

#### **Příloha č. 4:**

Řešení dílčího problému Problémové analýzy rozvoje lidských zdrojů Libereckého kraje –  
téma **"Absence rozdělení kompetencí a financování destinačního managementu na  
některých organizačních úrovních kraje"**

## Význam destinačního managementu

Cestovní ruch je odvětvím poměrně mladým, které ovšem zažívá již několik let masivní rozmach. V regionech s příznivými podmínkami pro jeho rozvoj může cestovní ruch představovat velmi významné odvětví ekonomiky. V současné době tvoří necelá 3% HDP. Do roku 2006 tvořil cestovní ruch více než 3% HDP. Poté je již sledována klesající tendence. Oproti roku 2011 a 2012 stoupl podíl na HDP o 0,2%. V meziročním hodnocení jsou zaznamenávány zvyšující se hodnoty vnitřní spotřeby cestovního ruchu (2013 – 234 mld. Kč). V největší míře jsou zastoupeny stravovací služby a následuje doprava a ubytovací služby. Toto odvětví zahrnuje širokou škálu různých činností a oborů, které vycházejí z daných charakteristik území. Na trhu cestovního ruchu se pohybuje celá řada tržních subjektů. Jejich aktivitami je ovlivňována tvorba hrubého domácího produktu, trh práce, vytváření devizových rezerv státu, platební bilance státu, tvoří příjmy místních rozpočtů, podporují investiční aktivity, přispívají k ochraně kulturních, uměleckých a historických památek a v neposlední řadě zvyšují všeobecnou vzdělanostní úroveň. Cestovní ruch přispívá prvotně k rozvoji prosperity jednotlivých regionů a následně celého státu.<sup>1</sup>

Činnost všech těchto aktérů musí být koordinována. Vzhledem k návaznosti na rozvoj území, kde působí je tato koordinace nutná v jednotlivých částech území působnosti – destinaci. Z těchto důvodů roste význam destinačních společností, jejichž cílem je zajistit koordinaci aktivit spojených s činností všech aktérů v cestovním ruchu a aplikovat principy destinačního managementu v určené destinaci. Cílem destinačního managementu je profesionální řízení rozvoje území adekvátními nástroji. V podmínkách České republiky, kde je zaznamenána vysoká konkurence destinací – turistických regionů, jde zejména o marketingové nástroje. Ty mohou za předpokladu správného řízení přispět k úspěšnosti destinace a k jejímu prosazení na trhu.

## Destinace

Destinace je definována jako směřování, cíl cesty, místo navštívené účastníkem cestovního ruchu. Termín destinace je používán relativně volně a nemusí souviset vždy s cestovním ruchem. V užším slova smyslu jde o cílovou oblast v daném regionu, typickou svojí nabídkou atraktivit a infrastrukturou cestovního ruchu. Koordinací činnostmi souvisejícími s rozvojem cestovního ruchu je pověřena organizace plnící funkci destinačního managementu.

## Destinační management

Podle výkladového slovníku CR<sup>2</sup> je destinační management soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou

<sup>1</sup> Satelitní účet cestovního ruchu [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni\\_ucet\\_cestovniho\\_ruchu](https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu)

<sup>2</sup> ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. Výkladový slovník cestovního ruchu. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2

udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společně sdílené logo, značka kvality, společný (sdílený) informačně - rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu i podpora profesních spolků, sdružení a organizací.

### **Turistické regiony CR v Libereckém kraji**

V rámci Libereckého kraje jsou definovány čtyři turistické regiony, jejichž specifikace odpovídá termínu destinace. Ve spolupráci se Sdružením pro rozvoj cestovního ruchu v Libereckém kraji byla zpracována rajonizace marketingových turistických regionů. Do roku 2005 působily na území Libereckého kraje 3 turistické regiony – Český sever, Český ráj a Krkonoše. V témže roce kraj podpořil rozdělení turistického regionu Český sever a založení a vznik dvou nových turistických regionů – Českolipsko a Jizerské hory. Hlavním důvodem k rozdělení byla absence řídicí struktury území, bez níž region nemohl fungovat a značná geografická diverzita území. Organizací „zdola“ se začala v průběhu let budovat organizační struktura v oblasti kolem města Česká Lípa a v oblasti Jizerských hor, čímž byl dán základ dvěma novým turistickým regionům – Českolipsko a Jizerské hory.

Toto rozdělení však nekoresponduje, vzhledem k marketingovým aktivitám a potřebě vlatní organizační struktury a řízení, s dělením turistických regionů organizace CzechTourism (CzT), která uplatňuje při rajonizaci tzv. marketingový přístup vycházející z potřeby co nejúčelnější propagace turistické nabídky území. Vzhledem k rozdílnému regionálnímu potenciálu Českolipska a Jizerských hor bylo jejich rozdělení na dva turistické regiony základem pro efektivnější propagaci území.

CzechTourism používá dělení na turistické regiony a oblasti (viz příloha č. 1).

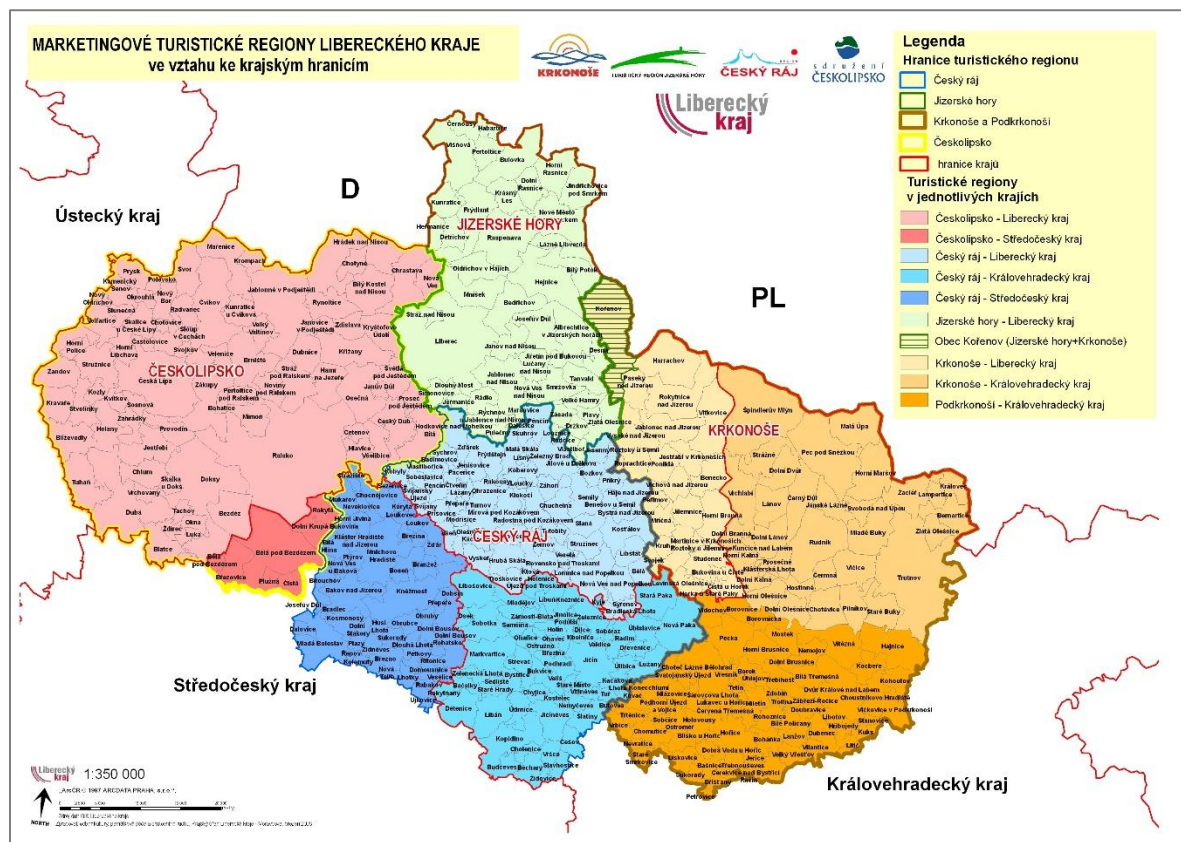
Dle CzechTourism jsou v Libereckém kraji zastoupeny turistické regiony:

1. Českolipsko a Jizerské hory
2. Český ráj
3. Krkonoše a Podkrkonoší.

Toto dělení je odlišné od marketingového dělení turistických regionů Libereckého kraje. Ten dělí kraj dle svojí hranice v souladu s Programem rozvoje cestovního ruchu do čtyř turistických regionů:

1. Českolipsko
2. Jizerské hory
3. Český ráj
4. Krkonoše

Obr. č. 1 – Marketingové turistické regiony Libereckého kraje včetně přesahů do ostatních krajů<sup>3</sup>



Tři regiony svojí rozlohou přesahují hranice Libereckého kraje. Českolipsko (Liberecký kraj, Středočeský kraj), Český ráj (Liberecký kraj, Středočeský kraj, Královéhradecký kraj), Krkonoše (Liberecký kraj, Královéhradecký kraj). Přesahy mimo hranice Libereckého kraje mají částečný vliv na přímé financování regionů, jako turistické destinace ze strany poskytovatele finančních prostředků, tj. Libereckého kraje.

Program rozvoje cestovního ruchu v Libereckém kraji ve své aktualizaci z roku 2007 definuje podrobněji využití území kraje a vymezuje tzv. území s vysokou koncentrací návštěvnosti, turistických aktivit a infrastruktury.

Vymezeny byly pro cestovní ruch typy oblastí:

1. oblasti celoroční (letní a zimní) rekreace
2. lázeňské oblasti
3. oblasti letní rekreace
4. městská střediska
5. skalní města Českého ráje.

<sup>3</sup> Mapa rozdělení marketingových turistických regionů Libereckého kraje včetně přesahů do ostatních krajů [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: [http://www.kraj-lbc.cz/public/kultura/rajonizace\\_unor\\_19\\_3\\_2008\\_200\\_b718b9323f.jpg](http://www.kraj-lbc.cz/public/kultura/rajonizace_unor_19_3_2008_200_b718b9323f.jpg)

Liberecký kraj definoval turistické regiony na základě historických a geografických skutečností. Jen tak lze zajistit jejich vyvážený rozvoj na území působnosti.

Pro správné fungování turistických regionů je nutné aby byl na základě spolupráce a partnerství aktérů v cestovním ruchu zajištěn prostřednictvím organizací cestovního ruchu kvalitní destinační management v daných oblastech a stanoven způsob financování, který by dlouhodobě zajistil udržitelnost všech činností spočívajících v kvalitním fungování nejen destinačního managementu, ale i v zajištění vyváženého rozvoje turisticky atraktivního území v Libereckém kraji.

V současné době se organizaci řízení turistických regionů jako destinací věnují na území kraje čtyři organizace plnící funkci destinačního managementu.

**Českolipsko** – Sdružení Českolipsko (zájmové sdružení právnických osob)

**Jizerské hory** - Jizerské hory - Turistický region Liberecko, Jablonecko, Frýdlantsko a Tanvaldsko (zájmové sdružení právnických osob)

**Český ráj** – Sdružení Český ráj (zájmové sdružení právnických osob)

**Krkonoše** – Krkonoše – svazek měst a obcí (svazek obcí)

Problémy, se kterými se všechny organizace při řízení rozvoje cestovního ruchu potýkají, vycházejí z nedostatku finančních prostředků na samostatnou činnost organizace. V závislosti na této skutečnosti chybí dostatečné personální obsazení, není zajištěna kvalitní komunikace mezi všemi aktéry působícími v cestovním ruchu – veřejná, soukromá i podnikatelská sféra. Priority obcí jsou ve velké míře postaveny mimo rozvoj cestovního ruchu a financování jiných než vlastních organizací je pouze v omezených případech. Současný systém fungování nezajišťuje společnou koordinaci všech činností organizací cestovního ruchu v turistických regionech a jsou sledovány markantní rozdíly v jejich řízení. Velkou snahu však vyvíjí kraj v marketingové podpoře, kde je snaha o společnou propagaci všech regionů velmi zřetelná. Činnost organizací působících v cestovním ruchu na území Libereckého kraje není vnímána jako činnost jednoho celku, ale jako činnost samostatně vzniklých jednotek v oblasti se snahou zajišťovat rozvoj aktivit v cestovním ruchu na svěřeném území dle svých personálních, finančních a dalších možností. Tento způsob řízení však způsobuje znatelné rozdíly v kvalitě činností a prezentaci regionu navenek.<sup>4</sup>

## **Organizace CR v turistických regionech Libereckého kraje a jejich financování**

### **Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu Libereckého kraje**

V devadesátých letech minulého století, kdy započaly aktivity pro zajištění rozvoje cestovního ruchu na území Libereckého kraje, bylo doporučováno vytvořit krajský fond

<sup>4</sup> Program rozvoje cestovního ruchu Libereckého kraje 2007-2013 [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://kultura.kraj-lbc.cz/page414/program-rozvoje-cestovniho-ruchu-libereckeho-kraje>

cestovního ruchu, ze kterého by byla financována nejen činnosti destinačních managementů v turistických regionech, ale bylo by možné finanční prostředky využít na spolufinancování realizovaných projektů v oblasti rozvoje cestovního ruchu. V souvislosti s touto aktivitou bylo již v roce 2001 iniciováno založení Sdružení cestovního ruchu v Libereckém kraji. Zakládajícími členy se v roce 2003 staly Frýdlant, Semily, Tanvald, Turnov, Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Nový Bor, Železný Brod, Jilemnice, Sdružení Český ráj a Liberecký kraj. Sdružení bylo založeno jako sdružení právnických osob. Snahou bylo vytvořit takovou zastřešující organizaci, která bude koordinovat činnosti v oblasti rozvoje cestovního ruchu jak Libereckého kraje, tak i jednotlivých turistických regionů.

Sdružení vykonává v současné době tyto aktivity:

- koordinace marketingových a prezentačních aktivit - prezentace kraje a regionálních organizací CR na veletrzích cestovního ruchu
- partnerství a spolupráce s regionálními OCR a tvorba nadregionálních tur. produktů
- spolupráce s partnery v Euroregionu NISA a s dalšími strategickými partnery
- spolupráce a koordinace aktérů Sdružení vedoucí k iniciaci změn legislativy
- zajištění podmínek a zpracování konkrétních pravidel pro spolupráci a koordinaci činností aktérů CR LK – nejen členů Sdružení
- koordinace a spolupráce na podob a součinnosti informačních a rezervačních systémů jednotlivých turistických regionů LK (např. rozvoj a využívání datového skladu)
- monitoring naplňování Programu rozvoje cestovního ruchu Libereckého kraje a podněty pro LK k jeho pravidelné aktualizaci

Aktuálně v roce 2015 jsou členy SRCRLK:

1. Liberecký kraj
2. JIZERSKÉ HORY – TURISTICKÝ REGION LIBERECKO, JABLONECKO, FRÝDLANTSKO A TANVALDSKO
3. Krajská hospodářská komora Liberec
4. Sdružení Český ráj
5. Krkonoše – svazek měst a obcí
6. Sdružení Českolipsko
7. Statutární město Jablonec nad Nisou
8. Město Frýdlant
9. Město Tanvald
10. Město Jilemnice
11. Asociace Ještěd, o.s.
12. Euroregion Nisa – regionální sdružení
13. Vyšší odborná škola mezinárodního obchodu a Obchodní akademie v Jablonci n. N.
14. Technická univerzita Liberec
15. Lesy České republiky, s.p., Krajské ředitelství Liberec

16. Statutární město Liberec
17. Asociace hotelů a restaurací ČR
18. NORTH BOHEMIA CONVENTION BUREAU, o.p.s.
19. LABYRINT BOHEMIA, o.p.s.

Činnost orgánů Sdružení je financována z prostředků, které tvoří roční řádné členské příspěvky jednotlivých členů sdružení. Jejich výši a splatnost rozhoduje valná hromada, která může rozhodnout i o zvláštních příspěvcích v mimořádných případech. Mimořádné příspěvky členů sdružení, rozhodne-li o nich valná hromada nebo je sdružení poukáží členové dobrovolně, zejména na realizaci konkrétní činnosti. Liberecký kraj podporuje sdružení finanční částkou 50 000 Kč ve formě dotace.<sup>5</sup>

## **1. Českolipsko – Sdružení Českolipsko**

Sdružení Českolipsko se sídlem v České Lípě vzniklo v roce 2005 na základě smlouvy o založení zájmového sdružení právnických osob. Zakládající členové jsou mikroregiony Svazek obcí Novoborsko, Máchův kraj, Peklo, Podještědí a Západ Českolipska, které toto sdružení založily k ochraně svých zájmů ve sféře rozvoje turismu a domácího cestovního ruchu.

Účelem sdružení je zajištění efektivní spolupráce měst, obcí a dalších právních subjektů, které mají společný zájem na rozvoji cestovního a turistického ruchu. Účast ve sdružení je založena na dobrovolnosti. Neomezuje jednotlivé členy v případných dalších aktivitách v oblasti cestovního ruchu.

### Sdružení vykonává v současné době tyto aktivity:

- koordinace všech aktivit při propagaci cestovního ruchu včetně příslušných komplexních služeb za účelem zlepšení služeb pro turisty
- soustředění nabídky regionálních turistických zajímavostí
- vytvoření konceptu kulturních a dalších aktivit v regionu
- společná propagace na výstavách doma i v zahraničí
- vydávání propagačních materiálů
- zvýšení vlastních příjmů obcí z turistického ruchu
- vytvoření nových pracovních příležitostí
- vytvoření informační sítě mezi členy sdružení a její napojení na celostátní informační síť
- poradenství v oboru cestovního ruchu pro obce.

---

<sup>5</sup> Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu v Libereckém kraji [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://kultura.kraj-lbc.cz/page414/sdruzeni-pro-rozvoj-cestovniho-ruchu-v-libereckem-kraji>

Na základě této spolupráce zastupuje zájmy celého regionu navenek.

Aktuálně v roce 2015 jsou členy Sdružení Českolipsko:

viz příloha č. 5

Financování činnosti sdružení

Členský příspěvek řádného člena - obce do 30.000 obyvatel činí 1,50 Kč za obyvatele.

Členský příspěvek řádného člena - obce nad 30.000 obyvatel činí 1,- Kč za obyvatele.

Členský příspěvek řádného kolektivního člena - odborná profesní a zájmová sdružení v oblasti územní působnosti sdružení činí 2.000,- Kč.

Členský příspěvek řádného člena - ostatních právnických osob činí 5.000,- Kč.

Jak je zřejmé, členy sdružení jsou pouze 4 právnické osoby a finanční prostředky získané z povinných členských příspěvků jsou nedostatečné k zajištění chodu a plnění činností organizace.

Další prostředky jsou získávány prostřednictvím grantů. Nejvýznamnějším partnerem je pro sdružení Liberecký kraj, který poskytuje formou přímé podpory částku ve výši 400.000 Kč ročně na podporu marketingových aktivit a na částečnou úhradu mzdových nákladů zaměstnanců organizace.<sup>6</sup>

## **2. Jizerské hory - Turistický region Liberecko, Jablonecko, Frýdlantsko a Tanvaldsko**

Svazek obcí Jizerské hory byl původně založen smlouvou o vytvoření dobrovolného svazku obcí v roce 2005 za účelem ochrany a prosazování společných zájmů zúčastněných obcí. Později se z důvodu právních rozporů transformoval na zájmové sdružení právnických osob.<sup>7</sup> Konkrétními zakladateli jsou mikroregiony Tanvaldsko, Frýdlantsko a Kamenice a čtyři samostatné obce Bedřichov, Janov nad Nisou, Lučany nad Nisou a Oldřichov v Hájích. Později se k této regionální organizaci CR přidalo i město Jablonec nad Nisou. Sídlo svazku je v Janově nad Nisou.

Společným cílem všech členů je trvale udržet řízený rozvoj území s podporou rozvoje cestovního ruchu vedoucí k vytvoření rovnováhy mezi ochranou přírody a turistickým ruchem v celém území Jizerských hor.

Toto zájmové sdružení právnických osob se snaží o vytváření podmínek pro rozvoj cestovního ruchu a řešení specifických problémů Jizerských hor, vyplývajících z přírodních, demografických a ekonomických svébytností tohoto regionu. Jde především o ty problémy, které nelze řešit na úrovni jednotlivých obcí a mikroregionů. Věcným obsahem předmětu

<sup>6</sup> Sdružení Českolipsko [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.ceskolipsko.info/cs/sdruzeni-ceskolipsko/>

<sup>7</sup> Turistický region Liberecko, Jablonecko, Frýdlantsko a Tanvaldsko [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.jizerky.cz/cs/clanky/sdruzeni-jizerske-hory-turisticky-region-liberecko-jablonecko-frydlantsko-a-tanvaldsko/>



činnosti je především ochrana celého území, tvorba a naplňování koncepce cestovního ruchu a vytváření podmínek pro plnohodnotný život obyvatel celého regionu.

Aktuálně v roce 2015 jsou členy turistického regionu:

viz příloha č. 6

#### Financování činnosti sdružení

Příjmy Sdružení tvoří vklady členů, roční členské příspěvky, dotace, dary, odkazy výnosy z aktivit Sdružení a výnosy z účasti Sdružení na činnosti podnikatelských a nepodnikatelských subjektů z titulu zakladatele, společníka nebo člena. Výši a termín splátky ročního příspěvku schvaluje Valné shromáždění v takovém předstihu, aby mohla být součástí rozpočtu jednotlivých obcí schvalovaného jednotlivými zastupitelstvy. Valné shromáždění může rozhodnout o změně výše ročního členského příspěvku či o platbě mimořádného příspěvku.

Roční příspěvek člena TRJH činí 2,50 Kč na osobu pro město Liberec.

Roční příspěvek člena TRJH činí 3,50 Kč na osobu pro město Jablonec nad Nisou.

Roční příspěvek člena TRJH činí 5 Kč na osobu pro ostatní členské města a obce.

Sdružení je při svých aktivitách velmi úspěšné v čerpání finančních prostředků ze zdrojů EU a v rámci projektů přeshraniční spolupráce. Významným partnerem ve financování stále zůstává Liberecký kraj, který v rámci přímé podpory spolufinancuje činnost sdružení ve výši 400.000 Kč ročně.

### **3. Sdružení Český ráj (SČR)**

Sdružení bylo založeno v roce 1992 a je právnickým subjektem jako dobrovolné zájmové sdružení právnických osob v oblasti Českého ráje, v turistickém regionu Český ráj.

Předmětem činnosti SČR je především koordinace aktivit při propagaci regionu i zajišťování služeb pro turisty, příprava a realizace marketingových produktů, tvorba programových rozvojových dokumentů.

Při výkonu své činnosti se sdružení Český ráj zaměřuje především na rozvoj spolupráce členských obcí, měst a dalších právních subjektů s cílem přispět k rozvoji oblasti Český ráj především v oblasti cestovního ruchu při zachování přírodních a kulturních hodnot, koordinovat všechny aktivity při propagaci cestovního ruchu včetně příslušných komplexních služeb, průkazný informační servis pro potřeby cestovního ruchu s vypracovaným marketingem, a to při dodržování platných právních norem. V zájmu rozvoje území turistického regionu je předmětem činnosti sdružení také budování, rekonstrukce a opravy cyklostezek, turistických stezek, informačního systému a další infrastruktury cestovního ruchu.

Pro dosažení tohoto poslání sdružení usiluje o spolupráci mezi státem, obcemi, občany a podnikatelskou veřejností zainteresovanou na cestovním ruchu. Na základě této spolupráce zastupuje zájmy celého regionu navenek.

Aktuálně v roce 2015 jsou členy sdružení:

Viz. příloha č. 3

Financování činnosti sdružení:

Sdružení je neziskového charakteru, veškeré příjmy jsou orgány Sdružení Český ráj povinny využívat zásadně v souladu s cílem, účelem a předmětem činnosti sdružení. Členské příspěvky činí max. 25% rozpočtu, ostatní jsou dotace.

Členský příspěvek řádného člena – obce činí 5 Kč za obyvatele.

Členský příspěvek kolektivního řádného člena – odborná profesní a zájmová organizace sdružení v oblasti územní působnosti sdružení činí 3 000 Kč.

Členský příspěvek člena – ostatních právnických osob činí 6 000 Kč.

Liberecký kraj v rámci přímé podpory spolufinancuje činnost sdružení ve výši 400.000 Kč ročně. Královéhradecký kraj přispívá částkou 250 000 Kč. Kraj Středočeský se na financování nepodílí.<sup>8</sup>

#### **4. Krkonoše – svazek měst a obcí**

SMO Krkonoše se sídlem ve Vrchlabí byl založen smlouvou o vytvoření dobrovolného svazku obcí v roce 2000. Hlavními zakladateli bylo 38 obcí.

Aktuálně v roce 2015 jsou členy sdružení:

Viz. příloha č. 4

Účelem činnosti svazku je všestranná podpora předpokladů pro plnohodnotný život obyvatel Krkonoš. Zvláštní pozornost je věnována rozvoji cestovního ruchu, jako jednomu z pilířů místní ekonomické stability, který má i mimořádnou perspektivu. Svazek se soustředí především na řešení souvisejících problémů, které jsou zásadní pro celou oblast, ve které svazek měst a obcí působí. Pracovní tým tvoří vedení členských měst a obcí a interní i externí pracovníci Svazku. Společně vedou, vytváří, a koordinují v celém zájmovém území projekty, zajišťují společnou propagaci a rozvoj cestovního ruchu v turistickém regionu.

Hlavní činností Svazku měst a obcí Krkonoše je uvádět do života projekty na podporu cestovního ruchu v turistickém regionu a zajištění jejich financování.

Financování činnosti svazku:

Zdroji příjmu svazku jsou jednorázové členské vklady, pravidelné roční členské příspěvky, mimořádné členské příspěvky odsouhlasené valnou hromadou, sdružené finanční prostředky

<sup>8</sup> Výroční zpráva sdružení Český ráj za rok 2014 [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.cesky-raj.info/filemanager/pdf-viewer/index.php?fileID=165863>

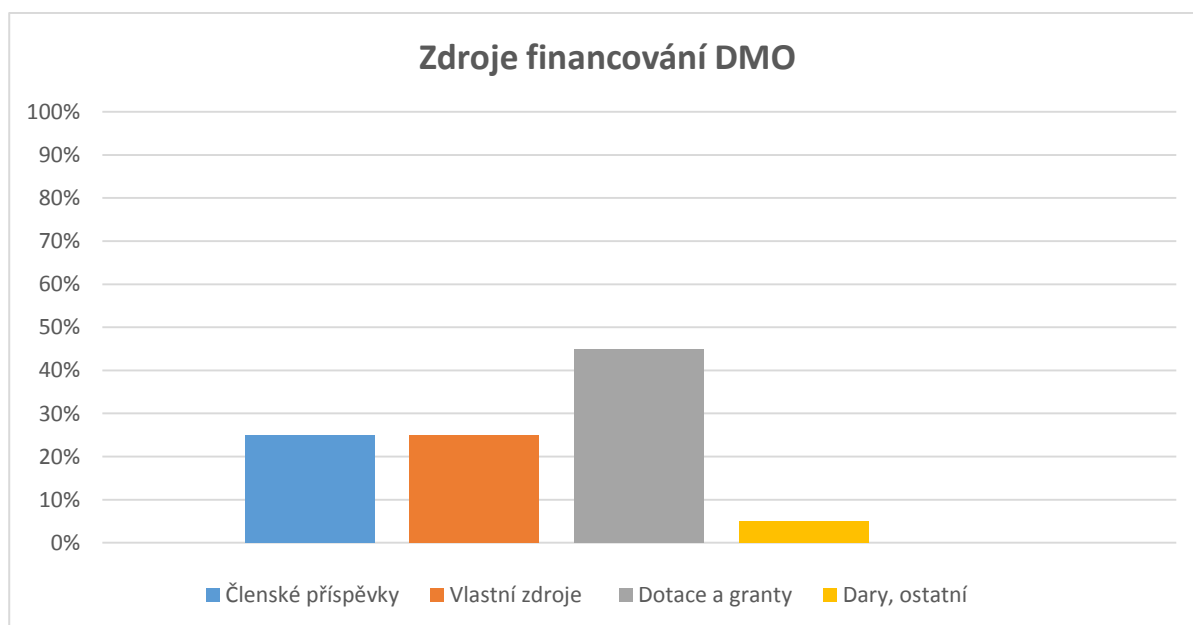
určené účelově pro řešení konkrétního společenského záměru nebo projektu, příspěvky z veřejných rozpočtů a granty, výnosy z vlastní činnosti svazku, výnosy z účasti na činnosti jiných právnických osob podnikatelského a nepodnikatelského charakteru, ostatní drobné zdroje.

Členský příspěvek řádného člena – činí 3 Kč za obyvatele.

Příjmy svazku tvoří jednorázové vstupní členské vklady ve výši 186 000 Kč, pravidelné roční členské příspěvky ve výši 400 000 Kč, granty a dotace – výše neurčena, výnosy z vlastní činnosti svazku – cca. 80 000 Kč. Liberecký kraj v rámci přímé podpory spolufinancuje činnost svazku s roční podporou ve výši 250.000 Kč.

Členové se na celkovém rozpočtu podílí 1/4. Velkou oporou jsou Královéhradecký a Liberecký kraj. Významná je spolupráce se Správou Krkonošského národního parku a Horskou službou.<sup>9</sup>

V souhrnu lze konstatovat, že činnost organizací cestovního ruchu působících na území Libereckého kraje je financována několika zdrojově. Žádná z nich není schopna zajistit svojí činnost pouze vlastními zdroji, kterými jsou výnosy z vlastní činnosti. Členské příspěvky kryjí náklady ve výši 10-25%. Významným poskytovatelem finančních prostředků je Liberecký kraj. Ostatními zdroji jsou dary a prostředky z grantů a dotací.



Graf č. 1 – Zdroje financování DMO

<sup>9</sup> Krkonoše – svazek měst a obcí [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.krkonoze.eu/cs/smo-svazek>

Činnost destinačního managementu, kterou organizace cestovního ruchu zajišťují a která spočívá zejména právě v administraci a managování projektů, které mají za cíl rozvoj cestovního ruchu ve spravovaném území, ale také zajištění personálních kapacit organizací, je v současné době zajištěna ve věcech personálních, technických a materiálních z vlastních zdrojů organizací max. ve výši 25%. Jejich fungování je z větší části závislé na financování ze zdrojů Evropské unie, což se ukázalo být z dlouhodobého hlediska velmi neefektivní. Zdroje získané realizací projektů řeší pouze krátkodobou situaci, neřeší však činnost organizací v dlouhodobém výhledu. To vše má za cíl nejistou prognózu v oblasti personální, která je významným faktorem ve fungování destinačních managementů.

Na území Libereckého kraje fungují čtyři organizace plnící funkci destinačního managementu. Jejich činnost je koordinována pouze zevnitř, nikoliv z vnější. Každá organizace si zajišťuje svoje aktivity sama a je nucena hledat sama finanční prostředky na zajištění správného fungování a zajištění plnění svých cílů. Jejich společným cílem je rozvoj cestovního ruchu na území celého Libereckého kraje, propagace a prezentace svěřeného území nejen v rámci České republiky, ale i v zahraničí, stejně jako realizace dalších aktivit vedoucích k rozvoji cestovního ruchu.

#### **Jak má vypadat vhodná organizační struktura pro rozvoj cestovního ruchu a obchodu v Libereckém kraji (při absenci řídicího zákona)?**

Stát ze zákona odpovídá za strategii regionálního rozvoje, která by měla řešit celkový pohled státu na regionální rozvoj, včetně cestovního ruchu a jeho podpory. Řízením cestovního ruchu a plněním koncepčních, legislativních a metodických funkcí je pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Kompetence a aktivity jsou vymezeny v Koncepci státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 – 2020. Koncepce je propojená s realizací národního marketingu, který je specifikovaný ve schválené Marketingové koncepci cestovního ruchu agentury CzechTourism.<sup>10</sup>

Hlavními prioritami Koncepce státní politiky cestovního ruchu jsou:

- Priorita 1 – Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu
- Priorita 2 – Management cestovního ruchu
- Priorita 3 – Destinační marketing
- Priorita 4 - Politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj

Současná organizační struktura pro rozvoj cestovního ruchu v Libereckém kraji je dle vymezení činnosti jednotlivých turistických regionů značně roztržštěná a bez výraznější koordinace „zvenku“. Sám Liberecký kraj nemá významnější vliv na ovlivňování činnosti

<sup>10</sup> KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/fe9ed7fd-a7b8-43f3-95ae-e0adbbbbc0e5/III-\\_Koncepce\\_7-11-07.pdf?ext=.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/fe9ed7fd-a7b8-43f3-95ae-e0adbbbbc0e5/III-_Koncepce_7-11-07.pdf?ext=.pdf)

organizací cestovního ruchu, ale je významným prostředníkem při zajišťování finančních prostředků na vyvíjené aktivity.

Základem pro vytvoření nebo další činnosti organizace cestovního ruchu je určení správné právní formy a nastavení jejího fungování na pevné organizační platformě. Takto fungující organizace pak může být iniciátorem rozvoje cestovního ruchu na svěřeném území a aplikovat zde prvky destinačního managementu.

K dosažení definovaných cílů je důležité rozvíjet spolupráci se všemi aktéry v cestovním ruchu napříč různými sektory – veřejným, soukromým i neziskovým. Cílem takové spolupráce musí být vytvoření celku schopného konkurence vůči ostatním destinacím na lokální či národní úrovni. Dalším článkem k zajištění souměrného rozvoje území je nastavení vhodné organizační struktury uvnitř organizace a s tím související dostatečné a kvalifikované personální obsazení.

V současné době je absence takové legislativní úpravy, která by zajišťovala vhodnou organizační strukturu při rozvoji cestovního ruchu na úrovni ve všech turistických regionů Libereckého kraje. Organizaci plnící funkci tzv. krajského destinačního managementu s cílem koordinovat činnost organizací vzniklých „zespodu“, naplňovat plnění národních a krajských strategických dokumentů a využívat pro svojí činnost stejně jako pro rozvoj cestovního ruchu financování z fondů Evropské unie supluje Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu. Do budoucna je reálné, že právě tato organizace bude koordinovat aktivity a naplňovat cíle pro rozvoj cestovního ruchu dle národních strategických dokumentů.

Je důležité, aby mezi současnými i nově příchozími členy destinační společnosti Libereckého kraje byli aktéři nejen z veřejného sektoru, ale zejména kvůli rozvoji partnerství a spolupráce také aktéři z neziskové a podnikatelské sféry. Partnerstvím v takto vytvořené organizaci a rozdělením kompetencí lze docílit efektivní koordinace činností při aktivitách a realizacích projektů na podporu cestovního ruchu v Libereckém kraji.

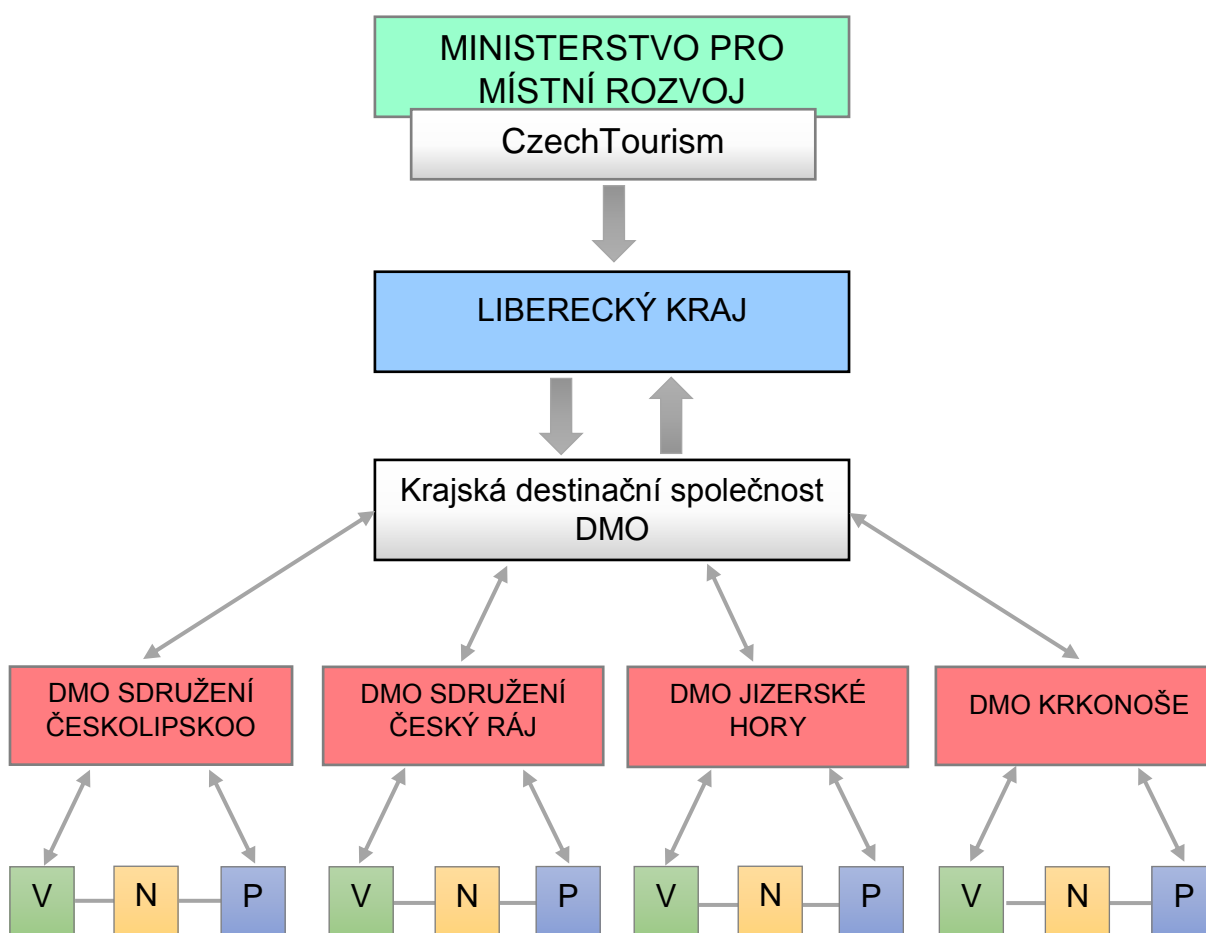
Vzhledem ke zkušenostem z fungování organizací cestovního ruchu na území Libereckého kraje nelze předpokládat, že bude činnost destinační organizace, a dále pak personální, technické a věcné zajištění, možné financovat vlastními zdroji. Je proto velmi důležité nalézt vhodné zdroje financování.

Hlavním subjektem pro zajištění finančních prostředků zůstává stále Liberecký kraj. Významné příjmy budou tvořit řádné členské příspěvky. Kvalifikovaní zaměstnanci organizace budou nuceni vyvíjet aktivity k zajištění dalších finančních zdrojů, ze státního rozpočtu nebo evropských fondů, rozhodných pro chod společnosti, ale také z aktivit souvisejících s vlastní komerční činností organizace. Jedním z řešení je také vytvoření tzv. „fondu cestovního ruchu“.

Současné organizace cestovního ruchu, v tomto případě turistické regiony plní funkci destinačních managementů v Libereckém kraji. Liberecký kraj v rámci činnosti Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu Libereckého kraje a podmínek poskytnutí dotace (max. výše 400 000

KČ ročně). Liberecký kraj však nemá možnost řídit tyto společnosti po stránce organizační. Je tedy pouze na vnitřních řídicích orgánech, jaký systém nastaví pro kvalitní chod organizace. V současné době nemají tyto společnosti zajištěnu dlouhodobou vizi způsobu financování a s tím pak úzce související koncepci fungování v delším časovém horizontu.

Do budoucna je předpoklad, že bude prostřednictvím krajské destinační společnosti nastaven způsob fungování a činnosti organizací dle jednotných pravidel pro všechny DMO. Krajská destinační společnost bude hlavním koordinátorem regionálních destinačních organizací, tak jak fungují doposud a bude hledat vhodné prostředky k propojení, partnerství a spolupráci při aktivitách směřujících k rozvoji cestovního ruchu. Hlavním cílem bude najít takové metody, aby si regiony vzájemně nekonkurovaly, ale byly společně konkurenceschopné ostatním regionům.



(V = veřejnoprávní subjekt, N = neziskový subjekt, P = privátní subjekt)

Schéma č. 1: Schéma navrhované organizační struktury řízení rozvoje cestovního ruchu a obchodu v Libereckém kraji

## **Jaké kompetence mají mít jednotliví účastníci?**

Při současném fungování organizací cestovního ruchu nemají aktéři specifikovány jasné kompetence a nejsou jim přímo vymezeny činnosti, které mají v rámci rozvoje cestovního ruchu v oblasti vykonávat. Dochází tak k neefektivnímu vynakládání finančních prostředků, k dublování některých aktivit a výsledkem jsou mnohdy neočekávané výsledky s (opačným) negativním dopadem.

V předchozím bodě navržená organizační struktura bude nástrojem pro vznik podmínek vedoucích k partnerství a efektivní formě spolupráce všech zúčastněných aktérů z veřejného, neziskového a privátního sektoru, bude umožněno stanovení kompetencí a lze tak zlepšit koordinovanost a provázanost všech aktivit a činností souvisejících s rozvojem cestovního ruchu v území.

Hlavním úkolem všech aktérů bude aktivně využívat ke splnění svých cílů zásady vyplývající z Koncepce státní politiky cestovního ruchu 2014-2020, strategických dokumentů krajů a také strategických dokumentů jednotlivých turistických oblastí.

Níže uvedené kompetence vychází z návrhu věcného záměru zákona o podpoře cestovního ruchu, který byl předložen Ministerstvem pro místní rozvoj z důvodu absence funkčního nástroje, který by zajistit stabilitu vnitřního prostředí v odvětví cestovního ruchu a zlepšil celkové postavení České republiky na mezinárodním trhu cestovního ruchu.

### **Vymezení kompetencí - Ministerstvo pro místní rozvoj**

- vytváří a implementuje Koncepci státní politiky rozvoje cestovního ruchu, realizuje politiku udržitelného rozvoje cestovního ruchu na národní úrovni a zajišťuje její provázanost na všech úrovních,
- provádí metodickou a koordinační činnost v oblasti cestovního ruchu,
- zpracovává návrhy právních předpisů v oblasti rozvoje a řízení cestovního ruchu,
- koordinuje a rozvíjí partnerství veřejné správy, profesních sdružení, nestátní neziskové organizace, vzdělávacích a výzkumných institucí a odborné veřejnosti za účelem rozvoje udržitelného cestovního ruchu,
- sleduje a vyhodnocuje statistická data, na jejich základě společně se zohledněním plnění strategických cílů navrhuje opatření vedoucí k efektivnímu rozvoji cestovního ruchu,
- podporuje vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu, vědu a výzkum, zavádění a využívání informačních a komunikačních technologií a zavádění inovací v oblasti cestovního ruchu,
- zabezpečuje mezinárodní spolupráci vyplývající z bilaterálních a multilaterálních smluv,
- je zodpovědné za realizaci Českého systému kvality služeb, vytváří a prosazuje jednotné standardy v odvětví cestovního ruchu,
- zřizuje a financuje národní DMO (agenturu CzechTourism)

- spolupracuje s národní DMO na tvorbě marketingové strategie cestovního ruchu ČR, její implementaci a vyhodnocení,
  - je odpovědné za provádění zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu, registruje krajské a oblastní DMO, kontroluje naplnění kritérií pro vznik turistické oblasti (včetně předloženého stanoviska kraje ke vzniku oblastní DMO) a existenci povinných dokumentů; je rozhodující orgán v případě řešení sporů vzniklých při implementaci zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu,
  - spolufinancuje krajské a oblastní DMO,
- z titulu poskytovatele dotace ukládá sankce krajským a oblastním DMO při nesplnění podmínek pro přidělení finančního příspěvku.<sup>11</sup>

### **Vymezení kompetencí – CzechTourism**

- plní funkci národní DMO,
  - je odpovědná za rozvoj marketingu cestovního ruchu v České republice a v zahraničí,
  - podporuje a koordinuje všestranný rozvoj cestovního ruchu,
  - spolupracuje s regiony v ČR, angažovanost při vzniku přirozených oblastí cestovního ruchu, působení při jejich turistickém rozvoji a zatraktivnění a další činnosti související se zajištěním úkolů destinačního marketingu,
  - zajišťuje informační servis pro odvětví průmyslu cestovního ruchu v České republice, zejména vydávání odborných zpráv, jejichž náplní a obsahem budou především marketingové a regionální informace,
  - spolupracuje při vytváření celostátního turistického informačního systému,
  - připravuje a organizuje vzdělávací činnosti v oblasti cestovního ruchu a služeb za účelem zajištění a udržení konkurenceschopnosti subjektů cestovního ruchu na domácím a zahraničním trhu
- působí svými nástroji na českou veřejnost s cílem povzbudit vstřícné chování vůči zahraničním hostům a zdůraznění významu cestovního ruchu pro Českou republiku.<sup>12</sup>

### **Vymezení kompetencí – Liberecký kraj**

- Spolupracuje s Ministerstvem pro místní rozvoj na realizaci opatření Koncepce politiky cestovního ruchu a využívá její priority a opatření pro zpracování a aktualizaci krajských strategií rozvoje cestovního ruchu a dalších souvisejících strategických dokumentů na regionální úrovni,
- stanovuje své priority a cíle v oblasti cestovního ruchu, zpracovává své vlastní strategické dokumenty a analýzy vyplývající ze stanovených priorit a cílů, potřeb a specifik daných regionů,

<sup>11</sup> Návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/database/VZZ-o-podpore-cestovniho-ruchu.pdf>

<sup>12</sup> Příspěvkové organizace Česká centrála cestovního ruchu - CzechTourism [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/statut/>



- koordinuje a podporuje rozvoj potenciálu a infrastruktury cestovního ruchu na území kraje s cílem zvýšit konkurenceschopnost a atraktivitu kraje,
- vytváří a realizuje programy podpory cestovního ruchu na úrovni krajů,
- rozvíjí přeshraniční spolupráci v oblasti cestovního ruchu,
- spolupracuje s ostatními kraji České republiky,
- rozvíjí lidské zdroje zejména na úrovni středního školství,
- podílí se na rozvoji Českého systému kvality služeb,
- koordinuje činnost oblastních DMO,
- je prostředníkem mezi MMR a krajskou a oblastní DMO,
- zakládá/spoluzakládá krajskou DMO a spolupracuje s krajskou DMO při tvorbě krajské marketingové strategie cestovního ruchu, ročního plánu činnosti, tvorbě rozpočtu, vyhodnocení plnění plánu činnosti krajské DMO,
- spolufinancuje, popř. se podílí na financování krajské DMO,
- pokud na území kraje existují a pracují odborné kulturní instituce a organizace, spolupracuje s nimi, resp. zajistí jejich účast v poradní skupině krajské DMO, příp. územně dotčené oblastní DMO, definuje zapojení a formu spolupráce s podnikatelskými, veřejnými a neziskovými subjekty v oblasti podpory udržitelného rozvoje cestovního ruchu na území kraje.<sup>13</sup>

#### **Vymezení kompetencí – Krajská destinační společnost (DMO)**

- koordinuje a řídí rozvoj cestovního ruchu na úrovni kraje,
- propaguje kraj a oblasti zpravidla na domácím a předem definovaných zahraničních cílových trzích ve spolupráci s CzechTourism
- realizuje aktivity vyplývající z krajské strategie udržitelného rozvoje cestovního ruchu a marketingové strategie, kterou schvaluje zastupitelstvo kraje
- ve spolupráci s oblastními DMO zabezpečuje rozvoj cestovního ruchu na úrovni Libereckého kraje, podporuje rozšiřování konkurenceschopné nabídky, využívá historického, kulturního a přírodního dědictví a místních tradic k tvorbě produktů cestovního ruchu v souladu s principy udržitelného rozvoje,
- vytváří, realizuje a řídí regionální, nadregionální i mezinárodní produkty cestovního ruchu,
- spolupracuje s profesní organizací, která koordinuje a metodicky řídí činnost turistických informačních center a supluje DMO v oblasti, kde z nějakého důvodu nevznikne oblastní organizace cestovního ruchu
- komunikuje a spolupracuje s turistickými oblastmi, s podnikateli prostřednictvím profesních organizací,
- podporuje informovanost a vzdělanost pracovníků v cestovním ruchu,

---

<sup>13</sup> Návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/VZZ-o-podpore-cestovniho-ruchu.pdf>

- provádí povinný monitoring rozvoje kraje a jeho jednotlivých turistických oblastí v podobě naplňování strategie udržitelného rozvoje, monitoringu stavu potenciálu cestovního ruchu na svém území působnosti,
- vyjadřuje se/připomínkuje projektové záměry vztahující se k danému území z pohledu zájmů a dopadů na rozvoj cestovního ruchu.<sup>14</sup>

### **Vymezení kompetencí – Oblastní organizace DMO**

DMO realizují prvky marketingového řízení a marketingové aktivity za účelem propagace jimi spravované destinace.

- rozvíjí cestovní ruch na úrovni oblasti, podporuje rozšiřování konkurenceschopné nabídky oblastního a lokálního charakteru, využívá historického, kulturního a přírodního dědictví a místních tradic v souladu s principy udržitelného rozvoje,
- je spolupracujícím subjektem krajské DMO,
- koordinuje činnost turistických informačních center na svém území
- komunikuje a spolupracuje s podnikateli, podporuje roli podnikatelů činných v cestovním ruchu,
- podporuje informovanost a vzdělanost pracovníků v cestovním ruchu,
- provádí povinný monitoring stavu, vývoje a dopadu cestovního ruchu oblasti a při sběru relevantních dat spolupracuje s ČSÚ,
- vytváří a realizuje regionální produkty cestovního ruchu, participuje na tvorbě nadregionálních produktů cestovního ruchu,
- podporuje výchovu místních obyvatel v oblasti cestovního ruchu – přínosy cestovního ruchu pro místní obyvatelstvo – záruka udržitelného rozvoje cestovního ruchu,
- spolupracuje s krajskou DMO,
- vyjadřuje se/připomínkuje projektové záměry vztahující se k danému území z pohledu zájmů a dopadů na rozvoj cestovního ruchu.<sup>15</sup>

### **Vymezení kompetencí – Subjekty v cestovním ruchu (V, N, P)**

#### Veřejnoprávní subjekty

Implementují politiku cestovního ruchu na lokální úrovni v souladu s nastavením krajské i národní politiky cestovního ruchu. Pokud se obec stane členem oblastní DMO, bude se podílet i na jejím spolufinancování, případně na mimořádném spolufinancování.

- podílí se na financování krajské, potažmo i oblastní DMO,

<sup>14</sup> Návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/database/VZZ-o-podpore-cestovniho-ruchu.pdf>

<sup>15</sup> Návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/database/VZZ-o-podpore-cestovniho-ruchu.pdf>

- v součinnosti s krajskou DMO se podílí na přípravě strategických dokumentů (rozvojové strategie, marketingové plány),
- vytváří podmínky a buduje infrastrukturu pro udržitelný rozvoj a řízení cestovního ruchu v rámci své působnosti,
- komunikují a spolupracují s podnikatelskými subjekty, resp. jejich profesními sdruženími a neziskovými organizacemi v oblasti podpory udržitelného rozvoje cestovního ruchu,
- iniciují vznik turistických informačních center na svém území a podílí se na jejich financování.

### Podnikatelské subjekty

Spolupráce a partnerství s podnikatelskými subjekty je základním předpokladem ke zvýšení konkurenceschopnosti destinace. Podnikatelské subjekty jsou hlavními iniciátory a nositeli nabídky služeb, měli by se proto na řízení rozvoje CR v oblasti podílet, stejně jako na financování DMO.

- formou dobrovolných příspěvků se podílejí na financování krajské nebo oblastní DMO
- podílejí se na tvorbě turistické nabídky a produktů CR
- podílí se na přípravě strategických dokumentů a na marketingových aktivitách DMO
- sdružují se v profesních organizacích, jejichž prostřednictvím se podílí na realizaci systému kvality služeb.

### Neziskové subjekty

Soustřeďují subjekty cestovního ruchu a podobné v dané lokalitě a rozvíjí lokální partnerství. Tato sdružení mohou účinně podpořit fungování cestovního ruchu v daném místě a mohou se stát výrazným partnerem v rámci organizací a rozvoje cestovního ruchu.

- podílí se na doprovodných aktivitách ve své oblasti,
- úzce spolupracují s oblastní DMO,
- mohou být nositeli projektů podpořených z grantů a dotací,
- spolupracují na přípravě strategických dokumentů,
- aktivně se zaměřují na vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu a spolupracují s podnikatelskými subjekty.

## **Jak vyřešit otázku financování?**

### **Financování organizace cestovního ruchu**

Cílem určení správného systému financování umožní lepší koordinaci podpory cestovního ruchu a větší efektivitu vynaložených finančních prostředků. Důležité je prosadit takovou legislativní úpravu, která by zajistila koncepční rozdělení financí zajišťující dlouhodobou podporu destinačních společností. Je v zájmu všech účastníků vytvořit takový systém vícedrožového financování, který s ohledem na složitou situaci veřejných rozpočtů, zajistí

naplňování a implementaci opatření vyplývajících z národních i regionálních rozvojových dokumentů na různých úrovních působnosti.

Vzhledem k tomu, že destinační management je založen na spolupráci a kooperaci několika subjektů, bude nastavení způsobu financování velmi složitým procesem založeným na efektivní koordinaci a komunikaci mezi všemi aktéry.

V současné době není k dispozici žádný legislativní nástroj, kterým by byla koordinována finanční podpora DMO. DMO jsou odkázány na podporu formou dotací a grantů bez dlouhodobého výhledu. Je nutné zajistit stabilitu činnosti DMO a správný poměr mezi přijatými veřejnými prostředky a financemi ze soukromých zdrojů.

Řešením je zajištění financování z národních zdrojů formou dotace na základě platných právních norem, zejména v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Díl na financování DMO ponese i samotný Liberecký kraj, který se na základě smluvního vztahu stane řádným členem krajské i oblastních DMO a bude plnit z tohoto členství vyplývající povinnost ve formě úhrady členských příspěvků.

Důležitým zdrojem příjmu dále zůstanou řádné členské příspěvky členů DMO. Je potřeba se však zaměřit na možnost členství aktérů z veřejné, neziskové i podnikatelské sféry působící v oblasti cestovního ruchu. Sdružené prostředky získané z členských příspěvků by měly být využívány převážně ke spolufinancování projektů podpořených z dotačních a grantových schémat. K financování dalších činností bude DMO využívat prostředky získané vlastní činností pro jiné partnerské subjekty nebo komerčními aktivitami.

Svojí roli v zajištění financování bude hrát i MMR, ze své pozice hlavní organizace řízení cestovního ruchu v České republice, nastavením podpory při vytváření dotačních programů a zaměření následných výzev. Vhodnými příjemci budou na úrovni Libereckého kraje krajská DMO a oblastní DMO.

V oblasti působnosti DMO bude možné nastavit takové nástroje, které zajistí přísun prostředků z vlastní výdělečné činnosti podnikatelských subjektů. Je však nereálné, aby se tento zdroj stal povinným nástrojem. Půjde spíše o dobrovolný příspěvek s možným budoucím zvýhodněním podnikatelského subjektu, např. bezplatnou participací na realizovaných aktivitách.

Velmi dobrým nástrojem pro financování mohou být i poplatky z ubytování a poplatky za lázeňskou péči, z nichž může být část odváděna jako příspěvek fungujícím DMO.

Ze všech prostředků by měly být financovány zejména aktivity směřující a podporující propagaci a marketing Libereckého kraje, budování a zkvalitňování infrastruktury cestovního ruchu a zvyšování vzdělanosti a kvalifikace pracovníků v CR.

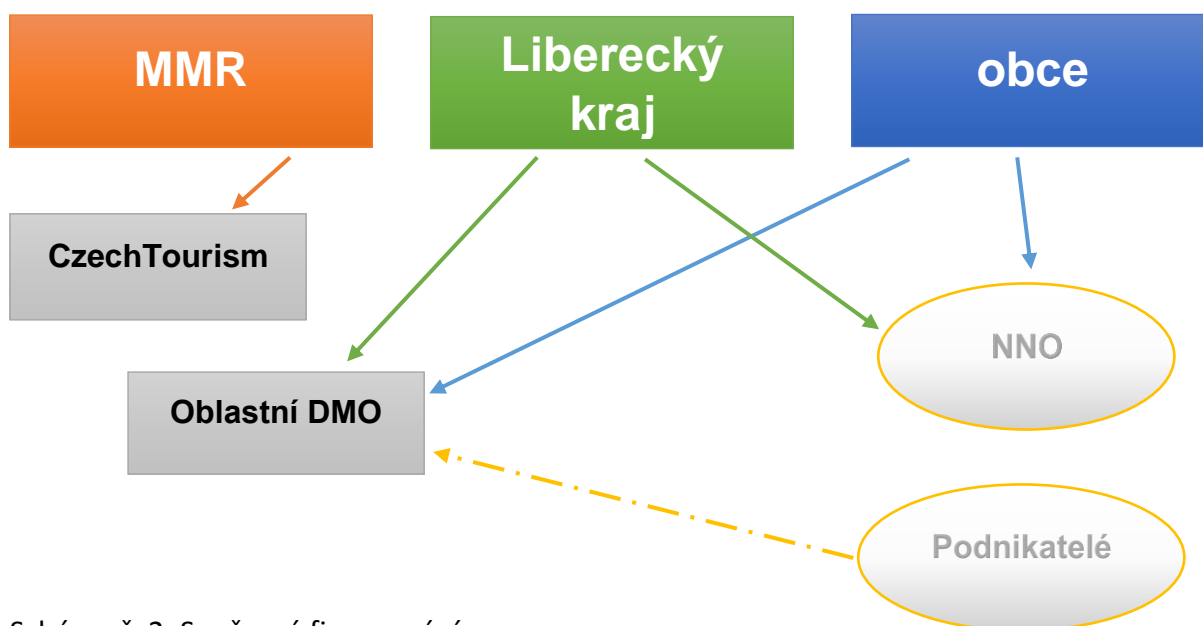


Schéma č. 2: Současné financování

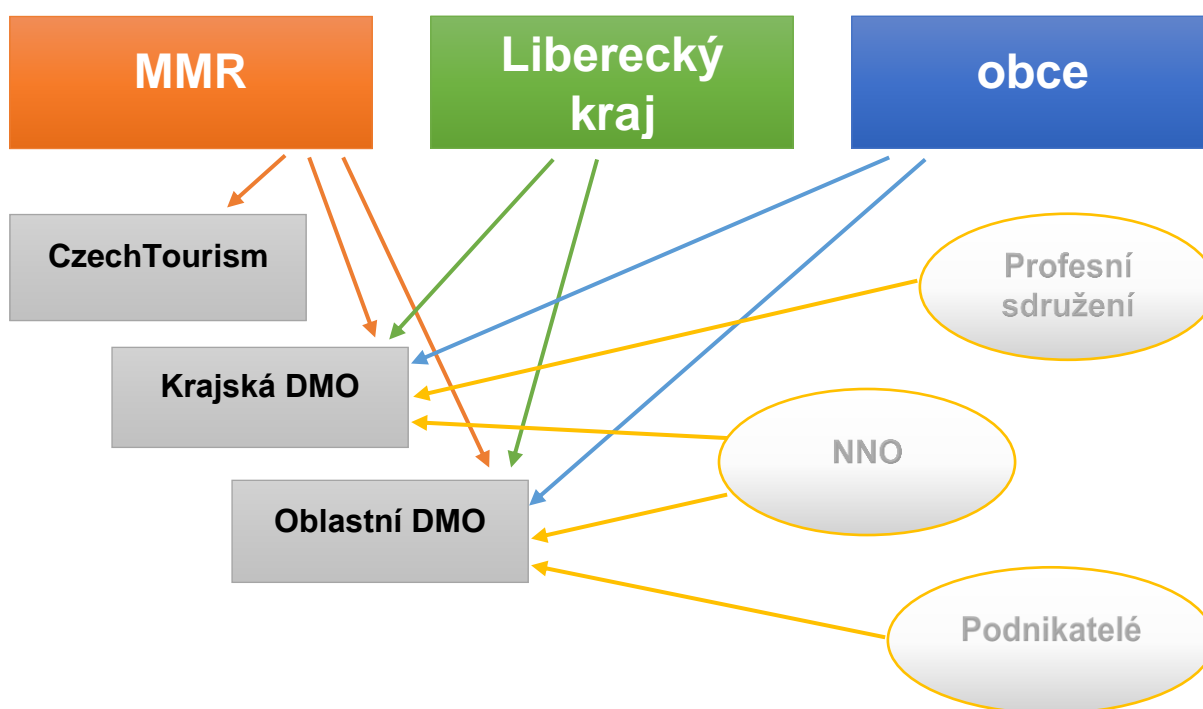


Schéma č. 3: Návrh financování

### Jak zkoordinovat spolupráci institucí působících v cestovním ruchu?

Cestovní ruch má silně průřezový charakter ovlivňující dílčí sektorové politiky, další aktivity a činnosti mnoha subjektů veřejné, neziskové i privátní sféry, a to zejména regionální rozvoj, trh práce, malé a střední podnikání, obchod, kulturu, dopravu, životní prostředí, zdravotnictví, venkovský prostor, infrastrukturu atd. Zároveň je cestovní ruch odvětvím s

vysokou citlivostí k vnějším zásahům, jež vyžaduje dlouhodobě stabilní podmínky. Je proto velmi nutné tuto spolupráci udržovat dobrou koordinací a komunikací na vysoké úrovni k dosažení všech cílů a opatření vedoucích k rozvoji CR.

Cílem koordinace by mělo být skloubení opatření a cílů veřejného a podnikatelského sektoru. Právě tyto dvě sféry mají své cíle postaveny odlišně. Podnikatelské subjekty sledují především svůj vlastní záměr, kdežto veřejný subjekt vyvíjí všechny aktivity v zájmu společnosti. A právě v tomto směru jsou vnímány největší nedostatky a rizika případné spolupráce.<sup>16</sup>

Hlavním aktérem v koordinaci činností by měla být krajská destinační společnost, která bude prostředníkem v komunikaci mezi Libereckým krajem a oblastními DMO. Ze své podstaty by měla krajská DMO zabezpečovat i většinu marketingových aktivit, které do současné doby zajišťuje Liberecký kraj. Úkolem krajské DMO bude na základě partnerských a smluvních vztahů rozvíjet spolupráci s neziskovým a podnikatelským prostředím, stejně jako s veřejnoprávními subjekty, školami a dalšími institucemi nejen na úrovni Libereckého kraje, ale i v zajištění fungujících projektů přeshraniční spolupráce. Důležité bude jejich zapojení a např. personální, administrativní a finanční spoluúčast.

Provázaná spolupráce musí být vytvořena i mezi informačními centry, které jsou nejnižším článkem v postavení organizací cestovního ruchu, přesto mají velmi důležitý charakter při zajišťování rozvoje cestovního ruchu v oblasti působnosti. V současné době koordinoval jejich činnost oblastní destinační management v turistických regionech. Vždy však převažoval nad poskytovanými službami spíše zájem zřizovatele (obec), než zájem rozvíjet CR v širším spektru a vést dostatečnou komunikaci s partnery. Docházelo tak k častému zdvojování aktivit a kontraproduktivitě mezi jednotlivými subjekty.

Pro kvalitní činnost je nutná koordinace mezi všemi partnery od nejvyšší úrovně. Je nutné zajistit dostatečnou a aktuální informovanost, podnikat společná setkání, konference a workshopy. Pro svou činnost využívat nejmodernější komunikační technologie, navzájem se informovat o záměrech a realizovaných projektech, stejně jako si sdělovat problémy a překážky, se kterými se lze při rozvoji cestovního ruchu setkat. Je potřeba, aby byly vytvořeny na všech úrovních DMO v Libereckém kraji týmy kvalifikovaných a vzdělaných pracovníků v cestovním ruchu, ti měli možnost dále rozvíjet své znalosti a dovednosti a následně je předávat dál.

V oblasti rozvoje lidských zdrojů je třeba zaměřit se na vzdělávání nejen pracovníků ve veřejných organizacích, ale aktivně vybízet a motivovat ke stejné produktivitě i pracovníky dalších odvětví trhu, který s cestovním ruchem úzce souvisí. Následná vzájemná výměna zkušeností a informací je důležitým krokem k zajištění koordinace, lepší komunikace a realizaci aktivit, kde bude možné soustředit se na společný cíl, jímž je rozvoj cestovního ruchu a s tím souvisejících obchodních aktivit v Libereckém kraji.

---

<sup>16</sup> KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/fe9ed7fd-a7b8-43f3-95ae-e0adbbbbc0e5/III-\\_Konceptce\\_7-11-07.pdf?ext=.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/fe9ed7fd-a7b8-43f3-95ae-e0adbbbbc0e5/III-_Konceptce_7-11-07.pdf?ext=.pdf)

Je nutné motivovat všechny zúčastněné subjekty ke spolupráci a k navazování partnerství za účelem plnění daných cílů a zapojit je do všech aktivit spočívajících v aktivitách podporujících rozvoj cestovního ruchu. Nástrojem ke splnění návrhu mohou být partnerské smlouvy určující jasné podmínky spolupráce a zavazující jednotlivé aktéry k plnění cílů.

Řešením by bylo vytvoření uskupení aktérů dle svého zájmu působnosti. Tyto skupiny by sdružovaly vždy subjekty působící v cestovním ruchu nebo mající zájem na jeho rozvoji (Liberecký kraj, DMO, informační centra, podnikatelé, neziskové organizace, obce). Ve vnitřní struktuře by si předávaly informace, zkušenosti, navzájem spolupracovaly a plánovaly společné projekty a aktivity. Samozřejmostí by byla společná setkávání všech skupin několikrát ročně a vzájemné předávání informací. Koordinátorem pro tato uskupení by byla oblastní DMO, jejichž zástupce by se vždy účastnil těchto setkávání a zajišťoval by jakousi metodickou podporu při plánování a realizaci dílčích záměrů. Současně by koordinoval činnost všech skupin aktérů a měl zájem na efektivitě aktivit v rámci plnění strategických cílů v oblasti působnosti.

## Seznam použité literatury:

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. Výkladový slovník cestovního ruchu. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

## Internetové zdroje:

Mapa rozdělení marketingových turistických regionů Libereckého kraje včetně přesahů do ostatních krajů [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: [http://www.kraj-lbc.cz/public/kultura/rajonizace\\_unor\\_19\\_3\\_2008\\_200\\_b718b9323f.jpg](http://www.kraj-lbc.cz/public/kultura/rajonizace_unor_19_3_2008_200_b718b9323f.jpg)

Satelitní účet cestovního ruchu [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni\\_ucet\\_cestovniho\\_ruchu](https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu)

Program rozvoje cestovního ruchu Libereckého kraje 2007-2013 [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://kultura.kraj-lbc.cz/page414/program-rozvoje-cestovniho-ruchu-libereckeho-kraje>

Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu v Libereckém kraji [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://kultura.kraj-lbc.cz/page414/sdruzeni-pro-rozvoj-cestovniho-ruchu-v-libereckem-kraji>

Sdružení Českolipsko [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.ceskolipsko.info/cs/sdruzeni-ceskolipsko/>

Turistický region Liberecko, Jablonecko, Frýdlantsko a Tanvaldsko [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.jizerky.cz/cs/clanky/sdruzeni-jizerske-hory-turisticky-region-liberecko-jablonecko-frydlantsko-a-tanvaldsko/>

Krkonoše – svazek měst a obcí [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.krkonose.eu/cs/smo-svazek>

Výroční zpráva sdružení Český ráj za rok 2014 [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.cesky-raj.info/filemanager/pdf-viewer/index.php?fileID=165863>

Návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/VZZ-o-podpore-cestovniho-ruchu.pdf>

KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/fe9ed7fd-a7b8-43f3-95ae-e0adbbbbc0e5/III-Koncepce\\_7-11-07.pdf?ext=.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/fe9ed7fd-a7b8-43f3-95ae-e0adbbbbc0e5/III-Koncepce_7-11-07.pdf?ext=.pdf)

Příspěvkové organizace Česká centrála cestovního ruchu - CzechTourism [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/statut/>



Rozdělení turistických regionů dle CzechTourism [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/podpora-subjektu-v-cestovnim-ruchu/spoluprace-s-regiony/mapa-turistickych-regionu-a-oblasti,-kontakty/>

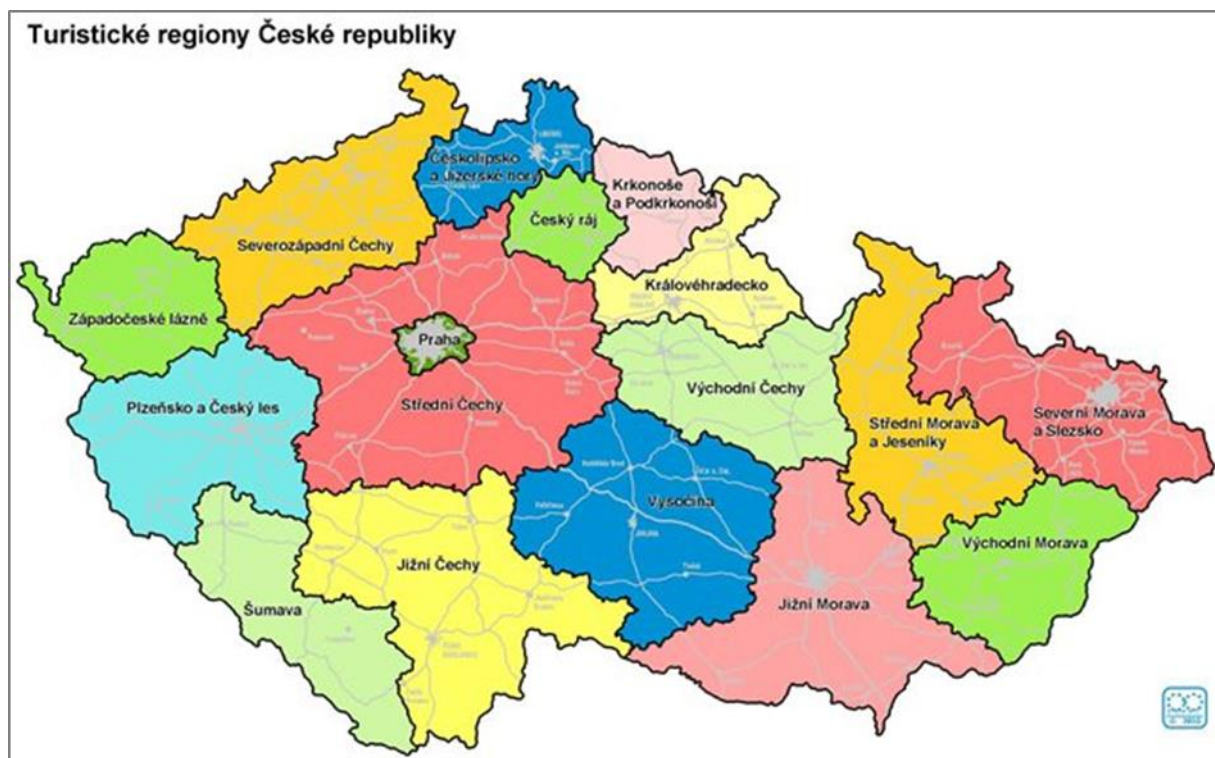
### Seznam zkratk:

CR – cestovní ruch  
CzT - CzechTourism  
DMO - destination management organization (organizace destinačního managementu)  
HDP – Hrubý domácí produkt  
LK – Liberecký kraj  
MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj  
NNO – Nestátní nezisková organizace  
TRJH – Turistický region Jizerské hory  
SČR – Sdružení Český ráj  
SRCRLK – Sdružení pro rozvoj Libereckého kraje

### Seznam příloh:

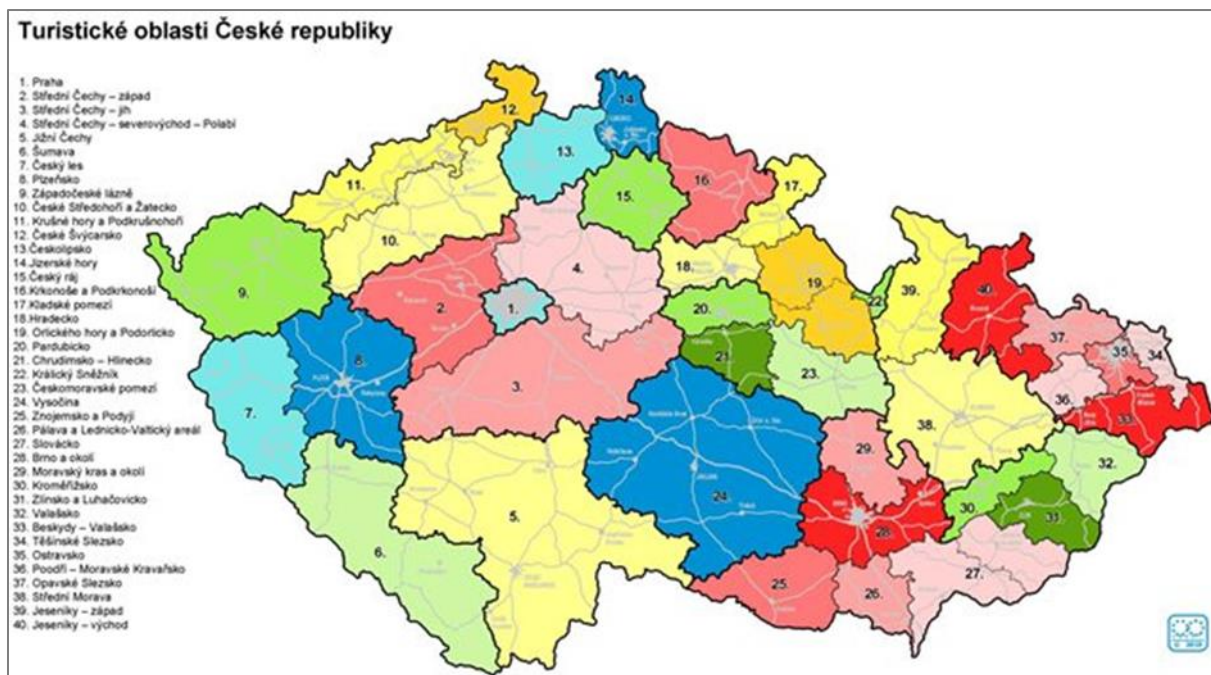
1. Rozdělení turistických regionů dle CzechTourism
2. Rozdělení turistických oblastí dle CzechTourism
3. Členská základna Sdružení Český ráj
4. Členská základna Svazku měst a obcí Krkonoše
5. Členská základna Sdružení Česká Lípa
6. Členská základna Sdružení Jizerské hory

Rozdělení turistických regionů dle CzechTourism, 2010<sup>17</sup>



<sup>17</sup> Rozdělení turistických regionů dle CzechTourism [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/podpora-subjektu-v-cestovnim-ruchu/spoluprace-s-regiony/mapa-turistickych-regionu-a-oblasti,-kontakty/>

Rozdělení turistických oblastí dle CzechTourism, 2010<sup>18</sup>



<sup>18</sup> Rozdělení turistických oblastí dle CzechTourism [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/podpora-subjektu-v-cestovnim-ruchu/spoluprace-s-regiony/mapa-turistickych-regionu-a-oblasti-kontakty/>

**Členská základna Sdružení Český ráj, 2014<sup>19</sup>**

Agentura SRA s. r. o.  
Autokemp Sedmihorky, v. o. s.  
BAART s. r. o.  
České doteky hudby EM – ART, o. p. s.  
Hippopig s. r. o. – Horolezecká stěna Sobotka  
Hotel Jičín  
Hotel Zámek Hrubá Skála  
Hrad Valdštejn  
J. M. Schlik s. r. o.  
Jezdecký klub Ptýrov, o. s.  
Kinský Dal Borgo, a. s.  
Kofola, a. s.  
Krajská hospodářská komora KH kraje

Města:

Dolní Bousov  
Jičín  
Lomnice nad Popelkou  
Mnichovo Hradiště  
Nová Paka  
Rovesnko pod Troskami  
Semily  
Sobotka  
Turnov  
Železnice  
Železný Brod  
Mladá Boleslav

Obce:

Boseň  
Branžež  
Březina  
Bukovice  
Čtveřín  
Dětenice  
Hrubá Skála  
Jenišovice  
Kacany

---

<sup>19</sup> Výroční zpráva sdružení Český ráj za rok 2014 [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.cesky-raj.info/filemanager/pdf-viewer/index.php?fileID=165863>

Karlovice  
Klokočí  
Kněžmost  
Kobyly  
Ktová  
Líšný  
Malá Skála  
Mírová pod Kozákovem  
Modřišice  
Přepeře  
Rakousy  
Svijanský Újezd  
Svijany  
Sychrov  
Tatobity  
Troskovice  
Vlastibořice  
Vyskeř

Outdoor Discovery s. r. o.  
Pivovar Nová Paka, a. s.  
Pivovar Svijany, a. s.  
Pivovar Rohozec, a. s.  
Pavel Ondráček – AR Tour Ondráček  
Sundisk s. r. o.  
Tarbon, spol. s. r. o.  
Tomovy parky s. r. o.

Přidružení členové:

Pivní lázně Dolní Bouzov  
Sdružení Bohém – Miroslav Kněbort  
Ladislava Růžičková

**Členská základna Svazku měst a obcí Krkonoše, 2014<sup>20</sup>**

Města:

Harrachov  
Hostinné  
Jablonec nad Jizerou  
Janské Lázně  
Jilemnice  
Pec pod Sněžkou  
Rokytnice nad Jizerou  
Svoboda nad Úpou  
Špindlerův Mlýn  
Vrchlabí  
Vysoké nad Jizerou  
Žacléř

Městyse:

Černý Důl  
Mladé Buky

Obce:

Benecko  
Bukovina u Čisté  
Čermná  
Dolní Branná  
Dolní Dvůr  
Dolní Kalná  
Dolní Lánov  
Horní Branná  
Horní Kalná  
Horní Maršov  
Jestřabí v Krkonoších  
Klášteřská Lhota  
Kořenov  
Košťálov  
Kunčice nad Labem  
Lánov  
Malá Úpa  
Martinice v Krkonoších  
Paseky nad Jizerou

---

<sup>20</sup> Krkonoše – svazek měst a obcí [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.krkonoze.eu/cs/smo-svazek>

Poniklá  
Prosečné  
Roztoky u Jilemnice  
Rudník  
Studenec  
Strážné  
Vítkovice

**Členská základna Sdružení Českolipsko, 2015<sup>21</sup>**

Svazek obcí Máchův kraj

Svazek obcí

Mikroregion Hrádecko – Chrastavsko

Svazek obcí Novoborska

---

<sup>21</sup> <http://www.ceskolipsko.info/cs/sdruzeni-ceskolipsko/clenove-sdruzeni.html>



**Členská základna Svazku obcí Jizerské hory, 2015**

Mikroregion Tanvaldsko  
Svazek obcí Smrk  
Bedřichov  
Janov nad Nisou  
Lučany nad Nisou  
Oldřichov v Hájích  
Jablonec nad Nisou  
Liberec  
Rádlo  
Svazek měst a obcí Smrk