

# ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ



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



## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΑΝΑΞΟΝΑ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ

### 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 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 οι προκλήσεις που συνεπάγεται η έλλειψη πρόνοιας στη διαχείριση των προορισμών της χώρας 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 αποτελεσματικότητά 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 εκπτωτικά 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).