

METODIKA AQE, DÍL 3, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ MĚSTA

Metodika vyhodnocení strategie rozvoje města

Jak město zjistí, co jeho priority skutečně změnily

Jan Havránek a kolektiv

AQE advisors, a.s.

listopad 2026

ŘADA METODIK STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ MĚSTA

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

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

Jak citovat

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

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

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

METODIKA AQE, DÍL 3

Metodika vyhodnocení strategie rozvoje města

Jak město zjistí, co jeho priority skutečně změnily

Jan Havránek a kolektiv

AQE advisors, a.s.

listopad 2026

METODIKA

Obsah

Metodika ve zkratce 6

Úvod. Proč tato metodika vzniká 7

1 Strategie potřebuje důkaz 7
2 Co dnešní hodnocení měst měří 7
3 Co metodika nabízí 7
4 Pro koho metodika je 8
5 Co vyhodnocení chce od starosty a rady 8
6 Jak metodiku číst 8

1 Vyhodnocení v architektuře dokumentů města 10

1.1 Co díl 3 přebírá z dílů 0 až 2 10
1.2 Co díl 3 přidává 11
1.3 Dvě vyhodnocení v kalendáři 11
1.4 Hierarchie pojmů dílu 3 11
1.5 Role 11

2 Principy vyhodnocení 13

2.1 Co vyhodnocení je 13
2.2 Sedm hodnoticích otázek 13
2.3 Výroky a důkazy 14
2.4 Hodnotitel mimo úřad a zveřejnění zprávy 15
2.5 Přiměřenost 16
2.6 Vyhodnocení jako učení 16

3 Příprava od prvního dne 17

3.1 Cíl a principy 17
3.2 Co se rozhodne při zavádění řízení 17
3.3 Výchozí data a sdílený sešit 18
3.4 Registrace, souhlas, los a srovnávací skupina 18
3.5 Postup v pěti krocích 19
3.6 Příklad modelového města 19
3.7 Časté chyby v přípravě 20
3.8 Kontrolní seznam připravenosti dat 20

4 Průběžné vyhodnocení 21

4.1 Cíl a principy 21
4.2 Zadání a hodnotitel 21
4.3 Co se k pěti otázkám bere ze sešitu 22
4.4 Kvalita řízení 22
4.5 Postup v osmi krocích 22
4.6 Karta vyhodnocení priority a uzavírací karta 23
4.7 Vazba na zprávu za volební období a povolební přezkum 23
4.8 Příklad modelového města 24
4.9 Časté chyby 25
4.10 Kontrolní seznam 25

5 Závěrečné vyhodnocení 26
5.1 Cíl a principy 26
5.2 Zadání a výběr hodnotitele 26
5.3 Dopad proti cílovému dopadu 27
5.4 Příspěvek priority 27
5.5 Aditivita se srovnávací skupinou 27
5.6 Náklad na jednotku dopadu 28
5.7 Vedlejší a rozdělovací účinky a udržitelnost 28
5.8 Porovnání předpovědi a skutečnosti 28
5.9 Postup v osmi krocích 29
5.10 Příklad modelového města 29
5.11 Časté chyby 30
5.12 Kontrolní seznam 31

6 Využití výsledků 32
6.1 Odpověď rady a projednání v zastupitelstvu 32
6.2 Registr poučení, stupně důkazu a přirážky 32
6.3 Vstup do příští politiky rozvoje 32
6.4 Komunikace s veřejností a opozicí 32
6.5 Co dělat se špatným výsledkem 33
6.6 Příklad modelového města 33
6.7 Časté chyby ve využití výsledků 33

7 Kvalita vyhodnocení 34
7.1 Osm kritérií kvality 34
7.2 Čtyři vzorce selhání z české praxe 34
7.3 Kontrolní seznam kvality 35

Přílohy 36
A Vzor zadání vyhodnocení pro radu 36
B Osnova zprávy průběžného vyhodnocení 37
C Osnova zprávy závěrečného vyhodnocení 37
D Karta vyhodnocení priority a uzavírací karta 37
E Stupnice výroků a důkazů 38
F Metody na jedné straně 39
G Pracnost a varianty podle velikosti města 41
H Modelové město 41
I Slovník pojmů 42

O metodice 44

Město po čtyřech letech řízení ví, co dodalo. Zřídka ví, zda se změnilo to, kvůli čemu priority vznikly. Metodika vyhodnocení strategie rozvoje města, díl 3 řady AQE pro strategické plánování měst, dává hotový postup, jak na to odpovědět. Sedm otázek v jazyce města, výroky doloženo, pravděpodobné, nebo nelze určit se stupněm důkazu, průběžné vyhodnocení před předvolební bránou a závěrečné k roku horizontu dopadu, s daty sbíranými od prvního dne. Je určena starostům, radním, koordinátorům strategie, kontrolním výborům a hodnotitelům v obcích s rozšířenou působností s přibližně 10 až 100 tisíci obyvatel.

METODIKA VE ZKRATCE

> Město po letech řízení potřebuje vědět, co jeho priority skutečně změnily. Metodika k tomu dává dvě vyhodnocení, průběžné před předvolební bránou a závěrečné k roku horizontu dopadu. Odpovídají na sedm pevných otázek, průběžné na pět z nich. Každý výrok má tvrzení a jistotu, která zní doloženo, pravděpodobné, nebo nelze určit.
> U otázek o příčině a změně nese i stupeň důkazu A, B, nebo C. Koordinátor sbírá data od prvního dne řízení. Vyhodnocení zpracuje hodnotitel mimo úřad a zpráva vyjde do 30 dnů od převzetí spolu s odpovědí rady. Metodika je dílem 3 řady AQE. Navazuje na Metodiku politiky rozvoje měst, Metodiku strategie rozvoje města a Metodiku implementace strategie rozvoje města.

K ČEMU METODIKA SLOUŽÍ

1

Sedm otázek místo procent plnění

Platí důvody priority, dodali jsme, za kolik, změnilo se chování, nastal dopad, nastal kvůli nám, co dál. Každý výrok nese stupeň důkazu.

Co to znamená. Rada, opozice i veřejnost dostanou poctivou odpověď, kterou unese tisk i zastupitelstvo.

2

Data od prvního dne

Priority pro hodnocení dopadu, výchozí hodnoty, registrace zájemců a los při převisu poptávky se určí při zavádění řízení.

Co to znamená. Po čtyřech letech je s čím srovnávat a aditivita se dá doložit chováním, ne dotazem.

3

Hodnotitel mimo úřad

Výběr podle zveřejněných pravidel, kandidát opozice, oponentura jen k faktům a zveřejnění celé zprávy s odpovědí rady do 30 dnů.

Co to znamená. Zpráva přestane být obhajobou úřadu a stane se podkladem pro bránu a povolební přezkum.

4

Poučení do příští politiky

Zastupitelstvo uloží radě, co zapracovat. Ověřené příčiny, stupně důkazu a přirážky vstoupí do příští politiky rozvoje.

Co to znamená. Město se učí z vlastních výsledků a nová politika začíná od faktů, ne od seznamu přání.

Úvod. Proč tato metodika vzniká

> **Hlavní sdělení.** Politika rozvoje určila priority, strategie je převedla do opatření a implementace je dotáhla do rozpočtu a staveb. Na konci volebního období má město data o tom, co dodalo. Odpověď, zda se změnilo to, kvůli čemu priority vznikly, má zřídka. Tato metodika ji dává ve dvou vyhodnoceních, průběžném před předvolební bránou a závěrečném k roku horizontu dopadu. Každý výrok má tvrzení a jistotu, aby ho unesla rada, opozice i veřejnost.

1. Strategie potřebuje důkaz

Modelové město přijalo politiku v polovině roku 2027 a strategii na konci téhož roku. Na začátku roku 2030 stojí před předvolební bránou a zpráva za volební období ukáže, co úřad dodal. Změna územního plánu je vydaná, přípojky Pod Školou jsou v realizaci a dodavatel sítí Za Nádražím je vybraný. Ke konci roku 2029 se zaregistrovalo 140 domácností, které chtějí v nové nabídce bydlet. Rada ví, co dodala a kolik to stálo. Zda díky tomu ve městě zůstanou rodiny, které by jinak odešly, z těch čísel nevyčte.

Dodání a dopad jsou dvě různé otázky. Implementace hodnotí dodání (kapitola 8.5 Metodiky implementace), dopad se ukáže až za roky, v modelovém městě k roku 2035. Mezitím se střídá vedení, mění se lidé na úřadě a výchozí data se ztrácejí. Kdo chce dopad jednou doložit, musí důkaz připravovat už při zavádění řízení. Vyhodnocení proto začíná prvním dnem řízení a končí poučením pro příští politiku. Rada tak dostane poctivou odpověď na otázku voličů i opozice, co priority změnily a za kolik.

2. Co dnešní hodnocení měst měří

Česká města hodnotí strategie málo, a když už, tak hlavně vlastní činnost. Podle výzkumu mezi 573 obcemi a městy (Ježek, 2015) slouží plán jako vodítko rozhodování ve 37,9 % z nich. Hodnoticí kritéria obsahuje jen 20,6 % plánů.

Typická zpráva o plnění strategického plánu počítá aktivity. Město s přibližně 21 tisíci obyvateli vykázalo z 496 aktivit 174 splněných, tedy 35,1 %. O změně chování lidí zpráva mlčí. Měří tedy vytíženost úřadu místo změny ve městě.

Výchozí data chybějí systematicky, krajská zpráva o uplatňování strategie uvádí „nedostupná data“ i pro výchozí rok.

Hodnotí většinou ten, kdo strategii realizoval, a doporučení zůstávají bez adresáta a termínu. Metodika přípravy veřejných strategií MMR žádá evaluační plán, výchozí a cílové hodnoty, oponenturu a hodnocení dopadů s odstupem. Otevřené nechává, kdo hodnotí, jak silný důkaz stačí a co se s výsledkem stane. Nejvyšší kontrolní úřad opakovaně kritizuje neměřitelné cíle, chybějící vyhodnocení účinků a podporu projektů, které by obce udělaly i bez dotace.

Z těchto zjištění plynou čtyři požadavky, na kterých metodika stojí. Hodnotí se změna u lidí a ve městě, počet hotových aktivit je jen vstup. Výchozí data a srovnání určí město při zavádění řízení, protože později je doplnit nelze. Hodnotí člověk mimo úřad vybraný podle pravidel zveřejněných předem. Zpráva má adresáta, odpověď rady a usnesení zastupitelstva.

3. Co metodika nabízí

Metodika přebírá pojmy, kalendář a role z dílů 0 až 2 a přidává k nim hotový postup vyhodnocení (kapitola 1).

- **Sedm hodnoticích otázek** od platnosti důvodů priority po poučení pro příští politiku (kapitola 2.2).
- **Výroky.** Každý výrok má tvrzení a jistotu ve třech stupních. U otázek o příčině a změně nese i stupeň důkazu A, B, nebo C, dopad a aditivita mají interval (kapitola 2.3).
- **Dvě vyhodnocení.** Průběžné před předvolební bránou odpovídá na otázky 1 až 4 a 7. Závěrečné k roku horizontu dopadu odpovídá na všech sedm (kapitoly 4 a 5).
- **Příprava od prvního dne.** Priority pro hodnocení dopadu, výchozí data, registrace zájemců, los a kontrolní seznam připravenosti dat (kapitola 3).
- **Vzory.** Zadání pro radu, osnovy obou zpráv, karta vyhodnocení priority a uzavírací karta (přílohy A až D).
- **Využití a kvalita.** Odpověď rady, registr poučení, vstup do příští politiky a osm kritérií kvality (kapitoly 6 a 7).

4. Pro koho metodika je

Metodika míří na města s přibližně 10 až 100 tisíci obyvatel a předpokládá řízení strategie podle Metodiky implementace strategie rozvoje města. Variantu určuje velikost města jako u řízení. Nad 50 tisíc obyvatel platí plná, s 20 až 50 tisíci střední a do 20 tisíc zkrácená (kapitola 2.5). Příklady jsou z modelového města se 70 tisíci obyvateli a navazují na díl 2 od začátku roku 2030.

5. Co vyhodnocení chce od starosty a rady

Vyhodnocení chce od rady čtyři rozhodnutí v pevných okamžicích mandátu.

- **Při zavádění řízení.** Rada určí jednu až dvě priority pro hodnocení dopadu. Zadání obou vyhodnocení s termíny a rezervu peněz navrhne zastupitelstvu do usnesení o řízení strategie, pravidlo losu do podmínek prodeje (kapitola 3.2).
- **Před předvolební bránou.** Na poradě před rozpočtem předposledního roku období rada zadá průběžné vyhodnocení a vybere hodnotitele z nejméně dvou kandidátů (kapitola 4.2).
- **Po převzetí zprávy.** Do 30 dnů rada odpoví, co přijímá, co odmítá a proč (kapitola 6.1).
- **Při přípravě dalších kroků.** Rada navrhne zastupitelstvu, co z poučení uložit do přezkumu, akčního plánu nebo příští politiky (kapitoly 6.1 a 6.3).

Rezerva peněz pokryje všechna vyhodnocení horizontu, u strategie přes dvě volební období tedy tři, včetně doplnění zprávy a náhradníka. Zkušenostní pravidlo AQE ji stanoví na 1 až 1,5 % součtu stropů priorit platných při přijetí usnesení o řízení strategie. Na každou prioritu pro hodnocení dopadu činí nejméně 0,8 mil. Kč. Po povolebním přezkumu, který stanoví stropy dalšího mandátu, zastupitelstvo rezervu dorovná. V modelovém městě to ze součtu stropů čtyř priorit 230 mil. Kč dělá zhruba 2,3 až 3,5 mil. Kč. Zbytek rezervy zůstává dalším vyhodnocením horizontu a přesun na jiný účel schvaluje zastupitelstvo.

Odměnu hodnotitele určí pevnou částkou zadání, které přijímá zastupitelstvo, a město ji vyplatí za odevzdanou zprávu bez vazby na obsah.

Vyhodnocení nese politické riziko, protože zpráva může ukázat, že priorita dodala méně nebo že dopad nastal jen zčásti. Metodika na to odpovídá pravidly dohodnutými předem. Rada vybírá hodnotitele mimo úřad z nejméně dvou kandidátů podle zveřejněných pravidel a kandidát opozice je v užším výběru vždy. Připomínky k návrhu zprávy smějí mířit jen na fakta a zpráva vyjde s odpovědí rady i při špatném výsledku. Zastupitelstvo ji vždy projedná s usnesením (kapitola 2.4).

6. Jak metodiku číst

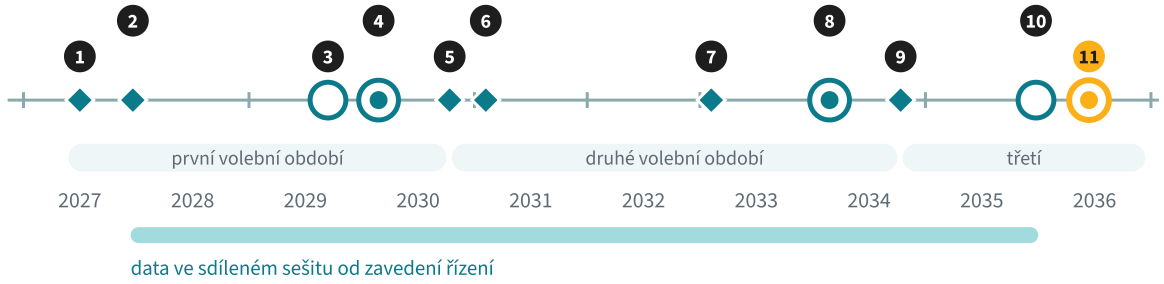
Podle role stačí začít těmito částmi. Hodiny jsou orientační a platí na prioritu, ve zkrácené variantě za celé vyhodnocení (příloha G).

- **Starosta, vlastník strategie a gesční radní** čtou úvod, kapitolu 1 a hlavní sdělení ostatních kapitol. Rada rozhoduje o čtyřech krocích z oddílu 5 a průběžné vyhodnocení jí vezme 6 až 8 hodin, gesčnímu radnímu 4 až 6.
- **Koordinátor strategie** čte celou metodiku, pro rozjezd kapitolu 3 s kontrolním seznamem v kapitole 3.8. Na průběžné vyhodnocení potřebuje 50 až 80 hodin, na závěrečné 60 až 100, na podklad ve zkrácené variantě 40 až 60.
- **Hodnotitel a vnější posuzovatel** čtou kapitoly 2, 4 a 5 a přílohy B až F a jako jediní vydávají výroky. Hodnotitel potřebuje u průběžného vyhodnocení 120 až 180 hodin, u závěrečného s analytikem 240 až 360. Vnější posuzovatel stráví ve zkrácené variantě 24 až 40 hodin.
- **Kontrolní a finanční výbor** čte kapitoly 1.5, 2.4, 4.4, 5.2, 5.6 a 7. Výbory ověřují a dávají stanoviska, rozhodují rada a zastupitelstvo.
- **Zastupitelé včetně opozice** čtou úvod a kapitoly 2.2 až 2.4, 6.1 a 6.4. Zastupitelstvo přijímá zadání a rezervu a zprávu projedná s usnesením.
- **Tajemník a finanční odbor** čtou kapitoly 1.5, 3.3, 3.4 a 5.6. Tajemník je správce dat, finanční odbor potřebuje u závěrečného vyhodnocení 16 až 30 hodin.

> **Shrnutí úvodu jednou větou.** Strategie říká, co město udělá, implementace zajistí, že to udělá, a vyhodnocení poctivě řekne, co to změnilo.

Kapitola 1. Vyhodnocení v architektuře dokumentů města

Hlavní sdělení. Vyhodnocení stojí na konci řady dokumentů města a odpovídá na otázku, co priority změnily. Přebírá pojmy, kalendář, dokumenty a role z dílů 0 až 2 a jejich rozhodnutí ponechává beze změny. Přidává dvě vyhodnocení, sedm otázek, výroky s tvrzením a jistotou, karty a přípravu dat od prvního dne.



1. Politika rozvoje přijata
2. Strategie a usnesení o řízení strategie se zadáním vyhodnocení, výchozí data
3. Zadání průběžného vyhodnocení, uzávěrka dat ke konci třetího čtvrtletí
4. Průběžné vyhodnocení 1 se sloučenou bránou, karta vyhodnocení a předávací list
5. Volby, předávací balíček se zadáním a penězi závěrečného vyhodnocení
6. Povolební přezkum s kartami vyhodnocení
7. Brána po 24 měsících
8. Průběžné vyhodnocení 2 a předvolební brána
9. Volby a předávací balíček
10. Rok horizontu dopadu, uzávěrka dat ke konci roku
11. Závěrečné vyhodnocení, zpráva do pololetí 2036

◆ rozhodnutí orgánu ◎ průběžné vyhodnocení ◎ závěrečné vyhodnocení

Metodika nezavádí nový kalendář. Průběžné vyhodnocení se zadá na poradě před rozpočtem předposledního roku a je hotové před předvolební bránou, závěrečné vyhodnocení zadá předávací balíček k roku horizontu dopadu. Obě stojí na datech sbíraných od zavedení řízení.

1.1 Co díl 3 přebírá z dílů 0 až 2

Z politiky přebírá díl 3 jako hotové hierarchii od priority k ukazatelům, teorii změny s kritickými předpoklady, stupně důkazu a aditivitu. Z kalendáře bere brány, roční zprávu, zprávu za volební období, povolební přezkum a předávací balíček. Z implementace bere sdílený sešit a registr poučení. Pojmy mají význam podle slovníku Metodiky strategie (příloha D).

Páteří dílu 3 je minimální postup hodnocení v šesti bodech z kapitoly 8.4 Metodiky politiky. Závěrečné vyhodnocení je hodnocení dopadu z bodu 2, průběžné je hodnocení na konci mandátu z bodu 1. Oba názvy označují postupy, které díly 0 až 2 už ukládají, takže nový pojem nevzniká.

Zpráva za volební období zůstává datovým výstupem bez hodnoticího textu (kapitola 8.3 Metodiky implementace). Zprávu z průběžného vyhodnocení podepisuje hodnotitel a leží samostatně u kontrolní karty brány. Vnější pohled na řízení (kapitola 9.3 Metodiky implementace) připadá na stejný rok, a proto je částí průběžného vyhodnocení (kapitola 4.4).

1.2 Co díl 3 přidává

Díl 3 přidává postupy a dokumenty, orgány a kalendář zůstávají z dílů 0 až 2.

Co díl 3 přidává	Kde
Průběžné a závěrečné vyhodnocení v osmi krocích	Kapitoly 4 a 5
Sedm otázek, výroky s tvrzením a jistotou, stupeň důkazu a interval	Kapitoly 2.2 a 2.3, příloha E
Příprava dat, registrace, los a kontrolní seznam připravenosti	Kapitola 3
Karta vyhodnocení priority, uzavírací karta, strana pro veřejnost	Kapitola 4.6, přílohy B až D
Náklad na jednotku dopadu jako interval vedle stropu	Kapitola 5.6
Odpověď rady, vstup do příští politiky, kritéria kvality, vzory zadání a zpráv	Kapitoly 6 a 7, přílohy A až C

1.3 Dvě vyhodnocení v kalendáři

Průběžné vyhodnocení se koná jednou za volební období, závěrečné k roku horizontu cílového dopadu. Zadání závěrečného vyhodnocení nese usnesení o řízení strategie a předávací balíček. Kontrolní výbor po volbách ověří, že zadání platí, a rada ho potvrdí v roce horizontu. Když rada průběžné vyhodnocení včas nezadá, kontrolní výbor to oznámí zastupitelstvu a zastupitelstvo radě uloží termín (kapitola 2.4).

Kdy	Co	Kdo
První rok po přijetí strategie	Priority pro hodnocení dopadu, zadání a rezerva v usnesení, výchozí data	Rada, zastupitelstvo, koordinátor
Každý rok s roční zprávou	Kontrolní seznam připravenosti dat	Koordinátor
Porada před rozpočtem předposledního roku	Zadání průběžného vyhodnocení, výběr hodnotitele	Rada, kontrolní výbor ověří výběr
Konec třetího čtvrtletí předposledního roku až první čtvrtletí volebního roku	Uzávěrka dat, 3 až 4 měsíce práce, oponentura k faktům	Hodnotitel, koordinátor, gesční radní
Předvolební brána 6 až 9 měsíců před volbami, předávací balíček	Karty u kontrolních karet brány, zadání a peníze závěrečného vyhodnocení	Rada, zastupitelstvo
Do 30 dnů od převzetí zprávy	Odpověď rady a zveřejnění (kapitola 2.4)	Rada
Do tří měsíců od ustavení nové rady	Povolební přezkum s kartami, ověření zadání	Nová rada, kontrolní výbor
Rok horizontu a pololetí po něm	Uzávěrka dat ke konci roku, 4 až 6 měsíců práce, strana pro veřejnost	Hodnotitel, rada, zastupitelstvo

V modelovém městě zadala rada první průběžné vyhodnocení na poradě před rozpočtem 2029 a zpráva byla hotová na začátku roku 2030. Druhá průběžná zpráva bude hotová na začátku roku 2034, protože strategie 2028 až 2035 přesahuje dvoje volby. Závěrečné převezme zadání z předávacího balíčku 2030 a zpráva bude hotová do pololetí 2036.

1.4 Hierarchie pojmů dílu 3

Díl 3 přidává k hierarchii dílů 0 až 2 patra od otázky přes výrok a kartu k poučení. Průběžné vyhodnocení 2030 odpovídá u priority 2 na otázku 4, Změnilo se chování cílové skupiny. Výrok zní „zájem cílové skupiny převyšuje nabídku, pravděpodobné, stupeň C“, protože stojí na jediném zdroji. Tím je registrace doplněná před uzavřením zprávy na 140 domácností ke konci roku 2029 proti 30 bytům Pod Školou. Výrok patří na kartu priority u kontrolní karty brány, poučení do registru.

1.5 Role

Rozvoj vede starosta s radou, kontrolní výbor ověřuje a dává stanoviska.

Kdo	Co dělá ve vyhodnocení
Rada	Určí priority pro hodnocení dopadu, navrhne zadání a rezervu, vybere hodnotitele z nejméně dvou kandidátů, odpoví na zprávu

Kdo	Co dělá ve vyhodnocení
Zastupitelstvo	Přijme zadání, rezervu a pravidlo losu, projedná zprávu s odpovědí rady vždy s usnesením, uloží radě, co zapracovat
Vlastník strategie	Připraví zadání, drží kalendář, připraví návrh odpovědi rady
Gesční radní	Opravují fakta v návrhu zprávy, odpovídají za poučení u své priority
Hodnotitel a vnější posuzovatel	Hodnotitel zpracuje vyhodnocení, sám vybere a ověří vzorek dat proti dokladům a podepíše výroky. Ve zkrácené variantě výroky nad daty koordinátora napíše a podepíše vnější posuzovatel
Kontrolní a finanční výbor	Kontrolní ověří výběr hodnotitele se stanoviskem k zadání, ohlásí zastupitelstvu nezadané vyhodnocení, po volbách hlídá zadání a dodá zprávu o dodržování pravidel. Finanční dá stanovisko k výkazu nákladů
Koordinátor strategie	Sbírá data od prvního dne, vede kontrolní seznam připravenosti, předá podklady ze sešitu, opravuje fakta v návrhu zprávy
Tajemník	Správce dat, podepíše úplnost podkladů, zpřístupní doklady a pseudonymizovanou tabulku záznamů k ověření
Odpovědné osoby a finanční odbor	Stavové listy, výkaz nákladů včetně provozu a indexace, registr vítězných nabídek
Opozice	Navrhne kandidáta na hodnotitele, který je v užším výběru vždy, kluby dostanou finální zprávu ve stejný den jako rada

O srovnávací skupině dostává hodnotitel souhrnná čísla a tabulku záznamů bez jmen, vzorek k ověření z ní vybere sám (kapitola 2.4). Ověření adres a dotazy domácnostem zajišťuje úřad pod vedením tajemníka.

> **Hlavní pravidlo kapitoly.** Vyhodnocení rozvádí minimální postup hodnocení z kapitoly 8.4 Metodiky politiky v kalendáři a rolích dílů 0 až 2. Rada zadává a odpovídá, hodnotitel mimo úřad vydává výroky a zastupitelstvo projedná a uloží, co se má změnit.

Kapitola 2. Principy vyhodnocení

Hlavní sdělení. Vyhodnocení odpovídá na sedm pevných otázek výroky s tvrzením a jistotou, dopad a aditivita mají vždy interval. Zpracuje ho hodnotitel mimo úřad vybraný z nejméně dvou kandidátů podle zveřejněných pravidel. Zpráva vyjde celá do 30 dnů od převzetí radou, ať je výsledek jakýkoli.

2.1 Co vyhodnocení je

Vyhodnocení zpracuje hodnotitel z dat sbíraných od zavedení řízení (kapitola 1.3). Předmětem je vždy priorita a strategie, nikdy výkon starosty, radních nebo úředníků.

2.2 Sedm hodnoticích otázek



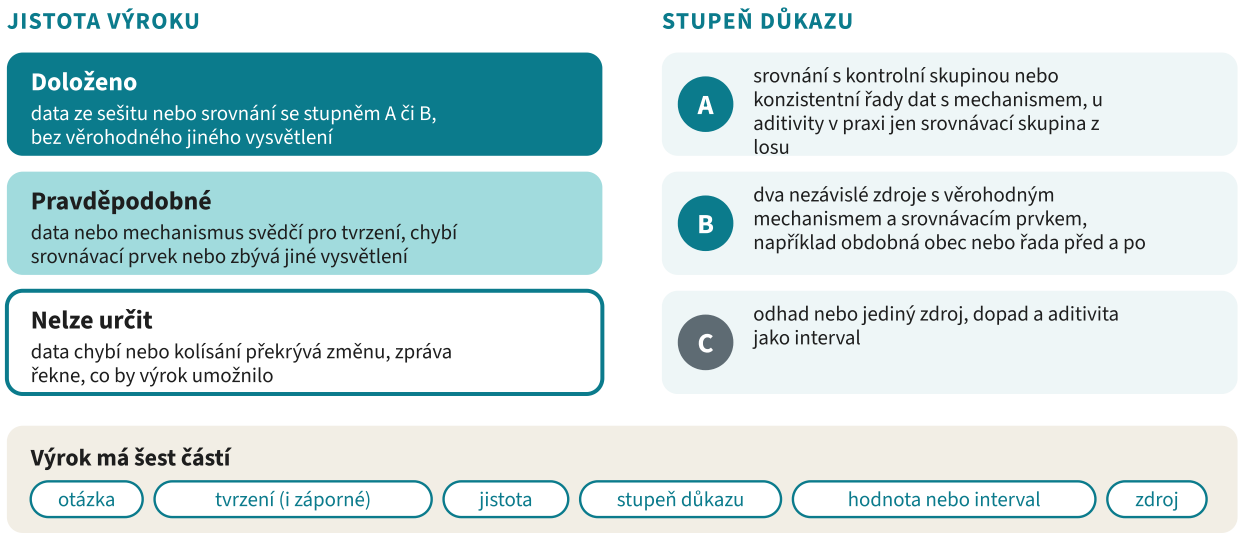
Otázky jsou pevné a město je nemění. Průběžné vyhodnocení odpovídá na otázky 1 až 4 a 7, dopad výslovně nehodnotí, protože ještě nemohl nastat. Závěrečné vyhodnocení odpovídá na všech sedm, otázky 5 a 6 nese jen ono.

Otázky jsou pevné, město smí přidat jen podotázky.

1. **Platí důvody priority?** Trvají příčina a cílová skupina, kvůli kterým priorita vznikla, a drží trendy z fáze 1 politiky.
2. **Dodali jsme, co jsme slíbili?** Výstupy proti cestě a termínům z výkazu priority a akčních plánů, proti původnímu slibu i každé zapsané změně.
3. **Za kolik?** Závazky a čerpání proti stropu, skutečné náklady včetně provozu a indexace proti výkazu, odchylky nabídek proti přirážkám.
4. **Změnilo se chování cílové skupiny?** Výsledkové a předstihové ukazatele proti cestě a prahům.
5. **Nastal dopad?** Dopadový ukazatel proti cílovému dopadu, vždy jako interval (kapitola 2.3).
6. **Nastal kvůli nám?** Příspěvek priority k dopadu, aditivita podle srovnávací skupiny, alternativní vysvětlení.
7. **Co dál?** Poučení pro bránu, povolební přezkum, akční plán, stupně důkazu, přirážky a příští politiku rozvoje.

Průběžné vyhodnocení odpovídá na otázky 1 až 4 a 7, závěrečné na všech sedm (kapitoly 4 a 5).

2.3 Výroky a důkazy



Stupeň důkazu se uvádí u otázek o příčině a změně (1, 4, 5 a 6). Procento plnění, známky ani body metodika nepoužívá.

Jistota se vztahuje k tvrzení, ne k úspěchu. Špatný výsledek se zapíše jako tvrzení „nedodáno“ s jistotou doloženo, nikdy jako „nelze určit“. Dopad a aditivita se vyjadřují intervalem.

Odpověď na otázku u jedné priority je výrok s tvrzením a jistotou ve třech stupních. Tvrzení nese obsah včetně záporného, tedy dodáno, dodáno zčásti, „nedodáno“, dopad nastal, nebo „dopad nenastal“.

- **Doloženo.** Tvrzení stojí na datech ze sdíleného sešitu nebo na srovnání se stupněm důkazu A nebo B a hodnotitel nenašel věrohodné alternativní vysvětlení.
- **Pravděpodobné.** Data nebo mechanismus svědčí pro tvrzení, chybí ale srovnávací prvek, nebo zůstává alternativní vysvětlení, které data nevylučují, stupeň B nebo C.
- **„Nelze určit“.** Data chybí, nebo jde o ukazatel, který testem minimální zjistitelné změny neprošel a jeho kolísání změnu překrývá. Zpráva místo výroku uvede, co by určení umožnilo a do kdy.

Jistota se vztahuje k tvrzení, ne k úspěchu. Hodnotitel proto zapíše špatný výsledek jako „nedodáno“ nebo „dopad nenastal“ s jistotou doloženo, nikdy jako „nelze určit“.

Test minimální zjistitelné změny se dělá při přijetí politiky a práh výroku po skončení netvoří. U ukazatele, který testem prošel, zapíše hodnotitel „dopad v cílové výši nenastal“ s jistotou doloženo. Platí to, jen když celý interval změny leží pod cílovou změnou.

Stupeň důkazu A, B, nebo C nesou výroky k otázkám 1, 4, 5 a 6 o příčině a změně. U faktů ověřených proti dokladům (otázky 2, 3 a 7) stačí jistota a zdroj. Definice ze slovníku dílů 0 až 2 platí celá a beze změny (kapitola 5.4 Metodiky politiky, znění v příloze E).

U aditivity dává stupeň A v praxi jen srovnávací skupina z losu, protože konzistentní řada dat s mechanismem u aditivity neexistuje. Samotná registrace zájemců jako jediný zdroj dává stupeň C, výsledkový ukazatel z evidence porovnaný s cestou bez srovnávací skupiny stupeň B.

Srovnání s jinými obcemi je kontext dopadu. U otázky 4 smí být srovnávacím prvkem pro stupeň B, důkazem příspěvku u otázky 6 ale není nikdy.

Interval a práh. Dopad a aditivita mají vždy dolní a horní mez a zpráva uvede, z čeho plynou a jak je hodnotitel spočítal. Náklad na jednotku dopadu interval přebírá. U prahu kritického předpokladu i cílového dopadu rozliší výrok tři případy.

- **Celý interval nad prahem** znamená splněno s jistotou doloženo.
- **Práh uvnitř intervalu** znamená splněno na hranici s jistotou pravděpodobné.
- **Celý interval pod prahem** znamená nesplněno s jistotou doloženo.

U cíle, který zní „nejméně“, splní první případ i interval na úrovni cíle (kapitola 5.3). Kritický předpoklad má dál tři stavy. Druhý případ se u něj vede jako „platí na hranici“ s termínem druhého měření (kapitola 4.3).

Procenta plnění, známky a body metodika nahrazuje výroky a intervaly, protože svádějí ke sčítání nesrovnatelného (zkušenostní pravidlo AQE).

2.4 Hodnotitel mimo úřad a zveřejnění zprávy

Pravidla platí pro obě vyhodnocení, všechny varianty i vnějšího posuzovatele.

Výběr hodnotitele. Rada vybírá hodnotitele mimo úřad z nejméně dvou kandidátů, kteří splňují pravidla zveřejněná předem (kapitola 8.4 Metodiky politiky). Kandidát, kterého navrhne opozice, je v užším výběru vždy, pokud pravidla splňuje. Více opozičních klubů navrhne kandidáta společně, jinak navrhuje největší z nich. Když rada kandidáta opozice nevybere, zdůvodní to písemně a zdůvodnění vyjde se stanoviskem kontrolního výboru. Kontrolní výbor výběr ověří a stanovisko přiloží k zadání.

Nepodjatost. Pravidlo vylučuje autora nebo spoluautora politiky, strategie a podkladů k nim. Vylučuje člena nebo kandidáta strany či hnutí kandidujícího ve městě a osobu blízkou členu rady nebo zastupitelstva. Vylučuje i osobu, která měla za poslední tři roky smluvní nebo pracovněprávní vztah k městu a jeho organizacím. Totéž platí pro vztah k dodavateli zavádění a k developerovi nebo příjemci podpory, kterého hodnotí. Smluvní vztah se posuzuje i u společností s podílem hodnotitele. Prohlášení o nepodjatosti vyjde se zprávou.

Vnější posuzovatel. Kandidáty hledá vlastník strategie mezi evaluátory, na univerzitních pracovištích a v obdobných městech. Posuzovatel z jiného města ve stejném období neposuzuje město, které posuzuje jeho. Když město po řádném hledání druhého kandidáta nenajde, zveřejní postup hledání a kontrolní výbor ověří, že proběhlo.

Smlouva a pojistky. Odměnu určí pevnou částkou zadání, které přijímá zastupitelstvo, a město ji vyplatí z rezervy za odevzdanou zprávu bez vazby na obsah. Během zpracování smí město smlouvu vypovědět jen pro nedodání v lhůtě, a to jen u zpoždění, které úřad nezpůsobil. Lhůty hodnotitele se prodlužují o dny, o které úřad opozdil podklady nebo přístup, a zpráva zpoždění uvede. Zadání (příloha A) uvádí i lhůty a náhradníka pro případ odstoupení.

Vrácení zprávy. Chybí-li zprávě části ze zadání, rada ji jednou vrátí s jejich výčtem a hodnotitel je doplní do 14 dnů. Vrácení lhůtu 30 dnů pro zveřejnění nepřerušuje a důvody vrácení vyjdou se zprávou. Když se rada a hodnotitel neshodnou, zda části chybí, vyjde zpráva v původním znění a spor uvede odpověď rady.

Pojistka pro průběžné vyhodnocení. Když rada do konce třetího čtvrtletí předposledního roku hodnotitele nevybere, oznámí to kontrolní výbor zastupitelstvu a to radě uloží termín. Když brána proběhne bez vyhodnocení, dostane každá priorita kartu s poznámkou „vyhodnocení nebylo zadáno“ (kapitola 4.7).

Přístup k datům a ověření vzorku. Hodnotitel u tajemníka jako správce dat ověří vzorek ze sešitu proti smlouvám a evidenci závazků. Ze srovnání po losu dostane souhrnná čísla obou skupin a celou pseudonymizovanou tabulku domácností (pseudonym, skupina, stav adresy při obou ověřeních). Ověří protokol losu, velikost skupin a podíl nedohledaných.

Vzorek záznamů. Z tabulky hodnotitel sám losem vybere nejméně 20 záznamů z každé skupiny a za přítomnosti pracovníka evidence ověří zařazení i stav adresy. Chybou je rozpor s evidencí. Při jedné chybě vzorek zdvojnásobí a chybu uvede v omezeních. Při dvou a více chybách má výrok o aditivitě nejvýše jistotu pravděpodobné. U stavových listů ověří pět listů a stejný strop platí při více než jedné chybě z pěti.

Strop jistoty. Chyby ve vzorku nebo chybějící ověření snižují jistotu jen u výroků příznivých městu. Výrok o překročení stropu, o nižším dopadu nebo o nedodání stojí na datech sešitu s jistotou doloženo.

Oponentura jen k faktům. Návrh zprávy dostanou současně koordinátor, gesční radní a kontrolní výbor jako orgán, který ho smí sdílet se svými členy. Koordinátor a gesční radní v pevné lhůtě opraví jen fakta, tedy čísla, data a citace. Převzaté opravy s vyjádřeními uvede příloha zprávy.

Předání a zveřejnění. Finální zprávu dostanou rada, kontrolní výbor a kluby zastupitelstva ve stejný den a od doručení ji smějí citovat. Kandidující subjekty dostanou průběžnou zprávu s předávacím listem. Zpráva vyjde celá s odpovědí rady nejpozději do 30 dnů od převzetí radou. Po uplynutí lhůty vyjde i sama, s poznámkou, že odpověď chybí. Vedle zprávy a odpovědi rady vyjde stanovisko kontrolního výboru k výběru hodnotitele.

Odpověď rady a replika. Rada odpoví, co přijímá, co odmítá a proč, a co navrhne zastupitelstvu uložit. Výrok smí zpochybnit, jeho znění ale ponechá a nesouhlas zdůvodní. Do 10 dnů od doručení odpovědi může hodnotitel připojit repliku, která vyjde dodatečně, zveřejnění zprávy na ni nečeká.

Projednání v zastupitelstvu. Zastupitelstvo projedná zprávu vždy s usnesením, samotné vzetí na vědomí nestačí (kapitola 6.1). Projedná ji až s replikou, nejdříve po uplynutí lhůty 10 dnů pro ni. Změnu cíle nebo ukazatele řeší jen mimořádný přezkum politiky na návrh rady (kapitola 6.5).

2.5 Přiměřenost

Varianty se řídí velikostí města jako u řízení (kapitola 2.5 Metodiky implementace).

	Plná varianta (nad 50 tisíc obyvatel)	Střední varianta (20 až 50 tisíc)	Zkrácená varianta (do 20 tisíc)
Průběžné vyhodnocení	Hodnotitel, zpráva 15 až 20 stran	Hodnotitel, zpráva 12 až 15 stran	Podklad koordinátora, výroky vnějšího posuzovatele, zpráva 6 až 8 stran
Závěrečné vyhodnocení	Hodnotitel, zpráva 20 až 30 stran	Hodnotitel, zpráva 15 až 20 stran	Hodnotitel, zpráva 10 až 12 stran
Priority pro hodnocení dopadu	Jedna až dvě	Jedna až dvě	Jedna

Rezervu peněz určuje kapitola 3.2, hodiny a rozsahy zpráv příloha G, obojí jako zkušenostní pravidlo AQE.

Příklad malého města. Město se 14 tisíci obyvateli má tři priority se součtem stropů orientačně 60 mil. Kč a dopad hodnotí u jedné. Rezerva vychází nejméně na 0,8 mil. Kč za horizont včetně doplnění zprávy a náhradníka. Na průběžné vyhodnocení všech tří priorit připraví koordinátor data a doklady ze sešitu za 40 až 60 hodin, výroky nepíše. Vnější posuzovatel nad ním stráví 24 až 40 hodin za všechny priority, ověří vzorek dokladů a výroky napíše a podepíše (kapitola 4.5). Odmítne-li podepsat, napíše místo podpisu, co mu chybí, a rada zadá doplnění, nebo vybere náhradníka z téhož výběru.

Závěrečné vyhodnocení zpracuje hodnotitel za 80 až 120 hodin. Za dvě průběžná a jedno závěrečné vyhodnocení jde o zhruba 130 až 200 hodin práce mimo úřad za horizont. Koordinátor na ně potřebuje zhruba 140 až 220 hodin.

2.6 Vyhodnocení jako učení

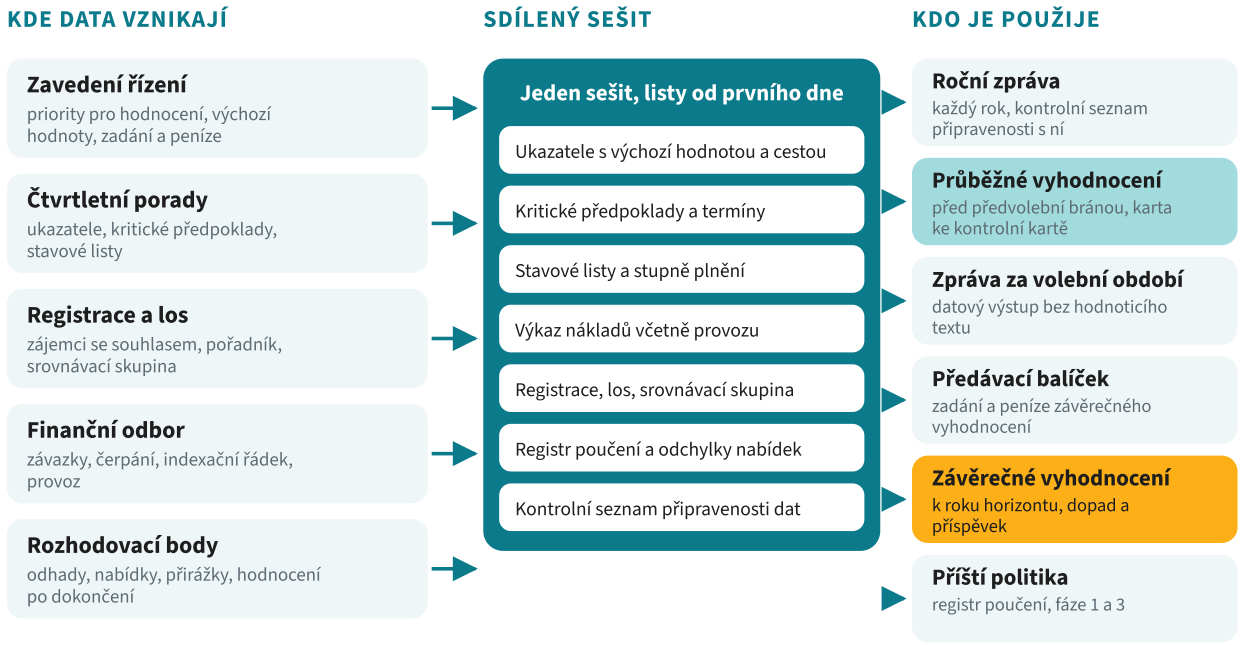
Každé poučení má adresáta a koordinátor ho zapíše do registru poučení (kapitola 6). Vyhodnocení hledá, co město příště udělá jinak, a vinu nepřiděluje.

> **Hlavní pravidlo kapitoly.** Vyhodnocení odpovídá na sedm pevných otázek výroky s tvrzením, jistotou a zdrojem. Zpracuje ho nepodjatý hodnotitel mimo úřad, který smí ověřit data proti dokladům. Zastupitelstvo zprávu projedná s usnesením.

Kapitola 3. Příprava od prvního dne

Hlavní sdělení. O kvalitě vyhodnocení rozhoduje první rok řízení, ne poslední rok mandátu. Rada určí jednu až dvě priority pro hodnocení dopadu, zastupitelstvo přijme zadání obou vyhodnocení a rezervu peněz. Koordinátor od prvního dne zapisuje do sešitu výchozí hodnoty a náklady. Kde priorita rozděluje omezenou nabídku, běží registrace zájemců a los.

Výstup. Usnesení o řízení strategie s bodem o vyhodnocení a výchozí hodnoty v sešitu. Registrace zájemců, pravidlo losu, plán analýzy a kontrolní seznam připravenosti dat.



Vyhodnocení nepotřebuje nový sběr dat. Potřebuje, aby listy sdíleného sešitu vznikaly od prvního dne řízení a aby kontrolní seznam připravenosti dat každý rok řekl, co chybí.

3.1 Cíl a principy

Kapitola odpovídá na otázku, co město udělá v prvním roce řízení, aby mělo co hodnotit.

1. **Rozhoduje se při zavádění řízení.** Rada a zastupitelstvo určí priority, zadání a peníze v prvním roce.
2. **Data vznikají při řízení.** Vlastní evidenci zakládá vyhodnocení jen u registrace zájemců.
3. **Výchozí hodnota zůstává viditelná.** Sešit drží historii změn, původní cesta a odhady stojí vedle aktuálních.
4. **Srovnání se připravuje před nabídkou.** Registrace, pravidlo losu a plán analýzy platí před první nabídkou bytu nebo pozemku.

3.2 Co se rozhodne při zavádění řízení

Do pololetí prvního roku řízení rada určí priority pro hodnocení dopadu a navrhne zastupitelstvu zadání obou vyhodnocení, rezervu peněz a pravidlo losu.

Priority pro hodnocení dopadu. Rada vybere jednu až dvě priority, ve zkrácené variantě jednu, podle pěti kritérií. Čtyři jsou z příručky Magenta Book, viditelnost pro veřejnost a opozici, nejistota předpokladu, velikost stropu a investic a potenciál učení. Páté je hodnotitelnost, tedy zda lze získat data a srovnání (kapitola 3.8). Sdílí-li priorita dopad s jinou, zapíše rada obě, sdílený dopad se nerozděluje.

Zadání obou vyhodnocení. Zadání je samostatný bod usnesení o řízení strategie od zavedení řízení. Uvádí priority, roky obou vyhodnocení, termín výběru hodnotitele, pravidla výběru a zveřejnění (kapitola 2.4) a rezervu peněz. Hodnotitele vybírá rada pro každé vyhodnocení zvlášť (kapitola 4.2). Vzor je v příloze A, před volbami jde zadání do předávacího balíčku.

Rezerva peněz. Zkušenostní pravidlo AQE je 1 až 1,5 % součtu stropů priorit, nejméně však 0,8 mil. Kč na každou prioritu určenou pro hodnocení dopadu. Základem jsou stropy platné při přijetí usnesení o řízení strategie. Po povolebním přezkumu, který stanoví stropy dalšího mandátu, zastupitelstvo rezervu dorovná. Rezerva kryje všechna vyhodnocení horizontu včetně doplnění zprávy a náhradníka. Zbývající část zůstává určena dalším vyhodnocením horizontu, přesun na jiný účel schvaluje zastupitelstvo. Odměna hodnotitele je pevná částka v zadání, které přijímá zastupitelstvo (kapitola 2.4). Registrace a sledování srovnávací skupiny jsou ve výkazu priority a do rezervy se nepočítají.

3.3 Výchozí data a sdílený sešit

Vyhodnocení čte listy sdíleného sešitu, které řízení vede od prvního měsíce (příloha G Metodiky implementace).

Co vyhodnocení potřebuje	List sešitu	Kdo za list odpovídá
Ukazatele s výchozí hodnotou a cestou, kritické předpoklady, souhrn registrace	Karty opatření, panel	Odpovědné osoby, koordinátor
Plán analýzy srovnání po losu	Karta opatření, které rozděluje nabídku	Koordinátor
Dodání, vstupní i aktuální termín a cena	Stavové listy	Odpovědné osoby
Čerpání, závazky, volná část stropu, indexační řádek	Přehled stropů	Finanční odbor
Skutečné náklady včetně provozu, dotací a příjmů z prodeje	Karty projektů a provozu	Odpovědné osoby, finanční odbor
Odchylky vítězných nabídek a poučení	Registry	Koordinátor

Ke každé hodnoticí otázce zapíše koordinátor list s odpovědí a ke každému článku teorie změny doklad. Průzkum výchozího stavu patří do rozpočtu prvního roku.

3.4 Registrace, souhlas, los a srovnávací skupina

Aditivitu ověřuje chování zájemců, které ukáže srovnávací skupina z losu (lottery design).

Registrace a souhlas. Odpovědná osoba otevře registraci před první nabídkou tak, aby rozhodovací bod viděl převis poptávky. Zapisuje věk členů domácnosti a předchozí adresu. Souhlas při registraci kryje jen krátký dotaz, domácnost bez souhlasu zůstává ve skupině a dotaz nedostane. Adresu ověří úřad jako správce dat z evidence obyvatel u všech domácností obou skupin dvakrát. Poprvé při prvním srovnání 12 až 18 měsíců po losu, podruhé po třech letech od losu. První srovnání se uzavře před nabídkou další plochy, váhu obou měření určuje kapitola 5.5.

Pravidla losu.

- Los rozděluje jen omezenou nabídku, nikdy nárok. Je součástí podmínek soutěže a kupní smlouvy, o kterých rozhoduje zastupitelstvo (kapitola 6.4 Metodiky politiky). Město ho zveřejní před otevřením registrace.
- Pravidlo platí pro pozemky a byty města a pro nabídku, kterou město podmínilo v soutěži developera, jako u Pod Školou. Jinou soukromou nabídku město k losu nenutí a její aditivita má stupeň C.
- Losuje se veřejně. Zástupce kontrolního výboru podepíše protokol losu i záznam o postupu náhodného výběru a město oba zveřejní. Počet registrovaných z cílové skupiny ke dni losu potvrdí tajemník seznamem pseudonymů, který dostane hodnotitel.
- Pro naléhavé případy smí město předem vyčlenit mimo los nejvýše desetinu nabídky. Kritéria naléhavých případů a podíl zapíše do podmínek prodeje, seznam příjemců s pořadovými čísly bez jmen zveřejní s protokolem losu. Tyto domácnosti stojí mimo srovnání, jiné výjimky pravidlo nepřipouští.
- Los určí i náhodně seřazený pořadník náhradníků. Odstoupí-li vylosovaný, nabídku dostane další z pořadníku a zařazení do skupin se nemění (kapitola 5.5).
- Los se koná, když je registrovaných z cílové skupiny nejméně dvojnásobek nabídky, jak u Pod Školou žádá kritický předpoklad 6 politiky. Při menším zájmu zůstává aditivita ve stupni C s intervalem.

Srovnávací skupina. Skupinu vymezuje výsledek prvního losu a tvoří ji zájemci z cílové skupiny, kteří v něm neuspěli, i když později získají byt jinde. Obě skupiny úřad měří stejně.

Nedohledané domácnosti. Domácnost, o jejímž pobytu evidence obyvatel k rozhodnému dni nemá informaci, je nedohledaná. Domácnost s doloženým odhlášením nebo pobytem mimo město je odešlá. Zpráva vykáže za každou skupinu zvlášť podíl nedohledaných. Podíl smí být v každé skupině nejvýše desetina a mezi skupinami se smí lišit nejvýše o pět bodů. Jinak má výrok o aditivitě nejvýše jistotu pravděpodobné.

Interval aditivity. Základ intervalu dává velikost obou skupin a podíly zůstavších v nich, hodnotitel ve zprávě uvede, jak ho spočítal. Asymetricky ho rozšiřují domácnosti, které úřad nedohledal. Dolní mez platí při předpokladu, že nedohledaní vylosovaní odešli a nedohledaní nevylosovaní zůstali, horní mez při předpokladu opačném. Jsou-li všichni dohledaní, platí základ. Zpráva uvede obě části zvlášť.

Plán analýzy. Při zavedení registrace zapíše koordinátor do sešitu plán analýzy srovnání, tedy co se porovná, kdy a jak se zachází s nedohledanými. Plán je přílohou zadání a platí před prvním výsledkem.

Velikost skupin. Přesnost rozdílu závisí na obou skupinách. Podle zkušenostního pravidla AQE je s 30 vylosovanými a zhruba 70 až 80 nevylosovanými zhruba plus minus 15 bodů. Přesnost plus minus 10 bodů vyžaduje zhruba 60 vylosovaných a 120 nevylosovaných. Doložený výrok o předpokladu „nejméně čtvrtina“ vznikne, jen když dolní mez intervalu leží nad čtvrtinou. Při trojnásobku nabídky a přesnosti zhruba plus minus 15 bodů to znamená změřenou aditivitu kolem 40 % a víc. Trojnásobek je proto podmínka doloženého výroku, ne jeho záruka.

Malá nabídka. Při nabídce 12 až 20 jednotek je přesnost zhruba plus minus 25 bodů nebo horší. Aditivita pak zůstává intervalem se stupněm A z losu a los se koná hlavně kvůli spravedlivému přidělení.

Hodnotitel dostane souhrnná čísla za obě skupiny a zařazení ověří na vzorku podle kapitoly 2.4.

3.5 Postup v pěti krocích

Krok 1. Priority a zadání

Rada určí priority, zastupitelstvo přijme zadání a rezervu v usnesení.

Krok 2. Výchozí hodnoty v sešitu

Koordinátor do pololetí zapíše výchozí hodnoty, cestu ukazatelů, listy a doklady k otázkám.

Krok 3. Registrace a los

Zastupitelstvo přijme pravidlo losu, odpovědná osoba otevře registraci a koordinátor zapíše plán analýzy.

Krok 4. Plnění listů

Odpovědné osoby plní stavové listy měsíčně, koordinátor předstihové ukazatele, předpoklady a souhrn registrace čtvrtletně.

Krok 5. Kontrola připravenosti po roce

Koordinátor vyplní kontrolní seznam (kapitola 3.8) s první roční zprávou, rada mezery uloží úřadu s termínem.

3.6 Příklad modelového města

Rok 2028. Rada určila pro hodnocení dopadu prioritu 2, bydlení pro rodiny, a zapsala i prioritu 1, se kterou sdílí dopad. Zastupitelstvo doplnilo usnesení o řízení strategie o zadání obou vyhodnocení a rezervu. Podle zkušenostního pravidla AQE z 1 až 1,5 % součtu stropů čtyř priorit 230 mil. Kč vychází zhruba 2,3 až 3,5 mil. Kč. Shoda s částkou investic priority 2 je náhodná.

Rok 2029. Registrace běží od prvního čtvrtletí. K uzávěrce dat průběžného vyhodnocení 1 měla 95 domácností, z toho 72 z cílové skupiny, víc než dvojnásobek 30 bytů Pod Školou. Ke konci roku 2029 se zaregistrovalo 140 domácností, z toho 108 s členem ve věku 40 až 55 let (77 %). Cílová skupina 108 proti 30 bytům je více než trojnásobek, všech registrovaných 140 téměř pětinásobek. Po losu tak zbude zhruba 78 nevylosovaných a přesnost vyjde asi plus minus 15 bodů.

3.7 Časté chyby v přípravě

Registrace spuštěná s první nabídkou. V rozhodovacím bodě chybí převis a skupina je malá. *Protiopatření.* Registrace otevřená dřív, než rada ověří poptávku.

Výjimky z losu dodatečně. Naléhavé případy dostanou byty mimo los dodatečně a srovnání ztrácí váhu. *Protiopatření.* Kritéria i podíl naléhavých případů předem v podmínkách prodeje.

3.8 Kontrolní seznam připravenosti dat

Koordinátor seznam vyplní v prvním roce řízení a zopakuje ho s roční zprávou a před každým vyhodnocením. Ve zkrácené variantě ho vyplní při zavedení řízení, po dvou letech a před každým vyhodnocením. Řádky o losu platí jen v roce losu.

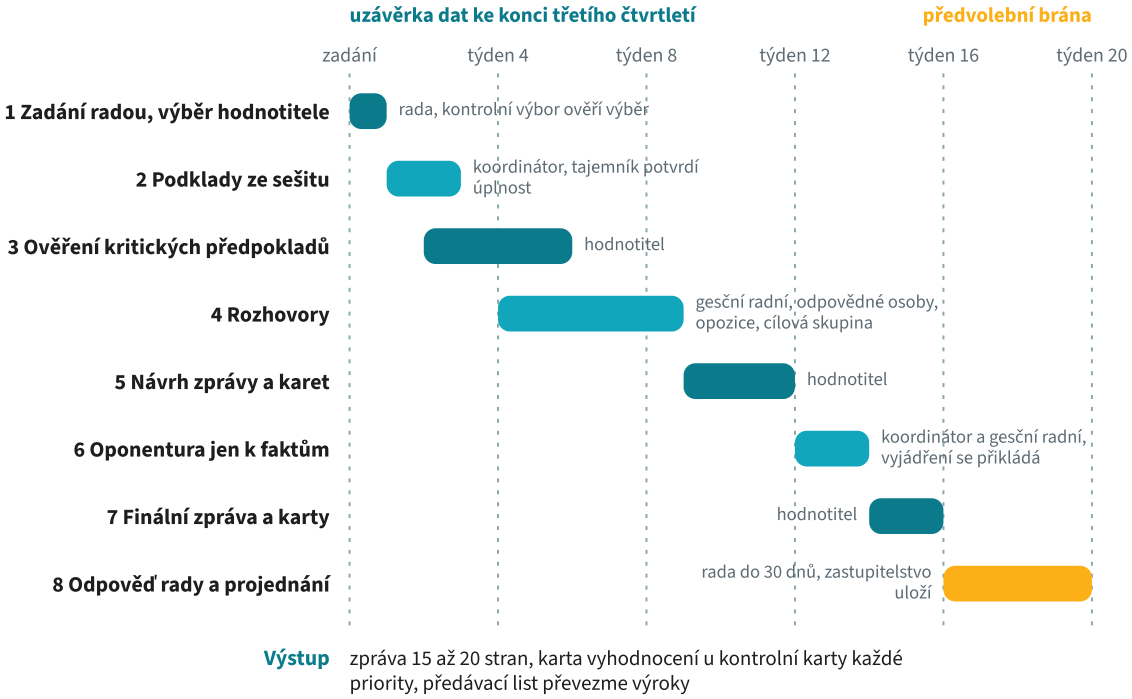
	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Má priorita strategickou váhu podle pěti kritérií výběru?	Usnesení rady
☐ 2	Dá se účinek priority oddělit od ostatních vlivů, například losem?	Zadání, pravidlo losu
☐ 3	Je očekávaná změna větší než minimální zjistitelná změna ukazatele?	Výkaz priority
☐ 4	Je registrovaných z cílové skupiny nejméně dvojnásobek nabídky, pro možnost doloženého výroku trojnásobek, potvrzený tajemníkem?	Souhrn registrace, seznam pseudonymů
☐ 5	Měří se obě skupiny stejně a vykážou se nedohledaní zvlášť?	Registrace, evidence obyvatel
☐ 6	Je plán analýzy srovnání zapsaný v sešitu a přiložený k zadání?	Karta opatření, zadání
☐ 7	Mají ukazatele výchozí hodnotu, zdroj a cestu a předpoklady termín ověření?	Panel, karty opatření
☐ 8	Drží sešit historii změn, skutečné náklady včetně provozu, obdobná města a odhady projektů?	Stavové listy, přehled stropů, registry
☐ 9	Stojí pravidlo losu, kritéria naléhavých případů i podíl mimo los v podmínkách prodeje?	Podmínky soutěže, kupní smlouva
☐ 10	Podepsal zástupce kontrolního výboru protokol losu i záznam o postupu výběru a jsou zveřejněné?	Protokol losu, záznam
☐ 11	Jsou zadání s termíny a rezerva peněz v usnesení o řízení strategie?	Usnesení zastupitelstva
☐ 12	Vzala rada seznam na vědomí a uložila úkoly k mezerám?	Usnesení rady

> **Hlavní pravidlo procesu.** Priority, zadání, rezervu a pravidlo losu určí rada a zastupitelstvo v prvním roce řízení, výchozí hodnoty a plán analýzy zapíše koordinátor. Výchozí stav a srovnávací skupinu hodnotitel později nedoplní.

Kapitola 4. Průběžné vyhodnocení

Hlavní sdělení. Průběžné vyhodnocení se koná jednou za volební období a je hotové před předvolební branou. Odpovídá na otázky 1 až 4 a 7 a dopad nechává závěrečnému vyhodnocení, protože v čase mandátu ještě nastat nemůže. Hodnotitel mimo úřad staví každý výrok na datech ze sdíleného sešitu. Karta vyhodnocení každé priority leží u kontrolní karty brány.

Výstup. Zpráva podle varianty na 6 až 20 stranách (kapitola 2.5). K ní půl strany pro veřejnost, karta vyhodnocení za každou prioritu a uzavírací karta za prioritu ukončenou od minulého vyhodnocení. Přehled doporučení, odpověď rady a usnesení zastupitelstva.



Průběžné vyhodnocení trvá 3 až 4 měsíce. Oponentura koordinátora a gesčních radních se týká jen faktů, hodnotitel výroky nemění a vyjádření přiloží. Zkrácená varianta má stejné kroky, podklad připraví koordinátor a výroky formuluje vnější posuzovatel.

4.1 Cíl a principy

Kapitola odpovídá na otázku, jak město před volbami zjistí, zda priorita drží směr a co z toho plyne pro bránu. Průběžné vyhodnocení je hodnocení na konci mandátu podle bodu 1 minimálního postupu hodnocení (kapitola 8.4 Metodiky politiky).

1. **Pět otázek, dopad později.** Vyhodnocení odpovídá na otázky 1 až 4 a 7 (kapitola 2.2), u otázky 4 jen na předstihové ukazatele a první výsledky. Zpráva výslovně uvede, že otázky 5 a 6 patří závěrečnému vyhodnocení, a odůvodní to. Výsledek prvního srovnání po losu vstupuje do průběžné zprávy jako podklad stavu kritického předpokladu 4. Odpovědí na otázku 6 se stává až v závěrečném vyhodnocení.
2. **Výrok s tvrzením a jistotou.** Každý výrok má tvrzení, jistotu, hodnotu a zdroj (kapitola 2.3). Stupeň důkazu má výrok u otázek 1 a 4, otázky 2, 3 a 7 stojí na faktech ověřených proti dokladům.
3. **Data od prvního dne.** Hodnotitel pracuje s daty sešitu od zavedení řízení (kapitola 3.3).
4. **Jeden výsledek pro tři adresáty.** Zpráva a karty slouží předvolební bráně, povolebnímu přezkumu i kandidujícím subjektům.

4.2 Zadání a hodnotitel

Rada zadá průběžné vyhodnocení na poradě před rozpočtem v předposledním roce volebního období. Zadání s termínem a rezervou je od zavedení řízení součástí usnesení o řízení strategie (kapitola 3.2, vzor v příloze A).

Vyhodnocení pokrývá všechny priority a každá dostane vlastní kartu. Hodnotitele vybírá rada podle pravidel z kapitoly 2.4.

Pojistka termínu. Když rada hodnotitele do konce třetího čtvrtletí předposledního roku nevybere, platí pojistka z kapitoly 2.4.

Varianty a pracnost. Varianta se řídí velikostí města (kapitola 2.5), zkrácenou variantu do 20 tisíc obyvatel popisuje kapitola 4.5. Hodnotitel potřebuje orientačně 120 až 180 hodin na prioritu a koordinátor 50 až 80 hodin (zkušenostní pravidlo AQE, příloha G).

4.3 Co se k pěti otázkám bere ze sešitu

Hodnotitel začíná listy sdíleného sešitu (kapitola 3.3). Poslední sloupec ukazuje obvyklou jistotu, konečnou určí data.

Otázka	Data a list sešitu	Kdo dodá	Typická jistota
1, Platí důvody priority	Trendy z fáze 1 politiky, kontextový ukazatel, druhý zdroj	Koordinátor z dat odborů	Doloženo, B
2, Dodali jsme, co jsme slíbili	Výstupové ukazatele, stavové listy, termíny z výkazu priority	Odpovědné osoby	Doloženo
3, Za kolik	Měsíční přehled stropů, výkaz nákladů, dotace, registr vítězných nabídek	Finanční odbor	Doloženo
4, Změnilo se chování cílové skupiny	Předstihové ukazatele, souhrnná čísla registrace	Koordinátor	Pravděpodobné, C, s druhým zdrojem B
7, Co dál	Registr poučení, rozbory po akci, hodnocení po dokončení	Koordinátor	Doporučení s adresátem a termínem

Z listu kritických předpokladů přebírá hodnotitel stav každého předpokladu slovy dílů 0 až 2 („platí“, „neplatí“, „zatím ho nejde ověřit“). Leží-li práh předpokladu uvnitř intervalu měření, vede ho zpráva jako „platí na hranici“ s termínem druhého měření. Brána o něm rozhodne výslovně (kapitola 4.6).

4.4 Kvalita řízení

Krátká část zprávy posoudí, zda řízení dodává data a rozhodnutí, na kterých vyhodnocení stojí. Je totožná s vnějším pohledem na řízení z kapitoly 9.3 Metodiky implementace, a město tak za mandát zadává jen jeden vnější pohled. Hodnotitel posoudí řízení sám podle osmi kritérií funkčního řízení (kapitola 9.1 Metodiky implementace). Opírá se o zprávu kontrolního výboru o dodržování pravidel a o vlastní náhodný vzorek pěti stavových listů ověřených proti dokladům. Zpráva výboru je výčet ověřených položek se stavem a vzorkem (kapitola 2.4). Výrok o kvalitě řízení nese hodnotitel sám, pro chyby ve vzorku platí pravidlo z kapitoly 2.4.

Část má nejvýše dvě strany a dostane ji rada, finanční i kontrolní výbor. Posuzuje systém řízení, tedy porady, data a pravidla, a výkon lidí zůstává mimo (kapitola 2.1).

4.5 Postup v osmi krocích

Lhůty v týdnech od zadání jsou orientační podle zkušenostního pravidla AQE. Vyhodnocení trvá 3 až 4 měsíce ve čtvrtém čtvrtletí předposledního roku a v prvním čtvrtletí volebního roku.

Krok 1. Zadání a výběr hodnotitele (týdny 0 až 2)

Rada zadá vyhodnocení a vybere hodnotitele, kontrolní výbor ověří, že výběr odpovídá pravidlům. Prohlášení o nepodjatosti je součástí smlouvy s hodnotitelem (příloha A).

Krok 2. Uzávěrka dat a ověření podkladů (týdny 1 až 3)

Koordinátor uzavře data ke konci třetího čtvrtletí předposledního roku a předá listy sešitu s kontrolním seznamem připravenosti (kapitola 3.8). Tajemník jako správce dat podepíše úplnost podkladů. Hodnotitel u něj ověří vzorek dat proti dokladům podle kapitoly 2.4. Údaje ke konci roku smí hodnotitel doplnit před uzavřením zprávy, označené jako doplněné.

Krok 3. Ověření řetězce a kritických předpokladů (týdny 3 až 6)

Hodnotitel projde teorii změny od zdrojů k prvním změnám chování a pojmenuje článek, kde se řetězec případně přerušil (příloha F). Ke každému předpokladu zapíše stav. Předpoklad, který přestal platit, ohlásí koordinátorovi hned, protože spouští mimořádnou bránu priority (kapitola 7.4 Metodiky politiky).

Krok 4. Rozhovory (týdny 4 až 8)

Hodnotitel mluví s gesčními radními, odpovědnými osobami a koordinátorem a vlastní rozhovor dostane i opozice. U cílové skupiny začne týmem a developery, pak pokračuje domácnostmi z registrace. Respondenty vybere hodnotitel losem z tabulky bez jmen podle pravidla ze vstupní zprávy (příloha A) a úřad je osloví a rozhovor zprostředkuje. Nejméně čtvrtina rozhovorů připadne na nevylosované a odešlé domácnosti (příloha F).

Krok 5. Návrh zprávy a karet (týdny 8 až 11)

Hodnotitel sepíše návrh podle osnovy v příloze B, karty, stranu pro veřejnost a přehled doporučení s adresátem, termínem a vazbou na výrok.

Krok 6. Oponentura k faktům (týdny 11 až 13)

Návrh dostanou současně koordinátor, gesční radní a kontrolní výbor. Fakta opravují koordinátor a gesční radní v pevné lhůtě ze zadání. Převzaté opravy uvede příloha zprávy s vyjádřeními, u ostatních hodnotitel zdůvodní, proč je nepřevzal (kapitola 2.4).

Krok 7. Finální zpráva a karty (týdny 13 až 15)

Hodnotitel zprávu podepíše a rada, kontrolní výbor a kluby zastupitelstva ji dostanou ve stejný den. Koordinátor přiloží karty vyhodnocení ke kontrolním kartám brány.

Krok 8. Odpověď rady, zveřejnění a projednání (do 30 dnů od převzetí)

Rada odpoví a zpráva vyjde s odpovědí, nebo po lhůtě sama, podle pravidel z kapitoly 2.4. Zastupitelstvo zprávu projedná s předvolební branou, přijme usnesení a uloží radě, co zapracovat (kapitola 6.1).

Zkrácená varianta. Koordinátor předá data a doklady ze sešitu a žádné výroky nepíše. Vnější posuzovatel přečte podklad, ověří u tajemníka vzorek dokladů, vede rozhovor s opozicí a s gesčním radním, výroky napíše a podepíše. Kroky 3 a 4 se slučují a oponentura trvá nejvýše týden. Hodiny platí za celé vyhodnocení všech priorit, koordinátor orientačně 40 až 60, vnější posuzovatel 24 až 40 (příloha G).

4.6 Karta vyhodnocení priority a uzavírací karta

Karta vyhodnocení priority má jednu stranu a vzor v příloze D. Nese výroky k otázkám 1 až 4, čísla proti cestě a stropu, stav kritických předpokladů a doporučení pro bránu. Uvede i přípravu závěrečného vyhodnocení.

Koordinátor kartu přiloží ke kontrolní kartě brány s pěti otázkami (kapitola 7.4 Metodiky politiky). Na její otázky odpovídají výroky 1 až 4, stav předpokladů a část o kvalitě řízení. Rada pak navrhne, zda prioritu dál vést, upravit, nebo zastupitelstvu předložit její změnu. U předpokladu ve stavu „platí na hranici“ rozhodne brána výslovně a usnesení uvede, zda rada do druhého měření uzavírá nové závazky.

Uzavírací karta. Priorita ukončená na bráně nebo v přezkumu dostane v nejbližším průběžném vyhodnocení uzavírací kartu. Na jedné straně uvádí, co priorita stála, co dodala, proč skončila a co z ní zůstává v provozu s odpovědnou osobou. Poučení zapíše koordinátor do registru poučení.

4.7 Vazba na zprávu za volební období a povolební přezkum

Zpráva za volební období. Koordinátor ji sestaví jako datový výstup bez hodnoticího textu (kapitola 8.3 Metodiky implementace). Hodnocení nese jen zpráva hodnotitele, obě zprávy ale leží u brány vedle sebe a stojí na týchž datech sešitu.

Chybějící vyhodnocení u brány. Kde rada vyhodnocení nezadala, dostane každá priorita u kontrolní karty brány kartu s poznámkou „vyhodnocení nebylo zadáno“ (kapitola 2.4).

Předávací list a balíček. Předávací list převezme výroky z karet. Balíček nese zprávu, karty a zadání závěrečného vyhodnocení i s penězi (kapitola 8.4 Metodiky politiky, bod 2).

Povolební přezkum. Nová rada pracuje s kartami jako s hotovým podkladem. Kontrolní výbor do tří měsíců od jejího ustavení ověří, že zadání závěrečného vyhodnocení platí (kapitola 5.2).

4.8 Příklad modelového města

Rada modelového města zadala první průběžné vyhodnocení v roce 2029 na poradě před rozpočtem. Koordinátor uzavřel data ke konci třetího čtvrtletí 2029 a hodnotitel dokončil zprávu na začátku roku 2030, před předvolební branou. Výroky stojí na uzávěrce, stav ke konci roku 2029 je v tabulce označený jako doplněný.

Otázka	Tvrzení	Jistota, stupeň	Opora v datech
1, Platí důvody priority	Příčina trvá, lidé ve věku 40 až 55 let z města dál odcházejí	Doloženo, B	Kontextový ukazatel 6,5 na tisíc se mění v mezích kolísání 1,5 promile. Trend z fáze 1 potvrzuje druhý zdroj
2, Dodali jsme, co jsme slíbili	Dodáno s posunem proti strategii, v termínu politiky	Doloženo	Změna územního plánu vydána na konci třetího čtvrtletí 2029 místo poloviny roku, v termínu politiky do konce roku. Studie Za Nádražím o dva měsíce později. Přípojky Pod Školou v realizaci, sítě od prvního čtvrtletí 2030
3, Za kolik	Ve stropu	Doloženo	Doplněno ke konci roku 2029. Uzavřené závazky 52 mil. Kč proti stropu 110 mil. Kč, v indexačním řádku 121. Čerpáno 20, 19 a 11 mil. Kč v letech 2027 až 2029, dohromady 50. Volná část stropu 58 mil. Kč. Vítězná nabídka 106 mil. Kč proti indexovanému odhadu 103, tedy 3 % nad odhadem a pod hranicí 119
4, Změnilo se chování cílové skupiny	První signály, zájem cílové skupiny převyšuje nabídku	Pravděpodobné, C	Jediný zdroj je registrace. K uzávěrce dat 95 domácností, z toho 72 z cílové skupiny. Doplněno ke konci roku 2029 140 domácností, z toho 108 s členem ve věku 40 až 55 let (77 %). Cílová skupina 108 proti 30 bytům je více než trojnásobek, všech registrovaných 140 téměř pětinásobek
7, Co dál	Tři poučení, prioritu dál vést beze změny	Doloženo z výroků 2 až 4	Registraci u další plochy spustit o čtvrtletí dřív. Pořizovateli dát v harmonogramu změny územního plánu rezervu na vyhodnocení vlivů. Dotaci plánovat nejvýše v přiznané výši
Kvalita řízení	Řízení funguje	Doloženo	Osm kritérií splněno. Zpráva výboru v ověřeném rozsahu porušení pravidel nenašla, vlastní vzorek pěti stavových listů odpovídá dokladům

Předpoklady 1, 2, 3, 5, 7 a 8 platí. Dotaci na sítě 40 mil. Kč poskytovatel přiznal ve čtvrtém čtvrtletí 2029.

Č.	Kritický předpoklad	Stav na začátku roku 2030
4	Aditivita nejméně čtvrtina	„Zatím ho nejde ověřit“, srovnávací skupinu vytvoří los Pod Školou ve druhém čtvrtletí 2031
6	Registrace nejméně 60 domácností z cílové skupiny pro 30 bytů Pod Školou	Platí, 72 k uzávěrce, 108 ke konci roku 2029

Zpráva uvádí jako událost po uzávěrce smlouvu na sítě z počátku roku 2030. Smlouvu na sítě za 106 mil. Kč převedl finanční odbor koeficientem roku zadání 1,096 na 97 mil. Kč v cenách roku 2027. Po odečtení dotací 51 mil. Kč vstupuje do stropu částkou 46 mil. Kč, z toho 30 v roce 2030 a 16 v roce 2031. Závazky na konci mandátu tak dosáhnou 98 mil. Kč, 52 ke konci roku 2029 a 46 ze smlouvy.

Zpráva výslovně uvádí, že dopad priority 2 nehodnotí, protože výsledkový ukazatel má cestu 0 do roku 2031. Rada navrhla prioritu dál vést beze změny a nové zastupitelstvo to v povolebním přezkumu na začátku roku 2031 potvrdilo.

Druhé průběžné vyhodnocení 2034. Příklad předpokládá, že skutečnost odpovídá cestě, výsledkový ukazatel za rok 2033 je tedy 75. Spouštěč U Lesa (128 ze 160 bytů a domů prodaných, nejméně 30 zájemců o dům) se naplnil v roce 2032. Los Pod Školou proběhl ve druhém čtvrtletí 2031 a první srovnání se uzavřelo ke konci roku 2032. Ze

srovnávací skupiny zůstaly ve městě zhruba tři čtvrtiny domácností, z vylosovaných téměř všechny, nedohledaných bylo v obou skupinách do pěti procent.

Rozdíl zhruba čtvrtina s přesností zhruba plus minus 15 bodů dává interval zhruba 10 až 40 %. Do zprávy vstupuje jen jako podklad stavu předpokladu 4. Interval obsahuje práh čtvrtiny, předpoklad 4 proto platí na hranici s jistotou pravděpodobné a s termínem druhého měření ve druhém čtvrtletí 2034. Předvolební brána o prioritě 2 rozhodla výslovně a usnesení uvedlo, že rada do druhého měření nové závazky neuzavírá. Odpověď na otázku 6 dá závěrečné vyhodnocení (kapitola 5.5).

4.9 Časté chyby

Zpráva o plnění v novém obalu. Hodnotitel sčítá splněné úkoly do jednoho procenta za prioritu. *Protiopatření.* Výrok s jistotou ke každé otázce, bez procent plnění.

Špatný výsledek jako „nelze určit“. Zpráva schová zpožděné dodání za nejistotu. *Protiopatření.* Hodnotitel zapíše doložený posun jako „dodáno s posunem“ nebo „nedodáno“ s jistotou doloženo.

4.10 Kontrolní seznam

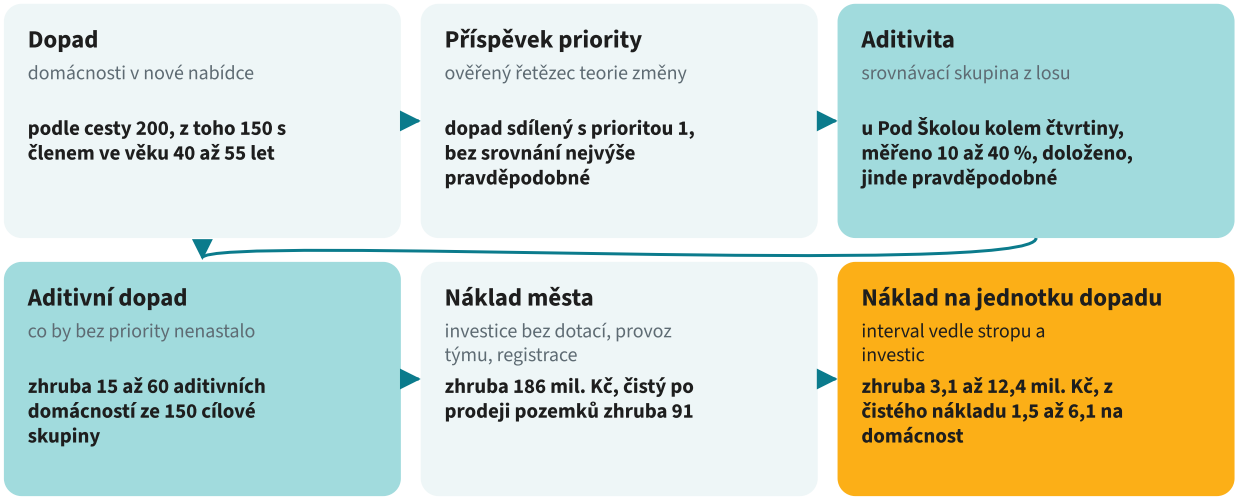
	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Zadala rada vyhodnocení v termínu a vybrala hodnotitele podle pravidel z kapitoly 2.4?	Zadání, zápis kontrolního výboru
☐ 2	Uzavřela se data ke konci třetího čtvrtletí, jsou pozdější údaje označené jako doplněné a ověřil hodnotitel vzorek dat?	Kontrolní seznam připravenosti dat, zpráva
☐ 3	Má každá otázka 1 až 4 u každé priority výrok a každý předpoklad stav?	Zpráva, karty
☐ 4	Opírá se část o kvalitě řízení o zprávu kontrolního výboru i o vlastní vzorek pěti stavových listů?	Zpráva
☐ 5	Dostali návrh současně koordinátor, gesční radní a kontrolní výbor a zprávu rada, výbor a kluby ve stejný den?	Příloha zprávy, záznam o předání
☐ 6	Má zpráva půl strany pro veřejnost a vyšla do 30 dnů s odpovědí rady, nebo s poznámkou, že odpověď chybí?	Zveřejněná zpráva, usnesení zastupitelstva
☐ 7	Má každé doporučení adresáta a termín?	Přehled doporučení

> **Hlavní pravidlo procesu.** Průběžné vyhodnocení odpovídá před volbami na otázky 1 až 4 a 7 výroky z dat sešitu a dopad nechává závěrečnému vyhodnocení. Zprávu dostanou rada, kontrolní výbor a kluby ve stejný den a do 30 dnů vyjde celá, s odpovědí rady, nebo bez ní.

Kapitola 5. Závěrečné vyhodnocení

Hlavní sdělení. Závěrečné vyhodnocení začíná po uzavření roku horizontu cílového dopadu a odpovídá na všech sedm otázek. Zadání a peníze přijalo zastupitelstvo už v usnesení o řízení strategie a přes volby je přenesl předávací balíček. Hodnotitel mimo úřad změří dopad, ověří řetězec teorie změny a ze srovnávací skupiny určí aditivitu. Z toho spočítá náklad na jednotku dopadu jako interval vedle stropu a investic.

Výstup. Zpráva s výroky ke všem sedmi otázkám, strana pro veřejnost a odpověď rady do 30 dnů. Dále usnesení zastupitelstva a zápisy do registrů.



Strop priority v mandátu 110 mil. Kč, investice do roku 2035 celkem 230 mil. Kč, z toho dotace 80. Náklad na jednotku dopadu se uvádí vždy jako interval vedle těchto čísel, nikdy jako jediné číslo.

Závěrečné vyhodnocení převádí dopad na aditivní dopad podle srovnávací skupiny a teprve ten dělí skutečnými náklady města. Výsledek je interval z nákladu města a z čistého nákladu a stojí vedle stropu a investic.

5.1 Cíl a principy

Závěrečné vyhodnocení zjišťuje, zda priorita změnila to, kvůli čemu vznikla, a kolik to město stálo. K otázkám 1 až 4 a 7 za celý horizont přidá otázku 5, Nastal dopad, a otázku 6, Nastal kvůli nám.

1. **Začátek po uzavření roku horizontu.** Koordinátor uzavře data ke konci roku horizontu, v modelovém městě 2035, a hodnotitel odevzdá zprávu do pololetí dalšího roku.
2. **Intervaly místo procent plnění.** Dopad, aditivita a náklad na jednotku dopadu mají dolní a horní mez a k oběma mezím zdroj (kapitola 2.3).
3. **Náklad jen na dopad, který by jinak nenastal.** Dělitelem je změřená aditivita, ne celá zásoba domácností v nové nabídce ani rozpětí z výkazu.
4. **Špatný výsledek jako doložené tvrzení.** U ukazatele, který prošel testem minimální zjistitelné změny, zapíše hodnotitel „dopad v cílové výši nenastal“ s jistotou doloženo. Platí to, jen když celý interval změny leží pod cílovou změnou.

5.2 Zadání a výběr hodnotitele

V roce horizontu rada potvrdí zadání z usnesení o řízení strategie a z předávacího balíčku podle vzoru v příloze A. Rezervu peněz zapsalo zastupitelstvo do téhož usnesení (kapitola 3.2). Hodnotitele mimo úřad vybírá rada ve všech variantách podle kapitoly 2.4. Hodiny hodnotitele s analytikem a koordinátora uvádí příloha G.

Chybí-li zadání po volbách, kontrolní výbor to uvede ve své zprávě a zastupitelstvo může radě vyhodnocení uložit.

5.3 Dopad proti cílovému dopadu

Otázka 5, Nastal dopad, porovná dopadový ukazatel s cílovým dopadem z výkazu priority. Hodnotitel bere hodnotu z evidence vedené od zavedení řízení, u bydlení z evidence obyvatel a šetření při nastěhování. Dopad má vždy interval s dolní a horní mezí (kapitola 2.3), u počtu z úplné evidence úzký.

Interval a cílový dopad. Výrok plyne ze tří případů (příloha E). Celý interval na úrovni cílového dopadu nebo nad ním znamená splněno s jistotou doloženo. Leží-li cílový dopad uvnitř intervalu, je splněný na hranici s jistotou pravděpodobné. Celý interval pod ním dává výrok „dopad v cílové výši nenastal“ s jistotou doloženo.

Kontext a srovnání s obcemi. Kontextový ukazatel zpráva uvede s řadou a běžným kolísáním, výrok o dopadu na něm ale nestaví. Překrývá-li kolísání změnu, kterou aditivní domácnosti představují, zní výrok o souvislosti „nelze určit“. Zpráva pak uvede, že by ho umožnilo srovnání trendu s obdobnými obcemi (příloha F.4).

5.4 Příspěvek priority

Otázka 6, Nastal kvůli nám, má dvě části. Příspěvek říká, zda priorita patří mezi příčiny dopadu, a aditivita, kolik dopadu by bez priority nenastalo (kapitola 5.5).

Ověření řetězce teorie změny. Hodnotitel projde teorii změny z výkazu článek po článku (příloha F.1). Očekávaný a skutečný doklad zapíše do tabulky řetězce (příloha C) a pojmenuje první článek, kde se řetězec přerušil. Stavy kritických předpokladů převezme (kapitola 4.3).

Analýza přínosu u sdíleného dopadu. Dopad, který sdílí víc priorit, se mezi ně nerozděluje (kapitola 8.4 Metodiky politiky, bod 3). Analýza přínosu (příloha F.2) dá zdůvodněný příběh, zda priorita ke změně přispěla.

Alternativní vysvětlení. Hodnotitel sepíše vlivy, které mohly dopad vyvolat i bez priority, u bydlení například prioritu pracovních míst. Ke každému zapíše, zda ho data vyloučila, oslabila, nebo trvá.

Strop jistoty. Ověření řetězce a analýza přínosu dávají bez srovnávací skupiny nejvýše výrok pravděpodobné. Stupně B dosáhnou při dvou nezávislých zdrojích a srovnávacím prvku, kterým je u otázky 6 srovnání z losu. Jinak zůstanou ve stupni C.

5.5 Aditivita se srovnávací skupinou

Aditivitu ověřuje chování domácností. Omezenou nabídku při převisu poptávky proto město přiděluje losem (kapitola 3.4).

Vyhodnocení losu. Srovnávací skupinu vymezuje první los a nikdo z ní nevypadne. Adresu ověří úřad jako správce dat z evidence obyvatel u všech domácností obou skupin dvakrát. Poprvé při srovnání 12 až 18 měsíců po losu, podruhé po třech letech od losu. Hodnotitel porovná, jaký podíl vylosovaných a nevylosovaných z cílové skupiny ve městě bydlí.

Převzetí nabídky. Zpráva vykáže podíl vylosovaných, kteří nabídku převzali, a podíl nevylosovaných, kteří ji získali z pořadníku nebo jinde v téže nabídce. Rozdíl podílů zůstavších je aditivita při přidělení. Aditivita na domácnost, která nabídku převzala, je tento rozdíl dělený rozdílem podílů převzetí a je dělitelem nákladu.

Dohledání adres. Domácnost, o jejímž pobytu evidence obyvatel k rozhodnému dni nemá informaci, platí za nedohledanou. Domácnost s doloženým odhlášením nebo pobytem mimo město je odešlá. Zpráva vykáže za každou skupinu podíl nedohledaných. Výrok o aditivitě má nejvýše jistotu pravděpodobné, překročí-li podíl nedohledaných desetinu v některé skupině. Totéž platí, liší-li se podíly nedohledaných mezi skupinami o víc než pět bodů.

Interval aditivity. Základ intervalu dává velikost obou skupin a podíly zůstavších v nich. Rozšíří ho domácnosti, které úřad nedohledal, a to asymetricky. Dolní mez platí při předpokladu, že nedohledaní vylosovaní odešli a nedohledaní nevylosovaní zůstali, horní mez při předpokladu opačném. Jsou-li všichni dohledaní, platí základ. Zpráva uvede obě části zvlášť podle plánu analýzy (kapitola 3.4).

Dvě měření. První srovnání je hlavním výrokem pro kritický předpoklad aditivity a pro bránu a do průběžné zprávy vstupuje jako podklad (kapitola 4.1). Druhé je hlavním výrokem závěrečného vyhodnocení a dělitelem nákladu. Liší-li se, zpráva uvede obě a vysvětlí rozdíl.

Ověření zařazení. Vzorek záznamů obou skupin a stavových listů ověří hodnotitel u tajemníka podle kapitoly 2.4, která určuje velikost vzorku i následek chyb.

Přesnost. Přesnost rozdílu závisí na obou skupinách, v modelovém městě vychází zhruba plus minus 15 bodů (zkušenostní pravidlo AQE, kapitola 3.4). Doložený výrok o předpokladu „nejméně čtvrtina“ vznikne, jen když dolní mez leží nad čtvrtinou. Při trojnásobku nabídky a přesnosti zhruba plus minus 15 bodů to znamená změřenou aditivitu kolem 40 % a víc. Trojnásobek je proto podmínka doloženého výroku, ne jeho záruka.

Přenos na prioritu. Měřenou aditivitu přenese zpráva jen na domácnosti z cílové skupiny v nové nabídce. Pro ostatní domácnosti zapíše samostatný předpoklad s důvodem, a kde ho nemá, počítá s nulou. Kde nabídka převýšila registraci, zůstává aditivita ve stupni C jako odhad s intervalem. Interval za celou prioritu je nejméně tak široký jako interval změřené plochy. Spojí-li výrok za prioritu srovnání z losu s druhým nezávislým zdrojem, například s předchozími adresami kupujících z evidence, nese stupeň B.

> **Když chybí nabídka k losu.** U školy nebo centra hodnotitel aditivitu odhadne ze srovnání trendu s obdobnými obcemi a z rozhovorů. Odhad má stupeň C, interval a nejvýše jistotu pravděpodobné.

5.6 Náklad na jednotku dopadu

Otázka 3, Za kolik, dostává v závěrečném vyhodnocení druhou část, náklad na jednotku dopadu. Je to skutečný náklad priority dělený aditivním dopadem, protože dělení celou zásobou by schovalo mrtvou váhu (příloha F.8).

Výkaz skutečných nákladů. Sestaví ho koordinátor s finančním odborem po letech, v cenách roku přijetí politiky a podle kódů projektů. Obsahuje skutečné investice včetně víceprací, provoz týmu a registraci. Dotace a příjmy z prodeje vede zvlášť a finanční výbor k němu dá stanovisko.

Náklad města a čistý náklad. Náklad města tvoří investice po odečtení dotací, provoz týmu a registrace. Čistý náklad od něj odečte jen skutečný příjem z prodeje pozemků. Dělitelem je aditivita na domácnost, která nabídku převzala, z druhého měření a jen za cílovou skupinu (kapitola 5.5), ne rozpětí z výkazu. Hodnotitel obě hodnoty vydělí oběma mezemi aditivního dopadu a uvede je jako interval vedle stropu a investic. Jistotu přebírají od aditivity. Dotace uvede zpráva vedle jako náklad ostatních veřejných rozpočtů a sečte je s nákladem města, na domácnost je ale nepřepočítává.

Co stojí vedle. Provoz nové infrastruktury a služeb vykazuje fiskální test plochy (kapitola 5.3 Metodiky strategie) a zpráva ho uvede vedle nákladu na jednotku dopadu. Ušlou hodnotu pozemků prodaných s podmínkou ceny popíše slovně a vyčíslí ji jen se znaleckým odhadem tržní ceny.

5.7 Vedlejší a rozdělovací účinky a udržitelnost

Kdo získal a kdo platil. Výkaz priority rozebírá dopady podle věku, příjmu a lokality a hodnotitel ke každému hledisku zapíše skutečnost. Rozbor zisků doplní rozbor toho, kdo platí (příloha F.8).

Co se jen přestěhovalo. Domácnost, která se přestěhovala uvnitř města, zvětší zásobu v nové nabídce, ale obyvatele nepřidá a odliší ji předchozí adresa. Zpráva uvede i podíl kupujících mimo cílovou skupinu.

Trvání po konci financování. Hodnotitel rozliší, co mělo skončit, například tým, a co má trvat, například služby. Ověří, kdo převzal provoz a zda na něj má peníze v rozpočtu. Dá-li se trvání změřit až později, vydá zpráva výrok „nelze určit“ a uvede, z jakých dat a do kdy.

5.8 Porovnání předpovědi a skutečnosti

Výkaz priority a podklady rozhodovacích bodů obsahují předpovědi, které závěrečné vyhodnocení porovná se skutečností (příloha F.7). Platí předpověď v podobě, v jaké o ní rada rozhodla, ne poslední upravená verze.

Odhady nákladů, termínů a poptávky. Závěrečné vyhodnocení sečte roční porovnání odhadů a skutečnosti u projektů (kapitola 8.3 Metodiky strategie) za celou prioritu. Přidá předpověď poptávky, registrací, prodejů a dopadu. Odchylku rozdělí na chybu odhadu, změnu rozsahu, vnější šok a rozhodnutí města, u rozhodnutí města s orgánem a číslem usnesení.

Zápis do registru poučení a přirážek. Rozdíly zapíše koordinátor do registru poučení, odchylky cen do registru vítězných nabídek a do vlastních přirážek (kapitola 5.4 Metodiky implementace).

5.9 Postup v osmi krocích

Lhůty platí orientačně v týdnech od uzavření roku horizontu, kroky 2 až 8 trvají 4 až 6 měsíců.

Krok 1. Potvrzení zadání a výběr hodnotitele (v roce horizontu)

Rada potvrdí zadání na poradě před rozpočtem na rok vyhodnocení a vybere hodnotitele podle kapitoly 2.4.

Krok 2. Převzetí podkladů a vstupní zpráva (týdny 1 až 4)

Koordinátor předá podklady ze sešitu, tajemník podepíše jejich úplnost. Hodnotitel do tří týdnů odevzdá vstupní zprávu (příloha A) a u tajemníka ověří vzorek dat (kapitola 2.4).

Krok 3. Dopad (týdny 2 až 6)

Hodnotitel spočítá zásobu z evidence a šetření a její interval porovná s cílovým dopadem.

Krok 4. Srovnávací skupina a aditivita (týdny 2 až 8)

Tajemník předá souhrnná čísla obou ověření adres a pseudonymizovanou tabulku. Hodnotitel ověří velikost skupin, podíl nedohledaných a vzorek zařazení (kapitola 2.4), vykáže převzetí nabídky a spočítá interval obou měření.

Krok 5. Řetězec, přínos a rozhovory (týdny 4 až 12)

Hodnotitel ověří řetězec a alternativní vysvětlení a vede rozhovory s radními, odpovědnými osobami, opozicí, developery a cílovou skupinou (příloha F.5).

Krok 6. Náklady, vedlejší účinky a předpovědi (týdny 6 až 12)

Finanční odbor dodá výkaz nákladů se stanoviskem finančního výboru, hodnotitel spočítá náklad na jednotku dopadu, vedlejší účinky a odchylky předpovědí.

Krok 7. Návrh zprávy a oponentura k faktům (týdny 12 až 18)

Návrh zprávy podle přílohy C dostanou současně koordinátor, gesční radní a kontrolní výbor. Opraví v něm jen fakta, výroky zůstávají na hodnotiteli (kapitola 2.4).

Krok 8. Zpráva, strana pro veřejnost a projednání (týdny 18 až 26)

Předání, zveřejnění i odpověď rady běží podle kapitoly 2.4. Zastupitelstvo uloží radě, co zapracovat, a koordinátor zapíše poučení do registru.

5.10 Příklad modelového města

Zadání z předávacího balíčku 2030 potvrdila nová rada po volbách 2034. Příklad bere data ke konci roku 2035 podle cesty a náklady podle výkazu. Los Pod Školou proběhl ve druhém čtvrtletí 2031, první srovnání se uzavřelo ke konci roku 2032 a druhé ve druhém čtvrtletí 2034.

Otázka	Výrok
1 Platí důvody	Trvají, doloženo, B, kontext v mezích kolísání
2 Dodali jsme	Dodáno podle cesty, doloženo. U Lesa spuštěná v roce 2032 (spouštěč 128 ze 160 a 30 zájemců o dům)
3 Za kolik	Ve stropu prvního mandátu, čerpáno 82 mil. Kč, uzavřené závazky 98 proti stropu 110 mil. Kč. Rozdíl 16 mil. Kč jsou úhrady sítí v roce 2031 ze smlouvy uzavřené v mandátu. Doloženo
4 Chování	Podle cesty 150 domácností s členem 40 až 55 let. Doloženo, B, dva zdroje (evidence obyvatel a registr prodejů) a srovnávací prvek časová řada před a po (evidence od roku 2024 proti letům 2031 až 2035)
5 Dopad	Nastal v cílové výši, podle cesty 200 domácností z úplné evidence, meze splývají s hodnotou, předpověď výkazu 160 až 260. Doloženo, B ze stejných zdrojů a řady jako otázka 4
6 Příspěvek	Přispěla, pravděpodobné, B, dopad sdílený s prioritou 1
6 Aditivita Pod Školou	Zhruba čtvrtina, přesnost zhruba plus minus 15 bodů, obě měření shodně. Nedohledaných do pěti procent v obou skupinách, převzetí nabídky 100 % a 0 %, aditivita při přidělení i na domácnost proto stejná. Doloženo, A (srovnání z losu)

Otázka	Výrok
6 Aditivita za prioritu	Zhruba 10 až 40 %, přeneseno jen na 150 domácností cílové skupiny, pro 50 ostatních nula jako předpoklad, aditivních domácností zhruba 15 až 60. Předpověď výkazu 15 až 35 % leží uvnitř. Pravděpodobné, B, druhý zdroj předchozí adresy kupujících U Lesa a Za Nádražím z evidence, srovnávací prvek los Pod Školou
6 Předpoklad 4	Práh čtvrtiny uvnitř intervalu, platí na hranici, pravděpodobné
Souvislost	Nelze určit. Aditivní domácnosti odpovídají nejvýše desítkám osob ročně a kolísání kontextového ukazatele (1,5 promile, zhruba 20 osob ročně) je překrývá. Určení by umožnilo srovnání s obdobnými obcemi (příloha F.4)
Náklad	Náklad města zhruba 186 mil. Kč, na aditivní domácnost zhruba 3,1 až 12,4 mil. Kč, z čistého nákladu zhruba 91 mil. Kč pak 1,5 až 6,1, vedle stropu 110 a investic priority 2 celkem 230. Dotace 80 vedle jako náklad ostatních veřejných rozpočtů, celkem zhruba 266. Pravděpodobné
Vedlejší účinky	Posun oprav komunikací o čtyři až šest let a zábor 5 ha U Lesa doloženo, uvolněné byty pravděpodobné, C. Ušlá hodnota pozemků jen slovně, znalecký odhad chybí
7 Co dál	Brána 2037, politika po volbách 2038, další nabídka losem

Výpočet. Náklad města 185,8 mil. Kč tvoří investice priority 2 do roku 2035 celkem 230 mil. Kč po odečtení dotací 80, tedy 150, dále 35,5 provoz týmu (4,0 a sedmkrát 4,5) a 0,3 registrace. Čistý náklad po příjmu z prodeje pozemků 95 mil. Kč je 90,8. Obě částky se dělí aditivními domácnostmi 60 a 15, tedy 10 až 40 % ze 150 domácností cílové skupiny. Zaokrouhlení jde k přesnému výsledku, ne ve prospěch města.

Strop. Smlouvu na sítě za 106 mil. Kč převedl finanční odbor koeficientem roku zadání 1,096 na 97 mil. Kč v cenách roku 2027. Po odečtení dotací 51 mil. Kč vstupuje do stropu částkou 46 mil. Kč, z toho 30 v roce 2030 a 16 v roce 2031. Závazky na konci mandátu činí 98 mil. Kč (52 ke konci roku 2029 a 46 ze smlouvy). Strop druhého mandátu stanovil povolební přezkum, díl 3 ho neuvádí.

5.11 Časté chyby

Aditivita z dotazu. Hodnotitel se kupujících zeptá, zda by bez nového bytu odešli, a odpovědi sečte jako důkaz. *Protiopatření.* Srovnávací skupina z prvního losu, rozhovory jen k důvodům a mechanismu.

Skupina upravená po losu. Úřad po losu vyřadí ze skupiny ty, kdo odstoupili nebo nedali souhlas, a sporné domácnosti zapíše jako nedohledané. *Protiopatření.* Skupiny podle prvního losu, adresa ověřená u všech, definice nedohledaného a strop jeho podílu (kapitola 5.5).

Náklad dělený celou zásobou nebo rozpětím výkazu. Investice vydělené všemi domácnostmi zahrnou i ty, kdo by ve městě bydleli tak jako tak. *Protiopatření.* Dělení aditivitou na domácnost z druhého měření, přenesenou jen na cílovou skupinu.

Špatný výsledek zastřený slabou jistotou. Ukazatel prošel testem minimální zjistitelné změny, celý interval změny leží pod cílovou změnou a zpráva napíše „nelze určit“. *Protiopatření.* Výrok zní „dopad v cílové výši nenastal“ s jistotou doloženo.

5.12 Kontrolní seznam

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Potvrdila rada zadání a ověřil kontrolní výbor výběr hodnotitele?	Usnesení rady, zpráva výboru
☐ 2	Podepsal tajemník úplnost podkladů a odevzdal hodnotitel vstupní zprávu?	Seznam připravenosti dat, vstupní zpráva
☐ 3	Odpovídá výrok o dopadu poloze intervalu vůči cílovému dopadu?	Zpráva, evidence obyvatel
☐ 4	Vychází aditivita z prvního losu, ze základu intervalu z velikosti skupin rozšířeného o nedohledané a z vykázaného převzetí nabídky?	Protokol losu, plán analýzy, souhrny úřadu
☐ 5	Má aditivita bez losu stupeň C s intervalem a přenos jen na cílovou skupinu jako předpoklad?	Zpráva
☐ 6	Ověřil hodnotitel řetězec, alternativní vysvětlení a hlas cílové skupiny?	Tabulka řetězce (příloha C), záznamy rozhovorů
☐ 7	Stojí náklad města i čistý náklad dělené aditivitou na domácnost vedle stropu, investic a dotací?	Výkaz nákladů, stanovisko finančního výboru
☐ 8	Uvádí zpráva, kdo získal a kdo platil, co se přestěhovalo a jak dlouho výsledek trvá?	Zpráva, předchozí adresy
☐ 9	Zapsal koordinátor rozdíly předpovědí a skutečnosti do registrů?	Registr poučení, registr vítězných nabídek
☐ 10	Vyšla zpráva se stranou pro veřejnost a s odpovědí rady?	Zpráva, odpověď rady, usnesení zastupitelstva

> **Hlavní pravidlo procesu.** Závěrečné vyhodnocení dělí skutečné náklady jen dopadem, který by bez priority nenastal, a výsledek uvádí jako interval vedle stropu. Špatný výsledek zapíše jako doložené tvrzení, nikdy jako nejistotu.

Kapitola 6. Využití výsledků

Hlavní sdělení. Vyhodnocení má cenu, jen když z něj plynou rozhodnutí. Rada u každého doporučení řekne, co přijímá, co odmítá a proč. Zastupitelstvo zprávu projedná vždy s usnesením a uloží radě, co zapracovat do přezkumu, akčního plánu nebo příští politiky. Koordinátor zapíše poučení do registru poučení a upraví stupně důkazu v kartách opatření. Špatný výsledek je poučení o prioritě, ne o lidech.

6.1 Odpověď rady a projednání v zastupitelstvu

Lhůtu, zveřejnění, nesouhlas rady s výrokem i repliku hodnotitele upravuje kapitola 2.4. Návrh odpovědi připraví vlastník strategie s gesčními radními. Odpověď prochází doporučení jedno po druhém a u přijatého uvede adresáta a termín, u odmítnutého důvod. Na konci navrhne, co má zastupitelstvo radě uložit. Vedle zprávy a odpovědi rady město zveřejní stanovisko kontrolního výboru k výběru hodnotitele.

Zastupitelstvo projedná zprávu s odpovědí rady a s replikou hodnotitele, u průběžného vyhodnocení s předvolební bránou. Jedná nejdříve po uplynutí lhůty 10 dnů pro repliku a vždy přijme usnesení. O každém doporučení, které rada v odpovědi odmítla, hlasuje zvlášť. Uloží radě, co zapracovat do přezkumu, akčního plánu nebo příští politiky, s termínem. Rada pak úkoly usnesením rozepíše úřadu, každý s odpovědnou osobou.

Roční přehled plnění doporučení. Oddíl roční zprávy uvede u každého doporučení, co se s ním stalo, u odmítnutého důvod rady. Kontrolní výbor přehled ověří ve své zprávě o dodržování pravidel.

6.2 Registr poučení, stupně důkazu a přirážky

Poučení ze zprávy zapíše koordinátor do registru poučení vedle záznamů z rozborů po akci (kapitola 6.8 Metodiky implementace). Zápis uvádí, co se změní, kdo změnu provede a do kdy.

Výsledky upraví také stupně důkazu v kartách opatření (kapitola 8.3 Metodiky strategie). Mechanismus doložený srovnávací skupinou dostane stupeň A, vyvrácený předpoklad stupeň sníží. Porovnání předpovědi a skutečnosti zpřesní vlastní přirážky města (kapitola 5.4 Metodiky implementace), rada je po dvou letech schválí s roční zprávou.

6.3 Vstup do příští politiky rozvoje

Fáze 1 příští politiky začíná rychlou retrospektivou (kapitola 3.4 Metodiky politiky). Vyhodnocení jí dává hotové odpovědi se stupněm důkazu. Ověřené příčiny převezme strom příčin ve fázi 3, příčinu s výrokem pravděpodobné jako hypotézu k ověření. Podle výroku k otázce 1, Platí důvody priority, rozhodne fáze 4, zda priorita pokračuje, mění se, nebo končí.

Politiku po volbách uprostřed horizontu město připravuje dřív, než je hotové závěrečné vyhodnocení. Její retrospektiva se proto opře o poslední průběžné vyhodnocení a o uzavřená srovnání po losu. Váhu prvního a druhého srovnání určuje kapitola 5.5. V modelovém městě proběhl los Pod Školou ve druhém čtvrtletí 2031. První srovnání se uzavřelo ke konci roku 2032, druhé ve druhém čtvrtletí 2034.

6.4 Komunikace s veřejností a opozicí

Zpráva vyjde celá s odpovědí rady podle kapitoly 2.4, ať je výsledek jakýkoli. Závěrečná zpráva má jednu stranu pro veřejnost, průběžná půl strany. Strana uvádí výroky v běžném jazyce s tvrzením i jistotou, hlavní čísla s intervalem a to, co se změní. Náklad na aditivní domácnost stojí vždy vedle srovnání s jinou cestou k témuž cíli, nebo vedle věty, že srovnání chybí, nikdy samostatně. Výrok se vždy vztahuje k prioritě, ne k osobě.

Ukázka pro veřejnost. „Byt Pod Školou udržel ve městě zhruba každou čtvrtou vylosovanou rodinu, podle měření 10 až 40 %. Doloženo srovnáním po losu. V nové nabídce tak bydlí zhruba 15 až 60 rodin, které by tu bez priority nebydlely. Náklad města na prioritu je zhruba 186 mil. Kč, po odečtení příjmu z prodeje pozemků zhruba 91. Na jednu takovou rodinu to je zhruba 3,1 až 12,4 mil. Kč, z čistého nákladu 1,5 až 6,1. Strop priority na mandát byl 110 mil. Kč, investice za celý horizont 230. Srovnání s jinou cestou k témuž cíli město zatím nemá.“

O výroku „dodáno s posunem“ starosta řekne například „Změna územního plánu přišla o čtvrt roku později, než strategie počítala. Posun vznikl vyhodnocením vlivů, které v harmonogramu chybělo, a příště ho zapisujeme.“

Starosta cituje výroky i s jistotou a interval celý, s dolní i horní mezí. Kde rada čte důkazy jinak, odkáže na její odpověď, ne na vlastní verzi zprávy. Opozice má zprávu současně s radou (kapitola 2.4) a reaguje na stejném zasedání.

6.5 Co dělat se špatným výsledkem

Špatný výsledek je tvrzení s jistotou doloženo, výrok „nelze určit“ patří jen chybějícím datům (kapitola 2.3). Hodnotitel projde řetězec teorie změny, pojmenuje první článek, kde se přerušil, a podle něj rozliší tři druhy selhání.

Druh selhání	Co se stalo	Co z něj plyne
Selhání předpokladu	Aditivita vyšla pod čtvrtinou nebo cílová skupina zůstala v menšině	Jiná páka, nebo ukončení, nižší stupeň důkazu, poučení do fáze 3 a 4
Selhání dodání	Výstup přišel pozdě, menší nebo dražší	Nové odhady, přirážky, délky kroků a plán kapacit, strop a cílový dopad zůstávají
Selhání dopadu	Výstupy i chování proběhly, dopad vyšel menší	Souběžná priorita, která nese chybějící část, nebo návrh rady na nižší cíl v mimořádném přezkumu

Rada popisuje špatný výsledek jako fakt a příčinu (kapitola 8.3 Metodiky implementace). U odchylky z kategorie „rozhodnutí města“ uvede zpráva orgán a číslo usnesení (kapitola 5.8). Po selhání předpokladu vede rada mimořádnou bránu priority.

Snížit cílový dopad nebo změnit ukazatel navrhuje zastupitelstvu jen rada, v mimořádném přezkumu politiky a se zdůvodněním (kapitola 7.4 Metodiky politiky). Po schválení nižšího cíle zůstává původní cílový dopad v kartě priority i ve výkazu vedle nového a další vyhodnocení měří proti oběma. Zastupitelstvo v přezkumu cíl sníží, navýší strop, změní model realizace, nebo prioritu ukončí.

Ukázka nesouhlasu rady. S výrokem k otázce 2, dodáno s posunem, rada v odpovědi nesouhlasí. „Rada výrok nemění, pravidla to nedovolují, a svůj nesouhlas zdůvodňuje takto. Změnu územního plánu vydal pořizovatel v termínu politiky do konce roku 2029. Posun proti strategii vyvolalo vyhodnocení vlivů, se kterým harmonogram strategie nepočítal. Výroky k otázkám 1, 3 a 4 a všechna tři poučení rada přijímá.“

Co kdyby. Kdyby druhé měření dalo aditivitu 8 až 22 %, předpoklad 4 neplatí s jistotou doloženo, protože celý interval leží pod čtvrtinou. Výrok o dopadu zůstává a příspěvek priority klesá na pravděpodobné. Zastupitelstvo v usnesení uvede, kterou souběžnou prioritou chybějící část dopadu doplní.

6.6 Příklad modelového města

Rok 2030. Rada do 30 dnů přijala tři poučení prvního průběžného vyhodnocení a prioritu 2 navrhla vést dál.

Rok 2034. Rychlá retrospektiva politiky po volbách 2034 se opřela o průběžné vyhodnocení 2 a o obě srovnání po losu Pod Školou.

Rok 2036. Závěrečná zpráva uvedla aditivitu u Pod Školou kolem čtvrtiny a aditivních domácností zhruba 15 až 60. Náklad města na aditivní domácnost vyšel zhruba 3,1 až 12,4 mil. Kč, z čistého nákladu zhruba 1,5 až 6,1, vedle stropu a investic (kapitola 5.10). Na začátku roku 2037 vstoupila zpráva do první brány mandátu a půjde i do politiky po volbách 2038.

6.7 Časté chyby ve využití výsledků

Zpráva jen vzatá na vědomí. Zastupitelstvo zprávu vezme na vědomí a radě nic neuloží. *Protiopatření.* Usnesení s úkoly, adresáty a termíny a roční přehled plnění doporučení.

Hledání viníka. Projednání zprávy se změní ve spor, kdo selhal. *Protiopatření.* Vyhodnocení hodnotí prioritu a strategii, ne lidi, a poučení míří na postup.

> **Hlavní pravidlo kapitoly.** Každý výsledek vyhodnocení dostane adresáta a termín. Rada odpoví, zastupitelstvo uloží, co se změní, a koordinátor zapíše poučení tam, kde ho najde příští rozhodnutí.

Kapitola 7. Kvalita vyhodnocení

> **Hlavní sdělení.** Kvalitní vyhodnocení se pozná podle osmi kritérií a proti čtyřem vzorcům selhání z české praxe nabízí metodika protiopatření. Kontrolní seznam kvality použije rada při převzetí zprávy a zastupitelstvo při projednání.

7.1 Osm kritérií kvality

Kritéria vycházejí ze standardů České evaluační společnosti a z kapitoly 2 a platí ve všech variantách.

1. **Otázky zodpovězené.** Zpráva odpoví na každou otázku ze zadání o prioritě a strategii a vazba od dat k výroku je vidět.
2. **Úplné výroky.** Každý výrok má tvrzení, jistotu, hodnotu a zdroj, výroky k otázkám 1, 4, 5 a 6 i stupeň důkazu.
3. **Data ověřená.** Výchozí data vznikla v prvním roce řízení a hodnotitel sám vybral a ověřil vzorek dokladů i záznamů (kapitola 2.4). Strop jistoty po chybách ve vzorku padá jen na výroky příznivé městu.
4. **Nezávislý hodnotitel.** Rada vybrala hodnotitele mimo úřad z nejméně dvou kandidátů podle zveřejněných pravidel, kandidát opozice byl v užším výběru. Prohlášení o nepodjatosti a stanovisko kontrolního výboru vyšly se zprávou, u vnějšího posuzovatele je doložené hledání kandidátů (kapitola 2.4).
5. **Oponentura k faktům.** Koordinátor a gesční radní opravili jen fakta a převzaté opravy stojí v příloze zprávy.
6. **Intervaly a prahy.** Dopad a aditivita mají zdůvodněnou dolní a horní mez a výrok o prahu odpovídá jednomu ze tří případů (kapitola 2.3).
7. **Rovné zveřejnění.** Rada, kontrolní výbor a kluby dostaly zprávu ve stejný den a do 30 dnů vyšla celá.
8. **Poučení zapsané.** Poučení s adresátem a termínem leží v registru, zastupitelstvo zprávu projednalo s usnesením a o odmítnutých doporučeních hlasovalo zvlášť (kapitola 6.1).

7.2 Čtyři vzorce selhání z české praxe

Časté chyby uvádějí kapitoly 3 až 6.

Počítá se splněné místo změněného. Zpráva vykazuje procento splněných aktivit, protože ta data má úřad po ruce. *Protiopatření.* Výroky s tvrzením a jistotou a povinná otázka 4 o chování cílové skupiny (kapitola 2.3).

Pozdní zadání. Výchozí data chybějí a město hodnocení dopadu odloží za volby. *Protiopatření.* Zadání, rezerva a výchozí data v prvním roce řízení a zadání v předávacím balíčku (kapitola 2.4).

Obhajobná zpráva. Hodnotí ten, kdo strategii realizoval, a slabý výsledek přejmenuje. *Protiopatření.* Hodnotitel mimo úřad, oponentura jen k faktům a zveřejnění celé zprávy (kapitola 2.4).

Visící doporučení. Zastupitelstvo zprávu vezme na vědomí a doporučení zůstane bez adresáta i termínu. *Protiopatření.* Odpověď rady, usnesení zastupitelstva s úkoly pro radu a registr poučení (kapitola 6.1).

7.3 Kontrolní seznam kvality

	Kontrolní otázka	Dokládá
☐ 1	Odpovídá zpráva na všechny otázky ze zadání s vazbou od dat k výroku?	Zpráva, zadání
☐ 2	Mají výroky k otázkám 1, 4, 5 a 6 stupeň důkazu a všechny jistotu a zdroj?	Karty vyhodnocení priority
☐ 3	Je špatný výsledek zapsaný jako tvrzení s jistotou, ne jako „nelze určit“?	Zpráva
☐ 4	Mají dopad, aditivita a náklad interval vedle stropu a odpovídá výrok o prahu kapitole 2.3?	Zpráva, výkaz nákladů
☐ 5	Vznikla výchozí data a registrace v prvním roce řízení?	Kontrolní seznam připravenosti dat
☐ 6	Vybral a ověřil hodnotitel sám vzorek dokladů a záznamů (kapitola 2.4) a postup losu?	Zpráva, protokol losu
☐ 7	Vybrala rada hodnotitele podle kapitoly 2.4 a vyšly prohlášení o nepodjatosti i stanovisko výboru se zprávou?	Pravidla výběru, prohlášení, stanovisko výboru
☐ 8	Jsou převzaté opravy faktů v příloze zprávy?	Příloha zprávy
☐ 9	Dostali zprávu všichni ve stejný den a vyšla do 30 dnů?	Zveřejněná zpráva, odpověď rady
☐ 10	Uložilo zastupitelstvo úkoly, hlasovalo o odmítnutých doporučeních zvlášť a jsou poučení v registru?	Usnesení, registr poučení
☐ 11	Zadala rada vyhodnocení v termínu, nebo ohlásil kontrolní výbor skluz zastupitelstvu?	Usnesení, karta brány
☐ 12	Je zpráva kontrolního výboru výčtem ověřených položek se stavem (kapitola 4.4)?	Zpráva výboru

Závěrečné sdělení. Řada čtyř metodik AQE provádí město od politiky přes strategii a její řízení až k důkazu o výsledku. Vyhodnocení uzavírá kruh, protože poctivá odpověď na sedm otázek je prvním vstupem příští politiky rozvoje. Potřebuje rozhodnutí při zavádění řízení, hodnotitele mimo úřad a radu, která unese i špatný výsledek.

Přílohy

Přílohy dávají vzory, osnovy, karty a metody pro kapitoly 3 až 6.

Příloha A. Vzor zadání vyhodnocení pro radu

Zadání obou vyhodnocení s termíny, pevnou odměnou hodnotitele a rezervu peněz přijme zastupitelstvo v usnesení o řízení strategie. Rezerva kryje všechna vyhodnocení horizontu včetně doplnění zprávy a náhradníka, registrace a sledování srovnávací skupiny jsou ve výkazu priority. Zbylá část zůstává dalším vyhodnocením a její přesun na jiný účel schvaluje zastupitelstvo (kapitola 3.2).

Pole	Průběžné vyhodnocení	Závěrečné vyhodnocení
Termín zadání	Z usnesení o řízení strategie, hodnotitel vybraný do konce třetího čtvrtletí předposledního roku	Z usnesení a předávacího balíčku, potvrzené v roce horizontu
Priority, otázky, data	Všechny priority, otázky 1 až 4 a 7, data ke konci třetího čtvrtletí předposledního roku	Priority pro hodnocení dopadu, sedm otázek, data ke konci roku horizontu
Podklady	Sdílený sešit, výkaz nákladů, registry nabídek a poučení, kontrolní seznam připravenosti dat	Totéž za celé období, souhrnná čísla obou skupin, pseudonymizovaná tabulka pro vzorek, protokol losu, plán analýzy srovnání jako příloha
Hodnotitel	Mimo úřad, ve zkrácené variantě vnější posuzovatel, vybraný z nejméně dvou kandidátů se stanoviskem kontrolního výboru. Kandidát opozice, který pravidla splňuje, je v užším výběru vždy, a nevybere-li ho rada, zdůvodní to písemně (kapitola 2.4). Zkušenost s hodnocením veřejných programů a s daty evidence obyvatel. Při odstoupení náhradník z téhož výběru	Stejně
Nepodjatost	Hodnotitel před podpisem smlouvy prohlásí, že za tři roky neměl smluvní ani pracovněprávní vztah k městu, jeho organizacím, dodavateli zavádění ani k hodnocenému developerovi nebo příjemci podpory, ani přes společnost se svým podílem. Dále že je mimo autory politiky, strategie a podkladů k nim, mimo kandidáty a členy stran kandidujících ve městě a mimo osoby blízké členům rady a zastupitelstva (kapitola 2.4). Prohlášení se zveřejní se zprávou	Stejně
Vstupní zpráva	Do tří týdnů od zadání. Hodnoticí matice (ke každé otázce ukazatel, zdroj, metoda), počet rozhovorů a pravidlo jejich výběru, seznam alternativních vysvětlení s dokladem, který by je podpořil nebo vyvrátil	Stejně
Přístup k datům	Vzorek dat a stavových listů proti dokladům u tajemníka	Totéž a vzorek záznamů k zařazení do skupin podle kapitoly 2.4
Lhůty	Práce 3 až 4 měsíce, termín návrhu zprávy, oponentura do dvou týdnů, finální zpráva před předvolební bránou. Lhůty se prodlužují o dny, o které úřad opozdil podklady nebo přístup, a zpráva zpoždění uvede	Práce 4 až 6 měsíců, zpráva do pololetí roku po horizontu, prodloužení stejně
Vrácení zprávy	Chybí-li části ze zadání, rada zprávu jednou vrátí s jejich výčtem a hodnotitel je doplní do 14 dnů	Stejně
Předání a zveřejnění	Rada, kontrolní výbor a kluby ve stejný den, zveřejnění s odpovědí rady do 30 dnů od převzetí, po lhůtě i bez ní. Půl strany pro veřejnost	Totéž, celá strana pro veřejnost
Odměna a smlouva	Odměna … Kč z rezervy, pevná částka v zadání přijatém zastupitelstvem, vyplacená za odevzdanou zprávu bez vazby na obsah. Výpověď jen pro nedodání v lhůtě u zpoždění, které úřad nezpůsobil	Stejně, z rezervy roku horizontu a roku po něm
Podpisy	Hodnotitel zprávu a karty, tajemník úplnost podkladů	Stejně

Příloha B. Osnova zprávy průběžného vyhodnocení

Zpráva má v plné variantě 15 až 20 stran, ve střední 12 až 15 a ve zkrácené 6 až 8.

Část	Co obsahuje	Stran v plné variantě
1 Shrnutí	Výroky ke všem prioritám, doporučení pro bránu	1 až 2
Strana pro veřejnost	Ve všech variantách, výroky v běžném jazyce, čísla s intervalem, co se změní	0,5
2 Zadání a postup	Otázky, uzávěrka dat, hodnotitel, metody, rozhovory, ověřený vzorek dat	1
3 Výroky po prioritách	Otázky 1 až 4 a 7, kritické předpoklady, čísla proti cestě a stropu	7 až 9
4 Kvalita řízení	Vnější pohled podle kapitoly 9.3 Metodiky implementace, zpráva kontrolního výboru, vzorek stavových listů	1 až 2
5 Omezení důkazů	Povinná část. Chybějící data, alternativní vysvětlení, výroky „nelze určit“, co je umožní a do kdy	1
6 Přehled doporučení	Povinná tabulka s adresátem, termínem a místem projednání	1
7 Přílohy	Karty a uzavírací karty, vyjádření k faktům s převzatými opravami a důvody u nepřevzatých, zdroje. Po prvním srovnání po losu také čísla obou skupin, podíl nedohledaných, obě krajní varianty a výpočet intervalu jako v příloze C	3 až 4

Úřadu ukládá úkol z doporučení vždy rada usnesením.

Příloha C. Osnova zprávy závěrečného vyhodnocení

Zpráva má v plné variantě 20 až 30 stran, ve střední 15 až 20 a ve zkrácené 10 až 12.

Část	Co obsahuje	Stran v plné variantě
1 Shrnutí	Výroky k sedmi otázkám, náklad na jednotku dopadu, hlavní poučení	2 až 3
2 Zadání a postup	Zadání z předávacího balíčku, hodnotitel, metody, ověřený vzorek dat	1 až 2
3 Důvody, dodání, peníze, chování	Otázky 1 až 4 proti cestě, stropu a výkazu, skutečné náklady ze sešitu	6 až 9
4 Dopad a příspěvek	Otázky 5 a 6, dopad a aditivita jako interval, kontextový ukazatel jako souvislost. Tabulka řetězce se sloupci článek, očekávaný doklad, skutečný doklad, stav předpokladu, alternativní vysvětlení a výsledek (vyloučilo, oslabilo, trvá)	4 až 6
5 Hodnota a účinky	Náklad na jednotku dopadu vedle stropu, investic a dotací, vedlejší účinky, předpověď proti skutečnosti	2 až 3
6 Omezení důkazů	Povinná část	1 až 2
7 Poučení a doporučení	Otázka 7, přehled doporučení s adresátem a termínem, vstupy do příští politiky	2
8 Přílohy	Karty, vyjádření k faktům s převzatými opravami, čísla obou skupin, podíl nedohledaných, převzetí nabídky, výpočet intervalu, zdroje	2 až 3

Strana pro veřejnost patří ke každé závěrečné zprávě. Běžným jazykem řekne, co priorita slibovala, co město dodalo a za kolik. Aditivitu uvede s přesností a náklad na domácnost jako interval se srovnáním (kapitola 6.4).

Příloha D. Karta vyhodnocení priority a uzavírací karta

Karta na jedné straně hodnotí prioritu, proto nese funkce a role, ne jména.

Pole	Co se zapíše
Hlavička	Priorita, gesce (funkce), odpovědná role, druh vyhodnocení, uzávěrka dat, hodnotitel

Pole	Co se zapíše
Cílový dopad a slib	Cílový dopad podle výkazu, výstupy a termíny s každou zapsanou změnou. Po schválení nižšího cíle zůstává původní vedle nového a měří se proti oběma
Výroky	Za každou otázku tvrzení, jistota, hodnota a zdroj, u otázek 1, 4, 5 a 6 stupeň důkazu
Kritické předpoklady	„Platí“, „neplatí“, „zatím nejde ověřit“, při prahu uvnitř intervalu „platí na hranici“, vždy s termínem (kapitola 4.3)
Čísla a peníze	Ukazatele proti cestě a prahům, čerpání, závazky a volná část proti stropu, v závěrečném vyhodnocení náklad na jednotku dopadu
Změna proti minulé kartě	U druhého a dalšího průběžného vyhodnocení, co se změnilo ve výrocích, předpokladech a číslech
Omezení a poučení	Co chybí k výrokům „nelze určit“ a do kdy, zápis do registru poučení
Doporučení pro bránu	Dál vést, upravit, nebo navrhnout zastupitelstvu změnu, s větou zdůvodnění
Podpis	Hodnotitel nebo vnější posuzovatel, datum

Prioritu 3 modelového města ukončil povolební přezkum 2031 a uzavírací kartu jí přineslo průběžné vyhodnocení 2.

Pole	Příklad, priorita 3
Ukončení, kdy a kdo	Zastupitelstvo v povolebním přezkumu na návrh nové rady
Proč skončila	Vnější kritický předpoklad, rozhodnutí partnera mimo město, zapsala předvolební brána jako „neplatí“
Co stála	Částky ze sešitu za mandát proti stropu, provoz a hodiny odborů
Co dodala, otázky 1 až 3	Dodáno zčásti, doloženo. První etapa hotová, další se nezahájila
Co zůstává v provozu	Dokončený projekt převzal odbor, provoz nese běžný rozpočet
Volná část a poučení	Volná část po volbách zanikla. Vnější předpoklad ověřit před prvním závazkem

Příloha E. Stupnice výroků a důkazů

Tvrzení a jistota se ve výroku zapisují odděleně.

Jistota	Kdy se použije
Doloženo	Tvrzení stojí na datech ze sdíleného sešitu nebo na srovnání se stupněm důkazu A nebo B a hodnotitel nenašel věrohodné alternativní vysvětlení
Pravděpodobné	Data nebo mechanismus svědčí pro tvrzení, chybí ale srovnávací prvek, nebo zůstává alternativní vysvětlení, které data nevylučují. Stupeň B nebo C
„Nelze určit“	Data chybí, nebo jde o ukazatel, který testem minimální zjistitelné změny neprošel a jeho kolísání změnu překrývá. Zpráva uvede, co by výrok umožnilo a do kdy

Interval a práh. Tři případy platí pro kritické předpoklady i cílový dopad.

Poloha intervalu	Výrok
Celý nad prahem	Splněno, doloženo
Práh uvnitř	Splněno na hranici, pravděpodobné
Celý pod prahem	Nesplněno, doloženo

U Pod Školou leží práh čtvrtiny uvnitř intervalu aditivity zhruba 10 až 40 %. Předpoklad 4 proto platí na hranici, pravděpodobné.

Stupeň důkazu nesou výroky k otázkám 1, 4, 5 a 6, u otázek 2, 3 a 7 stačí jistota a zdroj.

Stupeň důkazu (kapitola 5.4 Metodiky politiky)
Síla důkazu, že příčina působí nebo opatření zafunguje. Stupeň A znamená srovnání s kontrolní skupinou nebo konzistentní řady dat s mechanismem, B triangulaci nejméně dvou nezávislých zdrojů (data, rozhovory, analogie) s věrohodným mechanismem a nejméně jedním srovnávacím prvkem, tedy kohortou, sousední nebo obdobnou obcí, nebo časovou řadou před a po, C odhad nebo jediný zdroj. Kde zdroj nemá potřebné územní rozlišení, stupeň klesne. U příčiny se zvlášť určuje stupeň jejího doložení a stupeň odhadu dopadu

Registrace jako jediný zdroj dává C. Výsledkový ukazatel z evidence a registru prodejů proti řadě před a po dává B, srovnání z losu A (kapitola 2.3). Srovnání s obdobnými obcemi je prvkem pro B jen u otázky 4.

Co z toho smí starosta říct.

Výrok	Věta pro veřejnost
Doloženo, A nebo B	„Víme to, ukázala to data nebo srovnání.“
Pravděpodobné, B	„Všechno tomu nasvědčuje, chybí srovnání bez naší priority.“
Pravděpodobné, C	„Je to náš nejlepší odhad a stojí na jediném zdroji.“
Nelze určit	„Zatím to říct neumíme a víme, co k tomu chybí.“
Nedodáno, doloženo	„Nedodali jsme to a víme proč.“

Příklady zápisu.

Špatně	Správně	Proč
Registrace ukazuje změnu chování.	Otázka 4. Zájem cílové skupiny převyšuje nabídku. Pravděpodobné, stupeň C, zdroj registrace.	Jediný zdroj dává C
Změna je malá, výrok „nelze určit“.	Otázka 5. Dopad v cílové výši nenastal, doloženo, s intervalem, stupněm a zdrojem.	Ukazatel prošel testem a interval leží pod cílem
Kupující v dotazníku uvedli, že by jinak odešli.	Otázka 6. Aditivita u Pod Školou zhruba čtvrtina, přesnost zhruba plus minus 15 bodů. Doloženo, stupeň A (srovnání z losu).	Aditivita se ověřuje chováním

Příloha F. Metody na jedné straně

Hodiny jsou orientační zkušenostní pravidlo AQE na jednu prioritu.

F.1 Ověření řetězce teorie změny

Co zjistí. Zda se teorie změny odehrála článek po článku (process tracing). **Od prvního dne** jsou zapsané kritické předpoklady s termíny a doklady k článkům. **Kroky.** U každého článku hodnotitel ověří, zda doklad musí existovat a zda by vznikl i bez mechanismu. Výsledek jde do tabulky řetězce (příloha C). **Stupeň, hodiny.** B se srovnávacím prvkem, jinak C, hodnotitel 30 až 50 hodin a **typickou chybou** je počítání splněných aktivit.

F.2 Analýza přínosu u sdíleného dopadu

Co zjistí. Zda je rozumné tvrdit, že priorita přispěla ke sdílené změně (contribution analysis, Mayne 2008). **Od prvního dne** vede město seznam vnějších vlivů. **Kroky.** Předem zapsat tvrzení o přínosu i důvody, proč by výsledek nastat nemusel. Ke každému alternativnímu vysvětlení zapsat doklad, který by ho podpořil nebo vyvrátil, a vše znovu posoudit. **Stupeň, hodiny.** Nejvýše B a pravděpodobné, hodnotitel 40 až 70 hodin a **typickou chybou** je dělení sdíleného dopadu procenty.

F.3 Srovnávací skupina z losu

Co zjistí. Aditivitu jako rozdíl mezi vylosovanými a nevylosovanými zájemci z cílové skupiny (oversubscription design). **Od prvního dne** zachytí registrace věk, předchozí adresu a souhlas s krátkým dotazem a sešit nese plán analýzy.

Kroky. Los se koná při registraci nejméně ve dvojnásobku nabídky, jinak zůstává stupeň C (pravidla losu v kapitole 3.4). Skupinu vymezí první los a nikdo z ní nevypadne. Adresu ověří úřad u všech domácností obou

skupin dvakrát. Poprvé při srovnání 12 až 18 měsíců po losu, podruhé po třech letech od losu. Základ intervalu dává velikost skupin, nedohledaní ho rozšíří asymetricky a zpráva vykáže převzetí nabídky, obě měření podle kapitoly 5.5.

Stupeň, hodiny. Stupeň A dává los a přesnost určuje velikost skupin (kapitola 3.4). Trojnásobek nabídky je podmínka doloženého výroku o čtvrtině, ne jeho záruka. Analytik pracuje 16 až 24 hodin a **typickou chybou** je vyřazení zájemců po losu.

F.4 Srovnání trendu před a po s obdobnými obcemi

Co zjistí. Zda se ukazatel vyvíjel jinak než v obdobných obcích nebo než vlastní trend (difference in differences). **Od prvního dne** jsou obdobné obce vybrané a řada sahá pět až deset let zpět. **Kroky.** Ověřit souběžný vývoj před zahájením a porovnat změny. **Stupeň, hodiny.** Srovnávací prvek pro B, analytik 24 až 40 hodin a **typickou chybou** jsou obce vybrané až po výsledku.

F.5 Rozhovory s cílovou skupinou

Co zjistí. Proč se chování změnilo a pro koho mechanismus funguje (realist interviews, most significant change). **Od prvního dne** obsahuje registrace souhlas s dotazem. **Kroky.** Respondenty vybere hodnotitel losem z tabulky bez jmen podle pravidla ze vstupní zprávy, úřad je osloví a rozhovor zprostředkuje, jména hodnotitel nedostává. Nejméně čtvrtina rozhovorů připadne na nevylosované a odešlé domácnosti. **Stupeň, hodiny.** Rozhovory samy dávají C, s evidencí B, hodnotitel 40 až 60 hodin a **typickou chybou** je dotaz, zda by domácnost jinak odešla.

F.6 Výkaz skutečných nákladů a náklad na jednotku dopadu

Co zjistí. Kolik stojí jednotka dopadu (cost per outcome). **Od prvního dne** vede finanční odbor provoz týmu, dotace a prodeje pod kódem projektu zvlášť. **Kroky.** Náklad města tvoří skutečné investice bez dotací, provoz týmu a registrace, čistý náklad od něj odečte jen skutečný příjem z prodeje pozemků. Oba se dělí mezemi aditivity na domácnost, která nabídku převzala, přenesené jen na cílovou skupinu, ne rozpětím výkazu. Dotace stojí vedle jako náklad ostatních veřejných rozpočtů bez přepočtu na domácnost. **Stupeň, hodiny.** Přebírá stupeň aditivity, koordinátor s finančním odborem 16 až 30 hodin a **typickou chybou** je jediné číslo místo intervalu.

F.7 Porovnání předpovědi a skutečnosti

Co zjistí. O kolik se cena, termín a přínos projektu liší od předpovědi (forecast versus outturn). **Od prvního dne** je uložená předpověď, o které rada rozhodla. **Kroky.** Rozlišit chybu odhadu, změnu rozsahu, vnější šok a rozhodnutí města. **Stupeň, hodiny.** Vysvětlení B nebo C, koordinátor 8 až 16 hodin na projekt a **typickou chybou** je srovnání s upravenou předpovědí.

F.8 Vedlejší a rozdělovací účinky

Co zjistí. Kolik z výsledku je čistý přínos a kdo nesl náklady. Additionality Guide (2014) rozlišuje mrtvou váhu (deadweight), únik (leakage), přesun (displacement) a náhradu. **Od prvního dne** zapíše registrace předchozí adresu. **Kroky.** Odečíst, co by nastalo i tak, a odlišit stěhování uvnitř města. **Stupeň, hodiny.** Mrtvá váha ze srovnávací skupiny A, přesun z evidence B, hodnotitel 24 až 40 hodin a **typickou chybou** je vynechat, kdo platí.

F.9 Ověření vzorku dat proti dokladům

Co zjistí. Zda čísla sešitu odpovídají dokladům. **Od prvního dne** mají stavové listy historii změn. **Kroky.** Hodnotitel u tajemníka porovná vzorek stavových listů a smluv s doklady a vzorek záznamů obou skupin. Velikost vzorku a následek chyb určuje kapitola 2.4. U losu ověří protokol, velikost skupin a podíl nedohledaných. **Stupeň, hodiny.** Chybějící ověření snižuje jistotu jen u výroků příznivých městu (kapitola 2.4). Hodiny jsou v příloze G a **typickou chybou** je sešit převzatý jako hotová pravda.

F.10 Kontrola hodnotitelnosti a připravenosti dat

Co zjistí. Zda má priorita výchozí hodnoty, cestu, registraci, pravidlo losu a souhlasy, tedy zda je hodnotitelná. **Od prvního dne** vede koordinátor kontrolní seznam připravenosti dat (kapitola 3.8). **Stupeň, hodiny.** Seznam ukazuje možný stupeň a **typickou chybou** je seznam vyplněný až před vyhodnocením.

Literatura a zdroje

- Česká evaluační společnost, Etický kodex evaluátora (2011) a Formální standardy provádění evaluací (2013). https://www.czecheval.cz/cs/Aktivity/Kodex-a-standardy
- HM Treasury a Evaluation Task Force, The Magenta Book (2026). https://www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book
- Homes and Communities Agency, Additionality Guide (2014). https://www.gov.uk/government/publications/additionality-guide
- Ježek, J., Kritická analýza strategického plánování obcí, měst a regionů v ČR, FEK ZČU (2015). https://fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4528
- J-PAL North America, Implementing Randomized Evaluations in Government (2017). https://www.povertya-ctionlab.org/sites/default/files/documents/implementing-randomized-evaluations-government.pdf
- Mayne, J., Contribution analysis, An approach to exploring cause and effect, ILAC Brief 16 (2008). https://ageconsearch.umn.edu/record/52525/files/ILAC_Brief16_Contribution_Analysis.pdf
- MMR, Metodika přípravy veřejných strategií, zkrácená verze (2018). https://mmr.gov.cz/getmedia/08a14dd9-27e8-4a3c-a5cc-532936845297/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-zkracena-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf
- NKÚ, kontrolní závěry 25/04 (2026), 23/02 (2023), 22/04 (2022) a 18/24 (2018). https://www.nku.cz/assets/kon-zavery/K25004.pdf, https://www.nku.cz/assets/kon-zavery/k23002.pdf, https://www.nku.cz/assets/kon-zavery/k22004.pdf, https://www.nku.cz/assets/kon-zavery/K18024.pdf
- What Works Growth, The Maryland Scientific Methods Scale (2015). https://whatworksgrowth.org/resource-library/the-maryland-scientific-methods-scale-sms/
- What Works Growth, Evaluability checklist (2026). https://whatworksgrowth.org/resource-library/evaluability-checklist-step-1-check-for-counterfactual-impact-evaluation/

Příloha G. Pracnost a varianty podle velikosti města

Hodiny jsou orientační zkušenostní pravidlo AQE, v plné i střední variantě stejné.

Role	Průběžné vyhodnocení, na prioritu, ve zkrácené variantě za celé vyhodnocení	Závěrečné vyhodnocení, stejně
Hodnotitel	120 až 180, ve zkrácené variantě vnější posuzovatel 24 až 40	240 až 360 s analytikem, včetně losu, rozhovorů, psaní zprávy a strany pro veřejnost, ve zkrácené variantě 80 až 120
Koordinátor	50 až 80, ve zkrácené variantě podklad za 40 až 60	60 až 100
Finanční odbor	Výkaz nákladů ze sešitu	16 až 30
Gesční radní a rada	4 až 6 a 6 až 8	Podle kapitoly 2.4

Peníze. Rezerva na všechna vyhodnocení horizontu činí 1 až 1,5 % součtu stropů priorit strategie, nejméně však 0,8 mil. Kč na každou prioritu určenou pro hodnocení dopadu (pravidlo v kapitole 3.2). Základem jsou stropy platné při přijetí usnesení o řízení strategie. Po povolebním přezkumu, který stanoví stropy dalšího mandátu, zastupitelstvo rezervu dorovná. V modelovém městě vychází ze součtu stropů čtyř priorit 230 mil. Kč zhruba 2,3 až 3,5 mil. Kč. Shoda s částkou investic priority 2 je náhodná.

Příloha H. Modelové město

Modelové město má 70 tisíc obyvatel a čtyři priority se součtem stropů 230 mil. Kč (kapitoly 4.8 a 5.10).

Karta priority 2 z průběžného vyhodnocení 1, data ke konci třetího čtvrtletí 2029.

Pole	Zápis
Otázka 1	Platí, odchody skupiny 40 až 55 let trvají. Doloženo, stupeň B

Pole	Zápis
Otázka 2	Dodáno s posunem, změna územního plánu vydaná ke konci třetího čtvrtletí 2029, termín politiky dodržen. Doloženo, sešit
Otázka 3	Ve stropu, závazky 52 mil. Kč proti stropu 110, po indexaci 121. Vítězná nabídka 106 mil. Kč, 3 % nad indexovaným odhadem 103. Smlouvu na sítě za 106 mil. Kč z počátku roku 2030 uvádí zpráva jako událost po uzávěrce, finanční odbor ji převedl koeficientem roku zadání 1,096 na 97 mil. Kč v cenách roku 2027, po odečtení dotací 51 mil. Kč vstupuje do stropu částkou 46 mil. Kč, z toho 30 v roce 2030 a 16 v roce 2031. Doloženo, sešit
Otázka 4	K uzávěrce dat 95 domácností v registraci, z toho 72 z cílové skupiny, ke konci roku 2029 doplněno 140, z toho 108 (77 %). Zájem převyšuje nabídku, pravděpodobné, stupeň C (jediný zdroj)
Kritické předpoklady	1 až 3 a 5 až 8 platí, 4 (aditivita) zatím nejde ověřit
Kvalita řízení	Zpráva kontrolního výboru v ověřeném rozsahu porušení pravidel nenašla, vlastní vzorek pěti stavových listů
Otázka 7	Registraci spustit dřív, pořizovateli dát rezervu na vyhodnocení vlivů, dotaci plánovat nejvýše v přiznané výši
Brána	Dál vést beze změny, potvrzeno v povolebním přezkumu 2031

Závěrečné vyhodnocení s daty ke konci roku 2035 bere skutečnost podle cesty.

Položka	Hodnota
Výsledek a dopad	Podle cesty 200 domácností v nové nabídce, z toho 150 z cílové skupiny, proti předpovědi 160 až 260. Otázky 4 a 5 doloženo, stupeň B
Aditivita	Pod Školou zhruba čtvrtina, přesnost zhruba plus minus 15 bodů, doloženo, stupeň A. Za prioritu zhruba 10 až 40 % jen ze 150 domácností cílové skupiny, pro 50 ostatních nula jako předpoklad, aditivních domácností zhruba 15 až 60, pravděpodobné, stupeň B. Předpověď výkazu 15 až 35 % leží uvnitř
Předpoklad 4 a příspěvek	Předpoklad 4 platí na hranici, pravděpodobné. Příspěvek pravděpodobný, stupeň B. Souvislost s úbytkem skupiny nelze určit
Náklad města	Zhruba 186 mil. Kč, přesně 185,8 (150 investice bez dotací, 35,5 provoz týmu, 0,3 registrace), čistý zhruba 91 (90,8 po odečtení příjmu z prodeje 95). Dotace 80 vedle jako náklad ostatních veřejných rozpočtů, celkem zhruba 266
Na aditivní domácnost	Zhruba 3,1 až 12,4 mil. Kč, z čistého nákladu zhruba 1,5 až 6,1 (185,8 a 90,8 děleno 60 a 15), vedle stropu 110 a investic priority 2 celkem 230
Vedlejší účinky	Opravy komunikací posunuté o čtyři až šest let, zábor 5 ha U Lesa, ušlá hodnota pozemků jen slovně
Otázka 7	Poučení do první brány mandátu 2034 až 2038 a do příští politiky po volbách 2038

Příloha I. Slovník pojmů

Prvních třináct pojmů zavádí tato metodika v závazném znění, převzaté platí doslova podle dílů 0 až 2. Ostatní pojmy vykládá slovník Metodiky strategie, příloha D.

Pojem	Význam
Vyhodnocení	Odpověď na hodnoticí otázky o prioritě a strategii, kterou zpracuje hodnotitel z dat sbíraných od zavedení řízení. Každý výrok má tvrzení a jistotu, u otázek o příčině a změně i stupeň důkazu. Má dvě podoby, průběžné a závěrečné
Průběžné vyhodnocení	Vyhodnocení jednou za volební období. Rada ho zadá na poradě před rozpočtem předposledního roku období, data se uzavřou ke konci třetího čtvrtletí téhož roku, zpráva je hotová před předvolební bránou. Odpovídá na otázky 1 až 4 a 7, dopad nehodnotí. U strategie s horizontem přes dvě volební období se koná v každém z nich
Závěrečné vyhodnocení	Vyhodnocení k roku horizontu cílového dopadu. Zadání a peníze nese předávací balíček a usnesení o řízení strategie, zpráva se uzavře do pololetí roku následujícího po roce horizontu. Odpovídá na všech sedm otázek
Hodnoticí otázka	Jedna ze sedmi otázek, na které vyhodnocení odpovídá. Otázky jsou pevné a město k nim smí přidat jen podotázky
Výrok	Odpověď na hodnoticí otázku u jedné priority. Má dvě části, tvrzení a jistotu. Tvrzení nese obsah včetně záporného (dodáno, dodáno zčásti, nedodáno, dopad nastal, nenastal), jistota zní doloženo, pravděpodobné, nebo nelze určit. Výrok nese hodnotu a zdroj, u otázek 1, 4, 5 a 6 také stupeň důkazu A, B, nebo C. Dopad a aditivita se vyjadřují intervalem

Pojem	Význam
Hodnotitel	Osoba mimo úřad, která vyhodnocení zpracuje. Vybírá ji rada z nejméně dvou kandidátů podle pravidel zveřejněných předem (kapitola 8.4 Metodiky politiky), kandidát opozice je v užším výběru vždy. Hodnotitelem nesmí být dodavatel podporující zavádění postupu, autor politiky, strategie nebo podkladů k nim, člen nebo kandidát strany kandidující ve městě, osoba blízká členu rady nebo zastupitelstva ani osoba se smluvním vztahem k hodnocenému developerovi nebo příjemci podpory. Prohlášení o nepodjatosti vyjde se zprávou (kapitola 2.4)
Vnější posuzovatel	Osoba ze srovnatelného města nebo nezávislý odborník, který ve zkrácené variantě posoudí podklad koordinátora, výroky napíše a podepíše. Rada ho vybírá stejnými pravidly jako hodnotitele, kandidáty hledá vlastník strategie mezi evaluátory, na univerzitních pracovištích a v obdobných městech. Posuzovatel z jiného města nesmí ve stejném období posuzovat město, které posuzuje jeho. Nenajde-li město po řádném hledání druhého kandidáta, zveřejní postup hledání a kontrolní výbor ověří, že proběhlo
Karta vyhodnocení priority	Jedna strana za prioritu s výroky k otázkám, stupni důkazu, čísly proti cestě a stropu a doporučením pro bránu. Přikládá se ke kontrolní kartě brány a do předávacího listu
Uzavírací karta	Karta vyhodnocení priority ukončené na bráně nebo v přezkumu. Uvádí, co priorita stála, co dodala, proč skončila a co z ní zůstává v provozu. Vzniká v nejbližším průběžném vyhodnocení
Kontrolní seznam připravenosti dat	Seznam dat, registrací a rozhodnutí, na kterých vyhodnocení stojí. Koordinátor ho vyplní v prvním roce řízení a zopakuje s každou roční zprávou i před každým vyhodnocením. Rada ho bere na vědomí s roční zprávou
Náklad na jednotku dopadu	Náklad města na prioritu, tedy investice bez dotací, provoz týmu a náklady na registraci podle indexačního řádku, dělený dopadem, který by bez priority nenastal. Uvádí se jako interval z nákladu města a z čistého nákladu po příjmech z prodeje, vedle stropu a investic, nikdy jako jediné číslo
Odpověď rady	Stanovisko rady ke zprávě z vyhodnocení do 30 dnů od převzetí, zveřejněné spolu se zprávou. Říká, co rada přijímá, co odmítá a proč, a co navrhne zastupitelstvu uložit
Strana pro veřejnost	Jedna strana závěrečného vyhodnocení pro občany, u průběžného půl strany, s výroky v běžném jazyce, čísly a tím, co se změní
Aditivita	Podíl výsledku, který by bez priority nenastal. Ověřuje se chováním, ne dotazem, tedy srovnáním se zájemci z cílové skupiny, kteří při převisu poptávky nabídku nezískali. Nabídka se přiděluje losem. Srovnávací skupinu vymezuje výsledek prvního losu bez ohledu na to, zda domácnost později získá byt jinde, a srovnání se uzavře před nabídkou další plochy. Adresu ověří úřad u všech domácností obou skupin při prvním srovnání 12 až 18 měsíců po losu a při druhém po třech letech od losu, hodnotitel dostává souhrnná čísla a pseudonymizovanou tabulku pro vzorek (kapitola 2.4). Nedohledaná je domácnost, o jejímž pobytu evidence k rozhodnému dni nemá informaci, meze intervalu a strop podílu nedohledaných určuje kapitola 5.5. Bez srovnávací skupiny má stupeň C a dopad se vykazuje jako interval (kapitoly 6.4 a 8.4 Metodiky politiky)
Stupeň důkazu	Znění v příloze E (kapitola 5.4 Metodiky politiky)

O metodice

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

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

Kontakt info@AQE.cz



Metodika vyhodnocení strategie rozvoje města

Jak město zjistí, co jeho priority skutečně změnily

AQE advisors, a.s.

www.aqe.cz

info@AQE.cz