



Metodika místního managementu turistické oblasti Chrudimsko-Hlinecko

Název projektu: Krok za krokem geoparkem

Projekt je realizován **MAS Železnohorský region, o.s.**
v rámci dotačního programu ROP NUTSII Severovýchod
13.3.2 Marketingové a koordinační aktivity v oblasti cestovního ruchu
37. kolo řízené výzvy – oblast podpory 3.2

Zpracovatel: **MAYBREY s.r.o.**
a odborný kolektiv autorů MAS Železnohorský region, MAS Chrudimsko, MAS Hlinecko a MAS
Skutečsko, Košumbersko a Chrastecsko

2014

Obsah

1	Úvod	3
2	Analýza destinačních managementů turistických oblastí v Pardubickém kraji	5
3	Struktura řízení cestovního ruchu a komunikace v rámci Pardubického kraje.....	9
3.1	Organizace cestovního ruchu s regionální a národní působností	9
4	Obecný vývoj destinačního managementu v zahraničí.....	13
5	Analýza současného stavu destinačního managementu v TO Chrudimsko-Hlinecko	15
5.1	Hlavní aktéři rozvoje cestovního ruchu v oblasti	16
5.1.1	Místní akční skupiny	16
5.1.2	Obce a svazky obcí.....	21
5.1.3	Turistická informační centra.....	22
6	Identifikace hlavních problémových okruhů v rámci řízení cestovního ruchu v TO Chrudimsko-Hlinecko	26
7	Řízení cestovního ruchu v TO Chrudimsko-Hlinecko prostřednictvím volného sdružení bez právní subjektivity.....	28
7.1	Rozdělení pravomocí a povinností v rámci volného sdružení.....	28
7.2	Organizační struktura volného sdružení (schéma koordinace a řízení).....	30
7.3	Komunikační strategie volného sdružení	30
7.3.1	Komunikace v rámci realizace projektů a marketingových aktivit (přímá forma s rozdělením rolí).....	31
7.3.2	Komunikační schéma na příkladu konkrétní aktivity - realizace turistických novin oblasti	35
7.4	Financování aktivit volného sdružení.....	38
7.4.1	Stávající vzorový model financování - předfinancování projektu „Krok za krokem Geoparkem“	38
7.4.2	Model financování aktivity „Turistické noviny oblasti Chrudimsko-Hlinecko“	40
8	Řízení cestovního ruchu v TO prostřednictvím organizace s právní subjektivitou – zapsaného spolku Chrudimsko-Hlinecko	42
8.1	Doporučená organizační struktura spolku Chrudimsko-Hlinecko	43
8.2	Doporučené znění stanov organizace Chrudimsko-Hlinecko, z.s.	43
8.3	Financování spolku Chrudimsko-Hlinecko	49
8.3.1	Předpokládané náklady organizace s právní subjektivitou – varianta ideálního rozpočtu (vstupní náklady a provozní náklady)	50
8.3.2	Předpokládané náklady organizace s právní subjektivitou – varianta omezeného rozpočtu (vstupní náklady a provozní náklady)	51
9	Zhodnocení kladů a záporů navrhnutých řešení a doporučení dalšího postupu.....	52
10	Závěr.....	53
	Seznam použitých zkratk.....	54
	Použité zdroje.....	55

1 ÚVOD

Metodika spolupráce místního managementu je zpracovávána pro místní akční skupiny turistické oblasti Chrudimsko-Hlinecko, které podepsaly Deklaraci o partnerství a spolupráci v rámci turistické oblasti Chrudimsko-Hlinecko (dále jen Deklarace). Podpisem této deklarace stvrdili svoje přesvědčení o nutnosti lepší koordinace marketingových aktivit a rozvoje cestovního ruchu v oblasti bývalého chrudimského okresu. Propagace turistické oblasti byla v minulosti řešena různými subjekty především v rámci jednotlivých projektů spolufinancovaných z evropských fondů. Realizaci jednotlivých projektů často doprovázela nedůvěra partnerských subjektů k řízení marketingových aktivit a jisté pochybnosti o možnosti ovlivnit podobu jednotlivých aktivit řízených realizátory projektů. Tento problém by mohl do jisté míry vyřešit jasně definovaný systém spolupráce mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu v oblasti. Dalším důvodem pro zpracování dokumentu je místy problematická komunikace s organizacemi a institucemi na vyšší úrovni (DSVČ, Pardubický kraj), které potřebují jednoho partnera zastupujícího celou TO Chrudimsko-Hlinecko. Tento partner musí zajistit šíření informací v rámci celé oblasti.

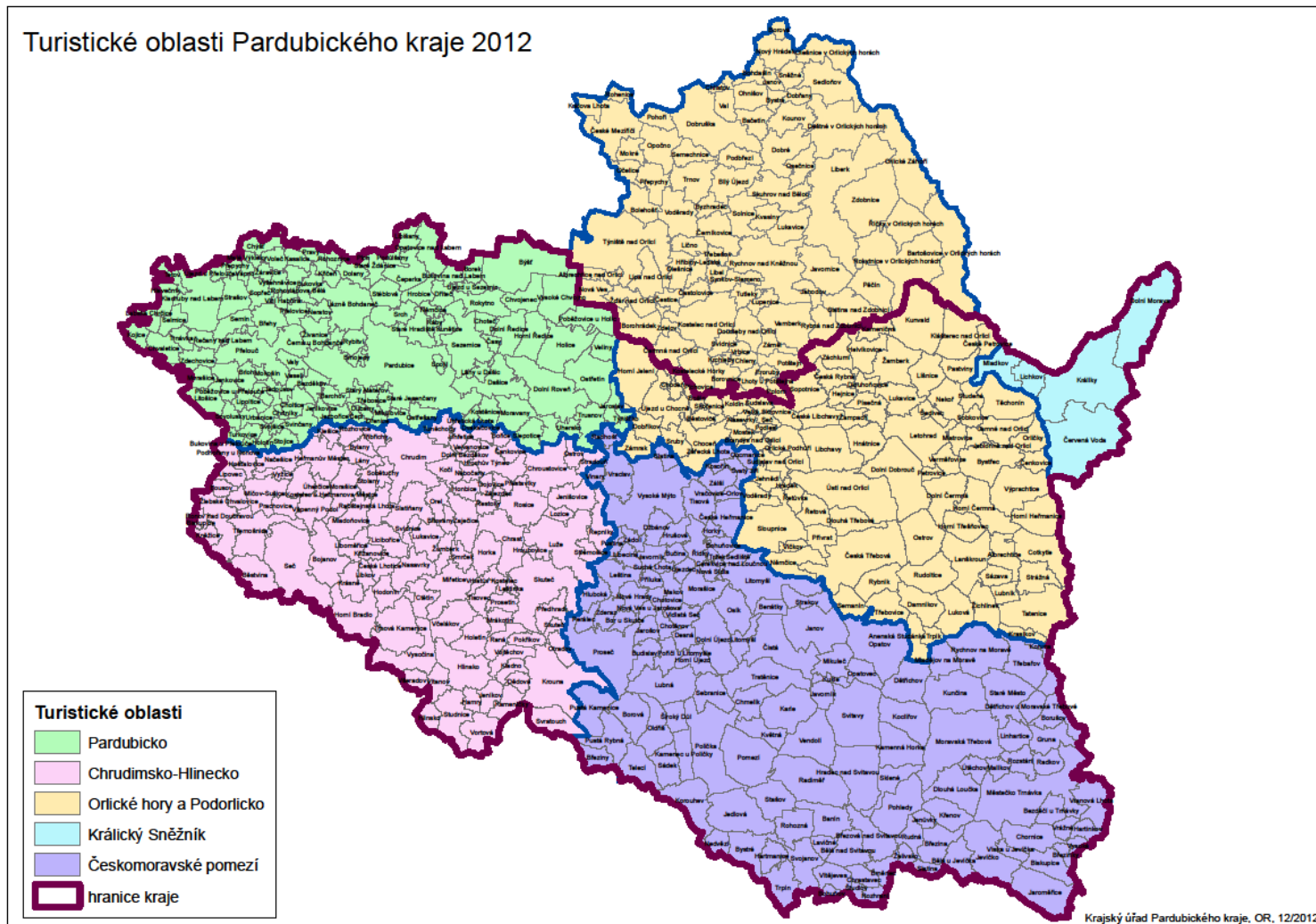
Dokument je rozdělen do dvou základních částí – analytické a metodické (návrhové). Z důvodu pochopení širších souvislostí v rámci návrhů uvedených v metodické části, je na úvod popsán systém řízení a koordinace cestovního ruchu v Pardubickém kraji včetně všech jeho hlavních aktérů. Dále je uveden obecný vývoj destinačních managementů v zahraničí, aby bylo možné vyhodnotit, kam může organizace řízení cestovního ruchu v TO Chrudimsko-Hlinecko, Pardubickém kraji (turistický region Východní Čechy) a celé ČR směřovat. Nejvíce prostoru v rámci této části se z pochopitelných důvodů věnuje analýze současného stavu destinačního managementu v oblasti Chrudimska-Hlinecka včetně všech jeho aktérů. Na tuto část již navazuje samotná metodická část zaměřená na dva možné scénáře řízení cestovního ruchu v regionu. První bezprostředně navazuje na Deklaraci a rozvádí komunikační a koordinační schémata na principech současné spolupráce. Zabývá se rovněž financováním společných marketingových aktivit. Nepředpokládá však založení nového právního subjektu. Druhá varianta již počítá s právní formou destinační organizace, navrhuje organizační strukturu, stanovy a dvě varianty rozpočtu organizace zohledňující různé finanční možnosti. Na závěr jsou zrekapitulovány klady a zápory obou řešení a doporučení pro další postup s ohledem na současnou situaci v organizaci řízení cestovního ruchu v ČR.

Vstupní údaje – analytická část

2 ANALÝZA DESTINAČNÍCH MANAGEMENTŮ TURISTICKÝCH OBLASTÍ V PARDUBICKÉM KRAJI

Pět turistických oblastí tvoří turistický region Východní Čechy, který je totožný se správním územím Pardubického kraje. Jedna turistická oblast, konkrétně Orlické hory a Podorlicko zasahuje zhruba polovinou rozlohy svého území do sousedního královéhradeckého turistického regionu.

Turistické oblasti Pardubického kraje 2012



Destinační managementy turistických oblastí Pardubického kraje

TO Pardubicko: 862 km², počet obyvatel: 167 214, počet TIC: 6



Na území TO Pardubicko nepůsobí oblastní organizace cestovního ruchu. Tuto roli zastupuje TIC Pardubice. TIC Pardubice je jednou ze složek Kulturního centra Pardubice, příspěvkové organizace Statutárního města Pardubice. Ve zřizovací listině, v popisu činnosti, je mimo jiné i propagace a koordinace činností v oblasti cestovního ruchu pro region Pardubicka a Pardubického kraje.

Právní forma: není

Členská základna: není

Řídící orgány: není

Financování: není

Pozn.: Město Pardubice a Pardubický kraj podporují pouze činnost infocentra v Pardubicích, Město Pardubice finančně podporuje pouze aktivity na území města.

TO Českomoravské pomezí: 1 556 km², počet obyvatel: 123 856, počet TIC: 11



Na území TO Českomoravské pomezí působí od 10. 8. 2007 oblastní organizace cestovního ruchu Českomoravské pomezí. Předmětem činnosti je aktivně přispívat k rozvoji cestovního ruchu v území a propagace území.

Právní forma: dobrovolný svazek obcí, IČ 75115662

Členská základna: 5 členů - město Litomyšl, město Polička, město Moravská Třebová, město Svitavy a město Vysoké Mýto

Řídící orgány: valná hromada, výkonný výbor

Financování: členské příspěvky, dotace, vlastní činnost

TO Chrudimsko-Hlinecko: 949 km², počet obyvatel: 101 224, počet TIC: 10



Na území TO Chrudimsko - Hlinecko nepůsobí oblastní organizace cestovního ruchu.

Tuto roli aktivně zastupuje město Chrudim, město Hlinsko a MAS Železnohorský region o.s. V případě nutnosti (motivace) je mezi výše uvedenými subjekty a dalšími MAS turistické oblasti vůle založit oblastní organizaci cestovního ruchu v turistické oblasti. *(podrobnější informace uvedeny v kap. 5. a 6.)*

Právní forma: není, existuje však Deklarace o spolupráci mezi čtyřmi MAS, která koordinuje celkovou činnost a ve většině oblastí se vyrovnává právní formě

Členská základna: není

Řídící orgány: není

Financování: není

Pozn.: Finanční prostředky na společné aktivity se generují z rozpočtů jednotlivých subjektů v území.

TO Orlické hory a Podorlicko: 992 km², počet obyvatel: 115 446, počet TIC: 10
(data za část TO nalézající se v Pardubickém kraji)



Na území TO Orlické hory a Podorlicko působí od 21. dubna 2009 oblastní organizace cestovního ruchu Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko.

Předmětem činnosti je harmonický rozvoj vztahů mezi místními obyvateli, podnikateli, samosprávou a turisty, s cílem maximalizovat ekonomickou výtěžnost z cestovního ruchu.

Právní forma: zájmové sdružení právnických osob, IČ 720 34 459

Členská základna: 26 členů = 16 měst, obcí a DSO + 10 podnikatelských subjektů (DSO Lanškrounsko, DSO Orlice, DSO Podorlicko, DSO Region Orlické hory, Mikroregion Rychnovsko, SO Orlicko, město Česká Třebová, město Dobruška, město Choceň, město Opočno, město Rokytnice v OH, město Rychnov nad Kněžnou, obec Deštné v OH, obec Olešnice v OH, obec Orlické Záhoří, Region Orlicko-Třebovsko, Audis Bus s.r.o., Eywan s.r.o., AHR ČR o.s., Adeva s.r.o., Matrix Hotels s.r.o., Kast s.r.o., Hotel Panorama s.r.o., Scythia a.s., Sportprofi s.r.o., Hejduk sport s.r.o. a CVS Žamberk s.r.o.)

Řídící orgány: valná hromada, správní rada, dozorčí rada

Financování: členské příspěvky, dotace, vlastní činnost (cestovní agentura)

TO Králický Sněžník: 158 km², počet obyvatel: 9 060, počet TIC: 6



Na území TO Králický Sněžník působí od 6. 6. 2007 oblastní organizace cestovního ruchu Králický Sněžník o.p.s. Předmětem činnosti je poskytování obecně prospěšných služeb, jejichž cílem je rozvoj cestovního ruchu a turistiky v turistické oblasti Králický Sněžník.

Právní forma: obecně prospěšná společnost, IČ 275 19 350

Členská základna: 25 členů - město Králíky, obec Červená Voda, obec Dolní Morava, obec Lichkov, obec Mladkov, M + K s.r.o., ARMY FORT s.r.o., CVS Žamberk s.r.o., JK CONSULTING GROUP, s.r.o., SKIPARK ČERVENÁ VODA s.r.o., Pekárny Falta, s.r.o., SUNSKI spol. s r.o., Sněžník a.s., Slončík Miroslav, Ing. Vladimír Vokřál, Tělovýchovná jednota Sport Mladkov o.s., Vojensko –historický klub Erika Brno, Konečný Jaroslav, Ing.Karel Kromíchal, Ing. Janočko Martin, Ing. Richard Maxmilián Sicha, Staněk Boris, Eliášová Marie, Ing. Jiří Gross, LIMET CZ s.r.o.

Řídící orgány: správní rada, dozorčí rada

Financování: členské příspěvky, dotace

Na uvedeném průřezu subjektivit místních managementů lze konstatovat, že řízení cestovního ruchu může být organizováno více způsoby. Základem je však nastavení efektivní spolupráce subjektů v území, které pokrývají veškeré aktivity cestovního ruchu a volnočasové nabídky. Tuto formu – propojení aktivního veřejného, neziskového a podnikatelského prostřední tak, aby vše bylo ve vzájemné symbióze, v současné době naplňují místní akční skupiny. Vybudovat fungující místní destinační management na platformě MAS se tedy jeví jako vhodná cesta.

3 STRUKTURA ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU A KOMUNIKACE

V RÁMCI PARDUBICKÉHO KRAJE

3.1 Organizace cestovního ruchu s regionální a národní působností

V rámci Turistického regionu Východní Čechy, který zaujímá celé území Pardubického kraje, působí v oblasti cestovního ruchu Destinační společnost Východní Čechy. Kromě této organizace vykonává některé aktivity na podporu rozvoje přímo Pardubický kraj prostřednictvím Odboru rozvoje, fondů EU, cestovního ruchu a sportu.

Turistický region Východní Čechy

Rozloha: 4 519 km²

počet obyvatel kraje: 516 774

počet TIC: 43

Destinační společnost Východní Čechy

Na území turistického regionu Východní Čechy působí od 4. ledna 2008 krajská organizace cestovního ruchu Destinační společnost Východní Čechy. Předmětem její činnosti jsou aktivity spojené s propagací a rozvojem cestovního ruchu na území Pk. Při DSVČ je na základě pověření Pardubického kraje od 1.1.2011 založena regionální kancelář kongresového cestovního ruchu East Bohemia Convention Bureau. Pod DSVČ rovněž působí East Bohemian Film Office. V současné době podporuje činnost DSVČ jednoznačně nejvyššími finančními prostředky Pardubický kraj. Společnost disponuje dohromady pěti zaměstnanci včetně řídícího pracovníka.



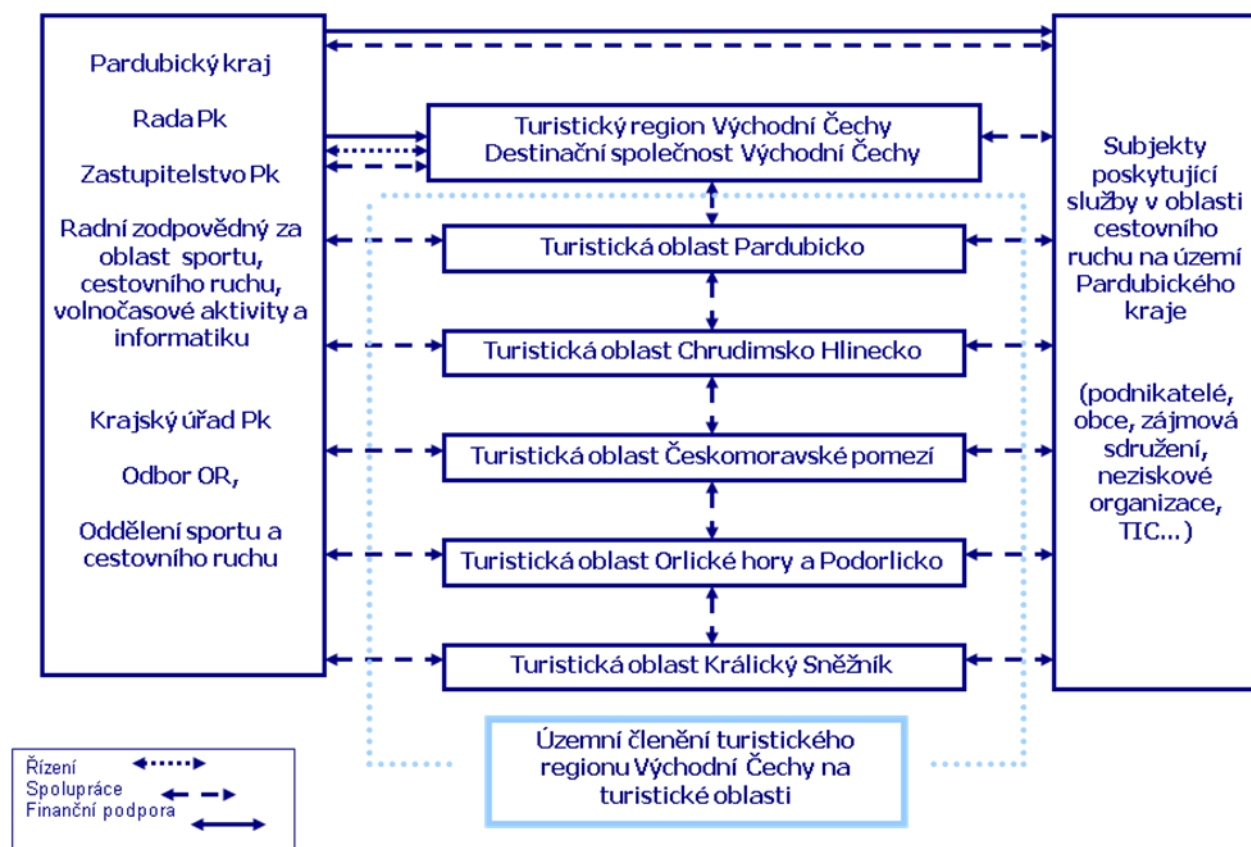
Právní forma: zájmové sdružení právnických osob, IČ: 75126842

Členská základna: 11 členů (Pardubický kraj, Českomoravské pomezí, Králický Sněžník o.p.s., AHR ČR o.s., Krajská hospodářská komora Pk, East Bohemian Airport a.s., Dostihový spolek a.s., Léčebné lázně Bohdaneč a.s., Smetanova Litomyšl o.p.s., KČT Pk, Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko)

Řídící orgány: výkonná rada, dozorčí rada

Financování: členské příspěvky (majoritní Pardubický kraj), provize rezervační systém (cca 4 tis. ročně)

Schéma řízení a koordinace cestovního ruchu na území Pardubického kraje



Pozn.: Základním řídicím subjektem cestovního ruchu na území Pardubického kraje je krajský úřad Pardubického kraje, který některé činnosti deleguje na DSVČ, některé vykonává samostatně.

V rámci řízení a komunikace cestovního ruchu v rámci Pardubického kraje je třeba pro úplnost uvést, vzhledem k provázání aktivit na regionální a národní úrovni, také organizaci cestovního ruchu s celonárodní působností.

CzechTourism

Agentura CzechTourism

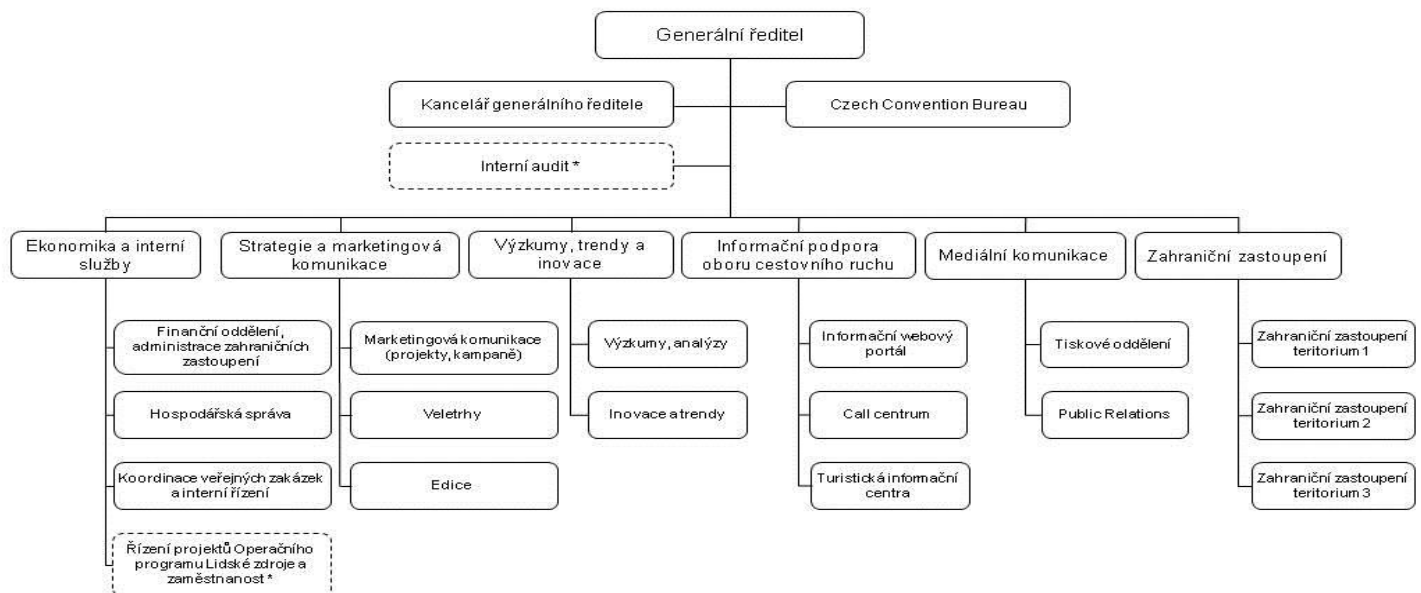
Česká centrála cestovního ruchu (Czech Tourism) je státní příspěvkovou organizací Ministerstva pro místní rozvoj založenou za účelem propagace České republiky doma i v zahraničí jako atraktivní turistické destinace. Partnery jsou představitelé krajských institucí, zástupci turistických regionů, destinační managementy, města, obce a podnikatelská veřejnost.

- Czech Tourism má 23 zahraničních zastoupení ve 21 zemích.

- Pro účely propagace kongresového CR v ČR je založena při CzT kancelář Czech Convention Bureau (finančně podporuje regionální kanceláře, např. East Bohemia Convention Bureau)
- Czech Tourism společně s A.T.I.C. ČR jsou zpracovateli kritérií jednotné certifikace TIC (platnost asi od 2. kvartálu 2013)
- Czech Tourism je nositelem projektu „Český systém kvality služeb“ (certifikát Q pro ubytovací a stravovací služby a TIC)
- Téma marketingové kampaně pro rok 2013 jsou rozdělena na 8 nadregionálních a regionálních (2 pro region)
- Czech Tourism propaguje území prostřednictvím filmu (film friendly region) a podporuje zakládání film office

Czech Tourism pořádá setkání koordinátorů CR (od 23. 11. 2010 je koordinátorem za Východní Čechy jmenována ředitelka DSVČ).

Organizační struktura CzechTourism k 1.9.2012



* mimo systemizaci

Stupně řízení cestovního ruchu v ČR s vlivem na Pardubický kraj (Východní Čechy)



4 OBECNÝ VÝVOJ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V ZAHRANIČÍ

Při studii vývoje destinačních managementů v zahraničí, především ve vyspělých státech Evropy a Severní Ameriky, si můžeme povšimnout několika kvalitativně odlišných vývojových etap. Zjednodušeně lze celý proces definovat jako cestu „od společné reklamní kampaně přes regionální sdružení až po strategicky (marketingově) řízené organizace“. Podle řady autorů lze rozdělit období vývoje destinací organizací na tři základní generace:

1. generace (60. léta 20. století) – období prvních spolků cestovního ruchu

- velmi volná forma spolupráce v rámci regionu (destinace)
- existuje větší množství turistických spolků (sdružení) na území regionu
- převažuje vysoká autonomie jednotlivých obcí a organizací v rámci regionu
- spolupráce se rozvíjí zejména v oblasti společné reklamy a propagace
- začínají první společně organizované reklamní akce (veletrhy, prezentace, apod.)
- pomalu se začíná vytvářet identita regionu
- vznikají první společné nabídky (produkty)
- hosté přijíždějí do regionu především sami od sebe

2. generace (70. – 80. léta 20. století) – období regionálních sdružení (regionální turistické organizace)

- vytváří se celoregionální spolupráce ve formě turistických organizací (dochází k fúzi menších turistických spolků a organizací, které vznikly v rámci 1. generace)
- vznikají spolky poskytovatelů turistických služeb daného regionu
- probíhá společná reklama a PR, organizace důležitých informačních a jiných služeb pro region
- začínají se používat nové informační prostředky, probíhají společné marketingové akce včetně cíleného marketingu
- rozvíjí se orientace na poskytovatele služeb
- v tomto období však nadále přetrvávají problémy jako těžkopádná forma organizace cestovního ruchu, poměrně složité a pomalé rozhodovací procesy, prolínání strategických a operativních úkolů, dělba úkolů mezi členské obce, malá orientace na tvorbu a prodej produktů apod.

3. generace (90. léta 20. století – současnost):

základní charakteristika

- dochází ke koncentraci do strategicky řízených nabídkových a konkurenčních jednotek
- vznikají spojení nejsilnějších partnerů do strategických kooperací
- utváří se management rozmanitých odbytových systémů s přímým prodejem, probíhá vysoká profesionalizace managementů řízení destinace
- jsou zakládány destinační managementy
- je zintenzivněna společná tvorba programů a balíčků
- začíná se prosazovat společná prodejní a obchodní politika prostřednictvím nově vznikajících destinačních společností

- destinační managementy jsou nejčastěji zakládány a financovány nejsilnějšími partnery v regionu (hotely, kongresová centra, cestovní kanceláře apod.) a jejich hlavním cílem je koncentrace produktové nabídky a prodej regionálního řetězce služeb, nejde tedy o prodej individuálních služeb členů destinačních společností, ale právě o prodej balíčků – řetězce služeb v regionálním rozsahu
- destinační společnosti jsou zakládány převážně jako „obchodní organizace“

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V TO CHRUDIMSKO-HLINECKO

Destinační management TO vykonávají na základě Deklarace o partnerství a spolupráci v rámci turistické oblasti Chrudimsko-Hlinecko (dále jen Deklarace), podepsané 13. 12. 2013, místní akční skupiny působící v oblasti (MAS Chrudimsko, MAS Železnohorský region, MAS Hlinecko a MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrasteko). Navazují na předchozí činnost koordinovanou městem Chrudim, městem Hlinsko a MAS Železnohorský region (především realizace projektů spolufinancovaných z evropských fondů). Dle úvodního článku Deklarace místní akční skupiny splňují plošné pokrytí území TO Chrudimsko-Hlinecko i základní náplň činnosti pro oblastní destinační management, tj. šíření informací a následná efektivní koordinace všech zainteresovaných subjektů v cestovním ruchu. Tohoto mohou MAS dosáhnout s ohledem na skutečnost, že jejich členové jsou podnikatelé, neziskové organizace a veřejná správa, mají vlastní zdroje financování a jednotlivé aktivity tvoří na široké bázi spolupráce mezi všemi subjekty. Vzniklý management nemá právní formu. Jedná se o volné sdružení, do kterého dle Deklarace deleguje každá MAS pro výkon činnosti jednoho zástupce. Z těchto zástupců, kteří se aktivně podílejí na činnosti managementu TO, je pak zvolen na dobu dvou let představitel TO Chrudimsko-Hlinecko – tzn. hlavní koordinátor činností vykonávaných v rámci destinačního managementu. Ten zastupuje TO Chrudimsko-Hlinecko navenek (Pardubický kraj, Destinační společnost Východní Čechy, Czech Tourism apod.).

Pro destinační management pracují 4 pracovníci – z každé MAS jeden (jsou to zaměstnanci příslušných MAS nebo jejich členů). Tito pracovníci poté komunikují a spolupracují s turistickými informačními centry, případně dalšími zástupci členů a partnerů svých místních akčních skupin.

Předmět činnosti dle Deklarace

- výkon činnosti oblastního destinačního managementu cestovního ruchu
- vyhledávání podnětů a realizace společných projektů v oblasti cestovního ruchu
- stimulace a koordinace aktivit jednotlivých subjektů v území TO prostřednictvím partnerských regionů
- výměna zkušeností mezi partnery a zajištění koordinace výměny zkušeností mezi členy jednotlivých partnerů
- prezentace a zastupování TO jako celku při jednání s ostatními subjekty a partnery

Způsob zapojení do systému organizace cestovního ruchu v Pardubickém kraji

- Destinační management turistické oblasti Chrudimsko-Hlinecko aktivně spolupracuje s DSVČ a Pardubickým krajem – jedná se o podobný princip spolupráce jako u ostatních oblastních organizací cestovního ruchu v PK, byť s právní formou. Destinační management získává informace prostřednictvím pracovníků TIC (případně dalších partnerů) v rámci svého území a poskytuje je dále na vyšší organizační úroveň. Tento princip funguje také obráceně.

Dlouhodobě realizované marketingové aktivity

- Webové stránky navstevnik.cz (chrudimsko-hlinecko.cz)
- Turistické noviny oblasti Chrudimsko-Hlinecko a jejich distribuce
- účast na vybraných veletrzích cestovního ruchu v rámci ČR
- turistická V(t)IP karta návštěvníka TO, její propagace a distribuce
- realizace soutěže Quest s Národním geoparkem Železné hory, její propagace a distribuce soutěžních materiálů
- tvorba a distribuce propagačních materiálů TO Chrudimsko-Hlinecko
- propagace TO v médiích - prostřednictvím inzerce, PR článků, tiskových zpráv apod.

Realizace společných projektů

- partneři (MAS TO) určí po vzájemné dohodě právní subjekt (jednoho z partnerů), který bude projekt zaštiťovat jako žadatel a realizátor a ponese zodpovědnost za realizaci
- ostatní partneři se v rámci realizace konkrétního projektu podílejí jak výkonem činnosti, tak adekvátními finančními náklady
- v rámci realizace aktivit, projektů a rozpočtů na jejich financování musí dojít mezi partnery vždy k jednomyslné shodě

5.1 Hlavní aktéři rozvoje cestovního ruchu v oblasti

5.1.1 Místní akční skupiny

Místní akční skupiny jsou v současné době hlavními aktéry rozvoje v oblasti cestovního ruchu, o čemž svědčí i zadání zpracování této metodiky a uzavřená Deklarace o partnerství a spolupráci v rámci turistické oblasti Chrudimsko-Hlinecko. Velkou výhodou MAS je, že většina ostatních subjektů, které aktivně působí v oblasti cestovního ruchu a budou zmíněny dále, je členem některé z MAS. V rámci MAS se zástupci těchto subjektů setkávají se zástupci neziskových organizací a soukromých subjektů se zájmem o rozvoj cestovního ruchu. Toto tvrzení podporují přehledy uvedené níže. Přestože MAS mají cestovní ruch jen jako jednu z oblastí svého zájmu, jejich členy je velké množství subjektů, které nějakým způsobem v cestovním ruchu působí. Mezi jednotlivými MAS existují určité rozdíly. MAS Železnohorský region a MAS Hlinecko uvádějí cestovní ruch, i vzhledem k počtu subjektů působících v této oblasti, jako hlavní prioritu. MAS Železnohorský region má jednoznačně největší absolutní zastoupení subjektů cestovního ruchu (i procentuální). Obce jsou zapojeny, i vzhledem k velikosti území MAS, prostřednictvím svazků obcí. Jednotlivými členy jsou zde tedy celé svazky obcí. Zároveň část členů působí mimo TO Chrudimsko-Hlinecko (území MAS zasahuje do TO Pardubicko). MAS Chrudimsko považuje cestovní ruch za důležitou součást své strategie rozvoje území, avšak neuvádí ho jako hlavní prioritu. Je to dáno především charakterem území MAS s největším městem turistické oblasti Chrudimí, která je důležitým průmyslovým centrem. Zapojení této MAS do destinačního managementu je přesto velmi významné. Svou zásluhu na tom má především město Chrudim, které má jedno pracovní místo v Oddělení regionálního rozvoje vyčleněné pro oblast cestovního

ruchu. Jednoznačně nejmenší zastoupení členů působících v oblasti cestovního ruchu kromě měst a obcí (veřejného sektoru) nalezneme v MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrastocko. Významná je především absence podnikatelských subjektů v cestovním ruchu. Tato situace odráží i současné zapojení do destinačního managementu turistické oblasti, které by se dalo, s ohledem na zapojení ostatních MAS, charakterizovat jako spíše pasivní.

Přehledy níže rekapitulují na základě dostupných informací místní akční skupiny v TO Chrudimsko-Hlinecko a pokouší se změřit zájem jednotlivých MAS na rozvoji cestovního ruchu. K výčtům a především procentuálním zastoupení je třeba ještě poznamenat, že všem obcím byl přisouzen, z objektivních důvodů, zájem na rozvoji cestovního ruchu. Pro efektivní řízení organizace je potřebná ovšem také účast podnikatelského sektoru. V tomto ohledu má jisté rezervy MAS SKCH, jejímž členem není ani jeden podnikatelský subjekt působící alespoň částečně v oblasti cestovního ruchu. V tomto sektoru výrazně vyniká MAS Železnohorský region se 12 subjekty.

MAS Hlinecko,o.s.

Základní údaje k 10. 11 2014

Druh právní subjektivity: Občanské sdružení (v transformaci na zapsaný spolek)

Datum založení: 18.10.2006

IČ: 270 46 508

Sídlo MAS: Poděbradovo náměstí 1, 539 01 Hlinsko

Kancelář MAS: Máchova 1121, 539 01 Hlinsko

Orgány sdružení: Valná hromada (všech 50 členů), Představenstvo (7 členů), Předseda, Výběrová Komise (7 členů), Kontrolní výbor (3 členové)

Jmenovitý seznam obcí na území MAS: Obec Dědová, Město Hlinsko, Obec Holetín, Obec Jeníkov, Obec Kladno, Obec Krouna, Obec Mrákotín, Obec Miřetice, Obec Pokřikov, Obec Raná, Obec Tisovec, Městys Trhová Kamenice, Městys Včelákov, Obec Vítanov, Obec Vojtěchov, Obec Vortová, Obec Všeradov, Obec Vysočina

Počet členů: celkem 50 - veřejný sektor 22, podnikatelský sektor 14, neziskový sektor (NNO) 14

Členové MAS Hlinecko působící v oblasti cestovního ruchu k 10.11. 2014

Počet: celkem 28 (18 veřejný sektor, 5 podnikatelský sektor, 5 neziskový sektor)

Procentuální zastoupení: 56 % členské základny

Seznam:

všechny obce dle seznamu výše (celkem 18 obcí), SKI Hluboká s.r.o. (provoz lyžařského areálu), DIANA Hlinsko s.r.o. (restaurace, ubytování, služby), PEKLOČERTOVINA s.r.o. (služby cestovního ruchu), Ing. Pavel Šenk (rekreace a volnočasové aktivity), Smíšené zboží Všeradov s.r.o. (obchod a služby), Lyžařský klub Trhová Kamenice (provoz lyžařských vleků), Ski klub Hlinsko (provoz lyžařského areálu, sportovní a volnočasová činnost), Klub přátel Veselého

kopce a Betléma (podpora lidových tradic a akcí), Občanské sdružení přátel folkloru (folklórní činnost), Občanské sdružení GT Hlinsko (studentské divadlo, hlavní pořadatel festivalů na Betlémě).

TIC na území MAS: 1 (Hlinsko)

MAS Chrudimsko, o.s.

Základní údaje k 10. 11. 2014

Právní forma: občanské sdružení (v transformaci na zapsaný spolek)

Datum založení: 3. 12. 2012

Sídlo a kancelář: Resselovo náměstí 77, 537 01 Chrudim

IČ: 01268279

Orgány sdružení: Valná hromada (všech 41 členů), Představenstvo – programový výbor (5 členů), Předseda, Výběrová komise (9 členů), Kontrolní výbor (3 členové)

Počet členů: celkem 41 (veřejný sektor 19, podnikatelský sektor 9, neziskový sektor 13)

Jmenovitý seznam obcí na území MAS: město Slatiňany, město Chrudim, městys Žumberk, obec Bítovany, obec Bořice, obec Čankovice, obec Dvakačovice, obec Honbice, obec Kočí, obec Orel, obec Smrček, obec Svídnice, obec Tuněchody, obec Úhřetice, obec Vejvanovice

Členové MAS Chrudimsko působící v oblasti cestovního ruchu k 10. 11. 2014

Počet: celkem 23 (17 veřejný sektor, 4 podnikatelský sektor, 2 neziskový sektor)

Pozn.: Městské lesy Chrudim a Sportovní areály města Chrudim jsou brány jako veřejný sektor vzhledem k tomu, že jsou 100% vlastněny městem Chrudim

Procentuální zastoupení: 56 % členské základny

Seznam:

všechny obce dle seznamu výše (celkem 15 obcí); Městské lesy Chrudim, s.r.o. (správa Rekreačních lesů Podhůra vč. provozu lanového centra, rozhledny singltreku aj.); Sportovní areály města Chrudim, s.r.o. (ubytování a správa sportovišť vč. letního koupaliště); Krajská hospodářská komora Pardubického kraje (cestovní ruch obecně); Vodácké sdružení Kačeři (pořadatel vodáckých akcí); Vodní zdroje Chrudim, spol. s r.o. (správa Národního geoparku Železné hory); SUPER FOOD s.r.o. (provoz restaurace), Zdravíčko s.r.o. (provoz jídelny), Ing. Dana Šťastná – Kruh zdraví (provoz jídelny)

TIC na území MAS: 2 (Chrudim a Slatiňany)

MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrastcko, o.s.

Základní údaje k 10. 11 2014

Druh právní subjektivity: Občanské sdružení (v transformaci na zapsaný spolek)

Datum založení: 9. 1. 2013

IČ: 01359363

Sídlo a kancelář: Náměstí Plk. Josefa Koukala 1, 538 54 Luže

Orgány sdružení: Valná hromada (všech 42 členů), Představenstvo (7 členů), Předseda, Výběrová komise (5 členů), Kontrolní výbor (3 členové)

Počet členů: celkem 42 (veřejný sektor 19, podnikatelský sektor 6, neziskový sektor 14, fyzické osoby 3)

Jmenovitý seznam obcí na území MAS: Horka, Hrochův Týnec, Chrast, Chroustovice, Jenišovice, Luže, Předhradí, Přestavky, Řepníky, Řestoky, Skuteč, Trojovice, Vrbatův Kostelec, Zaječice, Zájezdec, Lozice, Prosetín, Rosice, Střemošice

Členové MAS Chrudimsko působící v oblasti cestovního ruchu k 10. 11. 2014

Počet: celkem 21 (19 veřejný sektor, 0 podnikatelský sektor, 2 neziskový sektor)

Procentuální zastoupení: 50 % členské základny

Seznam: všechny obce dle výčtu výše; Taneční, sportovní a kulturní centrum Chrast (pořadatel kulturních akcí); Spolek divadelních ochotníků Hejduk (pořadatel kulturních akcí)

TIC na území MAS: 2 (Luže a Skuteč)

MAS Železnohorský region, z.s.

Základní údaje k 10. 11 2014

Právní forma: občanské sdružení (v transformaci na zapsaný spolek)

Datum založení: 21. 6. 2005

IČ: 27009076

Kancelář MAS: Multifunkční centrum Heřmanův Městec, Nám.Míru 288, 538 03 Heřmanův Městec

Poštovní adresa: Nám. Míru 288, 538 03 Heřmanův Městec

Orgány sdružení: Valná hromada (všech 64 členů), Představenstvo – programový výbor (9 členů), Předseda, Výběrová komise (5 členů), Kontrolní výbor (3 členové), v MAS Železnohorský region dále existuje Komise pro cestovní ruch (15 členů včetně 5 TIC)

Jmenovitý seznam obcí na území MAS:

Barchov, Běstvina, Bezděkov, Biskupice, Bojanov, Bousov, Brloh, Bukovina u Přelouče, Bylany, Ctětín, Čepí, České Lhotice, Dřenice, Dubany, Heřmanův Městec, Hodonín, Holotín, Horní Bradlo, Hošťalovice, Choltice, Chrtínky, Jedousov, Jeníkovice, Jezbořice, Klešice, Kněžice, Kostelec u Heřmanova Městec, Krásné, Křižanovice, Lány, Libkov, Licibořice, Liboměřice, Lipoltice, Lipovec, Lukavice, Míčov-Sušice, Mikulovice, Mladoňovice, Mokošín, Morašice, Načešice, Nasavrky, Ostřešany, Poběžovice u Přelouče, Podhořany u Ronova, Prachovice, Přelouč, Rabštejská Lhota, Ronov nad Doubravou, Rozhovice, Seč, Sobětuchy, Sovolusky, Staré Jesenčany, Stojice, Stolany, Svinčany, Svojšice, Třebosice, Třemošnice, Třebřichy, Turkovice, Úherčice, Urbanice, Valy, Vápenný Podol, Veselí, Vyžice, Žlebské Chvalovice.

Počet členů: celkem 64 (veřejný sektor 7 – z toho 6 svazků obcí a 1 obec samostatně, podnikatelský sektor 34, neziskový sektor 23)

Členové MAS Železnohorský region působící v oblasti cestovního ruchu na území TO Chrudimsko-Hlinecko k 10.11. 2014

Počet: celkem 30 (7 veřejný sektor, 14 podnikatelský sektor, 9 neziskový sektor)

Procentuální zastoupení: 47 % členské základny

Seznam:

Svazek obcí Za Letištěm; Podhůří Železných hor, svazek obcí; Heřmanoměstecko, svazek obcí; Mikroregion Železné hory, svazek obcí; Centrum Železných hor, svazek obcí; Mikroregion Západně od Chrudimi; Obec Licibořice; Boii (správa keltského archeoparku, prezentace keltské historie a kultury); Jezdecký oddíl Železné hory (hipoturistika); Nadace Bílý jeřáb (ozdravné a relaxační pobyty, kulturní akce); Společnost přátel Železných hor (kulturní akce), Liga lesní moudrosti – kmen Trilobit (pobyty v přírodě, akce pro veřejnost); Pardubický spolek historie Železniční dopravy (muzeum, kulturní akce); Autokempink Konopáč (služby cest. ruchu – ubytování, stravování, půjčování sportovních potřeb apod.); Anna Marková (ubytování); Farma Slunečný dvůr, s.r.o. (ubytování, hipoturistika); TRIOS, s.r.o. (ubytování, kulturní akce), CENTRUM pro MNE (relaxační a rekondační programy v přírodě); Penzion Motýlí louka (ubytování), Jaroslav Kutílek (stravování – výroba a prodej piva, gril), Jan Vašíček (prodej regionálních včelích produktů), Josef Raba – Zámek Choltice (restaurace, music club), SCR Lihovar (služby cestovního ruchu – ubytování, stravování, wellness); Anna Bořilová (agroturistika); Východočeský aeroklub Pardubice, o.s. (provoz sportovního letiště v Podhořanech); Iveta Fořtová (provoz penzionu Čtyřlístek – ubytování a wellness); VODAX, spol. s.r.o. (provoz penzionu, restaurace a muzejní expozice v Ochozi – Nasavrky); Střední odborné učiliště Včelařské. Včelařské vzdělávací centrum, o.p.s. (ubytování); Yachtclub Pardubice (ubytování, kulturní akce); Hotel Kraskov, s.r.o. (ubytování a stravování).

TIC na území MAS: 4 (Heřmanův Městec, Seč, Nasavrky, Třemošnice)

5.1.2 Obce a svazky obcí

Jak již bylo uvedeno výše, v této metodice je počítáno s tím, že všechny obce mají zájem na rozvoji cestovního ruchu v oblasti. Rovněž svazky obcí mají, často i jako nejvyšší prioritu, rozvoj cestovního ruchu ve svých stanovách. Působení těchto veřejných subjektů v oblasti rozvoje cestovního ruchu je však velmi různé. Obce a svazky obcí mají různé finanční a personální možnosti a zaměřují se především na rozvoj uvnitř svého území, tedy pouze části turistické oblasti. Aktivně si počínají především svazky měst a obcí, které jsou součástí MAS Železnohorský region (výčet uveden výše), v omezené míře se o rozvoj cestovního ruchu snaží také Mikroregion Hlinecko. Žádný z těchto subjektů ovšem nemá zaměstnance, který by se oblastí cestovního ruchu intenzivně zabýval. Přesto můžeme uvést jako příklad dobré praxe koordinaci cestovního ruchu na území Železnohorského regionu (vyjma mikroregionu Západně od Chrudimi). Ten jako celek řídí odborný poradce, ve spolupráci s představiteli obcí, který úzce spolupracuje s pracovníky MAS ŽR a turistickými informačními centry na území MAS ŽR. Tzn., že koordinace cestovního ruchu je efektivně řešena na úrovni MAS. Přes členské svazky obcí je realizován intenzivní tok informací a dílčí aktivity v cestovním ruchu – především volnočasové aktivity. Tento posun aktivit platí i pro samotné obce. V případě, že realizují některou aktivitu v oblasti cestovního ruchu, přesouvají min. informace na úroveň svazků obcí a svazek dále na úroveň MAS, kde se koordinují s aktivitami podnikatelů a neziskových organizací. Tak je zaručen oboustranný tok informací a efektivní realizace jednotlivých aktivit jakéhokoli subjektu v rámci funkčního celku. Tímto propojeným systémem je efektivně zajištěno i společné financování aktivit. Jednotlivé obce a svazky obcí realizují a financují aktivity, které koordinuje a celkově propaguje MAS ŽR. MAS ŽR na propagaci aktivit vynakládá prostředky jak vlastní (členské příspěvky a služby), tak dotační z fondů ČR a EU – v období 2009 - 2014 šlo ročně na marketing a propagační aktivity cca 300000,-Kč.

K rozvoji koordinace a propagace celé TO Chrudimsko-Hlinecko přispívají zejména město Chrudim a Hlinsko. Jedná se o největší města oblasti. Město Chrudim zřídilo v roce 2009 na Městském úřadě pracovní pozici manažer cestovního ruchu v oddělení regionálního rozvoje a realizovalo projekt Informační a propagační kampaň TO Chrudimsko-Hlinecko. Na udržitelnost tohoto projektu každoročně vyčleňuje část finančních prostředků v kap. Podpora rozvoje cestovního ruchu (cca 70 000 Kč). Město Hlinsko následovalo Chrudim v roce 2012 zřízením stejnojmenného funkčního místa. Organizačně je ovšem tato funkce spojená s funkcí vedoucího turistického informačního centra. Rovněž město Hlinsko, jako hlavní partner města Chrudim, vyčleňuje každoročně významnější množství finančních prostředků (cca 50 000 Kč) na udržitelnost projektu informační a propagační kampaň TO Chrudimsko-Hlinecko. V letech 2011-2013 realizoval marketingový projekt zaměřený na celou turistickou oblast také mikroregion Chrudimsko (Informační a propagační kampaň turistické oblasti Chrudimsko-Hlinecko II) a nyní každoročně vyčleňuje určitý obnos (cca 20 000 Kč). Dalšími finančními prostředky přispívají partnerská města projektu (dle možností 2000 až 5000 Kč), která se rovnají městům s turistickými informačními centry. Mikroregion Chrudimsko však nemá zřízeno stálé pracovní místo pro oblast cestovního ruchu a využívá především spolupráce s městem Chrudim, které je jeho členem. Pro úplnost je třeba poznamenat, že významnými subjekty v oblasti rozvoje cestovního ruchu v celé turistické oblasti jsou města, která disponují turistickými informačními centry. Jejich popis je uveden,

pro jejich specifické postavení, níže. Některé funkce TIC supluje také Městské muzeum v Chrasti, jehož provozovatelem je město Chrast.

5.1.3 Turistická informační centra

Na území TO Chrudimsko-Hlinecko se nachází 9 turistických informačních center. Zároveň je téměř celá turistická oblast rozdělena do správních území těchto center (kromě obcí Ostrov a Stradouň, které spadají pod TIC Vysoké Mýto). Rozdělení bylo provedeno Pardubickým krajem pro účely sběru informací pro turistický portál Pardubického kraje www.vychodni-cechy.info. Z tohoto portálu jsou některé informace přenášeny i na oficiální web TO Chrudimsko-Hlinecko (www.chrudimsko-hlinecko.cz).

Specifické postavení turistických informačních center v rozvoji cestovního ruchu lze chápat v několika souvislostech:

- a) pracovníci TIC jsou odborníci v cestovním ruchu
- b) správní oblasti TIC vyplňují celou TO Chrudimsko-Hlinecko
- c) každé TIC má svou podstránku na webu turistické oblasti (podstránka jednotlivých měst)
- d) pracovníci TIC jsou v přímém kontaktu s návštěvníky oblasti a mohou tak poskytnout zpětnou vazbu, evaluaci aktivit cestovního ruchu
- e) pracovníci TIC by měli být přímou součástí hlavního managementu cestovního ruchu jak domovské MAS, tak celé TO Chrudimsko-Hlinecko

Informační centrum města Chrudim

Zřizovatel: město Chrudim

Resselovo náměstí 77, 537 16 Chrudim

Adresa provozovny: Resselovo náměstí 1, 537 01 Chrudim

Organizační začlenění: úsek informačního centra, Odbor územního plánování a regionálního rozvoje, Městský úřad Chrudim

Počet pracovníků: 2

Obce spravovaného obvodu v rámci TO Chrudimsko-Hlinecko: Chrudim, Lány, Bylany, Třebřichy, Tuněchody, Úhřetice, Vejvanovice, Bořice, Čankovice, Dvakačovice, Kočí, Nabočany, Dolní Bezděkov, Honbice, Trojovice, Přestavky, Zájezdec, Řestoky, Chrast, Horka

Turistické informační centrum Heřmanův Městec

Zřizovatel: město Heřmanův Městec

náměstí Míru 4, 538 03 Heřmanův Městec

Adresa provozovny: náměstí Míru 288, 538 03 Heřmanův Městec

Organizační začlenění: Informační centrum, Městský úřad Heřmanův Městec

Počet pracovníků: 2

Obce spravovaného obvodu v rámci TO Chrudimsko-Hlinecko: Heřmanův Městec, Klešice, Rozhovice, Načešice, Hošťalovice, Kostelec u Heřmanova Městce, Úherčice, Vápenný Podol

Turistické informační centrum Hlinsko

Zřizovatel: město Hlinsko

Poděbradovo náměstí 1, 539 01 Hlinsko

Adresa provozovny: Čelakovského 561, 539 01 Hlinsko

Organizační začlenění: Turistické informační centrum Hlinsko, Městský úřad Hlinsko

Počet pracovníků: 3

Obce spravovaného obvodu v rámci TO Chrudimsko-Hlinecko: Hlinsko, Trhová Kamenice, Vysočina, Všeradov, Vítanov, Studnice, Hamry, Vortová, Jeníkov, Kameničky, Dědová, Kladno, Vojtěchov, Otradov, Krouna, Svratouch

Turistické informační centrum Luže

Zřizovatel: město Luže

Náměstí Plk. Josefa Koukala 1, 538 54 Luže

Adresa provozovny: Náměstí Plk. Josefa Koukala 1, 538 54 Luže

Organizační začlenění: Turistické informační centrum Luže, Městský úřad Luže

Počet pracovníků: 1

Obce spravovaného obvodu v rámci TO Chrudimsko-Hlinecko: Luže, Střemošice, Řepníky, Lozice, Jenišovice, Chroustovice, Rosice, Hrochův Týnec

Turistické informační centrum Nasavrky

Zřizovatel: Radka Závorková

Havlíčková 116, 538 25 Nasavrky

Adresa provozovny: Náměstí 1, 538 25 Nasavrky

Počet pracovníků: 1 (pro zabezpečení provozu je však využívána spolupráce s CK MACEK, provozovna tamtéž)

Obce spravovaného obvodu v rámci TO Chrudimsko-Hlinecko: Nasavrky, Ctětín, Lukavice, Miřetice, Žumberk, Horní Bradlo, Hodonín, České Lhotice, Libkov, Křižanovice, Liboměřice, Licibořice

Turistické informační centrum Seč

Zřizovatel: město Seč

Chrudimská 1, 538 07 Seč

Adresa provozovny: Chrudimská 94, 538 07 Seč

Organizační začlenění: Turistické informační centrum a knihovna, Městský úřad Seč

Počet pracovníků: 2 (zajišťují rovněž provoz knihovny)

Obce spravovaného obvodu v rámci TO Chrudimsko-Hlinecko: Seč, Bojanov, Krásné

Turistické informační centrum Skuteč

Zřizovatel: město Skuteč

Palackého náměstí 133, 539 73 Skuteč

Adresa provozovny: Rybičkova 364, 539 73 Skuteč

Organizační začlenění: Turistické informační centrum Skuteč, Městské muzeum ve Skutči, Městský úřad Skuteč

Počet pracovníků: 1

Obce spravovaného obvodu v rámci TO Chrudimsko-Hlinecko: Skuteč, Hroubovice, Předhradí, Leštinka, Prosetín, Vrbatův Kostelec, Tisovec, Včelákov, Holetín, Mrákotín, Raná, Pokřikov

Turistické informační centrum Slatiňany

Zřizovatel: město Slatiňany

T.G. Masaryka 36, 538 21 Slatiňany

Adresa provozovny: T.G. Masaryka 36, 538 21 Slatiňany

Organizační začlenění: knihovna a infocentrum, Městský úřad Slatiňany

Počet pracovníků: 2 (zajišťují rovněž provoz knihovny)

Obce spravovaného obvodu v rámci TO Chrudimsko-Hlinecko: Morašice, Stolany, Sobětuchy, Mladoňovice, Rabštejnská Lhota, Slatiňany, Svídnice, Orel, Bítovany, Zaječice, Smrček

Turistické informační centrum Třemošnice

Zřizovatel: město Třemošnice

Náměstí Míru 451, 538 43 Třemošnice

Adresa provozovny: 1. máje 56, 538 43 Třemošnice

Organizační začlenění: Městská knihovna a Informační centrum (organizační složka MěÚ), Městský úřad Třemošnice

Počet pracovníků: 2 (zajišťují rovněž provoz knihovny)

Obce spravovaného obvodu v rámci TO Chrudimsko-Hlinecko: Třemošnice, Běstvina, Ronov nad Doubravou, Kněžice, Biskupice, Bousov, Lipovec, Podhořany u Ronova, Žlebské Chvalovice, Míčov-Sušice, Vyžice, Prachovice



Zdroj: MAS Chrudimsko, o.s.

6 IDENTIFIKACE HLAVNÍCH PROBLÉMOVÝCH OKRUHŮ V RÁMCI ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V TO CHRUDIMSKO-HLINECKO

Problémový okruh 1 – dotace a granty

- horší postavení TO při získávání dotačních finančních prostředků na rozvoj cestovního ruchu, složitější komunikace s poskytovateli dotace vzhledem k neexistenci právního subjektu (vždy musí žádat jeden subjekt a obhájit pozici zastupujícího subjektu turistické oblasti)

Možná řešení

- toto postavení zčásti řeší Deklarace o partnerství a spolupráci v rámci TO Chrudimsko-Hlinecko, avšak není jasné, jestli MAS na jejím základě budou mít možnost žádat o dotace Pardubického kraje a dotace v budoucím programovém období EU 2014-2020
- zcela by tuto situaci vyřešilo založení organizace s právní subjektivitou – povýšení vztahu MAS formou Deklarace na zapsaný spolek

Problémový okruh 2 – personální zajištění

- nedostatečné personální zajištění v případě realizace větších projektů (v současné době agenda rozdělena mezi zástupce MAS, nicméně vyčlenit lze v rámci jejich provozu pouze omezenou část pracovního úvazku, jejich činnost je hrazena z rozpočtů domovských MAS či turistických informačních center)

Možná řešení

- v případě větších projektů v rámci vytvoření právní subjektivity by bylo možné zaměstnat pracovníky na DPP, případně dle potřeby a finančních možností zaměstnance na větší úvazek

Problémový okruh 3 – vyrovnané zapojení jednotlivých MAS

- v praxi menší zapojení MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrastcko. Její zástupce se činnosti v koordinační skupině v rámci Deklarace účastní jen omezeně. Většinu činnosti v rámci území této MAS zatím supluje MAS Chrudimsko

Možná řešení

- MAS SKCH může delegovat jiného zástupce (nemusí to být manažer MAS jako doposud) – např. některý pracovník TIC nebo jiného subjektu působícího v oblasti cestovním ruchu
- určitým řešením je i výše popsáný model, kdy jiná MAS supluje aktivity na území MAS SKCH (s jejím souhlasem), toto řešení však nelze považovat za ideální (na základě zkušeností s realizací V(t)IP karty i na základě obecného předpokladu lze usuzovat, že suplující subjekt bude vždy prioritně řešit svoje území a až následně, dle časových možností, území MAS SKCH

Návrh místního managementu – metodická část

7 ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V TO CHRUDIMSKO-HLINECKO PROSTŘEDNICTVÍM VOLNÉHO SDRUŽENÍ BEZ PRÁVNÍ SUBJEKTIVITY

7.1 Rozdělení pravomocí a povinností v rámci volného sdružení

Návrh organizační struktury volného sdružení MAS TO Chrudimsko-Hlinecko vychází z podepsané Deklarace o partnerství a spolupráci v rámci turistické oblasti Chrudimsko-Hlinecko (viz. kap. 4). Při absenci právního subjektu a jasných stanov bude velmi důležité dostatečně popsat jednotlivá práva a povinnosti partnerských subjektů a jednotlivých „orgánů“ vytvořených těmito subjekty.

Koordinační skupina

Za koordinaci jednotlivých aktivit a společných projektů bude mít zodpovědnost koordinační skupina složená ze zástupců jednotlivých MAS turistické oblasti. Každá MAS do této skupiny deleguje jednoho svého zástupce. V ideálním případě by to měl být člověk znalý oblasti cestovního ruchu. Dostatečnou kvalifikaci zástupce MAS však nelze nijak vymáhat. MAS má právo delegovat fyzickou osobu dle svého vlastního uvážení. Rovněž zde nehraje roli, je-li zástupce členem nebo zaměstnancem MAS, případně ho MAS jen pověřila zastupováním území v oblasti cestovního ruchu. Kontrolu lze provést dotazem vzneseným ke statutárnímu orgánu každé MAS. Písemné potvrzení není požadováno vzhledem k absenci administrativní síly volného sdružení. Obecně by měla být výhoda volného sdružení v minimální administrativní a tím i finanční náročnosti. Koordináční skupina volí ze svého středu představitele TO Chrudimsko-Hlinecko, tzv. hlavního koordinátora. Jeho úkolem je zastupovat turistickou oblast navenek (v rámci organizační struktury cestovního ruchu v ČR a v Pardubickém kraji). Měl by zastupovat zájmy v oblasti cestovního ruchu celé TO Chrudimsko-Hlinecko. Dále by měl předávat dál na členy koordinační skupiny informace od subjektů vyššího stupně jako je Pardubický kraj, Destinační společnost Východní Čechy, Czech Tourism apod. V případě jeho absence ho však může plnohodnotně zastoupit jakýkoliv člen koordinační skupiny. Na každého člena koordinační skupiny musí být nahlíženo jako na plnohodnotného zástupce TO Chrudimsko-Hlinecko.

Členové koordinační skupiny si také mohou mezi sebe rozdělit jednotlivé oblasti činnosti. Např. komunikaci v rámci projektu DSVČ může mít na starosti představitel – hlavní koordinátor, ovšem aktivity v rámci společného projektu realizovaného jednou z MAS jiný člen koordinační skupiny (zde se ideálně nabízí ten člen, jehož MAS figuruje jako oficiální realizátor projektu). Rozdělit si mohou členové koordinační skupiny mezi sebe i jednotlivé aktivity. Zde se nabízí vzor rozdělení rolí v rámci projektu Krok za krokem geoparkem uvedené níže (viz kap 7.3.1.). Pokud ovšem k takovému jasně definovanému rozdělení rolí nedojde, platí pro základní šíření informací vždy obecné komunikační schéma uvedené dále v kap. 7.3.

Expertní skupina

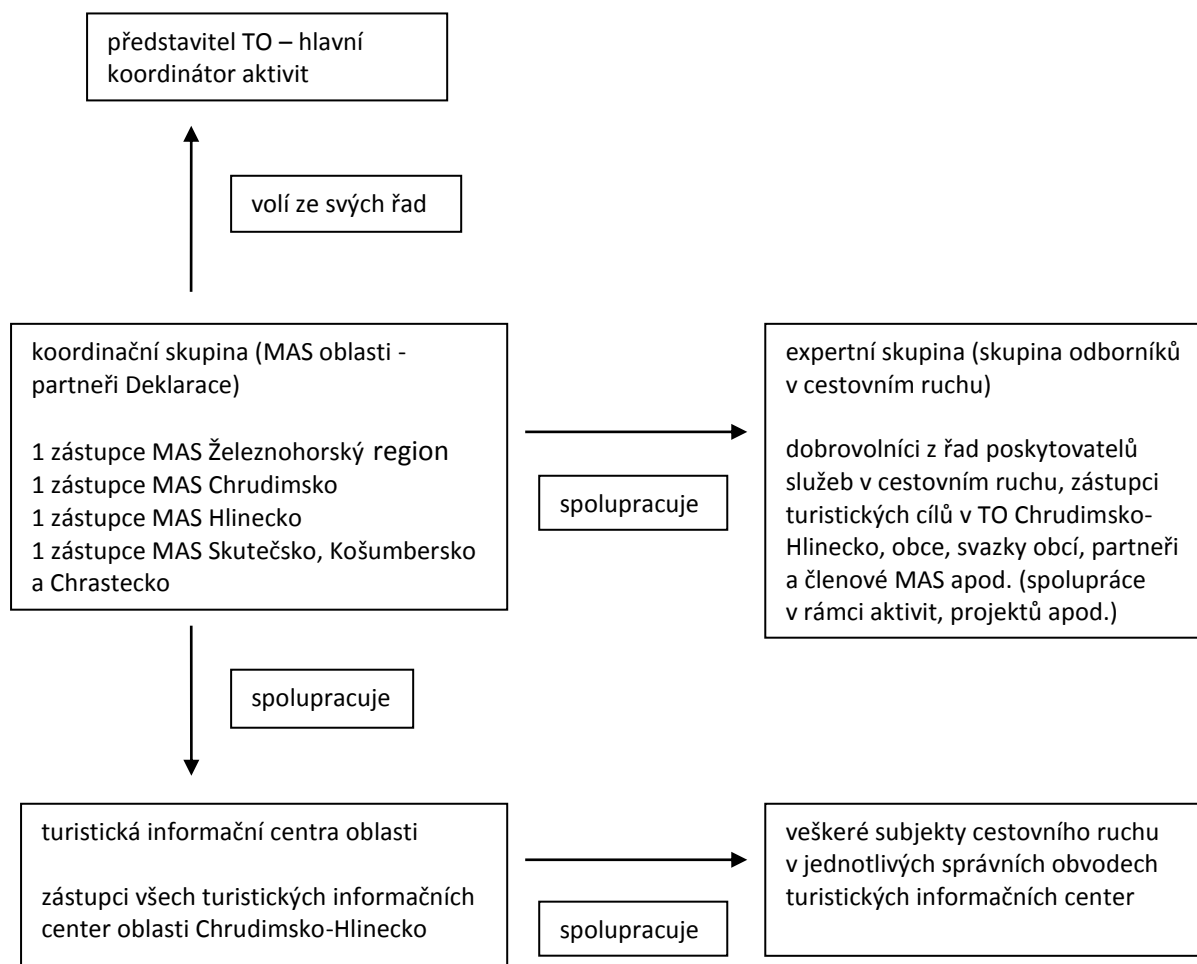
Koordinační skupina spolupracuje napřímo se skupinou odborníků v cestovním ruchu. Tato skupina je složena z řad aktivních dobrovolníků zastupujících například konkrétní turistické cíle v oblasti, partnery a členy jednotlivých MAS. Expertní skupina nemusí mít nutně jasně definované členy. Počet a zaměření členů může být různé v návaznosti na realizované projekty a aktivity. Jako příklad lze uvést zapojení zástupců objektů s hipoturistickými aktivitami při realizaci hipoturistických map nebo zástupce správy Národního geoparku Železné hory (Vodní zdroje Chrudim) při realizaci projektu „Krok za krokem geoparkem“.

Turistická informační centra

Významným a do jisté míry nezastupitelným partnerem koordinační skupiny z pohledu šíření informací a celkové koordinace jsou turistická informační centra. O jejich významu bylo psáno již v analytické části. Z pohledu místního managementu jsou nejdůležitějším a nezastupitelným mezičlánkem k oboustrannému, tzn. efektivnímu a aktuálnímu, provázání aktivit mezi subjekty v území (aktéry cestovního ruchu) a mezi MAS (koordinátory cestovního ruchu).

Zásadním faktorem pro jejich postavení v rámci destinačního managementu TO Chrudimsko-Hlinecko je jejich znalost místního prostředí v oblasti cestovního ruchu. TIC tedy zajišťují komunikaci s veškerými subjekty cestovního ruchu ve svém správním obvodu. Šíří informace na nejnižší úroveň v rámci organizace cestovního ruchu a zároveň z této úrovně získávají informace a předávají je dále koordinační skupině. Zodpovídají za to, že když některý zástupce subjektu působícího v cestovním ruchu přijde s nějakým požadavkem, námětem apod., dostane se tato informace ke členům koordinační skupiny. Zároveň zodpovídají za sběr dat a informací ze svého správního obvodu, pokud je členové koordinační skupiny pro realizované projekty a aktivity potřebují. Na druhou stranu mají právo získat od členů koordinační skupiny všechny informace, které tito obdrží z vyšší úrovně.

7.2 Organizační struktura volného sdružení (schéma koordinace a řízení)



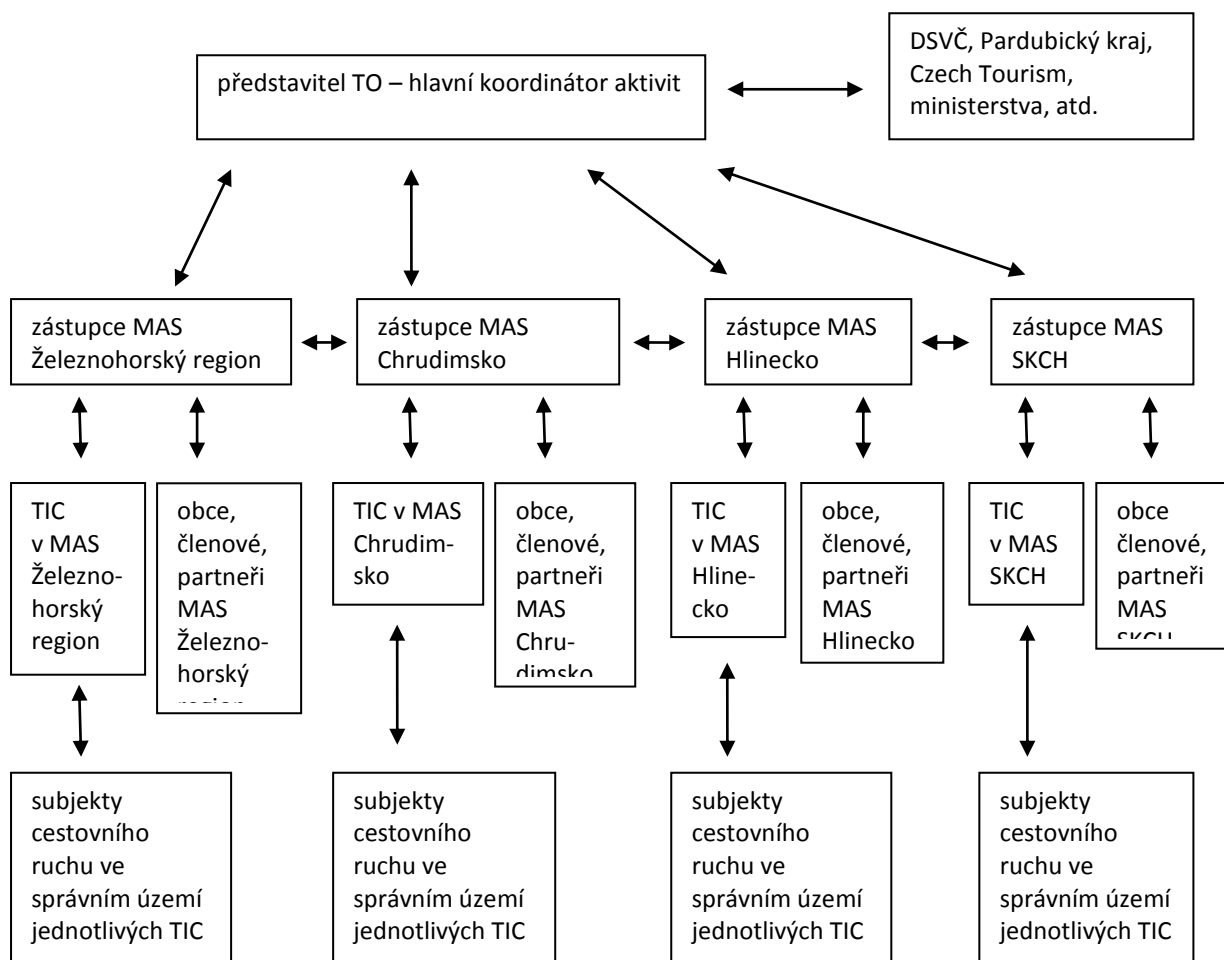
7.3 Komunikační strategie volného sdružení

Základní šíření informací v rámci destinačního managementu TO Chrudimsko-Hlinecko vypadá následovně:

Představitel TO – hlavní koordinátor (v zastoupení pak jakýkoliv člen koordinační skupiny) komunikuje s územně nadřízenými organizacemi v rámci řízení cestovního ruchu v Pardubickém kraji, příp. celé ČR. Komunikací je míněno získávání, ale i předávání informací. Dále komunikuje s ostatními členy koordinační skupiny.

Každý člen koordinační skupiny zodpovídá za šíření informací v rámci území své MAS. Jednak komunikuje s TIC ve svém území, která by měla šířit informace dál mezi jednotlivé subjekty cestovního ruchu a naopak informace od nich získávat. Dále komunikuje napřímo se členy a partnery MAS, jejíž je zástupcem.

Obecné komunikační schéma (šíření informací)



7.3.1 Komunikace v rámci realizace projektů a marketingových aktivit (přímá forma s rozdělením rolí)

Jak již bylo uvedeno v kap 7.1. obecné komunikační schéma může být porušeno v případě, že dojde k jasné definovanému rozdělení rolí např. v rámci realizace projektů nebo i jednotlivých aktivit. Jako vzor může sloužit rozdělení rolí v rámci projektu „Krok za krokem geoparkem“ uvedený níže.

K této části metodiky je vhodné ještě poznamenat, že jí lze obecně aplikovat jak při realizaci řízení prostřednictvím volného sdružení bez právní subjektivity, tak v rámci organizace s právní subjektivitou. Záleží pouze na nastavení podmínek poskytovatele dotačních podpor.

Rozdělení rolí na příkladu projektu Krok za krokem geoparkem

Jméno	Pracovní zařazení mimo projekt	Funkce v projektovém týmu	Aktivity členů týmu v jednotlivých fázích projektu			Relevantní zkušenosti s obdobnými akcemi
			Přípravná fáze	Realizační fáze	Fáze udržitel-nosti	
Mgr. Tomáš Černý	Manažer cestovního ruchu - město Chrudim, Manažer pro propagaci MAS Chrudimsko	Manažer projektu	Formulace záměru, zajištění partnerství a spolupráce v TO, zajištění podkladů pro žádost	Celkové řízení projektu (projektový tým, výběrová řízení, publicita, aktivity projektu), koordinace a komunikace s partnery	Řízení projektu, spolupráce s partnery	Manažer projektu „Informační a propagační kampaň TO Chrudimsko-Hlinecko II“ z ROP SV a koordinace „Informační a propagační kampaň TO Chrudimsko-Hlinecko“
Ing. Martina Kesnerová	Manažerka cestovního ruchu – město Hlinsko, MAS Hlinecko	Marketingová manažerka projektu	Řízení přípravy a formulace marketingo-vých aktivit projektu	Řízení marketingo-vých aktivit projektu, komunikace s TIC ohledně podkladů k zajištění aktivit	Řízení marketingo-vých aktivit, komunikace s TIC	Spolupráce na projektu zaměřeného na revitalizaci PR Betlém z ROP SV, příprava projektu „Expozice masopustních obchůzek a masek na Hlinecku“ (grant PK)
Bc. Martin Písař	Manažer MAS Železno-horský region	Finanční manažer projektu, administrátor	Příprava podkladů k žádosti, spolupráce na tvorbě aktivit	Finanční řízení projektu, příprava finančních podkladů, kontrola administrace projektu	Administrace projektu	Administrace projektů MAS ŽR v rámci realizace SPL, aktivity v oblasti cestovního ruchu (propagace, výstavy, soutěže - EDEN, certifikace regionálního značení Železné hory regionální produkt, koordinace spolupráce TIC na území regionu, koordinace spolupráce subjektů v oblasti cestovního ruchu
Ing. Jana Svobodová	Manažerka MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrastecsko	Členka projektového týmu	Spolupráce a projednávání aktivit projektu	Spolupráce na realizaci aktivit projektu	Spolupráce na realizaci aktivit projektu	Příprava propagačních materiálů a webových stránek pro MAS SKCH
Mgr. Jan Doucek	Výkonný manažer Geoparku Železné hory – Vodní zdroje Chrudim	Člen projektového týmu	Spolupráce na přípravě marketingo-vých aktivit projektu	Spolupráce na realizaci marketingo-vých aktivit projektu	Spolupráce na realizaci marketingo-vých aktivit	Manažer projektu „Kameny a voda“ z OPVK a „Geovědy“, příprava dokumentace k titulu NG

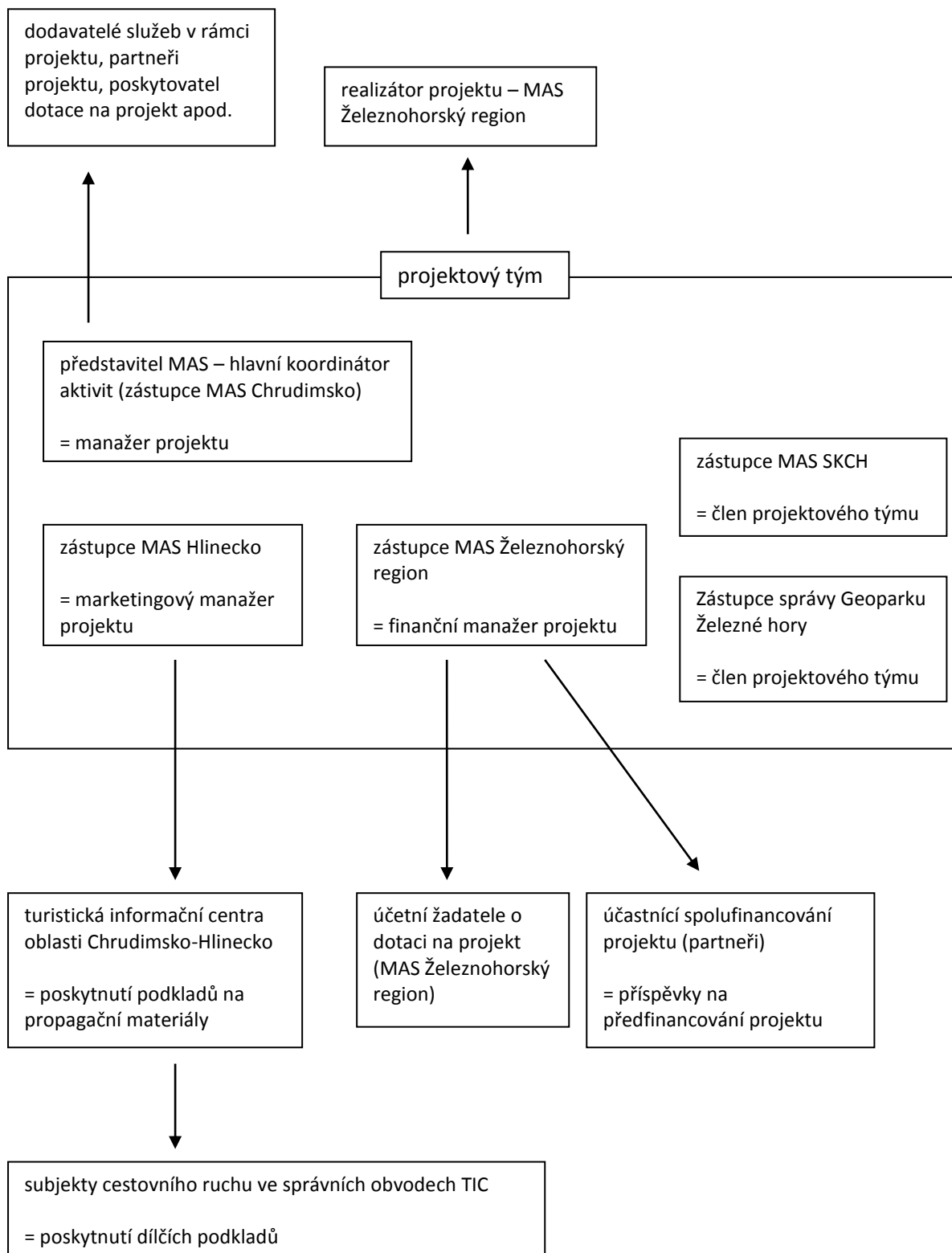
Obecné organizační schéma řízení projektu „Krok za krokem geoparkem“

S konkrétním rozdělením rolí odlišným od základního komunikačního modelu dochází samozřejmě také k vytvoření odlišného jedinečného organizačního schématu, ke konkrétnímu stanovení povinností v rámci realizace projektu nebo aktivity. Níže je uvedený model řízení projektu „Krok za krokem geoparkem“, který je, s případnou obměnnou povinností zástupců jednotlivých místních akčních skupin, využitelný i pro další projektové záměry.

Manažerem projektu byl v tomto konkrétním případě stanoven zástupce MAS Chrudimsko a zároveň představitel MAS – hlavní koordinátor. Jeho náplní práce by měla být především celková koordinace projektového týmu, komunikace s dodavateli a partnery projektu. Z pozice funkce manažera řídí celý projekt a zodpovídá za celkový úspěch záměru.

Zástupce MAS Hlinecko byl jmenován marketingovým manažerem. Z pozice této funkce řídí realizaci jednotlivých marketingových aktivit, získává podklady od všech TIC oblasti (ne jen od TIC v rámci svého území) a zajišťuje další práce nezbytné pro realizaci jednotlivých marketingových aktivit.

Finanční záležitosti projektu dostal logicky do své kompetence zástupce zodpovědného realizátora projektu MAS Železnohorský region. Finanční manažer komunikuje s účetní MAS Železnohorský region. I to jistě hrálo roli při rozdělování rolí v rámci projektového týmu. Dále by měl komunikovat s finančními partnery projektu, nebo-li účastníky jeho předfinancování. Zodpovídá za veškeré příchozí a odchozí platby.



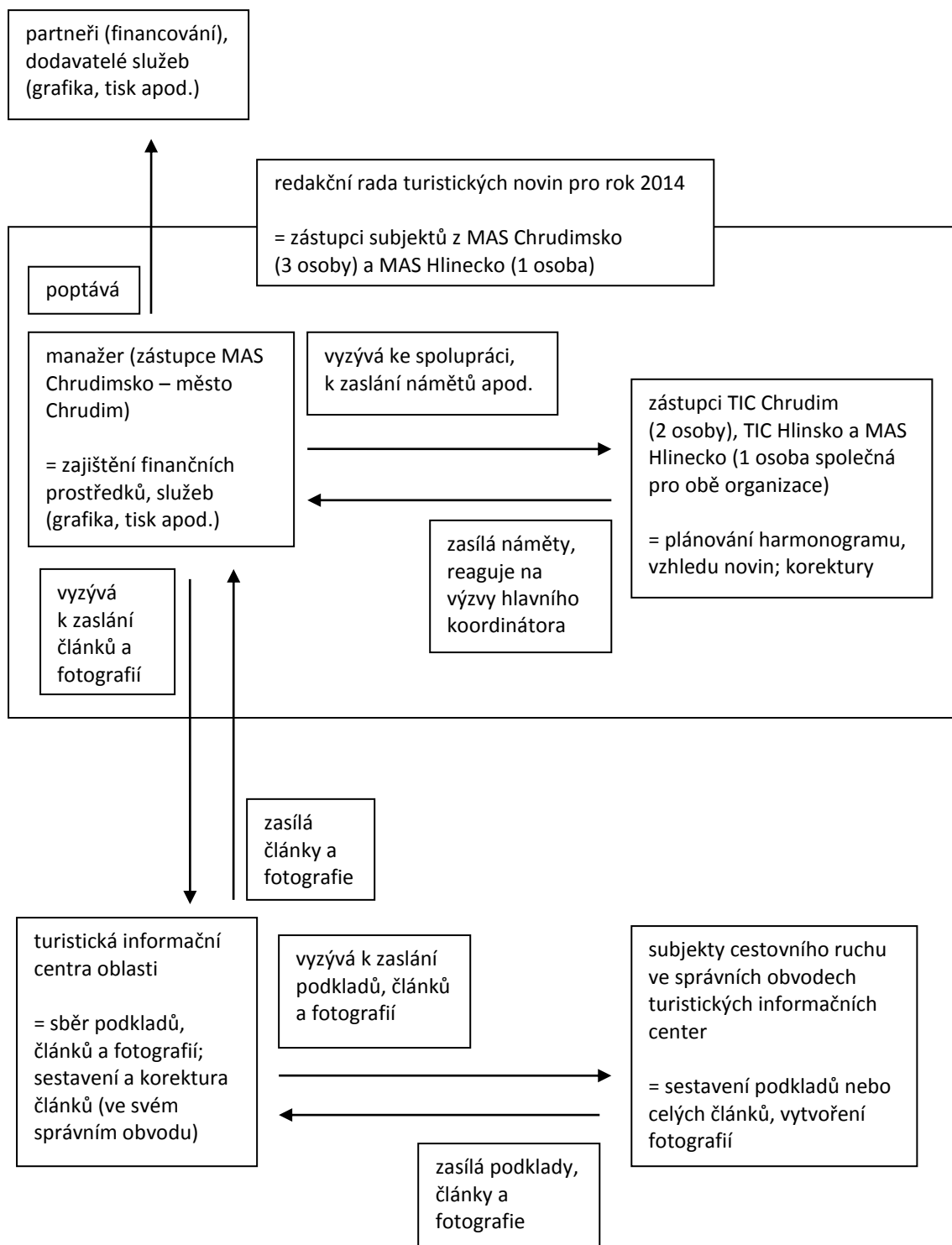
7.3.2 Komunikační schéma na příkladu konkrétní aktivity - realizace turistických novin oblasti

Od roku 2009 jsou vydávány pro celou řešenou oblast turistické noviny. První čísla byla vydávána v rámci projektu, jehož realizátorem bylo město Chrudim. Ostatní větší města turistické oblasti se k projektu připojila na základě partnerských smluv. Postupně noviny v rámci navazujícího projektu začal finančně podporovat také mikroregion Chrudimsko. V současné době (oba projekty jsou již ve stádiu udržitelnosti) vycházejí noviny jedenkrát ročně a jsou spolufinancovány různými subjekty, které posílají příspěvek právě na účet mikroregionu Chrudimsko. V souvislosti s udržitelností původního projektu města Chrudim z roku 2009, jehož hlavním partnerem bylo město Hlinsko, část nákladu novin objednávají tato dvě města také přímo.

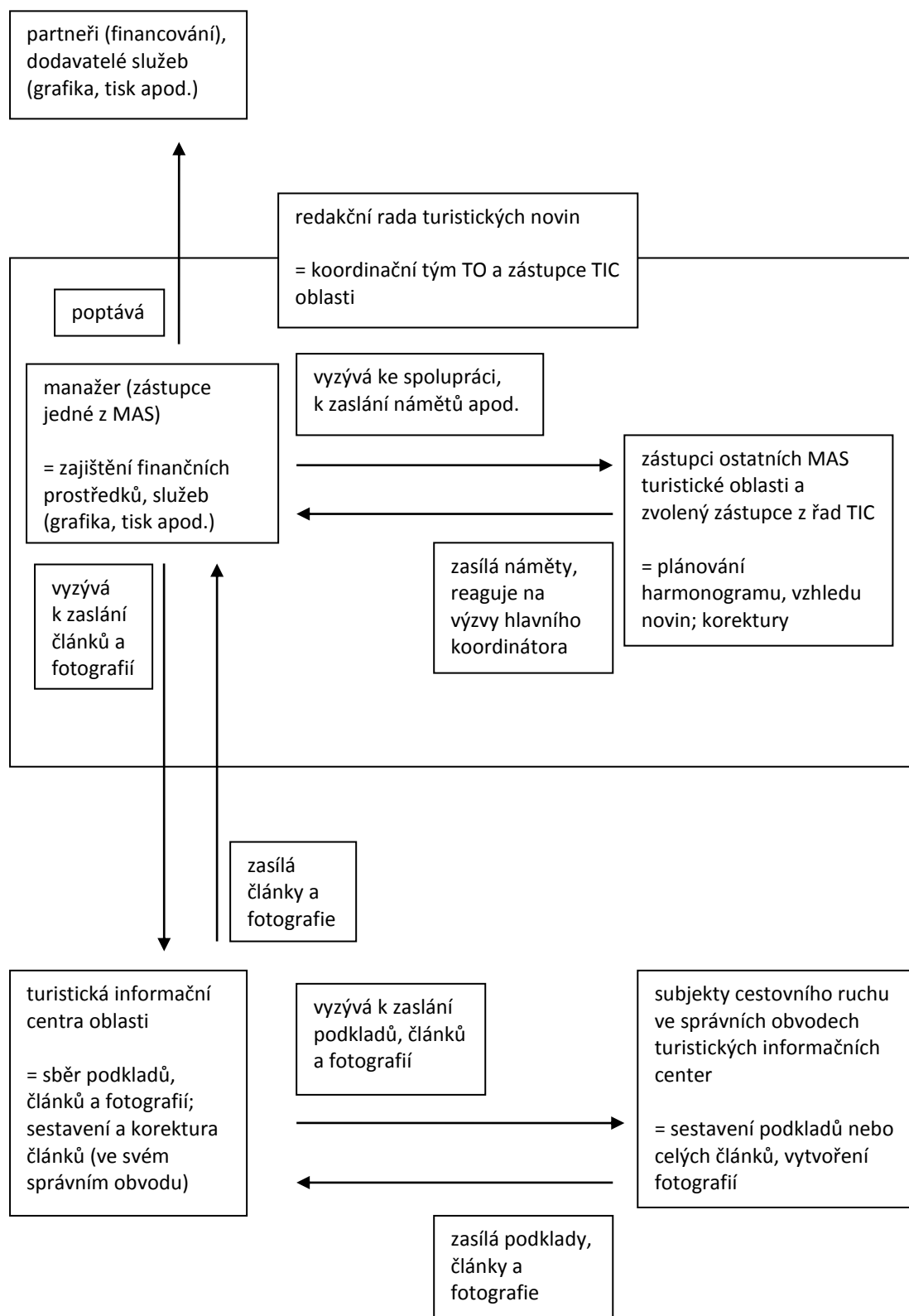
Vzhledem k tomu, že se jedná o jednu z nejstarších a nepřetržitě trvajících marketingových aktivit zaměřených na celou TO Chrudimsko-Hlinecko, je vhodné na jejím příkladu uvést metodický návrh komunikace. Níže je uvedeno komunikační schéma podle realizace aktivity v roce 2014. Koordinace aktivity v předchozích letech probíhala na podobných principech. Noviny vznikaly v zásadě výhradně ve městě Chrudimi (nyní tedy MAS Chrudimsko) ve spolupráci s městem Hlinsko (MAS Hlinecko). V redakční radě byli tři zástupci města Chrudimi (dva lidé z turistického informačního centra) a jeden zástupce města Hlinska (rovněž z turistického informačního centra). Nebyl zde ovšem zastoupen ani jeden zástupce z území MAS Železnohorský region a MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrastecsko. Doporučené komunikační schéma pro rok 2015 navrhuje do redakční rady, a tedy i do rozhodování o vzhledu, obsahu a formy novin začlenit od jednoho zástupce z každé MAS, který bude zodpovědný za prosazování myšlenek a priorit ze svých regionů. Jestli to bude zaměstnanec MAS, pracovník turistického informačního centra nebo jiný odborný pracovník v cestovním ruchu, záleží vždy na rozhodnutí příslušné místní akční skupiny, jako platformy zastupující veřejný, neziskový i soukromý sektor ve svém území. Vzhledem k významu turistických informačních center především při sběru podkladů a článků do novin, je rovněž obecně žádoucí, aby byl v redakční radě zastoupen jeden zástupce turistických informačních center oblasti.

Doporučené komunikační schéma pro rok 2015 a dále zahrnuje redakční radu složenou ze zástupců MAS TO Chrudimsko-Hlinecko a zástupce TIC oblasti. Redakční rada má ve své kompetenci plánování harmonogramu, financování, vzhled novin, následné korektury a distribuci. Vybírá ze svého středu manažera aktivity (projektu), který komunikuje s partnery (financování novin) a následně s dodavateli služeb. Vyzývá turistická informační centra k zaslání článků a fotografií a zároveň řídí následnou distribuci novin. Turistická informační centra, jejichž správní oblasti pokrývají v podstatě celou TO Chrudimsko-Hlinecko, komunikují s různými subjekty cestovního ruchu a sestavují články s fotografiemi. Hotové návrhy článků pak zasílají manažerovi. Ten vypracuje ve spolupráci s ostatními členy redakční rady a vybranými dodavateli služeb návrh turistických novin a zasílá vše ke korekturám zpět na turistická informační centra. Konečný vzhled novin pak musí odsouhlasit členové redakční rady.

Stávající komunikační schéma (dle příkladu realizace 2014)



Doporučené schéma pro rok 2015 a dále (obecné)



7.4 Financování aktivit volného sdružení

Financování volného sdružení předpokládá sdružování financí na jednotlivé aktivity nebo projekty na jejichž realizaci se partneři dohodnou. Obecně se jako nejvhodnější jeví ustanovení společného účtu projektu, aktivity nebo souboru aktivit u jednoho z partnerů. Na tento účet pak budou soustředěny finanční prostředky a budou z něho rovněž probíhat jednotlivé platby. Každá ze zapojených MAS TO Chrudimsko-Hlinecko by v ideálním případě měla poskytnout účet pro realizaci nějaké aktivity tak, aby se na nákladech spojených s financováním aktivit podílely všechny místní akční skupiny. Financování jednotlivých aktivit se předpokládá ve větší části z vlastních zdrojů, jelikož Evropská unie pro nadcházející období nepočítá s financováním marketingových aktivit v cestovním ruchu. Omezené prostředky by mělo být možné získat z grantů Pardubického kraje. Zatím ovšem není zřejmé, jestli i v případě existence „jen“ volného sdružení pro TO Chrudimsko-Hlinecko. Níže je uveden návrh modelu financování aktivity „Turistické noviny oblasti Chrudimsko-Hlinecko“, který vychází ze současného spolufinancování v rámci udržitelnosti projektu mikroregionu Chrudimsko a obecná tabulka využitelná pro financování aktivit. Další podkapitola pak uvádí již existující systém předfinancování projektu „Krok za krokem geoparkem“. Tento model je uveden jako „úspěšný vzor“, přestože částky plynoucí z jednotlivých regionů jsou značně rozdílné.

Pro úplnost je třeba dodat, že nelze využít jednotný model financování společný pro všechny aktivity (model, kde by se zapojili vždy ti samí partneři), což je zřejmé i z následujících příkladů. Důvodem je různá ochota partnerů MAS zapojit se do jednotlivých aktivit. Toto je ovšem pochopitelné, jelikož každý subjekt má jiné priority. Lze tedy používat obecný model na platformě spoluúčasti jednotlivých MAS, které zapojí různé partnery ze svých území dle zájmu a možností. Jako ukázkou můžeme opět použít následující vzory. Model použitý pro turistické noviny počítá se zapojením jednotlivých měst, jelikož každé město prostřednictvím svého TIC má nárok na jednu „inzerční“ stránku. Nejedná se ovšem pouze o inzerci města, ale celé správní oblasti příslušného TIC. Tento princip navazuje na skutečnost, že TIC dostávají od Pardubického kraje prostředky na zajišťování informací z celé své správní oblasti. Noviny tak opět zahrnují celou turistickou oblast Chrudimsko-Hlinecko. Teoreticky by bylo možné samozřejmě začlenit i další např. soukromé subjekty a rozšířit počet stránek novin. Model předfinancování projektu „Krok za krokem geoparkem“ zahrnuje všechny subjekty, které byly ochotné přispět na realizaci projektu včetně subjektu, který provádí správu Národního geoparku Železné hory a má tak zjevný zájem na jeho propagaci.

7.4.1 Stávající vzorový model financování - předfinancování projektu „Krok za krokem Geoparkem“

Přestože Destinační management TO Chrudimsko-Hlinecko prostřednictvím žadatele MAS Železnohorský region získal 100% dotaci na projekt Krok za krokem geoparkem (Evropský fond regionálního rozvoje – ERDF), předfinancování projektu musel řešit z vlastních zdrojů. Pro tento účel vyjednala každá místní akční skupina (dle obecného

komunikačního schématu) příspěvek na předfinancování projektu od svých členů. Přehled účasti na předfinancování partnerů a jejich členů obsahuje následující tabulka

subjekt	předfinancování
MAS Železnohorský region celkem	170 000,00
z toho: rozpočet MAS	20 000,00
město Heřmanův Městec	30 000,00
město Třemošnice	20 000,00
město Nasavrky	20 000,00
město Seč	20 000,00
město Ronov n/D	20 000,00
mikroregion Heřmanoměstecko	10 000,00
mikroregion Železné hory	10 000,00
mikroregion Centrum Železných hor	10 000,00
mikroregion Podhůří Železných hor	10 000,00
MAS Chrudimsko celkem	220 000,00
město Chrudim	50 000,00
město Slatiňany	30 000,00
mikroregion Chrudimsko	10 000,00
Vodní zdroje Chrudim (Geopark Železné hory)	130 000,00
MAS Hlinecko celkem	60 000,00
město Hlinsko	50 000,00
mikroregion Hlinecko	10 000,00
MAS SKCH celkem	20 000,00
město Chrast	20 000,00
Celkem pro projekt	470 000,00

7.4.2 Model financování aktivity „Turistické noviny oblasti Chrudimsko-Hlinecko“

Rozpočet aktivity

grafické zpracování	9 000 Kč
tisk (20 000 ks)	51 000 Kč
distribuce	v rámci nákladů jednotlivých MAS
koordináční práce a korektury	v rámci nákladů jednotlivých MAS
celkem	60 000 Kč

pozn.: tabulka kalkuluje s cenami pro rok 2015

Tabulka finanční spoluúčasti partnerů

subjekt	finanční spoluúčast
MAS Železnohorský region celkem	20 000,00
město Heřmanův Městec	5 000,00
město Třemošnice	5 000,00
město Nasavrky	5 000,00
město Seč	5 000,00
MAS Chrudimsko celkem	15 000,00
město Chrudim	10 000,00
město Slatiňany	5 000,00
MAS Hlinecko celkem	10 000,00
město Hlinsko	10 000,00
MAS SKCH celkem	15 000,00
město Skuteč	5 000,00
město Luže	5 000,00
město Chrast	5 000,00
Celkem pro aktivitu	60 000,00

6.4.3. Tabulka obecně využitelná pro financování společných aktivit

subjekt	finanční spoluúčast v Kč
MAS Železnohorský region celkem	
rozpočet MAS	
partner MAS	
MAS Chrudimsko celkem	
rozpočet MAS	
partner MAS	
MAS Hlinecko celkem	
rozpočet MAS	
partner MAS	
MAS SKCH celkem	
rozpočet MAS	
partner MAS	
Celkem pro aktivitu	

pozn: tabulka zohledňuje také možnost financování společných aktivit přímo z rozpočtu MAS (vychází z podobného financování využitého v rámci projektu „Krok za krokem geoparkem“ uvedeného výše v kap. 7.4.1.)

8 ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V TO PROSTŘEDNICTVÍM

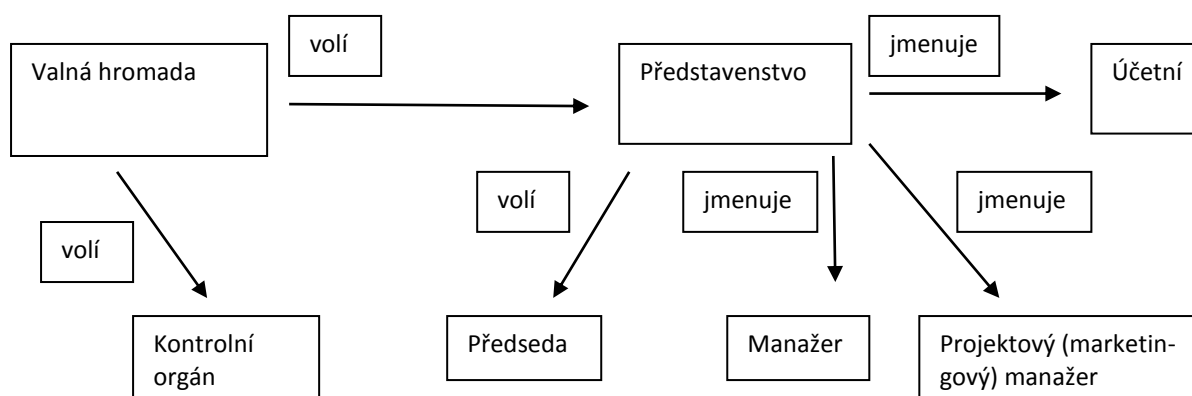
ORGANIZACE S PRÁVNÍ SUBJEKTIVITOU – ZAPSANÉHO SPOLKU

CHRUDIMSKO-HLINECKO

V případě založení organizace s právní subjektivitou, existuje několik možností řešení. Inspiraci lze čerpat přímo v Pardubickém kraji. Destinační společnost Východní Čechy jako nadřazený subjekt menším organizacím v jednotlivých turistických oblastech má v současné době formu zájmového sdružení právnických osob. Stejnou právní formu zvolila také destinační společnost Orlické hory a Podorlicko ve stejnojmenné turistické oblasti. Členy těchto organizací mohou být (a jsou) různé subjekty – veřejné, neziskové i soukromé podnikatelské subjekty. Jako členové mohou prostřednictvím nejvyšších orgánů sdružení spolurozhodovat o zásadních strategických cílech sdružení. Je však nutné dodat, že od 1. ledna 2014 již nemohou platně vznikat nová zájmová sdružení právnických osob a podle aktuální právní úpravy se registr stávajících zájmových sdružení právnických osob považuje za spolkový rejstřík. Nejbližší možnou právní formou je tedy v současné době zapsaný spolek. Území turistické oblasti Kralický Sněžník spravuje obecně prospěšná společnost. Činnost obecně prospěšných společností byla upravena zákonem o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb., který byl ovšem k 1. lednu 2014 rovněž zrušen novým občanským zákoníkem. Za nástupnický subjekt dle nové právní úpravy můžeme považovat zapsaný spolek. V turistické oblasti Českomoravské pomezí byl v roce 2007 založen dobrovolný svazek obcí. Členy v OCR s touto právní formou nemohou být soukromé podnikatelské subjekty ani neziskové organizace typu MAS (spolky). Tuto formu tedy není možné využít. Kromě výše uvedených právních forem nalezneme za hranicemi Pardubického kraje také občanská sdružení vykonávající destinační management. Ty ovšem podléhají stejné změně zákona jako zájmová sdružení občanských osob. Právní formou s nejvíce shodnými znaky je v současnosti stejně jako u zájmových sdružení právnických osob zapsaný spolek.

Vzhledem k výše uvedeným informacím lze doporučit nově vznikající OCR právní formu zapsaný spolek. K tomuto doporučení přispívá také fakt, že MAS TO Chrudimsko-Hlinecko, založené jako občanská sdružení, se v době vzniku této metodiky, transformují na zapsané spolky a mají tedy s touto právní formou zkušenosti. Rovněž se tato forma jeví jako vhodnější pro realizaci komunitně vedeného rozvoje cestovního ruchu než například zmíněný ústav.

8.1 Doporučená organizační struktura spolku Chrudimsko-Hlinecko



8.2 Doporučené znění stanov organizace Chrudimsko-Hlinecko, z.s.

Důležitým předpokladem doporučených stanov je fakt, že by se členy staly přímo místně příslušné MAS, aby se nedublovalo členství subjektů v MAS a TO (tak by řízení organizace bylo maximálně efektivní). Samozřejmě TO může poskytnout členství subjektu, který není přímo členem žádné mateřské MAS.

Úplné znění Stanov spolku Chrudimsko-Hlinecko

I.

Název, sídlo, právní forma

1. Název spolku: „**Chrudimsko-Hlinecko**“
2. Sídlo spolku:
3. Doba trvání: neurčitá
4. IČ:.....
5. DIČ:
6. Chrudimsko-Hlinecko je zapsaný spolek, registrovaný u Rejstříkového soudu v Pardubicích (Krajský soud)

II.

Poslání a cíle

1. Smyslem spolku je vzájemná spolupráce všech jeho členů i dalších obcí, měst, podnikatelů, organizací, spolků a jiných subjektů, které mají zájem na dalším rozvoji cestovního ruchu v oblasti. Spolek si klade za cíl společnou propagaci regionu,

budování co nejširší nabídky turistických produktů a zvyšování kvality služeb v cestovním ruchu.

2. Spolek vypracuje dlouhodobou strategii a plán rozvoje cestovního ruchu pro region, bude koordinovat jednotlivé projekty a aktivity, zastupovat region v projektech vyšších celků, včetně vyhledávání možností financování.

III.

Členství

1. Členem spolku se mohou stát fyzické osoby starší 18-ti let a právnické osoby, pokud se ztotožňují s cíli sdružení a písemně o členství požádají. O přijetí člena rozhoduje valná hromada spolku.
2. Členství je dobrovolné, registraci členů provádí výbor, respektive výborem pověřený orgán zápisem do členské listiny.
3. Členství ve spolku zaniká:
 - a) vystoupením člena
 - b) rozhodnutím výboru na základě opakovaného porušení stanov, např. z důvodu nezaplacení členského příspěvku nebo jednáním proti cílům spolku
 - c) zánikem či úmrtím člena,
 - d) zánikem spolku.
4. Přijetí nového člena či ukončení členství je možné vždy k termínu nejbližší valné hromady.

IV.

Práva a povinnosti členů

1. Člen spolku má právo:
 - a) volit a být volen do orgánů sdružení
 - b) předkládat návrhy, podněty a připomínky orgánům spolku
 - c) účastnit se jednání Představenstva
 - d) podílet se na činnosti spolku
 - e) kontrolovat činnost spolku
2. Člen spolku má povinnost:
 - a) dodržovat stanovy a další předpisy spolku
 - b) řádně a včas platit členské příspěvky
 - c) aktivně hájit zájmy spolku a nepodnikat žádné kroky, které by byly v rozporu se zájmy spolku
 - d) respektovat rozhodnutí orgánů spolku

V.

Orgány Sdružení

1. Orgány sdružení jsou:

- a) Valná hromada
- b) Představenstvo
- c) Dozorčí rada

VI.

Valná hromada

1. Valná hromada je nejvyšším orgánem spolku. Je tvořena všemi registrovanými členy spolku, každý s jedním rozhodujícím hlasem bez ohledu zda jde o fyzickou nebo právnickou osobu. Schází se dle potřeby, minimálně 1x ročně.
2. Valnou hromadu svolává a řídí předseda, v jeho nepřítomnosti místopředseda. Předseda je povinen svolat valnou hromadu, požádá-li o to více než 30 % členů spolku, a to nejpozději do 1 měsíce ode dne doručení žádosti.
3. Valná hromada je schopna se usnášet, je-li přítomna nadpoloviční většina jejich členů. Pro přijetí rozhodnutí je třeba souhlasu většiny přítomných. V případě, že není přítomna nadpoloviční většina členů valné hromady, předseda jednání řádně ukončí a po uplynutí 15 minut zahájí další jednání valné hromady. V tomto případě již rozhoduje pouze nadpoloviční většina přítomných členů.
4. Valná hromada:
 - a) rozhoduje o strategii a dlouhodobých plánech
 - b) rozhoduje o změně stanov a návrzích předložených představenstvem, dozorčí radou nebo členy
 - c) rozhoduje o rozpuštění, sloučení nebo rozdělení spolku
 - d) schvaluje rozpočet spolku a roční účetní uzávěrku
 - e) schvaluje výši členských příspěvků a rozhoduje o způsobu a termínu jejich zaplacení
 - f) schvaluje zprávu o činnosti spolku
 - g) volí předsedu, místopředsedu, ostatní členy představenstva a dozorčí radu
 - h) rozhoduje o dalších záležitostech, týkajících se spolku a jeho činnosti, pokud si rozhodnutí o těchto záležitostech vyhradí
 - i) Rozhoduje o přijetí člena a bere na vědomí ukončení členství

VII.

Představenstvo

1. Představenstvo je výkonným orgánem spolku, tvoří jej předseda, místopředseda a 5 členů. Funkční období členů představenstva jsou dva roky. Opakovaná volba je možná. Při volbě členů představenstva se dbá na zastoupení všech částí turistické oblasti, tzn. všech místních akčních skupin (MAS) a zastoupení jak veřejného tak soukromého sektoru.
2. Schůzi výboru svolává předseda, případně místopředseda, dle potřeby, minimálně jednou za čtyři měsíce. Představenstvo je usnášeníschopné, je-li přítomna nadpoloviční většina jeho členů. Dojde-li při hlasování představenstva k rovnosti hlasů, platí stanovisko předsedajícího.

3. Představenstvo:

- a) zabezpečuje úkoly vytyčené stanovami a plní usnesení valné hromady
- b) rozhoduje o způsobu dosahování cílů schválených valnou hromadou
- c) rozhoduje o všech záležitostech spolku, které nejsou stanovami vyhrazeny jinému orgánu.
- d) je oprávněno vytvářet pomocné či poradní orgány za účelem zefektivnění činnosti spolku

4. Předseda je statutárním orgánem spolku, zastupuje spolek navenek a jedná jeho jménem. V jeho nepřítomnosti ho zastupuje místopředseda. Úkony, které vyžadují schválení valné hromady nebo představenstva, může předseda, případně místopředseda, provést jen po jejich předchozím schválení, jinak jsou tyto právní úkony od počátku neplatné.

5. K podepisování za spolek je oprávněn předseda, v jeho nepřítomnosti místopředseda, tak že k názvu spolku připojí svůj podpis a otisk razítka spolku.

6. Volba nového člena představenstva či ukončení činnosti v představenstvu je možné vždy k termínu nejbližší valné hromady.

VIII.

Dozorčí rada

1. Dozorčí rada je kontrolním orgánem spolku, dohlíží na plnění usnesení valné hromady a představenstva, realizaci stanovených cílů a hospodaření s finančními prostředky spolku. O své činnosti vypracovává minimálně jednou ročně zprávu, kterou předkládá valné hromadě.

2. Dozorčí rada je tříčlenná, ze svého středu si volí svého předsedu. Funkční období členů dozorčí rady je dva roky.

3. Funkce člena dozorčí rady je neslučitelná s funkcí předsedy, místopředsedy nebo člena představenstva.

IX.

Zásady hospodaření

1. Majetek spolku tvoří členské příspěvky, dary, dotace a příspěvky z veřejných rozpočtů a jiné příjmy, např. výnosy z vlastních akcí. Výši a splatnost členských příspěvků stanoví valná hromada.

2. Spolek hospodaří s majetkem samostatně dle ročního rozpočtu. Rozpočet schvaluje, příp. mění valná hromada, kontrolu hospodaření provádí dozorčí rada.

3. Spolek vede účetnictví v rozsahu a způsobem stanoveným obecně závaznými právními předpisy. Aktiva spolku budou použita pro veřejně prospěšnou činnost zaměřenou na cíle spolku.

X.

Zánik spolku

1. Spolek se zrušuje rozhodnutím valné hromady nebo rozhodnutím soudu z důvodů stanovených §270 občanského zákoníku.
2. Valná hromada současně s rozhodnutím o zrušení spolku jmenuje likvidátora.
3. Likvidátor sestaví soupis majetku spolku, který zpřístupní v sídle spolku. O zveřejnění seznamu členy spolku vyrozumí. Pokud o to člen požádá, vydá mu likvidátor kopii tohoto soupisu za úhradu nákladů na vyhotovení kopie soupisu.
4. Likvidační zůstatek se převede na jinou osobu, která realizuje obdobnou činnost jako spolek, podle rozhodnutí valné hromady.
5. V ostatním postupuje likvidátor podle příslušných ustanovení občanského zákoníku o likvidaci právnických osob.
6. Spolek zaniká výmazem ze spolkového rejstříku.

XI.

Společná ustanovení

1. Členství ve volených orgánech zaniká:
 - a) uplynutím funkčního období,
 - b) rezignací,
 - c) smrtí,
 - d) odvoláním.
2. Rezignuje-li člen orgánu na svou funkci, skončí jeho členství v orgánu uplynutím dvou měsíců po dojití rezignace popř. sdělení rezignace do zápisu z jednání příslušného orgánu spolku.
3. Členové volených orgánů spolku, jejichž počet neklesl pod polovinu, mohou kooptovat na uvolněné místo náhradního člena do doby nejbližšího zasedání valné hromady, která zvolí nového řádného člena.
4. Kolektivní volené orgány rozhodují ve věcech jim svěřených ve sboru s výjimkou případů, kdy je působnost jednotlivých členů orgánů rozdělena do konkrétních oblastí.
5. V případě nebezpečí z prodlení může volený kolektivní orgán rozhodovat hlasováním „per rollam“ (korespondenční hlasování). Návrh věci k rozhodnutí „per rollam“ zašle předseda orgánu ostatním členům. Rozhodnutí je přijato dnem, kdy je odesílateli doručeno souhlasné stanovisko posledního člena, kterým je dosaženo souhlasu nadpoloviční většiny všech členů orgánu. Rozhodnutí přijaté „per rollam“ podepisuje předseda orgánu. Na nejbližším zasedání orgánu jsou členové informováni o rozhodnutích přijatých „per rollam“ od posledního zasedání orgánu.
6. Jednání volených kolektivních orgánů se mohou jejich členové zúčastnit i s využitím technických prostředků, které jim umožní sledovat celý průběh jednání.

7. Je-li rozhodnutí kolektivního orgánu přijato, zaznamená se na žádost člena, který návrhu odporoval, jeho odchylný názor. Je-li návrh přijat za neúčasti některého z členů orgánu, je tento člen oprávněn dozvědět se obsah rozhodnutí; toto právo je naplněno zpřístupněním zápisu z jednání orgánu.
8. Člen kolektivního orgánu vykonává svou funkci osobně; u právnické osoby fyzickou osobou, která člena-právnickou osobu ve výkonu funkce zastupuje.
9. Pro případ neúčasti na jednání kolektivního orgánu může jeho člen zmocnit jiného člena tohoto orgánu, aby za něj na uvedeném jednání hlasoval. Jeden člen může zastupovat nejvýše dva členy orgánu. Možnost tohoto zastoupení se uplatní i pro valnou hromadu.

XI

Závěrečná ustanovení

- 1) Tyto stanovy byly schváleny ustanovující valnou hromadou dne
- 2) Stanovy mohou být měněny a doplňovány jen na základě souhlasného rozhodnutí nadpoloviční většiny členů spolku.
- 3) Změny nebo doplňky Stanov musí mít formu pořadově číslovaných písemných dodatků.
- 4) Pokud není v těchto Stanovách uvedeno jinak, pak pro veškerou činnost spolku a veškeré právní vztahy související s existencí spolku platí příslušná ustanovení zákona číslo 89/2012 Sb. občanského zákoníku.

Vdne.....

Podpisy zakladatelů

8.3 Financování spolku Chrudimsko-Hlinecko

Hlavním zdrojem zapsaného spolku Chrudimsko-Hlinecku musejí být členské příspěvky. V současné době je téměř zřejmé, že marketingové a koordinační aktivity již nebudou podporovány v rámci fondů EU tak, jak tomu bylo v končícím programovém období. Minimálně do roku 2022 tedy s touto možností financování nelze počítat. Určité možnosti financování vznikají v rámci Pardubického kraje. Výše poskytnutých finančních prostředků však pravděpodobně nepřekročí 100 000 Kč/rok. Pro financování jednotlivých aktivit spolku lze použít obdobných modelů jako u financování volného sdružení (viz. kap. 6.4.). Obecně se však dá předpokládat, že na řízení organizace s právní subjektivitou bude potřeba více finančních prostředků než na řízení volného sdružení (např. vzhledem k vyšší administrativní náročnosti).

Alternativním finančním zdrojem můžou být v obou případech (volné sdružení i právní subjektivita) projekty spolupráce MAS v rámci realizace jejich SCLLD (strategií komunitního rozvoje), kde budou vyčleněny finanční zdroje. Nutno však počkat na detailní členění aktivit a uznatelných nákladů v souvislosti s prováděcími dokumenty jednotlivých operačních programů 2014-2020.

8.3.1 Předpokládané náklady organizace s právní subjektivitou – varianta ideálního rozpočtu (vstupní náklady a provozní náklady)

Založení organizace cestovního ruchu (OCR) s dvěma zaměstnanci na plný úvazek – manažerem (ředitelem) a marketingovým pracovníkem (produkce a grafika)

Vstupní náklady

nákup 2 ks výpočetní techniky (HW a SW)	70 000 Kč
mobilní telefony	10 000 Kč
vozidlo	220 000 Kč

Celkem	300 000 Kč
---------------	-------------------

Provozní náklady za rok

Mzdové prostředky

Manažer

Mzda s odvody (min. 25 000 hrubého/měsíc + motiv. odměny)	450 000 Kč
---	------------

Marketingový pracovník

Mzda s odvody (min. 20 000 hrubého/měsíc + motiv. odměny)	400 000 Kč
---	------------

Služby a materiál

Pronájem kanceláře vč. nábytku, internet. připojení

(netržní nájemné – přes jedno z měst v rámci některé z MAS)	50 000 Kč
---	-----------

Cestovné, telefon, materiál a další režie	50 000 Kč
---	-----------

Nákup služeb (vedení účetnictví organizace aj.)	40 000 Kč
---	-----------

Marketing a propagace (Tiskové služby, inzerce, materiály apod.)	400 000 Kč
--	------------

Celkem	1 390 000 Kč
---------------	---------------------

8.3.2 Předpokládané náklady organizace s právní subjektivitou – varianta omezeného rozpočtu (vstupní náklady a provozní náklady)

Založení organizace cestovního ruchu (OCR) bez zaměstnanců na plný úvazek – předpokládá zapojení stávajících pracovníků MAS, TIC apod. na základě DPP a dobrovolnictví. Zároveň se předpokládá využití prostor a vybavení, které mají k dispozici MAS TO Chrudimsko-Hlinecko

Vstupní náklady

Registrace Stanov	1 000 Kč
<hr/>	
Celkem	1 000 Kč

Provozní náklady za rok

Mzdové prostředky

Manažer DPP (zajištění administrativního chodu spolku)	
Mzda s odvody (160 Kč/hod – 300 hod./rok,	48 000 Kč
Marketingový pracovník (projektový manažer)	
Mzda s odvody (140 Kč/hod – 300 hod./rok)	42 000 Kč

Služby a materiál

Pronájem kanceláře vč. nábytku, internet. připojení	
(využití jedné z MAS, platba formou příspěvku na provoz)	5 000 Kč
Cestovné, telefon, materiál a další režie	10 000 Kč
Nákup služeb (vedení účetnictví organizace aj.)	20 000 Kč
Marketing a propagace (inzerce, tur. noviny, propag. materiály apod.)	100 000 Kč

Celkem	235 000 Kč
---------------	-------------------

9 ZHODNOCENÍ Kladů A Záporů Navrhnutých Řešení A DOPORUČENÍ DALŠÍHO POSTUPU

Volné sdružení bez právní subjektivity

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none"> • menší administrativní zátěž • menší finanční náročnost • větší flexibilita 	<ul style="list-style-type: none"> • horší postavení při komunikaci s DSVČ a Pardubickým krajem, MMR, Czech Tourism • horší postavení při získávání dotací a grantů (předpoklad hl. od Pardubického kraje) • složitější realizace některých aktivit vzhledem k neexistenci společného účtu (vždy třeba zvolit účet jednoho z partnerů – pro některé obce problematické řešení)

Organizace s právní subjektivitou – zapsaný spolek

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none"> • existence jasných pravidel na základě Stanov spolku • společný účet spolku pro realizaci jednotlivých aktivit • lepší postavení při komunikaci s DSVČ a Pardubickým krajem, MMR, Czech Tourism • lepší postavení při získávání dotací a grantů (předpoklad hl. od Pardubického kraje) 	<ul style="list-style-type: none"> • menší flexibilita • větší finanční náročnost • větší administrativní zátěž

10 ZÁVĚR

Na základě zhodnocení pozitiv a negativ obou navrhovaných řešení řízení cestovního ruchu v TO Chrudimsko můžeme konstatovat, že při současné situaci v České republice (neexistence zákona o cestovním ruchu) lze doporučit partnerům v rámci Deklarace dále prohlubovat vzájemnou spolupráci na základě jasně definovaných pravidel. K tomu by měla přispět i tato metodika. Při bližším zkoumání kladů a záporů dojdeme k závěru, že klady volného sdružení převažují nad jeho zápory. Nejdůležitějším záporem organizace s právní subjektivitou je bezesporu vyšší finanční náročnost. Při současné situaci je možné, že by organizace s právní subjektivitou téměř všechny získané prostředky musela vynaložit na administrativní zajištění chodu organizace a nezbyl by tak dostatek prostředků na samotné aktivity. Naproti tomu volné sdružení vynakládá všechny získané prostředky přímo na financování jednotlivých aktivit. Administrativní zátěž je minimální. Založení spolku by se jevilo jako výhodné až při existenci významnějších možností jeho financování.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AHR ČR – Asociace hotelů a restaurací České republiky
A.T.I.C. – Asociace turistických informačních center
ČR – Česká republika
DSO – Dobrovolný svazek obcí
DSVČ – Destinační společnost Východní Čechy
EU – Evropská unie
ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj
MAS – Místní akční skupina
MAS ŽR – MAS Železnohorský region
MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
NG – Národní geopark
OH – Orlické hory
OCR – Organizace cestovního ruchu
PK – Pardubický kraj
SKCH – Skutečsko, Košumbersko a Chrastcko
SO – Svazek obcí
TIC – Turistické informační centrum
TO – Turistická oblast
ŽHR – Železnohorský region

POUŽITÉ ZDROJE

MAS TO Chrudimsko-Hlinecko:

MAS Chrudimsko, o.s.

MAS Hlinecko, o.s.

MAS Železnohorský region, o.s.

MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrastecko, o.s.

TIC TO Chrudimsko-Hlinecko:

Informační centrum města Chrudim (město Chrudim)

Turistické informační centrum Heřmanův Městec (město Heřmanův Městec)

Turistické informační centrum Hlinsko (město Hlinsko)

Turistické informační centrum Luže (město Luže)

Turistické informační centrum Nasavrky (Radka Závorková)

Turistické informační centrum Seč (město Seč)

Turistické informační centrum Skuteč (město Skuteč)

Turistické informační centrum Slatiňany (město Slatiňany)

Turistické informační centrum Třemošnice (město Třemošnice)

Městský úřad Chrudim:

Oddělení regionálního rozvoje (Odbor územního plánování a regionálního rozvoje)

Pardubický kraj:

Oddělení sportu a cestovního ruchu (Odbor rozvoje, fondů EU, cestovního ruchu a sportu)