

# ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ



ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ  
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΩΝ  
ΕΛΛΑΔΟΣ

Μελέτη Επιτυχημένων Διεθνών Πρακτικών &  
Οδηγός Κατευθύνσεων για Οργανισμούς Διαχείρισης Προορισμών  
(ΟΔΠ)





ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ  
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΩΝ  
ΕΛΛΑΔΟΣ

ΤΟΠΟΣΟΦΙΑ  
PLACE MAKING & MARKETING AGENCY

ΜΑΡΤΙΟΣ 2023

# ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ

Μελέτη Επιτυχημένων Διεθνών Πρακτικών & Οδηγός Κατευθύνσεων  
για Οργανισμούς Διαχείρισης Προορισμών (ΟΔΠ)

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>04</b>
<b>1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>08</b>
1.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	08
1.2 ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ: ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΡΩΝ	08
1.3 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ	11
1.4 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	19
<b>2. ΣΥΝΟΨΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΑΛΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ</b>	<b>38</b>
2.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΑΣΕΩΝ	38
2.2 ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ	41
<b>3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>48</b>
3.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	48
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΟΔΙΩΝ	49
3.3 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΑΝΑ ΑΞΟΝΑ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ	53
3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΩΝ	61

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη καλών πρακτικών σε σχέση με τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και ο οδηγός κατευθύνσεων για Οργανισμούς Διαχείρισης Προορισμών (ΟΔΠ), αντανακλά το γνήσιο ενδιαφέρον της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων Ελλάδος για τις πρωτοβουλίες και τις συνέργειες που είναι σε θέση να ενισχύσουν την ανταγωνιστική θέση των προορισμών και των επιχειρήσεων της χώρας σε βάθος χρόνου.

Με τον όρο ΟΔΠ, η μελέτη αναφέρεται τόσο στους κατεξοχήν αρμόδιους φορείς για τον τουριστικό τομέα στην κεντρική διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση όσο και σε μία ευρύτερη γκάμα φορέων του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι επεκτείνουν σταδιακά τη συμμετοχή τους σε συνεργατικά σχήματα και πρωτοβουλίες με τους φορείς του δημόσιου τομέα.

Άλλωστε, από τον Δεκέμβριο του 2021 η χώρα διαθέτει θεσμικό πλαίσιο (Νόμος 4875/2021) με το οποίο τίθενται οι βάσεις για την υποστήριξη της συνδιαφήμισης, χρηματοδότησης μελετών, διαχείρισης και προβολής των προορισμών από φορείς του ιδιωτικού τομέα. Παράλληλα καλλιεργείται μια κουλτούρα ουσιαστικής διαβούλευσης και ενσωμάτωσης απόψεων από ιδιωτικούς και κοινωνικούς φορείς στον στρατηγικό σχεδιασμό για τη διαχείριση των προορισμών της χώρας.

Αυτή τη στιγμή στο διεθνές στερέωμα, οι φορείς του τουριστικού τομέα διαθέτουν εξειδικευμένη γνώση σε σχέση με τις ποικίλες πτυχές και εκφάνσεις των επιπτώσεων της τουριστικής δραστηριότητας σε οικονομικό, περιβαλλοντικό, πολιτιστικό και κοινωνικό επίπεδο. Διαθέτουν επίσης εκτεταμένη εμπειρία σε σχέση με την εφαρμογή λύσεων, οι οποίες διαφοροποιούνται από τις συνήθεις πρακτικές και προσεγγίσεις (Business as usual) και προτάσσουν την ενσωμάτωση των αναγκών των τοπικών κοινοτήτων στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Σταδιακά το αποτέλεσμα είναι η επέκταση των μέτρων τουριστικής πολιτικής και των πρακτικών διαχείρισης και προώθησης προορισμού, τα οποία επιδιώκουν την εξυπηρέτηση των αναγκών όλων των παραγόντων που διαμορφώνουν και επηρεάζονται από την τουριστική δραστηριότητα (επισκέπτες για λόγους αναψυχής ή επαγγελματικούς, επιχειρήσεις με άμεση και έμμεση σχέση με τον τουρισμό, εργαζόμενοι και κάτοικοι).

Το πέρασμα από τους προορισμούς με επιδόσεις ρεκόρ και την υπερσυγκέντρωση των επισκεπτών στον χώρο και τον χρόνο, όπως αυτή αποτέλεσε αντικείμενο καταγραφής και ερμηνείας την περίοδο 2017-2019 (Υπερτουρισμός), στις άδειες πόλεις και στους κενούς δρόμους το 2020, κατέδειξε πόσο ευάλωτη είναι μια οικονομική δραστηριότητα στον πυρήνα της οποίας βρίσκεται η αλληλεπίδραση όσων ζουν με όσους επισκέπτονται έναν τόπο.

Τώρα πια, σε μια εποχή κατά την οποία το βίωμα της πανδημίας έχει διαμορφώσει νέα ήθη και αντιλήψεις, η συζήτηση για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη είναι επίσης συνυφασμένη με το κριτήριο της ανθεκτικότητας των προορισμών. Πολλές και διαφορετικές προκλήσεις παραμένουν επί τάπητος, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που το χαρακτηρίζουν διαρκείς αναταράξεις και ένα αίσθημα ανασφάλειας για τις κρίσεις που έπονται (Permacrisis).

Εν μέσω σοβαρών γεωπολιτικών και οικονομικών προκλήσεων, ο τουριστικός τομέας πλήττεται από τις πληθωριστικές τάσεις, το αυξανόμενο λειτουργικό κόστος, τις ελλείψεις σε εργατικό δυναμικό και από την αβεβαιότητα που περιβάλλει τις αποφάσεις των καταναλωτών σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Σε αυτό το επίπεδο, κάθε ανάλυση για τα οικονομικά οφέλη της τουριστικής ανάπτυξης προσδιορίζει το κριτήριο της ανθεκτικότητας με βάση όρους όπως η διασύνδεση των τουριστικών επιχειρήσεων με τις επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα σε τοπικό επίπεδο, η προσέλκυση εργατικού δυναμικού με ποικίλες δεξιότητες και η συστηματική επιμόρφωση του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού.

Παράλληλα, η κλιματική αλλαγή και οι προεκτάσεις της καθιστούν το κριτήριο της ανθεκτικότητας των προορισμών και των τουριστικών επιχειρήσεων άρρηκτα συνδεδεμένο με την προοπτική επέκτασης των επενδύσεων και των πρακτικών πράσινης ανάπτυξης και κυκλικής οικονομίας. Επιπλέον, ολοένα και διευρύνονται οι παρεμβάσεις με κοινωνικό πρόσημο, αξιοποιώντας την καινοτομία του ψηφιακού μετασχηματισμού και της έξυπνης ανάπτυξης και δημιουργώντας οφέλη για το σύνολο των παραγόντων που δραστηριοποιούνται στους προορισμούς και τις πόλεις.

Η παρούσα μελέτη διερευνά σε βάθος τα οφέλη και τις προκλήσεις που συνεπάγεται η μετάβαση των προορισμών και των επιχειρήσεων προς ένα μοντέλο βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην άντληση διδαγμάτων από τη διεθνή εμπειρία.

Τα περιεχόμενα της επιτελικής σύνοψης συνιστούν έναν κατατοπιστικό οδηγό για την ανάγνωση της πλήρους έκδοσης της μελέτης και εξειδικεύονται στις επόμενες ενότητες ως εξής:

## **Η Ενότητα 1**

Προσδιορίζει το εννοιολογικό πλαίσιο της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και εξετάζει τις κατευθύνσεις σε επίπεδο τουριστικής πολιτικής που εξειδικεύουν την εφαρμογή της σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο.

## **Η Ενότητα 2**

Παρέχει συνοπτικές πληροφορίες για της Ενότητες 2 και 3 της πλήρους έκδοσης της μελέτης σε σχέση με την ανάλυση των τάσεων που προωθούν τη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, καθώς και με την ανάλυση δεκαπέντε καλών πρακτικών από προορισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο, οι οποίες αντανακλούν την πρόοδο που έχει επιτευχθεί διεθνώς τα τελευταία χρόνια, τόσο πριν όσο και μετά την πανδημία.

## **Η Ενότητα 3**

Συνοψίζει βασικά πορίσματα από την ανάλυση των τάσεων και των καλών πρακτικών όπως αποτυπώνονται στην πλήρη έκδοση της μελέτης, ενώ παράλληλα καταγράφει τα εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι Ελληνικοί προορισμοί στη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και παρέχει σειρά τεκμηριωμένων συστάσεων σε πέντε άξονες αναφορικά με τη δραστηριότητα των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών.

Επιπλέον, διασαφηνίζεται ο ρόλος που μπορούν να διαδραματίσουν η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (Κ.Ε.Ε.Ε) και τα 59 Επιμελητήρια της χώρας, με βάση το ισχύον νομικό πλαίσιο (Νόμος 4497/2017), τόσο μέσω της ανάληψης αυτόνομων δράσεων, όσο και μέσα από συνεργασίες.

1

ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ  
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

# 1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

## 1.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Η μελέτη και ο οδηγός κατευθύνσεων βασίζονται στη συλλογή και στην ανάλυση δεδομένων από δευτερογενείς πηγές, όπως αυτές περιλαμβάνουν:

- Μελέτες και σχέδια στρατηγικού χαρακτήρα από θεσμικούς φορείς του τουριστικού τομέα σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο
- Εκθέσεις με αποτελέσματα ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών που δημοσιεύουν ηγετικοί φορείς της τουριστικής βιομηχανίας, εταιρείες συμβούλων και ακαδημαϊκά ιδρύματα
- Εκθέσεις πεπραγμένων και λοιπά στοιχεία που δημοσιεύουν οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο στις επίσημες ιστοσελίδες τους αναφορικά με τις δράσεις και τις πρωτοβουλίες που υλοποιούν.

Ειδικά στην περίπτωση της Ενότητας 2, στην οποία παρουσιάζεται συνοπτικά το χαρτοφυλάκιο επιτυχημένων διεθνών πρακτικών, η άντληση πρόσθετων στοιχείων τεκμηρίωσης έγινε από ειδησεογραφικά δίκτυα και πηγές που είναι δημόσια διαθέσιμες στο διαδίκτυο.

Πληροφορίες σε σχέση με τα κριτήρια που τροφοδότησαν την επιλογή των δεκαπέντε καλών πρακτικών είναι διαθέσιμες στην υποενότητα 2.2.

Στη πλήρη έκδοση της μελέτης, το Παράρτημα 1 περιέχει διεξοδική βιβλιογραφία του συνόλου των πηγών που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και των τάσεων, ενώ το Παράρτημα 2 περιέχει ομαδοποιημένες πηγές για τις δεκαπέντε καλές πρακτικές.

## 1.2 ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ: ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΡΩΝ

Η επιστημονική βιβλιογραφία σε σχέση με την τουριστική ανάπτυξη και τη διαχείριση των προορισμών, περιλαμβάνει μία εκτεταμένη γκάμα όρων γύρω από πρακτικές που προωθούν την τουριστική δραστηριότητα με ιδιαίτερη μέριμνα για τις επιπτώσεις που αυτή συνεπάγεται σε περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο.

Το πλήθος αυτών των όρων και οι επικαλύψεις που παρουσιάζουν μεταξύ τους, ενίοτε προκαλούν σύγχυση και περιορίζουν τη δυνατότητα κατανόησης των βασικών αρχών της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης από το ευρύ κοινό.



Ο Πίνακας 1.1 παραθέτει σειρά όρων σε συνδυασμό με τους ορισμούς τους, επιχειρώντας να προσδώσει σαφήνεια στη χρήση του όρου βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη στην παρούσα μελέτη.

Η εν λόγω προσέγγιση δεν αναιρεί την αξία της «τεχνικής» ορολογίας, όπως αυτή διακρίνει τις σχετικές έννοιες σε δύο κατηγορίες:

- Όσες προσεγγίζουν ολιστικά την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων και την μεγιστοποίηση των θετικών επιπτώσεων της τουριστικής ανάπτυξη σε οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς όρους (αιεφόρος/βιώσιμος τουρισμός, υπεύθυνος τουρισμός, αναγεννητικός τουρισμός)
- Και όσες επικεντρώνονται σε μορφές τουριστικής ανάπτυξης με συγκεκριμένες προτεραιότητες (πράσινος τουρισμός, οικοτουρισμός, ηθικός τουρισμός, φυσιολατρικός τουρισμός, τουρισμός με βάση την τοπική κοινότητα)

Η αξία της εν λόγω προσέγγισης έγκειται στη διαμόρφωση λόγου και επιχειρημάτων, τα οποία αφενός θα διασαφηνίσουν τις πρακτικές πτυχές της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης από τον σχεδιασμό μέχρι την υλοποίηση (π.χ. κατάρτιση στόχων, ανάπτυξη συνεργειών, παρακολούθηση της εξέλιξης κάθε πρωτοβουλίας, αξιολόγηση αποτελεσμάτων βάσει συγκεκριμένων δεικτών), και αφετέρου θα είναι κατανοητά από όσους καλούνται να συμβάλουν στη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.

Ο Πίνακας 1.1 βασίζεται εν πολλοίς στους όρους που παρέθεσε το 2021 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ταξιδιών στο πρακτικό εγχειρίδιο [ETC Handbook: Encouraging Sustainable Tourism Practices](#) (σελ. 14).



ΟΡΟΣ	ΟΡΙΣΜΟΣ
<b>Αειφόρος Τουρισμός / Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη (Sustainable)</b>	Στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών και στη μεγιστοποίηση των θετικών επιπτώσεων του τουρισμού στην οικονομία, στο περιβάλλον, στην κοινωνία και στην πολιτιστική κληρονομιά.
<b>Υπεύθυνος Τουρισμός (Responsible)</b>	Επικεντρώνεται στην ανάληψη ευθύνης για τις επιπτώσεις της τουριστικής δραστηριότητας, με σκοπό αυτή να συμβάλλει στη διαμόρφωση καλύτερων τόπων για να ζουν οι κάτοικοι και καλύτερων προορισμών για να τους επισκέπτονται κάτοικοι από άλλες περιοχές.
<b>Αναγεννητικός Τουρισμός (Regenerative)</b>	Η πιο πρόσφατη και εξελισσόμενη προσέγγιση αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει τον τουρισμό ως αναπόσπαστο τμήμα ενός «ζωντανού, σύνθετου συστήματος σε μορφή δικτύου». Ο Αναγεννητικός Τουρισμός δεν στοχεύει μόνο να «κάνει λιγότερο κακό» στους προορισμούς και τους τόπους, αλλά να αναζωογονήσει και να θρέψει τους πόρους που αξιοποιεί, χτίζοντας «οικονομίες και κοινότητες που ευδοκιμούν και που επιτρέπουν και στον πλανήτη να ευδοκιμήσει μαζί τους».
<b>Οικοτουρισμός (Ecotourism)</b>	Περιλαμβάνει ταξίδια σε αξιοθέατα της φύσης με δραστηριότητες που προστατεύουν το περιβάλλον, συνεισφέρουν στην ευημερία των ντόπιων και επιμορφώνουν τους επισκέπτες σε σχέση με τους πόρους φυσικής κληρονομιάς, την ιστορία τους και τις ενέργειες για τη συντήρηση και προστασία τους.
<b>Πράσινος Τουρισμός (Green)</b>	Αναφέρεται γενικά σε δραστηριότητες, επενδύσεις και πρακτικές που καθιστούν τη λειτουργία του τουριστικού τομέα φιλική προς το φυσικό περιβάλλον.
<b>Ηθικός Τουρισμός (Ethical)</b>	Μια μορφή τουρισμού που έχει σχεδιαστεί ειδικά για να ενθαρρύνει τόσο την τουριστική βιομηχανία όσο και τους επισκέπτες να λάβουν υπόψη τις ηθικές προεκτάσεις των πρακτικών και της συμπεριφοράς τους, καθώς και να αποφύγουν τη συμμετοχή σε δραστηριότητες που εγείρουν ζητήματα ηθικής φύσεως στους προορισμούς.
<b>Τουρισμός με βάση την Κοινότητα (Community- based)</b>	Τουριστικές εμπειρίες που φιλοξενούνται, αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης ή/και ανήκουν στις τοπικές κοινότητες. Πρόκειται για εμπειρίες που παράγουν άμεσα οικονομικά οφέλη, είναι βιώσιμες και λειτουργούν με υπεύθυνο τρόπο, επιτρέποντας στους επισκέπτες να γνωρίσουν την τοπική κουλτούρα και τον τρόπο ζωής των ντόπιων, καθώς και στις τοπικές κοινότητες να δημιουργήσουν μικρής κλίμακας αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις και να βελτιώσουν τις συνθήκες διαβίωσής τους χωρίς να επιβαρύνουν το φυσικό περιβάλλον. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσονται και φορείς της κοινωνικής οικονομίας (π.χ. οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις) που έχουν σχεδιαστεί για να προσφέρουν οφέλη σε τοπικό επίπεδο.
<b>Φυσιολατρικός Τουρισμός (Nature)</b>	Περιλαμβάνει ταξίδια σε αξιοθέατα της φύσης με δραστηριότητες οι οποίες δεν εγείρουν ζητήματα ηθικής φύσεως, προστατεύουν το περιβάλλον, βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των ντόπιων και επιτρέπουν στους επισκέπτες να γνωρίσουν το τοπίο, τη χλωρίδα και την πανίδα των προορισμών.

## 1.3 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ







### Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και ανθεκτικότητα

Η στενή διασύνδεση των όρων της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και της ανθεκτικότητας αναμένεται ότι θα συνεχιστεί σε παγκόσμιο επίπεδο, όσο οι πρόσφατες και εξελισσόμενες κρίσεις έχουν σημαντική επιρροή στις προτιμήσεις των καταναλωτών και στα επιχειρηματικά μοντέλα. Ο τουριστικός τομέας και οι προορισμοί καλούνται να ανταποκριθούν στην επιτάχυνση των υφιστάμενων τάσεων, καθώς αυτές οδηγούν στην εμφάνιση νέων συμπεριφορών και πρακτικών.

Στην τελευταία έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για τις τουριστικές τάσεις και πολιτικές στο 2023, επισημαίνεται ότι το μέλλον του στρατηγικού σχεδιασμού έγκειται στην κατάρτιση σεναρίων και στην ανάπτυξη στρατηγικών με βάση διαφορετικές εκτιμήσεις για την επίδραση που θα έχουν στην τουριστική ανάπτυξη μία σειρά από εξωγενείς παράγοντες.

Οι ερωτήσεις που καλούνται να συνοπολογίσουν οι υπεύθυνοι για τη χάραξη τουριστικής πολιτικής συνοψίζονται στον Πίνακα 1.2.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 ΠΗΓΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

	Ο πόλεμος της Ρωσίας στην Ουκρανία θα έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις στον τουρισμό;
	Η ενεργειακή κρίση και το υψηλότερο κόστος καυσίμων θα οδηγήσουν σε μακροχρόνιες αλλαγές στα ταξιδιωτικά πρότυπα;
	Οι κοινωνικές τάσεις προς τη βιωσιμότητα θα επιταχύνουν τη μετάβαση των τουριστικών επιχειρήσεων προς πράσινες επενδύσεις και πρακτικές, καθώς και των καταναλωτών προς αντίστοιχες συμπεριφορές;
	Οι δράσεις σε σχέση με την κλιματική αλλαγή θα δημιουργήσουν νικητές και ηττημένους στον τουριστικό τομέα και ποιοι θα είναι αυτοί;
	Θα επιστρέψουν οι τουριστικοί προορισμοί σε ένα μοντέλο ανάπτυξης με γνώμονα την αύξηση των τουριστικών ροών με κάθε κόστος ή θα στραφούν σε πιο βιώσιμα μοντέλα ανάπτυξης;
	Οι ελλείψεις εργατικού δυναμικού και τα κενά διαθεσιμότητας που παρατηρούνται σε απαραίτητες δεξιότητες θα συνεχίσουν να αποτελούν τροχοπέδη για την ανάκαμψη του τουρισμού;

ο πίνακας συνεχίζει στην επόμενη σελίδα →



Θα επιστρέψουν τα επαγγελματικά ταξίδια στα επίπεδα που ήταν πριν την πανδημία και ποια θα είναι η μορφή τους στο μέλλον;



Θα ανακάμψει στα επίπεδα προ πανδημίας ο τουρισμός στις πόλεις πάρα το αυξημένο ενδιαφέρον για εμπειρίες στην ύπαιθρο και στη φύση;



Θα επωφεληθούν οι τουριστικές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών από τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι ψηφιακές τεχνολογίες ή θα συνεχίσει να διευρύνεται το χάσμα σε βάρος των ΜΜΕ;



Ποια θα είναι η επίδραση που θα έχουν οι τεχνολογικές εξελίξεις στις τουριστικές εμπειρίες και στη συμπεριφορά των επισκεπτών στο μέλλον (π.χ. ταξίδια μεγάλων αποστάσεων, εικονικός τουρισμός);



Θα επιστρέψουν οι τουριστικοί προορισμοί σε ένα μοντέλο ανάπτυξης με γνώμονα την αύξηση των τουριστικών ροών με κάθε κόστος ή θα στραφούν σε πιο βιώσιμα μοντέλα ανάπτυξης;



Θα διευρυνθεί η πρόσβαση στις τουριστικές εμπειρίες με γνώμονα τη διαμόρφωση ενός τομέα χωρίς αποκλεισμούς και με αυξημένη προσβασιμότητα;

Πηγή: Organisation for Economic Co-operation and Development (2022)

**Η ικανότητα των προορισμών και των τουριστικών επιχειρήσεων αφενός να διαχειρίζονται τις εναλλασσόμενες κρίσεις με αποτελεσματικό τρόπο και αφετέρου να καλλιεργούν κουλτούρα προσαρμοστικότητας σε βάθος χρόνου, είναι τα πλέον σημαντικά εφόδια για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας.** Σύμφωνα με το [Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού](#), η ανθεκτικότητα είναι το γνώρισμα που θα επιτρέψει την περαιτέρω πρόοδο σε σχέση με την επίτευξη των 17 Παγκόσμιων Στόχων για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (SDGs), σε μία περίοδο κατά την οποία τα ακραία καιρικά φαινόμενα, η πολιτική αστάθεια και οι υγειονομικές κρίσεις θα συνεχίσουν να μας απασχολούν. Στο ίδιο πνεύμα, το [Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης](#) πρόσφατα αναγνώρισε την ανθεκτικότητα ως βασικό άξονα προτεραιότητας (μαζί με την πράσινη μετάβαση, τη ψηφιακή μετάβαση, τη διακυβέρνηση, τις δεξιότητες και τη συμπεριληπτικότητα) στην πορεία που θα ακολουθήσει η Ευρωπαϊκή Ένωση μέχρι το 2030 προς τη διαμόρφωση ενός βιώσιμου τουριστικού τομέα.

**Αυτό που οφείλει να αναδείξει η παρούσα μελέτη είναι ότι η μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη προϋποθέτει την καλλιέργεια μίας κοινής γλώσσας.** Πρόκειται για τον θεμέλιο λίθο που θα επιτρέψει στους προορισμούς της χώρας να θέσουν συναφείς στόχους βάσει της κλίμακας και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, να ανταλλάξουν τεχνογνωσία στην υλοποίηση παρόμοιων πρακτικών, να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών τους και να εξάγουν πορίσματα και συμπεράσματα για την επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού σε βάθος χρόνου.

## 10 θεμελιώδεις αρχές για βιώσιμους προορισμούς

Τον Σεπτέμβριο του 2022, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ δημοσίευσε μια Χάρτα 10 Αρχών με κατευθυντήριες γραμμές και συστάσεις για τη μετάβαση των προορισμών προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Όπως αποτυπώνονται στον Πίνακα 1.3., οι 10 αρχές προσφέρουν έναν κατατοπιστικό οδηγό σε σχέση με τους τομείς παρέμβασης, την αναζήτηση καλών πρακτικών και την επιλογή κατάλληλων δράσεων εκ μέρους των φορέων που έχουν αρμοδιότητες στη διαχείριση προορισμών, ενώ παράλληλα συνδέονται με τους 17 SDGs και συνεισφέρουν στην επίτευξη τους (βλ. Διάγραμμα 1.1)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3 ΔΕΚΑ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΟΥΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥΣ

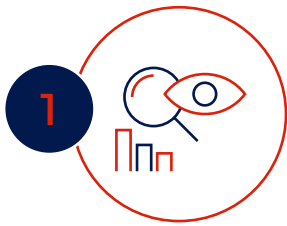
<b>1</b>	<b>Πιστοποίηση και παρακολούθηση με επιστημονικές μεθόδους</b>	Οι βιώσιμοι προορισμοί εφαρμόζουν πρότυπα, πιστοποιήσεις και ένα ισορροπημένο σύνολο δεικτών με δεδομένα τεκμηρίωσης, ώστε να καταστήσουν εφικτή τη μετάβαση προς έναν περισσότερο βιώσιμο τουριστικό τομέα, χωρίς αποκλεισμούς και με αυξημένη ανθεκτικότητα.
<b>2</b>	<b>Ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού</b>	Οι βιώσιμοι προορισμοί καλλιεργούν και διατηρούν εργατικό δυναμικό, το οποίο διαθέτει εκπαίδευση και έχει πρόσβαση σε κίνητρα ώστε να παρέχει υπηρεσίες δεδομένης ποιότητας και αποδοτικότητας, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις αξίες και τους σκοπούς που συνδέονται με το όραμα για την επίτευξη βιώσιμων και ανθεκτικών προορισμών.
<b>3</b>	<b>Ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών κοινοτήτων</b>	Οι βιώσιμοι προορισμοί δίνουν προτεραιότητα και εμπλέκουν με ενεργό τρόπο τους κατοίκους και τις τοπικές κοινότητες στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη και στη διαχείριση του τουριστικού τομέα.
<b>4</b>	<b>Ενθάρρυνση της βιώσιμης συμπεριφοράς από την πλευρά των επισκεπτών</b>	Οι βιώσιμοι προορισμοί διαχειρίζονται τις ροές των επισκεπτών σύμφωνα με τα επίπεδα της φέρουσας ικανότητας τους και υιοθετούν πρακτικές μάρκετινγκ, εκπαίδευσης, διαχείρισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης ώστε να επιτρέψουν στους επισκέπτες να υιοθετήσουν συμπεριφορές και πρακτικές που προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη του τουριστικού τομέα.
<b>5</b>	<b>Προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς</b>	Οι βιώσιμοι προορισμοί υιοθετούν πρακτικές που εξασφαλίζουν τη διατήρηση και προστασία του συνόλου των υλικών και άυλων στοιχείων της ιστορικής και πολιτιστικής τους κληρονομιάς.

ο πίνακας συνεχίζει στην επόμενη σελίδα →

6	<b>Προστασία της φύσης</b>	Οι βιώσιμοι προορισμοί αναγνωρίζουν ότι οι πόροι φυσικής κληρονομιάς αποτελούν συστατικό στοιχείο για την ευημερία των κοινωνιών και των οικονομιών, και καλούν σε συστράτευση όλους τους αρμόδιους φορείς προκειμένου να θέτουν ως προτεραιότητα τη διατήρηση, τη διαχείριση και την αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος.
7	<b>Παραγωγή και κατανάλωση με υπεύθυνο τρόπο</b>	Οι βιώσιμοι προορισμοί σχεδιάζουν και υλοποιούν στρατηγικές για την προώθηση πρακτικών υπεύθυνης παραγωγής και κατανάλωσης από το σύνολο των φορέων και παραγόντων του οικοσυστήματος της οικονομίας των επισκεπτών, εδραίωνοντας παράλληλα μηχανισμούς και εργαλεία για την ανάπτυξη και επέκταση των πρακτικών κυκλικής οικονομίας στον τουριστικό τομέα.
8	<b>Βελτίωση των υποδομών</b>	Ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι επενδύσεις σε υποδομές που συνάδουν με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την ισορροπημένη ανάπτυξη βιώσιμων προορισμών.
9	<b>Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση</b>	Η συμμετοχική διακυβέρνηση και οι αποτελεσματικές ρυθμίσεις της νομοθεσίας αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την κινητροδότηση των διαφόρων παραγόντων στον τουριστικό τομέα σε σχέση με την εφαρμογή επιχειρηματικών πρακτικών και συμπεριφορών που προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη.
10	<b>Ενίσχυση της ανθεκτικότητας</b>	Οι βιώσιμοι προορισμοί ενσωματώνουν την πτυχή της ανθεκτικότητας ως συστατικό στοιχείο της ατζέντας για την τουριστική πολιτική. Οι κυβερνήσεις, οι τουριστικές επιχειρήσεις και οι τοπικές κοινότητες κινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση, αφενός ώστε να μην είναι ευάλωτες σε βραχυπρόθεσμους κραδασμούς και αφετέρου ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν σε βάθος χρόνου μία σειρά από προκλήσεις σε υγειονομικό, πολιτικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, όπως αυτές περιλαμβάνουν τις πανδημίες, τις γεωπολιτικές συγκρούσεις, τα ακραία καιρικά φαινόμενα και την κλιματική αλλαγή.

Πηγή: World Economic Forum (2022)

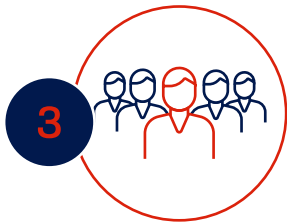
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 10 ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΟΥΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ 17 ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΟΥ ΟΗΕ



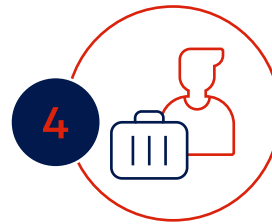
**1** ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΜΕ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ



**2** ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



**3** ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΤΟΠΙΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ



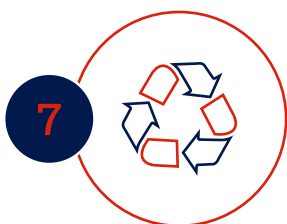
**4** ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ



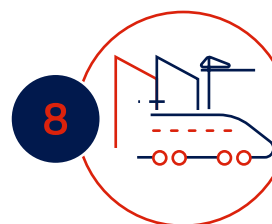
**5** ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ



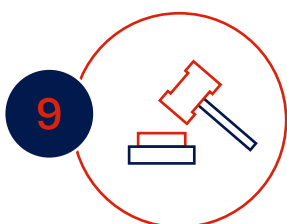
**6** ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ



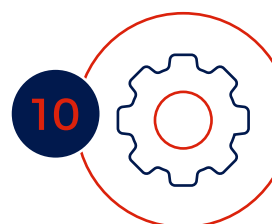
**7** ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΜΕ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΤΡΟΠΟ



**8** ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ



**9** ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



**10** ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



1. Πιστοποίηση και παρακολούθηση με επιστημονικές μεθόδους
2. Ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού
3. Ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών κοινοτήτων
4. Ενθάρρυνση της βιώσιμης συμπεριφοράς από την πλευρά των επισκεπτών
5. Προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς

6. Προστασία της φύσης
7. Παραγωγή και κατανάλωση με υπεύθυνο τρόπο
8. Βελτίωση των υποδομών:
9. Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση
10. Ενίσχυση της ανθεκτικότητας



## Οι πρακτικές διαχείρισης προορισμών σε εθνικό και τοπικό/περιφερειακό επίπεδο

Η συζήτηση γύρω από την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα συνδέεται με τις πρακτικές που ακολουθούνται στη διαχείριση και στην προώθηση των προορισμών. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η Ελλάδα συγκαταλέγεται σε μία ομάδα χωρών (πχ. μαζί με τη Νέα Ζηλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Νορβηγία και την Ολλανδία) οι οποίες μετά την πανδημία ανέλαβαν σημαντικές πρωτοβουλίες (δημιουργία χρηματοδοτικών εργαλείων, διεύρυνση αρμοδιοτήτων, αξιολόγηση προηγούμενων αποτελεσμάτων, βελτίωση συντονισμού ανάμεσα στην κεντρική διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση) τόσο σε σχέση με τη δημιουργία νέων Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (ΟΔΠ) όσο και με την ενδυνάμωση υφιστάμενων δομών. Όπως εξετάζεται στην υποενότητα 1.4., η αξιολόγηση αυτή πηγάζει από τις προοπτικές που έχουν διαμορφωθεί μετά τη θέσπιση του Νόμου 4875/2021 (*Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης, Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, Ιαματικές Πηγές Ελλάδας και άλλες ρυθμίσεις για την ενίσχυση της τουριστικής ανάπτυξης*).

**Το ερώτημα εδώ είναι πώς διαφοροποιείται ο ρόλος των ΟΔΠ ανάμεσα σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης. Σε εθνικό επίπεδο, η διαμόρφωση ενός οράματος για το μέλλον της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης παραμένει βασικό ζητούμενο**, καλώντας τα υπουργεία και τους εθνικούς οργανισμούς τουρισμού να συνεργαστούν στενά με μία πλειάδα φορέων (π.χ. υπουργεία με διαφορετικό αντικείμενο, φορείς και επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα, φορείς της ευρύτερης οικονομίας, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών) και να προσδώσουν σαφήνεια στις επιμέρους πτυχές αυτού του οράματος. Σύμφωνα με δύο πρακτικούς οδηγούς που δημοσίευσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ταξιδιών το 2020 και το 2021, ο ρόλος αυτός στην εποχή μετά την Πανδημία εξειδικεύεται σε διάφορα πεδία παρεμβάσεων (π.χ.):

- Τη διαμόρφωση προτύπων που προωθούν τον υγιή ανταγωνισμό ανάμεσα στους προορισμούς και τις επιχειρήσεις μιας χώρας και αναδεικνύουν τους πρωτοπόρους σε πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης
- Την παροχή κατευθύνσεων σε μορφή εγχειριδίων και πρακτικών οδηγιών αναφορικά με διαφορετικές πτυχές της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης
- Τη συστηματική λειτουργία μηχανισμών διαβούλευσης και εργαλείων παρακολούθησης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή διαφορετικών πρακτικών
- Τη διαμόρφωση επικοινωνιακής στρατηγικής η οποία θα ξεδιπλώνει τόσο το όραμα όσο και τις πρακτικές που τροφοδοτούν την υλοποίηση και την επικαιροποίηση του σε βάθος χρόνου, ώστε όλο και περισσότεροι προορισμοί, φορείς και επιχειρήσεις να συντάσσονται με τις αρχές της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης

**Ωστόσο, οι ΟΔΠ σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο είναι εκείνοι που επωμίζονται το κύριο βάρος στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση πρακτικών διαχείρισης και προώθησης προορισμού,** με γνώμονα την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και τη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Η Ευρωπαϊκή Ένωση των Επίσημων Οργανισμών Τουρισμού Πόλεων (City Destinations Alliance) (σε συνεργασία με την TOPOSOPHY) ήταν από τους πρώτους φορείς παγκοσμίως που επιχείρησαν να εξειδικεύσουν τον ρόλο των ΟΔΠ. Ο επίσημος οδηγός δράσεων που δημοσιεύτηκε τον Μάιο του 2020 σε σχέση με την αντιμετώπιση των επιπτώσεων του COVID-19 και τη συνέχιση της λειτουργίας των ΟΔΠ, προσδιόρισε ένα ευρύ φάσμα δράσεων από τη χάραξη πολιτικής, τη διαμόρφωση μηχανισμών για την υποστήριξη της υλοποίησης της και την ανάπτυξη υπηρεσιών και του ανθρώπινου δυναμικού μέχρι την υποστήριξη των τοπικών επιχειρήσεων και των κατοίκων, την υλοποίηση ερευνών και την προσαρμογή της επικοινωνιακής στρατηγικής.

Σύμφωνα με νέα έκθεση που δημοσιεύτηκε τον Δεκέμβριο του 2022, η City Destinations Alliance και η TOPOSOPHY διασαφηνίζουν ότι οι οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις που επιτάχυνε η πανδημία, επέτειναν επίσης την ανάγκη οι ΟΔΠ να υιοθετήσουν πρακτικές που αποφέρουν οφέλη σε πολλαπλά κοινά ενδιαφέροντος (κατοίκους, επισκέπτες, επενδυτές, ανθρώπινο δυναμικό από άλλες περιοχές, φοιτητές κ.ά.). Επομένως, η μετάβαση σε ένα μοντέλο βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης εντάσσεται σταδιακά σε μία ευρύτερη συζήτηση για τη **μετεξέλιξη των ΟΔΠ σε φορείς που υιοθετούν μια ολιστική προσέγγιση και δράσεις όσον αφορά στη διαμόρφωση και προώθηση των αστικών κέντρων και άλλων περιοχών** (βλ. Πίνακα 1.4).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4 ΟΚΤΩ ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΜΙΑ ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΑΣΤΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ**

<b>1</b>	Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού με εξειδικευμένες δεξιότητες και τεχνογνωσία	<b>5</b>	Ενίσχυση της ευημερίας των πολιτών
<b>2</b>	Διαμόρφωση ενός συνεκτικού αφηγήματος και μηνυμάτων που αναδεικνύουν την ιδιαίτερη αξία κάθε τόπου	<b>6</b>	Εξισορρόπηση των αναγκών κατοίκων και επισκεπτών
<b>3</b>	Ενεργοποίηση σημείων και χώρων στο αστικό ανάγλυφο που δεν έχουν τύχει αξιοποίησης με βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές προτεραιότητες	<b>7</b>	Κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και καλλιέργεια αλληλοσεβασμού μέσω πρακτικών που προάγουν την ισότητα, τη διαφορετικότητα, και τη συμπερίληψη στην οικονομική και κοινωνική ζωή
<b>4</b>	Διεύρυνση των ευκαιριών για τη συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων	<b>8</b>	Μετάβαση σε νέα μοντέλα συνεργασιών στο πλαίσιο μιας διευρυμένης ατζέντας πολιτικής για την ανάπτυξη της οικονομίας των επισκεπτών

## 1.4 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Για τον ελληνικό τουρισμό, η μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη αποτελεί διαχρονικά βασική επιδίωξη της τουριστικής πολιτικής. Ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις ότι η χώρα και οι προορισμοί της δεν έχουν καταγράψει έως τώρα την απαιτούμενη πρόοδο.

### Η βιωσιμότητα ως στοιχείο της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού τομέα

Σε διεθνές επίπεδο, η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού τομέα δεν υποστηρίζεται με επάρκεια από πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει με βάση τα αποτελέσματα που δημοσίευσε το 2021 το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ σε σχέση με τον Δείκτη «Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας», ο οποίος τροφοδοτείται από πέντε πυλώνες με σύνολο δεκαεπτά κατηγορίες επιμέρους δεικτών. Η Ελλάδα κατέλαβε την 28η θέση μεταξύ 117 χωρών, διατηρώντας την ίδια θέση στην κατάταξη αποτελεσμάτων του συνολικού δείκτη σε σχέση με το 2019. Ωστόσο, οι επιδόσεις στους δείκτες του πυλώνα της βιωσιμότητας εξακολουθούν να υπολείπονται, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.5. Η ιδιαίτερα χαμηλή θέση της χώρας στον δείκτη που αφορά τις πιέσεις και τις επιπτώσεις της ζήτησης χρήζει προσοχής, παρά τη μικρή βελτίωση συγκριτικά με το 2019, καθώς η χώρα επανάκαμψε σε μεγάλο βαθμό το 2022 κοντά στα επίπεδα ρεκόρ της τουριστικής κίνησης του 2019.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΕ ΣΥΝΟΛΟ 117 ΧΩΡΩΝ

	2019	2021
Δείκτης «Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας»	28η θέση	28η θέση
Δείκτης «Περιβαλλοντικής Βιωσιμότητας»	36η θέση	33η θέση
Δείκτης «Κοινωνικοοικονομικής Ανθεκτικότητας και Συνθηκών»	44η θέση	36η θέση
Δείκτης «Πιέσεων και Επιπτώσεων της Ζήτησης»	115η θέση	110η θέση

Πηγή: World Economic Forum (2021)

## Το στοίχημα της ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση των ελληνικών προορισμών

Η συζήτηση για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι προορισμοί της χώρας στη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη χρονολογείται πριν την πανδημία. Σύμφωνα με έκθεση που έδωσε στη δημοσιότητα η Επιτροπή Μεταφορών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (TRAN Committee) το 2018, συγκεκριμένοι προορισμοί όπως η Σαντορίνη, η Ρόδος και η Αθήνα βρίσκονταν από τότε αντιμέτωπες με φαινόμενα υπερτουρισμού σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και περιοχές. Η αξιολόγηση έλαβε υπόψη τη συσχέτιση δεικτών όπως η αύξηση των διανυκτερεύσεων από επισκέπτες, η πυκνότητα των διανυκτερεύσεων ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο και η αναλογία των διανυκτερεύσεων έναντι του πληθυσμού των κατοίκων ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο.

Το γεγονός αυτό έδωσε λαβή για την πρωτοβουλία που ανέλαβε το 2019 η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (EBRD) σε συνεργασία με το Υπουργείο Τουρισμού και τον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ). Σε διάστημα έξι μηνών από τον Μάιο έως τον Οκτώβριο του 2019, εκπονήθηκαν δύο σχέδια διαχείρισης προορισμών για την Ρόδο και την Σαντορίνη καθώς και ένας οδηγός προετοιμασίας για την ανάπτυξη αντίστοιχων προγραμμάτων σε άλλους προορισμούς της χώρας. Ηδη στην εισαγωγή του, ο Οδηγός καθιστά σαφές ότι η κατάρτιση και υλοποίηση ενός σχεδίου διαχείρισης προορισμού συνεπάγεται μία σειρά από οφέλη με βάση την διεθνή εμπειρία όπως:

- Την καλλιέργεια ενός μοντέλου βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης
- Την ενίσχυση της συνεργασίας των βασικών φορέων και παραγόντων της τουριστικής βιομηχανίας
- Τον καθορισμό αντιπροσωπευτικών στόχων
- Την ιεράρχηση προτεραιοτήτων στην κατανομή των διαθέσιμων πόρων
- Τη βελτιστοποίηση των πρωτοβουλιών για την άντληση χρηματοδότησης

## Η επιστροφή στην κανονικότητα των μακροπρόθεσμων ευκαιριών και των διαχρονικών προκλήσεων

Η συζήτηση για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι προορισμοί της χώρας στη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη παραμένει επίκαιρη. Η δυναμική ανάκαμψη μετά το πρώτο έτος της πανδημίας δεν αναιρεί το γεγονός ότι ο τουριστικός τομέας παραμένει ευάλωτος, ιδίως σε ζητήματα που δεν έχουν τύχει αποτελεσματικής αντιμετώπισης για χρόνια.

- Όπως σε ολόκληρο τον κόσμο, ο εισερχόμενος τουρισμός δέχτηκε ισχυρές πιέσεις στην χώρα μας το 2020, χωρίς ωστόσο να αμφισβητείται ο καταλυτικός ρόλος του στις επιδόσεις των προορισμών. Μολονότι η πανδημία και τα μέτρα αντιμετώπισής της οδήγησαν στη μείωση της τουριστικής δραστηριότητας κατά -77,0% από τον εισερχόμενο τουρισμό σε σχέση με το 2019, το Ινστιτούτο Ερευνών του ΣΕΤΕ (ΙΝΣΕΤΕ, 2021) επισημαίνει ότι το ποσοστό του εισοδήματος της τουριστικής δραστηριότητας που προήλθε από το εξωτερικό ανήλθε σε 77,0% (έναντι περισσότερο από 90% τις προηγούμενες χρονιές).
- Το 2021 ολοκληρώθηκε με ενθαρρυντικά σημάδια για γρήγορη ανάκαμψη οπότε ο εισερχόμενος τουρισμός κάλυψε σημαντικό έδαφος σε σχέση με τις επιδόσεις ρεκόρ του 2019. Χωρίς να συνυπολογίζονται οι επιδόσεις της κρουαζιέρας, οι διεθνείς αφίξεις και τα έσοδα από τον εισερχόμενο τουρισμό έφθασαν το 46,9% και το 59,4%, αντίστοιχα των επιδόσεων του 2019. Όπως αποτυπώνεται από τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος στον Πίνακα 1.6, το πλέον ενθαρρυντικό στοιχείο είναι ότι η μέση δαπάνη ανά ταξίδι το 2021 αυξήθηκε 26,5% σε σχέση με το 2019 (από €564 σε €713).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ (ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ-ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2019-2021) ΜΕ ΒΑΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΣΥΝΟΡΩΝ

	Διεθνείς ταξιδιωτικές αφίξεις (σε χιλ. ταξιδιώτες)	Διεθνείς ταξιδιωτικές εισπράξεις (σε εκατ. ευρώ)	Μέση δαπάνη ανά ταξίδι μη κατοίκων στην Ελλάδα (σε ευρώ)
2019	31.348,4	17.678,9	564,0
2020	7.374,5	4.309,9	584,4
2021	14.704,9	10.491,1	713,4
Μεταβολή 2021/2020	+99,4%	+143,4%	+22,1%
Μεταβολή 2021/2019	-53,1%	-40,6%	+26,5%

- Η ανάκαμψη συνεχίστηκε στο δεκάμηνο Ιανουάριος-Οκτώβριος 2022, με τον αριθμό των διεθνών αφίξεων και τα έσοδα από τον εισερχόμενο τουρισμό να φτάνουν το 88,9% και 97,6% αντίστοιχα των επιδόσεων του 2019. Όπως αποτυπώνεται από τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος στον Πίνακα 1.7, και σε αυτήν την περίπτωση η μέση δαπάνη ανά ταξίδι στο δεκάμηνο του 2022 (€634) διατηρήθηκε σε υψηλότερα επίπεδα από την αντίστοιχη περίοδο το 2019 (€575.5), αν και με τον ρυθμό αύξησης να επιβραδύνεται.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ (ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ-ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2019-2021) ΜΕ ΒΑΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΣΥΝΟΡΩΝ**

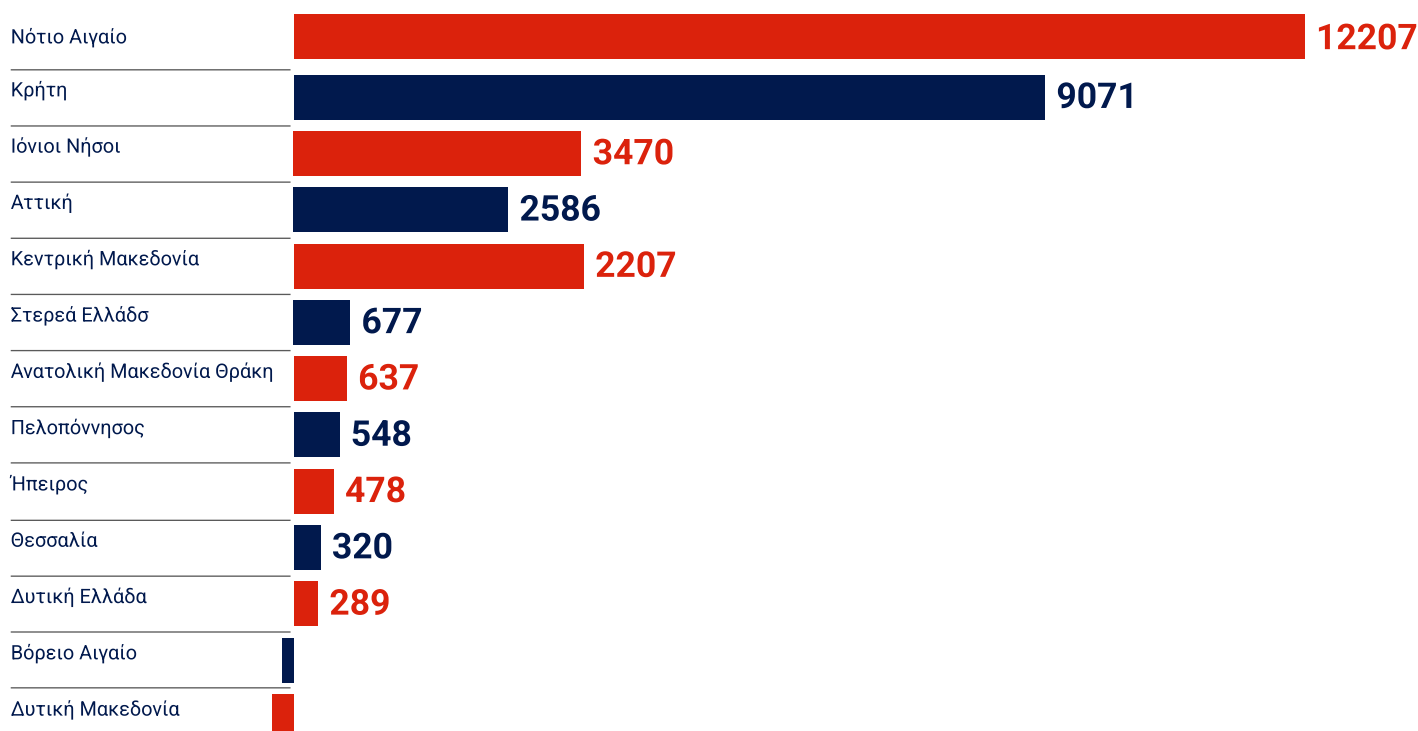
	Διεθνείς ταξιδιωτικές αφίξεις (σε χιλ. ταξιδιώτες)	Διεθνείς ταξιδιωτικές εισπράξεις (σε εκατ. ευρώ)	Μέση δαπάνη ανά ταξίδι μη κατοίκων στην Ελλάδα (σε ευρώ)
<b>2019</b>	<b>29.726,7</b>	<b>17.106,9</b>	<b>575,5</b>
<b>2020</b>	<b>7.102,2</b>	<b>4.205,8</b>	<b>592,2</b>
<b>2021</b>	<b>13.763,2</b>	<b>9.888,2</b>	<b>718,4</b>
<b>Μεταβολή 2021/2019</b>	<b>-53,7%</b>	<b>-42,2%</b>	<b>24,8%</b>
<b>Μεταβολή 2021/2020</b>	<b>+93,8%</b>	<b>+135,1%</b>	<b>+21,3%</b>
<b>2022</b>	<b>26.443,1</b>	<b>16.754,9</b>	<b>633,6</b>
<b>Μεταβολή 2022/2021</b>	<b>+92,1%</b>	<b>+69,4%</b>	<b>-11,8%</b>
<b>Μεταβολή 2022/2019</b>	<b>-11%</b>	<b>-2,1%</b>	<b>+10,1%</b>

Τράπεζα της Ελλάδος (2022β)

- Η μέχρι τώρα ανάκαμψη έχει τα εκέγγα να τροφοδοτήσει την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων. Με βάση το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για τον Ελληνικό Τουρισμό, το ΙΝΣΕΤΕ και η κοινοπραξία Deloitte-Remaco (2021) κατέδειξαν πως η χώρα δύναται να καταγράψει 50 εκατ. επισκέψεις και 27 δις. Ευρώ εισπράξεις από τον εισερχόμενο τουρισμό το 2030. Προϋπόθεση για την επίτευξη αυτών των στόχων είναι να υπάρχουν μονοψήφιοι μέσοι ετήσιοι ρυθμοί μεταβολής την περίοδο 2023-2030, της τάξης του 3,5% για τις επισκέψεις και του 6,2% για τα έσοδα. Καθώς το σχέδιο εκπονήθηκε πριν τον πόλεμο στην Ουκρανία, οι διατυπωμένοι στόχοι εδράζονται στην πρόβλεψη για απουσία μείζονος εξωγενούς κρίσης που θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την περίοδο 2023-2030. Ωστόσο, οι διατυπωμένοι στόχοι αποτυπώνουν πόσο ισχυρές παραμένουν οι προοπτικές ανάπτυξης του τομέα στο μεταπανδημικό περιβάλλον.

- Το επενδυτικό κλίμα επιβεβαιώνει ότι η αγορά συμμερίζεται αυτές τις προβλέψεις. Μεταξύ 2019 και 2021 η προσφορά σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων αυξήθηκε κατά 28 χιλιάδες κλίνες ενώ το 2022 καταγράφηκαν 12 χιλιάδες περισσότερα ακίνητα και 67 χιλιάδες κλίνες στην αγορά των βραχυχρόνιων μισθώσεων σε σχέση με το 2019. Επιπλέον, εδώ χρήζουν αναφοράς η περιορισμένη μείωση (-16%) των δαπανών ανακαίνισης/ συντήρησης των ξενοδοχείων το 2021 σε σχέση με το 2019, παρά τη συνεχιζόμενη πανδημία, και ο σημαντικός αριθμός νέων επενδύσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως είχαν προγραμματιστεί τον Σεπτέμβριο του 2022, κυρίως στην Αττική και στις Κυκλάδες.
- Παράλληλα, ωστόσο, υπάρχει επίγνωση μιας σειράς δυσκολιών λόγω των οποίων η αύξηση των τουριστικών μεγεθών δεν πρέπει να νοείται ως αυτοσκοπός.
  - Με βάση το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για τον Ελληνικό Τουρισμό, ανάμεσα σε ποικίλες προκλήσεις, ο τουριστικός τομέας της χώρας χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό εποικότητας, ζητήματα και ελλείψεις δημόσιων υποδομών που οδηγούν σε υποβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και των επισκεπτών και υψηλή συγκέντρωση σε 5 από τις 13 περιφέρειες της χώρας (τουριστικά ανεπτυγμένες Περιφέρειες: Αττική, Ιόνια Νησιά, Κεντρική Μακεδονία, Κρήτη, Νότιο Αιγαίο). Εδώ φαντάζει δύσκολο να υπάρξει εξομάλυνση στην χωρική υπερσυγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας βραχυπρόθεσμα, καθώς οι 5 περιφέρειες έχουν τα πρωτεία στην αύξηση των ξενοδοχειακών κλινών μεταξύ του 2019 και του 2021 (βλ. Διάγραμμα 1.2)

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΚΛΙΝΩΝ ΤΡΙΩΝ, ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΚΑΙ ΠΕΝΤΕ ΑΣΤΕΡΩΝ ΣΤΙΣ 13 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ 2019 ΚΑΙ ΤΟΥ 2021**



- Πρόσθετες προκλήσεις όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός και οι επενδύσεις σε πρακτικές βιωσιμότητας σχετίζονται με δομικές αδυναμίες που χαρακτηρίζουν το οικοσύστημα της χώρας. Παρά την πρόοδο που έχει καταγραφεί τα τελευταία έτη συγκριτικά με άλλα κράτη μέλη της ΕΕ, η Ελλάδα, χαρακτηρίζεται από χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα στο επίπεδο της οικονομίας και της κοινωνίας με βάση την κατάταξη της χώρας μας στην 25η θέση από 27 χώρες στον δείκτη Digital Economy & Society Index το 2022 (European Commission, 2022a). Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, μόλις το 13% των ξενοδοχείων διαθέτουν κάποια πιστοποίηση σχετικά με περιβάλλον / ενέργεια / αειφορία και μόλις το 41% των ιδιοκτητών ξενοδοχείων θεωρούν ότι το επίπεδο γνώσεων τους σχετικά με τις πρακτικές βιωσιμότητας είναι ικανοποιητικό.
- Το κείμενο ερώτημα για τον τουριστικό τομέα και τις διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις που τον απαρτίζουν, είναι ποιες πρωτοβουλίες δύνανται να ενισχύσουν όσα ενθαρρυντικά δείγματα και θετικές προθέσεις καταγράφονται ήδη. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τις προαναφερθείσες μελέτες του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, είναι ενδεικτικό ότι:
  - Το 79% των Ελλήνων ξενοδόχων ενδιαφέρονται να αποκτήσουν πιστοποίηση σχετικά με Περιβάλλον / Ενέργεια / Αειφορία
  - Το 85% των Ελλήνων ξενοδόχων είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν σε τουλάχιστον μία δράση σχετική με την αειφορία αν υπάρξουν κατάλληλα και ελκυστικά χρηματοδοτικά προγράμματα
  - 3 στους 4 ιδιοκτήτες ξενοδοχείων θεωρούν την υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας ως το κλειδί για το μέλλον της επιχείρησής τους



- Σε αυτό το πλαίσιο, η συνεισφορά των επιμελητηρίων στην επικράτεια της χώρας χρήζει ιδιαίτερης αναφοράς. Όπως αποτυπώνεται στα επόμενα παραδείγματα, τα επιμελητήρια δραστηριοποιούνται σε τομείς και αναλαμβάνουν ενέργειες που ενδυναμώνουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από τις τουριστικές επιχειρήσεις, αναδεικνύοντας παράλληλα πεδία συνεργασίας που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.
  - Aegean Cuisine: Πρότυπο δίκτυο του Κέντρου Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Νοτίου Αιγαίου σε συνεργασία με τα Επιμελητήρια Κυκλάδων και Δωδεκανήσου, στο οποίο μετέχουν τοπικές επιχειρήσεις μέλη που προσφέρουν στους επισκέπτες μια αυθεντική «γεύση» των Κυκλάδων και του Αιγαίου πελάγους μέσα από γαστρονομικές εμπειρίες και την αξιοποίηση του πλούτου των τοπικών προϊόντων. Έπειτα από τρεις κύκλους αξιολόγησης το δίκτυο αποτελείται από 190 επιχειρήσεις σε 23 νησιά των Κυκλάδων και συμπεριλαμβάνονται στο μητρώο προτεινόμενων προϊόντων 387 προϊόντα από 81 παραγωγούς, ενώ στα Δωδεκάνησα είναι σε εξέλιξη ο τέταρτος κύκλος πιστοποίησης των εστιατορίων.
  - Meteorisimo: Η γαστρονομική ταυτότητα της Περιφερειακής Ενότητας Τρικάλων υπό την αιγίδα του Επιμελητηρίου Τρικάλων, η οποία έχει ως αντικείμενο την παρουσίαση και διάδοση της τρικαλινής γαστρονομίας και τον τοπικών προϊόντων, τα οποία διατίθενται μέσω των καταστημάτων εστίασης, των καταστημάτων λιανικού εμπορίου και των εταιριών παραγωγής τροφίμων και ποτών στο καταναλωτικό κοινό. Στο δίκτυο μετέχουν 11 εστιατόρια, 8 καταστήματα τροφίμων και τοπικών προϊόντων και 3 καφέ / μπαρ / ζαχαροπλαστεία.
  - Σύμφωνα Συνεργασίας μεταξύ Ευβοϊκών Επιχειρήσεων και της Εταιρείας A La Grec, υπογράφηκε το 2019, βάσει του οποίου δρομολογήθηκε η πρωτοβουλία του Επιμελητηρίου Εύβοιας, για την προώθηση Ευβοϊκών προϊόντων στην Δημοτική Αγορά της Γαλλικής πόλης του Belfort. Η δράση ανακόπηκε λόγω της πανδημίας, αλλά αναμένεται να ξεκινήσει ξανά. Παράλληλα, στα πλαίσια της εκπαίδευσης και της υιοθέτησης καλών πρακτικών στον τουρισμό διοργανώνονται αποστολές στο εξωτερικό, συνεργασίες με Πανεπιστήμια και σεμινάρια σε θέματα προβολής, αειφορίας και διαχείρισης κρίσεων.

## Το πλαίσιο της τουριστικής πολιτικής μετά την πανδημία

Η καλλιέργεια ενός μοντέλου για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη βρίσκεται στις στρατηγικές προτεραιότητες των ηγετικών φορέων του τουριστικού τομέα μετά την πανδημία.

- Η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη αποτελεί τον πρώτο Στρατηγικό Στόχο για την τουριστική πολιτική της χώρας, στο πλαίσιο της προγραμματικής περιόδου 2021 – 2025 του Εθνικού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΕΠΑ). Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 1.8., οι τέσσερις ειδικοί στόχοι για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη συνδέονται με την επίτευξη δεκατριών από τους δεκαεπτά στόχους του ΕΠΑ.



ΠΙΝΑΚΑΣ 1.8 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΕΠΑ

		Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη (Στρατηγικός Στόχος 1 για την Τουριστική Πολιτική της Χώρας την Περίοδο 2021-2025)			
Αναπτυξιακοί Στόχοι ΕΠΑ	Ειδικοί Αναπτυξιακοί Στόχοι ΕΠΑ	Ενίσχυση της γεωγραφικής διάχυσης της τουριστικής κίνησης	Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου	Αναβάθμιση υποδομών τουριστικών περιοχών με έμφαση στην φιλικότητα προς το περιβάλλον	Στοχευμένη ενίσχυση του εσωτερικού τουρισμού, με ανάδειξη του κάθε προορισμού 365 μέρες τον χρόνο.
Έξυπνη Ανάπτυξη	Έρευνα και Ανάπτυξη				
	Ψηφιακός Μετασχηματισμός			✓	
	Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα	✓	✓		
Πράσινη Ανάπτυξη	Κυκλική Οικονομία			✓	
	Προστασία του Περιβάλλοντος		✓	✓	✓
	Κλιματική Αλλαγή		✓	✓	✓
Ανάπτυξη Υποδομών	Δίκτυα			✓	
	Μεταφορές	✓	✓		✓
	Εφοδιαστική Αλυσίδα				
Κοινωνική Ανάπτυξη	Υγεία				
	Απασχόληση	✓	✓		
	Παιδεία / Αθλητισμός				
	Κοινωνική Συνοχή				
Εξωστρέφεια	Πολιτισμός	✓	✓		✓
	Τουρισμός	✓	✓	✓	✓
	Αγροδιατροφικός Τομέας	✓	✓		✓
	Βιομηχανία		✓		

Πηγή: Υπουργείο Τουρισμού (2021a)

- Με βάση το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για τον Ελληνικό Τουρισμό μέχρι το 2030, το ΙΝΣΕΤΕ και η κοινοπραξία Deloitte-Remaco (2021) καταγράφουν τη δημιουργία ενός βιώσιμου μοντέλου τουριστικής ανάπτυξης ως τον έκτο στρατηγικό στόχο (βλ. Διάγραμμα 1.3). Για την επίτευξη αυτού του στόχου, το σχέδιο εξειδικεύει δράσεις σε πέντε βασικούς άξονες: βελτίωση & ανάπτυξη υποδομών, αναβάθμιση & προώθηση του τουριστικού προϊόντος, ψηφιακή αναβάθμιση & μετασχηματισμός, προστασία του περιβάλλοντος & αειφορία και ενίσχυση δεξιοτήτων & ανάπτυξη επιχειρηματικότητας.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

1		Ισχυρό παγκόσμιο τουριστικό brand με μεγάλη φήμη και αναγνωρισιμότητα
2		Ασφαλής τουριστικός προορισμός υψηλού επιπέδου για όλο το χρόνο
3		Σημαντικός αριθμός τουριστικών προορισμών σε όλη την επικράτεια με διαφορετικά χαρακτηριστικά, προσφερόμενα τουριστικά προϊόντα & εμπειρίες υψηλού επιπέδου
4		Πόλος έλξης για σημαντικά κοινά / τμήματα πελατείας (π.χ. Millennials, αναδυόμενες τουριστικές αγορές, digital nomads)
5		Πρωτοπόρος προορισμός σε θέματα και δράσεις τουριστικής καινοτομίας και επιχειρηματικότητας
6		Βιώσιμο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης σε ευθυγράμμιση με τις αρχές της αειφορίας, της βιωσιμότητας και της κυκλικής οικονομίας
7		Υψηλού επιπέδου θέσεις εργασίας, καταρτισμένο εργατικό δυναμικό και ανταγωνιστικά προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης σε διεθνές επίπεδο
8		Υψηλό επίπεδο ψηφιοποίησης στον τομέα του τουρισμού και στις επιχειρήσεις του κλάδου
9		Ανταγωνιστικός προορισμός για τους επενδυτές με ελκυστικό και σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον, υποστηρικτικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις
10		Συλλογικότητα, συνέργειες και κλίμα υποστήριξης και συνεργασίας μεταξύ όλων των τουριστικών εταίρων

ΙΝΣΕΤΕ & Deloitte-Remaco (2021)

- Ενδιαφέρον παρουσιάζει η σε εξέλιξη συνεργασία των φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα αναφορικά με την επιλογή και ωρίμανση των πλέον πρόσφορων μέτρων. Σύμφωνα με ανακοινώσεις που έλαβαν χώρα στο ετήσιο συνέδριο του ΣΕΤΕ τον Δεκέμβριο του 2022, η κεντρική διοίκηση έχει διαμορφώσει τον σχεδιασμό της με βάση τις κατευθύνσεις του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για τον Ελληνικό Τουρισμό μέχρι το 2030. Βασική προτεραιότητα για το 2023 είναι αφενός η προώθηση 39 κρίσιμων έργων υποδομών, βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, σε 26 μικρότερους και μεγαλύτερους προορισμούς, και αφετέρου η σύσταση κεντρικού οργάνου που θα αναλάβει την ωρίμανσή τους, ενώ για κάποια έχει ήδη διασφαλιστεί η πηγή χρηματοδότησης (Ταμείο Ανάκαμψης, ΕΣΠΑ, Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και Πρόγραμμα Αγροτικής ανάπτυξης). Όπως ήταν ήδη γνωστό από τον Οκτώβριο του 2022, τα συγκεκριμένα έργα πρόκειται να επιφέρουν βελτιώσεις σε τομείς όπως η διαχείριση υδάτων και απορριμμάτων, η ηλεκτροκίνηση αλλά και η διαχείριση των ροών επισκεπτών σε προορισμούς που αντιμετωπίζουν πιέσεις από τη συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας.
- Ο προγραμματισμός αυτός έπεται μιας σειράς καινοτόμων έργων που ήδη βρίσκονται σε εξέλιξη με βάση τις πρωτοβουλίες και τη συνεργασία πολλών φορέων (κεντρική διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, ελληνικών και πολυεθνικών εταιρειών) σε έξι νησιά της χώρας (Αστυπάλαια, Λειψοί, Νάξος, Ρόδος, Τήλος και Χάλκη). Όπως συνοψίζονται στον Πίνακα 1.9, τα εν λόγω έργα καταγράφουν το εύρος των τομέων που σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη σε νησιωτικές περιοχές (ήπια κινητικότητα, κυκλική οικονομία, ενεργειακή αυτονομία) αλλά και τις πολλαπλές μορφές υποστήριξης για τον τουριστικό τομέα ειδικότερα.



Νησί	Περιοχή	Τίτλος Έργου	Αρμόδιοι Φορείς	Αντικείμενο	Δείγμα Συμβολής στον Προορισμό	Πηγή
<b>Αстуπάλεια</b>	Δωδ/νησα	Astypalea Smart and Sustainable Island	Η Volkswagen σε συνεργασία με την Ελληνική Πολιτεία και με τη στήριξη του Δήμου Αστυπάλειας	Πρόγραμμα με έμφαση στην πράσινη κινητικότητα και την κυκλική οικονομία μέσα από την ηλεκτροκίνηση, τις έξυπνες συγκοινωνίες και τη χρήση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας.	AstyBus: Στόλος ηλεκτρικών μίνι – βαν που θα αντικαταστήσει σταδιακά τα παραδοσιακά μέσα μεταφοράς AstyGo & AstyMove:  Παροχή δυνατότητας σε κατοίκους και επισκέπτες να νοικιάσουν ηλεκτρικά αυτοκίνητα, δίκυκλα και ποδήλατα που βρίσκονται διαθέσιμα σε διάφορους σταθμούς ανά το νησί σε συνδυασμό με εφαρμογή κρατήσεων.	<a href="#">Επίσημη ιστοσελίδα του έργου</a> από την Volkswagen
<b>Λειψοί</b>	Δωδ/νησα	Στρατηγική Πράσινης Τουριστικής Ανάπτυξης	Δήμος Λειψών σε συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις και την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	Πρωτοβουλίες με έμφαση σε πρακτικές ανακύκλωσης και εναλλακτικής διαχείρισης απορριμμάτων	Λειτουργία μηχανήματος επεξεργασίας και διάθεσης νερού που στην ουσία «κατήργησε» τη μαζική κατανάλωση πλαστικών μπουκαλιών	<a href="#">Δελτίο Τύπου του Δήμου Λειψών</a>
<b>Νάξος</b>	Κυκλάδες	Naxos Smart Island	Η πλατφόρμα Amazon Web Services σε συνεργασία με το Υπουργείο Ανάπτυξης, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και τον Δήμο Νάξου	Πιλοτικό πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού με λύσεις για την έξυπνη κινητικότητα, την πρωτοβάθμια υγεία και την μεταφορά αγαθών	Ψηφιακή καταγραφή αφίξεων-αναχωρήσεων επιβατικών πλοίων.  Ψηφιακή πλατφόρμα κρατήσεων για μουσεία και τοπικά αξιοθέατα.  Ψηφιακές εφαρμογές για την πληρωμή των υπηρεσιών σε ταξί και αισθητήρες παρκαρίσματος	<a href="#">Επίσημη ανακοίνωση του έργου</a> από την Amazon Web Service
<b>Ρόδος</b>	Δωδ/νησα	The Rhodes Co-Lab	Ο Όμιλος TUI σε συνεργασία με την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, τις τοπικές επιχειρήσεις και με τη στήριξη του Δήμου Ρόδου	Πρόγραμμα για τον πράσινο και ψηφιακό μετασχηματισμό όλων των υπηρεσιών που σχετίζονται με τον τουρισμό	Δημιουργία νέων ευκαιριών απασχόλησης και επιχειρηματικότητας.  Σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των τοπικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και του τουριστικού τομέα. Προστασία του παράκτιου και θαλάσσιου πλούτου κ.ά.	<a href="#">Επίσημη ανακοίνωση του έργου</a> από την Όμιλο TUI

ο πίνακας συνεχίζει στην επόμενη σελίδα →

Νησί	Περιοχή	Τίτλος Έργου	Αρμόδιοι Φορείς	Αντικείμενο	Δείγμα Συμβολής στον Προορισμό	Πηγή
<b>Τήλος</b>	Δωδ/νησα	Tilos Just Go Zero	Ο Δήμος Τήλου σε συνεργασία με την εταιρεία – χορηγό POLYGREEN και του ΦοΔΣΑ (Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων) Νοτίου Αιγαίου	Πιλοτικό πρόγραμμα κυκλικής διαχείρισης των αποβλήτων	Συλλογή πόρτα- πόρτα όλων των αποβλήτων που παράγονται στο νησί από νοικοκυριά και επιχειρήσεις. Ενημερωτικό υλικό και ειδικός εξοπλισμός για τον σωστό διαχωρισμό υλικών στο χώρο διαμονής των επισκεπτών	<a href="#">Επίσημη ιστοσελίδα του έργου</a>
<b>Χάλκη</b>	Δωδ/νησα	GR-eco Island	Συνεργασία ελληνικών και γαλλικών εταιρειών υπο τον συντονισμό του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας, και με τη στήριξη του Δήμου Χάλκης και της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου	Πρόγραμμα υιοθέτησης διεθνών προτύπων πράσινης οικονομίας, ενεργειακής αυτονομίας, ψηφιακών καινοτομιών και οικολογικής κινητικότητας	Εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων για την παραγωγή καθαρής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές για την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών του νησιού. Παροχή αμιγώς ηλεκτρικών οχημάτων και υποδομών επαναφόρτισης	<a href="#">Επίσημη ανακοίνωση του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας</a>

## Τα χρηματοδοτικά εργαλεία που θα υποστηρίξουν τη μετάβαση στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη

Η Ελληνική Πολιτεία διαθέτει μία γκάμα χρηματοδοτικών εργαλείων, των οποίων οι κατευθύνσεις για την υλοποίησή έργων και επενδύσεων εξειδικεύονται σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο και τα οποία πρόκειται να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της τουριστικής πολιτικής τα επόμενα έτη.

Πέρα από διάφορα εργαλεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα για άντληση πόρων σε τομείς όπως η πράσινη και ψηφιακή μετάβαση, η επιχειρηματικότητα, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς (βλ. Ernst & Young, 2022; σελ. 32), η ελληνική Πολιτεία διαθέτει τέσσερα βασικά εργαλεία για τη χρηματοδότηση έργων και επενδύσεων από φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

## **1. ΕΘΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ:**

- Ο Άξονας 1.2 (Ενεργειακή αναβάθμιση του κτιριακού αποθέματος της χώρας και χωροταξική μεταρρύθμιση) περιλαμβάνει τη Δημιουργία Νέου Χωροταξικού Σχεδιασμού για τον Τουρισμό και ο Άξονας 2.2 (Ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους) προβλέπει την *Ανάπτυξη ψηφιακού μητρώου τουριστικών επιχειρήσεων*.
- Στη συνέχεια, το κύριο βάρος πέφτει στον Άξονα 4.6 (Εκσυγχρονισμός και βελτίωση της ανθεκτικότητας κύριων κλάδων οικονομίας). Εκεί προβλέπονται επενδύσεις για την ανάπτυξη και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος με παρεμβάσεις για τον ορεινό τουρισμό, τον τουρισμό υγείας και την αξιοποίηση ιαματικών πηγών, την γαστρονομία, την αναβάθμιση των τουριστικών λιμανιών, τον καταδυτικό τουρισμό, την προσβασιμότητα στις παραλίες, καθώς και ειδικά προγράμματα κατάρτισης για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων.
- Εκεί περιλαμβάνεται επίσης η βελτίωση της διαχείρισης προορισμού μέσω της δημιουργίας τοπικού γραφείου διαχείρισης προορισμού και συναφών παρατηρητηρίων βιώσιμου τουρισμού, δημιουργώντας τα εργαλεία για την υποστήριξη των καινοτομιών που προβλέπει ο Νόμος 4875/2021, όπως αναφέρεται στη συνέχεια.

## **2. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ:**

- Στην προγραμματική περίοδο 2021-2027, οι ολοκληρωμένες παρεμβάσεις στις αγροτικές περιοχές, με έμφαση σε ορεινές, νησιωτικές και παράκτιες περιοχές, επιδιώκουν κατά προτεραιότητα, τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη διασφάλιση ποιοτικών συνθηκών διαβίωσης με έμφαση στις επενδύσεις υποδομών, προσβασιμότητας και συνδεσιμότητας, και στην εφαρμογή ολιστικών παρεμβάσεων που προωθούν την κυκλική και γαλάζια οικονομία, την ενεργειακή και ψηφιακή μετάβαση, την αποτελεσματικότητα των κοινωνικών υποδομών ή/ και την ανάδειξή τους ως τουριστικών προορισμών.
- Τα 13 Περιφερειακά Προγράμματα σε συνδυασμό με τα Προγράμματα «Ανταγωνιστικότητα», «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» και «Πολιτική Προστασία» θα συνεισφέρουν κατά προτεραιότητα στην υποστήριξη έργων και επενδύσεων για τον τουρισμό.



### **3. ΝΟΜΟΣ 4887/2022 (ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ ΝΟΜΟΣ - ΕΛΛΑΔΑ ΙΣΧΥΡΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ):**

- Τα Άρθρα 84-90 αφορούν τις διατάξεις για την Ενίσχυση Τουριστικών Επενδύσεων (ίδρυση, επέκταση και εκσυγχρονισμό ξενοδοχείων και τουριστικών καταλυμάτων) και τα Άρθρα 91-97 τις Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού σε σχέση με εγκαταστάσεις:
  - Ειδικής τουριστικής υποδομής, όπως συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, τουριστικούς λιμένες, χιονοδρομικά κέντρα, θεματικά πάρκα, εγκαταστάσεις ιαματικού τουρισμού [μονάδες ιαματικής θεραπείας, κέντρα ιαματικού τουρισμού θερμαλισμού, κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα αναζωογόνησης (spa)], κέντρα προπονητικού αθλητικού τουρισμού, ορειβατικά καταφύγια και αυτοκινητοδρόμια
  - Αγροτουρισμού ή οινοτουρισμού ή γεωτουρισμού ή πολυλειτουργικών αγροκτημάτων
  - Τουριστικών καταλυμάτων στην ύπαιθρο τύπου Glamping
  - Καταδυτικού τουρισμού
- Στα Άρθρα 86 και 92 διασαφηνίζεται ότι οι επιλέξιμες δαπάνες ενίσχυσης αφορούν μεταξύ άλλων:
  - Μέτρα ενεργειακής απόδοσης
  - Συμπαγωγή ενέργειας υψηλής απόδοσης από Α.Π.Ε.
  - Παραγωγή ενέργειας από Α.Π.Ε
  - Εγκατάσταση αποδοτικών συστημάτων τηλεθέρμανσης και τηλεψύξης
  - Ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση αποβλήτων
  - Επαγγελματική κατάρτιση
  - Πρόσληψη εργαζομένων σε μειονεκτική θέση και εργαζομένων με αναπηρία

### **4. ΝΟΜΟΣ 4864/2022 (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ):**

Πρόκειται για ένα πλαίσιο με φορολογικά κίνητρα και κίνητρα χωροθέτησης, ταχείας αδειοδότησης και ενίσχυσης δαπανών τα οποία αφορούν επενδυτικά σχέδια με προϋπολογισμό  $\geq 10$  ή  $20$  ή  $30$  ή  $40$  εκατ. Ευρώ.

## Το νέο πλαίσιο για τη διαχείριση των προορισμών της χώρας και τη μέτρηση δεικτών για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη

Το 2021 ξεκίνησε η στροφή προς μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση προορισμών με γνώμονα την επίτευξη παράλληλων στόχων στους πυλώνες της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

- Σύμφωνα με το Σχέδιο Τομεακού Προγράμματος Ανάπτυξης Τουρισμού 2021-2025 του Υπουργείου Τουρισμού, ορίζεται αφενός η δημιουργία πλάνου δράσης για τη δημιουργία προορισμών διεθνούς εμβέλειας της χώρας και η δημιουργία Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού ως πρώτη προτεραιότητα του στρατηγικού στόχου της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, και αφετέρου ότι η δημιουργία και η εκμετάλλευση των ΟΔΠ θα τύχει υποστήριξης από τους πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.
- Σύμφωνα με τα ετήσια σχέδια δράσης του Υπουργείου Τουρισμού για το 2022 και το 2023, προβλέπεται επίσης η δημιουργία ενός πλαισίου αναφοράς για την αξιολόγηση της προόδου και της συμβολής του τουρισμού στην βιώσιμη ανάπτυξη (*Εθνικό Παρατηρητήριο για την επίτευξη Βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης*) μέσω της συστηματικής καταγραφής, συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο. Πρόκειται για έναν μηχανισμό ο οποίος θεσμοθετήθηκε από τον Νόμο 4179/2013.

**Με βάση τον νόμο 4875/2021 ο οποίος θεσπίστηκε τον Δεκέμβριο 2021, προβλέπεται η δυνατότητα δημιουργίας Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού σε περιοχές που έχουν αναγνωρισθεί ως Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης.**

Μεταξύ άλλων, σκοπός για τους νέους οργανισμούς είναι η εκπόνηση και υλοποίηση στρατηγικού σχεδίου (τριετές με ετήσια κατανομή δράσεων) βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και διαχείρισης του προορισμού (Παράγραφος 1ε του Άρθρου 5 και Παράγραφος 1 του Άρθρου 6). Ακολουθώντας το πνεύμα των αρχών της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, στην Παράγραφο 1 του Άρθρου 6 προβλέπεται επίσης ότι η κατάρτιση κάθε στρατηγικού σχεδίου θα λάβει υπόψη, μεταξύ άλλων:

- Τη φέρουσα ικανότητα του προορισμού ή τη βασισμένη σε οποιαδήποτε άλλη δόκιμη μέθοδο εκτίμησης
- Τις αρχές και κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας για την επίτευξη των στόχων βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης
- Τις καλές πρακτικές συναφών ευρωπαϊκών πρωτοβουλιών, όπως το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Προορισμών Αριστείας για τον Βιώσιμο Τουρισμό (European Destination of Excellence, EDEN).

**Ωστόσο, ο Νόμος 4875/2021 στην παρούσα του μορφή συνεπάγεται περιορισμούς όσον αφορά στη σύσταση Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, κυρίως σε μικρούς και μεσαίους δήμους της χώρας.** Συνοπτικά, τα Άρθρα 2 και 4 προδιαγράφουν τρεις κατηγορίες οργανισμών οι οποίοι δύνανται να λειτουργήσουν και ως Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού μετά από απόφαση του δημοτικού ή περιφερειακού συμβουλίου του οικείου ή των οικείων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και τροποποίηση του καταστατικού τους:

1. Αναπτυξιακοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Α.Ο.Τ.Α.)
2. Αναπτυξιακές Ανώνυμες Εταιρείες οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης (Α.Α.Ε.Ο.Τ.Α.)
3. Αστικές Εταιρείες μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα με εταίρους Ο.Τ.Α. (Α.Ε.Μ.Κ.Χ.)

Η βασική πρόκληση έγκειται στο γεγονός ότι οι διατάξεις του Νόμου 4875/2021 διευκολύνουν όσους Ο.Τ.Α έχουν ήδη στο δυναμικό τους συγκεκριμένους οργανισμούς, ενώ δε διαμορφώνει τις συνθήκες για την ίδρυση νέων οργανισμών από όσους Ο.Τ.Α δεν διαθέτουν ήδη.

Συγκεκριμένα:

- Η σύσταση Α.Ο.Τ.Α. προϋποθέτει συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο δύο ή περισσότερων Ο.Τ.Α. ή/και Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων (Νόμοι 4674, 4690, 4735 του 2020). Συνεπώς, δεν είναι δυνατή η σύσταση Α.Ο.Τ.Α. από έναν μόνο Ο.Τ.Α.
- Το Πρόγραμμα Κλεισθίνης (Νόμος 4555/2018) δεν περιλαμβάνει δραστηριότητες συναφείς με τη διαχείριση και προώθηση προορισμών στις περιπτώσεις για την κατ' εξαίρεση σύσταση Α.Α.Ε.Ο.Τ.Α. Συνεπώς, δεν είναι δυνατή η σύσταση Α.Α.Ε.Ο.Τ.Α. από όσους Ο.Τ.Α. δεν διαθέτουν ήδη.
- Οι υφιστάμενες Α.Ε.Μ.Κ.Χ. κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 22 παρ. 9 του ν. 3274/2004 συνεχίζουν να λειτουργούν μέχρι τη λήξη του χρόνου που προβλέπεται στη συστατική τους πράξη (σύμφωνα με την Παράγραφο 1 και 2 του Άρθρου 267 του Νόμου 3463/2006). Για όσους Ο.Τ.Α. δεν διαθέτουν ήδη Α.Ε.Μ.Κ.Χ., απαιτείται ειδική νομοθετική ρύθμιση για τη σύσταση Α.Ε.Μ.Κ.Χ. αλλά και να τροποποιηθεί ο ο Νόμος 4875/2021 ως προς την δυνατότητα μετατροπής μελλοντικών Α.Ε.Μ.Κ.Χ., σε Οργανισμούς Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού.

**Τέλος, με βάση το Άρθρο 8 του Νόμου 4875/2021, κάθε Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού δύναται να συστήσει τοπικό ή περιφερειακό Παρατηρητήριο Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης.**

- Σκοπός του εκάστοτε Παρατηρητηρίου θα είναι η μελέτη της τουριστικής αγοράς και η παρουσίαση πορισμάτων, καθώς και η πρόταση στοχευμένων μέτρων αναπτυξιακού χαρακτήρα στην περιφέρεια ευθύνης του, για την ανάδειξη όλων των θεματικών ενοτήτων του εγχώριου τουριστικού προϊόντος. Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού δύναται να διασυνδεθεί με τοπικό ή περιφερειακό Παρατηρητήριο που ήδη έχει συσταθεί από τον οικείο οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Η σύσταση νέου Παρατηρητηρίου ή η διασύνδεση με υφιστάμενο είναι υποχρεωτική στις περιοχές που έχουν χαρακτηριστεί ως Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης (Άρθρο 8).
- Αρμοδιότητα του τοπικού ή περιφερειακού Παρατηρητηρίου Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης θα είναι η μελέτη της τουριστικής αγοράς και η υποστήριξη τεκμηριωμένης δημόσιας πολιτικής για τη λήψη στοχευμένων μέτρων αναπτυξιακού χαρακτήρα στον τομέα του τουρισμού, καθώς και η ανάδειξη των θεματικών ενοτήτων του εγχώριου τουριστικού προϊόντος. Το τοπικό ή περιφερειακό Παρατηρητήριο Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης παρακολουθεί τους δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης και συντάσσει ετήσια έκθεση. Οι δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης ταξινομούνται, ιδίως, σε τρεις πυλώνες: α) οικονομία, β) κοινωνία και γ) περιβάλλον (Άρθρο 9).





2

ΣΥΝΟΨΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΑΣΕΩΝ  
ΚΑΙ ΚΑΛΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ  
ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

## 2. ΣΥΝΟΨΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΑΛΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

### 2.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΑΣΕΩΝ

Ο πίνακας 2.1 συνοψίζει τις 12 τάσεις από την πλευρά της ζήτησης και τις 13 τάσεις από την πλευρά της προσφοράς οι οποίες καταγράφονται στην παρούσα μελέτη ως κινητήριες δυνάμεις για τη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Στην πλήρη έκδοση της μελέτης, οι τάσεις της ζήτησης αποτελούν αντικείμενο ενδελεχούς ανάλυσης στην υποενότητα 2.2 και οι τάσεις της προσφοράς στην υποενότητα 2.3 αντίστοιχα.

Επιπλέον, το Διάγραμμα 2.1 αποτυπώνει σε μορφή διαγράμματος μια σειρά από λέξεις-κλειδιά σε σχέση με τις κατευθυντήριες γραμμές για τη χώρα, τους προορισμούς της και τις επιχειρήσεις, όπως αυτές προκύπτουν από την ανάλυση των τάσεων, συνδυαστικά από την πλευρά της ζήτησης και της προσφοράς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

Τάσεις από την πλευρά της Ζήτησης	Τάσεις από την πλευρά της Προσφοράς
<p><b>1. Η εμφάνιση του πληθωρισμού</b>, δηλαδή η γενικευμένη άνοδος των τιμών, υπονομεύει την ταξιδιωτική δαπάνη τόσο λόγω του άμεσα αυξημένου κόστους, όσο και λόγω της συρρίκνωσης που προκαλεί στην αγοραστική δύναμη.</p>	<p><b>1. Ο πληθωρισμός</b> δυσχεραίνει την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, ενώ αποτελεί απειλή ακόμα και για την ίδια την ύπαρξη των μικρών, τοπικών επιχειρήσεων.</p>
<p><b>2. Η συμπεριληπτικότητα</b>, όπως εκφράζεται από πρακτικές και κοινωνικές επιδιώξεις όπως ο προσβάσιμος τουρισμός και η ισότητα μεταξύ των φύλων, εδραιώνεται ως μια σημαντική μεταβλητή για τη λήψη αποφάσεων από τους ταξιδιώτες.</p>	<p><b>2. Η έλλειψη προσωπικού</b>, η οποία πυροδοτήθηκε από την πανδημία και συνεχίζει να τροφοδοτείται από παράγοντες όπως η εκλαμβανόμενη αβεβαιότητα του τουριστικού τομέα ως εργοδότη, θα συνεχίσει να απασχολεί την τουριστική βιομηχανία.</p>
<p><b>3.</b> Με κυρίαρχη τη νέα γενιά (digital natives), η <b>ψηφιοποίηση</b> αποτελεί αναπόσπαστη παράμετρο στην τουριστική εμπειρία, αλλά και έναν απροσδόκητο σύμμαχο στη μάχη για βιωσιμότητα.</p>	<p><b>3. Το «Net Zero»</b>, δηλαδή η δραστική μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, αναδεικνύεται στην ατζέντα των φορέων του τουρισμού τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, επιχειρώντας να ευθυγραμμίσει τις προτεραιότητες για την τουριστική ανάπτυξη με τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα.</p>
<p><b>4.</b> Η αβεβαιότητα που προκλήθηκε κατά την πανδημία ώθησε περισσότερους ταξιδιώτες να προσπαθούν να μειώσουν το σχετικό ρίσκο, επιζητώντας τη <b>λήψη συμβουλών από επαγγελματίες</b> για τον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση ταξιδιών.</p>	<p><b>4.</b> Η συχνότητα της εμφάνισης κρίσεων όπως οι φυσικές καταστροφές και οι κοινωνικές αναταραχές αυξάνεται, καταδεικνύοντας την <b>σημασία της εξασφάλισης ανθεκτικότητας</b> μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση τους ως αναγκαία συνθήκη για την ανάπτυξη του τουρισμού με βιώσιμο τρόπο..</p>

ο πίνακας συνεχίζει στην επόμενη σελίδα →

Τάσεις από την πλευρά της Ζήτησης	Τάσεις από την πλευρά της Προσφοράς
<p><b>5. Η έννοια της ευεξίας (wellness) έχει διευρυνθεί</b> περικλείοντας τόσο το σώμα όσο και το πνεύμα, με τα ταξίδια να καταλαμβάνουν ουσιαστικό ρόλο στην αποσυμπίεση του άγχους και στην εσωτερική αναζήτηση των ανθρώπων.</p>	<p><b>5.</b> Οι διάφορες πλατφόρμες των <b>online travel agent (OTAs)</b>, ένα από τα σημαντικότερα κανάλια διάθεσης ταξιδιωτικών υπηρεσιών, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες όπως δικά τους <b>επίσημα σήματα</b> για να βοηθήσουν τους ταξιδιώτες να λάβουν υπεύθυνες αποφάσεις και να εντοπίσουν παρόχους υπηρεσιών οι οποίοι έχουν διαπιστευτήρια στις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης.</p>
<p><b>6. Η αναζήτηση για αυθεντικότητα</b> στα ταξίδια μέσα από την επαφή με τις τοπικές κοινωνίες και τον πολιτισμό, τη δοκιμή τοπικών γεύσεων και τη συμμετοχή στο γίνεσθαι του προορισμού, είναι πλέον κοινός τόπος.</p>	<p><b>6.</b> Έχοντας εισέλθει στην εποχή των data analytics, εργαλεία όπως τα <b>Big Data</b> αξιοποιούνται μέσα από προσεγγίσεις όπως real time data, heat maps και gamification για την επίτευξη αποτελεσματικής και βιώσιμης διαχείρισης της ζήτησης, καθώς και για τη θέσπιση και παρακολούθηση αντιπροσωπευτικών δεικτών επιδόσεων.</p>
<p><b>7.</b> Διακριτή έκφραση της αναζήτησης για αυθεντικότητα αποτελεί και η <b>προτίμηση σε λιγότερο δημοφιλείς προορισμούς</b>, εξερευνώντας καινούργια μέρη, αλλά και αποφεύγοντας περιοχές και σημεία με φαινόμενα συνωστισμού.</p>	<p><b>7.</b> Με την «κανονικοποίηση» της πανδημίας τα συνέδρια και οι εκδηλώσεις ξαναγίνονται με φυσικό τρόπο, αλλά αρκετοί προορισμοί συνεχίζουν να περιλαμβάνουν <b>στο μείγμα τους ψηφιακά και υβριδικά στοιχεία</b> με αποτελεσματικό τρόπο.</p>
<p><b>8. Η έλλειψη πληροφορίας ή/και η δυσκολία εύρεσης</b> της σχετικά με βιώσιμες πρακτικές, μπορεί να υπονομεύσει τις προθέσεις των καταναλωτών και να επηρεάσει την επιλογή προορισμού ή επιχείρησης.</p>	<p><b>8.</b> Αυξάνονται οι προορισμοί που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την <b>προσέλκυση ψηφιακών νομάδων</b>, οι οποίοι μπορούν να αμβλύνουν προκλήσεις όπως η εποχικότητα, αλλά και να εμπλουτίσουν το τοπικό δυναμικό με νέες γνώσεις και ικανότητες.</p>
<p><b>9. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, αποτελεί ένα διαγώνισμα με αρνητική βαθμολόγηση.</b> Οι ταξιδιώτες μπορεί να είναι πιο θετικά προσκείμενοι σε προορισμούς και επιχειρήσεις που υιοθετούν τέτοιου είδους πρακτικές, αλλά παράλληλα είναι έτοιμοι να «τιμωρήσουν» όσους κρίνουν ότι δεν είναι ειλικρινείς.</p>	<p><b>9.</b> Καθώς οι ταξιδιώτες εντείνουν την αναζήτηση για αυθεντικές εμπειρίες, οι προορισμοί προσπαθούν να επικοινωνήσουν τη μοναδικότητα και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα ενσωματώνοντας στη στρατηγική προβολής στοιχεία της πολιτιστικής ταυτότητας και των αξιών των τοπικών κοινωνιών τους (<b>values-based marketing</b>).</p>
<p><b>10.</b> Οι καταναλωτές ακολουθούν <b>πιο υπεύθυνες αγοραστικές συνήθειες</b>, στηρίζοντας μικρές τοπικές επιχειρήσεις ή ακόμα και προτιμώντας μεταχειρισμένα (second hand) αγαθά, απηχώντας τις αξίες της κυκλικής οικονομίας.</p>	<p><b>10.</b> <b>Οι βιώσιμοι τρόποι μετακίνησης</b> ενσωματώνονται στην ατζέντα περισσότερων προορισμών με ποικίλους τρόπους (π.χ. επενδύσεις σε υποδομές, παροχές κινήτρων), καθώς στις υφιστάμενες περιβαλλοντικές προκλήσεις προστίθενται επιπλέον επιβαρυντικοί παράγοντες για τους καταναλωτές όπως ο πληθωρισμός.</p>
<p><b>11.</b> Μια σημαντική μερίδα των ταξιδιωτών επιθυμεί όχι μόνο να μην επιβαρύνει τον τόπο που επισκέπτεται, αλλά να τον αφήσει σε καλύτερη κατάσταση από αυτή που τον βρήκε, αντανακλώντας τις <b>αρχές του αναγεννητικού τουρισμού</b>.</p>	<p><b>11.</b> <b>Οι διαταραχές στις εφοδιαστικές αλυσίδες</b> αναδεικνύουν την ανάγκη για μεγαλύτερη υπευθυνότητα και διαφάνεια στα υφιστάμενα συστήματα, με τις βιώσιμες πρακτικές να αποτελούν μέρος της λύσης.</p>
<p><b>12.</b> Οι καταναλωτές δείχνουν προτίμηση σε <b>πιο βιώσιμες και ήπιες επιλογές μετακίνησης</b> τόσο μεταξύ προορισμών (π.χ. τραίνο), όσο και μέσα στον ίδιο προορισμό (π.χ. μικροκινητικότητα), αναγνωρίζοντας ότι η επιλογή μέσου μεταφοράς επηρεάζει το περιβάλλον.</p>	<p><b>12.</b> Ένα πλήθος αρμόδιων αρχών σε προορισμούς στην Ευρώπη και την Βόρεια Αμερική αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ώστε να διασφαλίσουν την ποιότητα ζωής στις γειτονίες των πόλεων και την πρόσβαση των κατοίκων σε οικονομικά προσιτή στέγαση, <b>περιορίζοντας τις αρνητικές επιπτώσεις από την ανάπτυξη των βραχυχρόνιων μισθώσεων καταλυμάτων</b>.</p>
	<p><b>13. Η εύρεση και αξιοποίηση χρηματοδοτικών πόρων</b> προσεγγίζεται με πιο δημιουργικό και ευρύ τρόπο μέσα από συνεργατικές διαδικασίες και με στόχους βιώσιμης ανάπτυξης όπως την επίτευξη ανθεκτικότητας, την προστασία του φυσικού και πολιτιστικού αποθέματος και των τοπικών κοινωνιών ή ως μέσο για την <b>επίτευξη του οράματος του αναγεννητικού τουρισμού</b>.</p>

## ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΕΣ ΚΑΜΠΑΝΙΕΣ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΩΝ  
ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ

ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΚΥΚΛΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ  
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΒΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ

## ΕΡΕΥΝΕΣ & ΜΕΛΕΤΕΣ

ΒΕΛΤΙΣΤΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## TRAVEL TRADE ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

ΝΕΕΣ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ  
ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΜΕΩΝ

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΝΕΣ ΠΟΛΕΙΣ

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ & ΒΙΩΣΙΜΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΠΡΑΚΤΙΚΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΣΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ  
ΝΟΜΑΔΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

## ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΣ  
ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

## ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



## 2.2 ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Η χώρα και οι προορισμοί της μπορούν να επωφεληθούν τα μέγιστα από τη συλλογική εμπειρία που έχει αναπτυχθεί σε διεθνές επίπεδο σε σχέση με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πρακτικών, οι οποίες βελτιώνουν το οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό αποτύπωμα της τουριστικής ανάπτυξης.

Βασική προϋπόθεση για την υιοθέτηση οποιασδήποτε καλής πρακτικής είναι η εκ των προτέρων αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε προορισμού. Διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες έχουν προορισμοί με διαφορετικό γεωγραφικό ανάγλυφο (μεγάλα αστικά κέντρα, νησιά, αγροτικές περιοχές κ.ά.). Το ίδιο ισχύει και για περιοχές που βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια της τουριστικής ανάπτυξης. Η πορεία προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη απαιτεί τη συστράτευση πόρων, τεχνογνωσίας και δραστηριοτήτων τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάπτυξη συνεργατικών πρωτοβουλιών και ο συντονισμός φορέων με διαφορετικές αρμοδιότητες συναντά διαφορετικές ευκαιρίες και προκλήσεις ανάμεσα σε ώριμους και αναδυόμενους προορισμούς

Οι δεκαπέντε (15) καλές πρακτικές που παρουσιάζονται στην πλήρη έκδοση της μελέτης αντανακλούν την πρόοδο που έχει επιτευχθεί διεθνώς τα τελευταία χρόνια, τόσο πριν όσο και μετά την πανδημία, στη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Τα κριτήρια που τροφοδότησαν την επιλογή των συγκεκριμένων πρακτικών έναντι άλλων αφορούν:



- Την κάλυψη περιοχών με διαφορετικά χαρακτηριστικά (γεωγραφικό ανάγλυφο, επίπεδο τουριστικής ανάπτυξης, διοικητική κλίμακα και εμπλεκόμενοι φορείς στην υλοποίηση των καλών πρακτικών)
- Τα οφέλη που προήλθαν από την υλοποίησή τους τόσο σε οικονομικό όσο και σε περιβαλλοντικό ή/και κοινωνικό επίπεδο. Οι επιλεγμένες πρακτικές είτε φέρουν ήδη απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα από την υλοποίησή τους είτε διαθέτουν συγκεκριμένους μηχανισμούς που καθιστούν εφικτή την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε βάθος χρόνου
- Τις προοπτικές ενσωμάτωσης και εξειδίκευσης τους στην εγχώρια πραγματικότητα λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένους παράγοντες επιτυχίας

Ο Πίνακας 2.2 παρέχει μια σύντομη επισκόπηση των 15 καλών πρακτικών, καταδεικνύοντας πως αυτές συνάδουν με τις αρχές των βιώσιμων προορισμών που κατέγραψε η μελέτη από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ τον Σεπτέμβριο του 2022 (βλ. Ενότητα 1.3).




Στην πλήρη έκδοση της μελέτης, η υποενότητα 3.2 παρουσιάζει αναλυτικά κάθε μελέτη περίπτωσης με βάση μια κοινή δομή περιεχομένου που περιλαμβάνει:

- Τον τίτλο κάθε μελέτης περίπτωσης και μια σύντομη περιγραφή της καλής πρακτικής
- Τον φορέα υλοποίησης και μια οριοθέτηση του πλαισίου του εκάστοτε προορισμού
- Την προσέγγιση που τροφοδότησε τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της καλής πρακτικής
- Ενδεικτικά αποτελέσματα από την υλοποίηση της καλής πρακτικής
- Χρήσιμα διδάγματα για τους προορισμούς της χώρας μας




**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ**

	Τίτλος	Χώρα	Περιοχή Εφαρμογής	Σύντομη Περιγραφή	Διασύνδεση με τις 10 Αρχές για τους Βιώσιμους Προορισμούς από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ
3.2.1	10X Copenhagen		Κοπεγχάγη	Πρόγραμμα ερευνητικών δραστηριοτήτων που υλοποιήθηκε σε διάρκεια τριών ετών (2017-2020) σε σχέση με την τουριστική δραστηριότητα στην Κοπεγχάγη	1 Πιστοποίηση και παρακολούθηση με επιστημονικές μεθόδους
					9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση
					10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας
3.2.2	Green Room		Bay of Plenty	Εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την υλοποίηση σχεδίου αναγεννητικού τουρισμού	2 Ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού
					3 Ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών κοινοτήτων
					6 Προστασία της φύσης
					7 Παραγωγή και κατανάλωση με υπεύθυνο τρόπο
					9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση
					10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας





ο πίνακας συνεχίζει στην επόμενη σελίδα →

Τίτλος	Χώρα	Περιοχή Εφαρμογής	Σύντομη Περιγραφή	Διασύνδεση με τις 10 Αρχές για τους Βιώσιμους Προορισμούς από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ	
3.2.3	Berlin Tourism Citizens Advisory Board		Βερολίνο	Συμβουλευτική επιτροπή πολιτών και δείκτες ποιότητας σε σχέση με την τουριστική ανάπτυξη και δραστηριότητα στο Βερολίνο	1 Πιστοποίηση και παρακολούθηση με επιστημονικές μεθόδους
					3 Ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών κοινοτήτων
					6 Προστασία της φύσης
					9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση
					10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας
3.2.4	Camping with Custodians		Πολιτεία της Δυτικής Αυστραλίας	Βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα στους τοπικούς πληθυσμούς μέσα από ευκαιρίες επιχειρηματικότητας στον τουρισμό	2 Ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού
					3 Ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών κοινοτήτων
					5 Προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς
					8 Βελτίωση των υποδομών
					10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας
3.2.5	Dubrovnik Visitors		Ντουμπρόβνικ	Πρωτοβουλίες για την αποτελεσματική διαχείριση και τη διασπορά των επισκεπτών με γνώμονα την αντιμετώπιση των φαινομένων υπερτουρισμού που καταγράφηκαν στην πόλη του Ντουμπρόβνικ πριν την πανδημία	1 Πιστοποίηση και παρακολούθηση με επιστημονικές μεθόδους
					4 Ενθάρρυνση της βιώσιμης συμπεριφοράς από την πλευρά των επισκεπτών
					5 Προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς
					6 Προστασία της φύσης
					8 Βελτίωση των υποδομών
					9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση
					10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας




ο πίνακας συνεχίζει στην επόμενη σελίδα →

Τίτλος	Χώρα	Περιοχή Εφαρμογής	Σύντομη Περιγραφή	Διασύνδεση με τις 10 Αρχές για τους Βιώσιμους Προορισμούς από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ
3.2.6		Φλωρεντία	Χώρος συλλογικών δραστηριοτήτων που είναι αφιερωμένος σε διάφορες μορφές χειροτεχνίας και στην ανάδειξη της παράδοσης συναφών επαγγελματιών	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 Ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού</li> <li>3 Ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών κοινοτήτων</li> <li>5 Προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς</li> <li>7 Παραγωγή και κατανάλωση με υπεύθυνο τρόπο</li> <li>10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας</li> </ul>
3.2.7		Σε επίπεδο χώρας	Πρόγραμμα πιστοποίησης υψηλής ποιότητας εμπειριών που συνθετούν τις παραδόσεις και τους ιδιαίτερους πόλους έλξης των διάφορων προορισμών στην Σλοβενία	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Πιστοποίηση και παρακολούθηση με επιστημονικές μεθόδους</li> <li>4 Ενθάρρυνση της βιώσιμης συμπεριφοράς από την πλευρά των επισκεπτών</li> <li>5 Προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς</li> <li>6 Προστασία της φυσικής κληρονομιάς</li> <li>8 Βελτίωση των υποδομών</li> <li>9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση</li> <li>10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας</li> </ul>
3.2.8		Σε επίπεδο χώρας	Ψηφιακή εφαρμογή για τον υπολογισμό των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σχετικά με τη μετακίνηση των ταξιδιωτών στη Νορβηγία	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Πιστοποίηση και παρακολούθηση με επιστημονικές μεθόδους</li> <li>4 Προστασία της φυσικής κληρονομιάς</li> <li>8 Βελτίωση των υποδομών</li> <li>9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση</li> <li>10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας</li> </ul>

ο πίνακας συνεχίζει στην επόμενη σελίδα →

Τίτλος	Χώρα	Περιοχή Εφαρμογής	Σύντομη Περιγραφή	Διασύνδεση με τις 10 Αρχές για τους Βιώσιμους Προορισμούς από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ
3.2.9		Δήμος του Werfenweng	Κάρτα προορισμού που παρέχει πρόσβαση σε υπηρεσίες ήπιας κινητικότητας στους επισκέπτες	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Πιστοποίηση και παρακολούθηση με επιστημονικές μεθόδους</li> <li>4 Ενθάρρυνση της βιώσιμης συμπεριφοράς από την πλευρά των επισκεπτών</li> <li>6 Προστασία της φυσικής κληρονομιάς</li> <li>8 Βελτίωση των υποδομών</li> <li>9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση</li> <li>10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας</li> </ul>
3.2.10		Λανθαρότε \ Κανάριες Νήσοι	Πολιτική μηδενικών χιλιομέτρων (zero-kilometer policy) στον κλάδο της φιλοξενίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 Ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών κοινοτήτων</li> <li>4 Ενθάρρυνση της βιώσιμης συμπεριφοράς από την πλευρά των επισκεπτών</li> <li>7 Παραγωγή και κατανάλωση με υπεύθυνο τρόπο</li> <li>9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση</li> <li>10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας</li> </ul>
3.2.11		Σε επίπεδο χώρας	Ταμείο χρηματοδότησης για την υποστήριξη επενδύσεων στον τουριστικό τομέα με γνώμονα τη μετάβαση σε βιώσιμες πρακτικές στην Γαλλία	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 Βελτίωση των υποδομών</li> <li>9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση</li> <li>10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας</li> </ul>
3.2.12		Περιοχή στην Σιγκαπούρη	Πρόγραμμα εξέτασης και υποστήριξης καινοτόμων πιλοτικών έργων γύρω από 4 άξονες: συνδεσιμότητα, εμπειρία, βιωσιμότητα και ψηφιακότητα.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Πιστοποίηση και παρακολούθηση με επιστημονικές μεθόδους</li> <li>2 Ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού</li> <li>8 Βελτίωση των υποδομών</li> <li>10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας</li> </ul>

ο πίνακας συνεχίζει στην επόμενη σελίδα →

	Τίτλος	Χώρα	Περιοχή Εφαρμογής	Σύντομη Περιγραφή	Διασύνδεση με τις 10 Αρχές για τους Βιώσιμους Προορισμούς από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ
3.2.13	HOSPES		Σε επίπεδο χώρας	Πρόγραμμα υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών μέσα από κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα	1 Πιστοποίηση και παρακολούθηση με επιστημονικές μεθόδους
					2 Ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού
					7 Παραγωγή και κατανάλωση με υπεύθυνο τρόπο
					9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση
					10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας
3.2.14	Nuart Aberdeen		Αμπερντίν	Φεστιβάλ Street Art που διοργανώνεται στην πόλη Αμπερντίν της Σκωτίας από το 2017	3 Ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών κοινοτήτων
					5 Προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς
					8 Βελτίωση των υποδομών
					9 Αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση
					10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας
3.2.15	Remote Tourism project   Google Sheep view   Faroe Islands Translate   Closed for Maintenance		Σε επίπεδο χώρας	Πρωτοβουλίες Δημιουργικού Marketing με βάση τις αξίες της τοπικής κοινωνίας	3 Ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών κοινοτήτων
					4 Ενθάρρυνση της βιώσιμης συμπεριφοράς από την πλευρά των επισκεπτών
					5 Προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς
					6 Προστασία της φυσικής κληρονομιάς
					8 Βελτίωση των υποδομών
10 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας					

3

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ  
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ



## 3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

### 3.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την ανάλυση των τάσεων και των επιτυχημένων διεθνών πρακτικών, προκύπτουν πρακτικά συμπεράσματα για τους προορισμούς που στοχεύουν στη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και στην υιοθέτηση αντίστοιχων πρακτικών:

- Η ταχύτητα της σύγκλισης μεταξύ των αγοραστικών αποφάσεων των καταναλωτών και των αρχών της βιωσιμότητας - οι προεκτάσεις της οποίας εκτείνονται και στην ταξιδιωτική βιομηχανία - είναι απόρροια εξελίξεων και ζυμώσεων σε γεωπολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, περιβαλλοντικό και τεχνολογικό επίπεδο.
- Η σχέση αυτή εκφράζεται τόσο από τις προτιμήσεις σε επίπεδο ταξιδιωτικής εμπειρίας (π.χ. στοχευμένη αναζήτηση αυθεντικών εμπειριών, προσήλωση στην επαφή με τη φύση και επανεκτίμηση της αξίας των υπαίθριων προορισμών), όσο και από την επιλογή επιχειρήσεων και προορισμών που υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές (π.χ. πρακτικές κυκλικής οικονομίας, συμπεριληπτικής απασχόλησης και υποστήριξης των ευάλωτων ομάδων).
- Εκτός από τη βιωσιμότητα υπάρχουν και άλλες συγγενείς ή μη δυνάμεις που επηρεάζουν ή μπορεί να επηρεάσουν την ταξιδιωτική απόφαση και την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, είτε αρνητικά, είτε θετικά. Για παράδειγμα, η πανδημία επιτάχυνε την ψηφιοποίηση του ταξιδιωτικού κλάδου, ενώ παράλληλα επανέφερε την ανάγκη παροχής ταξιδιωτικών συμβουλών από εξειδικευμένους επαγγελματίες. Παράλληλα, η διατήρηση του πληθωρισμού υπονομεύει την αγοραστική δύναμη των ταξιδιωτών.
- Ο συγκερασμός των αρχών της βιωσιμότητας και των πρόσθετων παραγόντων που καθορίζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών στον στρατηγικό σχεδιασμό των προορισμών και των επιχειρήσεων, αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τη μετάβαση σε ένα μοντέλο βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας.
- Αναμφισβήτητα, πρόκειται για μία δυναμική προσέγγιση, η οποία ιδιαίτερα στο ξεκίνημα της περιλαμβάνει δοκιμές, λάθη και ανασχεδιασμό, αναδεικνύοντας τη σημασία της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό. Η προσήλωση σε αυτήν την προσέγγιση σε βάθος χρόνου είναι το εκέγγυο για επιτυχημένες πρακτικές και την ανάδειξη του τουριστικού τομέα ως φορέα καινοτομίας. Δηλαδή ως φορέας ο οποίος συμβάλλει στη διαμόρφωση καλύτερων τρόπων και προορισμών για διαφορετικά κοινά ενδιαφέροντος.



- Οι προορισμοί και οι επιχειρήσεις της χώρας δεν έχουν την πολυτέλεια να αγνοήσουν τις αλλαγές που συντελούνται διεθνώς. Δεν είναι πλέον μεμονωμένες οι περιπτώσεις στις οποίες για παράδειγμα ή στόχευση αγορών γίνεται με βάση έναν συνδυασμό δημογραφικών και ψυχογραφικών κριτηρίων, με τη στάση των καταναλωτών απέναντι σε θέματα βιωσιμότητας και τους παράγοντες που αποτελούν κίνητρο για ένα ταξίδι να περιλαμβάνονται στα ψυχογραφικά κριτήρια. Ούτε είναι τυχαίος ο αυξανόμενος αριθμός προορισμών και επιχειρήσεων διαφορετικού κλίμακας και μεγέθους, οι οποίοι προχωρούν στην υλοποίηση πλάνων εκμηδένισης των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (“Net Zero”).
- Η υποστήριξη της πολιτείας σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης είναι απαραίτητη σε αυτό το πλαίσιο, ιδιαίτερα όταν οι προορισμοί και οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωποι με φαινόμενα όπως η έλλειψη προσωπικού και οι διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα, τα οποία δυσχεραίνουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.
- Η πρόνοια για την ανάληψη πρωτοβουλιών από την πλευρά των φορέων της πολιτείας εκτείνεται τόσο σε πρακτικό όσο και σε επικοινωνιακό επίπεδο. Στις μέρες μας κάθε προσπάθεια σε σχέση με τη θέσπιση και την παρακολούθηση δεικτών για την επιτυχία των προορισμών σε όρους βιωσιμότητας οφείλει να ενσωματώνει λύσεις που βασίζονται σε προηγμένες λύσεις ανάλυσης δεδομένων. Αντίστοιχα, η θέσπιση σημάτων πιστοποίησης και η ενσωμάτωση της πολιτιστικής παράδοσης και των αξιών των τοπικών κοινωνιών στα μηνύματα προώθησης και προβολής, είναι πρωτοβουλίες που προσδίδουν εξωστρέφεια στην προσήλωση των προορισμών και των επιχειρήσεων σε βιώσιμες πρακτικές.
- Τα παραπάνω καθιστούν σαφές ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι του τουριστικού τομέα έχουν να διαδραματίσουν έναν μικρότερο ή μεγαλύτερο ρόλο στη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Επομένως, η αναζήτηση και η επισήμανση των καταλληλότερων λύσεων με βάση τα χαρακτηριστικά κάθε προορισμού, προϋποθέτει επίσης την προσήλωση στις αρχές και τις διαδικασίες του συμμετοχικού σχεδιασμού με όρους διαφάνειας και ουσιαστικής συνεργασίας (π.χ. συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων στον προσδιορισμό των κατευθύνσεων και στη λήψη αποφάσεων γύρω από την διαχείριση των προορισμών, συστηματική ενημέρωση των φορέων για την πορεία υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού, ενσωμάτωση μορφών υποστήριξης από την πλευρά του ιδιωτικού τομέα σε δράσεις που έχουν ξεκάθαρη και ρεαλιστική στόχευση).

## 3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΟΔΙΩΝ

Όπως σε κάθε φιλόδοξο εγχείρημα, υπάρχουν σημαντικά εμπόδια και προκλήσεις για τους προορισμούς και τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν ουσιαστική πρόοδο στη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Η υπέρβαση των εμποδίων προϋποθέτει την κατανόηση των βαθύτερων αιτιών τους, όπως αυτές ποικίλλουν από βαθιά ριζωμένα στερεότυπα και παρωχημένες πεποιθήσεις έως θεσμικές αγκυλώσεις (π.χ. το κατακερματισμένο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο που αφορά την αδειοδότηση, κατασκευή και λειτουργία υποδομών), επιτελικές αρρυθμίες και ελλείψεις σε πόρους και υποδομές.

Τα εμπόδια που καταγράφονται στον Πίνακα 3.1 στοιχειοθετούν μια ατζέντα που εκτείνεται σε διαφορετικές πτυχές όσον αφορά στην ανάπτυξη, στη διαχείριση και στην προώθηση των προορισμών. Στον βαθμό που οι παρούσες συνθήκες κυοφορούν νέες προκλήσεις και ενίοτε επιδεινώνουν τις αδυναμίες διαρθρωτικού χαρακτήρα (π.χ. έλλειψη πόρων, αδυναμία κατανόησης των διασυνδέσεων που χαρακτηρίζουν τον τουρισμό με άλλες οικονομικές και κοινωνικές δραστηριότητες), ο Πίνακας 3.1 έχει ουσιαστική συμβολή σε δύο επίπεδα:

- Σκιαγραφεί την επίδραση που έχουν διαφορετικά εμπόδια στη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.
- Θέτει το πλαίσιο για τις πρακτικές κατευθύνσεις που παρατίθενται στην υποενότητα 3.3 με απώτερο σκοπό την υπέρβαση των εμποδίων, όπως αυτά χωρίζονται σε πέντε άξονες:
  - Όραμα, στρατηγικός σχεδιασμός και διαχείριση
  - Δεδομένα, έρευνα και πληροφόρηση
  - Χρηματοδότηση και επενδύσεις
  - Επιχειρηματική υποστήριξη και ανάπτυξη δεξιοτήτων
  - Επικοινωνία και μάρκετινγκ

Κατηγορία	Εμπόδιο	Σύντομη Περιγραφή
Όραμα, στρατηγικός σχεδιασμός και διαχείριση	Έλλειψη συνεργασιών ή/και απουσία μιας κουλτούρας για την ενδυνάμωση τους ανάμεσα σε προορισμούς με διαφορετικές ανάγκες	<p>Η βιώσιμη ανάπτυξη απαιτεί μια σφαιρική προσέγγιση η οποία θα τροφοδοτείται από τη συνεργασία μεταξύ των τοπικών φορέων, των επιχειρήσεων και της τοπικής κοινωνίας, εν γένει.</p> <p>Κάθε ενέργεια που θέτει προσκόμματα στην επέκταση υφιστάμενων και στη σύναψη νέων στρατηγικών συνεργασιών σε επίπεδο προορισμού (π.χ. λόγω προσκόλλησης σε συγκεκριμένες πρακτικές ή/και κλαδικών προτεραιοτήτων), αποτελεί τροχοπέδη για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και θέτει διαφορετικά εμπόδια ανάλογα με την κλίμακα της τουριστικής δραστηριότητας σε κάθε προορισμό (π.χ.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Απώλεια ευκαιριών για στόχευση σε εξειδικευμένα κοινά ενδιαφέροντος σε μικρούς και αναδυόμενους προορισμούς</li> <li>• Απώλεια ευκαιριών για την πλήρη επίλυση ή την μερική αντιμετώπιση θεμάτων που χρονίζουν και επιδεινώνουν την εμπειρία των επισκεπτών και των κατοίκων σε μεγάλους και εδραιωμένους προορισμούς</li> </ul>
	Έλλειψη κοινής αντίληψης και οράματος σε επίπεδο προορισμών σχετικά με τη βιωσιμότητα	<p>Εκτός από την έλλειψη κατάλληλης κουλτούρας, οι συνεργασίες μπορεί να μην ευοδώσουν λόγω σειράς παραγόντων που καθιστούν δύσκολη τη συναίνεση σε κοινά αποδεκτούς τρόπους δράσης (π.χ. διότι):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν τίθενται εξ αρχής κοινοί στόχοι ή/και</li> <li>• Ο δυνητικοί εταίροι σε επίπεδο προορισμού αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τις επιταγές της βιώσιμης ανάπτυξης ή/και</li> <li>• Το θεσμικό πλαίσιο προσφέρει διαφορετικές δυνατότητες για καινοτόμες πρωτοβουλίες σε προορισμούς με διαφορετική εμπειρία στην αξιοποίηση υφιστάμενων εργαλείων)</li> </ul>
	Έλλειψη γνώσης για τις επιπτώσεις της τουριστικής δραστηριότητας και περιορισμένη κατανόηση των διασυνδέσεων με άλλες δραστηριότητες	<p>Η εντοπιότητα και η αυθεντικότητα αποτελούν πτυχές της βιωσιμότητας και σημαντικές παράμετροι που πρέπει να διέπουν το τουριστικό προϊόν. Σήμερα, επιπλέον, είναι ευρέως γνωστό ότι η ανορθολογική διαχείριση ενός προορισμού δύναται να έχει αρνητικές συνέπειες, οι οποίες γίνονται αισθητές τόσο στην κοινωνία όσο και στο περιβάλλον.</p> <p>Μολονότι οι δύο αυτές πλευρές αποτελούν όψεις του ίδιου νομίσματος, ο σχεδιασμός για την τουριστική ανάπτυξη δεν λαμβάνει πάντοτε υπόψη τη μεγάλη εικόνα, θέτει στο επίκεντρο μια μονοδιάστατη προσέγγιση με βάση ποσοτικές επιδόσεις και χρηματοοικονομικά μεγέθη, και παραμερίζει κριτήρια όπως η ποιότητα ζωής των κατοίκων, καθώς και γεγονός ότι ο τουριστικός κλάδος αποτελεί κρίκο μιας ευρύτερης αλυσίδας αξίας από την οποία ανατροφοδοτείται η ελκυστικότητα των προορισμών.</p>
	Έλλειψη εμπιστοσύνης σε νέες προσεγγίσεις ή/και αδυναμία πρόβλεψης των μακροπρόθεσμων οφελών	<p>Οι άνθρωποι συχνά φοβούνται την αλλαγή, όντας είτε διστακτικοί να επωμιστούν το δικό τους μερίδιο ευθύνης είτε δύσπιστοι απέναντι στα προσδοκώμενα οφέλη, και ως τέτοια μπορεί να εκληφθεί και η στάση των προορισμών και των επιχειρήσεων στη μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Συμφωνώντας ότι η βιωσιμότητα αποτελεί εχέγγυο για ένα καλύτερο μέλλον, δε σημαίνει ότι αυτόματα συμφωνούμε να κινηθούμε προς την ίδια κατεύθυνση ή ότι οι προεκτάσεις μιας τέτοιας απόφασης είναι εξίσου κατανοητές από όλους.</p>
	Μικρή ανθεκτικότητα σε περιπτώσεις κρίσεων	<p>Η έννοια της ανθεκτικότητας επίσης αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ωστόσο αρκετοί προορισμοί δεν έχουν το σχέδιο, τους μηχανισμούς και γενικά την ετοιμότητα προκειμένου να μπορέσουν να διαχειριστούν απρόοπτα και δυσμενή φαινόμενα.</p>

ο πίνακας συνεχίζει στην επόμενη σελίδα →

Κατηγορία	Εμπόδιο	Σύντομη Περιγραφή
Δεδομένα, έρευνα και πληροφόρηση	Έλλειψη δεικτών μέτρησης που υπεισέρχονται σε διαφορετικές πτυχές της τουριστικής ανάπτυξης	Ακόμα και σήμερα, η πλειονότητα των προορισμών και επιχειρήσεων χρησιμοποιεί αποκλειστικά συμβατικούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης του τουριστικού τομέα όπως τον αριθμό των αφίξεων/διανυκτερεύσεων. Η θέσπιση νέων δεικτών σε σχέση με τις επιπτώσεις στην κοινωνία και στο περιβάλλον, καθώς και η προσήλωση στην τήρηση τους σε βάθος χρόνου είναι αρχικά θέμα αλλαγής νοοτροπίας σε επίπεδο προορισμού.
	Έλλειψη αντίστοιχων δεδομένων και μηχανισμών για τη συλλογή τους	Ακόμα και αν θεσπιστούν οι κατάλληλοι δείκτες, η τήρηση τους με έγκυρο τρόπο προϋποθέτει τη συλλογή κατάλληλων δεδομένων. Απαιτείται επομένως αρχικά η εφαρμογή σε πιλοτικό επίπεδο νέων εργαλείων και μηχανισμών για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων που υπεισέρχονται σε πτυχές όπως το επίπεδο ικανοποίησης των κατοίκων, η διαθεσιμότητα για ποιοτική και προσιτή στέγαση, οι εκπομπές ρύπων στον τουριστικό τομέα, το ποσοστό των τουριστικών επιχειρήσεων που έχει διαπιστευτήρια σε πρακτικές κυκλικής οικονομίας κ.ά.  Σύμφωνα με τις διαφορετικές ανάγκες που έχει κάθε προορισμός, πρέπει αντίστοιχα να τεθούν προτεραιότητες, να αντληθεί τεχνογνωσία από άλλους προορισμούς και να καταστεί εφικτή η συλλογή και ανάλυση συγκεκριμένων δεδομένων, όπως επίσης όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς να έχουν πρόσβαση στα αποτελέσματα των αναλύσεων και στα σχετικά πορίσματα.
Χρηματοδότηση και επενδύσεις	Έλλειψη πόρων ή/και κατάλληλων χρηματοδοτικών εργαλείων	Η μετάβαση σε βιώσιμες πρακτικές συνιστά μια σημαντική επένδυση η οποία δεν είναι πάντα εφικτή λόγω έλλειψης πόρων. Παράλληλα όμως, στην Ελλάδα το νομοθετικό πλαίσιο είναι περιοριστικό όσον αφορά στη θέσπιση πιο δημιουργικών χρηματοδοτικών μηχανισμών οι οποίοι θα μπορούσαν να γίνουν μέρος της λύσης του προβλήματος μέσα από συνεργατικές δομές (όπως π.χ. τα αυτοχρηματοδοτούμενα σχήματα με τη συμμετοχή του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις ΗΠΑ   Business Improvement Districts και Tourism Improvement Districts).
	Έλλειψη κατάλληλων υποδομών ή/και εξοπλισμού	Αντίστοιχη με την έλλειψη των πόρων, είναι και η απουσία κατάλληλων υποδομών/εξοπλισμών είτε σε επίπεδο προορισμού (π.χ. μικροκινητικότητα), είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων (π.χ. κάδοι κομποστοποίησης)
Επιχειρηματική υποστήριξη και ανάπτυξη δεξιοτήτων	Έλλειψη προσωπικού	Η μετάβαση σε πιο βιώσιμες πρακτικές επιπλέον απαιτεί εργατούρες τόσο σε επίπεδο επιμόρφωσης όσο και σε επίπεδο υιοθέτησης νέων εργαλείων και εξοικείωσης με νέες διαδικασίες. Στις μέρες μας, ένα επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από προκλήσεις στην εύρεση προσωπικού ακόμα και για βασικές λειτουργικές ανάγκες, εύκολα μπορεί να αποδειχθεί αποθαρρυντικός παράγοντας για απαιτητικές προσαρμογές.
	Έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων, εμπειρίας ή/και κινήτρων	Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών προϋποθέτει μια σφαιρική εικόνα για το τι σημαίνει βιωσιμότητα και πως μπορεί να εφαρμοστεί. Επί του παρόντος, αυτό δεν ισχύει στις περισσότερες περιπτώσεις ούτε για τους προορισμούς, ούτε για τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, τίθεται θέμα παροχής κινήτρων, δεδομένου ότι το εργατικό δυναμικό θα χρειαστεί να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα, εκτελώντας διαφορετικές ρουτίνες στην καθημερινότητα ή ακόμα και δαπανώντας επιπλέον χρόνο για κάποια περίοδο.
	Έλλειψη απλών και ξεκάθαρων διαδικασιών για την επέκταση της υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών	Η καθημερινότητα των επιχειρήσεων αποτελεί και η ίδια εν δυνάμει εμπόδιο στη μετάβαση ενός προορισμού προς τη βιωσιμότητα. Οι επιχειρήσεις, ιδίως οι πιο μικρές, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους, κυρίως σε περιόδους αιχμής, πόσο μάλλον να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές.

ο πίνακας συνεχίζει στην επόμενη σελίδα →

Κατηγορία	Εμπόδιο	Σύντομη Περιγραφή
Επικοινωνία και μάρκετινγκ	Αποκλίσεις μεταξύ των προθέσεων που εκφράζουν και των επιλογών που κάνουν οι καταναλωτές	Αποτελεί κοινό πόρισμα ερευνών ότι οι καταναλωτές σε μεγάλο βαθμό δε μετουσιώνουν την προτίμηση τους για βιωσιμότητα στην πράξη. Στη ρίζα του προβλήματος βρίσκεται τις περισσότερες φορές η απουσία κατάλληλης πληροφόρησης για το τι είναι και πως εφαρμόζονται οι βιώσιμες πρακτικές, όπως επίσης η δυσνόητη μορφή και ο όγκος της πληροφορίας, η οποία τελικά αποθαρρύνει αντί να ενθαρρύνει την υιοθέτηση αντίστοιχων συμπεριφορών από τους καταναλωτές. Παράλληλα, σημαντικός είναι ο παράγοντας του κόστους, καθώς για πολλούς καταναλωτές υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες στις υφιστάμενες συνθήκες.
	Έλλειψη προϊόντων που ανταποκρίνονται στο αυξανόμενο ενδιαφέρον για βιώσιμη συμπεριφορά στο ταξίδι	Προκειμένου να προσελκύσουν ταξιδιωτικό κοινό που συμμερίζεται την προοπτική της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του, οι προορισμοί και οι επιχειρήσεις καλούνται να ενσωματώσουν αρχές όπως η εντοπιότητα και η αυθεντικότητα τόσο στο επίπεδο της προϊόντικης ανάπτυξης (π.χ. βιωματικές εμπειρίες με βάση τη σύνθεση πόρων, ιστοριών και παραδόσεων) όσο και στο επίπεδο της επικοινωνιακής στρατηγικής και των προωθητικών ενεργειών.

### 3.3 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΑΝΑ ΑΞΟΝΑ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ

Η διάγνωση διαφορετικών τύπων εμποδίων αποκτά αξία στον βαθμό που τροφοδοτεί κατευθυντήριες γραμμές και συστάσεις για την αντιμετώπιση τους. Αντίστοιχα, οι προτάσεις που παρατίθενται στη συνέχεια, σε πέντε άξονες παρεμβάσεων, έχουν αξία εφόσον προσδιορίζουν βασικές πτυχές για τη διαμόρφωση ενός οράματος σε σχέση με το μέλλον της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης σε εθνικό επίπεδο. Η πρόσθετη αξία τους έγκειται στην παροχή βιώσιμων κατευθύνσεων για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πρακτικών διαχείρισης και προώθησης προορισμού σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

#### A. Όραμα, στρατηγικός σχεδιασμός και διαχείριση

- Τακτική αξιολόγηση της προόδου σε σχέση με τη σύσταση και λειτουργία Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, με βάση το θεσμικό πλαίσιο του Νόμου 4875/2021. Μέρος της αξιολόγησης πρέπει να είναι και η δυνατότητα αξιοποίησης των ευκαιριών και η αντιμετώπιση των προκλήσεων στη συνεργασία των φορέων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, σε προορισμούς με διαφορετική κλίμακα της τουριστικής δραστηριότητας.
- Κατάρτιση τεκμηριωμένων αναλύσεων για το σύνολο των θετικών και των αρνητικών επιπτώσεων της τουριστικής ανάπτυξης, βάσει δεδομένων για την υφιστάμενη κατάσταση και εκτιμήσεων για το μέλλον των μικρών και των μεγάλων προορισμών της χώρας. Οι ΟΔΠ καλούνται εδώ να υπηρετήσουν με αφοσίωση μια διεπιστημονική προσέγγιση, τον διάλογο με όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες και την αξιοποίηση των πληροφοριών και των πορισμάτων για την ιεράρχηση στόχων και δράσεων.

Συνδιαμόρφωση του οράματος για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη μέσα από δημιουργικές και γόνιμες διαδικασίες δημόσιας διαβούλευσης, οι οποίες ευνοούν την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και την ανατροφοδότηση. Το επίπεδο της συμμετοχικότητας και της αποτελεσματικότητας σε σχετικές διαδικασίες είναι συνάρτηση των διαδικασιών που υιοθετούνται (π.χ. πάνελ πολιτών, εστιασμένες ομάδες, εργαστήρια, World Cafes) και των εργαλείων που τις υποστηρίζουν (π.χ. ψηφιακές πλατφόρμες για διαδικασίες ψηφοφορίας ή καταγραφής ιδεών και προτάσεων, δραστηριότητες ανάπτυξης ομαδικού πνεύματος ανάμεσα σε λήπτες αποφάσεων με βάση τεχνικές παιχνιδοποίησης)

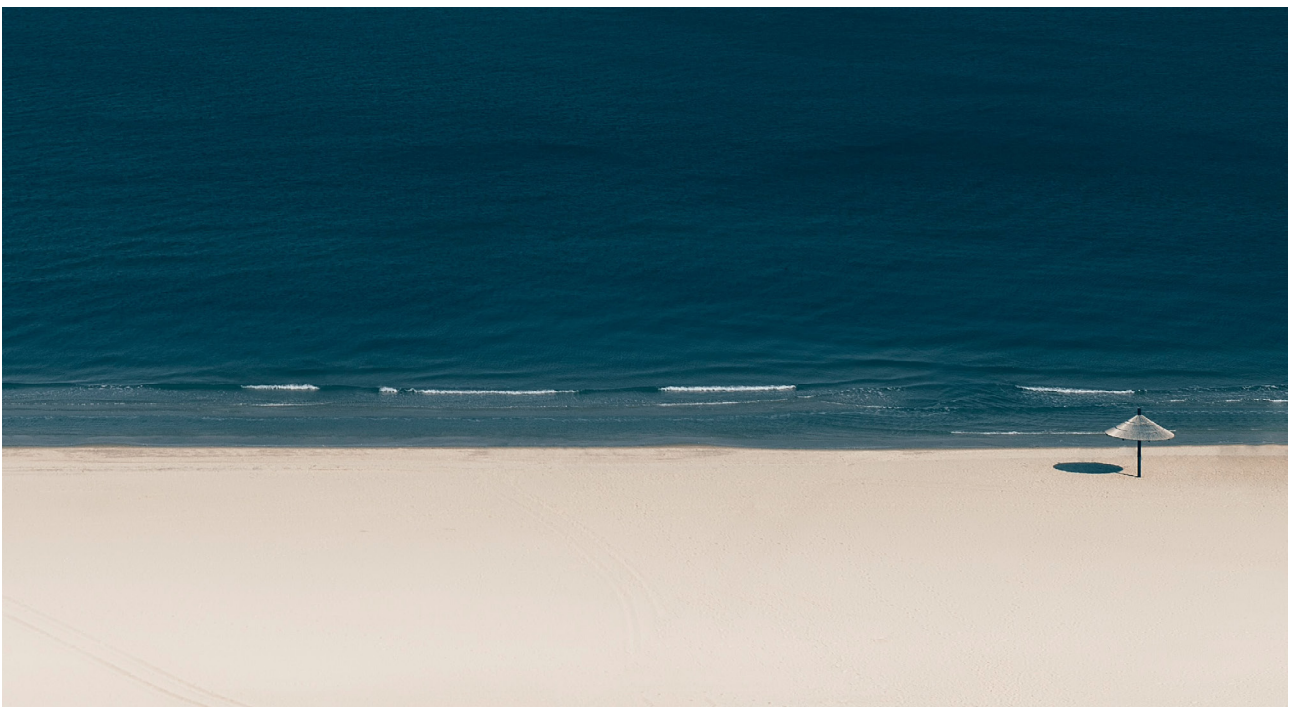
- Εκπόνηση ερευνών σχετικά με τις ισχύουσες αντιλήψεις γύρω από τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και διενέργεια εκπαιδευτικών εργαστηρίων. Έτσι θα τεθεί το θέμα στη σωστή του διάσταση, ώστε να γίνουν κατανοητές τόσο οι προκλήσεις που συνεπάγεται η έλλειψη πρόνοιας στη διαχείριση των προορισμών της χώρας όσο και τα οφέλη από την υιοθέτηση μιας διαφορετικής προσέγγισης σε βάθος χρόνου.
- Ενσωμάτωση εκπροσώπων από φορείς και επιχειρήσεις συγγενών κλάδων όπως η γεωργία στις διαδικασίες δημόσιας διαβούλευσης και στον στρατηγικό σχεδιασμό για την τουριστική ανάπτυξη με στόχο τη διερεύνηση ευκαιριών για συνεργασίες με βιώσιμο πρόσημο (π.χ. υιοθέτηση πολιτικών μηδενικών χιλιομέτρων), αλλά και των πιθανών εμποδίων (π.χ. περιορισμένος όγκος τοπικής παραγωγής).
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών (π.χ. ψηφιακές εφαρμογές με self-guided διαδρομές) και δημιουργία περιεχομένου (π.χ. σε μορφή ταξιδιωτικών πλάνων και διαδρομών) για τη διάχυση των επισκεπτών τόσο στο χώρο, όσο και στο χρόνο (off-season). Για τον συγκεκριμένο σκοπό, δεν πρέπει να παραγνωρίζονται και πιο παραδοσιακοί μέθοδοι όπως η διοργάνωση φεστιβάλ και η επιμέλεια ενός ημερολογίου εκδηλώσεων το οποίο θα εξυπηρετεί διάφορες ανάγκες του προορισμού.
- Συμπερίληψη στο πλάνο βιώσιμης ανάπτυξης ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων με προβλέψεις για εναλλακτικά σενάρια. Όπως και στην περίπτωση του ευρύτερου πλάνου ανάπτυξης, η τοπική κοινωνία θα πρέπει να ενημερωθεί και να εκπαιδευτεί σχετικά με τις τακτικές για τη διαχείριση κρίσεων.

## **B. Δεδομένα, έρευνα και πληροφόρηση**

- Επαναπροσδιορισμός της σημασίας της επιτυχίας σε όρους βιωσιμότητας λαμβάνοντας υπόψη τις περιοχές στις οποίες ο τουρισμός έχει ή ενδέχεται να έχει σημαντικότερο αντίκτυπο (π.χ. στην αλληλεπίδραση επισκεπτών και κατοίκων, στις πιέσεις που δέχονται τα μνημεία πολιτιστικής κληρονομιάς, στο περιβαλλοντικό αποτύπωμα εν γένει).
- Τακτική αξιολόγηση της προόδου σε σχέση με τη σύσταση και λειτουργία Παρατηρητηρίων Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης, με βάση το θεσμικό πλαίσιο του Νόμου 4875/2021.
- Κατάρτιση ενός σετ δεικτών αξιολόγησης, σε εθνικό επίπεδο, που υπεισέρχονται σε οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές της τουριστικής ανάπτυξης, λαμβάνοντας υπόψη το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους όπως αυτοί ποικίλλουν ανάμεσα σε διαφορετικούς προορισμούς της χώρας. Η κλίμακα της τουριστικής ανάπτυξης είναι επίσης ένα σημαντικό κριτήριο για το εύρος και τις προτεραιότητες που θα τεθούν στην κατάρτιση και εξειδίκευση των δεικτών ανά προορισμό, καθώς και στις επιμέρους απαιτήσεις σε σχέση με τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων.



- Εξειδίκευση των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων που απαιτούνται για την τήρηση των δεικτών σύμφωνα με τις ανάγκες κάθε προορισμού και αποσαφήνιση των μεθόδων με τις οποίες θα συλλεχθούν (π.χ. επί τόπου ή διαδικτυακές έρευνες με ερωτηματολόγια, άντληση δεδομένων από ψηφιακές πλατφόρμες).
- Θέσπιση ενός ευρύτερου μηχανισμού συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων όπως για παράδειγμα είναι η δημιουργία ενός παρατηρητηρίου βιώσιμης ανάπτυξης, συνεργασία με ερευνητικούς και τεχνολογικούς φορείς ή/και κινητοποίηση τουριστικών φορέων για διαμοιρασμό δεδομένων. Η εκπόνηση μελετών περιπτώσεων από συγκρίσιμους προορισμούς σε διεθνές επίπεδο, θα συνεισφέρει στην ανάλυση επιτυχημένων πρακτικών και στην κατανόηση των οφελών που προσφέρουν αυτοί οι μηχανισμοί.
- Τεκμηρίωση των αποφάσεων που λαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό (π.χ. επιλογή αγορών στόχων, προτεραιοποίηση δράσεων σε βάθος τριετίας ή πενταετίας) με βάση την αξιοποίηση των διαθέσιμων δεδομένων και πορισμάτων. Εδώ έχουν επίσης σημασία οι επισημάνσεις των παραγόντων που έχουν λόγο για τα δρώμενα της τουριστικής ανάπτυξης σε σχέση με την εγκυρότητα των πορισμάτων.
- Αξιοποίηση των πληροφοριών και δεικτών για την κατανόηση των επιπτώσεων του τουρισμού και ανάληψη δράσεων τόσο σε επίπεδο υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών, όσο και σε επίπεδο στόχευσης του κατάλληλου κοινού.





## Γ. Χρηματοδότηση και επενδύσεις

- Εκπόνηση έρευνας σε σχέση με την κλίμακα και τις πρακτικές αξιοποίησης των εσόδων που προέρχονται από την τουριστική δραστηριότητα σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης (π.χ. ποσοστό των εσόδων που κατευθύνεται σε δράσεις με ανταποδοτικά οφέλη για τον τουριστικό τομέα, ποσοστό της κατανομής των εσόδων ανάμεσα σε δράσεις διαχείρισης και προώθησης του προορισμού)
- Εκπόνηση έρευνας σε σχέση με πετυχημένες διεθνείς πρακτικές για την αξιοποίηση των τουριστικών εσόδων σε δράσεις που προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, τη συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων στην ιεράρχηση των αναγκών, και την υιοθέτηση μηχανισμών και εργαλείων που ενισχύουν την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα στην αξιοποίηση των τουριστικών εσόδων ακόμα και σε ότι αφορά την αδειοδότηση, την κατασκευή και τη λειτουργία μικρής κλίμακας υποδομών. Το ζητούμενο είναι να γίνει σαφές πως μπορούν αυτές οι πρακτικές να προσαρμοστούν στην ελληνική πραγματικότητα (π.χ.):
  - Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί ο θεσμός των Tourism Improvement Districts στην Ελλάδα και γενικότερα για να ευδοκιμήσουν συνεργασίες με οφέλη για το ευρύτερο οικοσύστημα της οικονομίας των επισκεπτών (π.χ. αξιοποίηση εγκαταλελειμμένων κτιρίων ως χώροι απασχόλησης τοπικών παραγωγών και τεχνιτών).
  - Πως μπορεί να καταστεί εφικτή η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων για δράσεις και επενδύσεις από την αξιοποίηση των εσόδων με βάση τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε προορισμός (π.χ. ελλείψεις σε υποδομές ή/και εξοπλισμό, περιορισμένοι πόροι και τεχνογνωσία από την πλευρά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων).
  - Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για να συνεισφέρει η κεντρική διοίκηση και οι φορείς του ιδιωτικού τομέα (π.χ κλαδικοί φορείς, τράπεζες) στην υποστήριξη αυτών των μηχανισμών με χρηματοδοτικούς πόρους.
  - Ποιες πρόσθετες καινοτομίες (π.χ. προγράμματα εκπαίδευσης, διαγωνιστικές διαδικασίες για την υλοποίηση πιλοτικών προγραμμάτων πριν την απόφαση μιας επένδυσης σε μεγάλη κλίμακα) μπορούν να πλαισιώσουν τη διαμόρφωση των νέων μηχανισμών.
  - Πως θα διασφαλιστεί ο έλεγχος για την τοποθέτηση συγκεκριμένων πόρων σε δράσεις και επενδύσεις που προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς και η αξιολόγηση των εκάστοτε χρηματοδοτικών προγραμμάτων με γνώμονα την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας τους
  - Πως οι τοπικές κοινότητες και οι επισκέπτες θα αποκτήσουν γνώση για τις πρακτικές με τις οποίες τα τουριστικά έσοδα συμβάλλουν σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον, καθώς και οι επιχειρήσεις για τα οφέλη που θα έχουν από την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών

- Τακτική αξιολόγηση της προόδου σε σχέση με καινοτόμες πρωτοβουλίες στην επικράτεια της χώρας (π.χ. οι πρωτοβουλίες της βιώσιμης ανάπτυξης σε έξι νησιωτικούς προορισμούς που παρουσιάζονται στην υποενότητα 1.4) και τα 39 έργα υποδομών που ανακοινώθηκαν τον Δεκέμβριο του 2022.
- Αποσαφήνιση των ευκαιριών για την χρηματοδότηση έργων μέσω του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και με φορείς υλοποίησης τους Οργανισμούς Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών του Νόμου 2875/2021.

## **Δ. Επιχειρηματική υποστήριξη και ανάπτυξη δεξιοτήτων**

- Διερεύνηση των λόγων για τους οποίους παρατηρούνται ελλείψεις σε κατάλληλο προσωπικό μέσα από έρευνα σε τοπικούς επιχειρηματίες και εν δυνάμει υπαλλήλους. Οι λόγοι εκτιμάται ότι θα ποικίλουν ανά προορισμό. Για παράδειγμα, μπορεί να αφορούν τη γενικότερη εικόνα ενός προορισμού ως μη ελκυστική περιοχή για εργασία, τη γενικότερη εικόνα του τουρισμού ως ελκυστικού κλάδου για εργασία, την περιορισμένη σεζόν ενός περιφερειακού προορισμού ή ακόμα μπορεί να υπάρχει ένας ουσιαστικός αριθμός εν δυνάμει εργαζομένων, αλλά να μην έχουν την κατάλληλη κατάρτιση και εμπειρία.
- Σχεδιασμός λύσεων βάσει των συγκεκριμένων αιτιών σε κάθε προορισμό όπως για παράδειγμα προγράμματα εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης του υφιστάμενου ή νέου προσωπικού σε συνεργασία με κλαδικούς φορείς, καθώς και σύστημα οικονομικών και άλλων κινήτρων.
- Δημιουργία προγράμματος θέσπισης διαδικασιών οι οποίες θα επιτρέψουν την υιοθέτηση ενός ελάχιστου επιπέδου βιώσιμων πρακτικών (π.χ. τεχνικές μηδενικής σπατάλης στα τρόφιμα | zero waste). Οι διαδικασίες θα πρέπει να αποτελούνται από ρεαλιστικά στάδια και δείκτες μέτρησης προόδου, ενώ θα πρέπει να έχει προηγηθεί ανάλυση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.
- Διερεύνηση τεχνολογικών καινοτομιών που μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων και να αποδεσμεύσουν χρόνο από τους υπαλλήλους (π.χ. AI chatbots).

## Ε. Επικοινωνία και μάρκετινγκ

- Ανίχνευση των μέσων και σημείων στα οποία οι επισκέπτες αναζητούν πληροφορίες για τον προορισμό τόσο πριν το ταξίδι, όσο και κατά τη διάρκεια του ταξιδιού. Η συγκεκριμένη ενέργεια αποτελεί το πρώτο βήμα στην επικοινωνία των βιώσιμων πρακτικών που υιοθετούνται στον προορισμό και των βιώσιμων συμπεριφορών που μπορεί να υιοθετήσει ένας ταξιδιώτης.
- Αξιοποίηση εύχρηστων και εύληπτων εργαλείων πληροφόρησης για την καθοδήγηση και τη διευκόλυνση των επισκεπτών στην υιοθέτηση βιώσιμων συμπεριφορών. Τα εργαλεία και η μορφή πληροφόρησης θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τον σκοπό τους (π.χ. ηλεκτρονική πλατφόρμα για την ενθάρρυνση βιώσιμων τρόπων μετακίνησης, σήμανση σε κοινόχρηστους χώρους για την αποφυγή σπατάλης των υδάτινων πόρων).
- Εκπαίδευση των τοπικών επαγγελματιών προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχουν πληροφόρηση και καθοδήγηση στους επισκέπτες σχετικά με την υιοθέτηση βιώσιμων συμπεριφορών κατά την παραμονή τους στον προορισμό.
- Εξέταση λήψης σήματος που θα πιστοποιεί τη δέσμευση του προορισμού όσον αφορά τη βιωσιμότητα (π.χ. GSTC) ή εναλλακτικά δημιουργία τοπικού σήματος για τις επιχειρήσεις του προορισμού που θα πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια βιωσιμότητας.
- Δημιουργία νέων, αυθεντικών εμπειριών/πακέτων μέσω των οποίων θα δίνεται στους επισκέπτες η δυνατότητα να συνεισφέρουν στον προορισμό (π.χ. volunteerism). Ο σχεδιασμός τέτοιων προγραμμάτων πρέπει να περιλαμβάνει και την πιθανή παροχή κινήτρων για τους συμμετέχοντες (π.χ. προσφορές σε τοπικά μαγαζιά και μειωμένα εισιτήρια για δημόσιους χώρους πολιτιστικού ενδιαφέροντος).
- Διασύνδεση των υφιστάμενων εμπειριών και υπηρεσιών με το τοπικό στοιχείο (π.χ. τοπικά προϊόντα και τοπικές ιστορίες) και ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών (π.χ. χρήση επαναχρησιμοποιούμενων μπουκαλιών κατά τη διάρκεια της εμπειρίας).
- Ανάδειξη των τοπικών επαγγελματιών που έχουν ενσωματώσει στη λειτουργία τους βιώσιμες πρακτικές (local heroes) ή έχουν αναλάβει σχετικές πρωτοβουλίες (π.χ. εθελοντικοί καθαρισμοί παραλιών). Με αυτό τον τρόπο οι επισκέπτες θα έρθουν πιο εύκολα σε επαφή με τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν βιώσιμες πρακτικές, ενώ ταυτόχρονα οι ντόπιοι επαγγελματίες θα έχουν ένα επιπλέον κίνητρο για να λειτουργήσουν με πιο βιώσιμο τρόπο.
- Αξιοποίηση εργαλείων προωθητικού μάρκετινγκ όπως εκπτώτικα κουπόνια (vouchers) για την ενθάρρυνση των ταξιδιωτών να επισκεφθούν λιγότερο δημοφιλείς περιοχές, να ταξιδέψουν εκτός υψηλής σεζόν ή/και να δαπανήσουν χρήματα στην τοπική οικονομία.

- Ενσωμάτωση του τοπικού στοιχείου στην επικοινωνιακή πολιτική του προορισμού προκειμένου το μήνυμά του να καταστεί αυθεντικό και πειστικό. Αυτό σημαίνει ότι η προβολή του προορισμού δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο πιθανούς πόλους έλξης αλλά και πιο αυθεντικά στοιχεία όπως τους κατοίκους του προορισμού και να απηχεί τις αξίες της τοπικής κοινωνίας. Για την αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση του τοπικού στοιχείου στην προώθηση του προορισμού, μπορεί να δημιουργηθεί ένας μηχανισμός ο οποίος θα επιτρέπει στην τοπική κοινωνία να συμμετέχει στη δημιουργία του αφηγήματος, τροφοδοτώντας το με τις επιθυμίες, τους στόχους και τις αξίες της (π.χ. περιοδικές έρευνες).

Η υιοθέτηση των παραπάνω κατευθύνσεων προϋποθέτει τη στενή συνεργασία των φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Η καταγραφή προσέγγισε τη δυνατότητα ανάληψης δράσεων σε διαφορετικά πεδία της τουριστικής πολιτικής, όπως αυτή μπορεί να προκύψει από τη συνένωση δυνάμεων και το άθροισμα συλλογικών πρωτοβουλιών.

Η επόμενη υποενότητα εξειδικεύει περαιτέρω τον ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (Κ.Ε.Ε.Ε) και τα 59 Επιμελητήρια της χώρας σε αυτό το πλαίσιο.

Αντίστοιχα, εντός του ίδιου πλαισίου, ενδείκνυται η διενέργεια ενός γόνιμου διαλόγου και η εξειδίκευση του ρόλου που μπορούν να διαδραματίσουν αφενός οι φορείς του δημόσιου τομέα σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, και αφετέρου τα συλλογικά όργανα που εκπροσωπούν τις επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Η άσκηση αυτή θα αναδείξει τα πλέον πρόσφορα πεδία για την ανάπτυξη συνεργασιών. Θα διασφαλίσει επίσης τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, συνεισφέροντας στην αποφυγή επικαλύψεων, ενδεχόμενων αστοχιών και περιπτώσεων ανεδαφικού ανταγωνισμού.

### 3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΩΝ

Με βάση το ισχύον νομικό πλαίσιο, ο επιμελητηριακός θεσμός διέπεται από τον Νόμο 4497/2017, βάσει του οποίου η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (Κ.Ε.Ε.Ε) και τα 59 Επιμελητήρια της χώρας αποτελούν ανεξάρτητους και αυτοχρηματοδοτούμενους οργανισμούς, που λειτουργούν με τη μορφή του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου.

Η Κ.Ε.Ε.Ε. με την ανάπτυξη ενός μόνιμου και σταθερού δικτύου επικοινωνίας και συνεργασίας με τα Επιμελητήρια - μέλη της, προσφέρει υπηρεσίες στις ελληνικές επιχειρήσεις για τη βελτίωση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται και την καλύτερη πρόσβασή τους στα διάφορα χρηματοδοτικά μέσα. Επίσης, μέσω της υποβολής και προώθησης των διαφόρων αιτημάτων της επιχειρηματικής τάξης, μπορεί να παρεμβαίνει στις διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν στα επιχειρηματικά θέματα και προβλήματα και να συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση της οικονομικής πολιτικής.

Όσον αφορά στη μετάβαση των προορισμών προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, ο νόμος (Μέρος Β'), παρέχει στα Επιμελητήρια ένα εύρος αρμοδιοτήτων, οι οποίες τους παρέχουν δυνατότητα παρεμβάσεων και στους πέντε άξονες που προδιαγράφονται στην παρούσα μελέτη. Η εκπλήρωση του ρόλου των Επιμελητηρίων σε αυτό το πλαίσιο είναι εφικτή τόσο μέσω της υλοποίησης αυτόνομων δράσεων, όσο και μέσα από συνεργασίες στις διατυπωμένες προτάσεις. Αντίστοιχα, οι διατάξεις του Β' Κεφαλαίου για τα Επιμελητήρια εφαρμόζονται αναλογικά και για την Κ.Ε.Ε.Ε. (εφόσον στις διατάξεις του άρθρου 85 του Κεφαλαίου Ε' δεν ορίζεται διαφορετικά).

Σύμφωνα με το άρθρο 62 του Α' κεφαλαίου του Β' μέρους του Νόμου 4497/2017, ο σκοπός των Επιμελητηρίων, μέσα στα όρια της χωρικής ενότητας όπου ασκούν τις αρμοδιότητές τους, είναι:

- Η προστασία και η ανάπτυξη του εμπορίου, της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας, των επαγγελματιών, του τομέα παροχής υπηρεσιών, των εξαγωγών και κάθε κλάδου της οικονομίας, σύμφωνα με τα συμφέροντα και τους στόχους της εθνικής οικονομίας για την ανάπτυξη και την πρόοδο αυτής,
- Η παροχή προς την Πολιτεία τεκμηριωμένων εισηγήσεων για κάθε οικονομικό θέμα, με γνώμονα πάντοτε την οικονομική ανάπτυξη της χωρικής ενότητας όπου ασκούν τις αρμοδιότητές τους και την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος της εθνικής οικονομίας,
- Η παροχή στα μέλη τους και σε κάθε ενδιαφερόμενο γνωμοδοτικών εισηγήσεων και πληροφοριών για κάθε οικονομικό θέμα,

- Η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης της δραστηριότητας των μελών τους, καθώς και η κατ' εξουσιοδότηση άσκηση αρμοδιοτήτων δημοσίου δικαίου που αφορούν θέματα σύστασης, αδειοδότησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχει μια σειρά αρμοδιοτήτων, όπως ορίζονται από το άρθρο 65, οι οποίες είναι συναφείς με τους άξονες παρεμβάσεων της παρούσας μελέτης. Συγκεκριμένες αρμοδιότητες αφορούν παραπάνω από έναν άξονες (π.χ. η διαχείριση τύπων δομών όπως αυτές προβλέπονται στο εδάφιο α της παραγράφου 3 του άρθρου 65), αλλά στον Πίνακα 3.2 συνοψίζονται και κατανέμονται σε όσους άξονες παρουσιάζουν την ισχυρότερη συνάφεια. Δεδομένου ότι οι αρμοδιότητες σε αρκετές περιπτώσεις παρουσιάζονται συνοπτικά, παρέχεται ως σημείο αναφοράς η παράγραφος και το εκάστοτε εδάφιο του άρθρου 65.



Άξονας Παρέμβασης	Σχετικές Αρμοδιότητες
<b>Όραμα, στρατηγικός σχεδιασμός και διαχείριση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 65.2.α. Υποβάλλουν προς την Πολιτεία εισηγήσεις συμβουλευτικού ή γνωμοδοτικού χαρακτήρα</li> <li>• 65.2.γ. Μπορούν να συμμετέχουν σε επιτροπές και όργανα σχεδιασμού έργων υποδομής και μεριμνούν για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, και του τομέα υπηρεσιών</li> <li>• 65.3.α.αα. Μπορούν να αναλάβουν, μόνα ή σε συνεργασία με άλλους φορείς, τη διαχείριση επιχειρηματικών πάρκων, χώρων υποδοχής επιχειρήσεων και οργανωμένων υποδοχέων μεταποιητικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, σύμφωνα με τον Ν.3892/2011 (Α' 143)</li> <li>• 65.3.β.αα. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου συνιστούν είτε αυτοτελώς είτε με άλλους φορείς εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (...) με σκοπό την ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών</li> <li>• 65.3.ι. Συμβάλλουν στην αντιμετώπιση καταστάσεων ανάγκης, ιδίως φυσικών καταστροφών, οι οποίες πλήττουν τη χωρική ενότητα αρμοδιότητάς τους, όμορη περιοχή ή την επικράτεια στο σύνολό της</li> </ul>
<b>Δεδομένα, έρευνα και πληροφόρηση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 65.2.δ. Μελετούν τις τάσεις και εξελίξεις στην τοπική, περιφερειακή και εθνική οικονομία και υποβάλλουν σχετικές τεκμηριωμένες προτάσεις</li> <li>• 65.2.δ. Εκπονούν μελέτες για τα μέλη τους σε συγκεκριμένες γεωγραφικές αγορές, στις οποίες αυτά πρόκειται να δραστηριοποιηθούν και εκδίδουν δε κατά τακτά χρονικά διαστήματα κλαδικές μελέτες, ανάλογα με τον ειδικότερο προσανατολισμό του κάθε Επιμελητηρίου</li> <li>• 65.2.ζ. Συνιστούν επιτροπές και ομάδες εργασίας από μέλη τους, υπαλλήλους τους ή τρίτους, και αναθέτουν σε εξειδικευμένα πρόσωπα την εκπόνηση μελετών και άλλων εργασιών, που έχουν σχέση με τους σκοπούς τους.</li> <li>• 65.3.στ. Εκδίδουν περιοδικά ή βιβλία ή επιχορηγούν τέτοιες εκδόσεις, επιχειρηματικού και αναπτυξιακού κυρίως περιεχομένου και μεριμνούν για αντίστοιχες ηλεκτρονικές εκδόσεις.</li> </ul>
<b>Χρηματοδότηση και επενδύσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 65.3.β. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου συνιστούν είτε αυτοτελώς είτε με άλλους φορείς εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (...) με σκοπούς την γγ. υλοποίηση κάθε μορφής συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και δδ. την υποστήριξη αναπτυξιακών δράσεων και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθώς και την προαγωγή της επιχειρηματικής καινοτομίας και εξωστρέφειας.</li> <li>• 65.2.δ. Ενημερώνουν τα μέλη τους για τα αναπτυξιακά, τα επενδυτικά και τα χρηματοδοτικά προγράμματα</li> <li>• 65.3.η. Ενισχύουν οικονομικά δράσεις επαγγελματικών συλλόγων</li> </ul>
<b>Επιχειρηματική υποστήριξη και ανάπτυξη δεξιοτήτων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 65.3.β.ββ. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου συνιστούν είτε αυτοτελώς είτε με άλλους φορείς εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (...) με σκοπό την παροχή μη τυπικής μάθησης στα μέλη τους</li> <li>• 65.3.ε. Διεξάγουν σεμινάρια, οργανώνουν συνέδρια και χορηγούν τις σχετικές βεβαιώσεις στην ημεδαπή ή την αλλοδαπή σε συνεργασία με αναγνωρισμένα ινστιτούτα.</li> </ul>
<b>Επικοινωνία και μάρκετινγκ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 65.3.α.ββ. Μπορούν να αναλάβουν, μόνα ή σε συνεργασία με άλλους φορείς, τη διαχείριση μόνιμων εκθέσεων και εκθετηρίων χώρων</li> <li>• 65.3.ζ. Μπορούν να απονέμουν βραβεία ή άλλες τιμητικές διακρίσεις για διακεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες.</li> <li>• 65.3.θ. Υλοποιούν δράσεις επικοινωνίας και ενημέρωσης των μελών τους σχετικά με το έργο που επιτελούν. Για την άσκηση αυτής της αρμοδιότητας διατηρούν υποχρεωτικά ιστοσελίδα</li> </ul>

Σημείωση: Στην περίπτωση των αρμοδιοτήτων του Άρθρου 65 του Νόμου 4497/2017 και της παραγράφου 3.β. οι δραστηριότητες τέτοιων εταιρειών διακρίνονται σαφώς από τις αρμοδιότητες δημοσίου δικαίου που ασκούν οι οργανικές μονάδες των Επιμελητηρίων.

Για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και υλοποίηση των δράσεων όπως περιγράφονται παρακάτω, προτείνεται ο σχεδιασμός και η οριζόντια εφαρμογή ετήσιου πλάνου ενεργειών το οποίο θα περιλαμβάνει για κάθε δράση:

- σαφές χρονοδιάγραμμα,
- δυνητικούς συνεργάτες,
- εκτίμηση των απαραίτητων πόρων και,
- δείκτες αξιολόγησης σχετικούς με την υλοποίηση των ενεργειών.

## **A. Όραμα, στρατηγικός σχεδιασμός και διαχείριση**

Επικύρωση μνημονίων συνεργασίας με φορείς που ηγούνται στα δρώμενα της τουριστικής ανάπτυξης τόσο για τη σύσφιξη των σχέσεων σε θεσμικό επίπεδο όσο και για τη διερεύνηση ανάληψης πρωτοβουλιών που προϋποθέτουν συνένωση πόρων (π.χ. ενίσχυση εναλλακτικών μορφών τουρισμού).

Κατάρτιση και υποβολή εισηγήσεων (μεμονωμένα, μέσα από συνεργασίες με κλαδικούς φορείς ή μέσα από επιτροπές) για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη ή/και υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, καθώς και για την προώθηση αλλαγών στο θεσμικό πλαίσιο (π.χ. διατύπωση προτάσεων για τη σύσταση Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού με βάση τις διατάξεις του Ν. 4875/2021).

Αξιοποίηση του διακλαδικού δικτύου των επιχειρήσεων τους για τη διοργάνωση αποτελεσματικών διαδικασιών δημόσιας διαβούλευσης και ανατροφοδότησης, καθώς και δράσεων ενημέρωσης, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός κοινού οράματος και στην καλλιέργεια κοινής κατανόησης γύρω από τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.

Διασύνδεση του πρωτογενούς και του δευτερογενούς τομέα μέσα από την υλοποίηση εκδηλώσεων επιχειρηματικής δικτύωσης και τον προσδιορισμό ενός αφηγήματος, κριτηρίων και κινήτρων για την εδραίωση συνεργειών με τη συμμετοχή διαφόρων τύπων επιχειρήσεων.

Συμβολή στην αντιμετώπιση κρίσεων (π.χ. φυσικών καταστροφών) μέσα από τη μεταφορά τεχνογνωσίας στη διαμόρφωση πλάνου διαχείρισης κρίσεων, καθώς και την ανάθεση και ανάληψη σχετικών δράσεων (π.χ. εκπαίδευση τοπικών επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση κρίσεων).



## **B. Δεδομένα, έρευνα και πληροφόρηση**

Υποστήριξη στη θέσπιση ενός ευρύτερου μηχανισμού συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων και ακολούθως στην κατάρτιση και στην τήρηση ενός σετ δεικτών αξιολόγησης που λαμβάνουν υπόψη τις οικονομικές, τις κοινωνικές και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την τουριστική ανάπτυξη. Τα επιμελητήρια μέσα από το δίκτυο μελών τους, έχουν τη δυνατότητα να παράσχουν τη σφαιρική εικόνα που προϋποθέτει η μετάβαση προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.

Διαμοιρασμός δεδομένων και εκπόνηση μελετών για την ενημέρωση των μελών τους και την υποστήριξη τους στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων σε όρους βιωσιμότητας (π.χ. λήψη αποφάσεων για την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών).

Ανάλυση των τάσεων, των εξελίξεων και των προκλήσεων στην τουριστική αγορά και αξιοποίηση των διαθέσιμων δεδομένων για την ανάδειξη και διαρκή επικαιροποίηση μιας συμπεριληπτικής ατζέντας θεμάτων βιώσιμης τουριστικής πολιτικής σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Για την υλοποίηση της συγκεκριμένης δράσης, προτείνεται η συγκρότηση και λειτουργία μιας επιτροπής συντονισμού με τη συμμετοχή εκπροσώπων από τα Επιμελητήρια - μέλη της ΚΕΕ και τα συλλογικά όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης.

## **Γ. Χρηματοδότηση και επενδύσεις**

Συμβολή στη διοχέτευση αναπτυξιακών πόρων και στην υποστήριξη επενδυτικών έργων υψηλής προστιθέμενης αξίας σε περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς όρους μέσα από την αξιοποίηση της υπάρχουσας τεχνογνωσίας (π.χ. γύρω από προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις).

Προσδιορισμός κριτηρίων και διαδικασιών (π.χ. απλούστευση συλλογής απαιτούμενων εγγράφων) που θα διασφαλίσουν τη συμμετοχή διαφορετικών τύπων τουριστικών επιχειρήσεων σε χρηματοδοτικά προγράμματα σε ολη την επικράτεια της χώρας, με στόχο τη βελτιστοποίηση της απορρόφησης κονδυλίων και την προσαρμογή τους στις σύγχρονες συνθήκες.

Εκπόνηση ερευνών ή συμμετοχή σε έρευνες για πρακτικές αξιοποίησης εσόδων που προέρχονται από την τουριστική δραστηριότητα και του τρόπου που μπορούν να προσαρμοστούν σε τοπικό επίπεδο (π.χ. κατεύθυνση ποσοστού εσόδων σε δράσεις με ανταποδοτικά οφέλη που προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη στον τουρισμό).

Διοργάνωση πρωτοβουλιών εξωστρέφειας όπως προσέλκυση επενδύσεων για την επίτευξη επιμέρους στόχων (π.χ. διασύνδεση του πρωτογενούς τομέα με τον τουρισμό).

## **Δ. Επιχειρηματική υποστήριξη και ανάπτυξη δεξιοτήτων**

Διερεύνηση των λόγων για τους οποίους παρατηρούνται ελλείψεις σε κατάλληλο προσωπικό μέσα από έρευνα σε επιχειρηματίες-μέλη των Επιμελητηρίων και παροχή τεκμηριωμένων προτάσεων για την προσέλκυση προσωπικού και την αναβάθμιση των υφιστάμενων δεξιοτήτων.

Αξιοποίηση της εμπειρίας των Επιμελητηρίων στην υλοποίηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου μάθησης, καθώς και στην αξιολόγηση των πορισμάτων των ερευνών για τη σύναψη αποτελεσματικών συνεργασιών με άλλους κλαδικούς φορείς στον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης του υφιστάμενου ή νέου προσωπικού.

Ανάπτυξη εργαλείων (π.χ. επιμορφωτικό υλικό σε ψηφιακή μορφή, καμπάνιες ενημέρωσης με στόχευση σε συγκεκριμένες ομάδες) και προγραμμάτων (π.χ. ανταλλαγής με χώρες του εξωτερικού) για την διευκόλυνση της υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών (π.χ. τεχνικές μηδενικής σπατάλης στα τρόφιμα | zero waste).

## **Ε. Επικοινωνία και μάρκετινγκ**

Σχεδιασμός και υλοποίηση επικοινωνιακής στρατηγικής για την ανάδειξη των πρωτοπόρων επιχειρήσεων που γίνονται πρεσβευτές για την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στον τουριστικό τομέα (π.χ. θέσπιση βραβείων βιωσιμότητας ή δημιουργία ειδικού microsite με local heroes).

Συμπληρωματικά υποστήριξη άλλων φορέων με σχετικά προγράμματα στον εντοπισμό καινοτόμων πρακτικών και επιχειρήσεων ή/και ενημέρωση των επιχειρήσεων-μελών για τις ευκαιρίες ανάδειξης της δουλειάς τους.

Αξιοποίηση υφιστάμενων ή νέων εργαλείων προωθητικού μάρκετινγκ (π.χ. λευκές νύχτες) για την ενθάρρυνση των ταξιδιωτών να επισκεφθούν λιγότερο δημοφιλείς περιοχές, να ταξιδέψουν εκτός υψηλής σεζόν ή/και να δαπανήσουν χρήματα στην τοπική οικονομία, καθώς και θέσπιση ελάχιστων κριτηρίων βιωσιμότητας για τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις (π.χ. χρήση βιοδιασπώμενων συσκευασιών).

Διοργάνωση και διαχείριση εκθέσεων (στην Ελλάδα ή το εξωτερικό) ή χώρων επιχειρηματικότητας για την προώθηση του τοπικού στοιχείου ως στοιχείο βιωσιμότητας, την ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και τη μεταφορά τεχνογνωσίας.





ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ  
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΩΝ  
ΕΛΛΑΔΟΣ

TOPOSOPHY  
PLACE MAKING & MARKETING AGENCY