



METODIKA AQE, STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ MĚST

Metodika strategie rozvoje města

Jak město promění priority v investice, pozemky a rozpočet

Jan Havránek a kolektiv

AQE advisors, a.s., říjen 2026

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

Obsah

Metodika ve zkratce	4
Úvod. Proč tato metodika vzniká	5
1. Co se stane s politikou, která nemá strategii	5
2. Co dnešním strategickým plánům chybí	5
3. Analýza jednou a trendy převzaté z politiky	5
4. Co metodika nabízí	6
5. Pro koho metodika je	6
6. Co strategie chce od starosty a rady	6
7. Prvních 30 dnů po přijetí politiky	7
8. Jak metodiku číst	7
Kapitola 1. Strategie v architektuře dokumentů města	9
1.1 Co strategie přebírá z politiky	9
1.2 Co strategie přidává	10
1.3 Dvojice strategie a územní plán	11
1.4 Strategie a tematické koncepce	12
1.5 Strategie a rozpočet	12
1.6 Sedm dimenzí a test dokumentu	13
1.7 Tři časté chyby	13
1.8 Tři výchozí situace	14
Kapitola 2. Principy a architektura procesu	15
2.1 Deset principů	15
2.2 Pět fází a rozhodnutí	16
2.3 Tři cesty a kalendář	17
2.4 Role a tým	21
2.5 Zadání strategie	22
Kapitola 3. Fáze 1, soupis prostředků	23
3.1 Cíl a principy fáze	23
3.2 Převod scénářů na čísla strategie	23
3.3 Postup v pěti vlnách	24
3.4 Příklady dobrého výstupu	27
3.5 Časté chyby ve fázi 1	29
3.6 Kontrolní seznam dokončení fáze 1	30
Kapitola 4. Fáze 2, opatření a projekty	31
4.1 Cíl a principy fáze	31
4.2 Karta opatření a karta projektu	31
4.3 Postup v pěti vlnách	32
4.4 Příklady dobrého výstupu	35
4.5 Časté chyby ve fázi 2	37
4.6 Kontrolní seznam dokončení fáze 2	38
Kapitola 5. Fáze 3, rozvojové plochy a územní plán	39
5.1 Cíl a principy fáze	39
5.2 Karta rozvojové plochy	39
5.3 Fiskální test plochy	40

5.4 Postup v pěti vlnách	40
5.5 Příklady dobrého výstupu	42
5.6 Časté chyby ve fázi 3	43
5.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 3	44
Kapitola 6. Fáze 4, investiční plán a finanční rámec	45
6.1 Cíl a principy fáze	45
6.2 Investiční plán	45
6.3 Finanční rámec	46
6.4 Postup v pěti vlnách	46
6.5 Příklady dobrého výstupu	48
6.6 Časté chyby ve fázi 4	49
6.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 4	50
Kapitola 7. Fáze 5, řízení, přijetí a akční plán	51
7.1 Cíl a principy fáze	51
7.2 Stavba dokumentu strategie	51
7.3 Řízení implementace	52
7.4 Postup v pěti vlnách	52
7.5 Příklady dobrého výstupu	54
7.6 Časté chyby ve fázi 5	55
7.7 Kontrolní seznam dokončení fáze 5	55
Kapitola 8. Kvalita, přezkum a aktualizace	56
8.1 Deset kritérií kvality	56
8.2 Test strategie na jedné straně a vnější posouzení	56
8.3 Roční cyklus a brány	57
8.4 Aktualizace a volby	58
8.5 Zapojení veřejnosti a opozice po fázích	58
Přílohy	59
Příloha A. Datové zdroje pro soupis prostředků	59
Příloha B. Vztah k mezinárodním a odborným rámcům	60
Příloha C. Literatura a zdroje	61
Příloha D. Slovník pojmů	62
Příloha E. Přehled technik a jejich použití	64
Příloha F. Orientační časový plán a pracnost	65
Příloha G. Struktura výstupů	66
Příloha H. Co dělat, když	67
Příloha I. Pracovní pomůcky	68
O metodice	73

Metodika strategie rozvoje města je druhý díl poradenského kitu AQE pro strategické plánování 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.

K ČEMU METODIKA SLOUŽÍ

1

Investiční plán jako jádro

Projekty po letech ve třech blocích, obnova, priority 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 starosty 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.

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 sepíší prostředky a rada schválí limity a základní úroveň služeb (fáze 1). Potom se z 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.

Úvod. Proč tato metodika vzniká

Hlavní sdělení. Politika rozvoje říká, čím chce město být a které nejvýše pět priorit v mandátu prosadí. Sama ale končí u priorit. Mezi prioritou a první vydanou korunou chybí dokument, který 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 tak, aby nesla investiční plán vázaný na územní plán a rozpočet, a jak ji pak každý rok řídit.

1. Co se stane s politikou, která nemá 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, změna územního plánu čeká ve frontě za dvanácti jinými a na síť pro novou čtvrť nikdo nepamatoval. Priorita zůstala na papíře, protože ji nikdo nepřevlechl 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 45,9 % a odpovědnou osobu 15,5 %. Plán po schválení používá jako vodítko 37,9 % obcí a organizační změny pro jeho realizaci udělalo 3,7 %. Investiční plán jako tabulku projektů po letech navázanou na střednědobý výhled rozpočtu přitom nemá ani jedna z prostudovaných strategií českých měst.

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 jako hlavní příčiny selhání městských strategií dlouhou prodlevu mezi schválením a první realizací, změnu gescí, nedostatek lidí a výměnu vedení.

2. Co dnešním strategickým plánům chybí

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, 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 sepiše 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“	Gescí 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 prove-

de. Co město trápí, už ví z politiky. První fáze 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 jde 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 přebírá a převede je na čísla pro investiční rozhodování, tedy na kapacity škol a sociálních služeb, příjmy rozpočtu, ceny staveb a energií a klimatická rizika majetku. Rozhodnutí, která se vyplátí ve všech scénářích, jdou v pořadí první. 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. Projde zkráceným průchodem 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.

- 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.
- Investiční plán jako jádro.** Projekty po letech, podrobně na mandát a rámcově do konce horizontu, s vlastním podílem města, dotacemi, úvěrem a provozem.
- Plochy a infrastruktura spolu.** Karta každé rozvojové plochy s vyvolanou infrastrukturou, nákladem, termínem a výnosem pro město.
- Rozpočet od priorit, limity předem.** Finanční rámec na nejvýše pěti stranách s limity dluhu a rezervou, obnova majetku výslovně a rozpočet skládaný od priorit, jak to dělají americké samosprávy podle GFOA nebo novozélandská města s finanční strategií. Každá investice v rozpočtu má prioritu, místo v pořadí a zajištěný provoz.
- 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.
- Rozhodování podle důkazů.** Každé opatření má 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.
- 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.

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 tým starosty, který 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. Předpokládá přijatou politiku rozvoje. Město bez ní začne zkráceným průchodem 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). Jde o řídicí skupinu, rozhodnutí rady na konci každé fáze, úvodní seminář pro kluby zastupitelstva, dva semináře zastupitelstva po fázích 2 a 4, z toho jeden s finančním výborem, politický test se všemi kluby a jednání o konzultaci. Po přijetí hodina a půl čtvrtletně na poradě nad daty a jedno jednání zastupitelstva ročně o roční zprávě.

Osobní role starosty. Je-li vlastníkem strategie, vede čtvrtletní poradě. Je-li vlastníkem místostarosta, vede starosta nejméně poradě před roční zprávou a před rozpočtem. Předkládá strategii zastupitelstvu, je tváří veřejné konzultace a jedná s krajem a okolními obcemi tam, kde na nich priority závisejí.

Rozhodnutí, která patří jen radě. Výše limitů dluhu a provozu. Základní úrovně služeb, tedy kde se bude držet 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. V předvolebním roce roste tlak slibovat projekty mimo pořadí. Strategie na to odpovídá tím, že tato rozhodnutí přijímají rada a zastupitelstvo otevřeně a s čísly, s obrannou větou podle politiky, a že předvolební roční zpráva obsahuje jen data.

Co za to vedení dostane. Rozpočet, který obhájí jednou větou, spolupráci s developery podle pravidel, jednu tabulku investic pro radu, finanční výbor i opozici, úkoly úřadu s termínem a jménem a strategií, se kterou nová rada 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 už se schválením zadávacího rámce, takže fáze 1 v tu chvíli 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, které uložila už se schválením zadávacího rámce, a doplní, kdo dodá soupis majetku, ploch a závazků a finanční výhled, v jakém rozsahu a do kdy. Školy a organizace dodají řádky projektů k pákám politiky, v cestě C k pracovnímu seznamu opatření, v tabulce, v cestě A do 15. června, v cestě C do 30. června. V červnu stačí řádek tabulky, kartu na jedné straně píše hned jen u záměrů nad stanovenou částkou a 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. Každé rozhodnutí rady, které jde do zastupitelstva, má termín nejméně o uzávěrku dříve.
- 5. Externí podpora a náhrada úvazku koordinátora.** Rada se zadáním rozhodne, na co si město vezme externí podporu, a uvolní na ni peníze. 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	Kolik vlastních peněz a úvěru dá město na investice jedné priority do konce mandátu. Stanoví politika	Priorita bydlení 110 mil. Kč na mandát

Číslo	Co říká	Příklad
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	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 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.

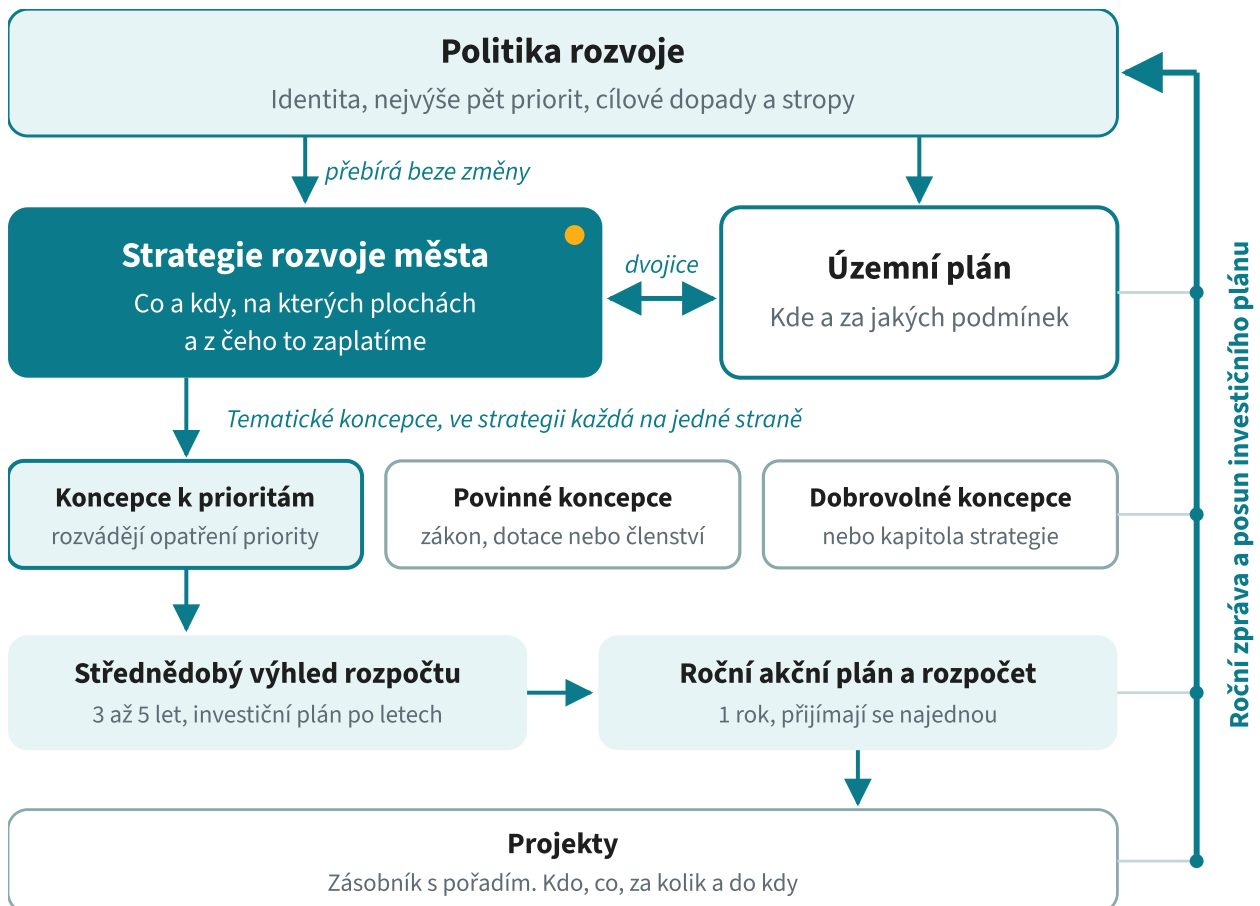
Pořizovatel územního plánu a odbor rozvoje (půl dne). Kapitoly 1.3 a 5, tedy dvojice strategie a územního plánu a rozvojové plochy.

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

Shrnutí úvodu jednou větou. Politika rozvoje rozhodne, co je pro město nejdůležitější, a strategie rozvoje podle této metodiky to převede do investic, pozemků a rozpočtu, které se dají 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, koncepce zhušťuje do jedné strany 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 s prahy	Výkaz priority, zadávací rámec	Přebírá je beze změny a doplňuje k nim výstupové ukazatele
Rozpočtový strop a jeho orientační roční rozložení	Zadávací rámec	Investiční plán strop zpřesní po letech a projektech a nepřekročí ho
Páky, o kterých rozhodla politika	Výkaz priority	Z pák vznikají opatření. Páka říká co, opatření jak

Co strategie přebírá	Odkud v politice	Jak s tím strategie pracuje
Gesční radní a odpovědná osoba u priority	Zadávací rámec	Pod ně se přiřadí odpovědné osoby jednotlivých opatření
Právní bariéry s termíny	Zadávací rámec, právní předání	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 předání	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, například proto, že síť pro novou čtvrť 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. U ní nejde ověřit typovou shodu opatření s příčinou, ověřuje se proto mechanismus z teorie změny.

Priorita typu pravidlo. Priorita, která mění způsob, jakým město rozhoduje, se strategii nepředává. Žije v jedním 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, a 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 výslovně a před novými investicemi.
- **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	Vystěhování lidí ve věku 40 až 55 let klesne ze 6,5 na 5 na tisíc obyvatel této skupiny do roku 2035
Výsledek	Politika	V nové zástavbě na městských pozemcích bydlí 150 domácností s členem ve věku 40 až 55 let do roku 2034
Výstup	Strategie	15 ha připravených ploch se sítěmi, 200 dokončených bytů a domů
Opatření	Strategie	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, a pro majetek, který město uvolňuje, ruší nebo převádí, 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 mívá. 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, vyvolanou infrastrukturu s náklady a termínem, podíl investora, provoz a obnovu infrastruktury, výnos pro město a prioritu, kterou plocha naplňuje. Podrobně kapitola 5.

Společná roční zpráva. V roce, kdy pořizovatel předkládá zprávu o uplatňování územního plánu, je roční zpráva jejím podkladem pro část o rozvojových plochách. 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. Když pořizovatel předkládá zprávu o uplatňování územního plánu, vychází 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 se zadávacím rámcem politiky. U dobrovolných koncepcí rozhodne zastupitelstvo na návrh rady, zda je nahradí kapitola strategie. Strategie tato rozhodnutí přebírá a koncepce do sebe zapojuje.

Druh koncepce	Kdo o ní rozhodl nebo rozhodne	Co z koncepce je ve strategii
Navázaná na prioritu	Zastupitelstvo se zadávacím rámcem 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 koncepcí. Strategie ve fázi 5 vydá zadání pro koncepcí, 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, který zákon obcím ukládá a který se v české praxi 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	3 až 5 let	Roční částky investičního plánu, stropy priorit jako samostatné položky, obnova majetku	Zastupitelstvo
Závěrečný účet s přílohou	1 rok	Kumulativní čerpání stropů priorit, 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, z rozpočtování podle priorit, které popisuje americká GFOA a které Baltimore používá od roku 2010, a z novozélandské finanční strategie. Má šest kroků.

1. Rada na začátku rozpočtového cyklu potvrdí limity finančního rámce a roční částky stropů priorit z investičního plánu.
2. Finanční odbor zapíše obnovu majetku podle plánu obnovy a zvolených úrovní služeb a provoz dokončených investic.
3. Zapíše se projekty priorit podle akčního plánu.
4. 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 a kolik na příležitosti, a porovná to s minulým rokem. Malé město kroky 2 a 3 spojí a uvede jen tato tři čísla.
6. Zastupitelstvo přijímá rozpočet, výhled a akční plán najednou, s roční zprávou v ruce.

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 do 60 dnů od jejího přijetí, jak stanoví politika, a do rozpočtu 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) a ročním stropem pro všechny příležitosti dohromady. Strategie test používá i pro projekty v zásobníku, které k žádné prioritě nepatří.

1.6 Sedm dimenzí a test dokumentu

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	Tým starosty 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, investiční plán ve finančním rámci a zbytek zásobníku 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
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	Město do nich prosazuje své priority a projekty ze zásobníku

Shrnutí kapitoly jednou větou. Strategie převezme z politiky všechno, o čem už bylo rozhodnuto, přidá opatření, plochy, investice, finance a řízení a propojí se s územním plánem, koncepcemi a rozpočtem tak, aby každá koruna i každá změna územního plánu měla svou 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 rozděluje 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 priorit 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, jako je studie proveditelnosti, analýza nákladů a přínosů nebo dopadová studie, se zpracovávají jen u strategických projektů a záměrů nad stanovenou částku.

Odolná rozhodnutí první, podmíněná se spouštěčem. Strategie převezme scénáře z politiky a převede je na čísla. Rozhodnutí, která se vyplatí ve všech scénářích, jdou v pořadí první. 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, a může ustoupit prioritám, 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.

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, a limity dluhu a provozu zná rada dříve 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, ve stejné stupnici A, B a C jako v politice. 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 sítě nejsou příprava území, jsou to budoucí dluhy.

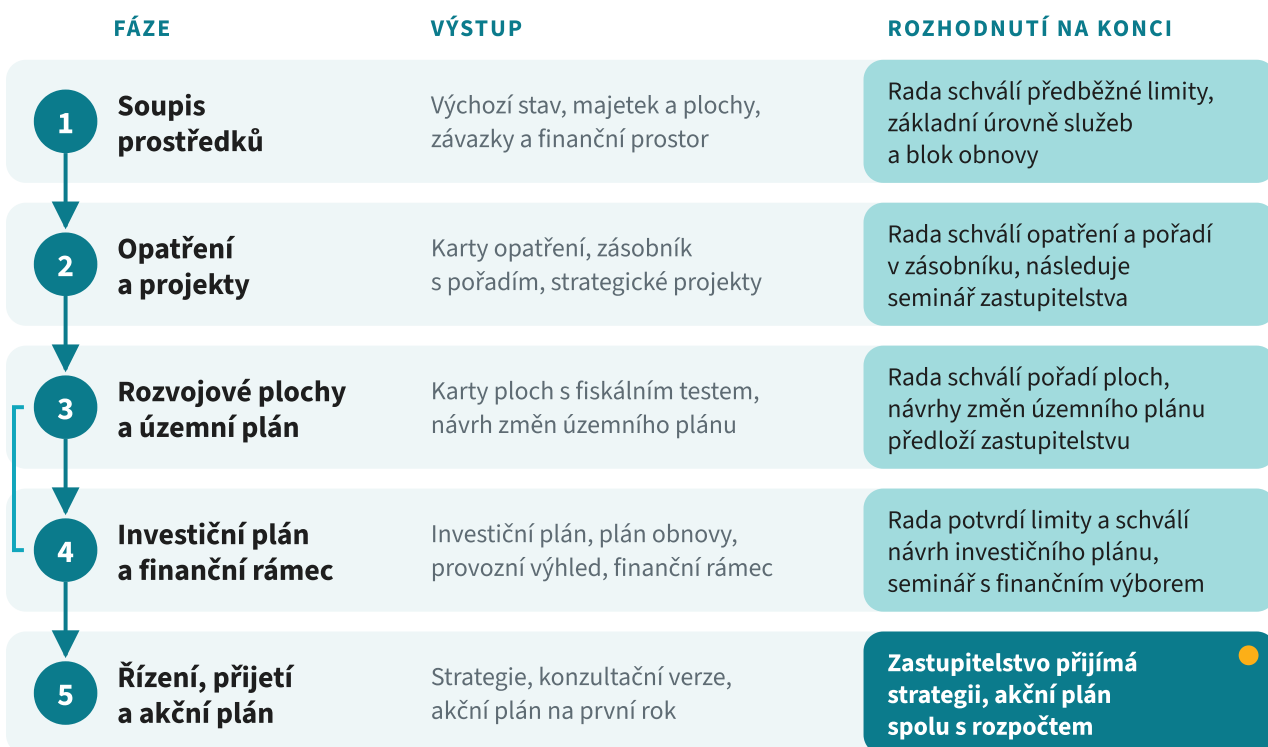
Málo ukazatelů ve správném patře. Politika drží dopady a výsledky, strategie výstupy. Výstupové ukazatele jsou 1 až 3 na opatření a nejvýše 30 celkem. U provozních oblastí s majetkem strategie stanoví úroveň služby. Každý ukazatel má zdroj dat a odpovědnou osobu.

Rutina před dokumentem. Strategie žije čtvrtletní poradou vlastníka strategie a gesčních radních nad daty, úkoly, které rada ukládá úřadu s termínem a odpovědnou osobou, a roční zprávou. 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, scénář výpadku dotací o polovinu, dotace v po-

drobné části jen s vyhlášenou výzvou, 3 až 5 strategických projektů, výchozí váhy bodové matice, hranice pro pět otázek k záměru (10, 20 a 30 mil. Kč podle velikosti města), provoz v letech 1 až 3 jako podmínka zařazení, finanční rámec na nejvýše pěti stranách, nejméně tři viditelné projekty v prvním roce, konzultační verze na 10 až 20 stranách a 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, budovy určené 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
3 Rozvojové plochy a územní plán	Přiradit 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

Fáze	Účel	Rozhodovací dokument	Kdo rozhoduje
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, nejdříve pořadí ploch, pak investiční plán. Posouzení rozpracovaných změn územního plánu může předložit zastupitelstvu dříve samostatným usnesením, pokud to vyžaduje lhůta pro materiály zastupitelstva.

Limity dříve než seznam projektů. Finanční odbor navrhne limity dluhu, dluhové služby, provozního salda a provozu priorit a částku stropu pro příležitosti už na konci fáze 1 a 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. Stejně tak rada na konci fáze 1 schválí základní úroveň služeb, protože z nich vychází 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 odolné 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 na rizika projektů 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). Stejně 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 dříve, 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

Metodika 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, po podzimních volbách s přijetím v prosinci 10 až 11 měsíců. 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

	Cesta A, nová strategie	Cesta B, přepis existujícího plánu	Cesta C, město bez 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, tedy otázky zkoumání, rozhovory, typová shoda páky a příčiny a součtový test. U plného průchodu šetří spojený proces zhruba dva měsíce, protože soupis majetku a finančního prostoru 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. Pro nové vedení zvolené na podzim, které chce strategii přijmout s rozpočtem v prosinci příštího roku.

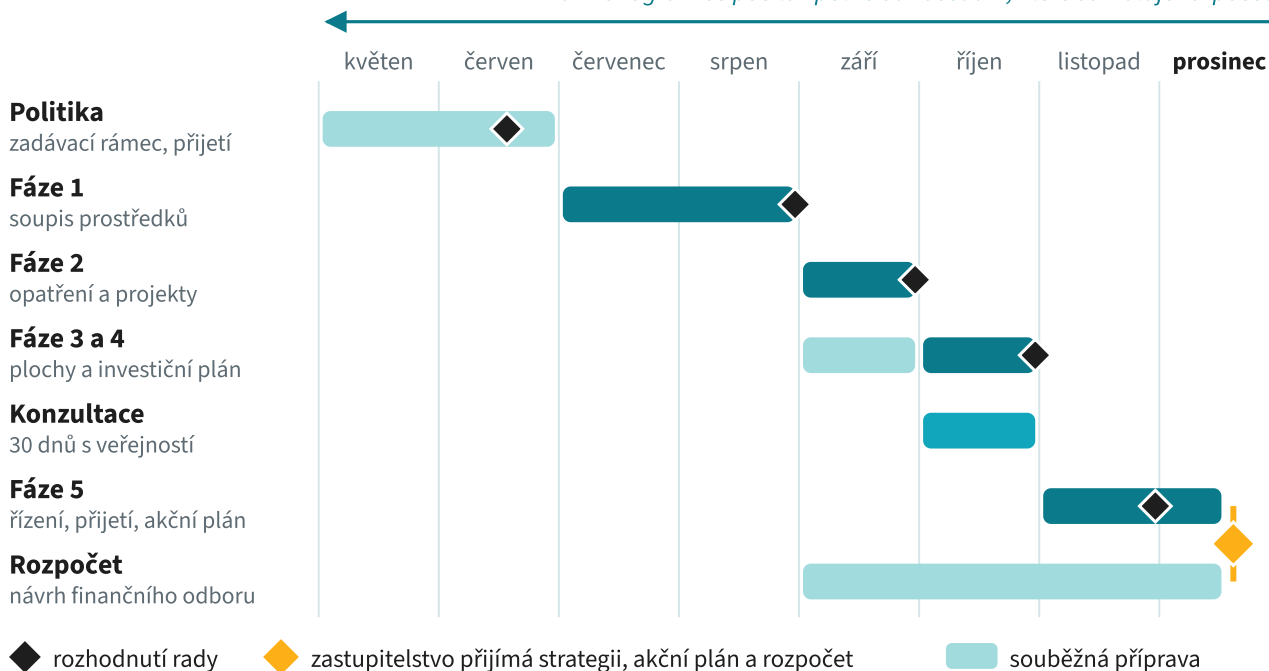
Období	Politika	Strategie
Leden	Prvních 30 dnů politiky, zadání zkráceného průchodu	Rada schválí předběžné zadání strategie, jmenuje koordinátora, uloží úřadu a obecním firmám soupis majetku, závazků a finančního prostoru a uvolní peníze na externího technika pro budovy a hlavní komunikace. Zadání zkráceného průchodu politiky a předběžné zadání strategie schválí rada na jednom jednání jedním usnesením se dvěma částmi
Únor až polovina dubna	Fáze 1 až 3 politiky a návrh priorit ve fázi 4, součtový test politiky	Vlny 2 až 4 fáze 1 strategie souběžně. Odhad nutné obnovy a finanční prostor předá finanční odbor týmu politiky nejpozději týden před součtovým testem politiky
Polovina dubna až květen	Konzultace priorit 30 dnů a fáze 5 politiky, přijetí politiky	Zpřesnění soupisu, vlna 1 fáze 1 s převodem scénářů z navrhované politiky. Rada schválí úplné zadání strategie do 14 dnů po přijetí politiky. Finanční odbor zpřesní finanční prostor ve středním scénáři do 31. května. Výpočet z dubnového součtového testu politiky jen aktualizuje o skutečnost minulého roku, kterou současně připravuje do závěrečného účtu, a znovu ho nesestavuje. Má-li odbor méně než pět lidí, uvolní rada už v předběžném zadání externí podporu i na tuto aktualizaci, orientačně 15 až 20 hodin. Tabulku scénářů v číslech pošle rada kraji s úplným zadáním strategie
Do poloviny června		Vlna 5 fáze 1 a rozhodnutí rady o předběžných limitech, základních úrovních služeb a budovách k uvolnění. Vlna 1 fáze 2, kterou koordinátor v cestě C udělá nad přijatou politikou. Pracovní seznam opatření a žádost o řádky projektů jdou ředitelům škol a organizací do 10. června
Druhá polovina června		Záměr uvolnit budovu představí vlastník strategie s gesčním radním rodičům a školské radě nebo uživatelům ještě před prázdninami. Podněty ze setkání se zapisí a konzultační verze na ně odpoví. Řádky projektů od ředitelů do 30. června

Období	Politika	Strategie
Červenec až srpen		Fáze 2, zkrácená o prázdniny. Ředitelé škol a organizací se k řádkům svých projektů vyjádří v červnu, srpnové připomínky 15 pracovních dnů, nejpozději pět pracovních dnů před srpnovou radou, se týkají jen celku a mohou je podat jejich zástupci. Pracovní seznam opatření vezme rada na vědomí v červenci. Na konci srpna, nejdříve sedm dní a nejpozději tři pracovní dny před prvním pracovním dnem v září (kapitola 7.4, vlna 3), rada schválí opatření, pořadí a konzultační verzi, aby koordinátor stihl zapracovat úpravy rady. Termín rady se zapíše do harmonogramu už v lednu, protože okno má jen tři až pět dní a často nepadne na obvyklý den rady. Logistiku konzultace připraví v srpnu externí podpora nebo odbor rozvoje. Materiál pro srpnovou radu připraví koordinátor den před začátkem srpnových připomínek, obvykle do 31. července, při radě na začátku okna o dva až tři dny dříve, s externí podporou, kterou rada uvolnila v úplném zadání (kapitola 2.4, řádek Koordinátor), aby mohl v srpnu čerpat dovolenou. Srpen slouží jen k připomínkám a jejich vypořádání, sběr připomínek zajistí externí podpora nebo odbor rozvoje
Září		Konzultace 30 dnů nad konzultační verzí začne první pracovní den v září, aby mezi jejím koncem a říjnovou radou zůstaly nejméně tři týdny na vypořádání, investiční plán a shrnutí pro radu. Seminář zastupitelstva je v prvním týdnu konzultace. Fáze 3 a 4. Karty ploch, které nejsou na kritické cestě, se zpracují v říjnu. S vlastníky strategických ploch jedná vlastník strategie, koordinátor vede konzultaci
Říjen až prosinec		Jako cesta A podle kalendáře níže, konzultace už proběhla

Předběžné zadání obsahuje jen to, co nečeká na priority, tedy 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 lednovému usnesení 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. Peníze na externího technika pro budovy a hlavní komunikace uvolní rada v lednu, objednávka odejde nejpozději 15. února. 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 se v cestě C koná v září, aby vypořádání vstoupilo do investičního plánu před rozhodnutím rady v říjnu. Veřejná setkání rozdělí rada mezi starostu a gesční radní. Vede-li starosta jednání s vlastníky strategických ploch, vedou veřejná setkání gesční radní a starosta jen celkové.

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 dříve než v červnu, harmonogram se nezkracuje. Přijetí zůstává vázané na rozpočet a získaný čas slouží jako rezerva fáze 1. Aby fáze 1 mohla začít už před přijetím politiky, uloží rada úkoly k soupisu majetku, závazků a finančního prostoru už se schválením zadávacího rámce politiky. Orientační příklad pro cestu A u politiky přijaté v červnu prvního roku mandátu.

Harmonogram se počítá zpětně od zasedání, které schvaluje rozpočet



Orientační kalendář cesty A u politiky přijaté v červnu prvního roku mandátu. Fáze 3 a 4 začínají souběžně s fází 2 a finanční odbor od září pracuje na rozpočtu nad pevnou částí. Strategie, akční plán a rozpočet se přijímají v prosinci.

Období	Co se děje	Rozhodnutí
Květen	Rada schvaluje zadávací rámec politiky a s ním úkoly k soupisu majetku, závazků a finančního prostoru	Usnesení rady
Červen	Přijetí politiky, zadání strategie, koordinátor a řídicí skupina	Usnesení rady
Červenec až srpen	Fáze 1, soupis prostředků, převod scénářů, návrh limitů a základních úrovní služeb. Blok obnovy a povinností investičního plánu je na konci srpna uzavřený	Rada schvaluje předběžné limity, základní úrovně služeb a blok obnovy, výchozí stav bere na vědomí
Září	Fáze 2, opatření a zásobník s pořadím. Připomínky odborů k opatřením běží souběžně s prioritizací. Řádky projektů škol a organizací se sbírají už do 15. června a v září 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, tedy na začátku října, v jiném týdnu než rada
Říjen	Fáze 3 a 4. Do sedmi dnů po usnesení rady začíná 30 dnů veřejné konzultace, v příkladu od 1. do 31. října, nad konzultační verzí (opatření, pořadí, úrovně služeb, investiční rámec v rozpětí)	Rada nejpozději 31. října schválí pořadí ploch a návrh investičního plánu a potvrdí limity. Finanční odbor ho zapracuje do návrhu rozpočtu. Seminář s finančním výborem
Listopad	Fáze 5, vypořádání konzultace (průběžně od října, hotové dva týdny před radou), vnější posudek tři pracovní dny před radou, promítnutí do investičního plánu, odpovědnosti a kapacity, akční plán. Návrh rozpočtu se zveřejní koncem listopadu i s investičním plánem	Rada schvaluje návrh strategie a akčního plánu
Prosinec	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 v září pracuje nad pevnou částí, tedy nad obnovou, povinnostmi a stropy priorit z politiky. Projekty priorit a příležitostí doplní na konci října 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 poradou nad daty. Je-li vlastníkem místostarosta, starosta vede nejméně poradou před roční zprávou a poradou před rozpočtem. Toto pravidlo platí ve všech kapitolách metodiky.
- **Gesční radní.** Za každou prioritu jeden, jak je určila politika. Odpovídají za opatření své priority.
- **Řídící 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, rada současně rozhodne o náhradě jeho úvazku, protože nábor trvá 4 až 8 měsíců. Odejde-li koordinátor, jmenuje rada náhradu do 30 dnů a do jejího nástupu zajistí externí podporu. Do nástupu náhrady jeho úvazku zajistí rada externí podporu odboru, ze kterého koordinátor přešel, a uvolní na ni peníze v zadání, v cestě C v předběžném zadání. Koordinátor, který přešel z úřadu, zůstává původnímu odboru k dispozici jeden den v měsíci do přijetí strategie, v nejvytíženějších měsících ho může přesunout, aby se neztratila znalost rozběhnutých projektů. Ve městě nad 30 tisíc obyvatel má jednotka od září do listopadu dva lidi, druhý může být externí. Druhý člověk vede logistiku konzultace a průběžné vypořádání, koordinátor investiční plán. Externí fiskální test ploch se zadá nejpozději do 15. září.
- **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 zpracovává 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 rámci 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, kontrolní výbor dostává roční zprávu.

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. Řídící 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
Koordinátor	Tvoří-li jednotku jeden člověk, externí podpora pro logistiku a průběžné vypořádání konzultace, v cestě A v říjnu a listopadu, v cestě C v září a říjnu, orientačně 30 až 50 hodin. V cestě C navíc 30 až 40 hodin v červenci na zásobník, matici, připomínky odborů a sály, srpnovou logistiku dokončí externí podpora nebo odbor rozvoje. Rada ji uvolní v zadání, v cestě C v úplném zadání

Prvek	Minimální varianta do 20 tisíc obyvatel
Finanční odbor	Externí podpora pro fázi 4 a finanční rámec, pokud má odbor méně než pět lidí. Rada ji uvolní v zadání, v cestě C v úplném zadání, orientačně 60 až 100 hodin v září a říjnu. Přípravuje-li odbor souběžně rozpočet, sestaví rámec externí podpora, v září výchozí stav, v říjnu rámec nad návrhem investičního plánu (v cestě C už v září) a po vypořádání ho jen aktualizuje. Odbor ho kontroluje nejvýše dva dny, nejpozději týden před říjnovou radou
Plochy	Karta jen u ploch, které patří k opatření, fiskální test zjednodušeně na typovou plochu
Investiční plán	Jedna tabulka po letech ve třech blocích
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
Povinné vždy	Odvoditelnost z priorit, obnova výslovně, provoz v letech 1 až 3, limity předem, konzultace 30 dnů, akční plán s rozpočtem

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

- 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, úroveň 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, u města bez pasportu už se zadávacím rámcem politiky, fiskální test ploch a finanční rámec se scénáři. Interně zůstává soupis, opatření, karty a konzultace.
- 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 v lednu. Rada v něm zároveň vezme na vědomí výsledek součtového testu politiky a u města, kterému podle politiky ubývá obyvatel, 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 přebírá analytický základ a scénáře politiky a sepíše prostředky, se kterými bude strategie pracovat, 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 jde 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, aby fáze 2 skládala opatření v mezích, které 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, seznam a mapa rozvojových ploch, registr závazků, souhrnný přehled obecních firem a zřizovaných organizací, přehled kapacit úřadu a vazeb na kraj a okolní obce, 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 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. Převéde 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 přírůžkou, provozní výhled, úsporné investice
Klima	Počet tropických dnů, přívalemé 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 a v letech 2028 až 2030, tedy právě v podrobné části investičního plánu, 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. Stablnější 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, k prodeji nebo jinému využití nepotřebného majetku a k nižší úrovni služby tam, kde poptávka trvale klesá. I to je rozvojová strategie, protože ušetřené provozní peníze jdou do priorit. Pro konsolidaci platí pět pravidel.

- 1. Budova určená k uvolnění** dostane do dne uvolnění jen bezpečnostní úroveň služby. Ta 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 ni nevztahuje, aby město neopravovalo budovu těsně před jejím zavřením. 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 zbývajcí budovy kapacitně stačily. Z nich 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 budovu určí spolu se schválením bloku obnovy. Opatření ve fázi 2 určení potvrdí, nebo změní, a blok obnovy se přepočítá.
- 2. Obrácený spouštěč.** Hodnota ukazatele, například počet žáků pod stanovenou hranicí dva roky po sobě, může uvolnit další krok konsolidace stejně jako u růstu další etapu.
- 3. Dotace s povinností udržitelnosti** určují nejdřívejší 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.

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 počet narozených klesl pod nízký scénář, tým scénáře přepočítá a rada posoudí, zda změna nevyžaduje 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 se zadávacím rámcem politiky, aby neležel v červenci, a uloží ho útvaru, který vede evidenci smluv a veřejných zakázek. Odbor rozvoje v květnu a červnu 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).
- Převeďte scénáře na čísla strategie podle kapitoly 3.2, u politiky starší než zhruba dva roky je nejdřív ověřit. Ke každé prioritě uveďte jedno rozhodnutí, které z převodu plyne, odolné nebo podmíněné, s rokem, kdy začne chybět kapacita. U priorit bez kapacitní veličiny uveďte 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.
- **Úroveň služeb dnes.** U oblastí s majetkem tým popíše, jakou úroveň služby město dnes drží, ve třech stupních, a u majetku, který město uvolňuje, ruší nebo převádí, 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 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 $\pm 30\%$. 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. Stejně pravidlo platí pro odhad obnovy, který v cestě C dostává tým politiky. Do stropů ani do součtového testu se 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 na základě úkolu, který rada uložila se schválením zadávacího rámce politiky, 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 se schválením zadávacího rámce politiky, 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 vlastníky strategie urgenci a 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 se ve fázi 2 jen potvrdil. 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 přírůstek 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.
- **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 správcem 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 zbývajících 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. Nejdříve zkontroluje, zda výpočet nepočítá u některé oblasti s obnovou nad základní úroveň služby nebo nad zákonné a bezpečnostní minimum, a budovy určené k uvolnění převede 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 přidělu 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, budovy určené 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 nábore nebo externí podpoře už nyní. Výchozí stav s limity dostanou také kluby zastupitelstva a finanční výbor.

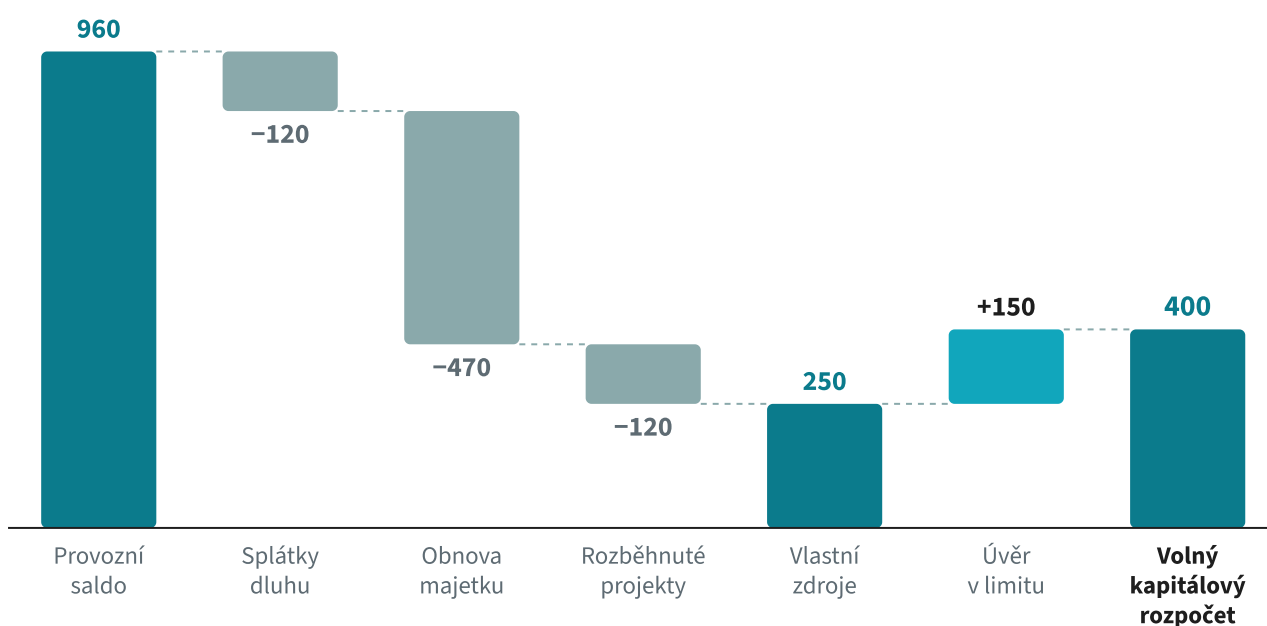
3.4 Příklady dobrého výstupu

Příklady navazují na modelové město z příkladů politiky. Má 70 tisíc obyvatel, politiku přijalo v červnu 2027 a jednou ze čtyř priorit je „Připravíme městské pozemky pro 200 bytů a rodinných domů pro rodiny“ se stropem 110 mil. Kč na mandát 2027 až 2030. 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 hranici tří pětín. V nízkém scénáři by to bylo 70 %. Rozdělení na příležitosti 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
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, z toho 20 mil. Kč město utratilo v roce 2027 a 90 mil. Kč zbývá. Zbývajících 230 mil. Kč ze všech stropů tvoří 58 % volného kapitálového rozpočtu, tedy těsně pod horní hranici tří pětín. 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 v srpnu 2027. Dluh nejvýše 30 % průměru běžných příjmů za čtyři roky, dluh města a obecních firem dohromady nejvýše 40 %, dluhová služba nejvýše 8 % běžných příjmů, provozní saldo nejméně 12 % běžných příjmů, provoz priorit v pátém roce nejvýše 3 % běžných výdajů, příležitosti mimo priority nejvýše 10 % volného kapitálového rozpočtu ročně. Základní úroveň u budov škol je stav vyhovující, u místních komunikací bezpečný stav hlavních tras bez havarijních úseků. 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 úvěr státního fondu 155 mil. Kč se splátkami 5,2 mil. Kč ročně. Čistý výnos po správě (1,0 mil. Kč) a přidělu 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 a 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. V městě s 13 tisíci obyvatel, kterému za deset let ubylo 8 %, ukáže převod scénářů, 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 jednu školu k uvolnění v roce 2030, protože dotace na její zateplení má udržitelnost do roku 2029. Budova dostane do uvolnění bezpečnostní úroveň služby a odpadne z ní obnova za 48 mil. Kč. 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 a čistírna odpadních vod unese nejvýše 400 nových bytů. 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 všechny 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.

Výstup fáze. Seznam 10 až 25 opatření s kartami, zásobník projektů s pořadím a stavem přípravy, 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 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, 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 přírážky a zvláště přírážku na rizika podle stupně přípravy v korunách a v procentech, zdroje (vlastní, dotace, úvěr, partner), provoz v letech 1 až 3 a jeho zdroj, desetiletý výhled provozu a obnovy, odolnost napříč scénáři, odpovědnou osobu 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 potřeba, varianty, financování včetně provozu, udržitelnost a řízení, které používají žádosti z evropských a národních fondů, a 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 30 tisíc obyvatel, nad 20 mil. Kč u města s 30 až 60 tisíci a nad 30 mil. Kč u většího. 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 různým typem činnosti, například investicí a jednáním s krajem.
- V cestě A připraví koordinátor návrh převodu pák na opatření v druhé polovině srpna souběžně s vlnou 5 fáze 1, aby vlna 1 v září 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 v září.
- 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 v červnu, aby k němu ředitelé škol a organizací dodali řádky projektů do 30. června.

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 v červnu 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 přírážku na rizika podle stavu přípravy. Přírážky 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. Bezpečnost a havárie, zákonné povinnosti a obnova majetku na základní úroveň služby podle plánu obnovy z fáze 1. Tyto projekty dostanou místo v investičním plánu přednostně a do bodové matice nevstupují.

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, protože peníze se dělí po stopech jednotlivých priorit a příležitosti mají vlastní roční strop. Pořadí se sestavuje jen uvnitř priorit a bloku příležitostí. V bloku příležitostí má kritérium příspěvku vždy nula bodů a rozhodují ostatní kritéria. U koaliční priority, která nemá kořenovou příčinu z analýzy, se příspěvek hodnotí podle síly mechanismu z teorie změny ve stejné stupnici A až C.



VÝŘEZ Z BODOVÉ MATICE MODELOVÉHO MĚSTA

Priority

Sítě Za Nádražím, 1. etapa	40	15	10	15	10	90	pořadí 2, podle matice 1
Připojky Pod Školou	27	15	15	15		72	pořadí 1, rada posunula
Mateřská škola, 2. etapa	27	5	5	10		47	podmíněná

Příležitosti

Sportoviště u přehrady	10	5	15	15		45	pořadí 1
Rekonstrukce kulturního domu	10	5	5	10		30	pořadí 2

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	Prošel jen testem příležitosti, k prioritě nepřispívá
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

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 podle počtu obyvatel a žáků a dnešního vytížení. Váhy jsou zkušenostní pravidlo AQE. Rada je může upravit, změnu zdůvodní a zapíše do zadání. 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 je 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 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, který roční zpráva 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 uzavření pracovního seznamu ve vlně 1, takže připomínky běží souběžně s prioritizací. V cestě C dostanou pracovní seznam k připomínkám na začátku července na 10 pracovních dnů jen odbory úřadu. Za vedoucího na dovolené podá připomínky jeho zástupce, kterého určí tajemník s rozesláním seznamu, v termínu podle usnesení rady, v cestě C podle usnesení o konci fáze 1. Školy a organizace se vyjadřují k řádkům projektů v červnu a k celku v srpnu 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 v online zásobníku, ve městě bez online zásobníku jako příloha konzultační verze na webu, spolu s konzultační verzí.
- 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.

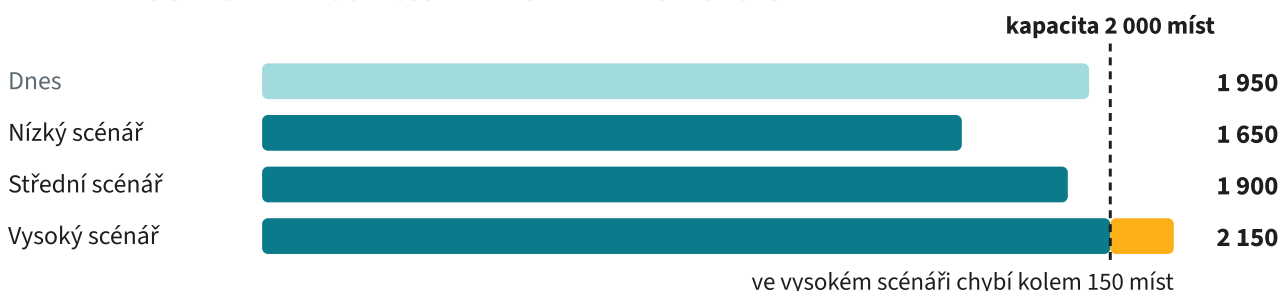
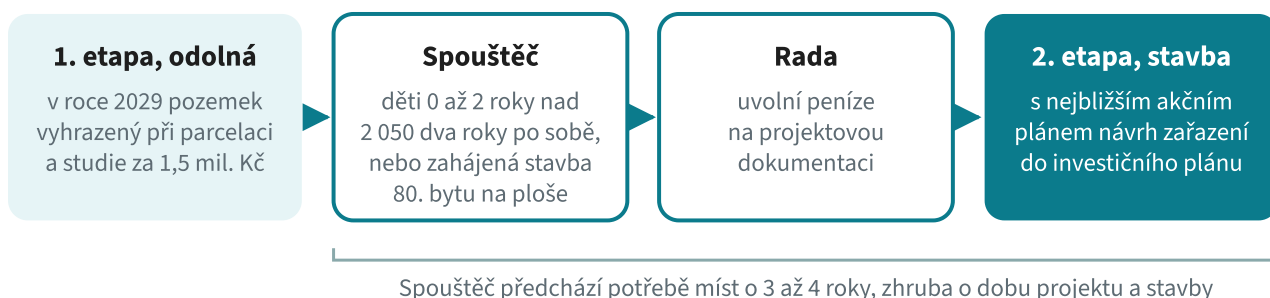
Položka	Obsah
Název	2.1 Připravíme tři městské plochy pro bydlení
Typ	Investiční
Priorita a páka	Priorita 2, bydlení pro rodiny. Páka A, cílená změna územního plánu pro tři plochy (k institucionální příčině). Páka B, příprava městských pozemků (ke kapacitní příčině)
Odpovědnost	Gesční radní pro rozvoj. Odpovědná osoba vedoucí odboru majetku. 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 síť 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, 10 ha v roce 2031 a 15 ha v roce 2032. Dokončené byty a domy 0 v roce 2027, 200 v roce 2033. Ukazatele přebírá a zpřesňuje koncepcí bydlení
Projekty	Změna územního plánu, studie a parcelace, přípojky Pod Školou, síť a komunikace Za Nádražím, první a druhá etapa, síť a komunikace U Lesa, soutěž developerů, podmíněná mateřská škola Za Nádražím
Náklady	Investice 230 mil. Kč v letech 2027 až 2032, z toho příprava pozemků 50 mil. Kč a síť a komunikace 180 mil. Kč. Provoz týmu 4,5 mil. Kč ročně, údržba nových komunikací a sítí zhruba 2,2 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. Poptávka nad 80 % současné úrovně
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

Opatření bez investic. Navazuje na prioritu 1, pracovní místa s vyšší kvalifikací, kterou politika 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, nebo je na ploše zahájena výstavba 80. bytu. 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 rámci 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	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
Příležitost	Nové sportoviště u přehrady	0	2	1	3	3	45	1
Příležitost	Rekonstrukce kulturního domu	0	2	1	1	2	30	2

Rada posunula přípojky Pod Školou před sítě Za Nádražím a v usnesení to zdůvodnila takto. Plocha je dostavba bez nových sítí, zastavět ji lze hned po vydání změny územního plánu, přípojky jsou levné a prvních 30 bytů naplní výstupový ukazatel opatření 2.1 už v roce 2030. Saldo z fiskálního testu doplní rada do zdůvodnění při schválení pořadí ploch ve fázi 3. Obě příležitosti prošly jen testem příležitosti, k prioritám nepřispívají. Do ročního stropu pro příležitosti se vejde sportoviště, které má dotaci a hotovou dokumentaci. Rekonstrukci kulturního domu rada ponechala v zásobníku a otevřeně ji označila jako projekt, na který v mandátu nevyjdou peníze, pokud nepřijde dotace nad polovinu nákladů.

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.* Pří-
rážka 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 přírážku na rizika podle stavu přípravy?	Karty projektů
☐ 7	Stojí obnova na základní úrovni služby, bezpečnost a zákonné povinnosti mimo soutěž a jsou 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, u každé rozvojové plochy spočítá vyvolanou infrastrukturu, provoz a výnos pro město a určí pořadí ploch. Připraví podklad pro změny územního plánu, které priority potřebují, a pravidlo, podle kterého se posuzují změny navržené jinými. Městům s rozvojovými plochami doporučuje zásady spolupráce s investory.

Výstup fáze. Seznam rozvojových a transformačních ploch s kartami, tabulka plocha, infrastruktura, náklad, zdroj, termín a meze v financování, 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, přiděl 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
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

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.** Počet nových obyvatel krát daňové příjmy obce na obyvatele, plus daň z nemovitostí, plus nájem z pozemků, pokud je město pronajímá. 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 přebytková ve všech scénářích, je kapitálová potřeba vyvolaných kapacit nulová a karta uvede zdroj, například volnou kapacitu škol v nízkém scénáři.
4. **Roční náklady služeb.** Počet nových 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.
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, a karta 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 kdo za ni odpovídá a 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 zastupitelstva. Potřebuje-li město plochu ovládat a cena vlastníka převyšuje znalecký posudek, uzavře s vlastníkem dohodu o společné přípravě s předkupním právem nebo opcí za cenu posudku a výkup zařadí jako podmíněnou etapu 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, které je třeba v kartě přiznat. Část nových obyvatel se stěhuje uvnitř města, takže nepřináší nové daňové příjmy v plné výši. U priority, jejímž cílem je udržet rodiny, které by jinak odešly, je to ale přínos, ne ztráta. 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. Přirazení 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 správcí sítí. Náklady se uvádějí bez přírážky a přírážka na rizika podle stavu přípravy zvláště, 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, jdou v pořadí první. Další plochy dostanou etapu a spouštěč, obvykle prodej nebo zastavění určitého podílu předchozí plochy.
- Pořadí ploch zohlední prioritu, fiskální test, připravenost a kapacitu sítí.

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. 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 pořízení ukončit. O každé rozhoduje zastupitelstvo. Ukončit se navrhuje změna, která míjí všechny priority a spotřebuje kapacitu, kterou priority potřebují, a podmínku, za které by kapacitu uvolnila nebo uhradila, nelze pojmenovat a datovat do konce horizontu strategie. Ukončit se navrhuje také změna, která prioritu oslabuje a dá se upravit jen tak, že by ji dál oslabovala, a ve městě, kterému ubývá obyvatel, změna, která přidává zastavitelné plochy přebytné ve všech scénářích (kapitola 3.2, pravidlo 5, u ploch pro bydlení podle počtu domácností z převodu scénářů). Přerušit se navrhuje změna, která prioritu míjí, a to jen do splnění podmínky, kterou lze pojmenovat a datovat. Přerušit se navrhuje také změna, která spotřebuje kapacitu potřebnou pro priority, pokud tuto podmínku pojmenovat a datovat lze, například úhradu kapacit plánovací smlouvou podle zásad. Změna, která prioritu oslabuje a dá se upravit jen tak, že by ji dál oslabovala, se ukončuje vždy, i když by podmínku pojmenovat šlo.
- 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.
- Ubývajícím 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, aby obec přijala zásady spolupráce s investory, a nabízí 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.

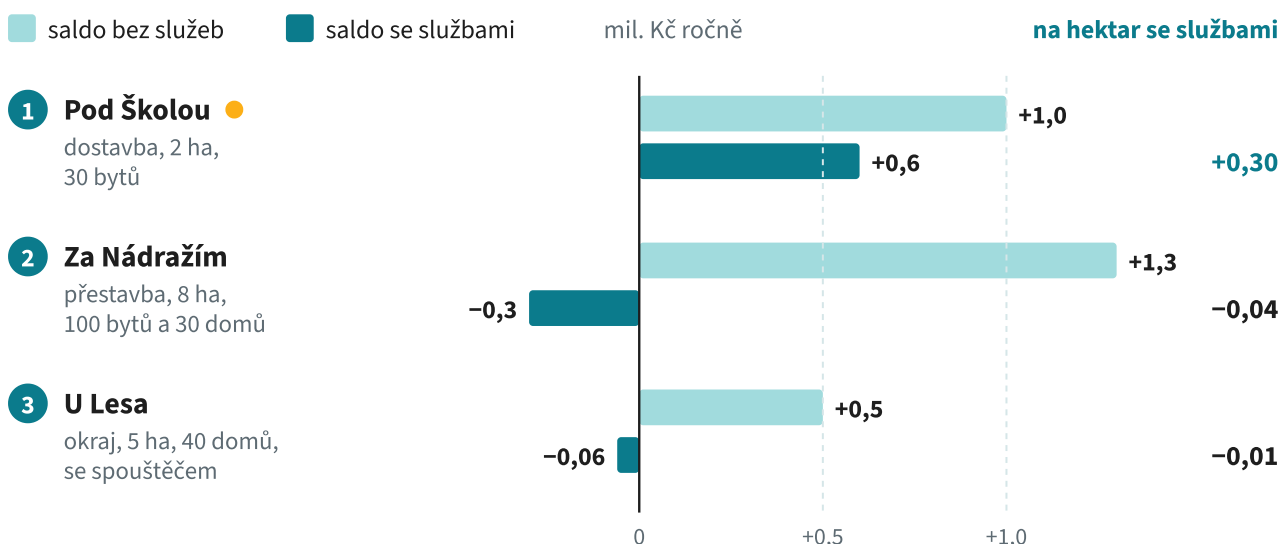
Zásady obvykle obsahují čtyři věci.

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.

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

5.5 Příklady dobrého výstupu

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



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

Plochy, infrastruktura a fiskální test.

Plocha	Typ a rozloha	Byty a domy	Infrastruktura pro město	Zdroj	Saldo bez služeb	Saldo se službami	Na ha se službami	Pořadí
Pod Školou	Dostavba, 2 ha	30 bytů	5 mil. Kč, přípojky	Vlastní	+1,0 mil. Kč	+0,6 mil. Kč	+0,30 mil. Kč	1
Za Nádražím	Přestavba, 8 ha	100 bytů a 30 domů	140 mil. Kč ve dvou etapách	Dotace, úvěr, vlastní	+1,3 mil. Kč	-0,3 mil. Kč	-0,04 mil. Kč	2
U Lesa	Okraj, 5 ha	40 domů	40 mil. Kč, komunikace a čerpací stanice	Vlastní	+0,5 mil. Kč	-0,06 mil. Kč	-0,01 mil. Kč	3, se spouštěčem

Náklady infrastruktury jsou v tabulce s přírážkou na rizika. Rozpad na cenu bez přírážky a přírážku 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, z proměnných běžných nákladů kolem 5 tisíc Kč na obyvatele ročně, z 2,4 obyvatele na byt a 2,8 na rodinný dům a z obnovy infrastruktury jednou za 50 let. 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 5 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 developeri a do nákladů města nepatří.

Co z toho plyne. Po započtení služeb vychází kladně jen dostavba Pod Školou. Jde na řadu první, hned po vydání změny územního plánu v polovině roku 2029. Plocha Za Nádražím vychází mírně záporně kvůli nákladné přestavbě sítí, nese ale největší část priority a jde na řadu druhá. Sítě první etapy se stavějí od druhé poloviny roku 2029, po vydání změny územního plánu. Plocha U Lesa vyhovuje rodinám, které chtějí rodinný dům, leží ale na okraji a čerpací stanice zvyšuje provozní náklady. Patří k prioritě, proto ve strategii zůstává jako třetí etapa se spouštěčem. Stavba jejích sítí začne, až bude prodáno nebo zastavěno 50 % bytů a domů první etapy Za Nádražím, nejdříve v roce 2031. Část nákladů se tím přesune z roku 2031 do roku 2032. Oba roky leží za koncem mandátu, takže strop priority to neovlivní. Pokud spouštěč do roku 2032 nenastane, rada to uvede v roční zprávě jako riziko priority a navrhne další postup podle kapitoly 1.1. 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.

Posouzení změny navržené investorem. Investor navrhuje změnit ornou půdu Na Výsluní na okraji města na plochu pro 60 rodinných domů. *Vztah k prioritám.* Míjí prioritu 2, protože nejde o městské pozemky ani o cenovou hladinu pro rodiny se dvěma příjmy. *Infrastruktura.* Prodloužení vodovodu a kanalizace za 25 mil. Kč a kapacita čistírny odpadních vod pro 60 domů z rezervy na 200 bytů, která po plochách priority zbude. *Fiskální test.* Saldo bez služeb +0,4 mil. Kč ročně, po započtení služeb -0,4 mil. Kč ročně. *Doporučení rady.* Pořízení změny zastupitelstvu doporučit až po zahájení výstavby Za Nádražím, a jen s plánovací smlouvou, ve které investor uhradí prodloužení sítí a podíl na kapacitě čistírny.

Výpočet podílu investora metodou nároků. Kapitálová potřeba vyvolaných kapacit 250 tisíc Kč na dům krát 60 domů dává 15 mil. Kč, prodloužení sítí 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 priorit, fiskálního testu a kapacity sítí, a zásady spolupráce s investory.

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 a termínem?	Karty ploch
☐ 3	Má každá plocha fiskální test s provozem, obnovou a citlivostí?	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, infrastruktury a fiskálního testu?	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, a projde scénáři z politiky.

Výstup fáze. Investiční plán (tabulka po letech a mapa), plán obnovy majetku na deset let, provozní výhled, 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, hrubé náklady po letech bez přírážky na rizika (přírážky se sečtou do rezervy na rizika priority podle kapitoly 6.3, bodu 4, u projektů obnovy a příležitostí zůstává přírážka v ceně projektu), 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 vyhlášena nebo program trvale otevřený. U ostatních je dotace předpokladem a karta projektu říká, co se stane, když nevyjde. Program národního fondu, který vyhláší 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, proto finanční rámec stanoví pro rámcovou část orientační strop jako předpoklad, který povolební přezkum potvrdí nebo změní.

Tři bloky. Investiční plán je rozdělený do tří 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	Obnova na základní úroveň služby a povinnosti mimo soutěž, podle soupisu z fáze 1
Priority	Projekty opatření k prioritám politiky	Podle pořadí z fáze 2, v mezích stropu priority
Příležitosti	Projekty mimo priority, které prošly testem příležitosti	V mezích ročního stropu pro příležitosti ze zadávacího rámce

Úsporné investice. Investice do energetiky budov a veřejného osvětlení, tedy zateplení, modernizace vytápění, fotovoltaika nebo energetické služby se zárukou úspor, se posuzují podle návratnosti a mohou se splácet z budoucích 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. Novozélandský kontrolní úřad doporučil stejný rozsah pro finanční strategie měst, aby je zastupitelé opravdu četli. 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. Obvykle jde o limit dluhu vůči běžným příjmům přísnější než zákonné pravidlo rozpočtové odpovědnosti, o limit dluhové služby, o nejnižší provozní saldo, o nejvyšší podíl provozu priorit na běžných výdajích v pátém roce (v mezích zadávacího rámce) a o roční strop pro příležitosti mimo priority.
- 4. Rezerva.** Částka na rizika investičního plánu podle stavu přípravy projektů a částka na nepředvídané výdaje. Rezerva na rizika projektů priority je součet přírážek podle stupně přípravy u projektů priority. V investičním plánu se uvádí jedním řádkem priority, ne v cenách projektů, a nejde o další přírážku nad ně. Je součástí stropu a mimořádný přezkum stanoví strop tak, aby ji obsahoval. Část stropu, kterou investiční plán v mandátu nevyčerpá, je nevyčerpanou částí stropu, ne rezervou na rizika, a do jiných bloků se nepřesouvá bez rozhodnutí zastupitelstva. Rezerva k odhadu obnovy (kapitola 3.3, vlna 2) do stropů nepatří. Kryje ji prostor nad stropy a v investičním plánu má řádek v bloku obnovy. V investičním plánu i 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. Přehled všech rezerv je v příloze I.
- 5. Scénáře a citlivost.** Investiční plán ve třech scénářích příjmů z fáze 1, ve scénáři výpadku dotací o polovinu a citlivost na růst cen staveb a úrokových sazeb. U každého scénáře je uvedeno, co se odloží. Nejdřív příležitosti, pak podmíněné etapy a obnova nad základní úroveň služby. Priority se krátí až nakonec, jak stanoví politika.
- 6. Promítnutí do rozpočtu.** Roční částky pro střednědobý výhled, stropy priorit jako samostatné položky, zůstatky priorit z minulých let a postup rozpočtu podle priorit (kapitola 1.5).

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 už v září nad blokem obnovy a kartami projektů, aby v říjnu zbyly jen vlny 2, 4 a 5. Finanční výchozí stav a souhrnný přehled obecních firem z vlny 4 při-

praví finanční odbor, nebo externí podpora podle kapitoly 2.4, také v září a v říjnu jen ověří limity nad hotovým investičním plánem. Sestavuje-li finanční rámec externí zpracovatel, kontroluje ho finanční odbor nejvýše dva dny a kontrola skončí týden před říjnovou radou. 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. Pořadí určuje bezpečnost, stav a úroveň služby, kterou chce město držet.
- 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.
- U sítí a komunikací se přidá hrubý výhled na 20 let, protože velké vlny obnovy přicházejí najednou a je třeba je 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 tří 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, pak podmíněné etapy a obnova nad základní úroveň služby. Projekty priorit se krátí až nakonec, jak stanoví klauzule 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 stropěch. Pokud test ve středním scénáři překročí tři pětiny, platí pořadí kroků z kapitoly 3.3, vlny 5.

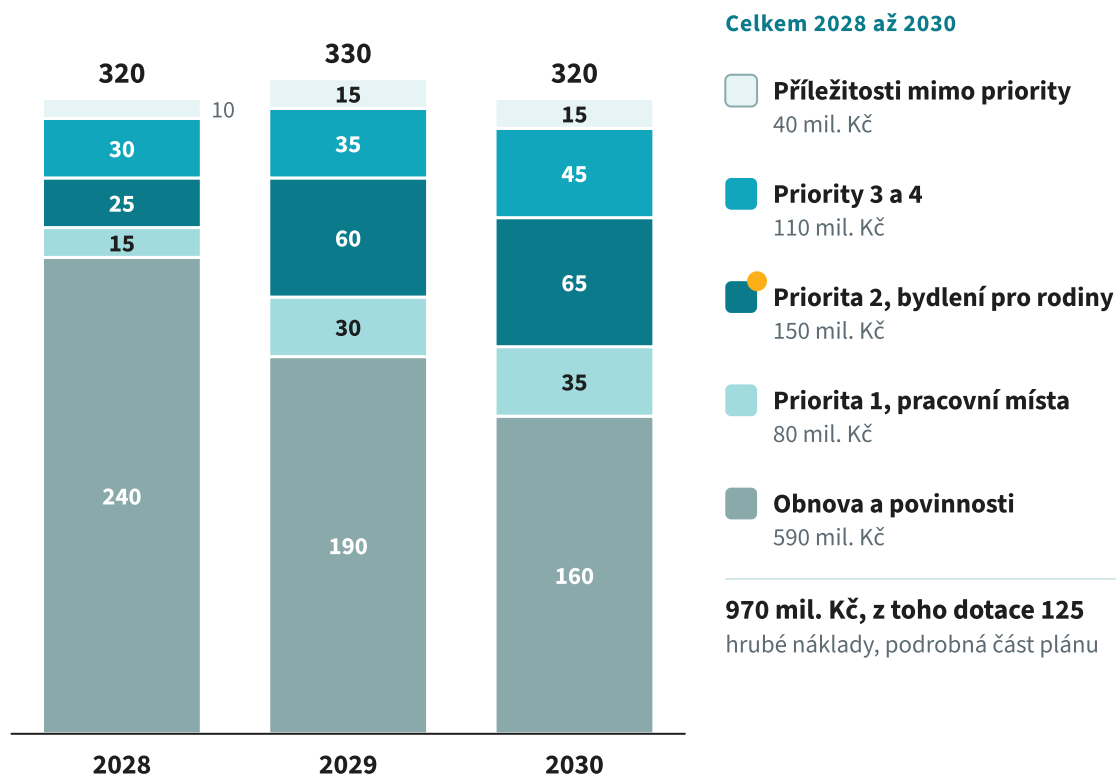
- Pokud prioritu ve stropu nelze naplnit, platí pravidlo návratu z kapitoly 2.2.
- Finanční rámec s limity a scénáři slouží finančnímu odboru jako podklad pro výběr úvěru a jednání s bankou, aby se nepsal znovu.

Vlna 5. Promítnutí do rozpočtu a rozhodnutí rady

- Finanční odbor připraví návrh aktualizace střednědobého výhledu s ročními částkami podrobné části a stropy priorit jako samostatnými položkami.
- Co priorita v roce nevyčerpá, zapíše finanční odbor do návrhu rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty priority. Kumulativní čerpání stropů uvede v příloze závěrečného účtu.
- 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 nejpozději 31. října, a s návrhem strategie je schválí znovu po promítnutí vypořádání konzultace. 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 a příležitosti v ročním stropu.

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
Příležitosti mimo priority	10	15	15	40	15
Celkem	320	330	320	970	125

Stropy čtyř priorit, tedy vlastní zdroje a úvěr, dávají na roky 2028 až 2030 dohromady 230 mil. Kč, příležitosti mimo priority 25 mil. Kč. Zbýlých 145 mil. Kč volného kapitálového rozpočtu tvoří prostor nad stropy pro částku na nepředvídané výdaje a podmíněné etapy. U priority 2 odpovídají částky ročnímu rozložení ze zadávacího rámce politiky. Strop priority, tedy vlastní zdroje a úvěr v mandátu, 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.

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 mimo priority	nejvýše 10 % volného kapitálového rozpočtu ročně		

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 jen tak, že odloží nové sportoviště a další projekty z bloku příležitostí. 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. Pokryje je prostor nad stropy 145 mil. Kč, priority zůstanou v plánu a na podmíněné etapy a částku na nepředvídané výdaje zbude zhruba 80 mil. Kč. Stavba sítě Za Nádražím začíná až po vydání změny územního plánu v polovině roku 2029. V roce 2029 jsou proto v plánu hlavně projektové dokumentace, přípojky Pod Školou a začátek první etapy. Limit dluhu je přísnější než zákonné pravidlo rozpočtové odpovědnosti, aby městu zbyla rezerva na krizi. V souladu s politikou drží město u místních komunikací v mandátu základní úroveň služby a opravy nad ní rozkládá do delšího období.

Provozní výhled priority 2. Tým přípravy pozemků 4,5 mil. Kč ročně od roku 2027. Údržba nových komunikací, osvětlení a zeleně Za Nádražím 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, i když se peníze 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 vytlačena 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 dříve 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 tři bloky?	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, úkolech, které rada ukládá úřadu s termínem a odpovědnou osobou, a na jedné roční zprávě o strategii, územním plánu a investicích. Akční plán zastupitelstvo přijímá spolu s nejbližším rozpočtem.

Výstup fáze. Strategie rozvoje města přijatá zastupitelstvem, strategie na jedné straně, konzultační verze s vypořádáním, matice odpovědností, plán kapacit, akční plán na první rok, zadání pro koncepcie 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 jako nejčastější důvody selhání městských strategií dlouhou prodlevu mezi schválením a první realizací, změnu gescí, nedostatek lidí a výměnu vedení. Fáze 5 na každý z nich odpovídá.

- 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.
- Úkoly s termínem a jménem.** Úřad dostává úkoly ze strategie usnesením rady, s termínem a odpovědnou osobou. Co z porady vyplyne, se do usnesení zapíše.
- 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.
- Konzultace s předem daným prostorem.** Veřejnost se vyjadřuje k opatřením, pořadí projektů a úrovním služeb. O prioritách už rozhodla politika a konzultace je znovu neotevřít.
- 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, tři bloky, 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 se koná v březnu. Roční ukazatele za uplynulý rok ještě nejsou uzavřené, proto stojí na zakázkách a výzvách z akčního plánu, na registru rizik a na spouštěčích. Porada nad ukazateli přichází v dubnu nebo květnu spolu s přípravou roční zprávy. 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 podmínek projektů. U každého ukazatele je práh. 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. Zásadní změnou podmínek, která podle politiky vyžaduje mimořádný přezkum, je vývoj mimo rozpětí dva roky po sobě, nebo když odolné rozhodnutí přestane být odolné.

Co dělá rada a co zastupitelstvo. Rada řídí strategii v průběhu roku, ukládá úkoly, schvaluje pořadí v zásobníku, čerpá rezervu na rizika priority na projekty téže priority, pokud jí to zastupitelstvo svěří v usnesení o rozpočtu, rozhoduje na stupních přípravy projektů a provádí rozpočtová opatření 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 s akčním plánem a rozpočtem. Přesun mezi stropy priorit do 10 % menšího ze dvou stropů, mezi kterými se přesouvá, bez změny jejich součtu, přijímá zastupitelstvo rozpočtovým opatřením s odůvodněním a nejde o přezkum politiky. Větší přesun nebo zvýšení součtu stropů je mimořádný přezkum. Zastupitelstvo přijímá strategii, každoroční akční plán s rozpočtem a změny strategie, projednává roční zprávu a rozhoduje 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 rámci 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 pořadí 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 úroveň služeb. Investiční plán v ní je 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. Navrhne-li rada uvolnit budovu školy nebo školky, představí vlastníky strategie s gesčním radním záměr rodičům a školské radě nejpozději v prvním týdnu konzultace, v cestě C už ve druhé polovině června 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, zelení 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.** Workshop 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. Posuzovatel dostane verzi schválenou radou na konci října a tabulku změn z vypořádání do tří pracovních dnů po jeho skončení. Během konzultace dostává dílčí tabulky změn po týdnech, aby po konci vypořádání posuzoval jen poslední týden. Do zveřejnění

verze schválené radou se tabulky vztahují ke konzultační verzi. Posudek odevzdá nejpozději tři pracovní dny před radou, která schvaluje návrh. Vypořádání konzultace proto končí nejpozději dva týdny před touto radou.

- **Přijetí zastupitelstvem.** Zastupitelstvo přijímá strategii zpravidla na zasedání, které schvaluje rozpočet, výhled a akční plán, a 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 dříve. 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 se zapíše do harmonogramu se zadáním. Mezi radou, která schvaluje návrh, a uzávěrkou dřívějšího zasedání zůstanou nejméně tři pracovní dny, den rady ani den uzávěrky se nepočítají. Termín této rady 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 dříve (vlna 4). V usnesení o rozpočtu zároveň svěří radě čerpání rezervy na rizika priorit na projekty téže priority. 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 koncepcie,** 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	Vystěhování lidí ve věku 40 až 55 let klesne ze 6,5 na 5 na tisíc obyvatel této skupiny do roku 2035
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 letech 2027 až 2032, z toho 80 mil. Kč dotace. Strop priority 110 mil. Kč v mandátu
Plochy	Pod Školou 2029 až 2030, Za Nádražím 2029 až 2031, U Lesa od roku 2031 po prodeji poloviny první etapy Za Nádražím
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 2201 u všech tří řádků přidělil koordinátor s finančním odborem.

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	30. 9. 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	31. 3. 2028
2.1	Studie a parcelace Pod Školou	1 mil. Kč	Studie schválená radou, přípojky v investičním plánu na rok 2029	Vedoucí odboru majetku	30. 11. 2028

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

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

7.6 Časté chyby ve fázi 5

Přijetí bez akčního plánu. Strategie je přijata v prosinci, akční plán „připravíme během roku“. První investice přijde za dva roky. *Protipatření.* 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. *Protipatření.* Koordinační jednotka vede zásobník, rada ho pololetně projde.

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

Porada bez rozhodnutí. Čtvrtletní porada se změní v informační schůzku. *Protipatření.* 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 a zastupitelstvo 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.

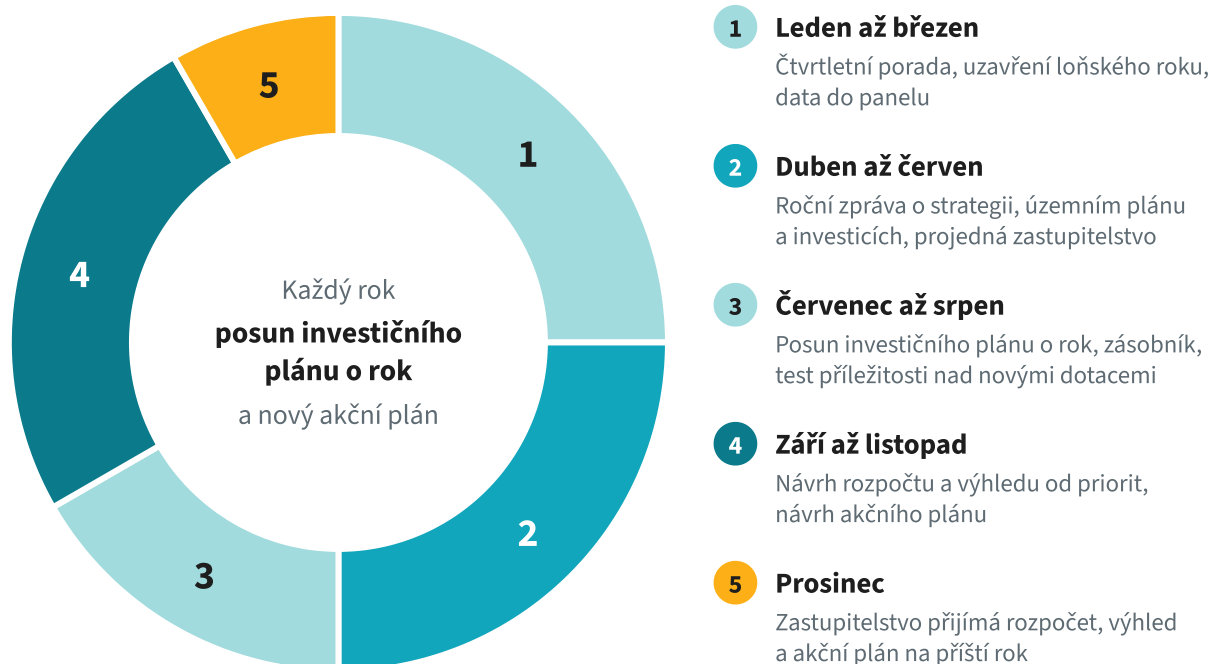
Pro radu stačí při zadání sedm tvrdých kritérií jako sedm otázek na jedné straně. Měkká kritéria posoudí vnější posouzení. Kritéria se používají třikrát, při zadání strategie, průběžně při rozhodnutích rady na konci fází a po přijetí v roční zprávě. Platí vedle kritérií přijetí ze zadávacího rámce politiky.

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. 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



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

Období	Co se děje	Kdo
Leden až březen	Čtvrtletní porada, uzavření loňského roku, data do panelu	Vlastník strategie, gesční radní, koordinátor
Duben až červen	Roční zpráva o strategii, územním plánu a investicích, projednání v zastupitelstvu	Rada předkládá, zastupitelstvo projednává
Červenec až srpen	Posun investičního plánu o rok, aktualizace zásobníku, test příležitosti nad novými dotacemi	Koordinátor, finanční odbor, rada
Září až listopad	Návrh rozpočtu a výhledu od priorit, návrh akčního plánu	Finanční odbor, koordinátor, rada
Prosinec	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. Po dvou letech nahradí přírážky z politiky vlastní přírážky města, které rada schválí s roční zprávou, pokud má město 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). Obsahuje plnění výstupových ukazatelů a vývoj výsledkových a dopadových ukazatelů z politiky, stav opatření a strategických projektů, stav ploch a změn územního plánu, čerpání investičního plánu po blocích, 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 a jak se jeho provoz vyvíjí ve srovnání s kartou. Roční zpráva porovná odhady nákladů a termínů se skutečností za všechny dokončené projekty, aby se přírážky na rizika příště opíraly o vlastní data. Na konci mandátu se u jedné až dvou priorit provede hodnocení dopadu, zda se výsledkové ukazatele změnily díky opatřením, nebo nezávisle na nich, ideálně srovnáním s obdobnými městy. Výsledky upraví stupně důkazu v kartách opatření a vstoupí do povolebního přezkumu. Inspirací jsou britská příručka Magenta Book, novozélandské hodnocení investic po dokončení a britská síť center What Works, která systematicky sbírá, co ve veřejné politice funguje.

Brány. Strategie přebírá brány z politiky. První je 12 měsíců po přijetí politiky, další 6 až 9 měsíců před komunálními volbami, po volbách následuje povolební přezkum. Na bráně se podle kontrolní karty z politiky rozhoduje u každé priority a jejích opatření, zda pokračují, mění se, nebo končí.

Mimořádný přezkum se koná ve stejných případech jako v politice, tedy při překročení prahu, při výměně gesčního radního nebo odpovědné osoby priority a při zásadní změně vnějších podmínek. Odpovědnou osobu opatření nebo projektu vymění rada bez přezkumu. Zásadní změnou je vývoj klíčové proměnné mimo rozpětí scénářů dva roky po sobě, nebo když odolné rozhodnutí přestane být odolné. Vybočení v jednom roce rada jen zapíše a scénáře se přepočítají v roční zprávě. 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. 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 rozběhnuté projekty a uzavřené smlouvy, panel a zásobník, které nové vedení převezme hotové, předvolební roční zpráva jen s daty a předávací list z politiky pro všechny kandidující subjekty.

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 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

Referenční přehled zdrojů pro fázi 1, členěný podle toho, co se soupisuje. Analytické zdroje o obyvatelstvu, ekonomice a kvalitě života jsou v příloze A Metodiky politiky rozvoje měst a strategie z nich přebírá ukazatelový panel. Přehled odpovídá stavu k říjnu 2026.

Ukazatelový panel a srovnání měst

Zdroj	Co získáme	Omezení
Obce v datech, Index kvality života (AQE), www.obcevdtech.cz	Srovnání všech 206 obcí s rozšířenou působností za roky 2018 až 2025 ve třech pilířích. Aktualizace panelu z politiky a výběr obdobných měst pro srovnání úrovně 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, přepočít 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 přírůžky	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	Aktualizace 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	Krajské rozlišení, ne 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, jen některá města

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 a přizpůsobuje ji české samosprávě a Metodice politiky rozvoje měst. 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 strategií 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 (víze a program)	Rozlišení víze 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 úrovně 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 na konci mandátu, 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 30 až 60 stran a horizont 5 až 10 let, přijímá ji zastupitelstvo
Priorita	Rozhodnutí politiky o tom, co město v mandátu prosadí. Má jeden cílový dopad a rozpočtový strop
Cílový dopad	Jedno číslo s horizontem, které měří změnu, kvůli níž priorita existuje. Stanoví politika
Výsledek	Změna chování cílové skupiny, kterou priorita vyvolá. Měří ji 1 až 2 výsledkové ukazatele z politiky
Výstup	Co město nebo jeho partneři vytvoří. Výstupové ukazatele stanoví strategie nebo koncepce, ve strategii jich je nejvýše 30
Páka	Rozhodnutí politiky, které míří na konkrétní příčinu. Strategie z ní odvozuje opatření
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 rada rozhoduje o pokračování
Pět otázek	Potřeba, hodnota, dodavatel, peníze a dodání. Povinná část karty projektu u záměru nad stanovenou částkou
Úroveň služby	Měřitelný standard, který město drží u provozní oblasti s majetkem. Tři stupně, základní, standardní a rozšířený, a pro majetek, který město uvolňuje, ruší nebo převádí, bezpečnostní úroveň. Základní úroveň 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 čtyři limity podle kapitoly 2.4 a strop pro příležitosti
Souhrnný přehled obecních firem	Investice, dluh, záruky města a provozní příspěvky obecních firem, zřizovaných organizací a podíl města ve svazcích obcí v jedné tabulce
Stupeň důkazu	Síla důkazu, že opatření zafunguje. Stupeň A znamená srovnání s kontrolní skupinou nebo konzistentní řady dat s mechanismem, B triangulací dat a analogií, C odhad nebo jediný zdroj. Stupnice je stejná jako v politice

Pojem	Co znamená v této metodice
Registr rizik	Nejvýše deset hlavních rizik strategie s pravděpodobností, dopadem, odpovědnou osobou a reakcí, procházený 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. Majetek, plochy, závazky, kapacity a peníze, se kterými strategie pracuje
Odolné rozhodnutí	Rozhodnutí, které se vyplatí ve všech scénářích vnějšího prostředí. V pořadí jde 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. Prahy výsledkových ukazatelů stanoví politika, prahey výstupových ukazatelů strategie
Obrácený spouštěč	Hodnota ukazatele, při které se uvolní další krok konsolidace, například sloučení škol
Budova určená k uvolnění	Budova, kterou opatření konsolidace uvolní. Rada ji určí na konci fáze 1. Do uvolnění má jen bezpečnostní úroveň služby
Zásadní změna podmínek	Vývoj klíčové proměnné mimo rozpětí scénářů dva roky po sobě, nebo ztráta odolnosti odolného rozhodnutí. Spouští mimořádný přezkum
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
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 třech blocích (obnova a povinnosti, priority, příležitosti), podrobně na mandát a rámcově do konce horizontu
Kód projektu	Číslo projektu v rozpočtové skladbě (pole ORG), které přidělí koordinátor s finančním odborem před schválením návrhu rozpočtu. Na prvním místě nese blok, na druhém priority, platí od první studie po provoz a jeden projekt má jeden kód. Podrobně kapitola 3.3 Metodiky implementace
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 (politika). Strategie ho zpřesňuje. Kapitálový rozpočet tvoří vlastní zdroje po splátkách a úvěr v mezích limitů
Rozpočtový strop	Vlastní podíl města na investicích priority do konce mandátu (vlastní zdroje a úvěr včetně kofinancování dotací). Část úvěru, jejíž splátky pokryje čistý výnos projektu v nízkém scénáři, se do stropu nepočítá, do limitů dluhu ano (kapitola 3.3). Stanoví politika
Rezerva na rizika priority	Součet přírážek podle stupně přípravy u projektů priority. V investičním plánu jeden řádek priority, je součástí stropu. Rada ji čerpá na projekty téže priority, pokud jí to zastupitelstvo svěří v usnesení o rozpočtu
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, kryje ji prostor nad stropy, v investičním plánu má řádek v bloku obnovy a v rezervě finančního rámce se uvádí jen jako „z toho“

Pojem	Co znamená v této metodice
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 finanční rámec stanoví z prostoru nad stropy. Čerpá ji zastupitelstvo rozpočtovým opatřením
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 a roční strop pro všechny příležitosti dohromady
Koordinační jednotka	Jeden až dva lidé u vlastníka strategie, kteří píšou strategii, vedou zásobník a panel a připravují podklady pro radu a roční zprávu
Čtvrtletní porada	Porada vlastníka strategie a gesčních radních nad daty, ze které vznikají úkoly pro úřad, jež pak uloží rada
Bezpečnostní úroveň služby	Úroveň pod základní, jen pro budovu určenou k uvolnění a majetek, který město ruší nebo převádí. Opravy, bez kterých hrozí úraz nebo uzavření budovy, a ochrana 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
Brána	Rozhodnutí o prioritě podle kontrolní karty z politiky, zda ji dál vést, upravit, nebo ukončit, a s ní o jejích opatřeních. Kalendář bran přebírá strategie z politiky
Mimořádný přezkum	Přezkum politiky vyvolaný překročením prahem, výměnou gesčního radního nebo odpovědné osoby priority, zásadní změnou vnějších podmínek, nebo strategií, když prioritu nejde naplnit ve stropu nebo je potřeba přesun mezi stropy nad 10 % menšího z nich. Odpovědnou osobu opatření nebo projektu vymění rada bez přezkumu
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

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 zbudě 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

Technika	K čemu slouží	Kde
Hodnocení po dokončení a hodnocení dopadu	Vlastní důkazy pro příští aktualizaci	Kapitola 8.3
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 třech blocích	Projekty po letech v mezích stropů a limitů	Fáze 4, kapitola 6.2
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 a upřesníme je po pilotním ověření s městem. Slouží k rozhodnutí rady o cestě a k plánování kapacity úřadu. 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 dříve než v červnu, harmonogram se nezkracuje, přijetí zůstává vázané na rozpočet a získaný čas je rezervou fáze 1.

Délka se počítá od schválení zadání strategie. Cesta C se zkráceným průchodem politiky trvá 8 až 10 měsíců. Nové vedení zvolené na podzim, které začne v lednu a strategii přijímá s rozpočtem v prosinci, potřebuje 10 až 11 měsíců, protože fáze 2 padne do prázdnin a fáze 3 a 4 běží souběžně s konzultací v září (pořadí kroků v kapitole 2.3). S plným průchodem politiky trvá cesta C ve spojeném procesu zhruba 9 až 12 měsíců.

Týdenní plán cesty A. Pro politiku přijatou v červnu a strategii přijímanou s rozpočtem v prosinci. Týden 1 je první týden po schválení zadání.

Týdny	Co se děje	Kdo	Rozhodnutí
Před týdnem 1	Úkoly k soupisu majetku, závazků a finančního prostoru uložené se zadávacím rámcem politiky	Rada	Usnesení rady
1 až 2	Fáze 1, vlna 1. Převzetí politiky, aktualizace panelu, převod scénářů	Koordinátor	
1 až 6	Fáze 1, vlny 2 až 4 souběžně. Majetek, území, závazky, obecní firmy, kapacity, vazby na kraj	Odbory a obecní firmy podle úkolů	

Týdny	Co se děje	Kdo	Rozhodnutí
7 až 8	Fáze 1, vlna 5. Finanční prostor, šest finančních pravidel, součtový test, předběžné limity, základní úrovně služeb, blok obnovy	Finanční odbor, koordinátor	Rada na konci srpna
9 až 11	Fáze 2. 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 od 1. do 31. října. Seminář zastupitelstva v týdnu 13, v jiném týdnu než rada	Koordinátor, pořizovatel, finanční odbor	Rada do 31. října 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 případně 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
10 až 30 tisíc obyvatel	150 až 250	90 až 130	70 až 110	90 až 130	90 až 120	490 až 740
30 až 100 tisíc obyvatel	250 až 450	150 až 230	120 až 260	150 až 240	150 až 240	820 až 1 420

K tomu start a zadání 40 až 60 hodin, 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. Město s 30 až 100 tisíci obyvatel, kterému chybějí pasporty komunikací a které posuzuje šest změn od investorů, se se všemi přírážkami dostane na 1 100 až 1 900 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, zhruba 150 až 300 hodin u města do 30 tisíc obyvatel a 300 až 600 hodin u většího. Úplné pasporty pak vzniknou jako úkol akčního plánu, obvykle jako samostatná zakázka. V minimální variantě počítejte s externí podporou orientačně 1,3 až 1,8 mil. Kč (technik, podpora odboru za koordinátora, finanční analytik, facilitace konzultace), bez konzultanta politiky a průzkumů ploch.

Cesta B vyžaduje zhruba 60 % hodin cesty A. Strategie je pracností srovnatelná s plným průchodem politiky. Místo rozhovorů a dotazníku potřebuje práci s majetkem, plochami, obecními firmami a investičním plánem. Podíl úřadu a obecních firem je vyšší než u politiky, zhruba 40 až 55 %, protože soupis majetku, karty projektů a finanční podklady připravují odbory. Nejvíce práce připadá na finanční odbor ve fázích 1 a 4 a na odbor majetku ve fázi 1.

Příloha G. Struktura výstupů

Strategie rozvoje města má stavbu podle kapitoly 7.2, tedy 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 rozpětí nákladů z karty a u brownfieldu model vstupu města, pokud je známý, jinak pravidlo z kapitoly 5.3, že výkup nad znalecký posudek se neprovádí bez zdůvodnění. Úrovně služeb, o kte-

rých 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. 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 rámeček. K metodice existuje sada pracovních šablon, kterou poskytujeme při spolupráci s městy.

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 k uvolnění 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 do 31. října, 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	Kapitoly 3.2 a 6.3
Změna územního plánu se zpozdí	Je na kritické cestě. Čtvrtletní porada posune navazující etapy, roční zpráva to uvede jako riziko priority. Je-li ohrožen cílový dopad, postup podle kapitoly 1.1	Kapitoly 5.4 a 1.1
Investor navrhne změnu územního plánu mimo priority	Posouzení podle priorit, kapacit a fiskálního testu. Doporučení pořídit až po plochách priority, nebo jen s plánovací smlouvou	Kapitola 5.4, vlna 4
Kraj odmítne zařadit novou sociální službu do sítě	Provoz chybí, investice proto zůstane mimo investiční plán. Zůstane podmíněná etapa s vyjednávacím krokem a termínem	Kapitola 4.3, vlna 1
Koaliční partner chce projekt mimo pořadí	Test příležitosti a roční strop pro příležitosti. Změna pořadí proti matici jen se zdůvodněním v usnesení, které vidí i opozice	Kapitola 4.3, vlna 3
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	Rada jmenuje náhradu do 30 dnů. Zásobník a panel jsou ve sdíleném nástroji, ne v počítači jednoho člověka	Kapitola 2.4
Zastupitelstvo v prosinci odloží schválení rozpočtu	Strategii lze přijmout samostatně. Akční plán vznikne do 60 dnů od přijetí strategie a zastupitelstvo ho přijme spolu s rozpočtem, jakmile rozpočet schválí	Kapitola 1.5
Náklady strategického projektu výrazně vzrostou	Rada rozhoduje znovu v rozhodovacím bodě stupně přípravy, poradí se přepočítá uvnitř priority	Kapitola 4.2
Vývoj vybočí z rozpětí scénářů	V jednom roce rada vybočení zapíše a scénáře se přepočítají v roční zprávě. Dva roky po sobě je to zásadní změna a mimořádný přezkum	Kapitoly 7.3 a 8.3
Budova určená k uvolnění potřebuje opravu	Jen bezpečnostní úroveň do uvolnění, termín uvolnění podle udržitelnosti dotací	Kapitola 3.2

Situace	Co udělat	Kde v metodice
Blíží se volby a strategie ještě není přijatá	Přijmout ji před volbami s předvolební roční zprávou jen s daty, nebo práci uzavřít výchozím stavem a předat 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. Podrobné šablony karet a tabulek poskytujeme při spolupráci s městy.

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 v červnu, v cestě C v únoru, 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	Se schválením zadávacího rámce politiky, v cestě C v lednu s předběžným zadáním podle kapitoly 2.3 a žádost vlastníkům cizích pozemků až po návrhu priorit, řádky projektů do 15. června, v cestě C do 30. června	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 dělá, 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 a koordinátor na začátku semináře řekne jen to, co se od rady změnilo.

Konec fáze	Co rada rozhoduje	Čísla na listu
Předběžné zadání (cesta C, leden)	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 květnovou aktualizaci finančního prostoru	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

Konec fáze	Co rada rozhoduje	Čísla na listu
1 Soupis prostředků	Předběžné limity, základní úroveň služeb, budovy k uvolnění, 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
4 Investiční plán	Investiční plán, potvrzení limitů	Tři bloky po letech, 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

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 vlastníkovu strategii 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 k uvolnění jen na bezpečnostní úrovni
Zbývající náklady rozběhnutých projektů	Registr závazků
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). Jeden sloupec na plochu, řádky podle karty plochy a kontrolního seznamu fáze 3. Vyplněno 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 do poloviny roku 2029	Změna vydaná do poloviny roku 2029	Změna vydaná do poloviny roku 2029
Infrastruktura pro město bez přírážky	4,3, přípojky	121, sítě a komunikace ve dvou etapách	27, komunikace a čerpací stanice
Přirážka na rizika	0,7 (16 %, dokumentace)	19 (16 %, dokumentace)	13 (48 %, záměr bez studie)
Zdroj a termín	Vlastní, 2029	Dotace, úvěr, vlastní, 2029 až 2031	Vlastní, od roku 2031

Položka	Pod Školou	Za Nádražím	U Lesa
Mezera ve financování infrastruktury	0	20, dotace jako předpoklad	V mandátu 0, stavba je v rámcové části
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 bez služeb a se službami	+1,0 a +0,6 ročně	+1,3 a -0,3 ročně	+0,5 a -0,06 ročně
Saldo na hektar se službami	+0,30	-0,04	-0,01
Pořadí a spouštěč	1, bez spouštěče	2, bez spouštěče	3, prodáno nebo zastavěno 50 % první etapy Za Nádražím, nejdříve 2031

Krytí 50 % je podmínka soutěže developerů na městských pozemcích. Podíl soukromého investora stanoví zásady spolupráce s investory, v příkladu v kapitole 5.5 ze 70 %. Ve městě, kterému ubývá obyvatel, je řádek vyvolaných kapacit nulový, pokud je kapacita škol a školek přebytečná ve všech scénářích, a karta uvede zdroj (kapitola 5.3, krok 3).

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

Krok	Výpočet	Výsledek ročně
1 Roční výnos	30 bytů krát 2,4 obyvatele je 72 obyvatel, krát 16 tis. Kč daní na obyvatele, plus daň z nemovitostí 0,02 mil. Kč	1,17 mil. Kč
2 Náklady infrastruktury	Obnova přípojek 5 mil. Kč dělená 50 lety, plus údržba 0,11 mil. Kč	0,21 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	72 obyvatel krát 5 tis. Kč proměnných nákladů	0,36 mil. Kč
5 Saldo	Saldo bez služeb 1,17 minus 0,21, se službami ještě minus 0,36, na hektar děleno 2	+0,96, +0,60, +0,30 mil. Kč
6 Citlivost	Daně o desetinu nižší a infrastruktura o třetinu dražší	+0,42 mil. Kč se službami

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

Vzor investičního plánu (fáze 4). Tři bloky po řádcích, obnova a povinnosti s řádkem rezervy k odhadu obnovy, každá priorita zvlášť s řádkem rezervy na rizika priority, příležitosti. Ceny projektů priorit jsou bez přírážek, ceny

projektů obnovy a příležitostí s přírážkou. Pod tabulkou limity v nízkém scénáři a scénáři výpadku dotací. Výřez ukazuje prioritu 2 modelového města z kapitoly 6.5 (mil. Kč, hrubé náklady).

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 na rizika priority 2, součet přírážek	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 vede od začátku pod vlastním kódem 2206, na kódu 2201 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 na rizika. Město bez pasportu komunikací má v bloku obnovy pod řádkem obnovy komunikací podle odhadu řádek rezervy k odhadu obnovy, například při odhadu 40 mil. Kč ročně 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. svěruje radě čerpání rezervy na rizika priorit na projekty téže priority a přesuny mezi projekty jedné priority v uvedeném rozsahu, IV. schvaluje zapojení zůstatků priorit z minulých let na tytéž projekty priorit, V. ukládá radě předložit roční zprávu do konce června.

Kde platí která finanční pravidla. V minimální variantě se ve fázi 1 použijí jen pravidla o zůstatcích, svazku obcí, pokud v něm město je, úsporách z konsolidace a dotacích, a o investici obecní firmy, pokud za ni město ručí. Ostatní jen tehdy, když se města týkají. Ve fázi 4 stačí čtyři limity podle kapitoly 2.4 a rezerva na rizika 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
Přírážky 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 na rizika 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 na rizika priority	Kapitola 7.3	Řízení po přijetí	Rada, zastupitelstvo

Které rezervy strategie zná.

Rezerva	Z čeho se počítá	Ve stropu priority	Ve finančním rámci	V investičním plánu	Kdo ji čerpá
Provozní rezerva	Zůstatky nad částku, kterou rada určí pro kapitálový rozpočet, orientačně jeden až dva měsíce běžných výdajů	Mimo strop	Zvlášť	Mimo plán	Zastupitelstvo rozpočtovým opatřením
Rezerva na rizika priority	Součet přírážek podle stupně přípravy u projektů priority	Ano	V rezervě	Jeden řádek priority	Rada na projekty téže priority, pokud jí to zastupitelstvo svěří v usnesení o rozpočtu
Část stropu nevyčerpaná v mandátu	Strop priority minus projekty a rezerva priority v investičním plánu	Ano	U stropů	Mimo plán	Nevyčerpanou část roku zapíše finanční odbor do rozpočtu dalšího roku na tytéž projekty priority. Do jiných bloků jen rozhodnutím zastupitelstva
Rezerva k odhadu obnovy	15 % ročního objemu odhadu obnovy u majetku, jehož stav je jen odhadnutý	Mimo strop	V rezervě jen jako „z toho“	Řádek v bloku obnovy	Na obnovu téhož majetku podle rozpočtu. Zbytek po konci třetího roku převede zastupitelstvo s akčním plánem nad stropy. U majetku s novým pasportem se přepočítá s nejbližším akčním plánem
Částka na nepředvídané výdaje	Stanoví finanční rámec z prostoru nad stropy	Mimo strop	V rezervě	Mimo plán	Zastupitelstvo rozpočtovým opatřením

Vzor přehledu kapacit (fáze 1). Pro každý odbor a organizaci, která připravuje nebo řídí investice, sloupce lidé, velké stavby ročně (nad hranicí pro pět otázek), změny územního plánu ročně, velké zakázky ročně (nad hranicí pro pět otázek), z toho zrušené a 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	Střeška, 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