

# **Bratislava 2030**

**Program rozvoja obce 2022 – 2030**

**Pracovná verzia určená  
na verejnú konzultáciu**

**Metropolitný inštitút Bratislavy  
2022**

## Obsah

<b>A. 1 Bratislava, mesto všetkých</b>	<b>13</b>
<b>A. 2 Strategické plánovanie</b>	<b>21</b>
A 2.1. Čo je strategické plánovanie?	22
A 2.2. Prečo potrebujeme nový plán?	23
A 2.3. Metodika a proces tvorby plánu	25
A 2.4. Udržateľný rozvoj podľa medzinárodných štandardov	29
<b>A. 3 Realizačná časť</b>	<b>35</b>
A 3.1. Ako sa bude plán realizovať?	36
A 3.2. Ako sa bude plán vyhodnocovať?	42
<b>A. 4 Finančná časť</b>	<b>47</b>
A 4.1. Ako je financovaná Bratislava?	48
A 4.2. Základný rozpočtový rámec do roku 2030	51
A 4.3. Očakávané rozpočtové dopady Bratislava 2030	52
A 4.4. Analýza financovania plánu a chýbajúcich zdrojov	55
<b>C. 1 Vytvorené pre ľudí: Mesto pre všetkých, ktorí sa v ňom rozhodnú žiť</b>	<b>67</b>
<b>C. 1.1 Starostlivé mesto pre dôstojný život všetkých</b>	<b>68</b>
C. 1.1.1 Dostupné bývanie pre základ kvality života	69
C. 1.1.2 Kvalitné vzdelanie	74
C. 1.1.3 Bezpečné mesto, ktoré sa stará o slabších a znevýhodnených	81
<b>C. 1.2 Spolupráca ako princíp</b>	<b>92</b>
C. 1.2.1 Zapájanie ľudí do tvorby mesta	93
<b>C. 2 Jedno mesto, mnoho susedstiev: zdravé a živé mesto s mierkou</b>	<b>103</b>
<b>C. 2.1 Dostupné mesto</b>	<b>104</b>
C. 2.1.1 Dostupne navrhnutá metropola	105
C. 2.1.2 Bezpečná a udržateľná mestská mobilita	110

<b>C. 2. 2 Mesto, ktoré ponúka kvalitnú kultúru a súdržné susedstvá</b>	<b>124</b>
C. 2.2.1 Živý verejný priestor a susedstvá	125
C. 2.2.2 Rozmanitý kultúrny život	138
<b>C. 2. 3 Zelené a zdravé mesto</b>	<b>150</b>
C. 2.3.1 Ochrana prírodných zdrojov	151
C. 2.3.2 Možnosti pre pohyb, rekreáciu a zdravý životný štýl	165
<b>C. 3 Príprava na budúcnosť: proaktívne riadená metropola pripravená čeliť výzvam budúcnosti</b>	<b>176</b>
<b>C. 3.1 Bratislava, rozpoznávaná európska metropola</b>	<b>178</b>
C. 3.1.1 Bratislava ako silná metropola	179
C. 3.1.2 Konkurencieschopné mesto	185
C. 3.1.3 Bratislava ako rozpoznávaná značka	193
<b>C. 3.2 Moderné a efektívne mesto</b>	<b>204</b>
C. 3.2.1 Strategické riadenie, prioritizácia a spolupráca	205
C. 3.2.2 Digitálne sebavedomé mesto	216
C. 3.2.3 Zosúladená technická sieť pre budúcnosť	222
<b>C. 3.3 Mesto pripravené čeliť zmene klímy</b>	<b>228</b>
C. 3.3.1 Zapojenie sa do boja o klimatickú odolnosť	229
C. 3.3.2 Udržateľný prístup k využívaniu a zhodnocovaniu zdrojov	238
<b>C. 4 Vzťah stratégie Bratislava 2030 k mestským častiam</b>	<b>247</b>
<b>Z.1 Slovník, zoznam skratiek</b>	<b>263</b>
<b>Z.2 Použité zdroje</b>	<b>277</b>
<b>Z.3 Zoznam tabuliek a grafov</b>	<b>279</b>
<b>Z.4 Spracovateľský tím</b>	<b>281</b>
<b>Z.5 Prílohy</b>	<b>285</b>

# Úvod

## Predslov

Bude doplnené.

## Pod'akovanie

Pod'akovanie patrí tisíckam mužov a žien, obyvateľom, obyvateľkám, návštevníkom, návštevníčkam, reprezentantom a reprezentantkám tohto mesta z rôznych jeho častí, rozmanitých sektorov, hierarchií, organizácií v rámci aj mimo samosprávy mesta Bratislava za neúnavnú a dlhodobú prácu, ktorá sprevádzala tvorbu tohto plánu.

Tím Bratislava 2030

## Čo nájdete v dokumente?

Dokument, ktorý držíte v rukách, hovorí o komplexnom rozvoji mesta na ďalšie roky vo všetkých oblastiach, ktoré sa dotýkajú mestského života. Je rozdelený do niekoľkých častí. Niektoré sú tak obsiahle, že ich rozdeľujeme do separátnych dokumentov. Na tieto však odkazujeme v sumárnom členení.

**A – Vízia Bratislavy** popisuje celkovú víziu rozvoja mesta a tiež v krátkosti hovoríme o tom, čo je strategické plánovanie. Dočítate sa tu aj, ako sa plán bude naplňať či realizovať a rovnako tak, ako bude financovaný.

**B – Analytická časť** obsahuje komplexné hodnotenie a analýzu východiskovej situácie mesta, odhad jej budúceho vývoja, možné riziká a ohrozenia v nadväznosti na existujúce stratégie, koncepcie alebo využívanie vnútorného potenciálu územia, jeho limitov a rozvoja či definovanie podmienok udržateľného rozvoja mesta. Tematické oblasti v analytickej časti kopírujú štruktúru kompetencií miestnej samosprávy.

**C – Strategická časť** obsahuje stratégiu rozvoja mesta pri zohľadnení jej vnútorných špecifik a určí hlavné smery, priority a ciele rozvoja mesta rešpektovaním princípov regionálnej politiky, aby sa dosiahol vyvážený a udržateľný rozvoj územia a kvality života jeho obyvateľov a obyvateľiek.

V tejto časti nájdete aj informácie k:

- **programovej časti**, ktorá obsahuje najmä zoznam opatrení a aktivít na zabezpečenie realizácie programu rozvoja mesta, predpoklad očakávanej zmeny
- **finančnej časti**, ktorá obsahuje finančné zabezpečenie jednotlivých opatrení, aktivít, inštitucionálnej a organizačnej stránky realizácie programu rozvoja mesta.

# A. VÍZIA BRATISLAVY

## A. 1 BRATISLAVA, MESTO VŠETKÝCH

Bratislava v roku 2030 môže mať rôznu tvár. To, v akej podobe ju vidíme za desať rokov, však už teraz hovorí o potrebe pripraviť sa na život v blízkej aj vzdialenejšej budúcnosti.

Spoločná chuť plánovať, meniť a posúvať sa na nasledujúcich stranách zhmotňuje do dôležitého Plánu rozvoja obce. My všetci svojim konaním a rozhodnutiami prispievame k tomu, ako sa vyvíja a posúva spoločnosť a prostredie. Okrem zámerov a špecifických cieľov v našom pláne tiež predkladáme víziu fungujúcej Bratislavy, ktorá má čo ponúknuť nielen vlastným obyvateľom, obyvateľkám, jej návštevníkom a návštevníčkam, ale aj iným mestám a obciam v našej krajine či okolitým štátom.

Načrtáme plán, ktorý reaguje na potreby svojich obyvateľov a obyvateľiek, ale nezabúda ani na celospoločenský a politický kontext. Vieme, kam si hlavné mesto zaslúži smerovať. Vízia Bratislavy v roku 2030 je ambiciózna, no postavená je na reálnych základoch. Nerobíme ju len pre seba. V rukách máme zodpovednosť za niekoľko stoviek tisíc ľudí, ktorí mestu vdychujú život. Bez ľudí tohto mesta, bez ich energie by sme premietali na stenu iba prázdnu ideu, bez nutnosti pretaviť ju v realitu.

## Hodnoty otvoreného mesta všetkých

Keď si predstavíme Bratislavčana alebo Bratislavčanku naprieč vekovými, národnostnými, kultúrnymi či sociálnymi spektrami, máme pred sebou rôznych ľudí. Inak sa vidíme sami, inak nás vidia z vonku. Každý a každá z nás si so sebou nesie otláčok identity mesta, v ktorom žije alebo žil. Ale identita nie je niečo vytesané do kameňa. Identita mesta je niečím, čím mesto a jeho ľudia sú, ako sa správajú, čím sa stávajú alebo dokonca sa ešte len môžu stať. Znie to ako nevýhoda, no opak je pravdou. Ak máte pevne stanovenú identitu, veľmi ťažko sa mení. Určuje hranice a zastavuje pohyb, rast či posun. Na druhú stranu, všetko živé musí rásť.

Identitu nemajú len ľudia, no aj mesto samotné. Diskurz o tejto téme často vedie k otázke, či v prípade hlavného mesta hovoríme o hlavnom meste jednej národnosti. Ak sa obzrieme do minulosti, uvedomíme si, že na Slovensku tlejú otázky (nielen) národnostnej identity v rôznych podobách od 19. storočia. Ostatne, sme veľmi mladý národ, ktorý za 150 rokov prekonal obrovský modernizačný pokrok. Kým pred vyše storočím a pol Slováci takmer neexistovali a boli etnikom horného Uhorska, dnes sme hrdým členom jedného z najmodernejších politických zoskupení na svete, Európskej únie. Na takýto pokrok treba byť náležite hrdý. Netreba však ani zabúdať a uvedomovať si jeho vedľajšie efekty. Hľadanie národnej, ale aj mestskej identity, je jedným z nich.

Bratislava práve aj pre svoje historické a geografické východisko v podstate nikdy nebola rýdzo slovenským mestom. Jej poloha, história, ako aj pozícia medzinárodnej obchodnej cesty, z nej vytvorili bránu medzi našou krajinou a vonkajším svetom. Umiestnenie v srdci stredoeurópskeho regiónu, kde administratívne hranice mesta sú zároveň aj z časti národnými hranicami, hovorí jedno - Bratislava nemôže byť hlavným mestom iba jedného etnika, národnosti či homogénnej skupiny ľudí. **Mala by totiž byť dobrým, moderným, inovatívnym mestom pre všetkých, ktorí sa v ňom rozhodnú usídlit'**. Či sú to ľudia, ktorí v meste žijú generácie, tí čo sa presťahovali v rámci krajiny, pohraničia, či z krajín EÚ alebo mimo nej. Rôznorodosť dá obyvateľom a obyvateľkám na výber byť tými, ktorými chcú byť a zároveň sa identifikovať s viacerými možnosťami. V našich víziách a cieľoch je preto Bratislava v roku 2030 mestom navrhnutým pre rôznych ľudí s rôznymi potrebami. Je mestom starostlivým a vytvára alebo zabezpečuje podmienky pre dôstojný život každého a každej, ktorý a ktorá sa v ňom rozhodne žiť.

## Naše zvyky a správanie je to, čo nás robí Bratislavčanmi a Bratislavčankami

Napriek dlhodobému stereotypu, že Bratislava je mestom nemilovaným, prieskum verejnej mienky obyvateľov a obyvateľiek Bratislavy ukázal, že až 83 percent opýtaných má k mestu skôr pozitívny vzťah.<sup>1</sup> Hlavné mesto ponúka svojim obyvateľom a obyvateľkám množstvo výhod, ktoré ľudia tu žijúci cítia. Netýkajú sa len práce či štúdia, ale najmä každodenného života. Sú to veci bežnejšie, ako napríklad kvalitný verejný priestor. Keď existuje, ľudia ho začnú prirodzene využívať, ak ho však vo svojom okolí nenájdu, veľmi rýchlo si uvedomia jeho nedostatok. Alebo taká estetika a krása - tie sú síce ťažšie opísateľné a každý z nás ich vníma inak, no pokiaľ niekto nepomenuje, že aj vzhľad drobných mestských elementov na ulici je dôležitý, nič sa nezmení. Aj toto sú totiž spôsoby ako budovať a meniť vzťah k mestu.

Čo teda ľuďom mení ich vnímanie mesta? Vzťah k nemu sa tvorí cez každodenný život a jeho kvality. Ak je cítiť, že mesto sa o svojich obyvateľov a obyvateľky stará, tí a tie mu to oplatia a ich vzájomný vzťah sa posilňuje. Práve samospráva má v rukách nástroje, ktorými dokáže meniť prežívanie každodenného života v meste. Jednou z falošných predstáv je, že vzťah k mestu vzniká iba vtedy, keď sa v ňom človek narodí. Ten sa však tvorí, ak má človek pocit, že je jeho súčasťou. Za Bratislavčanky a Bratislavčanov teda nepokladajme iba obyvateľov a obyvateľky, ktorí na rodnom liste majú hlavné mesto. To je totiž mestom všetkých, ktorí sa v ňom rozhodnú žiť alebo v ňom žijú. Dobré mesto totiž vzniká najmä vtedy, ak v ňom žijú ľudia, ktorí sa tak rozhodli, aj keď mali nespočetne iných možností. Mohli pokojne žiť v inom meste, v zahraničí, ale rozhodli sa žiť tu. Zobrali si mesto za svoje, a to, čo videli inde, chcú mať aj v ňom.

Bratislava roku 2030 by tak mala byť pre svojich obyvateľov a obyvateľky zdravé a živé mesto s mierkou. Mala by byť mestom, ktoré sa rozvíja polycentricky, s dôrazom na dostupnosť služieb, občianskej vybavenosti a kultúry v rámci jednotlivých susedstiev. Mesto chrániace základne prírodné zdroje a zabezpečujúce kvalitný verejný priestor, rozmanitú kultúrnu ponuku a dostupné možnosti pre pohyb, rekreáciu a zdravý životný štýl. Mesto, v akom by chcel žiť každý alebo každá.

<sup>1</sup> Reprezentatívny prieskum verejnej mienky pre HMBA, MEDIAN, august 2021



## **Našu identitu silne formuje naša lokalita**

Jedna z neodškriepiteľných výnimočností Bratislavy tkvie v jej rozmanitej geografii. Hlavné mesto je totiž posadené na rozhraní vnútrozemskej delty Dunaja. Z dynamickej, horskej rieky sa po preliatí Viedňou stáva pokojný, rozľahlý tok, ktorý naberá na sile prechodom obrovskou, lenivou nížinou. Do kopcov sa štvorá svojim umiestnením na úpätí pohoria Malé Karpaty a na druhej strane sa zvažuje do Podunajskej nížiny. Nielen svojou geografiou, ale aj polohou tak nadväzuje na rozmanitú stredoeurópsku identitu. Uchováva v sebe obrovský potenciál presahu do viac než len jedného štátu a otvorenosti regiónu. Na túto tému nadväzujeme v pláne témami otvorenosti, regionality, presahov dennej dynamiky hlavného mesta, cez svoje hranice a hranice štátu.

Keď premýšľame o Bratislave, nesmieme tiež zabúdať na kontext Slovenska. Hlavné mesto totiž reprezentuje krajinu a malo by byť jej symbolom. Tu sa nevyhneme porovnaniam s blízkyimi hlavnými mestami, ktoré boli centrami štátov dlhšie ako Bratislava. Ich krajiny do nich masívne investovali, architektúra či inštitúcie boli ukážkové a stali sa národnými symbolmi. Počas Československa tento prím zohrávala Praha. Aj preto je Bratislava ako hlavné mesto z pohľadu investícií do infraštruktúry, architektúry, inštitúcií alebo symbolov pomerne mladá. Napriek tomu má čo ponúknuť.

Kým v minulosti bolo zvykom, že z Bratislavy množstvo ľudí odchádzalo za svojim domovom na víkend, dnes vnímame, že je tu viac a viac ľudí, ktorí v ňom ostávajú neustále. Trávia v ňom voľný čas, dovolenky. Je tu rovnako tiež množstvo ľudí, ktorí sa doň prisťahovali s vyššími nárokmi, ktoré odpozorovali inde. Pretože je hlavným mestom, mestom, ktoré funguje neustále a musí obstáť v konkurencii svojich najbližších susedov, musí sa modernizovať, meniť a zvyšovať svoju kvalitu. Potrebuje však podmienky k tomu, aby tento modernizačný dlh dohnalo. Rozvoj hlavného mesta totiž významne prispieva k rozvoju celej krajiny, jej miest či vidieckych regiónov. Ďalší rozkvet Bratislavy teda môže byť impulzom aj pre ostatné krajské mestá a posun celého Slovenska.

Aby sme sa však dokázali posúvať dopredu, musíme byť pripravení čeliť aj výzvam budúcnosti. Svojimi opatreniami sa budeme snažiť nielen o mesto moderné, ale aj odolné, ktoré aktívne zhodnocuje svoju polohu suverénnej stredoeurópskej metropoly. Hlavné mesto, ktoré je strategicky, odborne a efektívne riadeným mestom s inštitúciami,

digitálnou, dátovou a technickou infraštruktúrou, ktorá zodpovedá potrebám modernej doby a dokáže znižovať dopady klimateckej krízy. Aj tieto opatrenia umožnia Bratislavčanom a Bratislavčankám užiť si mesto čo najdlhšie a v čo najvyššej kvalite života.

**Ak sa však v našej debatae vrátíme úplne na začiatok, tak to, ako bude naše mesto vyzerat' za dekádu, máte vo svojich rukách. Identitu mesta totiž ovplyvňujú aj mestské politiky. Jeden zo spôsobov, ako ich meniť, nachádzate práve v strategickom pláne Bratislava 2030. Nájdete v ňom identifikované ciele a opatrenia, ktoré sa odzrkadlia v jej ďalšom smerovaní. Na ich pretavenie v realitu je dôležitá stabilná a konzistentná implementácia týchto dlhodobých politik. Práve dlhodobé vízie a ciele nám pomôžu priblížiť sa moderným mestám s vysokou kvalitou života. Tie sú totiž výsledkom dekad zmien a snaženia. V kontexte mesta, ktoré definujú práve rýchle série hlbokých zmien, je stabilita a rozvoj tým, čo si želáme. Plán, ktorý držíte v rukách, je jedným z nástrojov, ako potrebnú stabilitu dosiahnuť.**

**Bratislava v roku 2030 ako starostlivé, dostupné a odolné mesto pre všetkých.**

**Bratislava je mesto stvorené pre ľudí.** Je to starostlivé mesto, ktoré vytvára a zabezpečuje podmienky pre dôstojný život všetkých, ktorí sa v ňom rozhodnú žiť, nezávisle od ich životnej situácie alebo pôvodu. Mesto sa riadi princípom spolupráce a komunikuje so svojimi obyvateľmi. Mesto presadzuje rovnosť, inklúziu a dostupnosť príležitostí.

**Bratislava je zdravé a živé mesto s mierkou.**

Rozvíja sa ako mesto krátkych vzdialeností do viacerých centier, kde služby, občianska vybavenosť a kultúra sú dostupné v rámci jednotlivých mestských štvrtí a susedstiev. Mesto sa správa zodpovedne k prírodným zdrojom. Ponúka kvalitný verejný priestor, rozmanitú kultúru a dostupné možnosti pre pohyb, rekreáciu a zdravý životný štýl.

**Bratislava je mesto pripravené čeliť výzvam budúcnosti.** Je to odolné a sebavedomé mesto, ktoré sa úspešne presadzuje v kontexte strednej Európy. Je to strategicky, odborne a efektívne riadené mesto s modernými inštitúciami a digitálnou, dátovou a technickou infraštruktúrou zodpovedajúcou potrebám budúcnosti. Úspešne znižuje dopady klimateckej krízy.

## A. 2 STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

## A 2.1. Čo je strategické plánovanie?

Dynamický rozvoj technológií a spoločnosti, nás privádza do komplexnejšieho a navzájom previazanejšieho sveta. Preto je veľmi dôležité dôkladné poznanie minulého, ale aj súčasného stavu, v akom sa nachádza či nachádzalo. Od poznania minulého a súčasného vieme odvodiť potreby a vízie budúceho rozvoja mesta.

Nárast agendy samosprávy mesta a zahľtenie operatívnymi úlohami udržiava samosprávy v stave konštantného krízového manažmentu. Práve ten im neumožňuje sa na chvíľu zastaviť a vzhliadnuť k horizontu, na ktorý je potrebné sa nielen sústrediť, ale aj pripraviť. Kým bežná agenda sa sústreďuje len na úspech aktuálneho, strategický plán prináša pohľad z inej perspektívy a umožňuje vidieť projekty v kontexte. Pomáha samosprávam určiť priority a nasmerovanie investícií, identifikuje prepojenia projektov, a potenciál posunúť mesto k dosiahnutiu strategických cieľov.

Budúcnosť so všetkými pozitívnymi, ale aj negatívnymi aspektmi, príde, či na ňu budeme pripravení alebo nie. Rozdiel medzi mestom, v akom **chceme žiť** a v akom **budeme žiť** teda závisí od našej schopnosti vyhodnocovať aktuálne trendy a výzvy, stanoviť si ciele v kvalite života a životného prostredia a programovo alokovať zdroje a realizovať opatrenia pre ich dosahovanie.

Práve tieto snahy nastaviť jasné smerovanie rozvoja samosprávy zachytáva **Plán rozvoja obce (PRO)**, ktorý môžete poznať aj pod starším pomenovaním **Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR)**. Zachytáva víziu aj konkrétne ciele, kam sa chceme dostať. Je cestovnou mapou, ktorá nastavuje jednotlivé kroky, ich časovú následnosť, ako aj určenie zodpovednosti a identifikáciu finančnej potreby, ktorá sa musí odraziť v rozpočte mesta. Program rozvoja obce, tento dokument budeme nazývať Bratislava 2030.

## A 2.2. Prečo potrebujeme nový plán?

Už spomínaný Plán rozvoja obce, ktorý sa spracováva podľa zákona č. 539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja v znení podľa neskorších predpisov, je základný strednodobý strategický dokument obce. Ide o kľúčový dokument pre riadenie samosprávy identifikujúci problémy a kľúčové výzvy, ktorým čelí samospráva a definuje ciele a priority rozvoja do budúcnosti. Zároveň prináša súbor opatrení a nástrojov, ktorými bude môcť samospráva stanovené ciele dosiahnuť.

Účelom dokumentu je definovanie rozvojového potenciálu a limitov mesta, nastavenie strategických priorít a indikatívneho implementačného rámca na dosahovanie vytyčených cieľov.

Posledný plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja hlavného mesta SR Bratislavy bol nastavený na roky 2010 – 2020. Obdobie platnosti tohto strategického plánu vypršalo. Preto bolo nevyhnutné pristúpiť k spracovaniu novej stratégie, ktorá stanovuje nové ciele pre ďalšiu dekádu. Existencia schváleného strategického dokumentu PRO je zároveň základnou podmienkou pri predkladaní žiadosti mesta o poskytnutie dotácie zo štátneho rozpočtu a doplnkových zdrojov európskych štrukturálnych a investičných fondov.

Príprava nového strategického dokumentu zároveň reagovala na proces programovania kohéznej politiky EÚ a spustenie nového programového obdobia na roky 2021-2027, ako aj na prípravu nového PHRSR Bratislavského samosprávneho kraja na roky 2021-2027.

Pri vyhodnotení Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja hlavného mesta SR Bratislavy na roky 2010-2020, ktorý predstavoval predchádzajúci platný program rozvoja mesta, boli skonštatované nasledovné zistenia:

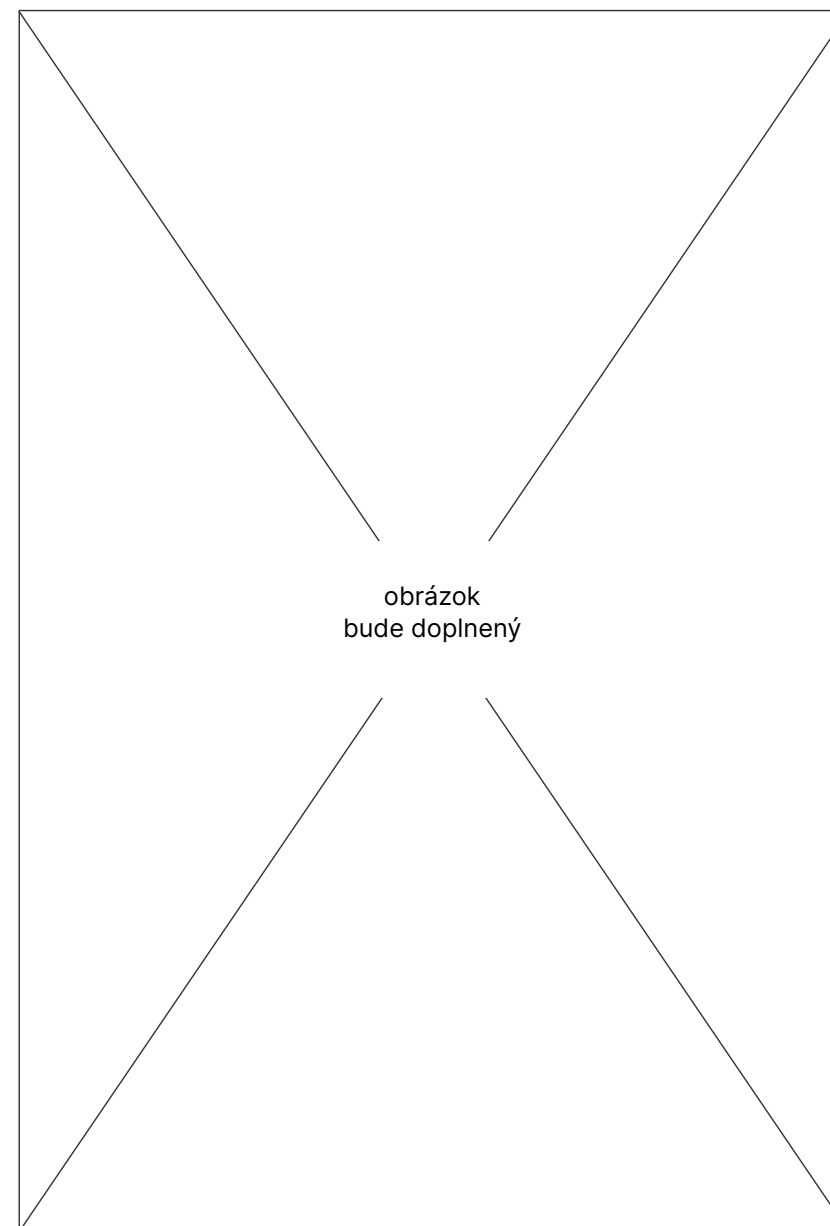
- Z pohľadu ekonomickej konkurencieschopnosti mesta a regiónu **na základe rastúcej hodnoty trendu indexu konkurencieschopnosti regiónov** (EU RCI), bola vízia rozvoja mesta naplnená.
- Z pohľadu kvality života cieľ **nebol vyhodnotiteľný**, vzhľadom na pilotnú fázu implementácie metodiky „Social progress index“ na území Bratislavského kraja, avšak hodnoty indikátorov EU SPI dosiahli nadpriemerné hodnoty len za dostupnosť základnej vzdelávacej infraštruktúry.

- Z pohľadu atraktivity prostredia mesta môžeme vyhodnotiť migračný prírastok obyvateľov s dlhodobým rastúcim trendom, indikujúcim **zvyšujúcu sa atraktivitu hlavného mesta pre trvalý pobyt.**

Vyhodnotenie PHSR hlavného mesta SR Bratislavy na roky 2010-2020 ďalej analyzuje mieru dosahovania tzv. globálnych cieľov. Avšak na tejto úrovni neboli stanovené merateľné ukazovatele, len aktivity a opatrenia, z ktorých veľká časť bola mimo kompetencií samosprávy hlavného mesta.

Zároveň programová a realizačná časť PHSR, teda plánovanie realizácie aktivít prepojených na strategické ciele hlavného mesta SR, neboli integrálne prepojené s procesom prípravy a vyhodnocovania programového rozpočtu. Z tohto dôvodu vznikli 2 paralelné procesy tvorby investičných plánov na najbližšie 3 roky a ich odpočtu. Jeden mal stanovené dlhodobé strategické ciele (tvorba akčných plánov) a druhý plánoval alokáciu finančných zdrojov, a teda aj reálnu implementáciu (programový rozpočet). Z dôvodu neprepojenia týchto dvoch procesov nemohol byť dlhodobý rozvoj mesta systematicky plánovaný a napĺňaný. To viedlo k dlhobojnej akumulácii investičného a modernizačného dlhu mesta, mestských organizácií, fragmentácii rozvojových úsilí a nárastu bežných výdavkov pri nie výrazne rastúcej kvalite poskytovaných služieb.

## A 2.3. Metodika a proces tvorby plánu



## Proces prípravy Bratislava 2030

Nový Program rozvoja obce (PRO) alebo inak „Program rozvoja (obce) hlavného mesta SR Bratislavy na roky 2022 – 2030“, sme pre potreby tejto publikácie nazvali Bratislava 2030.

Hlavné mesto SR Bratislava zahájilo práce na novom strategickom dokumente v máji 2019. Prijatím uznesenia MsZ 173/2019, sa odštartoval proces koordinácie prípravy PRO, ktorý stál na troch základných princípoch:

- **interné riadenie spracovania** materiálu za pomoci expertných kapacít mesta a mestských organizácií, ktoré viedli pracovné skupiny a iné participatívne konzorciá s cieľom prepojenia strategického plánovania na interné procesy mesta (programový rozpočet, plán VO a pod.);
- **využitie participatívnych vstupov** a zapojenie širokej, odbornej aj stakeholderskej verejnosti, pomocou verejných stretnutí (metropolitné fóra), prieskumov, workshopov a predovšetkým stretnutí pracovných skupín, zložených z vedúcich či odborných zamestnancov mesta, mestských častí a organizácií ako aj externých expertov;
- **integrováný prístup pri tvorbe stratégie** v zmysle prepájania sektorových politík (horizontálna integrácia) a opatrení rôznych miestne pôsobiacich aktérov (vertikálna integrácia).

Dokument je spracovaný v súlade s Metodikou a inštitucionálneho rámca tvorby verejných stratégií schválenou uznesením vlády SR č.197/2017 z 26. apríla 2017 a nadradenými programovými dokumentmi.

Z pohľadu nastavenia metodiky a procesu bola veľkou výzvou pandémia, ktorá do značnej miery ovplyvnila možnosti a nastavenie prípravy PRO a participácie. Napriek tomu bola snaha nastaviť proces prípravy tak, aby dokument zachytil spoločnú víziu pre rozvoj Bratislavy a vytvoril priestor pre zapojenie všetkých relevantných aktérov.

### Pracovné skupiny

Príprava obsahu novej stratégie, t. j. analýza súčasného stavu, východísk, nastavenie cieľov, opatrení a nástrojov pre realizáciu, spočívala na práci pracovných skupín.

Prvé stretnutia pracovných skupín sa uskutočnili v prvej polovici roka 2020. Bolo vytvorených 6 tematických pracovných skupín, ktoré pozostávali zo zástupcov samospráv a Magistrátu. Témy pracovných skupín boli kultúra, školstvo a vzdelávanie, sociálne veci, energetika, doprava, životné prostredie a odpady. V priebehu mesiacov apríl až jún 2020 sa pracovné skupiny stretli trikrát a formou facilitovaných workshopov vypracovali spoločné úlohy. Cieľom stretnutí bolo preskúmať súčasný stav, pomenovať hlavné problémy a priority, a to predovšetkým z pohľadu jednotlivých samospráv.

V roku 2021 boli na základe reflexie predchádzajúceho procesu a zistení, ako aj požiadavky vyplývajúcej zo zapojenia Bratislavy do projektu Urbact, zostavené pracovné skupiny z odborných pracovníkov a vedúcich oddelení Magistrátu a externých expertov. Pracovné skupiny boli opäť tematické, tentokrát však pokrývali širšie spektrum tém. Členovia 11 pracovných skupín sa pravidelne stretávali, ich úlohou bolo identifikovať najdôležitejšie výzvy a definovať ciele kam sa potrebuje Bratislava do roku 2030 posunúť. Pracovné skupiny v prvej fáze mali 57 členov a v druhej fáze 116 členov. Zoznam členov, členiek, konzultantov a konzultantiek nájdete v záverečnej časti knihy, medzi spracovateľským tímom.

### Metropolitné fóra

Metropolitné fóra boli dôležitou súčasťou procesu prípravy Bratislava 2030. Metropolitné fórum vzniklo ako priestor pre spoločnú transparentnú diskusiu mestských tém hlavného mesta so zástupcami organizovanej občianskej, odbornej verejnosti z verejného, súkromného a mimovládneho sektoru. Základnou úlohou fór bolo poskytovať spätnú väzbu tímu Bratislava 2030, mestskému zastupiteľstvu a podávať odporúčania riešení konkrétnych otázok súvisiacich s rozvojom mesta. Stretnutia boli príležitosťou diskutovať výzvy, ktorým Bratislava čelí, pomenovať problémy, spoločne kreovať vstupy pre víziu a neskôr aj overiť formulovanie cieľov a opatrení.

Prvé Metropolitné fórum bolo venované témam životného prostredia, mobility a energetiky. Počas druhého prebehla diskusia ku kultúre, školstvu a sociálnym veciam. Tretie Metropolitné fórum v poradí bolo zamerané na globálne megatrendy a ich reflexiu v kontexte Bratislavy. Štvrté a piate stretnutie sa sústredilo na budúcnosť a hľadanie silnej vízie. Posledné dve Metropolitné fóra priniesli prezentácie

predbežných výstupov pracovných skupín a vytvorili priestor na zber spätnej väzby aj od širšej verejnosti.

V období od marca 2020 do septembra 2021 prebehlo sedem Metropolitných fór, ktorých sa spolu zúčastnilo 175 zástupcov rôznych organizácií a stakeholderov.

### Prieskum verejnej mienky

Ďalšou aktivitou v procese prípravy plánu bol prieskum verejnej mienky, ktorý sa realizoval v dvoch fázach počas roku 2021. Cieľom bolo zistiť ako obyvatelia a obyvatelky Bratislavy vnímajú dôležitosť vybraných tém, zistiť ich preferencie ohľadne rozvoja mesta a kvality života v ňom a zozbierať nápady pre potrebné zmeny do budúcnosti.

Prvý prieskum realizovala nezávislá agentúra na reprezentatívnej vzorke obyvateľstva. Prieskum prebehol online a telefonicky a zapojilo sa doň 1009 respondentov a respondentiek žijúcich v Bratislave. Druhý prieskum realizoval Metropolitný inštitút Bratislavy s cieľom overiť a potvrdiť tézy, ktoré vyplynuli z prvého prieskumu. Do prieskumu, ktorý sa realizoval v online forme, sa zapojilo takmer 3000 obyvateľov a obyvateľiek.

### Informovanie a komunikácia

Neopomenuteľnou súčasťou procesu prípravy plánu bolo priebežné informovanie verejnosti a aktérov ohľadne tém, procesu a aktivít. Pre potreby zapojenia verejnosti vznikla webová stránka, [www.bratislava2030.sk](http://www.bratislava2030.sk), s informáciami o aktuálnom dianí, výstupoch a procese. Zároveň bolo možné sa cez stránku prihlásiť na odber newslettera, cez ktorý boli rozposielané aktuálne informácie o príprave tejto stratégie.

Ďalšou aktivitou realizovanou v snahe zvýšiť povedomie širokej verejnosti o príprave strategického dokumentu, bola séria popularizačných tematických verejných podujatí pod názvom Quiztalk Bratislava 2030, kde sa mohli účastníci a účastníčky dozvedieť viac o tom, ako nová stratégia vzniká a diskutovať s odborníkmi o navrhovaných opatreniach.

TABUĽKA 1 Koordinačná štruktúra procesu spracovania Bratislavy 2030

Gestor tvorby	Matúš Vallo, primátor
Koordinátor prípravných prác / koordinátor tvorby stratégie	Eduard Donauer *aktívny do augusta 2021 Ján Mazúr
Členovia riadiaceho výboru	Ctibor Košťál Ján Mazúr Monika Debnárová Elena Pätoprstá Michaela Benedigová Juraj Šujan Viera Sláviková Eduard Donauer *aktívny do augusta 2021
Tím pre tvorbu	Ján Mazúr Milota Sidorová Zuzana Čupková Zuzana Žurkinová Lucia Číranová Viliam Záhumenský *aktívny do decembra 2021 Ján Brunovský Juraj Hurný

## A 2.4. Udržateľný rozvoj podľa medzinárodných štandardov

Ku všetkým strategickým cieľom sú priradené ciele udržateľného rozvoja ako sú definované OSN v materiály Agenda 2030.<sup>2</sup> Na cieľoch a záväzkoch zodpovedného a pre budúcnosť citlivého plánovania sa jednohlasne zhodlo všetkých 193 štátov sveta, vrátane Slovenskej republiky. Globálne záväzky sa týmto spôsobom menia na národné priority, ktoré sú ďalej rozpracované na regionálnej a lokálnej úrovni. Súčasťou tohto celosvetového koordinovaného úsilia pre zabezpečenie udržateľného a spravodlivého rozvoja je aj mesto Bratislava a prostredníctvom neho všetci jeho obyvatelia a miestni aktéri, ktorí sa k tejto misii prihlásia.

<sup>2</sup> MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Agenda 2030.

Pre zabezpečenie naplnenia princípov Agenda 2030, ako aj metodologickej podpory vypracovania funkčného strategického plánu, sa hlavné mesto SR Bratislava prostredníctvom Metropolitného inštitútu Bratislavy (MIB), zapojilo do programu Európskej komisie URBACT, konkrétne do projektu s názvom Global Goals for Cities<sup>3</sup> (Globálne ciele pre mestá), za účelom zosieťovania 19 rôznych miest členských štátov EÚ, ktoré vypracujú akčný plán pre napĺňanie cieľov udržateľného rozvoja.

<sup>3</sup> URBACT. Global Goals for Cities.

## Napojenie strategických cieľov Bratislava 2030 na ciele udržateľného rozvoja (SDG)

### 1. Starostlivé mesto

1.1 Mesto, ktoré zabezpečuje podmienky pre dôstojný život všetkých obyvateľov, nezávisle od ich životnej situácie alebo znevýhodnenia.



1.2 Bratislava ako otvorené a inkluzívne mesto pre všetkých, ktoré aktívne spolupracuje a zapája verejnosť do plánovania a chodu mesta.



### 2. Dostupné mesto

2.1 15-minútové mesto, ktoré ponúka služby, občiansku vybavenosť a prístup k udržateľnej doprave v pešej dostupnosti od bydliska.





2.2 Mesto, ktoré rozvíja a podporuje unikátny charakter každého susedstva a rozmanitú lokálnu kultúru.



2.3 Mesto, ktoré zabezpečuje podmienky pre zdravý život a možnosti na rekreáciu, šport a zdravý životný štýl prostredníctvom ochrany a rozvoja svojej zeleno-modrej infraštruktúry.



### 3. Odolné mesto

3.1 Bratislava ako ekonomicky a kompetenčne suverénna metropola, ktorá benefituje zo svojej pozície hlavného mesta SR a medzinárodne rozpoznávanej metropole stredoeurópskeho regiónu.



3.2 Bratislava ako efektívne, strategicky a synergicky spravované mesto s kvalitnými inštitúciami a službami, postavené na modernej technickej, digitálnej a dátovej infraštruktúre.



3.3 Mesto, ktoré sa proaktívne pripravuje na zmeny klímy prostredníctvom udržateľného nakladania s prírodnými zdrojmi a odpadom, znižovania svojej uhlíkovej stopy a budovania odolnosti proti environmentálnym hrozbám.



## A.3 REALIZAČNÁ ČASŤ

### A 3.1. Ako sa bude plán realizovať?

Definovanie cieľov vo vzťahu k dlhodobej rozvojovej vízii dáva mestu kompas pre budúci vývoj, čím naplňa princípy strategického riadenia samosprávy a usmerňuje ho na viacerých úrovniach. Plán sa totiž skladá z **globálneho cieľa** - ústrednej vízie mesta, zo **strategických cieľov** pre konkrétne oblasti a **špecifických cieľov**, ktoré spresňujú im nadradené ciele. Realizácia cieľov bude prebiehať v nasledujúcich rokoch aj prostredníctvom zavedeného výkonnostného manažmentu - ciele strategického dokumentu sa postupne pretavia do cieľov jednotlivých organizácií mesta a oddelení magistrátu.

Telom plánu sú projekty a čiastkové aktivity, ktorými bude mesto prakticky naplňať svoju víziu. Materiál nadväzujúci na strategický plán je **akčný plán**, teda plán aktivít na daný rok. Projekty sú rámcovo popísané v **projektovom zásobníku**. Z projektového zásobníka budú identifikované prioritné projekty na najbližšie obdobie. Tie budú detailnejšie rozpracované v akčnom pláne obsahujúcom určenie projektového manažéra alebo manažérky, konkrétne aktivity, harmonogram a iné náležitosti.

Magistrát hlavného mesta v súčasnosti využíva zásobník projektov, tzv. **magistrátne projektové portfólio**. V ňom sú evidované všetky projekty, ktoré majú buď významný finančný, no najmä spoločenský a environmentálny dopad. Všetky tieto tri zložky sú dôležitým faktorom udržateľnosti. Takisto je zavedený proces, akým sa projekty do magistrátneho projektového portfólia zavádzajú. Tento zahŕňa počiatočnú **projektovú ideu**, ktorá sa v prípade podpory rozvinie do **projektového zámeru**, ktorý schvaľuje **portfóliové grémium**. Projekty v akčnom pláne budú prechádzať rovnakým procesom a po schválení budú previazané s rozpočtom.

Dôležitým aspektom každého projektu či aktivity (iného opatrenia), ktorý má hlavné mesto realizovať je, aby bol v súlade so stratégiou Bratislava 2030. Preto predkladatelia a predkladateľky nových projektov budú musieť v procese inicializácie identifikovať, či existuje súlad so strategickým cieľom Bratislava 2030 a priradiť daný projekt pod špecifické ciele. Súčasne je potrebné sa uistiť, že projekty sú v súlade aj s inými koncepčnými dokumentmi hlavného mesta. Za súlad budú zodpovední odborní garanti a garantky jednotlivých tematických oblastí. Súlad sa vyhodnocuje na portfóliovom grémiu, ktoré projekty schvaľuje, za podpory **projektovej kancelárie magistrátu**.

Pre zabezpečenie súladu celkového strategického plánovania hlavného mesta je potrebné zabezpečiť aj súlad ostatných pripravovaných koncepčných dokumentov so stratégiou Bratislava 2030, ktorá je nadradenou stratégiou pre ostatné koncepčné dokumenty. Preto je nutné, aby boli v súlade so stratégiou Bratislava 2030 aj ostatné pripravované strategické materiály, koncepcie či akčné plány. Ak vznikne nesúlad medzi koncepčnými dokumentmi schválenými pred schválením stratégie Bratislava 2030, táto stratégia by mala mať prednosť.

## Súvisiace materiály strategického charakteru

### Územný a mestský rozvoj

- Územný plán hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy
- Urbanistická štúdia umiestnenia nájomného bývania na území Bratislavy
- Konceptcia mestskej bytovej politiky 2020-2030
- Urbanistická štúdia Brownfieldy
- Konceptcia využitia Brownfieldov, príručka
- UŠ Malokarpatská časť Bratislavského lesoparku
- UŠ Zlaté piesky
- UŠ Mestský lesopark Draždiak v MČ Petržalka
- Urbanistická štúdia výškového zónovania
- Urbanistická štúdia pre územie vinogradov
- Štúdia umiestnenia nájomného bývania na území Bratislavy
- Štúdia umiestnenia nájomného bývania II.
- Urbanistická štúdia Pribinova – Zimný prístav
- Urbanisticko-dopravná štúdia električkovej radiály do Podunajských Biskupíc a Vrakune
- Urbanistické obvody – základné sídelné jednotky
- Územný generel bývania
- Územná analýza záhradkárskych a chatových osád mesta Bratislavy
- Princípy a štandardy lavičiek
- Princípy a štandardy stojanov na bicykle
- Princípy a štandardy smetných košov
- Princípy a štandardy vonkajších terás
- Princípy a štandardy stĺpikov
- Princípy a štandardy RIS
- Princípy a štandardy pitných fontán
- Princípy a štandardy zelene v meste
- Princípy a štandardy starostlivosti o zeleň
- Princípy a štandardy zastávok MHD

- Princípy a štandardy verejného osvetlenia
- Princípy a štandardy povrchov chodníkov
- Manifest verejných priestorov
- Manuál participatívneho plánovania a socio-priestorového mapovania

### Ekonomický rozvoj

- Územný generel výrobnjej hospodárskej základne a výskumno-vývojovej základne
- Územný generel obchodu služieb a verejného stravovania

### Mobilita

- Územný generel dopravy
- Konceptcia rozvoja MHD pre roky 2013-2025
- Akčný plán rozvoja cyklistickej a pešej dopravy
- Plán udržateľnej mobility Bratislavského samosprávneho kraja
- Konceptcia Bratislavskej integrovanej dopravy
- Konceptcia územného rozvoja cyklotrás Bratislavského samosprávneho kraja
- Plán dopravnej obsluhy Bratislavského samosprávneho kraja
- Štúdia realizovateľnosti Uzla Bratislava
- Plán dopravnej obslužnosti pre železničnú osobnú dopravu
- Dopravná politika parkovania
- Národná stratégia rozvoja verejnej dopravy

### Technická infraštruktúra

- Územný generel zásobovania vodou
- Územný generel odkanalizovania
- Územný generel zásobovania plynom
- Konceptcia tepelnej energetiky
- Územný generel zásobovania elektrickou energiou
- Konceptcia rozvoja mesta v oblasti tepelnej energetiky

- Stratégia nakladania s komunálnymi odpadmi v meste Bratislava s cieľom prechodu na obehové hospodárstvo pre roky 2021 — 2026

### **Rozvoj mestských inštitúcií**

- Koncepcia mestských inovácií
- Územná analýza administratívy
- Plán reforiem v Mestskej polícii hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy 2021 – 2026

### **Životné prostredie**

- Územný generel zelene
- Územný generel vodných tokov a protipovodňovej ochrany mesta Bratislavy
- Akčný plán ochrany pred hlukom bratislavskej aglomerácie
- Akčný plán adaptácie na nepriaznivé dôsledky klímy na území hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy na roky 2017-2020
- Akčný plán pre energetiku a adaptáciu mesta Bratislava na nepriaznivé dôsledky zmeny klímy do roku 2030 (SECAP)
- Regionálny systém ekologickej stability (RÚSES)
- SAŽP, 2005: Aktualizácia prvkov regionálneho ÚSES mesta Bratislavy
- Stratégia adaptácie na nepriaznivé dôsledky zmeny klímy na území hlavného mesta SR Bratislavy
- Ochrana prírody a krajiny
- Strategická hluková mapa pre rok 2016
- Akčný plán ochrany pred hlukom Bratislavskej aglomerácie pre rok 2016
- Krajinnoekologický plán (tzn. krajinno-ekologické, kultúrno-historické a socio-ekonomické podmienky)
- Územný generel poľnohospodárskej výroby
- Územný generel lesného hospodárstva na území hl.m. SR Bratislavy

### **Cestovný ruch**

- Územný generel cestovného ruchu hlavného mesta SR Bratislavy
- Marketingová a komunikačná stratégia destinácie Bratislava 2018 – 2022

### **Vzdelávanie**

- Územný generel školstva
- Koncepcia rozvoja centier voľného času

### **Šport**

- Územný generel športu a rekreácie
- Koncepcia športu mesta (v procese k vydaniu materiálu)
- Pasportizácia športovísk (v procese k vydaniu materiálu)

### **Kultúra**

- Koncepcia udržateľného rozvoja kultúry

### **Sociálne veci**

- Komunitný plán sociálnych služieb
- Územný generel sociálnej starostlivosti
- Územný generel zdravotníctva
- Koncepcia pomoci ľuďom bez domova na roky 2018-2023
- Koncepcia mestskej bytovej politiky 2020-2030

### **Iné**

- Demografická a socioekonomická prognóza rozvoja hlavného mesta SR Bratislava
- Štúdia demografického potenciálu hlavného mesta Slovenskej Republiky Bratislavy do roku 2050

Nadradený strategický dokument na regionálnej úrovni je PHSR Bratislavského samosprávneho kraja 2021-2027 (s výhľadom do 2030). Schému prepojenia cieľov stratégie Bratislava 2030 a Programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja na roky 2021-2027 Bratislavského samosprávneho kraja uvádzame v PRÍLOHE 1.

V nadväznosti na schválenie Bratislava 2030 bude upravená aj programová štruktúra rozpočtu hlavného mesta, v súlade s Rozpočtovými pravidlami hlavného mesta (článok II, ods. 29). Programy rozpočtu a ich ciele reflektujú strategické oblasti a ciele verejných politík hlavného mesta. Tie určujú prioritne Bratislava 2030 a ďalšie sektorové stratégie. Dnešná programová štruktúra priority a ciele strategického plánu nereflektuje. Integrácia plánu a rozpočtu mesta umožní efektívnejšie sledovanie, implementáciu aj odpočet strategického plánu počas celého obdobia. Nová programová štruktúra by mala byť platná najneskôr od rozpočtového obdobia 2024-2026.

### A 3.2. Ako sa bude plán vyhodnocovať?

Jednotlivé stanovené ciele sa budú postupne naplňovať jednou alebo sériou aktivít (programov, projektov, opatrení), ktorých kroky budú smerovať k dosiahnutiu žiadaného stavu. Prínos týchto aktivít k naplňaniu cieľov je sledovaný a vyhodnocovaný tzv. indikátormi alebo merateľnými ukazovateľmi ukazovateľ (KPI – **key performance indicators**), napríklad počet work-outových ihrísk v meste alebo podiel recyklovaného odpadu. Ku každému špecifickému cieľu je priradený aspoň jeden merateľný ukazovateľ, ktorý poukazuje na to, či mesto smeruje k jeho naplneniu.

Väčšina merateľných ukazovateľov má definovaný počiatkový stav, z ktorého projekty vychádzajú a na ktorom stavajú. Merateľné ukazovatele majú dve hlavné funkcie. Po prvé, sa pomocou nich bude vyhodnocovať úspešnosť mesta v roku 2030, kedy majú byť ciele naplnené. Po druhé, slúžia na sledovanie priebehu realizácie v čase – teda na priebežný stav plnenia cieľa alebo realizácie jednotlivých aktivít smerujúcich k cieľu.

V prípadoch kde v súčasnosti nie je východisková hodnota k dispozícii bude určená po prvom roku zberu, resp. po prvom období zberu podľa stanovenej frekvencie zberu dát. Následne bude nastavená aj cieľová hodnota.

Sú prípady tzv. evidenčných ukazovateľov, pri ktorých cieľovú hodnotu nenastavujeme, len sa budú na pravidelnej báze vyhodnocovať pre zaznamenávanie vývoja v danej oblasti.

Každý merateľný ukazovateľ má definovanú metódu vyhodnocovania, informácie potrebné na toto vyhodnocovanie a periodicitu vyhodnocovania (vrátane periodicity zberu dát potrebných na vyhodnocovanie). Podľa náročnosti vyhodnocovania jednotlivých merateľných ukazovateľov a typu informácií, ktoré potrebujeme na ich vyhodnotenie, sú merateľné ukazovatele rozdelené do štyroch kategórií.

#### Kategórie merateľných ukazovateľov sú nasledovné

**Prieskumové ukazovatele** sú ukazovatele, na vyhodnotenie ktorých sa používajú dáta z prieskumov verejnej mienky. Jedná sa predovšetkým o meranie spokojnosti obyvateľstva a partnerov mesta s kvalitou a dostupnosťou služieb v meste a s prácou hlavného mesta. Budú sa zbierať na rôznych vzorkách populácie. Konkrétne pôjde o 1) reprezentatívnu vzorku obyvateľstva, 2) podnikateľský sektor, 3) zamestnancov a zamestnankyne hlavného mesta, príspevkových a rozpočtových organizácií a mestských podnikov, a podľa potreby aj 4) návštevníkov a návštevníčky Bratislavy. Ukazovatele sa budú zbierať na ročnej alebo dvojročnej báze v spolupráci s prieskumnými agentúrami.

**Binárne ukazovatele** tvoria najmenšiu časť ukazovateľov definovaných v tejto stratégii. Jedná sa väčšinou o ukazovatele, ktorých cieľom sú legislatívne úpravy, vytvorenie nových plánov alebo zavádzanie nových systémov, napríklad vytvorenie nového krajinno-ekologického plánu ako podkladu pre územné plánovanie. Tieto ukazovatele môžu byť v roku 2030 vyhodnotených iba ako úspešné (napr. plán bol vytvorený a schválený) alebo neúspešné. Niektoré ukazovatele však budú vyhodnocované priebežne, aby sa monitoroval priebeh a čas na dokončenie realizácie. Príkladom môže byť cieľ zavedenia elektronického systému zberu odpadov na území celého mesta, ktorého postupné zavádzanie sa bude monitorovať ročne.

**Jednoduché dátové ukazovatele** sú ukazovatele, ktoré sú merané jedným výstupom, napríklad podiel bezbariérových vozidiel mestskej hromadnej dopravy, alebo dĺžka obnovenej vodovodnej infraštruktúry. Tieto ukazovatele sú už v tejto chvíli väčšinou zbierané na HM BA (a prístupné na [opendata.bratislava.sk](https://opendata.bratislava.sk)). Periodicita ich zberu závisí od potrebnosti (od dennej frekvencie po ročnú) a vyhodnocovať sa

budú k presne stanovenému dátumu v rámci každého roka. Výzvou v rámci tejto stratégie bude zjednodušiť a harmonizovať ich zber, aby boli zbierané a vyhodnocované v rovnakom čase.

**Zložité dátové ukazovatele – indexy** sú merateľné ukazovatele cieľov, na ktorých vyhodnotenie je potrebný veľký počet dátových vstupov a komplexný výpočet. Príkladom môže byť index investičného dlhu, ktorý monitoruje potrebné investície do infraštruktúry. Na jeho vyhodnotenie je potrebné zanalyzovať všetky minulé investície do rôznych druhov infraštruktúry (napr. komunikácie, parky, mobiliár) vo vlastníctve a správe mesta, vyhodnotiť životnosť tejto infraštruktúry, jej opotrebovanosť vzhľadom na množstvo obyvateľstva, ktoré žije v jej okolí, a potrebnú budúcu investíciu. Tieto typy indikátorov neboli dlhodobo vyhodnocované na meste a rovnako tak neboli zbierané ani niektoré z potrebných dát. V rámci tejto stratégie sa nastavuje metodológia ich vyhodnocovania, nové dátové vstupy, ktoré musia byť zbierané a periodicita zberu, ktorá bude harmonizovaná s ostatnými kategóriami ukazovateľov.

Niektoré merateľné ukazovatele (hlavne z kategórie zložitých dátových ukazovateľov) v tejto chvíli nemajú definovaný počiatkový stav, nakoľko sa jedná o novo definované indikátory, pre ktorých vyhodnocovanie neexistujú dáta. Počiatkový stav týchto ukazovateľov sa doplní v priebehu rokov 2022 a 2023. Po tomto dátume bude pokračovať zber a vyhodnocovanie dát, vzhľadom na periodicitu nastavenú pre jednotlivé ukazovatele, až do roku 2030, kedy budú vyhodnotené ciele nastavené v tejto stratégii. Zámerom je v zbere dát pokračovať aj v ďalšom období, po vypršaní platnosti tejto stratégie, nakoľko takýto monitoring rozvoja mesta vie slúžiť vedeniu mesta ako aj mestských častí a iným aktérom pri tvorbe politik založených na dátach (data-based policy-making).

Jednotlivé merateľné ukazovatele môžu mať zdroj na niektorom z útvarov či organizácii hlavného mesta, v externom prostredí (napr. Štatistický úrad SR, ministerstvá), prípadne je možné ich nadobudnúť od tretích osôb. Každý z merateľných ukazovateľov však bude mať stanoveného garanta na nejakom organizačnom útvare (organizácii) hlavného mesta zodpovedného za zber dát, ich vyhodnocovanie a vyhodnocovanie napĺňania cieľov.

Úspešnosť pri napĺňaní stratégie mesta sa bude vyhodnocovať na ročnej báze vo forme hodnotiacich správ, obsahujúcich vyhodnotenie jednotlivých merateľných ukazovateľov a mieru plnenia aktivít a opat-

rení. Vzhľadom k vývoju nových komplexných indexov či zberu dát, ktoré sa doposiaľ nezberali, bude existovať určitá nábehová krivka, čo znamená, že nie všetky uvedené indikátory bude možné merať v krátkej budúcnosti od schválenia. Súčasťou správy bude aj zoznam projektov, ktoré boli začaté alebo ukončené.

Na základe hodnotiacich správ a aktuálnej situácie sa bude vyhodnocovať aj potreba aktualizovať strategický rámec, prípadne indikátory. Hodnotiace správy budú každoročne predkladané na prerokovanie mestskému zastupiteľstvu.

TABUĽKA 2 Zodpovednosť za realizáciu stratégie Bratislava 2030

Aktivita	Zodpovednosť
Príprava metodiky nového programového rozpočtu v súlade so stratégiou	Hlavný ekonóm, MIB, sekcia financií
Vypracovanie projektových návrhov	Garanti jednotlivých tematických celkov (útvary a organizácie HM BA)
Vypracovanie akčných plánov	Garanti jednotlivých tematických celkov (útvary a organizácie HM BA), konsolidácia – MIB
Schvaľovanie projektových návrhov (vyhodnocovanie súladu návrhov so stratégiou)	Portfóliové grémium magistrátu (ak už nie sú evidované v magistrátnom projektovom portfóliu)
Implementácia projektov a ďalších opatrení	Jednotlivé zodpovedné útvary a organizácie hlavného mesta

TABUĽKA 3 Zodpovednosť za vyhodnocovanie plnenia stratégie Bratislava 2030

Aktivita	Zodpovednosť
Nastavenie metodológie, definovanie dátových a informačných vstupov merateľných ukazovateľov	MIB, ODPA
Monitorovanie: zber dát, ich vyhodnocovanie a vyhodnocovanie napĺňania cieľov	Garanti jednotlivých tematických celkov (útvary a organizácie HM BA), MIB
Vypracovanie každoročných hodnotiacich správ	MIB

## A. 4 FINANČNÁ ČASŤ



## A 4.1. Ako je financovaná Bratislava?

Príjmy hlavného mesta tvoria podielové dane (daň z príjmu fyzických osôb), miestne dane (primárne daň z nehnuteľnosti), nedaňové príjmy (prenájmy, poplatky) a granty a transfery zo štátnych a európskych zdrojov. Tieto bežné príjmy tvoria základ pre financovanie projektov v rámci Programu rozvoja obce.

### Podielové a miestne dane

Podielové dane predstavujú hlavný zdroj financovania samospráv na Slovensku (priemerne 42 % príjmov všetkých samospráv na Slovensku). Tieto štátom vyberané dane (daň z príjmu fyzických osôb) sú ďalej prerozdeľované do vyšších územných celkov (30 %) či miest a obcí (70 %) na základe počtu obyvateľov mesta s trvalým pobytom. Preto bolo veľmi dôležité, aby pri sčítaní obyvateľov, domov a bytov v roku 2021 bolo započítaných čo najviac obyvateľov mesta. Ale ani toto nie je jediným kritériom pre stanovenie príjmov z podielových daní. Vzorec je oveľa komplexnejší a vo všeobecnosti nastavený veľmi solidárne. To znamená, že veľké množstvo financií generovaných v Bratislave a jej okolí je distribuovaných do častí Slovenska s nižšou ekonomickou aktivitou. Vďaka tomu síce Bratislavský kraj vytvorí 28 % HDP Slovenska, získa však iba 14 % výnosu z podielových daní<sup>4</sup>. Bratislavský kraj teda získa iba 50 % z podielu daní, ktoré odvedie do rozpočtu<sup>5</sup>.

Ďalší zdroj príjmov, miestne dane, ktorú reprezentuje najmä daň z nehnuteľností, v súčasnosti prispieva do rozpočtu 13%.<sup>6</sup> Daň z nehnuteľnosti bola naposledy zvýšená v roku 2019, nehnuteľnosti na bývanie sú zdaňované sadzbou do 1 eur/m<sup>2</sup>, administratívne a komerčné budovy sadzbou do 9 eur/m<sup>2</sup>. Neukončená fiškálna decentralizácia ako aj obmedzujúci zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady neumožňujú mestu pružnejšie reagovať na investičné potreby formou optimalizácie ukladania daní.

<sup>4</sup> Príjmy všetkých obcí a miest daného kraja + príjmy samosprávneho kraja.

<sup>5</sup> Eurostat, MF SR, 2021

<sup>6</sup> Priemer za roky 2015–2021.

### Európske zdroje

Aj napriek nepriaznivo nastaveným podmienkam externého financovania z eurofondov, má Bratislava čiastočné + možnosti financovania. V závislosti od konkrétneho fondu môže EŠIF (Európsky štrukturálny a investičný fond) financovať určité tematické oblasti.

Na základe čl. 11, ods. 2 nariadenia Európskeho parlamentu a Rady EÚ 2021/1058 o Európskom fonde regionálneho rozvoja a Kohéznom fonde bude Bratislave alokovaná časť z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (EFRR), ktorá bude rozdeľovaná v rámci tzv. Kooperačnej rady Udržateľného mestského rozvoja (UMR). UMR je v prípade Bratislavy vymedzený územím hlavného mesta. Tu je plánovaná čiastka 15,4 mil. eur<sup>7</sup> z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (40 %). Ďalších 40 % je hrađených z rozpočtu štátu a 20 % z rozpočtu mesta. Spolu by teda malo ísť o externú čiastku 30,8 mil. eur (EFRR a štát). Tieto prostriedky by mali pokryť služby celomestského významu, konkrétne investície v oblasti odpadového hospodárstva, vodovodnej a kanalizačnej infraštruktúry, či dopravy a technickej infraštruktúry (napríklad osvetlenia).

### Rada partnerstva

Ďalším podobným mechanizmom pre stanovenie územných cieľov a realizáciu územných investícií na regionálnej úrovni je **Rada partnerstva**, v ktorej sú zastúpené rôzne subjekty vystupujúce v Bratislavskom kraji – Bratislavský samosprávny kraj, mestské časti, univerzity a neziskové organizácie. Rada partnerstva rozhoduje o prerozdeľovaní prostriedkov na základe prioritizácie a pripravenosti jednotlivých projektov z projektového zásobníka. Keďže Rada partnerstva má k dispozícii len obmedzené zdroje, Bratislava bude čerpať prostriedky primárne z Kooperačnej rady UMR. Metropolitný región však bude celkovo profitovať z projektov mestských častí či Bratislavského samosprávneho kraja na území Bratislavy.

Z Európskeho fondu pre regionálny rozvoj (EFRR) a Európskeho sociálneho fondu (ESF+) pôvodne Bratislava a Bratislavský kraj mali získať veľmi obmedzené zdroje. Avšak vďaka v súčasnosti prerokovávanému transferu na národnej úrovni je možné, že bude zabezpečené vyčlenenie vyšších finančných prostriedkov aj pre Bratislavský samosprávny kraj. Nad rámec alokácie UMR z EFRR sa predpokladá,

<sup>7</sup> Informácia platná k aprílu 2022.

že prostriedky EFRR a ESF budú prerozdeľovať aj prostredníctvom dopytových výziev (limitované konkrétnym nastavením výzvy).

### Kohézny fond

Pre Bratislavu je najdôležitejším nástrojom Kohézny fond, z ktorého boli v predchádzajúcich programových obdobiach financované najväčšie investície v oblasti udržateľnej mestskej dopravy (električkové a trolejbusové trate, modernizácia vozového parku DPB). Z Kohézneho fondu bola v zmysle Partnerskej dohody schválenej vládou SR v apríli 2022 vyčlenená osobitná alokácia na udržateľnú dopravu v BSK.

### Plán obnovy

Ďalším zdrojom financovania v období 2022 – 2026 je Plán obnovy a odolnosti SR<sup>8</sup>, ktorý je špecifickým nástrojom EÚ určeným na obnovu hospodárstva po pandémie Covid-19. Časť prostriedkov plánu obnovy je určená aj pre samosprávy. Osobitne ide o financovanie cyklotrás, energetickej obnovy verejných budov, e-nabíjačky, deinštalizáciu sociálnych zariadení či digitálne verejné služby. Miera a rozsah financovania však v čase finalizácie tohto materiálu nie sú jasné.

### Ďalšie zdroje financovania

Podpornými zdrojmi financovania sú finančné výsledky mestských podnikov a príspevkových organizácií. Príspevkové organizácie zo svojej podstaty nemôžu z vlastnej činnosti pokryť všetky svoje náklady, avšak z podnikateľských činností môžu mať zisk ktorý ďalej financuje ich hlavnú činnosť. Iné mestské podniky, ako napríklad OLO či BVS, môžu veľkú časť svojich investičných aktivít hradiť z podnikových ziskov.

Ďalšími komplementárnymi zdrojmi sú spolupráce so súkromným sektorom prostredníctvom programov spoločenskej zodpovednosti podnikov, inovačným hubom, či ďalším prepojením súkromnej, verejnej a akademickej sféry.

<sup>8</sup> MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Plán obnovy: cestovná mapa k lepšiemu Slovensku. 2021.

## A 4.2. Základný rozpočtový rámec do roku 2030

Pri modelovaní krytia projektov navrhnutých v strategickom pláne Bratislava 2030 je pre roky 2022-2025 zohľadnená makroekonomická prognóza z dielne Ministerstva financií SR z februára 2022. Prognóza pre roky 2026-2030 je zjednodušená a počíta s konštantným 4% rastom bežných príjmov aj výdavkov (2 % predstavujú infláciu a 2 % predstavujú reálny rast HDP). Rovnako tu je započítaný očakávaný dopad nového sčítania obyvateľov (pre rok 2023 zvýšenie o 12,1 mil eur) a demografický vývoj v Bratislave.

Pri dlhovej službe vychádzame z úverových zmlúv, ktoré hlavné mesto uzatvorilo do konca roku 2021. Ich plánované splácanie tvoria minimálny scenár dlhovej služby. K tejto úrovni je pre každý rok od roku 2022 dopočítaný úverový rámec, ktorý je možné načerpať pre dlhodobé udržanie dlhu hlavného mesta pod úrovňou 50 % bežných príjmov. Dlh je modelovaný tak, aby bol dlhodobý pod úrovňou 50 % bežných príjmov predošlého roka. Od roku 2022 sa každoročne načerpá v priemere 27 mil. eur nového dlhu a splatí sa 17 mil. eur istín. Voľné zdroje na investície z vlastných zdrojov počítame ako súčet bežného salda a načerpaných nových úverových zdrojov, ktoré nie sú použité na krytie schodku bežného rozpočtu. Od roku 2024 sa tieto zdroje hýbu v priemere na úrovni 48 mil. eur ročne.

V modelovaných scenároch rátame aj s financovaním z externých zdrojov (ako je popísané vyššie). Keďže táto zložka príjmov je výrazne premenná a v čase písania dokumentu nie je jasné aký objem bude mestu k dispozícii, v každom so zo scenárov rátame s iným percentom projektov krytým týmto financovaním.

V ďalších modeloch sa ráta aj so znížením solidarity BSK pri výnose z podielových daní, zo súčasných 50 % na 20 % a celkovým zvýšením príjmov Bratislavy z verejnej správy z 2,5 % na 4,5 %. Takéto zmeny sú dlhodobý presadzované v rámci reformy územnej správy navrhovanej Úniou miest<sup>9</sup>. Keďže takáto zmena je realistická najskôr od roku 2027, základný scenár financovania s touto zmenou neráta.

Keďže sa s infláciou ráta na príjmovej strane, je dôležité ju zarátat aj na strane výdavkov. Odhadované náklady opatrení sú teda upravené

<sup>9</sup> ÚNIA MIEST SLOVENSKA. Dostupné na: <https://www.uniamiest.sk/>

rovnako ako príjmová časť – v rokoch 2022-2025 podľa makroprognozy MF SR a medzi rokmi 2026-2030 konštantná 2% inflácia.

### A 4.3. Očakávané rozpočtové dopady Bratislava 2030

Opatrenia navrhnuté v tomto pláne so sebou nevyhnutne prinášajú aj vplyvy na rozpočet mesta. Jednotlivé opatrenia, ktoré riešia identifikované problémy a prispievajú zamýšľaným špecifickým cieľom sa skladajú z takých, ktoré majú a ktoré nemajú rozpočtový vplyv. Tieto vplyvy môžu byť ako na strane výdavkovej, tak na strane príjmovej.

Pre účely dokumentu bol pre väčšinu opatrení spravený odhad rozpočtového vplyvu daného opatrenia. Pri niektorých vplyvoch bol stanovený interval, v ktorom sa dané vstupy môžu pohybovať (minimum a maximum). Nacenenia boli pripravené na základe expertných hrubých odhadov jednotlivých zodpovedných osôb, berúc do úvahy vstupy ako náklady z obdobných projektov v minulosti, mzdové náklady, či odhadovaný rok kedy začnú plynúť operačné náklady z opatrenia. Sú tu vyjadrené operačné, aj kapitálové náklady.

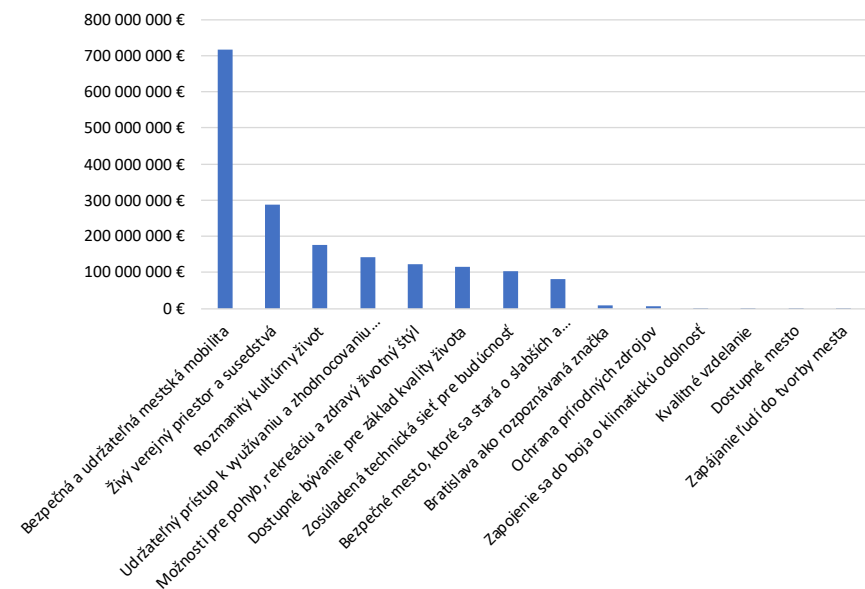
Nižšie sú vyjadrené vplyvy jednotlivých opatrení kumulatívne podľa cieľov, na ktoré sa viažu. Nachádzajú sa tu rozpočtové odhady na minimálne aj maximálne intervaly.

TABUĽKA 4 Rozpočtové vplyvy jednotlivých opatrení podľa cieľov, na ktoré sa viažu

Špecifický cieľ	Hrubý odhadovaný rozpočtový vplyv
1.1.1 Dostupné bývanie pre základ kvality života	102 085 224 € - 217 303 224 €
1.1.2. Kvalitné vzdelanie	726 600 €
1.1.3 Bezpečné mesto, ktoré sa stará o slabších a znevýhodnených	80 933 379 €
1.2.1 Zapájanie ľudí do tvorby mesta	622 800 €
2.1.1 Dostupné mesto	311 400 € - 726 600 €

2.1.2 Bezpečná a udržateľná mestská mobilita	710 637 896 € - 716 191 196 €
2.2.1 Živý verejný priestor a susedstvá	196 951 573 € - 288 243 673 €
2.2.2 Rozmanitý kultúrny život	135 096 738 € - 176 616 738 €
2.3.1 Ochrana prírodných zdrojov	5 571 657 € - 6 090 657 €
2.3.2 Možnosti pre pohyb, rekreáciu a zdravý životný štýl	121 181 310 € - 122 426 910 €
3.1.1 Bratislava ako suverénna metropola	0 €
3.1.2 Konkurencieschopné mesto	0 €
3.1.3 Bratislava ako rozpoznávaná značka	1 453 200 € - 7 681 200 €
3.2.1 Strategické riadenie, prioritizácia a spolupráca	0 €
3.2.2 Digitálne sebavedomé mesto	0 €
3.2.3 Zosúladená technická sieť pre budúcnosť	99 111 354 € - 102 225 354 €
3.3.1 Zapojenie sa do boja o klimatickú odolnosť	1 121 040 €
3.3.2 Udržateľný prístup k využívaniu a zhodnocovaniu zdrojov	142 206 000 €
<b>SPOLU</b>	<b>1 598 010 170 € - 1 863 115 370 €</b>

GRAF 1 Žiadané prostriedky podľa špecifického cieľu



Pozn. Tam kde je uvedená 0 €, opatrenie pre daný cieľ nemajú rozpočtový vplyv.

## A 4. 4. Analýza financovania plánu a chýbajúcich zdrojov

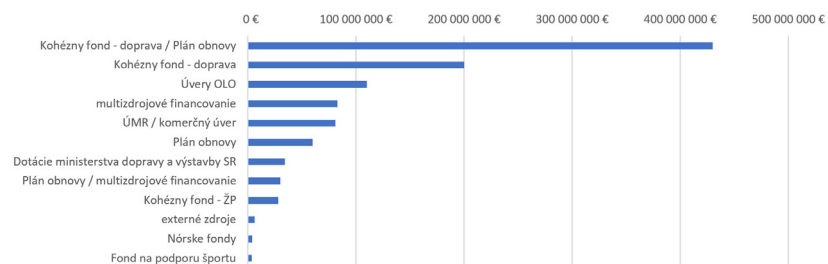
Identifikovali sme projekty, ktoré sa medzi rokmi 2019-2021 bežne nachádzajú v rozpočte (napríklad opravy ciest) a projekty, ktoré budú pravdepodobne kryté externými zdrojmi (eurofondy, komerčné úvery).

Keďže pri každom zo vstupov sa pracuje s veľkým množstvom premenných (napríklad miera financovateľnosti mestských projektov z eurofondov v čase písania dokumentu nie je jasná), boli vytvorené 4 scenáre akým spôsobom by mohli byť jednotlivé opatrenia kryté – od najoptimistickejšieho, po najpesimistickejší. Každý zo scenárov ráta s odlišnými možnosťami financovania plánovaných projektov v závislosti od toho, aké finančné zdroje mesto bude mať k dispozícii. Niektoré finančné zdroje sú naviazané priamo na typy projektov (napríklad eurofondové grantové výzvy na električky), iné sú účelovo neviazané (napríklad prostriedky vďaka rastu počtu obyvateľov).

Vo všeobecnosti v modelovaní rozpočtových vplyvov rátame s nasledujúcimi 4 zdrojmi finančného krytia:

- **Krytie 1 – voľné prostriedky na investície**
  - Prostriedky, s ktorými mesto ráta v každom scenári rovnako. Ide o základný scenár rozpočtu do roku 2030, opísaný vyššie.
- **Krytie 2 – externé financovanie**
  - Prostriedky plynúce z iného ako mestského rozpočtu. Primárne ide o eurofondy (Plán obnovy a odolnosti, Kohézy fond), ale nachádza sa tu napríklad aj úver OLO, či Nórske fondy. Keďže miera neistoty tu je výrazná, v každom scenári je možnosť krytia iná (100% – 30%).
  - Zastúpenie jednotlivých častí externého financovania je vyjadrené v grafe nižšie

GRAF 2 Zdroje externého financovania



### Krytie 3 – zvýšenie podielových daní a príjmov z verejnej správy

Mesto Bratislava, jeho mestské časti a Bratislavský kraj sú dlhodo-  
bo podfinancované (viac informácií v analytickej časti venujúcej sa  
ekonomickému rozvoju). Preto sú na príjmovej časti predstavované  
možnosti finančného krytia so zvýšenej alokácie podielových daní a/  
alebo zvýšenej alokácie príjmov z verejnej správy. V každom so sce-  
nárov sa ráta s inou mierou krytia a ráta sa so zmenou od roku 2027.

### Krytie 4 – projekt súčasťou rozpočtu v rokoch 2019-2021

Ak sa projekt (alebo balík projektov) pravidelne nachádzal v rozpoč-  
te, ráta sa s takýmto krytím nákladov.

## Scenár 1

Ide o najoptimistickejší scenár, ktorý ráta s:

- plnou financovateľnosťou z externých zdrojov v objeme 1 072 – 1 019 miliónov eur,
- zvýšenou alokáciou z podielových daní a príjmov z verejnej správy od roku 2027 v objeme 900 miliónov eur,
- voľnými prostriedkami na investície v objeme 268 miliónov eur,
- hradením ako súčasťou rozpočtu v rokoch 2019-2021 v objeme 100 miliónov eur.

V tomto scenári je prebytkových je 479 – 691 miliónov eur.

## Scenár 2

Stredný variant, ktorý ráta so:

- 70% financovateľnosťou z externých zdrojov v objeme 750 - 713 miliónov eur.
- zvýšením podielových daní od roku 2027 v objeme 555 miliónov eur.
- voľnými prostriedkami na investície v objeme 268 miliónov eur.
- hradením ako súčasťou rozpočtu v rokoch 2019-2021 v objeme 100 miliónov eur.

Na plánované investičné akcie chýba približne 187 miliónov eur resp. je prebytkových 40 miliónov eur.

## Scenár 3

Stredný variant ráta s:

- 50% financovateľnosťou z externých zdrojov v objeme 536 - 509 miliónov eur.
- zvýšením príjmov z verejnej správy od roku 2027 v objeme 345 miliónov eur.
- voľnými prostriedkami na investície v objeme 268 miliónov eur.

- hradením ako súčasťou rozpočtu v rokoch 2019-2021 v objeme 100 miliónov eur.

Na plánované investičné akcie chýba približne 611 – 373 miliónov eur.

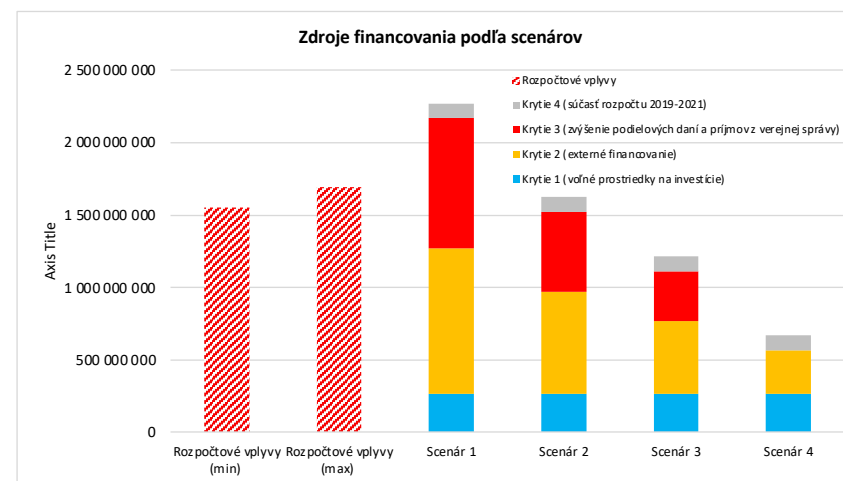
## Scenár 4

Ide o najpesimistickejší variant, ktorý ráta s:

- 30% financovateľnosťou z externých zdrojov v objeme 321 - 305 miliónov eur.
- nezvýšením podielových daní ani príjmov z verejnej správy od roku 2027.
- voľnými prostriedkami na investície v objeme 268 miliónov eur.
- hradením ako súčasťou rozpočtu v rokoch 2019-2021 v objeme 100 miliónov eur.

Na plánované investičné akcie chýba viac ako miliarda alebo min. 921 miliónov eur.

GRAF 3 Scenáre financovania projektov



## B. Analytická časť

Analytickú časť nájdete tu

Analytická časť tvorí samostatný dokument, ktoré je štruktúrovaný podľa 11 tematických oblastí a pokrýva východiská. Na tieto východiská nadväzujeme v časti **C. Strategická časť** prostredníctvom špecifických cieľov.