

## Návrhy možného organizačního uspořádání v rámci rozvoje CR v TO Pardubicko / z pohledu města Pardubice /

Analýza možného uspořádání vztahů a úkolů mezi KP, OŠKS a KCP

Stávající nastavení zodpovědností mezi KP, OŠKS a KCP (provozovatelem TIC) je nejasné a bez jasné hierarchie. Koordinace aktivit na podporu městského marketingu a CR je zde pouze horizontální, a to navíc nahodilá a bez výstupů jako jsou zápisy, soupisy úkolů nebo jiné dokumenty popisující ad hoc nastavenou součinnost. Pro zpřehlednění je třeba nastavit pro složky podílející se na rozvoji CR určitou hierarchii a stanovit postupy pro vertikální koordinaci.

Pro nastavení hierarchie rolí se nabízejí tři varianty:

1. Kancelář primátora je v roli leadera procesů.
2. OŠKS je leader a nastavuje úkoly a rozděluje je mezi manažera CR (v rámci KCP) a Oddělení vnějších vztahů.
3. KCP je leader procesů (s obecným zadáním od Rady města) a vyžaduje součinnost tam, kde ji potřebuje.
4. Nově zřízená organizace vykonává část agendy CR a řídí se zadáním, které se tvoří v diskusi více partnerů z TO Pardubicko (má mandát více partnerů z TO). Město Pardubice spolupracuje na zadání i na realizaci.

### **Varianta KP-leading**

#### *Kancelář primátora pověřuje jiné složky*

Výhody	+ KP má ze všech složek největší pravomoci (může fungovat jako přirozený koordinátor), zapojení primátora dává tématu CR větší váhu  + KP se stará o vizuální identitu města (a měla by mít ve věci propagačních materiálů a prezentací města poslední slovo)  + KP se stará o kontakty v zahraničí  + jednotná komunikace města s veřejností (prostřednictvím jednoho odboru) – podpora vnějších vztahů má přímý vliv na CR
Nevýhody	- vysoké nároky na KP (další náročná agenda)  - příliš specifická agenda na to, aby se jí KP měla zabývat – nutné politicky obhájit, proč má být kladen důraz na právě na cestovní ruch (proč ne třeba bezpečnost nebo dopravu)  - KP se nezabývá podporou rozvoje CR, to má na starosti OŠKS
Shrnutí	> vhodné, pokud je CR hlavním strategickým cílem města  > vhodné, pokud více než o rozvoj infrastruktury a nabídky CR jde o to budovat značku

	> vhodné, pokud má město jasnou marketingovou strategii a KP dohlíží na to, zda je naplňována, a pokud město nemá ambice dále rozvíjet nabídku pro CR
--	---

### **Varianta OŠKS-leading**

#### **OŠKS vytváří plány, úkoluje a kontroluje TIC a Odbor vnějších vztahů**

Výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ umožňuje efektivnější koordinaci aktivit v situaci, kdy je CR města postaven na kulturních a sportovních akcích</li> <li>+ OŠKS má na starosti koordinaci provozovatelů aktivit CR a má tedy větší dosah na obsahy CR (nabídku CR) a v podobě Programu rozvoje CR má nástroj na její ovlivňování</li> </ul>
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CR není pro činnost odboru prioritou – hlavní je v tuto chvíli kultura, sport a školství</li> <li>- OŠKS nemá dostatečné personální kapacity, aby vytvářel plány a zadání a následně je kontroloval</li> <li>- v OŠKS nejsou zastoupeni marketéři, a je tedy nezbytná úzká spolupráce s KP (kde by měl být specialista na městský marketing)</li> </ul>
Shrnutí	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; vhodné, pokud je CR postaven na kulturních a sportovních akcích (což momentálně platí)</li> <li>&gt; vhodné, pokud je CR ve fázi stanovování priorit a strategických plánů (což momentálně platí)</li> </ul>

### **Varianta KCP-leading**

Výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ možná synergie s dalšími kulturními aktivitami KCP (možnost využívat produkčních kapacit)</li> <li>+ spolupráci s partnery neinicuje přímo město, což může být pro některé partnery důležitým faktorem zapojení</li> <li>+ jasně definovaný partner pro stakeholdery v segmentu CR – přehlednější situace pro podnikatele a provozovatele atraktivit</li> <li><b>+ organizace může být příjemcem grantů a dotací / nový systém prosazovaný MMR nahrává oblastem, které mají vlastní organizaci CR (příspěvky od státu a kraje jdou na organizace, nikoliv na obce)</b></li> <li>+ může převzít část agendy OŠKS, a odbor se tak bude moci více věnovat kontrole a evaluaci</li> </ul>
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manažer CR je zde začleněn do širší struktury a organizace jako celek má jiné priority, než je rozvoj CR (problémy KCP postihují i oblast rozvoje CR)</li> <li>- KCP jako zřízená organizace města Pardubice není pro město a pro Pardubický kraj ideálním partnerem</li> <li>- nutné dobře definovat zadání organizace a úkoly na poli rozvoje CR</li> <li>- malé pravomoci vůči pracovníkům magistrátu – KCP by musela dostat i určité pravomoci ohledně městského marketingu a možnost účastnit se procesů dotýkajících se nabídky aktivit ve sféře kultury a sportu, aby nebyla neakceschopná</li> </ul>
Shrnutí	> vhodné v případě, že město chce posílit roli KCP

	> vhodné v případě realizace velkého (vně financovaného) projektu nebo v případě, kdy se řeší udržitelnost určitého projektu
--	--

### **Externí organizace je pověřena destinačním managementem**

Výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ hlavní tahoun, pro kterého je CR prioritou a jediná agenda</li> <li>+ samostatný rozpočet umožňuje lepší kontrolu efektivity</li> <li>+ jasně definovaný partner pro stakeholdery v segmentu CR – přehlednější situace pro podnikatele a provozovatele atraktivit</li> <li>+ vytvoření samostatné organizace bude řešit i otázku zastřešení destinačního managementu v TO Pardubicko (za finanční účasti okolních obcí) a mandátu k zastupování TO</li> <li><b>+ organizace může být příjemcem grantů a dotací / nový systém prosazovaný MMR nahrává oblastem, které mají vlastní organizaci CR (příspěvky od státu a kraje jdou na organizace, nikoliv na obce)</b></li> <li>+ může převzít část agendy OŠKS, a odbor se tak bude moci více věnovat kontrole a evaluaci</li> </ul>
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyšší provozní náklady (v řádu 20 - 40%)</li> <li>- nutné dobře definovat zadání organizace a úkoly</li> <li>- malé pravomoci vůči pracovníkům magistrátu – organizace by musela dostat i určité pravomoci ohledně městského marketingu a možnost účastnit se procesů dotýkajících se nabídky aktivit ve sféře kultury a sportu, aby nebyla neakceschopná</li> <li>- manažer CR je momentálně rolí v rámci KCP a vydělení destinačního managementu do nového subjektu tedy organizačně zasáhne i KCP.</li> </ul>
Shrnutí	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; vhodné v případě, že CR je pro město prioritou a zároveň je potřeba jej významně stimulovat</li> <li>&gt; vhodné v případě realizace velkého (vně financovaného) projektu nebo v případě, kdy se řeší udržitelnost určitého projektu</li> <li>&gt; vhodné, jestliže chce město aktivizovat další partnery (provozovatele služeb), protože tím vytvoření „nového“ subjektu dává možnost určitého restartu vztahů</li> <li>&gt; vhodné jestliže je třeba zapojit i další obce z TO Pardubicko nebo jejich sdružení</li> </ul>

### **Východiska pro návrh:**

Z výše uvedené analýzy je patrné, že založení organizace CR, která by koordinovala aktivity CR v TO Pardubicko je z hlediska rozvoje CR vhodným krokem. Díky tomu totiž bude existovat subjekt, který má mandát od obcí v TO a který komunikuje s partnery v území jako „nositel společných zájmů“. Pro založení takové organizace je třeba vytvořit přesnější projekt, který bude projednán s klíčovými partnery.

Hlavní činností organizace CR je plošné vyhledávání vstupů pro marketingové aktivity (oblasti i regionu) a koordinace aktivit vč. koordinace sběru informací o návštěvnících (o jejich pohybu, zájmech, preferencích a spokojenosti).

Do doby vzniku této společnosti je třeba, aby město Pardubice (MMP a KCT) nastavilo procesy a postupy pro rozvoj CR a koordinaci aktivit aktérů, které následně převezme nově založená organizace CR (fóra cestovního ruchu, newsletter atp.). (Tyto procesy jsou popsány v Organizačním manuálu, který je přílohou Koncepce rozvoje CR v TO Pardubicko číslo 2). Na přechodnou dobu – než bude založena samostatná organizace CR – je zvolen model, kdy iniciátorem klíčových aktivit je OŠKS (potažmo OKCR) označený v úvodní analýze jako „OŠKS-leading“.

## Návrh budoucího uspořádání CR v TO Pardubicko

1. Členství v DSVČ bude mít město a schůzek výkonné rady se bude účastnit zástupce města spolu s manažerem CR (KCP). V případě založení organizace CR pro turistickou oblast bude členem DSVČ i ona organizace a jednání se bude účastnit manažer CR jako zástupce organizace CR.
2. Budou sjednány pravidelné schůzky města a kraje (na úrovni gesčních náměstků), kde se budou obě strany informovat o svých záměrech a plánech v oblastech, které se dotýkají CR.
3. Bude založena organizace cestovního ruchu, která zastřeší Turistickou oblast Pardubicko, která zaměstná produktového manažera. (Po jejím založení se tato organizace stane členem DSVČ.)
4. Bude pravidelně organizováno fórum aktérů cestovního ruchu, kde budou sbírány informace o aktivitách partnerů a problémech, na které při své činnosti narážejí. Fórum bude organizováno 2x ročně – na jaře (koordinace před sezónou) a na podzim (zhodnocení sezóny, plánování aktivit do dalšího období).
5. Pro sdílení informací o dění v TO bude zřízen elektronický newsletter. K odběru tohoto newsletteru se bude moci přihlásit kdokoliv, kdo operuje na území TO a jehož činnost souvisí s CR.

## Navrhované parametry OCR

1. Právní forma, která umožní vstup (členství), obcím, právnickým osobám i fyzickým osobám. (Pravděpodobně nejvhodnější formou je v současnosti tzv. zapsaný ústav.) Organizace je řízena správní radou a má svého ředitele (manažer CR).
2. Obce jsou zaintegrované přes MAS (nikoliv samostatně, aby se organizační struktury nepřekrývaly a nevznikaly nesystematické vazby). Jedinou výjimkou jsou Pardubice, které jako krajské město hrají speciální roli stabilizujícího člena.
3. **Město Pardubice se zaváže dlouhodobě přispívat na základní provoz organizace: plat produktového manažera / manažera CR, prostory, režie, náklady na organizaci fór CR. (Produktový manažer může být zaměstnancem MMP nebo je částka potřebná na jeho plat ve formě členského příspěvku města Pardubice).**
4. **Vytvoření pozice manažera CR v nové organizaci CR bude znamenat zrušení této pozice v KCP. Nejde tedy o nový úvazek, ale o formu reorganizace.**
5. Ostatní členové na základě vzorce zohledňujícího jejich povahu a rozpočtové možnosti přispívají do rozpočtu na marketingové a rozvojové projekty OCR.
6. Kromě pravidelných setkání organizuje manažer CR také specializované ad hoc pracovní skupiny zaměřené na dílčí problémy a projekty.

## Nástroje řízení na úrovni turistické oblasti

Nástroj	Popis a funkce nástroje / frekvence využití
<b>Schůzky MCR s aktéry CR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sběr dat o problémech</li> <li>- Sběr informací o záměrech jednotlivých partnerů</li> <li>- Přenos informací o záměrech ostatních aktérů</li> </ul> <p><b>KDY: průběžně</b></p>
<b>Správní rada OCR „Aktivity pro daný rok“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporting, co vyplynulo z analýzy sebraných dat</li> <li>- Opatření pro daný rok / projekty</li> <li>- Příprava na Fórum aktérů CR TO Pardubicko</li> </ul> <p><b>KDY: únor a září</b></p>
<b>Fórum aktérů CR v TO Pardubicko</b>	<p>JARO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporting, co vyplynulo z analýzy sebraných dat</li> <li>- Opatření pro daný rok / projekty</li> <li>- Reporting, co kdo chystá na regionální a nadregionální úrovni</li> </ul> <p>PODZIM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporting o výsledcích projektů dané sezóny</li> <li>- Navrhovaná opatření pro další rok / projekty</li> <li>- Reporting, co kdo chystá na regionální a nadregionální úrovni</li> </ul> <p><b>KDY: březen, září</b></p>
<b>Schůzky projektového/ projektových týmu/ů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slouží k přenosu informací o stavu přípravy projektů, aktualizaci harmonogramu a řešení problémů</li> <li>- Slouží ke schvalování dílčích kroků a výstupů</li> </ul> <p><b>KDY: od března do června 1x měsíčně (1,5h)</b></p>
<b>Koordinační schůzka „Data a promomateriály“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slouží ke koordinaci aktivit směřujících ke sběru dat o návštěvnících a funkčnosti realizovaných opatření</li> <li>- Slouží ke koordinaci distribuce nových promomateriálů atp. (duben)</li> <li>- Slouží ke koordinaci při tvorbě nových promomateriálů (prosinec)</li> </ul> <p><b>KDY: duben, prosinec</b></p>
<b>Evaluační schůzka/y projektového/ projektových týmu/ů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slouží k vyhodnocení výsledků či dopadů projektů směřovaných na danou sezónu</li> <li>- Směřuje k identifikaci problémů, které je třeba v souvislosti s projektem řešit</li> </ul> <p><b>KDY: listopad</b></p>
<b>Harmonogram aktivit pro daný rok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokument navazující na akční plán, který je průběžně aktualizovaný, aby poskytoval přehled o probíhajících a nastávajících aktivitách (projektech) daných akčním plánem na dané období</li> </ul> <p><b>KDY: průběžně</b></p>
<b>Zápisy ze schůzek projektového týmu/ projektových týmů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slouží k zaznamenání informací o agendě řešené v projektových týmech:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) informace</li> <li>2) rozhodnutí</li> <li>3) úkoly</li> <li>4) odloženo, vyřešeno atp.</li> </ol> <p><b>KDY: průběžně</b></p>
<b>Sdílený kalendář hlavních akcí a událostí daného roku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slouží ke sdílení termínů, kdy se v TO dějí stěžejní sportovní a kulturní akce</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Slouží ke sdílení informací o termínech dalších setkání a Fór CR</li></ul> <p><b>KDY: průběžně</b></p>
<b>Newsletter určený pro podnikatele a partnery v CR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- E-mailový newsletter zasílaný všem zájemcům z řad aktérů, provozovatelů služeb a místních partnerů za účelem jejich průběžného informování o připravovaných, probíhajících či dokončených aktivitách</li></ul> <p><b>KDY: průběžně, dle potřeby</b></p>