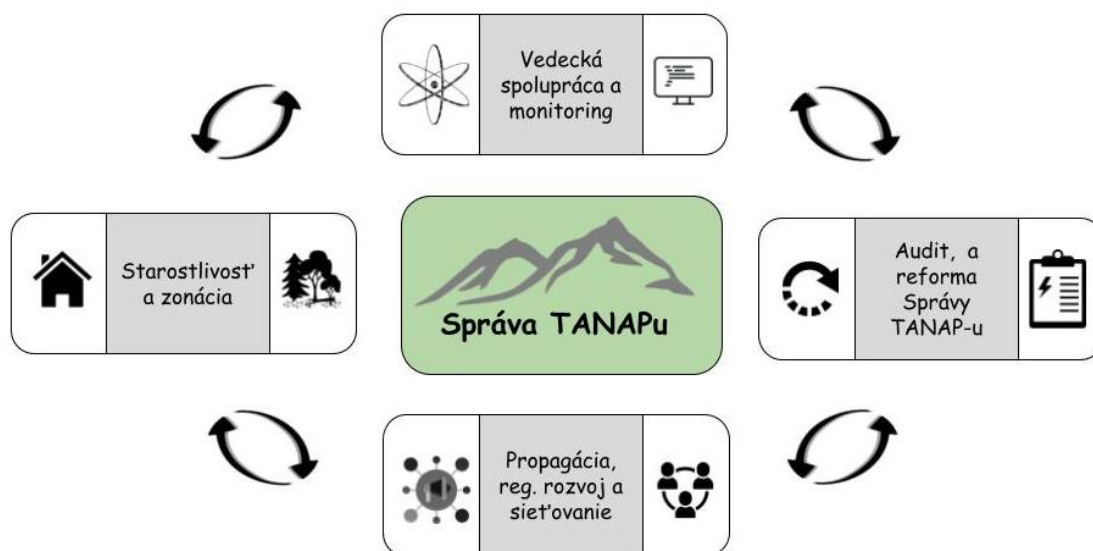


## Koncepcia rozvoja a riadenia Správy Tatranského národného parku

Územie v starostlivosti Správy Tatranského národného parku (ďalej ST) pokrýva unikátny prírodný ekosystém s rozmanitou faunou a flórou, geológiou a klímou. Rozmanitosť tohto ekosystému je charakteristická rôznymi gradientami, alebo sa mení celkom náhle vplyvom terénnych zlomov, riek, alebo zmenou klimatických podmienok. Ich dominantná časť, tj. Vysoké Tatry sa stali neoddeliteľnou súčasťou identity, národného povedomia a krajinného rázu Slovenska. Rozmanitosť však predstavuje aj spoločensko-ekonomická zložka tohto ekosystému, ktorú najviac reprezentujú zastavané územia s rôznou hustotou a využitím, kultúrno-historickou evolúciou, ale aj cestná a rekreačná infraštruktúra. Veľká časť týchto spoločensko-ekonomických zložiek na území vznikla a vzniká práve kvôli jedinečnosti tohto prírodného ekosystému. Zachovanie fungujúcich ekosystémov a habitatov je preto hlavným cieľom spoločnosti, a najmä ST by mala zabrániť ich devastácií, zabezpečiť ich efektívnu ochranu, ekologickú integritu, prezentáciu (naprieč rôznymi zložkami spoločnosti a generáciami) a udržateľné využitie.

Popísaná koncepcia v stručnej podobe približuje moje predstavy rozvoja a riadenia ST. Koncepcia vychádza z mojich dlhoročných skúseností v ekologickom výskume (a jeho aplikácií v praxi), riadení medzinárodných projektov a vedenia zamestnancov (členov projektových tímov, štážištov a študentov doma aj v zahraničí), spolupráci vo výskume a v podtatranskom regióne.

S ohľadom na súčasný stav ST a stav dotknutého ekosystému a spoločnosti stručne popisujem v nasledujúcich častiach štyri navzájom súčinné oblasti/piliere: A) vedecká spolupráca a monitoring, (B) starostlivosť o národný park a zonácia, (C) propagácia, regionálny rozvoj a sieťovanie, (D) audit a reforma Správy národného parku (Obr.1). Profesionálny a efektívny rozvoj týchto oblastí/pilierov je podľa môjho názoru kritickým predpokladom pre správne fungovanie územia národného parku a riadenia ST.



Obr.1: Štyri hlavné piliere rozvoja a fungovania ST.

### Vedecká spolupráca a monitoring

Územie Tatranského národného parku a jeho zázemie predstavuje jedinečný ekosystém s obrovskými prírodnými a spoločenskými hodnotami. Tieto hodnoty je dôležité rozvíjať udržateľným a ekologickým spôsobom. Základom takéhoto rozvoja je čo najpresnejšia identifikácia týchto hodnôt ako aj služieb, ktoré prírodný ekosystém poskytuje. V rámci ST bude preto vytvorená platforma pre synergickú spoluprácu najlepších odborníkov zo Slovenska a zahraničia v oblasti rôznych vedeckých disciplín, najmä ekológie, ochrany prírody, lesníctva, turizmu, kúpeľníctva, dopravy a ekonomického vývoja.

Dôraz bude takisto kladený na historickú identitu územia a udržateľnú symbiózu antropogénnych a ekologických prvkov. Takisto bude zintenzívnená spolupráca s poľským národným parkom na území Tatier (Tatrzański Park Narodowy s ktorým ST bezprostredne zdieľa územie Vysokých Tatier) a s ostatnými národnými parkami na Slovensku a v zahraničí (napr. "sister park" spolupráca s americkým NP Rocky Mountain). Vytvorená platforma umožní prepojenie vedeckej komunity s decíznou sférou ("evidence-based decisions") a využitie vedeckých poznatkov v praxi, alebo ich posudzovanie pomocou lokálnych stakeholderov a ich skúseností. Spolu s poznatkami, ktoré boli zozbierané v minulosti sa tak ST stane atraktívnym partnerom pre medzinárodný výskum (vrátane dlhodobého a nielen prírodne orientovaného výskumu) a medzinárodné projekty. Okrem získaného poznania bude takáto spolupráca znamenať aj ekonomický prínos a popularizáciu ochrany prírody a národného parku. Rozvoj a spolupráca takisto zlepši postavenie a fungovanie existujúcej Výskumnej stanice a Múzea TANAP-u, ktoré budú v hlavnej miere zastrešovať vedecko-výskumnú činnosť a jej prepojenie s praxou. Na prepojenie ST s medzinárodnou vedeckou komunitou môžeme využiť siete a skúsenosti nadobudnuté na medzinárodných výskumných pracoviskách, s ktorými som spolupracoval v minulosti v rámci rôznych pobytov a projektov. Pod mojím vedením sa budem usilovať vybudovať ST ako moderný svetový národný park s poprednými výsledkami v oblasti výskumu, ich praktického využitia pri rozvoji národného parku a regionálnej spolupráci.

Asi prvým stanoveným cieľom tejto platformy bude monitoring a hodnotenie stavu ekosystémov v národnom parku a jeho zázemia, identifikácia silných a slabých vlastností ekosystému a návrh starostlivosti o tieto ekosystémy. Pomocou dostupných údajov a nástrojov priestorového modelovania bude vykonané detailné mapovanie habitatov a ekosystémových služieb územia národného parku a jeho zázemia. Dostupné údaje budú takisto použité na vytvorenie scenárov budúceho vývoja národného parku zohľadňujúcich prírodný vývoj, vývoj osídlení a klimatické a spoločenské zmeny. Pomocou moderných metód a technológií sa bude výskum zameriavať aj na dynamické prvky krajiny ako napríklad priestorové správanie sa živočíchov a ľudí a ich infraštruktúru. Výsledky budú využívané napríklad v rámci plánovacieho procesu a prijímania opatrení integrovaného a udržateľného využívania národného parku na základe priestorového hodnotenia "trade-off" vplyvov (jadrová zóna + ochranné pásmo + ostatné kompetenčné územie TANAP-u) pozitívnych a negatívnych zmien odohrávajúcich sa v krajine.

Pre každý vytvorený údaj bude stanovená citlivosť, s dôrazom na zachovanie jeho čo najväčšej otvorenosti (v rámci Európskej smernice INSPIRE) a prezentáciu pomocou interaktívnych máp a databáz zverejnených na internete rešpektujúc napríklad Aarhuský dohovor (dohovor o prístupe k informáciám, účasti verejnosti na rozhodovacom procese a prístupe k spravodlivosti v záležitostiach životného prostredia).

ST sa bude v rámci tohto konceptu takisto zameriavať na organizáciu vzdelávacích a interaktívnych podujatí a kurzov, ktoré budú pripravené pre rôzne stupne škôl, odbornú a širokú verejnosť. Na organizáciu podujatí sa bude prevažne využívať Múzeum ST, interaktívny online priestor, alebo budú za týmto účelom upravené ďalšie zariadenia v majetku ST, ktoré dnes existujú v zanedbanom stave (napr. altánky v prírode).

## Starostlivosť o národný park a zonácia

Výsledku monitoringu a identifikácie ekosystémových služieb budú tvoriť hlavný informačný zdroj pri stanovení starostlivosti a vytvorení zonácie národného parku. Schválenie zonácie národného parku vzíde zo spolupráce platformy pozostávajúcej z odborníkov, verejnosti a decíznej sféry (napr. majitelia pozemkov v správe ST a samosprávy). Finálnej implementácii zonácie bude predchádzať prechodné obdobie kedy sa bude môcť pôvodný zámer upravovať v rámci zlepšenia ochranných a ekologických kvalít pôvodného návrhu.

Okrem identifikácie stavu ekosystémov a prijatia opatrení k ich zlepšeniu sa ST bude snažiť o maximálnu možnú ochranu ekosystémov a podporovať ich odolnosť voči prírodným hrozbám v rôznych mierkach. Pôjde napríklad o zmiernenie dopadov lokálnych zrážkových extrémov (fenomén sucha, výskyt povodňového rizika, alebo požiarov), až zmiernenie dopadov celosvetové trendov

(napríklad) klimatických zmien. V rámci týchto aktivít budú zlepšené protipovodňové a protipožiarne opatrenia (napr. zlepšenie zadržiavania vody v krajine a zlepšenie odvodňovania umelých povodňových dráh, ako napríklad asfaltové cesty), alebo vytvorené adaptačné a mitigačné programy TANAP-u zohľadňujúce klimatické prognózy (revitalizačné a renaturačné programy). Edukatívnym spôsobom sa ST bude takisto zameriavať na zlepšenie povedomia verejnosti o rizikách spojených s týmito extrémami a prezentovať možnosti ich prevencie. Monitoring ekosystémov v rámci ST bude takisto založený na súčinnosti strážnej služby ST, ktorá bude dohliadať aj na poriadok v rámci spravovaného územia ST. Celkovo bude v rámci ST vytvorená a posilnená úloha strážcov, sprievodcov, rangerov a dobrovoľníkov ponúkajúcich napríklad prírodovedné exkurzie (napr. <https://vychazky.npsumava.cz/>), ochranu prírodných hodnôt a odbornú pomoc.

Nadobudnuté poznatky budú pracovníkmi a spolupracovníkmi ST a zástupcami decíznej sféry použité aj na vytvorenie detailného programu starostlivosti o národný park (v súlade so zonáciou národného parku), zameraným najmä na ochranu a zvyšovanie biodiverzity a zmiernenie, harmonizáciu antropogénnych vplyvov na ekosystémy. Ochrane a zvyšovanie biodiverzity sa budú napríklad venovať opatrenia eliminácie výskytu invázných druhov rastlín najmä v rámci území ST s nižším stupňom ochrany (pri zachovaní bezzásahovosti na územiach s najvyšším stupňom ochrany), alebo aplikácie rôznych postupov starostlivosti o lúčne spoločenstvá, ako napríklad vhodné načasovanie kosenia a spásania lúk. Opatrenia na zmiernenie, harmonizáciu antropogénnych vplyvov budú zasa zohľadňovať návštevnosť národného parku, rozvoj infraštruktúry (napr. v rámci turistických trás). Súčasťou programu starostlivosti ST bude definovaná funkcia záujmových skupín, vysokoodborné posudzovanie vplyvov zmien krajiny na životné prostredie (EIA projekty) podmieňujúce vývoj územia (napr. výstavbu v rámci územia) z pohľadu rôznych časových horizontov (krátkodobý až dlhodobý), ako aj angažovanosť pri poskytovaní "know-how" pri podnecovaní a spracovaní priestorových územno-plánovacích podkladov.

Reformným poslaním správy TANAP-u bude popri ochrane prírody aj rozvíjanie možnosti cestovného ruchu a ich priestorový manažment a harmonizácia v rámci národného parku. V súlade s programom starostlivosti bude aktualizovaný aj návštevný poriadok Tatranského národného parku. Návštevný poriadok bude obsahovať popisnú a dynamickú zložku a bude dostupný aj ako smart platforma, poskytujúca (napríklad) informácie o návštevnosti lokalít, otvorenosti a schodnosti turistických chodníkov, lavínovom riziku. Používatelia platformy budú takisto môcť využívať online sprievodcu, získať špecifické informácie o lokalite, alebo informovať ST o stave chodníkov, kalamitných udalostiach, a výskyte zaujímavých rastlín (viď napr. <https://www.infoflora.ch/en/>).

V rámci reformy starostlivosti o národný park bude takisto detailne a transparentne nastavená stratégia nakladania s majetkom ST s hlavným cieľom jeho zachovania a obnovy. Za účelom zachovania a obnovy majetku budú prehodnocované aj možnosti súkromných investícií. Súkromné investície budú primárne zamerané na komisionálny prenájom zohľadňujúci výhodnosť z pohľadu ST z pohľadu viacerých kritérií ako spôsob zveľadenia (napr. výška a účel investícií uskutočnených súkromným investorom), súlad obnovy s regionálnym rozvojom, dĺžka prenájmu, či nakladanie s majetkom po uplynutí doby prenájmu.

## Propagácia, regionálny rozvoj a sieťovanie

Vysoké Tatry ako prírodný celok majú jedinečný obchodný potenciál, ktorý sa viaže na celý rad služieb v rámci cestovného ruchu, rekreácie a zdravotníckeho segmentu. Okrem monetarizácie nehnuteľného majetku, maloobchodu a služieb nachádzajúcich je tento potenciál využiteľný prostredníctvom marketingu využívajúceho Vysoké Tatry ako obchodnú značku. Podobnú formu marketingu v rámci národného parku využíva viacero obchodných skupín, z pohľadu ST však tento potenciál nebol doteraz využitý. Pritom celkom prirodzene, práve ST môže byť v tomto smere naj dôveryhodnejší partner. V rámci vedenia ST preto plánujem vytvorenie komunikačného tímu, ktorý sa v spolupráci s miestnymi stakeholdrami vybuduje platformu pre intenzívnu regionálnu spoluprácu a propagáciu značky ST (logo a jeho homogenizácia so značkou Vysoké Tatry). Propagácia regionálnej spolupráce bude intenzívne prebiehať na území ST ale aj v online priestore, napríklad prostredníctvom sociálnych sietí (Twitter,

Facebook, Instagram). Značka ST tak bude tvoriť lokálne povedomie (branding) a regionálnu spoluprácu v rámci národného parku a cestovného ruchu (napr. suveníry a výrobky firiem). Za týmto účelom bude vytvorená sieť lokálnych služieb a produktov (napr. farmári, remeselníci, turistický sprievodcovia), s možnosťou pripojenia lokálnych producentov do tejto siete po splnení (verejne dostupnej) skupiny kritérií (napr. zníženie používania plastu v gastro prevádzke, dôraz na lokálny pôvod surovín, udržateľnosť a dostupnosť zdrojov použitých na vytvorenie produktu, ich ekologická stopa a životný cyklus). Výhodou členstva bude vzájomná (a motivačná) podpora medzi členmi siete s rôznym zameraním (napr. reštaurácia a horský vodca), zlepšenie lokálneho povedomia, možnosť participácie na spoločných podujatiach, možnosť certifikácie produktov a služieb pod značkou ST, alebo propagácia týchto záujmových skupín formou online prezentácií alebo bookletov. ST bude správcom siete s rozhodovacím právom ohľadne certifikácií jednotlivých subjektov. Inšpiráciou pre takéto aktivity v rámci ST môže byť národný park Gesäuse v Rakúsku (<https://partner.gesaeuse.at/>), ktorý tento koncept úspešne aplikuje od roku 2014 a ponúka tak vzor lokálnej spolupráce v rámci ST. Vedenie národného parku Gesäuse mi na nedávnom stretnutí prisľúbilo pomôcť pri aplikácii podobného konceptu v rámci územia pod správou ST. Pri zavedení konceptu regionálnej spolupráce a sieťovania budem takisto využívať moje viacročné skúsenosti so spoluprácou s rôznymi záujmovými skupinami v zahraničí (napr. Swiss National Park), či sieťovanie v rámci medzinárodných platforiem (napr. program MaB UNESCO)

## Audit, reforma a riadenie Správy TANAP-u

ST prešiel v poslednom období výraznými zmenami. Zmeny sa týkali prechodu národných parkov pod správu Ministerstva životného prostredia, ako aj zlučovania ST so Štátnymi lesmi TANAP-u. Som presvedčený, že si tieto zmeny vyžadujú (a sú jedinečnou príležitosťou na) reštrukturalizáciu ST, reformu oddelení a nastavenie nových hierarchických úrovní riadenia. K prijatiu potrebných krokov bude v rámci vedenia ST vytvorená správna rada ST a uskutočnený hĺbkový audit (v spolupráci so súkromnou prestížnou firmou) zameraný na efektívne využívanie ľudských zdrojov, dostupného majetku a ich správu v rámci kompetencií ST. Reforma ST bude zohľadňovať výsledky auditu. Na základe auditu budú vypracované krátkodobé a dlhodobé strategické ciele reformy (so stanovenými termínmi uskutočnenia), uplatňované v rámci vedenia ST. Reforma ST bude takisto zohľadňovať ostatné stanovené piliere rozvoja a riadenia ST (Obr. 1). Z krátkodobého hľadiska sa reforma ST bude (napríklad) zameriavať na vedeckú a mediačnú participáciu pri tvorbe zonácie národného parku, tvorbe krajinného plánu TANAP-u, či úsilie o prijatie zákona o TANAP-e. Z dlhodobého hľadiska pôjde napríklad o implementáciu mechanizmov udržateľného financovania ST, zachovanie biodiverzity, adaptácie na klimatické zmeny, udržateľnú mobilitu a rozvoj územia.

Okrem strategických cieľov by audit stanovoval aj kompetencie správnej rady ST a priame zodpovednosti zamestnancov v rámci hierarchie organizačnej štruktúry. V rámci vytvorenej hierarchie organizačnej štruktúry budú organizované pravidelné stretnutia všetkých zamestnancov, na ktorých budú prezentované novinky o fungovaní a najvyššie dosiahnuté výsledky z predchádzajúceho mesiaca. Takisto budú organizované v týždenných intervaloch stretnutia každého zamestnanca ST so zamestnancom vyššieho hierarchického stupňa s cieľom presunu informácií, prijímania opatrení a riešenie problémov v rámci fungovania ST. Podobne budú raz ročne vedené stretnutia so zamestnancami, pričom každý zamestnanec stanoví spolu s vedúcim útvaru svoj kariérny a personálny rozvoj v rámci ST (v zhode so strategickými cieľmi) a personálne ciele na nasledujúci rok (manažérske alebo profesionálne). Úroveň dosiahnutia cieľov bude následne zhodnotená v ročnom intervale, kedy prebehne aj stanovenie cieľov na nasledujúci rok. Evalvácia dosiahnutých výsledkov bude uskutočnená transparentne na základe stanoveného formulára a ukazovateľov. Výsledky hodnotenia budú rozhodujúcim kritériom pre stanovenie (bodov) výšky odmien zamestnanca. Pri evalvácii zamestnancov budem aplikovať skúsenosti z podobného procesu, ktorého som sa zúčastňoval v uplynulých rokoch v zahraničí a na rôznych hierarchických stupňoch riadenia.

Riadenie ST plánujem takisto prispôsobiť štandardom v rámci moderných podnikov, tj., zaviesť udržateľné financovanie Správy TANAP-u, inklúzia zamestnancov, rovnosť príležitostí, alebo podporu

kompatibility kariérneho rozvoja spolu s rodinným životom (napr. zriadením detskej izby v rámci budovy ST, podpora čiastkových úväzkov pre zamestnancov opatrujúcich deti). Takisto budú zamestnancom ST ponúknuté možnosti odborných konzultácií, napríklad v oblasti optimalizácie a súčinnosti kariérneho rastu a rodinného života.

Na zvýšenie efektivity riadenia ST budú v rámci organizácie implementované rôzne softvérové prvky na riadenie podnikov a projektov, umožňujúcich čiastočnú automatizáciu riadenia a zjednodušenie spolupráce (napr. Trello, Monday.com, MS Teams).