se uvádí jen jako „z toho“ (kapitola 6.3, bod 4). Rezervu, kterou město do konce třetího roku nevyčerpá, převede zastupitelstvo s akčním plánem do volného kapitálového rozpočtu nad stropy. U majetku, ke kterému mezitím vznikne pasport, se rezerva přepočítá s nejbližším akčním plánem a uvolněná část se převede stejně.

Vlna 3. Soupis území

- **Plochy podle územního plánu.** Všechny rozvojové a transformační plochy, jejich využití, rozloha a stav (zastavitelná, podmíněná studií nebo regulačním plánem, v rozpracované změně).
- **Vlastnictví.** Které plochy nebo jejich části patří městu, které státu, kraji nebo soukromým vlastníkům. U ploch a tras na cizích pozemcích, které politika potřebuje, požádá odbor majetku vlastníky a správce, například správce železnice, o stanovisko k záměru. Učiní tak na základě úkolu z usnesení o přípravě strategie, s termínem do 60 dnů, aby karta plochy ve fázi 3 nečekala. Vlastník, který neodpoví, se zapíše do řádku rizik karty plochy.

V cestě C se žádost odešle na základě úkolu z předběžného zadání až po návrhu priorit politiky. U strategických ploch ji podepíše vlastník strategie, protože s jejich vlastníky jedná on (kapitola 2.3).

- **Limity a kapacity sítí.** Kapacita čistírny odpadních vod, vodovodu, kanalizace a hlavních komunikací. Kolik nových bytů nebo pracovních míst unesou bez velké investice.
- **Rozpracované změny územního plánu** a jejich harmonogram, včetně změn, o jejichž pořízení už zastupitelstvo rozhodlo. Jak s nimi naložit, říká kapitola 5.4, vlna 4.
- **Plochy, které politika potřebuje.** U každé páky politiky, která se týká území, tým vyznačí, na kterých plochách se dá uplatnit.
- **Žádost správcům sítí.** Žádost o kapacitu sítí a podmínky napojení pošle rada správcům a svazku obcí s usnesením o přípravě strategie, s termínem odpovědi do 30 dnů. Žádost obsahuje i podmínky napojení pro rozpracované změny územního plánu navržené vlastníky a investory, aby fiskální test ve fázi 3 nečekal. Pokud správce do 30 dnů neodpoví, pošle vlastník strategie urgenci. Tým zapíše do soupisu kapacitu z platného plánu rozvoje vodovodů a kanalizací s poznámkou, že ji správce nepotvrdil. Fiskální test ve fázi 3 na odpověď nečeká.

Vlna 4. Soupis závazků a kapacit

- **Rozběhnuté projekty.** Projekty ve výstavbě nebo s uzavřenou smlouvou, jejich zbývající náklady po letech a provoz po dokončení.
- **Smlouvy a dotace.** Smlouvy s dlouhodobým dopadem, plánovací smlouvy s developery, úvěry a dotace s povinností udržitelnosti, které omezují nakládání s majetkem. Registr dotací s povinností udržitelnosti převezme finanční odbor jako evidenci pro kontroly poskytovatelů a hlídání termínů udržitelnosti.
- **Platné koncepce a zásobník projektů.** Seznam koncepcí s rokem platnosti a investicemi, které vyžadují, a celý dnešní zásobník projektů s odhadem nákladů a stavem přípravy. Zásobník nad 50 projektů předtřídí odbor rozvoje už v této vlně do tří skupin, k páce politiky, k testu příležitosti a bez vazby, aby fáze 2 roztřídění jen potvrdila. U projektů předtříděných k páce politiky doplní odbor do karty projektu hrubé náklady a stav přípravy už v této vlně, ve fázi 2 doplní jen přirážku a vazbu na opatření.
- **Kapacity úřadu.** Kolik lidí dnes připravuje a řídí investice, změny územního plánu a dotační projekty, kolik projektů ročně zvládnou a kde je úzké hrdlo. Patří sem i kapacita veřejných zakázek, tedy kolik velkých zakázek město ročně vysoutěží (velká je zakázka nad hranicí pro pět otázek, kapitola 4.2) a kolik soutěží v posledních letech skončilo bez vítěze nebo s cenou nad odhadem. Tajemník přehled potvrdí. Kapacitu pořizovatele územního plánu, který pořizuje i pro okolní obce, potvrdí jeho vedoucí.
- **Obecní firmy a zřizované organizace.** Souhrnný přehled vodárenské společnosti, technických služeb, správy bytů, nemocnice a dalších. U každé z nich majetek, plánované investice, dluh, záruky města a provozní příspěvek z rozpočtu. Patří do něj i svazky obcí, ve kterých město vlastní majetek, s podílem města na dluhu a investicích podle stanov, jinak podle počtu obyvatel. Teprve s ním limity finančního rámce zachytí i dluh a investice, které leží mimo rozpočet města. Ve statutárním městě s městskými obvody nebo částmi patří do přehledu i jejich investice a dluh a do soupisu majetek, který jim město svěřilo. Podíl obvodů na kapitálovém rozpočtu se určí dřív, než se spočítá volný kapitálový rozpočet.
- **Vazby na kraj a okolní obce.** Které kapacity závisí na rozhodnutí jiných. Krajská síť sociálních služeb, ze které se platí provoz nových kapacit, spádovost škol a školek, svazky obcí pro vodu a kanalizaci, integrovaná doprava. U každé vazby kdo rozhoduje a kdy. U vazby, na které závisí priorita, uvede přehled i termín, do kdy musí starosta s krajem nebo obcí jednat. Tabulku scénářů v číslech pošle rada kraji jako podklad pro síť sociálních služeb, spádovost škol a dopravní obslužnost, pokud se jich priority týkají.

Vlna 5. Finanční prostor a rozhodnutí rady

- **Finanční prostor.** Finanční odbor spočítá na horizont strategie provozní saldo (běžné příjmy minus běžné výdaje), splátky dluhu, náklady nutné obnovy podle vlny 2 a zbývající náklady závazků podle vlny 4. Strategie tím zpřesňuje definici z politiky, podle které je volným kapitálovým rozpočtem kapitálový rozpočet po odečtení nutných oprav a kofinancování rozběhnutých projektů. Kapitálový rozpočet tvoří vlastní zdroje po splátkách a úvěr v mezích předběžného limitu, který ve fázi 4 potvrdí finanční rámec. Výpočet se dělá ve třech scénářích příjmů a podle šesti finančních pravidel v tabulce níže, aby ho dvě města se stejnými čísly spočítala stejně.

- **Dluhová kapacita.** Kolik si město může půjčit, aby dodrželo zákonné pravidlo rozpočtové odpovědnosti a vlastní limity. Do výpočtu vstupuje i dluh a záruky obecních firem ze souhrnného přehledu.
- **Předběžné limity.** Finanční odbor navrhne limity dluhu, dluhové služby, nejnižšího provozního salda a provozu priorit. Roční strop pro příležitosti převezme ze zadávacího rámce a převede ho na částku podle finančního prostoru. V minimální variantě čtyři limity podle kapitoly 2.4 a strop pro příležitosti ze zadávacího rámce. Vychází z finanční situace města a ze schopnosti ustát nízký scénář, ne z budoucího seznamu projektů.
- **Základní úrovně služeb.** Koordinátor se správci majetku navrhne u oblastí s majetkem základní úroveň služby. Z ní se počítá nutná obnova, a tedy i volný kapitálový rozpočet. Kde politika výslovně rozhodla o odložení obnovy, například u silnic, platí základní úroveň.
- **Součtový test znovu.** Politika porovnala součet stropů priorit s odhadem volného kapitálového rozpočtu do konce mandátu. Fáze 1 test zopakuje s přesnějšími čísly za zbytek mandátu a se zbývajícími částmi stropů. Test musí projít ve středním scénáři. Pokud stropy překračují tři pětiny volného kapitálového rozpočtu, rada o tom ví hned, ne až ve fázi 4. Tým pak navrhne radě kroky v tomto pořadí, dokud test neprojde. Nejdřív zkontroluje, zda výpočet u některé oblasti nepočítá s obnovou nad základní úroveň služby nebo nad zákonné a bezpečnostní minimum. U budov, o jejichž uvolnění už zastupitelstvo rozhodlo, převede obnovu na bezpečnostní úroveň. Potom příjmy z prodeje nepotřebného majetku. Potom etapy priorit se spouštěčem uvnitř stropu, které posunou část výdajů za konec mandátu, aniž by se změnil cílový dopad. Teprve když ani to nestačí, navrhne mimořádný přezkum politiky (kapitola 2.2, cesta zpět z fáze 1). Rada rozhodne do 30 dnů a v usnesení zapíše, zda cílový dopad zůstává v termínu dosažitelný.

Šest finančních pravidel soupisu

Situace	Pravidlo
Zůstatky na účtech z minulých let	Do kapitálového rozpočtu se počítají jen v části, kterou rada určí na konci fáze 1. Zbytek je provozní rezerva, orientačně jeden až dva měsíce běžných výdajů, a uvádí se ve finančním rámci zvlášť
Úvěr splácený z výnosů projektu, například z nájemného	Mimo strop priority zůstává ta část úvěru, jejíž splátky pokryje čistý výnos projektu v nízkém scénáři, tedy nájemné nebo jiný výnos po odečtení správy a ročního přídělu na obnovu budovy podle plánu oprav domu, nejméně 0,5 % stavebních nákladů ročně. Zbytek úvěru je ve stropu. Do limitů dluhu a dluhové služby se počítá celý úvěr. Zadávací rámec může stanovit přísnější pravidlo
Svazek obcí	Podíl města na dluhu a investicích svazku se počítá do limitu dluhu města a obecních firem. Dluh splácený z vodného a stočného se uvádí zvlášť řádkem, aby rada viděla, kolik nese rozpočet města. Hodnotu limitu stanoví město po sečtení všech složek podle kapitoly 6.3. V nízkém scénáři ho udrží jen s předem určenými odklady, po nich zůstane rezerva nejméně dva procentní body. Rezervu dvou procentních bodů musí vytvořit rozpočet města, pokles dluhu svazku splácený z vodného a stočného se do ní nepočítá. Ve fázi 1 se limit stanoví předběžně z dnešního dluhu a plánu svazku, odklady se určí ve fázi 4. Pokud odklady nestačí, platí pořadí kroků z vlny 5 s tím, že prodej majetku a etapy priorit snižují čerpání úvěru
Investice obecní firmy do opatření priority	Je ve stropu priority, pokud ji hradí příspěvek města nebo úvěr s ručením města
Úspory provozu z konsolidace	Uvádějí se zvlášť, do limitu provozu priorit se nezapočítávají. Zůstávají v rozpočtu a o jejich použití rozhodne zastupitelstvo s rozpočtem
Dotace	V podrobné části jen s vyhlášenou výzvou nebo trvale otevřeným programem, jinak jako předpoklad se scénářem výpadku

- **Výchozí stav strategie.** Koordinátor sepíše pracovní dokument o 8 až 12 stranách, do strategie z něj půjdou 2 až 4 strany. Dokument shrne, co strategie musí naplnit, scénáře v číslech, stav majetku a potřebu obnovy, plochy a jejich připravenost, závazky, kapacity a finanční prostor. Na konci uvede 5 až 10 zjištění, která ovlivní fázi 2, například „obnova škol sníží volný kapitálový rozpočet do roku 2032 o 180 mil. Kč“.
- **Rozhodnutí rady.** Rada schválí předběžné limity, základní úrovně služeb, kandidátní budovy k uvolnění a blok obnovy a povinností investičního plánu, vezme výchozí stav na vědomí a potvrdí rozsah fáze 2. Ukáže-li přehled kapacit deficit v prvních dvou letech, rozhodne rada o náboru nebo externí podpoře už nyní. Výchozí stav s limity dostanou také kluby zastupitelstva a finanční výbor.

3.4 Příklady dobrého výstupu

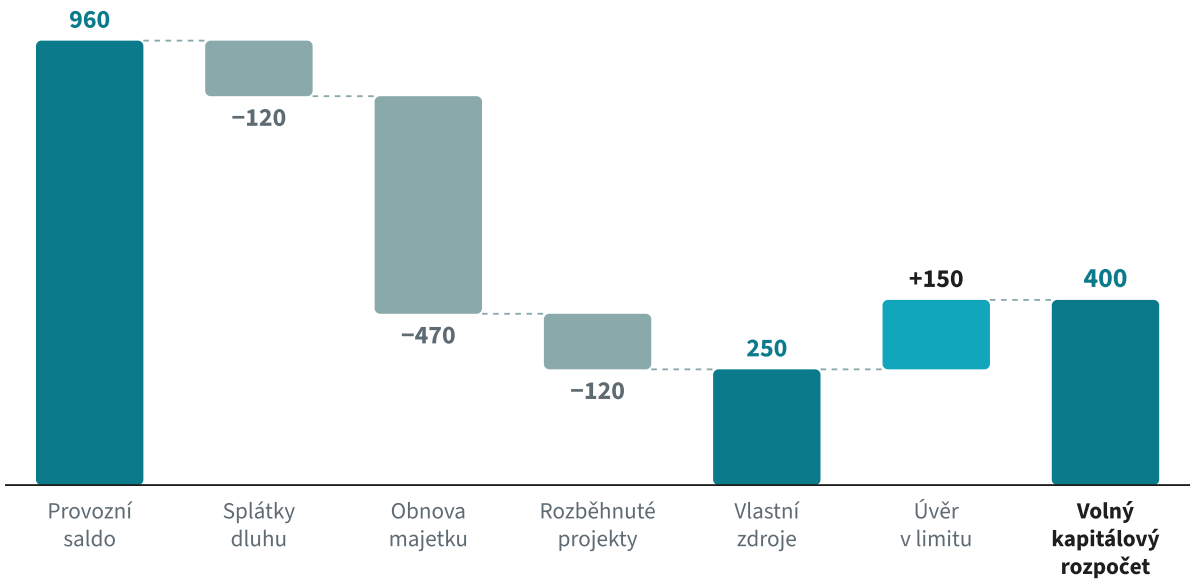
Příklady navazují na modelové město z příkladů politiky. Má 70 tisíc obyvatel a politiku přijalo v polovině roku 2027. Jednou ze čtyř priorit je „Připravíme městské pozemky pro 200 bytů a rodinných domů pro rodiny“. Její strop je 110 mil. Kč na mandát 2027 až 2030 v cenách roku 2027. Horizont strategie je 2028 až 2035.

Scénáře v číslech.

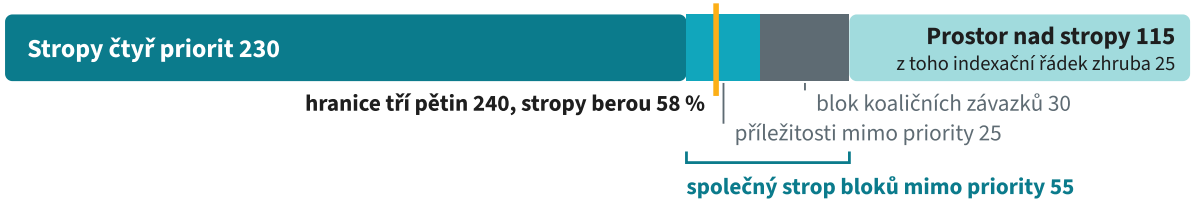
Veličina v roce 2035	Nízký scénář	Střední scénář	Vysoký scénář	Dnes
Děti ve věku 3 až 5 let	1 650	1 900	2 150	1 950
Kapacita mateřských škol	2 000	2 000	2 000	2 000
Obyvatelé nad 80 let	3 900	4 300	4 600	3 100
Daňové příjmy obce (mil. Kč, ceny 2027)	1 050	1 180	1 290	1 120
Tropické dny za rok (průměr desetiletí)	14	18	23	11

Co z toho plyne. Kapacita školek stačí ve všech scénářích kromě vysokého, a i tam chybí jen kolem 150 míst. Nová školka je podmíněné rozhodnutí. Dostane etapu a spouštěč spojený se zástavbou plochy Za Nádražím. Počet lidí nad 80 let roste ve všech scénářích o 25 až 50 %. Kapacita pobytových a terénních sociálních služeb je odolné rozhodnutí a v investičním plánu půjde dopředu.

FINANČNÍ PROSTOR 2028 AŽ 2030, STŘEDNÍ SCÉNÁŘ, MIL. KČ



ROZDĚLENÍ VOLNÉHO KAPITÁLOVÉHO ROZPOČTU 400 MIL. KČ



Volný kapitálový rozpočet modelového města na roky 2028 až 2030 ve středním scénáři, v milionech korun. Stropy priorit z něj berou 58 %, těsně pod hranicí tří pětin. V nízkém scénáři by to bylo 70 %. Rozdělení na příležitosti, blok koaličních závazků a prostor nad stropy uvádí kapitola 6.5.

Finanční prostor 2028 až 2030 (mil. Kč, střední scénář).

Položka	2028	2029	2030	Celkem
Provozní saldo (běžné příjmy minus běžné výdaje)	310	320	330	960
Splátky dluhu	−40	−40	−40	−120

Položka	2028	2029	2030	Celkem
Obnova majetku podle soupisu	−150	−160	−160	−470
Zbývající náklady rozběhnutých projektů	−90	−30	0	−120
Vlastní zdroje po obnově a závazcích	30	90	130	250
Úvěr v mezích předběžného limitu				150
Volný kapitálový rozpočet				**400**

Co z toho plyne. Ze stropů čtyř priorit zbývá na roky 2028 až 2030 dohromady 230 mil. Kč. Strop priority 2 je 110 mil. Kč na celý mandát v cenách roku 2027. Z toho 20 mil. Kč město vydalo v roce 2027 na dokup zbylých pozemků, věcná břemena a průzkumy Za Nádražím. Zbývá 90 mil. Kč. Zbývajících 230 mil. Kč ze všech stropů tvoří 58 % volného kapitálového rozpočtu, tedy těsně pod horní hranicí tří pětin. V nízkém scénáři příjmů klesne volný kapitálový rozpočet na 330 mil. Kč a stropy by tvořily 70 %. Rada to ví už teď a ve fázi 4 se rozhodne, které výdaje jsou podmíněné.

Předběžné limity a základní úrovně služeb. Rada je schválila ve třetím čtvrtletí 2027. Dluh smí být nejvýše 30 % průměru běžných příjmů za čtyři roky, dluh města a obecních firem dohromady nejvýše 40 %. Dluhová služba smí dosáhnout nejvýše 8 % běžných příjmů a provozní saldo musí být nejméně 12 % běžných příjmů. Provoz priorit v pátém roce smí tvořit nejvýše 3 % běžných výdajů. Příležitosti a blok koaličních závazků dostanou dohromady nejvýše 20 % volného kapitálového rozpočtu ročně, z toho příležitosti nejvýše 10 %. Základní úroveň u budov škol je stav vyhovující, u místních komunikací bezpečný stav hlavních tras bez havarijních úseků. Úrovně služeb se týkají jen místních komunikací ve správě města. Průtahy a silnice druhé a třetí třídy spravuje kraj. Obnova ve výši 470 mil. Kč na roky 2028 až 2030 odpovídá právě těmto základním úrovním.

Úvěr splácený z nájemného. Pro ilustraci pravidla předpokládejme nájemní dům za 222 mil. Kč mimo investiční plán modelového města z kapitoly 6.5. Z toho 155 mil. Kč tvoří úvěr státního fondu se splátkami 5,2 mil. Kč ročně. Čistý výnos po správě (1,0 mil. Kč) a přídělu na obnovu (1,1 mil. Kč) je v nízkém scénáři 4,4 mil. Kč. Pokryje tedy splátky zhruba 131 mil. Kč úvěru. Do stropu priority jde zbylých 24 mil. Kč úvěru a vlastní podíl 67 mil. Kč, do limitu dluhu celých 155 mil. Kč.

Obecní firmy. Vodárenská společnost, kterou město vlastní, plánuje do roku 2032 investice 260 mil. Kč. Má dluh 120 mil. Kč, za který město ručí. Rozšíření čistírny odpadních vod nad 400 nových bytů má v plánu až po roce 2033. Strategie s tím musí počítat u ploch, ne jen v rozpočtu města.

Ubývající město. Město má 13 tisíc obyvatel a za deset let mu ubylo 8 %. Převod scénářů ukáže, že tři budovy základních škol s kapacitou 1 450 míst budou v roce 2032 sloužit 700 až 800 žákům. Rada na konci fáze 1 určí jako kandidátní budovu jednu školu k uvolnění v roce 2030. Dotace na její zateplení má totiž udržitelnost do roku 2029.

Strategie zapíše kritéria a spouštěč. O uvolnění konkrétní budovy rozhodne zastupitelstvo samostatným bodem s vlastním kalendářem, který počítá se lhůtami rejstříku škol před začátkem školního roku. Do hlasování zastupitelstva zůstává budova na základní úrovni a blok obnovy vede úsporu 48 mil. Kč jako podmíněný řádek. Teprve po rozhodnutí o uvolnění dostane budova bezpečnostní úroveň služby a úspora se uplatní. Obrácený spouštěč pro druhý krok konsolidace zní „méně než 600 žáků ve dvou zbývajících školách dva roky po sobě“. Úspora provozu kolem 6 mil. Kč ročně zůstává v rozpočtu a o jejím použití rozhodne zastupitelstvo s rozpočtem.

Zjištění, která ovlivní fázi 2. Tři ze sedmi budov základních škol jsou ve špatném stavu a jejich obnova stojí 180 mil. Kč do roku 2032. Dvě školní budovy a domov pro seniory se v létě přehřívají nad 30 °C. Všechny tři plochy priority bydlení jsou zastavitelné až po změně územního plánu. Čistírna odpadních vod unese nejvýše 400 nových bytů. Zhruba 160 z nich si drží rozpracované změny územního plánu a podnikatelské plochy priority 1. Odbor investic dnes zvládne připravit čtyři velké stavby ročně.

3.5 Časté chyby ve fázi 1

Nová analýza místo soupisu. Tým začne znovu popisovat demografii, ekonomiku a občanskou vybavenost, protože „strategie analytickou část vždycky měla“. *Protiopatření.* Výchozí stav má nejvýše 12 stran a každá tabulka v něm má větu „co z toho plyne“ pro páku, plochu nebo peníze.

Obnova podle stáří. Plán obnovy vznikne podle roku výstavby, ne podle skutečného stavu. Peníze jdou do budov, které vypadají staře, a havárie přijde jinde. *Protiopatření.* Stav podle pasportu nebo prohlídky, stáří jen jako pomocné vodítko.

Finanční prostor bez obnovy a závazků. Finanční odbor vyčíslí kapitálový rozpočet a strategie s ním počítá celým. *Protiopatření.* Volný kapitálový rozpočet vždy po odečtení obnovy, splátek a rozběhnutých projektů, ve třech scénářích.

Čekání na dokonalá data. Soupis majetku se zastaví, protože pasporty jsou neúplné. *Protiopatření.* Odhad stavu s označením jistoty a doplnění pasportů jako úkol akčního plánu.

3.6 Kontrolní seznam dokončení fáze 1

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Je převzat zadávací rámec a ke každé páce politiky existuje seznam ploch a prostředků, které ji mohou naplnit?	Přehled „co strategie musí naplnit“
☐ 2	Je ukazatelový panel aktualizovaný na nejnovější data a u politiky starší než zhruba dva roky jsou ověřené scénáře?	Ukazatelový panel, záznam ověření
☐ 3	Jsou scénáře převedené na kapacity, příjmy, ceny a klimatická rizika ve třech hodnotách?	Tabulka scénářů v číslech
☐ 4	Je sepsaný všechen majetek se stavem, náklady obnovy na deset let a dnešní úrovní služby?	Tabulka majetku
☐ 5	Jsou sepsané všechny rozvojové a transformační plochy s vlastnictvím, stavem v územním plánu a kapacitou sítí?	Seznam a mapa ploch
☐ 6	Je sepsaný registr závazků (rozběhnuté projekty, smlouvy, dotace s udržitelností, úvěry)?	Registr závazků
☐ 7	Je přehled kapacit úřadu potvrzený tajemníkem?	Přehled kapacit
☐ 8	Je spočítaný volný kapitálový rozpočet po obnově a závazcích ve třech scénářích a zopakovaný součtový test?	Finanční prostor
☐ 9	Má výchozí stav nejvýše 12 stran a 5 až 10 zjištění pro fázi 2?	Výchozí stav strategie
☐ 10	Je sestavený souhrnný přehled obecních firem a organizací a přehled vazeb na kraj a okolní obce?	Souhrnný přehled, přehled vazeb
☐ 11	Schválila rada předběžné limity a základní úrovně služeb a jsou scénáře doplněné o výpadek dotací?	Usnesení rady, finanční prostor
☐ 12	Vzala rada výchozí stav na vědomí a dostali ho kluby zastupitelstva a finanční výbor?	Usnesení rady, záznam o rozeslání

> **Hlavní pravidlo fáze 1.** Strategie se ptá, co má město k dispozici, kolik ho stojí to udržet a kolik zbude na priority.

Kapitola 4. Fáze 2, opatření a projekty

Hlavní sdělení. Ve fázi 2 se páky, o kterých rozhodla politika, mění v opatření a projekty. Každé opatření patří k jedné prioritě, nebo k obnově a provozu majetku. Má odpovědnou osobu, výstupové ukazatele a odhad nákladů a kapacity. Zásobník projektů dostane pořadí ve dvou stupních. Bezpečnost, zákonné povinnosti a obnova majetku jdou mimo soutěž. Ostatní projekty se řadí podle příspěvku k prioritám, odolnosti napříč scénáři, provozního dopadu, připravenosti a vnějších zdrojů. V bloku příležitostí rozhoduje potřeba, odolnost a provoz.

Výstup fáze. Seznam 10 až 25 opatření s kartami a zásobník projektů s pořadím a stavem přípravy. Dále 3 až 5 strategických projektů a rámec nejvýše 30 výstupových ukazatelů.

4.1 Cíl a principy fáze

Fáze 2 odpovídá na otázku, čím město uplatní páky z politiky. Politika řekla co, například „změníme územní plán pro tři plochy“ a „připravíme městské pozemky“. Strategie říká jak, kdo, za kolik a v jakém pořadí.

1. **Opatření vychází z páky.** Každé opatření uplatňuje jednu nebo více pák jedné priority, nebo zajišťuje obnovu a provoz majetku. Typ opatření odpovídá typu páky, a tedy i typu příčiny, kterou politika našla. Na institucionální příčinu patří změna pravidla, na kapacitní příčinu lidé a prostředky, na informační příčinu data a komunikace.
2. **Málo opatření, jasná odpovědnost.** 10 až 25 opatření na celou strategii, zhruba 2 až 5 na prioritu. Každé má jednu odpovědnou osobu na úřadě, ve zřizované organizaci nebo v obecní firmě a gesčního radního své priority.
3. **Pořadí místo seznamu.** Zásobník projektů je delší, než město může zaplatit. Strategie to přizná a dá projektům pořadí. Projekt, na který v horizontu strategie nevyjdou peníze, zůstane v zásobníku s označením „bez financování v horizontu strategie“.
4. **Analýza tam, kde se rozhoduje o velkých penězích.** Studie proveditelnosti, analýza nákladů a přínosů nebo dopadová studie se dělají u strategických projektů a záměrů nad stanovenou částku. U ostatních stačí karta projektu.

4.2 Karta opatření a karta projektu

Karta opatření má jednu stranu a ve strategii tvoří hlavní text části o prioritě.

Položka	Co obsahuje
Název	Sloveso a výsledek, například „Připravíme tři městské plochy pro bydlení“
Typ	Investiční, nebo neinvestiční (služba, program, spolupráce, pravidlo)
Priorita a páka	Ke které prioritě a páce politiky opatření patří
Odpovědnost	Gesční radní, odpovědná osoba, spolupracující odbory a organizace
Popis	Co a jak město udělá, ve 3 až 5 větách
Výstupové ukazatele	1 až 3, s výchozí hodnotou, cílem a rokem
Projekty	Seznam projektů ze zásobníku s pořadím
Náklady	Investice celkem a po letech, provoz ročně. U neinvestičního opatření jen provoz, který se počítá do limitu provozu priorit
Kapacita	Úvazky nebo hodiny úřadu a organizací, kterých se opatření týká
Úroveň služby	U provozních opatření cílový stupeň, základní, standardní nebo rozšířený, u opatření konsolidace bezpečnostní úroveň od rozhodnutí zastupitelstva o uvolnění do uvolnění
Závislosti a rizika	Na čem opatření závisí, například změna územního plánu nebo rozhodnutí kraje, a co ho ohrožuje
Stupeň důkazu	Jak silný je důkaz, že opatření zafunguje, ve stupnici A, B a C z politiky, u stupně B i srovnávací prvek, a kde podobné opatření fungovalo nebo selhalo

Karta projektu je v příloze strategie nebo v online zásobníku. Obsahuje opatření, ke kterému projekt patří, nebo výsledek testu příležitosti, místo nebo plochu a stav přípravy (záměr, studie, projektová dokumentace, povolení, realizace). Dále uvádí hrubé náklady bez přirážky a zvlášť přirážku na rizika podle stupně přípravy v korunách a v procentech. Uvádí také zdroje (vlastní, dotace, úvěr, partner) a provoz v letech 1 až 3 s jeho zdrojem. Karta končí desetiletým výhledem provozu a obnovy, odolností napříč scénáři, odpovědnou osobou a termíny.

Etapy a spouštěč. Projekt, který je potřeba jen v některých scénářích, se dělí na etapy. První etapa je odolná a dělá se hned, obvykle rezervace pozemku, studie nebo projekt. Další etapa se uvolní, až sledovaný ukazatel dosáhne hodnoty, která je v kartě zapsaná předem. Spouštěč má název ukazatele, zdroj dat, hranici a to, co se po jejím dosažení stane. Sleduje se v ukazatelovém panelu (kapitola 7).

Pět otázek k záměru nad stanovenou částku. Záměr, jehož hrubé náklady přesahují částku stanovenou v zadání, má kartu doplněnou o odpovědi na pět otázek. Odpovědi lze převzít do žádosti o dotaci, protože odpovídají otázkám, které kladou hodnotitelé dotací. Píší se v členění, které používají žádosti z evropských a národních fondů, tedy potřeba, varianty, financování včetně provozu, udržitelnost a řízení. Karta se ukládá jako příloha budoucí žádosti. Postup přebíráme ve zjednodušené podobě z britské a novozélandské praxe hodnocení investic.

1. **Potřeba.** Proč projekt potřebujeme, ke které prioritě přispívá a co se stane, když ho neuděláme?
2. **Hodnota.** Jaké varianty jsme posoudili, včetně levnější varianty a odkladu, a proč zvolená varianta přináší nejvíc za vynaložené peníze, včetně provozu na deset let?
3. **Dodavatel.** Kdo projekt postaví nebo zajistí a jak se dodavatel vybere?
4. **Peníze.** Z čeho se projekt zaplatí, včetně provozu, a co se stane, když dotace nevyjde?
5. **Dodání.** Kdo projekt povede, jaké má milníky a jaká rizika?

Orientačně jde o záměry nad 10 mil. Kč u města do 20 tisíc obyvatel. U města s 20 až 50 tisíci je hranice 20 mil. Kč, u města nad 50 tisíc 30 mil. Kč. Hranici stanoví zadání strategie.

Stupně přípravy. Velké projekty procházejí čtyřmi rozhodovacími body, záměr, studie, projektová dokumentace a realizace. V každém z nich rada rozhodne, zda projekt pokračuje, mění se, nebo se zastavuje. Peníze na další stupeň se uvolňují až po tomto rozhodnutí. Pokud náklady proti předchozímu stupni výrazně vzrostou, rada rozhoduje znovu. Projekt, jehož náklady mezi studií a dokumentací vzrostly o polovinu, tak jde do realizace jen s novým rozhodnutím rady.

4.3 Postup v pěti vlnách

Fáze trvá v cestě A zhruba čtyři týdny.

Vlna 1. Od pák k opatřením

- Koordinátor s gesčními radními a odpovědnými osobami priorit převede každou páku na 1 až 3 opatření. Páka dá jedno opatření, když ji uplatňuje jedna odpovědná osoba jedním typem činnosti. Dvě až tři opatření dá jen tehdy, když ji uplatňují různé odbory nebo když se uplatňuje různými typy činnosti, například investicí a jednáním s krajem. Páky téže priority se společnou plochou a kritickou cestou lze spojit do jednoho opatření. Typová shoda se pak ověřuje u každého projektu a karta u něj uvede jeho odpovědnou osobu, jako u opatření 2.1 v kapitole 4.4.
- V cestě A připraví koordinátor návrh převodu pák na opatření na konci fáze 1 souběžně s vlnou 5, aby vlna 1 fáze 2 jen potvrdila odpovědné osoby s gesčními radními. Běží-li současně mimořádný přezkum politiky, připraví koordinátor návrh jen pro priority, kterých se přezkum netýká, a ostatní doplní ve vlně 1.
- U každého opatření ověří typovou shodu s pákou a příčinou. Opatření s typovým nesouladem se přepracuje nebo vyřadí.
- Priorita typu pravidlo se místo opatření uplatňuje v pravidlech rady a rozpočtu (kapitola 1.1).
- K pákám, které politika přiřadila jiným nositelům, například kraji nebo státu, vznikne vyjednávací opatření s odpovědnou osobou a termínem, ne investice.
- U každého opatření se ověří vazby na kraj a okolní obce ze soupisu ve fázi 1. Kapacita sociální služby, kterou kraj nezařadí do sítě, nesplní podmínku zajištěného provozu. Škola nebo školka se dimenzuje i podle spádových obcí. Kde rozhoduje někdo jiný, vznikne v kartě vyjednávací krok s termínem.

- Opatření může být i neinvestiční. Priority, které se plní službou, programem nebo spoluprací, mají neinvestiční opatření se stejnou kartou, odpovědností a výstupy.
- Doplní se opatření pro obnovu majetku a provozní oblasti s cílovou úrovní služby podle soupisu z fáze 1.
- Výsledkem je pracovní seznam opatření s nevyplněnými kartami. V cestě C vzniká před koncem školního roku, aby k němu ředitelé škol a organizací dodali řádky projektů ještě před prázdninami (kapitola 2.3).

Vlna 2. Projekty a zásobník

- Celý dnešní zásobník projektů z fáze 1 se přiřadí k opatřením. Předtřídění z fáze 1 se jen potvrdí. Skupinu bez vazby dostanou ředitelé a odbory s pracovním seznamem opatření, aby se k zařazení svých projektů vyjádřili v připomínkách. Projekt mimo opatření projde testem příležitosti, nebo zůstane v zásobníku bez financování.
- Karty a řádky projektů, které školy a organizace dodaly k pákám politiky, v cestě C k pracovnímu seznamu opatření, se přiřadí k opatřením a aktualizují.
- Odbory a zřizované organizace dodají na kartách nové projekty, a to jen k opatřením z pracovního seznamu.
- U záměrů nad stanovenou částkou se doplní odpovědi na pět otázek, u podmíněných projektů etapy a spouštěč.
- Koordinátor ověří náklady proti srovnatelným stavbám a doplní přirážku na rizika podle stavu přípravy. Přirážky strategie přebírá z politiky, u záměru ve stupni studie 30 až 40 %, u projektové dokumentace 10 až 20 %. U záměru bez studie 40 až 60 %, pokud politika nestanoví jinak.

Vlna 3. Prioritizace

Pořadí vzniká ve dvou stupních.

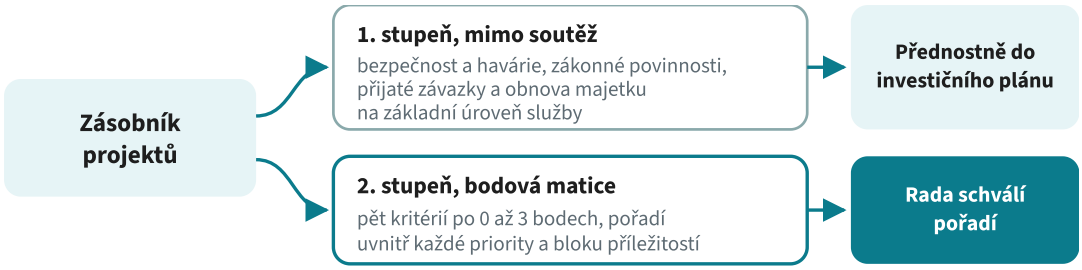
První stupeň, mimo soutěž. Patří sem bezpečnost a havárie, zákonné povinnosti a obnova majetku na základní úroveň služby podle plánu obnovy z fáze 1. Patří sem i přijaté závazky, tedy akční plán pro klima a plány, které město musí mít ze zákona nebo kvůli dotaci. Tyto projekty dostanou místo v investičním plánu přednostně a do bodové matice nevstupují. Uvnitř bloku obnovy je řadí rada podle bezpečnosti, stavu a využití (kapitola 6.4, vlna 1).

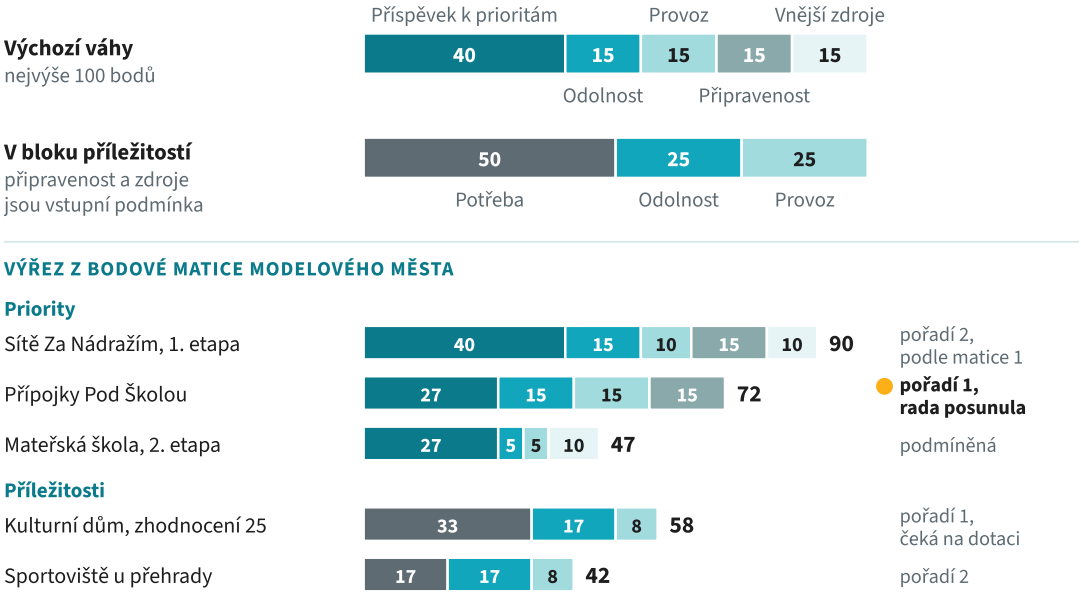
Smíšené projekty. Projekt, který obnovuje a zároveň rozšiřuje nebo zhodnocuje, se rozdělí na podíl obnovy a podíl zhodnocení. Podíl obnovy určí už studie jako náklad, za který by se stávající stav obnovil na základní úroveň služby. Zbytek je podíl zhodnocení, i když rozpočet stavby obě části v jedné položce neodděluje (nová střecha s lepší izolací). Podíl obnovy jde do bloku obnovy, podíl zhodnocení do bloku priority, nebo příležitostí, a tam prochází bodovou maticí. Projekt má dál jeden kód a číselník u něj vede oba podíly. Rekonstrukce kulturního domu nebo modernizace sportoviště tak nemůže celá projít mimo soutěž jen proto, že obnovuje starou budovu.

Druhý stupeň, bodová matice. Ostatní projekty se hodnotí pěti kritérii. Každé kritérium má 0 až 3 body. Body se vydělí třemi a vynásobí vahou, součet dává 0 až 100. Matice řadí projekty uvnitř každé priority a uvnitř bloku příležitostí. Peníze se totiž dělí po stropech jednotlivých priorit a příležitosti mají svou část společného stropu bloků mimo priority. Pořadí se sestavuje jen uvnitř priorit a bloku příležitostí.

V bloku příležitostí nahradí příspěvek k prioritám kritérium potřeby s váhou 50, odolnost a provozní dopad mají po 25. Potřebou je doložená nenaplněná poptávka po službě, využití a dostupnost pro obyvatele. Fyzický stav majetku do potřeby nevstupuje, protože patří do bloku obnovy. Zanedbaná údržba tak projektu v příležitostech body nepřidá. Připravenost a vnější zdroje jsou vstupní podmínkou. Projekt nad hranicí pro pět otázek musí mít nejméně studii a každý projekt financování, které se vejde do ročního stropu příležitostí. Při shodě bodů rozhoduje nejdřív připravenost, pak vnější zdroje.

Ostatní bloky. V blocích priorit matice platí beze změny. V bloku koaličních závazků se bodová matice nepoužije. Pořadí z koaliční smlouvy schvaluje rada s akčním plánem a zveřejňuje ho. Projekty participativního rozpočtu vybírají obyvatelé v jeho vlastní alokaci a do matice nevstupují. U koaliční priority bez kořenové příčiny z analýzy se příspěvek hodnotí podle síly mechanismu z teorie změny. Stupnice A až C zůstává stejná.





Pořadí vzniká ve dvou stupních. Obnova a povinnosti jdou do investičního plánu přednostně, ostatní projekty řadí bodová matice uvnitř každé priority a bloku příležitostí. Výřez z kapitoly 4.4 ukazuje, že matice je podklad a pořadí schvaluje rada.

Kritérium	Výchozí váha	3 body	0 bodů
Příspěvek k prioritám	40	Přímo naplňuje výstup opatření s prioritou a opatření má stupeň důkazu A nebo B	K výstupu opatření přispívá jen okrajově
Odolnost napříč scénáři	15	Vyplatí se ve všech scénářích	Vyplatí se jen ve vysokém scénáři a nemá etapy
Provozní dopad	15	Provoz klesne nebo zůstane stejný	Provoz vzroste o víc než desetinu investice ročně
Připravenost	15	Dokumentace nebo povolení hotové	Jen záměr
Vnější zdroje	15	Dotace nebo partner pokryje víc než polovinu. Úvěr státního fondu splácený z výnosů projektu se hodnotí jako partner	Jen vlastní zdroje
Potřeba, jen v bloku příležitostí	50, odolnost a provoz po 25	Doložená chybějící kapacita nebo odmítaná poptávka, vysoké využití a dostupnost pro velkou část obyvatel	Nízké využití bez doložené poptávky. Stav majetku se nehodnotí

Ve městě, kterému podle převodu scénářů ubývá obyvatel, dostane projekt, který přidává kapacitu přebytečnou ve všech scénářích, za odolnost nula bodů. Přebytečnost se posoudí podle veličiny z převodu scénářů, která kapacitě nejlépe odpovídá. U sportovišť a kulturních zařízení je to počet obyvatel a žáků a dnešní vytížení. Váhy jsou zkušenostní pravidlo AQE. Rada je může upravit, změnu zdůvodní a zapíše do zadání. Zábor zemědělské půdy a emise z dopravy, které projekt vyvolá, uvádí matice jako informaci pro radu bez bodů (kapitola 5.2). Matice je podkladem pro pořadí. Rada pořadí schvaluje a může projekt posunout se zdůvodněním zapsaným v usnesení.

Strategické projekty. Ze zásobníku se vybere 3 až 5 strategických projektů, tedy těch, které nejvíc přispívají k prioritám a nesou největší náklady nebo rizika. U nich se zpracovávají projektové analýzy s porovnáním variant, rada rozhoduje v každém rozhodovacím bodě a čtvrtletní porada je sleduje jednotlivě. Po dokončení se u nich provede hodnocení, zda přinesly slibované výstupy za plánovanou cenu (kapitola 8.3).

Vlna 4. Výstupové ukazatele

- Každé opatření dostane 1 až 3 výstupové ukazatele, celkem nejvýše 30. Výstup je to, co město nebo jeho partneři vytvoří, například připravené hektary, místa ve školkách nebo opravené kilometry komunikací. Návrh ukazatelů s výchozí hodnotou a zdrojem dodá odpovědná osoba spolu s kartou opatření, v minimální variantě s řádkem tabulky opatření. Koordinátor ukazatele sjednotí a doplní kód číselníku.
- Každý ukazatel má výchozí hodnotu, cíl s rokem, zdroj dat a odpovědnou osobu. U každého se uvede, které rozhodnutí rady podle něj padne, například uvolnění další etapy, posun projektu nebo změna úrovně služby. Ukazatel bez takového rozhodnutí se do strategie nezařadí. U pravidlového opatření je to rozhodnutí, zda pravidlo platí dál, nebo se mění. U vyjednávacího opatření je to rozhodnutí, zda pokračovat v jednání, nebo přejít na náhradní postup. Náhradní postup se zapíše do karty předem, například vlastní linka města na dva roky místo spoje kraje, nebo dohoda s jednou obcí místo všech. U investičních opatření se k ukazateli uvede jednotkový náklad, například cena místa ve škole. Roční zpráva ho porovná se skutečností. U vyjednávacího opatření je výstupem uzavřená dohoda nebo rozhodnutí partnera s termínem.
- Kde to jde, používá strategie ukazatele slučitelné s národním číselníkem indikátorů pro evropské fondy, aby se data dala použít i v žádostech o dotace. Výstupový ukazatel, který má obdobu v číselníku, se v kartě opatření označí jeho kódem, aby ho dotační manažer převzal do žádosti bez přepočtu.
- Dopadové a výsledkové ukazatele stanovila politika. Strategie je přebírá a nové nepřidává.

Vlna 5. Rozhodnutí rady a projednání

- Koordinátor připraví seznam opatření s kartami, zásobník s pořadím a seznam strategických projektů.
- Odbory a zřizované organizace dostanou pracovní seznam opatření k připomínkám na 10 pracovních dnů hned po jeho uzavření ve vlně 1. Připomínky tak běží souběžně s prioritizací. V cestě C dostanou pracovní seznam k připomínkám na začátku prázdnin na 10 pracovních dnů jen odbory úřadu. Školy a organizace se vyjadřují k řádkům projektů před prázdninami a k celku ke konci prázdnin podle kapitoly 2.3. Připomínky se vypořádají v tabulce a rada je dostane s vypořádáním v jednom materiálu.
- Rada schválí seznam opatření, pořadí v zásobníku, strategické projekty a konzultační verzi (kapitola 7.4, vlna 3). Seznam opatření schválený radou předá tajemník jako podklad cílů vedoucích odborů v ročním hodnocení zaměstnanců. Cíle ředitelů organizací a jednatelů obecních firem stanoví rada nejpozději se stanovením jejich odměn nebo osobních příplatků na příští rok.
- Bodová matice se zdůvodněním změn pořadí se zveřejní spolu s konzultační verzí v online zásobníku. Město bez online zásobníku ji zveřejní na webu jako přílohu konzultační verze.
- Ukáže-li odhad kapacity opatření deficit, který přehled kapacit z fáze 1 neukázal, rozhodne rada o náboru nebo externí podpoře se schválením opatření.
- Na semináři zastupitelstva se představí opatření a pořadí. Opoziční kluby dostanou podklady ve stejném termínu jako rada.

4.4 Příklady dobrého výstupu

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

Karta opatření.

Položka	Obsah
Název	2.1 Připravíme tři městské plochy pro bydlení
Typ	Investiční
Priorita a páka	Priorita 2, bydlení pro rodiny. Páka A, cílená změna územního plánu pro tři plochy (k institucionální příčině). Páka B, příprava městských pozemků (ke kapacitní příčině)
Odpovědnost	Gesční radní pro rozvoj. Odpovědná osoba opatření vedoucí odboru majetku, u projektů změna územního plánu vedoucí odboru rozvoje, sítě a komunikace vedoucí odboru investic. Spolupracuje pořizovatel územního plánu, odbor investic a vodárenská společnost

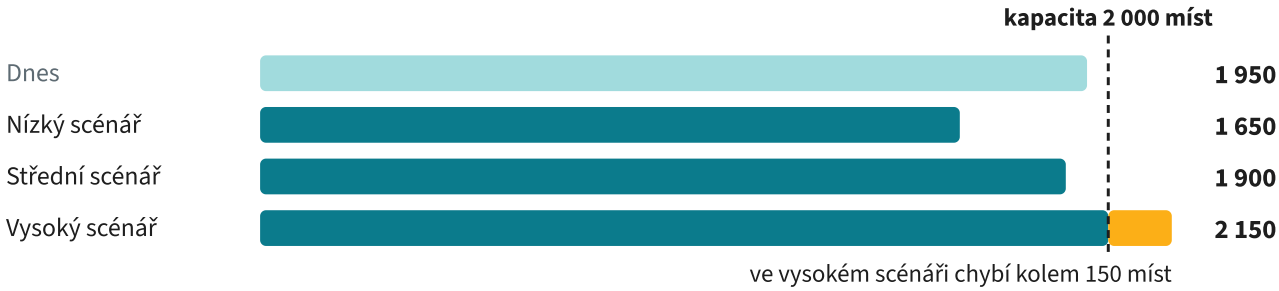
Položka	Obsah
Popis	Město pořídí změnu územního plánu pro plochy Za Nádražím, U Lesa a Pod Školou. Zpracuje urbanistické studie a parcelaci, vybuduje sítě a komunikace a vybere developery v soutěži s podmínkou skladby a cenové hladiny bytů a domů pro rodiny se dvěma příjmy
Výstupové ukazatele	Vydaná změna územního plánu (do poloviny roku 2029). Připravené plochy se sítěmi 0 ha v roce 2027, 2 ha v roce 2030, 10 ha v roce 2031 a 15 ha v roce 2033. Dokončené byty a domy 30 v roce 2032, 130 v roce 2033 a 200 v roce 2035. Ukazatele přebírá a zpřesňuje koncepce bydlení
Projekty	Změna územního plánu, studie a parcelace, přípojky Pod Školou, sítě a komunikace Za Nádražím, první a druhá etapa, sítě a komunikace U Lesa, soutěž developerů, podmíněná mateřská škola Za Nádražím
Náklady	Investice 230 mil. Kč v cenách roku 2027 v letech 2027 až 2033 (politika je orientačně rozložila do roku 2031, sítě U Lesa po spouštěči v letech 2032 a 2033, kapitola 5.5), z toho příprava pozemků 50 mil. Kč a sítě a komunikace 180 mil. Kč. Provoz týmu 4,5 mil. Kč ročně, v roce 2028, kdy se tým obsazuje, 4,0 mil. Kč. Údržba nových komunikací a sítí zhruba 2,1 mil. Kč ročně po zastavění všech tří ploch
Kapacita	Čtyři úvazky v týmu přípravy pozemků, pořizovatel zhruba 300 hodin na změnu územního plánu
Závislosti a rizika	Změna územního plánu do poloviny roku 2029. Kapacita čistírny odpadních vod na 400 bytů, z toho 200 pro plochy priority. Poptávka nad 80 % současné úrovně. Právní posouzení prodeje s podmínkou skladby a ceny do konce roku 2028, předběžný zájem nejméně dvou developerů do rozhodovacího bodu 3 sítí Za Nádražím. Obojí ověří vedoucí odboru majetku s právníkem města před stavbou sítí, výsledek sleduje čtvrtletní porada a jeho selhání spustí mimořádnou bránu priority. Když prodej s podmínkou ceny neprojde, má rada připravené alternativy, pacht, družstvo, vlastní výstavbu nebo nájemní bydlení se státním úvěrem
Stupeň důkazu	B. Připravené pozemky se sítěmi a soutěž developerů s podmínkou ceny fungují v řadě měst, vliv na odchod rodin z města je doložen slaběji. Srovnávacím prvkem je podíl nové nabídky na poptávce proti pěti obdobným městům

Opatření bez investic. Navazuje na prioritu 1, pracovní místa s vyšší kvalifikací. Politika ji postavila na zjištění, že lidé odcházejí kvůli chybějícím pozicím nad úrovní středního managementu.

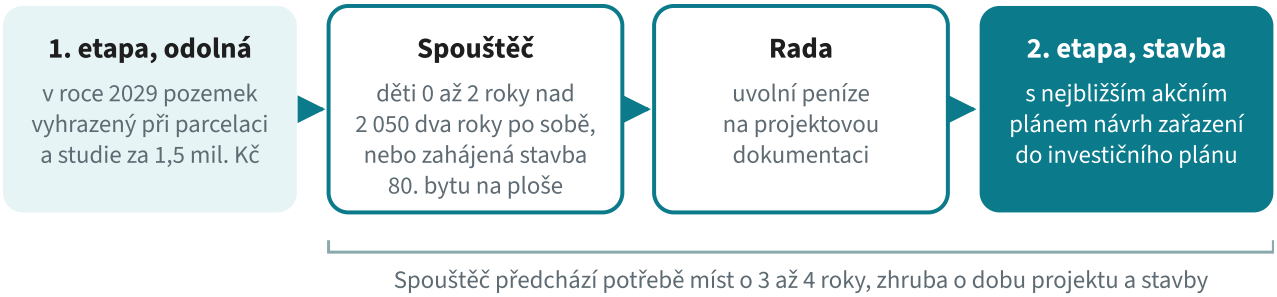
Položka	Obsah
Název	1.2 Budeme pečovat o firmy, které mohou ve městě vytvořit pozice s vyšší kvalifikací
Typ	Program a spolupráce, bez investic
Priorita a páka	Priorita 1, pracovní místa. Páka péče o stávající firmy a přípravy jednání s investory (ke kapacitní a informační příčině)
Odpovědnost	Gesční radní pro ekonomický rozvoj. Odpovědná osoba manažer pro podnikání v kanceláři starosty. Spolupracuje krajská pobočka agentury pro investice, vysoká škola v regionu a úřad práce
Popis	Město povede program péče o 40 největších firem, společně s krajem připraví nabídku pro investory se servisními a vývojovými funkcemi a jednou ročně zmapuje volná místa nad úrovní středního managementu
Výstupové ukazatele	Firmy v programu péče 0 v roce 2027, 40 v roce 2029. Připravená jednání s investory z 0 na 6 ročně od roku 2029
Náklady	Provoz 3 mil. Kč ročně, započítává se do limitu provozu priorit. Investice nulové
Kapacita	Dva úvazky, z toho jeden nový
Závislosti a rizika	Spolupráce kraje a agentury pro investice, ochota firem sdílet plány
Stupeň důkazu	B. Programy péče o firmy fungují v krajských i menších městech v zahraničí i v Česku, přímý dopad na počet pozic s vyšší kvalifikací je ale doložen slaběji

Podmíněný projekt se spouštěčem. *Mateřská škola Za Nádražím, 150 míst, 100 mil. Kč.* Ve středním a nízkém scénáři kapacita školek stačí, ve vysokém chybí kolem 150 míst (kapitola 3.4). *První etapa, odolná.* Pozemek se při parcelaci vyhradí pro školku a zpracuje se studie (1,5 mil. Kč, 2029). *Spouštěč druhé etapy.* Počet dětí ve věku 0 až 2 roky ve městě dva roky po sobě překročí 2 050. Druhou etapu spustí také zahájení výstavby 80. bytu na ploše. Oba ukazatele předcházejí potřebě míst o tři až čtyři roky, tedy zhruba o dobu, kterou trvá projekt a stavba školky. Zdrojem dat jsou evidence obyvatel a stavební úřad, ukazatele sleduje odbor školství. *Co se stane.* Rada uvolní v mezích rozpočtu peníze na projektovou dokumentaci a s nejbližším akčním plánem navrhne zastupitelstvu zařazení stavby do investičního plánu.

DĚTI VE VĚKU 3 AŽ 5 LET V ROCE 2035 A KAPACITA MATEŘSKÝCH ŠKOL



MATEŘSKÁ ŠKOLA ZA NÁDRAŽÍM, 150 MÍST, 100 MIL. KČ, VE DVOU ETAPÁCH



Podmíněný projekt modelového města. Kapacita mateřských škol stačí ve všech scénářích kromě vysokého. První etapa je proto odolná a levná, stavba se uvolní teprve po dosažení spouštěče zapsaného předem v kartě projektu.

Výřez z bodové matice.

Blok	Projekt	Příspěvek, v příležitostech potřeba	Odolnost	Provoz	Připravenost	Zdroje	Body	Pořadí v bloku
Priority	Sítě a komunikace Za Nádražím, 1. etapa	3	3	2	3	2	90	2, podle matice 1
Priority	Přípojky Pod Školou	2	3	3	3	0	72	1, rada posunula před sítě Za Nádražím
Priority	Mateřská škola Za Nádražím, 2. etapa	2	1	1	0	2	47	podmíněná
Příležitosti	Rekonstrukce kulturního domu, podíl zhodnocení 25 mil. Kč (podíl obnovy 35 mil. Kč jde do bloku obnovy)	2	2	1	Vstupní podmínka, studie ano	Vstupní podmínka, financování ve stropu jen u dokumentace	58	1, stavba s podmínkou dotace
Příležitosti	Nové sportoviště u přehrady, 30 mil. Kč, dotace 15	1	2	1	Vstupní podmínka splněna	Vstupní podmínka splněna	42	2, realizace 2029 a 2030

Rada posunula přípojky Pod Školou před sítě Za Nádražím a v usnesení to zdůvodnila takto. Plocha je dostavba bez nových sítí a zastavět ji lze hned po vydání změny územního plánu. Přípojky jsou levné a první 2 ha připravené plochy naplní výstupový ukazatel opatření 2.1 už v roce 2030. Prvních 30 bytů může developer zahájit v roce 2031. Saldo z fiskálního testu doplní rada do zdůvodnění při schválení pořadí ploch ve fázi 3. Obě příležitosti prošly testem příležitosti.

Rekonstrukci kulturního domu za 60 mil. Kč rozdělila rada podle pravidla pro smíšené projekty. Studie určila podíl obnovy, tedy střechu, rozvody a fasádu na základní úroveň, na 35 mil. Kč. Rada ho zařadila v pořadí obnovy na roky 2031 a 2032. Do příležitostí vstupuje jen podíl zhodnocení 25 mil. Kč, tedy rozšíření sálu a bezbariérový přístup. Ten

vede pořadí podle potřeby, protože sál je obsazený většinu večerů v roce a spolky doložily odmítnuté termíny. Špatný stav budovy mu přitom body nepřidává.

Do ročního stropu příležitostí se ale nevejde ani podíl zhodnocení. Rada proto zařadila na rok 2028 dokumentaci rekonstrukce za 4 mil. Kč. Stavbu zhodnocení otevřeně označila jako první projekt příležitostí, který čeká na dotaci nad polovinu nákladů. Sportoviště splňuje vstupní podmínky a do stropu se vejde, jde proto do realizace jako druhé v pořadí.

4.5 Časté chyby ve fázi 2

Opatření jako přejmenovaná oblast. „Rozvoj bydlení“, „Podpora školství“. *Projev.* Opatření je bez výstupu i bez částky. *Protiopatření.* Název slovesem a výsledkem, karta s výstupovým ukazatelem a náklady.

Každý odbor má své opatření. Seznam opatření kopíruje organizační strukturu úřadu místo pák politiky. *Projev.* 40 opatření, z toho polovina bez vazby na prioritu. *Protiopatření.* Opatření jen k pákám a k obnově majetku, ostatní činnosti patří do běžného chodu úřadu.

Pořadí podle toho, kdo je hlasitější. Matice se vyplní, ale rada pořadí přepíše bez zdůvodnění. *Protiopatření.* Každá změna pořadí proti matici má zdůvodnění v usnesení, které vidí i opozice.

Podhodnocené náklady. Záměr bez studie vstoupí do zásobníku s rozpočtem z roku, kdy vznikl. *Protiopatření.* Přirážka na rizika podle stavu přípravy a ověření proti srovnatelným stavbám.

4.6 Kontrolní seznam dokončení fáze 2

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Má každá páka politiky s výjimkou pák priority typu pravidlo nejméně jedno opatření a je u každého opatření ověřena typová shoda s pákou a příčinou, u koaliční priority mechanismus z teorie změny?	Seznam opatření
☐ 2	Je počet opatření 10 až 25 a má každé opatření vyplněnou kartu s gesčním radním, odpovědnou osobou a stupněm důkazu? V minimální variantě 5 až 12 opatření jako řádky tabulky se stejnými údaji	Karty opatření
☐ 3	Jsou u opatření ověřené vazby na kraj a okolní obce a mají vyjednávací krok s termínem?	Karty opatření
☐ 4	Patří každý projekt v zásobníku k opatření, nebo prošel testem příležitosti?	Zásobník projektů
☐ 5	Mají záměry nad stanovenou částku odpovědi na pět otázek a podmíněné projekty etapy a spouštěč?	Karty projektů
☐ 6	Jsou náklady ověřené a zahrnují přirážku na rizika podle stavu přípravy?	Karty projektů
☐ 7	Stojí obnova na základní úroveň služby, bezpečnost, zákonné povinnosti a přijaté závazky mimo soutěž, mají pořadí podle bezpečnosti, stavu a využití, jsou smíšené projekty rozdělené a ostatní projekty seřazené bodovou maticí uvnitř bloků?	Matice, pořadí
☐ 8	Je vybráno 3 až 5 strategických projektů?	Seznam strategických projektů
☐ 9	Má každé opatření 1 až 3 výstupové ukazatele s výchozí hodnotou, cílem, zdrojem, odpovědnou osobou a rozhodnutím rady, které podle něj padne, celkem nejvýše 30? V minimální variantě 1 ukazatel na opatření, nejvýše 15	Rámec ukazatelů
☐ 10	Byly připomínky odborů a organizací vypořádány v tabulce?	Vypořádání
☐ 11	Schválila rada opatření, pořadí a strategické projekty a je termín semináře zastupitelstva v prvním týdnu konzultace?	Usnesení rady, záznam semináře

> **Hlavní pravidlo fáze 2.** Každý projekt musí umět říct, ke které prioritě patří a proč je v pořadí právě tam, kde je. Projekt, který to zatím umí jen napůl, čeká v zásobníku.

Kapitola 5. Fáze 3, rozvojové plochy a územní plán

Hlavní sdělení. Strategie říká, co a kdy, územní plán kde. Fáze 3 přiřadí opatření a projekty k plochám a určí pořadí ploch. U každé rozvojové plochy spočítá vyvolanou infrastrukturu, provoz a výnos pro město. Připraví podklad pro změny územního plánu, které priority potřebují, a pravidlo, podle kterého se posuzují změny navržené jinými. Městům s rozvojovými plochami strategie doporučuje zásady spolupráce s investory.

Výstup fáze. Seznam rozvojových a transformačních ploch s kartami a tabulka plocha, infrastruktura, náklad, zdroj, termín a mezera ve financování. Dále pořadí ploch s etapami a spouštěči, návrh změn územního plánu k pořízení a případně návrh zásad spolupráce s investory.

5.1 Cíl a principy fáze

Fáze 3 odpovídá na otázku, kde se opatření uskuteční a co plochy městu přinesou a vezmou. Česká strategie dnes územní plán obvykle „respektuje“ a česká změna územního plánu strategii „nenarušuje“. Fáze 3 z toho dělá společnou práci.

1. **Plocha má svou infrastrukturu.** Ke každé ploše patří sítě, komunikace, školka, škola, zeleň a parkování, které zástavba vyvolá, s nákladem, zdrojem a termínem. Do investičního plánu vstoupí plocha jen s nimi.
2. **Dostavba před okrajem.** Plochy uvnitř zastavěného území se sítěmi obvykle stojí město méně na výstavbě i na obnově. Plochy na okraji jdou v pořadí později, pokud je nevyžaduje priorita nebo poptávka, kterou vnitřní plochy nepokryjí.
3. **Počítá se celý život infrastruktury.** Nová ulice se postaví jednou, ale udržuje a obnovuje se dalších padesát let. Test plochy proto porovnává výnosy s provozem a obnovou, ne jen s první investicí.
4. **Pravidla předem, ne případ od případu.** Kdo na ploše staví, má předem vědět, jak velkou částí se bude podílet na vyvolané infrastruktuře. Strategie městům s rozvojovými plochami doporučuje zásady spolupráce s investory přijaté zastupitelstvem.
5. **O územním plánu rozhoduje zastupitelstvo.** Strategie změny územního plánu navrhuje a řadí, ale o pořízení i vydání změny rozhoduje zastupitelstvo v řádném procesu, který vede pořizovatel.

5.2 Karta rozvojové plochy

Karta má jednu stranu a je v příloze strategie. Shrnuje, co na ploše vznikne, kdy a za kolik.

Položka	Co obsahuje
Plocha	Název, rozloha, poloha na mapě, typ (dostavba, přestavba, nová zástavba na okraji)
Využití a kapacita	Bydlení (počet bytů a domů), podnikání (pracovní místa), veřejná vybavenost
Vlastnictví	Podíl města, státu, kraje a soukromých vlastníků
Stav v územním plánu	Zastavitelná, podmíněná studií nebo regulačním plánem, v rozpracované změně, mimo územní plán
Priorita a opatření	Ke které prioritě a opatření plocha patří
Vyvolaná infrastruktura	Sítě, komunikace, sociální a zelená infrastruktura, s nákladem, zdrojem a termínem
Podíl investora	Co postaví nebo zaplatí investor, na základě plánovací smlouvy nebo podmínek prodeje
Provoz a obnova	Roční náklady na údržbu a obnovu infrastruktury, kterou převezme město
Výnos pro město	Prodej nebo pronájem pozemků, daňové příjmy z nových obyvatel a firem, daň z nemovitostí
Výnosy a splátky projektu města	U domu, který staví a pronajímá město, nájemné, správa, příděl na obnovu a splátky úvěru, s podmínkou obsazenosti
Vyvolané kapacity	Kapacita škol, školek a čistírny, kterou zástavba spotřebuje, a náklad na byt
Fiskální test	Roční saldo výnosů a nákladů na infrastrukturu a služby, celkem a na hektar, čisté podle čistého přírůstku obyvatel a hrubé jako horní odhad. Ve městě, kterému ubývá obyvatel, i dopad na neobsazenost stávajícího fondu
Zábor půdy a emise	Kolik zemědělské půdy plocha zabere a zda vyvolá dopravu autem z okraje

Položka	Co obsahuje
Etapy a spouštěč	Pořadí etap a hodnota ukazatele, při které se uvolní další etapa
Rizika	Vlastnické vztahy, limity sítí, ochrana přírody, ekologická zátěž, odpor sousedů

Řádek záboru půdy a emisí je informace pro radu. Bodová matice ho uvádí bez bodů a rada ho zohlední, když mění pořadí proti matici nebo rozhoduje o pořadí ploch.

5.3 Fiskální test plochy

Fiskální test říká, zda plocha městu dlouhodobě přináší víc, než ho stojí. Zahraniční zkušenost je jednoznačná. Americká agentura EPA (2014) shrnuje studie, podle kterých rozptýlená zástavba vyvolá až trojnásobné náklady na infrastrukturu ve srovnání s kompaktní. Rozbory organizace Strong Towns ukazují na příkladu amerických měst, že centra vydělávají na údržbu okrajů, které samy nepokryjí ani vlastní obnovu.

Město s 10 až 100 tisíci obyvateli nepotřebuje složitý model. Stačí zjednodušený test pro každou plochu v šesti krocích.

1. **Roční výnos.** Čistý přírůstek obyvatel krát daňové příjmy obce na obyvatele, plus daň z nemovitých věcí za všechny nové byty a domy, plus nájem z pozemků, pokud je město pronajímá. Fiskální test počítá výnos z daní a náklady služeb jen z čistého přírůstku obyvatel, tedy z podílu domácností, které by bez nabídky ve městě nebydlely. Podíl bere z aditivity v teorii změny priority, u plochy mimo prioritu z nejbližší priority, v modelovém městě čtvrtinu. Daň z nemovitých věcí a náklady infrastruktury se počítají celé. Rada rozhoduje podle čistého salda, hrubé saldo ze všech nových obyvatel je horní odhad. Jednorázový prodej pozemků se uvádí zvlášť.
2. **Roční náklady infrastruktury.** Údržba infrastruktury, kterou převezme město, plus roční podíl na její obnově, tedy pořizovací náklad dělený životností (u sítí a komunikací zhruba 50 let).
3. **Kapitálová potřeba vyvolaných kapacit.** Kolik zástavba plochy spotřebuje z kapacity škol, školek a čistírny odpadních vod a kolik stojí tuto kapacitu nahradit, přepočteno na byt nebo dům. Uvádí se jako jednorázová částka a porovnává se s podílem investora. Teprve s ní test přestane zvýhodňovat okrajové rodinné domy, které kapacity spotřebují, ale nezaplatí. Je-li kapacita škol, školek nebo čistírny podle převodu scénářů přebytečná ve všech scénářích, je kapitálová potřeba vyvolaných kapacit nulová a karta uvede zdroj, například volnou kapacitu škol v nízkém scénáři.
4. **Roční náklady služeb.** Čistý přírůstek obyvatel krát proměnné běžné náklady obce na obyvatele, tedy ty, které rostou s počtem obyvatel (úklid, zeleň, osvětlení, správa, sociální a kulturní služby). Zjednodušeně je to zhruba třetina běžných výdajů na obyvatele. Provoz nových zařízení, jako je školka, se přičte zvlášť po odečtení státních prostředků.
5. **Saldo celkem a na hektar.** Výnos minus náklady. Na hektar proto, aby se daly plochy různé velikosti srovnat. Ve městě, kterému ubývá obyvatel, má fiskální test řádek dopadu na neobsazenost stávajícího fondu. Uvádí, kolik bytů nová zástavba uvolní ve stávajícím fondu (domácnosti, které by ve městě bydlely i bez ní), a kolik z nich podle trendu zůstane dlouhodobě prázdných. U obecních bytů se dopad vyčíslí jako ušlé nájemné.
6. **Citlivost.** Saldo v nízkém scénáři příjmů a při nákladech na infrastrukturu vyšších o třetinu.

Vzorový výpočet šesti kroků pro plochu Pod Školou je v příloze I.

Zvláštní plochy. *Nájemní dům, který staví a pronajímá město,* má v testu i nájemné, správu, obnovu budovy a splátky úvěru. Saldo se u něj uvede dvakrát, bez splátek úvěru a se splátkami. Karta také uvede, kolik domácností z cílové skupiny priority dům ve městě udrží. *Plocha pro podnikání* má výnos z daně z nemovitých věcí a sdílené daně jen za zaměstnance, kteří se do města přistěhují. Jejich podíl je předpoklad se stupněm důkazu a test se spočítá i bez něj. Rada rozhoduje podle salda bez přistěhovalých zaměstnanců, saldo s nimi je horní odhad.

Brownfield má v kartě navíc ekologickou zátěž a údaj, kdo za ni odpovídá. Uvádí i model vstupu města, tedy výkup, dohodu s vlastníkem, nebo plánovací smlouvu. U brownfieldu je fiskální test jen jedním z podkladů, rozhodují pracovní místa a odstranění zátěže.

Model vstupu se volí podle tří otázek. Potřebuje město plochu ovládat kvůli prioritě, nebo stačí, když ji připraví vlastník? Je cena vlastníka do výše znaleckého posudku a vejde se výkup do stropu priority? Kdo ponese riziko sanace, které ukáže průzkum? Výkup nad znalecký posudek se neprovádí bez zdůvodnění v usnesení zastupitel-

stva. Potřebuje-li město plochu ovládat a cena vlastníka převyšuje znalecký posudek, uzavře s vlastníkem dohodu o společné přípravě. Dohoda obsahuje předkupní právo nebo opci za cenu posudku a výkup se zařadí jako podmíněná etapa se spouštěčem. Roční příděl na obnovu u nájemního domu je stejný jako v pravidle o úvěru v kapitole 3.3.

Malé město. V minimální variantě stačí test pro typovou plochu (dostavba, okraj, brownfield) a karty jen u ploch, které patří k opatření.

Test má omezení, která karta otevřeně přizná. Podíl čistého přírůstku je předpoklad z teorie změny, ne měření, a karta proto uvádí čisté i hrubé saldo. Stěhování uvnitř města test zachytí čistým přírůstkem, ne opravou na konci. Záporné saldo plochu z priority nevyřazuje. Říká radě a zastupitelstvu, kolik je naplnění priority bude ročně stát, a pomáhá určit pořadí ploch.

5.4 Postup v pěti vlnách

Fáze trvá v cestě A čtyři až šest týdnů a překrývá se s fází 4.

Vlna 1. Přiřazení projektů k plochám a limitům

- Koordinátor s odborem rozvoje přiřadí každý projekt, který potřebuje území, k ploše ze soupisu z fáze 1.
- U každé plochy ověří kapacitu sítí, ochranu přírody a vlastnictví a zapíše je do řádku rizik budoucí karty plochy.
- Výsledkem je mapa ploch s vyznačenými prioritami a seznam projektů, pro které chybí plocha. Seznam předá koordinátor odboru majetku jako podklad pro výkupy a směny pozemků.

Vlna 2. Karty ploch

- Pro každou rozvojovou a transformační plochu, která patří k opatření, vznikne karta podle kapitoly 5.2.
- Vyvolanou infrastrukturu odhadne odbor investic se správci sítí. Náklady se uvádějí bez přirážky a přirážka na rizika podle stavu přípravy zvlášť, stejně jako v kartě projektu.
- Plochy, které k žádnému opatření nepatří, se uvedou jen v seznamu s kapacitou a stavem v územním plánu. Kartu dostanou, až o změnu nebo zástavbu požádá vlastník nebo investor (vlna 4). Pořizovatel tak pracuje jen na plochách, o které někdo stojí.
- Karty ploch předá koordinátor pořizovateli jako podklad pro aktualizaci územně analytických podkladů a pro zprávu o uplatňování územního plánu.

Vlna 3. Fiskální test, pořadí a etapy

- Každá plocha s kartou projde fiskálním testem podle kapitoly 5.3.
- Poptávka po bytech a podnikatelských plochách se odhadne v rozpětí scénářů z fáze 1. Plochy, které jsou potřeba ve všech scénářích, dostanou v pořadí přednost. Další plochy dostanou etapu a spouštěč, obvykle smlouvy kupujících nebo zastavění určitého podílu předchozích ploch.
- Pořadí ploch zohlední prioritu, polohu (dostavba před okrajem), kapacitu sítí, připravenost a vnější zdroje. Čisté saldo fiskálního testu říká, kolik bude plocha město ročně stát, a rozhoduje mezi plochami, které vycházejí v ostatním podobně. Rada u každé plochy zná i zábor půdy a emise.

Vlna 4. Změny územního plánu

- Koordinátor s pořizovatelem sestaví seznam změn územního plánu, které priority potřebují, a jejich pořadí. Každá změna má prioritu, plochu a termín, ve kterém ji opatření potřebuje.
- Rozpracované a navržené změny, včetně změn navržených vlastníky a investory, se posoudí podle priorit. U každé se zapíše, kterou prioritu posiluje, oslabuje nebo míjí, jakou infrastrukturu a kapacity by vyvolala a jak by dopadl její fiskální test.
- Změnu územního plánu navrženou investorem nebo vlastníkem posuzuje město podle kapacity sítí a čistírny, vyvolaných kapacit, fiskálního testu a plánovací smlouvy. Konkurence o kupující a vlastnictví pozemku do posouzení nevstupují. Nová nabídka bydlení ve městě se počítá do výsledku priority, ať ji postavil kdokoli. Odklad nebo podmínka musí stát na kapacitě, která skutečně chybí, nebo na plánovací smlouvě, která ještě není uzavřená. Totéž pravidlo obsahují zásady spolupráce s investory.

- Posouzení změn, o jejichž pořízení už zastupitelstvo rozhodlo, připraví koordinátor s pořizovatelem hned po fiskálním testu souběžně s kartami ploch, aby materiál pro zastupitelstvo nepadl do týdne, kdy vzniká investiční plán.
- U změn, o jejichž pořízení už zastupitelstvo rozhodlo, rada navrhne jednu ze tří možností. Pokračovat, přerušit do splnění podmínky (například plánovací smlouvy nebo kapacity čistírny), nebo pořizování ukončit. O každé rozhoduje zastupitelstvo. Přerušení se navrhuje u změny, která by spotřebovala kapacitu sítí nebo čistírny potřebnou pro priority, nebo která čeká na plánovací smlouvu. Podmínku jejího pokračování musí jít pojmenovat a datovat, například úhradu kapacit plánovací smlouvou. Ukončení se navrhuje, když takovou podmínku pojmenovat nejde, nebo když změna prioritu oslabuje a oslabovala by ji i po úpravě. Ve městě, kterému ubývá obyvatel, se navrhuje i u změny, která přidává zastavitelné plochy přebytečné ve všech scénářích (kapitola 3.2, pravidlo 5).
- Rada předloží zastupitelstvu návrhy na pořízení změn, které priority potřebují, spolu s posouzením ostatních. Změny vyvolané prioritami jsou kritickou cestou strategie a jejich harmonogram se sleduje na čtvrtletní poradě.
- Ubývající město posoudí s pořizovatelem plochy, které zůstávají dlouhodobě nevyužité, a navrhne jejich vypuštění v nejbližší změně územního plánu. Pořizovatel posoudí možné nároky vlastníků.
- Proběhne společné jednání koordinátora, pořizovatele a určeného zastupitele, na kterém se dohodne harmonogram a výměna dat pro roční zprávu.

Vlna 5. Zásady spolupráce s investory a rozhodnutí rady

Zásady spolupráce s investory jsou doporučený dokument pro města, kde budou stavět soukromí investoři. Říkají předem, jak velkou částí se investor podílí na infrastruktuře, kterou jeho záměr vyvolá. Česká města k tomu mají plánovací smlouvy podle stavebního zákona, které schvaluje zastupitelstvo. Pomůcka Ministerstva pro místní rozvoj z roku 2024 doporučuje obcím přijmout zásady spolupráce s investory. Nabízí také dvě metody výpočtu podílu investora. První vychází z nároků na vyvolanou veřejnou infrastrukturu, druhá ze zhodnocení pozemku územním plánem. Zásady už přijala řada krajských i menších příměstských měst.

Zásady obvykle obsahují pět věcí.

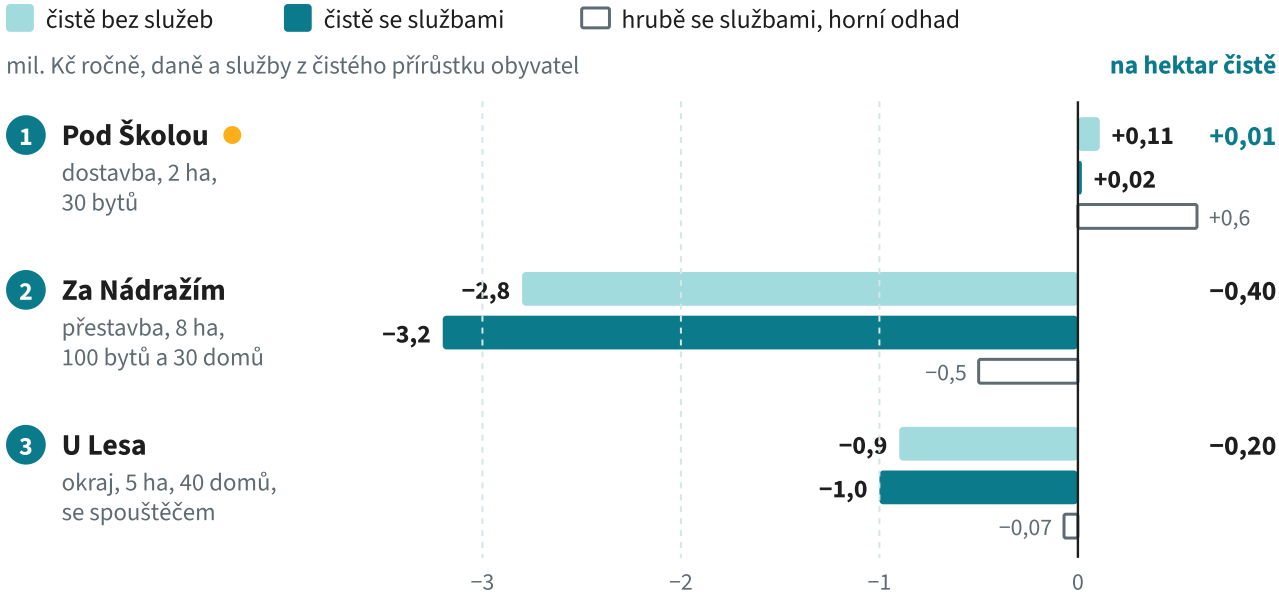
1. **Na co se investor podílí.** Sítě, komunikace, školky a školy, zeleň a veřejná prostranství vyvolané záměrem.
2. **Jak se podíl počítá.** Částka na byt nebo na metr čtvereční podlahové plochy, případně podíl na zhodnocení pozemku.
3. **Kdy a jak se plní.** Peněžitě na účet města, nebo věcně stavbou, kterou investor převede městu.
4. **Přiměřenost.** Investorovi musí zůstat dostatečná část zhodnocení, aby záměr dával smysl. Mnichovský model, který funguje od roku 1994, mu ponechává nejméně třetinu.
5. **Posouzení a pojistky integrity.** Změnu navrženou investorem posuzuje město podle kapacity sítí a čistírny, vyvolaných kapacit, fiskálního testu a plánovací smlouvy. Konkurence o kupující a vlastnictví pozemku do posouzení nevstupují (vlna 4). Zastupitel, který vlastní pozemek v rozvojové ploše nebo má zájem na investorovi, to ohlásí před projednáním. Z každého jednání s investorem vznikne zápis. Cenu pozemku a zhodnocení změnou územního plánu stanoví nezávislý znalec.

Pojistky platí i pro prodej městských pozemků developerům. Kde priorita stojí na prodeji s podmínkou skladby a ceny, ověří právník města právní proveditelnost prodeje. Odbor majetku ověří předběžný zájem developerů a zjednodušený test ekonomické proveditelnosti. Obojí musí být hotové dřív, než město začne stavět sítě. Právní rozbor podmínek prodeje zůstává na právníkovi města, strategie určuje jen to, kdo a do kdy proveditelnost ověří.

Rada na konci fáze schválí pořadí ploch a návrh změn územního plánu. Rozhodne také, zda město připraví zásady spolupráce s investory. Pokud ano, předloží je zastupitelstvu do šesti měsíců od přijetí strategie. Před rozhodnutím rady představí vlastník strategie investorům s rozpracovanými změnami na jednom setkání výpočet podílu a znalecký odhad zhodnocení. Jejich připomínky dostane rada spolu s návrhem. Do přijetí zásad se plánovací smlouvy sjednávají podle návrhu zásad schváleného radou.

5.5 Příklady dobrého výstupu

Navazují na opatření 2.1 „Připravíme tři městské plochy pro bydlení“.



Roční čisté saldo výnosů a nákladů tří ploch priority bydlení. Po započtení čistého přírůstku vychází kladně jen dostavba Pod Školou, a proto jde na řadu první. Plochy se záporným saldem v prioritě zůstávají a saldo říká, kolik bude naplnění priority ročně stát.

Plochy, infrastruktura a fiskální test.

Plocha	Typ a rozloha	Byty a domy	Infrastruk-tura pro město	Zdroj	Saldo čistě bez služeb	Saldo čistě se službami	Na ha čistě	Hrubě se službami	Pořadí
Pod Školou	Dostavba, 2 ha	30 bytů	4,6 mil. Kč, přípojky	Vlastní	+0,11 mil. Kč	+0,02 mil. Kč	+0,01 mil. Kč	+0,6 mil. Kč	1
Za Nádražím	Přestavba, 8 ha	100 bytů a 30 domů	140 mil. Kč ve dvou etapách	Dotace, úvěr, vlastní	−2,8 mil. Kč	−3,2 mil. Kč	−0,40 mil. Kč	−0,5 mil. Kč	2
U Lesa	Okraj, 5 ha	40 domů	40 mil. Kč, komunikace a čerpací stanice	Vlastní	−0,9 mil. Kč	−1,0 mil. Kč	−0,20 mil. Kč	−0,12 mil. Kč	3, se spouštěčem

Náklady infrastruktury jsou v tabulce s přirážkou na rizika. Rozpad na cenu bez přirážky a přirážku ukazuje vzor tabulky ploch v příloze I. Přípojky Pod Školou a sítě první etapy Za Nádražím mají projektovou dokumentaci z doby před strategií. Urbanistické studie v akčním plánu na rok 2028 řeší parcelaci pro developery.

Výpočet vychází z daňových příjmů modelového města kolem 16 tisíc Kč na obyvatele ročně. Proměnné běžné náklady jsou kolem 5 tisíc Kč na obyvatele ročně. Na byt připadá 2,4 obyvatele a na rodinný dům 2,8. Daň z nemovitých věcí je 0,7 tis. Kč na byt a 2,5 tis. Kč na dům. Infrastruktura se obnovuje jednou za 50 let. Daně a služby se počítají z čistého přírůstku, tedy ze čtvrtiny nových obyvatel, daň z nemovitých věcí a infrastruktura celé (kapitola 5.3). Kapitálová potřeba vyvolaných kapacit škol a školek vychází orientačně na 200 až 300 tisíc Kč na byt nebo dům. Do kapacity čistírny se všech 200 bytů a domů vejde (kapitola 3.4).

Přípojky Pod Školou za 4,6 mil. Kč zahrnuje karta opatření v položce příprava pozemků (50 mil. Kč). Sítě a komunikace dvou dalších ploch za 180 mil. Kč tvoří samostatnou položku. Vnitřní komunikace a přípojky jednotlivých bloků staví developeři a do nákladů města nepatří.

Co z toho plyne. Po započtení čistého přírůstku vychází kladně jen dostavba Pod Školou, a i ta jen těsně. Jde na řadu první, hned po vydání změny územního plánu, které strategie očekává v polovině roku 2029.

Za Nádražím a U Lesa stojí město po zastavění ročně zhruba 3,2 a 1,0 mil. Kč. Na jeden byt nebo dům vycházejí obě plochy zhruba stejně, kolem 25 tisíc Kč ročně. Na hektar je přestavba Za Nádražím dražší kvůli nákladné přestavbě sítí. Plocha Za Nádražím přesto jde na řadu druhá. Leží uvnitř zastavěného území, zhruba dvě pětiny sítí kryjí dotace a odstraňuje nevyužitou plochu u nádraží. Nese také 130 z 200 bytů a domů. Sítě první etapy se podle plánu stavějí od posledního čtvrtletí 2029, po vydání změny územního plánu.

Plocha U Lesa je okraj a pravidlo dostavby před okrajem platí i pro ni. Ve strategii zůstává jen proto, že zhruba třetina odchodů skupiny 40 až 55 let míří do okolních obcí za rodinným domem. Vnitřní plochy přitom nabídnou jen 30 domů. Je proto třetí etapou se spouštěčem. Sítě U Lesa se začnou stavět po splnění dvou podmínek. Domácnosti uzavřou kupní nebo rezervační smlouvy na 80 % bytů a domů Pod Školou a Za Nádražím, tedy 128 ze 160. Město zároveň bude evidovat nejméně 30 domácností z cílové skupiny se zájmem o rodinný dům. Jejich zájem nepokryje jiná nabídka ve městě včetně soukromé plochy Na Výsluní.

Nejdříve to bude v roce 2032. Stavba sítí v letech 2032 a 2033 tak leží za koncem mandátu a strop priority neovlivní. Když spouštěč do konce roku 2033 nenastane, navrhne rada při nejbližší změně územního plánu plochu zmenšit, nebo vypustit (kapitola 3.2, pravidlo 5).

Provoz. Pokud se spustí stavba mateřské školy Za Nádražím, přibude čistý provoz po odečtení státních prostředků kolem 3 mil. Kč ročně. Rada to přijímá vědomě, protože plochy naplňují prioritu, a v kartách je to uvedeno. Ve stávajícím fondu se uvolní zhruba 150 bytů a kolem 50 z nich zůstane podle trendu dlouhodobě prázdných. Roční zpráva bude jejich obsazenost sledovat.

Posouzení změny navržené investorem. Investor navrhuje změnit 6 ha orné půdy Na Výsluní na okraji města na plochu pro 60 rodinných domů. *Vztah k prioritám.* Posiluje prioritu 2, protože nové domy ve městě se počítají do výsledku priority bez ohledu na vlastníka pozemku. Cenovou hladinu pro rodiny se dvěma příjmy ale neřeší. *Kapacita sítí a čistírny.* Prodloužení vodovodu a kanalizace stojí 25 mil. Kč. Čistírna unese 400 nových bytů. Plochy priority 2 spotřebují 200 a rozpracované změny a podnikatelské plochy priority 1 zhruba 160. Volná kapacita tak stačí na 40 domů. Rozšíření čistírny plánuje vodárenská společnost až po roce 2033. *Vyvolané kapacity.* 60 domů krát 250 tisíc Kč, tedy 15 mil. Kč.

Fiskální test. Hrubé saldo bez služeb +2,0 a se službami +1,2 mil. Kč ročně, čisté podle aditivity −0,02 a −0,2 mil. Kč ročně. Plocha je pro město zhruba neutrální, protože město nepřebírá čerpací stanici ani komunikace do lesa jako U Lesa. *Zábor půdy a emise.* 6 ha zemědělské půdy, doprava autem z okraje.

Doporučení rady. Pořízení změny doporučit zastupitelstvu s podmínkou, že plánovací smlouva bude uzavřená dřív, než zastupitelstvo změnu vydá. První etapa 40 domů se napojí na volnou kapacitu čistírny. Druhá etapa 20 domů přijde na řadu až s rozšířením čistírny, nebo dřív, když investor uhradí podíl na jejím rozšíření. Konkurence o kupující ani vlastnictví pozemku do posouzení nevstupují.

Výpočet podílu investora metodou nároků. Kapitálová potřeba vyvolaných kapacit 250 tisíc Kč na dům krát 60 domů dává 15 mil. Kč, prodloužení sítí stojí 25 mil. Kč. Podle návrhu zásad uhradí investor sítě celé a kapacity ze 70 %, tedy 35,5 mil. Kč. Městu zůstane 4,5 mil. Kč, které rada porovná se saldem plochy. Přiměřenost se ověří tak, že podíl nepřesáhne dvě třetiny zhodnocení pozemku změnou územního plánu. Zhodnocení odhadne znalec jako rozdíl ceny pozemku před změnou územního plánu a po ní.

5.6 Časté chyby ve fázi 3

Plocha bez sítí. Strategie počítá s 200 byty na ploše, kam nevede kanalizace a čistírna je na hranici kapacity. *Protiopatření.* Karta plochy s vyvolanou infrastrukturou a kapacitou sítí jako podmínka vstupu do investičního plánu.

Byty bez školky. Plocha se zastaví, rodiny se přistěhují a školka chybí. *Protiopatření.* Sociální infrastruktura v kartě plochy, rezervovaný pozemek a spouštěč pro stavbu podle počtu dětí.

Změna územního plánu pro investora mimo priority. Zastupitelstvo schválí změnu na okraji města, protože investor slíbil chodník. Plochy priority pak čekají na kapacitu sítí, kterou spotřebovala jiná zástavba. *Protiopatření.* Posouzení každé změny podle kapacity sítí a čistírny, vyvolaných kapacit, fiskálního testu a plánovací smlouvy, a zásady spolupráce s investory. Kapacitu, kterou priority potřebují, chrání podmínka v plánovací smlouvě, ne odklad kvůli konkurenci.

Výnos z prodeje jako hlavní argument. Plocha vypadá výhodně, protože město prodá pozemky za vysokou cenu. Za padesát let ale obnova jejích ulic stojí víc. *Protiopatření.* Prodej pozemků se v kartě uvádí zvlášť, rozhoduje roční saldo včetně obnovy.

5.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 3

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Je každý projekt, který potřebuje území, přiřazený k ploše a jsou ověřené limity a kapacita sítí?	Mapa ploch
☐ 2	Má každá plocha, která patří k opatření, kartu s vyvolanou infrastrukturou, nákladem, zdrojem, termínem a záborem půdy a emisemi?	Karty ploch
☐ 3	Má každá plocha fiskální test z čistého přírůstku obyvatel s provozem, obnovou a citlivostí, ve městě, kterému ubývá obyvatel, i s dopadem na neobsazenost stávajícího fondu?	Karty ploch
☐ 4	Je stanovené pořadí ploch s etapami a spouštěči podle poptávky ve scénářích?	Pořadí ploch
☐ 5	Je sestavená tabulka plocha, infrastruktura, náklad, zdroj, termín a mezera ve financování včetně vyvolaných kapacit škol, školek a čistírny?	Tabulka ploch
☐ 6	Je sestavený seznam změn územního plánu, které priority potřebují, s termíny na kritické cestě?	Seznam změn
☐ 7	Jsou rozpracované a navržené změny posouzené podle priorit, kapacity sítí a čistírny, vyvolaných kapacit, fiskálního testu a plánovací smlouvy?	Posouzení změn
☐ 8	Proběhlo společné jednání s pořizovatelem a určeným zastupitelem a je dohodnutý harmonogram a výměna dat?	Záznam jednání
☐ 9	Rozhodla rada, zda město připraví zásady spolupráce s investory?	Usnesení rady
☐ 10	Schválila rada pořadí ploch a předložila návrhy změn územního plánu zastupitelstvu?	Usnesení rady, materiál pro zastupitelstvo

> **Hlavní pravidlo fáze 3.** Plocha bez infrastruktury je slib, který zaplatí příští vedení. Do strategie patří jen plochy, u kterých se ví, co vyvolají, kdo to zaplatí a kdy.

Kapitola 6. Fáze 4, investiční plán a finanční rámec

Hlavní sdělení. Investiční plán je jádro strategie. Má dvě části, podrobnou na zbytek mandátu a rámcovou do konce horizontu strategie. Obnova majetku je v něm výslovně uvedena a jde jako první. Každá investice s sebou nese provoz. Součet se vejde do finančního rámce s limity, které zastupitelstvo zná dřív, než uvidí seznam projektů. Projde také scénáři z politiky.

Výstup fáze. Investiční plán (tabulka po letech a mapa), plán obnovy majetku na deset let a provozní výhled. Dále finanční rámec na nejvýše pěti stranách a návrh aktualizace střednědobého výhledu rozpočtu.

6.1 Cíl a principy fáze

Fáze 4 odpovídá na otázku, z čeho to zaplatíme a kdy. Česká města dnes investice skládají rok po roce v rozpočtu. Strategie je skládá na celý horizont a do rozpočtu je posílá připravené.

1. **Obnova jako první.** Plán obnovy podle stavu majetku jde do investičního plánu přednostně. Obnova na základní úroveň služby jde mimo soutěž o priority, obnova nad ni se řídí úrovní služby, kterou město zvolí v souladu s politikou. Novozélandský audit 58 desetiletých plánů z roku 2025 zjistil, že města obnovují majetek v průměru jen ve výši 85 % odpisů. Rozdíl se vrací jako havárie a dražší opravy.
2. **Dvě části podle jistoty.** Podrobná část na zbytek mandátu obsahuje projekty po letech s částkami a zdroji. Rámcová část do konce horizontu obsahuje velké projekty a podmíněné etapy s orientačními částkami. Stejně postupují německé integrované koncepce rozvoje měst. Krátkodobé investice rozepisují podrobně, pozdější rámcově.
3. **Provoz je podmínka.** Investice vstoupí do investičního plánu, jen když je zajištěn její provoz v letech 1 až 3 po dokončení. Desetiletý výhled provozu a obnovy se uvádí u každé investice.
4. **Limity předem.** Předběžné limity dluhu, dluhové služby, provozního salda, provozu priorit a příležitostí schválila rada už na konci fáze 1, dřív, než vznikl seznam projektů. Fáze 4 je nad hotovým investičním plánem potvrdí. Pokud seznam limity překročí, mění se seznam, ne limity. Novozélandská města mají finanční strategii s limity ze zákona, britská zastupitelstva schvalují ukazatele podle kodexu Prudential Code.
5. **Kapacita úřadu je také limit.** Investiční plán má v jednom roce nejvýše tolik velkých staveb (stavba se zakázkou nad hranicí pro pět otázek, kapitola 4.2), kolik úřad dokáže připravit a řídit. Kapacita ze soupisu ve fázi 1 je limit stejně tvrdý jako peníze.

6.2 Investiční plán

Podrobná část pokrývá zbytek mandátu, obvykle 3 až 4 roky. U každého projektu uvádí opatření a prioritu, rok zahájení a dokončení a hrubé náklady po letech bez přirážky na rizika. Přirážky se sečtou do rezervy priority podle kapitoly 6.3, bodu 4, u projektů obnovy a příležitostí ale zůstává přirážka v ceně projektu. Dále uvádí zdroje (vlastní zdroje, dotace, úvěr, investor nebo partner), provoz po dokončení a stav přípravy. Projekty jsou seřazené podle pořadí z fáze 2. S dotací se v podrobné části počítá jen tam, kde je výzva vyhlášená nebo program trvale otevřený. U ostatních je dotace předpokladem a karta projektu říká, co se stane, když nevyjde. Program národního fondu, který vyhlašuje výzvu každý rok se stejnými podmínkami, se počítá jako trvale otevřený. Příspěvek jiné obce se v podrobné části počítá jen s uzavřenou dohodou.

Rámcová část pokrývá zbytek horizontu strategie, obvykle 4 až 6 let. Obsahuje plán obnovy, velké projekty a podmíněné etapy se spouštěči. Částky jsou orientační a každý rok se zpřesňují, když se investiční plán posouvá o rok. Stropy z politiky platí do konce mandátu. Finanční rámec proto stanoví pro rámcovou část orientační strop jako předpoklad, který povolební přezkum potvrdí nebo změní.

Čtyři bloky. Investiční plán je rozdělený do čtyř bloků, aby bylo vidět, kolik jde kam.

Blok	Co obsahuje	Jak se do něj dostane projekt
Obnova a povinnosti	Plán obnovy majetku podle zvolených úrovní služeb, bezpečnost, havárie, zákonné povinnosti, rozběhnuté projekty a přijaté závazky, tedy akční plán pro klima a plány, které město musí mít ze zákona nebo kvůli dotaci, s vlastním ročním objemem ve finančním rámci	Obnova na základní úroveň služby a povinnosti mimo soutěž, podle soupisu z fáze 1. Obnova nad základní úroveň v pořadí, které rada schvaluje s akčním plánem (vlna 1 v kapitole 6.4)

Blok	Co obsahuje	Jak se do něj dostane projekt
Priority	Projekty opatření k prioritám politiky	Podle pořadí z fáze 2, v mezích stropu priority
Koaliční závazky	Závazky z koaliční smlouvy, které koaliční subjekty převedly do bloku s odhadem ceny při zkráceném průchodu politiky	V pořadí, které rada schvaluje s akčním plánem a zveřejňuje, v koaliční části společného stropu bloků mimo priority, týmž filtrem kapacity a provozu jako příležitosti
Příležitosti	Projekty mimo priority, které prošly testem příležitosti	V části společného stropu bloků mimo priority, kterou zadávací rámec určil příležitostem

Pokud město plnění přijatých závazků v mandátu odkládá, uvede to politika výslovně mezi tím, čeho se vzdává, s obrannou větou. Závazky strany, která koalici opustí, zůstávají v bloku koaličních závazků do konce roku a potom o nich rozhodne rada s akčním plánem. Město bez koaliční smlouvy tento blok nemá. Participativní rozpočet, pokud ho město zavedlo, má v investičním plánu vlastní řádek mimo priority i příležitosti s ročním stropem zapsaným v politice. O jeho projektech hlasují obyvatelé a zastupitelstvo se předem zaváže výsledek převzít. Úřad u projektů ověří jen proveditelnost, provoz a kapacitu (kapitola 8.2 Metodiky politiky). Při výpadku příjmů se krátí spolu s příležitostmi.

Úsporné investice. Investice do energetiky budov a veřejného osvětlení se posuzují podle návratnosti a mohou se splácet z budoucích úspor. Jde o zateplení, modernizaci vytápění, fotovoltaiku nebo energetické služby se zárukou úspor. Zpoplatnění emisí z vytápění v evropském systému ETS2 jejich návratnost zlepší. Patří do bloku obnovy, pokud jsou součástí obnovy budovy, jinak se řadí jako ostatní projekty.

Mapa investičního plánu. Investice se zakreslí do mapy spolu s rozvojovými plochami z fáze 3. Na mapě je vidět, zda infrastruktura předchází zástavbě a zda se investice nesoustřeďují tam, kde už je všeho dost.

6.3 Finanční rámec

Finanční rámec má nejvýše pět stran. Obsahuje šest částí.

1. **Finanční výchozí stav.** Běžné příjmy a výdaje, provozní saldo, dluh, dluhová služba a stav fondů za poslední čtyři roky.
2. **Obecní firmy, organizace a svazky obcí.** Souhrnný přehled jejich investic, dluhu, záruk města a provozních příspěvků z rozpočtu. Limity dluhu se počítají i za město a jeho firmy dohromady, aby se dluh nedal vyvést mimo rozpočet.
3. **Limity.** Čísla, která město v horizontu strategie nepřekročí. Zastupitelstvo je přijímá jako součást strategie. Obvyklé jsou pod seznamem.
4. **Rezerva.** Částka na rizika investičního plánu podle stavu přípravy projektů a částka na nepředvídané výdaje. Pro zastupitelstvo má priorita dvě čísla, strop priority a rezervu priority (kapitola 6.1 Metodiky politiky). Tři rezervy se rozlišují pod seznamem.
5. **Scénáře a citlivost.** Investiční plán se zpracuje ve třech scénářích příjmů z fáze 1 a ve scénáři výpadku dotací o polovinu. K tomu patří citlivost na růst cen staveb a úrokových sazeb. U každého scénáře je uvedeno, co se odloží. Při hlubokém propadu příjmů nebo mimořádné události platí krizový režim (kapitola 6.7 Metodiky implementace).
6. **Promítnutí do rozpočtu.** Do rozpočtu se promítne rozpis stropů priorit po letech jako samostatné řádky střednědobého výhledu. Dále roční částky ostatních bloků, zůstatky priorit z minulých let a postup rozpočtu podle priorit (kapitola 1.5). Strop podle kapitoly 6.1 Metodiky politiky počítá smlouvu uzavřenou v mandátu celou, i s úhradami po konci mandátu. Dotovaná část smlouvy se do stropu přestane počítat až s rozhodnutím o poskytnutí dotace. Smlouva na sítě tak zanechá ve stropu 46 mil. Kč, z toho 16 mil. Kč po konci mandátu. Smlouvu s úhradami přes konec mandátu lze uzavřít, jen když volná část stropu pokryje její stropovou část, tedy část započtenou do stropu.

Typické limity. Obvykle jde o tyto limity:

- limit dluhu vůči běžným příjmům přísnější než zákonné pravidlo rozpočtové odpovědnosti, které dovoluje dluh do 60 % průměru příjmů za čtyři roky (v modelovém městě 30 %),

- limit dluhové služby,
- nejnižší provozní saldo,
- nejvyšší podíl provozu priorit na běžných výdajích v pátém roce, v mezích zadávacího rámce,
- společný roční strop bloků mimo priority, tedy příležitostí a koaličních závazků, nejvýše pětina volného kapitálového rozpočtu roku,
- dělení tohoto stropu mezi oba bloky.

Hodnoty modelového města ukazuje tabulka v kapitole 6.5.

Tři rezervy. Finanční rámec rozlišuje tři různé částky.

- **Rezerva priority** je jedna a leží uvnitř stropu. Tvoří ji součet přirážek podle stupně přípravy u projektů priority. Kryje rizika projektů, tedy vyšší vítěznou nabídku a dotaci nižší, než plán předpokládal. U priority 2 je to 25 mil. Kč ze stropu 110 mil. Kč.
- **Rezerva k odhadu obnovy** (kapitola 3.3, vlna 2) patří rozpočtu, ne prioritě. Kryje ji prostor nad stropy, tedy část volného kapitálového rozpočtu mimo stropy a bloky mimo priority. V investičním plánu má řádek v bloku obnovy a ve finančním rámci jde o tutéž částku. V rezervě finančního rámce se uvádí jen jako „z toho“, znovu se nepřičítá a na výpadek dotací se nepoužije.
- **Nepředvídané výdaje a provozní rezerva** patří rozpočtu, ne prioritě, a k prioritě se nepřičítají.

Rezerva priority má v investičním plánu jeden řádek s vlastním kódem, ne ceny jednotlivých projektů. Další přirážkou nad ně není. Mimořádný přezkum politiky stanoví strop tak, aby ji obsahoval. Roční částka stropu je jen rozpis stropu po letech ve výhledu a v akčním plánu, ne další pojem. Zvláštní závazný ukazatel priority strategie nezavádí. Část stropu, na kterou v mandátu nevznikne závazek, je volná část stropu, ne rezerva priority. Do jiných bloků se nepřesouvá bez rozhodnutí zastupitelstva. Příloha I řeší úvěr splácený z nájemného, svazky obcí a obecní firmy na vyřešeném příkladu. Je v ní i slovník peněz se všemi pojmy.

Ceny staveb a indexační řádek. Strop se vede ve stálých cenách roku přijetí politiky. Finanční odbor ho jednou ročně při sestavení rozpočtu přepočte indexem cen stavebních prací za poslední čtyři zveřejněná čtvrtletí. Přepočet uvede v indexačním řádku, který nese i inflaci dotované části (kapitola 6.1 Metodiky politiky). Scénář cen proto radě ukáže, kolik by projekty stály, kdyby ceny rostly rychleji než index. Inflaci samu nese indexační řádek. V modelovém městě vychází na zhruba 25 mil. Kč za mandát a vyřešený příklad je v kapitole 6.5.

Finanční rámec uvede odhad indexačního řádku všech priorit na zbytek mandátu ve středním scénáři cen a kryje ho z prostoru nad stropy. Roste-li index rychleji než běžné příjmy a indexační řádek překročí vyhrazenou část prostoru nad stropy, řeší ho rada pořadím odkladů.

Pořadí odkladů. Pořadí zapisuje usnesení o přijetí politiky a podle něj postupuje rada. Odkládá se v tomto pořadí:

1. příležitosti a participativní rozpočet,
2. podmíněné etapy, obnova nad základní úroveň služby a dobrovolné závazky nad minimum,
3. blok koaličních závazků,
4. priority, které se krátí až nakonec, jak stanoví politika.

Bezpečnost, zákonné povinnosti a obnova na základní úroveň se nekrátí.

Limity vycházejí z finanční situace města, ne z prognózy. Limit, který jen kopíruje očekávaný vývoj, nikoho nezastaví. Dobrý limit město v nízkém scénáři udrží jen tehdy, když odloží předem určené výdaje. Limit má být v nízkém scénáři na dosah, jinak je příliš volný.

6.4 Postup v pěti vlnách

Fáze trvá v cestě A čtyři až šest týdnů souběžně s fází 3. Vlny 1 a 3 začínají nad blokem obnovy a kartami projektů už souběžně s fází 2. Po jejím uzavření tak zbývají jen vlny 2, 4 a 5. Také finanční výchozí stav a souhrnný přehled obecních firem z vlny 4 vznikají souběžně s fází 2. Připraví je finanční odbor, nebo externí podpora podle kapitoly 2.4, a nad hotovým investičním plánem pak jen ověří limity. Sestavuje-li finanční rámec externí zpracovatel, kontroluje ho finanční odbor nejvýše dva dny a kontrola skončí týden před radou, která schvaluje investiční

plán. Finanční výchozí stav a limity zpracovává finanční odbor, investiční plán a součet provozu sestavuje koordinátor.

Vlna 1. Obnova majetku

- Ze soupisu majetku vznikne desetiletý plán obnovy podle stavu. Blok obnovy má vlastní pořadí podle bezpečnosti, stavu a využití, které rada schvaluje jednou ročně s akčním plánem. Do základní úrovně služby jde obnova mimo soutěž o priority, nad ni podle úrovně služby, kterou město zvolilo v souladu s politikou. O tom, kterou školu a kterou ulici město opraví jako první, tak rozhoduje rada, ne jen správci majetku.
- Projekt, který obnovuje a zároveň rozšiřuje nebo zhodnocuje, jde do bloku obnovy jen podílem obnovy, podíl zhodnocení se řadí v bloku priority nebo příležitostí (kapitola 4.3, vlna 3).
- Plán obnovy obecních firem, které spravují majetek města nebo jeho byty, se uvádí vedle plánu obnovy města. Kde ho firma platí z výnosů, uvede se podmínka, při které výnosy stačí, například obsazenost bytů.
- U budov se při obnově řeší i klimatická odolnost, tedy stínění, chlazení, zeleň a hospodaření s dešťovou vodou, protože levnější je udělat to při obnově než zvlášť.
- Opatření z přijatých závazků, například z akčního plánu pro klima, dostanou v bloku obnovy a povinností vlastní roční objem, který zastupitelstvo zapíše do finančního rámce jako minimum pro udržení závazku. Projekty nad toto minimum se řadí v bodové matici jako ostatní projekty. Dobrovolné závazky se při výpadku příjmů krátí před prioritami a odklad se zapíše do roční zprávy. Odkládá-li je město v mandátu, uvede to politika mezi tím, čeho se vzdává (kapitola 6.2).
- U majetku, kde politika drží jen základní úroveň služby, ukáže tým radě cenu standardní úrovně, tedy kolik by stála ročně a za mandát, odkud by peníze šly a co by vzala jiným blokům (příklad v kapitole 6.5).
- U sítí a komunikací se přidá hrubý výhled na 20 let, protože velké vlny obnovy přicházejí najednou a musí být vidět předem.
- Obnova jde do bloku obnovy a povinností. Obnova na základní úroveň služby je mimo soutěž o priority, obnova nad ni se řídí úrovní služby, kterou město zvolilo v souladu s politikou.
- Plán obnovy na první rok předá správce majetku technickým službám a dalším správcům jako podklad jejich ročního plánu prací.

Vlna 2. Investiční plán

- Koordinátor rozdělí projekty do čtyř bloků a seřadí je podle pořadí z fáze 2.
- Projekty priorit se vejdou do stropu priority ze zadávacího rámce. Kofinancování dotací se do stropu započítává.
- Odolné projekty jdou do podrobné části. Podmíněné etapy jdou do rámcové části se spouštěčem, nebo do podrobné části jen tehdy, když spouštěč už nastal.
- Kapacita úřadu se ověří po letech. Pokud by úřad měl v některém roce řídit víc velkých staveb, než zvládne, stavby se rozloží do více let.

Vlna 3. Provozní dopady

- U každé investice se uvede provoz v letech 1 až 3 a jeho zdroj. Provoz vyplní do karty projektu jeho navrhovatel, koordinátor provoz sečte a finanční odbor jen ověří sazby a výhled zařadí do rozpočtové skladby. Investice vstoupí do investičního plánu jen se zajištěným provozem. Splátky úvěru splácené z výnosů projektu se uvádějí v provozním výhledu zvlášť s podmínkou, při které výnos stačí.
- Desetiletý výhled provozu a obnovy se sečte za celý investiční plán.
- Spočítá se podíl provozu všech priorit na běžných výdajích v pátém roce a porovná se s limitem provozu priorit, který rada schválila na konci fáze 1 v mezích zadávacího rámce. Podmíněné etapy se do podílu počítají, jako by se spustily, a uvedou se zvlášť.
- Provozní výhled předá koordinátor finančnímu odboru v členění podle rozpočtové skladby, aby ho převzal do běžných výdajů střednědobého výhledu bez přepisu.

Vlna 4. Finanční rámec

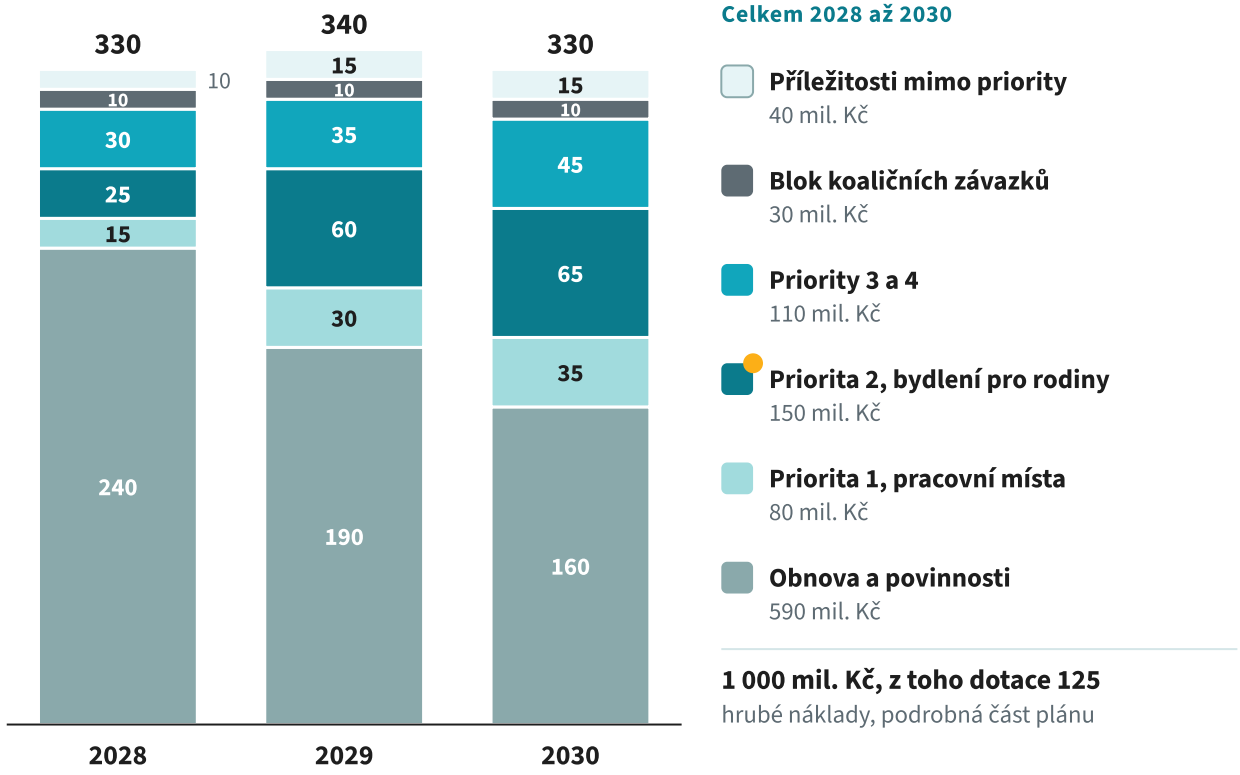
- Finanční odbor sestaví finanční výchozí stav a souhrnný přehled obecních firem. Předběžné limity z fáze 1 ověří nad hotovým investičním plánem. Rada je potvrdí, nebo zdůvodněně upraví.
- Investiční plán se ověří proti limitům ve třech scénářích. Kde investiční plán limit překročí, odloží se nejdřív příležitosti a participativní rozpočet, pak podmíněné etapy, obnova nad základní úroveň služby a dobrovolné závazky nad minimum, pak blok koaličních závazků. Projekty priorit se krátí až nakonec, jak stanoví pořadí krácení v usnesení o přijetí politiky. Limity zůstávají. Kde scénář překročí limit dluhu, finanční rámec zapíše i snížení čerpání úvěru a výdaje, které se tím odloží.
- Součtový test se zopakuje nad skutečnými projekty. Ve středním scénáři tvoří stropy priorit dohromady nejvýše polovinu až tři pětiny volného kapitálového rozpočtu do konce mandátu. V nízkém scénáři finanční rámec zapíše, co se odloží, aby priority zůstaly ve stropech. Stropy priorit a společný strop bloků mimo priority dohromady nesmějí přesáhnout volný kapitálový rozpočet ani v nízkém scénáři. Pokud test ve středním scénáři překročí tři pětiny, platí pořadí kroků z kapitoly 3.3, vlny 5.
- Pokud prioritu ve stropu nelze naplnit, platí pravidlo návratu z kapitoly 2.2.
- Finanční rámec s limity a scénáři slouží finančnímu odboru jako podklad pro výběr úvěru a jednání s bankou, aby se nepsal znovu.

Vlna 5. Promítnutí do rozpočtu a rozhodnutí rady

- Finanční odbor připraví návrh aktualizace střednědobého výhledu s ročními částkami podrobné části a s rozpisem stropů priorit po letech jako samostatnými řádky.
- Co priorita v roce nevyčerpá, zapíše finanční odbor do návrhu rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty priority. Kumulativní čerpání stropů, uzavřené závazky a volnou část stropu uvede v příloze závěrečného účtu. Volná část stropu, na kterou do voleb nevznikla smlouva ani objednávka, po volbách sama nepřechází. Nové zastupitelstvo o ní rozhodne v povolebním přezkumu, nejvýše do 15 % stropu (kapitola 3.4 Metodiky implementace).
- Zásobník dotačních příležitostí projde testem příležitosti. Do investičního plánu se zařadí jen ty, které testem projdou a vejdou se do ročního stropu.
- Rada na konci fáze schválí návrh investičního plánu a potvrdí limity finančního rámce. V cestě A to udělá nejpozději na konci 4. měsíce po přijetí politiky, zhruba dva měsíce před rozpočtovým zasedáním. Po promítnutí vypořádání konzultace je schválí znovu s návrhem strategie. Seminář zastupitelstva s finančním výborem projde limity, investiční plán a scénáře.

6.5 Příklady dobrého výstupu

Navazují na modelové město a jeho volný kapitálový rozpočet 400 mil. Kč na roky 2028 až 2030 (kapitola 3.4).



Podrobná část investičního plánu modelového města po blocích, v milionech korun. Obnova a povinnosti se zapisují první a mimo soutěž, priority dostávají místo v mezích svých stropů, koaliční závazky a příležitosti ve společném ročním stropu bloků mimo priority.

Podrobná část investičního plánu, souhrn po blocích (mil. Kč, hrubé náklady).

Blok	2028	2029	2030	Celkem	Z toho dotace
Obnova a povinnosti (plán obnovy, rozběhnuté projekty)	240	190	160	590	0
Priorita 1, pracovní místa	15	30	35	80	20
Priorita 2, bydlení pro rodiny	25	60	65	150	60
Priority 3 a 4	30	35	45	110	30
Blok koaličních závazků	10	10	10	30	0
Příležitosti mimo priority	10	15	15	40	15
Celkem	**330**	**340**	**330**	**1 000**	**125**

Volný kapitálový rozpočet je 400 mil. Kč na roky 2028 až 2030. Stropy čtyř priorit, tedy vlastní zdroje a úvěr, z něj berou dohromady 230 mil. Kč. Příležitosti mimo priority berou 25 mil. Kč a blok koaličních závazků 30 mil. Kč. Zbylých 115 mil. Kč je prostor nad stropy (400 − 230 − 25 − 30).

Prostor nad stropy kryje tři věci. Je to částka na nepředvídané výdaje, podmíněné etapy a indexační řádek všech priorit. Indexační řádek vychází ve středním scénáři cen na zhruba 25 mil. Kč za mandát. U priority 2 je to 10,4 mil. Kč, zaokrouhleně 10. Z toho je inflace dotované části 4,5 mil. Kč (dotace 51 proti přepočtu 46,5).

Finanční prostor a investiční plán jsou v cenách roku 2027. Výhled, rozpočet a akční plán uvádějí částky kódů v běžných cenách (kapitola 3.2 Metodiky implementace). U priority 2 odpovídají částky rozpisu stropu ze zadávacího rámce politiky. Strop priority v cenách roku 2027 je 110 mil. Kč. Z toho 90 mil. Kč připadá na roky 2028 až 2030 a 20 mil. Kč město vydalo už v roce 2027.

Kolik investic politika řídí. Politika přímo řídí stropy priorit. Tvoří zhruba čtvrtinu vlastních kapitálových výdajů mandátu, v modelovém městě 230 z 875 mil. Kč na roky 2028 až 2030. Obnovu řídí nepřímo, protože o její úrovni rozhoduje rada schválením základních úrovní služeb a pořadí obnovy. Zbytek je prostor nad stropy pro nepředví-

dané výdaje a podmíněné etapy. Vlastní kapitálové výdaje jsou investiční plán bez dotací, tedy 1 000 minus 125 mil. Kč. Modelové město nemá participativní rozpočet, a proto v investičním plánu nemá ani jeho řádek.

Koaliční závazky. Blok koaličních závazků nese závazky koaličních stran, které se do priorit nevešly, v ročním stropu 10 mil. Kč. S příležitostmi tvoří společný strop bloků mimo priority. Z něj jdou na roky 2028 až 2030 dohromady 55 mil. Kč. To je necelá sedmina volného kapitálového rozpočtu, pod hranicí pětiny.

Koaliční subjekty převedly do bloku pět závazků s odhadem ceny. Rada s akčním plánem 2028 schválila a zveřejnila jejich pořadí. Do 30 mil. Kč se vešly čtyři závazky:

- hřiště ve dvou místních částech za 8 mil. Kč,
- přechody a chodník u nemocnice za 6 mil. Kč,
- kamerový systém za 4 mil. Kč,
- modernizace knihovny za 12 mil. Kč.

Parkovací dům u nádraží za 25 mil. Kč se nevešel a čeká na rozpočet příštího mandátu. Šestý požadavek, opravy silnic v jedné místní části nad bezpečný stav, do bloku nevstoupil, protože jde proti tomu, co politika výslovně odložila. Z obnovy 470 mil. Kč tvoří zhruba 15 mil. Kč opatření akčního plánu pro klima na budovách města. Zastupitelstvo je zapsalo do finančního rámce jako minimum pro udržení závazku.

Limity finančního rámce.

Limit	Hodnota	2027	Nízký scénář, nejhorší rok
Dluh vůči průměru běžných příjmů za čtyři roky	nejvýše 30 %	16 %	20 %
Dluhová služba vůči běžným příjmům	nejvýše 8 %	3 %	5 %
Dluh města a obecních firem vůči průměru běžných příjmů města (modelové město nemá podíl ve svazku obcí)	nejvýše 40 %	24 %	28 %
Provozní saldo vůči běžným příjmům	nejméně 12 %	21 %	13 %
Provoz priorit vůči běžným výdajům v roce 2032	nejvýše 3 %	0,4 %	2,6 %
Příležitosti a koaliční závazky mimo priority	dohromady nejvýše 20 % volného kapitálového rozpočtu ročně, z toho příležitosti nejvýše 10 %	55 mil. Kč za roky 2028 až 2030	

Co z toho plyne. V nízkém scénáři by provozní saldo kleslo těsně nad hranici a stropy priorit by tvořily 70 % volného kapitálového rozpočtu. Limity město udrží odkladem nového sportoviště a dalších projektů z bloku příležitostí. Blok koaličních závazků v nízkém scénáři klesne na polovinu. Finanční rámec to zapíše předem. Priority zůstanou ve stropech. Obnova je v plánu jen na základní úroveň, protože politika opravy silnic odložila.

Ve scénáři výpadku dotací o polovinu chybí v letech 2028 až 2030 zhruba 60 mil. Kč. Z toho 55 mil. Kč připadá na priority. Finanční rámec předem zapíše, jak se výpadek u priorit pokryje bez zvýšení stropu. U priority 2 ho kryje rozdělení první etapy sítí Za Nádražím. Část, kterou měla krýt nepřiznaná dotace, se zadá jako vyhrazená část smlouvy, tedy část objednaná až po rozhodnutí o dotaci. Zadá se s rozhodnutím o další dotaci, nebo v příštím mandátu. Druhá etapa se posune o rok.

Smlouvu s úhradami, které volná část stropu mandátu nepokryje, město neuzavře. Rezerva priority kryje rizika projektů včetně dotace nižší, než plán čekal. Výpadek o polovinu ale sama neunese. Prostor nad stropy kryje jen výpadek u příležitostí. Navýšení stropu by bylo předmětem mimořádného přezkumu politiky.

Časování. Stavba sítí Za Nádražím začíná až po vydání změny územního plánu v polovině roku 2029. V plánu je proto od posledního čtvrtletí 2029. Příjmy z prodeje městských pozemků jsou orientačně 95 mil. Kč v letech 2030 až 2033. Výhled je zapíše do součtu až s kupní smlouvou. Do stropu se nezapočítávají. První z nich, pozemky Pod Školou pro 30 bytů v roce 2030, odpovídají předstihovému ukazateli priority.

Profil úhrad roku 2029 je odhadem z harmonogramu karty projektu. Počítá s rychlým rozjezdem stavby. Implementace ho upřesní podle harmonogramu z rozhodovacího bodu 3 a jeho optimismus tak ukáže včas (kapitola 6.9 Metodiky implementace). Limit dluhu je přísnější než zákonné pravidlo rozpočtové odpovědnosti, aby městu zbyla rezerva na krizi.

Cena standardní úrovně silnic. Politika u místních komunikací drží v mandátu základní úroveň, tedy bezpečný stav hlavních tras bez havarijních úseků. Opravy nad ni v místních částech posouvá o čtyři až šest let. Jde jen o místní komunikace ve správě města. Průtahy a silnice druhé a třetí třídy spravuje kraj prostřednictvím své správy a údržby silnic. Město je do úrovní služeb ani do obnovy nepočítá, vyjednává u nich termíny s krajem a vlastní peníze do nich nedává. Špatný povrch silnic bývá pro obyvatele první téma, a rada proto musí volbu umět vysvětlit čísly.

Kolik to stojí. Z obnovy 470 mil. Kč na roky 2028 až 2030 připadá na komunikace zhruba 120 mil. Kč, tedy 40 mil. Kč ročně. Standardní úroveň, tedy vyhovující stav celé sítě včetně místních částí, by podle pasportu znamenala obnovovat komunikace zhruba v objemu jejich odpisů. Bylo by to o 15 až 25 mil. Kč ročně víc. Na roky 2028 až 2030 je to 45 až 75 mil. Kč, za celý čtyřletý mandát 60 až 100 mil. Kč.

Peníze by šly nejdřív z prostoru nad stropy. Prostor nad stropy má 115 mil. Kč. Po odečtení indexačního řádku, zhruba 25 mil. Kč, z něj zbývá 90 mil. Kč. Po silnicích by zůstalo 15 až 45 mil. Kč na nepředvídané výdaje a podmíněné etapy.

V nízkém scénáři zbývá nad stropy zhruba 50 mil. Kč po odkladu sportoviště, polovině koaličního bloku a odečtení indexačního řádku. Silnice by je spotřebovaly celé a při horním odhadu by nestačily. Rezervu na krizi by město udrželo, jen kdyby silnicím dalo strop některé priority. U priority 2 by horní odhad znamenal odložit sítě Za Nádražím a s nimi 130 bytů a domů.

Co z toho plyne. Rada tak vidí cenu volby. Standardní silnice v mandátu by stály pojistku rozpočtu, nebo část priority bydlení. Politika zvolila bydlení a pojistku. Odklad silnic uvádí mezi tím, čeho se vzdává, s počtem let a s tím, koho se týká.

Provozní výhled priority 2. Tým přípravy pozemků stojí 4,0 mil. Kč v roce 2028, kdy se obsazuje, a 4,5 mil. Kč ročně od roku 2029. V roce 2027 tým ještě nepracuje. Nábor začal hned po přijetí politiky. První lidé nastoupí na přelomu let 2027 a 2028 a tým bude úplný do konce prvního čtvrtletí 2028.

Údržba nových komunikací, osvětlení a zeleně Za Nádražím stojí od roku 2031 zhruba 1,4 mil. Kč ročně. Roční podíl na budoucí obnově této infrastruktury, zhruba 2,8 mil. Kč, se v provozním výhledu uvádí jako závazek. Peníze se přitom vydají až po roce 2060. Pokud se spustí druhá etapa mateřské školy, přibude provoz kolem 9 mil. Kč ročně. Státní prostředky na pedagogy pokryjí většinu, městu zůstane kolem 3 mil. Kč ročně.

6.6 Časté chyby ve fázi 4

Dotace bez provozu. Město postaví sportovní halu s dotací 80 % a zjistí, že provoz stojí 6 mil. Kč ročně, které v rozpočtu chybějí. *Protiopatření.* Provoz v letech 1 až 3 jako podmínka vstupu do investičního plánu a test příležitosti u každé dotace mimo priority.

Obnova vytlačená novými projekty. Nové projekty jsou vidět, obnova ne. Každý rok se obnova posune, až přijde havárie. *Protiopatření.* Obnova jako samostatný blok mimo soutěž a podíl obnovy na odpisech jako ukazatel v roční zprávě.

Limit, který jen kopíruje prognózu. Finanční rámec stanoví limity tak, aby je investiční plán právě splnil. *Protiopatření.* Limity se projednávají dřív než seznam projektů a vycházejí ze schopnosti města ustát krizi.

Jeden scénář. Investiční plán počítá jen se středním vývojem příjmů. *Protiopatření.* Tři scénáře a předem zapsané pořadí odkladů.

6.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 4

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Existuje desetiletý plán obnovy podle stavu majetku včetně klimatické odolnosti a dvacetiletý výhled u sítí?	Plán obnovy
☐ 2	Je investiční plán rozdělený na podrobnou a rámcovou část a na bloky obnovy a povinností, priorit, koaličních závazků a příležitostí?	Investiční plán
☐ 3	Vejdou se projekty priorit do stropů ze zadávacího rámce včetně kofinancování dotací?	Investiční plán
☐ 4	Jsou podmíněné etapy v rámcové části se spouštěčem?	Investiční plán
☐ 5	Je ověřena kapacita úřadu po letech?	Přehled kapacit
☐ 6	Má každá investice zajištěný provoz v letech 1 až 3 a desetiletý výhled provozu a obnovy?	Provozní výhled
☐ 7	Má finanční rámec nejvýše pět stran, limity schválené před seznamem projektů a scénáře včetně výpadku dotací s pořadím odkladů?	Finanční rámec
☐ 8	Obsahuje finanční rámec souhrnný přehled obecních firem a limit dluhu za město a firmy dohromady?	Finanční rámec
☐ 9	Počítá podrobná část s dotacemi jen u vyhlášených výzev nebo otevřených programů?	Investiční plán
☐ 10	Prošel součtový test nad skutečnými projekty?	Finanční rámec
☐ 11	Je připraven návrh aktualizace střednědobého výhledu?	Návrh výhledu
☐ 12	Schválila rada investiční plán a finanční rámec a proběhl seminář s finančním výborem?	Usnesení rady, záznam semináře

> **Hlavní pravidlo fáze 4.** Nejdřív obnova, pak priority, pak příležitosti, a to všechno v limitech, které zastupitelstvo zná dřív než seznam projektů.

Kapitola 7. Fáze 5, řízení, přijetí a akční plán

Hlavní sdělení. Strategie se přijímá jako dokument o 30 až 60 stranách se stranou „strategie na jedné straně“ a s kartami a zásobníkem online. Řízení vede vlastník strategie s gesčními radními. Stojí na koordinační jednotce u vlastníka strategie, čtvrtletní poradě nad daty a jedné roční zprávě o strategii, územním plánu a investicích. Stojí i na úkolech, které rada ukládá úřadu s termínem a odpovědnou osobou. Akční plán zastupitelstvo přijímá spolu s nejbližším rozpočtem.

Výstup fáze. Strategie rozvoje města přijatá zastupitelstvem, strategie na jedné straně, konzultační verze s vypořádáním a matice odpovědností. Dále plán kapacit, akční plán na první rok, zadání pro koncepce a kalendář přezkumů.

7.1 Cíl a principy fáze

Fáze 5 odpovídá na otázku, kdo strategii povede a jak se pozná, že funguje. Německý institut BBSR (2023) uvádí čtyři nejčastější důvody selhání městských strategií. Jsou to dlouhá prodleva mezi schválením a první realizací, změna gescí, nedostatek lidí a výměna vedení. Fáze 5 na každý z nich odpovídá.

1. **Řízení je rutina vedení.** Čtvrtletní porada vlastníka strategie a gesčních radních nad daty, pravidelná jako schůze rady. Vzorem jsou porady nad daty v americkém Baltimoru (CitiStat) a britská jednotka pro realizaci priorit vlády. Funguje to tam, kde poradu vede osobně člověk, který za strategii politicky odpovídá.
2. **Úkoly s termínem a jménem.** Úřad dostává úkoly ze strategie usnesením rady, s termínem a odpovědnou osobou. Co z porady vyplyne, zapíše se do usnesení.
3. **První viditelné projekty do roka.** Akční plán na první rok obsahuje nejméně tři projekty, které lidé uvidí a o kterých rozhoduje město samo, aby strategie nezmizela v prodlevě mezi přijetím a stavbou.
4. **Konzultace s předem daným prostorem.** Veřejnost se vyjadřuje k opatřením, pořadí projektů a úrovním služeb. O prioritách už rozhodla politika a konzultace je znovu neotevírá.
5. **Strategie přežije výměnu lidí.** Odpovědnost je u funkcí, ne u jmen, a koordinační jednotka drží kontinuitu dat a zásobníku.

7.2 Stavba dokumentu strategie

Část	Obsah	Rozsah
Strategie na jedné straně	Identita a priority z politiky, cílové dopady, hlavní opatření, investiční plán v jednom grafu, finanční limity, kdo odpovídá	1 strana
1. Co z politiky plníme	Identita a priority doslova, cílové dopady a výsledkové ukazatele, stropy	2 strany
2. Výchozí stav a scénáře	30 čísel z ukazatelového panelu a soupisu, rozpětí klíčových čísel ve scénářích	2 až 4 strany
3. Opatření po prioritách	Karta ke každému opatření, obnova a provozní oblasti s úrovněmi služeb, koncepce na jedné straně	10 až 20 stran
4. Rozvojové plochy a územní plán	Mapa, tabulka ploch, pořadí a etapy, změny územního plánu	4 až 8 stran
5. Investiční plán a obnova majetku	Podrobná a rámcová část, bloky obnovy, priorit, koaličních závazků a příležitostí, mapa, provozní výhled	3 až 6 stran
6. Finanční rámec	Výchozí stav, limity, rezerva, scénáře, promítnutí do rozpočtu	nejvýše 5 stran
7. Řízení, odpovědnosti a kapacity	Koordinační jednotka, porada, matice odpovědností, plán kapacit	2 až 4 strany
8. Roční cyklus a přezkum	Kalendář, roční zpráva, brány, mimořádný přezkum, aktualizace	1 až 2 strany
Přílohy online	Karty projektů a ploch, zásobník, ukazatelový panel, vypořádání konzultace	Podle potřeby

Malé město má stejnou stavbu na 15 až 20 stranách. Opatření jsou v tabulce místo karet a investiční plán je jedna tabulka.

7.3 Řízení implementace

Rutina	Kdo	Kdy	Co se rozhoduje
Porada nad daty	Vlastník strategie, gesční radní, koordinátor, přizvaný tajemník a odpovědné osoby podle tématu. Poradu před roční zprávou a před rozpočtem vede vždy starosta	Čtvrtletně	Stav opatření a strategických projektů, překročené prahy a spouštěče, úkoly pro úřad, které uloží rada
Strategický bod na schůzi rady	Rada	Čtvrtletně, po poradě	Usnesení s úkoly, termíny a odpovědnými osobami, posuny v pořadí projektů
Stav zásobníku	Koordinátor, rada	Pololetně	Nové projekty, test příležitosti, pořadí v zásobníku, návrhy přesunů mezi podrobnou a rámcovou částí pro akční plán
Rozhodovací body velkých projektů	Rada	Na každém stupni přípravy	Pokračovat, změnit, nebo zastavit
Roční zpráva	Rada předkládá, zastupitelstvo projednává	Jednou ročně, před přípravou rozpočtu	Plnění strategie, stav ploch a změn územního plánu, investice, návrh posunu investičního plánu
Akční plán	Zastupitelstvo	Jednou ročně, spolu s rozpočtem	Opatření a projekty na příští rok s částkou, odpovědnou osobou a výstupem

Porada plní roli řídicí skupiny, která podle politiky čtvrtletně kontroluje stav priorit.

První porada po přijetí je porada po uzavření roku. Roční ukazatele za uplynulý rok ještě nejsou uzavřené. Porada proto stojí na zakázkách a výzvách z akčního plánu, na registru rizik a na spouštěčích. Porada nad ukazateli přichází ve druhém čtvrtletí jako porada před roční zprávou. První porada trvá do dvou hodin, další hodinu a půl.

Koordinační jednotka u vlastníka strategie vede zásobník projektů a ukazatelový panel, připravuje podklady pro poradu a roční zprávu a hlídá kalendář. Rozhodnutí připravuje pro vlastníka strategie a radu, rozhodují oni.

Ukazatelový panel se spouštěči. Panel z politiky se doplní o výstupové ukazatele strategie a o spouštěče podmíněných projektů. Práh mají výstupové ukazatele strategie a výsledkové a předstihové ukazatele politiky, které prošly testem minimální zjistitelné změny (kapitola 6.3 Metodiky politiky). Kontextový ukazatel práh nemá. U ukazatelů, které testem neprošly, spouští mimořádnou bránu selhání kritického předpokladu teorie změny, ne pohyb ukazatele. Překročení prahu, dosažení spouštěče nebo červenou zařadí vlastník strategie na nejbližší schůzi rady jako povinný bod. Vývoj mimo rozpětí scénářů v jednom roce rada zapíše a scénáře se přepočítají v roční zprávě. Podle politiky vyžaduje zásadní změna podmínek mimořádnou bránu priority. Zásadní změnou je vývoj mimo rozpětí dva roky po sobě, nebo situace, kdy odolné rozhodnutí přestane být odolné.

Co dělá rada a co zastupitelstvo. Rada řídí strategii v průběhu roku. Ukládá úkoly, schvaluje pořadí v zásobníku a rozhoduje na stupních přípravy projektů. Rozpočtová opatření včetně čerpání rezervy priority na projekty téže priority provádí v rozsahu, který jí zastupitelstvo běžně svěřuje. Zařazení nového projektu do investičního plánu, posun mezi podrobnou a rámcovou částí a změny stropů a limitů přijímá zastupitelstvo. Zpravidla je přijímá s akčním plánem a rozpočtem. Přesun mezi dvěma stropy priorit bez změny jejich součtu, který nepřesáhne 10 % menšího z nich, přijímá zastupitelstvo rozpočtovým opatřením s odůvodněním. Přezkum politiky to nevyžaduje. Větší přesun nebo zvýšení součtu stropů přijímá zastupitelstvo v mimořádném přezkumu politiky. Zastupitelstvo přijímá strategii, každoroční akční plán s rozpočtem a změny strategie a projednává roční zprávu. Rozhoduje také o změnách územního plánu, plánovacích smlouvách a převodech pozemků.

7.4 Postup v pěti vlnách

U cesty A trvá fáze šest až osm týdnů. Třicetidenní konzultace začíná už během fází 3 a 4, aby skončila nejméně tři týdny před zveřejněním návrhu rozpočtu (kapitola 2.3).

Vlna 1. Odpovědnosti a kapacity

- **Matice odpovědností pro aktivity.** Pro každé opatření, kdo dělá, kdo odpovídá (právě jeden), kdo je konzultován a kdo informován. Navazuje na matici pro klíčová rozhodnutí z politiky.
- **Plán kapacit.** Kolik hodin úřadu a organizací opatření potřebují po letech, porovnané s přehledem kapacit z fáze 1. Plán používá stejné sloupce jako přehled kapacit (vzor v příloze I) a přidává k nim potřebu opatření po letech. Návrh plánu sestaví tajemník z položek Kapacita v kartách opatření, v minimální variantě ze sloupce Kapacita tabulky opatření, hned po schválení opatření radou ve fázi 2. Ve fázi 5 ho jen dorovná podle investičního plánu. Plán vstupuje do rozpočtu samostatným řádkem. Úvazek sdílený s obecní firmou se platí podle dohody města a firmy, kterou schválí rada. Plán potvrdí tajemník v mezích počtu míst, který stanovila rada, a použije ho jako podklad systemizace na příští rok.
- **Nábor a vzdělávání.** Kde kapacita chybí, rada rozhodne o náboru, externí podpoře, nebo o posunu opatření. Nábor trvá 4 až 8 měsíců, proto se rozhoduje hned.

Vlna 2. Nastavení řízení

- Kalendář porad, strategických bodů rady, rozhodovacích bodů projektů a roční zprávy na celý horizont strategie, navázaný na kalendář rozpočtu a bran politiky. Kalendář porad a strategických bodů rady převezme tajemník do plánu práce rady na příští rok.
- Ukazatelový panel s prahy a spouštěči, dostupný radě, zastupitelům i veřejnosti. Prahy výstupových ukazatelů a rizika opatření převezme koordinátor do panelu a registru rizik hned po schválení opatření radou ve fázi 2. Ve fázi 5 je jen doplní o rizika ploch a investičního plánu.
- Vzor roční zprávy podle přílohy G, který se dá vyplnit z panelu a zásobníku bez nového psaní.
- **Registr rizik strategie.** Nejvýše deset hlavních rizik, například zpoždění změny územního plánu, výpadek dotací, růst cen staveb, neúspěšné veřejné zakázky, slabší poptávka po bytech, rozhodnutí kraje a investice obecních firem. U každého pravděpodobnost, dopad, kdo ho hlídá a co se udělá, když nastane. Registr se projde na každé čtvrtletní poradě.

Vlna 3. Dokument a konzultace

- Koordinátor sestaví návrh strategie podle kapitoly 7.2 a strategii na jedné straně.
- Pro veřejnost vznikne konzultační verze o 10 až 20 stranách. Schvaluje ji rada spolu s opatřeními a pořadím na konci fáze 2 a konzultace začíná do sedmi dnů. Ukazatelový panel se zveřejní spolu s ní, výstupové ukazatele s výchozími hodnotami. Stačí tabulka na webu města se sloupci ukazatel, výchozí hodnota, cíl s rokem, zdroj a datum aktualizace. Říká, o čem už rozhodla politika, a ptá se na opatření, pořadí projektů a úrovně služeb. Investiční plán je v ní jako investiční rámec po prioritách, v rozpětí a s mapou hlavních projektů, podle stavu fáze 4 v den zveřejnění.
- Konzultace trvá 30 dnů. Připomínky se vypořádávají průběžně od prvního týdne, aby vypořádání skončilo nejpozději dva týdny před radou, která schvaluje návrh. Podnikatelé, zřizované organizace a osadní výbory se oslovují cíleně podle toho, kterých opatření a ploch se strategie týká. Navrhuje-li rada uvolnit budovu školy nebo školky, představí vlastník strategie s gesčním radním záměr rodičům a školské radě nejpozději v prvním týdnu konzultace, v cestě C už před prázdninami podle kapitoly 2.3. V cestě C, kde konzultace začíná se školním rokem, se setkání s rodiči během konzultace svolá do jejího druhého týdne.
- Připomínky se vypořádají v tabulce s odpovědí ke každé. Připomínky ke stejnému tématu se seskupí a dostanou jednu společnou odpověď s odkazem na opatření nebo úroveň služby. Tabulka u každé připomínky uvede číslo skupiny. Vypořádání je v příloze online. Na jedné straně se shrne, co konzultace změnila v pořadí a penězích, a rada to zveřejní se schválením návrhu. Připomínky ke komunikacím, zeleni a úrovním služeb předá koordinátor správcům majetku jako seznam podnětů pro plán oprav na příští rok. Vstupuje-li vypořádání do investičního plánu dřív, dostane rada shrnutí už s investičním plánem.

Vlna 4. Přijetí

- **Politický test.** Pracovní setkání se zastupiteli všech klubů. Rozumí každý gesční radní opatřením své priority tak, aby je vysvětlil za tři minuty bez poznámek? Co se stane, když dotace propadne? Kdo bude strategii kritizovat při prvním zpoždění?

- **Vnější posouzení** od člověka mimo tým podle kritérií kvality z kapitoly 8. Posuzovatele vybírá rada podle pravidel, která předem zveřejní, a opozice navrhne jednoho z kandidátů. Posuzovatelem nesmí být dodavatel, který město při přípravě strategie nebo zavádění postupu podporuje. Posuzovatel dostává konzultační verzi a průběžně i tabulky změn z vypořádání. Posudek odevzdá před radou, která schvaluje návrh. Harmonogram posouzení je v příloze I.
- **Přijetí zastupitelstvem.** Zastupitelstvo přijímá strategii zpravidla na zasedání, které schvaluje rozpočet, výhled a akční plán. Dostane s ní návrh aktualizace střednědobého výhledu, aby oba dokumenty platily ve stejném cyklu. Projednává-li na tomto zasedání i rozpočet, může strategii přijmout na zasedání o jeden až dva týdny dřív. Se strategií pak přijme jen rozhodnutí o změnách územního plánu a zrušení starých dokumentů. Výhled a akční plán zůstávají s rozpočtem a usnesení o strategii uloží promítnout investiční plán do výhledu. Termín obou zasedání a rady, která schvaluje návrh, se zapíše do harmonogramu se zadáním.

Vlna 5. Akční plán a první rok

- **Akční plán s nejbližším rozpočtem.** Opatření a projekty na první rok s kódem projektu (kapitola 3.3 Metodiky implementace), částkou, odpovědnou osobou, výstupem a termínem. Zastupitelstvo ho přijímá spolu s nejbližším rozpočtem a výhledem, v kalendáři podle kapitoly 2.3 ve stejný den jako strategii, nebo na rozpočtovém zasedání, pokud zastupitelstvo přijalo strategii dřív (vlna 4). Pokud se strategie přijímá mimo rozpočtový cyklus, akční plán vznikne do 60 dnů a do rozpočtu vstoupí rozpočtovým opatřením.
- **První viditelné projekty.** Nejméně tři projekty, které lidé během prvního roku uvidí a o kterých rozhoduje město samo (kapitola 7.1).
- **Zadání pro koncepce**, které mají vzniknout nebo se přepsat (kapitola 1.4).
- **Zásady spolupráce s investory**, pokud o nich rada rozhodla ve fázi 3, předloží rada zastupitelstvu do šesti měsíců.
- **Kalendář přezkumů** se zapíše do strategie a do plánu práce rady a zastupitelstva.

7.5 Příklady dobrého výstupu

Strategie na jedné straně, výřez za prioritu 2.

Položka	Obsah
Priorita	Připravíme městské pozemky pro 200 bytů a rodinných domů pro rodiny
Cílový dopad	Do roku 2035 bydlí v nové nabídce 200 domácností, z toho nejméně 150 s členem ve věku 40 až 55 let, a nejméně čtvrtina z nich by bez této nabídky ve městě nebydlela
Opatření	2.1 Tři městské plochy pro bydlení se soutěží developerů s podmínkou skladby a ceny. Podmíněný projekt mateřské školy Za Nádražím se spouštěčem
Investice	230 mil. Kč v cenách roku 2027 v letech 2027 až 2033, z toho 80 mil. Kč dotace. Strop priority 110 mil. Kč v mandátu, z toho 80 mil. Kč vlastních zdrojů a 30 mil. Kč úvěru
Plochy	Pod Školou 2029 až 2030, Za Nádražím 2029 až 2032, U Lesa po spouštěči nejdříve 2032
Odpovídá	Gesční radní pro rozvoj, vedoucí odboru majetku
Kritická cesta	Změna územního plánu vydaná do poloviny roku 2029, politika připouští nejpozději konec roku 2029

Řádek akčního plánu na rok 2028. Kód projektu 1041 u všech tří řádků přidělil koordinátor s finančním odborem podle číslování akcí v ekonomickém systému.

Opatření	Projekt nebo činnost	Částka 2028	Výstup do konce roku	Odpovídá	Termín
2.1	Urbanistická studie a parcelace Za Nádražím	6 mil. Kč	Studie schválená radou	Vedoucí odboru majetku	Konec třetího čtvrtletí 2028
2.1	Návrh změny územního plánu pro tři plochy, o jejímž pořízení rozhodlo zastupitelstvo se strategií	0,5 mil. Kč	Návrh změny předaný pořizovatelem k projednání	Vedoucí odboru rozvoje, pořizovatel dodá návrh jako závazek s termínem	Konec prvního čtvrtletí 2028
2.1	Studie a parcelace Pod Školou	1 mil. Kč	Studie schválená radou, přípojky v investičním plánu na rok 2029	Vedoucí odboru majetku	Čtvrté čtvrtletí 2028, před rozpočtovým zasedáním

Tři viditelné projekty prvního roku. Stínění a pitná voda ve dvou přehřívaných školách a obnova dětského hřiště na největším sídlišti. Třetím jsou bezpečné přechody a zastávky u dvou základních škol. Všechny tři projekty jsou z bloku obnovy. Rozhoduje o nich město samo a lidé je uvidí do konce roku 2028, dřív než první sítě priority 2.

Program čtvrtletní porady. Hodina a půl, vede vlastník strategie. Deset minut stav panelu a překročené prahy, dvacet minut strategické projekty a třicet minut jedno téma do hloubky (každé čtvrtletí jiná priorita). Potom dvacet minut úkoly pro úřad, které rada uloží na nejbližší schůzi, a deset minut informace pro zastupitele a veřejnost.

Program první porady po přijetí. Dvě hodiny. Dvacet minut zakázky a výzvy z akčního plánu proti odhadu a dvacet minut čerpání rezerv priorit. Potom třicet minut registr rizik, dvacet minut spouštěče a třicet minut úkoly pro úřad.

7.6 Časté chyby ve fázi 5

Přijetí bez akčního plánu. Strategie je přijatá na konci roku, akční plán „připravíme během roku“. První investice přijde za dva roky. *Protiopatření.* Akční plán přijatý s nejbližším rozpočtem a tři viditelné projekty v prvním roce.

Zásobník bez správce. Po přijetí zásobník zastará a do roka přestane platit. *Protiopatření.* Koordinační jednotka vede zásobník, rada ho pololetně projde.

Konzultace bez prostoru. Veřejnost se ptá na priority, o kterých už rozhodla politika, a odchází zklamaná. *Protiopatření.* Konzultační verze říká, co je rozhodnuté a o čem se jedná.

Porada bez rozhodnutí. Čtvrtletní porada se změní v informační schůzku. *Protiopatření.* Z každé porady vznikne návrh usnesení rady s úkoly, termíny a odpovědnými osobami.

7.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 5

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Má strategie stavbu podle kapitoly 7.2 a stranu „strategie na jedné straně“?	Strategie
☐ 2	Má každé opatření v matici odpovědností právě jednoho, kdo odpovídá?	Matice odpovědností
☐ 3	Potvrdil tajemník plán kapacit a rozhodla rada o náboru nebo posunu tam, kde kapacita chybí?	Plán kapacit, usnesení rady
☐ 4	Je nastaven kalendář porad, strategických bodů rady, rozhodovacích bodů projektů a roční zprávy?	Kalendář
☐ 5	Má ukazatelový panel prahy a spouštěče a je dostupný zastupitelům i veřejnosti?	Panel
☐ 6	Proběhla třicetidenní konzultace nad konzultační verzí a jsou připomínky vypořádány?	Vypořádání
☐ 7	Proběhl politický test a vnější posouzení podle kritérií kapitoly 8?	Záznam, posudek
☐ 8	Přijalo zastupitelstvo strategii a dostalo s ní návrh aktualizace výhledu ve stejném rozpočtovém cyklu?	Usnesení zastupitelstva
☐ 9	Přijalo zastupitelstvo akční plán s nejméně třemi viditelnými projekty spolu s nejbližším rozpočtem?	Akční plán, usnesení
☐ 10	Je sestavený registr rizik a zařazený do programu čtvrtletní porady?	Registr rizik
☐ 11	Jsou vydána zadání pro koncepce a rozhodnuto o zásadách spolupráce s investory?	Zadání, usnesení

> **Hlavní pravidlo fáze 5.** Strategie začíná fungovat prvním akčním plánem a první poradou nad daty, ne přijetím v zastupitelstvu.

Kapitola 8. Kvalita, přezkum a aktualizace

Hlavní sdělení. Dobrá strategie se pozná podle deseti kritérií kvality. Sedm je tvrdých a bez jejich splnění se strategie zastupitelstvu nepředkládá. Tři jsou měkká. Pokud je strategie nesplní, přizná to a uvede termín doplnění. Strategie žije ročním cyklem, ve kterém se investiční plán posouvá o rok. Zastupitelstvo v něm projednává jednu zprávu o strategii, územním plánu a investicích. Po volbách nová rada připraví povolební přezkum a zastupitelstvo rozhodne, co platí. Úplná revize přichází jen s novou politikou.

8.1 Deset kritérií kvality

	Kritérium	Kontrolní otázka	Závaznost
1	Odvoditelnost z politiky	Patří každé opatření k prioritě politiky, nebo k obnově a provozu majetku, a cituje strategie identitu a priority doslova?	Tvrdé
2	Odpovědnost, výstup a důkaz	Má každé opatření gesčního radního, odpovědnou osobu, výstupový ukazatel a uvedený stupeň důkazu?	Tvrdé
3	Plochy s infrastrukturou	Je investiční plán vázaný na plochy a má každá rozvojová plocha vyvolanou infrastrukturu s nákladem, zdrojem a termínem?	Tvrdé
4	Obnova výslovně	Je obnova majetku v investičním plánu jako samostatný blok podle stavu majetku?	Tvrdé
5	Provoz zajištěn	Má každá investice zajištěný provoz v letech 1 až 3?	Tvrdé
6	Finanční rámec s limity	Má strategie finanční rámec s limity schválenými před seznamem projektů, se souhrnným přehledem obecních firem a se scénáři včetně výpadku dotací?	Tvrdé
7	Úrovně služeb	Mají provozní oblasti s majetkem stanovenou úroveň služby?	Měkké
8	Spouštěče	Mají podmíněné projekty etapy a spouštěč sledovaný v panelu?	Měkké
9	Konzultace s prostorem	Proběhla třicetidenní konzultace nad konzultační verzí a je vypořádání zveřejněné?	Tvrdé
10	Přístupná data	Je ukazatelový panel se zásobníkem dostupný zastupitelům i veřejnosti?	Měkké

K tomu patří podmínka, která kritériem není, protože o ní rozhoduje kalendář. Zastupitelstvo přijme akční plán spolu s nejbližším rozpočtem, a pokud se strategie přijímá mimo rozpočtový cyklus, akční plán vznikne do 60 dnů. Strategie, ke které akční plán nevznikne, se v roční zprávě vykazuje jako neplněná.

Pro radu stačí při zadání sedm tvrdých kritérií jako sedm otázek na jedné straně. Měkká kritéria zhodnotí vnější posouzení. Kritéria se používají třikrát, při zadání strategie, průběžně při rozhodnutích rady na konci fází a po přijetí v roční zprávě. Platí vedle kritérií přijetí ze zadávacího rámce politiky.

8.2 Test strategie na jedné straně a vnější posouzení

Test strategie na jedné straně. Před předložením zastupitelstvu koordinátor ověří, že se nosný obsah vejde na jednu stranu A4. Patří na ni identita a priority, cílové dopady, hlavní opatření, investiční plán v jednom grafu, finanční limity a kdo odpovídá.

Vnější posouzení. Před přijetím posoudí strategii podle deseti kritérií člověk mimo tým, například koordinátor strategie srovnatelného města nebo nezávislý odborník. Posuzovatele vybírá rada podle pravidel, která předem zveřejní. Opozice navrhne jednoho z kandidátů. Posuzovatelem nesmí být dodavatel, který město při přípravě strategie nebo zavádění postupu podporuje (kapitola 2.4 Metodiky politiky). Posudek má nejvýše dvě strany a dostane ho rada i zastupitelstvo. Tvrdá kritéria, která strategie nesplňuje, se před předložením doplní. Měkká kritéria, která strategie nesplní, se v ní přiznají.

8.3 Roční cyklus a brány

1 První čtvrtletí
Uzavření loňského roku, porada po uzavření roku, data do panelu

2 Druhé čtvrtletí
Roční zpráva o strategii, územním plánu a investicích, projedná zastupitelstvo

3 Třetí čtvrtletí
Posun investičního plánu o rok, zásobník, test příležitosti nad novými dotacemi

4 Příprava rozpočtu
Návrh rozpočtu a výhledu od priorit, návrh akčního plánu

5 Rozpočtové zasedání
Zastupitelstvo přijímá rozpočet, výhled a akční plán na příští rok

Roční cyklus strategie. Investiční plán se každý rok posune o rok a zastupitelstvo na rozpočtovém zasedání na konci roku přijímá rozpočet, výhled a akční plán najednou, s roční zprávou v ruce.

Období	Co se děje	Kdo
První čtvrtletí	Uzavření loňského roku, porada po uzavření roku, data do panelu	Vlastník strategie, gesční radní, koordinátor
Druhé čtvrtletí, do konce pololetí	Porada před roční zprávou, roční zpráva o strategii, územním plánu a investicích, projednání v zastupitelstvu	Rada předkládá, zastupitelstvo projednává
Třetí čtvrtletí, mezi roční zprávou a zadáním rozpočtu	Posun investičního plánu o rok, aktualizace zásobníku, test příležitosti nad novými dotacemi	Koordinátor, finanční odbor, rada
Příprava rozpočtu	Porada před rozpočtem, návrh rozpočtu a výhledu od priorit, návrh akčního plánu	Finanční odbor, koordinátor, rada
Rozpočtové zasedání na konci roku	Rozpočet, výhled a akční plán na příští rok	Zastupitelstvo

Roční zpráva má 10 až 15 stran a je jedna pro politiku, strategii, územní plán a investice. Nahrazuje samostatné roční zprávy o koncepcích navázaných na priority, které do ní dodají svou část. Obsahuje i odchylku vítězných nabídek veřejných zakázek od odhadu po stupních přípravy.

Přirážky. Po dvou letech nahradí přirážky z politiky vlastní přirážky města, které rada schválí s roční zprávou. Podmínkou je, že město má nejméně šest srovnatelných zakázek v jednom stupni přípravy. Srovnatelné jsou stavební zakázky téhož druhu (budovy, komunikace, sítě) nad polovinou hranice pro pět otázek. Jinak se sledování prodlouží. Část zprávy o plochách slouží pořizovateli jako podklad zprávy o uplatňování územního plánu (kapitola 1.3).

Obsah. Zpráva obsahuje plnění výstupových ukazatelů, vývoj výsledkových a dopadových ukazatelů z politiky a stav kritických předpokladů teorie změny. Součástí je příloha stropů priorit s uzavřenými závazky, čerpáním, volnou částí stropu a indexačním řádkem. Dále uvádí stav opatření a strategických projektů, stav ploch a změn územního plánu a čerpání investičního plánu po blocích. Nakonec uvádí podíl obnovy na odpisech majetku, dosažené spouštěče a návrh posunu investičního plánu.

Hodnocení a učení. Strategie sbírá vlastní důkazy. Každý strategický projekt se rok po dokončení vyhodnotí. Hodnocení ověří, zda projekt přinesl výstupy, které sliboval, za plánovanou cenu a v termínu. Ověří také, jak se jeho provoz vyvíjí ve srovnání s kartou. Roční zpráva porovná u všech dokončených projektů odhady nákladů a termínů se skutečností. Přirážky na rizika se tak příště opřou o vlastní data.

Na konci mandátu hodnotí mezivýsledky a platnost kritických předpokladů teorie změny průběžné vyhodnocení (kapitola 8.4 Metodiky politiky, kapitola 4 Metodiky vyhodnocení). Dopad se nehodnotí, protože v té době ještě nemůže nastat. Hodnocení dopadu zadá předávací balíček k roku horizontu dopadu, v modelovém městě k roku 2035 (kapitoly 3 a 5 Metodiky vyhodnocení). U dopadu, který sdílí víc priorit, se hodnotí příspěvek každé priority k výsledku. Srovnání s obdobnými městy slouží jako kontext, ne jako důkaz. Výsledky upraví stupně důkazu v kartách opatření a vstoupí do povolebního přezkumu. Inspirací jsou britská příručka Magenta Book a novozélandské hodnocení investic po dokončení. Třetím vzorem je britská síť center What Works, která systematicky sbírá, co ve veřejné politice funguje.

Brány. Strategie přebírá brány z politiky. První brána přichází s první roční zprávou po přijetí strategie, další 6 až 9 měsíců před komunálními volbami. Po volbách následuje povolební přezkum. Priority potvrzené po volbách pokračují s bránou po 24 měsících. Je-li mezi kteroukoli branou a předvolební branou méně než rok, obě se sloučí do jedné. V prvním mandátu modelového města se proto první brána s roční zprávou za rok 2028 slučuje s předvolební branou. Ta připadá na začátek roku 2030 (kapitola 7.4, vlna 5 Metodiky politiky). Na bráně se podle kontrolní karty z politiky rozhoduje u každé priority a jejích opatření, zda pokračují, mění se, nebo končí.

Mimořádná brána priority se koná ve stejných případech jako v politice. Prvním je překročení prahu u ukazatele, který prošel testem minimální zjistitelné změny. Dalšími jsou selhání kritického předpokladu teorie změny, výměna gesčního radního nebo odpovědné osoby priority a zásadní změna vnějších podmínek. Rada na ní rozhoduje podle kontrolní karty jen o dotčené prioritě a jejích opatřeních. Změnu stropu nebo priority přijímá zastupitelstvo v mimořádném přezkumu politiky. Odpovědnou osobu opatření nebo projektu vymění rada bez brány. Zásadní změnou je vývoj klíčové proměnné mimo rozpětí scénářů dva roky po sobě, nebo situace, kdy odolné rozhodnutí přestane být odolné. Vybočení v jednom roce rada jen zapíše a scénáře se přepočítají v roční zprávě. Náhlý propad daňových příjmů nebo mimořádnou událost řeší krizový režim, ne mimořádná brána (kapitola 6.7 Metodiky implementace). Bod zařadí na nejbližší schůzi rady vlastník strategie. Výrazný růst nákladů strategického projektu řeší rada v rozhodovacím bodě stupně přípravy.

8.4 Aktualizace a volby

Každý rok. Investiční plán se posune o rok. První rok rámcové části se zpřesní a přejde do podrobné části, na konec horizontu se přidá rok. Změny pořadí v zásobníku schvaluje rada. Změny opatření, limitů finančního rámce a ploch přijímá zastupitelstvo spolu s akčním plánem a rozpočtem.

Po volbách. Nová rada vychází z platné strategie. Do tří měsíců připraví povolební přezkum politiky a zastupitelstvo rozhodne, které priority platí dál, které se mění a které končí. Smlouvy uzavřené v mandátu zůstávají ve stropu i s úhradami po volbách. Volná část stropu, na kterou do voleb nevznikla smlouva, sama nepřechází. Nové zastupitelstvo o ní rozhodne v povolebním přezkumu, nejvýše do 15 % stropu (kapitola 3.4 Metodiky implementace). Strategie se pak upraví jen v částech, kterých se změny týkají. Stejně postupují norská a dánská města, kde nové vedení po volbách rozhoduje, co se z plánů aktualizuje.

Jak strategie přežije volby. Pomáhají jí vynutitelné kotvy, které platí i po výměně vedení. Jsou to uzavřené smlouvy rozběhnutých projektů, úvěr, podmínky dotací, územní plán a plánovací smlouvy. Pomáhají i panel a zásobník, které nové vedení převezme hotové, a předávací list z politiky pro všechny kandidující subjekty. Patří sem také zpráva za volební období jako datový výstup ze sdíleného sešitu. Finanční a kontrolní výbor k ní připojí stanovisko k úplnosti dat. Usnesení a pravidla řízení jsou politické kotvy, které nové zastupitelstvo může zrušit. Kontrolní výbor uvede ve své roční zprávě, které z nich přestaly platit (kapitola 7.1 Metodiky politiky).

Úplná revize přichází jen s novou politikou rozvoje, tedy když nové vedení změní identitu města nebo většinu priorit. Pak se strategie připravuje znovu cestou A nebo B.

8.5 Zapojení veřejnosti a opozice po fázích

Fáze	Forma zapojení	Výstup
1 Soupis prostředků	Výchozí stav pro kluby zastupitelstva a finanční výbor	Společná znalost finančního prostoru
2 Opatření a projekty	Připomínky odborů a organizací, seminář zastupitelstva	Vypořádání připomínek, pořadí známé opozici
3 Plochy a územní plán	Jednání s pořizovatelem a určeným zastupitelem, cíleně s vlastníky dotčených ploch a osadními výbory	Pořadí ploch, návrh změn územního plánu
4 Investiční plán a finance	Seminář zastupitelstva s finančním výborem	Limity známé před seznamem projektů
5 Řízení a přijetí	Konzultace 30 dnů nad konzultační verzí, politický test se všemi kluby	Vypořádání, přijetí strategie a akčního plánu

Veřejnost se vyjadřuje k opatřením, pořadí projektů a úrovním služeb. O prioritách už rozhodla politika. Opoziční kluby dostávají výstupy fází současně s radou a mohou k návrhu strategie připojit stanovisko na jedné straně.

> **Závěrečné sdělení.** Strategie rozvoje města podle této metodiky je pracovní nástroj, ne kniha o městě. Převádí priority politiky do investic, pozemků a rozpočtu a každý rok se podle dat posouvá dál. Funguje tam, kde ji vede starosta s radou a zastupitelstvo každý rok vidí jednu tabulku investic a jednu zprávu. Odměnou je město, které ví, co a kdy postaví, kolik ho to bude stát a proč právě to.

Přílohy

Příloha A. Datové zdroje pro soupis prostředků

Přehled zdrojů pro fázi 1 je členěný podle toho, co se v soupisu zjišťuje. Analytické zdroje o obyvatelstvu, ekonomice a kvalitě života jsou v příloze A Metodiky politiky rozvoje měst, strategie z nich přebírá ukazatelový panel. Přehled odpovídá stavu na podzim 2026.

Ukazatelový panel a srovnání měst

Zdroj	Co získáme	Omezení
Obce v datech, Index kvality života (AQE), www.obcevdatech.cz	Srovnání všech 206 obcí s rozšířenou působností za roky 2018 až 2025 ve třech pilířích. Slouží k aktualizaci panelu z politiky a k výběru obdobných měst pro srovnání úrovní služeb a nákladů	Srovnání na úrovni celé obce, části města vyžadují vlastní data
ČSÚ, Veřejná databáze	Roční pohyb obyvatelstva, narození, stěhování, dokončené byty	Na obec ano, na části města většinou ne
ČSÚ, projekce obyvatelstva krajů	Výchozí rámec pro převod demografických scénářů na kapacity	ČSÚ vydává projekci za kraje, přepočet na obec si dělá město

Majetek a provoz

Zdroj	Co získáme	Omezení
Pasporty budov, komunikací, mostů, osvětlení a zeleně	Rozsah, stav, rok poslední opravy	Často neúplné nebo starší než pět let
Účetnictví města, rozvaha a příloha účetní závěrky	Pořizovací hodnota a odpisy majetku, podíl obnovy na odpisech	Účetní hodnota se liší od nákladů obnovy
Energetický management města	Spotřeba energií budov, náklady provozu	Jen budovy v systému
Rejstřík škol a školských zařízení (MŠMT)	Kapacity škol a školek	Kapacita podle rejstříku, ne skutečná naplněnost
Registr poskytovatelů sociálních služeb (MPSV)	Kapacity sociálních služeb ve městě	Údaje o čekatelích chybí
ČSÚ, index cen stavebních prací, cenové soustavy pro stavebnictví	Vývoj a úroveň cen staveb pro odhad nákladů a přirážky	Průměrné ceny, ne cena konkrétní stavby

Území

Zdroj	Co získáme	Omezení
Územní plán, rozpracované změny a zprávy o uplatňování	Rozvojové a transformační plochy, jejich podmínky a stav	Interpretovat s pořizovatelem
Územně analytické podklady obce s rozšířenou působností	Limity využití území, hodnoty, problémy k řešení	Aktualizují se v delším cyklu
Národní geoportál územního plánování (MMR)	Územně plánovací dokumentace v jednotné podobě	Naplňuje se postupně
Katastr nemovitostí (ČÚZK)	Vlastnictví ploch, parcely, věcná břemena	Vlastnické vztahy na velkých plochách vyžadují ruční rozbor
Správci sítí a vodárenská společnost	Kapacita vodovodu, kanalizace a čistírny odpadních vod, technické podmínky napojení	Data u správců, ne u města

Klima a rizika

Zdroj	Co získáme	Omezení
ČHMÚ, klimatické projekce pro ČR	Vývoj teplot, tropických dnů a srážek ve scénářích	Rozlišení na kraje, ne na město
Intersucho	Sucho a vláhová bilance	Plošné, bez vazby na majetek
MŽP, mapy povodňového nebezpečí a povodňových rizik	Zaplavovaná území, ohrožený majetek	Jen vymezené toky, bez přívalových srážek
Teplotní snímky města (pokud existují)	Místa přehřívání, kde chybí stín a zeleň	Jednorázové snímky, jen v některých městech

Finance, závazky a kapacity

Zdroj	Co získáme	Omezení
MF, Monitor	Rozpočet, závěrečný účet, zadluženost a investice za poslední roky, srovnání s obdobnými městy	Standardizovaná struktura
Vlastní rozpočtové výkazy a střednědobý výhled	Provozní saldo, dluhová služba, fondy	Interpretovat s finančním odborem
Evidence smluv a registr smluv	Smlouvy s dlouhodobým dopadem, plánovací smlouvy, úvěry	Úplnost závisí na disciplíně evidence
Evidence dotací, portál dotaceEU	Dotace s povinností udržitelnosti, vyhlášené a chystané výzvy	Výzvy po roce 2027 jsou zatím nejisté
Národní číselník indikátorů (MMR)	Výstupové ukazatele kompatibilní s evropskými fondy	Část výstupů strategie v něm obdobu nemá
Organizační řád a systemizace úřadu	Počty lidí, gesce, kapacita pro investice a územní plánování	Interní dokument

Příloha B. Vztah k mezinárodním a odborným rámcům

Metodika staví na zahraniční praxi, přizpůsobuje ji české samosprávě a navazuje na rámce, z nichž vychází politika. Pravý sloupec popisuje, jak rámec přizpůsobujeme.

Rámec	Co z něj přejímáme	Jak ho přizpůsobujeme
Integrated Planning and Reporting, Nový Jižní Wales (Austrálie)	Vrstvení dlouhodobého plánu, programu na mandát a ročního plánu s rozpočtem, zdrojovou strategii pro peníze, majetek a lidi	Dlouhodobou vrstvu nahrazuje politika rozvoje, strategie spojuje program a zdrojovou strategii
Desetileté plány novozélandských měst, finanční a infrastrukturní strategie	Investiční plán jako jádro, finanční limity předem, třicetiletý výhled infrastruktury, výslovné předpoklady	Horizont 5 až 10 let, výhled obnovy sítí na 20 let, finanční rámec na nejvýše pěti stranách
Integrované koncepce rozvoje měst (ISEK), Německo, pomůcka BMWSB (2023) a doporučení BBSR (2023)	Přehled nákladů ve dvou částech, prioritizaci opatření v koncepci, rychlé první kroky, zásadu kontinuity	Strategie se píše pro celé město, ne pro dotační území
Omgevingswet, Nizozemsko (vize a program)	Rozlišení vize a programu, program jako prováděcí nástroj s odpovědností a termíny	Vizi nahrazuje politika, strategii přijímá zastupitelstvo
Infrastructure Delivery Plan, Anglie	Tabulku ploch s infrastrukturou, náklady, zdrojem, fází a mezerou ve financování	Karta rozvojové plochy s fiskálním testem
CIPFA, Prudential Code	Ukazatele dluhu a dostupnosti investic schválené zastupitelstvem	Limity finančního rámce přísnější než zákonné pravidlo rozpočtové odpovědnosti
GFOA, víceleté plánování investic a rozpočtování podle priorit	Pořadí bezpečnost, zachování, rozšíření, provoz u každé investice, rozpočet od priorit	Obnova jako blok mimo soutěž, bodová matice s pěti kritérii

Rámec	Co z něj přejímáme	Jak ho přizpůsobujeme
Ontario, plánování správy majetku (O. Reg. 588/17), ISO 55000	Plán obnovy podle stavu a úrovní služeb	Tři stupně úrovně služby jen u oblastí s majetkem a bezpečnostní úroveň u majetku, který město uvolňuje
HM Treasury, Five Case Model, novozélandské Better Business Cases	Pět otázek k investičnímu záměru	Jedna strana odpovědí u záměrů nad stanovenou částku, plná analýza jen u strategických projektů
Strong Towns, EPA (2014)	Náklady životního cyklu infrastruktury proti výnosu na plochu	Zjednodušený fiskální test pro typové plochy
Mnichov (SoBoN), Vídeň, pomůcka MMR Plánovací smlouvy (2024)	Pravidla podílu investorů na vyvolané infrastruktuře vyhlášená předem	Doporučené zásady spolupráce s investory a plánovací smlouvy
Adaptivní plánování (Thames Estuary 2100, Deltaprogramma)	Rozhodovací body a spouštěče, odolná a podmíněná rozhodnutí	Etapy a spouštěč v kartě projektu a plochy, spouštěče v ukazatelovém panelu
HM Treasury, Magenta Book, britská síť center What Works	Hodnocení po dokončení a hodnocení dopadu, systematické sbírání důkazů o tom, co funguje	Hodnocení strategických projektů rok po dokončení, hodnocení dopadu u jedné až dvou priorit k roku horizontu dopadu, na konci mandátu jen mezivýsledky a kritické předpoklady, stupeň důkazu v kartě opatření
Rozpočtování podle výsledků (Baltimore, Outcome Budgeting)	Rozdělení rozpočtu podle prioritních výsledků, ne podle odborů	Rozpočet podle priorit v šesti krocích, stropy priorit jako samostatné položky
CitiStat (Baltimore), jednotky pro realizaci priorit (deliverology)	Pravidelné porady vedení nad daty, malý tým u nejvyššího představitele	Čtvrtletní porada vlastníka strategie a gesčních radních, koordinační jednotka u vlastníka strategie
OECD, kohezní politika EU	Rozlišení výstupových a výsledkových ukazatelů	Strategie drží výstupy, politika dopady a výsledky
Typologie strategických a prováděcích dokumentů, MMR (2017)	Rozlišení politiky, strategie, koncepce a plánu	Stejné rozlišení, doplněné o dvojici strategie a územního plánu

Příloha C. Literatura a zdroje

Literatura a metodiky

- BMWSB, Arbeitshilfe Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung (2023).
- BBSR, Handlungsempfehlungen für die Umsetzung integrierter Stadtentwicklungskonzepte (2023).
- NSW Office of Local Government, Integrated Planning and Reporting Guidelines (2021) a Handbook (2026).
- Office of the Auditor-General New Zealand, Observations from our audits of councils' 2024 až 2034 long-term plans (2025). Financial and infrastructure strategies (2021).
- CIPFA, The Prudential Code for Capital Finance in Local Authorities (2021).
- HM Treasury, The Green Book (2022). HM Treasury, The Magenta Book. Guidance on Evaluation (2020).
- What Works Network, britská síť center pro důkazy ve veřejné politice (průběžně).
- GFOA, Multi-Year Capital Planning (doporučená praxe) a Anatomy of a Priority-Driven Budget Process.
- Ontario, Municipal asset management planning, O. Reg. 588/17.
- ISO 55000, Asset management. ISO 37120, Sustainable cities and communities.
- Local Government Association (PAS), Infrastructure Delivery Plans, practical guidance.
- EPA, Smart Growth and Economic Success. Strategies for Local Governments (2014).
- Strong Towns, Impact Fees Don't Mean Development Is Paying for Itself (2018).
- Landeshauptstadt München, Sozialgerechte Bodennutzung (2025).
- OECD, Principles on Urban Policy (2019). OECD, Effective Results Frameworks for Sustainable Development (2024).

- ICMA, výzkum vazby strategie a rozpočtu v amerických samosprávách (2025).
- Robert D. Behn, The PerformanceStat Potential (2014). Michael Barber, Instruction to Deliver (2007).
- Theodore H. Poister a Gregory Streib, Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government (2005).
- Jan Ježek, Ondřej Slach, Vladimíra Šilhánková a kol., Strategické plánování obcí, měst a regionů (2015).
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Typologie strategických a prováděcích dokumentů (2017). Plánovací smlouvy, pomůcka k aplikaci (2024).
- 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). Zákon č. 283/2021 Sb., stavební zákon (územní plán, plánovací smlouvy).

Zdroje AQE

- AQE, Metodika politiky rozvoje měst (2026). Metodika, na kterou tato metodika přímo navazuje.
- AQE, Metodika hodnocení dopadů strategických investic (2026). Postup posouzení dopadů velkého záměru, použitelný u strategických projektů.

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

Příloha D. Slovník pojmů

Pojmy převzaté z Metodiky politiky rozvoje měst mají stejný význam. Uvádíme ty, se kterými strategie pracuje nejčastěji, a pojmy, které strategie přidává.

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 a kdy město udělá, na kterých plochách a z čeho to zaplatí. Má investiční plán vázaný na plochy a finanční rámec, 30 až 60 stran (malé město 15 až 20) a horizont 5 až 10 let. Přijímá ji zastupitelstvo
Priorita	Rozhodnutí politiky o tom, co město v mandátu prosadí, formulované slovesem. Má jeden cílový dopad, rozpočtový strop a gesčního radního
Cílový dopad	Jedno číslo s horizontem, které měří změnu vývoje města nebo situace cílové skupiny, kvůli níž priorita existuje. Měří ho dopadový ukazatel, stanoví ho politika. Před přijetím politiky projde testem minimální zjistitelné změny (kapitola 6.3 Metodiky politiky)
Výsledek	Změna chování cílové skupiny nebo dalších aktérů, kterou priorita vyvolá. Měří ji 1 až 2 výsledkové ukazatele, které stanoví politika
Výstup	Co město nebo jeho partneři vytvoří, například pozemky, byty nebo služby. Výstupové ukazatele stanoví strategie nebo koncepce, ve strategii jich je nejvýše 30
Páka	Politické rozhodnutí, které míří na konkrétní příčinu. Ve fázi 4 politiky jde o kandidátní páku, přijetím politiky se z ní stává páka, kterou strategie převede na opatření. Typ páky musí odpovídat typu příčiny
Opatření	Soubor činností, kterým město uplatní páku politiky. Má gesčního radního, odpovědnou osobu, výstupy a náklady
Projekt	Ohraničená investice nebo změna s rozpočtem a termínem, která patří k opatření, nebo prošla testem příležitosti
Zásobník projektů	Seznam všech projektů s pořadím a stavem přípravy, vedený koordinační jednotkou
Strategický projekt	Jeden ze 3 až 5 projektů, které nejvíc přispívají k prioritám a nesou největší náklady nebo rizika. Má projektové analýzy a rozhodnutí rady na každém stupni přípravy
Stupně přípravy	Záměr, studie, projektová dokumentace a realizace. V každém rozhodovacím bodě rozhodne rada, zda projekt pokračuje
Pět otázek	Potřeba, hodnota, dodavatel, peníze a dodání. Povinná část karty projektu u záměru nad stanovenou částkou

Pojem	Co znamená v této metodice
Úroveň služby	Měřitelný standard, který město drží u provozní oblasti s majetkem. Má tři stupně, základní, standardní a rozšířený. Pro majetek, který město uvolňuje, ruší nebo převádí, platí bezpečnostní úroveň. Základní úrovně schvaluje rada na konci fáze 1
Předběžné limity	Limity dluhu, dluhové služby, provozního salda, provozu priorit a příležitostí, které rada schválí na konci fáze 1 a ve fázi 4 potvrdí. V minimální variantě jde o čtyři limity podle kapitoly 2.4 a strop pro příležitosti
Souhrnný přehled obecních firem	Jedna tabulka s investicemi, dluhem, zárukami města a provozními příspěvky obecních firem a zřizovaných organizací a s podílem města ve svazcích obcí
Stupeň důkazu	Síla důkazu, že příčina působí nebo opatření zafunguje. Stupeň A znamená srovnání s kontrolní skupinou nebo konzistentní řady dat s mechanismem, B triangulaci nejméně dvou nezávislých zdrojů (data, rozhovory, analogie) s věrohodným mechanismem a nejméně jedním srovnávacím prvkem, tedy kohortou, sousední nebo obdobnou obcí, nebo časovou řadou před a po, C odhad nebo jediný zdroj. Kde zdroj nemá potřebné územní rozlišení, stupeň klesne. U příčiny se zvlášť určuje stupeň jejího doložení a stupeň odhadu dopadu (kapitola 5.4 Metodiky politiky)
Registr rizik	Nejvýše deset hlavních rizik strategie s pravděpodobností, dopadem, odpovědnou osobou a reakcí. Prochází se na čtvrtletní poradě
Hodnocení po dokončení	Ověření rok po dokončení strategického projektu, zda přinesl slibované výstupy za plánovanou cenu a v termínu
Soupis prostředků	Fáze 1 strategie, která sepíše majetek, plochy, závazky, kapacity a peníze, se kterými strategie pracuje
Odolné rozhodnutí	Rozhodnutí, které se vyplatí ve všech scénářích vnějšího prostředí. V pořadí jde jako první
Podmíněné rozhodnutí	Rozhodnutí, které je potřeba jen v některých scénářích. Má etapy a spouštěč
Spouštěč	Hodnota sledovaného ukazatele, při které se uvolní další etapa podmíněného projektu nebo plochy
Práh	Hodnota ukazatele, při jejímž překročení se věc dostane na nejbližší schůzi rady. Práh zaostání o víc než 20 % ve dvou obdobích po sobě platí jen u ukazatele, který prošel testem minimální zjistitelné změny. U ostatních spouští bránu selhání kritického předpokladu. Prahy výsledkových ukazatelů stanoví politika, prahy výstupových ukazatelů strategie, kontextový ukazatel práh nemá
Obrácený spouštěč	Hodnota ukazatele, při které se uvolní další krok konsolidace, například sloučení škol
Zásadní změna podmínek	Vývoj klíčové proměnné mimo rozpětí scénářů dva roky po sobě, nebo rozhodnutí, které přestalo být odolné. Spouští mimořádnou bránu priority
Rozvojová plocha	Plocha v územním plánu určená k nové zástavbě nebo přestavbě
Vyvolaná infrastruktura	Sítě, komunikace, školka, škola, zeleň a parkování, které zástavba plochy potřebuje a které by jinak nevznikly
Karta rozvojové plochy	Jednostránkový přehled plochy s využitím, vlastnictvím, stavem v územním plánu, infrastrukturou, podílem investora, výnosem a fiskálním testem
Fiskální test plochy	Porovnání ročních výnosů plochy pro město s ročními náklady na údržbu a obnovu infrastruktury a na služby pro nové obyvatele, celkem a na hektar, doplněné o jednorázovou kapitálovou potřebu vyvolaných kapacit. Daně a služby se počítají z čistého přírůstku obyvatel podle aditivity v teorii změny, hrubé saldo je horní odhad. Ve městě, kterému ubývá obyvatel, přibude řádek neobsazenosti stávajícího fondu (kapitola 5.3)
Zásady spolupráce s investory	Doporučený dokument přijatý zastupitelstvem, který předem stanoví podíl investorů na vyvolané infrastruktuře
Plánovací smlouva	Smlouva mezi městem a stavebníkem o podílu na veřejné infrastruktuře. Schvaluje ji zastupitelstvo
Investiční plán	Projekty po letech ve čtyřech blocích (obnova a povinnosti, priority, koaliční závazky, příležitosti) a participativní rozpočet jako samostatná alokace, podrobně na mandát a rámcově do konce horizontu
Kód projektu	Neutrální pořadové číslo akce, nejlépe to, které město už používá v ekonomickém systému. Blok, priorita a opatření jsou atributy v číselníku kódů a mohou se měnit, aniž by se kód přečísloval. Kód je stejný v akčním plánu, rozpočtu, výhledu, smlouvě, žádosti o dotaci a stavovém listu po celý život projektu a po ukončení se znovu nepoužije (kapitola 3.3 Metodiky implementace)

Pojem	Co znamená v této metodice
Plán obnovy	Desetiletý plán obnovy majetku podle stavu a zvolených úrovní služeb. Obnova na základní úroveň je mimo soutěž o priority
Provozní výhled	Provoz investic v letech 1 až 3 jako podmínka a desetiletý výhled provozu a obnovy
Finanční rámec	Část strategie na nejvýše pěti stranách s výchozím stavem, limity, rezervou, scénáři a promítnutím do rozpočtu
Volný kapitálový rozpočet	Kapitálový rozpočet po odečtení nutných oprav a kofinancování rozběhnutých projektů. Počítá ho už politika, strategie ho zpřesňuje. Kapitálový rozpočet tvoří vlastní zdroje po splátkách a úvěr v mezích limitů
Rozpočtový strop	Limit závazků, tedy smluv a objednávek z vlastních zdrojů a úvěru včetně kofinancování dotací, které město k prioritě uzavře během volebního období. Stanoví ho politika v cenách roku přijetí politiky. Finanční odbor ho jednou ročně při sestavení rozpočtu přepočte v indexačním řádku indexem cen stavebních prací za poslední čtyři zveřejněná čtvrtletí. Do stropu se počítá smlouva převedená indexem roku zadání zakázky, od které se odečte dotace v nominální výši. Smlouva uzavřená v mandátu patří do stropu celá, i s úhradami po konci mandátu. Dotovaná část smlouvy se do stropu přestane počítat až s rozhodnutím o poskytnutí dotace. Hrubé náklady, provoz a kapacitní nárok úřadu se uvádějí zvlášť ve výkazu priority. Zvláštní případy, například úvěr splácený z výnosu projektu, řeší slovník peněz v příloze I (kapitola 6.1 Metodiky politiky a kapitola 3.3 Metodiky implementace)
Rezerva priority (rezerva na rizika projektů priority)	Druhé číslo priority vedle stropu. Rezerva priority je jedna, leží uvnitř stropu a kryje rizika projektů priority včetně přirážek podle stupně přípravy, vyšší vítězné nabídky a dotace nižší, než plán předpokládal. Inflaci nekryje, tu nese indexační řádek. Tvoří ji součet přirážek podle stupně přípravy u projektů priority. V investičním plánu jeden řádek priority s vlastním kódem. Rada ji čerpá na projekty téže priority do limitu rezervy v Kč z akčního plánu, nad ni zastupitelstvo (kapitola 6.3 a kapitola 3.5 Metodiky implementace)
Část stropu nevyčerpaná v mandátu	Část stropu priority, kterou investiční plán v mandátu nevyčerpá. Do jiných bloků se přesouvá jen rozhodnutím zastupitelstva
Rezerva k odhadu obnovy	15 % ročního objemu odhadu obnovy u majetku, jehož stav je jen odhadnutý (bez pasportu nebo s pasportem starším pěti let). Stojí mimo stropy a kryje ji prostor nad stropy. V investičním plánu má řádek v bloku obnovy, v rezervě finančního rámce se uvádí jen jako „z toho“
Provozní rezerva	Zůstatky z minulých let nad částku, kterou rada určí pro kapitálový rozpočet, orientačně jeden až dva měsíce běžných výdajů. Ve finančním rámci se uvádí zvlášť
Částka na nepředvídané výdaje	Část rezervy finančního rámce, kterou rámec stanoví z prostoru nad stropy. Čerpá ji rada v rozsahu běžně svěřených rozpočtových opatření, nad něj zastupitelstvo
Součtový test	Kontrola, že stropy všech priorit tvoří nejvýše polovinu až tři pětiny volného kapitálového rozpočtu do konce mandátu
Test příležitosti	Tři otázky pro každou dotační výzvu, nabídku nebo záměr mimo priority (kapacita, provozní náklad, soulad s politikou) a roční strop pro všechny příležitosti dohromady, který je jejich částí společného stropu bloků mimo priority. Bez koaliční smlouvy je to orientačně desetina volného kapitálového rozpočtu roku. Zastupitelstvo může tento strop v mezích společného stropu navýšit z prostoru nad stropy priorit nejvýše jednou ročně, a to s akčním plánem, nebo jedním rozpočtovým opatřením během roku, vždy s potvrzením kapacity od tajemníka a výrokem finančního výboru
Koordinační jednotka	Jeden až dva lidé u vlastníka strategie, kteří píší strategii, vedou zásobník a panel a připravují podklady pro radu a roční zprávu
Čtvrtletní porada	Porada vlastníka strategie a gesčních radních nad daty. Vznikají z ní úkoly pro úřad, které pak uloží rada
Bezpečnostní úroveň služby	Úroveň pod základní, jen pro budovu určenou k uvolnění a majetek, který město ruší nebo převádí. Zahrnuje opravy, bez kterých hrozí úraz nebo uzavření budovy, a ochranu proti přehřátí tam, kde jsou děti nebo senioři
Roční zpráva	Jedna zpráva o politice, strategii, územním plánu a investicích, kterou rada předkládá zastupitelstvu
Akční plán	Opatření a projekty na příští rok s částkou, odpovědnou osobou a výstupem. Přijímá ho zastupitelstvo spolu s nejbližším rozpočtem

Pojem	Co znamená v této metodice
Brána	Rozhodnutí rady, zda prioritu a s ní její opatření dál vést, upravit, nebo navrhnout zastupitelstvu změnu, podle kontrolní karty s pěti otázkami (kapitola 7.4 Metodiky politiky). První brána se koná s první roční zprávou po přijetí strategie. Shrnuje ověření kritických předpokladů teorie změny, které se u nevratného závazku ověřují už v rozhodovacím bodě investice. Další brána je 6 až 9 měsíců před volbami, v dalším mandátu přichází brána po 24 měsících. Je-li mezi kteroukoli branou a předvolební branou méně než rok, obě se sloučí do jedné. V prvním mandátu modelového města se proto sloučená brána koná na začátku roku 2030. Po volbách ji nahrazuje povolební přezkum, ve kterém rozhoduje zastupitelstvo
Mimořádná brána priority	Brána mimo kalendář jen u dotčené priority. Zařadí ji na nejbližší schůzi rady vlastník strategie při překročení prahu u ukazatele, který prošel testem minimální zjistitelné změny, při selhání kritického předpokladu teorie změny, při výměně gesčního radního nebo odpovědné osoby priority a při zásadní změně vnějších podmínek. Rozhoduje rada podle kontrolní karty. Odpovědnou osobu opatření nebo projektu vymění rada bez brány (kapitola 8.3 Metodiky politiky)
Mimořádný přezkum politiky	Rozhodnutí zastupitelstva o změně stropu, rozsahu nebo priority mimo povolební přezkum. Koná se, když prioritu nejde naplnit ve stropu, když je potřeba přesun mezi stropy nad 10 % menšího z nich nebo zvýšení jejich součtu, když by příležitost krátila stropy priorit a když to rada navrhne po mimořádné bráně. Projedná jen dotčené priority (kapitola 8.3 Metodiky politiky a kapitola 1.1)
Strategie na jedné straně	První strana strategie s prioritami, hlavními opatřeními, investičním plánem v grafu, limity a odpovědnostmi
Konzultační verze	Verze strategie pro veřejnost o 10 až 20 stranách, která říká, o čem rozhodla politika a o čem se jedná
Koordinátor strategie	Člověk, který pracuje pro vlastníka strategie, píše strategii, vede zásobník projektů a po jejím přijetí drží řídicí rytmus implementace. Určuje ho rada (kapitola 2.4 a kapitola 2.4 Metodiky implementace)
Řídicí skupina	Skupina vedení a klíčových vedoucích odborů, která při tvorbě politiky a strategie schvaluje uzavření vln. Po přijetí strategie plní její roli čtvrtletní porada nad daty
Krizový režim	Časově omezený režim řízení, který rada vyhlásí, když predikce ukáže pokles daňových příjmů proti schválenému rozpočtu o víc než 8 % nebo provozní saldo pod limitem finančního rámce, nebo když mimořádná událost vyvolá náklady nad 5 % běžných výdajů roku. Zastupitelstvo vyhlášení potvrdí na nejbližším zasedání, režim platí nejvýše 12 měsíců. Pořadí krácení se v něm rozšíří o běžné výdaje a pozastaví se přenos nevyčerpaných částí stropů bez smlouvy a nové závazky priorit. Úhrady z uzavřených smluv se nepozastavují nikdy. Do běžného režimu vrací město zastupitelstvo s aktualizovaným výhledem (kapitola 6.7 Metodiky implementace)
Blok koaličních závazků	Blok investičního plánu vedle bloku příležitostí. Oba bloky mají společný roční strop, nejvýše pětinu volného kapitálového rozpočtu roku, a politika zapíše jeho dělení. Koaliční subjekty do bloku při zkráceném průchodu převedou závazky z koaliční smlouvy s odhadem ceny. Závazky procházejí týmž filtrem kapacity a provozu jako příležitosti a nesmějí jít proti tomu, co politika výslovně odložila. Pořadí v bloku schvaluje rada s akčním plánem a zveřejňuje ho. Závazky strany, která koalici opustí, zůstávají v bloku do konce roku a potom o nich rozhodne rada s akčním plánem (kapitola 6.3 Metodiky politiky)
Volná část stropu	Strop minus uzavřené závazky. Po volbách přechází jen rozhodnutím nového zastupitelstva v povolebním přezkumu, nejvýše do 15 % stropu (kapitola 3.4 Metodiky implementace)
Rozpis stropu	Strop priority rozepsaný po letech ve výhledu a v akčním plánu. Je to jen rozložení stropu do let, ne další číslo (kapitola 3.4 Metodiky implementace)
Zkrácený průchod	Varianta postupu na 4 měsíce s analytickým základem od předchůdců, na 5 až 6 bez něj, s usnesením rady o hlavní otázce, dvěma workshopy rady, menším sběrem dat, dvojicí jednoduchých scénářů a hlavním textem politiky na 8 až 10 stranách. Politické narušení zátěžového testu zůstává povinné v rozsahu jedné strany. Srovnání s plným průchodem je v kapitole 2.3 Metodiky politiky
Participativní rozpočet	Samostatná alokace mimo priority i příležitosti s vlastním ročním stropem zapsaným v politice. O jeho projektech hlasují obyvatelé, zastupitelstvo se předem usnesením zaváže výsledek převzít do rozpočtu a úřad projekty ověří jen na proveditelnost, provoz a kapacitu. Při výpadku příjmů se krátí spolu s příležitostmi (kapitola 8.2 Metodiky politiky)
Strop priority	Rozpočtový strop priority. Pro zastupitelstvo má priorita dvě čísla, strop priority a rezervu priority. Rozpis stropu po letech ve výhledu a v akčním plánu není další pojem a zvláštní závazný ukazatel priority metodika nezavádí (kapitola 6.1 Metodiky politiky a kapitola 3.5 Metodiky implementace)

Pojem	Co znamená v této metodice
Indexační řádek	Jediný přepočet mezi stálými cenami roku přijetí politiky a běžnými cenami. Finanční odbor ho uvede v příloze stropů priorit jednou ročně při sestavení rozpočtu, s indexem cen stavebních prací za poslední čtyři zveřejněná čtvrtletí. Nese přepočet stropu a jeho volné části na ceny rozpočtového roku a inflaci dotované části smluv, kterou nominální dotace nepokryje. Jde nad strop z rozpočtu města, ne z rezervy priority (kapitola 6.1 Metodiky politiky)
Kontrolní výbor	Kontrolní orgán zastupitelstva, kterému podle dobré praxe předsedá zastupitel z opozice. Vůči radě a úřadu nerozhoduje. Čtvrtletně ověřuje vzorek stavových listů a barev, ke sporu o barvu vydá do 15 dnů stanovisko, podle kterého spor rozhodne rada, a jednou ročně předkládá zastupitelstvu zprávu o dodržování pravidel politiky a strategie. Do rozhodnutí rady platí barva vypočtená sešitem (kapitola 7.4 Metodiky politiky a kapitola 6.3 Metodiky implementace)
Společný strop bloků mimo priority	Roční strop pro blok příležitostí a blok koaličních závazků dohromady, nejvýše pětina volného kapitálového rozpočtu roku. Politika zapíše jeho dělení. Se stropy priorit nesmí přesáhnout volný kapitálový rozpočet ani v nízkém scénáři (kapitola 6.3 Metodiky politiky)
Aditivita	Podíl výsledku, který by bez priority nenastal. Ověřuje se chováním, ne dotazem, tedy srovnáním se zájemci z cílové skupiny, kteří při převisu poptávky nabídku nezískali. Nabídka se přiděluje losem. Srovnávací skupinu vymezuje výsledek prvního losu bez ohledu na to, zda domácnost později získá byt jinde, a srovnání se uzavře před nabídkou další plochy. Zájemce při registraci souhlasí s ověřením adresy po dvou a třech letech, hodnotitel dostává jen souhrnná čísla. Bez srovnávací skupiny má stupeň C a dopad se vykazuje jako interval (kapitoly 6.4 a 8.4 Metodiky politiky)
Slovník peněz	Jednostránkový přehled všech pojmů peněz priority s tím, kdo je stanoví, kde jsou zapsané a jak vypadají v modelovém městě (příloha I)

Příloha E. Přehled technik a jejich použití

Technika	K čemu slouží	Kde
Převod scénářů na čísla	Kapacity, příjmy, ceny a klimatická rizika ve třech hodnotách	Fáze 1, kapitola 3.2
Soupis majetku podle stavu	Plán obnovy podle skutečného stavu, ne stáří	Fáze 1, vlna 2
Výpočet volného kapitálového rozpočtu	Kolik zbude na priority po obnově a závazcích	Fáze 1, vlna 5
Karta opatření	Odpovědnost, výstupy, náklady a kapacita na jedné straně	Fáze 2, kapitola 4.2
Karta projektu a pět otázek	Rozhodnutí o záměru nad stanovenou částkou	Fáze 2, kapitola 4.2
Etapy a spouštěč	Podmíněná rozhodnutí bez zbytečných investic předem	Fáze 2 až 4
Dvoustupňová prioritizace a bodová matice	Pořadí projektů v zásobníku	Fáze 2, vlna 3
Rozhodovací body stupňů přípravy	Kontrola nákladů a smyslu velkých projektů	Fáze 2 a řízení
Karta rozvojové plochy	Plocha s infrastrukturou, výnosem a rizikem	Fáze 3, kapitola 5.2
Fiskální test plochy	Dlouhodobé saldo plochy pro město včetně služeb	Fáze 3, kapitola 5.3
Souhrnný přehled obecních firem	Investice a dluh mimo rozpočet města v limitech	Fáze 1 a 4
Scénář výpadku dotací	Investiční plán, který obstojí i bez poloviny dotací	Fáze 1 a 4
Stupeň důkazu v kartě opatření	Rozhodování podle toho, co prokazatelně funguje	Fáze 2, kapitola 4.2
Registr rizik	Hlavní rizika strategie s odpovědností a reakcí	Fáze 5 a řízení
Hodnocení po dokončení a hodnocení dopadu	Vlastní důkazy pro příští aktualizaci	Kapitola 8.3 a Metodika vyhodnocení
Posouzení změny územního plánu podle priorit	Rozhodnutí o změnách navržených městem i investory	Fáze 3, vlna 4
Plán obnovy a dvacetiletý výhled sítí	Obnova jako blok mimo soutěž	Fáze 4, vlna 1
Investiční plán ve dvou částech a čtyřech blocích	Projekty po letech v mezích stropů a limitů	Fáze 4, kapitola 6.2

Technika	K čemu slouží	Kde
Finanční rámec se scénáři	Limity předem a pořadí odkladů	Fáze 4, kapitola 6.3
Matice odpovědností pro aktivity	Kdo dělá, kdo odpovídá, kdo je konzultován a informován	Fáze 5, vlna 1
Plán kapacit	Hodiny úřadu proti potřebě opatření	Fáze 5, vlna 1
Strategie na jedné straně	Test, zda se nosný obsah vejde na stranu A4	Před přijetím, kapitola 8.2
Čtvrtletní porada nad daty	Řízení strategie jako rutina vedení	Kapitola 7.3

Příloha F. Orientační časový plán a pracnost

Čísla jsou orientační. Pocházejí z praxe autorů a pilotem zatím ověřená nejsou (úvod metodiky, odstavec Stav ověření). Hodiny pracnosti jsou rozpětí, dolní mez je odhad a horní mez nese přirážku 40 %, stejně jako odhad ve stupni studie. Celkové nároky politiky, strategie a řízení za mandát ve třech velikostních pásmech shrnuje přehled Celkové nároky za mandát. Přehled je v příloze E Metodiky implementace. Čísla slouží radě k rozhodnutí o cestě a úřadu k plánování kapacity. Skutečný harmonogram se staví od kalendáře rozpočtu (kapitola 2.3).

Délka fází

Fáze	Cesta A, nová strategie	Cesta B, přepis existujícího plánu
1 Soupis prostředků	1,5 až 2 měsíce (6 až 8 týdnů od zadání, data od schválení zadávacího rámce politiky)	0,5 měsíce
2 Opatření a projekty	1 měsíc	0,5 měsíce
3 a 4 Plochy, investiční plán a finanční rámec, souběžně	1 až 1,5 měsíce	0,5 až 1 měsíc
5 Řízení, konzultace, přijetí (konzultace začíná souběžně s fázemi 3 a 4)	1,5 až 2 měsíce	1 měsíc včetně 30 dnů konzultace
Celkem	**4 až 6 měsíců**	**2,5 až 3 měsíce**

Je-li politika přijatá dřív než v polovině prvního roku mandátu, harmonogram se nezkracuje. Přijetí zůstává vázané na rozpočet a získaný čas slouží jako rezerva fáze 1.

Délka se počítá od schválení zadání strategie. Cesta C se zkráceným průchodem politiky trvá 8 až 10 měsíců, má-li nové vedení analytický základ od předchůdců. Když základ chybí, trvá zkrácený průchod 5 až 6 měsíců místo 4 a celá cesta 9 až 12 měsíců. Rozpočet na konci prvního roku pak převezme jen priority a stropy. Strategii s akčním plánem přijme zastupitelstvo v prvním čtvrtletí dalšího roku a akční plán vstoupí do rozpočtu rozpočtovým opatřením.

Nové vedení zvolené na podzim začne pracovat na začátku následujícího roku a strategii přijímá s rozpočtem na jeho konci. Potřebuje 10 až 11 měsíců. Fáze 2 totiž padne do prázdnin a fáze 3 a 4 běží souběžně s konzultací na začátku školního roku. Pořadí kroků popisuje kapitola 2.3. S plným průchodem politiky trvá cesta C ve spojeném procesu zhruba 9 až 12 měsíců. Ve všech cestách počítá harmonogram s časem na soutěž o externí podporu. Zadání soutěže připraví úřad spolu s návrhem zadání strategie, v cestě C ještě před volbami nebo hned po ustavení rady (kapitola 2.5).

Týdenní plán cesty A. Platí pro politiku přijatou v polovině prvního roku mandátu a strategii přijímanou s rozpočtem na konci téhož roku. Týden 1 je první týden po schválení zadání. Týdny 1 až 8 padnou do prázdnin. Data k soupisu proto přicházejí před nimi a rada rozhoduje o limitech na první schůzi po prázdninách (kapitola 2.3).

Týdny	Co se děje	Kdo	Rozhodnutí
Před týdnem 1	Úkoly k soupisu majetku, ploch, závazků a finančního prostoru uložené usnesením o přípravě strategie během konzultace priorit s termíny před prázdninami. Řádky projektů škol a organizací do konce školního roku. Zadání zakázky na externí podporu	Rada, úřad	Usnesení rady

Týdny	Co se děje	Kdo	Rozhodnutí
1 až 2	Fáze 1, vlna 1. Převzetí politiky, aktualizace panelu, převod scénářů	Koordinátor	
1 až 6	Fáze 1, vlny 2 až 4 souběžně nad daty sebranými před prázdninami. Majetek, území, závazky, obecní firmy, kapacity, vazby na kraj	Odbory a obecní firmy podle úkolů	
7 až 9	Fáze 1, vlna 5. Finanční prostor, šest finančních pravidel, součtový test, předběžné limity, základní úrovně služeb, blok obnovy	Finanční odbor, koordinátor	Rada v týdnu 9, na první schůzi po prázdninách
10 až 11	Fáze 2 zkrácená o týden. Opatření, karty, zásobník, prioritizace uvnitř priorit. Karty ploch začínají. Fáze 4, vlna 1, plán obnovy, vlna 3, provozní dopady z karet projektů, a finanční výchozí stav z vlny 4	Koordinátor, odpovědné osoby	
12	Fáze 2, uzavření, konzultační verze, zveřejnění panelu	Koordinátor	Rada schvaluje opatření, pořadí a konzultační verzi
13 až 17	Fáze 3 a 4 souběžně. Konzultace 30 dnů v týdnech 13 až 17. Seminář zastupitelstva v týdnu 13, v jiném týdnu než rada	Koordinátor, pořizovatel, finanční odbor	Rada v týdnu 17 po konzultaci schválí investiční plán, seminář s finančním výborem
18 až 20	Fáze 5. Vypořádání konzultace průběžně, hotové nejpozději dva týdny před radou v týdnu 21, posudek nejpozději tři pracovní dny před radou v týdnu 21, odpovědnosti, plán kapacit, registr rizik, akční plán, politický test, vnější posouzení	Koordinátor, tajemník	
21	Návrh strategie a akčního plánu, zveřejnění s návrhem rozpočtu	Koordinátor	Rada schvaluje návrh
23 až 24	Přijetí strategie, rozpočtu, výhledu a akčního plánu. Strategii lze přijmout i o jeden až dva týdny dřív na samostatném zasedání	Zastupitelstvo	Usnesení zastupitelstva

Pracnost cesty A v hodinách, město s použitelnými pasporty majetku (koordinační jednotka, úřad, obecní firmy a případná externí podpora dohromady)

Velikost města	Fáze 1	Fáze 2	Fáze 3	Fáze 4	Fáze 5	Celkem, horní mez s přirážkou 40 %
Do 20 tisíc obyvatel	105 až 175	65 až 90	50 až 75	65 až 90	65 až 85	350 až 720
20 až 50 tisíc obyvatel	150 až 250	90 až 130	70 až 110	90 až 130	90 až 120	490 až 1 040
Nad 50 tisíc obyvatel	250 až 450	150 až 230	120 až 260	150 až 240	150 až 240	820 až 1 990

K tomu se připočte start a zadání, 40 až 60 hodin, a případný mimořádný přezkum politiky, 60 až 80 hodin. Ve fázi 3 se přidá 20 až 40 hodin na každou změnu územního plánu navrženou investorem nad tři. Horní hranice odpovídá městu se silným tlakem investorů a s rozsáhlou konzultací. Příkladem je město nad 50 tisíc obyvatel, kterému chybějí pasporty komunikací a které posuzuje šest změn od investorů. Se všemi přirážkami se dostane zhruba na 1 200 až 3 100 hodin.

Město bez použitelných pasportů. K fázi 1 se přidá odhad stavu majetku ve třídách a prohlídky budov, ve kterých jsou lidé, a hlavních komunikací. U města do 20 tisíc obyvatel to je zhruba 100 až 200 hodin. U města s 20 až 50 tisíci je to 150 až 300 hodin, nad 50 tisíc 300 až 600 hodin. Úplné pasporty pak vzniknou jako úkol akčního plánu, obvykle jako samostatná zakázka. V minimální variantě počítejte s externí podporou pro technika v rozsahu těchto hodin. Pro podporu odboru za koordinátora, finanční analýzu a facilitaci konzultace platí hodiny z tabulky minimální varianty v kapitole 2.4. Jde o řádky Koordinátor a Finanční odbor.

Cesta B vyžaduje zhruba 60 % hodin cesty A. Strategie přichází k politice navíc a pracností je srovnatelná s jejím plným průchodem. To odpovídá zhruba dnešnímu strategickému plánu o 400 až 1 000 odborných hodinách. Místo rozhovorů a dotazníku ale potřebuje práci s majetkem, plochami, obecními firmami a investičním plánem. Podíl

úřadu a obecních firem je vyšší než u politiky, zhruba 40 až 55 %. Soupis majetku, karty projektů a finanční podklady totiž připravují odbory. Nejvíc práce připadá na finanční odbor ve fázích 1 a 4 a na odbor majetku ve fázi 1.

Příloha G. Struktura výstupů

Strategie rozvoje města je stavěná podle kapitoly 7.2. Má stranu „strategie na jedné straně“ a osm částí o 30 až 60 stranách, u malého města 15 až 20.

Konzultační verze (10 až 20 stran). Co rozhodla politika a co je předmětem konzultace. Opatření po prioritách v jednom odstavci. Investiční rámec po prioritách v rozpětí a mapa hlavních projektů, podle stavu fáze 4 v den zveřejnění. Koná-li se konzultace před fází 4, obsahuje investiční rámec stropy priorit, blok obnovy a hlavní projekty jménem. U strategického projektu uvede rozpětí nákladů z karty a u brownfieldu model vstupu města, pokud je známý. Jinak uvede pravidlo z kapitoly 5.3, podle kterého se výkup nad znalecký posudek bez zdůvodnění neprovádí. Úrovně služeb, o kterých se rozhoduje. U obnovy uvede, co lidé při zvolené úrovni služby uvidí, například počet opravených úseků ročně. Jak a do kdy se vyjádřit.

Roční zpráva (10 až 15 stran, jedna pro politiku i strategii). Shrnutí na jedné straně. Plnění výstupových ukazatelů a vývoj výsledkových a dopadových ukazatelů. Stav opatření a strategických projektů. Rozvojové plochy a změny územního plánu. Čerpání investičního plánu po blocích a podíl obnovy na odpisech. Příloha stropů priorit s uzavřenými závazky, čerpáním, volnou částí stropu a indexačním řádkem. Stav kritických předpokladů teorie změny. Dosažené spouštěče a překročené prahy. Návrh posunu investičního plánu a změn pro akční plán.

Akční plán (tabulka). Opatření, projekt nebo činnost, částka, zdroj, výstup do konce roku, odpovědná osoba a termín. Ke každé položce odkaz na řádek investičního plánu.

Karty a tabulky. Karta opatření, karta projektu, karta rozvojové plochy, bodová matice, investiční plán a finanční rámec. Vzory a tabulky jsou součástí metodiky a sadu pracovních šablon AQE zveřejňuje pro samosprávy k volnému užití. Podporu AQE při zavádění může město využít, k práci podle metodiky ji nepotřebuje.

Příloha H. Co dělat, když

Nejčastější potíže při přípravě a řízení strategie a postup, který metodika doporučuje.

Situace	Co udělat	Kde v metodice
Součtový test ve fázi 1 nebo 4 překročí tři pětiny	V tomto pořadí kontrola, zda výpočet nepočítá s obnovou nad základní úroveň, a převod budov, o jejichž uvolnění zastupitelstvo rozhodlo, na bezpečnostní úroveň, pak příjmy z prodeje nepotřebného majetku, pak etapy priorit se spouštěčem uvnitř stropu. Teprve potom mimořádný přezkum politiky, rada rozhodne do 30 dnů	Kapitola 3.3, vlna 5, a 2.2
Chybějí pasporty majetku	Odhad stavu ve třídách, prohlídky budov s lidmi a hlavních komunikací, doplnění pasportů jako úkol akčního plánu. Soupis běží souběžně s doplňováním pasportů	Kapitola 3.3, vlna 2, příloha F
Finanční odbor je přetížený souběhem s rozpočtem	Blok obnovy a povinností uzavřít na konci fáze 1, investiční plán předat zhruba dva měsíce před rozpočtovým zasedáním, karty projektů svěřit odpovědným osobám místo finančního odboru	Kapitola 2.3
Dotace propadne	Projekt byl v plánu jen jako předpoklad. Platí scénář výpadku dotací a předem zapsané pořadí odkladů, priority až nakonec. Část díla, kterou měla krýt dotace, objedná město jako vyhrazenou až po rozhodnutí o dotaci. Smlouvu s úhradami, které volná část stropu nepokryje, neuzavře. Dotaci nižší, než plán předpokládal, kryje rezerva priority, inflaci dotované části indexační řádek	Kapitoly 3.2, 6.3 a 6.5
Daňové příjmy klesnou, nebo prudce vzrostou výdaje	Pokles, který finanční rámec unese, řeší předem zapsané pořadí odkladů, tedy příležitosti a participativní rozpočet, podmíněné etapy, obnova nad základní úroveň a dobrovolné závazky nad minimum, blok koaličních závazků a priority až nakonec. Ukáže-li predikce pokles daňových příjmů proti schválenému rozpočtu o víc než 8 % nebo provozní saldo pod limitem finančního rámce, nebo vyvolá-li mimořádná událost náklady nad 5 % běžných výdajů, vyhlásí rada krizový režim a zastupitelstvo ho potvrdí na nejbližším zasedání. Úhrady z uzavřených smluv běží i v něm (kapitola 6.7 Metodiky implementace)	Kapitola 6.3
Změna územního plánu se zpozdí	Změna je na kritické cestě. Čtvrtletní porada posune navazující etapy a roční zpráva to uvede jako riziko priority. Je-li ohrožen cílový dopad, postupuje se podle kapitoly 1.1	Kapitoly 5.4 a 1.1

Situace	Co udělat	Kde v metodice
Investor navrhne změnu územního plánu mimo priority	Posouzení podle kapacity sítí a čistírny, vyvolaných kapacit, fiskálního testu a plánovací smlouvy, podmínky vázané na chybějící kapacitu. Konkurence o kupující do posouzení nevstupuje	Kapitola 5.4, vlna 4
Kraj odmítne zařadit novou sociální službu do sítě	Bez provozu zůstane investice mimo investiční plán. Ponechá se jako podmíněná etapa s vyjednávacím krokem a termínem	Kapitola 4.3, vlna 1
Koaliční partner chce projekt mimo pořadí	Závazek z koaliční smlouvy jde do bloku koaličních závazků v pořadí, které schválila rada s akčním plánem a zveřejnila, a v mezích koaliční části společného stropu bloků mimo priority. Prochází týmž filtrem kapacity a provozu jako příležitosti a nesmí jít proti tomu, co politika výslovně odložila. Jiný projekt prochází testem příležitosti a stropem pro příležitosti. Koalice tak nemá druhý vstup navíc, protože oba bloky čerpají jeden společný strop. Pořadí lze proti matici změnit jen se zdůvodněním v usnesení, které vidí i opozice	Kapitola 4.3, vlna 3, a 6.2
Konzultace přinese zásadní nesouhlas	Vypořádání v tabulce, dopady do investičního plánu cestou zpět z fáze 5 do fáze 4. Priority zůstávají uzavřené, rozhodla o nich politika	Kapitoly 2.2 a 7.4
Koordinátor odejde	Práci převezme zástup jmenovitě určený v usnesení o řízení strategie a opře se o předávací list koordinátora ve sdíleném sešitu. Rada jmenuje náhradu do 30 dnů. Zásobník a panel jsou ve sdíleném nástroji, ne v počítači jednoho člověka	Kapitola 2.4
Zastupitelstvo na rozpočtovém zasedání odloží schválení rozpočtu	Strategii lze přijmout samostatně. Akční plán připraví rada s návrhem rozpočtu a zastupitelstvo ho přijme spolu s rozpočtem, nejpozději do 60 dnů od přijetí strategie	Kapitola 1.5
Náklady strategického projektu výrazně vzrostou	Rada rozhoduje znovu v rozhodovacím bodě stupně přípravy, pořadí se přepočítá uvnitř priority	Kapitola 4.2
Vývoj vybočí z rozpětí scénářů	Vybočení v jednom roce rada zapíše a scénáře se přepočítají v roční zprávě. Vybočení dva roky po sobě je zásadní změna a vede k mimořádné bráně priority. Náhlý propad příjmů řeší krizový režim	Kapitoly 7.3 a 8.3
Budova určená k uvolnění potřebuje opravu	Do rozhodnutí zastupitelstva o uvolnění základní úroveň, po něm jen bezpečnostní úroveň do uvolnění, termín uvolnění podle udržitelnosti dotací	Kapitola 3.2
Blíží se volby a strategie ještě není přijatá	Je-li hotová před předvolební branou, přijmout ji. Jinak ji nepřijímat a výchozí stav, zásobník a návrh investičního plánu předat v předávacím balíčku novému vedení k povolebnímu přezkumu	Kapitola 8.4
Město potřebuje strategii kvůli dotaci dřív, než má politiku	Cesta C. Strategie se píše až nad přijatými prioritami. Dotační strategie se odvodí výtahem z přijaté strategie	Kapitoly 1.7 a 2.3

Příloha I. Pracovní pomůcky

Pomůcky převádějí postup metodiky do tabulek a vzorů, které koordinátor jen vyplní. Vzory a tabulky jsou součástí metodiky a sadu pracovních šablon AQE zveřejňuje pro samosprávy k volnému užití. Podporu AQE při zavádění může město využít, k práci podle metodiky ji nepotřebuje.

Prvních 30 dnů po přijetí politiky

Krok	Kdo	Termín	Usnesení rady
Úkoly k soupisu majetku, závazků a finančního prostoru včetně sběru zakázek a smluv, u města bez pasportu komunikací objednávka externího odhadu stavu, aby technik začal nejpozději s přijetím politiky, v cestě C ve 2. měsíci, žádost vlastníkům a správcům cizích pozemků o stanovisko k záměru, žádost správcům sítí včetně podmínek napojení pro změny navržené investory, řádky projektů škol a organizací	Rada	Usnesením o přípravě strategie během konzultace priorit, v cestě C v 1. měsíci s předběžným zadáním podle kapitoly 2.3 a žádost vlastníkům cizích pozemků až po návrhu priorit, řádky projektů do přijetí politiky, v cestě C do konce školního roku	Ukládá s termínem a odpovědnou osobou
Převzetí zadávacího rámce a zadání strategie (kapitola 2.5)	Koordinátor, rada	Do 14 dnů po přijetí politiky. V cestě A připraví návrh vedoucí odboru rozvoje s budoucím koordinátorem souběžně s konzultací politiky	Schvaluje zadání
Jmenování koordinátora a ustavení řídicí skupiny	Vlastník strategie, rada	Se zadáním	Jmenuje
Dohoda o harmonogramu s pořizovatelem a finančním odborem, termíny zasedání zastupitelstva a uzávěrky materiálů, včetně případného zasedání pro přijetí strategie před rozpočtem	Koordinátor	Do 21 dnů	Bere na vědomí harmonogram
Rozhodnutí o externí podpoře a náhradě úvazku koordinátora	Rada	Se zadáním	Schvaluje a uvolňuje peníze
Seminář pro kluby zastupitelstva	Vlastník strategie	Do 30 dnů	Informativní setkání

Rozhodovací list pro radu na konci každé fáze. Jedna strana, kterou rada dostane spolu s materiálem. Obsahuje tři rozhodnutí, která rada přijímá, čísla, na kterých stojí, co se stane, když rada rozhodne jinak, a obrannou větu pro veřejnost. Na seminář zastupitelstva po fázi 2 a 4 dostanou zastupitelé tentýž list. Koordinátor na začátku semináře řekne jen to, co se od rady změnilo.

Konec fáze	Co rada rozhoduje	Čísla na listu
Předběžné zadání (cesta C, 1. měsíc)	Koordinátor, náhrada jeho úvazku a externí podpora odboru, soupis majetku, závazků a finančního prostoru, externí technik a u finančního odboru s méně než pěti lidmi externí podpora na aktualizaci finančního prostoru v 5. měsíci	Historické výdaje na obnovu, cena technika, termín předání odhadu obnovy týmu politiky
Úplné zadání	Cesta, termín, kritéria přijetí, úkoly, externí podpora	Výsledek součtového testu politiky, kandidátní budovy k uvolnění u města, kterému ubývá obyvatel, sedm otázek tvrdých kritérií kvality
1 Soupis prostředků	Předběžné limity, základní úrovně služeb, kandidátní budovy k uvolnění s kritérii a spouštěčem (o konkrétní budově rozhoduje zastupitelstvo samostatným bodem s vlastním kalendářem), blok obnovy	Volný kapitálový rozpočet ve třech scénářích, součtový test, nutná obnova
2 Opatření a projekty	Opatření, pořadí uvnitř priorit, strategické projekty, konzultační verze	Náklady opatření po prioritách, projekty bez financování a u každého z nich kritérium matice, které o pořadí rozhodlo
3 Plochy	Pořadí ploch, návrhy změn územního plánu, zásady spolupráce s investory	Fiskální test a kapacity po plochách

Konec fáze	Co rada rozhoduje	Čísla na listu
4 Investiční plán	Investiční plán, potvrzení limitů	Čtyři bloky po letech, participativní rozpočet jako samostatná alokace, pokud ho město má, limity v nízkém scénáři, scénář výpadku dotací, u limitu se svazkem obcí věta, proč svazek v limitu je, i když jeho dluh splácí vodné a stočné
5 Přijetí	Návrh strategie a akčního plánu pro zastupitelstvo	Strategie na jedné straně, akční plán na první rok

Harmonogram vnějšího posouzení strategie (kapitola 7.4, vlna 4). Posuzovatel dostane konzultační verzi a během konzultace týdenní tabulky změn z vypořádání. Po jejím konci dostane verzi s investičním plánem schválenou radou. Posudek odevzdá nejpozději tři pracovní dny před radou, která schvaluje návrh, a vypořádání proto končí nejpozději dva týdny před touto radou. Mezi touto radou a uzávěrkou materiálů zastupitelstva zůstanou nejméně tři pracovní dny.

Veřejná setkání v cestě C. Vede-li starosta jednání s vlastníky strategických ploch, vedou veřejná setkání ke konzultaci gesční radní. Starosta vede jen celkové setkání.

Termíny cesty C, na kterých stojí pořadí kroků. Měsíce se počítají od začátku roku po volbách jako v kapitole 2.3. Termín rady ke konzultační verzi zapíše koordinátor do harmonogramu už v 1. měsíci.

Krok	Termín	Důvod
Objednávka externího technika pro budovy a hlavní komunikace	Do poloviny 2. měsíce	Odhad nutné obnovy musí být hotový před součtovým testem politiky
Odhad nutné obnovy a finanční prostor pro tým politiky	Nejpozději týden před součtovým testem politiky	Test se počítá s odhadem obnovy ze soupisu
Aktualizace finančního prostoru o skutečnost minulého roku	Do konce 5. měsíce, u odboru s méně než pěti lidmi s externí podporou 15 až 20 hodin z předběžného zadání	Souběh se závěrečným účtem
Pracovní seznam opatření a žádost o řádky projektů ředitelům škol a organizací	Nejpozději tři týdny před koncem školního roku	Ředitelé odpovídají před prázdninami
Připomínky odborů úřadu k pracovnímu seznamu	10 pracovních dnů na začátku prázdnin	Za vedoucího na dovolené podá připomínky jeho zástupce
Připomínky škol a organizací k celku	15 pracovních dnů ke konci prázdnin, nejpozději pět pracovních dnů před radou	Materiál pro radu připraví koordinátor před jejich začátkem, aby mohl čerpat dovolenou
Rada ke konzultační verzi	Nejdřív sedm dnů a nejpozději tři pracovní dny před začátkem konzultace	Konzultace začíná do sedmi dnů po usnesení (kapitola 7.4, vlna 3) a koordinátor potřebuje čas na úpravy, které rada požaduje
Začátek konzultace	První pracovní den školního roku	Do rady, která schvaluje investiční plán, zbudou nejméně tři týdny na vypořádání

Vzor usnesení rady. Rada města I. bere na vědomí výstup fáze s čísly z rozhodovacího listu, II. schvaluje rozhodnutí fáze, III. ukládá úkoly pro další fázi, každý s odpovědnou osobou a termínem, IV. ukládá vlastníkovi strategie předat výsledek fáze klubům zastupitelstva a finančnímu výboru současně s materiálem pro radu.

Vzorová tabulka finančního prostoru (fáze 1). Řádky jdou v tomto pořadí a každý se počítá ve třech scénářích po letech zbytku mandátu.

Řádek	Podle pravidla
Provozní saldo (běžné příjmy minus běžné výdaje)	Kapitola 3.3, vlna 5
Splátky dluhu	Včetně úvěrů ze státních fondů
Nutná obnova na základní úroveň služby	Soupis majetku, budovy, o jejichž uvolnění rozhodlo zastupitelstvo, jen na bezpečnostní úroveň
Zbývající náklady rozběhnutých projektů	Registr závazků

Řádek	Podle pravidla
Zůstatky určené radou	Šest finančních pravidel, zbytek jako provozní rezerva zvlášť
Prodej nepotřebného majetku	Jen schválený radou
Úvěr v mezích předběžného limitu	Šest finančních pravidel
Volný kapitálový rozpočet	Součet
Stropy priorit za zbytek mandátu a součtový test	Podíl na volném kapitálovém rozpočtu
Rezerva k odhadu obnovy	15 % ročního objemu odhadu, krytá z prostoru nad stropy, do testu se nepočítá

Vzor tabulky ploch (fáze 3). Každá plocha má jeden sloupec, řádky odpovídají kartě plochy a kontrolnímu seznamu fáze 3. Tabulka je vyplněná pro modelové město z kapitoly 5.5 (mil. Kč).

Položka	Pod Školou	Za Nádražím	U Lesa
Typ a rozloha	Dostavba, 2 ha	Přestavba, 8 ha	Okraj, 5 ha
Byty a domy	30 bytů	100 bytů a 30 domů	40 domů
Stav v územním plánu	Změna vydaná na konci třetího čtvrtletí 2029, proti plánu strategie z poloviny roku 2029 o čtvrtletí později	Stejná změna, sítě 1. etapy od prvního čtvrtletí 2030 proti plánu strategie od posledního čtvrtletí 2029	Stejná změna
Infrastruktura pro město bez přirážky	4, přípojky	121, sítě a komunikace ve dvou etapách	27, komunikace a čerpací stanice
Přirážka na rizika	0,6 (16 %, dokumentace)	19 (16 %, dokumentace)	13 (48 %, záměr bez studie)
Zdroj a termín	Vlastní, 2029 a 2030	Dotace, úvěr, vlastní, 2029 až 2032	Vlastní, po spouštěči 2032 a 2033
Mezera ve financování infrastruktury	0	20 kryto dotací podle předpokladu, přiznáno 11, rozdíl 9 nesla rezerva priority	V mandátu 0, stavba je v rámcové části
Prodej pozemků jednorázově	9 (2030)	54 (30 v roce 2031, 24 v roce 2032)	32 (2033)
Vyvolané kapacity celkem (školy a školky, čistírna, pokud na ni kapacita nestačí), 250 tis. Kč na byt nebo dům	7,5	32,5	10
Z toho kryté podílem developera, podmínka soutěže 50 %	3,8	16,3	5
Mezera ve vyvolaných kapacitách	3,7, v mandátu ji pokryje volná kapacita škol	16,2, podmíněná etapa mateřské školy	5, rámcová část
Saldo čistě bez služeb a se službami	+0,11 a +0,02 ročně	−2,8 a −3,2 ročně	−0,9 a −1,0 ročně
Saldo hrubě se službami (horní odhad)	+0,61	−0,5	−0,12
Saldo na hektar čistě	+0,01	−0,40	−0,20
Neobsazenost, uvolněné a dlouhodobě prázdné byty	22 a 7	98 a 33	30 a 10
Zábor půdy a emise	Zábor nulový, dostavba u školy	Zábor nulový, přestavba u nádraží	5 ha zemědělské půdy, doprava autem z okraje

Položka	Pod Školou	Za Nádražím	U Lesa
Pořadí a spouštěč	1, bez spouštěče	2, bez spouštěče	3, kupní nebo rezervační smlouvy na 80 % bytů a domů Pod Školou a Za Nádražím (128 ze 160) a nejméně 30 domácností z cílové skupiny se zájmem o rodinný dům, který jiná nabídka ve městě nepokryje, nejdříve 2032

Krytí 50 % je podmínka soutěže developerů na městských pozemcích. Podíl soukromého investora stanoví zásady spolupráce s investory, v příkladu z kapitoly 5.5 kryje 70 %. Ve městě, kterému ubývá obyvatel, je řádek vyvolaných kapacit nulový, pokud je kapacita škol a školek přebytečná ve všech scénářích. Karta pak uvede zdroj (kapitola 5.3, krok 3). Salda se počítají z čistého přírůstku obyvatel, tedy ze čtvrtiny nových obyvatel podle aditivity v teorii změny priority. Hrubé saldo je horní odhad (kapitola 5.3). Příjem z prodeje pozemků jde do rozpočtu až s kupní smlouvou a do stropu se nepočítá.

Vzorový výpočet fiskálního testu (kapitola 5.3) pro plochu Pod Školou.

Krok	Výpočet	Výsledek ročně
1 Roční výnos	Čistý přírůstek 30 bytů krát 2,4 obyvatele krát čtvrtina je 18 obyvatel, krát 16 tis. Kč daní, plus daň z nemovitých věcí 0,02 mil. Kč za všech 30 bytů. Hrubě 72 obyvatel a 1,17 mil. Kč jako horní odhad	0,31 mil. Kč
2 Náklady infrastruktury	Obnova přípojek 4,6 mil. Kč dělená 50 lety, plus údržba 0,11 mil. Kč	0,20 mil. Kč
3 Vyvolané kapacity	30 bytů krát 200 až 300 tis. Kč, jednorázově, porovná se s podílem developera ze soutěže	6 až 9 mil. Kč jednorázově
4 Náklady služeb	18 obyvatel krát 5 tis. Kč	0,09 mil. Kč
5 Saldo	Saldo bez služeb 0,31 minus 0,20 je 0,11, se službami minus 0,09 je 0,02, na hektar děleno 2	+0,11, +0,02, +0,01 mil. Kč
6 Citlivost	Daně podle nízkého scénáře o 6 % nižší, infrastruktura o třetinu dražší	−0,07 mil. Kč se službami
7 Neobsazenost	22 bytů ve stávajícím fondu se uvolní, zhruba 7 zůstane dlouhodobě prázdných	počet bytů

U plochy pro podnikání se krok 1 počítá jako daň z nemovitých věcí plus sdílené daně jen za přistěhované zaměstnance. Počítá se dvakrát, s předpokladem přistěhování a bez něj. Rada rozhoduje podle výsledku bez přistěhovalých, ostatní kroky platí beze změny.

Vzor investičního plánu (fáze 4). Bloky jdou po řádcích. Obnova a povinnosti mají řádek rezervy k odhadu obnovy a každá priorita je zvlášť s řádkem rezervy priority. Následuje blok koaličních závazků a příležitosti. Ceny projektů priorit jsou bez přirážek, ceny projektů obnovy a příležitostí s přirážkou. Pod tabulkou jsou limity v nízkém scénáři

a ve scénáři výpadku dotací. Výřez ukazuje prioritu 2 modelového města z kapitoly 6.5 (mil. Kč, hrubé náklady, ceny roku 2027).

Řádek	2028	2029	2030	Celkem	Dotace s vyhlášenou výzvou	Dotace jako předpoklad	Úvěr	Provoz po dokončení
Změna územního plánu, studie a parcelace	10	7	0	17	0	0	0	0
Přípojky Pod Školou	0	4	0	4	0	0	0	0,1 ročně
Sítě a komunikace Za Nádražím, 1. etapa	10	39	55	104	40	20	30	1,4 ročně od 2031
Rezerva priority 2, součet přirážek	5	10	10	25	0	0	0	0
Priorita 2 celkem	**25**	**60**	**65**	**150**	**40**	**20**	**30**	

Řádek změny územního plánu, studií a parcelace obsahuje v roce 2029 i studii mateřské školy Za Nádražím za 1,5 mil. Kč. V rozpočtu se studie vede od začátku pod vlastním kódem 1046, na kódu 1041 zůstává 5,5 mil. Kč (kapitola 3.3 Metodiky implementace). Součty platí beze změny.

Vlastní zdroje a úvěr dávají 90 mil. Kč, tedy část stropu priority 2 na roky 2028 až 2030 včetně rezervy priority. Město bez pasportu komunikací má v bloku obnovy pod řádkem obnovy komunikací podle odhadu ještě řádek rezervy k odhadu obnovy. Při odhadu 40 mil. Kč ročně je to například 6 mil. Kč ročně.

Vzor usnesení zastupitelstva o rozpočtu. Zastupitelstvo města I. schvaluje rozpočet a střednědobý výhled s investičním plánem, II. schvaluje akční plán na příští rok, III. schvaluje zapojení zůstatků priorit z minulých let na tytéž projekty priorit, IV. ukládá radě předložit roční zprávu do konce prvního pololetí.

Kde platí která finanční pravidla. V minimální variantě se ve fázi 1 použijí jen pravidla o zůstatcích, úsporách z konsolidace a dotacích. Přidá se pravidlo o svazku obcí, pokud v něm město je, a o investici obecní firmy, pokud za ni město ručí. Ostatní pravidla se použijí jen tehdy, když se města týkají. Ve fázi 4 stačí čtyři limity podle kapitoly 2.4 a rezerva priority jedním řádkem u každé priority.

Pravidlo	Kde je definované	Fáze a vlna	Kdo počítá
Šest finančních pravidel	Kapitola 3.3	Fáze 1, vlna 5	Finanční odbor
Součtový test a pořadí kroků	Kapitola 3.3, vlna 5	Fáze 1, vlna 5, znovu fáze 4, vlna 4 a po vypořádání konzultace	Finanční odbor, koordinátor
Rezerva k odhadu obnovy	Kapitola 3.3, vlna 2	Fáze 1, vlna 2	Finanční odbor
Přirážky podle stupně přípravy	Kapitola 4.3, vlna 2	Fáze 2, vlna 2	Koordinátor, odbor investic
Pět otázek k záměru nad stanovenou částkou	Kapitola 4.2	Fáze 2, vlna 2	Navrhovatel projektu, koordinátor
Fiskální test a vyvolané kapacity	Kapitola 5.3	Fáze 3, vlna 3	Externí zpracovatel nebo finanční odbor
Rezerva priority	Kapitola 6.3, bod 4	Fáze 4, vlna 2 a 4	Koordinátor
Limity, scénáře a pořadí odkladů	Kapitola 6.3	Fáze 4, vlna 4	Finanční odbor
Přesuny mezi stropy a čerpání rezervy priority	Kapitola 7.3	Řízení po přijetí	Rada, zastupitelstvo

Slovník peněz. Jedna strana pro finanční výbor a zastupitele. Pro zastupitelstvo má priorita dvě čísla, strop priority a rezervu priority. Zastupitel vystačí s řádky Strop priority, Rezerva priority, Limit rezervy v Kč a Volná část stropu, zbylé řádky potřebuje finanční odbor. Ostatní pojmy popisují rozpis, sledování nebo rezervy rozpočtu, které k prioritě nepatří (kapitola 6.3, bod 4, a kapitola 3.3 Metodiky implementace).

Pojem	Co znamená	Kdo stanoví	Kde je zapsaný	Modelové město
Strop priority	Limit závazků z vlastních zdrojů a úvěru na mandát, v cenách roku přijetí politiky	Zastupitelstvo v politice	Politika, výkaz priority, výhled, příloha stropů	110 mil. Kč v cenách roku 2027
Rozpis stropu (roční částka)	Strop rozepsaný po letech, není to samostatné číslo	Zastupitelstvo s výhledem a akčním plánem	Řádek priority ve výhledu, akční plán	20, 25, 30, 35 mil. Kč v letech 2027 až 2030
Rezerva priority	Součet přirážek podle stupně přípravy u projektů priority, uvnitř stropu. Kryje rizika projektů, ne inflaci	Strategie, zastupitelstvo s akčním plánem	Výhled a akční plán, vlastní kód	25 mil. Kč na roky 2028 až 2030
Limit rezervy v Kč	Hranice, do které rada čerpá rezervu priority na jeden projekt. Odpovídá přirážce podle stupně přípravy a mění se s akčním plánem	Zastupitelstvo v akčním plánu	Akční plán	Sítě Za Nádražím 16 mil. Kč, tedy 16 % z indexovaného odhadu 103 mil. Kč, hranice 119 mil. Kč. Jiné projekty mají vlastní limit podle svého odhadu
Čerpání rezervy priority	Přesun z rezervy na kód projektu téže priority	Rada do limitu rezervy v Kč, nad něj zastupitelstvo	Rozpočtové opatření	V roce 2030 přesunula rada 12 mil. Kč z rezervy priority na sítě (3 za nabídku nad odhadem a 9 za nižší dotaci)
Uzavřené závazky	Smlouvy a objednávky priority bez dotované části s rozhodnutím	Rada a zastupitelstvo podle pravomocí	Příloha stropů	98 mil. Kč na konci mandátu
Čerpání stropu	Platby priority ve stálých cenách bez dotované části s rozhodnutím	Účetnictví podle kódů	Příloha stropů, přehled stropů	82 mil. Kč v mandátu
Volná část stropu	Strop minus uzavřené závazky. Po volbách přechází jen rozhodnutím nového zastupitelstva, nejvýše do 15 % stropu	Nové zastupitelstvo v povolebním přezkumu	Příloha stropů, návrh rozpočtu prvního roku po volbách	12 mil. Kč na konci mandátu, tedy 10,9 % stropu
Vázaná položka rozpočtu po volbách	Volná část stropu zapsaná do návrhu rozpočtu prvního roku po volbách. Rada ji do povolebního přezkumu nesmí čerpat	Finanční odbor navrhuje, nové zastupitelstvo rozhoduje	Návrh rozpočtu prvního roku po volbách	Tatáž částka jako volná část stropu, 12 mil. Kč, jde jen o způsob zápisu v rozpočtu

Pojem	Co znamená	Kdo stanoví	Kde je zapsaný	Modelové město
Indexační řádek	Ve výhledu je to řádek 11a. Samostatný řádek přílohy stropů, který zachytí inflaci částek čerpaných v letech s koeficientem nad 1,000 a inflaci dotované části, tedy rozdíl mezi nominální dotací a jejím přepočtem do stálých cen. Platí ho město z rozpočtu nad strop, ne priorita ani její rezerva. Přepočet stropu na běžné ceny je jen zobrazení stropu, ne výdaj	Finanční odbor	Samostatný řádek přílohy stropů	U priority 2 celkem 10,4 mil. Kč, zaokrouhleně 10 (1,1 za rok 2029, 6,7 za rok 2030, 2,6 za rok 2031). Úhrada sítí 76,5 mil. Kč v roce 2030 je ve stálých cenách 69,8 (76,5 děleno 1,096), řádek 11a nese 6,7. Úhrada 29,5 mil. Kč v roce 2031 je ve stálých cenách 26,9, řádek 11a nese 2,6. Inflace dotované části 4,5 mil. Kč (dotace 51 proti přepočtu 46,5) je uvnitř těchto 10,4, ne navíc. Strop je 110 mil. Kč ve stálých cenách. Zobrazení 121 a 125 mil. Kč je tentýž strop v běžných cenách rozpočtů 2029 a 2030, strop nezvyšuje
Volný kapitálový rozpočet	Kapitálový rozpočet po obnově, splátkách a rozběhnutých projektech	Finanční odbor, rada ve fázi 1 strategie	Finanční rámec	400 mil. Kč na roky 2028 až 2030
Společný strop bloků mimo priority	Roční strop pro příležitosti a koaliční závazky dohromady. Jeho dělení zapíše politika	Politika, finanční rámec	Zadávací rámec, finanční rámec	Nejvýše pětina volného kapitálového rozpočtu roku, na roky 2028 až 2030 použito 55 mil. Kč
Strop příležitostí	Část společného stropu pro projekty mimo priority	Politika, finanční rámec	Zadávací rámec, finanční rámec	Bez koaliční smlouvy orientačně 10 % volného kapitálového rozpočtu ročně. Modelové město dává příležitostem 25 mil. Kč vlastních zdrojů na roky 2028 až 2030
Strop koaličních závazků	Část společného stropu pro blok koaličních závazků	Politika	Politika, finanční rámec	10 mil. Kč ročně
Prostor nad stropy	Volný kapitálový rozpočet po stropech priorit, příležitostech a koaličním bloku	Finanční rámec	Finanční rámec	115 mil. Kč na roky 2028 až 2030
Rezerva k odhadu obnovy, částka na nepředvídané výdaje, provozní rezerva	Rezervy rozpočtu, ne priority	Finanční rámec, rada	Finanční rámec, rozpočet	Mimo strop priority 2

Provozní rezervu tvoří zůstatky nad částku, kterou rada určí pro kapitálový rozpočet, orientačně jeden až dva měsíce běžných výdajů. Rezerva k odhadu obnovy je 15 % ročního objemu odhadu obnovy u majetku, jehož stav je jen odhadnutý. Čerpá se na obnovu téhož majetku. Částku na nepředvídané výdaje stanoví finanční rámec z prostoru nad stropy. Všechny tři rezervy čerpá rada v rozsahu běžně svěřených rozpočtových opatření, nad tento rozsah zastupitelstvo. Dotovaná část se z čerpání stropu vyjme až s rozhodnutím o poskytnutí dotace.

Dotace a strop. Od smlouvy 97 ve stálých cenách se odečítá dotace v nominální výši 51, ne její přepočet 46,5. Město totiž platí z vlastních zdrojů jen rozdíl, který dotace skutečně nekryje. Inflaci dotované části 4,5 nese indexační řádek nad strop, aby rezerva priority zůstala na rizika. Finanční oprava po kontrole poskytovatele se zapíše do roku, kdy nastala, uzavřené roky se nepřepisují.

Vzor přílohy stropů priorit. Vzor s tabulkou sloupců je v příloze G Metodiky implementace, vyplněný příklad priority 2 v kapitole 3.8 Metodiky implementace.

Zvláštní případy. Týkají se jen některých měst, proto jsou mimo hlavní text.

- *Úvěr splácený z výnosu projektu.* Mimo strop priority zůstává ta část úvěru, jejíž splátky pokryje čistý výnos projektu v nízkém scénáři. Do limitů dluhu se počítá celý úvěr (kapitola 3.3).
- *Svazek obcí.* Podíl města na dluhu a investicích svazku se počítá do limitu dluhu města a obecních firem. Dluh splácený z vodného a stočného se uvádí zvlášť řádkem (kapitola 3.3).
- *Obecní firma.* Její investice do opatření priority je ve stropu, pokud ji hradí příspěvek města nebo úvěr s ručením města.

Vyřešený příklad, nájemní dům. Nájemní dům za 222 mil. Kč stojí mimo investiční plán modelového města. Úvěr státního fondu je 155 mil. Kč se splátkami 5,2 mil. Kč ročně. Čistý výnos po správě (1,0 mil. Kč) a přídělu na obnovu (1,1 mil. Kč) je v nízkém scénáři 4,4 mil. Kč. Ten pokryje splátky zhruba 131 mil. Kč úvěru. Do stropu priority jde zbylých 24 mil. Kč úvěru a vlastní podíl 67 mil. Kč, tedy 91 mil. Kč. Do limitu dluhu jde celých 155 mil. Kč. Zastupitel tak na finančním výboru vidí jedno číslo stropu, 91 mil. Kč, a ví, proč je nižší než cena domu.

Vzor přehledu kapacit (fáze 1). Přehled má řádek pro každý odbor a organizaci, která připravuje nebo řídí investice. Sloupce jsou lidé, velké stavby ročně, změny územního plánu ročně a velké zakázky ročně. Velké stavby i zakázky jsou ty nad hranicí pro pět otázek. Další sloupce uvádějí zrušené zakázky a zakázky nad odhadem za poslední tři roky, úzké hrdlo a kdo přehled potvrdil. Plán kapacit ve fázi 5 používá stejné sloupce a přidává potřebu opatření po letech.

Vzor úrovní služby (fáze 1). Rada schvaluje na konci fáze 1 základní úroveň. Popis stupňů je orientační, město ho upraví podle svého majetku.

Oblast	Bezpečnostní	Základní	Standardní	Rozšířená
Budovy škol a školek	Jen u budovy určené k uvolnění. Opravy, bez kterých hrozí úraz nebo uzavření, ochrana proti přehřátí	Střecha, okna, technika a hygiena v provozuschopném stavu, zákonné požadavky	Výměna prvků podle životnosti, stav dobrý u většiny budov	Modernizace nad běžný stav, například nové učebny nebo úspory energie nad požadavky
Místní komunikace	Jen u komunikace, kterou město ruší nebo převádí	Bezpečnost provozu, opravy výtluků a havárií, havarijní úseky odstraněné do dvou let, podíl délky ve stavu havarijní se nezvyšuje	Dnešní podíl délky ve stavu dobrý se udrží, souvislé opravy podle plánu	Podíl délky ve stavu dobrý roste, například na 75 %, rekonstrukce s chodníky, cyklopruhy a zelení
Veřejná zeleň	Jen u plochy určené k jinému využití	Bezpečnost stromů, sečení a úklid podle zákonných povinností	Pravidelná údržba a obnova výsadby	Nové parky, závlaha a rozšířená péče

Základní úroveň zajišťuje bezpečnost a zákonné minimum, standardní drží dnešní stav (kapitola 3.3, vlna 2). Z prvních dvou sloupců se počítá nutná obnova.

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

Metodika strategie rozvoje města

Jak město promění priority v investice, pozemky a rozpočet

AQE advisors, a.s.

www.aqe.cz

info@AQE.cz