

Integrovaný územní přístup: deskripce, metodologie a analýza přínosů

Petr Zahradník,

ekonom,

člen Evropského hospodářského a sociálního výboru, Brusel

Jiří Polanský,

ekonom

únor 2020

1. Úvod

Velmi zásadní téma pro budoucí kohezní politiku i pro její využívání v rámci regionů České republiky, má probíhající diskuse o integrovaném územním přístupu. Zcela zásadní v tomto kontextu je, aby se integrovaný územní přístup (v pojetí integrovaných územích investic /ITIs/ i místních akčních skupin /CLLD/) neaplikoval pouze jako reziduální položka v rámci tematické priority kohezní politiky číslo 5, ale aby tato metoda byla zejména, a především aplikována i v rámci ostatních tematických priorit, resp. všude tam, kde dává smysl. Zvláště důležité bude uplatnění integrovaného přístupu v rámci dominantních tematických priorit číslo 1 a 2, kde kupříkladu Česká republika bude muset alokovat až 75% prostředků ERDF (smart and green). Bylo by naprosto neomluvitelné, kdyby právě v této oblasti nebyl vytvořen odpovídající prostor pro realizaci integrovaných projektů.

Integrovaný územní přístup je relativně nový fenomén, teoreticky rozvinutý v podobě place-based approach italským profesorem Fabriciem Barcou přibližně před 11 lety v souvislosti s přípravou nynějšího programovacího období. Dále jej na teoretické bázi rozvíjejí ještě například Martin Ferry či John Bachtler.

V praktickém uplatnění jde o to, jak lépe a hodnotněji využít omezené veřejné zdroje (v daném případě z EU), tedy 1% HDP EU, anebo 2% průměrných veřejných investic EU, když v některých zemích se Rozpočet EU podílí na veřejných investicích podstatně více, kupříkladu v české republice cca 40%, přičemž na rozdíl od národních rozpočtů je Rozpočet EU téměř výlučně investičně orientovaný. A právě to, ve spojení s výrazně kladnou čistou pozicí České republiky vůči Rozpočtu EU (od počátku členství do současnosti cca 800 mld. Kč) vytváří jednu z posledních příležitostí, jak tyto výchozí podmínky využít kvalitativně novým způsobem – jedním z projevů tohoto kvalitativně nového způsobu je též integrovaný územní přístup.

Zlatá éra kohezní politiky (bez ohledu na faktor soustavného bohatnutí České republiky vůči průměru EU) je již za námi. Chceme-li optimalizovat naši pozici vůči Rozpočtu EU, musíme se vedle koheze poohlédnout i jinde. Kohezní politika svého vrcholu dosáhla již v období 2007 – 2013 (kdy se na Víceletém finančním rámci podílela cca 36%); pro období 2021 – 2027 se její podíl sníží přibližně na 25,8%. Souběžně s tím pak podíl centrálně řízených a jim podobných programů v období 2021 – 2027 vzroste až na 39% Víceletého finančního rámce (z nynějších 21,6%).

Současně však pro Českou republiku stále zůstává obrovský potenciál pro realizaci integrovaných projektů v rámci kohezní politiky. Spolu s Portugalskem a Polskem se u nás kohezní politika stále podílí bezkonkurenčně nejvyšším procentem z pohledu využívání prostředků Rozpočtu EU podle jednotlivých programů (v našem případě více než 66%; Polsko – 63%, Portugalsko – 59%; průměr EU v dosavadním průběhu čerpání během nynějšího období činí 26,6%). I proto u nás existuje stále značný objem prostředků, které je možné vzájemně integrovat.

Jádrem integrovaného přístupu k využívání zdrojů EU je **interdisciplinarita** a zaměření se na **horizontální témata** (tedy překonání u nás tak zhoubně rozšířeného resortismu a umělého sektorového vidění, které reálně brání realizaci skutečně integrovaných řešení).

Integrovaný přístup předpokládá nezastupitelnou úlohu tří skupin klíčových aktérů a jejich hlavní pracovní náplně:

- 1.1 **metodiků integrace** (s posláním vymyslet optimální způsob identifikace a měření integrovaného přístupu, jež bude v konkrétních rysech pro každý typ území odlišný, specifický a originální);
- 1.2 **tvůrců integrace** (kteří by měli vytvořit odpovídající indikátory a tyto naplnit relevantními daty tak, aby byly vypovídající);
- 1.3 **uživatelů integrace** (jež můžeme dále dělit na aktivní a konečné; aktivní uživatelé tvoří skupinu subjektů od politiků, přes správce a řešitele projektových konceptů – jejich úlohou je relevantní data interpretovat a na tomto základě připravit rozhodnutí a realizovat jej do podoby praktického řešení; koneční uživatelé jsou pak občané, kvůli kterým se to všechno vůbec dělá a kterým reálný dopad přispěje k životnímu komfortu).

V případě **metodiků integrace** je předpokládán přístup, jenž umožní nalézt klíčové souvislosti mezi proměnnými, které symbolizují unikátní přínos integrovaného přístupu (tedy, oddělit jej od scénáře přirozeného vývoje bez jakékoliv podpory, i od scénáře „obvyklého způsobu“ využívání dotační podpory).

Na **tvůrcích integrace** je provedení výběru indikátorů, které efekty integrovaného přístupu nejlépe postihují a shromáždění všech relevantních dat k jejich naplnění. Jedná se o přístup založený na logice a kvantifikaci, kde není příliš prostoru pro nahodilou intuici či „lidovou tvořivost“. Indikátory mohou být i identické, jako v případě „obvyklého postupu“ (HDP na obyvatele, produktivita, naplnění inovačního potenciálu, úspora nákladů, vytvoření funkčního klastru apod.); základem je porovnání tradiční a integrované metody, jež umožní ukázat přínosy integrovaného přístupu.

V případě aktivních **uživatelů integrace** je zásadní, aby dosažené numerické výsledky byly řádně interpretovány, aby provedená rozhodnutí byla racionální (nikoliv krátkozrace politicky determinovaná) a aby byly vytvořeny vhodné systémové podmínky, včetně personálních, pro praktickou realizaci.

Klíčová je zde koordinace aktérů (jež zahrnují subjekty ze všech relevantních oblastí, zdaleka nejen z veřejného sektoru). Ve vztahu ke konečným uživatelům je pak zcela zásadní srozumitelná a objektivní komunikace s nimi.

Integrovaný přístup vyžaduje zcela nový postoj k řešení podporovaných projektů. Stávající projektový přístup je stále ještě charakteristický dominancí individuálních projektů, řešených na příslušném teritoriu (kdy se příliš nezkoumá jejich vzájemná obsahová a logická propojenost s jinými projekty v rámci daného území); projektů, které jsou podpořeny obvykle dotačně a nejlépe z kohezní politiky. Při jejich realizaci a hodnocení je kladen hlavní důraz na to, aby „papíry seděly“, přičemž skutečné přínosy (pokud nejsou excesivně negativní a do očí bijící) nikoho příliš nezajímají.

Integrovaný přístup, jenž by měl dominovat budoucímu postoji k řešení projektů, je založen na vzájemné propojenosti a logické a funkční provázanosti projektů, kdy zdroje podpory přicházejí nejen z různých programů Rozpočtu EU, ale též v různých formách (dotace, finanční nástroje), v optimálním případě doplněné soukromými zdroji. Základem je obsahová tematická provázanost a vyhodnocení reálných efektů je fatálně důležité pro tento přístup.

Je vhodné dodat, že ne všechny projekty řešené v rámci daného území, mohou být integrovány. Zásadní podmínkou pro integrovanost je existence funkční logické propojenosti.

Jejím nositelem jsou **horizontální témata** typu prosperita (tvorba přidané hodnoty, produktivita, bohatství), mobilita (optimalizace přepravy a přenosu osob, nákladu, informací), smart (chytrost; využití lidských znalostí k přínosům v oblasti prosperity a humanity), efektivnost (úspornost; uskutečnění optimálního věcného plnění za nejnižších možných nákladů, aniž by byla ohrožena kvalita), humanita (respektování sociálních práv v nejširším slova smyslu – tradiční sociální péče v případě sociální potřeby, zdravotní péče, podpora v nezaměstnanosti, vzdělávání, bydlení, rozvoj občanské společnosti), atraktivnost území (cílená pozornost zaměřená na územní flagships) apod.

Klíčovými složkami řetězce funkční integrace jsou spouštěč – realizátor – beneficiant. Nalezení funkčních řetězců (podobností) v případě projektu inovativního podnikání by mohlo zahrnovat v případě spouštěče inovativní nápad, myšlenku; jako realizátor by mohl svoji roli sehrát podnikatelský inkubátor, který usiluje o kapitalizaci myšlenky (nápadu); beneficiantem je pak prosperující území, na kterém je myšlenka realizována.

Bez naplnění výchozích předpokladů (objektivního business plánu, kvalitního lidského zázemí, dobré dopravní dostupnosti, bydlení či náplně pro volný čas) je těžko představitelné integrovaný projekt úspěšně realizovat.

V České republice existuje obrovský potenciál pro integrovaný přístup v kohezní politice. Ten by měl být adekvátně promítnut v Dohodě o partnerství. Integrovaný přístup musí být plně začleněn a být zcela kompatibilní s principem tematické koncentrace, a nesmí být připuštěna interpretace v podobě rezidua tematické koncentrace.

Vedle toho, s ohledem na delší budoucnost a další předpokládané bohatnutí České republiky, návrhy Víceletého finančního rámce 2021 – 2027 umožňují mnohá integrovaná řešení mezi programy rámce, vytvořená na míru potřebám jednotlivých členských států a jejich regionů. Proto by měla být adekvátní pozornost věnována centrálně řízeným programům a možnostem nalézání synergických efektů mezi nimi, ať již těch založených na dotačním či návratném principu.

Hypotetický test ukázal, že integrovaný přístup přináší o cca 40% lepší hodnoty ukazatelů výkonnosti v porovnání se scénářem izolovaných projektů. Z hlediska makroekonomického jsou tyto změny spíše zanedbatelné v případě podpory investic v soukromém sektoru (s ohledem na objemově velmi malý podíl takto realizovaných investic v porovnání s celkovými soukromými investicemi); naopak v případě veřejných investic je jejich dopad pronikavý, zvláště díky koordinaci jejich realizace i využívání.

Předmětem integrace nemusí být pouze obsahový záběr a témata. Taktéž různá území a jejich typy jsou vhodná pro různé typy integrovaných projektů, kdy velmi podstatné je uplatnění principu subsidiarity a relevance skloubení témat s potřebami; v této souvislosti jsou nejčastěji zmiňována tato typologická území: metropole, (sub)region, deprivovaná městská oblast, městská aglomerace. Projekty spojené s podporou konkurenceschopnosti a excellence, kdy je naplňována funkce rozvojových pólů, jsou tak převážně adekvátní pro metropolitní území a aglomerace; projekty cílící na podporu konvergenčních priorit jsou velmi relevantní pro (sub)regiony a deprivovaná městská území. Předmětem integrace pak může být i souběh zdrojů, který je možný jak v rámci Operačního programu kohezní politiky, napříč Operačními programy, napříč fondy a napříč programy Víceletého finančního rámce. Jak již též naznačeno, sofistikovanou možností integrovaného přístupu je též zapojení soukromých finančních zdrojů.

Jak již předchozí text naznačil, dalším zásadním klíčovým slovem pro úspěšný integrovaný projekt je koordinace a schopnost dosáhnout dohody s různými zájmovými skupinami z množiny relevantních aktérů. A to tak, aby došlo ke komplexnímu postižení předmětného území (regionu) ve všech relevantních souvislostech. Integrovaný přístup v sobě též obsahuje nový pohled na riziko – díky funkčnímu řetězci dochází též ke sdílení rizika plynoucího z kumulace na sobě závislých projektů. Jestliže se násobí efekt v případě úspěšného řešení, stejně tak se násobí újma v případě systémového nezvládnutí i individuálního pochybení. I proto je žádoucí vytvoření systému včasného varování, indikujícího hrozbu problémů, jimž by byl integrovaný projekt vystaven.

Jestliže tedy je integrovaný projekt založen na exaktních výpočtech a úvahách, jeho primárním základem je mentální příprava a nastavení tyto projekty uskutečňovat.

2. Vymezení základního kontextu a souvislostí

Nástroj teritoriálního rozvoje – integrované územní investice – se vyznačují tím, že umožňují **kombinaci** několika zdrojů financování a současně je tato kombinace spojena s jejich věcným/ obsahovým propojením. V podmínkách kohezní politiky se jedná o kombinaci ESF, ERDF a Kohezního fondu (do

blízkého budoucna též Fondu pro spravedlivou transformaci, jež může představovat velmi vhodnou a žádanou platformu pro projektovou integraci) v rámci prioritních os jednoho či více Operačních programů. Nicméně tato praxe je uplatnitelná i daleko šířeji v rámci celého Víceletého finančního rámce EU, případně v kombinaci unijních a národních veřejných finančních prostředků, případně též při zapojení zdrojů soukromých. **Podstatou** je vedle **vícefondovosti** též nalezení věcné/ obsahové/ funkční propojenosti mezi jednotlivými projekty, jejímž výsledkem je buď zřetelnější výsledný efekt, případně úspora nákladů na projekty vynaložených, díky možnosti tyto náklady sdílet. Dalším zmiňovaným efektem v souvislosti s využíváním integrovaného územního přístupu je též pozitivní příspěvek při eliminaci tržních selhání. Problém je v tom, že nástroj integrovaných územních investic (ITI) je dosud vnímán pouze jako **doplňkový**, nikoliv jako hlavní, dominantní, rozhodující způsob využívání zdrojů kohezní politiky. Zatímco nástroj ITI může být využit k implementaci udržitelného městského rozvoje i dalších územních strategií, umožňuje též členským státům **delegovat manažerské cíle projektového řízení na místní úroveň**. Ani tato příležitost však v praxi stávajícího období 2014 – 2020 nebyla nijak výrazně využívána. To otevírá mnoho otázek týkajících se důvodů, proč tomu tak je, když verbální zdůvodnění, ale též empirická analýza akcentující jeho výhody vyznívá tak přesvědčivě.

Při vyhodnocení řady překážek pro implementaci ITI byly předmětem pozornosti například složitost struktury funkční propojenosti mezi jednotlivými projekty, dodatečné administrativní břemeno spojené s potřebou koordinovat projektové řízení mezi větším počtem výkonných aktérů, což představuje pro místní autority mnohdy nepřekonatelnou překážku, která v důsledku vyvolává v mnoha členských státech odpor k tomu delegovat zodpovědnost za koordinaci projektů na regionální a místní úroveň.

Je zde nepochybně zjevný prostor pro zlepšení a stávající diskuse k budoucnosti rámce kohezní politiky i celkového Víceletého finančního rámce EU může představovat vhodnou příležitost a čerstvý stimul pro další rozvoj tohoto nástroje.

Návrhů k nalezení společného základu k otázkám spojeným se zajištěním širšího použití ITI a místně zaměřeného přístupu (place-based) je vskutku celá řada. Jsou spojeny s potřebou většího zjednodušení a významu zesílení delegování a spoludelegování pravomoci v tom smyslu, aby místní a regionální úrovně byly více zapojeny do procesu výběru projektů a současně nesly za tento výběr větší zodpovědnost.

V kontextu zvyšujících se tlaků na budoucí Rozpočet EU a aktuálního (neutěšeného) stavu dosaženého finským předsednictvím, který navrhuje další redukci objemu prostředků na kohezní politiku, zůstává stále velmi nejasné a nejisté, zda si členské státy budou přát posílit nástroj, který poskytuje větší pravomoc při jistém finančním riziku regionálním a místním autoritám.

Celý koncept po relativně krátkém teoretickém a akademickém úvodu, který na úrovni univerzitním pracovišť trval pouze několik let, doznal politické a následně též praktické implementace tehdy, když územní soudržnost (či teritoriální koheze) se staly plnohodnotným cílem pro regionální politiku v rámci Lisabonské smlouvy (2009), což se následně projevilo v zahrnutí do všech významných rozvojových strategií (Evropa 2020), do veškeré relevantní legislativy a v nejuchopitelnější podobě do rámce kohezní politiky na období 2014 – 2020. Rámec kohezní politiky pro toto období tak získal nový rozměr a důraz na place-based přístup v oblasti konkrétního výkonu kohezní politiky, což zahrnuje též zajištění toho, aby cíle stanovené na úrovni EU byly dosaženy prostřednictvím toho, že je větší pozornost věnována regionálním a místním potřebám.

Tento přístup se projevil prostřednictvím zahrnutí vhodných pasáží (formulací/ předpisů) v nařízeních o ESIF, opatření ke zvýšení významu městské a územní dimenze kohezní politiky a zavedení nových mechanismů prosazování této dimenze, tedy především ITI. Za těchto pravidel již pro období 2014 – 2020 nejméně 5% prostředků ERDF alokovaných na národní úrovni v rámci cíle Investice pro růst a pracovní místa musí být vymezeno pro **integrováné aktivity pro udržitelný městský rozvoj**, což nástroj poskytuje vyhrazené financování, kde ITI jsou identifikovány jako nástroj k **zajištění udržitelného městského rozvoje**. **Jejich použití však není omezeno pouze na udržitelné městské rozvojové aktivity** (viz níže v tomto textu Typologie integrovaných územních investic), a členské státy je mohou rovněž využít k vytvoření územních rozvojových strategií v dalších typech teritorií (například venkovských či pobřežních regionech), jež vyžadují integrovaný přístup.

2.1 Legální prostředí

Na základě článku 36 nařízení o společných předpisech pro kohezní politiku, **nástroj ITI umožňuje**, aby teritoriální strategie byly implementovány **integrováním způsobem**, umožňující kombinaci investic z ERDF, ESF a Kohezního fondu. **Jako volitelný (a doplňkový !) územní rozvojový nástroj, ITI umožňuje členským státům využívat financování z několika prioritních os jednoho či více Operačních programů k zajištění investiční strategie v rámci specifického území či oblasti. (Přitom možnost kombinace finančních zdrojů je jen vyvolanou reakcí na existenci integrované funkční strategie, vytvářející z projektů v rámci tohoto území ucelený, funkční, vzájemně propojený systém !!!)**

Článek 36 rovněž umožňuje, aby aktivity ITI byly doplňovány (propojovány) s finanční podporou Evropského zemědělského fondu pro regionální rozvoj (EAFRD) a Evropského námořního a rybářského fondu (EMFF).

Tím je implicitně řečeno, že použitelnost ITI může být vedle městských oblastí též v jiných typech teritorií. Integrované územní investice jsou specificky zmíněny v článku 7 nařízení o ERDF jako jedna ze tří možných metod (společně s příslušnými Operačními programy a prioritními osami) pro implementaci **strategií udržitelného městského rozvoje**. Úloha ESF při podpoře ITI je přitom vymezena článkem 12 nařízení o ESF; strategie ITI je též v nynějším období umožněna díky článku 11 nařízení o Evropské územní spolupráci a takto proveditelná v programech územní spolupráce.

Tato interpretace použitelnosti integrovaného územního přístupu vycházela v zásadě toliko z vyhodnocení možností propojování témat a zdrojů v rámci kohezní politiky či Dohody o partnerství. Reálně jsou však tyto možnosti podstatně širší a týkají se celého relevantního spektra programů v rámci Víceletého finančního rámce EU, konkrétně například mezi Nástrojem na propojení Evropy a Operačními programy v rámci kohezní politiky, zaměřenými na rozvoj dopravy, energetiky a informačních a komunikačních technologií, anebo programem Digitální Evropa, případně mezi programem Horizon Europe a Operačními programy zaměřenými na inovativní podnikání či výzkum a vývoj, anebo programem LIFE a Operačními programy zaměřenými na životní prostředí. Tato integrace přitom primárně existuje na věcné projektové úrovni, které musí odpovídat též optimální sdílení finančních prostředků.

Avšak integrovaný přístup má další rozměry, spojené s hospodářskou politikou a governance. Souvisí například se zajištěním funkční propojenosti mezi kohezní politikou a Evropským semestrem, což je v současnosti prosazovaný trend jak ze strany DG REGIO, tak EG ECFIN i DG BUDG, kdy intervence

kohezní politiky by měly přímo napomáhat naplňování cílů Evropského semestru (daných jak výkonovou maticí pro makroekonomické, fiskální a strukturální ukazatele pro jednotlivé členské státy, tak konkrétními Národními programy reforem a z nich rezultujícími Doporučení pro členské státy (CSRs)) a současně výkonnost jednotlivých členských států v rámci jednotlivých nástrojů Evropského semestru by mohla (měla) být bonifikována/ sankcionována v podobě rozšíření/ omezení možností čerpat prostředky kohezní politiky. Toto je přístup, který primárně předpokládá taktéž pokročilou implementaci integrovaného přístupu.

Jednou obrovskou a zcela novou výzvou, zdaleka ne imaginární, ale díky Fondu pro spravedlivou transformaci (JTF) a Investičnímu plánu pro spravedlivou Evropu naprosto konkrétní, spočívající v integraci a včlenění JTF do instrumentária kohezní politiky.

2.2 Integrované území investice v praxi

Podle informací publikovaných Evropskou komisí, klíčové prvky ITI zahrnují existenci určeného (vymezeného) teritoria, integrovanou územní rozvojovou strategii, balíček aktivit, které mají být uskutečněny, a správu opatření a uspořádání, jejichž prostřednictvím je ITI řízeno. Co se týče správy (governance), jedním z inovativních aspektů tohoto nástroje je, že **umožňuje členskému státu nebo řídicímu orgánu jmenovat zprostředkující subjekty, jež mohou zahrnovat místní autority** pro zajištění managementu a implementačních úkolů ITI, čímž je místním aktérům poskytnuta silnější pozice i z pohledu zajištění financování a možností rozhodovat a nakládat s finančními prostředky.

V tomto kontextu se vyplatí poznamenat, že když je ITI použita k tomu, aby zajistila udržitelnou městskou rozvojovou aktivitu v souladu s článkem 7 nařízení o ERDF, městské autority **musí** být zodpovědné alespoň za výběr operací – v souladu s pravidly o delegování úkolů – jež se vztahují na všechny **aktivity udržitelného městského rozvoje**. Žádný takový delegovací požadavek se nekoná, pokud ITI jsou založeny k implementaci dalších typů územních rozvojových strategií.

Jakým způsobem je předpokládáno využití ITI pro období 2021 – 2027? To nám naznačuje podoba stále ještě návrhů nařízení pro budoucí kohezní politiku, konkrétně pak Nařízení o společných ustanoveních, Nařízení o ERDF a Kohezním fondu, a Nařízení o evropské územní spolupráci (Interreg).

Nařízení o společných ustanoveních

Relevantní pro integrovaný územní rozvoj je v tomto ohledu především znění článků 22 – 28. V souladu s nimi může členský stát podporovat integrovaný územní rozvoj prostřednictvím strategií územního a místního rozvoje v následujících formách:

- integrované územní investice;
- komunitně vedený místní rozvoj;
- jiný územní nástroj, který podporuje investiční iniciativy navržené členským státem a naplánované pro podporu z ERDF v rámci příslušného cíle kohezní politiky.

Územní strategie jsou definovány zeměpisnou oblastí, k níž se strategie vztahuje, analýzou rozvojových potřeb a potenciálu dané oblasti, popisem integrovaného přístupu, který se zabývá identifikovanými rozvojovými potřebami a potenciálem, a popisem zapojení partnerů. Vedle toho mohou obsahovat i seznam operací, které mají být podporovány. Územní strategie se připravují pod vedením příslušných městských, místních či jiných územních orgánů či subjektů.

Pokud není do územní strategie začleněn seznam operací, které mají být podporovány, vyberou operace nebo se do jejich výběru zapojí příslušné městské, místní nebo jiné územní orgány či subjekty. Vybrané operace jsou v souladu s územní strategií. Pokud městský, místní nebo jiný územní orgán či subjekt vykonává úkoly spadající do působnosti řídicího orgánu, s výjimkou výběru operací, je takový orgán označen řídicím orgánem za zprostředkující subjekt. Je možné poskytnout podporu pro přípravu a návrh územních strategií.

Pokud strategie zahrnuje investice financované z jednoho nebo několika fondů, z více než jednoho programu nebo z více než jedné priority téhož programu, je možné vykonávat činnosti jako integrovanou územní investici.

Komunitně vedený místní rozvoj lze podporovat z ERDF, ESF+ a Evropského námořního a rybářského fondu. Je zaměřen na sub-regionální oblasti, veden místními akčními skupinami složenými ze subjektů, které zastupují místní veřejné a soukromé socioekonomické zájmy, v nichž není rozhodování kontrolováno jednou zájmovou skupinou, uskutečňuje se na základě integrovaných strategií a podporuje vytváření sítí, inovativní prvky v místních souvislostech a případně spolupráci s jinými územními subjekty.

Strategie komunitně vedeného místního rozvoje obsahuje následující prvky: zeměpisnou oblast a počet obyvatel, na něž se daná strategie vztahuje, postup zapojení komunity do vypracování této strategie, analýzu rozvojových potřeb a potenciálu dané oblasti, cíle této strategie, včetně měřitelných cílů u výsledků a souvisejících plánovaných činností, opatření pro řízení, monitorování a hodnocení, která prokáží schopnost místní akční skupiny tuto strategii provádět, plán financování, včetně plánovaného přidělu z každého dotčeného fondu a programu.

Řídicí orgány stanoví kritéria pro výběr těchto strategií, zřídí výbor pro realizaci tohoto výběru a schválí strategie vybrané tímto výborem.

Strategie komunitně vedeného místního rozvoje je navrhována a prováděna místními akčními skupinami.

Nařízení ERDF a Kohezní fond

Nařízení o ERDF a Kohezním fondu blíže specifikuje a konkretizuje parametry pro projekty spadající do kategorie integrovaného územního rozvoje. V textu návrhu nařízení se jedná o články 8 – 11. Základním nástrojem pro financování projektů integrovaného územního rozvoje je ERDF. ERDF podporuje integrovaný územní rozvoj na základě územních strategií se zaměřením na městské oblasti. Nejméně 6% prostředků ERDF v rámci členského státu a cíle Investice pro zaměstnanost a růst je přiděleno na

udržitelný růst měst ve formě komunitně vedeného místního rozvoje, integrovaných územních investic nebo jiného územního nástroje v rámci cíle politiky 5.

Procento prostředků přidělené na udržitelný rozvoj měst musí být dodržováno v průběhu celého programovacího období.

ERDF též podporuje Evropskou městskou iniciativu, prováděnou Evropskou komisí formou přímého a nepřímého řízení. Tato iniciativa pokrývá všechny městské oblasti a podporuje městskou agendu EU. Evropská městská iniciativa zahrnuje podporu budování kapacit, podporu inovačních opatření, podporu znalostí, rozvoje politik a komunikace. Na žádost jednoho nebo více členských států může Evropská městská iniciativa také podporovat mezivládní spolupráci v otázkách týkajících se měst.

Evropská územní spolupráce (Interreg)

Prostor pro integrované územní investice specifikuje též návrh nařízení o Evropské územní spolupráce, konkrétně v článcích 20 a 21. Článek 20 specifikuje podmínky pro přeshraniční realizaci integrovaného územního rozvoje, článek 21 pak upravuje pravidla pro přeshraniční komunitně vedený místní rozvoj.

2.3 Využití ITI v členských státech

Celkem 20 členských států používá dosud ITI během nynějšího období (data plynoucí ze studie Evropské komise o integrovaných územních a městských strategiích; prosinec 2017). Celková částka financování, alokovaná pro ITI v členských státech činí 13,8 mld. EUR (asi 4% objemu finančních prostředků na kohezní politiku a jen něco více než 1% objemu VFR 2014 – 2020, což je velice málo). **Ukazuje se tak, že i přes deklarované i prokázané efekty je ITI, resp. integrovaný územní přístup stále jen zcela marginálně využívánou metodou.** To svědčí o obrovském prostoru pro zlepšení nakládání s omezenými prostředky EU, zvláště ve světle rostoucích společných potřeb.

Přibližně 85% z výše uvedené částky (11,8 mld. EUR) je financováno z ERDF, 12% (1,7 mld. EUR) z ESF a zbývající část (0,3 mld. EUR) z Kohezního fondu. Již tato statistika odhaluje zvláštnost, neboť projekty v oblasti dopravy a životního prostředí jsou vesměs předurčeny k tomu, aby byly přirozeně integrovány s ostatními projekty v rámci daného území; mnohdy by se měly stát přímo pilíři integračních řešení, a přesto podíl Kohezního fondu na ITI v tomto období je zanedbatelný.

Využití ITI mezi členskými státy je velmi nerovnoměrné. 9 členských států se podílí přibližně 80% na celkové částce alokované pro ITI; a dokonce zhruba 28% této celkové částky se vztahuje k ITI implementovaných v jediné zemi, Polsku.

Polsko	3,9 mld. EUR
Slovensko	1,3 mld. EUR
Česká republika	1,2 mld. EUR
Itálie	0,9 mld. EUR
Španělsko	0,9 mld. EUR
Portugalsko	0,8 mld. EUR
Velká Británie	0,8 mld. EUR

Rumunsko	0,8 mld. EUR
Řecko	0,7 mld. EUR
Francie	0,6 mld. EUR
Chorvatsko	0,3 mld. EUR
Litva	0,3 mld. EUR
Lotyšsko	0,2 mld. EUR
Slovinsko	0,1 mld. EUR

Celkem pouze 28% z 880 strategií udržitelného městského rozvoje (podle článku 7), identifikovaných v rámci výše uvedené studie, využívá integrované teritoriální investice; výrazná většina využívá **multi-tematickou prioritní osu**. Nicméně, situace je odlišná, co se týče financování. Zatímco přesně 15 zemí při naplňování strategií udržitelného městského rozvoje využívá ITI, financování na nich se podílející činí 7,1 mld. EUR (tedy téměř 50% celkového financování z ERDF, alokovaného na udržitelný městský rozvoj; to činí 14,5 mld. EUR). Mimo oblast udržitelného městského rozvoje používá 12 členských států ITI k zajištění strategií v jiných oblastech (celkem 154 případů, kdy ITI neřeší téma udržitelného městského rozvoje. Geograficky jsou **strategie udržitelného městského rozvoje, které používají ITI, obvyklejší v městských oblastech s větší a vyšší hustotou obyvatelstva a též ve funkčních městských oblastech**. Na druhé straně, jen malé procento strategií, které neřeší udržitelný městský rozvoj a u kterých se využívá ITI, jsou využívány v městských oblastech. Ačkoliv jsou často založeny kolem malého městského centra ve venkovském regionu, **jsou obvyklejší ve venkovských oblastech, většinou v regionech, které zahrnují jak venkovské, tak městské zóny**. Navíc, nějakých 11% těchto ITI strategií obsahuje oblasti se specifickými geografickými rysy, jako například říční povodí nebo horské regiony.

Pokud se dále a pečlivěji díváme na rozdíly mezi strategiemi udržitelného městského rozvoje zajišťovanými cestou ITI nebo dalších alternativních metod, je patrné, že ITI strategie pro udržitelný městský rozvoj mají **vyšší počet investičních priorit a tematických cílů** a jsou častěji svou povahou **multifondové**, než strategie udržitelného městského rozvoje, jež nejsou naplňovány pomocí ITI. Zejména vysoký stupeň tematické koncentrace je typický pro ITI založené na zajištění udržitelného městského rozvoje v méně rozvinutých regionech. Ty mají v průměru dvojnásobný počet investičních priorit v porovnání se strategiemi v méně rozvinutých regionech zajišťovaných cestou prioritních os. Navíc, strategie udržitelného městského rozvoje zajišťované cestou ITI zahrnují větší delegaci zodpovědnosti, než jiné strategie udržitelného městského rozvoje, z čehož plyne, že místní aktéři (stakeholders) jsou více zahrnuti do zajišťování takovýchto strategií, které používají ITI.

2.4 Ocenění a vyhodnocení integrovaných územních investic

Přehled implementace ITI napříč členskými státy naznačuje, že ITI poskytují **efektivní prostředek integrace většího počtu investičních priorit, tematických cílů i různých fondů (finančních zdrojů)** a že jejich použití může podpořit větší zahrnutí místních aktérů do zavádění udržitelných rozvojových strategií (všeobecně právě tento prvek nového delegování pravomocí je považován za největší přínos ITI; velmi mále je však oceněn efekt integrovaného funkčního propojení a synergií projektů a tento kvantifikován!!!). Navíc, jejich popularita ve funkčních městských oblastech ukazuje, že mohou

sehrávat užitečnou úlohu při vytváření **blížeších vazeb a spojení mezi městskými oblastmi a jejich venkovským zázemím**.

Tento pozitivní pohled je též sdílen Evropskou komisí, jejíž **strategická zpráva z roku 2017 k implementaci ESIF** poznamenává, že **udržitelný městský rozvoj, ITI a komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) mají všechny vést ke změně v kultuře místního a regionálního plánování, podpoře spolupráce mezi a napříč sektory a rozdílnými úrovněmi správy**, včetně té, jež přesahuje administrativní hranice. ITI nejen učinily možným integrovat široký záběr různých fondů, které mohou podporovat rozvoj daného regionu, ale též posílily kompetence a zmocnily místní autority, aby byly více začleněny do regionálního rozvoje společně s regionálními aktéry, čímž mezi nimi navzájem vytvářejí synergické vazby. Jedná se o schopnost ITI integrovat nejrůznější fondy a úrovně administrativy napříč definovanou prostorovou oblastí. **ITI pomohly odstartovat proces decentralizace urbánní politiky na místní úroveň**. ITI představuje hodnotný nástroj pro postoupení rozhodovacího procesu na specifické místní oblasti. Nicméně, členské státy byly dosud relativně pomalé s osvojováním ITI, což naznačuje, že řada výzev zůstává otevřených pro své naplnění.

Evropský parlament

Zatímco došlo k uznání toho, že ITI a CLLD představují krok pro změny ve schopnosti místních aktérů kombinovat finanční toky a plánovat přesně zacílené místní iniciativy, usnesení Evropského parlamentu z 10. května 2016 o nových územních rozvojových nástrojích v kohezní politice v období 2014 – 2020 vyjadřuje, že aktéři spatřují v nalézání integrace řady fondů výzvu, zejména s ohledem na CLLD a ITI, a zdůrazňuje potřebu zjednodušení, jež usnadní implementaci těchto nástrojů. Zpráva vyzývá Evropskou komisi a členské státy k zajištění zvláštní podpory, školení, vytvoření instrukcí a výkladů pro menší lokality a sídla s omezenějšími zdroji, které považují za obtížné využívání nástrojů jako ITI. Urguje přitom Evropskou komisi ohledně rozvoje školících kursů k ITI pro místní a regionální aktéry.

Evropský parlament se domnívá, že ITI by **neměly být omezeny na městské oblasti**, ale měly by také zahrnovat oblasti, jakými jsou městská sousedství, metropolitní oblasti, též městske-venkovské, sub-regionální nebo přeshraniční oblasti. Poznamenává, že ITI nabízí a zajišťuje vhodnou strukturu pro oslovení teritorií, která mají slabší přístup ke službám, nebo které zahrnují izolované komunity. Zdůrazňuje, že klíčem k budoucímu ztotožnění a přirozenému osvojení si ITI je **zajištění větší delegace zodpovědností na místní autority a aktéry** a vyzývá členské státy k přijetí cíleného multi-fondového přístupu k ITI a zajištění synergií mezi fondy v rámci dané územní oblasti. Usnesení rovněž poznamenává, že pozdní rozhodnutí učiněné členskými státy ohledně využívání ITI má dopad v oblasti rozvoje územních strategií, rozpočtového nastavení procesu a vytvoření právní základny pro ITI na národní úrovni a vyzývá Evropskou komisi k **zavedení flexibilnějších pravidel pro regiony** nebo země s nízkou alokací a ke zlepšení mechanismů spolufinancování v členských státech.

2.5 Výzvy pro implementaci

Velmi zásadním implementačním tématem je **komplexnost** (až složitost) nástroje jako takového (v porovnání s projekty individuálními). Aby se vůbec mohlo začít, multi-fondové financování je klíčová součást integrovaného přístupu, jež je definičním rysem ITI, avšak **významné rozdíly zůstávají mezi ERDF a ESF**, což může učinit proces kombinování investic v rámci těchto fondů jako zvláště náročný. Stejně fundamentálním problémem je **zjevná kontradikce mezi integrovaným, place-based přístupem**

ITI a principem tematické koncentrace, což znamená, že prioritní cíle stanovené na národní úrovni se mohou významně lišit od potřeb identifikovaných autoritami na místní úrovni, což může naopak činit obtížným naplnit místní potřeby. Otázky se též týkají **komplexní (až složitě) povahy implementačních struktur ITI**, jež vyžadují vytvoření zprostředkujících subjektů. Výbor regionů například považuje tento požadavek za disproporční a nepřiměřený s ohledem na skromné a omezené zdroje a limitovanou pravomoc/ kompetenci subjektů, kterých se to týká. Navíc lze dodat, že samotná ustanovení článku 7 k delegování cílů na městské autority jsou nejasná.

Místní autority mají často nedostatek nutných zdrojů pro přípravu a implementaci projektů v rámci ITI a nemají technické know-how požadované pro implementaci ITI. Jak je úspěšné uskutečnění ITI významně závislé na operačních schopnostech místních aktérů, jejich úrovni expertní znalosti a rozsahu, ve kterém jsou schopni vytvořit a realizovat projekty, řídit rozpočty, pracovat společně a **identifikovat synergie**, je v případě nedostatku zkušeností v těchto kompetencích vnímáno silné riziko pro úspěšné uskutečňování ITI v mnoha zemích. Empirické zkušenosti ukazují, že to je zejména pravdivé v některých nových členských státech, které nemají silnou tradici v práci s integrovanými přístupy. Toto je kvalitativní parametr; na straně druhé, jestliže tyto země povětšinou mají objemově významnou alokaci kohezní politiky, kvantitativně vykazují vysoké objemy prostředků alokovaných prostřednictvím integrovaných projektů.

Avšak i v zemích, které mají adekvátní zdroje, aby se pustily do realizace integrovaných projektů, znamená fakt, že ITI často zahrnují více Operačních programů a mnoho prioritních os a opatření, že je zde vysoké riziko dodatečné byrokracie a problémů kvůli rozdílům mezi Operačními programy. To vede k vyšší administrativní zátěži pro místní autority. Na straně druhé však existuje řada důkazů, ukazujících, že řada místních autorit ve skutečnosti nechce tyto nové zodpovědnosti přebírat právě proto, že by pro ně způsobovaly dodatečnou byrokracii.

Dalším zcela zásadním problémem je **nechuť mnoha řídicích orgánů delegovat zodpovědnost na místní úroveň**. Podle empirických sledování například Česká republika nebo Německo jsou typické tím, že řídicí orgány nejsou vždy přesvědčeny o významu tohoto nástroje pro rozvoj místních oblastí. Regionální a národní autority v určitých zemích se zdají být velmi důsledné v tom, že drží v oblasti regionálního vývoje výlučnou zodpovědnost. Omezení zahrnutí místních partnerů představuje též negativní praktickou zkušenost místních asociací municipalit v Belgii a Rumunsku, jejichž požadavky účastnit se v tomto procesu výběru měst v rámci schématu ITI byly ignorovány. Tato situace je chybně sváděna na nedostatek technické expertizy mezi mnoha místními autoritami, což pouze slouží k zesilování pohledu mezi určitými řídicími orgány, že místní úroveň není zkušená v záležitostech kohezní politiky a že její zahrnutí do realizace integrovaných projektů zvyšuje finanční riziko pro dotčené řídicí orgány, jež mají konečnou finanční zodpovědnost za příslušné projekty.

K dalším překážkám, které jsou v literatuře zmiňovány, patří též relativně nízká úroveň dostupného financování (což se explicitně často vztahuje právě k České republice). Některé státy dokonce selhaly při zajištění závazné alokace zdrojů Operačních programů pro účely ITI, což v konečném důsledku vyvolává otázku ohledně **celkové životaschopnosti** projektů ITI v určitých zemích.

2.6 Integrované územní investice po roce 2020

Výše v textu je provedena stručná rešerše navržené legislativy pro implementaci integrovaných územních investic v rámci návrhů relevantních nařízení pro Víceletý finanční rámec 2021 – 2027, resp. pro kohezní politiku v tomto období. Následující text přinese shrnutí zásadních postojů důležitých aktérů z pohledu implementace ITI. Vzhledem k existenci výzev vztahujících se ke komplexnosti struktury ITI, s nimi spojeného administrativního břemena pro místní autority, stejně jako nechuti mnoha řídicích orgánů delegovat zodpovědnost na místní úroveň, je jasné, že je zde stále významný prostor pro zlepšení. Příští programovací období vytváří příležitost k zesílení a dalšímu rozvoji integrovaných územních investic a důležití aktéři již začali sdílet své pohledy na možnou roli ITI v budoucím kohezním rámci, resp. v rámci celé finanční perspektivy.

Eurocities

Je zdůrazněn význam politického přístupu, který bere v úvahu situaci v segmentu ITI; je argumentováno, že místní autority potřebují v budoucnosti lepší přístup k nástrojům typu ITI a uplatnit větší hlas v případě výběru tematických cílů a investičních priorit. Využití teritoriálních nástrojů typu ITI a CLLD by mělo být po roce 2020 povzbuzeno zajištěním větší flexibility v oblasti tematické koncentrace. Požadavkem je zvýšení minimální alokace na tento účel, zjednodušení procedury pro zahrnutí městských a místních autorit do procesu výběru projektů a odstraňování vysoké administrativní náročnosti. EU by měla v budoucnu pokračovat v úsilí založeném na úspěchu metropolitní spolupráce prostřednictvím ITI; připouští přitom, že společný projektový rozvoj může představovat vlekoucí se proces. Je zdůrazňována potřeba většího zjednodušení, flexibility a důvěry, pokud mají ITI opravdu naplnit svůj potenciál coby integrujícího nástroje, který může umožnit městům rozvíjet udržitelné městské rozvojové strategie napříč administrativními hranicemi. Navíc je obhajováno, aby ITI byly výlučně použity pouze ve **funkčních městských oblastech**.

Council of European Municipalities and Regions

Je voláno po zajištění společných pravidel pro ITI v rámci nařízení, po zjednodušení a vytvoření **nového a ambicióznějšího integrovaného územního rozvojového nástroje v budoucnosti**. Zejména je doporučováno zesílení delegace pravomocí na kompetentní a ochotné místní a regionální autority pro výběr projektů i management fondů EU. Je názoru, že místní a regionální autority jsou nejlépe lokalizovány k identifikaci tematických priorit investic EU při respektování principu subsidiarity při naplnění kritéria dobré správy a efektivního využívání fondů. Obhazuje tudíž přesun větší zodpovědnosti těm místním autoritám, které mají pravomoci implementovat rozsáhlé programy v jejich lokalitách s dodatkem, že jejich plné využití nebylo naplněno v té míře, jaký prostor byl pro toto delegování vytvořen nařízením; příčinou jsou především obavy řídicích orgánů ohledně schopnosti místních autorit. Dodává též, že budoucí nástroje teritoriálního rozvoje, které expandují v podobě modelů ITI a CLLD by měly být vytvořeny zdola nahoru (bottom-up) a ne být předběžně podmíněné úvahami ohledně geografické jednotky nebo velikosti.

Studie Evropské komise

Studie ke strategiím integrovaného rozvoje argumentuje, že vážné úvahy by měly být cíleny směrem k rozšíření principů place-based přístupu směrem k vyšší proporčnosti integrovaného přístupu v programech po roce 2020. ITI má potenciál zajistit dobrou úroveň tematické a finanční integrace; je zdůrazňováno, že použití ITI by mělo být podporováno ve všech relevantních případech s tím, že rozvíjení a rozšiřování integrovaných place-based přístupů by mělo být povzbuzeno zejména pro funkční městské oblasti. Zdůrazňuje, že ITI je zvláště vhodný pro projekty, které jsou realizovány **napříč hranicemi administrativního uspořádání**, a dodává, že další úvahy by se měly zaměřit na využití ITI při rozvoji **urbánních sítí mezi městy**.

Výbor regionů

Postoj Výboru regionů podtrhává, že pokud mají ITI přispívat efektivitě při dosahování cílů EU, musí kohezní politika osvojit place-based přístup, aby byla provedena autentická reflexe aktuálních podmínek a požadavků každého území. Významný potenciál pro integrované investice by měl být optimalizován v budoucnu tím, že se bude vycházet a stavět na aktuálních příkladech dobré praxe a dalším přizpůsobováním place-based přístupu praktickým potřebám. Navrhuje, že by mělo být **závazné pro všechny členské státy usnadnit implementaci ITI v období po roce 2020**. To by mohlo napomoci tomu, aby ITI naplnily svůj potenciál stát se **klíčovým nástrojem pro zajišťování kohezní politiky** a naplňování skutečně přidané hodnoty EU pro občany.

Je zejména doporučováno, aby byl ITI přístup využíván více i mimo městské oblasti a implementován významněji ve venkovských a funkčně propojených oblastech. Rovněž volá po dalším zjednodušení tím, že zaměří **všechny zdroje pro danou ITI do jednoho multi-fondového Operačního programu** všude tam, kde je to možné a dává to smysl, čímž by mělo dojít k vyhnutí se složitým propojováním na a v rámci individuálních sektorových Operačních programů. Je doporučováno, aby management a financování byly zajišťovány využitím **globálního grantu**, jež jasně definuje cíle, ukazatele, zdroje i zodpovědnost za realizaci. **Specifické indikátory pro tento programový nástroj jsou důležité; regionální autority musejí mít volbu**, aby byly schopny zajistit jejich vlastní ukazatele pro vyhodnocení efektů ITI ze strany Evropské komise a vtělit je do procesu již během fáze tvorby Operačních programů.

Evropský parlament

Podporuje zesílenou roli ITI v budoucí kohezní politice. Volá po bottom-up (zdola nahoru) přístupu k ITI a jeho formalizaci v budoucí kohezní politice během programovací i implementační fáze. Rovněž obhajuje postup, kdy vodítka/ instrukce k ITI jsou vytvořena a přijata souběžně s legislativou nové kohezní politiky pro období po roce 2020, aby došlo k zajištění větší právní jistoty pro všechny zahrnuté aktéry. Evropský parlament současně prosazuje, aby urbánní dimenze a specifické předpisy pro udržitelný městský rozvoj byly dále rozvinuty a finančně posíleny pro období po roce 2020. Současně se vyjadřuje ve prospěch zesíleného (sub)delegování kompetencí na nižší úrovně. Prosazuje též budoucí roli nástrojů územního rozvoje typu ITI. V této souvislosti podporuje zlepšení a posílení technické asistence pro místní autority při jejich zapojování do budoucích ITI. Zdůrazňuje, že kapacita nižších úrovní správy je rovněž podstatná pro úspěch nových územních rozvojových nástrojů, například ITI. Na technické pomoci by se měly též podílet členské státy.

3. Metodika, efekty a typologie investic realizovaných integrovaným přístupem

Integrovaný územní přístup představuje relativně nový způsob hospodářsko-politického nástroje, ve kterém jsou rozhodujícím a výchozím bodem potřeby a potenciál daného území; tyto potřeby a potenciál jsou vztaženy k příslušnému území v závislosti na uplatnění principu subsidiarity, jenž definuje roli zodpovědného subjektu pro účely programování, správy, implementace a konečné realizace, vedoucí k naplňování předem stanovených ukazatelů. Již z dosud vyřčeného je patrné, že pro dané území půjde o potřebu sladění zájmu několika aktérů, kteří mají vůči danému území svoji relevanci.

Z praktické stránky byly prvky tohoto přístupu zahrnuty do období 2014 – 2020 při realizaci kohezní politiky EU, nejviditelněji prostřednictvím zavedení ITI. V následujících pasážích textu bude snaha o vysvětlení tohoto relativně nového nástroje a ilustrace možných vymezení pro metropolitní, sub-regionální (s charakteristikou městských – venkovských oblastí), území s riziky deprivace a přeshraniční ITI.

Tyto scénáře nejsou nezbytně jediné výlučné typologické modely k následování. V praxi existuje možnost další kombinace variant, v závislosti na národních, regionálních a místních tradicích, uspořádání, kompetencích, kapacitách místních aktérů nebo dostupných zdrojích financování pro tento účel.

Barcova definice place-based přístupu v podstatě říká, že se jedná o dlouhodobou strategii, zaměřenou na řešení trvalých/ přetrvávajících problémů, zásadních pro naplnění potenciálu příslušného regionu prostřednictvím externích intervencí (ze zdrojů, které primárně nepocházejí z tohoto regionu) a několika úroňové správy. Je zaměřen na opatření na nabídkové straně ekonomiky a zvyšování ekonomického potenciálu konkrétního územního kontextu a je spouštěčem nezbytných institucionálních změn.

Hlavní zaměření place-based politiky je soustředěno na **efektivní využití potenciálu každého území/ teritoria**. Toto garantuje dlouhodobé socio-ekonomické přínosy jak pro místní populaci, tak pro ostatní obyvatele v určitém rádiu území, které je předmětem intervencí tohoto přístupu. Tento přístup zahrnuje úzký dialog a spolupráci mezi institucemi a aktéry působícími na různých manažerských úrovních. Rovněž kombinuje externí know-how a zdroje s místními aktivy způsobem, který eliminuje či snižuje hrozbu dominance ze strany jakéhokoliv aktéra do procesu zapojeného. **Cíleně zaměřené veřejné politiky soustředěné na potřeby konkrétního území vnímaného jako funkční celek** by měly přinést dlouhotrvající efekty na nabídkové straně, s přímým dopadem na místní prosperitu a životní podmínky. Mělo by to též napomoci k dosažení jak evropských, tak i národních cílů díky náležitému využití místně determinovaných rozvojových faktorů spojených s infrastrukturou, znalostmi, životním prostředím či úrovní správy.

Nicméně, nutno připustit, že zlepšování efektivnosti veřejných politik cestou územního přístupu není snadné. Překážky mohou představovat byrokratickou administrativní kulturu či nedostatek vůdcovství. Efektivní přístup k územnímu rozvoji vyžaduje přehodnocení toho, jak jsou politické cíle definovány na evropské, národní, regionální i sub-regionální úrovni. Je rovněž vyžadován ucelený systém programování, správy a managementu.

Územní agenda EU identifikuje hlavní příležitosti a výzvy vztahující se k územnímu rozvoji:

- větší vystavení se globalizačním a strukturálním změnám;
- nové výzvy pro evropskou integraci a rostoucí vzájemnou závislost a propojenost mezi regiony;
- různé demografické a sociální výzvy a prostorová segregace zranitelných skupin;
- klimatická změna a rizika spojená s životním prostředím;
- energetické výzvy;
- ztráta biodiverzity, ohrožitelnost přírodního, krajinného a kulturního dědictví.

Všechny tyto oblasti vyžadují integrovaná řešení, která může place-based přístup k tvorbě hospodářské politiky přinést a zajistit.

Praktické uchopení široké a akademicky laděné Barcovy definice v dosavadní praxi vede k určitému zúžení výchozího pojetí, nicméně v případě ITI se pracuje se čtyřmi klíčovými aspekty:

- ITI se musejí vztahovat na příslušné, konkrétně vymezené území;
- musejí být financovány na základě kombinace finančních zdrojů (v daném konkrétním případě ERDF, ESF a Kohezního fondu);
- musejí se v nich prolínat alespoň dvě prioritní osy jednoho nebo více Operačních programů;
- umožňuje též zapojení dalších zdrojů (EAFRD, EMFF).

Použití mechanismu ITI by mělo být explicitně zahrnuto v Dohodě o partnerství, aby si zajistilo praktické naplnění integrovaného přístupu.

ITI může být aplikována v jakémkoliv relevantním teritoriu.

ITI může být použita jak jako nástroj pro podporu integrovaných aktivit pro **udržitelný městský rozvoj**, tak jako nástroj podpory integrovaných přístupů v **jakémkoliv jiném typu území**.

3.1 Přidaná hodnota ITI

ITI může nabídnout okamžitou přidanou hodnotu v programování. Může vyústit v mnohem efektivnější implementaci teritoriálních strategií prostřednictvím zlepšené koordinace mezi tématy, finančními zdroji a aktéry správy a implementace.

Ze strategické perspektivy mohou též ITI **zvyšovat administrativní kapacitu** při řešení integrovaného územního rozvoje na úrovni, která je **nejvhodnější pro zajišťování městských a územních strategií při respektování principu subsidiarity**.

Pokud ITI zvyšuje roli místních autorit, nevládních neziskových organizací, dalších regionálních a místně aktivních subjektů, zahrnutých v řízení a implementaci fondů EU, mohlo by to v delším období napomoci rozšířit kapacity pro řízení územního rozvoje prostřednictvím:

- přípravy integrovaných strategií tam, kde tyto dosud neexistují;
- podpory územního dialogu;
- rozvoje koordinace s dalšími místními, regionálními a národními strategiemi;
- zavedení více úrovněového systému správy;
- podpory partnerství a aktéry územního rozvoje, například místními výkonnými orgány, dalšími veřejnými subjekty, podnikateli, neziskovými organizacemi či reprezentanty skupin místních komunit;
- dodání prvků rozvojových experimentů a flexibility;
- povzbuzení efektivnějšího managementu a implementace veřejných politik;
- vytvoření

Všechno toto by mohlo zvýšit efektivnost vynaložených zdrojů (v daném případě dominantně kohezní politiky) a napomoci naplnit stanovené cíle. V dlouhodobém důsledku by měl být patrný přínos v podobě veškerých veřejných politik v rámci daného území.

3.2 Kroky vedoucí k úspěšné ITI

Zdroje hovoří zejména o potřebě soustředit se na následující kroky, spojené s úspěšným řešením regionálního rozvoje cestou ITI:

- příprava: aktéři (strany) zapojené do ITI by měli především souhlasit s tím, že ITI je opravdu správná cesta, kterou se mají vydat. Proto by součástí této fáze měla být deskripce a analýza výzev a potenciálu dotčeného území; zda zde existuje nějaká historie spolupráce a koordinace aktérů, kapacita místních autorit a ujasnění, proč využití ITI dává smysl. To by mělo v konečném důsledku vést k nějaké podobě dohody mezi aktéry o zahájení celého procesu;
- vymezení prostoru: dalším krokem je souhlas ohledně prostoru, v jehož rámci má být ITI realizována. Začíná rozvojem územní strategie, která vymezuje výzvy a potenciální území. Plán by měl rovněž vymezovat role ITI a dalších potenciálních investic, kterou budou hrát při implementaci strategie;
- rozhodnutí o managementu: předmětem je především určení výkonných pozic a zodpovědnosti za ně; jaké úkoly budou delegovány; jak bude koordinace mezi tématy a fondy prakticky zajištěna. Pro tento účel je nutné vytvoření specifické struktury s jasným popisem role každého aktéra a se zajištěním vzájemné provázanosti. V procesu implementace a realizace je předmětem též monitoring, reporting a evaluace výsledků.

3.3 Typologie území pro ITI

Věrohodná literatura na jedné straně upřednostňuje pro účely ITI především městská a metropolitní území; hned však dodává, že existují i další typy území, pro která ITI představují vhodný rozvojový nástroj. Z hlediska nejširšího možného využití ITI z pohledu typu území jsou nejčastěji uváděna následující:

- metropole;
- sub-region založený na průniku městských a venkovských území;
- oblasti s prvky rizika deprivace;
- přeshraniční souměstí.

Významné projektové parametry pro jednotlivé typy území vhodných pro ITI znázorňuje následující tabulka:

	metropole	sub-region (město – venkov)	oblasti s rizikem deprivace	přeshraniční souměstí
teritoriální výzva	metropolitní spolupráce	posílení vazeb mezi městským a venkovským územím	rozvoj oblastí s prvky deprivace	využití možností přeshraniční integrace
strategický rozvoj	konkurenční výběr metropolitní strategie; plán implementace	implementační plán založený na sub-regionální strategii	revitalizační plán založený na městské strategii	implementační plán ITI založený na strategii souměstí v rámci EGTC (Evropské uskupení územní spolupráce)
prostor	prostředky kohezní politiky (ERDF, ESF, Kohezní fond), plus relevantní nástroje VFR	prostředky kohezní politiky, plus EAFRD a EMFF	prostředky kohezní politiky	prostředky kohezní politiky, včetně přeshraniční spolupráce
řídící struktury	sekretariát, řídicí výbor, poradní skupina	regionální autorita, rozvojový výbor, regionální rozvojová agentura	řídicí výbor, oblastní krizový štáb	společný řídicí výbor

delegace cílů	vazby s investicemi z jiných zdrojů	vazby s CLLD	vazby s městskou politikou a CLLD	žádné další vazby nad rámec daných programů
Implementace	projektové výzvy	projektové výzvy	otevřený projektový zásobník, vyjednaný projekt	projektové výzvy
monitoring, reporting	připravovaný sekretariátem a diskutovaný monitorovacím výborem	připravovaný regionální rozvojovou agenturou a diskutovaný monitorovacími výbory a národním poradním výborem	připravovaný krizovým štábem, diskutovaný v monitorovacích výborech	Každoročně diskutovaný mezi EGTC a společným řídicím výborem
zprostředkující subjekty	metropolitní autorita je zprostředkujícím subjektem	zde není žádný zprostředkující subjekt	město je zprostředkujícím subjektem	EGTC je zprostředkujícím subjektem

4. Vymezení témat integrovaného přístupu a jeho priorit

Pro věrohodné definování témat integrovaného přístupu je vhodné vymezit **sadu horizontálních charakteristik**, s nimiž bude nadcházející text pracovat. Je založen na identifikaci horizontálních souvislosti a vzájemnou podmíněnost mezi nimi.

Pro tento účel formulujeme následující horizontální charakteristiky:

- **bohatý a prosperující region/ území:** zahrnuje především odpovídající infrastrukturu pro podnikání a inovace, aplikaci projektů výzkumu, vývoje a inovací v podnicích, opatření v oblasti trhu práce, specifické zaměření na cestovní ruch
- **vzdělaný, inteligentní a kreativní region/ území; smart:** zahrnuje především oblast školství a celoživotního vzdělávání v nejširším slova smyslu a zavádění prvků Smart Society
- **otevřený a mobilní region/ území:** zahrnuje kvalitativně a kvantitativně odpovídající dopravní infrastrukturu a obslužnost, zázemí pro export zboží a služeb a pro kapitálové investice (oběma směry), digitální infrastrukturu a rozvoj informačních a komunikačních technologií

- **efektivní, hospodárný a společensky odpovědný region/ území:** zahrnuje rozpočtovou odpovědnost a řádné využívání majetku a veřejného prostoru, komplexní rejstřík sociálních a zdravotnických služeb, rozvoj občanské společnosti a kulturní, lidové a duchovní tvořivosti
- **atraktivní a vyvážený region/ území:** zahrnuje oblast životního prostředí a ochranu krajiny, vod a ovzduší, památkovou péči, kvalitu života a snižování vnitro-regionálních rozdílů a zajištění vyváženosti mezi venkovem a městy
- **výlučný a exkluzivní region/ území:** zahrnuje explicitní vymezení významných regionálních specifik.

4.1 Typologie opatření

Následující text bude dále rozlišovat následující typy opatření:

- **rozvojová** (zahrnují opatření, jež rozšiřují a posilují ekonomický potenciál regionu)
- **konvergenční** (zahrnují opatření, jejichž prostřednictvím dochází k odstraňování jsoucích překážek a rozvojových dluhů z minulosti)
- **sociální/ welfarová** (zahrnují opatření, jež zajišťují spravedlivé rozdělení vytvořeného bohatství směrem k zajištění sociálního smíru v nejširším slova smyslu).

4.2 Matice

Smyslem vytvoření matice je nejen názorné ujasnění si, že řada aktivit prováděných v rámci daného území (regionu) má průřezový, horizontální charakter, kdy například pro vytvoření opravdového smart regionu je žádoucí propojení aktivit z dalších souvisejících oborů a vytvořená typologie jednotlivých projektů může velmi výrazně předurčit zdroj financování. Některé typy konvergenčních priorit již nebudou předmětem financování z Rozpočtu EU, jiné typy konvergenčních priorit projdou zásadním testem tematické koncentrace, jež přirozeně omezí robustní podporu na jiné účely. Rozvojové priority budou v podstatně větším rozsahu financovány z jiných zdrojů a jiným způsobem, než představoval dosavadní hlavní proud podpory z Rozpočtu EU. Otevře se zajímavý prostor pro sociální/ welfarová opatření jak z centrálně řízených programů, tak z ESF v kontextu naplňování Evropského pilíře sociálních práv.

Typ aktivit/ projektu	Bohatý a prosperující	Vzdělaný, inteligentní a kreativní, smart	Otevřený a mobilní	Efektivní a hospodárny	Sociálně vstřícný, atraktivní a vyvážený	Výlučný a exkluzivní
Aktivity zaměřené na ekonomiku, konkurenceschopnost a trh práce						
Přispívat k udržitelnému rozvoji podnikání v regionu						
Rozvíjet spolupráci v oblasti výzkumu, vývoje, inovací a lidských zdrojů						

Posilovat specializaci a inovace vyšších řádů v souladu s globálními trendy						
Motivovat k investiční aktivitě v regionu/ území						
Podporovat udržitelný vývoj na trhu práce						
Aktivity zaměřené na lidské zdroje a kvalitu života						
Zvyšovat kvalitu vzdělanosti a optimalizovat vzdělávací systém						
Zvyšovat kvalitu zdravotní péče a optimalizovat síť zdravotních zařízení						
Zvyšovat kvalitu sociální péče a optimalizovat způsoby jejího zajišťování						
Zajistit ochranu a rozvoj kulturního dědictví a zvýšit roli kulturních institucí v regionu/ území						
Rozvíjet efektivní veřejnou správu						
Aktivity zaměřené na infrastrukturu a kvalitu prostředí						
Rozvíjet dopravní infrastrukturu a optimalizovat dopravní obslužnost v regionu						
Rozvíjet a přizpůsobit energetický systém regionu/ území						
Chránit a udržovat životní prostředí						
Rozvíjet ICT a řádně spravovat veřejnou infrastrukturu regionu/ území						
Zajistit vyvážený rozvoj území						

4.3 Metodika a definice funkčních vazeb v rámci integrovaného územního přístupu

Identifikace horizontálních charakteristik v rámci integrovaného územního přístupu

Smyslem této kapitoly je překonání tradičního sektorového/ resortního pohledu a vnímání při naplňování horizontálních charakteristik, použitých pro účely naplnění potenciálu integrovaného územního přístupu.

Sektorové vnímání omezuje možnosti komplexního řešení příslušného tématu, bez odpovídajícího vnímání souvislostí jak na straně výchozích předpokladů, tak vyvolaných důsledků. Nadto, evropské vnímání konceptu strategického i regionálního rozvoje klade stále větší důraz na zachycení a respektování horizontální, multi-tematické linie při zpracování příslušných rozvojových dokumentů.

Tento pohled ve zkratce říká, že pro zajištění uspokojivé úrovně horizontálních charakteristik je žádoucí nalézt efektivní mezioborové propojení v podobě řetězců, které principiálně obsahují **spouštěcí článek (rozdílový krok)**, jehož prostřednictvím je možné aktivizovat procesy napříč obory. Aby spouštěcí článek vykázal odpovídající efekt, je zapotřebí splnit určité **výchozí předpoklady**. Odpovídající efekt se pak následně projeví v podobě **vyvolaných důsledků**. V rámci následujících schémat jsou vazby mezi předpoklady, spouštěcí a vyvolanými důsledky ty základní a primární (je samozřejmě možné identifikovat i celou řadu dalších, odvozených vazeb).

Význam identifikace horizontálních charakteristik je tak dán potřebou vymezit funkční synergie, jež mezi projekty a aktivitami realizovanými v rámci daného území existují, a v závislosti na tom formulovat i dílčí politiky. Vyplývá z toho též potřeba mezioborového (mezisektorového) řešení, jež bude podporovat realizaci projektů, kde jsou tyto vazby silné, a současně nebude podporovat projekty, u nichž nejsou zjevné předpoklady, že tyto synergické vazby někdy nastanou.

Průniky pak existují i mezi jednotlivými horizontálními osami.

4.4 Horizontální funkční řetězce

Bohatý a prosperující region/ území

Výchozí předpoklady →	Spouštěče →	Vyvolané důsledky
Vnímání a inspirace moderními vývojovými trendy Nabídka na trhu pracovních sil (především kvalitativní struktura, ale i počet z pohledu	Příspěvek k udržitelnému rozvoji podnikání v regionu Respektování nových trendů	Zvýšená investiční aktivita (pokud možno bez dodatečných nároků na tvorbu pracovní síly, pozitivně přispěje k žádoucímu strukturálnímu přizpůsobení) Zavádění a implementace nových trendů v ekonomickém paradigmatu (vývoj, organizace) Podpora udržitelného vývoje trhu práce Posilování specializace a inovací vyšších řádů Přizpůsobení energetického mixu

zajištění nutného kritického množství) Respektování nových energetických trendů		Zvýšení energetické a materiálové náročnosti Diverzifikace ekonomických činností na venkově Rozvoj městských území
--	--	--

Obsahová interpretace. Aby se mohl region/ území považovat za bohatý a prosperující, je za spouštěče této horizontální charakteristiky považováno zajištění významného příspěvku k udržitelnému rozvoji podnikání v regionu při respektování moderních vývojových trendů. Proto, aby tento příspěvek mohl být učiněn, jsou předpokládány a očekávány následující výchozí předpoklady: disponibilní pracovní síla (především z pohledu naplnění kvalitativních požadavků, ale i zajištění jejího kritického množství) a inspirace moderními vývojovými trendy při respektování nových trendů v energetice.

Mnohočetné vyvolané důsledky lze předpokládat především ve zvýšené investiční aktivitě a v praktickém zavádění nových trendů v ekonomice; dále dojde k podpoře udržitelného vývoje trhu práce a posílí se specializace a inovace vyšších řádů. Dojde též k dotčení celého obsahu projektu a aktivit zaměřených na lidské zdroje a sociální a zdravotnickou problematiku, neboť se vytvoří dodatečné zdroje na zajištění vzdělávacích, sociálních, zdravotních i kulturních potřeb. Z hlediska dopadu na oblast infrastruktury a kvality prostředí máme především na mysli vyvolané důsledky při přizpůsobení energetického mixu, zvýšení energetické a materiálové účinnosti, ale i diverzifikace ekonomických činností na venkově a rozvoj městských území.

Projektová typologie. Z pohledu projektové typologie se ve většině jedná o projekty rozvojové, jejichž smyslem je dále posílit již funkční systémy, případně realizovat takové typy strukturálních reforem, které nové rozvojové příležitosti přinesou. Výsledkem je posun a rozšíření ekonomického potenciálu regionu. I proto zde řešená opatření by měla být uskutečňována především na tržní bázi, dominantně prostřednictvím soukromých finančních zdrojů. Pokud zde dojde k zapojení veřejných finančních prostředků, měly by dojít k ex-ante testu jejich návratnosti, resp. důslednému vyčíslení dosažených výsledků a výkonnosti. Je zde prostor pro uplatnění finančních nástrojů a moderních nástrojů z centrálně řízených programů v rámci budoucího Víceletého finančního rámce EU. Tradiční nástroje kohezní politiky by pro tento účel měly být použity v jen velmi omezeném, selektivním rozsahu, případně v podobě podpůrných aktivit (například při přípravě lidských zdrojů).

Smart →	Bohatství a prosperita	→ Sociální vstřícnost, atraktivnost a vyváženost
Otevřenost a mobilita →		→ Výlučnost a exkluzivita
Efektivnost a hospodárnost (především veřejného sektoru) →		→ Efektivnější ekonomická struktura (především podnikatelský sektor)

Otevřený a mobilní region/ území

Výchozí předpoklady →	Spouštěče →	Vyvolané důsledky
-----------------------	-------------	-------------------

<p>Investiční aktivita (s aktivní podporou například regionální rozvojové agentury)</p> <p>Teritoriální diplomacie s cílem aktivního oslovení celostátních (evropských) priorit ve smyslu efektivní veřejné správy</p>	<p>Respektování nových ekonomických trendů a udržitelný rozvoj podnikání a investic</p> <p>Realizace klíčových dopravních a digitálních investic</p>	<p>Posilování specializace a inovací</p> <p>Rozvoj spolupráce v oblasti vzdělávání (regionální univerzita coby špičková mezinárodní vzdělávací a výzkumná platforma)</p> <p>Rozvoj moderní formy veřejné dopravy a umožnění alternativních forem dopravy</p> <p>Efektivní poskytování veřejných služeb</p>
--	--	--

Obsahová interpretace. V rámci horizontální charakteristiky otevřený a mobilní lze za spouštěče označit respektování nových ekonomických trendů a příspěvek k udržitelnému rozvoji podnikání v regionu (z pohledu posílení ekonomické otevřenosti) a realizaci klíčových dopravních investic (ve většině konvergenčního charakteru) a investic do digitálních sítí (rozvojového charakteru). V prvním případě je pozornost zaměřena především na exportně orientované malé a střední podniky s inovativním programem a reálným potenciálem stát se podniky velkými.

Předpokladem pro uplatnění těchto spouštěčů je dostatečná investiční aktivita a aktivní podpůrná činnost subjektů typu regionální rozvojové agentury. V případě dopravní infrastruktury, a ve velké míře též digitální, pak účinná teritoriální diplomacie, především na celostátní úrovni a příspěví k naplnění institucionálních předpokladů pro jejich realizaci (aktivní role v procesu územního plánování, stavebního povolení, výkupů pozemků a projektové připravenosti, stejně jako při tvorbě strategických rozvojových dokumentů v těchto oblastech).

Dopady posílené otevřenosti a mobility jsou mnohočetné; projeví se v možnosti realizovat specializační a inovační aktivity, otevírá prostor pro spolupráci v oblasti vzdělávání (regionální univerzita coby mezinárodní vzdělávací a výzkumná platforma), umožní aplikaci moderních forem veřejné dopravy a provozování alternativních forem dopravy či umožní poskytování efektivních veřejných služeb. Otevřenost a posílená mobilita se může dále projevit ve zvýšení atraktivnosti regionu/ území pro zahraniční návštěvníky a v možnosti zesílení důrazu na regionální výlučné a exkluzivní charakteristiky, například v oblasti kultury a památek.

Projektová typologie. V rámci této horizontální charakteristiky se prolíná velmi silně typologie rozvojová s typologií konvergenční. V případě posílení otevřenosti jsou předpokládány především projekty a aktivity rozvojového charakteru, spojené zejména s úsilím o vytvoření silné podnikatelské základny, jež bude současně exportně zaměřená. V případě posílení mobility, zvláště v případě rozvoje silniční infrastruktury, se bude jednat o konvergenční typologii, kdy bude omezován stávající značný dluh jak v pokrytí komunikacemi dálničního typu, tak zajištění odpovídající kvality pro ostatní typy komunikací. V případě železničních komunikací lze hovořit o projektech rozvojového typu, ostatní druhy dopravy jsou z tohoto pohledu postiženy spíše marginálně. Na straně druhé v případě rozvoje digitálních technologií a aplikace moderních energetických řešení se jedná výlučně o projekty rozvojového charakteru, které bezprostředně reagují na dynamicky se rozvíjející technologické možnosti.

<p>Institucionální podmínky (v duchu efektivní a hospodárné veřejné správy)</p> <p>→</p>	<p>Otevřenost a mobilita</p>	<p>→ Bohatství a prosperita</p> <p>→ Smart</p> <p>→ Sociální vstřícnost, atraktivnost, vyváženost</p> <p>→ Výlučnost a exkluzivita</p>
--	-------------------------------------	--

Stejně jako v případě charakteristiky *smart*, i otevřenost a mobilita představuje velmi zásadní rozvojový předpoklad, jehož naplnění na straně jedné povede k vytvoření příznivých podmínek pro udržitelný regionální rozvoj (a pochopitelně jejich nenaplnění naopak k úpadku a vzniku těžko překonatelných překážek pro naplňování rozvojových charakteristik). Ze všech vyjmenovaných horizontálních charakteristik lze spíše intuitivně vyvozovat nejsilnější a nejintenzivnější dopad na budoucí dlouhodobý regionální rozvoj.

Efektivní a hospodárný region/ území

Výchozí předpoklady →	Spouštěče →	Vyvolané důsledky
Personální připravenost Dosažení určitého stupně rozvinutosti ICT	Efektivnost a hospodárnost	Udržitelný rozvoj podnikání Zkvalitnění vzdělávacích systémů Zkvalitnění zdravotnictví Zkvalitnění sociálních služeb Energetická bezpečnost Udržitelný energetický mix Energetická a materiální účinnost Podpora aktérů rozvoje venkova (území) Odpadové hospodářství Hospodaření s vodou Ochrana přírodních zdrojů Zajištění veřejné infrastruktury

Obsahová interpretace. Aby se region/ území stal efektivnějším a hospodárnějším, je nezbytné za spouštěče považovat především rozvoj efektivní veřejné správy. Předpokladem pro to je personální a systémová (především ICT) připravenost. Při tom je velmi důležité uvědomění si, že efektivnost a hospodárnost nejsou samoučelné, ale mají zcela přímý dopad na fungování ostatních horizontálních charakteristik.

Vyvolané důsledky jsou zásadní a mnohočetné a dotýkají se všech součástí projektové typologie. Mají vliv na udržitelný rozvoj podnikání; efektivní výkon veřejné správy se projeví ve zkvalitnění vzdělávacích systémů, poskytování zdravotních a sociálních služeb. Může dále vykazat velmi rozsáhlý dopad v oblasti energetických témat (bezpečnost, udržitelný mix, účinnost, nové trendy), odpadového hospodářství, hospodaření s vodou a nakládání s přírodními zdroji, zajišťování veřejné infrastruktury či podpoře aktérů rozvoje venkova. Ve většině těchto případů představuje kraj či jeho organizace též klíčovou bezprostřední výkonnou složku a z pohledu jeho explicitních kompetencí je z pohledu kraje právě tato horizontální charakteristika kraji nejbližší.

Projektová typologie. V rámci této charakteristiky se jedná především o projekty jak konvergenčního, tak rozvojového charakteru, jejichž hlavním cílem je kvalitativní přeměna výkonu veřejné služby

v regionu směrem k efektivnosti a hospodárnosti, s vykázáním pozitivního efektu v tomto smyslu i na ostatní aktéry.

Vzdělanost a <i>smart</i> →	Efektivnost a hospodárnost	→ Otevřenost a mobilita
		→ Bohatství a prosperita
		→ Sociální vstřícnost, atraktivnost, vyváženost
		→ Výlučnost a exkluzivita

Synergický efekt horizontální charakteristiky efektivnost a hospodárnost a jeho naplnění je podmíněno osvojením základních podmínek spojených se vzdělaností a požadavky pro *smart* společnost. Jeho efekty se pak primárně projevují v charakteristikách otevřenosti a mobility, bohatství a prosperity, sociální vstřícnosti, atraktivnosti, vyváženosti, a výlučnosti a exkluzivity. V oblasti efektivnosti a hospodárnosti může region/ území uplatnit největší míru svého přímého vlivu.

Sociálně vstřícný, atraktivní a vyvážený region/ území

Výchozí předpoklady →	Spouštěče →	Vyvolané důsledky
Udržitelný rozvoj podnikání Dostatečná investiční aktivita	Atraktivnost (turismus a cestovní ruch) Sociální vstřícnost (naplňování sociálních práv) Vyváženost (životní prostředí a šetrné nakládání se zdroji) V souhrnu: respektování principů udržitelného rozvoje	Zvýšení vzdělanosti Zlepšení poskytovaných zdravotních a sociálních služeb Posilování role kulturních institucí Homogenní rozvoj území v rámci kraje (městská i venkovská území) Kvalitní fungování veřejné dopravy Energetický systém přispívá kvalitě životního prostředí Efektivní způsob nakládání s odpady Udržování biodiverzity

Obsahová interpretace. Aby se region/ území stal sociálně vstřícnějším, atraktivnějším a vyváženějším, je žádoucí bohatství a prosperitu spravedlivě a vyváženě rozložit. Při tomto vyváženém rozložení je nutné respektovat kritéria potřeby, neboť tento typ přerozdělování pracuje dominantně s přerozdělováním veřejných zdrojů. Pro tento typ velmi syntetizované horizontální priority došlo k formulaci tří rovnoměrných spouštěčů: atraktivnosti především pro oblast cestovního ruchu v návaznosti na využití kulturního dědictví; sociální vstřícnost s ohledem na vzdělávací procesy a zajištění zdravotních a sociálních služeb; a vyváženost z pohledu zajištění kvalitativních požadavků na životní prostředí a nakládání s přírodními zdroji, jimiž region disponuje.

Pro jejich spuštění je podstatné, aby region dále konvergoval, prosperoval a část vytvořeného bohatství byla pro tento účel použita, a aby významnou část zvyšujícího se ekonomického výkonu i nadále tvořily investice.

Vyvolané důsledky by i v tomto případě měly být patrné ve zvýšení vzdělanostní úrovně populace, v pokračování a dalším zlepšení sociálního klimatu v regionu a zdravotního stavu obyvatelstva, v posílení role kulturních institucí v regionu, či dalším výrazném zlepšení kvality veřejné dopravy. V neposlední řadě by pak důsledky měly být patrné ve všech aspektech tvorby a ochrany životního prostředí a v eliminaci negativních vlivů na něj.

Projektová typologie. V daném případě se jedná primárně o sociálně zaměřené (welfare) projekty, jejichž smyslem není akcelerace prosperity a bohatství, ale jeho spravedlivé rozdělení v závislosti na naplnění kritérií potřebnosti. Díky zajištění či výraznému přispění homogenity regionálního rozvoje mohou tyto projekty následně přispět rozvoji bohatství a prosperity (zajistí sociální smír, omezí rizika deprivace, zlepší zdravotní stav obyvatelstva a zásadně ovlivní úroveň jeho vzdělanosti).

Bohatství a prosperita (především ve smyslu udržitelného rozvoje podnikání a dostatečné investiční aktivity) →	Sociální vstřícnost, atraktivita, vyváženost	→ Vzdělanost
		→ Zdravotní, sociální služby
		→ Posílené kulturní instituce
		→ Kvalitní veřejná doprava
		→ Příznivý dopad na životní prostředí

Na úrovni vazeb mezi horizontálními charakteristikami lze považovat za klíčovou podmínku dosažení sociální vstřícnosti, atraktivity a vyváženosti dostatečnou úroveň bohatství a prosperity (aby bylo z čeho sociálně zaměřené projekty realizovat a tyto byly udržitelné). Na straně druhé lze předpokládat velmi silný vyvolaný důsledek na zaměstnanost, úroveň zdravotních a sociálních služeb, efektivnost a hospodárnost regionu, posílení kulturních institucí a otevřenost a mobilitu.

Výlučný a exkluzivní region/ území

Výlučnost a exkluzivita představuje specifickou horizontální charakteristiku, jejíž naplňování by mělo být automaticky realizováno při uskutečňování ostatních horizontálních charakteristik, pokud toto dává smysl. Při jejich naplňování by měly být respektovány vymezené regionální symboly (flagships) a snaha by měla být vedena k jejich prioritnímu rozvíjení a další expanzi. Jenom díky nim může být region/ území v daných oblastech považován za výlučný a exkluzivní (řada dalších horizontálních charakteristik v sobě naopak regionální výlučnost nemá, neboť jsou společné s těmi v ostatních regionech; u nich samozřejmě nemá smysl o podtrhování regionální výlučnosti usilovat). Za klíčové regionální symboly lze v tomto ohledu považovat podnikatelský model, ekonomickou prosperitu kvalitu sociálního a environmentálního prostředí či ochranu kulturního dědictví a fungování kulturních institucí.

Problematika Smart region ve vazbě na integrovaný územní přístup

Je řada dobrých důvodů vyčlenit z množiny horizontálních charakteristik tu, která se zaměřuje na adjektiva vzdělaný, inteligentní, kreativní – tedy **smart**. Právě tato oblast by měla představovat základ budoucího hospodářského modelu České republiky i jejich jednotlivých regionu/ uzemi, kdy ekonomický růst a rozvoj budoucnosti by již neměl být založen na extenzivním zapojování (a tím i vysoké intenzitě) pracovní síly na tvorbě přidané hodnoty, jež je nadto provázána též vysokou materiálovou a energetickou náročností. Termín *smart* předurčuje koncept ekonomického decouplingu, kdy míra a intenzita investic a budoucí prosperita již nejsou založeny na úměrně tomu odpovídajícímu vytváření dalších pracovních míst a spotřebě energie a materiálových vstupů. Termín *smart* je vedle sektorů, kde je přidaná hodnota reálně vytvářena, významný i v oblastech, kde je vytvořené bohatství dále přerozdělováno k zajištění sociálních funkcí a naplnění poslání veřejných statků pro 21. století. V tomto případě nebude tento koncept základem tvorby přidané hodnoty, konkurenceschopnosti a prosperity, nýbrž platformou pro dosažení nezanedbatelných finančních a procesních úspor a zajištění prostředí kvalitativně odpovídajícího komfortu a úrovně takto poskytovaných služeb ve prospěch jejich konečných uživatelů. Tyto oblasti jsou navíc vzájemně propojeny: ušetřené prostředky a vyšší komfort poskytované veřejné služby může bezprostředně zvýšit objem disponibilních zdrojů, použitelných v oblastech, kde je přidaná hodnota vytvářena; a tato je následně ve větší míře využívána zpětně na rozvoj služeb veřejného charakteru – v zásadě se jedná o nový obsah společenské smlouvy založený na aktuálním a budoucím obsahovém vnímání konceptu udržitelného rozvoje.

Vzdělaný, inteligentní a kreativní; smart region/ území

Výchozí předpoklady →	Spouštěče →	Vyvolané důsledky
Změna způsobu výuky na školách	Zvýšení kvality VŠ absolventů a formování udržitelné struktury VŠ populace	Příspěvek k udržitelnému rozvoji podnikání v regionu (ve všech identifikovaných složkách – primární sektory, zpracovatelský průmysl, služby, cestovní ruch)
	↑	Rozvoj spolupráce v oblasti výzkumu, vývoje, inovací a lidských zdrojů
	Optimalizace a zkvalitnění primárního a sekundárního vzdělávacího systému	Posilování inovací, respektování globálních trendů
		Zvýšení vzdělanosti populace v regionu Rozvoj alternativních druhů dopravy Zavádění nových energetických trendů Nové způsoby nakládání s odpady Snížení emisí a zvýšení kvality ovzduší Zvýšení energetické účinnosti

		Rozvoj ICT a veřejné infrastruktury regionu Rozvoj městských a venkovských území
--	--	---

Obsahová interpretace. Aby se mohl region/ území považovat za *smart*, za klíčový rozdílový krok (spouštěč) je vhodné považovat vzájemně provázanou dvojici faktorů: zvýšení kvality VŠ absolventů a formování udržitelné struktury VŠ populace, a současně optimalizace a zkvalitnění primárního a sekundárního vzdělávacího systému (tento faktor je navíc vnímán jako výchozí v rámci obou rozdílových kroků). Jako předpoklad pro tento krok považujeme podmnožinu oblasti zaměřené na optimalizaci vzdělávacího systému, a sice změnu postoje výuky a přípravu pedagogických pracovníků pro naplnění tohoto cíle.

Současně tento spouštěč vyvolává celou řadu žádoucích efektů napříč tématy; především zásadním způsobem přispěje k rozvoji udržitelného podnikání v regionu, taktéž přispěje k rozvoji spolupráce v oblasti výzkumu, vývoje, inovací a lidských zdrojů, posílí inovační prostředí a přispěje k následování moderních globálních trendů ve vývoji ekonomických procesů a jejich organizace. Vykáže zásadní pozitivní posun ve zvýšení vzdělanosti populace v území/ regionu. I vůči oblasti mobility a kvality prostředí je jeho dopad mnohočetný (v rozvoji alternativních druhů dopravy, zavedení nových energetických trendů, nových způsobů nakládání s odpady coby produkčním zdrojem a vstupem, snížení energetické náročnosti produkce, snížení emisí a zvýšení kvality ovzduší, ICT a veřejné infrastruktury kraje i městských a venkovských území).

Na tyto oblasti a nalézání funkčních souvislostí mezi nimi by mělo být zaměřeno úsilí při dosažení a naplnění předpokladů pro region/ území coby *smart* region.

Projektová typologie. Charakter tohoto horizontálního tématu přímo předurčuje i dominantní podobu projektové trajektorie, která je téměř výlučně rozvojová. Reflektuje, osvojuje si, v lepším případě přímo vytváří vývojový trend, jehož prostřednictvím se zvyšuje ekonomický potenciál regionu a naplňují jeho možnosti nejen z pohledu bohatství a prosperity, ale přímo i odvozeně i v oblasti sociálních a environmentálních charakteristik. Jedinou výjimkou je konvergenční naplňování předpokladu vzdělanosti, kde půjde primárně o odstraňování již jsoících problémů především spojených s kvalitou vzdělávacího procesu, jež je z pohledu dostatečného počtu špičkově odborně, jazykově, prezentačně i marketingově připravených pracovníků pro naplnění požadavku *smart* regionu nepostačující.

Vzdělání a vzdělanost →	Smart	→ Bohatství a prosperita
		→ Otevřenost a mobilita
		→ Efektivnost a hospodárnost
		→ Sociální vstřícnost, atraktivnost, vyváženost
		→ Výlučnost a exkluzivita

Jak schéma výše ukazuje, je synergický efekt *smart* horizontální charakteristiky obrovský a dotýká se přímo prakticky všech ostatních horizontálních charakteristik. Proto je právem považováno úspěšné osvojení *smart* přístupu za recept k udržení příznivé konvergenční trajektorie z předcházejícího období (při takřka 100% jistotě, že bez této strukturální změny nebudou schopny nynější zdroje a produkční

faktory podobný výsledek zopakovat). Ze schématu rovněž vyplývá, že pro úspěšné uskutečnění *smart* strategie je za výchozí předpoklad nutné považovat naplnění minimálních vzdělanostních požadavků proto, aby se *smart* charakteristika stala oním rozdílovým krokem, ale aby byly realistické i naznačené synergie (aby existovala dostatečná poptávka po *smart* výstupech a řešeních).

Vedle toho je společným klíčovým jmenovatelem horizontální charakteristiky *smart* **schopnost používat data a učinit z nich další produkční faktor** (právě v tom se tato charakteristika liší od *non-smart* konceptů). Používat znamená sbírat, zpracovávat, vyhodnocovat, interpretovat a implementovat příslušné kroky na jejich základě. Tyto činnosti prolínají celou oblast vyvolaných důsledků jak na úrovni strategie jako celku, tak na úrovni jejich horizontálních charakteristik. Chceme-li být chytřejší, „selský rozum“ je podmínka nutná, nikoliv postačující. Ani intuice nestačí. Je nutné mít věci datově podložené a na datových argumentech (hard data) založené. Vedle již výše vyřčených nároků na používání dat v kontextu jejich využívání pro potřeby strategického plánování je zásadní též potřeba data sdílet. Sdílení dat v souvislosti se *smart* řešeními je interní a externí; interní sdílení dat je nezbytností k dosažení správného věcného výsledku; externí sdílení dat pro odbornou a obecnou veřejnost je cestou k zajištění marketingu, povědomí, informovanosti o daném výsledku. Funkční datový portál otevřený pro veřejnost je cestou přirozeného navedení k tomu, aby se veřejnost chovala v souladu s požadavky daného projektu, aktivity. Bude-li mít občan (podnikatel, poskytovatel služby) k dispozici potřebná data, informace, může se podle nich chovat a aktivně je využívat ve své činnosti. Správné používání dat je tak nenásilnou cestou k zajištění automatizace procesů, jejich zefektivnění a odstranění zbytečných a nákladných kroků provázejících dosavadní postupy. K tomu, aby se systém stal *smart*, je velmi žádoucí naplnění *soft* požadavků a předpokladů. I z toho důvodu je naprosto klíčové umět kvalitně uchopit tzv. měkké projekty, které povedou ke společenské připravenosti k provedení *smart* změny (v souladu s koncepcí aplikovanou v současnosti pravděpodobně nejvíce *smart* společností v rámci EU – Estonskem, jehož mottem je, že *smart* není o technologické změně, nýbrž o změně stavu mysli). Toto motto je přitom v plném rozsahu platné i pro využívání integrovaného územního přístupu regionálního rozvoje.

5. Metodologie zjišťování efektů integrovaného územního přístupu

5.1 Praktický pohled na integrovaný přístup

Hlavním cílem této části je na několika příkladech ilustrovat, že integrovaný přístup k veřejným investicím má oproti čistě individuálnímu přístupu nesporné výhody a přináší jak finanční výhodnost, tak i vyšší užitek pro společnost. Před samotnými příklady se budeme stručně věnovat volbě jednotlivých projektů a popíšeme metodologii, která bude následně použita.

Ze své podstaty jsou veřejné projekty jedinečné, mají jinou skladbu a rozsah nákladů a také rozdílné přínosy z pohledu společnosti. A tento vliv se projevuje také v rámci integrovaného přístupu, kdy zadavatel (veřejný investor) hledá takové projekty, které svým vzájemným působením budou vytvářet co nejvyšší dodatečný přínos. Tím, že každý projekt je jiný, budou se i dodatečné vlivy mezi různými

projekty značně lišit. Cílem tohoto textu tak není posuzovat konkrétní investice, protože by se výrazně zvýšila délka textu a závěry by zůstaly stejné, ale ukázat na základě ilustrativních, byť realistických, údajů, že integrovaný přístup by měl být preferován oproti individualistickému pohledu na veřejné investice.

5.2 Úvod do kapitoly

Česká ekonomika bohatne, když nyní je již na 91 % průměru Evropské unie v HDP na hlavu (očištěného o rozdílné ceny v jednotlivých zemích). To bude do budoucna znamenat menší přísun financí z EU, což bude navíc umocněno odchodem Británie z EU. Proto bude potřeba věnovat do budoucna větší pozornost alokaci veřejných prostředků a vybírat nejen projekty s největším přínosem pro obyvatele, ale navíc na tuto problematiku nahlížet daleko komplexněji ve smyslu provázanosti jednotlivých projektů a hledání dodatečných benefitů z toho vyplývajících.

V integrovaném přístupu k vládním investicím vidíme v porovnání s klasickou koncepcí samostatných a spolu nesouvisejících projektů značný potenciál. Tato myšlenka je zcela intuitivní, když integrovaný přístup by měl přinést nejen vyšší efektivnost a nižší náklady na straně jedné, ale také výraznější benefit pro danou oblast (například v podobě vyššího HDP na hlavu či nižšího počtu nezaměstnaných) na straně druhé.

Výhodou integrovaného přístupu je také přechod od čistě (z pohledu investora) individuálního přístupu, založeného na ročních rozpočtech, směrem ke střednědobému a promyšlenému plánování a provádění veřejných investic s cílem zvyšovat systematicky ekonomickou úroveň daného regionu. To by ve střednědobém až dlouhodobém horizontu (5-10 let) mělo mít značný pozitivní dopad na danou oblast, kde se veřejné projekty uskutečňují.

5.3 Oblasti veřejných investic

Oblastí, do kterých plynou veřejné prostředky, je celá řada. Ekonomický výzkum, který se zabývá vztahem mezi fiskální politikou a makroekonomickým přínosem pro celou ekonomiku (nebo určitou oblast, například krajem) je poměrně rozsáhlý. A ačkoliv se jednotlivé závěry například v podobě odhadu číselného dopadu mezi jednotlivými autory liší, na hlavní myšlenky panuje relativně široká shoda. Z výzkumu celkově vyplývá, že v rámci všech veřejných výdajů mají na ekonomiku ve střednědobém až dlouhodobém horizontu nejvyšší kladný vliv výdaje do školství, vědy a výzkumu a také do infrastruktury (především té dopravní).¹

Tento závěr je intuitivní. Například vyšší současná vládní spotřeba sice zvýší aktuální HDP, ale z pohledu delšího časového období se prostředky „projí“ bez výrazného vlivu na vývoj HDP za několik let. Navíc pokud byla vládní spotřeba financována vydanými dluhopisy, do budoucna zbydou vládě dluhy, které bude třeba zaplatit. Naopak výše zmíněné výdaje (školství, výzkum a infrastruktura) mohou mít, pokud jsou vynaloženy správně, značný vliv na vývoj HDP v delším časovém horizontu (zvýší se potenciální růst ekonomiky), z čehož může ekonomika (či daná oblast) profitovat v některých případech i dekády.

Tyto oblasti by tak měly být důležité i z pohledu integrovaného přístupu a celkově tvořit jádro, kolem kterého se budou hledat další související projekty, které se pak následně v rámci integrovaného

¹ V tomto textu není naším cílem poskytnout přehled literatury, protože by se délka textu výrazně zvýšila bez vlivu na závěr.

přístupu budou realizovat. Pokud má totiž některá investice výrazně vyšší vliv z pohledu společnosti (například investice do zlepšení vzdělání či výzkumu), dá se předpokládat, že i dodatečný přínos ze souběžné realizace této a s í souvisejících projektů přinese větší dodatečný benefit.

Předchozími odstavci samozřejmě netvrdíme, že ostatní veřejné projekty nebo veřejné služby nejsou důležité. Naopak. Pro fungování daného regionu je klíčová celá řada veřejných služeb od zajištění bezpečnosti či zdravotní péče až po zajištění správného nakládání s odpady. Výše uvedené tři oblasti (vzdělání, výzkum a vývoj a dopravní infrastruktura) jsou ale důležité především tím, že mají výrazný potenciál zvýšit ekonomickou úroveň daného regionu (například přes růst HDP na obyvatele nebo snížení průměrné míry nezaměstnanosti). A tím tak přispět ke zrychlení konvergence mezi regiony, kdy chudší region může dohánět rychleji ty bohatší.

Myšlenka, která stojí za těmito úvahami, je intuitivní. Pokud existuje region s nižší životní úrovní obyvatel oproti jinému regionu (v ČR například Praze), nepomohou většinou prosté dotace, které půjdou do spotřeby. Naopak je nutné podpořit či vybrat takové projekty, které zvýší nabídkovou stranu ekonomiky daného regionu (jeho potenciální růst). A k tomu právě nejvíc mohou přispět vyšší znalosti jeho obyvatel (vzdělání), výzkum, který přitáhne do regionu firmy a také kvalitnější dopravní infrastruktura, která bude přispívat k vyšší produktivitě soukromého sektoru.

V této souvislosti může být vhodné zmínit, že před lety se často v teoretických učebnicích veřejné ekonomie objevovala myšlenka tzv. vytěsňování soukromých investic těmi veřejnými. Tento koncept nicméně považujeme zčásti za zastaralý, protože veřejné investice, pokud jsou zvoleny správně a efektivně, jsou komplementem (nikoliv substitutem) soukromých investic. Například odpovídající dopravní infrastruktura či kvalitní výzkumná pracoviště zvyšují atraktivitu dané oblasti pro investory. A firmám, které již v oblasti působí, tyto investice zvyšují produktivitu či snižují náklady.

5.4 Metodologie

V této části stručně popíšeme postup, který dále používáme pro ilustraci přínosů integrovaného přístupu. Ten se opírá o analýzu přínosů a nákladů (Cost-benefit analýza, dále jen CBA). Vedle toho jako doplněk k výpočtu různých přínosů mohou být použity také další metody, především z oblasti ekonometrie.

5.4.1 Cost-benefit analýza

Cost-benefit analýza je metoda, která slouží k posouzení přínosů a nákladů konkrétního projektu, a to jak z čistě finančního pohledu, tak i z pohledu společnosti. Typicky se využívá pro posuzování projektů, které žádají finanční podporu z veřejných prostředků či mezinárodních fondů. I proto je hojně využívána mezinárodními institucemi, jako je Evropská komise, Světová banka či Evropská investiční banka.²

Cílem využití tohoto přístupu je tak zodpovědět na otázku, zdali projekt přináší z pohledu celé společnosti čistý přínos či nikoliv a zdali je tak výhodné projekt uskutečnit či ho finančně podpořit. CBA

² Například z pohledu evropských fondů je vypracování CBA nutným předpokladem pro získání finanční podpory. K té je potřeba, aby projekt nebyl finančně atraktivní pro soukromý sektor, ale byl ekonomicky přínosný z pohledu celé společnosti.

má obvykle dvě části. První je finanční analýza, která zkoumá, zdali se projekt vyplatí po finanční stránce. Druhou částí je ekonomická analýza, která se zabývá širším pohledem zachycujícím celospolečenský přínos.

5.4.2 Finanční analýza

Finanční analýza posuzuje ziskovost či finanční udržitelnost konkrétního projektu. Jejím cílem je ukázat, zdali čisté příjmy, které bude projekt vytvářet, budou dostatečné na to, aby vykompenzovaly náklady na vybudování projektu (počáteční investici) a další náklady, které budou s projektem spojeny během jeho provozu (provozní náklady, náklady na údržbu apod.). K tomu se využívá několik veličin³:

- První z nich je finanční čistá současná hodnota (financial net present value, dále FNPV), která ukazuje rozdíl mezi očekávanými příjmy projektu a očekávanými výdaji (náklady) na projekt. FNPV se počítá jako součet bilancí finančních toků během očekávané doby projektu, S značí čisté cash flow v daném roce a i je finanční diskontní míra, kterou popíšeme později:

$$FNPV = \frac{S_0}{(1+i)^0} + \frac{S_1}{(1+i)^1} + \frac{S_2}{(1+i)^2} + \dots$$

- Druhou důležitou veličinou je finanční míra výnosu (financial rate of return, dále FRR). Ta je definována jako diskontní míra, která zajišťuje nulovou finanční čistou současnou hodnotu, a počítá se ze vztahu

$$0 = \sum \frac{S_t}{(1+FRR)^t}$$

Pro projekty, které čerpají dotace z veřejných či mezinárodních fondů, obvykle platí, že FNPV je menší než nula a FRR je záporná či alespoň nižší než finanční diskontní míra (pod ziskovostí soukromého sektoru). Takové charakteristiky totiž ukazují, že daný projekt má vyšší (diskontované) náklady než příjmy, a z pohledu soukromého investora je tak nezajímavý, protože příjmy, které vytváří, nestačí pokrýt náklady.

5.4.3 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza nahlíží na přínosy a náklady projektu z pohledu celé společnosti. Jejím cílem tak není ukázat finanční stránku, ale celkovou prospěšnost například z pohledu obyvatel daného regionu. Oproti finančnímu pohledu totiž pracuje s dopady externalit, stínových cen či různými netržními vlivy apod., které se zahrnují do výsledných přínosů a nákladů.

Pro celou řadu veřejných projektů může být ekonomická analýza dle našeho názoru daleko cennějším zdrojem informací, než co může posuzovatel získat z čistě finančního pohledu. Důvodem je skutečnost, že část veřejných investic, které jsou kapitálově náročné (typicky budování či zkvalitňování dopravní infrastruktury) nebo které se týkají školství (zřízení nové školy či výzkumného centra) nebudou vzhledem ke svému charakteru v budoucnu vytvářet dostatečné příjmy na to, aby se celková investice

³ Viz například Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects, European Commission.

po finanční stránce zaplatila. Ekonomický přínos takových výdajů je ale značný a, jak bylo uvedeno výše, může výrazně přispět k rozvoji regionu a bohatnutí jeho obyvatel.

Veličiny, které se používají při ekonomické analýze, jsou podobné těm, které se počítají při finančním posouzení projektu:

- První z nich je ekonomická čistá současná hodnota (economic net present value, dále ENPV), která ukazuje rozdíl mezi očekávanými přínosy pro společnost (uživatele projektu) a očekávanými náklady.
- Druhou veličinou je ekonomická míra výnosu (economic rate of return, dále ERR), která ukazuje, jak se projekt vyplatí z celospolečenského pohledu.

Pro projekty, které čerpají veřejné dotace či prostředky z mezinárodních fondů, obvykle platí, že ENPV je kladná a ERR je vyšší, než je společenská diskontní míra.

5.4.4 Diskontní míry

Veřejné projekty jsou velmi často charakteristické tím, že mají relativně dlouhou délku trvání. To se netýká jen stavby samotné, ale i doby, po kterou jsou projekty využívány. Silnice se využívají desítky let a to stejné platí i u výzkumu (například využívání nové laboratoře) apod. V rámci CBA přístupu to znamená, že u každého projektu je nutné nastavit horizont, po který se budou přínosy a náklady počítat. Například Evropská komise stanovuje referenční délku v případě železnic na 30 let, u silnic na 25 až 30 let, u výzkumu a vývoje na 15 až 25 let apod.⁴

Oba přístupy (jak finanční, tak i ekonomický) jsou si podobné také v tom, že se očekávané náklady i přínosy v obou případech musí diskontovat. Důvodem je skutečnost, že hodnota současných peněz či užitku bude v budoucnosti jiná, a to jak z hlediska čistě finančního, tak i z pohledu užitku společnosti (obyvatel v daném regionu).

V případě finanční analýzy se používá takzvaná finanční diskontní míra (financial discount rate, dále FDR), která v sobě zachycuje náklady obětované příležitosti. Ty se týkají nejlepší investiční alternativy, pokud by se investor rozhodl namísto do zvoleného projektu investovat jinam. Obětovaným nákladem tak může typicky být ušlý úrok či výnos, pokud by se prostředky vložily na termínovaný účet či by posloužily k nákupu dluhopisů. Případně to může být i výnos z akcií či kombinace více možností.

My v našich příkladech dále v textu pracujeme s FDR rovnou 2 %. To je nižší, než kolik pro období 2014-2020 udává Evropská komise (4 %). V případě 4% hodnoty EK jde o mix z více typů investic od nákupu dluhopisů až po výnos z akcií. Námí nastavená poloviční FDR j odrazem dvou skutečností:

- Prvním je podstatně jiná situace ve světové ekonomice, a především v eurozóně. Eurozóna si prošla dluhovou krizí a ekonomický vývoj v ní se dá stále považovat za značně křehký. Reakcí Evropské centrální banky bylo výrazné snížení úrokových sazeb a zavedení kvantitativního uvolňování. To výrazně změnilo měnové podmínky v eurozóně, když mezibankovní sazby jsou nyní záporné a výnosy na delším konci výnosové křivky (výnosy deseti a více letých dluhopisů) významně poklesly. Ve směru poklesu výnosů navíc působí i celková nejistota ve světové ekonomice, kdy investoři hledají bezpečné přístavy, kam uložit peníze. A jsou ochotni za

⁴ My v našich příkladech pro zjednodušení používáme stejnou délku investičního horizontu rovnu 20 letům. Tato skutečnost nemá vliv na výsledky a závěry by se nezměnily ani při použití delšího či kratšího časového úseku.

uložení svých prostředků dokonce i platit (viz vydávání dluhopisů německou vládou se záporným výnosem). To vše působí ve směru nižší FDR.

- Druhým důvodem je skutečnost, že veřejná sféra by se dle našeho soudu neměla až tolik zaměřovat na akcie, jejichž hodnoty silně kolísají a investice do nich se tak vyplatí především z dlouhodobého pohledu. Jinými slovy by část prostředků směřujících do akcií neměla být výrazná (například do 10 %). To opět znamená nižší FDR, protože vyššímu výnosu, který z investic do akcií v průměru plyne, je při výpočtu FDR menší váha.

V případě ekonomické analýzy se pro zohlednění vlivu času používá sociální diskontní sazba (social discount rate, dále SDR). Ten zachycuje hodnotu, kterou společnost přikládá budoucím přínosům a nákladům v porovnání s těmi současnými. Jinými slovy se tak SDR neomezuje na čistě finanční aspekt, ale obsahuje právě také vnímání obyvatel dané oblasti (státu).⁵

K výpočtu SDR obvykle slouží přístup, který vychází z Ramseyho růstového modelu a kde je SDR definováno jako

$$SDR = e * g + ptp,$$

kde g je očekávaný růst blahobytu domácností (například růst spotřeby domácností na hlavu), e označuje elasticitu mezního společenského blahobytu s ohledem na spotřebu a ptp je míra časové preference. Parametr g má na SDR kladný vliv, což souvisí se skutečností, jak v čase roste bohatství obyvatel dané ekonomiky (například HDP na obyvatele). Růst bohatství v čase totiž znamená, že současná generace je oproti té budoucí chudší a vnímá tak současnou obětovanou spotřebu (namísto současné spotřeby investuje ve prospěch budoucí spotřeby) jako relativně dražší. Parametr e zachycuje vliv snížení budoucí spotřeby (bohatších domácností) směrem k současné spotřebě (chudším domácnostem).⁶ Parametr ptp vychází z předpokladu, že domácnosti obvykle preferují současnou spotřebu oproti té budoucí.

V našich příkladech operujeme s SDR rovnou 3 %. To vychází z toho, že česká ekonomika úspěšně dohání vyspělejší země západní Evropy a její obyvatelé bohatnou. Čím je ale ekonomika bohatší, tím se bude snižovat její dlouhodobý (potenciální) růst, což v rovnici charakterizuje parametr g . Ten v současné době pro ČR odhadujeme na zhruba 2,8 % a během následující dekády se bude dále velmi pozvolna snižovat směrem ke 2,5 %.

5.5 Ekonometrický přístup

CBA analýza může být doplněna o výsledky vyplývající z ekonometrických modelů. Většinou jde o modely, které se snaží kvantifikovat (prognózovat) vliv změny některého faktoru (například zvýšené dopravní infrastruktury) na některou klíčovou makroekonomickou proměnnou v dané zemi či regionu. Ta může mít podobu ekonomické úrovně (například v podobě HDP na obyvatele), průměrné míry nezaměstnanosti apod.

Typickým představitelem této oblasti jsou výzkumné práce, které se snaží odhadnout vliv objemu růstu veřejného kapitálu na vývoj HDP. Odhady této elasticity se v odborné literatuře často pohybují mezi 0,1 a 0,4. To jinými slovy znamená, že 1% zvýšení objemu veřejného kapitálu (například vybudováním

⁵ V nerealistickém prostředí dokonalé konkurence by SDR a FDR byly shodné.

⁶ Většinou se používá rovnice $e = \frac{\log(1-t)}{\log(1-T)}$, kde t je mezní daňová sazba z příjmu a T je průměrná daňová sazba z příjmu.

nové dopravní infrastruktury) může zvýšit HDP o 0,1-0,4 %. A podobné výpočty se dají provádět i u dalších klíčových veličin souvisejících s veřejným sektorem.

My v této práci ekonometrickou analýzu neprovádíme. Za tím stojí několik důvodů. Prvním z nich je skutečnost, že česká ekonomika má stále ještě z ekonometrického pohledu velmi krátké časové řady na to, aby závěry takové analýzy byly dostatečně robustní. Většina studií na toto téma vznikla v USA, kde jsou dlouhé a relativně spolehlivé časové řady za mnoho dekad. V Evropě je dostupnost takových dat podstatně menší, a to platí i z regionálního pohledu, který by pro posouzení konkrétního projektu byl stěžejní. Druhým důvodem je vývoj české ekonomiky od 90. let do současnosti, kdy ve směru vyššího růstu HDP nepůsobilo jen postupné vytváření kapitálu (veřejnými investicemi), ale i řada dalších výrazných faktorů jako vstup země do EU, rozvoj školství a výzkumu, vyšší provázanost na subdodavatelské úrovni s Německem a dalšími zeměmi EU, postupný nárůst robotizace ve firmách apod. A v rámci ekonometrického přístupu by tyto vlivy byly obtížně izolovatelné.

5.6 Faktory zvyšující efektivitu veřejných výdajů

V této části shrneme některé faktory, které mohou hrát klíčovou roli v rámci integrovaného přístupu k veřejným investicím či veřejným výdajům v obecnější rovině. Ty se mohou objevit jak na nákladové straně, tak i zesílením kladného vlivu přínosů. Rozsah těchto dodatečných vlivů bude vždy jedinečný v závislosti na konkrétních projektech, které budou nakonec zvoleny.

5.6.1 Nákladová strana

Prvním faktorem, který může hrát významnou roli při integrovaném přístupu, jsou úspory z rozsahu. Ty se typicky týkají především podnikové sféry, kde s vyšším množstvím vyrobené produkce klesají průměrné náklady. Rostoucí objem produkce totiž obvykle umožňuje vyšší specializaci práce a dalších výrobních faktorů, což přispívá k vyšší produktivitě a tím i nižším (průměrným) nákladům.

Úspory z rozsahu nicméně mohou hrát roli i ve veřejném sektoru. Příkladem může být situace, kdy je některá veřejná služba poskytována více úřady či municipalitami. Případná vyšší centralizace a s ní spojené rozšíření území, na kterém je veřejná služba poskytována, tak může významně snížit průměrné náklady. To pak následně může zvýšit efektivitu poskytovaných veřejných služeb (například z pohledu krajů).

Tyto úspory z rozsahu se nicméně nedají zcela zobecnit a vždy bude záležet na konkrétním typu veřejné služby. Obvykle značný prostor pro úspory z rozsahu mají kapitálově nákladnější služby jako nakládání s odpady, vodou apod., které se vyplatí poskytovat více centralizovaně. Naopak služby, které jsou náročné na práci (výrazný podíl lidské práce v porovnání s výrobním faktorem kapitál) se často vyplatí poskytovat více decentralizovaně. Respektive centralizace u pracovníě náročných veřejných služeb přináší relativně menší úspory z rozsahu, ale na druhou stranu navíc zvyšuje některé náklady (například na kontrolu apod.).

Ve veřejné správě lze ale využít i jiné cesty k úsporám z rozsahu. Příkladem může být zvýšení objemu nakupovaných vstupů, kde lze dosáhnout množstevních slev. Dalším typem může být zvýšení efektivity při zpracování projektů, kdy se příprava více projektů může sloučit do jedné zakázky a připravit tak dopředu. Pokud je například nutné rekonstruovat budovu několika škol a nemocnic v rámci pětiletého horizontu, projekty se mohou připravit najednou a pak již jen investice postupně uskutečňovat.

Z hlediska kvantifikace přínosů bude vždy záležet na tom, jaké veřejné projekty budou nakonec vybrány. V případě podnikové sféry může pokles průměrných nákladů vzhledem k úsporám z rozsahu činit i 30 % či více. U veřejného sektoru, kde lidský kapitál hraje výraznější úlohu, budou efekty ve většině případů nižší. I tak by ale pokles průměrných nákladů mohl činit 10-15 %.

Z hlediska úspor z rozsahu je tak integrovaný přístup ideální, protože umožňuje nahlížet na daný region (například kraj) jako na jeden celek, uvažovat komplexněji z hlediska jeho potřeb v rámci středně dlouhého období a investiční projekty připravovat a uskutečňovat ve větším, vzájemně propojeném, rozsahu. Jinými slovy prioritizace investičních projektů, jejich logické spojení a následná realizace může umožnit, vedle vyšších přínosů, kterým se věnujeme v následující části, významné snížení nákladů.

5.6.2 Zvýšení přínosů projektů

Integrovaný přístup ale přináší i dodatečné přínosy, které se mohou týkat jak přímých finančních příjmů, tak i zvýšení ekonomických přínosů z pohledu společnosti (například obyvatel daného regionu). Přesné vyčíslení bude vždy záležet na konkrétních projektech, ale jak ukážeme dále v textu na příkladech, tento vliv může být relativně výrazný.

Integrované investice přinášejí dodatečný užitek z pohledu obyvatel, což následně zvyšuje jejich atraktivitu z pohledu (platících) zákazníků. Příkladů může být celá řada. Pokud se například stavbou multimodálního dopravního terminálu podaří zvýšit jeho využívání, reklamní společnosti budou ochotné platit vyšší částky za inzerci. A podobně investor získá vyšší prostředky z pronájmu obchodů. V případě výzkumu mohou integrované projekty z pohledu firem zvýšit jejich atraktivitu, když vyšší spolupráce s výzkumnými týmy, komplexnější provázanost technického vybavení apod., může přinést pro firmy vyšší užitek, a to se pak opět odrazí ve vyšší částce, kterou jsou firmy za spolupráci ochotny zaplatit.

Integrované projekty ale přinášejí také další ekonomické přínosy. Ty plynou ze skutečnosti, že se veřejné služby z pohledu obyvatel propojí a přinesou dodatečný benefit. Pokud se například veřejný investor rozhodne opravit dopravní terminál (například MHD), bude mít tento projekt ekonomický přínos. Pokud se ale tento terminál navíc propojí s dalšími projekty jako vybudování záchytného parkoviště apod., zvýší se oproti původnímu stavu zájem obyvatel tento terminál využívat, což bude následně výrazně zvyšovat celospolečenský přínos. Podobný příklad budeme ilustrovat v další části textu.

6. Kvantifikace a empirická analýza efektů integrovaného územního přístupu: případové studie

V této části se pokusíme nastínit kladný vliv integrovaného přístupu v rámci několika příkladů. K tomu používáme metodu CBA, která se k tomuto záměru hodí nejvíce. Jak bylo popsáno výše, příklady uvedené v této části jsou pouze ilustrativní, nicméně uvedené hodnoty v nich jsou z našeho pohledu realistické, neboť vycházejí ze zobecnění a syntézy projektových příkladů, odpovídajících uvedeným oborům.

6.1 Propojený výzkum na vysokých školách

Jak bylo uvedeno výše, projekty v oblasti výzkumu jsou z pohledu ekonomiky jako celku či daného regionu důležité, protože mohou mít kladný vliv na ekonomický vývoj v dané oblasti v rámci střednědobého až dlouhodobého horizontu. Kvalitní vysoké školství a na něj navázaný základní, a především i aplikovaný výzkum, budou zvyšovat z pohledu firem atraktivitu regionu. Celkově tak růst podílu vzdělaných obyvatel, vyšší výzkumná spolupráce mezi vysokými školami a firmami a stěhování firem do daného regionu budou mít kladný vliv na ekonomický vývoj měřený například vývojem HDP na obyvatele, průměrnou mírou nezaměstnanosti apod.

Vzhledem k důležitosti vědy a výzkumu z pohledu střednědobého vývoje ekonomiky je vysoce relevantní tuto oblast podporovat. Z důvodu finanční náročnosti takové investice a nejistého výsledku (u výzkumu se úspěch dopředu zaručit nedá) je tato oblast z pohledu soukromého sektoru velmi často neatraktivní. To platí především u základního výzkumu. Nicméně také u aplikovaného výzkumu, kde je již možná vyšší kooperace vědeckých týmů se soukromým sektorem, je obvykle spolufinancování z veřejných rozpočtů nutností.

V následujícím příkladu uvažujeme vybudování dvou výzkumných ústavů či středisek při vysokých školách (investiční projekty A a B). V prvním případě spolu tyto investice nebudou vůbec souviset a týmy spolu nebudou nikterak kooperovat. Ve druhém případě bude zřizovatel projektů uvažovat komplexněji, od počátku bude uvažovat nad výhodami integrovaného přístupu a bude se snažit maximalizovat jejich potenciál a přínosy. Obě investice mají pro jednoduchost horizont 20 let, z nichž první tři bude probíhat stavba a pak postupně najede jejich využití.

6.1.1 Finanční analýza projektu A – náklady

V případě finančních nákladů je oproti přínosům situace z pohledu CBA o něco jednodušší, protože očekávané náklady jsou snazší na vyčíslení. Ať již jde o výrobní faktor práce či kapitál nebo o různé operativní náklady (na materiál, energie, údržbu apod.), tyto částky lze relativně snadno odhadnout i do budoucna.

Celkové náklady na projekt A jsou zachyceny v následující tabulce, kde jsou rozepsány na jednotlivých řádcích:

- První řádek zachycuje náklad v podobě počáteční investice na projekt. U něj předpokládáme hodnotu 85 miliónů korun, která bude rozdělena do prvních tří let, po které bude probíhat výstavba projektu (výzkumného střediska A). V dalších 17 letech jsou pak již tyto náklady nulové, protože neuvažujeme žádné rozšíření areálu apod. Do této skupiny nákladů lze zahrnout prostředky, které jsou vynaloženy na nákup půdy, stavbu areálu, nákup vybavení a strojů a další náklady spojené s rozběhem projektu A.
- Na druhém řádku jsou zachyceny náklady na obnovení vybavení výzkumného střediska (replacement costs). Ty se mohou týkat výměny strojů po skončení jejich technické životnosti, výměnu vybavení kanceláří od židlí po počítače apod. V našem příkladu je uvažujeme ve výši 10 mil. Kč. Tyto prostředky budou jednorázově vynaloženy v polovině (11. roce) uvažovaného časového horizontu.
- Posledním typem nákladů jsou operační náklady. Ty v sobě zahrnují platy zaměstnanců (vědeckých i nevědeckých), náklady na provoz budov a vybavení apod. V našem příkladu předpokládáme, že mezi čtvrtým a šestým rokem se tyto náklady budou postupně zvyšovat

spolu s tím, jak se bude výzkumná činnost rozbíhat. Pro jednoduchost je pak uvažujeme v dalších letech konstantní a nezohledňujeme tak například inflaci, růst platů ve státní sféře apod.⁷

6.1.2 Finanční analýza projektu A – přínosy

V rámci CBA přístupu lze přínosy projektu ve výzkumné oblasti měřit pomocí celé škály ukazatelů. Ty v sobě zahrnují všechny očekávané platby, které bude výzkumné středisko za svou činnost v budoucnu inkasovat. Určitou komplikací, která se v realitě může vyskytnout, je nejistota ohledně budoucích výsledků. Jak bylo uvedeno výše, výsledky vědeckého zkoumání jsou ze své podstaty do budoucna vždy nejisté, a nakonec se mohou od plánovaných údajů lišit. To ale nijak nesnižuje kladný přínos integrovaného přístupu. Naopak spojením více týmů dohromady, jejich vzájemnou spoluprací a vyšší specializací se šance na úspěch výzkumu může podstatně zvýšit.

Očekávané příjmy výzkumného střediska jsou popsány v druhé části následující tabulky. Ty jsme rozdělili do několika skupin:

- První skupinou příjmů jsou ty, které přímo plynou z výsledků výzkumu. Do této kategorie mohou být zařazené příjmy z vydaných knih a skript, příjmy ze získaných patentů apod. V našem příkladu uvažujeme příjem z této první oblasti ve výši 0,2 miliónu korun pro prvních několik let projektu a poté jejich dvojnásobek.
- Druhým typem jsou příjmy, které bude výzkumné středisko získávat z případného pronájmu některých zařízení. Například v rámci spolupráce se soukromými subjekty budou moci firmy využít některá vybavení nebo laboratoře (typicky v případě technických škol). Tyto příjmy uvažujeme ve výši 1 mil Kč s tím, že mezi lety 4 a 7 budou poloviční, protože zájem firem se zvýší až po několika letech provozu spolu s tím, jak se výzkum více rozběhne a zvýší se jeho úspěšnost.
- Na dalším řádku tabulky jsou zachyceny příjmy z konzultací expertů, spolupráce firem s výzkumnými týmy apod. Pro jednoduchost tyto příjmy necháváme v čase konstantní ve výši 0,3 mil Kč., nicméně v realitě by se pravděpodobně v čase zvyšovaly a byly by vyšší. V tomto ohledu může být důležité zmínit, že obecně spolupráce mezi vysokými školami v ČR a soukromým sektorem má stále ještě velmi daleko k dokonalosti a v porovnání se západními zeměmi značně zaostáváme. To pak následně brzdí ekonomický růst, či přesněji nedochází k využití potenciálu, který tato oblast může pro českou ekonomiku přinášet.
- Posledním typem příjmů, který středisko při vysoké škole může získat, jsou různé poplatky od studentů. Ty jsme v našem případě pro jednoduchost nechali nulové, což nemá na závěry této práce žádný vliv.
- V rámci finanční analýzy je příjmem i zůstatková hodnota projektu. Ta vyčísluje hodnotu budovy či jejího vybavení po skončení doby trvání projektu. Za tuto částku by si tak ekonomické subjekty (domácnosti či firmy) mohli odkoupit budovu, vybavení apod.

⁷ Abstrahování od růstu cen či mezd v ekonomice nemá vliv na závěry této práce. Stejně totiž postupujeme i u přínosů, kde se příjmy výzkumného střediska o inflaci nebo o růst průměrných mezd nenavýšují. V realitě by se často tyto vlivy kompenzovaly navzájem a závěry, které plynou z následujících tabulek, by se nezměnily.

6.1.3 Finanční analýza projektu A – výsledek

V tabulce 1 jsou zachyceny výše popsané předpoklady a vypočítány klíčové finanční statistiky. Finanční současná čistá hodnota (FNPV) vychází záporná a negativní je také finanční míra výnosu (FRR). Z pohledu firem je navíc klíčové, že FRR je pod hodnotou finančního diskontní parametru, který předpokládáme ve výši 2 %. Pro soukromý sektor tak takováto investice není zajímavá a pravděpodobně by jí soukromý sektor nefinancoval (příjmy jsou vzhledem k vynaloženým nákladům příliš malé). Na realizaci tohoto projektu by tak bylo nutné použít veřejné zdroje, ale pouze v případě, že ekonomický přínos bude převyšovat ekonomické náklady (viz dále).

V rámci tohoto textu nejsou výsledné hodnoty FNPV a FRR důležité z pohledu konkrétních čísel. Naším cílem je ilustrovat, že integrované investice A a B budou mít vyšší přínos oproti situaci, kdy A a B spolu nijak nesouvisí. V tomto ohledu je tak relativně nepodstatné, zdali FNPV u projektu A vyjde -100,7 nebo -89,5. Důležité budou až vzájemné hodnoty obou projektů dohromady.

Tabulka 1: Finanční analýza projektu A

Finanční analýza - investice A																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	30.0	25.0	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	1.5	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Celkem - náklady	30.0	25.0	30.0	1.5	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	13.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Příjem - výsledky výzkumu	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Příjem - využití zařízení	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Příjem - konzultace expertů	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Příjem - různé poplatky	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	0.5	0.8	1.0	1.0	1.5	1.5	1.5	1.5	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7
FNPV											-100.7									
FRR											-15%									

6.1.4 Finanční analýza projektu B – výsledek

Projekt B je podobný jako projekt A. Má ale oproti projektu A nižší náklady i příjmy a také ekonomický přínos je menší. Pro jednoduchost jsme ponechali stejnou strukturu příjmů a nákladů v čase (výstavba v prvních třech letech, pak postupný náběh a následně plné využití), aby tento faktor nevstupoval do výsledků, a byl tak více vidět přínos integrovaného přístupu. Vliv rozdílného načasování na výsledky ukážeme v další části textu.

V Tabulce 2 je zpracována finanční analýza projektu B. Náklady a příjmy v tomto projektu jsou podobné jako u prvního projektu. I zde vychází, že tento projekt sám o sobě není pro soukromý sektor zajímavý, protože jeho očekávané příjmy v čase nepokryjí výdaje. FNPV je tak i zde záporná a FRR je nejen pod finanční diskontní mírou, ale i zde je navíc negativní.

Tabulka 2: Finanční analýza projektu B

Finanční analýza - investice B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	20.0	15.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	1.0	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Celkem - náklady	20.0	15.0	15.0	1.0	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	9.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Příjem - výsledky výzkumu	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Příjem - využití zařízení	0.0	0.0	0.0	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Příjem - konzultace expertů	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Příjem - různé poplatky	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	0.3	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	11.0
FNPV											-62.3									
FRR											-16%									

6.1.5 Vliv integrovaného přístupu na finanční analýzu

V této části budeme ilustrovat na výše uvedených dvou projektech výhodu integrovaného přístupu. To učiníme tak, že srovnáme vlivy plynoucí z obou těchto projektů, pokud by se je zřizovatel rozhodl financovat oba najednou (rozdílné načasování výstavby bude rozpracováno v rámci dalšího příkladu).

Tabulka 3 ukazuje situaci, kdy spolu oba projekty nikterak nesouvisí a kdy tak nedochází k žádným dodatečným přínosům v podobě vyššího příjmu, který plyne z výzkumné činnosti či pronájmu, nebo k dodatečnému snížení průměrných nákladů. Příjmy i náklady obou projektů tak pouze odpovídají jejich součtu. Vzhledem k tomu, že oba projekty mají sami o sobě negativní hodnoty FNPV a FRR, platí to i u obou vzájemně nesouvisejících projektů zároveň.

Tabulka 3: Finanční analýza projektů A a B, které spolu nesouvisí

Finanční analýza - investice A+B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	50.0	40.0	45.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	17.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	2.5	3.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Celkem - náklady	50.0	40.0	45.0	2.5	3.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	22.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Příjem - výsledky výzkumu	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.5	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Příjem - využití zařízení	0.0	0.0	0.0	0.8	0.9	0.9	0.9	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
Příjem - konzultace expertů	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Příjem - různé poplatky	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	0.8	1.5	1.8	1.8	2.4	2.4	2.4	2.5	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	27.7
FNPV											-163.0									
FRR											-15%									

V Tabulce 4 je pak zachycena situace, kdy projekty A a B jsou integrované a jejich vzájemné působení sebou nese dodatečné přínosy v podobě vyšších příjmů a snížení nákladů z pohledu investora projektů. Na straně nákladů to může být příznivější vysoutěženou cenou, a to jak v případě nákladů na výstavbu projektů, tak i nákup vybavení (úspory z rozsahu). Na straně přínosů se v rámci integrovaného projektu mohou významně zvýšit příjmy, a to z několika důvodů. Prvním důvodem může být efektivnější výzkumná činnost obou týmů, kdy si jednotliví členové mohou lépe rozdělit úkoly a zvýšit tak celkovou efektivitu výzkumné činnosti. Lepší výsledky výzkumu by se pak odrazily na vyšších inkasovaných příjmech z knih, publikací, patentů a samozřejmě i ve vyšším zájmu firem o konzultace a spolupráci. Vedle toho by výzkumná střediska mohla využít i synergií v rámci laboratoří a jejich vybavení, kdy by služba související s pronájmem mohla být poskytována v komplexnější podobě, což by umožnilo zvýšit příjmy, protože firmy by v takovém případě byly ochotné platit vyšší cenu.

V našem případě pro jednoduchost pracujeme se snížením průměrných nákladů o 5 % a o 10 % předpokládáme růst příjmů (s výjimkou zůstatkové hodnoty, která zůstává stejná). V realitě by ale efektivita plynoucí z integrovaného přístupu mohla být podstatně vyšší, ačkoliv vždy bude záležet na konkrétních projektech.

Tabulka 4: Finanční analýza integrovaných projektů A a B

Finanční analýza - integrované investice A+B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	47.5	38.0	42.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	2.4	3.3	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8
Celkem - náklady	47.5	38.0	42.8	2.4	3.3	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	21.4	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8
Příjem - výsledky výzkumu	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Příjem - využití zařízení	0.0	0.0	0.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Příjem - konzultace expertů	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Příjem - různé poplatky	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	0.9	1.7	2.0	2.0	2.6	2.6	2.6	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	28.0
FNPV											-149.2									
FRR											-14%									

Porovnání tabulek 3 a 4 ilustruje výhodu integrovaného přístupu. Integrovaný přístup nabízí lepší finanční charakteristiky obou projektů. Oproti čistě individuálnímu přístupu má integrovaný projekt vyšší FNPV i FRR. To je zcela intuitivní. Pokud je mezi projekty vztah, který může přispět k růstu příjmů či k poklesu nákladů, integrovaný přístup bude vycházet lépe a měl by být tak z hlediska veřejného financování preferovanější.

V reálném světě by velká většina projektů měla nabízet možnost synergických vlivů s jinými projekty. Jak bylo uvedeno výše, základem je komplexnější pohled na ekonomický vývoj v daném regionu z pohledu střednědobého až dlouhodobého horizontu a systematické investování do projektů s nejvyšším benefitem pro společnost (ekonomická analýza bude popsána dále v textu).

Z hlediska námi zvoleného příkladu je FNPV a FRR u integrovaného projektu vyšší než u individuálního přístupu, což indikuje jeho dodatečný přínos, nicméně oba údaje i v integrovaném případě vychází záporné. To na závěru výhodnosti integrovaného přístupu nic nemění. Zaprvé, v realitě může nastat situace, kdy oba nesouvisející projekty (A+B) budou mít tyto výsledné ukazatele záporné, ale integrované projekty (integrované A+B) mohou mít FNPV i FRR kladné. To by se stalo v situaci, kdy dodatečný příjem z obou souvisejících projektů a dodatečné snížení celkových nákladů by byly velmi výrazné. Případně by k tomu mohlo dojít také v situaci, kdy například FNPV u individuálních projektů by vyšlo jen těsně záporné a synergický vliv by tuto výslednou statistiku posunul do kladných hodnot. A zadruhé z pohledu veřejného sektoru není klíčová jen finanční část projektu, ale i celkový ekonomický přínos z pohledu společnosti.

6.1.6 Ekonomická analýza projektu A - náklady

Ekonomická analýza zachycuje daný projekt z pohledu celé společnosti a její uchopení a posouzení čistého přínosu projektu je tak oproti finanční analýze širší. To odráží především skutečnost, že ekonomická analýza je ze své podstaty schopna pracovat s různými netržními vlivy, externalitami apod. Širší úhel pohledu se ale týká především části s přínosy. V případě nákladů projektu je jejich uchopení podobné, nicméně i tak k určitým korekcím dochází.

Jednotlivé náklady projektu jsou zachyceny na prvních čtyřech řádcích Tabulky 5. Ty jsou podobné jako v případě finanční analýzy:

- Jde o počáteční náklady na vybudování projektu, náklady na obnovu vybavení a náklady na údržbu. Oproti finanční analýze jsou ale tyto hodnoty očištěny o jejich celospolečenský vliv, k čemuž se používají konverzní faktory (conversion factors). Jde o koeficienty, kterými se náklady násobí v případě, že mají dodatečný vliv z pohledu celé společnosti nad rámec čistě finanční hodnoty. Typickým příkladem je vliv na zaměstnanost u nízko kvalifikovaných pracovníků. V tomto textu ale pro jednoduchost uvažujeme konverzní faktory rovny jedné. To na závěry v této analýze nebude mít vliv.
- Mezi náklady se řadí také zůstatková hodnota. Ta měla ve finanční analýze význam příjmu; v ekonomické analýze je mezi náklady, ale má opačné znaménko (snížení nákladů).

6.1.7 Ekonomická analýza projektu A - přínosy

V následující tabulce jsme rozdělili přínosy projektu do čtyř skupin⁸, nicméně podle typu projektu může tato klasifikace být i širší:

- První skupinou jsou přímé přínosy na individuální úrovni. Ty mohou například představovat navýšení mzdy absolventa vysoké školy oproti situaci, jaká mzda by se ho týkala v případě, že by toto vzdělání neměl. Očekávané navýšení mzdy se ale týká i výzkumných středisek, když například vyšší zájem firem o spolupráci bude generovat dodatečné příjmy, které se přenesou také do zvýšení mezd vědeckých pracovníků (či v jejich odměnách).
- Druhou skupinu přínosů tvoří zvýšení zapojení v oblasti výzkumu a vývoje, a to jak na národní úrovni, tak i na mezinárodní. Patří sem také spolupráce se soukromým sektorem, počet citací v mezinárodních časopisech, počet výzkumných článků apod.
- Třetím typem přínosů je růst zaměstnanosti. V případě oblasti výzkumu jde o vědecké pracovníky, vysokoškolské pedagogy, nicméně také o nevědecké pracovníky apod.
- Čtvrtým typem přínosů je pak vliv na ekonomický vývoj země či regionu. Do této skupiny patří vliv patentů, ale lze sem zařadit také nepřímé vlivy na zaměstnanost v regionu. Pokud by lepší výzkum zvýšil atraktivitu regionu z pohledu firem, tato skutečnost se následně odrazí ve vyšší zaměstnanosti a růstu HDP se všem příznivými důsledky s tím spojenými.

6.1.8 Ekonomická analýza projektu A – výsledek

V této části popíšeme výsledky ekonomické analýzy. Podobně jako u finanční analýzy je charakterizuje pomocí výsledné hodnoty ekonomické čisté současné hodnoty (ENPV) a ekonomické míry výnosu (ERR). Navíc jako dodatečný ukazatel může sloučit podíl přínosů a nákladů (v tabulkách označeno jako „benefits / costs“).

Do výpočtu všech tří ukazatelů opět vstupuje diskontování. Sociální diskontní míru předpokládáme ve výši 3 %, tedy o jeden procentní bod více, než kolik činí finanční diskontní míra. To je v souladu s pohledem Evropské komise, která předpokládá jako východisko pro CBA sociální diskontní míru oproti finanční mírně vyšší. Podobně jako u finanční analýzy i zde platí, že konkrétní nastavení SDR nemá na závěry práce vliv.

Tabulka 5 ukazuje, že projekt A je z pohledu společnosti přínosný a vyplatí se do něj investovat i přes to, že je čistě z pohledu finanční analýzy nevýhodný. To je vidět na všech třech klíčových ukazatelích,

⁸ Viz například JASPERS (2013).

když hodnota ENPV je kladná, EER je vyšší, než kolik činí SDR, a poměr přínosů k nákladům je vyšší než jedna.

Tabulka 5: Ekonomická analýza projektu A

Ekonomická analýza - investice A																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	30.0	25.0	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	1.5	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-15.0
Celkem - náklady	30.0	25.0	30.0	1.5	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	13.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	-12.0
Přínos - přímý, individuální úroveň	0.0	0.0	0.0	1.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Přínos - vyšší výzkumná činnost	0.0	0.0	0.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
Přínos - přímý vliv na zaměstnanost	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Přínos - vliv na ekonomiku	0.0	0.0	0.0	2.0	2.5	3.5	3.5	4.0	4.5	6.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	5.5	8.5	12.0	13.0	14.5	16.0	18.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5
ENPV											83.5									
ERR											10%									
Benefits / costs											1.72									

6.1.9 Ekonomická analýza projektu B – výsledek

V Tabulce 6 je zachycena ekonomická analýza projektu B. Ta má podobné charakteristiky, jako projekt A (ENPV kladná, ERR větší než sociální diskontní míra a podíl přínosů a nákladů vyšší než jedna). Z toho plyne společenská přínosnost tohoto projektu, ačkoliv dříve ukázaná finanční analýza naznačila, že soukromý investor by do tohoto projektu pravděpodobně sám od sebe nešel (pokud by vloženo investici podmiňoval její návratností).

Tabulka 6: Ekonomická analýza projektu B

Ekonomická analýza - investice B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	20.0	15.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	1.0	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-10.0
Celkem - náklady	20.0	15.0	15.0	1.0	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	9.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	-8.0
Přínos - přímý, individuální úroveň	0.0	0.0	0.0	1.0	2.0	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Přínos - vyšší výzkumná činnost	0.0	0.0	0.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	10.0	10.0	10.0
Přínos - přímý vliv na zaměstnanost	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Přínos - vliv na ekonomiku	0.0	0.0	0.0	2.0	2.5	3.5	3.5	4.0	4.5	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	5.5	8.5	11.3	12.5	14.0	14.5	16.0	16.0	16.0	19.0	19.0	19.2	19.2	19.2	20.2	20.2	20.2
ENPV											118.2									
ERR											17%									
Benefits / costs											2.64									

6.1.10 Vliv integrovaného přístupu na ekonomickou analýzu

V následujících dvou tabulkách přinášíme podobné srovnání, které jsme předložili v rámci finanční analýzy. V Tabulce 7 je celkový ekonomický dopad projektů A a B, které spolu nijak nesouvisí. Vzhledem k tomu, že oba projekty jsou z pohledu společnosti přínosné i jednotlivě, vyznění všech tří sledovaných ukazatelů se nezmění ani v případě, kdy by se je veřejný investor rozhodl zřídit najednou.

Tabulka 7: Ekonomická analýza projektu A a B, které spolu nesouvisí

Ekonomická analýza - investice A+B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	50.0	40.0	45.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	17.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	2.5	3.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-25.0
Celkem - náklady	50.0	40.0	45.0	2.5	3.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	22.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	-20.0
Přínos - přímý, individuální úroveň	0.0	0.0	0.0	2.0	4.0	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Přínos - vyšší výzkumná činnost	0.0	0.0	0.0	4.0	6.0	8.0	10.0	12.0	13.0	14.0	14.0	14.0	17.0	17.0	17.0	17.0	17.0	18.0	18.0	18.0
Přínos - přímý vliv na zaměstnanost	0.0	0.0	0.0	1.0	2.0	2.5	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
Přínos - vliv na ekonomiku	0.0	0.0	0.0	4.0	5.0	7.0	7.0	8.0	9.0	12.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	11.0	17.0	23.3	25.5	28.5	30.5	34.5	35.5	35.5	38.5	38.5	38.7	38.7	38.7	39.7	39.7	39.7
ENPV	201.7																			
ERR	13%																			
Benefits / costs	2.07																			

Tabulka 8 pak zachycuje situaci, kdy jsou projekty integrované. Na nákladové straně jsme ponechali předpoklad o pěti procentní úspoře nákladů z důvodu poklesu průměrných nákladů, když větší zakázka a nákupy ve větším množství přispěly k vysoutěžení nižší (průměrné) ceny. Na straně přínosů se díky integrovanému přístupu, který z důvodu vyšší specializace v rámci výzkumných týmů, zvýšila kvalita a dopad výzkumné činnosti (druhý řádek přínosů). A kladně se zvýšil také dopad na region, protože možnost kvalitnějšího aplikovaného výzkumu zvýšila atraktivitu spolupráce pro firmy, což se odrazilo ve vyšší zaměstnanosti apod.

Tabulka 8: Ekonomická analýza integrovaných projektů A a B

Ekonomická analýza - integrované investice A+B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	47.5	38.0	42.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	2.4	3.3	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-25.0
Celkem - náklady	47.5	38.0	42.8	2.4	3.3	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	21.4	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	-20.3
Přínos - přímý, individuální úroveň	0.0	0.0	0.0	2.2	4.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.6	6.6	6.6	6.6	6.6	6.6
Přínos - vyšší výzkumná činnost	0.0	0.0	0.0	4.4	6.6	8.8	11.0	13.2	14.3	15.4	15.4	15.4	18.7	18.7	18.7	18.7	18.7	19.8	19.8	19.8
Přínos - přímý vliv na zaměstnanost	0.0	0.0	0.0	1.1	2.2	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Přínos - vliv na ekonomiku	0.0	0.0	0.0	4.4	5.5	7.7	7.7	8.8	9.9	13.2	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	12.1	18.7	25.6	28.1	31.4	33.6	38.0	39.1	39.1	42.4	42.4	42.6	42.6	42.6	43.7	43.7	43.7
ENPV	250.8																			
ERR	15%																			
Benefits / costs	2.41																			

Z porovnání všech tří sledovaných ukazatelů v Tabulkách 7 a 8 vyplývá, že integrovaný přístup může významně zvýšit celospolečenské přínosy. V tomto ohledu jsou tak závěry ekonomické analýzy shodné jako u finančního vyznění, což relativně jednoznačně upřednostňuje integrovaný přístup oproti individualistickému posuzování veřejných projektů.

Integrovaný přístup může mít navíc i tu výhodu, že může dojít k realizaci projektů, které by jinak nebyly výhodné, ale z důvodu synergií jejich přínos může významně vzrůst. Příkladem může být situace, kdy investice A má kladné ENPV, ale projekt B ho má záporný. Projekt B by tak sám o sobě nebyl z pohledu veřejného investora zajímavý. Pokud ale souběžné působení obou projektů poskytne dodatečné přínosy, může být z pohledu společnosti vhodné projekty realizovat oba v rámci integrovaného přístupu.

Na závěr této části je potřeba doplnit, že pohled čistě ex ante, který je rozepsaný v tabulkách nestačí. Důležitá je i kontrola provedení práce či její kvality. Příkladem může být snaha investora například zamezit situaci, kdy vysokoškolský pedagog využívá laboratoř pro své soukromé (prostředky generující) účely, nebo kdy kvalita a zaměření výzkumu neodpovídá původním plánům. Ale to je již nad rámec tohoto textu.

6.2 Rozdílné časování projektů

V této části ukážeme, že závěry o vyšším užitku plynoucím z integrovaného přístupu oproti přístupu, který preferuje spolu nesouvisející projekty, se nezmění ani v případě, kdy se bude měnit časování investice.

Jak jsme popsali výše, všechny náklady i přínosy je nutné diskontovat do budoucna. Spolu s tím, jak ekonomika v čase bohatne, roste spotřeba jejích obyvatel, a proto dnešní chudší generace si váží stejného množství spotřebovávaného zboží více (má ho menší množství). To platí i z finančního hlediska. Pokud si například stát nebo kraj bude muset na investici půjčit například prostřednictvím nově vydaných dluhopisů, bude muset již od počátku platit úrok, což bude náklady zvyšovat. Alternativně, pokud by stát platil investici z vlastních prostředků, může dojít k situaci, kdy je výhodnější prostředky nejprve investovat do prvního projektu, inkasovat výnosy a až poté je investovat do projektu druhého.

Příklad z minulé části jsme tak mírně upravili. U investice A jsme ponechali vše stejné. U projektu B jsme nicméně posunuli horizont o tři roky do budoucna. V prvních třech letech tak bude probíhat výstavba prvního projektu a poté co skončí, začne výstavba projektu druhého. Celkově tak z pohledu prvního projektu skončí plánovací horizont ve 20. roce jako v předešlém případě; u druhého projektu dojde nicméně k posunu o tři roky (do 23. roku) spolu s tím, jak se posunul celý projekt B v čase.

Takovéto rozložení v čase může mít z pohledu zřizovatele nesporné výhody v tom, že okamžitě nemusí vydávat prostředky na oba projekty najednou. A v realitě může také uspořit na některých nákladech (například na kontrole staveb apod.).

6.2.1 Finanční analýza

V případě projektu A jsme ponechali vše stejné jako v předchozím případě. Výroba poběží mezi prvním a třetím rokem, poté naběhnou postupně příjmy z projektu. Ve 20. roce projekt A skončí. Pro roky 21-23 tak již mezi náklady a příjmy uvádíme nuly a zůstatková hodnota projektu (například budovy) tak spadá do roku 20. Finanční analýza projektu A je zachycena v následující tabulce.

Tabulka 9: Finanční analýza projektu A

Finanční analýza - investice A																							
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Počáteční investice projektu	30.0	25.0	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	1.5	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.0	0.0
Celkem - náklady	30.0	25.0	30.0	1.5	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	13.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.0	0.0
Příjem - výsledky výzkumu	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.0	0.0	0.0
Příjem - využití zařízení	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0
Příjem - konzultace expertů	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0
Příjem - různé poplatky	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.0	0.0	0.0	0.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	0.5	0.8	1.0	1.0	1.5	1.5	1.5	1.5	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	16.7	0.0	0.0	0.0
FNPV												-100.7											
FRR												-15%											

U projektu B se začne s výstavbou až ve čtvrtém roce a projekt tak poběží až do roku 23. Oproti obdobné tabulce z prvního příkladu tak došlo jen k posunu v čase, který byl motivovaný snížením celkových nákladů investora v prvních třech letech.

Tabulka 10: Finanční analýza projektu B

Finanční analýza - investice B																							
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Počáteční investice projektu	0.0	0.0	0.0	20.0	15.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Celkem - náklady	0.0	0.0	0.0	20.0	15.0	15.0	1.0	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	9.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Příjem - výsledky výzkumu	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Příjem - využití zařízení	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Příjem - konzultace expertů	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Příjem - různé poplatky	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	11.0
FNPV	-58.7																						
FRR	-16%																						

Následující dvě tabulky porovnávají oba přístupy. V Tabulce 11 je zachycena situace, kdy spolu oba projekty nesouvisí a přístup k nim je tak čistě individualistický. Tabulka 12 pak popisuje integrovaný přístup, kdy z provázaných investic plynou dodatečné benefity v podobě vyšších příjmů a nižších nákladů.

V porovnání s prvním příkladem ale nyní dochází k jedné důležité změně, když doba, po kterou se budou investice využívat souběžně a budou z nich tak plynout dodatečné přínosy, je kratší. V prvním příkladě běželo společné využití projektů mezi roky 4 a 20. Nyní z důvodu časového posunu výstavby druhého projektu je toto období zkráceno na roky 7 až 20. Z hlediska nákladů nicméně stále uvažujeme přírůstek ve výši 5 %, protože investor si oba projekty připravil dopředu ve stejném čase (pouze druhý projekt začal stavět později). Z hlediska příjmů ponecháváme předpoklad o 10% zlepšení; ten se ale nyní bude týkat pouze kratšího období, po které poběží projekty souběžně.

Tabulka 11: Finanční analýza spolu nesouvisících projektů A a B

Finanční analýza - investice A+B																							
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Počáteční investice projektu	30.0	25.0	30.0	20.0	15.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	1.5	2.0	3.0	4.0	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	2.0	2.0
Celkem - náklady	30.0	25.0	30.0	21.5	17.0	18.0	4.0	4.5	5.0	5.0	15.0	5.0	5.0	12.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	2.0	2.0
Příjem - výsledky výzkumu	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.3	0.3	0.3
Příjem - využití zařízení	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.8	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	0.4	0.4	0.4
Příjem - konzultace expertů	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.3	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.3	0.3	0.3
Příjem - různé poplatky	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.0	0.0	10.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	0.5	0.8	1.0	1.3	2.2	2.3	2.3	2.4	2.6	2.6	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	17.7	1.0	11.0
FNPV	-159.4																						
FRR	-15%																						

Tabulka 12: Finanční analýza integrovaných projektů A a B

Finanční analýza - integrované investice A+B																							
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Počáteční investice projektu	28.5	23.8	28.5	19.0	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.5	0.0	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	1.4	1.9	2.9	3.8	4.3	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	1.9	1.9	1.9
Celkem - náklady	28.5	23.8	28.5	20.4	16.2	17.1	3.8	4.3	4.8	4.8	14.3	4.8	4.8	11.9	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	1.9	1.9	1.9
Příjem - výsledky výzkumu	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.3	0.3	0.3
Příjem - využití zařízení	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.9	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	0.4	0.4	0.4
Příjem - konzultace expertů	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.3	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.3	0.3	0.3
Příjem - různé poplatky	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.0	0.0	10.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	0.5	0.8	1.0	1.4	2.4	2.5	2.5	2.6	2.9	2.9	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	18.0	1.0	11.0
FNPV	-146.3																						
FRR	-14%																						

Z finanční analýzy plynou dva důležité závěry. Prvním je skutečnost, že i když si investor rozloží finanční investici v čase, nic se nemění na tom, že integrovaný přístup k veřejným investicím je značně lepší z finančního pohledu, než je přístup čistě individuální (viz porovnání FNPV v Tabulkách 11 a 12). Druhým důležitým závěrem je porovnání Tabulek 4 a 12. V příkladu zachyceném v Tabulce 4 se investor rozhodl uskutečnit oba projekty najednou; v Tabulce 12 jsou rozloženy v čase. Porovnání hodnot FNPV implikuje, že druhý případ je z čistě finančního pohledu investora lepší a dávalo by tak smysl uskutečňovat projekty postupně. To je intuitivní, protože jak bylo popsáno v úvodu této kapitoly,

vysoká finanční náročnost projektu v krátkém časovém úseku (zde v prvních třech letech) sebou nese vyšší diskontované náklady (kraj by například musel platit úroky z půjček apod.).

6.2.2 Ekonomická analýza

Podobně jako u finanční analýzy jsme i u ekonomické analýzy ponechali předpoklady stejné a pro roky 21 až 23 tak máme v Tabulce 13 nulové náklady i přínosy. To vnímáme jako určité zjednodušení, protože ve skutečnosti by pravděpodobně i v těchto letech měl projekt kladný celospolečenský přínos. Například pokud by se z důvodu zlepšení výzkumné činnosti do regionu začaly více stěhovat firmy, kladný přínos projektu by pokračoval dál (firmy by se pravděpodobně v roce 21 neodstěhovaly). Pro účely porovnání individuálního a integrovaného přístupu tato skutečnost ale nemá vliv na závěry.

Tabulka 13: Ekonomická analýza projektu A

Ekonomická analýza - investice A																							
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Počáteční investice projektu	30.0	25.0	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	1.5	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.0	0.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-15.0	0.0	0.0	0.0
Celkem - náklady	30.0	25.0	30.0	1.5	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	13.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	-12.0	0.0	0.0
Přínos - přímý, individuální úroveň	0.0	0.0	0.0	1.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.0	0.0
Přínos - vyšší výzkumná činnost	0.0	0.0	0.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	0.0	0.0
Přínos - přímý vliv na zaměstnanost	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	0.0	0.0
Přínos - vliv na ekonomiku	0.0	0.0	0.0	2.0	2.5	3.5	3.5	4.0	4.5	6.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	0.0	0.0
Celkem - přínomy	0.0	0.0	0.0	5.5	8.5	12.0	13.0	14.5	16.0	18.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	0.0	0.0	
ENPV												83.5											
ERR												10%											
Benefits / costs												1.72											

V rámci ekonomické analýzy projektu B začnou náklady nabíhat až v roce 4, kdy se rozběhne výstavba projektu a přínosy se tak posunou až do období let 7 až 23. Posun přínosů dále do budoucna výrazně přispívá ke skutečnosti, že ENPV v Tabulce 14 je nižší než ENPV v Tabulce 6. To je dáno diskontováním, když domácnosti (či obecněji ekonomické subjekty) přiřazují větší váhu současnosti. Spolu s bohatnutím ekonomiky v čase je ztráta omezení dnešní spotřeby ceněna více, protože v budoucnu bude domácnost bohatší a stejné množství spotřeby tak pro ni bude mít menší váhu. Tento vliv se promítne i do výsledků ekonomické analýzy integrovaného přístupu.

Tabulka 14: Ekonomická analýza projektu B

Ekonomická analýza - investice B																							
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Počáteční investice projektu	0.0	0.0	0.0	20.0	15.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-10.0
Celkem - náklady	0.0	0.0	0.0	20.0	15.0	15.0	1.0	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	9.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	-8.0
Přínos - přímý, individuální úroveň	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	2.0	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Přínos - vyšší výzkumná činnost	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	10.0	10.0	
Přínos - přímý vliv na zaměstnanost	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Přínos - vliv na ekonomiku	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	2.5	3.5	3.5	4.0	4.5	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Celkem - přínomy	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.5	8.5	11.3	12.5	14.0	14.5	16.0	16.0	16.0	19.0	19.0	19.2	19.2	19.2	20.2	20.2	
ENPV												108.1											
ERR												17%											
Benefits / costs												2.64											

V Tabulkách 15 a 16 je pak zachycena ekonomická analýza obou projektů dohromady. V prvním případě jde o čistě individuální přístup, kdy oba projekty spolu nesouvisí. Ve druhém případě spolu investice souvisí a díky tomu přináší dodatečný přínos v podobě vyššího užítku z pohledu uživatelů (například obyvatel regionu).

Tabulka 15: Ekonomická analýza spolu nesouvisících projektů A a B

Ekonomická analýza - investice A+B																							
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Počáteční investice projektu	30.0	25.0	30.0	20.0	15.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	1.5	2.0	3.0	4.0	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	2.0	2.0
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-15.0	0.0	0.0	-10.0
Celkem - náklady	30.0	25.0	30.0	21.5	17.0	18.0	4.0	4.5	5.0	5.0	15.0	5.0	5.0	12.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	-10.0	2.0	-8.0
Přínos - přímý, individuální úroveň	0.0	0.0	0.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8	6.0	6.0	6.0	3.0	3.0	3.0
Přínos - vyšší výzkumná činnost	0.0	0.0	0.0	2.0	3.0	4.0	7.0	9.0	11.0	13.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	17.0	17.0	17.0	17.0	17.0	10.0	10.0	10.0
Přínos - přímý vliv na zaměstnanost	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	2.5	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	1.2	1.2	1.2
Přínos - vliv na ekonomiku	0.0	0.0	0.0	2.0	2.5	3.5	5.5	6.5	8.0	9.5	11.0	11.5	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	6.0	6.0	6.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	5.5	8.5	12.0	18.5	23.0	27.3	31.0	33.5	34.0	35.5	35.5	35.5	38.5	38.5	38.7	38.7	38.7	20.2	20.2	20.2
ENPV												191.6											
ERR												12%											
Benefits / costs												2.05											

Tabulka 16: Ekonomická analýza integrovaných projektů A a B

Ekonomická analýza - integrované investice A+B																							
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Počáteční investice projektu	28.5	23.8	28.5	19.0	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Obnovovací náklady	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.5	0.0	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Operační náklady	0.0	0.0	0.0	1.4	1.9	2.9	3.8	4.3	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	1.9	1.9	1.9
Zůstatková hodnota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-15.0	0.0	0.0	-10.0
Celkem - náklady	28.5	23.8	28.5	20.4	16.2	17.1	3.8	4.3	4.8	4.8	14.3	4.8	4.8	11.9	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	-10.3	1.9	-8.1
Přínos - přímý, individuální úroveň	0.0	0.0	0.0	1.0	2.0	3.0	4.4	5.5	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.6	6.6	6.6	3.0	3.0	3.0
Přínos - vyšší výzkumná činnost	0.0	0.0	0.0	2.0	3.0	4.0	7.7	9.9	12.1	14.3	15.4	15.4	15.4	15.4	15.4	18.7	18.7	18.7	18.7	18.7	10.0	10.0	10.0
Přínos - přímý vliv na zaměstnanost	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.5	2.2	2.8	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.2	1.2	1.2
Přínos - vliv na ekonomiku	0.0	0.0	0.0	2.0	2.5	3.5	6.1	7.2	8.8	10.5	12.1	12.7	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	6.0	6.0	6.0
Celkem - příjmy	0.0	0.0	0.0	5.5	8.5	12.0	20.4	25.3	30.0	34.1	36.9	37.4	39.1	39.1	39.1	42.4	42.4	42.6	42.6	42.6	20.2	20.2	20.2
ENPV												233.3											
ERR												14%											
Benefits / costs												2.35											

Z výsledků ekonomické analýzy plyne několik důležitých závěrů. Zaprvé, podobně jako u finanční analýzy se i u ekonomické potvrdil výsledek z prvního příkladu, kdy integrovaný přístup vychází lépe než individuální přístup k veřejným projektům. Čistá současná hodnota (ENPV) je totiž ve druhém případě vyšší, což implikuje vyšší přínos z pohledu společnosti (233,3 oproti 191,6). Druhým důležitým závěrem je porovnání s Tabulkou 8, když ENPV vyšla nyní nižší. To znamená, že z pohledu společnosti je časování uvedené v prvním příkladu (výstavba obou projektů v letech 1 až 3 a pak souběh využití projektů v letech 4-20) preferovanější, protože přináší vyšší užitek.

Z pohledu zadavatele projektu (veřejného investora) tak mezi výsledky finanční a ekonomické analýzy vzniká nesoulad. Z finanční analýzy plyne výhodnost postupného budování projektů (výstavba prvního v letech 1-3 a následně výstavba druhého v letech 4-6). Z ekonomické analýzy naopak plyne výhodnost souběhu výstavby obou projektů (v letech 1-3). To je dáno tím, že společné působení obou projektů, které poskytuje dodatečný přínos nad rámec čistě individuálního přístupu, se posouvá v čase dále do budoucna. A domácnosti preferují přínos co nejdříve (budoucnost diskontují). Pokud veřejný investor bude maximalizovat společenský přínos (například z pohledu obyvatel regionu), rozhodne se pro souběžnou výstavbu, ačkoliv čistě z finančního hlediska je více nevýhodná. K tomuto tématu se vrátíme v následující části.

6.3 Investice do dopravní infrastruktury

Třetí příklad v rámci tohoto textu, kde budeme ilustrovat výhody integrovaného přístupu, se týká dopravní infrastruktury, přesněji multimodálních dopravních uzlů. Obecně se dopravní infrastruktura vyznačuje tím, že náklady na její vybudování jsou značné a přímé finanční přínosy v porovnání s nimi relativně malé. Finanční analýza proto téměř vždy implikuje zápornou hodnotu FNPV. Na druhou stranu ale ekonomický přínos investic do infrastruktury z pohledu společnosti (státu, obyvatel regionu apod.) může být velmi výrazný.

V rámci tohoto příkladu veřejný investor znovu rozhoduje o dvou projektech. Prvním je vybudování nového autobusového nádraží v lokalitě, kde by více „zachytávalo“ obyvatele ze spádových oblastí. Vzhledem k nové stavbě bude nutné vybudovat příjezdové komunikace a další navazující infrastrukturu. Druhým projektem je rekonstrukce nádražní budovy a vedle ní vybudování nové infrastruktury v podobě nového terminálu MHD, rozsáhlého parkoviště, stánek na kola, zřízení nového informačního systému apod. Pro dojíždějí vlakem by se tak zvýšil komfort při přestupu z vlaku na MHD; dojíždějí autem by tak nemuseli jet až do města, což by jim ušetřilo čas, snížilo ve městě emise apod. Investor se rozhoduje, zdali investice nespojit a nové autobusové nádraží nevybudovat vedle nádraží vlakového. Pro jednoduchost předpokládáme, že veškeré pozemky jsou jeho a nemusí je tak vykupovat. U obou investic předpokládáme opět 20letý horizont, ačkoliv v realitě by byl delší. To závěry této části nezmění.

6.3.1 Finanční analýza

Náklady na vybudování projektu A jsou oproti příjmům značné. Počáteční investice projektu vyjde investora na 2,65 miliardy korun a stavba potrvá vzhledem ke komplikovanosti projektu šest let. V letech 12-13 bude nutné dále vynaložit 25 mil Kč ve formě nákladů na obnovu některých částí infrastruktury. A na 5 mil Kč budou vycházet operační náklady.

Příjmy z projektu 20 mil Kč ročně se budou týkat plateb z pronájmů obchodů, využití reklamních ploch, pronájmu kanceláří v budově soukromým dopravcům apod. Stavba je řešena jako nízkonákladová, což bude působit ve směru její energetické výhodnosti, a proto příjmy budou operační náklady, ve kterých jsou započteny i energie, mírně převyšovat.

V Tabulce 17 je zachycena finanční analýza projektu. Ačkoliv celkové příjmy jsou dostatečné na pokrytí operačních a obnovovacích nákladů, jejich výše během let využívání projektu nemá zdaleka šanci pokrýt velikost počáteční investice. Klíčové finanční charakteristiky projektu, zejména FNPV, tak vychází výrazně záporné, což ukazuje potřebu veřejné investice (za předpokladu, že ekonomický přínos ekonomické náklady převyšoval, viz dále).

Tabulka 17: Finanční analýza projektu A

Finanční analýza - investice A																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	200	450	600	800	500	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnovovací náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	0
Operační náklady	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Celkem - náklady	200	450	600	800	500	100	5	5	5	5	5	10	25	5	5	5	5	5	5	5
Celkový příjem	0	0	0	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Zůstatková hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50
Celkem - příjmy	0	0	0	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	70
FNPV											-2353.2									
FRR											-17%									

Tabulka 18 popisuje výsledky finanční analýzy projektu B. Také ta naznačuje, že by soukromý investor do takovéto investice nešel a je tak potřeba veřejné financování. Celkové náklady na vybudování projektu (350 mil Kč), náklady na obnovení kapitálu a provozní náklady značně převyšují příjmy. Cílem investora je totiž maximalizovat společenský blahobyt (přínosy pro uživatele projektu), a proto nastavil příjmy tak, aby nebyly z pohledu obyvatel výrazné (cena za parkování, užívání informačního systému apod.) a jen velmi mírně převyšovaly operační náklady. Pokud by totiž cena za tyto služby byla z pohledu uživatelů (obyvatel) vysoká, hrozilo by, že i nadále by v dojíždění do zaměstnání využívali

auta, což by z pohledu zřizovatele snižovalo přínosy a v takovém případě by i ekonomická analýza pravděpodobně ukázala na nevýhodnost projektu.

Tabulka 18: Finanční analýza projektu B

Finanční analýza - investice B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	100	150	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnovovací náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0
Operační náklady	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Celkem - náklady	100	150	100	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	14	4	4	4	4	4
Celkový příjem	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Zůstatková hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Celkem - příjmy	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15
FNPV											-334.3									
FRR											-17%									

Tabulky 19 a 20 popisují finanční analýzy obou projektů dohromady, když v prvním případě spolu projekty nesouvisí a ve druhém případě jsou integrované. Stejně jako v minulých příkladech působí z finančního hlediska integrovaný přístup jednoznačně ve směru zlepšení finančních ukazatelů z pohledu veřejného investora. Na straně nákladů působí úspory z rozsahu, kdy se podařilo v rámci jedné velké zakázky vysoutěžit lepší cenu. A levnější jsou také operační náklady, když celkové propojení obou projektů a jejich těsná blízkost snižují celou řadu nákladů (provoz terminálů, ostraha, správa budov apod.). A i na straně příjmů došlo v rámci integrovaného přístupu ke zlepšení, když investor může na nájem částí budovy, ve kterých jsou obchody, či reklamních ploch inkasovat více, protože počet obyvatel využívající terminál se zvýší (vyšší tržby obchodů či vyšší mediální pokrytí). Naopak u parkovného předpokládáme, že zůstalo z výše popsaných důvodů stejné.

Tabulka 19: Finanční analýza spolu nesouvisejících projektů A a B

Finanční analýza - investice A+B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	300	600	700	800	500	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnovovací náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	10	0	0	0	0	0
Operační náklady	0	0	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Celkem - náklady	300	600	700	800	500	100	9	9	9	9	9	14	29	9	19	9	9	9	9	9
Příjem - různé poplatky	0	0	0	0	0	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Zůstatková hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60
Celkem - příjmy	0	0	0	0	0	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	85
FNPV											-2687.5									
FRR											-17%									

Tabulka 20: Finanční analýza spolu integrovaných projektů A a B

Finanční analýza - integrované investice A+B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	285	570	665	760	475	95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnovovací náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	19	0	10	0	0	0	0	0
Operační náklady	0	0	0	0	0	0	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Celkem - náklady	285	570	665	760	475	95	7	7	7	7	7	12	26	7	17	7	7	7	7	7
Celkový příjem	0	0	0	0	0	0	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Zůstatková hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60
Celkem - příjmy	0	0	0	0	0	0	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	88
FNPV											-2496.2									
FRR											-16%									

6.3.2 Ekonomická analýza

V Tabulkách 21 a 22 je zachycena ekonomická analýza projektů A a B. Tyto údaje zachycují pohled na projekt optikou celé společnosti. Celkové přínosy projektu jsme rozdělili do pěti kategorií:

- Do první skupiny patří ušetřený čas. Nový autobusový terminál a na něj napojená městská hromadná doprava jsou totiž od počátku zamýšleny jako projekt, který bude zvyšovat rychlost

dojíždění části obyvatel do zaměstnání, což jim ušetří čas. V této kategorii je také zlepšení časové charakteristiky z pohledu firem, protože snížení počtu aut ve městě umožní zefektivnit logistiku.

- V druhé kategorii jsou přínosy spojené s ušetřenými náklady obyvatel na provoz a opravy aut, motocyklů apod., které vznikají v důsledku vyššího využívání veřejné dopravy.
- Třetím typem přínosů je vliv na nižší nehodovost, když do této oblasti mohou spadat jak nižší materiální škody, tak i pokles počtu zranění při autonehodách apod.
- Čtvrtým typem přínosů je vliv na životní prostředí, když snížení počtu dopravních prostředků (především automobilů) v centru města významně snižuje emise.
- A pátým typem přínosů je vliv na celou ekonomiku, když efektivnější veřejná doprava, zvyšuje atraktivitu regionu z hlediska firem i domácností, což se odrazí na růstu zaměstnanosti, vyšším HDP na obyvatele apod.

Z Tabulek 21 i 22 vyplývá, že projekty jsou z pohledu obyvatel regionu výhodné a veřejný investor by je měl realizovat i přes značné finanční náklady.

Tabulka 21: Ekonomická analýza projektu A

Ekonomická analýza - investice A																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	200	450	600	800	500	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnovovací náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0
Operační náklady	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Zůstatková hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50
Celkem - náklady	200	450	600	800	500	100	5	5	5	5	5	5	10	25	5	5	5	5	5	55
Přínos - ušetřený čas	0	0	0	0	0	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Přínos - nižší provozní náklady	0	0	0	0	0	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Přínos - nižší nehodovost	0	0	0	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Přínos - životní prostředí	0	0	0	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Přínos - vliv na ekonomiku regionu	0	0	0	0	0	0	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Celkem - příjmy	0	0	0	0	0	0	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
ENPV											375.5									
ERR											5%									
Benefits / costs											1.15									

Tabulka 22: Ekonomická analýza projektu B

Ekonomická analýza - investice B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	100	150	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnovovací náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0
Operační náklady	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Zůstatková hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10
Celkem - náklady	100	150	100	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	14	4	4	4	4	-6
Přínos - ušetřený čas	0	0	0	0	0	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Přínos - nižší provozní náklady	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Přínos - nižší nehodovost	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Přínos - životní prostředí	0	0	0	0	0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Přínos - vliv na ekonomiku regionu	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Celkem - příjmy	0	0	0	0	0	0	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
ENPV											320.0									
ERR											10%									
Benefits / costs											1.84									

Obdobně jako v minulých příkladech je i v této části (Tabulky 23 a 24) provedeno srovnání integrovaného přístupu oproti přístupu čistě individuálnímu. Integrovaný přístup opět přináší značné výhody, protože vedle nižších průměrných nákladů přináší i dodatečné přínosy pro obyvatele regionu. Výstavbou většího multimodálního centra se totiž zvýší jeho atraktivita z pohledu obyvatel regionu, kteří ho začnou využívat ve větším měřítku. To bude mít následně kladný vliv na výsledné ekonomické ukazatele, když ENPV vychází v integrovaném přístupu lépe.

Tabulka 23: Ekonomická analýza spolu nesouvisejících projektů A a B

Ekonomická analýza - investice A+B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	300	600	700	800	500	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnovovací náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	10	0	0	0	0	0
Operační náklady	0	0	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Zůstatková hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40
Celkem - náklady	300	600	700	800	500	100	9	9	9	9	9	14	29	9	19	9	9	9	9	49
Přínos - ušetřený čas	0	0	0	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Přínos - nižší provozní náklady	0	0	0	0	0	0	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Přínos - nižší nehodovost	0	0	0	0	0	0	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Přínos - životní prostředí	0	0	0	0	0	0	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Přínos - vliv na ekonomiku regionu	0	0	0	0	0	0	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Celkem - příjmy	0	0	0	0	0	0	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
ENPV	695.5																			
ERR	6%																			
Benefits / costs	1.24																			

Tabulka 24: Ekonomická analýza integrovaných projektů A a B

Ekonomická analýza - integrované investice A+B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	285	570	665	760	475	95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnovovací náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	19	0	10	0	0	0	0	0
Operační náklady	0	0	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Zůstatková hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40
Celkem - náklady	285	570	665	760	475	95	9	9	9	9	9	13	28	9	18	9	9	9	9	49
Přínos - ušetřený čas	0	0	0	0	0	0	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Přínos - nižší provozní náklady	0	0	0	0	0	0	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Přínos - nižší nehodovost	0	0	0	0	0	0	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Přínos - životní prostředí	0	0	0	0	0	0	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Přínos - vliv na ekonomiku regionu	0	0	0	0	0	0	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Celkem - příjmy	0	0	0	0	0	0	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
ENPV	1204.1																			
ERR	7%																			
Benefits / costs	1.43																			

Na základě hodnoty ekonomické čisté současné hodnoty je vidět, že společenský přínos u integrovaných dopravních projektů může být značný. Ve výše uvedeném příkladě jsme uvažovali jen 5% zefektivnění nákladů a 10% zvýšení přínosů. Příznivý vliv na ekonomiku regionu se ale téměř zdvojnásobil.

6.3.3 Citlivostní analýza

V předchozím příkladě jsme předpokládali situaci, kdy výstavba projektu A trvá celkem 6 let (roky 1-6) a výstavba projektu B celkem tři roky (roky 1-3). Pro jednoduchost jsme dále předpokládali, že projekt B nebude mít v letech 4-6 žádné příjmy. To je na jednu stranu samozřejmě zjednodušení, protože v realitě by již ve čtvrtém roce příjmy nesl; na druhou stranu ale tento předpoklad umožní naznačit ideální načasování výstavby projektu.

V této části ukazujeme srovnání s dvěma situacemi, kdy se veřejný investor rozhodne uskutečnit oba projekty jako integrované, nicméně zvolí odlišné načasování. První situací bude posun výstavby druhého projektu do let 4-6 tak, aby v roce 7 již běžely oba projekty souběžně. Druhou situací bude volba výstavby druhého projektu až v letech 7-9 tak, aby výstavba projektů neběžela ve stejné době a z pohledu investora se tak snížily finanční náklady.

Tabulka 25: Ekonomická analýza integrovaných projektů A a B (s výstavbou B v letech 4-6)

Ekonomická analýza - integrované investice A+B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	190	428	570	855	618	190	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnovovací náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	19	0	10	0	0	0	0	0
Operační náklady	0	0	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Zůstatková hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40
Celkem - náklady	190	428	570	855	618	190	9	9	9	9	9	13	28	9	18	9	9	9	9	49
Přínos - ušetřený čas	0	0	0	0	0	0	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Přínos - nižší provozní náklady	0	0	0	0	0	0	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Přínos - nižší nehodovost	0	0	0	0	0	0	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Přínos - životní prostředí	0	0	0	0	0	0	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Přínos - vliv na ekonomiku regionu	0	0	0	0	0	0	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Celkem - příjmy	0	0	0	0	0	0	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
ENPV	1231.5																			
ERR	8%																			
Benefits / costs	1.45																			

Tabulka 26: Ekonomická analýza integrovaných projektů A a B (s výstavbou B v letech 7-9)

Ekonomická analýza - integrované investice A+B																				
Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Počáteční investice projektu	190	428	570	760	475	95	95	143	95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnovovací náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	19	0	0	0	10	0	0	0
Operační náklady	0	0	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Zůstatková hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40
Celkem - náklady	190	428	570	760	475	95	104	151	104	9	9	13	28	9	9	9	18	9	9	49
Přínos - ušetřený čas	0	0	0	0	0	0	165	165	165	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Přínos - nižší provozní náklady	0	0	0	0	0	0	55	55	55	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Přínos - nižší nehodovost	0	0	0	0	0	0	22	22	22	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Přínos - životní prostředí	0	0	0	0	0	0	22	22	22	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Přínos - vliv na ekonomiku regionu	0	0	0	0	0	0	72	72	72	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Celkem - příjmy	0	0	0	0	0	0	336	336	336	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
ENPV	1061.0																			
ERR	7%																			
Benefits / costs	1.39																			

Porovnání Tabulek 24-26 potvrzuje závěr z druhého příkladu tohoto textu o tom, že z pohledu společenského užítku je nejvýhodnější maximalizovat délku společného využívání obou projektů. Pokud mají projekty dodatečný přínos plynoucí z jejich integrace, je optimální plánovat výstavbu projektů tak, aby skončily ve stejném čase a co nejdélejší období běžely spolu. V našem příkladu je vidět, že pokud se projekt A staví šest let, z pohledu investora maximalizujícího společenský užitek je ideální posunout výstavbu druhého projektu do let 4-6. Pokud by projekt B stavěl v letech 1-3, ekonomická čistá současná hodnota by byla nižší (1231,5 oproti 1204,1, viz Tabulky 24 a 25). A ENPV by se výrazně snížila v situaci, kdy by se výstavba projektu B posunula až do let 7-9, ačkoliv tato třetí varianta by byla z finančního pohledu nejlevnější (1231,5 oproti 1061,0 v Tabulkách 25 a 26). Toto srovnání tak ukazuje extrémně velkou redukci celkového užítku.

6.4 Závěr kapitoly

Integrovaný přístup k veřejným investicím má oproti čistě individuálnímu přístupu k jednotlivým projektům jednoznačné výhody. Ty se týkají jak finanční stránky projektů, kdy si může investor propojením projektů snížit průměrné náklady, tak i ekonomických aspektů projektů. U ekonomických přínosů se totiž může zvýšit celkový přínos pro uživatele projektů (například obyvatelé regionu).

Integrovaný přístup by měl z pohledu veřejného investora znamenat změnu přístupu od krátkodobého pohledu k promyšlenému středně dlouhému až dlouhodobému plánování a celkově se tak posunout směrem ke komplexnímu přístupu k problematice poskytování veřejných služeb. Tak může více „aktivovat“ potenciál, který integrovaný přínos přináší, a zvýšit tím ekonomickou úroveň daného regionu.

Z výše popsaných příkladů plyne, že integrovaný přístup je nejenom přínosnější oproti individuálnímu přístupu k projektům, ale také že má na společenský blahobyt zcela zásadní vliv načasování investic. Ačkoliv z pohledu investora může být po finanční stránce výhodnější rozložit investice v čase, z pohledu

užitku obyvatel daného regionu je výhodné, aby jim integrované projekty sloužily po co nejdelší společný čas souběžně. Postupné zřizování projektů, které tak snižuje společnou dobu, po kterou z jejich vzájemného působení plynou dodatečné přínosy, totiž může snížit celospolečenský užitek o desítky procent.

V případě přínosu integrovaného přístupu oproti přístupu individuálnímu bude vždy záležet na konkrétních projektech, ekonomických charakteristikách dané oblasti apod. Naše odhady ukazují, že by integrovaný přístup mohl přinášet zhruba 20-25% nárůst užitku z pohledu obyvatel regionu. V případě dopravní infrastruktury bude ale s velkou pravděpodobností přínos integrovaného přístupu podstatně vyšší.

7. Shrnutí, závěry a hospodářsko-politická doporučení

V souvislosti s vyjednáváním a schvalováním Víceletého finančního rámce (VFR) EU na období 2021 – 2027, včetně jeho podstatné součásti, kohezní politiky, jež zásadně předurčí podobu využívání možností Rozpočtu EU v České republice fakticky po celou dekádu, se téma integrovaného územního přístupu stává významným a vážným.

Kohezních prostředků v příštím období bude v České republice méně, a proto je důležité, aby způsob jejich využívání a vynakládání byl efektivnější než dosud, a aby primárním cílem jejich alokace bylo naplňování reálných výstupů a dopadů. K tomu může významnější využívání integrovaného územního přístupu v projektech podpořených z fondů EU zásadně přispět.

Základem integrovaného územního přístupu je vzájemná funkční a finanční propojenost více projektů realizovaných v rámci daného území, která vede k dosahování příznivějších reálných výsledků v porovnání se stavem, kdy by tyto projekty byly řešeny individuálně, bez vzájemné provázanosti.

Pro integrované projekty je charakteristické, že dochází ke sladování několika projektových rozměrů. Můžeme tedy identifikovat **integraci územní** (všechny projekty v rámci relevantního území jsou koordinovány do funkčně propojeného systému při respektování principu subsidiarity), **tematickou** (přednost pro integraci mají projekty, jež spolu logicky souvisejí a v tomto smyslu projdou testem), **finanční** (dochází k propojování finančních zdrojů různého typu; v elementární podobě jsou propojovány prostředky několika fondů kohezní politiky EU, v pokročilé podobě jsou tyto propojovány s ostatními možnostmi, danými legislativní úpravou VFR; možnost zapojení je očekávána též od národních veřejných i soukromých zdrojů; předmětem integrace mohou být též dotace v kombinaci s návratnými finančními nástroji) a **procesní** (dochází ke sdílení pravomocí a kompetencí různých úrovní řízení, správy a implementace – unijní, státní, regionální, místní i té, představované soukromými finančními zdroji, jsou-li zapojeny).

Legislativní prostředí pro integrovaný územní přístup v elementární podobě umožňuje realizovat tento typ podpory v EU již počínaje obdobím 2014 – 2020. Velmi zásadní a pro praktickou využitelnost zcela klíčovou je interpretace příslušných zákonných ustanovení, jež vytvářejí prostor pro praktické naplnění tohoto přístupu. Pro jeho významnější rozšíření je velmi podstatné, aby došlo k překročení spíše defenzivnějšího výkladu, kdy je integrovanému územnímu přístupu vyhrazena pouze reziduální pozice poté, až jsou naplněny všechny tematické priority. **Velmi důležité je nestavět integrovaný územní přístup do konkurenčního, vytěšňovacího postavení vůči tematickým prioritám.** Naopak, je žádoucí prosadit přístup, kdy pro efektivní naplňování tematických priorit bude – všude tam, kde to dává smysl – **upřednostněno** používání tohoto přístupu.

Integrovaný územní přístup je v praxi především uplatňován v případě funkčních městských a metropolitních aglomerací. Přesto však je tato metoda použitelná i pro případ regionálního rozvoje v rámci městske-venkovského území, taktéž v teritoriích s reálným či latentním rizikem deprivace, i v oblastech přeshraničně pojímaných integrovaných projektů.

Je snaha, aby v rámci integrovaného územního přístupu bylo komplementárně přistupováno k nástrojům integrovaných územních investic (ITI) a komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD).

Dosavadní zkušenosti s využíváním ITI během probíhajícího období ukazují, že se jedná v celkové množině projektů podpořených v rámci kohezní politiky o marginální záležitost. Pouze přibližně 4% prostředků na kohezní politiku pro období 2014 – 2020 jsou v celé EU rozpočtovány do podoby podpory integrovaných investic. Z pohledu absolutních částek věnovaných na tento účel jednoznačně dominuje Polsko, následované s velkým odstupem Slovenskem a Českou republikou. Významněji je tento způsob realizace investic rozšířen přibližně jen u třetiny členských zemí EU.

Hlavními přednostmi této metody je na jedné straně realizace úspor z rozsahu, kdy dochází k výrazné úspoře nákladů spojených s implementací těchto projektů, tak rovněž k synergii rozvojových přínosů, vykazujících největší pozitivní benefit. Hlavní překážky lze shrnout do oblastí přetrvávající nedůvěry, složitosti řízení a implementace a nedostatku důvěry delegovat zodpovědnost na nižší články správní struktury.

Metodologické a empiricky analytické pasáže pak průkazně zdůvodňují efekt a intenzitu přínosů integrovaných investic. Na základě komprimace reálných dat nabízejí případové studie pro oblast vzdělávání, vědy a výzkumu, a rovněž pro oblast dopravní infrastruktury.

Analýza byla provedena s využitím nástrojů analýzy přínosů a nákladů (CBA), kdy byla sledována finanční a ekonomická stránka věci. Finanční analýza se zaměřuje na posouzení ziskovosti a finanční udržitelnosti projektů; ekonomická analýza zkoumá přínosy a náklady projektů z pohledu celospolečenských, socio-ekonomických ukazatelů a souvislostí. Pro účely obou přístupů a zjištění přínosů projektů byl použit postup diskontování.

Na prokázaných praktických příkladech je dokladováno, že pozitivní přínos individuálního projektu se díky zapojení do integrované sítě násobí. Velmi podstatná pro dosažení kýženého závěru je též vhodnost časování jednotlivých investičních projektů vstupujících do integrovaného přístupu. Podle našich odhadů tak platí, že integrovaný přístup přináší přibližně 20 – 25% nárůst užitku z pohledu ekonomické vyspělosti regionu a životních podmínek jeho obyvatel. V případě čistě podnikatelsky orientovaných projektů pak může tento přínos dosahovat až přibližně 40%.

Literatura

Scenarios for Integrated Territorial Investments; European Commission; Regional and Urban Policy, October 2015;

Cohesion Policy; The implementation of the Integrated Territorial Investments (it is) by Member States; Council of European Municipalities and Regions, October 2015;

Integrated territorial investment – Implementation and future prospects; European Parliament; European parliamentary Research Service, March 2018;

Integrated territorial development: new instruments – new results? By Martin Ferry, Stefan Kah and John Bachtler; European Policies Research Centre Delft; June 2018;

Research for REGI Committee – The Agenda for Cohesion Policy in 2019 – 2024: Key issues for the REGI Committee; European Parliament; Policy Department for Structural and Cohesion Policies; July 2019;

Urban Agenda: Assessment from the European Parliament's Perspective;

European Territorial Review; Territorial Cooperation for the future of Europe; ESPON; September 2017;

Methodological manual on territorial typologies; Eurostat, 2019;

Small area estimation for city statistics and other functional geographies, Eurostat, 2019;

The integration of statistical and geospatial information – a call for political action in Europe; Eurostat, 2019;

Guidelines on small area estimation for city statistics and other functional geographies, Eurostat, 2019;

Návrh nařízení pro Víceletý finanční rámec 2021 – 2027, o společných ustanoveních, a pro ERDF a Kohezní fond; Evropská komise, květen, červen 2018;

NEWSLETTER ITI; Integrované územní investice Hradecko-pardubické aglomerace, listopad 2019