

# Zpráva z území o průběhu efektivní meziobecní spolupráce v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Český Krumlov

## Téma: Cestovní ruch



Tento výstup byl financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

## **OBSAH:**

<b>1</b>	<b>CESTOVNÍ RUCH .....</b>	<b>3</b>
1.1	DEFINOVÁNÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....	4
<b>2</b>	<b>PRŮBĚH JEDNÁNÍ .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>ZPŮSOB NASTAVENÍ ROZHODOVACÍCH A ŘÍDÍCÍCH STRUKTUR.....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>NASTAVENÍ JEDNACÍCH A ROZHODOVACÍCH PRAVIDEL .....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>FINANCOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
5.1	MZDOVÉ NÁKLADY .....	12
5.2	PROVOZNÍ NÁKLADY .....	13
5.3	OSTATNÍ NÁKLADY .....	14
<b>6</b>	<b>VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY .....</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>17</b>
<b>8</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>17</b>

# 1 Cestovní ruch

Jihočeský kraj je považován za jeden z turisticky nejatraktivnějších regionů České republiky. Jeho atraktivita je dána především geografickou polohou, přírodním bohatstvím, kulturními a historickými památkami a obecně vhodnými podmínkami pro rozvoj turistiky. Jeho rozvoj však stále brzdí nedostačující dopravní infrastruktura a podinvestovaná doprovodná infrastruktura CR, ale i nedostatečná kvalita lidského kapitálu.

Tato konstatování jsou platná také pro ORP Český Krumlov. Především pro Město Český Krumlov a obce v lokalitě Lipensko je stěžejní oblastí ekonomiky.

To je také hlavním důvodem, proč téma CESTOVNÍ RUCH bylo obcemi ORP Český Krumlov zvoleno jako společné- volitelné – téma projektu a oblast hledání vhodných forem efektivní meziobecní spolupráce.

Atraktivita regionu je dána polohou, přírodním bohatstvím, četnými kulturními a historickými památkami a obecně vhodnými podmínkami pro rozvoj pěší turistiky, cykloturistiky, vodáctví a rodinné dovolené spojené se zážitky.

Jihočeský kraj je považován dlouhodobě za jeden z turisticky nejatraktivnějších regionů ČR. Přesto existují rezervy ve využití tohoto potenciálu, a to v různých oblastech. Region je ideálním místem pro rodinnou dovolenou – nabízí bohaté možnosti spojení sportu, kultury, pobytu v přírodě, zábavy či adrenalinových zážitků i v jednom dni, a to zejména v letních měsících, kdy je bohatá nabídka aktivit pro všechny věkové skupiny, postupně se zvyšuje nabídka doplňkových služeb (např. půjčovny, dětské koutky a animační programy atd.) i nabídka pro rozvoj zimní sezóny a mimosezón.

Přesto region Českokrumlovsko i celý Jihočeský kraj čelí z hlediska sezónnosti turistické návštěvnosti ve srovnání s ostatními kraji největším disproporcím mezi letními a zimními měsíci. Hlavní turistická sezóna začíná přibližně v polovině května a končí v polovině září. Klíčovým prvkem cestovního ruchu je městský a kulturní cestovní ruch. Zaměřují se na něj ve své nabídce tuzemské i zahraniční cestovní kanceláře a tvoří nejširší nabídku v této oblasti a především v oblasti Českého Krumlova. Dalším prvkem je dovolená v přírodě ať již v letní či zimní sezóně a to především na Lipensku. Částečně se rozvíjí venkovský cestovní ruch a agroturistika. Dalším významným aktivní dovolená – nejčastěji se zastoupena pěší turistikou a cykloturistikou spojenou a poznáváním kulturních hodnot a s dalšími sportovními aktivitami.

Postupně, především s rozvojem investic a marketingu dochází k profilaci hlavních center cestovního ruchu v ORP. Intenzita využití území pro potřeby cestovního ruchu se však v některých místech dostala na hranici dlouhodobé udržitelnosti (platí především pro město Český Krumlov a obec Lipno nad Vltavou) a je potřeba hledat nové přístupy a řešení.

Za negativní jev lze ale současně považovat i fakt, že nejvýznamnější lokality v rámci ORP Český Krumlov se stávají doplňkovým programem zahraničních návštěvníků, kteří sem pořádají jednodenní výlety (např. z Prahy, Horního Rakouska či Dolního Bavorska). Celkový ekonomický efekt z těchto návštěvníků je však velmi nízký na rozdíl od vícedenních pobytů – chybí tzv. záchyt.

## **1.1 Definování řešené problematiky**

Pokud se chceme dobrat reálnému návrhu řešení efektivní meziobecní spolupráce v oblasti cestovního ruchu, musíme se především zabývat otázkou „S jakými problémy se místní aktéři setkávají a jaké rozvojové aktivity řeší?“, samozřejmě s analytickou znalostí dispozic regionu v oblasti přírodního a kulturního dědictví, infrastruktury a turistické suprastruktury.

Jako klíčový problém pocítují obce jako aktéři v cestovním ruchu **současné lokální nedostatečné využití potenciálu regionu**, také v zorném poli lokálně vznikající „přesycenosti“ (jde o potenciální problém především obce Lipno nad Vltavou) – v rámci efektivní meziobecní spolupráce by měla být řešena otázka zvýšení celkového využití potenciálu CR a snížení nevyváženosti aktivit a atraktivit CR v regionu, protože kooperace přináší obecně řadu synergických efektů.

Efektivní meziobecní spolupráce může přispět k **řešení otázky chybějícího finančního nástroje na propagaci regionu a systému managementu cestovního ruchu** v regionu, vzhledem k rozsáhlosti ORP a velmi specifickému postavení jednotlivých lokalit - 1) město Český Krumlov jako památka UNESCO, 2) Lipensko, 3) ostatní obce ve vnitrozemní části ORP – bude nutno řešit na lokální úrovni a současně v určité kooperaci a synchronizaci.

Pro region ORP Český Krumlov je důležitá a také ve své podstatě „nutná“ **orientace na podporu udržitelného CR**, která vyplývá z několika důvodů, mj.: 1) ochrana části území ORP prostřednictvím CHKO Šumava a NP Šumava a CHKO Blanský les; 2) zachovalé přírodní prostředí bez větších znečišťovatelů jako významná deviza pro turismus a cestovní ruch; 3) ekologicky šetrný turismus jako trend CR na globální úrovni (o to významnější pro česko-rakouské příhraničí). Vzhledem k tomu, že nelze řešit udržitelnost pouze na místní úrovni, ale je potřeba vstupovat do lokálních, regionálních i nadregionálních kooperací, jsou v této oblasti obce primárním

nositelem tvorby podmínek pro udržitelný rozvoj včetně udržitelného cestovního ruchu.

Efektivní meziobecní spolupráce může přispět především prostřednictvím investic do infrastruktury a liniových staveb ke **snížení vlivu sezónnosti** rozšířením nabídky aktivit v regionu, ke snížení sezónnosti může spolupráce obcí přispět také jeho zviditelněním, na které by současně mohli poskytovatelé služeb navázat vytvořením ucelenější mimosezonní nabídky.

Meziobecní spolupráce by měla také přispět ke zmenšení roztržitosti nabídky cestovního ruchu a **vytvořit provazby** stávající nabídky doposud nesourodých produktů či akcí a také vytváření nových společných či doplňkových atraktivit či akcí.

Efektivní meziobecní spolupráce by měla **eliminovat dosavadní absenci uceleného přístupu k CR regionálního charakteru.**

Rozvoj v oblasti cestovního ruchu a **zvýšení konkurenceschopnosti** regionu ORP Českých Krumlov podpoří vytvoření nových marketingových nástrojů budovaných na meziobecní spolupráci, např. prostřednictvím rozšíření využívání slevových karet a nastavení jejich systémů, zvýšení využívání místního potenciálu pro CR, řešení zastřešení vzájemné spolupráce a možností pro síťování. Následně očekáváme v rámci meziresortní kooperace odstranění problému nekompletní nabídky produktů CR, které by podpořily vícedenní pobyty návštěvníků, zajištění zpracování nabídky pro různé cílové skupiny či tvorbu nových produktů CR.

Odstranění nedostatečné podpory rozvoje CR, zejména mimo hlavní turistická centra, směřující k **podpoře venkovského cestovního ruchu** je významně závislé na efektivní kooperaci obcí, které se budou muset do jisté míry stát jeho hybatelem. Na venkově více než v hlavních turistických místech záleží na podpoře této oblasti ekonomiky ze strany obcí.

Meziobecní spolupráce může jednoduchými organizačními opatřeními přispět k **odstranění roztržitosti** akcí, kdy dosavadní nekoordinace termínů a propagace snižuje efektivitu akcí a aktivit.

Efektivní spolupráce by měla také přispět k odstranění problému nedostatečného **využívání nových technologií** vč. marketingu, využití potenciálu zavedení lokálních či regionálních rezervačních systémů, moderních webů a apps.

Příklady dobré praxe ze zahraničí i jiných destinací dokládají efektivitu využití **možnosti zavedení lokální klasifikace služeb a zařízení**, popř. produktů (Q), za kterými stojí především lokální skupiny obcí vytvářejících lokální destinace; v zájmu destinace je pak také podpora podnikání v CR zaměřená na podporu politiky kvality.

Vzhledem k tomu, že obce jsou zřizovateli a často také provozovateli informačních center, přispěje vyšší míra meziobecní spolupráce k zajištění **propojení a vzájemné komunikace informačních center.**

Vyšším stupněm kooperace v oblasti cestovního ruchu by pak mělo být **zapojení obcí do systému destinačního managementu**, který by měl přispět k zajištění spolupráce mezi jednotlivými zainteresovanými subjekty a zajištění spolupráce s dalšími regionálním a nadregionálními kooperacemi v oboru CR, včetně zajištění spolupráce a koordinace mezi veřejným a soukromým sektorem, mezi obcemi a městy, místními podnikateli, odbornými středními a vysokými školami a dalšími subjekty.

Pro rozvoj cestovního ruchu především ve venkovských oblastech regionu je potřeba sjednocení propagace a **vytváření stabilních vzájemných vazeb**, včetně provazby na hlavní destinace na úrovni ORP (Český Krumlov, Lipensko) a tzv. highlights, a to nadregionálně (Hluboká nad Vltavou).

Pro region i jednotlivé dílčí lokality – sledováno směrem dolů – ale také pro kraj i na národní úrovni je potřeba vytvoření jasné **koncepce propagace**. V této oblasti je efektivní meziobecní spolupráce neopominutelným prvkem.

Pro region ORP Český Krumlov je významným tématem také další posílení **přeshraniční spolupráce** na bázi partnerství a meziobecní spolupráce, především ve vazbě na Horní Rakousko a Dolní Bavorsko jako přírodně i kulturně-historicky kompaktní středoevropský region.

Obce regionu vnímají klíčové příčiny problému, mezi které řadí chybějící centrální finanční pobídky i systematizaci a legislativu pro regionální management cestovního ruchu, z čehož mimo jiné vyplývá chybějící jednotný, společný nebo synchronizovaný přístup obcí k otázce podpory cestovního ruchu jako vhodného hospodářského odvětví pro venkov a zdroje zaměstnanosti v místě. Řešením je zavedení efektivního managementu destinace, zavedení společné propagace regionu a její využití pro rozvoj cestovního ruchu a zaměstnanosti v cestovním ruchu v místě a **vytvoření lokálního systému kooperace v cestovním ruchu**. Z principu jde o mezisektorovou kooperaci, cílovými skupinami jsou nejen obce regionu, ale především obyvatelé regionu (cílem je udržet a zvýšit zaměstnanost v místě, objemu a kvality služeb cestovního ruchu, zvýšení příjmů i kvality života obyvatel).

## 2 Průběh jednání

Další efektivní meziobecní spolupráce v oblasti cestovních ruchů byla projednávána na skupinových jednáních se starosty obcí, částečně také se zapojením dalších expertů, popř. individuálně a na závěrečném neformálním setkání zástupců obcí ORP Český Krumlov, jednotlivá setkání a jednání proběhla napříč celým regionem v termínech 25.6.2015 (Brloh), 24.7.2015 (Křemže), 30.7.2015 a 20.8.2015 (Vyšší Brod) a 11.9.2015 (Horní Planá).

Diskutovány tyto návrhy řešení pro oblast cestovních ruchů: „Efektivní organizace cestovního ruchu – destinační management“, „Sdílené marketingové nástroje meziobecní spolupráce v oblasti cestovního ruchu“, „Zvyšování lokální zaměstnanosti podporou rozvoje cestovního ruchu“, „Rozvoj podpůrné turistické infrastruktury“, „Přeshraniční spolupráce v oblasti cestovního ruchu“.

Uvedeny byly také další podněty z Horního Lipenska: „Tematická turistika“ (např. nordic walking, apod.) a „Zimní turistika“ (vyhledání a značení nových tras pro běžkaře, výlety se sněžnicemi a pod).

To těchto záměrů mohou obce vstupovat relevantně primárním a sekundárním dispozicím pro cestovních ruchů. Důležité je síťování, v oblasti marketingu pak sdílení dat i řešení, u infrastruktury pak společný přístup a využívání potenciálu participace místních zaměstnavatelů.

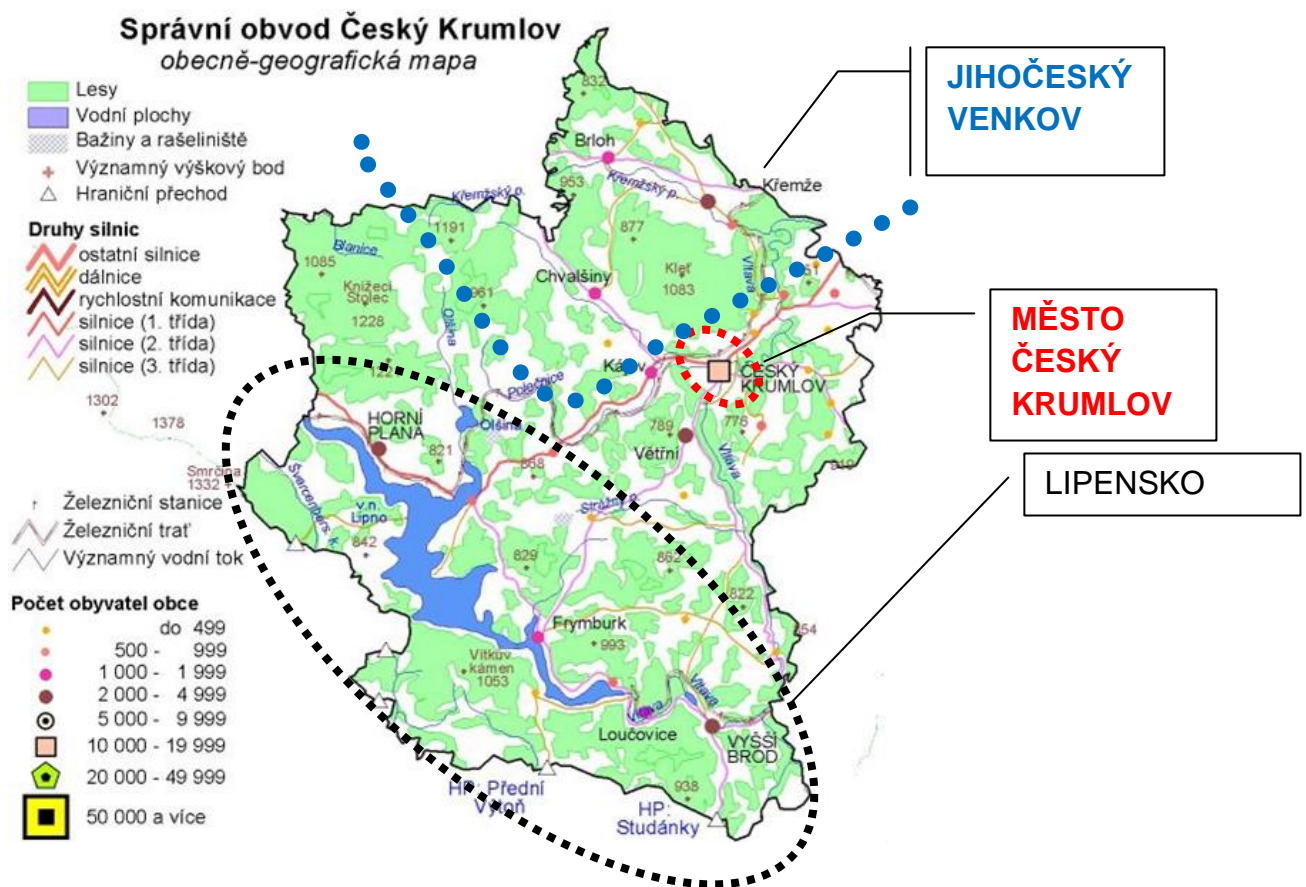
V průběhu diskuzí vznikl také nový námět pro rámcovou oblast meziobecní spolupráce prostřednictvím „Vytvoření sdílené webové aplikace pro obce“ (potenciálně: prostor pro vzájemné konzultace v různých správních oblastech a agendě, sdílení a databáze vzorových dokumentů, vzdělávání prostřednictvím e-learningu a webinářů, e-aukce a sdílené nákupy, a další). Reálnou variantou další meziobecní spolupráce je další posilování významu a úlohy stávajících struktur na území ORP Český Krumlov – mikroregionů a místních akčních skupin jako servisních lokálních a regionálních center.

K postupným jednáním a projednání formou řízeného rozhovoru byl také využit vzor osnovy řešení rozhovorů EMOS zpracovaný SMO ČR, který byl zveřejněn 20.7.2015, k těmto jednáním byli přizváni zástupci všech významnějších DSO s cílem projednání podnětů k tématu cestovních ruchů jako nosnému tématu meziobecní spolupráce.

Při těchto jednáních bylo zjištěno, že:

- předmětem činnosti (v rámci popisu poslání jednotlivých DSO) je také propagace území, z tohoto důvodu není potřeba změny.
- propagace provádí DSO většinou z dotačních zdrojů (např. program POV7), na smluvní bázi. Žádný z DSO nemá za tímto účelem vytvořenu vlastní personální kapacitu.

- území ORP Český Krumlov má příliš silná lokální subcentra (highlights město Český Krumlov a Lipensko), než aby vznikl 1 zastřešující subjekt nebo DSO s funkční ambicí řídicí struktury cestovního ruchu na platformě ORP. Nebylo by dobré ani vhodné narušovat funkční řešení, které se vyvíjelo řadu let a má specifické podmínky (Český Krumlov), ani zvenčí (shora) začít regulovat řešení v oblasti Lipenska, která má také svá výjimečná specifika a cestu k managementu cestovního ruchu se pokouší řešit také lokálně, navíc je o oblast příhraničí a NP/CHKO Šumava + Lipenská přehrada.



- pro některá území ORP Český Krumlov je i oblast stávajícího DSO z hlediska funkčního destinačního managementu nevhodná nebo spíše nedostatečná z hlediska výchozích dispozic (přírodní a kulturní podmínky, infrastruktura, suprastruktura, velikost území, ...), především tam, kde oblast cestovního ruchu není nejsilnější ekonomickou pákou – konkrétně se jedná v rámci ORP o oblast Podkletí, zde bude lepší spojit se za tímto účelem s dalšími mikroregiony ve vnitrozemí Jižních Čech, například prostřednictvím z.s. Jihočeský venkov, který by se mohl stát manažerem pro oblast venkova/ větší skupinu navazujících mikroregionů a servisním centrem obcí zapojených do kooperace podporující cestovní ruch v regionu.



- komunikace mezi starosty na toto téma může také probíhat prostřednictvím lokálně působících místních akčních skupin, které mají oblast cestovního ruchu ve svých prioritách a fungují zde mezisektorové pracovní skupiny, což je v důsledku mnohem účinnější nástroj než monosektorová komunikace.

Smyslem společných diskuzí a řízených rozhovorů bylo identifikovat a navrhnout nastavení koordinačních mechanismů meziobecní spolupráce, které umožní naplnit společné cíle obcí v oblasti rozvoje cestovního ruchu, a to v přiměřeném časovém horizontu do 2 let, jejichž fungování bude nejefektivnější z pohledu sledovaných cílů, tj. umožní zajištění dostupnosti veřejné služby.

Z tohoto hlediska je velmi důležité se zaměřit na strategické řízení aktivit zvoleného tématu, které umožní reálné uskutečnění plánovaných cílů.

Pro účely nastavení strategického řízení realizace cílů potažmo efektivního zajištění dané veřejné služby je pro region ORP Český Krumlov vhodné uplatnit méně formální podoby koordinace zájmů obcí, tj. využít mechanismu shromáždění zástupců obcí a jeho prostřednictvím zajistit sladění postupů obcí a měst při realizaci aktivit umožňujících naplňování sledovaných cílů zvoleného tématu.

### **3 Způsob nastavení rozhodovacích a řídicích struktur**

Pro účely nastavení strategického řízení realizace cílů efektivního zajištění meziobecní spolupráce v oblasti cestovního ruchu pro region ORP Český Krumlov je vhodné uplatnit méně formální podoby koordinace zájmů obcí prostřednictvím mechanismu shromáždění zástupců obcí a jeho prostřednictvím zajistit koordinaci a sladění postupů obcí a měst při realizaci aktivit umožňujících naplňování společných cílů v oblasti cestovního ruchu.

Základní úroveň meziobecní spolupráce v oblasti cestovního ruchu představuje společná prezentace obcí, zejména v turisticky vyspělých zemích a oblastech reagují jednotliví poskytovatelé služeb cestovního ruchu na zvyšující se konkurenci snahami o sjednocení a organizaci poskytovatelů služeb, která by zajistila efektivnější řízení nabídky a poptávky v příslušné turistické destinaci. Tyto pokročilé kooperační aktivity jsou vždy založeny na spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem.

Kvalitní uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu v příslušné turistické oblasti a destinaci závisí jak na rozsahu a kvalitě nabídky služeb poskytovaných různými podnikatelskými subjekty tak i na kvalitě veřejných služeb.

Potřeba efektivní spolupráce předpokládá institucionalizaci poskytování poptávaných služeb – vytvoření organizace destinačního managementu a zahájení aktivní činnosti centra společných služeb pro obce i podnikatele v oblasti CR pro konkrétní území – turistickou destinaci.

Specifika destinačního managementu vyplývají z charakteru odvětví, pro něhož je typická doplňkovost jednotlivých služeb a jejich specifické postavení z hlediska marketingu, a význam spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem.

I pro vyspělé destinace obecně platí, že na úrovni lokální a regionální hrají významnou roli v destinačním managementu veřejnoprávní subjekty zejména obce.

Faktorem úspěchu v takových formách spolupráce je vysoká míra vzájemné důvěry mezi zainteresovanými subjekty a opakování úspěšných interakcí na bázi vzájemné výhodnosti.

Způsob nastavení rozhodovacích a řídicích struktur vyplývá ze zvolené formy organizace destinačního managementu, která by měla působit současně jako servisní organizace obcí, současně umožňovat aktivní mezisektorovou kooperaci a v neposlední řadě by se neměla stát ryze podnikatelským subjektem, protože jedním z cílů činnosti destinačního managementu by mělo být poskytování široké škály veřejných služeb.

Z tohoto pohledu vznikla v ORP Český Krumlov specifická situace – činnosti destinačního managementu pro město Český Krumlov dlouhodobě zajišťuje organizace zřízená městem, v oblasti Lipenska vznikla v roce 2013 obecně prospěšná společnost „Destinační management Lipensko, o.p.s.“ a také pod vlivem projektu meziobecní spolupráce v jednotlivých sousedících ORP Český Krumlov, ORP České Budějovice a ORP Prachatice byl v závěru roku 2014 iniciován vznik neziskové organizace „ Jihočeský venkov, z.s.“, který se bude ve své činnosti zaměřovat na koordinaci činností jednotlivých zájmových skupin při plánování, organizaci, komunikaci a rozhodování v procesech regulujících cestovní ruch na území a jeho prezentaci a propagaci (destinační management).

Pro oblast cestovního ruchu je klíčové nastavení intenzivní a korektní komunikace mezi obcemi a také mezi soukromou i veřejnou sférou v oblasti cestovního ruchu, kterou bude zajišťovat a koordinovat kancelář destinačního managementu jako servisní organizace meziobecní spolupráce v oblasti cestovního ruchu.

Tím se budou organizace destinačního managementu podílet při naplňování cílů Souhrnného dokumentu ORP Český Krumlov v oblasti cestovního ruchu.

## 4 Nastavení jednacích a rozhodovacích pravidel

V průběhu projednávání návrhu efektivní meziobecní spolupráce bylo diskutováno také organizační nastavení, řešení institucionálních opatření a vhodné řešení procesních pravidel umožňujících řízení a koordinaci naplňování společných cílů meziobecní spolupráce v oblasti cestovního ruchu v ORP Český Krumlov.

Konkrétně byly položeny tyto otázky: Jak budou nastavena jednací a rozhodovací pravidla? Jaké orgány budou ustaveny a jaká bude jejich úloha při přijímání zásadních opatření strategické povahy, při operativním řízení? Jakým způsobem bude dosahováno společného stanoviska – konsenzuálně, pravidlo jedna obec jeden hlas, uplatnění pravidla zohledňujícího hlas obce i počet obyvatel apod.? Jaká bude frekvence jednání, jak často se bude tato „řídící struktura“ scházet a řešit směřování aktivit ve zvoleném tématu – může být spojeno např. s jednáními DSO apod.?

Výsledkem této diskuze je konstatování, že efektivní meziobecní spolupráce v oblasti cestovního ruchu je vhodné dosahovat v rámci organizace destinačního managementu.

Organizace destinačního managementu by měla být vnitřně konsolidovaná, ustanoven vnitřní organizační řád upravující postavení a role jednotlivých osob (zaměstnanců, členů) zodpovědných za realizaci aktivit a naplňování cílů, optimálně v rámci Českého systému kvality služeb.

Činnost destinačního managementu musí být pravidelná, zaměřená na celoroční spektrum aktivit, plánování s dostatečným předstihem (1/2 – 1 rok, i déle), koordinaci společných akcí a vzájemných „ne“kolizí individuálních akcí kooperujících obcí.

Předpokládáme konsenzuální systém komunikace – s odkazem na reálné organizace destinačního managementu v ORP Český Krumlov jde o nastavení vnitřních kompetencí orgánů jednotlivých společností (ředitel, správní a dozorní rada, popř. další) a zapojení obcí do těchto orgánů, a také nastavení neformálních vazeb na obce zájmového území turistické destinace, například formou fóra starostů. Faktorem úspěchu destinačního managementu je mj. spolupráce, vysoká míra vzájemné důvěry mezi zainteresovanými subjekty a opakování úspěšných interakcí na bázi vzájemné výhodnosti, turistická destinace by měla být vnitřně maximálně konsolidovaná, kompaktní a názorově komplementární.

Dále předpokládáme možnost řešení části činností organizace distančně (webináře, per rollam), vhodné také pro využití flexibilních forem zaměstnání pracovníků/nic destinačního managementu. Lokální jednání je možné ad hoc spojit s jednáním DSO, shromáždění starostů ORP a podobně.

## 5 Financování

Ve vazbě na Metodickém doporučení ke klíčové aktivitě KA12 „Efektivní meziobecní spolupráce“ byl projektovým týmem ve spolupráci s experty pro oblast cestovní ruch z regionu a zástupců obcí navržen následující model:

### 5.1 Mzdové náklady

Složení realizačního týmu organizace destinačního managementu jako servisní organizace pro meziobecní spolupráci v oblasti cestovního ruchu:

Klíčové pracovní pozice:

„Manažer/ka destinačního managementu“

„ Fundraiser/ka“

Vedlejší pracovní pozice (popř. externí služby - outsourcing):

„Účetní“

„Administrativní pracovník/ce“

„PR pracovník/ce“

„Správce IT“

Vzhledem k tomu, že pro pracovní pozici „Manažer destinačního managementu“ neexistuje v Národní soustavě kvalifikací samostatný kvalifikační standard, využije se adekvátně popis pro pozici 65-032-N (Samostatný pracovník CK a CA) a pro pozici 63-007-R (Manažer projektu).

S činnostmi tvorby produktové škály „Jihočeský venkov“, „ Lipensko“ a „Český Krumlov“ a činnostmi organizace destinačního managementu souvisí provádění odpovídajících administrativních a organizačních činností a pořizování dokumentace; jde mj. o sběr dat a informací, zajištění komunikace s místními aktéry v cestovním ruchu (poskytovatelé služeb) a obcemi („místní správa regionu destinace“), přípravu podkladů pro webové stránky, sběr/tvorbu fotodokumentace a textů, přípravu dokumentace pro podporu mobilních aplikací, prezentací organizace destinačního managementu a její propagace, prezentací a propagací produktové škály, resp. jejích návrhů, přípravou návrhu rezervačního systému, lokální slevové karty (popř. produktu), přípravou návrhů soutěží pro turisty a návrhů propagačních tiskovin (obsahové schéma). Dále jde o vedení týmu externích spolupracovníků (především v rámci sběru dat).

Rozsah pracovních činností a úvazků zaměstnanců organizace destinačního managementu by měl odpovídat rozsahu servisních služeb obcím a také dalším subjektům působícím v oboru cestovních služeb v destinaci (zájmovém území) – příprava plánu společné propagace a jeho technická realizace (a to vícejazyčně- min. ČJ, AJ, NJ); vyhledávání poskytovatelů služeb a zapojení do společného systému, provoz rezervačního systému; vytvoření vlastní regionální kvalifikace jakosti služeb a produktů, certifikace, dlouhodobé ověřování kvality. Provoz mobilních aplikací pro turisty, soutěže; sběr dat, statistiky návštěvnosti, ověřování efektivity vynaložených zdrojů. Vyhledávání nových turistických nabídek – balíčky, trasy, ... systém návštěvnické karty. Zpracování projektů na financování propagace, lokálně drobné turistické infrastruktury; zastřešování společných projektů. Vzdělávání pracovníků – místních průvodců, pracovníků infocenter popř. obecních úřadů. Provoz IC.

Rozsah pracovních činností a úvazků zaměstnanců organizace destinačního managementu bude řešeno formou flexibilních forem práce, částečných a sdílených úvazků.

Tento návrh řešení vyplývá především z požadavků na zastupitelnost, flexibilitu a kreativitu zaměstnanců a také jejich profesní profilaci; tento návrh také bude vstřícný zaměstnankyním, které potřebují sladit profesní a rodinný život.

Kromě pracovních smluv budou využívány DPČ a DPP, dle rozsahu práce/činností.

Finanční limity: na vedoucích pozicích se budou pohybovat na úrovni 40 tis. Kč, na středních pozicích na úrovni 25 tis. Kč (superhrubá mzda, kalkulace na úvazek 1,0). Související výdaje: vyúčtování cestovních náhrad.

## **5.2 Provozní náklady**

Pro potřeby provozu organizace destinačního managementu jako servisní organizace meziobecní spolupráce v oblasti cestovního ruchu bude vyžadovat zajištění těchto provozních nákladů:

Pronájem kancelářských prostor, vč. energií a úklidu

Provoz mobilních telefonních linek a internetového připojení

Provoz kanceláře (kancelářské potřeby, tonery, ...)

Provoz vozidel (operativní leasing; popř. cestovní náhrady za použití OA)

Pronájem zasedacích místností pro skupinová setkání

### 5.3 Ostatní náklady

Pro potřeby provozu organizace destinačního managementu jako servisní organizace meziobecní spolupráce v oblasti cestovního ruchu bude vyžadovat zajištění těchto investic a dalších nákladů:

Vstupní investice do pořízení zařízení kanceláře (počítače, mobilní telefony, tiskárna, dataprojektor, zálohovací server)

Externí služby – překlady a tlumočení

Externí služby – daňové poradenství, audit

Následující tabulka prezentuje optimální provozní verzi zavedené organizace destinačního managementu, v počáteční fázi realizace záměru bude nutno některé výdaje omezit nebo sdílet s dalšími organizacemi, např. účetní nebo správce IT. Obce mohou dále podpořit vstupní fázi cenově zvýhodněným poskytnutím prostor nebo zápujčkou vybavení.

výdaj - identifikace	výdaj	
	měsíčně	ročně
„Manažer/ka destinačního managementu“	44000	528000
„ Fundraiser/ka“	22000	264000
„Účetní“	4000	48000
„Administrativní pracovník/ce“	14400	172800
„PR pracovník/ce“	8800	105600
„Správce IT“	5000	60000
Pronájem kancelářských prostor, vč. energií a úklidu	6000	72000
Provoz mobilních telefonů a internetového připojení	2500	30000
Provoz kanceláře (kancelářské potřeby, tonery,...)	500	6000
Provoz vozidel	10000	120000
Pronájem zasedacích místností pro skupinová setkání	1000	12000
Vstupní investice do pořízení zařízení kanceláře	x	191000
Externí služby – překlady a tlumočení	x	12000
Externí služby – daňové poradenství, audit	x	15000

## 6 Vyhodnocení efektivity

Ve vazbě na Metodickém doporučení ke klíčové aktivitě KA12 „Efektivní meziobecní spolupráce“ byl projektovým týmem ve spolupráci s experty pro oblast cestovních ruchů z regionu a zástupců obcí navržen následující model:

Vyhodnocování činnosti organizace destinačního managementu bude primárně souviset s rozpočtováním aktivit organizace, tedy minimálně 1x ročně, ale spíše ¼ letně nebo měsíčně, alespoň v počáteční fázi činnosti (3 roky), kdy bude potřeba operativnější řízení organizace DM

Vyhodnocování kvality činnosti organizace destinačního managementu prostřednictvím systému Q – ČSKS: 1x ročně

Výroční zpráva 1x ročně, schválení orgánů organizace, zveřejnění

Účetní audit 1x ročně, schválení orgánů organizace, zveřejnění

Sledování efektivity aktivit = návštěvnost regionu (ubytování, akce), zviditelnění regionu (anketa na úrovni ČR, např. ve spolupráci s jinými regiony – reciproční aktivity „výměnou“, ankety na veletrhu Regiontour nebo výstavách pořádaných v Jihočeském kraji – Mobil, Země Živitelka, Gastrofest, nebo na regionální úrovni): průběžně

Informace o průběhu a realizaci aktivit a naplňování cílů Strategického dokumentu bude předána zástupcům obcí, měst a dalším subjektům prostřednictvím webových stránek kanceláře konkrétní organizace destinačního managementu jako servisní organizace lokální meziobecní spolupráce (Jihočeský venkov, z.s.; Destinační management Lipensko, o.p.s., Českokrumlovský rozvojový fond, spol. s r.o.).

Návrh evaluačního systému a rámcového evaluačního plánu:

ukazatele evaluace:

1. nastavení průběhu evaluace
2. dodržování průběhu evaluace
3. systém hodnotících otázek
4. vliv evaluace na úpravu akčního plánu a strategie organizace
5. udržitelnost evaluace

Podklady pro sebehodnocení a evaluaci budou získávány průběžně z realizovaných aktivit organizace a interní dokumentace, včetně výročních zpráv a auditů (kompetence: zaměstnanci organizace, orgány organizace).

Evaluací tak dojde k porovnání plánů se skutečnými postupy a zrealizovanými aktivitami v rámci meziobecní spolupráce, zajišťované nebo koordinované servisní organizací destinačního managementu. Evaluace posoudí efektivitu, účinnosti a vhodnost použitých forem a nástrojů meziobecní spolupráce; na základě výsledků hodnocení dojde k ověření popř. přeformulování cílů meziobecní spolupráce.

Evaluace je dlouhodobý proces, který nekončí pouze dokončením realizace konkrétní aktivity a její vyhodnocení.

Nastavení časových fází průběhu evaluace:

- I. Evaluace předchozích aktivit a vazeb v rámci celkové strategie meziobecní spolupráce v rámci organizace destinačního managementu jako základ pro přípravu společné strategie a akčního plánu (fáze ex-ante)
- II. Průběžná evaluace postupu realizace společné strategie a akčního plánu, vyhodnocení a implementace návrhů na zlepšení v rámci společné strategie a akčního plánu (ve fázi interim)
- III. Vyhodnocení výstupů, výsledků a dopadů společné strategie a akčního plánu dle předem stanovených kritérií a souboru beneficentů (participativní evaluace cílových skupin) ex-post

Nastavení průběhu evaluace SPL dle aktérů:

- I. Evaluace z pozice realizátora – organizace destinačního managementu
- II. Evaluace z pozice cílových skupin a příjemců (poskytují některé informace nutné k evaluaci aktivit a projektů a mohou se na evaluaci projektů sami podílet – participativní evaluace, provádí evaluaci průřezových témat sledovaných v rámci dopadů společné strategie a akčního plánu meziobecní spolupráce)
- III. Evaluace z pozice poskytovatelů rozpočtových finančních zdrojů



## 7 Závěr

Volitelné téma cestovní ruch bylo představiteli jednotlivých obcí zvoleno na 1. oficiálním setkání starostů a zástupců obcí na jaře 2014. Konkrétní důvody, především ekonomické a společenské, včetně zaměstnanosti byly popsány v Souhrnném dokumentu, částečně také v úvodní kapitole této zprávy.

Tématu nalezení vhodných forem a prostředků efektivní meziobecní spolupráce v oblasti cestovního ruchu se věnovala také jednotlivá jednání (skupinová či individuální), vedená v roce 2014 i 2015, obzvláště pak v období 06-08/2015. Výsledky těchto diskuzí a jednání se také odrazilo ve zpracování Akčního plánu pro ORP Český Krumlov, kde se tématu cestovní ruch věnuje navržený projekt „Destinační management“.

Vzhledem k obdobné situaci v okolních ORP vznikla v Jihočeském kraji také neformální platforma pro cestovní ruch, složená z jednotlivých pracovníků projektových týmů, včetně zástupců projektového týmu ORP Český Krumlov.

## 8 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 25.6.2015, prezenční listina.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 24.7.2015 a 30.7.2015, prezenční listina.
3. Zápis z jednání o EMOS ze dne 20.8.2015, prezenční listina.
4. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 11.9.2015, Prezenční listina, fotografie (fotomozaika).