



Navrhované principy destinační spolupráce ve Zlínském kraji

PŘÍLOHA

Únor 2026



Východiska pro rozvoj destinační spolupráce

Role organizace destinačního managementu (dále DMO) v řízení destinace



Hlavním cílem rozvoje oblastní DMO je zvyšování konkurenceschopnosti turistické oblasti na trhu cest. ruchu

3K jako základní princip destinačního managementu:
Komunikace – Koordinace – Kooperace

Synergické efekty >> Koordinované investice
>> Efektivní marketing

Ekonomické efekty destinačního managementu



Dlouhodobě efektivně fungující destinační agentura přináší vyšší rozsah a kvalitu služeb v cestovním ruchu.

Ve spolupráci s efektivním marketingem dochází k nárůstu tržeb a celkové spotřeby.

Díky multiplikačním efektům v ekonomice má významný pozitivní dopad na veřejné rozpočty i zaměstnanost.

Přínosy cestovního ruchu pro kraj, města, obce a její občany

*Rozvinutý cestovní ruch v destinaci má **pozitivní dopady** na všeobecný rozvoj obcí i na ekonomiku kraje a oblastí a na obecní rozpočty.*

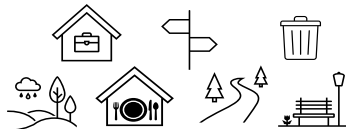
**Přímý dopad
do rozpočtu kraje
/ měst / obcí**



**Sekundární
dopady do
ekonomiky**



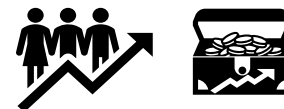
**Investice
do veřejného
prostoru**



**Zvýšení známosti
a prestiže kraje /
měst / obcí**



**Pozitivní dopad
na vývoj počtu
obyvatel kraje /
měst / obcí**



Stejně tak má **dlouhodobě fungující cestovní ruch v destinaci pozitivní vliv na kvalitu života místních obyvatel**, a tím pádem **může pozitivně ovlivňovat vývoj počtu obyvatel v kraji, městech a obcích.**

**Zaměstnání
přímo
v cestovním
ruchu**



**Zaměstnání
v návazných
odvětvích**



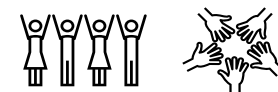
**Kvalita trávení
volného času
místních**



**Lepší kvalita
života v kraji,
ve městech
a obcích**



**Vyšší
sounáležitost
s krajem, oblastí,
obcemi**

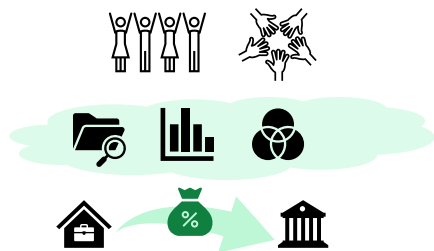


Přínosy fungující destinační společnosti

Dobře nastavená a dlouhodobě efektivní destinační spolupráce může výrazně **pomoci zdravému a udržitelnému rozvoji** cestovního ruchu v turistické oblasti, který má **pozitivní vliv na kraj, oblasti, města obce i její obyvatele**.

Dobře nastavená, dostatečně financovaná a kvalitně personálně zabezpečená **destinační společnost** může vykonávat velké množství aktivit, zastřešovat rozvojové projekty a záměry, které by jinak musely zajišťovat kraj, města a obce či další aktéři cestovního ruchu.

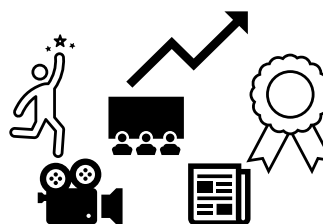
Lepší spolupráce subjektů na rozvoji cestovního ruchu



Zvyšování kvality nabídky v cestovním ruchu a její koordinace



Koordinovaný destinační marketing, efektivní propagace

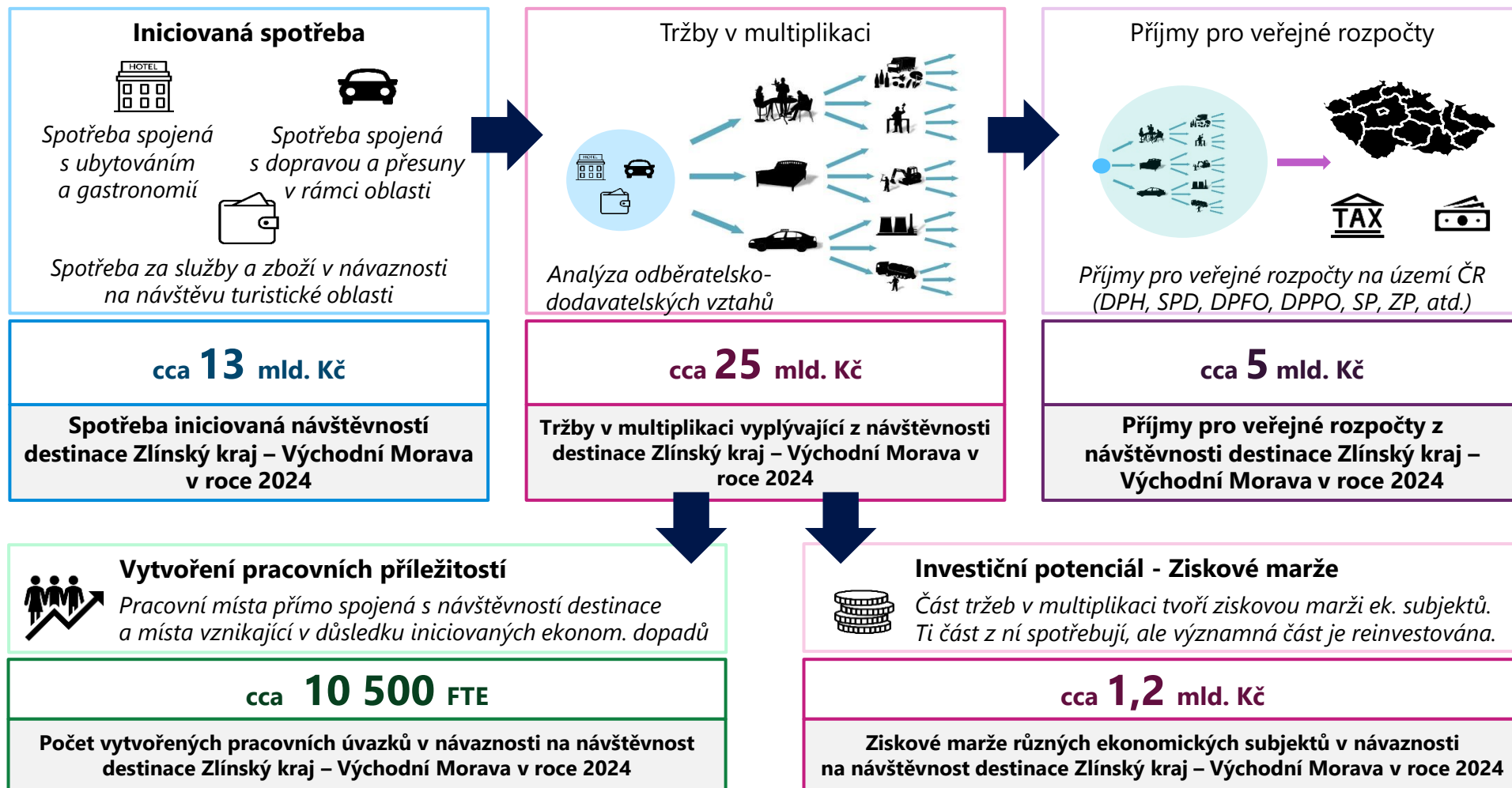


Zabránění negativním dopadům turismu, eliminace rizik



Ekonomické dopady z návštěvnosti Zlínského kraje 2024

Vstupní data pro výpočty vychází z dat návštěvnosti z Českého statistického úřadu pro HUZ, kalkulace návštěvníků z geolokačních dat a z kalkulace průměrné útraty těchto návštěvníků. Celkem **13 milionů turistů a výletníků** v destinaci Zlínský kraj – Východní Morava realizovalo v roce 2024 **útratu cca 13 miliard Kč**. Tato iniciovaná spotřeba vytváří v české ekonomice **10,5 tis. pracovních míst**.



FTE - ekvivalent přepočtených plných ročních pracovních úvazků)

Vztahy mezi aktéry cestovního ruchu

- Zlínský kraj se stane členem oblastních organizací destinačního managementu, zapojí se napřímo do rozvoje cestovního ruchu a destinační spolupráce.
- Zlínský kraj poskytne velkorysou finanční podporu oblastním DMO pro rozvoj dlouhodobě udržitelné, efektivní destinační spolupráce.

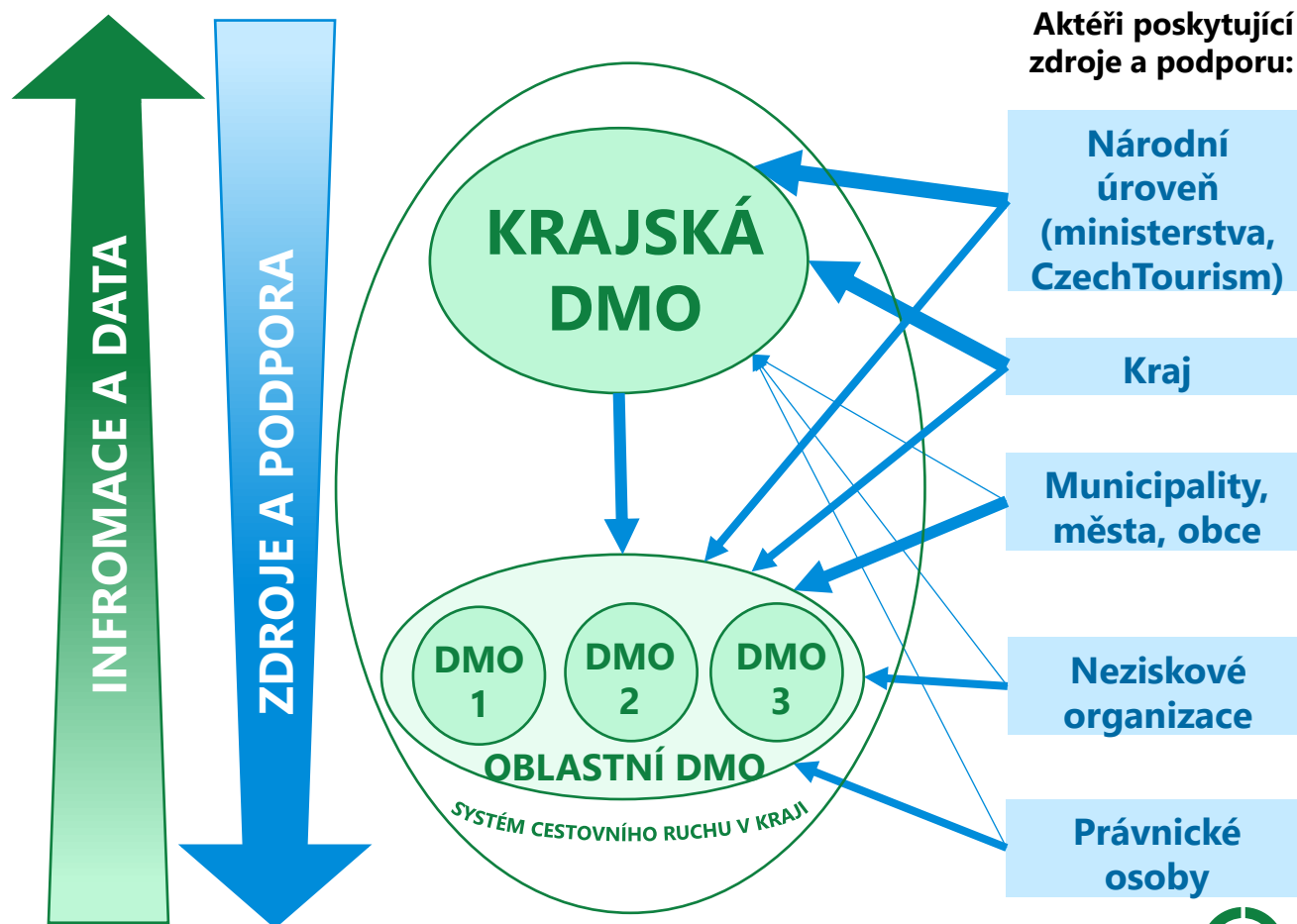
Hlavní směry spolupráce:

Od oblastních DMO směrem ke kraji/krajské DMO:

- sdílení informací z území – aktuální potřeby, zkušenosti, náměty a data z praxe
- předávání výstupů z lokálních aktivit, projektů a výzkumů
- zpětná vazba k realizovaným krajským aktivitám a kampaním
- návrhy na společné projekty nebo produktové propojení

Od krajské DMO / kraje směrem k oblastním DMO:

- poskytování metodické a prezentační podpory
- nabídka finančních zdrojů, dotačních příležitostí a výzkumů
- koordinace nadregionálních aktivit, kampaní a sběru dat



Přínosy členství kraje a krajské CCR v oblastních DMO z pohledu kraje a krajské CCR

Pro kraj a jeho centrálu cestovního ruchu představuje **členství v oblastní DMO** možnost **systematicky koordinovat směřování rozvoje cestovního ruchu** v území, lépe koordinovat aktivity a používat systém DMO jako **nástroj strategického řízení**.

Výhody zapojení do členství oblastních organizací destinačního managementu

	Zajištění strategické koordinace	- Možnost systematicky sladovat směřování rozvoje turismu na úrovni kraje a oblastí. - Lepší provázání činnosti oblastních DMO s krajskými strategiemi a koncepcemi. - Snazší koordinace mezi jednotlivými oblastními DMO a podpora jejich spolupráce.
	Spolurozhodování v rámci destinační spolupráce	Účast v orgánech spolku (správní rada, dozorčí rada, členská schůze... apod.). - Možnost přispívat k nastavování priorit a směřování organizace. - Získání přímé zpětné vazby o efektivitě a kvalitě realizovaných aktivit.
	Posílení partnerství a vzájemné důvěry	- Kraj není jen poskytovatelem podpory, ale aktivní partner destinační spolupráce. - Posílení spolupráce mezi krajskou a oblastní úrovní řízení cestovního ruchu. - Budování dlouhodobé důvěry a stability vztahů v systému DMO.
	Získávání dat a informací z území	Pravidelný a strukturovaný přenos dat a výstupů z praxe oblastních DMO. - Lepší přehled o potřebách území, chování návštěvníků a aktivitách aktérů CR. - Využití dat pro reporting, monitoring a strategické plánování na krajské úrovni.
	Koordinace prezentace kraje	- Společná tvorba a koordinace klíčových tematických okruhů cestovního ruchu. - Efektivnější využití krajských i oblastních marketingových aktivit. - Omezování roztříštěnosti v komunikaci a prezentaci destinace.
	Efektivnější využívání veřejných prostředků	- Lepší sladění krajské podpory s reálnými potřebami a projekty v území. Transparentnější a účelnější podpora rozvoje cestovního ruchu. Přehled o využití prostředků prostřednictvím činnosti oblastních DMO.
	Naplnění principů víceúrovňového řízení	- Kraj plní roli koordinátora, ne izolovaného subjektu - Podpora profesionalizace systému DMO - V souladu s doporučeními CzechTourism a ministerstva

Přínosy členství kraje a krajské CCR v oblastních DMO z pohledu oblastní DMO a aktérů destinační spolupráce

Zapojení kraje a krajské centrály cestovního ruchu do oblastní DMO přináší řadu konkrétních výhod i pro ostatní členy – obce, podnikatele i další aktéry cestovního ruchu. Je to krok, který může **posílit pozici, stabilitu i kvalitu práce celé organizace**.

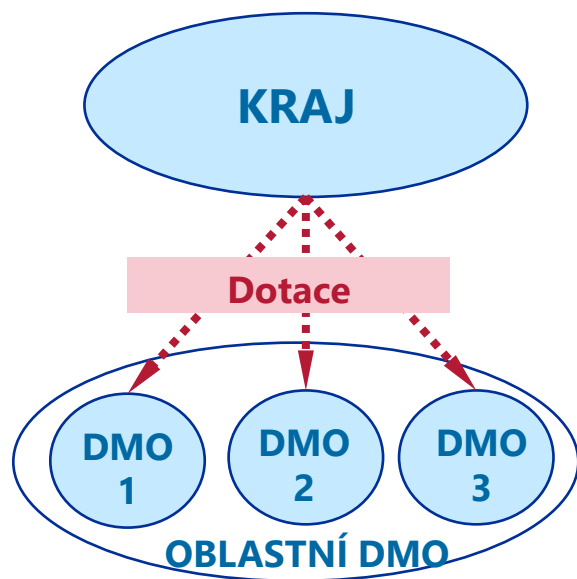
Výhody členství kraje a krajské CCR v oblastní DMO

	Vstup finančně silného a stabilního partnera	- Kraj je ekonomicky silným subjektem s dlouhodobě zajištěným rozpočtovým zázemím. - Pro ostatní členy to představuje posílení finanční stability celé organizace. - Snižuje se závislost DMO na krátkodobých a nejistých zdrojích.
	Možnost dlouhodobého financování	- Členský příspěvek kraje při správném nastavení vytváří pravidelný a předvídatelný příjem. - DMO umožňuje pracovat i s víceletým finančním rámcem, nikoli jen s ročním horizontem. - Umožňuje plánovat činnost koncepčně, nikoli reaktivně.
	Finanční flexibilita oproti dotačnímu financování	- Kraj může poskytovat členské příspěvky, které oproti dotacím umožňují financovat provozní, koordinační a rozvojové činnosti, které dotace často nepokrývají. - Zvyšují schopnost DMO reagovat na aktuální potřeby území.
	Strategická spolupráce a koordinace rozvoje	- Zapojení kraje umožňuje lepší provázání místních a krajských rozvojových záměrů. - Lepší koordinace priorit, aktivit a investic mezi jednotlivými úrovněmi veřejné správy. - Rozvoj území je více založen na systematické a konsenzuální spolupráci.
	Marketingová a komunikační spolupráce	- Umožňuje provázání oblastních aktivit s prezentací kraje, při zachování vlastní identity. - DMO může lépe využívat krajské kampaně, komunikační kanály a obsahové zdroje. - Posiluje se viditelnost území v krajských i vybraných národních aktivitách.
	Posílení pozice a stability DMO v systému	- Členství kraje zvyšuje důvěryhodnost a váhu oblastní DMO vůči veřejným institucím, partnerům i dalším aktérům v území. - DMO je vnímána jako stabilní a relevantní partner.
	Přístup k informacím, datům a know-how	- Oblastní DMO získává včasnější a strukturovanější informace o záměrech, prioritách a plánovaných aktivitách kraje. - Krajská CCR přináší analytická data, metodickou podporu, školení a sdílení zkušeností.

Varianty financování oblastních DMO ze strany kraje

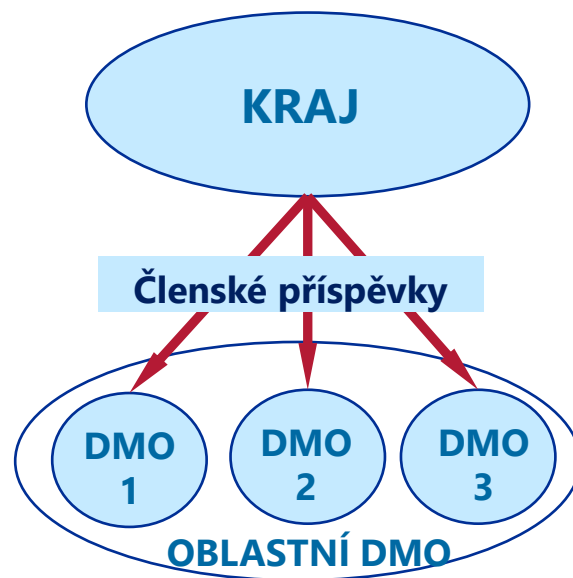
1 – DOTACE

Kraj poskytuje finanční podporu formou dotace



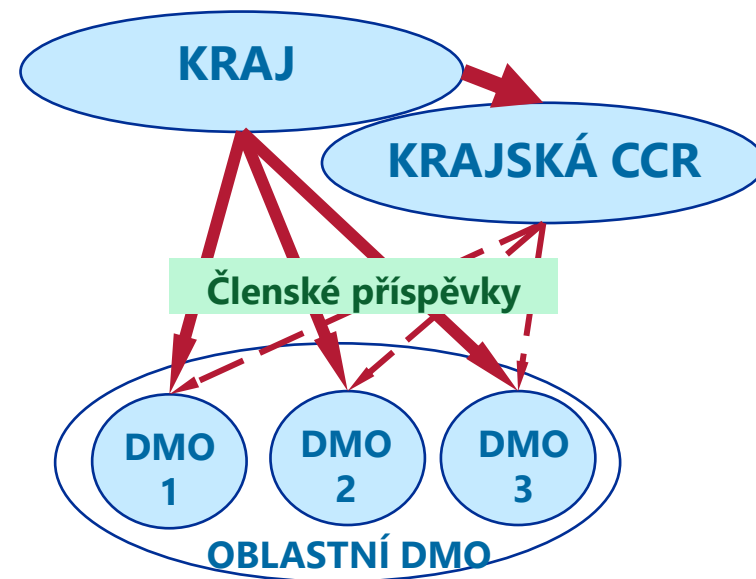
2 – ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY

Kraj se stane členem spolku a poskytuje podporu jako členské příspěvky



3 – ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY

Kraj i CCR se stanou členy spolku, fixní část podpory poskytuje kraj napřímo, část vázanou na výkon prostřednictvím CCR (jako příspěvky)



Výhody využití členských příspěvků pro financování destinační spolupráce

V případě, že je **kraj a krajská centrála cestovního ruchu členem spolku** – oblastní organizace destinačního managementu, je možné využít **pro finanční podporu formu členských příspěvků**, která má **oproti systému dotací následující výhody**:

Výhody využití členských příspěvků k podpoře destinační spolupráce

	Nižší administrativní zátěž	• Nižší administrativní zátěž pro poskytovatele i příjemce při zachování transparentnosti. • Jednodušší proces nastavení členského příspěvku či dohody o podpoře. • Nevyžaduje opakované dotační žádosti a projektové hodnocení typické pro dotační systém.
	Předvídatelnost a stabilita příjmů	• Příspěvky lze při správném nastavení plánovat i na delší období. • Oblastní DMO mohou sestavit rozpočet bez nejistoty. • Omezují závislost na výsledku dotačních výzev.
	Možnost operativního využití prostředků	• Při správném nastavení se minimalizuje riziko nedovolené veřejné podpory. • Spolek může flexibilně reagovat na aktuální potřeby v souladu se schváleným plánem. • Finanční prostředky nejsou striktně vázány na jednotlivé projektové výstupy.
	Posílení partnerského vztahu	• Vztah není jednostranný (donor–příjemce), ale partnerský. • Finanční podpora je spojena s aktivní účastí v orgánech spolku. • Vytváří rámec pro dlouhodobé spolurozhodování a spolupráci.
	Podpora dlouhodobé a strategické práce	• Umožňuje financovat základní činnosti a kontinuální aktivity DMO. • Plánování aktivit vychází z potřeb území a strategie organizace, nikoli z podmínek dotace. • Nepodporuje izolované projektové rozhodování, ale dlouhodobý rozvoj.
	Jednodušší kontrola a dohled nad činností	• Přímá účast v orgánech spolku umožňuje průběžný přehled o hospodaření. • Nejde jen o kontrolu jednotlivých výdajů, ale o celkovou účelnost činnosti DMO. • Kontrola probíhá kontinuálně v rámci činnosti organizace, nikoli pouze ex post.
	Podpora vícezdrojového financování DMO	• Členské příspěvky různých subjektů tvoří základ stabilního rozpočtu. • Umožňují kombinaci s dalšími zdroji (obce, podnikatelé, projekty). • Snižují riziko závislosti na jednom typu financování.

Základní principy systému členských příspěvků

Správně nastavený systém členských poplatků pro destinační společnosti by měl splňovat následující podmínky:

- **Dlouhodobě udržitelný**

Systém musí fungovat i v delším časovém horizontu bez nutnosti změn, a to jak finančně, tak administrativně.

- **Motivující**

Členy vede k větší aktivitě, spolupráci a využívání služeb destinační společnosti.

- **Stabilní – nepodléhající dočasným a/nebo lokálním tlakům**

Výše příspěvků ani jejich nastavení by neměly být předmětem politických vyjednávání každé volební období.

- **Zohledňující výkonnost turismu**

Kdo těží z cestovního ruchu více, měl by se více podílet na financování spolku.

- **Pochopitelný a vysvětlitelný**

Každý člen by měl snadno pochopit, proč a jaká částka mu byla stanovena – srozumitelnost zvyšuje ochotu platit.

- **Založený na dostupných údajích**

Pracuje se s daty, která jsou pravidelně dostupná z oficiálních statistik (např. ČSÚ) nebo z vlastní evidence DMO.

- **Adekvátně náročný na výpočet**

Výpočet nesmí být zbytečně složitý, ale zároveň musí být dostatečně přesný a diferencovaný podle reality.

Kompetence organizací destinačního managementu (1/2)

Zlínský kraj

Politická reprezentace:

- **Stanovení politických priorit a strategických cílů v oblasti cestovního ruchu**
- **Rozhodování o rozpočtu a financování – přidělování prostředků na rozvoj, dotace**
- **Podpora investic do infrastruktury turismu**
- Zastupování kraje navenek – reprezentace na národní i mezinárodní úrovni
- Reprezentace v krajských asociacích, přeshraničních partnerstvích
- Zajištění politické podpory pro důležitá rozhodnutí, projekty a spolupráci s dalšími aktéry
- Schvalování organizačních změn – např. založení nové organizace (DMO, CCR), vstup do strategických partnerství
- Dozor nad plněním strategie a záměrů – prostřednictvím výborů, komisí, kontrolních a hodnotících mechanismů

Výkonná složka (Krajský úřad):

- **Nastavení systému destinační spolupráce v kraji**
- **Řízení finančních toků do centrály a oblastních DMO**
- **Budování infrastruktury podporující rozvoj turismu**
- **Příprava a naplňování koncepčních dokumentů**
- Podpora dopravních řešení a provoz veřejné dopravy
- Zajištění školských zařízení s obory relevantními pro rozvoj cestovního ruchu
- Koordinace rozvoje cestovního ruchu mezi národní úrovní (MMR, CzechTourism) a krajskou (CCR VM)
- Spolupráce s obcemi a městy, systém grantů a dotací pro rozvoj malých projektů...
- A řada dalších ...

Kompetence organizací destinačního managementu (2/2)

Organizace destinačního managementu

Centrála cestovního ruchu Východní Moravy (krajská DMO):

- **Koordinace rozvoje cestovního ruchu v kraji**
- **Podpora / prosazení rozvoje infrastruktury**
- **Analýza dopadů, vyhodnocení projektů, strategické řízení**
- Tvorba produktových témat, krajských produktů (zastřešení mezikrajové spolupráce)
- Prezentace zaměřené zejména na domácí CR a blízké trhy
- Dotační management (řešerše dotačních zdrojů) a informování partnerů
- Zajištění jednotného sběru dat a informací, jejich sdílení
- Vzdělávání, workshopy, školení
- Aktivita podporující MICE turismus
- Filmová kancelář
- A řada dalších ...

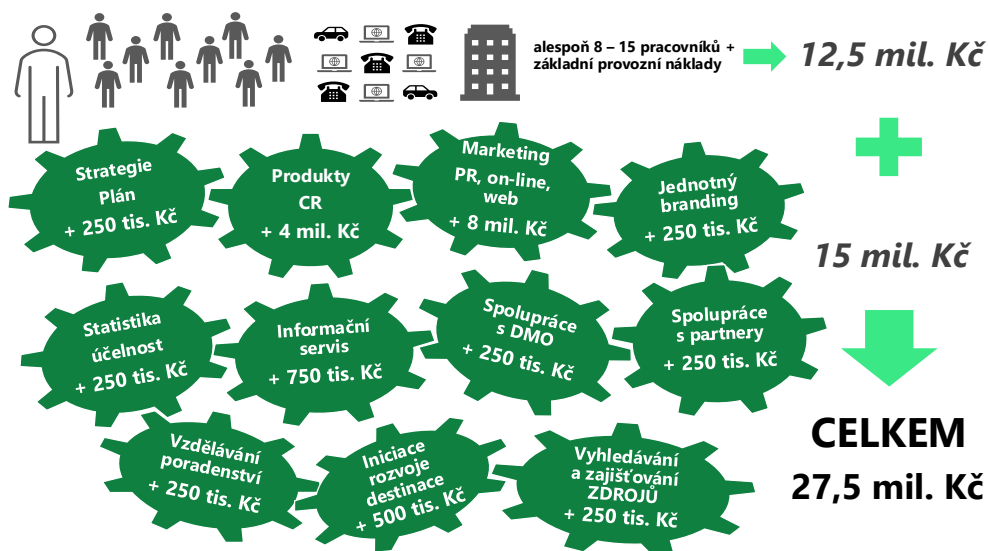
Oblastní DMO:

- **Koordinace cestovního ruchu v turistické oblasti**
- **Tvorba produktů cestovního ruchu**
- **Síťování, spolupráce s partnery, aktivní oslovování nových členů**
- **3K Platforma**
- **Prezentace směrem k domácím návštěvníkům, případně přeshraniční cestovní ruch**
- Sběr informací
- Informační servis:
 - Pro partnery
 - Pro návštěvníky
- Rozvoj infrastruktury – iniciace, podpora
- Dotační management
- Vzdělávání
- Úzká spolupráce s obcemi a městy
- A řada dalších ...

DLOUHODOBÁ VIZE:

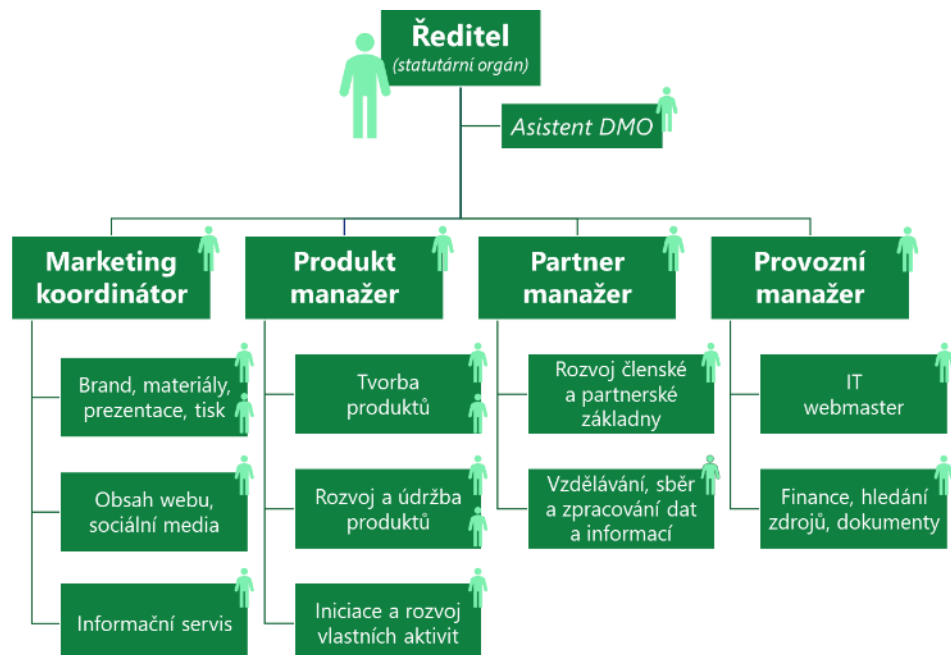
Činnosti, aktivity, rozpočet a personál ideálně funkční DMO

Aktivity a návazný ideální rozpočet dlouhodobě funkční oblastní DMO



Mzdové náklady vynaložené za správně vybrané, výkonné a motivované odborníky jsou neefektivněji využité zdroje na rozvoj destinace.

Optimální personální struktura oblastní DMO



V oblastní DMO je v cílovém stavu zaměstnáno alespoň 10 – 15 osob na plný roční pracovní úvazek v závislosti na velikosti a výkonnosti turistické oblasti.

Ukázka možného nastavení financování organizací destinačního managementu

Financování DMO musí být vždy **vícezdrojové !!!**

Roční náklady činí:

- minimálně **10-15 mil. Kč**
- ideálně **25-30 mil. Kč**

**FINANČNÍ
ZDROJE:**



OBLASTNÍ DMO

- **Systém státní podpory je dočasně nastaven, není však stabilní, nezajišťuje dostatečné zdroje pro činnost DMO**
- Kraj je vhodnou institucí, která je schopná zajistit **dlouhodobou podporu fungování a financování oblastních DMO**
- Optimálním způsobem z pohledu **řízení, financování a kontroly** je **založení oblastních DMO ve formě spolku**
 - **kraj je členem** těchto spolků
 - kraj se prostřednictvím zastoupení v orgánech spolku **podílí na směřování a strategickém řízení** oblastních DMO
 - Kraj poskytuje DMO **finance ve formě členských příspěvků**
 - **Na financování se podílí i ostatní členové spolku ve formě základních a mimořádných členských příspěvků**

KRAJSKÁ DMO

- I krajskou DMO je **možné zřídit jako spolek**, díky čemuž je možné dosáhnout **provázanosti jednotlivých úrovní destinačního managementu**
- *Alternativou je založení ve formě ústavu zřízeného krajem*

Základní východiska a parametry nastavení DMO

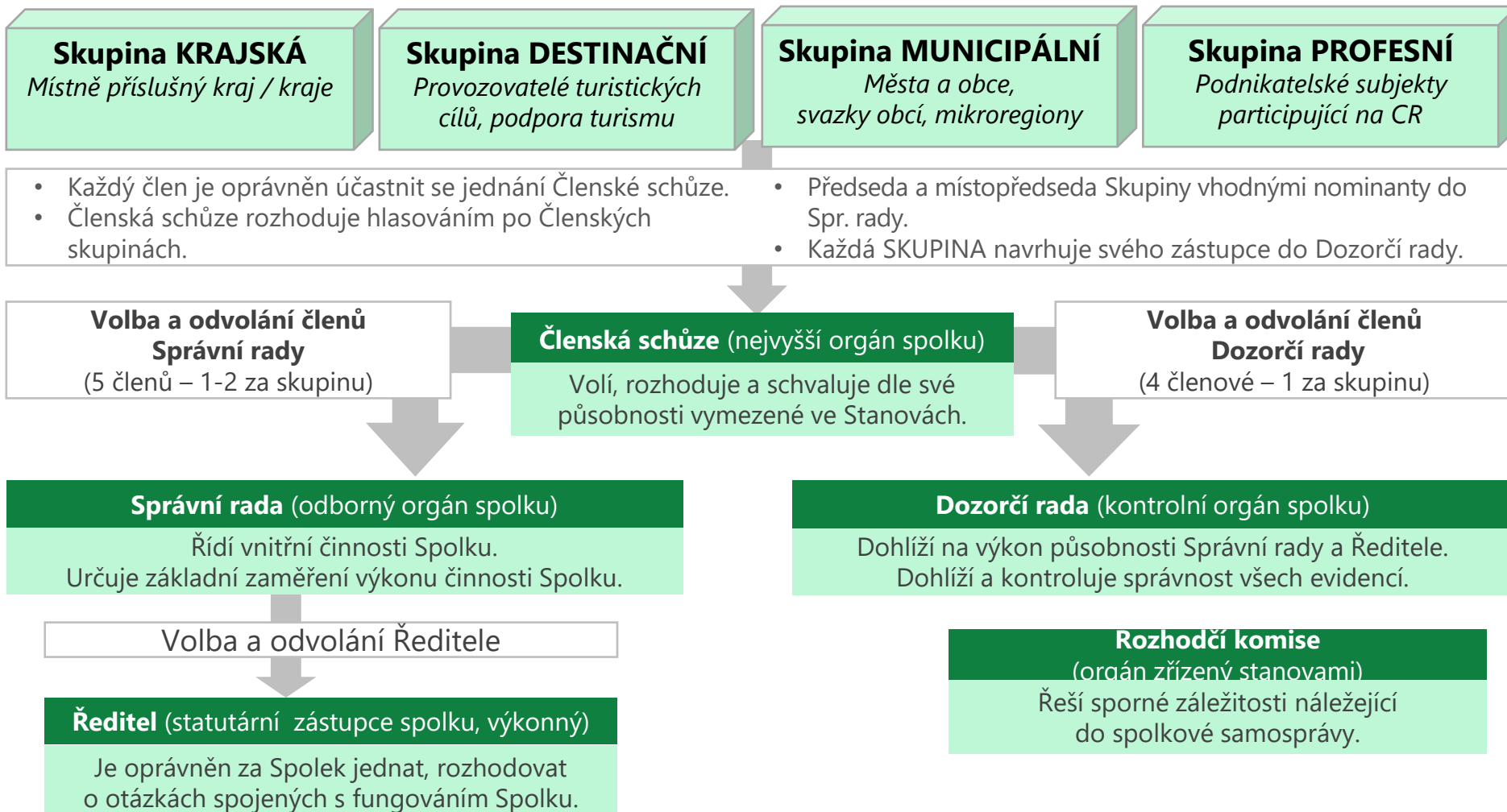
- Jedná se o **moderní a flexibilní systém řízení**, který se v maximální možné míře snaží přenést do českého prostředí pozitiva a výhody **dlouhodobě efektivně fungujících systémů destinační spolupráce v zahraničí** (Rakousko, Nizozemsko...).
- Skupinové uspořádání spolku vytváří **vyvážené prostředí mezi veřejným, neziskovým a podnikatelským sektorem**.
- Toto nastavení je **optimálně připraveno pro nárůst členské základny**, i v případě velkého množství členů zachovává možnosti efektivního rozhodování spolku.
- Nastavení spolku dle skupinového uspořádání **odpovídá aktuálnímu nastavení i připravovaným změnám v kritériích kategorizace a certifikace** oblastních DMO.

Výhody nastavení spolku dle skupinového uspořádání

- Nastavení spolku přináší **komplexní systém nastavení členských poplatků** (základních a mimořádných), který motivuje členskou základnu k **efektivnímu výběru členských příspěvků a k vyšší intenzitě vazby mezi členy a DMO**.
- Jedná se o **robustní systém**, který přináší **konstruktivní a efektivní přístup** k řízení spolku založený na kultivované diskusi členů a členských skupin, což přináší **dlouhodobou stabilitu fungování spolku**.
- Toto nastavení zajišťuje **každému členovi možnost důstojného a spravedlivého zapojení** do činnosti, financování a rozhodování spolku.

Návrh možné organizace a uspořádání spolku – oblastní DMO

Členská základna – zakladatelé a členové spolku (skupinové uspořádání)



Kontaktní osoba:

ONDŘEJ ŠPAČEK

Rozvoj regionů, turismus, kultura a sport

+420 602 265 851

o.spacek@kreia.cz

www.kreia.cz

