

Môj záujem o pozíciu riaditeľky ZOO Bratislava

S bratislavskou zoologickou záhradou som sa profesionálne zoznámila, keď som mala príležitosť pracovať na aktualizácii koncepcie rozvoja zoologickej záhrady a nasledovne na tvorbe návrhu výbehu pre vlkov euroázijských. Táto expozícia bola v roku 2019 ocenená cenou *Bílý Slon* za najlepšiu expozíciu otvorenú v Českej a Slovenskej republike v rokoch 2017 – 2018. Ako odborníčka, architektka špecialistka pre zoologické organizácie, spolupracujem s medzinárodnými zoologickými združeniami ako sú EAZA (Európska asociácia zoologických záhrad a akvárií) a WAZA (Svetová asociácia zoologických záhrad a akvárií). Som spoluautorkou strategických dokumentov WAZA v oblasti ochrany a dobrých podmienok pre chov zvierat (Animal Welfare Strategy a Conservation Strategy). Považujem za česť a životnú výzvu aplikovať moje skúsenosti z navrhovania zoologických záhrad a ochranárskych projektov v Severnej Amerike a Európe a priviesť zoologickú záhradu v mojom rodnom meste na svetovú úroveň.

Poslanie ZOO

Moderná zoologická záhrada je v prvom rade strediskom komunikácie ochrany prírody smerom k širokej verejnosti. Jej hlavnou úlohou a taktiež zmyslom a dôvodom chovu zvierat v zajatí je snaha nakloniť povedomie spoločnosti smerom k ekologickému mysleniu – *prerozprávať širokej verejnosti príbehy zvierat a prepojenia prírody a ľudí, informovať a nadchnúť návštevníkov k úcte, láske a ochrane zvierat a ich prírodného prostredia. Lebo sme ľudia a chránime to, čo máme radi.*

Motto moderných zoologických záhrad by sa dalo zhrnúť do vety: Našou dennou prácou je dobrý život zvierat, naším poslaním je ochrana prírody („*Animal welfare is our daily business, conservation is our mission*“).

Moderná zoologická záhrada je modelom a komunikátorom ekologických myšlienok a dôležitým centrom ekologického povedomia spoločnosti. Medzi ochranárskymi inštitúciami majú zoologické záhrady jedinečnú pozíciu: ľudia ich navštevujú opakovane, v rôznych etapách svojho života, ako súčasť rodinnej tradície, za účelom odpočinku a kvalitného trávenia spoločného voľného času v prírode. Je overeným faktom, že v celosvetovom meradle každý rok navštívi zoologické záhrady viac ľudí ako všetky organizované športy dovedna. Vysoká návštevnosť zoologických záhrad je zárukou veľkého publika, veľkého množstva uší, očí, myslí a sŕdc ľudí, ktorí sa tu môžu otvárať novým témam a myšlienkam.

Meranie úspechu ZOO – návštevnosť

Úspech zoologickej záhrady je najčastejšie meraný počtom návštevníkov, ktorí každoročne prejdú bránami ZOO. Dobre rozvíjajúca sa zoologická záhrada eviduje z roka na rok zvýšený počet návštevníkov a väčšie príjmy zo vstupeniek a koncesíí zakúpených v ZOO. Väčšie príjmy vedú k ďalšiemu rozvoju ZOO.

Ako zvýšiť návštevnosť ZOO

Podľa skúseností riaditeľov zoologických záhrad zo sveta, návštevnosť ZOO je závislá na kvalite služieb pre návštevníkov. Vyššie počty ľudí sa typicky ukázu v poradí efektívnosti:

- Po otvorení nových expozícií – podmienkou je dobrý marketing – rast návštevnosti je v niektorých prípadoch až 30% po dobu 6 mesiacov až 2 rokov. Tento nárast je väčšinou krátkodobý.
- Po skvalitnení reštauračných služieb v rámci ZOO – dobrá reštaurácia v rámci zoologickej záhrady zaručuje opakovanú návštevnosť, predlžuje čas pobytu návštevníkov a tým vytvára dojem väčšej hodnoty pre návštevy. Trendom sú zoologické záhrady tematicky stvárnené ako rôzne regióny sveta a reštaurácie podporujú túto ilúziu výletu do vzdialených končín exotickou kuchyňou a štýlovým posedením. Ďalším trendom sú reštaurácie, ktoré sa špecializujú na „sustainable“ jedlá: vegetariánke pochúťky, jedlá z hmyzu a bezstavovcov alebo jedlá pripravené

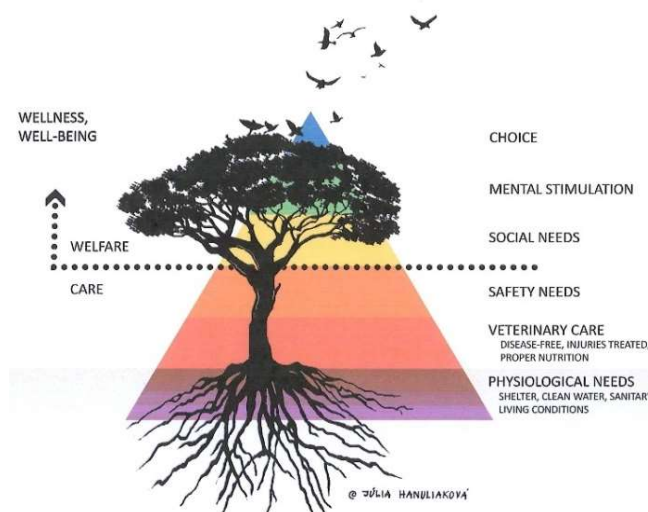
- z invázných druhov. Veľmi úspešné sú aj ZOO reštaurácie, ktoré sa špecializujú na tradične pochúťky z regiónu, ako napríklad sedliacky dvor v ZOO Schönbrunn. Berme jedlo seriózne!
- Po skvalitnení odpočinkových areálov (a toaliet), lavičiek, a vybudovaní ihrísk pre deti, mládež, aj dospelých. Trendom sú rôzne kreatívne spôsoby hry v prírode, vo vzduchu, na suchu, či na vode. Aj člnkovanie na jazere (za malý poplatok) býva v mnohých ZOO významným zdrojom príjmov. Verejné priestory ZOO Bratislava sú väčšinou v zlom stave, zanedbané alebo celkom chýbajú.
 - Dobrý program ZOO. Najúspešnejším programom ZOO Bratislava v 2019 bol beh za medvede. Zúčastnilo sa ho vyše 3000 ľudí. Rada by som tento beh urobila tradíciou ZOO a ponúkla ďalšie možnosti na aktívny odpočinok, ktorý ako sa zdá Bratislavčania vyhľadávajú.
 - Ak cez voľne dni je dobré počasie (na toto nemáme žiaden dosah).
 - Po pridaní areálov pre návštevníkov, ktoré sa dajú využiť aj v zlom počasí, ako napríklad veľké uzavreté ekosystémy štýlu Godnwannaland v Leipzigi ZOO alebo Masoala v ZOO Zürich kde ľudia môžu stráviť aj niekoľko hodín. Samozrejme dobrá reštaurácia je podmienkou! Vyhliadky s prístreškami sú tiež krokom správnym smerom.
 - Po otvorení nového / druhého vchodu a pridaní parkovacích miest. Význam možnosti pohodlne zaparkovať je dobre dokumentovaný prípadom ZOO Brno, ktorá má 18 parkovacích miest a ZOO Zlín-Lešná, ktorá má vyše tisíc parkovacích miest. Obyvatelia Brna sa často rozhodnú radšej cestovať ďalšiu hodinu do Zlína, než by sa snažili vyšpekulovať ako sa dopraviť do Brnenskej ZOO.
 - Po zmienke a ocenení ZOO známymi osobnosťami.

Väčšia návštevnosť je známkou väčšej obľúbenosti a dá ZOO možnosť prerozprávať príbehy ochranárstva a vzťahy zvierat a ľudí, ako aj získať viac prostriedkov na priamu podporu iných ochranárskych projektov.

Návštevnosť ZOO sa dlhodobo zlepšila ak návštevníci veria (overené anketami), že zvieratá v ZOO majú dobré životné podmienky a taktiež, že peniaze, ktoré v ZOO minú idú na dobrý účel. Definícia dobrého účelu pritom závisí od návštevníka – môže to byť napr. podpora miestneho útulku, obnova miestnej ekologicky narušenej oblasti, projekt na podporu domácich ohrozených druhov, alebo aj záchranná akcia na podporu levov v Afrike.

Moderné Zoo sú zástancovia dobrého života zvierat

Spokojnosť návštevníkov sa meria podľa Maslovej hierarchie (pyramídy) potrieb. Ja som vytvorila verziu Maslovovej Hierarchie (ktorá nie je pyramída, ale strom) potrieb pre zvieratá žijúce v ZOO. Cieľom starostlivosti o zvieratá v ZOO je dosiahnuť nielen dobrú starostlivosť, ale aj umožniť zvieratám fitness a naplnenie života podobné ideálnym možnostiam a podmienkam v divočine.



Táto filozofia vyjadruje môj vzťah k starostlivosti o zvieratá a fyzickému svetu zvierat v ZOO. Keď rozmýšľam o novom výbehu / habitate pre zvieratá s existujúcimi prírodnými podmienkami, snažím sa radšej ísť s prírodou, než proti nej (ísť „proti krajine“ znamená vytvárať stavby ľudského typu a meniť výzor krajiny). Budovať výbehy, ktoré využívajú hodnoty existujúcej krajiny, je ako sa ukázalo, aj lacnejšie.

Čo sa týka kolekcie zvierat, budem sa riadiť želaniami návštevníkov, spolupracovať s pracovnými skupinami UCSZOO, nasledovať direktívy EAZY a zameriavať sa na vytvorenie zdravých populácií druhov, ktoré potrebujú priestor v ZOO na prežitie v divočine. Prednosť budem dávať miestnym druhom, ale rozvíjať budeme aj exotické zvieratá, ktorých domovské prírodné podmienky sú podobné prírodným podmienkam v ZOO Bratislava.

Moderné ZOO sú ekologickým strediskom regiónu

Zoologická záhrada bude spolupracovať s Mestskými lesmi v Bratislave ako aj s ďalšími inštitúciami a ochranárskymi organizáciami v regióne. Pozrieme sa napríklad aj na možnosť vytvorenia záchranného centra / rehabilitačnej stanice pre poranené a hendikepované živočíchy. Takáto záchranná stanica by mohla byť pod hlavičkou ZOO, ale fyzicky a finančne nezávislá a aj s vlastnými ľudskými kapacitami. Ďalšie príklady možných aktivít v spolupráci s miestnymi ochranárskymi združeniami:

- Realizácia, zviditeľňovanie a propagovanie environmentálnej výchovy, vzdelávania a osvetu, vrátane rôznych ochranárskych akcií v ZOO.
- Fundraising pre ochranárske projekty.
- Výmeny odborníkov a vzájomná odborná spolupráca.
- Organizovanie stretnutí a diskusií medzi odborníkmi zo ZOO, ochranármi a aktivistami, nebudeme sa vyhýbať ani rozhovorom o právach zvierat.

Moderná ZOO podporuje svojich zamestnancov a vychováva ochranárov a odborníkov biológov

ZOO Bratislava bude spolupracovať so školami všetkých úrovní a vytvárať podmienky pre malé deti, predškôľakov, školákov, študentov, doktorandov, tak aby mohli spracovávať témy týkajúce sa práce a úspechov ZOO a ochranárstva. Budeme podporovať mladých ľudí s odvážnymi ochranárskymi nápadmi.

ZOO Bratislava je v súčasnosti členom mnohých profesionálnych organizácií. Chcela by som k nim pridať aj WAZA – World Association of Zoos and Aquariums. Budem naďalej podporovať naše aktívne členstvo v týchto organizáciách a posilať zamestnancov na školenia a spoločné akcie. Väčšia zapojenosť do medzinárodnej komunity ZOO nám otvorí širší prístup aj k medzinárodným grantom, spolupráci a pokrokovým myšlienkam.

Finančný plán

V súčasnosti ZOO funguje s rozpočtom okolo 2,4 milióna EURO a má návštevnosť okolo 300,000 ľudí ročne. Vlastne príjmy sa pohybujú okolo 1,5 milióna.

Jednou z mojich hlavných snáh bude vytvoriť systém financovania ZOO, ktorý pomôže k väčšej finančnej nezávislosti prevádzkovania zoologickej záhrady od mestských zdrojov. Pozerám sa na príklady zo sveta aj z českých a slovenských ZOO. Moje prvé kroky budú: Spolu s mojim tímom v ZOO sa pozrieme

- **Koľko stoja vstupenky** na podobné atrakcie v regióne ako sú múzeá, akvaparky, športoviská a porovnáme ich so súčasnou cenou vstupenky a permanentky.
- **Ako sú nastavené kontrakty**, čo sa predáva v ZOO; v ZOO obchode, s dinoparkom a v reštauračných zariadeniach, a ako tieto koncesie zdieľajú svoje príjmy so ZOO.

Ak je súčasná návštevnosť ZOO okolo 300,000 ľudí a každý by zaplatil len o 1 euro viac na vstupenke a minul o 1 euro viac na občerstvení, ZOO by mala ďalších cca 600,000 Eur na prevádzku (čo je jedna štvrtina rozpočtu), ktoré doteraz nemala.

Budeme hľadať rezervy v mýňaní finančných zdrojov a plánovať strategicky.

Dary a práca so sponzormi

Ďalším dôležitým krokom bude **vytvorenie Spoločnosti priateľov ZOO**, ktorá pomôže s financovaním ZOO. Na toto budem potrebovať vytvoriť novú pozíciu a prijať Riaditeľa rozvoja ZOO, ktorý/á bude mať skúsenosti s fundraisingom v regióne. Hlavnou náplňou práce bude vytvorenie a riadenie Spoločnosti priateľov ZOO. Eventuálne jeho /jej plat ako aj postupne platy ďalších zamestnancov ZOO, ako napríklad plat Riaditeľa vzdelávania a Riaditeľa návštevníckych služieb, by mohol byť platený zo zdrojov Spoločnosti priateľov ZOO. Spoločnosť priateľov ZOO bude privilegovaná skupina jedincov – darcov s exkluzívnym priskúpom k VIP programu organizovanému ZOO, ako sú výlety, plesy, kultúrne akcie v ZOO, prednostný prístup k informáciám o dianí v ZOO, sprevádzanie po ZOO pani riaditeľkou, a podobne.

Čo sa týka dlhodobého finančného plánovania, rada by som iniciovala založenie **Endowment fondu** pre ZOO, do ktorého by mohli občania aj právnické osoby smerovať svoje finančné dary, ktoré by boli investované a rástli úrokmi. Tieto úroky by garantovali pridanú hodnotu a len tieto úroky by sa používali na financovanie prevádzky alebo investičných nákladov ZOO. Toto je podobné sporeniu na finančne nezávislý život jedinca. Eventuálne si nasporíte dostatok peňazí, ktoré tvoria základ investície a vy môžete ďalej žiť už len z úrokov, bez toho aby ste čerpali zo základu.

Jedinečným spôsobom vyberaním peňazí na ochranárske účely ktorý sa osvedčil v mnohých ZOO sú, „**Štvrťáky na ochranárstvo**“. Každý návštevník pri kúpe lístka dostane žetón ktorý ma hodnotu 25 centov. Počas svojej návštevy sa môže návštevník rozhodnúť, na ktorý z troch propagovaných projektov prispeje, napríklad:

- 1 - záchranná stanica pre voľne žijúce živočíchy
- 2 – záchrana / obnova významnej prírodnej lokality alebo chráneného územia v regióne
- 3 - záchrana Saoly - posledného „jednorožca“ v juhovýchodnej Ázii.

Skutočnosť že sa návštevník musí rozhodnúť medzi projektami, (žetón si už zaplatil) ho nabáda k diskusii a rozmyšľaniu o projektoch (ktorý z nich si zaslúži moje peniaze?), a posilňuje v ňom pocit spolupatričnosti.

Investičné zámery pre roky 2020 – 2022

Investičné zámery, ktoré boli schválené, ale sa neuskutočnili, v roku 2019:

- Ako prioritu podporujem vybudovanie lávky pre peších, ktorá zokruhuje hlavnú trasu v ZOO. Tato lávka by prepojila Karpatský les s Africkými planinami a viedla by priamo nad Údolím vtákov (a dinosaurov) z možnosťou „výstupu“.
- Potrebný je aj nový výbeh pre medveďov, pretože súčasný výbeh je morálne zastaralý a poburuje návštevníkov. Otázkou je, či tento výbeh budovať pre súčasného medveďa alebo pre novú populáciu medveďov.
- Zoologická záhrada potrebuje viac parkovacích možností, ale navrhovaná výstavba 5-poschodového parkovacieho domu pri súčasnom vchode je problematická. Hľadanie / vytváranie nových možností parkovania pre návštevníkov budem preto riešiť v úzkej spolupráci s hlavným mestom Bratislava, aj v rámci pripravovanej novej parkovacej politiky mesta. Pod parkoviskom preteká riečka Vydrica, ktorá má vysokú ekologickú hodnotu a bolo by skôr vhodné ju odkryť a zrekonštruovať. Ďalšou zaujímavosťou tohto územia (parkoviska)

je, že sa tu našli mamutie kosti. Ak by sa tento nález zverejnil a odprezentoval, pridalo by to k atraktivnosti ZOO.

Investičné zámery do budúcnosti:

Prvým významným systematickým krokom po mojom nástupe bude inventúra zdrojov ZOO - ľudských, zvieracích, aj nehnuteľných; zhodnotenie v rámci analýzy SWOT a v spolupráci s mestom, odbornou verejnosťou a ochranárskymi organizáciami vytvorenie strategického plánu, ktorý dá ZOO Bratislava jasný smer a priority do blízkej aj vzdialenej budúcnosti.

Predpokladám že nájdeme problémy zo zastaralou infraštruktúrou a taktiež budeme musieť prioritne riešiť pripomienky komisie EAZA o nedostatočných parametroch (welfare) v niektorých výbehoch. Najviditeľnejšie sú problémy vo výbehoch pre medveďa a žirafy. Rada by som presunula medvede do karpatského lesa a žirafy by sa mohli mať lepšie a vyzerať úžasne nad mestom, v susedstve alebo aj v zmiešanom výbehu nosorožcov a pštrosov, na Africkej planine. Taktiež predpokladám že do priorít zahrnieme aj zlepšenie kvality ponúkaných gastro-služieb a ďalších služieb pre návštevníkov, hlavne zlepšenie parkovania a vybudovanie nového alebo druhého vstupu do ZOO.

Na konci mojich prvých 5-6 mesiacov pôsobenia v ZOO predložím verejnosti ucelenú ilustrovanú víziu rozvoja ZOO. Vízia ustanoví míľniky, potrebné investície a očakávanú návštevnosť a príjmy.

Zhrnutie

Mám záujem pokúsiť sa o etickú a estetickú reformu ZOO Bratislava, ktorá transformuje súčasnú inštitúciu, ktorú väčšina návštevníkov popisuje ako mierne až veľmi problematickú („pekné miesto, ale...“), na inštitúciu, o ktorej si ľudia budú rozprávať: „Ideš do Bratislavy? Nezabudni sa zastaviť v ZOO, neľutuješ.“

Našťastie máme mnoho dobrých vzorov regiónu, ako napríklad ZOO Ostrava, ZOO Zlín, ZOO Praha, Schönbrunn ZOO, alebo ZOO Lipsko kde sa pánovi riaditeľovi podaril malý zázrak. Ako vidíte na zábere z jeho prednášky, za 15 rokov jeho pôsobenia, sa návštevnosť ZOO (a teda aj jej obľúbenosť) zvýšila viac ako 3-násobne, príjem generovaný ZOO sa zvýšil skoro 15x a podpora mesta sa znížila o jednu štvrtinu.

Development of performance data		
	1997	2012
Visitor numbers	678 000	2 123 349
Entrance fee / adults	3.58 €	Summer 17 € Winter 14 €
Total assets	10.5 m €	34.0 m €
Revenues	1.4 m €	20.2 m €
Other operating income	0.8 m €	7.0 m €
Subsidy by City of Leipzig	3.6 m €	2.8 m €
Number of staff (converted into full-time jobs)	103	201

Cieľom ZOO bude na konci 5 ročného obdobia zdvojnásobiť návštevnosť a zvýšiť úmerne podstatným spôsobom aj ostatné ekonomické a sociálne ukazovatele. ZOO Bratislava ma potenciál stať sa jednou z najobľúbenejších ZOO v regióne, ktorý zahŕňa Brno, Zlín, západné Slovensko aj Viedeň! Jej kvalitou je dobrá zemepisná poloha, zaujímavé prírodné prostredie, rozsiahla zbierka zvierat a profesionálny potenciál zamestnancov ZOO. Podmienkou nášho úspechu bude podpora a dobrá spolupráca s mestom.