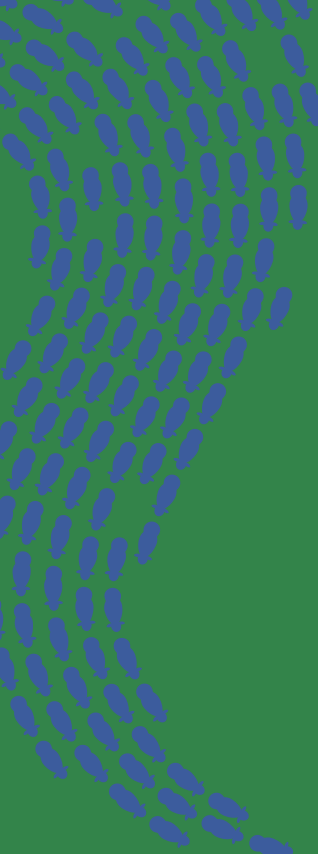




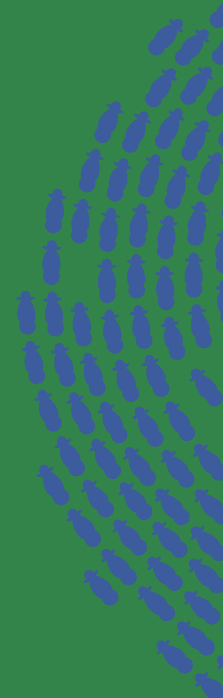
Strategie rozvoje Zoo Brno 2024 – 2040

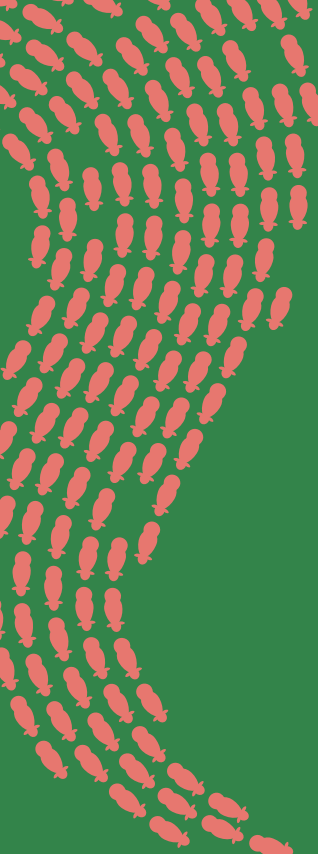


analytická část

- 04 Srovnání Zoo Brno s ostatními zoo v ČR
- 06 Zoo jako turistický cíl
- 07 Vyhodnocení původní strategie
- 10 Druhová skladba zvířat
- 15 Atraktivita areálu
- 17 Závěry z mapování odborné veřejnosti

návrhová část

- 20 Poslání
 - 21 Vize
 - 21 Rozvojové oblasti
 - 22 Priorita 1 Technický rozvoj
 - 27 Priorita 2 Chov zvířat
 - 29 Priorita 3 Služby a péče o návštěvníky
 - 31 Priorita 4 – Ochrana biodiverzity
 - 33 Priorita 5 – Struktura, řízení a kultura organizace
 - 36 Priorita 6 – Vzdělávání pro cílové skupiny
 - 38 Zásady pro realizaci strategie
- 



STRATEGIE

Zoo Brno

- analytická část



Při získávání analytických dat pro tvorbu Strategie rozvoje Zoo Brno pro období 2024 - 2040 jsme vycházeli mimo jiné z materiálu z roku 2012 „Think thank k manažerské koncepci pro Zoo Brno“ anonymního autora. Ten velmi věcně doložil a okomentoval, v jakém stavu se tehdy Zoo Brno nacházela. S ohledem na jeho kvalitní zpracování jsme se rozhodli ho využít jako výchozí bod analytické části této strategie.

Po 12 letech, ač je to skoro neuvěřitelné, je řada závěrů z tohoto dokumentu, zejména týkající se stavu infrastruktury, služeb pro návštěvníky a ekonomiky provozu, stále platných. Za uvedenou dobu Zoo Brno pod tehdejší vedením buď stagnovala nebo dokonce snížila svůj výkon po všech stránkách (návštěvnicky, marketingově, ekonomicky), čímž se zcela liší (bohužel v negativním smyslu) od všech relevantních zoo ČR.

Pro účely nové Strategie organizace jsme tedy aktualizovali klíčová data a cíleně se zeptali ředitelů vybraných zahrad, v čem podle nich spočívá úspěch jejich rozvoje. V některých případech dosáhly zahrady až řekněme „extraligové“ úrovně, zatímco brněnská zoo se ocitá na hraně okresního přeboru.

1. Srovnání Zoo Brno s ostatními zoo v ČR

Pojďme se tedy podívat řečí čísel na srovnání ekonomických výkonů výběru českých zoo, do kterého jsme zahrnuli zahrady z **obdobně velkých krajských měst**. V případě Zlína a Jihlavy byla hlavním důvodem zařazení malá vzdálenost od Brna, kdy obě fungují jako logická druhá volba pro výlety brněnských/jihomoravských škol a rodin. Zároveň do srovnání nebyly zahrnuty zahrady a zooparky zřizované podstatně menšími, ekonomicky slabšími municipalitami či nesouměřitelně silnější zoo Praha a konečně východočeská zoo Dvůr Králové, která je zřizována krajem v právní formě akciové společnosti.

Město	Počet návštěvníků	Počet zvířat	Počet druhů zvířat	Rozloha	Cena vstupenek léto, dospělí/děti	Soběstačnost (poměr vlastních příjmů k veřejným dotacím)	Počet pracovníků (přepočtený)
Zlín	770 663	1510	225	52 ha	230/170	91%	93
Ostrava	612 455	6592	452	100 ha	160/100	56%	131
Plzeň	496 685	6581	1126	43 ha	220/160	51%	137
Olomouc	381 818	1828	387	21 ha	140/100	67%	84
Jihlava	354 724	1222	236	9 ha	150/100	74%	60
Liberec	321 154	814	164	13 ha	160/120	51%*	122*
Brno	262 153	2089	400	65 ha	180/120	42%	109

Zdroj: Unie českých a slovenských zoologických zahrad, 2023

* Údaje za všechny složky Zoo Liberec, vč. Lidových sadů, Archy a Divizny

Pro lepší orientaci jsou růžově označeny nejvyšší hodnoty v jednotlivých kategoriích, modře pak ty nejnižší. V rámci srovnávací analýzy jsme u každé výše uvedené zoo zjistili klíčové faktory jejich úspěchu, klíčové investice a výhledy do budoucna. Níže uvádíme ty zásadní.

Zoo Zlín

- Chápe se jako **produkt cestovního ruchu**, tomu odpovídá řízení, marketing i komunikace.
- Důsledná práce se **strategickým plánem** – to, co si vytyčili, také průběžně plní, hodnotí, komunikují (viz ozvěny Master planu - <https://www.zoozlin.eu/master-plan-ii/>).

¹Zdroj: Rozhovory s řediteli jednotlivých Zoo, výroční zprávy, strategické dokumenty a jejich evaluace

- Každý nový investiční projekt má jasný **ekonomický efekt**, který se pečlivě sleduje (např. za každých investovaných 100 mil Kč očekávají nárůst návštěvnosti o 70 tis. lidí)
- Velké, marketingově dobře uchopené a ekonomicky zvládnuté investice: **Karibuni** (chovné zařízení pro slony, s úspěšným odchovem slona afrického), **Gora Ark** (voliéra pro supy s ukázkami krmení jako ve volné přírodě) či **Jaguar trek** (letní i zimní výběh pro jaguáry s novou cestou, která meandruje po vrstevnicích, místo prudkého stoupání do kopce)
- Do budoucna plánují poskytovat i **ubytování** přímo v areálu Zoo
- Nedisponují příliš velkým počtem zvířat
- **Vysoké příjmy z vedlejší činnosti** (nájem, prodej krmení atd.)
- Připravují projekt na **fotovoltaiku**, který povede ke snížení provozních nákladů
- Snaha o efektivnější hospodaření s veřejnými financemi – postupně snižovat provozní příspěvek, ale motivovat město, aby ušetřené peníze přesunulo do **investic**
- Cílem pro příští období je 1 mil. návštěvníků

Zoo Ostrava

- V r. 2023 zažila rekordní rok návštěvnosti
- V posledních 5 letech otevřeli v průměru **každý rok 1 stavbu nad 10 mil. Kč**
- Zásadní investice byly: průchozí voliéra **La Pampa**, která získala titul Stavba roku 2021, pavilon **Wanderu** pro makaky lví (jedná se nadčasové chovatelské zařízení, které jim nabízí více prostoru, vzrostlé stromy a celkové podmínky důležité pro jejich přirozené projevy a chování), pavilon **Vadtha ni - Chrám gibbonů** a pro návštěvníky důležitý parkovací dům (200 nových parkovacích míst).
- **Zásadní je také projekt elektrifikace areálu Zoo** (interaktivní kiosky, kamerový systém, měření a regulace, ozvučení, internetové přípojky a další telekomunikační rozvody) a jejich vzájemné propojení do sítě. Tento projekt byl v r. 2024 dokončen.
- Chystá se **chovatelsko-expoziční zařízení pro tučňáky brýlové** (2025 – 2026)

Zoo Plzeň

- Cílí na standard 0,5 mil. návštěvníků za rok, což se jim opakovaně v letech 2022 i 2023 povedlo
- Z nejzásadnějších investičních akcí posledních 5 let to byl **výběh lvů a úprava okolí** (cca 30 mil. Kč), **vodní příkop pavilon šimpanzů** (8,5 mil. Kč), **stavba ubikace pro guerézy** (21 mil. Kč) či **altán plovoucích ryb** (9 mil. Kč). V r. 2024 realizují projekt na instalaci retenční nádrže.

Zoo Olomouc

- Od r. 2012 postupné přebudování celého areálu do podoby **safari**, s možností projet Zoo safarivláčkem
- Od r. 2022 postupná obměna čtyř gastroprovozů
- Nejsilnější návštěvnické měsíce jsou červenec a srpen
- Z největších investičních akcí posledních 5 let můžeme jmenovat: projekt **dešťové kanalizace** (30 mil. Kč), rekonstrukce **střechy žiraf** (10 mil. Kč) a inženýrské sítě (5 mil. Kč)

Zoo Jihlava

- V r. 2023 rekordní návštěvnost, nejvíce v červenci a srpnu
- **Vysoká soběstačnost (75%)**, za posledních 5 let všechny investice z vlastních zdrojů, v r. 2025 by mělo město přispět 10 – 12 mil. Kč na projektovou dokumentaci pro tygry a dvě etapy hrošíků spojené s opicemi
- Nově vybudovali **venkovní voliéru pro kočkodany**, řeší projekt **úpravny vody**, projektují **venkovní výběh na novém opičinci**, řadu zimovišť řeší kontejnerovým stáním

Zoo Liberec

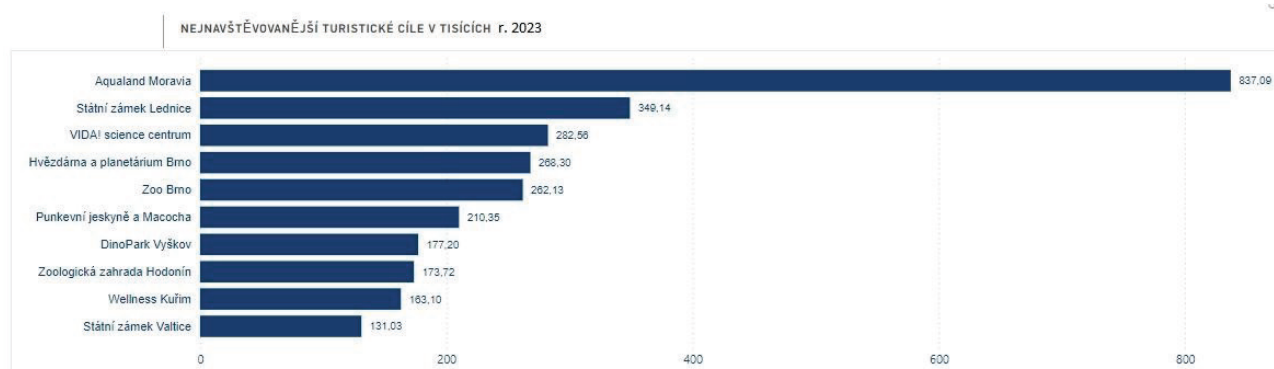
- Od r. 2022 přešlo vlastnictví Zoo Liberec z města na **Liberecký kraj**, jako jeho příspěvková organizace
- Nicméně po dobu 10 let se město zavázalo Zoo a botanické zahradě platit 25 mil. Kč/ročně na investice a větší opravy, kraj přispívá stejnou částkou.
- Do r. 2021 nízká proinvestovanost, řešení pouze havarijních akcí, nepřipravené projekty. Nyní tedy probíhá **aktivní projektová příprava** a postupná realizace těch prvních.
- V současné době probíhá **soutěžní dialog na pořízení generelu** pro rozvoj zoo o nové území, které kraj získal od města při převodu zoo pod svou správu. Dojde k přemostění, propojení obou areálů, budování cest a chodníků a vznikne **expoziční celek pro tygry Ussurijské**.
- Z větších investic v posledních 2 letech se jednalo o **expozici papoušků nestor kea** a o rekonstrukci **objektu střediska ekologické výchovy**.
- Soutěží dodavatele stavby na kompletní rekonstrukci **pavilonu žiraf a rozšíření výběhu** (100 mil.)
- Projektují podobně rozsáhlou rekonstrukci **pavilonu levhartů** (realizace cca 2026-2027).

Ač je brněnská zoo - co se rozmanitosti i počtu zvířat týká - na 3. místě, v ukazateli „**Počet návštěvníků**“ zaujímá ve sledované skupině poslední místo. Stejně tomu tak je po ekonomické stránce, kdy míra **ekonomické soběstačnosti** brněnské zoo zaujímá **pouze 42%** vůči např. zlínské, kde soběstačnost dosahuje fantastických **91%**. Při bližším pohledu do členění vlastních příjmů obou zoo je tento markantní rozdíl způsoben nejvíce příjmy ze vstupného, následován výnosy z prodeje a nájmu (zásadní je monetizace služeb). Tyto výkony navíc zlínská zoo zajišťuje s menším počtem pracovníků než ta brněnská (o 16). Tento ukazatel nelze však relevantně srovnávat, pokud neznáme podrobnou skladbu zaměstnanců.

Zoo Zlín může také těžit z toho, že v okolí není tolik turistických cílů, jako např. v Brně, a tedy návštěvník, který zavítá do tohoto území, Zoo Zlín jistě nemine.

2. Zoo jako turistický cíl

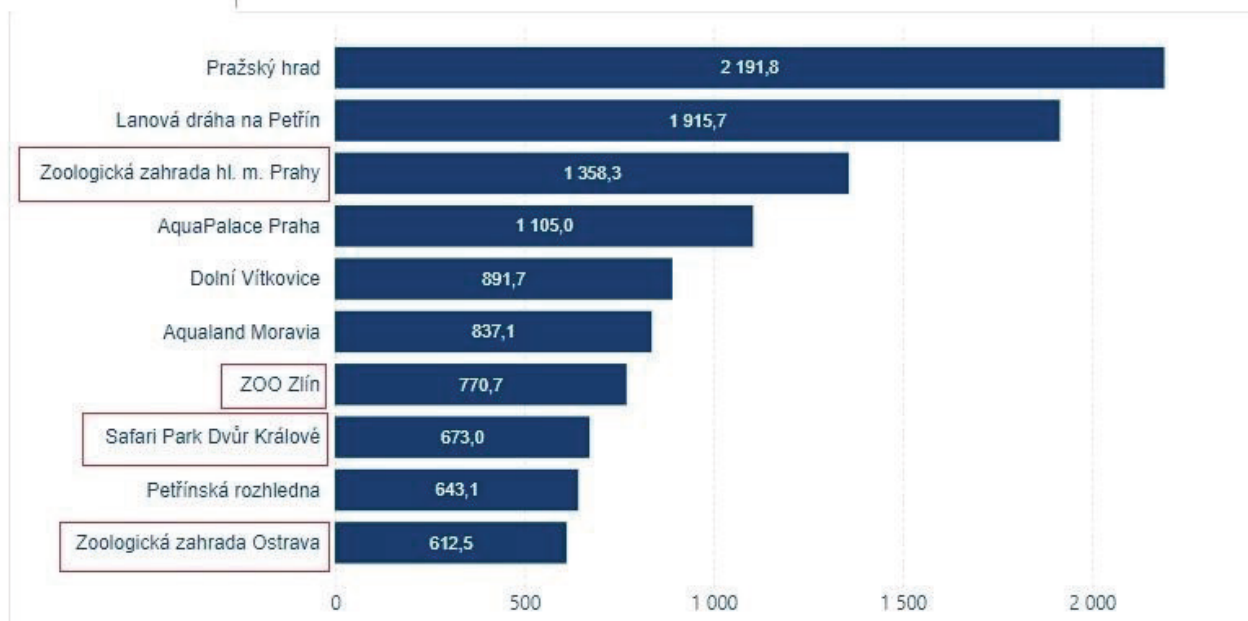
Pro dokreslení postavení zoo jako turistického cíle v JMK uvádíme **návštěvnost TOP turistických cílů v kraji**, kde Zoo Brno zaujímá **5. místo v TOP 10**.



Zdroj: Návštěvnost turistických cílů 2023 - Jihomoravský kraj, Institut turismu, Czech tourism

Nicméně zajímavé je srovnání návštěvnosti turistických cílů **v celé ČR**, kde zoologické zahrady, možná překvapivě, poměrně dominují v atraktivitě návštěvnosti. Do výběru TOP 10 se zoologické zahrady dostaly dokonce 4x! Ovšem bez Zoo Brno.

NEJNAVŠTĚVOVANĚJŠÍ TURISTICKÉ CÍLE V TISÍCÍCH r. 2023 - celá ČR



Zdroj: Návštěvnost turistických cílů 2023 - ČR, Institut turismu, Czech tourism

Jaká je tedy reálná současná situace Zoo Brno, které faktory k ní vedly a co bude potřeba udělat, aby se zahrada dostala mezi TOP zoo v ČR?

3. Vyhodnocení původní strategie

Zoo Brno si ve strategii rozvoje z roku 2003 vytyčila několik strategických cílů a bohužel se ani po 20 letech **nepodařilo dosáhnout dvou důležitých cílů**, a to:

1. Zoo Brno bude v pořadí návštěvnosti na druhém až třetím místě v rámci zoologických zahrad v ČR, přičemž **roční návštěvnost dosáhne minimálně 500 000 osob**.
2. Zoo města Brna bude **ekonomicky soběstačná minimálně z 50 procent**.

Důvody, proč se tak nestalo:

- Nevyužitý potenciál původního strategického dokumentu, který následně **nebyl nikdy relevantně evaluován**.
- V letech 2012 až 2017 zahrada otevřela několik zásadních atraktivních expozic (Africká vesnice, průchozí výběh klokanů, Králova voliéra a expozice lvů). Nicméně posledních 7 let se realizuje pouze stále zatím pro návštěvníky neotevřená, nešťastně komunikovaná expozice původně plánovaná pro šimpanze. Aktuálně přepracovaná na expozici pro dželady a subtropické druhy, která by měla být otevřená v roce 2025.
- Za neúspěšným plněním cílů z roku 2003 stojí s velkou pravděpodobností **absence malých projektů**, které by zaplnily **hluchá místa areálu zahrady**, a hlavně **absolutní rezignace na údržbu stávajících expozic, zázemí pro chovaná zvířata a zázemí pro zaměstnance**. Celý areál tak působí dojmem **neupravené a neudržované zoo**.
- Na mnoha místech chybí **základní infrastruktura** (bohužel i u expozic vybudovaných v posledních 10 letech).
- **Zázemí pro zvířata** sice nevidí návštěvník, ale jeho aktuální stav mimo jiné hraje zásadní roli při **recertifikaci** zahrady mezinárodní organizací EAZA.

- **Tristní stav pracovních podmínek pro zaměstnance** způsobuje velkou **fluktuaci lidí** zejména na chovatelském úseku a všeobecně špatnou pozici zoo na trhu práce.
- **Chybějící návštěvnický servis** od vstupního areálu, přes odpovídající gastro služby, odpočinkové zóny, navigační systém, ale zejména **chybějící parkoviště** – projekt starý 30 let, několikrát přepracovaný, dosud neexistující.
- V období po covidu **nevyužila zahrada svého potenciálu k marketingovým kampaním**, byla tedy kampaněmi ostatních zahrad a turistických cílů „přehlušena“.
- V roce 2022 došlo k **výměně ve vedení zahrady**, negativní mediální výstupy poškodily ještě více pozici zahrady.
- Vzhledem k **neuspokojivým ekonomickým ukazatelům/výsledkům** lze konstatovat, že zahrada byla v posledních letech **špatně provozně-ekonomicky vedena**.

Z koncepčního hlediska není žádoucí zcela popřít původní expoziční koncepci z roku 2000. Je ovšem na místě odstranit některé její nedostatky, zejména naprostou absenci zájmu o chovatelské zázemí, zimoviště, karanténní prostory a obecně welfare zvířat jako jednu z hlavních priorit moderních zoologických zahrad.

Zoo potřebuje **větší intenzitu výstavby méně nákladných výběhů a voliér s krytými vyhlídkami pro návštěvníky** a následně vizi **jednoho zásadního pavilonu s celoročním tepelným komfortem**. I ten by měl být sofistikovaněji řešen, s menšími stavebními, ale zejména následnými provozními náklady. Nutné je začít řešit energetickou úspornost nových budov, zapojit jedinečné možnosti zoo získávat teplo z jiných zdrojů (rekuperací, ze solárních panelů apod.), dobré vodní hospodářství, sekundární využívání vody z jezírek a bazénů k zalévání zeleně. To vše by mělo dohromady být vizitkou zahrady s ohledem na její poslání a environmentální vzdělávání.

Stejně tak je nutné **přehodnotit některé stávající projekty**, které nevyhovují:

- nárokům zvířat, která mají být chována nebo současným trendům zoologických zahrad
- budoucí přiměřené obměně chovaných druhů podle požadavků ochrany biodiverzity ex situ
- aktivnímu zapojení zoo do chovů v budoucnu aktuálně doporučovanými v regional collections plan
- možnostem reagovat na využití nepředvídaných příležitostí k získání zajímavých zvířat do chovu
- finančním možnostem zahrady

Abychom byli konkrétní, v současné době (2025) se jedná **zejména o tyto projekty**:

- nový vstup s parkovištěm – snížení stavebních objemů původního projektu o více než polovinu a odstranění ekonomicky neudržitelných částí projektu (mořské akvárium)
- původně plánovaná expozice šimpanzů – nyní již zpracovaná do vyhovující podoby „Subtropy“
- zastaralý projekt kapustňáků na místě stávajícího tropického pavilonu – kvůli finanční i energetické neefektivnosti bude zadáno zpracování studie proveditelnosti s vizí nového krytého pavilonu

Co se naopak ze strategických cílů podařilo:

Vzdělávací programy pro veřejnost budou strukturované podle cílových skupin - mateřské školy, základní školy, střední školy, vysoké školy, střední věková skupina, senioři (univerzita třetího věku) a pro každou skupinu bude připraveno nejméně pět programů.

Za posledních 5 let zvýšila Zoo Brno počet výukových programů pro MŠ, ZŠ, SŠ i VŠ o **35%**. Počet žáků, kteří využili samostatně pracovní listy se zvýšil dokonce o **200%**.

Patrný je také trend kvalitního environmentálního vzdělávání propojováním s vědeckými institucemi jako je například Akademie věd, Masarykova univerzita Brno, MENDELU a další. Od roku 2016 je **Zoo Brno a stanice zájmových činností zapsána do rejstříku škol a školských zařízení MŠMT**. V roce 2019 proběhla akreditace organizace pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a je držitelem akreditace MŠMT pro několik programů. Od roku 2014 je Zoo Brno členem Sdružení středisek ekologické výchovy Pavučina. V roce 2009 se také stala fakultním zařízením, tedy pracovištěm, kde praxe studentů Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity může být započítána do studijních osnov. Pro žáky mateřských, základních a středních škol pracovníci připravují výukové programy na různá přírodovědná a environmentální témata. Plní tak cíle nejen rámcových vzdělávacích programů, ale také strategie EAZA (Evropské asociace zoo a akvárií) a WAZA (Světové asociace zoo a akvárií). Vzdělávací činnost je rozvíjena na dvou pracovištích: přímo v areálu zoo a ve Středisku ekologické výchovy Hlídka pod Špilberkem.

Za posledních 5 let je patrná zvyšující se tendence návštěvnosti jednotlivých aktivit i rozšiřování cílových skupin vzdělávání.

Rok 2018 • Naučnou stezku a pracovní listy využilo 5 947 žáků a studentů

Rok 2019 • Naučnou stezku a pracovní listy využilo 7 278 žáků a studentů

Rok 2022 • Naučnou stezku a pracovní listy využilo 11 129 žáků a studentů

Rok 2023 • Naučnou stezku a pracovní listy využilo 11 000 žáků a studentů

Školní rok	Pravidelná činnost - Zájmové útvary	Pravidelná činnost - Počet účastníků	Další činnosti - Osvětové programy	Další činnosti - Individuální aktivity	Další činnosti - Spontánní aktivity	Táborová činnost - Počet příměstských táborů	Táborová činnost - Počet účastníků
2018/2019	14	151	6707	204	3656	21	444
2019/2020	22	217	4389	136	2978	24	508
2020/2021	27	271	3531	84	815	17	430
2021/2022	25	251	8831	156	3237	18	423
2022/2023	36	301	8830	281	3997	18	445

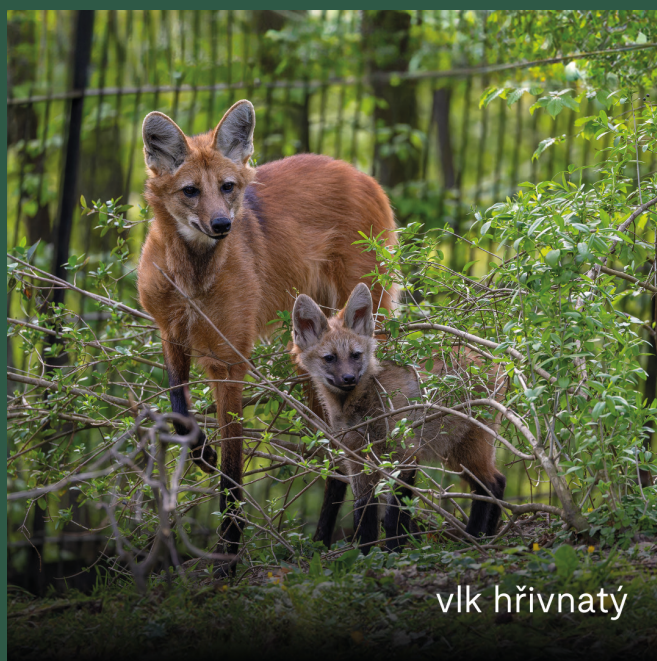
4. Druhová skladba zvířat

Co se týká **skladby druhů a počtu chovaných zvířat v Zoo Brno**, vzniká v návaznosti na tento strategický dokument aktualizace chovatelské koncepce, která určí směřování zoo v této oblasti a bude podkladem pro tvorbu aktualizovaného generelu. Tyto strategické dokumenty budou také podmínkou úspěšné reakreditace EAZA. Mezi významné druhové přírůstky za posledních 5 let můžeme uvést:

Narození (vzácné odchovy): levhart cejlonský; vlk hřivnatý; panda červená; buvolec běločelý



levhart cejlonský



vlk hřivnatý



panda červená



buvolec běločelý

Ztráta (ukončení chovu), často z důvodu nevyhovujícího zázemí: levhart cejlonský; lachtan medvědí; varan komodský; kočka pouštní



levhart cejlonský



lachtan medvědí



varan komodský



kočka pouštní

Je tedy zřejmé, že pokud nebude obnova chovatelského zařízení jednou z priorit pro rozvoj zoo, může hrozit ztráta licence člena EAZA (Evropské asociace zoologických zahrad a akvárií).

To by znamenalo ztrátu účasti v mezinárodně koordinovaných chovech a nižší atraktivitu chovaných druhů vedoucí k dále se snižující návštěvnosti.

Tradičně mají zahrady svá **ikonická zvířata**, která jsou jejich marketingovou značkou a ta pak na sebe váže zvýšenou návštěvnost, sponzory, záchranné programy (s tím související CSR organizace) a v neposlední řadě lze přes ně komunikovat i zásadní ekologická témata planety. V Brně je to již od roku 2000 **chov ledních medvědů**. **Nejvyšší skokový nárůst návštěvnosti zaznamenala Zoo Brno právě po narození mláďat v letech 2007, 2012 a 2015.**



Lední medvěd zůstane pro nadcházející období prioritním druhem, kterému má být v příštích letech věnována zvýšená pozornost. S podporou města zoo zdvojnásobí plochu současného výběhu z roku 1970, který standardy pro chov ledních medvědů nesplňuje již delší dobu. A podnikne i další potřebné provozní i marketingové kroky k tomu, aby se chov ledních medvědů do zoo vrátil. Tento druh má nejen schopnost přilákat nové návštěvníky, ale i ty opakované. Umožňuje také komunikovat témata spojená s vymíráním druhů, klimatickou změnou a ochranou přírody obecně.

Chov ohrožených druhů má být prioritou Zoo Brno, jelikož je členem mezinárodních organizací (např. WAZA, EAZA, UCSZOO) a tudíž součástí prestižního mezinárodního společenství, které aktivně hledá řešení současných společensko-ekologických krizí, kterými jsou např. ztráta přirozeného prostředí nebo právě změna klimatu. Spoluprací všech světových institucí zaměřených na ochranu biodiverzity má být dosaženo jednoho jediného zásadního cíle:

Zastavit vymírání druhů



Výbor pro přežití druhů pod IUCN (Mezinárodní svaz ochrany přírody) dokonce vydal stanovisko (říjen 2023), ve kterém nově definuje roli zoologických zahrad v globální ochraně přírody, takto:

„Stanovisko Výboru pro přežití druhů IUCN k úloze botanických zahrad, akvárií a zoologických zahrad v ochraně druhů uznává vedoucí roli, kterou tyto organizace zastávají ve vědě a samotné ochraně přírody a zároveň také všechny vyzývá, aby plně využili svůj potenciál a spolupracovali s vládami a klíčovými partnery na společném dosažení plánu IUCN's One Plan Approach.“

K naplňování role klíčové městské instituce, která může významnou měrou přispívat k řešení celosvětových problémů dnešní doby, je setrvání Zoo Brno v těchto globálních strukturách naprosto zásadní. S ambicí dostat tomuto potenciálu také souvisí důraz na vzdělávání a osvětovou činnost v oblasti záchranných aktivit, který je jedním ze základních principů nové strategické koncepce.

Významným pohledem při úvahách o druhové skladbě je pohled **návštěvníků**. Například ze **statistik adopcí zvířat** vyplývá, že k **nejoblíbenějším** v Zoo Brno patří **surikaty, panda červená a vlci arktičtí**. Díky této podpoře se nám daří expozice těchto zvířat udržovat a v případě potřeby opravovat i zvětšovat.

Jako například rekonstrukce expozice korsaka z roku 2023



U ostatních zdánlivě "nezajímavých" druhů a malých doplňkových expozic lze získat atraktivitu a zájem návštěvníků nebo firem **prostřednictvím dobrovolnické činnosti a CSR organizací a soukromých firem**. Zahrada tak navazuje komunikaci a pozitivní vazbu s veřejností, která je do procesu obnovy zahrady zapojována.



Výběh lišek polárních po rekonstrukci



Výběh lišek polárních po rekonstrukci

Statistika finančních prostředků získaných z adopcí zvířat a počty osob, které se zapojily do dobrovolnického programu Zoo Brno.

Rok	Adopce (v Kč)	Pozn.
2021	6 238 703	
2022	2 509 131	
2023	2 765 463	
2024	1 646 097	(1.1. - 21.10)

Rok	Dobrovolníci	Pozn.
2021	388	
2022	746	
2023	875	
2024	560	(1.7. - 21.10)

6,2 mil. Kč získaných v r. 2021 bylo zapříčiněno Covidovým lockdownem, kdy téměř veškerá komunikace směřovala k adopcím a získáním finančních příspěvků pro zvířata.

Každá zoo by také měla disponovat kvalitním **zastřešeným prostorem** pro nepříznivé počasí – tím je myšlena nejen zima a déšť, ale také období vysokých letních teplot, kterých významně přibývá. Současný stav tropického pavilonu je tristní jak po estetické, technologické, technické i provozní stránce. Pochází ze 70. let minulého století.



Vivárium v době výstavby



Vivárium v současnosti

Mediálně probíraným tématem byla v posledních letech také **expozice šimpanzů**. Jedná se o jeden z projektů, který bylo nutné přeprojektovat pro vhodnější druhy zvířat, ideálně skupinu aktivní celoročně, zejména s cílem zvýšení návštěvnosti.

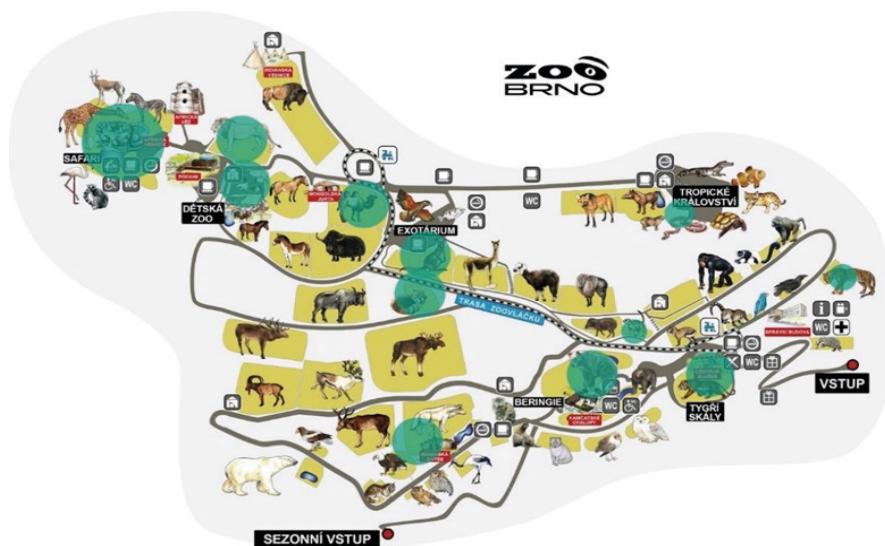
5. Atraktivita areálu

Atraktivnost a oblíbenost nebo naopak nespokojenost s konkrétními místy v Zoo Brno také dokumentuje **pocitová mapa návštěvníků**, která vznikla v roce 2022.

Tato metoda se zaměřuje na zachycení emocí, postojů, potřeb a zkušeností návštěvníků a jejich pohybu a pocitu ze zoo. Sběr dat pro pocitovou mapu probíhal online (**300 návštěvníků během 14 dnů v sezóně roku 2022**) a osobně v prostorách Zoo (**100 respondentů během akce Den pro dárce/srpen 2022**).

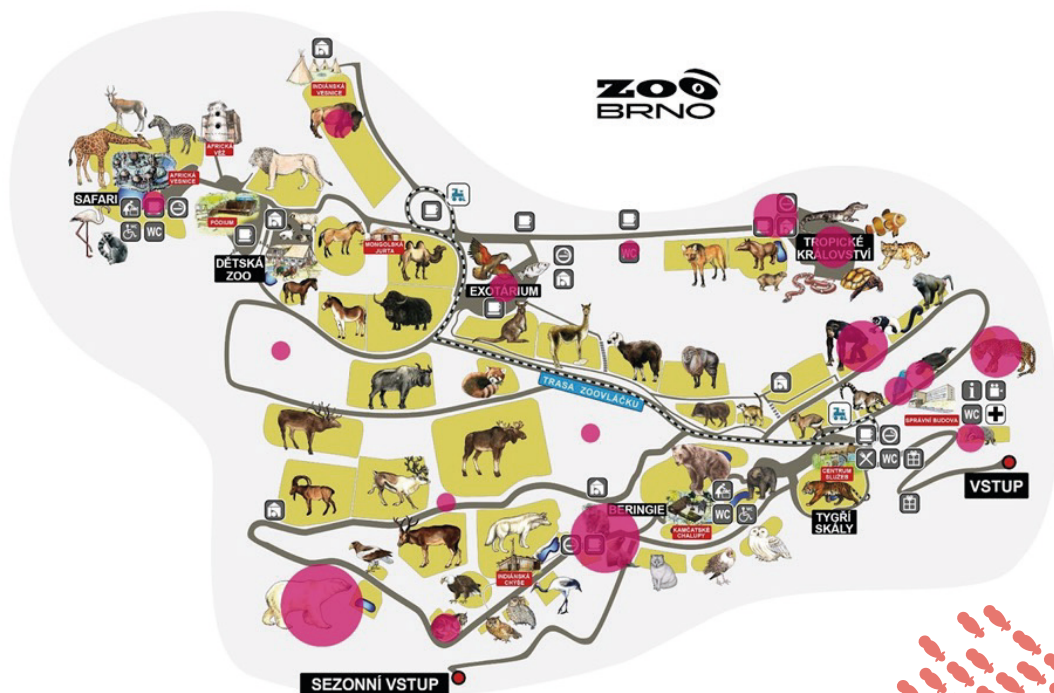
Ohniska spokojenosti

Mezi nejpozitivněji vnímané patří oblasti **Afrika, Beringie, klokani a tygr**.



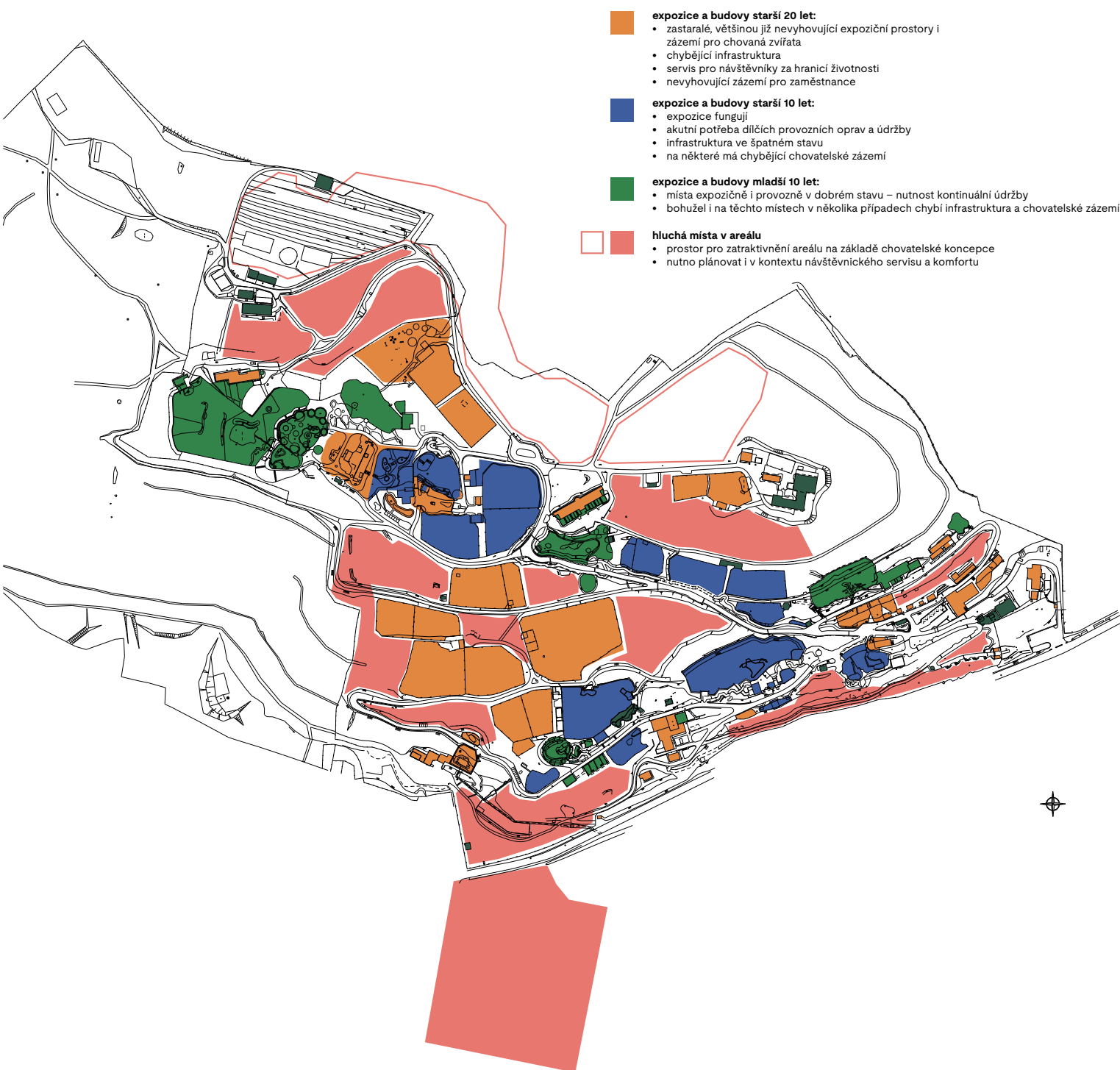
Ohniska nespokojenosti

Nejvíce negativních emocí budí výběhy **ledního medvěda, lachtana, klece šimpanzů a levharta**.



Výzvou do budoucna bude vybudování expozice pro nový druh návštěvnický zajímavých zvířat, která by navázala na plánovaný vstup do zoo z ulice Ondrova. Zoo Brno připravuje expozici pro kolonii tučňáků o rozloze nejméně 300 m², optimálně pro alespoň 50 jedinců. V rámci expozice vznikne velký bazén s adekvátní plochou přilehlé souše a celek oživí celý vstupní prostor do areálu zahrady.

Celkový stav areálu Zoo Brno, s vyznačením oblastí, které jsou více než 20 let staré a neopravované, dále s těmi, kde proběhly opravy či rekonstrukce před více než 10 lety a v neposlední řadě s vytipováním tzv. hluchých míst – návštěvnický málo atraktivních zón ale s potenciálem, uvádíme v následující mapě:



6. Závěry z mapování odborné veřejnosti

Celý analytický proces stavu Zoo Brno byl doplněn o pohled odborné veřejnosti, včetně zaměstnanců zoo. Kvantitativně se jednalo o:

28 hloubkových polostrukturovaných rozhovorů se:

- členy vedení zoo (7)
- motivovanými zaměstnanci s vlivem na klíčové oblasti (6)
- zástupci zřizovatele: členy Rady MMB (2), zastupiteli za sousední MČ (2), členy Rady příspěvkové organizace (2) a představiteli OŽP (1)
- vůdčí osobnosti ze světa zoo (3)
- dárci a příznivci z řad veřejnosti (5)

33 workshopů se zaměstnanci napříč organizační hierarchií

- workshop se širším vedením - vyšší management (7)
- workshop s vedoucími útvarů - nižší management (11)
- workshop se zaměstnanci na řadových pozicích (7)
- workshop se zástupci tří oblastí na téma sladování soupeřících aspektů poslání (8)

Z mapování mimojiné vyplynuly následující náměty a požadavky na zlepšení, se kterými jsme dále pracovali v návrhové části.

Požadavky na zlepšení v oblasti služeb návštěvníkům

	Zaměstnanci	Politici	Návštěvníci
Jak zvýšit dostupnost?	• Zajistit komfortní parkování • Bližší zastávka MHD • Doprava na kopec	• Zajistit komfortní parkování • Doprava na kopec (lanovka)	• Navýšit parkování • Zaručit bezbariérovost.
Jak návštěvníky nalákat?	• Krmit zvířata a podívat se do zázemí • Nepodbízet se, nebýt lunapark. • Nabídka pro různé cílové skupiny • Využít potenciál parku	• Krmení zvířat a tábory zaměřené na péči o zvířata • Atrakce (Dinopark, Cvičitelka lachtanů) • Nabídka pro různé cílové skupiny + cesty pro ně.	• Lépe než pouťovými atrakcemi. Jdeme za zvířaty. • Možnost krmit zvířata, kterým to neškodí.
Jak zkvalitnit služby?	• Vkusné stánky a mantinely pro sortiment • Moderní a sjednocený vizuální styl	• Pestřejší gastro respektující diety a potřeby lidí • Více služeb pro rodiny	• Nabídnout větší výběr jídla • Umožnit platby kartou • Zlepšit kvalitu toalet (také je na některá místa přidat)

Požadavky na zlepšení v oblasti chovu zvířat

	Zaměstnanci	Politici	Návštěvníci
Jak modernizovat výběhy?	• Modernizace zastaralých výběhů • Vyvážit welfare zvířat a viditelnost pro návštěvníky • Méně peněz na hřiště, více na zvířata (výběhy, krmiva, zázemí...) • Nové atraktivní pavilony (zimní, noční, průchozí...)	• Zatraktivnění výběhů • Lidé chtějí vidět zvířata • Akvarium, zimní pavilon	• Zvětšit malé výběhy. Vyměnit staré rezavé mříže, přes které jde špatně vidět. Více pohodlí pro zvířata • Pečovat o zeleň • Více průchozích výběhů
Jak naplnit welfare zvířat?	• Přednost welfare před investicí do zábavy • Pro nové chovy potřebujeme nové výběhy, které budou plnit standardy	• Přednost welfare před investicí do zábavy • Povede ke snazšímu zisku nových zajímavých zvířat	• Zvětšit výběhy, zmodernizovat voliéry • Pořídít partáka osamělým zvířatům
Jak nastavit strategii chovu?	• Chov ledního medvěda • Vybírat pro chov ohrožená zvířata, ne ta atraktivní • Udržet si členství v EAZA • Zkvalitnit zázemí pro odchov	• Udržet chov ledních medvědů místo nových náročných zvířat • Spíš ZOO tematicky zaměřit než mít všechna zvířata	• Akcentovat ohrožené druhy

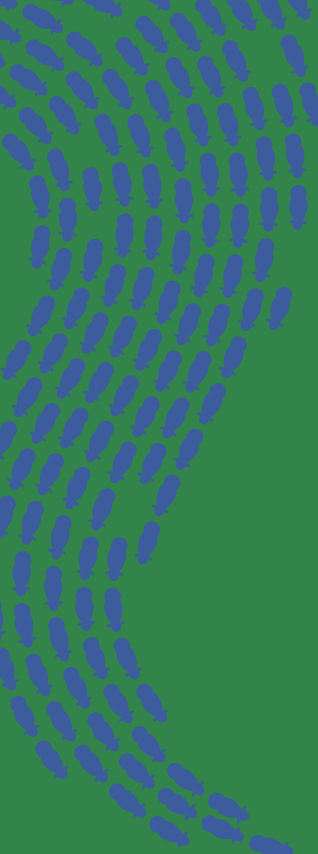
Požadavky na zlepšení v oblasti vzdělávání

	Zaměstnanci	Politici	Návštěvníci
Jak prezentovat vzdělávací obsah?	• Nové technologie a multimedia • Prezentovat příběhy zvířat • Naučit se prezentovat i nehezka zvířata		• Komentované prohlídky • Videá a multimediální obsah
Jak nastavit koncepci vzdělávání?	• Podpořit drobné edukativní prvky v celé ZOO • Zábavnou formou přinášet globální témata ochrany přírody • Propojovat exotickou a tuzemskou přírodu	• Nabízíme spoustu věcí, lepe komunikovat, co je v nabídce a proč • Od relaxu k osvětě zážitkem	• Klást důraz na ohrožené druhy • Navazovat na současné světové trendy udržitelnosti

„Město Brno, jako druhé největší město v České republice, jako univerzitní město s mnoha fakultami přírodovědného zaměření, jako historické kulturní centrum širšího regionu, a jako město evropského významu nemůže mít nižší ambice, než pozvednout svou zoologickou zahradu na úroveň, za niž se žádný z brněnských patriotů nebude muset stydět.“

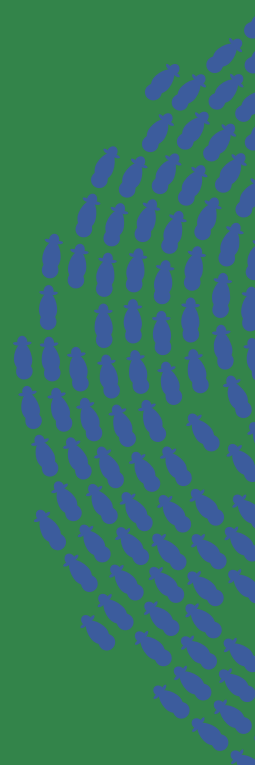
Touto větou byla zakončena analytická část reflektivního think tanku k manažerské koncepci pro ZOO Brno z r. 2012. Bohužel, merito tohoto přání ani za 12 let nebylo naplněno.

Bude tedy úkolem nového managementu zoo odstranit staré zátěže, vybudovat kvalitní tým pracovníků, který za posledních 10 let stagnace vykazuje známky demotivace a vyčerpání z práce v nedůstojných podmínkách. Dále změnit nefunkční a nerealistické projekty, vyřešit havarijní stav některých objektů, významně zkvalitnit ekonomiku svého provozu ale i investic a následně, krok po kroku poctivě budovat zoo, na jakou chtějí být obyvatelé Brna hrdí.



STRATEGIE Zoo Brno

- návrhová část



1. Poslání

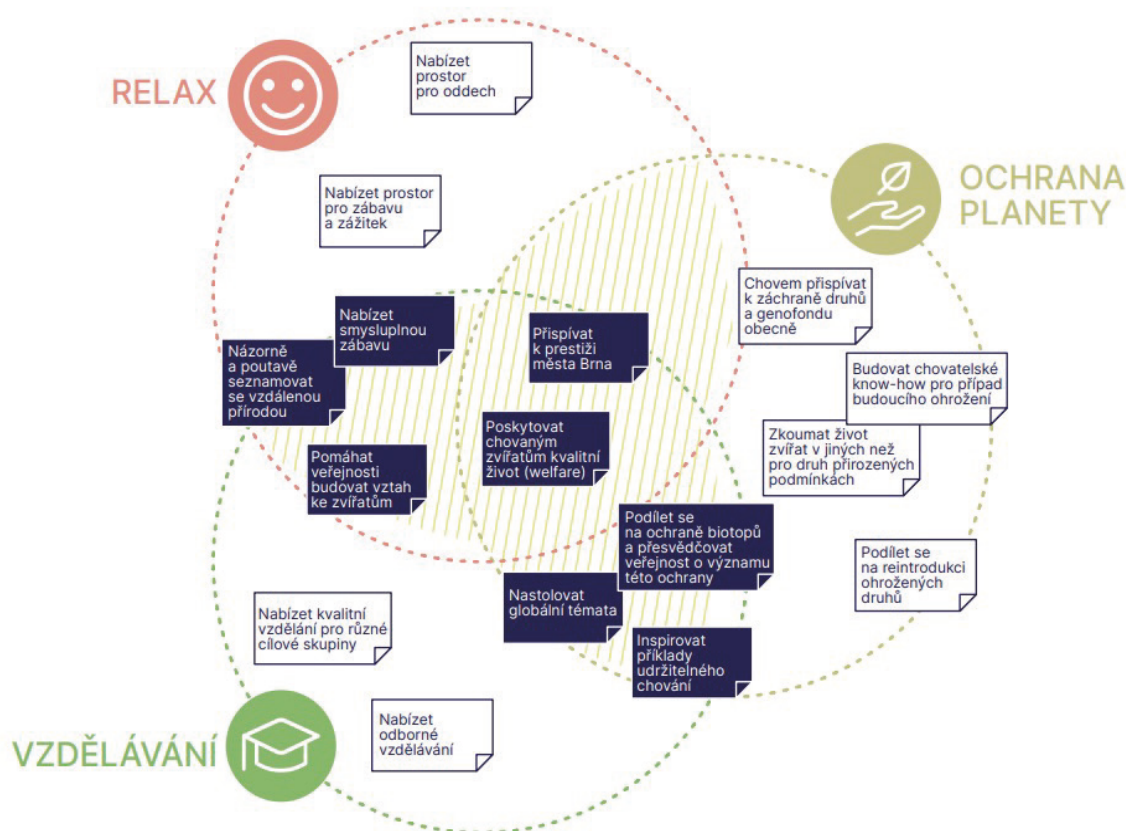
Zoologické zahrady neslouží jen jako místa pro „rekreaci“ veřejnosti. Představují též centra ochrany přírody a slouží také vzdělávání. Zároveň platí, že v každé zmíněné oblasti lze nalézt poněkud odlišné principy a priority pro rozvoj zoo. Mezi orientací na poptávku zákazníků a finanční zisk, chovatelskými zásadami a ambicemi ochrany přírody či užitečností z hlediska osvěty, vzniká řada třecích ploch. Zoo Brno má v rámci regionu v každé z těchto oblastí zároveň více specializovaných konkurentů.

Odborná veřejnost, vč. zaměstnanců Zoo Brno, se v rámci procesu vstupního mapování shodla na následujících klíčových pilířích svého poslání:

Zoo Brno má:

Poskytovat prostor pro odpočinek
Vzdělávat veřejnost o přírodě
Chránit své okolí i planetu

Jedinečné příležitosti pro rozvoj aktivit s mimořádným dopadem a unikátní hodnotou pro společnost se pro Zoo Brno nacházejí především na průsečících zmiňovaných oblastí.



Společným jmenovatelem všech uvedených oblastí je **vliv zoo na smýšlení lidí o přírodě a na to, jak se k ní sami chovají.**

2. Vize

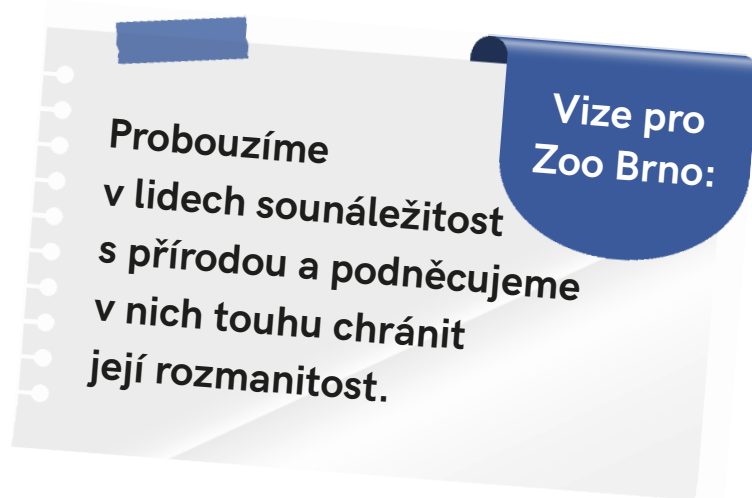
Zoo Brno budoucnosti je organizací budující empatii. Prostřednictvím návštěvnických zážitků, vědeckých poznatků i vlastním příkladem, **chceme v lidech probudit pocit sounáležitosti s přírodou**, jíž jsme součástí, a která je nutným předpokladem pro důstojný život každého člověka.

Tváří v tvář rapidně zanikající biodiverzitě, masivnímu vymírání druhů a nastupující klimatické krizi, je **naším klíčovým úkolem inspirovat veřejnost k aktivní ochraně přírody.**

V Zoo Brno však nechceme veřejnost poučovat. Svým návštěvníkům a spolupracovníkům toužíme **zprostředkovat nadšení pro ochranu druhové rozmanitosti a nabídnout jim partnerství při rozvoji našich ochrannářských aktivit.**

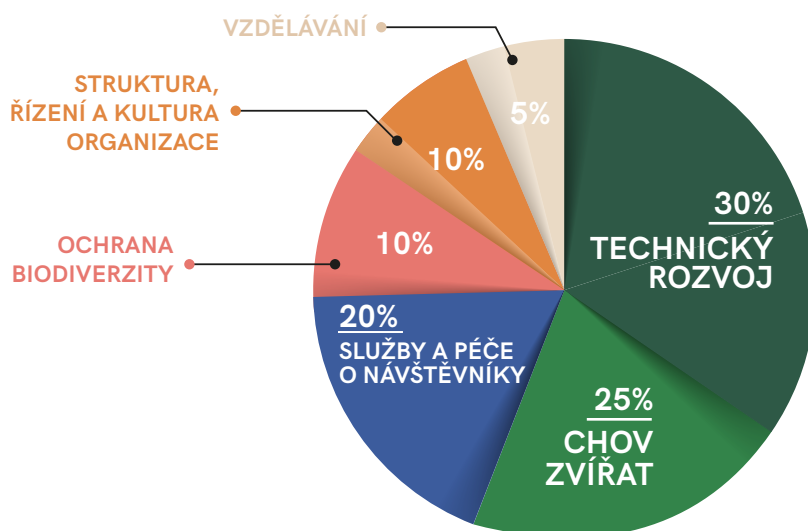
V konkrétnější podobě je vizí Zoo Brno **dostat se do TOP 5 zoo v ČR**, měreno jak počtem návštěvníků, tak významností v oblasti péče a zachování druhů, zejména těch ohrožených. S takto dosaženým kreditem lze pak plnit vizi a poslání uvedené výše.

V regionálním kontextu má Zoo Brno ambici stát se **jedním ze tří nejnavštěvovanějších a nejoblíbenějších turistických cílů v Jihomoravském kraji**, na který budou jeho obyvatelé náležitě hrdí.



3. Rozvojové oblasti

Na základě úkolů, které má zoo stanovené ve své zřizovací listině a vzhledem k závěrům a výsledkům mapování jsme stanovili **6 zásadních oblastí**, ve kterých se zoo musí rozvíjet. Procenta odrážejí prioritu a váhu, kterou je třeba těmto oblastem pro nadcházející období dát. **První tři oblasti** považujeme za zcela zásadní, má jim být věnována primární energie a tomu odpovídající finance.

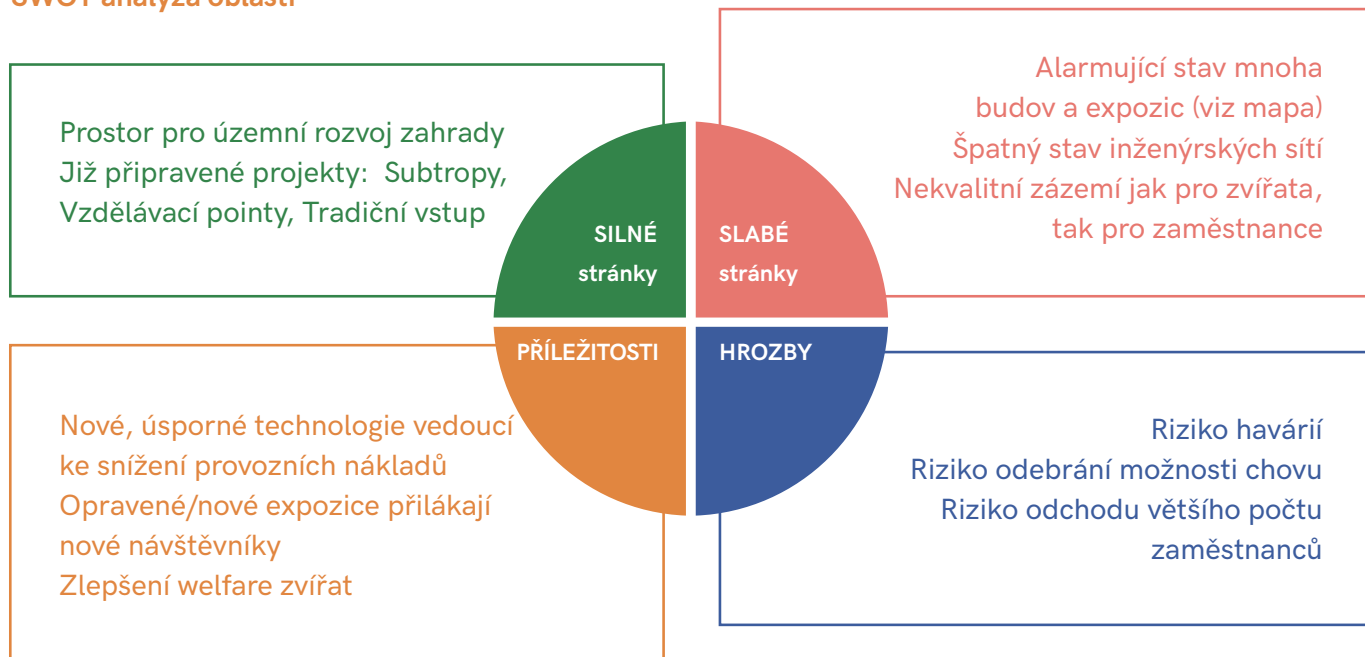


Rozvojové oblasti dle priorit

Priorita 1 Technický rozvoj

Tato oblast zahrnuje vše, co se týká celkové správy a provozu areálu Mniší hory i přidružených pracovišť. Patří sem dále budování či opravy infrastruktury, staveb nebo expozic, hospodaření s energiemi, vodou a odpady a další investiční a provozní témata.

SWOT analýza oblasti



Naplnění cílů v oblasti technického rozvoje je v současné situaci Zoo Brno **naprostou podmínkou a předpokladem** pro jakékoliv další projekty. Hrozby uvedené ve SWOT analýze jsou natolik blízko, že si zoo nemůže dovolit zvolit jinou prioritní oblast, než zajištění kvalitního technického zázemí jak pro zvířata, tak pro pracovníky. Na něm pak může stavět vše ostatní.

➡ Cíl priority Technický rozvoj

Zkvalitnit technické zázemí jak pro zvířata, tak pro zaměstnance natolik, že nebude hrozit odebrání chovu, větší odchody zaměstnanců ani stížnosti návštěvníků na nefunkční objekty v zoo.

Optimalizovat provozní náklady.

Zvýšit atraktivitu Zoo Brno vybudováním či rekonstrukcí řady nových pavilonu/výběhů, vedoucí k vyšší návštěvnosti (alespoň 400 000 návštěvníků/rok do r. 2030.)

PROJEKTY	SOUČASNÝ STAV	VÝSLEDNÝ STAV	PŘÍNOS PROJEKTU
za 1 – 5 let			
Vytvořit funkční systém pravidelné údržby areálu zoo – reaguje na hrozby „riziko havárií a odchod většího počtu zaměstnanců“	Systematickou údržbu areálu dlouhodobě komplikuje nedostatečný počet zaměstnanců údržby. Některá místa jsou dlouhodobě neobsazená, u některých pozic je vysoká fluktuace. Problémem je nízké finanční ohodnocení těchto pracovních míst. Externí firmy upřednostňují větší zakázky, jejich využití při opravách je v termínech zdlouhavé a finančně nákladné. Přípravuje se dokončení programu pasportizace, který zahrnuje velkou škálu možností při údržbě a archivaci údajů při správě majetku.	• Zajištění dostatečného počtu pracovníků s potřebnou kvalifikací. • Rychlé zajištění velkého počtu drobných a středně velkých oprav při správě majetku. • Snížení závislosti na externích firmách. • Zajištění důstojných pracovních podmínek včetně prověření možnosti zařazení pracovníků údržby do vyšších platových tříd.	• Větší efektivita systému správy zoo. • Stabilita obsazenosti technických profesí v zoo.
Zpracovat generel rozvoje Zoo Brno – reaguje na silnou stránku „prostor pro rozvoj zahrady“	Generel rozvoje Zoo města Brna byl zpracován v 11/2006. V současné době již jeho analytická i návrhová část neodpovídají legislativě ČR a EU, nereflktují potřeby ani trendy rozvoje moderních zoologických zahrad.	Zoo Brno má nový generel rozvoje, který respektuje platnou legislativu ČR a EU, včetně doporučení EAZA a WAZA, odráží strategické dokumenty města Brna a schválenou strategii rozvoje Zoo Brno a zajišťuje synergii vzdělávací, chovatelské a návštěvnické koncepce a koncepce rozvoje.	• Dlouhodobá jistota smysluplného plánování rozvoje Zoo Brno.
Provést sanaci svahové nestability a vybudovat novou voliéru dravců – reaguje na příležitosti „opravené/nové expozice přilákají nové návštěvníky a zlepšení welfare zvířat“	Za voliérou orla východního došlo k antropogennímu svahovému řízení, které ohrožovalo majetek města, zdraví a životy návštěvníků a zaměstnanců zoo, bezpečnost zvířat (orlů a medvěda ledního). Probíhá sanace nestabilního svahu, voliéru nelze umístit na původní místo, je nezbytné vystavět voliéru novou.	• Nová a bezpečná voliéra dravců, vybudovaná dle podmínek welfare zvířat.	• Zajištění bezpečnosti pro návštěvníky, zaměstnance i chované druhy. • Ochrana majetku města. • Zajištění důstojných podmínek pro chov dravců splňující standardy welfare. • Zvýšení návštěvnosti díky nové atraktivní expozici.

PROJEKTY	SOUČASNÝ STAV	VÝSLEDNÝ STAV	PŘÍNOS PROJEKTU
za 1 – 5 let			
Rekonstruovat stávající tradiční vstup do zoo – reaguje na silnou stránku „již připravené projekty“	Nedostatek parkovacích míst a absence komfortního vstupu výrazně ovlivňuje život obyvatel v okolí zoo a způsobuje dopravní problémy. Zcela nevyhovující z hlediska bezpečnosti návštěvníků a dětí, které navštěvují vzdělávací programy. Aktuální investiční záměr řeší úpravu tohoto prostoru s ohledem zejména na tyto problémy.	Moderní vstupní prostor, včetně objektu pokladen tak, aby došlo k oddělení provozu pěších a automobilů a bylo dosaženo technických a uživatelských standardů jak pro návštěvníky, tak zaměstnance zoo.	• Zvýšení bezpečnosti návštěvníků díky oddělenému příchodu od parkování. • Rychlejší odbavení návštěvníků na pokladnách. • Zkvalitnění služeb (WC pro návštěvníky, bankomat, úschovna).
Provést rekonstrukci inženýrských sítí v areálu zoo – reaguje na slabou stránku „špatný stav inženýrských sítí“	V některých místech areálu jsou rozvody v havarijním stavu, někde s nedostačující kapacitou, někde zcela absentující. Vypracovaný pasport vodního hospodářství a odkanalizování areálu.	Zajištěná rekonstrukce a optimalizace tras páteřních rozvodů vody, kanalizace, elektřiny.	• Snížení provozních nákladů. • Zvýšení celkové bezpečnosti. • Možnost dalšího rozvoje zoo (nové expozice).
Otevřít expozici "Subtropy" – reaguje na silnou stránku „již připravené projekty“	Změnou investičního záměru (původně plánovaná přestavba pavilonu šimpanzů) došlo k přípravě projektu Subtropy – výběh a zázemí pro paviány dželada a krytý subtropický pavilon. Probíhá příprava projektové dokumentace.	• Nový chovaný druh. • Nový krytý pavilon jak pro zimní, tak pro horké letní dny.	• Zvýšení návštěvnosti a atraktivity zoo zejména v zimních měsících poskytnutím krytého, vytápěného pavilonu. • Rozšíření kolekce chovaných zvířat o nové atraktivní druhy. • Vznik nových vzdělávacích prostor.
Zahájit výstavbu nové expozice Hrošci a nosorožci – reaguje na příležitost „opravené/nové expozice přilákají nové návštěvníky a zlepšení welfare zvířat“	Z hlediska atraktivity zoo je žádoucí mít v kolekci atraktivní a zároveň ohrožené druhy zvířat. Jedním z takových druhů je i hrošík liberijský a nosorožec (aktuálně není přesně specifikován druh – bude v rámci chovatelské koncepce). Byl proveden průzkum požadavků na chov a jeho případné umístění v rámci zoo do aktuálního výběhu bizonů.	Doplnit do stávající kolekce zvířat v zoo atraktivní a vysoce nové ohrožené druhy v zoo.	• Zvýšení návštěvnosti díky chovu atraktivního ohroženého druhu. • Ochrana ohroženého druhu díky zapojení do záchranného programu.
Vybudovat novou expozici Levhart – reaguje na příležitost „zlepšení welfare zvířat“ a příležitost „opravené/nové expozice přilákají nové návštěvníky“	Jelikož původní expozice levhartů cejlonských neodpovídá legislativním standardům a standardům welfare, byl chov levhartů v r. 2024 zrušen. Je vytvořen návrh umístění levhartů v rámci hluchých míst v zoo i druhové spektrum okolních expozic, které je součástí zastavovací studie. Je třeba zpracovat projektovou dokumentaci na novou expozici pro levharty cejlonské.	• Nová expozice pro atraktivní a zranitelný druh odpovídající aktuálním standardům. • Možnost odchovu mlád'at. • Vznik doplňkových expozic s atraktivními druhy	• Zvýšení návštěvnosti díky chovu atraktivního ohroženého druhu • Možnost pokračovat v chovu a rozmnožování levhartů v Zoo Brno. • Splnění zákonné povinnosti ČR a legislativních norem a standardů EAZA pro chov levhartů.

PROJEKTY	SOUČASNÝ STAV	VÝSLEDNÝ STAV	PŘÍNOS PROJEKTU
za 1 – 5 let			
Otevřít Vstupní objekt s parkovištěm – reaguje na silné stránky „prostor pro územní rozvoj zahrady“	Na části pozemků v areálu bývalého VUT funguje odstavná plocha pro vozidla návštěvníků zoo, v další části se šíří náletová zeleň. Vypracovaný investiční záměr je schválený vedením města Brna. Aktuálně je v realizaci v gesci OI MMB.	- Fungující parkoviště s kapacitou cca 300 parkovacích míst. Možnosti uložení kol, koloběžek. - Zázemí parkoviště nabízí kvalitní návštěvnické služby - pokladny, meeting point, občerstvení, WC, suvenýry. - V rámci parkoviště je vyřešen i bezpečný přechod návštěvníků do areálu zoo.	Zkvalitnění návštěvnického komfortu již při vstupu do zoo. - Rozšíření dlouhodobě nevyhovujících parkovacích kapacit. - Zvýšení atraktivity zoo jako turistického cíle - oslovení potenciálních návštěvníků ze širokého okolí i zahraničí, podpora hromadné dopravy, ale i individuální bezemisní - kolo, koloběžka.
Revitalizovat retenční nádrž na mokřady a využívat je k prezentaci lokální biodiverzity – reaguje na příležitost „nové/ opravené expozice přilákají nové návštěvníky“	Stávající retenční nádrž je poplatná době svého vzniku. Nachází se v místě budoucí spojovací lávky mezi novým vstupem do zoo a areálem, kde je plánována hlavní komunikační spojnice do zoo. Nyní se jedná o zarostlou a neudržovanou část zoo, pro návštěvníky nepřístupnou. V r. 2024 se zpracovává projektová dokumentace úpravy ret. nádrže na mokřadní biotop, ale úzce souvisí se zvažovaným novým vstupem – mokřady až poté!	- Nový mokřadní biotop s ukázkou jeho přirozených obyvatel (čolci, skokani, želvy bahenní). - Nový rekultivovaný prostor v zoo.	- Rozšíření portfolia edukativních návštěvnických zážitků. - Posílení osvěty o důležitosti místní biodiverzity. - Možnost chovu nových druhů. - Revitalizace a zatraktivnění části areálu zoo.
Archa jménem zoo – reaguje na slabou stránku „alarmující stav mnoha budov a expozic“ a příležitost „nové/ opravené expozice přilákají nové návštěvníky“	Výběh jelenů milu je již morálně a technicky zastaralý, návštěvnický málo atraktivní, na celé ploše dochází k půdní erozi. Aktuálně se podařilo získat financování projektu z dotace.	- Stávající výběh losa evropského je zmodernizován a upraven pro chov jelena milu v souladu se standardy welfare zvířat. - Přílehlé okolí je doplněno o nové vzdělávací prvky a reflektuje trendy moderních zoologických zahrad.	- Využití možnosti dotace a potenciálu přeshraniční spolupráce zahrad v Česku a na Slovensku k podpoře biologické rozmanitosti při chovu jelenů milu a rysa ostrovida. - Zajištění standardu welfare. - Nové možnosti osvěty k příčinám a důsledkům ztráty biodiverzity. - Zvýšení atraktivity části areálu zoo.

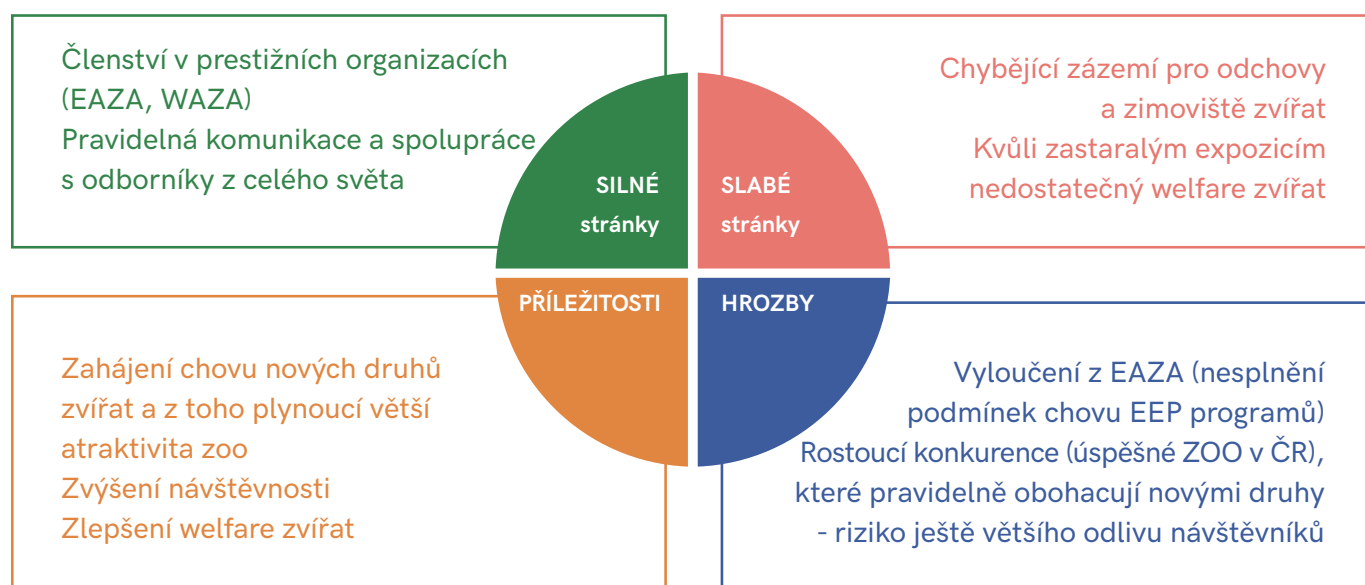
Strategické projekty naplňující cíl Technický rozvoj

PROJEKTY	SOUČASNÝ STAV	VÝSLEDNÝ STAV	PŘÍNOS PROJEKTU
za 5+ let			
Zahájit realizaci projektu Tropický pavilon – reaguje na slabou stránku „alarmující stav mnoha budov a expozic“, příležitost „nové, úsporné technologie vedoucí ke snížení provozních nákladů“ a příležitost „nové/opravené expozice přilákají nové návštěvníky“.	Pavilon Tropické království je v nevyhovujícím technickém stavu. V zoo aktuálně chybí moderní krytý pavilon, který by byl celoročně přístupný návštěvníkům. Probíhá technický průzkum jako součást studie proveditelnosti. Potřeba zpracování kvalitní multioborové projektové dokumentace.	Máme projektovou dokumentaci pro výstavbu nového, moderního, pavilonu s celoročním tepelným komfortem.	Významné zvýšení atraktivity zoo zejména v zimních měsících, což přinese výrazné zvýšení celkové návštěvnosti. Imerzivní způsob prezentace chovaných druhů zvířat je cesta jak poutavě a efektivně upozorňovat na současné problémy v oblasti ochrany přírody a tím aktivizovat společnost. Nové zázemí pavilonu umožní chovat i odchovávat další ohrožené druhy zvířat.
Zrekonstruovat správní budovu jako příklad udržitelnosti – reaguje na slabou stránku „alarmující stav mnoha budov a expozic“, příležitost „nové, úsporné technologie vedoucí ke snížení provozních nákladů“ a na silnou stránku „již připravené projekty“.	Stávající budova je morálně a technicky zastaralá, nevhodná, nesplňuje standardy pro výkon pedagogické činnosti a kapacitně nevyhovuje.	Realizovali jsme rekonstrukci a nástavbu správní budovy za účelem modernizace, snížení provozních nákladů a zajištění bezbariérového přístupu. Budova využívá solárních panelů, tepelného čerpadla, termiky, má zelenou střechu i fasádu.	Úspora provozních nákladů. Zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich vzájemné komunikace. Zlepšení podmínek pro zajišťování vzdělávání veřejnosti (kroužky, univerzita 3. věku, školy). Budova je příkladem dobré praxe v udržitelnosti.
Provést rekonstrukci objektu občerstvení Krokodýl – reaguje na slabou stránku „alarmující stav mnoha budov a expozic“ a hrozbu „riziko havárií“.	Objekt není vyhovující pro provoz v období listopad až únor vzhledem k vysokým nákladům na energie, je dispozičně nevyhovující jak v části pro návštěvníky, tak v zázemí pro provozovatele z pohledu provozu i osobní hygieny zaměstnanců. Nutno koordinovat s projektem nového tropického pavilonu.	Zrekonstruovaná budova současného občerstvení Krokodýl odpovídající nárokům zákazníků, ale i pracovníků.	- Zlepšení podmínek pro provoz občerstvení. - Zkvalitnění péče o návštěvníky díky nabídce kvalitnějšího cateringu. - Posílení důležité odpočinkové zóny areálu.

Priorita 2 Chov zvířat

Do této druhé klíčové oblasti patří různé chovatelské postupy, krmení a veterinární péče, podoba expozic a jejich vybavení, habituace (trénink snášení rušivých podnětů), aktivity obohacující život zvířat a také celková koncepční práce s kolekcí zvířat.

SWOT analýza oblasti



Chovatelskou koncepci vnímáme jako živý dokument. Její obsah podřizujeme našim možnostem poskytnout zvířatům adekvátní podmínky pro jejich spokojený život. Abychom lépe identifikovali příležitosti pro zlepšení welfare (včetně slepých míst v rámci vlastní praxe), rozhodli jsme se **kvalitu života zvířat systematicky hodnotit**. Naše rozhodnutí a postupy vždy **srozumitelně vysvětlujeme veřejnosti**. Spokojená zvířata jsou pro návštěvníky nejnázornějším dokladem toho, že naši vizi bereme vážně.

➡ Cíl priority Chov zvířat

Systematicky rozvíjet welfare (životní pohodu) zvířat a při rozhodování v oblasti chovu je toto kritérium považováno za prioritu.

Splnit veškeré závazky EAZA týkající se chovu zvířat.

Významně **zvýšit prestiž** mezi ostatními zoo v ČR, ideálně i v Evropě, založené na systematické práci s ohroženými druhy (odchovy, záchranné programy ad.)

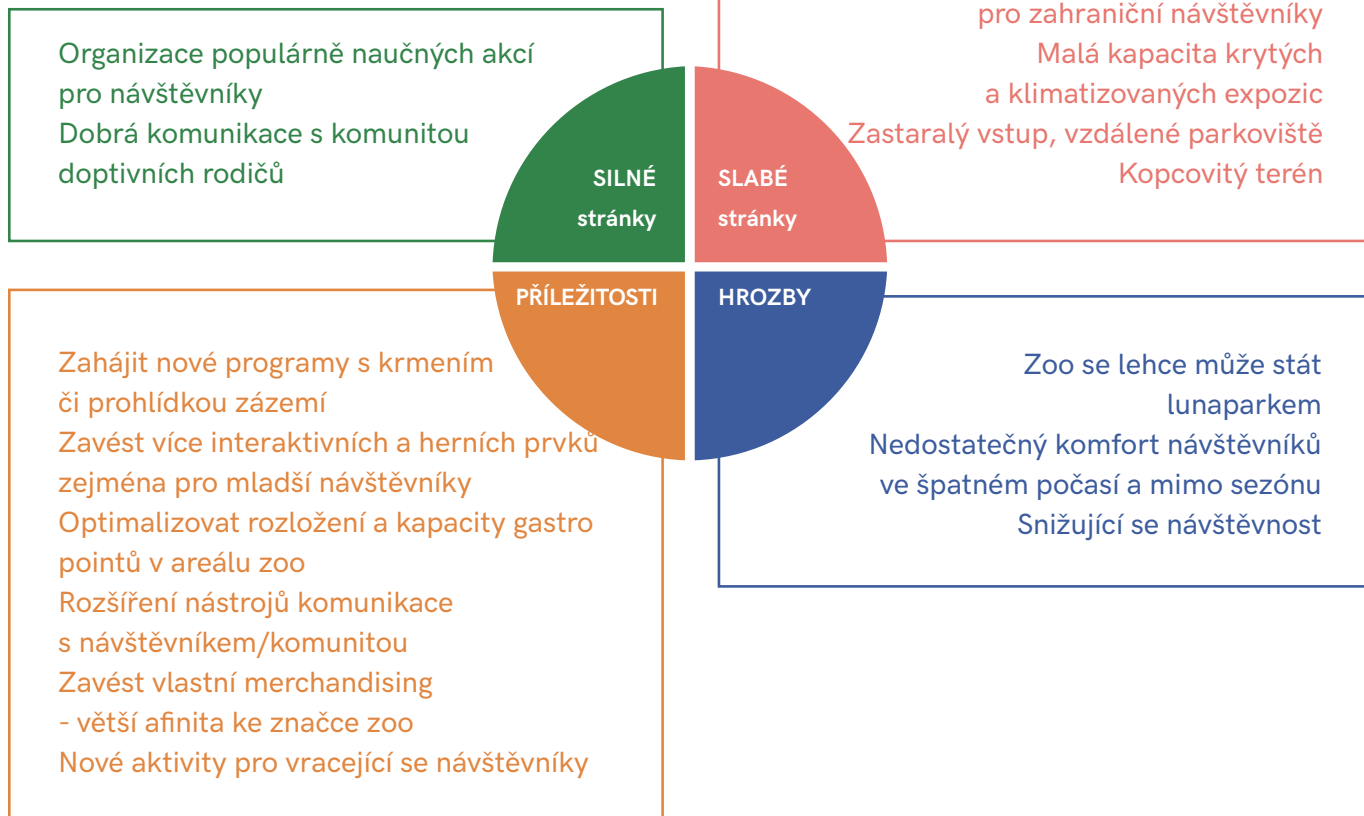
Strategické projekty naplňující cíl Chov zvířat

PROJEKTY	SOUČASNÝ STAV	VÝSLEDNÝ STAV	PŘÍNOS PROJEKTU
za 1 – 5 let			
Mít zaktualizovanou chovatelskou koncepci – reaguje na hrozbu „vyloučení z EAZA“ a příležitost „zahájení chovu nových druhů zvířat a z toho plynoucí větší atraktivita zoo“	Na chovatelském úseku probíhají workshopy k aktualizaci chovatelské koncepce. Řeší se druhové spektrum v rámci areálu zoo a jeho navázání na stávající koncepci. Cílem není radikální změna koncepce, ale její aktualizace, která by nám posloužila jako základ pro tvorbu generelu na následujících cca 20 let.	Od konce roku 2024 máme hotovou aktualizaci chovatelské koncepce a zahajujeme práce na novém generelu.	• Klíčová data pro tvorbu generelu rozvoje Zoo Brno. • splnění podmínky reakreditace EAZA. • Větší efektivita řízení chovu zvířat. • Zvyšování atraktivnosti zoo pro návštěvníky.
Zahájit první etapu výstavby nového chovatelského zázemí pro zvířata – reaguje na slabou stránku „chybějící zázemí“	Zázemí většiny expozic je nevyhovující, a to nejen z hlediska velikosti, ale i hygieny a welfare. Zvířata zde lze umístit jen v případě nouze (zranění, krátkodobé zimování). Žádné zázemí nevyhovuje dlouhodobějšímu držení zvířat. V loňském roce jsme vytipovali vhodné lokality pro výstavbu nového zázemí. Byl vytvořen návrh/skica, jak by mohlo zázemí vypadat.	Máme postavenou první část zázemí pro zvířata, která bude v následujícím období nutné oddělovat z veterinárního hlediska i s ohledem na plánované opravy a výstavbu v zoo.	• Větší efektivita řízení chovu a rozšířené možnosti výběru nových zvířat. • Bezpečné dočasné přemístění zvířat v případě opravy expozice.
Projít úspěšně screeningem EAZA – reaguje na hrozbu „vyloučení z EAZA“	V případě pozastavení členství nebo vyloučení z EAZA by bylo získání a chov některých druhů zvířat mnohem obtížnější/dražší až nemožné. Týká se to zejména velkých savců (všechny druhy chovných programů EAZA - EAZA EEP). Držení většiny tzv. charismatických druhů (např. primátů), pro které jsou většinou vedeny chovné programy EEP, by bylo zpoplatněno. Vyloučení z EAZA by také znamenalo značné snížení prestiže mezi zoo a v odborných kruzích.	Zoo Brno prošla úspěšně screeningem EAZA. Je dál platným členem této mezinárodní organizace.	• Členství v EAZA garantuje bezplatné získávání/výměnu zvířat od ostatních členských zahrad, a to zejména velkých savců (všechny druhy chovných programů EAZA - EAZA EEP). • Udržení prestiže Zoo jako instituce v odborných kruzích.
za 5+ let			
Pokračovat v úspěšném chovu ledních medvědů – reaguje na slabou stránku „kvůli zastaralým expozicím nedostatečný welfare zvířat“ a příležitost „zvýšení návštěvnosti“	Stávající expozice již nevyhovuje aktuálním požadavkům na welfare chovu ledních medvědů(LM), Do projektu na její rozšíření byly zapracovány připomínky evropského koordinátora EEP LM a investiční akci aktuálně zajišťuje OI MMB. Plocha stávající expozice se tímto rozšíří na dvojnásobek. Koordinátor chovu LM doporučil zvážit do budoucna využít současné expozice kamčatských medvědů jako záložní držení dospělého samce nebo samců odděleně. Bez vybudování expozice podle doporučení koordinátora chovu nebude odchov mlád'at výhledově možný!.	Po rozšíření expozice můžeme pokračovat v chovu tohoto ohroženého druhu a zapojit se do výzkumu, který pomůže ochráně ledních medvědů ve volné přírodě. Dvě funkční expozice pro lední medvědy (oddělení samců a samic) odpovídající standardům welfare a EAZA.	• Zvýšení návštěvnosti – lední medvědi jsou pro Zoo Brno ikonickým zvířetem a zachování jejich chovu je zároveň péče o dlouholetou tradici brněnské zahrady. • Vzdělávání a osvěta prostřednictvím chovu ohroženého druhu, který vždy podněcoval návštěvníky ke kladení zvědavých otázek. • Prestiž mezi zoologickými institucemi díky odchovu nových mlád'at.
Naplňovat standardy welfare – reaguje na hrozbu „vyloučení z EAZA“	Nastavení procesu hodnocení welfare chovaných zvířat je závazkem a povinností členů EAZA. Vytvořili jsme interní program k hodnocení expozic a chovu jednotlivých druhů z hlediska welfare. Od roku 2023 rozšiřujeme pravidelný trénink u některých druhů zvířat (vlk hřivnatý, lemuři). Vznikla enrichmentová dílna a větší využívání enrichmentových prvků v životě zvířat v zoo. Náš zaměstnanec je členem komise pro welfare při EAZA.	• Systém hodnocení welfare se stane součástí běžné chovatelské praxe. • Hodnocení welfare se kladně promítne do životních podmínek chovaných druhů, do technických parametrů expozic a do pracovních procesů v zoo. Tím je splněna základní podmínka pro členství v EAZA.	• Zajištění welfare pro všechny chované druhy. • Splnění závazků EAZA, která pravidelně provádí screening kvality péče ve všech svých členských organizacích. • Stabilní členství v mezinárodní síti záchranných institucí. Naplňování platné legislativy ČR.

Priorita 3 Služby a péče o návštěvníky

Tato oblast zahrnuje vše, co zažívají návštěvníci Zoo Brno v průběhu svého pobytu v areálu zoo nebo při jakémkoliv kontaktu s ní. Patří sem zejména pohodlí a funkčnost fyzických prostor, nabídka jídla či suvenýrů, doprava a pohyb po areálu, informace a orientace v prostoru nebo spektrum příplatkových služeb a nabídka zážitkových programů.

SWOT analýza oblasti



O co chceme usilovat:

Spokojenost návštěvníků je klíčová nejen z pohledu jejich opětovného návratu – ovlivňuje také to, zda budou vnímat naše poselství o sounáležitosti s přírodou. Měli bychom proto potřeby a očekávání různých skupin návštěvníků znát a průběžně pracovat s jejich zpětnou vazbou. Pouze tak budeme umět investice do zlepšení jejich zážitků a pocitů ze zoo správně zacílit a adekvátně přemýšlet o relevantních novinkách. Rozšiřování nabídky pro různé cílové skupiny a zvyšování kvality stávajících služeb zároveň musí jít ruku v ruce s prosazováním principů odpovědné spotřeby a trvale udržitelného rozvoje.

➡ Cíl priority Služby a péče o zákazníky

Zvýšit spokojenost návštěvníků jak s celým areálem, tak se službami v něm (pravidelně měreno návštěvníckým šetřením + pocitovými mapami)

Zvýšit návštěvnost areálu na alespoň 400 000/rok do r. 2030

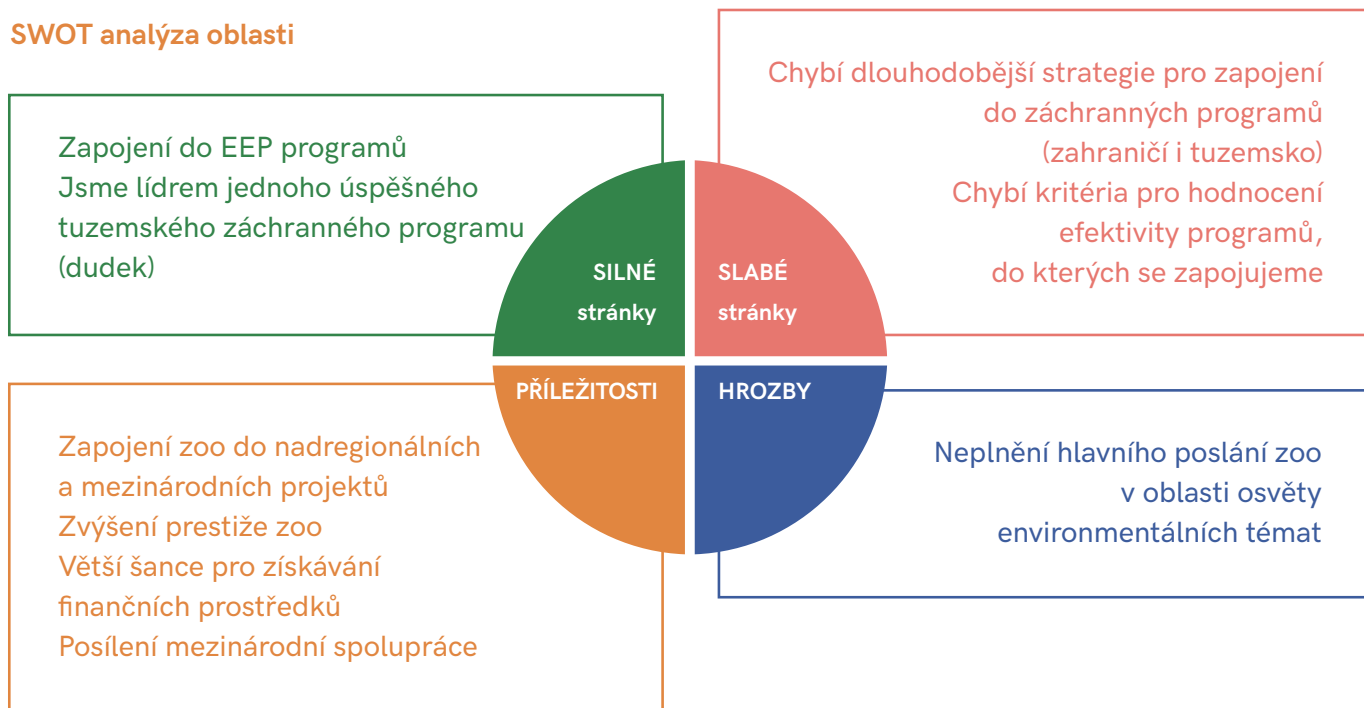
Strategické projekty naplňující cíl Služby a péče o zákazníky

PROJEKTY	SOUČASNÝ STAV	VÝSLEDNÝ STAV	PŘÍNOS PROJEKTU
za 1 – 5 let			
Implementovat novou vizuální identitu do všech komunikačních prvků Zoo Brno – reaguje na příležitost „rozšíření nástrojů komunikace s návštěvníkem/komunitou“	Jednotný vizuální styl, který v brněnské zoo dlouhodobě chyběl, vzešel v roce 2024 z otevřeného výběrového řízení. Výsledný návrh vybrala odborná porota a poradní tým expertů, jehož součástí byli zástupci významných kulturních institucí ale i zástupci statutárního města Brna.	Návštěvník vnímá pozitivně jednotnou online i outdoor komunikaci, je v areálu provázen novým orientačním systémem. Na stejné platformě funguje i e-shop, prodej vstupenek, zážitkových programů, adopce. V rámci možností je kompatibilní také s nabídkou vzdělávacích aktivit.	- Jednotná, efektivní a přehledná komunikace zoo směrem k veřejnosti i pro interní účely. - Sebevědomá prezentace zoo jako důležité městské organizace. - Zpřehlednění orientace v prostorách zahrady - Větší viditelnost produktů zoo.
Obnovit veškerý mobiliář v zoo – reaguje na slabou stránku „neucelený orientační a informační systém areálu, starý mobiliář“	Máme pasportizaci všech laviček v areálu, včetně mapy jejich umístění. Víme, které lavičky chceme odstranit, kolik nových laviček jakého typu budeme v následujících měsících měnit a do jakých míst budeme lavičky případně jídelní sety umisťovat.	Obnovený a sjednocený navigační a informační systém v zoo. Díky fundraisingové kampani máme obnoveny všechny lavičky a informační nosiče v areálu tak, aby svým vzhledem zapadaly do celkového rázu zoologické zahrady a odpovídaly jednotnému designu. Přidány nové odpočinkové zóny, které doposud v zoo nebyly.	- Zvýšení bezpečnosti návštěvníků. - Zlepšení orientace návštěvníků. - Lepší využití odpočinkových zón areálu zahrady. - Sjednocení designu mobiliáře.
Pravidelně měřit spokojenost návštěvníků – reaguje na příležitost „rozšíření nástrojů komunikace s návštěvníkem/komunitou“	V současné době neprobíhá žádné měření spokojenosti návštěvníků (kromě pocitových map z r. 2022) Připravujeme dotazníkové šetření v on-line i off-line formě.	- Na základě pravidelného měření a shromažďování dat vyhodnocujeme data o spokojenosti návštěvníků. - V závislosti na měřeném výsledku danou problematiku vylepšujeme. - Ubývá negativních reakcí ze strany návštěvníků.	- Průběžné získávání dat pro rozhodování o změnách a investičních záměrech v zoo. - Systematické zlepšování návštěvníckého zážitku, které se pozitivně odráží v celkové návštěvnosti.
Optimalizace občerstvovacích služeb a komunikace s jejich provozovateli – reaguje na příležitost „optimalizovat rozložení a kapacity gastro pointů v areálu zoo“	V současné době funguje v areálu zoo pouze jedno občerstvení, které může být otevřeno celoročně - Restaurace U Tygra. Připravujeme efektivnější nastavení podmínek pro poskytování občerstvení v návaznosti na technický rozvoj zahrady s cílem lepší udržitelnosti těchto služeb.	Máme minimálně dvě celoročně otevřená občerstvení – v horní i dolní části zoologické zahrady.	- Zlepšení péče o návštěvníky díky nabídce kvalitnějšího občerstvení a posílení důležité odpočinkové zóny zahrady. - Zvýšení návštěvnosti rozptýlené do celého roku, i mimo hlavní sezónu. - Kvalitní a udržitelné služby návštěvníkům.
Zavést nové moderní pohybové, kognitivní a smyslové aktivity pro dětské návštěvníky – reaguje na příležitost „zavést více interaktivních a herních prvků zejména pro mladší návštěvníky“	I když má zoo kvalitní vzdělávací programy pro školy, chybí v areálu moderní osvětové a komerční programy pro různé cílové skupiny z řad běžných návštěvníků.	Dětský návštěvník zažije v průběhu návštěvy zoo řadu doplňkových aktivit (krmení, prohlídka zázemí, hry, QR kódy s rozšířenými atraktivně zpracovanými informacemi).	- Vyšší atraktivita pro opakovanou návštěvu. - Vyšší sounáležitost se značkou Zoo Brno.

Priorita 4 – Ochrana biodiverzity

Tato oblast zahrnuje dlouhodobé projekty a aktivity zaměřené na ochranu biodiverzity: zachování či obnovu přirozeného prostředí ohrožených druhů. V době, kdy biodiverzity na planetě rapidně ubývá, je třeba, aby se její ochrana stala ústředním posláním zoologických zahrad. Vyčlenění samostatné rozvojové osy pro toto téma má za cíl posílit jeho význam v životě Zoo Brno.

SWOT analýza oblasti



Prioritou do roku 2028 je **revize projektů na ochranu přírody, do nichž se Zoo Brno zapojuje**. Cílem je podpora projektů pouze **s jasným pozitivním dopadem**. Zavedení interní evaluace projektů ochrany přírody nám pomůže transparentně vyhodnocovat jejich dopad a lépe zvážit eventuální míru a typ zapojení. Průběžné sledování pozitivního dopadu u všech projektů nám umožní účinně využívat získané zkušenosti pro osvětové účely a jejich výsledky předkládat odborné komunitě. Dlouhodobý efekt našich ochrannářských aktivit je často závislý na spolupráci místních obyvatel v cílových lokalitách. Projekty in situ proto vybíráme i s ohledem na potřeby místního obyvatelstva a lokální komunitu do nich vhodným způsobem zapojujeme. Ochrana přírody ovšem začíná doma. **Proto se účinně a viditelně zaměřujeme také na ochranu biodiverzity v našem vlastním areálu na Mniší hoře.**

➡ Cíl priority Ochrana biodiverzity

Zvýšit počet kvalitních záchranných projektů, které zoo vede či je do nich zapojena
Zvýšit kvalitu péče o místní biodiverzitu

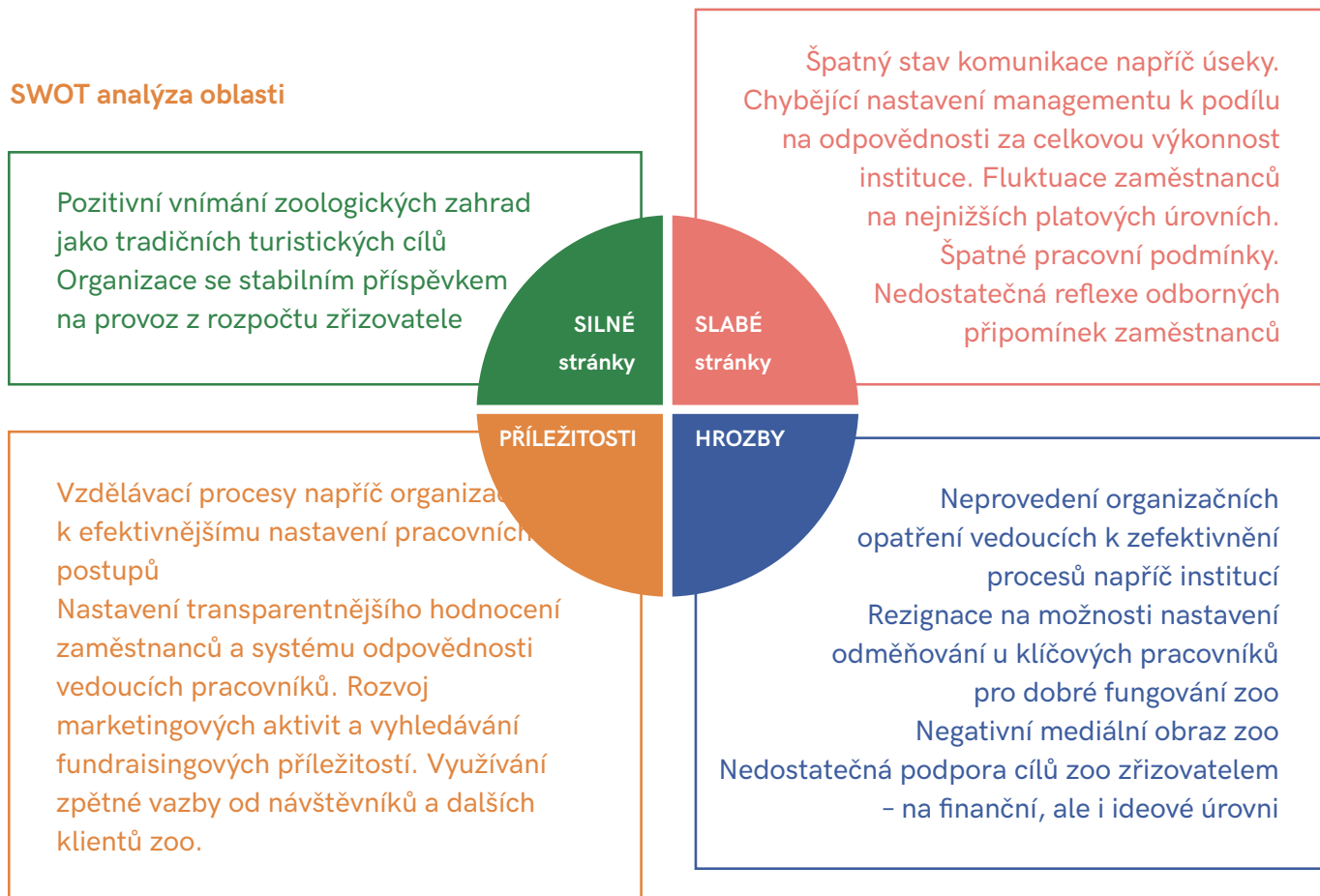
Strategické projekty naplňující cíl Ochrana biodiverzity

PROJEKTY	SOUČASNÝ STAV	VÝSLEDNÝ STAV	PŘÍNOS PROJEKTU
za 5+ let			
Vést dva vlastní fungující záchranné projekty, na čtyřech participovat – reaguje na příležitost „zapojení zoo do nadregionálních a mezinárodních projektů“	• Zoo realizuje 7 záchranných projektů. Z toho 4 jsou české, 3 mezinárodní, z nichž 2 jsou aktuálně pozastaveny z důvodu politické situace na území Ruské federace. • Chybí kritéria pro hodnocení formy a efektivity stávajících projektů a případného zapojení do projektů nových. • Připravujeme plán záchranných projektů v návaznosti na chovatelskou koncepci.	Zoo Brno je lídrem nejméně dvou fungujících záchranných projektů. Na dalších čtyřech se spolupodílí s českými nebo zahraničními partnery. U všech těchto aktivit zoo sleduje efektivitu vynaložených prostředků a průběžně vyhodnocuje jejich celkový dopad.	• Zvýšení prestiže zoo jakožto etablované ochranné instituce, která se aktivně zasazuje o řešení současné krize biodiverzity a umí tyto aktivity předávat širokému publiku. • Posílení mezinárodní spolupráce. • Posílení expertních partnerství v oblasti péče o krajinu a ochrany biodiverzity.
Pečovat a rozvíjet druhově pestrý a zdravý les jako dobrý příklad ochrany biodiverzity – reaguje na hrozbu „neplnění hlavního poslání zoo v oblasti osvěty environmentálních témat“	Aktuálně chybí koncepční dokument, který by určoval, jak v budoucnu pečovat o areál zahrady z botanického hlediska.	Máme krajinářskou koncepci, kterou se řídíme.	• Posílení osvěty o důležitosti místní biodiverzity. • omezení eroze, zlepšení půdní struktury a zachování kvality životního prostředí v areálu zoo.

Priorita 5 – Struktura, řízení a kultura organizace

V této oblasti se primárně zabýváme tím, jak Zoo Brno jakožto organizace funguje uvnitř a vedle toho také jak navazuje externí partnerství. Klíčovými pojmy jsou zde modely spolupráce, způsoby řízení, interní komunikace a firemní kultura.

SWOT analýza oblasti



Základními hodnotami, jež mají formovat naše vztahy, komunikaci i službu veřejnosti, jsou úcta a respekt k druhému. Zajímáme se proto o spokojenost zaměstnanců, aktivně pracujeme s jejich motivací a usilujeme o důstojné podmínky pro výkon jejich práce. Pokud má Zoo Brno růst, musí růst i její pracovníci. Proto je podporujeme v posilování kompetencí, v jejich dalším vzdělávání a v kolegiálním předávání zkušeností. Více komunikujeme a spolupracujeme napříč organizací.

➡ Cíl priority Struktura, řízení a kultura organizace

Stabilizovaný, motivovaný a dobře ohodnocený tým jak středního managementu, tak ostatních pracovníků v zoo, měřeno pravidelným ročním šetřením

Zvýšení ekonomické soběstačnosti do roku 2030 o 10%

Zvětšení okruhu stálých spolupracujících partnerů z řad B2B i B2C o 40% do r. 2030

Strategické projekty naplňující cíl Struktura, řízení a kultura organizace

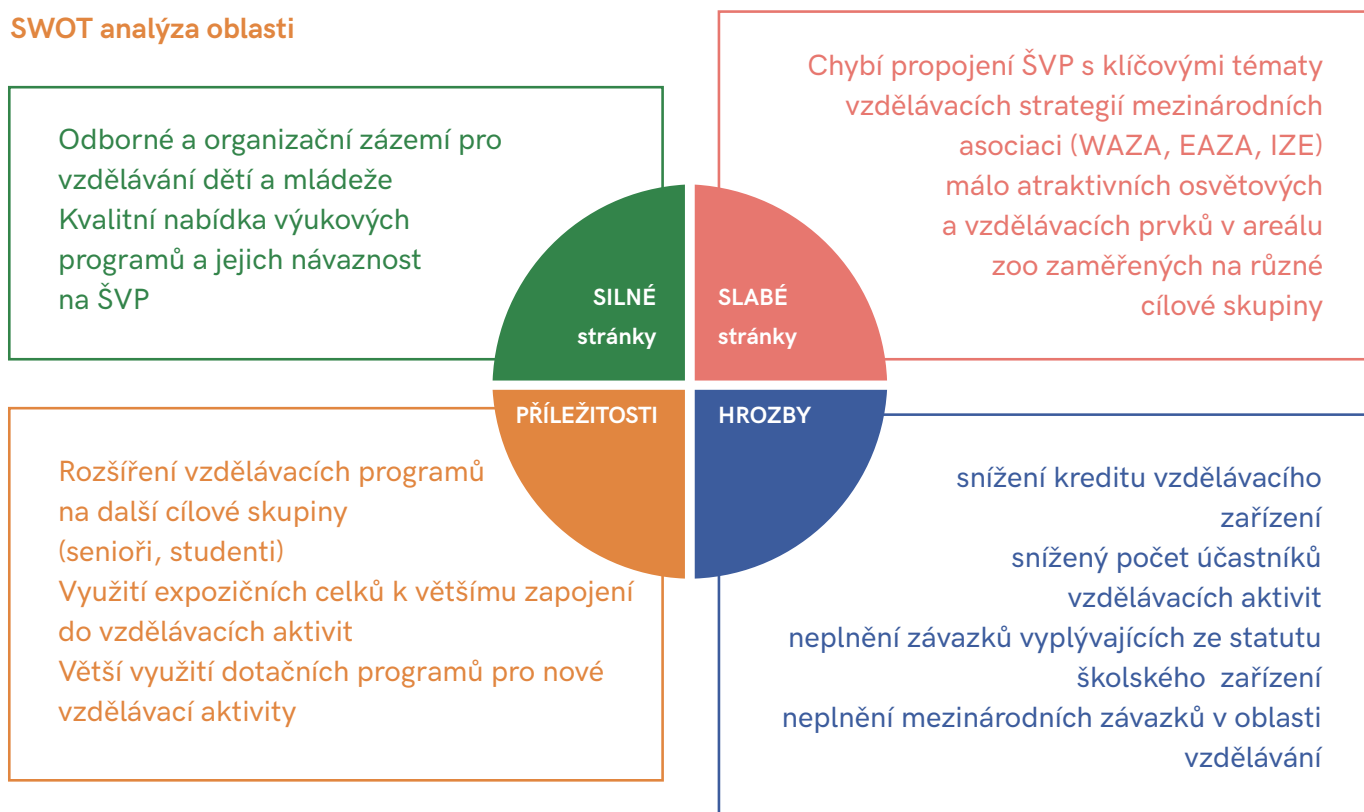
PROJEKTY	SOUČASNÝ STAV	VÝSLEDNÝ STAV	PŘÍNOS PROJEKTU
za 1 – 5 let			
Vytvořit nový systém osobního ohodnocení a benefitů – reaguje na příležitost „nastavení transparentnějšího hodnocení zaměstnanců a systém odpovědnosti vedoucích pracovníků“ a na hrozbu „rezignace na možnosti nastavení odměňování u klíčových pracovníků pro dobré fungování zoo“	Hodnocení zaměstnanců vychází ze zastaralého a formálního systému, který není motivační ani pro vedoucí pracovníky ani pro jejich podřízené.	- Všichni vedoucí pracovníci odpovídají za spravedlivé a motivující hodnocení svých podřízených. Každý zaměstnanec ví, čím přispívá k naplnění strategických cílů organizace. - Systém odměňování je transparentní a každý zaměstnanec ví, za co je v rámci osobního ohodnocení odměňován.	- Odpovídající ohodnocení všech zaměstnanců a zaměstnankyň. - Podpora důstojných pracovních podmínek. - Posílení motivace zaměstnanců. - Podpora konkurenceschopnosti zoo jako zaměstnavatele na trhu práce.
Máme strategický plán schválený městem – reaguje na hrozbu „nedostatečná podpora cílů zoo zřizovatelem na finanční i ideové úrovni“	V procesu schvalování.	- Prokomunikovaný a schválený strategický plán zná každý zaměstnanec zoo. - Pravidelně v jednoletých akčních plánech tuto strategii aktualizujeme a evaluujeme!	Víme, co děláme a jsme v tom efektivní.
Zavedení měření spokojenosti zaměstnanců zoo a aktivní práce se získanou zpětnou vazbou – reaguje na slabou stránku „chybějící nastavení managementu k podílu na odpovědnosti za celkovou výkonnost instituce“	Momentálně v Zoo Brno neprobíhá žádné pravidelné a strukturované měření spokojenosti zaměstnanců (klíma v organizaci) a na něj navazující řešení konkrétních podnětů.	- Jednou ročně měříme spokojenost zaměstnanců. - Zaměstnanci mají možnost pravidelně dávat zpětnou vazbu vedení zoo. - Se získanou zpětnou vazbou systematicky pracujeme, máme přehled o navržených formách řešení a úkolech z nich plynoucích, jsme schopni vyhodnocovat stav plnění jednotlivých úkolů a opatření.	- Daří se nám systematicky zlepšovat pracovní podmínky v zoo. - Zvýšení loajality zaměstnanců – zabránění vysoké fluktuaci.
Získat 100 individuálních a 10 korporátních dobrovolníků – reaguje na příležitost „rozvoj marketingových aktivit a vyhledávání fundraisingových příležitostí“	- V současné době máme 58 smluvních individuálních dobrovolníků a z nich 25 v posledním roce aktivně zapojilo. - V rámci firemního dobrovolnictví jsme za poslední rok zrealizovali 96 akcí a bylo odpracováno 3656 hod.	- Máme 100 individuálních a 10 korporátních dobrovolníků do r. 2027. - U zapojených jednotlivců i firem získáváme ambasadory zoo, čímž zvyšujeme dobré jméno zoo v regionu. - Díky navázaným vztahům se nám daří získávat následně i finanční podporu, zejména v případě firemních dobrovolníků.	- Zvýšení dobrého jména organizace. - Zvýšení nefinanční pomoci pro zoo o 40%. - Zvětšení okruhu B2B i B2C partnerů pro investiční i neinvestiční akce v zoo.
Systematicky rozvíjet zaměstnance ve vedoucích pozicích – reaguje na příležitost „vzdělávací procesy napříč organizací k efektivnějšímu nastavení pracovních procesů“	- Aktuálně není nastaven žádný pravidelný, systematický rozvoj vedoucích pracovníků. - Na pozicích vedoucích pracovníků jsou i lidé, kteří žádnou dosavadní zkušenost v této oblasti nemají. - Není sladěn styl vedení lidí napříč jednotlivými stupni řízení.	- Všichni vedoucí zaměstnanci prošli kompetenčním programem rozvoje dle individuálních potřeb. - Vedoucí jsou posílení ve své roli a napříč organizací máme sladěno, jakým způsobem chceme pracovat s týmem a rozvíjet ho.	- Posílení kompetenčního rozvoje vedoucích pracovníků. - Posílení jejich motivace díky možnosti seberealizace. - Posílení demokratického způsobu řízení organizace.

PROJEKTY	SOUČASNÝ STAV	VÝSLEDNÝ STAV	PŘÍNOS PROJEKTU
za 1 – 5 let			
Nastavit systém interního vzdělávání řadových zaměstnanců v tématech zoo – reaguje na hrozbu „neprovedení organizačních opatření vedoucích k zefektivnění procesů napříč institucí“	- Nemáme nastaven systém efektivního sdílení know-how napříč organizací, získaného jednotlivými odborníky v rámci jejich práce či účasti na odborných fórech a konferencích. - Týká se to zejména odborných chovatelských témat, globálních problémů, aktivit zoologických zahrad na místní i mezinárodní úrovni.	Minimálně 10% zaměstnanců absolvuje ročně vzdělávací aktivitu zvyšující jejich odbornou připravenost.	- Efektivní podpora sdílení zkušeností napříč organizací. - Vyšší podpora kompetenčního rozvoje zaměstnanců a zaměstnankyň.
za 5+ let			
Prostřednictvím privátního fundraisingu získat každých 5 let 5 mil. Kč – reaguje na příležitost „rozvoj marketingových aktivit a vyhledávání fundraisingových příležitostí“	- Funkční, ale pasivní systém adopčního a sponzorského programu chovaných zvířat spravovaný prostřednictvím Brno ID s omezenými možnostmi flexibilního čerpání peněz na různá zvířata. - Zoo Brno nabízí také možnost přispět na chov malou částkou prostřednictvím fundraisingové nabídky „Nakrm mě“ a „Pošli přání“ a prostřednictvím funkce DMS přispět na celkový chod zoo. - Zoo Brno dále provozuje několik sbírek na pomoc ohroženým druhům a na podporu své záchranné stanice. - Fundraisingové činnosti jsou nyní realizované napříč různými pozicemi bez cíleného řízení, ucelené strategie a cílů a bez plánu rozvoje.	- Navýšení objemu získaných prostředků z privátního fundraisingu, a to jak hmotných, tak nehmotných minimálně o 10% ročně. - Máme aktivní a dobře spravované kampaně zaměřené jak na firemní, tak na individuální dárce. - Vyšší komfort dárců a adekvátní ocenění jejich podpory. - Fundraisingový systém zapojuje všechny relevantní úseky zoo.	- Zvýšení finanční soběstačnosti. - Zlepšení podmínek pro chov zvířat. - Posílení kompetence zoo v oblasti samofinancování. - Zlepšení image zoo směrem k veřejnosti. - Zvýšení respektu organizace propojením s významnými korporátními partnery.

Priorita 6 – Vzdělávání pro cílové skupiny

Vzdělávání je v Zoo Brno, coby školském zařízení, stěžejním tématem. Vše, co se týká zájmového a neformálního vzdělávání, osvěty veřejnosti, ale také spolupráce s jinými institucemi, je pro tuto osu relevantní.

SWOT analýza oblasti



Zoo Brno během posledních let rozvíjela své vzdělávací kompetence a kapacity. Dalším důležitým cílem je etablovat se v dobré společnosti respektovaných aktérů environmentálního vzdělávání v našem regionu tak, aby náš hlas byl více slyšet. Rozšiřujeme nabídku svých aktivit pro další cílové skupiny a jsme průkopníky v aplikaci inovativních metod a nástrojů. Naplno využíváme setkání se zvířaty, možností našeho areálu, unikátních zkušeností s chovem i se záchrannými projekty, jichž jsme součástí, k tomu, abychom nejen místní veřejnosti otevírali planetární perspektivu ochrany přírody.

➔ Cíl priority Vzdělávání pro cílové skupiny

Každý vzdělávací program v Zoo Brno obsahuje min. 1 z témat poslání zoologických zahrad (u nás i ve světě)

Vybudované kvalitní venkovní zázemí pro vzdělávání

Každá z expozic nebo expozičních celků **prezentuje některé ze vzdělávacích témat zoo**

Strategické projekty naplňující cíl Vzdělávání pro cílové skupiny

PROJEKTY	SOUČASNÝ STAV	VÝSLEDNÝ STAV	PŘÍNOS PROJEKTU
za 1 – 5 let			
Zajištění provázanosti poslání Zoo Brno s realizovanými vzdělávacími aktivitami – reaguje na příležitost „využití expozičních celků k většímu zapojení do vzdělávacích aktivit“.	Řada aktivit, které v zoo probíhají, nemá návaznost na poslání zoologických zahrad.	Všechny aktivity, které jsou v zoo realizovány, akcentují alespoň jedno z témat, která jsou spojena s posláním zoologických zahrad (ochrana biodiverzity, záchranné aktivity zoo, změny klimatu).	- Systematické naplňování role zoo jako vzdělávací a osvětové instituce. - Tento princip slouží jako základ pro koncepci komunikačních aktivit zoo.
Vytvořit funkční venkovní vzdělávací prostory – reaguje na slabou stránku „malá atraktivních osvětových a vzdělávacích prvků v areálu zoo zaměřených na různé cílové skupiny“.	V areálu zoo chybí venkovní prostory a zázemí pro realizaci vzdělávacích aktivit pro širokou škálu návštěvníků – školy, rodiny s dětmi, senioři, které by byly k dispozici kdykoliv během otevírací doby zoo.	V areálu zoo máme venkovní prostory pro realizaci vzdělávacích aktivit, které navazují na nové expoziční celky.	- Systematické naplňování role zoo jako vzdělávací a osvětové instituce. - Kvalitní zázemí přiláká více účastníků vzdělávacích aktivit.
za 5+ let			
Zajistit, aby všechny expoziční celky plnily vzdělávací funkci a byly začleněny do školního vzdělávacího programu (ŠVP) zoo – reaguje na slabou stránku „chybí propojení ŠVP s klíčovými tématy vzdělávacích strategií mezinárodních asociací (EAZA, WAZA, IZE).	Plány expozic vznikají bez konzultace se vzdělávacím úsekem, vzdělávací prvky jsou doplňovány dodatečně a bez možnosti komplexního řešení (připojení sítí pro interaktivní prvky, návaznost na enrichmentové aktivity propojené se vzděláváním).	- Nové/rekonstruované expozice jsou připravovány v úzké spolupráci se vzdělávacími pracovníky a expoziční celky jsou zahrnuty do nových vzdělávacích aktivit (výukové programy, osvětová činnost, mimoškolní a zájmové činnosti). - Školní vzdělávací program je pravidelně aktualizován o nově připravené prvky a činnosti.	- Systematické naplňování role zoo jako vzdělávací a osvětové instituce. - Oproti jiným vzdělávacím institucím zoo využívá potenciálu přítomnosti živých zvířat. - Přímé napojení chovatelské koncepce a globálních témat do struktury vzdělávacích aktivit zoo.

4. Zásady pro realizaci strategie

Principy kontroly

Cestou k úspěšnému strategickému rozvoji je především schopnost neustále vyhodnocovat aktuální podmínky a situaci v prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Sledovat tlaky, které na organizaci působí, pravidelně a po malých krocích posouvat strategické cíle a mít dostatek síly a odvahy na jejich dotažení nebo případné změny.

Pro úspěšnou realizaci této strategie bude nutné posílit organizační struktura, která rozloží zodpovědnosti do širokého týmu řešitelů a řešitelek a posílí tak meziúsekovou spolupráci. Bude nutné dedikovat kapacity, definovat role pro systematické naplňování a pravidelné vyhodnocování strategických cílů. Mezi hlavní principy, které zoo přijme do svého fungování, patří převážně čtyři nová opatření:

1. Vytvoření nové role **koordinátora*ky strategického rozvoje**
2. Určení **garantů jednotlivých rozvojových os** – 6 konkrétních osob s jasně určenými zodpovědnostmi a kompetencemi
3. Sestavení **meziúsekových multioborových týmů**
4. Zavedení nových pravidelných **týmových rituálů**

1/ Role koordinátora*ky strategického rozvoje

Mezi hlavní činnosti koordinátora*ky patří:

- Evidence stanovených cílů a projektů.
- Komunikace s garanty*kami rozvojových priorit o stavu jejich plnění.
- Podpora meziúsekové spolupráce.
- Komunikace cílů a projektů k zaměstnancům*kyním zoo a dalším aktérům kolem zoo.
- Plánování a facilitace pravidelných setkání určených pro přehled nad vývojem rozvojových projektů.
- Plánování a facilitace pravidelných ročních evaluačních setkání sloužících pro vyhodnocování rozvojových cílů.
- Plánování a facilitace strategických setkání jednou za 2 roky s cílem celkové revize rozvojových cílů.
- Mapování a reakce na vlivy, které na zoo působí.

2/ Určení garantů jednotlivých rozvojových

- Každá rozvojová oblast má konkrétního garanta, který se zodpovídá ředitelce zoo.
- Garant má přehled o aktuálním stavu všech projektů ve své rozvojové oblasti, najímá konkrétní pracovníky (i externí) na jejich realizaci, reportuje vedení, připravuje aktualizaci Akčního plánu.

3/ Vytvoření multioborových týmů

U řady projektů se dá najít organizační a realizační překryv. Je tedy nutné, aby garanti rozvojových oblastí vytvářeli mezioborové projektové týmy a ty mezi sebou v případě potřeby komunikovali s cílem efektivní práce na svěřených projektech.

4/ Rituály spojené s rozvojem cílů

- Pravidelná účast koordinátora*ky na poradách vedení. 1× za 2 týdny detailnější informování / aktualizace přehledu stavu jednotlivých projektů
- Podpora koordinátora směrem ke garantům pro přípravu a vyhodnocování kvartálních milníků pro naplňování strategických cílů

Na konci kvartálu:

1. Zpětná vazba s garanty*kami projektů
2. Revize naplánovaných aktivit a plán aktivit na další kvartál
3. Mapování spokojenosti s realizací cílů a jejich dopadu
4. Komunikace koordinátora*ky dovnitř organizace o průběžném naplňování strategie (musí proběhnout min 1x kvartál)

Jednou ročně:

Evaluační setkání širšího realizačního týmu sloužící pro vyhodnocení rozvojových priorit

Jednou za dva roky:

Strategické setkání širšího realizačního týmu s cílem celkové revize rozvojových priorit

Realizační tým:

Zoo Brno pod vedením ředitelky Radany Dungelové

Designové studio Pábení pod vedením Marka Mencla