

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Žnidaršič

Študija obstoječih modelov financiranja javnih živalskih vrtov
v nekaterih evropskih državah in predlog ustreznega modela
za javni zavod Živalski vrt Ljubljana

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Žnidaršič

Mentor: red. prof. dr. Bogomil Ferfila

Študija obstoječih modelov financiranja javnih živalskih vrtov
v nekaterih evropskih državah in predlog ustreznega modela
za javni zavod Živalski vrt Ljubljana

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Ob koncu pisanja diplomskega dela zahvalo namenjam mentorju prof. dr. Bogomilu Ferfili za izredno odzivnost in konstruktivne nasvete ter direktorici mag. Zdenki Ban Fischinger za moralno podporo in strokovno pomoč. Želela bi se zahvaliti svoji družini, ki me je potrpežljivo spodbujala v času študija, še posebej partnerju in dveletnemu sinku, ki mu obljubljam, da bova nadomestila vse zamujene urice igranja in uspavanja.

Ne nazadnje hvala vsem, ki so kakor koli pripomogli k nastanku mojega diplomskega dela.

Študija obstoječih modelov financiranja javnih živalskih vrtov v nekaterih evropskih državah in predlog ustreznega modela za javni zavod Živalski vrt Ljubljana

V zadnjih nekaj letih predstavlja financiranje živalskih vrtov v Evropi vse večji izziv. Evropska zveza živalskih vrtov in akvarijev delegira visoke standarde namestitve in oskrbe živali, čemur je primoran slediti tudi Živalski vrt Ljubljana. Diplomsko delo obravnava, na kakšen način javni zavod Živalski vrt Ljubljana pridobiva finančna sredstva, in problematiko tovrstnega financiranja. Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da sredstva, ki jih pridobiva zavod za svoje delovanje, niso zadostna za doseganje ciljev v skladu s sodobnimi smernicami. V preteklih letih so bila za razvoj živalskih vrtov v vzhodnoevropskih državah ključnega pomena sredstva, črpana iz evropskega kohezijskega sklada, kar pa ni veljalo za ljubljanski živalski vrt. V diplomskem delu sta za potrebe analize pridobivanja evropskih sredstev povzeta primera Živalskega vrta mesta Zagreb in Živalskega vrta Ostrava, ki sta z nekaj milijonskimi investicijami dosegla preskok v modernizaciji. Na osnovi analize lahko sklepamo, da bi bil na enak način omogočen optimalnejši napredek pri uresničevanju dolgoročnega razvojnega načrta tudi v ljubljanskem živalskem vrtu, in sicer pod pogojem, da bi ga lastnik Mestna občina Ljubljana uvrstil med prioritete cilje, ki so opredeljeni v Urbani trajnostni strategiji mesta.

Ključne besede: Živalski vrt Ljubljana, javni zavod, financiranje, črpanje evropskih sredstev, sodobni živalski vrtovi.

A study on existing financing models for public zoological gardens in certain European countries and a proposal for an appropriate model for Ljubljana ZOO public institution

Zoological garden financing in Europe has been facing more and more challenges in recent years. The European Association of Zoos and Aquaria enforces very high standards for the accommodation and care of animals, which means that Ljubljana ZOO is required to meet them as well. This thesis examines the ways Ljubljana ZOO acquires financial resources and what are the issues of this type of financing. The acquired information indicates that the resources the institution receives are insufficient for attaining the goals in line with modern guidelines. In the past few years Eastern European countries relied on the funds from the European Cohesion Fund to develop their zoological gardens. However, that was not the case of Ljubljana ZOO. To this end, this thesis studies the acquisition of EU funds by Zagreb ZOO and Ostrava ZOO, which made an enormous leap towards modernisation with investments worth several million euros. The analysis suggests that optimal progress in the long-term development plan of Ljubljana ZOO would be possible if the owner, the City of Ljubljana, classified it as a priority in the city's Sustainable Urban Development Strategy.

Keywords: Ljubljana ZOO, public institution, financing, drawing on European funds, modern zoological gardens.

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	Opredelitev problema in cilj raziskovanja.....	7
1.2	Hipotezi	9
1.3	Struktura in opredelitev raziskovalnih metod	10
2	PRAVNA UREDITEV JAVNIH ZAVODOV	11
3	KOHEZIJSKA POLITIKA EVROPSKE UNIJE	13
4	NASTANEK JAVNEGA ZAVODA ŽIVALSKI VRT LJUBLJANA	14
5	OBSTOJ IN FINANCIRANJE ŽIVALSKEGA VRTA	17
5.1	Pridobivanje sredstev.....	19
5.1.1	Javna sredstva – prispevek lastnika Mestne občine Ljubljana (MOL)	21
5.1.2	Prihodki iz naslova javne službe in storitev.....	22
5.1.3	Tržne dejavnosti zavoda.....	24
5.1.4	Sponsorstva in donatorstva	24
5.2	Problematika financiranja Živalskega vrta Ljubljana.....	25
5.2.1	Pridobivanje evropskih sredstev	26
6	SODOBNI ŽIVALSKI VRTOVI V DANAŠNJEM POMENU	29
6.1	Dolgoročni cilji in razvojni načrt Živalskega vrta Ljubljana	30
7	MODERNIZACIJA ŽIVALSKIH VRTOV V ZAGREBU IN OSTRAVI.....	32
7.1	Živalski vrt mesta Zagreb	32
7.1.1	Financiranje.....	33
7.1.2	Modernizacija živalskega vrta mesta Zagreb –I. Faza.....	34
7.1.3	Modernizacija živalskega vrta mesta zagreb – II. Faza	39
7.2	Živalski vrt Ostrava	41
7.2.1	Financiranje.....	42
7.2.2	Modernizacija Živalskega vrta Ostrava	43
8	SKLEP	50
9	LITERATURA	54

KAZALO SLIK

Slika 6.1: Razvojni načrt Živalskega vrta Ljubljana	31
Slika 7.1: Razvojni načrt Živalskega vrta mesta Zagreb	33
Slika 7.2: Restavracija z razgledno teraso v Živalskem vrtu mesta Zagreb	36
Slika 7.3: Glavni vhod v Živalski vrt mesta Zagreb	38
Slika 7.4: Voljera za afriške ptice v Živalskem vrtu mesta Zagreb	38
Slika 7.5: Prikaz aktivnosti projekta <i>Mestna okna v naravi – izboljšanje urbane biotske raznovrstnosti in razvoj zelene infrastrukture</i>	41
Slika 7.6: Evolucijski paviljon v Živalskem vrtu Ostrava	44
Slika 7.7: Evolucijski paviljon v Živalskem vrtu Ostrava	45
Slika 7.8: Safari v Živalskem vrtu Ostrava	46
Slika 7.9: Safari v Živalskem vrtu Ostrava	46

KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Število vrst in osebkov živali v Živalskem vrtu Ljubljana v letu 2015	15
Graf 5.1: Število obiskovalcev med leti 1988 in 2007	18
Graf 5.2: Obiskanost največjih turističnih znamenitosti v Sloveniji v letu 2007 po številu tujih in domačih obiskovalcev	19
Graf 5.3: Struktura prihodkov v Živalskem vrtu Ljubljana v letu 2015	20
Graf 5.4: Število obiskovalcev med leti 2008 in 2016	22
Graf 7.1: Struktura prihodkov tekočega poslovanja v Živalskem vrtu mesta Zagreb v letu 2015	34
Graf 7.2: Število obiskovalcev od leta 2008 do leta 2016	39
Graf 7.3: Struktura prihodkov tekočega poslovanja v Živalskem vrtu Ostrava v letu 2015 ...	42
Graf 7.4: Število obiskovalcev v Živalskem vrtu Ostrava od leta 2008 do leta 2016	49

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in cilj raziskovanja

Strokovnjaki različnih strok ugotavljajo, da so ljudje, zlasti v mestih, vse bolj odtujeni od narave, možnosti za kakovostno preživljanje prostega časa, še posebej družin z otroki, pa se vse bolj ožijo. Pozornost za preživljanje prostega časa se usmerja predvsem v trgovska središča in dejavnosti, povezane s sodobno tehnologijo. Kot posledica tega se je izredno razmahnila vzreja eksotičnih živali in hišnih ljubljencev, saj je možnost neposrednega stika ljudi z živalmi vse redkejša. Zanimanje za živali pri ljudeh, posebej pri otrocih, namreč ne upada.

Velika večina evropskih obiskovalcev si raje kot safari parke ali podobne živalske atrakcije ogleda živalske vrtove. Pravi živalski vrtovi zajemajo obširno kolekcijo živali, predvsem sesalcev, ptic in plazilcev, umeščenih v privlačna, razgibana in botanično raznovrstna območja. Stavbe in ograde morajo biti čiste in prijetne, atraktivne in dobro načrtovane. Mestni živalski vrtovi morajo ponujati zeleno oazo, kjer se zbirajo družine in prijatelji ter privabljajo veliko število imetnikov letnih vstopnic (Sheridan 2016, 7).

Največje živalske vrtove najdemo predvsem v večjih mestih, kjer je potreba po stiku z naravo sorazmerna velikosti mesta in oddaljenosti neokrnjene narave. Živalski vrt opravlja primarno vlogo zelene površine, namenjene oddihu, sprostitvi in rekreaciji v naravnem okolju in na svežem zraku. Za okolico so pomembni predvsem zato, ker so primerni za obisk vseh spolnih in starostnih struktur obiskovalcev.

Lahko bi rekli, da je odnos do živali med drugim odraz kulture nekega naroda in države, ta pa se kaže tudi v višini sredstev, namenjenih varovanju narave in podpori institucijam, ki te cilje dejavno udeležujejo. Živalski vrtovi so vsekakor med njimi.

V zadnjih nekaj letih predstavlja financiranje živalskih vrtov vse večji izziv. Številni živalski vrtovi, katerih lastnik je mesto, se soočajo z znižanimi sredstvi, povišanimi stroški in povečanim pritiskom z zahtevo po večjih nastanitvah za večino živalskih vrst (Sheridan 2016, 27). Med njimi je tudi Živalski vrt Ljubljana, ki se že od svoje ustanovitve bori z nezadostnimi finančnimi viri, kar mu je onemogočalo posodabljanje, razvoj in prilagajanje

sodobnim zahtevam institucij. Od leta 1999 je ljubljanski živalski vrt polnopravni član Evropske zveze živalskih vrtov (EAZA), ki od svojih članov zahteva izpolnjevanje "minimalnih standardov" in drugih pogojev za namestitve živali, kakor jih določajo evropske direktive. Standardi namestitev in pogoji za pridobitev živali so skozi čas postali izredno visoki, kar v praksi predstavlja predvsem zagotavljanje primernih bivališč za živali. Ti morajo kar najbolje posnemati življenje v naravnem okolju, z zadostno površino za gibanje ter notranjimi in zunanji prostori, ki so primerno opremljeni. Poleg tega je pomembno živalim zagotoviti možnost za življenje v skupinah ali jih ločevati, kadar je to potrebno.

Za izpolnjevanje vseh navedenih dejstev morajo živalski vrtovi razpolagati z zadostno višino sredstev, s katerimi bi lahko investirali v nova ali v ustrezne obnove dotrajanih bivališč. Zato je ena izmed predpostavk v tem diplomskem delu ta, da sedanji način financiranja javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana ni primeren, saj zavod z njim ne more slediti smernicam, ki urejajo področje dejavnosti živalskih vrtov.

Načini financiranja in pravne ureditve evropskih živalskih vrtov se med seboj razlikujejo. V zadnjih letih je številnim živalskim vrtovom s podporo lastnika in v veliki meri črpanjem sredstev iz Evropske unije v relativno kratkem obdobju uspelo dvigniti raven delovanja z otvoritvami sodobnih ograd, ki so terjale nekaj milijonske investicije. Med največjimi in najdražjimi projekti sta ograda "Afrykarium" v poljskem živalskem vrtu Wrocław ZOO, katere vrednost je znašala 55 milijonov EUR, ter kompleks za slone in povodne konje v praškem ZOO v skupni vrednosti 21 milijonov EUR. Do leta 2020 so predvideni še trije večji projekti v živalskih vrtovih v Budimpešti, Bukarešti in Lodžu, izmed katerih vsak posamezen sega preko 50 milijonov EUR (Sheridan 1016, 165).

Sredstva, črpana iz evropskega kohezijskega sklada v obdobju od leta 2007 do leta 2013, so bila v preteklih nekaj letih ključnega pomena za razvoj živalskih vrtov v vzhodnoevropskih državah. Kar pa ni veljalo za ljubljanski živalski vrt, ki do sedaj na ta način ni pridobil sredstev za nove investicije. Od leta 2007 dalje je načrtan dolgoročni razvojni načrt, ki ureja območje Živalskega vrta Ljubljana na najsodobnejši in najbolj atraktiven način ter je bil usklajen s smernicami sodobnih živalskih vrtov za obdobje naslednjih 25 let in dlje (ZOO Ljubljana 2007). Celotna modernizacija vrta je bila predvidena postopoma in naj bi se izvedla v obdobju desetih let. Ocenjena vrednost celotne investicije je znašala 54 milijonov EUR, vendar vse do danes zaradi pomanjkanja finančnih sredstev ni bila realizirana. Zato v

diplomskem delu predvidevam, da bi lahko črpanje evropskih sredstev omogočilo večji napredek in optimalnejši razvoj pri uresničevanju dolgoročnega načrta javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana. Da bi to trditev tudi potrdila, bom podrobneje preučila primera dveh mestnih živalskih vrtov v Zagrebu in Ostravi, ki sta v obdobju zadnjih nekaj let v prenovi vložila precej sredstev, ki so bila v večini črpana iz skladov Evropske unije. Cilj diplomskega dela je torej analizirati oblike financiranja določenih primerljivih evropskih mestnih živalskih vrtov, ki se uspešno razvijajo, med drugim s črpanjem sredstev iz evropskih skladov in na podlagi analize pripraviti predlog uporabe financiranja javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana, oziroma raziskati možnost pridobivanja dodatnih sredstev za delovanje po vzoru drugih živalskih vrtov.

1.2 Hipotezi

V diplomskem delu bom skušala utemeljiti dve hipotezi.

H1: "Sedanja oblika financiranja Živalskega vrta Ljubljana ne zadostuje za opravljanje dejavnosti sodobnih živalskih vrtov."

Po uvodni obrazložitvi ciljev diplomskega dela bom v drugem in četrtem poglavju povzela pravno ureditev in zgodovino javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana. V petem poglavju bom na osnovi podatkov iz letnih poročil in intervjuja z direktorico ljubljanskega živalskega vrta podrobneje razčlenila, na kakšen način zavod pridobiva sredstva za tekoče in investicijsko vzdrževanje ter problematiko takšnega financiranja. Za vpogled v konkretne številke bom preučila podatke o prihodkih iz leta 2015, ki bodo skupaj z drugimi pridobljenimi informacijami iz petega poglavja uporabljeni za potrjevanje zgornje hipoteze.

V celotnem delu bo večkrat omenjen pojem "sodobni živalski vrt", ki bo natančneje opredeljen v uvodnem delu šestega poglavja, kar bom z ugotovitvami iz prejšnjega odstavka skušala povezati v sklepnem delu in na ta način potrditi oziroma zanikati zgornjo predpostavko.

Pojem sodobni živalski vrt je namreč močno povezan z uresničevanjem dolgoročnega razvoja, na kar se bom oprla tudi pri raziskovanju spodnje hipoteze:

H2: "S črpanjem evropskih sredstev bi bil dosežen večji napredek v dolgoročnem razvoju zavoda."

Analiza in konkretni primeri prakse o razvoju in izkupičkih projektov, ki so v večini podprti v Evropski uniji, bodo temeljili na dveh primerljivih mestnih živalskih vrtovih, opredeljenih v drugem delu, natančneje v sedmem poglavju. Podatki o projektih so v večini dostopni na uradnih internetnih straneh. Za celovit vpogled bom na kratko opisala razvoj in financiranje obeh živalskih vrtov. Kot enega izmed pomembnih kazalnikov razvoja me bodo pri vseh treh analiziranih primerih zanimali podatki o številu obiskovalcev živalskih vrtov skozi čas, ki jih bom pridobila iz različnih internih dokumentov. S pomočjo pridobljenih podatkov iz celotnega poglavja bom skušala raziskati zastavljeno hipotezo, in sicer, ali se tovrsten način sofinanciranja iz evropskih sredstev sklada z uresničevanjem ciljev dolgoročnega razvoja Živalskega vrta Ljubljana, ki jih bom opredelila v šestem poglavju. Ugotovitev bo povzeta v zadnjem, sklepnem delu.

1.3 Struktura in opredelitev raziskovalnih metod

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V uvodnem delu so opredeljeni ključni problemi in cilji raziskovanja ter zastavljeni hipotezi z zaključnim delom o raziskovalnih metodah in strukturi dela. Teoretični del zajema pregled pravne ureditve javnih zavodov v Sloveniji in ureditve kohezijske politike. V četrtem poglavju preidemo na konkretni primer, ki je predmet preučevanja, in sicer kratek zgodovinski pregled delovanja javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana in v naslednjem poglavju razčlenjen vpogled v strukturo financiranja zavoda. Šesto poglavje opredeljuje pomen sodobnih živalskih vrtov in dolgoročne cilje preučevanega zavoda. Predzadnje poglavje je namenjeno podrobnejši analizi živalskih vrtov v Zagrebu in Ostravi, na čemer bodo temeljili ugotovitveni sklepi v zadnjem poglavju.

Raziskovala bom z analizo primarnih in sekundarnih virov. Uradne dokumente, kot so zakoni, direktive in letna poročila zavodov, bom v prvem delu preučevala z analizo in interpretacijo primarnih virov. Proučevana vsebina v drugem delu temelji na dostopnih relevantnih podatkih, kjer bo v večini uporabljena sekundarna analiza. Ker je predmet mojega raziskovanja javni zavod Živalski vrt Ljubljana, bom o ključni problematiki izvedla intervju z direktorico zavoda mag. Zdenko Ban Fischinger.

2 PRAVNA UREDITEV JAVNIH ZAVODOV

Zavod je tipična pravno-organizacijska oblika, predvidena za opravljanje nepridobitnih družbenih dejavnosti. V primeru, ko ga ustanovijo država, občina ali druga oseba javnega prava, je zavod javni (Kamnar 1999).

Pravno podlago za delovanje javnih zavodov v Sloveniji ureja *Zakon o zavodih* (ZZ, 1. čl.), ki opredeljuje javne zavode kot organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega in invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička.

Javni zavodi postanejo pravnoorganizacijske oblike, ki jih zakon opredeli kot javne nepridobitne dejavnosti. Večinoma so v državni lasti in njihovo delovanje se financira iz javnih sredstev, ne pa s prodajo blaga in storitev na trgu. Temeljne cilje njihovega delovanja določi v ustanovitvenem aktu ustanovitelj, ki njihovo delovanje tudi nadzira.

»Praviloma vsaka država uredi vprašanje neprofitnega sektorja v svoji zakonodaji. Tako bi lahko rekli, da neprofitni sektor sestavljajo tiste organizacije, ki so kot take opredeljene v zakonih posamezne države. Status neprofitne organizacije praviloma dobijo organizacije po predpisanem postopku, dodeljuje pa ga pristojno ministrstvo« (Kamnar 1999, 31).

Nepridobitno dejavnost Živalskega vrta Ljubljana v naši pravni ureditvi opredeljuje torej *Zakon o zavodih*. Iz zakonodaje sledi, da nepridobitni sektor, kot je javni zavod, opravlja druge dejavnosti in njegov cilj ni pridobivanje dobička, temveč zadovoljevanje javnih potreb, dobrodelne ali splošno koristne dejavnosti. Takšna ustanova mora dobiček porabiti za opravljanje in razvoj osnovne dejavnosti, zaradi katere je bila ustanovljena.

Kot navaja Kamnar, se vprašanje financiranja javnih zavodov rešuje na več mestih, kljub temu pa je to še vedno pomanjkljivo uravnvano. Financiranje se ureja s področno in proračunsko zakonodajo ter v ustanovitvenih aktih, kjer je pomembno zlasti ločevanje med tekočim in kapitalskim financiranjem.

»Pri tekočem financiranju je pomembno razlikovanje med financiranjem javne službe in financiranjem tržne dejavnosti, pri kapitalskem pa med investicijami, ki se financirajo iz

sredstev ustanovitelja in tistimi iz lastnih ali zasebnih sredstev zavoda. Kot je videti, pri financiranju javnih zavodov ne gre za financiranje javnih zavodov, ampak za financiranje programov in storitev, ki jih ti opravljajo, torej za konkretne količine in vrste storitev« (Kamnar 1999, 52).

Na odločitve o investicijah zavodi nimajo zagotovljenega institucionalnega vpliva. Sredstva za javni zavod se zbirajo v državnem in občinskem proračunu in se razdeljujejo le v obsegu načrtovanih sredstev za posamezne namene. Za proračunsko financiranje investicij v zavode se zagotavljajo sredstva, ločeno od sredstev za dejavnost.

V *Zakonu o zavodih* je financiranje določeno: Zavod pridobiva sredstva za delo iz sredstev ustanovitelja, s plačili za storitve, s prodajo blaga in storitev na trgu in iz drugih virov na način in pod pogoji, določenimi z zakonom in aktom o ustanovitvi (ZZ, 48. čl.).

Neposredna vloga ustanovitelja se kaže v tem, da daje soglasje k statutu oziroma ustanovitvenemu aktu zavoda, odloča o njegovi ustanovitvi, obstoju in prenehanju, odloča o spremembi dejavnosti ali širitvi, da izbira, imenuje in razrešuje direktorja zavoda, da ima v organih upravljanja javnega zavoda svoje predstavnike.

Na ta način in v skladu z določili Zakona o zavodih ustanovitelj neposredno odloča o politiki poslovanja javnega zavoda pri sprejemanju finančnega načrta, programa dela in dajanju soglasja k zaključnemu poročilu. V tako oblikovanem okolju je vzpostavljena odgovornost organov upravljanja. Javni zavod upravlja Svet zavoda, ki ga sestavljajo predstavniki ustanovitelja, delavcev, uporabnikov in predstavniki zainteresirane javnosti (ZZ, 29. čl.).

3 KOHEZIJSKA POLITIKA EVROPSKE UNIJE

Kohezijska politika je glavna naložbena politika Evropske unije, ustanovljena za zmanjševanje razlik v razvitosti v regijah in mestih držav članic z zagotavljanjem čim hitrejšega razvoja. Namenjena je podpori pri ustvarjanju delovnih mest, poslovne konkurenčnosti, gospodarske rasti, trajnostnega razvoja in izboljšanja kakovosti življenja državljanov.

Izvajanje kohezijske politike poteka v okviru treh glavnih skladov.

- **Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR)** je namenjen krepitvi regionalnih ekonomskih in socialnih kohezij, s čimer se povečuje konkurenčnost in ustvarjajo nova delovna mesta.
- **Kohezijski sklad** skupaj z Evropskim kmetijskim skladom za razvoj podeželja (EKSRP) ter Evropskim skladom za pomorstvo in ribištvo (ESPR) tvori evropske strukturne in investicijske sklade (sklade ESI). Namenjen je vlaganju v zeleno rast in trajnostni razvoj ter izboljševanju povezljivosti v državah članicah, katerih BDP je pod 90 % povprečja EU-27. V letih od 2014 do 2020 so to Bolgarija, Ciper, Češka, Estonija, Grčija, Hrvaška, Madžarska, Latvija, Litva, Malta, Poljska, Portugalska, Romunija, Slovaška in Slovenija (European commission 2015).
- **Evropski socialni sklad (ESS)** se osredotoča na izboljšanje možnosti za zaposlitev in izobraževanje ter z naložbami pomaga tistim, ki so prikrajšani ter jim grozita revščina in socialna izključenost.

Za izvajanje kohezijske politike v skladu z direktivami EU morajo države članice pripraviti programske dokumente na dveh hierarhičnih ravneh. Prva raven vsebuje pripravo Nacionalnega strateškega referenčnega okvira, ki opredeljuje generalno strategijo države članice, in druga raven pripravo operativnih programov, utemeljenih na osnovi Nacionalnega strateškega referenčnega okvirja. Posamezne projekte izbirajo organi upravljanja v vsaki državi članici.

Skladi glede na razvojno stopnjo države članice zagotavljajo od 50 % do 85 % sredstev celotnega financiranja projekta, preostala sredstva za izvedbo projekta se lahko zagotavljajo iz

različnih javnih ali zasebnih virov (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2014).

4 NASTANEK JAVNEGA ZAVODA ŽIVALSKI VRT LJUBLJANA

Živalski vrt je bil ustanovljen z odločbo o ustanovitvi Zoološkega vrta Mesta Ljubljane, ki jo je dne 10. 3. 1949 sprejel Mestni ljudski odbor Glavnega mesta Ljubljane (št. 825/49). Sprva je bil nastanjen na Kolodvorski ulici blizu današnje stavbe RTV in leta 1951 preseljen na sedanjo lokacijo pod Rožnik. Registriran je bil kot javna, kulturna, prosvetna ustanova, ki ima namen prikazovati širšim množicam živali Evrope in deloma drugih kontinentov. Tisto leto je vrt obiskalo 45.000 obiskovalcev, ki so si lahko ogledali osem vrst živali: jelena, volka, kuno belico in zlatico, beloglava jastreba, orla, fazana in ari.

Šest let kasneje je vrt v upravljanje prevzel občinski ljudski odbor (OBLO) Ljubljana Vič Rudnik in je bil vpisan v register zavodov.

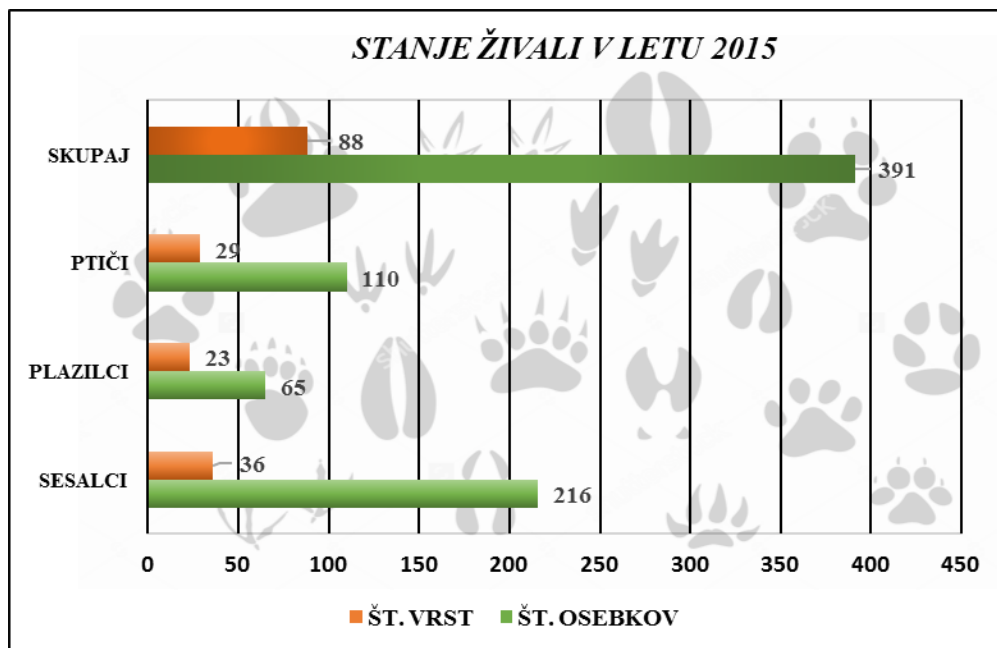
Leta 1959 je bil živalski vrt registriran kot Zavod Zoološki vrt Ljubljana, ustanovitelj je bil Ljudski odbor Ljubljana-Vič. Glavna dejavnost se ni spremenila, dopolnjena pa je bila s stransko dejavnostjo, in sicer s prodajo kož, z nakupom, s prodajo in zamenjavo živali, živalske hrane, z odprodajo mesa lastnih živali, odprodajo lesa ter s prodajo reklamnih artiklov in prospektov. Dejavnost zavoda je bila opredeljena kot dejavnost posebnega družbenega pomena.

Od 30. 1. 1985 je bil voden na temeljnem sodišču, enota Ljubljana, kot Zoološki vrt Ljubljana, p. o. (polna odgovornost), ki se kljub spremembam državnega in političnega sistema v bistvu ni spremenil vse do leta 2003. Dolgoročno je bila najpomembnejša pridobitev vrta v času družbenega varstva ta, da je bil razvoj živalskega vrta vključen v nacionalni projekt in investicijo za Biološko središče, ki je prostorsko zajel Biotehnično fakulteto, Prirodoslovni muzej, Botanični vrt in Zoološki vrt (Butina 2009).

Od leta 2003 je uraden naziv zavoda Živalski vrt Ljubljana in je organiziran kot javni zavod Mestne občine Ljubljana (MOL). Razprostira se na 19,6 ha površine s 6,5 km sprehajalnih poti in zadržuje 88 živalskih vrst in 391 živali. Kot je prikazano na Grafu 4.1, večina,

natančneje 216 živali, spada v eno izmed 36 živalskih vrst sesalcev (Živalski vrt Ljubljana 2015, 120).

Graf 4.1: Število vrst in osebkov živali v Živalskem vrtu Ljubljana v letu 2015



Vir: Živalski vrt Ljubljana (2015, 120).

Živalski vrt Ljubljana je glede pristojnosti zakonodajalca delno uvrščen pod Ministrstvo za okolje in prostor (osnovna dejavnost) ter delno pod Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (zdravstveno stanje živali in izvajanje veterinarske dejavnosti). V svoji osnovni dejavnosti je uvrščen v področje kulture in dolžan upoštevati Kolektivno pogodbo za kulturne dejavnosti.

Uredba o živalskem vrtu in živalskem vrtu podobnem prostoru (4. čl.) opredeli obveznosti živalskega vrta za pridobitev dovoljenja za prikazovanje živali, če živalski vrt izpolnjuje naslednje pogoje:

1. Sodeluje pri raziskavah, ki so v korist:
 - ohranitve najmanj ene vrste,

- učenju ustreznih veščin ohranjanja narave,
 - izmenjave informacij o ohranjanju vrst ali
 - gojitve v ujetništvu za doseljevanje ali ponovno naseljevanje vrst v naravo.
2. Spodbuja izobraževanje in ozaveščanje javnosti v zvezi z ohranjanjem biotske raznovrstnosti, zlasti tako, da nudi informacije o vseh razstavljenih vrstah in njihovih naravnih habitatih.
 3. Zadržuje vse svoje živali skladno s predpisi, ki urejajo minimalne pogoje za zadrževanje v ujetništvu, v razmerah, ki so odraz ustreznega naravnega življenjskega prostora vrste, in zagotovi tudi vrsti ustrezno (varno in prijazno) ograditev.
 4. Vzdržuje visok standard zadrževanja za vse živali z dodelanim programom prehrane ter preventivne in kurativne veterinarske oskrbe.
 5. Preprečuje pobeg za vse živali, da se izogne možnemu ekološkemu ogrožanju domorodnih vrst, in preprečuje vdor zajedavcev, povzročiteljev bolezni in drugih zunanjih škodljivih vplivov.
 6. Vodi in sproti dopolnjuje evidenco o vseh živalih v živalskem vrtu v obliki, ki ustreza zadrževanim vrstam.

5 OBSTOJ IN FINANCIRANJE ŽIVALSKEGA VRTA

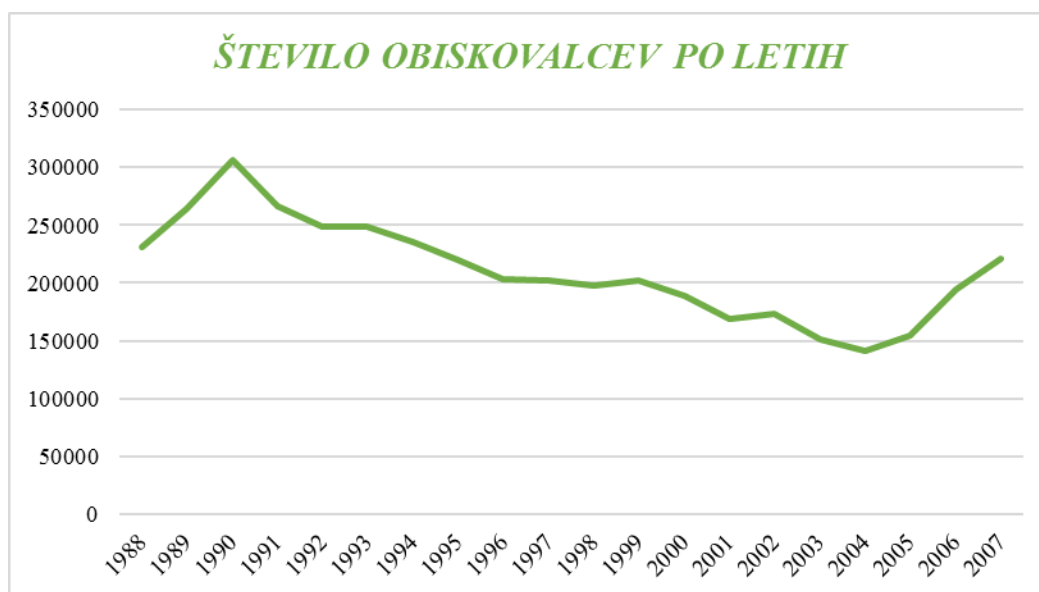
Naslednje poglavje je namenjeno celostnemu pregledu finančnega poslovanja zavoda, kjer bosta podrobno razčlenjena pridobivanje tekočih sredstev in obrazložitev problematike trenutnega financiranja. Podatki tega poglavja so zato ključni za opredelitev glede prve zastavljene hipoteze.

Predvideva se, da se je od časa njegove ustanovitve Živalski vrt Ljubljana financiral pretežno sam iz prihodkov, pridobljenih z vstopninami. Ta sredstva poleg pokrivanja tekočih stroškov nikakor niso zadostovala za znatnejša investicijska vlaganja. Zato se je vrt občasno znašel v velikih finančnih težavah in mu je celo grozilo zaprtje. V takšnih obdobjih je dobival nekaj časa večja sredstva iz mestnega proračuna in s "kampanjskimi" investicijami se je stanje za nekaj let izboljšalo. Zadnji takšen večji ciklični vzpon je bil zabeležen ob koncu 80. let prejšnjega stoletja, ko je bilo v relativno kratkem času zgrajenih kar nekaj ograd in so bile pridobljene nove atraktivne živali. Novostim je sledilo tudi povečanje obiska. Tako je leta 1990 vrt obiskalo rekordnih 300.000 obiskovalcev (Butina 2009). Nato se je zopet začela ciklična pot navzdol. Obiskovalcev je bilo vsako leto manj, izkupička tudi, posledično pa vse manj investicij. Nove investicije so se gradile brez razmišljanja o dolgoročnih posledicah. Tako se je vrt po letu 2000 ponovno znašel v velikih finančnih težavah, nato tudi v kadrovskih in kmalu za tem je celotna zgodba odmevala še v javnosti, kar je pustilo na že precej negativnem ugledu še dodaten pečat.

Po prihodu novega vodstva, ko je bila za direktorico imenovana mag. Zdenka Ban Fischinger, je bil v letih 2005 in 2006 Živalski vrt Ljubljana deležen dodatnih sredstev za investicije iz proračuna MOL, in sicer v višini 400.000 EUR in 700.000 EUR. S temi sredstvi je bilo saniranih nekaj najbolj perečih težav in zaključena je bila prenova bazena za morske leve. Ta prenova je bila hkrati največja investicija v razvoj Živalskega vrta Ljubljana v preteklih petnajstih letih. Skrb za urejenost, pridobitev nekaterih novih vrst živali, nekajmesečna vzpostavitev avtobusne povezave ZOO s središčem mesta in dejavnejše predstavljanje ponudbe so v javnosti imeli pozitiven odmev. Največ ljudi je pritegnila nova atrakcija, morska leva v prenovljenem bazenu, saj se je po otvoritvi v drugi polovici leta obisk ZOO-ja povečal za 70 % v primerjavi z enakim obdobjem leto poprej (Živalski vrt Ljubljana 2006).

Z vstopom v Evropsko unijo se je hitro spremenila tudi zakonodaja. Standardi upravljanja živalskih vrtov so skokovito poskočili, živalski vrt pa jim s sredstvi in kadri, ki jih je imel na razpolago, ni mogel dovolj hitro slediti. Nezadostnega vlaganja v posodabljanje vrta v preteklosti in odsotnosti dolgoročne razvojne strategije ni bilo mogoče hitro nadomestiti kljub dejstvu, da je sčasoma ponovno postal priljubljena izletniška točka, ki zadnjih deset let vzdržuje število obiskovalcev na približno enaki ravni in s tem stabilen vnos prihodkov ter pozitiven finančni rezultat.

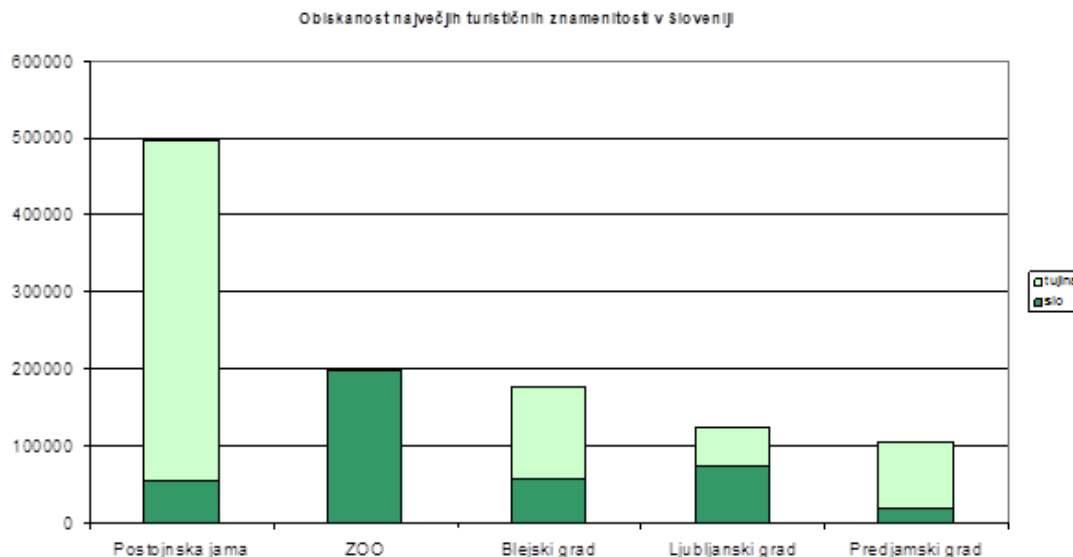
Graf 5.1: Število obiskovalcev med leti 1988 in 2007



Vir: Živalski vrt Ljubljana (2009).

Graf 5.1 prikazuje vzpon v 90. letih prejšnjega stoletja, ko je Živalski vrt Ljubljana po večji krizi doživel nov razvojni cikel, kar se je odražalo na rekordnem številu obiskovalcev v vseh letih njegovega obstoja. Sčasoma je število obiskovalcev začelo padati in se v roku dobrih deset let zmanjšalo za 46 %. Po novi odmevni investiciji in drugih dejavnostih v letu 2006 se je število obiskovalcev ponovno povečalo za 63 %, s 140.000 v letu 2004 na 221.000 v letu 2007 (Živalski vrt Ljubljana 2009). S tem se je Živalski vrt Ljubljana po takratnih podatkih Statističnega urada Slovenije uvrstil za Postojnsko jamo na drugo mesto med najbolj obiskanimi plačljivimi turističnimi destinacijami v državi, po obisku domačih turistov pa postal daleč najbolj priljubljena destinacija, kar ostaja vse do danes (Graf 5.2).

Graf 5.2: Obiskanost največjih turističnih znamenitosti v Sloveniji v letu 2007 po številu tujih in domačih obiskovalcev



Vir: Živalski vrt Ljubljana (2008, 19).

5.1 Pridobivanje sredstev

Ne glede na vire financiranja se živalski vrtovi soočajo z vedno večjimi stroški tekočega poslovanja in negotovega dotoka prihodkov. Da bi povečali in stabilizirali prihodke, se živalski vrtovi usmerjajo h konceptom financiranja iz več različnih virov, obenem pa skušajo v največji možni meri na novo pridobiti in/ali povečati sredstva iz drugih dejavnosti.

Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana (13. čl.) določa, na kakšne načine lahko zavod pridobiva sredstva za delo, in sicer:

- iz proračuna ustanovitelja,
- s plačili za storitve,
- s prodajo blaga in storitev na trgu,
- z donacijami in
- iz drugih virov v skladu z zakonom in drugimi veljavnimi predpisi.

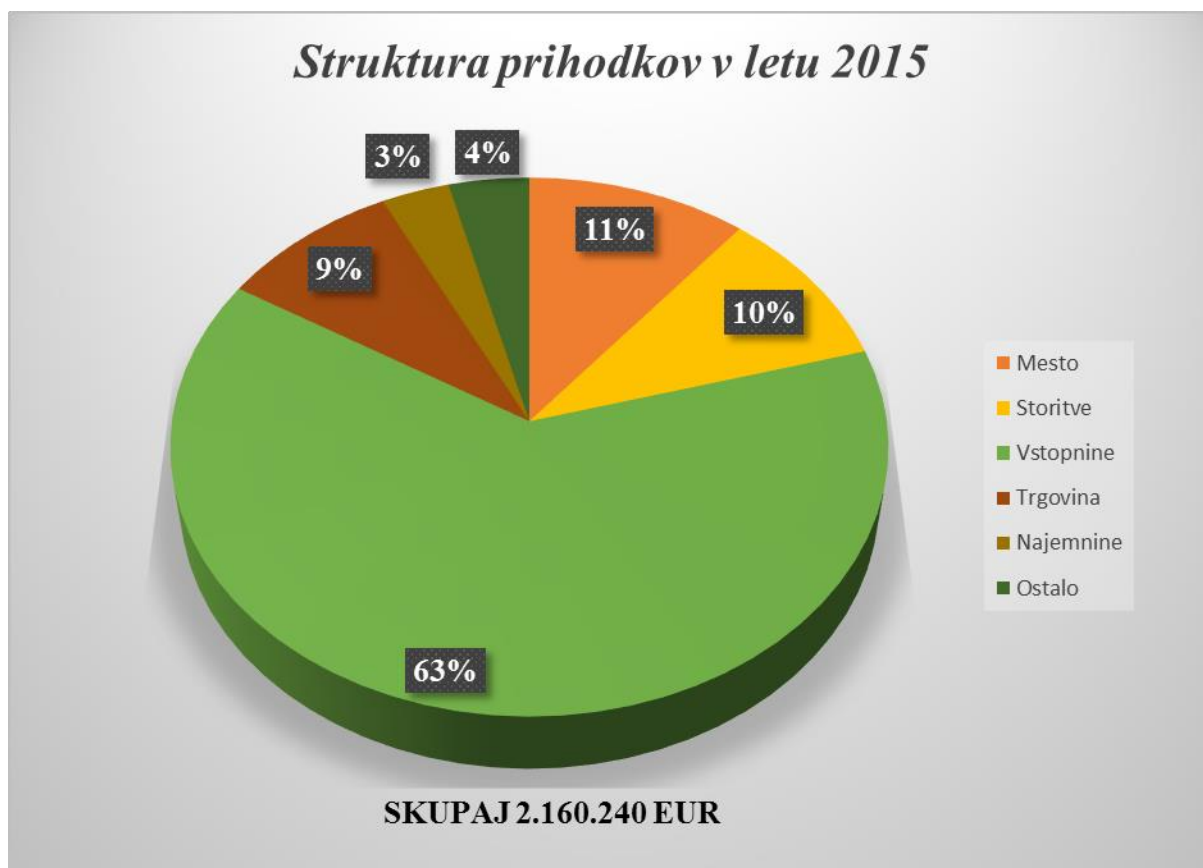
Zato lahko vire financiranja živalskih vrtov v javnem lastništvu v grobem razdelimo na:

- javna sredstva,

- sponzorstva in donacije,
- prihodke od vstopnin,
- prihodke od parkirnin,
- tržno dejavnost (najemnine, gostinstvo, trgovina ...),
- storitve (pedagoški programi in dogodki – taborjenja, noč čarovnic, počitniško varstvo ...),
- članarine in
- raziskave.

Iz prikaza strukture prihodkov Živalskega vrta Ljubljana v letu 2015 na Grafu 5.3 je razvidno, da največji delež predstavlja prihodek od prodanih vstopnic, ki je znašal 63 %, kar je 1.362.183 EUR od celotnega prihodka 2.160.000 EUR. Prispevek MOL je znašal 235.451 EUR, torej 11 %. Prikazane so tudi vse druge dejavnosti s področja javne službe in tržnih dejavnosti. Prihodek od storitev (pedagoški programi in dogodki) je znašal 211.009 EUR in najemnin 72.664 EUR, delež od prodaje v trgovini pa je znašal 192.866 EUR (Živalski vrt Ljubljana 2015).

Graf 5.3: Struktura prihodkov v Živalskem vrtu Ljubljana v letu 2015



Vir: Živalski vrt Ljubljana (2015).

Finančni viri javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana so podrobneje opredeljeni v naslednjih podpoglavjih.

5.1.1 Javna sredstva – prispevek lastnika Mestne občine Ljubljana (MOL)

SOFINANCIRANJE TEKOČEGA POSLOVANJA

Prispevek lastnika Mestne občine Ljubljana za tekoče poslovanje letno variira v višini približno 200.000 EUR, kar predstavlja 10 % realno potrebnih sredstev. Ljubljanski živalski vrt zato z lastnimi prihodki pokriva okoli 90 % stroškov tekočega poslovanja. Lastni viri prihodkov v osnovi zadoščajo le za pokritje stroškov, kar pomeni, da za investicije ali večja vzdrževalna dela preostanejo le minimalna sredstva. Stroški tekočega poslovanja živalskega vrta znašajo približno 2 milijona EUR letno.

Delež lastnika je v primerjavi z vrsto drugih živalskih vrtov izredno nizek. Tudi za Živalski vrt Ljubljana je ta delež še pred desetletjem znašal 25 %. V tem obdobju je zašel v vse bolj kritično finančno situacijo, ki je zahtevala občasno krizno financiranje, da so se zagotavljala sredstva za plače oziroma hrano za živali. Po letu 2004 je obstoječemu vodstvu uspelo stabilizirati finančno poslovanje, kar je v tem času podvojilo število obiskovalcev in s tem tudi lastne prihodke. Temu pa ni sledil obseg financiranja s strani MOL, ki se je ohranjal vsa leta na nominalno enaki višini, zato se je v deležu skrčil s 25 % na 10 % (Ban Fischinger 2017).

SOFINANCIRANJE INVESTICIJ

V letu 2005 je Živalskemu vrtu Ljubljana lastnik MOL dodelil del sredstev za investicije, s katerimi se je začel cikel prenove. Sledilo je obdobje stabilnega delovanja, vendar pa je živalski vrt v veliki meri investicije kril iz lastnih prihodkov in s pomočjo sponzorjev. Večja investicija, ki je bila realizirana s sredstvi lastnika, je bila ponovno v letu 2013, in sicer sodobna ograda za tigre. MOL je za novo domovanje mladega para tigrov namenil dobrih 550.000 EUR. S sredstvi za investicije iz mestnega proračuna je bilo v letu 2014 zaradi posledic žledoloma saniranih še nekaj ograd in zunanja ograja, skupno v višini 300.000 EUR.

V letu 2015 je bilo iz enakega vira zavodu namenjenih 170.000 EUR in leta 2016 za gradnjo novega skladišča 250.000 EUR (Ban Fischinger 2017).

5.1.2 Prihodki iz naslova javne službe in storitev

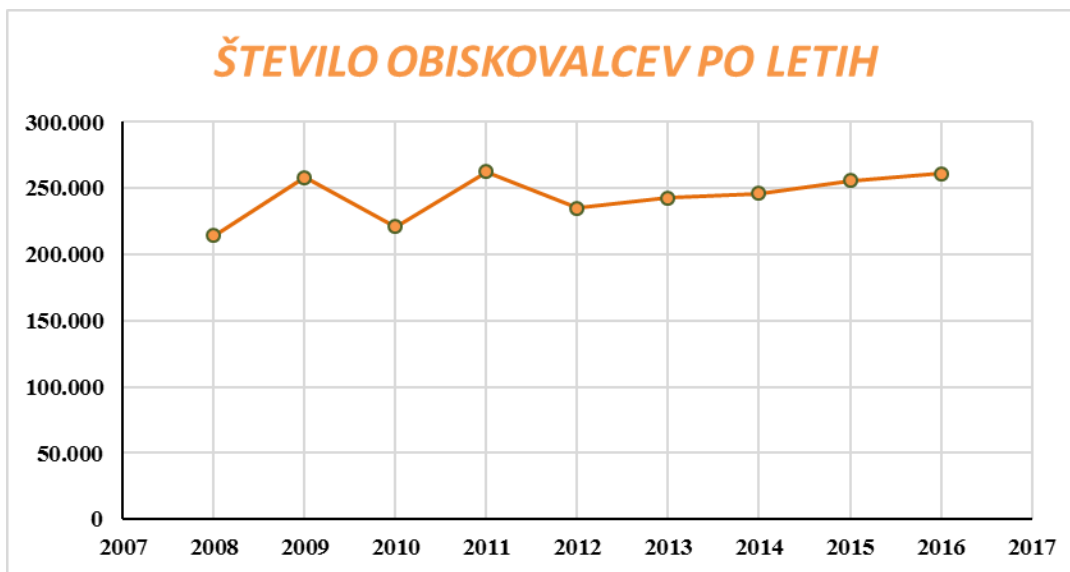
VSTOPNINA

Kot že omenjeno, se stroški poslovanja zavoda v pretežni meri pokrivajo s prihodki od vstopnin obiskovalcev. Višina tovrstnih prihodkov je zato za obstoj Živalskega vrta Ljubljana ključnega pomena.

Tako kot v svoji knjigi *What ZOO's can do* ugotavlja avtor, je število obiskovalcev z vidika prihodkov in javnega ugleda znotraj svojega območja velikega pomena. Veliko število obiskovalcev prav tako vpliva tako na medijsko publiciteto in privlačnost za sponzorje in donatorje kot tudi na karijerne priložnosti in možnosti zaposlitve (Sheridan 2016, 8). Ker je število obiskovalcev neposredno odvisno od vremenskih razmer, morebitnih novih investicij v objekte in posledično pridobitev novih živali itd., je tovrsten prihodek za zavod vsako leto izredno nepredvidljiv.

Z Grafa 5.4 lahko od leta 2008 do leta 2016 razberemo pozitiven trend obiska zavoda. Raven števila obiskovalcev se je v letu 2016 približala letoma 2009 in 2011, ko je Živalski vrt Ljubljana obiskalo več kot 260.000 obiskovalcev. Kljub spremenljivim razmeram in odsotnosti vlaganja v večje investicije v zadnjih letih število obiskovalcev ostaja na približno enaki ravni (Živalski vrt Ljubljana 2017a).

Graf 5.4: Število obiskovalcev med leti 2008 in 2016



Vir: Živalski vrt Ljubljana (2017a).

PEDAGOŠKI PROGRAMI IN POSEBNI DOGODKI

Javni zavod Živalski vrt Ljubljana je kot edina tovrstna ustanova v državi nepogrešljivo vpet v slovensko formalno in neformalno izobraževanje, saj nestrokovna javnost težko prihaja do sodobnih izsledkov in naravovarstvenih smernic s področja ohranjanja živali in druge narave.

Letno obiše živalski vrt okrog 1000 šolskih skupin iz vse Slovenije. V ta namen so organizirana posebna vodenja in naravoslovni dnevi, na katerih si učenci lahko ogledajo različne biološke materiale, pobožajo in pestujejo nekatere živali ter odpravljajo morebitne lastne predsodke pred npr. kačami, pajki ipd.

Poleg pedagoških programov za skupine se lahko obiskovalci udeležijo številnih drugih dogodkov, kot so poletno počitniško varstvo, praznovanje rojstnih dni, taborjenja, noči čarovnic ..., na katerih poleg tematskih delavnic поблиže spoznavajo tudi manjše in večje vrste živali. V zadnjih letih se kaže vedno večje zanimanje za programa Srečaj svojo najljubšo žival in Oskrbnik za en dan, kjer se udeleženci pridružijo delu oskrbnikov (Živalski vrt 2015, 100).

Kljub povpraševanju in zanimanju za programe s strani obiskovalcev in šolskih skupin Živalski vrt Ljubljana zaradi nezadostnih prostorskih kapacitet v tej dejavnosti ne more širiti svoje ponudbe. Veliko težavo namreč predstavlja število živali, ki z leti upada, saj so vsi programi povezani s spoznavanjem in predstavitvijo živali, kar pomeni, da bi morale biti na

vrhuncu sezone v dejavnosti dnevno vključene skoraj vse živalske vrste, kar bi za živali predstavljalo preveliko obremenitev. Število živalskih vrst je obenem neposredno povezano tudi s pestrostjo ponujenih programov in potencialno vzpostavitvijo novih.

5.1.3 Tržne dejavnosti zavoda

V letu 2016 je MOL na predlog vodstva Živalskega vrta Ljubljana dopolnil obstoječi *Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana*, Ur. L. RS 48/03, in potrdil *Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana*, Ur. l. RS 610-55/2016-6. Z dopolnitvijo se je zavod doregistriral za opravljanje več dejavnosti, kar daje v prihodnosti potencialno možnost za dodatno pridobivanje sredstev iz naslova tržnih dejavnosti (Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana, 6. čl.).

NAJEMNINE

Sredstva, pridobljena iz postavke najemnin, so v največji meri na ravni najema gostinskega lokala in otroškega igrišča znotraj živalskega vrta.

TRGOVINA

V tržne dejavnosti se vključujejo prihodki iz prodaje v trgovini Medvedji rob. K prihodkom prodaje v trgovini se prištevajo tudi prihodki, pridobljeni iz avtomata za izdelavo spominskih kovancev, kar je ena izmed zelo pogostih sodobnih naprav v večini evropskih živalskih vrtov, ter igrala mini bager.

5.1.4 Sponzorstva in donatorstva

Občasno se pojavi priložnost novih potencialnih pokroviteljev, ki so pripravljene prispevati manjše in tudi večje zneske. Medtem ko so nekaj deset tisoč EUR visoki zneski zgornja meja sponzorstva, ki so jo slovenski sponzorji pripravljene ali zmožni vlagati v tovrstno dejavnost, te vsote večinoma ne zadoščajo za pokritje celote niti manjših investicij. Zato zaradi minimalne zmožnosti sofinanciranja sponzorskih deležev zavod pogosto ostane brez sredstev, ki so jih bili pokrovitelji pripravljene prispevati.

Pokrovitelji poleg tega, da prispevajo sredstva za investicijo, financirajo in soizvajajo tudi promocijo novega projekta, na račun česar se poveča število obiskovalcev in s tem dodatni prihodek. Znesek oziroma vrednost oglaševanja in promocije sponzoriranega projekta običajno celo presega višino sponzorstva v sam objekt.

Druga težava teh virov je v tem, da namen in vsebino projekta investiranja določi pokrovitelj sam, njihov interes pa se ne sklada vedno s prioriteta zavoda in se ne nanaša na najbolj perečo problematiko (Ban Fischinger 2017).

5.2 Problematika financiranja Živalskega vrta Ljubljana

Zavod vsa sredstva, ki predstavljajo presežek prihodkov nad neposrednimi stroški tekočega poslovanja, nameni posodabljanju, torej novim investicijam in investicijskemu vzdrževanju obstoječih objektov. Potrebe na tem področju so ogromne, saj je v Živalskem vrtu Ljubljana veliko število starih dotrajanih ograd, ki so potrebne stalnih velikih sprememb. Glede na zelo omejena sredstva je zavod primoran vsako leto postaviti prioriteto lestvico le najbolj perečih zadev. Največji delež predstavljajo vlaganja v gradbene objekte. Skupni presežek odhodkov nad prihodki je v letu 2015 znašal 100.000 EUR (Živalski vrt 2015, 12).

Največje zmanjšanje prihodkov se v zadnjih letih beleži na postavki sofinanciranja s strani MOL. V letu 2016 je v primerjavi z letom prej to zmanjšanje znašalo 55.000 EUR ali 23 %, medtem ko je leto poprej zmanjšanje znašalo 44.000 EUR ali 16 %. V samo dveh letih se je tako prispevek MOL zmanjšal z 280.000 na 180.000 EUR ali za tretjino. Delež sofinanciranja v celotnih prihodkih je tako upadel na 8 %, kar se močno odraža na končnem letnem finančnem rezultatu (Ban Fischinger 2017).

Na neustreznost načina financiranja zavoda kažejo nepredvidljivi dogodki iz zadnjih let, s kakršnimi se sicer lahko sooča vsak živalski vrt. Pred leti se je pri kamelah pojavila tuberkuloza, pri plazilcih salmoneloza in na splošno v Sloveniji ptičja gripa, kar je potencialno nevarnost predstavljalo tudi za živalski vrt. V vseh primerih bi lahko zaradi izvajanja veterinarskih predpisov prišlo do večmesečnega zaprtja vrta za obiskovalce ravno v času, ko je obisk največji. V takem primeru bi zaradi izpada glavnega vira prihodkov vrt ostal brez zadostnih sredstev za tekoče poslovanje in vzdrževanje živali, s čimer bi bil neposredno ogrožen njegov obstoj.

Gledano širše, so stroški vzdrževanja tovrstnih živalskih vrtov kjer koli v evropskih mestih podobni, večja mesta ali turistična središča pa zaradi večjega števila prebivalstva, turistov in posledično obiskovalcev zaslužijo več. Ljubljanski živalski vrt sme ob dobrem upravljanju upati na največ 350.000 obiskovalcev letno, kolikor je tudi prebivalcev Ljubljane z okolico. Kljub temu je velika težava veliko sezonsko nihanje, saj je med najmanj obiskanim mesecem, zimskim januarjem in najbolj obiskanim, poletnim avgustom, razlika v številu obiskovalcev kar desetkratna (Ban Fischinger 2017). V zimskem času lahko obiskovalce privabljajo predvsem pokrita bivališča živali (tropske hiše, akvariji, velika notranja bivališča opic, slonov ...), ki obenem predstavljajo največje, za zavod trenutno nedosegljive investicije.

Kljub temu da je MOL v zadnjih letih namenil del sredstev za investicijsko vzdrževanje, to še zdaleč ne zadostuje za ureditev stanja. Za doseganje ciljev sodobnih živalskih vrtov in sledenje strategije razvoja je namreč potreben vložek višjega deleža sredstev, kar pa z dosedanjim sofinanciranjem ne zadostuje.

5.2.1 Pridobivanje evropskih sredstev

Strateški razvojni okvir Slovenije določa usmeritve za razvoj posameznih prostorskih sistemov na regionalni in lokalni ravni. Strategija razvoja mesta je temeljni dokument, ki opredeljuje cilje in prednostne naloge lokalne samouprave oziroma na občinski ravni prenesene temeljne razvojne cilje države, ki jih lokalne samouprave prilagajajo svojemu okolju. Na ta način se usklajuje razvoj na območju celotne države. Poleg omenjene funkcije se pri izvajanju nalog zanaša na pridobivanje sredstev iz evropskih skladov, zato dokument služi kot podlaga za koriščenje evropskih sredstev in mora biti v osnovi usklajen tako z državnimi kot tudi s temeljnimi evropskimi dokumenti.

Da bi lahko javni zavod pridobival sredstva iz evropskih skladov, bi moral biti uvrščen na lestvico prioritarnih ciljev in prednostnih nalog v sklopu strategije Mestne občine Ljubljana. V tem primeru je za pridobivanje tovrstnih sredstev zavod odvisen od lastnika, vendar pa ob vrsti drugih prednostnih projektov mesta, od leta 2002, ko je bila izdelana prva Trajnostna strategija razvoja MOL in do sedaj, Živalski vrt Ljubljana ni bil vključen v nobenega izmed prioritarnih ciljev razvojnih strategij občine.

V trenutno aktualnem razvojnem dokumentu "Trajnostna urbana strategija MOL 2014 do 2020" je posodobitev Živalskega vrta sicer predpisana v sklopu razvojnega cilja "*Ohranjanje biotske raznovrstnosti in varstvo okolja*", kjer se predvideva "zagotovitev boljših življenjskih pogojev živali do leta 2025, raznovrstne in bogate izkušnje za obiskovalce do leta 2025, ekološka in sanitarna sanacija območja do leta 2025 ...", vendar pa ni uvrščen na seznamu prioritarnih ciljev tega obdobja, v sklopu katerega se bo izvajalo 46 drugih projektov Mestne občine Ljubljana (Mestna občina Ljubljana 2015).

Tako je javni zavod kljub dejstvu, da je le v majhnem delu prejemnik občinskih sredstev, izključen iz večine razpisov, naj si bo domačih ali pa razpisov evropskih strukturnih skladov. Ti so namreč odprti predvsem gospodarskim družbam in nevladnim organizacijam.

Zaradi večletne odsotnosti sredstev za vlaganje v investicije iz občinskega proračuna je vodstvo podalo predlog in utemeljitev za umestitev zavoda v projekte, ki bi bili sofinancirani iz skladov Evropske unije v sodelovanju z državnimi ministrstvi. Živalski vrt Ljubljana obstaja na svoji sedanji lokaciji pod Rožnikom že skoraj 70 let in v vsem tem času opravlja vlogo največjega živalskega vrta v Sloveniji. Glede na to, da v svojem poslanstvu združuje pomembno turistično, kulturno in rekreativno destinacijo, tako Ljubljane kot celotne Slovenije, je z več vidikov edinstvenega nacionalnega pomena.

V sklopu dogovarjanj z ministrstvi, ki so se načelno strinjala s pobudo vodstva Živalskega vrta, da bi zavod vključili v skupno strategijo in projekte za pridobitev nepovratnih sredstev Evropske unije, ministrstva niso imela posluha za strateško umestitev tovrstne dejavnosti in izpostavila, da je lastništvo zavoda lokalna in ne državna skupnost. Ker se predvideva, da sredstva za delovanje pridobi lastnik zavoda, bodisi iz evropskih skladov ali drugače, se na odprte razpise v sodelovanju z ministrstvi ni bilo mogoče prijaviti (Ban Fischinger 2017).

Leta 2016 se je zavod združil s partnerji Univerzo v Ljubljani, Videmsko univerzo, Parco Natura Viva – garda zoological park S.R.L in Mestno občino Cavarzere ter sodeloval pri prijavi skupnega projekta z naslovom "*Vrednotenje in promocija čezmejne biodiverzitete in endemitov*", v okviru Programa čezmejnega sodelovanja PPS INTERREG IIIA Slovenija–Italija v programskem obdobju 2014–2020, sofinanciranega iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (Živalski vrt Ljubljana 2016).

Projekt je bil sprejet kot popoln in ustrezen ter uvrščen v zadnjo fazo izbire, ki naj bi bila zaključena do konca maja 2017. Če bo projekt med izbranimi, bo zavod lahko pridobil do 1.000.000 EUR sredstev, namenjenih predvsem realizaciji bogatih izobraževalnih in naravovarstveno osveščevalnih vsebin, vključno z novimi prostori zanje (Ban Fischinger 2017).

6 SODOBNI ŽIVALSKI VRTOVI V DANAŠNJEM POMENU

EAZA je kratica za Evropsko zvezo živalskih vrtov in akvarijev, ki spodbuja širjenje izobraževanja v živalskih vrtovih o ohranitvi naravnega okolja, sodelovanje med regionalnim načrtovanjem gojitve živalskih vrst in ohranitvijo vrst v naravi z mednarodnimi vzrejnimi programi za prostoživeče živali, kot je evropski vzrejni program za ogrožene vrste – EEP. Zveza podpira mednarodna srečanja in sodelovanje z organizacijami, ki delujejo na področju ohranjanja narave IUCN in CITES, ter je svetovalni organ Evropski uniji. Vsi člani združenja morajo izpolnjevati Smernice Evropske unije za živalske vrtove iz leta 1999 ("*Zoos Directive*" 1999/22/EC) in Etični kodeks (EAZA).

EAZA je bila ustanovljena leta 1988 in do danes je v zvezo včlanjenih 370 živalskih vrtov iz 44 evropskih držav. Živalski vrt Ljubljana je postal leta 1995 pridružen in leta 1999 polnopravni član EAZE.

Evropsko združenje ima jasno določena merila, ki jih živalski vrtovi morajo izpolnjevati, da lahko postanejo in ohranijo status polnopravnega članstva, kar posebna komisija preverja vsakih pet let. Vsi člani si morajo prizadevati za najvišje standarde poslovanja in izpolnjevanje vloge sodobnih živalskih vrtov v 21. stoletju, ki so (EAZA 2013, 8):

- izobraževanje,
- naravovarstvo oziroma ohranjanje živalskih vrst in
- znanstveno-raziskovalna dejavnost.

V zadnjem desetletju se živalski vrtovi hitro razvijajo in njihova vloga pri ohranjanju varstva živali in njihovih habitatov postaja vse pomembnejša po vsem svetu. Da bi se lahko posamezni živalski vrtovi, ki so člani združenja, prilagajali navedenim merilom, so primorani slediti novim visokim standardom namestitve in pridobitve živali, kot se to odraža že v številnih sodobnih evropskih živalskih vrtovih. Zato bi lahko rekli, da je razvoj pogojen z zadostnimi finančnimi viri, ki to omogočajo.

6.1 Dolgoročni cilji in razvojni načrt Živalskega vrta Ljubljana

Članstvo in strokovni ugled v Evropski zvezi živalskih vrtov (EAZA) obvezujeta, da se pri izgradnji novih bivališč za živali poleg slovenske zakonodaje minimalnih namestitvenih kapacitet upoštevajo tudi evropski standardi. Brez doseganja slednjih iz drugih evropskih živalskih vrtov novih živali ni mogoče pridobiti. Pri načrtovanju nove ograde je treba upoštevati tudi vidik obiskovalcev, ki narekuje dobro vidnost živali ter estetski vidik čim bolj naravnega in čim manj omejenega prostora.

Svoje poslanstvo lahko zavod opravlja samo s čim večjim številom obiskovalcev, kar je pogojeno s stalnimi novostmi, tako v smislu izgradnje novih ograd kot pridobivanja novih živalskih vrst in vzgoje živalskih mladičev ter s stalnim dopolnjevanjem programov za obiskovalce z dodajanjem vedno novih zanimivih in privlačnih vsebin.

Med dolgoročne cilje v Živalskem vrtu Ljubljana sodijo (Živalski vrt Ljubljana 2017b, 1):

- izvajanje turistično razvedrilnih nalog in ohranitev statusa najbolj priljubljene plačljive turistične destinacije slovenskih turistov;
- izvajanje izobraževalnih nalog na področju biologije in naravovarstva ter ohranitev statusa najbolj obiskane neformalne izobraževalne ustanove na tem področju;
- izvajanje naravovarstvenih nalog In- in Ex- situ, z gojitvijo določenih ogroženih živalskih vrst in skupaj z drugimi živalskimi vrtovi v evropski in svetovni zvezi zagotavljanje rezervnih populacij živali, zlasti v primerih izumrtja konkretne vrste v naravi;
- izvajanje raziskovalnih nalog, zlasti na področju biologije in veterine živali, ki so v oskrbi, s čimer se povečuje znanje ne le z namenom boljše gojitve, temveč tudi boljše zaščite živali v naravi.

Po nalogu lastnika je vodstvena ekipa ljubljanskega živalskega vrta s pomočjo tujih strokovnjakov že v letu 2007 pripravila dolgoročni načrt razvoja v skladu z najnovejšimi standardi, ki naj bi začrtal smernice razvoja za naslednjih nekaj let. V skladu z novim poslanstvom bi morale živali bivati v velikih, kompleksnih ogradah in v skupnem sobivanju z drugimi vrstami, ki kar najbolje odsevajo razmere v naravnem okolju. Razvojna zasnova vrta predvideva združitve živali po regijah z obhodno potjo v obliki osmice, ki obiskovalca vodi mimo vseh ograd. Zadostiti mora potrebam sodobnih obiskovalcev in jim ponuditi urejen,

varen in privlačen sprehod tudi ob neugodnih vremenskih razmerah v pokritih objektih, kot so tropske hiše, izobraževalno središče ZOO, hiša žuželk in podobno (Ursa international 2007).

Nova zasnova vrta je bila predstavljena tudi strokovnim službam EAZE in prejela pozitivno oceno. Celotna investicija popolne prenovе, ki naj bi bila dosežena postopno, je bila ocenjena na 54.600.000 EUR. Kljub formalnemu sprejetju načrta, tako s strani nadzornega sveta Živalskega vrta Ljubljana kot lastnika MOL, v naslednjih letih ni bilo zagotovljenih sredstev za njegovo postopno izvedbo.

Slika 6.1: Razvojni načrt Živalskega vrta Ljubljana



Vir: Ursa International (2007).

7 MODERNIZACIJA ŽIVALSKIH VRTOV V ZAGREBU IN OSTRAVI

Načini financiranja in pravne ureditve evropskih živalskih vrtov se med seboj razlikujejo. Tisti, ki veljajo za najrazvitejše in najuspešnejše, dosegajo za naše povprečje nedosegljive standarde. Vendar pa jih zaradi same pravne ureditve in načina financiranja takšnih živalskih vrtov, ki so na vrhu lestvice razvoja, težko primerjam z ljubljanskim živalskim vrtom.

Zato sem za analizo poleg Živalskega vrta Ljubljana izbrala živalska vrtova, ki sta v svoji pravni ureditvi in načinu financiranja primerljiva, saj je ustanovitelj mesto, v katerem ležita in ju zaradi svoje lege in statusa prištevamo med mestne živalske vrtove. To sta Živalski vrt mesta Zagreb v Republiki Hrvaški in Živalski vrt Ostrava na Češkem. Obe državi sta članici EU in živalska vrtova člana EAZE, torej morata slediti skupnim načelom in standardom evropskih direktiv, ki urejajo to področje. Vsem je skupna burna zgodovina s skromnimi začetki in nihanjem prihodkov, kar se je skozi čas odražalo tudi v razvoju. Pri obeh izbranih primerih je v zadnjem času opazen skokovit prehod v doseganju ciljev modernizacije, ki so bili doseženi z dodatnimi sredstvi, črpanimi iz evropskih skladov. Podatki, pridobljeni iz spodnjih dveh primerov, bodo služili kot izhodišče za potrjevanje uvodno zastavljene hipoteze o tem, ali bi lahko bil na enak način dosežen napredek v razvoju tudi v ljubljanskem živalskem vrtu.

7.1 Živalski vrt mesta Zagreb

Zagrebski živalski vrt je bil ustanovljen leta 1925 v starem parku Maksimir, ki leži v središču mesta in je najstarejši živalski vrt v jugovzhodni Evropi. Na dan odprtja so v njem prebivale le tri lisice in dve sovi. Postopoma se je širil tako po obsegu kot tudi po številu živali. Prva večja prenova in modernizacija vrta sta se odvijali leta 1990. Nekatere živali so dobile lepše in modernejše nastanitve, druge živali so bile premeščene v druge živalske vrtove. Leta 1997 je bilo zagrebškemu živalskemu vrtu dodeljeno članstvo v združenju EAZE.

Danes v skladu s svojim sloganom "Divlje srce grada" na svojih 7 ha zadržuje 3550 živali iz 298 različnih vrst. Je eden izmed simbolov mesta Zagreb in se po številu obiskovalcev uvršča med glavne turistične atrakcije v Republiki Hrvaški (po podatkih Državnega zavoda za statistiko na 6. mesto). Letno ga obiše cca. 250.000 obiskovalcev in je zelo priljubljena

destinacija tudi za prebivalce Slovenije. Živalski vrt je leta 2010 z izdelavo dolgoročnega razvojnega načrta (Slika 7.1) začrtal novo vizijo svojega razvoja. Z izjemo leta 2014, ko je bila zgrajena nova, modernejša ograda za leve, vse od leta 1990 ni bilo vlaganj v nove investicije ali obnove obstoječe infrastrukture (Zoološki vrt grada Zagreba 2016).

Slika 7.1: Razvojni načrt Živalskega vrta mesta Zagreb



Vir: ZOO Zagreb (2010).

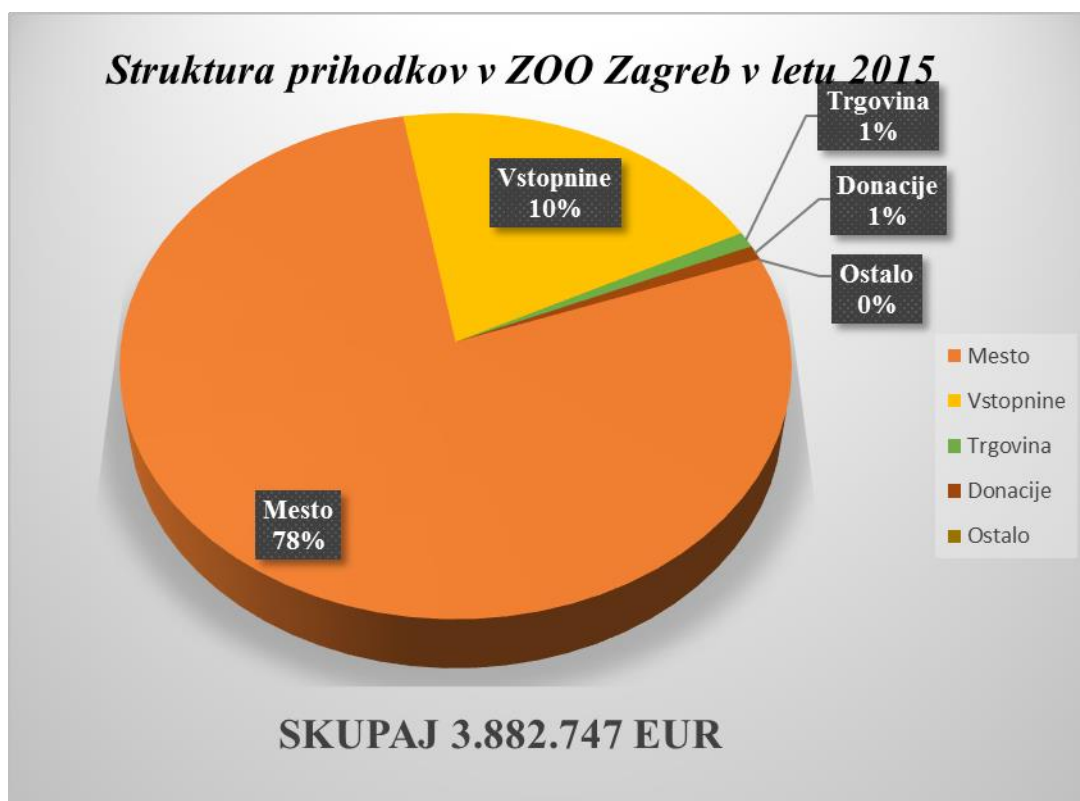
7.1.1 Financiranje

Živalski vrt deluje pod okriljem mesta Zagreb, ki je 100-odstotni lastnik zavoda. Delež, ki ga mesto Zagreb prispeva za financiranje Živalskega vrta, je v letu 2015 znašal 78 % vseh prihodkov. Tako je letno v mestnem proračunu namenjenih dobrih 3.000.000 EUR za poslovanje živalskega vrta. Lastne prihodke ustvarijo od prodaje vstopnic, obiska pedagoških programov, prodaje spominkov v trgovini in nekaterih drugih prihodkov, kot so sponzorstva, darila itd.

Delež prihodka od prodaje vstopnic in drugih programov predstavlja 20-odstotni vnos vseh prihodkov v višini 787.024 EUR, kot je prikazano na Grafu 7.1. Drugi prihodki so bili

pridobljeni od prodaje v trgovini ter sponzorstev in donacij. Skupni delež lastnih prihodkov je v letu 2015 znašal 3.882.747 EUR (ZOO Zagreb 2016a).

Graf 7.1: Struktura prihodkov tekočega poslovanja v Živalskem vrtu mesta Zagreb v letu 2015



Vir: ZOO Zagreb (2016a).

7.1.2 Modernizacija živalskega vrta mesta Zagreb –I. Faza

Ker višina prejetih sredstev ni zadostovala za obnovitev zastarelih namestitev za živali in infrastrukture za obiskovalce, je vodstvo Živalskega vrta mesta Zagreb začelo preučevati prakse madžarskih, čeških in avstrijskih živalskih vrtov, ki so uspešno pridobivali sredstva evropskih skladov s področja tematskega sklopa za razvoj turizma.

S pomočjo analize tujih praks so spoznali, da tudi zagrebški živalski vrt spada v pomemben segment turistične ponudbe mesta, ki bi lahko prispeval k širši skupnosti.

Ideja o projektu "*Modernizacija živalskega vrta mesta Zagreb – prva faza*" je nastala kot rezultat prepoznavanja potenciala in potrebe po izboljšanju kapacitet ter atraktivnosti ponudbe zavoda (Wikipedia 2016).

Februarja 2014 je mesto Zagreb skupaj s partnerjem javnim zavodom Živalski vrt mesta Zagreb prijavilo projekt "*Modernizacija živalskega vrta mesta Zagreb – prva faza*" na razpisu R.C.1.1.05. Shema dodeljenih nepovratnih sredstev za ekonomsko poslovno infrastrukturo v sklopu Operativnega programa za krepitev regionalnih razvojnih potencialov, za črpanje sredstev iz Evropskega sklada za regionalni razvoj.

Program je bil usklajen s cilji in prioritetaami Strategije razvoja mesta Zagreb do leta 2013 in ima neposreden vpliv na izvajanje ukrepov za razvoj turizma v okviru cilja konkurenčnega gospodarstva. Projekt je bil usklajen tudi z drugimi zakonodajnimi okvirji na lokalni, nacionalni in evropski ravni. Glavni cilji projekta so bili krepitev turistične ponudbe mesta, spodbujanje varstva okolja, živali, trajnostni razvoj ter ohranjanje avtohtonih in strogo varovanih in zavarovanih živalskih vrst (*Modernizacija Zoološkega vrta u Zagrebu – prva faza* 2015).

- **Nosilec projekta:** Mesto Zagreb
- **Obdobje izvajanja** projekta: oktober 2014–oktober 2016
- **Skupna vrednost projekta:** 5.094.947 EUR
- **Izvor sredstev:**
 - Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) – nepovratna sredstva EU, 95 %
4.840.199 EUR
 - Proračun mesta Zagreb, 5 %
254.747 EUR

Realizacija projekta "*Modernizacija živalskega vrta v mestu Zagrebu – prva faza*" se je začela oktobra 2014 in končala septembra 2016. V sklopu projekta je bilo izvedenih 18 dejavnosti in podprojektov, od katerih jih je 15 vključevalo gradnjo in rekonstrukcijo ter obnovo kulturne dediščine, dve dejavnosti pa sta imeli organizacijski in usklajevalni značaj ter sta zagotavljali začasno delovanje ustanove v času izvajanja del. Na izvedbi projekta je delala projektna ekipa občine in zavoda Živalski vrt mesta Zagreb, v katerega je bilo vključenih deset oseb, po potrebi pa so se vključevali tudi drugi zaposleni (ZOO Zagreb 2015a).

IZKUPIČEK PROJEKTA

Projekt modernizacije vrta, katerega ideja je bila zasnovana že v letu 2010, vendar zaradi pomanjkanja finančnih sredstev za investicije ni bila izvedljiva, se je zaključil septembra 2016. S pridobljenimi sredstvi se je znatno povečala turistična in izobraževalna funkcija, optimiziralo poslovanje s pomočjo sodobnejših tehnologij in izboljšale bivalne razmere za obstoječe živali, med drugim tudi zavarovane vrste.

Modernizacija je vključevala naslednje projekte (ZOO Zagreb 2015c):

- restavracijo z razgledno teraso,
- glavni vhod z info-točko za obiskovalce, izhod in stranski vhod,
- izobraževalno središče,
- voljero za afriške ptice,
- novo trgovino s spominki z nastanitvenim prostorom Madagaskar (večnamenski prostor, ki vključuje nastanitvene prostore za živali Madagaskarja, trgovine s spominki in sanitarne prostore za obiskovalce),
- ohranitev kulturne dediščine znotraj vrta (obnova kipov ...),
- sanacijo levjega in ribjega mostu ter kip neapeljskega ribiča znotraj vrta,
- dostop in širitev na Labodji otok,
- novo kotlovnico ter
- zunanjo ograjo.

Slika 7.2: Restavracija z razgledno teraso v Živalskem vrtu mesta Zagreb



Vir: ZOO Zagreb (2015a).

Slika 7.3: Glavni vhod v Živalski vrt mesta Zagreb



Vir: ZOO Zagreb (2015b).

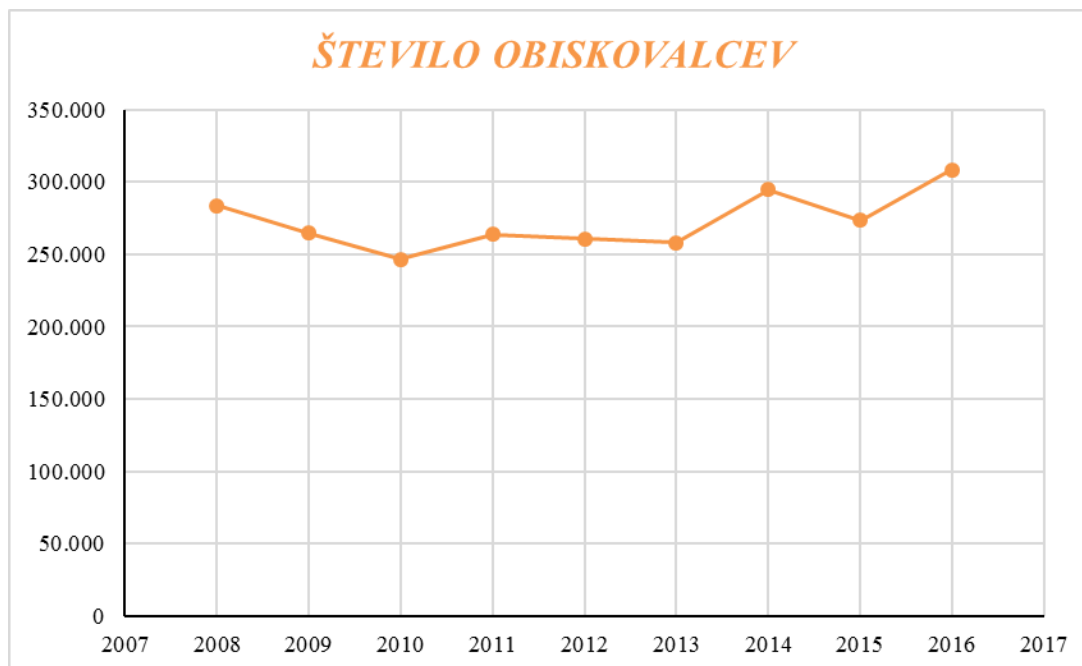
Slika 7.4: Voljera za afriške ptice v Živalskem vrtu mesta Zagreb



Vir: Europski strukturni i investicijski fondovi (2016).

Pozitivna posledica modernizacije je vidna tudi na kadrovskega področju, saj je novo odprtih 13,5 delovnih mest. Eden izmed glavnih ciljev modernizacije sta bila povečanje števila obiskovalcev z 260.000 na 350.000 letno in povečanje števila udeležencev na pedagoških programih, kar naj bi povečalo delež lastnih prihodkov zavoda (Modernizacija Zoološkega vrta u Zagrebu – prva faza 2015). Kot je razvidno z Grafa 7.2, je v letu 2016 Živalski vrt mesta Zagreb obiskalo več kot 300.000 obiskovalcev, kar je po letu 2008 rekordno število obiskovalcev (ZOO Zagreb 2016b).

Graf 7.2: Število obiskovalcev od leta 2008 do leta 2016



Vir: ZOO Zagreb (2016b).

7.1.3 Modernizacija živalskega vrta mesta zagreb – II. Faza

Po uspešno zaključeni prvi fazi prenove Živalskega vrta Zagreb so v pripravi novi projekti za nadaljnjo modernizacijo. Trenutno aktualna Strategija mesta Zagreb do leta 2020 namreč med druge prioritete cilje razvoja mesta ponovno prišteva tudi poslanstvo tamkajšnjega Živalskega vrta (Zagrebplan – Ciljevi i prioritete razvoja do 2020 2012).

Po podatkih, ki mi jih je posredovala mag. Davorka Maljković, vodja raziskav in razvoja v Živalskem vrtu mesta Zagreb, je nadaljnja modernizacija, vključena v celoviti projekt, ki zajema širše območje, v katerem leži Živalski vrt mesta Zagreb. Prijavitelj in uporabnik projekta je mesto Zagreb v sodelovanju z:

- Javno ustanovo – Maksimir (partner),
- Združenjem BIOM (partner),
- Hrvaškimi društvom za gluhozorne DODIR (partner),
- Združenjem Vjetar u leđa (partner) in
- Zavodom Živalski vrt mesta Zagreb (sodelavec).

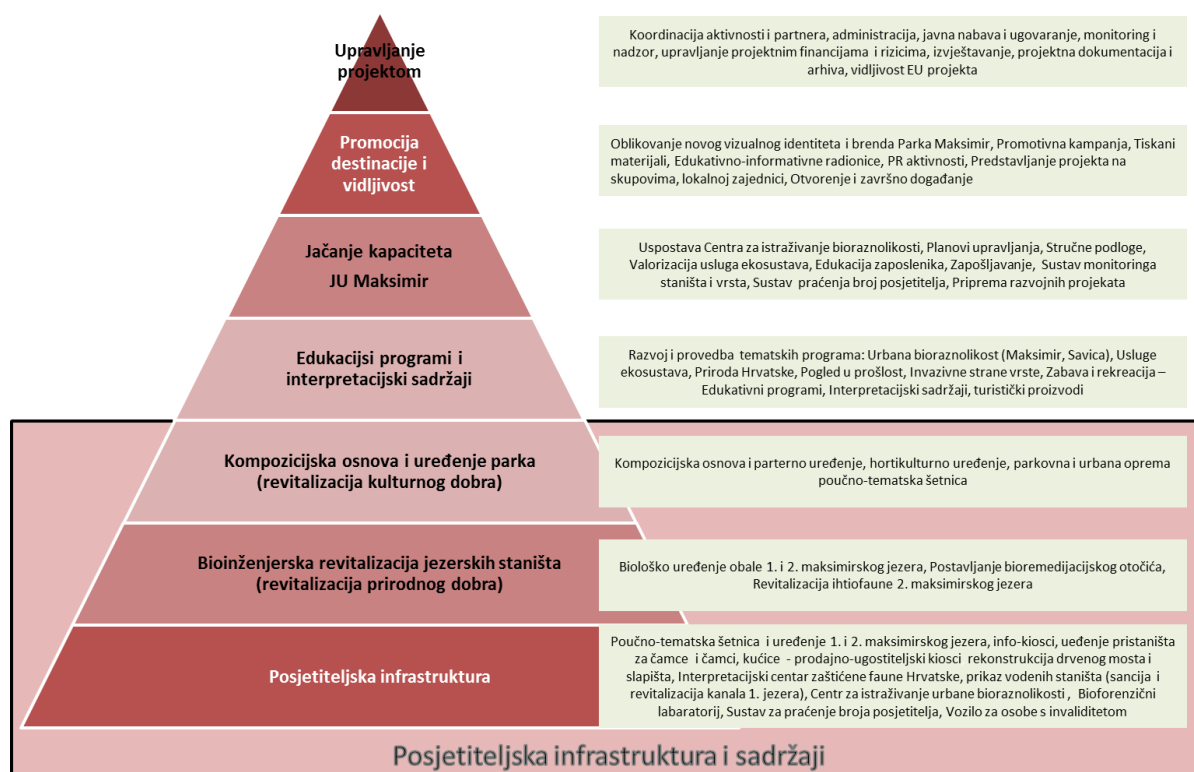
MESTNA OKNA V NARAVI

Z implementacijo projekta *Mestna okna v naravi – izboljšanje urbane biotske raznovrstnosti in razvoj zelene infrastrukture (Modernizacija II)* želi prijavitelj projekta okrepiti potencialne možnosti za obiskovalce mesta Zagreb, parka Maksimir in naselja Savica, ki temelji na vrednotah trajnostnega upravljanja naravne in kulturne dediščine, s čimer ustvarja predpogoje, organizacijske sposobnosti in infrastrukturo za nadaljnji razvoj vseh zavarovanih območij mesta.

Splošni cilj projekta je trajnostni socialno-ekonomski razvoj v mestu Zagreb in Republiki Hrvaški, s trajnostnim upravljanjem in uporabo naravne dediščine, ohranjanjem in izboljšanjem biotske raznovrstnosti znotraj urbanih ekosistemov in razvojem zelene infrastrukture. Projekt je usklajen s cilji Razpisa za zbiranje predlogov "Spodbujanje trajnostnega razvoja naravne dediščine", ki prispeva k cilju 6c2 "Povečanje atraktivnosti, izobraževalnih kapacitet in trajnostnega upravljanja destinacij naravne dediščine" v okviru prednostne osi 6 Operativnega programa za konkurenčnost in kohezijo 2014 in 2020 "*Varstvo okolja in spodbujanje učinkovite rabe virov*" (ZOO Zagreb 2017).

- **Skupna vrednost projekta:** 4.409.224 EUR
- **Obdobje izvajanja projekta:** 60 mesecev

Slika 7.5: Prikaz aktivnosti projekta *Mestna okna v naravi – izboljšanje urbane biotske raznovrstnosti in razvoj zelene infrastrukture*



Vir: ZOO Zagreb (2017).

7.2 Živalski vrt Ostrava

Ostrava je tretje največje mesto in druga največja urbana regija na Češkem ter glavno mesto Moravsko-šlezjskega okraja. Na zgodovino in rast mesta sta močno vplivala črpanje in nadaljnja uporaba črnega premoga, kar je dalo mestu značilen videz industrijskega mesta.

Zgodovina Živalskega vrta Ostrava je tesno povezana z dejavnostmi rudarjev na premogovnikih Zarubek in Alexander, kjer je bilo leta 1948 urejeno območje z imenom Park rudarjev, ki je na 6 hektarjih služilo kot naravni park in rekreacijska točka mesta.

Leta 1951 je mesto Ostrava uradno odobrilo temeljno listino, da se lahko v rastočem parku ustanovi živalski vrt. Prve živali so bile srnjak in dve srni, pet fazanov ter nekaj drugih ptic. Najdragocenejša pridobitev je bil azijski slon, ki je leta 1956 prispel iz Prage.

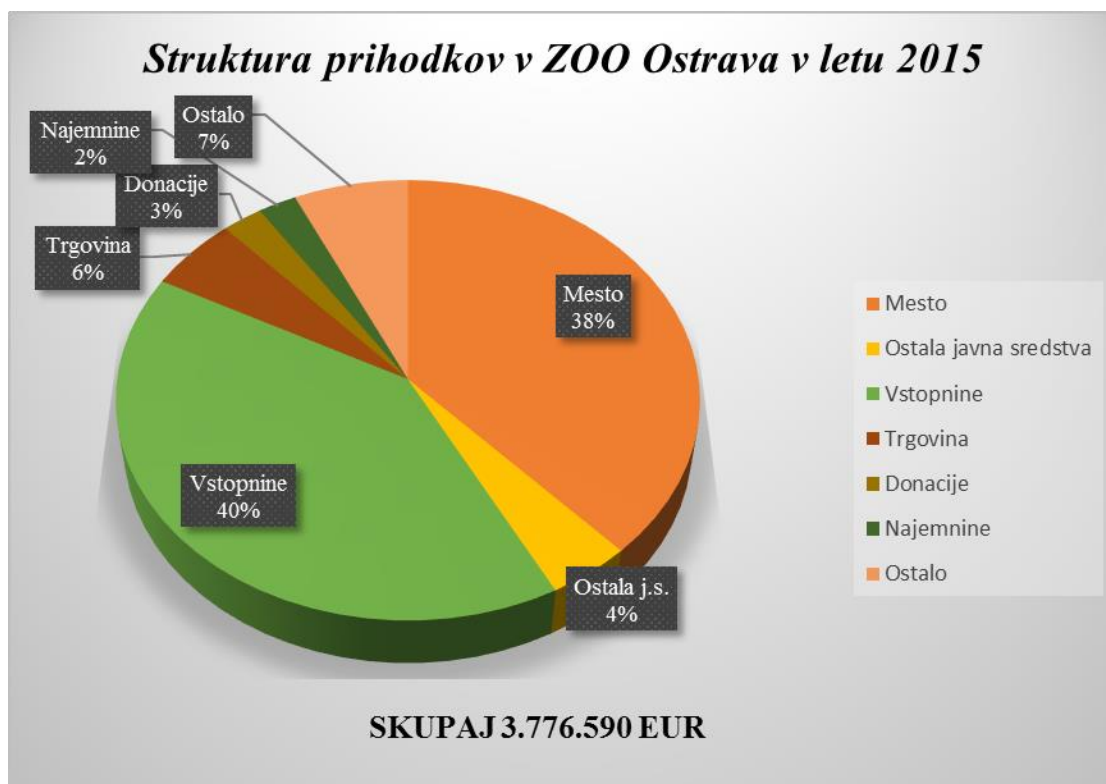
V povojnem obdobju se je novonastali živalski vrt soočal z resnimi težavami, pomanjkanjem gradbenega materiala in blaga, večje težave so se kazale tudi z zagotavljanjem krme za živali. Takratna upravna stavba je bila v hlevu, velikem 3 x 5 m². S pomočjo prostovoljnega dela in drugih prostovoljnih dejavnosti mestnih prebivalcev, upokojencev, študentov in lokalnih podjetij se je v letu 1960 Živalski vrt Ostrava lahko preselil na novo lokacijo, v park Stromovka. Postopoma je gradil infrastrukturo in razširil zbirko eksotičnih živali, med katerimi so bili polarni medved, antilope, aligatorji, flamingi, prve velike opice šimpanzi in kasneje tudi povodni konj.

V naslednjih letih je razvoj Živalskega vrta Ostrava kljub nekaterim vmesnim finančnim težavam potekal stabilno in leta 1996 postal polnopravni član EAZE (ZOO Ostrava 2017).

7.2.1 Financiranje

Državno Ministrstvo za okolje češkim živalskim vrtovom za poslovanje vsako leto nameni nekaj manj kot 50.000. EUR sredstev. Vsakoletni delež javnih sredstev ostravski živalski vrt pridobiva tudi od lastnika mesta Ostrava. Tako je bil v letu 2015 delež glede na skupne prihodke 38-odstoten, kar je znašalo 1.437.170 EUR. Razlika je bila v največjem deležu pridobljena od prodanih vstopnic, ki predstavljajo 40-odstotni delež vseh prihodkov (Graf 7.3).

Graf 7.3: Struktura prihodkov tekočega poslovanja v Živalskem vrtu Ostrava v letu 2015



Vir: ZOO Ostrava (2016).

7.2.2 Modernizacija Živalskega vrta Ostrava

Po letu 2011 je za Živalski vrt Ostrava nastopilo novo razvojno obdobje. Z obsežno podporo lastnika mesta Ostrava in lastnimi tekočimi projekti je Živalski vrt Ostrava vstopil v desetletje obširnejše prenove, s čimer se je uvrstil med enega izmed najrazvitejših živalskih vrtov v državi (ZOO Ostrava 2017).

Poleg nekaj večjih investicij, za katere sredstva so bila zagotovljena iz mestnega proračuna, je bilo v sklopu Regionalnega operativnega programa (ROP) NUTS II Moravska–Šlezija 2007–2013 pridobljenih več kot 9.000.000 EUR sredstev za izgradnjo projektov, ki so bili predvideni v dolgoročnem razvoju mesta in Živalskega vrta Ostrava, z namenom posodobitve obstoječe infrastrukture, pridobitve novih živali in povečanja atraktivnosti za obiskovalce. Tako je Živalski vrt Ostrava postal bogatejši za novo parkirišče, ogrado Safari, Evolucijski paviljon, novi Center za obiskovalce in otok z lemurji. Največja investicija izmed naštetih je bila izgradnja Evolucijskega paviljona v skupni vrednosti 5.713.711 EUR.

PROJEKT: EVOLUCIJSKI PAVILJON

- **Subvencijski program:** Regionalni operativni program (ROP) NUTS II Moravska–Šlezija 2007–2013
- **Ukrep:** 3.1 Krepitev regionalnih razvojnih potencialov
- **Nosilec projekta:** Mesto Ostrava
- **Obdobje izvajanja projekta:** marec 2012–junij 2015
- **Skupna vrednost projekta:** 5.713.711 EUR
- **Izvor sredstev:**
 - Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) – nepovratna sredstva EU, 92,5 %
5.080.342 EUR
 - Proračun mesta Ostrava, 7,5 %
411.948 EUR

Izgradnja paviljona evolucije se je začela že v letu 2012 z rekonstrukcijo nekdanjega paviljona za vodne ptice, ki je bil več let zaprt za obiskovalce. V novem paviljonu si obiskovalci lahko ogledajo razvoj evolucije na primeru prikaza življenja v Zahodni Afriki ter več 25 novih vrst živali in 200 osebkov, sesalcev, ptičev, plazilcev, rib in nevretenčarjev.

Najpomembnejša vloga paviljona sta nastanitev in vzreja šimpanzov ter visoko ogrožene vrste opic dolgobrade zamorske mačke.

Objekt je sestavljen iz notranjega in zunanega dela, ki obsega 10.500 m³. Ustvarjene so nove pešpoti za obiskovalce, nove zelene in vodne površine ter območja za opazovanje posameznih ograjenih prostorov, med drugim tudi iz notranjih pokritih prostorov. Paviljon je opremljen z izobraževalnimi pripomočki, kot so razvojna kronologija na grafikonu, ki prikazuje razvoj primatov in ljudi, slike, fosile itd. (ZOO Ostrava 2012a).

Slika 7.6: Evolucijski paviljon v Živalskem vrtu Ostrava



Vir: ZOO Ostrava (2012a).

Slika 7.7: Evolucijski paviljon v Živalskem vrtu Ostrava



Vir: ZOO Ostrava (2012a).

PROJEKT: SAFARI

- **Subvencijski program:** Regionalni operativni program (ROP) NUTS II Moravska–Šlezija 2007–2013
- **Prednostna os:** 3. Razvoj mest
- **Ukrep:** 3.1 Krepitev regionalnih razvojnih potencialov
- **Nosilec projekta:** Mesto Ostrava
- **Obdobje izvajanja projekta:** september 2012–maj 2014
- **Skupna vrednost projekta:** 2.030.317 EUR

– **Izvor sredstev:**

- Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) – nepovratna sredstva EU, 85 %
1.647.198 EUR
- Proračun mesta Ostrava, 15 %
290.690 EUR

Velika nova zunanja ograda Safari je prilagojena prostemu gibanju živali, ki kar najbolj posnema življenje v naravnem okolju. Obiskovalci živalskega vrta se lahko skozi ogrado popeljejo v spremstvu vodnikov, ki med vožnjo informirajo o živalih, ki tam prebivajo.

Safari se razprostira na območju, velikem 6 hektarjev, na katerem lahko obiskovalci iz neposredne bližine opazujejo črede različnih vrst kopitarjev, med katerimi so najbolj prepoznavni žirafe, antilope in bivoli (ZOO Ostrava 2012b).

Slika 7.8: Safari v Živalskem vrtu Ostrava



Vir: ZOO Ostrava (2015a).

Slika 7.9: Safari v Živalskem vrtu Ostrava



Vir: iHorizont (2015).

PROJEKT: CENTER ZA OBISKOVALCE – CENTER ZA OKOLJSKO VZGOJO

V oktobru 2011 se je začela gradnja novega večnamenskega centra za obiskovalce, ki je sestavljen iz notranjih in zunanjih prostorov. Center je prvotno namenjen izobraževalni dejavnosti ter zajema tudi prostor za oddih in restavracijo ter konferenčno dvorano. Prostori so namenjeni naravovarstvenim razstavam in izobraževanju obiskovalcev o ohranjanju narave.

Projekt Center za obiskovalce – center za okoljsko vzgojo v ZOO Ostrava Zoo je sofinanciran s strani Evropskega sklada za regionalni razvoj v okviru ROP Moravia–Šlezija in mesta Ostrava (ZOO Ostrava 2013a).

- **Subvencijski program:** Regionalni operativni program (ROP) NUTS II Moravska–Šlezija 2007–2013
- **Prednostna os:** 3. Razvoj mest
- **Ukrep:** 3.1 Krepitev regionalnih razvojnih potencialov
- **Nosilec projekta:** Mesto Ostrava
- **Obdobje izvajanja projekta:** oktober 2011–april 2013
- **Skupna vrednost projekta:** 2.045.144 EUR
- **Izvor sredstev:**
 - Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) – nepovratna sredstva EU, 82 %
1.680.095 EUR
 - Proračun mesta Ostrava, 18 %
365.049 EUR

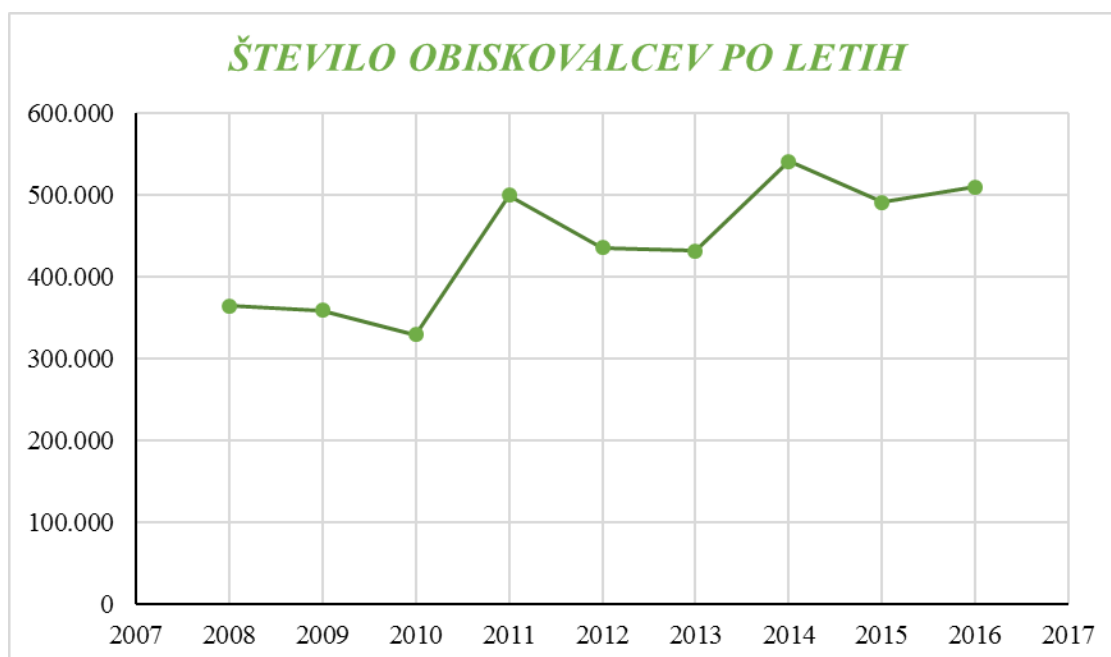
PROJEKT: PARKIRIŠČE IN TLAKOVANE POVRŠINE

- **Subvencijski program:** Regionalni operativni program (ROP) NUTS II Moravska–Šlezija 2007–2013
- **Prednostna os:** 3. Razvoj mest
- **Ukrep:** 3.1 Krepitev regionalnih razvojnih potencialov
- **Nosilec projekta:** Mesto Ostrava
- **Obdobje izvajanja projekta:** oktober 2012–oktober 2013
- **Skupna vrednost projekta:** 365.028 EUR
- **Izvor sredstev:**
 - Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) – nepovratna sredstva EU, 85 %
310.273 EUR
 - Proračun mesta Ostrava, 15 %
54.754 EUR

V sklopu projekta *Parkirišče in tlakovane površine* je Živalski vrt Ostrava uredil parkirišča za obiskovalce (79 parkirnih mest), parkirišče za osebje in zunanje sodelavce (35 parkirnih mest) in tlakovano površino v okolici vhoda. Projekt je vključeval tudi gradnjo rezervoarja za zadrževanje deževnice in drenažni sistem za deževnico, ki dodatno služi obstoječemu parkirnemu mestu (P1). Zajeta deževnica v rezervoarju se nato uporablja v hladilnih sistemih znotraj živalskega vrta. Projekt je izboljšal učinkovitost z uvedbo samodejnega parkirnega sistema in izboljšal dostop do živalskega vrta za invalide, ki zagotavlja popoln dostop z invalidskim vozičkom s parkirišča do vhoda v živalski vrt (ZOO Ostrava 2013b).

Eden izmed glavnih ciljev vsake prenove in modernizacije v živalskih vrtovih je pridobiti čim večje število predvsem okoliških obiskovalcev, ki bi redno zahajali na ogled. Ko je Ostrava v letu 2011 praznovala 60. letnico obstoja živalskega vrta, je zabeležila do takrat rekordno število, in sicer pol milijona obiskovalcev, kar je 170.000 obiskovalcev več kot leto poprej (Graf 6.4). Po številnih novih investicijah od tedaj število ni padlo pod 430.000 obiskovalcev, v letu 2014 so beležili nov rekord, saj si je vrt ogledalo več 540.000 ljudi (ZOO Ostrava 2015b).

Graf 7.4: Število obiskovalcev v Živalskem vrtu Ostrava od leta 2008 do leta 2016



Vir: ZOO Ostrava (2015b).

8 SKLEP

Živalski vrt Ljubljana z razvojnega vidika brez ustreznih virov financiranja vse bolj zaostaja, ne le za zahodnoevropskimi, temveč tudi za vzhodnoevropskimi živalskimi vrtovi. Veliko težavo predstavlja odsotnost systemskega, dolgoročnega in stabilnega načina financiranja novih investicij s strani lastnika. Brez tega se zavod namreč lahko le "prilagaja" okviru trenutno pridobljenih sredstev (npr. morebitni sponzorji, presežek ob koncu leta ...) in kljub izdelanemu dolgoročnemu razvojnem načrtu ne more optimalno načrtovati večjih investicij, pri katerih je treba zaradi predhodne izdelave posameznih načrtov, pridobitve gradbenih dovoljenj, izvedbe postopkov javnih razpisov za izvajalce itd. imeti zanesljive vire financiranja, znane nekaj let vnaprej. Načrtovanje investicij v živalskih vrtovih je zelo kompleksno, saj je vezano na pridobitve živali iz drugih živalskih vrtov, v glavnem članov EAZE. Predpogoj pridobitve je namreč zagotovitev bivalnih pogojev in strokovnosti oskrbe v skladu z evropskimi standardi EAZE. Načrtovanje novih investicij je zato vedno dolgoročen proces, da se živali in njihova namestitve lahko zagotovijo istočasno.

Na osnovi pridobljenih podatkov in opisane problematike financiranja zavoda v petem poglavju ter definicije pomena "sodobni živalski vrt" v šestem poglavju lahko povzamem, da je razvoj javnega zavoda v smeri sodobnih živalskih vrtov povezan z vlaganjem v nove investicije, tako za obnavljanje in preureditev obstoječih kot za izgradnjo novih ograd in s tem povezanim pridobivanjem novih živali. Kljub temu, da je letno poslovanje Živalskega vrta Ljubljana pozitivno z manjšim presežkom, to ob visokih stroških ne zadostuje za nove investicije, ki so nujno potrebne, da bi Živalski vrt Ljubljana uresničil začrtane smernice iz dolgoročnega razvojnega načrta, ki je bil v ta namen pripravljen pred desetletjem. Kontinuiranega razvoja namreč ni mogoče uresničevati brez vnaprej pripravljene strategije in v ta namen znane višine sredstev. Le s "krpanjem" obstoječega stanja je težko pričakovati povečanje števila obiskovalcev, ki jih v živalske vrtove v največji meri privabljajo nove živali v modernih nastanitvah. Statistika obiska potrjuje, da je bil dolgoletni trend upadanja števila obiskovalcev predvsem posledica pretekle stagnacije v razvoju, premajhnih vlaganj ter posledično nesodobnega koncepta ponudbe in nikakor ne zmanjšane zanimanja za živali. Če torej izhajam iz zastavljene hipoteze, da "*Sedanja oblika financiranja Živalskega vrta Ljubljana ne zadostuje za opravljanje dejavnosti sodobnih živalskih vrtov*", lahko ugotovim, da ta drži.

Kot je razvidno iz navedenih primerov Živalskega vrta mesta Zagreb in Živalskega vrta Ostrava, je višina sredstev, ki jih letno prispeva ustanovitelj za tekoče poslovanje, visoka (med 40 in 75 %) v primerjavi z Živalskim vrtom Ljubljana, kjer je ta delež manj kot 10 %. Kljub dejstvu, da omenjena zavoda prejmeta relativno velik sofinanciran delež vseh prihodkov s strani mesta, se je za pospešeno doseganje ciljev razvoja in obnavljanja kljub vsemu to izkazalo za nezadostno. S sodelovanjem lastnika, ki je prepoznal pomemben potencial vključitve živalskega vrta v celostno strategijo razvoja okolice, je bil dosežen napredek v modernizaciji obeh navedenih ustanov.

Investicije v nove ograde namreč zaradi potrebe po upoštevanju evropskih standardov dosegajo zneske, katerih živalski vrtovi z lastnimi prihodki ne morejo pokrivati. V Evropi jih večinoma pokrivajo lastniki (npr. država), ponekod sodelujejo tudi velike lokalne korporacije. V zadnjih letih so v skladu s Strategijo za kohezijsko politiko v programskem obdobju 2007–2013 zlasti vzhodnoevropski živalski vrtovi izvedli večje posodobitve in prenove s pomočjo evropskih sredstev, ki so bila namenjena razvoju okoljske in prometne infrastrukture v državah članicah (Sheridan 2016). Ob tem je moral dejavno sodelovati lastnik in/ali država z uvrstitvijo dejavnosti živalskega vrta med prioritete dejavnosti dotičnega območja.

Dejstvo, da je po pravni obliki Živalski vrt Ljubljana javni zavod, ga zavezuje k odvisnosti od lastnika pri možnostih pridobivanja sredstev iz razpisov Evropske unije. Na primerljivih javnih zavodih znotraj analize v sedmem poglavju diplomskega dela so prikazani primeri dobre prakse v sodelovanju mesta, živalskega vrta in morebitnih drugih partnerjev. Iz omenjenih virov je Živalski vrt mesta Zagreb investiral v razvoj 5.000.000 EUR in na ta način v roku dveh let uresničil precejšen del dolgoročnega načrta. Enako se je izkazalo za Živalski vrt Ostrava z 9.000.000 EUR pridobljenih sredstev. Usmeritve razvoja obeh živalskih vrtov so skladne s smernicami, ki jim sledijo vsi združeni živalski vrtovi pod okriljem EAZE. V živalskih vrtovih mesta Zagreb in Ostrava so bili z modernizacijami doseženi glavni cilji krepitve turistične ponudbe, spodbujanje varstva okolja in živali, ohranjanje živalskih vrst, izboljšanje bivalnih razmer za obstoječe vrste in ureditev obstoječe infrastrukture za obiskovalce. Prikazni primeri zajemajo projekte, ki so skladni z razvojem širše okolice in prispevajo vrsto pozitivnih učinkov na razvoj in ugled živalskega vrta, mesta in posledično tudi države. V največji meri je viden in merljiv pozitiven učinek, ki se kaže na rekordno povečanem številu obiskovalcev v obeh ustanovah v zadnjih desetih letih.

Iz navedenih primerov lahko povzamem, da je črpanje evropskih sredstev za živalske vrtove trenutno izredna priložnost za obsežen preskok v razvoju, zato prepoznavam možnost, da bi na enak način uspelo začrtani dolgoročni načrt uresničevati tudi Živalskemu vrtu Ljubljana. Zato potrjujem zastavljeno hipotezo iz uvodnega dela, da bi bil *"S črpanjem evropskih sredstev dosežen večji napredek v dolgoročnem razvoju zavoda"*. Zaradi svoje raznovrstnosti pri opravljanju poslanstva kot kulturna, znanstveno-raziskovalna in naravovarstvena ustanova ter rekreacijska oaza imajo namreč živalski vrtovi z več vidikov možnost biti vpeti v prioritetne cilje razvoja mesta in s tem tudi možnost, da z zagotovljenimi sredstvi sledijo optimalnemu razvoju.

Evropska komisija je opredelila 11 tematskih sklopov, znotraj katerih lahko članice kandidirajo in financirajo projekte v skladu z evropsko kohezijsko politiko do leta 2020 (Evropska komisija 2015). Da bi lahko za delež sredstev iz evropskih skladov kandidiral tudi javni zavod Živalski vrt Ljubljana, bi moral biti uvrščen med prioritetne cilje mesta, česar pa Urbana trajnostna strategija MOL do leta 2020 ponovno ne predvideva.

Poslanstvo sodobnih živalskih vrtov je usmerjeno v prvi vrsti k širjenju zavesti v javnosti o vse večji ogroženosti številnih živalskih vrst ter o nujni potrebi dejavnega varovanja okolja in narave. Marsikateri prebivalec si ne more privoščiti potovanja na različne konce sveta, lahko pa si na enem mestu, kot je živalski vrt, ogleda in spozna živalski svet. Z razširjanjem obzorij, kakšna bitja prebivajo na našem planetu, se pripomore k ozaveščanju ohranjanja narave. Da ljudje lahko razvijejo etične vrednote in postanejo ponosni na lastno naravno dediščino, jim je treba omogočiti, da jih nekje lahko spoznajo, zaradi česar sta vzgoja in izobraževanje z družbenega stališča najpomembnejši nalogi živalskih vrtov.

S svojo lego v naravnem območju in centralnem predelu prestolnice, z dodelanim razvojnim načrtom in edinstvenim strokovnim osebjem v državi ima Živalski vrt Ljubljana izjemen potencial za opravljanje poslanstva sodobnega živalskega vrta skozi izobraževanje, naravovarstvo in raziskovalno dejavnost, ki je poleg tega tudi edinstvena rekreativna in turistična točka. Kljub temu da je glede na navedeno nedvomno velikega pomena za majhen slovenski prostor, ga mestne in državne oblasti kot takega do sedaj v smislu finančne podpore niso prepoznale.

Menim, da so navedena dejstva dovoljšni razlogi tako mestnega kot tudi nacionalnega pomena, da se ustanovi, kot je Živalski vrt Ljubljana, zagotovi zadostna količina sredstev za optimalni razvoj zaradi blaginje živali in ljudi na način, da bi bil kot takšen prepoznan med prednostnimi razvojnimi cilji, ki bi ljubljanski prestolnici prispevali edinstveno dodano vrednost.

9 LITERATURA

1. Butina, Vasja. 2009. *Živalski vrt Ljubljana: Jubilejni pogled v zgodovino in prihodnost*. Ljubljana: Živalski vrt; Mestna občina.
2. Ban Fischinger, Zdenka Barbara. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 1. marec.
3. EAZA. 2013. *The Modern Zoo: Foundations for Management and development*. Dostopno prek: <http://www.eaza.net/assets/Uploads/images/Membership-docs-and-images/Zoo-Management-Manual-compressed.pdf> (8. april 2017).
4. European commission. 2015. *Supporting economic development*. Dostopno prek: ec.europa.eu/esif (8. april 2017).
5. Europski strukturni i investicijski fondovi. 2016. *Moderniji i atraktivniji Zoološki vrt otvorio vrata posjetiteljima*. Dostopno prek: <http://www.strukturnifondovi.hr/moderniji-i-atraktivniji-zooloski-vrt-otvorio-vrata-posjetiteljima> (20. april 2017).
6. Evropska komisija. 2015. *Prednostne naloge za obdobje 2014–2020*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/regional_policy/sl/policy/how/priorities (9. april 2017).
7. iHorizont. 2015. *Rok 2014 v Zoo Ostrava*. Dostopno prek: <http://www.ihorizont.cz/zpravy-z-regionu/25544-rok-2014-v-zoo-ostrava> (april 2017).
8. Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
9. Mestna občina Ljubljana. 2015. *Trajnostna urbana strategija MOL 2014 do 2020*. Dostopno prek: <https://www.ljubljana.si/assets/Seje/15486/sprejeta-tus-strmol.pdf> (5. april 2017).
10. *Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana*. Ur. l. RS 48/03. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2003-01-2389/odlok-o-ustanovitvi-javnega-zavoda-zivalski-vrt-ljubljana> (10. april 2017).
11. *Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Živalski vrt Ljubljana*. Ur. l. RS 610-55/2016-6. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2016-01-2774/odlok-o-spremembah-in-dopolnitvah-odloka-o-ustanovitvi-javnega-zavoda-zivalski-vrt-ljubljana> (10. april 2017).
12. Sheridan, Anthony. 2016. *Zooming in on Europe's Zoos: Sheridan's Guide to Europe's Zoos 2010–2025*. Münster: Schöling Verlag.
13. Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. *Predstavitev kohezijske politike EU 2014-2020*. 2014. Dostopno prek: <http://www.eu->

- skladi.si/sl/dokumenti/publikacije/predstavitev-kohezijske-politike-eu-2014-2020.pdf
(9. april 2017)
14. *Uredba o živalskem vrtu in živalskem vrtu podobnem prostoru*. Ur. l. RS 37/2003. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED1287> (9. april 2017).
 15. Ursa international. 2007. *Masterplan ZOO Ljubljana*. Dostopno prek: <http://www.ursainternational.org/our%20projects/Master%20Planning/Master%20Planning/LJB.html> (28. april 2017).
 16. Wikipedia. 2016. *Zoološki vrt grada Zagreba*. Dostopno prek: https://hr.wikipedia.org/wiki/Zoolo%C5%A1ki_vrt_grada_Zagreba (20. april 2017).
 17. *Zagrebplan – Ciljevi i prioriteti razvoja do 2020*. 2012. Dostopno prek: http://www.zagreb.hr/UserDocsImages/zagrebplan-ciljevi_i_prioriteti_razvoja_do_2020.pdf (22. april 2017).
 18. *Zakon o zavodih (ZZ)*. Ur. l. RS 12/91. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO10> (2. april 2017).
 19. ZOO Ostrava. *History*. 2017. Dostopno prek: <http://www.zoo-ostrava.cz/en/about-zoo/history/> (23. april 2017).
 20. --- 2012a. *Naše projekty - Pavilon evoluce*. Dostopno prek: <http://www.zoo-ostrava.cz/cz/projekty/457-pavilon-evoluce.html> (23. april 2017).
 21. --- 2012b. *Naše projekty - Safari asijských kopytníků*. Dostopno prek: <http://www.zoo-ostrava.cz/cz/projekty/459-safari-asijskych-kopytniku.html> (23. april 2017).
 22. --- 2013a. *Naše projekty - Návštěvnické centrum*. Dostopno prek: <http://www.zoo-ostrava.cz/cz/projekty/510-navstevnicke-centrum.html> (23. april 2017).
 23. --- 2013b. *Naše projekty - Parkoviště a komunikace*. Dostopno prek: <http://www.zoo-ostrava.cz/cz/projekty/544-ZOO---parkoviste-a-komunikace.html> (23. april 2017).
 24. --- 2015a. *Safari*. Dostopno prek: <http://www.zoo-ostrava.cz/cz/expozice-zvirata/expozice/558-safari.html> (23. april 2017).
 25. --- 2015b. *Vroční zpráva 2014*. Dostopno prek: http://www.zoo-ostrava.cz/soubory_texty/51_13.pdf (23. april 2017).
 26. --- 2016. *Vroční zpráva 2015*. Dostopno prek: http://www.zoo-ostrava.cz/soubory_texty/51_13.pdf (24. april 2017).
 27. ZOO Zagreb. 2010. *Generalni plan razvoja*. Dostopno prek: <https://zoo.hr/stranica/zoo-projekti/generalni-plan-razvoja> (21. april 2017).

28. --- 2015a. *Modernizacija Zoološkog vrta*. Dostopno prek: <https://zoo.hr/novosti/modernizacija-zooloskog-vrta> (21. april 2017).
29. --- 2015b. *Modernizacija Zoološkog vrta grada Zagreba*. Dostopno prek: <https://zoo.hr/novosti/modernizacija-zooloskog-vrta-grada-zagreba> (21. april 2017).
30. --- 2015c. *Modernizacija Zoološkog vrta u Zagrebu – prva faza*. 2015. Dostopno prek: https://zoo.hr/sites/default/files/brosura_zoo_web3.pdf (21. april 2017).
31. --- 2016a. *Financijsko izvješće 2015*. Dostopno prek: https://zoo.hr/sites/default/files/biljeske_2015.pdf (20. april 2017).
32. --- 2016b. *Posjetitelji kroz godine*. Dostopno prek: https://zoo.hr/sites/default/files/posijetitelji_kroz_godine.pdf (april 2017).
33. --- 2017. *Gradski prozori u prirodu – unaprjeđenje urbane bioraznolikosti i razvoj zelene infrastructure, modernizacija II*. Zagreb: interno gradivo.
34. Živalski vrt Ljubljana. 2006. *Letno poročilo Živalski vrt Ljubljana za leto 2006*. Ljubljana: interno gradivo.
35. --- 2008. *Predlog in utemeljitev za sofinanciranje živalskega vrta Ljubljana s strani države*. Ljubljana: interno gradivo.
36. --- 2009. *Obiskovalci ZOO 1988 – 2009 po letih*. Ljubljana: interno gradivo.
37. --- 2015. *Letno poročilo Živalski vrt Ljubljana za leto 2015*. Ljubljana: interno gradivo.
38. --- 2016. *Partnership Agreement ProEndem*. Ljubljana: interno gradivo.
39. --- 2017a. *Obisk ZOO med leti 2007 in 2017*. Ljubljana: interno gradivo.
40. --- 2017b. *Program dela za leto 2017*. Ljubljana: interno gradivo.