

Rozvojový plán ZOO Bratislava na roky 2020 - 2022

Vypracovaný na účel výberového konania pre výber riaditeľa príspevkovej organizácie Zoologická záhrada Bratislava.

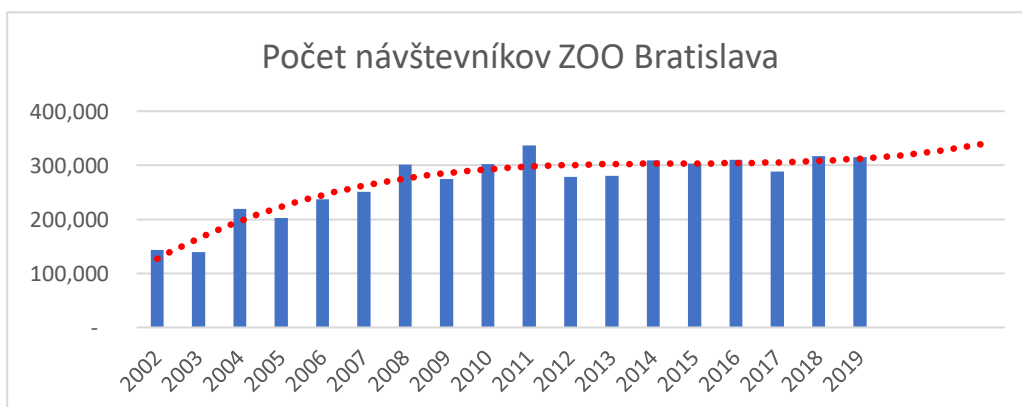
Rámcové ideové vymezdenie rozvoja ZOO popisujem v 3 samostatných sekciách, ktoré spolu tvoria ucelený obraz mojej predstavy o budúcnosti ZOO Bratislava. Sústreďujem sa na pomenovanie vízie so zreteľom na zvieratá, na ľudí a v kontexte mesta Bratislava.

Pre zvieratá

ZOO musí pokračovať v plnení funkcií pre ktoré bola založená. Primárne realizovať záchranný chov chránených a ohrozených druhov živočíchov, tvorbu genofondovej rezervy a spolupracovať na projektoch záchrany ohrozených druhov s domácimi a medzinárodnými organizáciami. Budú sa zlepšovať chovné zariadenia a výbehy tak, aby poskytli zvieratám čo najlepšie prostredie. Súčasne bude realizovať vedeckovýskumnú činnosť zameranú na ochranu ohrozených druhov a odborný zber dát na tvorbu a ďalšie zlepšenie podmienok chovu živočíchov. V tejto oblasti budú využité moderné metódy a nástroje s účelom zvýšenia efektivity využívania zdrojov, ako finančných, tak aj ľudských. Aplikovanie dostupných technológií pre zvýšenie kvality životných podmienok chovaných druhov (*IOT a senzory, vzdialené monitorovanie správania, automatizácia na základe presných dát, ovládanie osvetlenia, vlhkosti, teploty, prístup k výbehu*)

Pre ľudí

Na splnenie požiadavky – vzdelávať, je nevyhnutné zabezpečiť, aby bola ZOO Bratislava čo najviac navštevovaná. V poslednom období sa počet návštevníkov pohyboval okolo úrovne 300 000 osôb za rok. Dlhodobý je jasný stúpajúci trend ktorý je možné ešte podporiť zlepšením kvality prostredia a ponúkaných služieb.



Atraktivitu ZOO je možné zvýšiť aj bez výrazných finančných nákladov. Celkový dobrý dojem z návštevy pomôžu dotvoriť detaily, ktoré nemusia byť drahé. Počas nasledujúceho obdobia plánujem zabezpečiť nové značenie vychádzkových okruhov v rámci ZOO. Farebne rozlíšené trasy s rôznou náročnosťou stúpania a dĺžkou, pre jednoduchú orientáciu a voľbu trasy. Estetickými úpravami (kosenie, záhradnícka úprava zelene) a zapracovaním dizajn manuálu bude vytvorené konzistentné a príjemné prostredie pre relax a pohodlné prechádzky. Budú inštalované nové lavičky, kvalitnejšie popisky zvierat a ďalekohľady pre lepšie možnosti pozorovania zvierat vo výbehoch. Vytvorím priestor pre inštaláciu umenia v areáli ZOO, ako podporu estetického zážitku. Doplním chýbajúce služby, ako napríklad vozíky na prevážanie detí ktoré nezvládajú dlhšie presuny v areáli ZOO a tiež ďalšie možnosti kvalitného občerstvenia. Urobím všetko pre to, aby sme mohli priebežne rekonštruovať zastaranú infraštruktúru a postupne budovať nové parkovisko, vybudovať ďalší vstup do ZOO (z ulice Staré Grunty) a postaviť vyhliadkovú vežu. V neposlednom rade je potrebná aj renovácia web stránky, ktorá už pôsobí zastarane.

Pre mesto

ZOO Bratislava spravuje rozsiahly majetok mesta, ktorý jej bol zverený. Aj v tejto oblasti bude prioritou zabezpečovať správu efektívne. Po dôkladnom spoznaní stavu majetku budem v spolupráci s odborníkmi plánovať ďalší postup rekonštrukcií a možnosti budovania. Pri riešení správy a údržby zalesnenej časti pozemku ZOO – lesopark, sa budem usilovať o spoluprácu s Mestskými Lesmi Bratislava. Uvedomujem si dlhodobé podfinancovanie a zlý stav vybavenia ZOO. Aj napriek tomu sa budem snažiť, aby v ZOO vznikol aj priestor pre realizáciu modernej domácej architektúry. Či už to budú malé prvky vybavenia, alebo úplne nový výbeh pre medvede. Verím, že pri zvýšenej návštevnosti a v spolupráci s marketingovým oddelením ZOO a aj vzájomnou podporou s inými inštitúciami mesta dokážeme zabezpečiť také finančné zdroje, ktoré umožnia ZOO rozvíjať sa a smerovať k tomu, aby sa stala atraktívnym cieľom návštevy bratislavčanov, domácich ako aj zahraničných turistov.

Vedenie organizácie

Pozícia „riaditeľ ZOO Bratislava“ bude pre mňa znamenať možnosť podieľať sa na projekte ktorý je užitočný pre celú spoločnosť. Presne to je aj motivácia, prečo sa o túto pozíciu uchádzam. S vedením ZOO nemám žiadnu prax, ale práve preto verím, že prinesiem nový pohľad a iný prístup k vedeniu tejto organizácie. Mám bohaté skúsenosti s vedením medzinárodných tímov, realizáciou malých, ale aj nadnárodných projektov a výberových konaní. Riešil som veľké množstvo

komplikovaných situácií na ktorých záležal úspech a presadenie sa na trhu globálnej spoločnosti kde pracujem. Som si plne vedomý, že práve z povahy verejnej funkcie ako takej, budú niektoré moje rozhodnutia vnímané časťou spoločnosti ako nesprávne. Budem sa však vždy rozhodovať podľa svojho najlepšieho vedomia a svedomia. Svoje rozhodnutia v odborných otázkach budem zodpovedne konzultovať s expertmi na riešenie problematiku.

K riadeniu pristupujem cez vytváranie kreatívneho a produktívneho prostredia pre prácu všetkých členov tímu. Vysokú dôležitosť pri plnení cieľov má, v mojom chápaní, správna motivácia. Motivácia pocitom dobre vykonanej práce musí byť podporená uznaním, rešpektom a prípadne konštruktívnou spätnou väzbou. Nastavenie kvalitných cieľov, ktoré sú S.M.A.R.T. (*SMART = Specific Measurable Attainable Realistic TimeBound* skratka v preklade znamená, že cieľ je špecifický, merateľný, realizovateľný a časovo vymedzený) pre všetkých zamestnancov mi umožní objektívne hodnotenie a následné priznanie finančných odmien v rámci platnej legislatívy.

Po nástupe do novej pozície, považujem za nevyhnutný interný personálny audit, ako nástroj na spoznanie s členmi tímu, zoznámenie sa s ich úlohami a schopnosťami. Aby mohla organizácia fungovať efektívne, musí mať kvalifikovaných zamestnancov na správnych miestach. Okrem kvalifikácie je podľa mňa dôležitá aj úloha jednotlivca v kolektíve. Iba dobre zohratý kolektív bude schopný úspešne čeliť náročným výzvam, ktoré ZOO čakajú.

Pre jednotlivé projekty plánujem zostaviť operatívne tímy ktoré budú za splnenie zodpovedné. Na pravidelnej báze a s vysokou frekvenciou budem sledovať stav plnenia úloh, aby sme mohli plán priebežne upravovať. Rozdelením veľkej úlohy na čiastkové ciele je možné tím jednoduchšie motivovať a podporiť vytrvalosť pri dlhodobých výzvach.

Pri realizácii projektov budem využívať proces „Stage-Gate“ (v preklade Fáza – Brána) kedy sa v presne určených fázach pristupuje k hodnoteniu projektu a rozhodovaniu o nasledujúcich krokoch. Po zhodnotení návrhu a určení miery rizika sa vypracuje „business case“. Po úspešnom zhodnotení sa pristúpi k vývoju, ďalej sa zhodnotí možnosť presadiť zámer v realnom prostredí, začne pilotná prevádzka - testovanie a nakoniec finálne spustenie. Tento postup umožňuje eliminovať zbytočné náklady a skracuje čas na zistenie výhodnosti, resp. opodstatnenosti posudzovaného projektu.

Strategickým plánovaním a v rámci spolupráce s Metropolitným Inštitútom chcem zabezpečiť konzistentný vývoj ZOO. V tomto momente Vám nedokážem predstaviť detailný plán a čiastkové kroky potrebné k jeho naplneniu. Aby som mohol začať konať a viesť ZOO Bratislava v rozvoji, musím organizáciu najprv analyzovať a dobre spoznať. Následne môžem rokovať s jednotlivými útvarmi

magistrátu a ostatnými mestskými organizáciami o prípadnej spolupráci. K dosiahnutiu cieľa budem využívať efektívny projektový manažment so zapojením odborníkov.

Financovanie

Plán financovania na roky 2020 – 2022 bude vychádzať z predpokladaného rozpočtu, jeho prípadných korekcií a tiež od úspešnosti získať ďalšie zdroje, či prilákať návštevníkov. Z verejne dostupných informácií je zrejmé, že na rok 2020 je schválený rozpočet 1,9M EUR z toho je 300.000 EUR kapitálový výdavok na ovetlenie, ozvučenie a kamerový systém v ZOO.

Rámcový odhad financovania na základe verejne dostupných informácií:

(zobrazuje iba hlavné položky)

	2020	2021	2022
príspevok od zriaďovateľa	1,612,000 €	1,773,200 €	2,127,840 €
príspevok na kapitálové výdavky	300,000 €	700,000 €	900,000 €
príjem z predaja vstupeniek	700,000 €	1,000,000 €	1,250,000 €
príjem z predaja tovarov a služieb	75,000 €	350,000 €	450,000 €
výnosy celkom	2,689,020 €	3,825,221 €	4,729,862 €
mzdové náklady a odvody	1,450,000 €	1,595,000 €	1,914,000 €
spotreba materiálu	340,000 €	380,000 €	420,000 €
spotreba energie	215,000 €	200,000 €	180,000 €
nákup služieb	320,000 €	300,000 €	275,000 €
opravy, rekonštrukcie, investície	350,000 €	1,320,000 €	1,920,000 €
náklady celkom	2,675,000 €	3,795,000 €	4,709,000 €
hospodársky výsledok	14,020 €	30,221 €	20,862 €

Pri plánovaní rozpočtu na ďalšie roky budem žiadať od zriaďovateľa prioritne zabezpečenie prostriedkov na nevyhnutnú prevádzku ZOO, ako aj na ďalší rozvoj. Nakladanie s financiami podrobím dôslednej kontrole a zabezpečím ich efektívne využitie. Okrem príspevku od zriaďovateľa získava ZOO financie najmä z predaja vstupeniek. Využitím analýzy dát o predaji a skladbe návštevníkov je možné aj zvýšenie príjmu z predaja vstupného aj úpravou cenníka. Tým nemyslím priamo na zvýšenie cien. Je možné, že hlavná cieľová skupina bude reagovať na zníženie ceny lístka zvýšením celkovej návštevnosti, čo pri určitých parametroch spôsobí zvýšenie celkového príjmu ZOO.

Návštevnosť bude stúpať, ak budú ľudia s návštevou spokojní a vrátia sa, prípadne budú o svojom pozitívnom zážitku rozprávať vo svojom okolí a tak prilákajú

ďalších ľudí do ZOO. Aby si návštevník odnášal dobré spomienky, je nutné sústrediť sa na celý priebeh návštevy a hľadať priestor na zlepšenie. Už samotný nákup lístkov a zlá organizácia dvoch pokladní dobrý dojem nevyvoláva. V ZOO by mohli byť ochotní informátori/animátori, ktorí by návštevníkovi poradili s orientáciou, či informovali o prebiehajúcich aktivitách. Súčasne by priamo zbierali spätnú väzbu a požiadavky na zlepšenie ZOO. Príjem z predaja suvenírov v „ZOO Shop“ by mohol byť vyšší, ak by bol obchod umiestnený napríklad pri východe zo ZOO tak, aby každý návštevník musel cez obchod prejsť.

Som presvedčený, že rozvoj ZOO je možné zabezpečiť aj aplikáciou inovácií vo fungovaní a zmenami organizácie starostlivosti o zvieratá. Môže sa jednať o malé zmeny, ktoré môžu napríklad šetriť čas ošetrovateľom, alebo odbúrajú potrebu vykonávať niektoré úkony manuálne. Do úvahy pripadá aj identifikácia takých outsourcovaných aktivít, ktoré by efektívnejšie zvládla ZOO vo vlastnej réžii, alebo naopak. Som odhodlaný zavádzať nové, prípadne meniť, alebo aj rušiť staré procesy ktoré sa v ZOO uplatňujú dnes.

Možnosti získať ďalšie prostriedky z externých zdrojov vidím vo vylepšení systému sponzorovania vybraného živočícha. Je ale určite nevyhnutné zvýšiť vizuálnu atraktivitu sponzorskej „plakety“. Pracovať budem tiež na mediálnej prezentácii. ZOO je vo svojej podstate ideálna inštitúcia pre sponzorov, pretože predstavuje esenciu „ochrany zvierat“ a tento odkaz musí byť jednoznačne odkomunikovaný. Marketingovými aktivitami a inovovaným prístupom podporíme atraktivitu pre partnerov a sponzorov, čo umožní jednoduchšie získať dodatočné financie.

ZOO Bratislava má byť miestom kam budú ľudia chodiť s radosťou a odchádzať s novými vedomosťami a zážitkami. Miesto kam sa dá pohodlne dopraviť a kde sa dá kvalitne občerstviť. Prostredie ZOO má byť upravené a estetické, iba tak môže ponúknuť kvalitný relax. Toto všetko pri zabezpečení primárnych úloh ochrany a chovu ohrozených živočíchov.

Moja vízia je, aby bola ZOO Bratislava užitočným článkom v ochrane prírody, atraktívnym cieľom návštevy a kvalitným miestom, kde sa spája

Zábava,

Osveta,

Ochrana.

V Bratislave 11.06.2020

Michal Novomeský