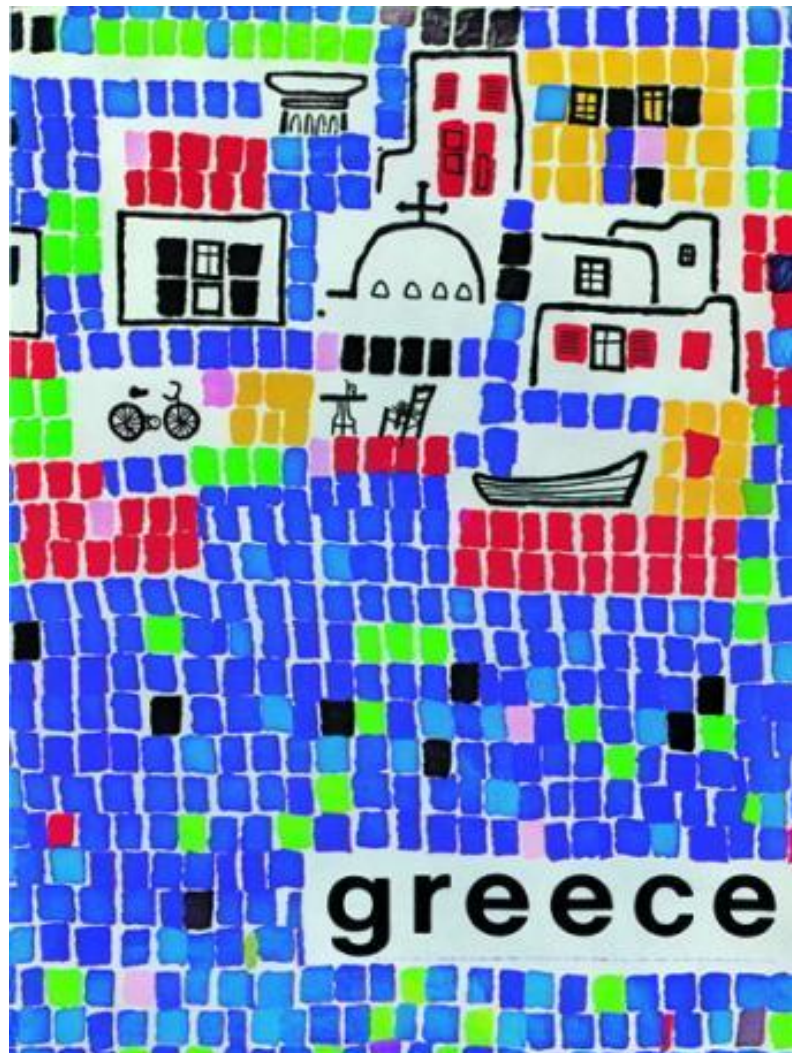


**ΟΔΗΓΟΣ  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΓΙΑ Ο.Τ.Α.**

1η ενότητα



Πηγή: ΕΟΤ

Ιούνιος 2020

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Σε ποιούς απευθύνεται και ποιές είναι οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται ο οδηγός; .....	4
1.2. Ποιες είναι οι φάσεις και τα βήματα του σχεδιασμού; .....	5
<b>Α' ΦΑΣΗ: Προετοιμασία και καθορισμός της διαδικασίας σχεδιασμού .....</b>	<b>9</b>
A.1 Σύσταση Ομάδας Έργου .....	9
A.2 Συγκρότηση Ομάδας Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών Και Ορισμός Του Συντονιστή.....	10
A.3 Προσδιορισμός Διαδικασίας Σχεδιασμού & Δημοσίας Διαβούλευσης – Προφίλ Προορισμού.....	11
<b>Β ΦΑΣΗ: Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης .....</b>	<b>13</b>
B.1 Αποτύπωση και Αξιολόγηση Του Εξωτερικού Περιβάλλοντος Του Προορισμού .....	13
B 2. Αποτύπωση και Αξιολόγηση της Κατάστασης Του Προορισμού (Εσωτερικό Περιβάλλον).....	14
B 2.1. Αποτύπωση και αξιολόγηση της τουριστικής προσφοράς .....	14
B 2.2. Αποτύπωση και αξιολόγηση της τουριστικής ζήτησης .....	17
B 2.3. Οι επιπτώσεις της τουριστικής δραστηριότητας και των πολιτικών που εφαρμόστηκαν στον προορισμό .....	20
B.3. Συνολική Αξιολόγηση Της Κατάστασης Του Προορισμού.....	27
<b>Γ ΦΑΣΗ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....</b>	<b>29</b>
Γ.1 Καθορισμός Οράματος Και Βασικών Αρχών Του Προορισμού .....	30
Γ 2. Διαμόρφωση Στρατηγικών και Ειδικών Στόχων.....	31
Γ 3. Διαμόρφωση Σχεδίων Δράσης.....	32
<b>Δ ΦΑΣΗ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ .....</b>	<b>34</b>
Δ.1 Εξειδίκευση Των Σχεδίων Δράσης Σε Επίπεδο Έργου/Δράσης .....	34
Δ.2. Οικονομικός Προγραμματισμός Των Δράσεων.....	34
Δ.3. Αρμόδια Δομή Και Δείκτες Παρακολούθησης Και Αξιολόγησης Του Σχεδίου.....	35

Ο παρών οδηγός συντάχθηκε με στόχο να υποστηρίξει τους ΟΤΑ και τους φορείς τους (Αναπτυξιακές Εταιρίες, Φορείς Διαχείρισης και Προβολής Προορισμού - DMMO) στο σχεδιασμό των παρεμβάσεών τους στον τουρισμό. Αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να αξιοποιηθεί στην έκταση και στο βάθος που υπαγορεύουν οι δυνατότητες και οι ειδικότερες συνθήκες του προορισμού.

Ο οδηγός περιλαμβάνει δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται το περιεχόμενο και η διαδικασία για τη σύνταξη ενός τουριστικού σχεδίου/προγράμματος, ενώ στη δεύτερη ενότητα προτείνονται συγκεκριμένα εργαλεία (έντυπα, φόρμες, ερωτηματολόγια) που θα βοηθήσουν τους χρήστες να ολοκληρώσουν το σχέδιο αυτό. Τα εργαλεία προτείνονται ως βοηθήματα σχεδιασμού που ο κάθε χρήστης μπορεί να παραμετροποιήσει ανάλογα με τις δικές του ανάγκες, εμπειρία και δυνατότητες. Είναι δομημένα έτσι ώστε να βοηθήσουν τους σχεδιαστές να συγκεντρώσουν, να επεξεργαστούν και να οργανώσουν την πληροφορία με τέτοιο τρόπο που να δίνει νόημα στο σχεδιασμό και να τεκμηριώνει τις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Ο οδηγός συνοδεύει την έκδοση της Ε.Ε.Τ.Α.Α. «Τουριστικός σχεδιασμός και προβολή - Εγχειρίδιο για Ο.Τ.Α» .

Για τη σύνταξη του οδηγού συνεργάστηκαν:

- Ι. Σπυλάνης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου (Τμήμα Περιβάλλοντος - Εργαστήριο Τοπικής και Νησιωτικής Ανάπτυξης),
- Ηλίας Γιαρματζίδης, Σύμβουλος Στρατηγικού Σχεδιασμού,
- Βίκυ Φλέγγα, Οικονομολόγος, Msc Περιφερειακή Ανάπτυξη.

Την ευθύνη του έργου είχε η Β. Φλέγγα, Υπεύθυνη Τομέα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης της Ε.Ε.Τ.Α.Α. Η τεχνική επιμέλεια και προσαρμογή των κειμένων έγινε από τον Μ. Σκολαρίκο, Υπεύθυνο Τομέα Τεκμηρίωσης και Πληροφόρησης της Ε.Ε.Τ.Α.Α.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Σε ποιούς απευθύνεται και ποιές είναι οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται ο οδηγός;

Ο οδηγός απευθύνεται σε όσους έχουν ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και διαχείριση τουριστικών προορισμών και κυρίως σε εκείνα τα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης που αναλαμβάνουν ρόλους σχεδιαστών με αντικείμενο τον τουρισμό. Η μορφή, το περιεχόμενο και η μεθοδολογική προσέγγιση του οδηγού συντάχθηκαν με πρωταρχική μέριμνα την ενδυνάμωση της ικανότητας των Ο.Τ.Α. να σχεδιάζουν για τις περιοχές ευθύνης τους, «από κάτω προς τα πάνω», ολοκληρωμένα και βιώσιμα σχέδια τουριστικής ανάπτυξης, καθώς και να μπορούν να κατευθύνουν και να ελέγχουν τον εμπειρογνώμονα, με τον οποίο πιθανόν να συνεργαστούν στο έργο αυτό. Τα χαρακτηριστικά του οδηγού είναι δομημένα στη βάση τριών αλληλένδετων αρχών, αυτών του ολοκληρωμένου, βιώσιμου και συμμετοχικού σχεδιασμού.

Η έννοια του **ολοκληρωμένου σχεδιασμού** προέρχεται από την αντίληψη ότι, ανεξαρτήτως της θεματικής του σχεδιασμού με την οποία ασχολείται κανείς (στην περίπτωση μας, την τουριστική ανάπτυξη), οφείλει να λάβει υπόψη του τις διασυνδέσεις με τους άλλους τομείς της οικονομίας καθώς και τον αντίκτυπο που αυτός θα έχει σε κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, κάτι που είναι γνωστό ως η «τριπλή βασική προσέγγιση» (triple bottom line). Σε συνέχεια αυτού, η **βιώσιμη προσέγγιση**, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, αφορά στη διαχείριση των επιπτώσεων του τουρισμού στην τοπική οικονομία, την τοπική κοινότητα και το περιβάλλον, με τρόπο που να διατηρεί ή και να αυξάνει τους πόρους του προορισμού για τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των επισκεπτών και της τοπικής κοινωνίας. Τέλος, η αρχή της **συμμετοχικής διακυβέρνησης** έχει να κάνει με τη μετάβαση σε πιο ανοιχτά και δημοκρατικά μοντέλα αυτοδιοίκησης, όπου δίνεται στους άμεσα ενδιαφερόμενους, αλλά και στους πολίτες γενικότερα, το πλαίσιο και τα εργαλεία ώστε να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τα θέματα που τους αφορούν.

Επίσης, εναρμονίζεται με το πνεύμα και τη μεθοδολογία μιας σειράς από εδραιωμένα στρατηγικά εργαλεία: i) τον Οδηγό Κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Ο.Τ.Α. που εξέδωσε η Ε.Ε.Τ.Α.Α. το 2011 και με τον οποίο τα στελέχη των Ο.Τ.Α. είναι πλέον αρκετά εξοικειωμένα, ii) το Ευρωπαϊκό Σύστημα Τουριστικών Δεικτών (European Tourism Indicators System – ETIS) που εκπόνησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2013 και περιλαμβάνει δέσμη εργαλείων για τη βιώσιμη διαχείριση των ευρωπαϊκών τουριστικών προορισμών, iii) τον Πρακτικό Οδηγό για τη Διαχείριση Τουριστικών Προορισμών του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού και iv) τον Τουριστικό Στρατηγικό Σχεδιασμό 2021 του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Κάθε σχεδιασμός, όσο μεθοδικός και σχολαστικός και αν είναι, για να διατηρήσει τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά οφείλει αφενός μεν να επικαιροποιείται σε τακτική βάση, αφετέρου δε να έχει οργανωμένη την πληροφορία που παρέχει με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα διαχειρίσιμη, ενισχύοντας την χρηστικότητά του και τον εργαλειακό του χαρακτήρα. Ο τουριστικός σχεδιασμός, σύμφωνα και με την προσέγγιση του ολοκληρωμένου σχεδιασμού, πρέπει να εντάσσεται στον συνολικό αναπτυξιακό σχεδιασμό και να διατηρεί μία σχέση αμφίδρομης ανατροφοδότησης με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα σε στρατηγικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

## 1.2. Ποιες είναι οι φάσεις και τα βήματα του σχεδιασμού;

Η διαδικασία για τη σύνταξη του σχεδίου τουριστικής ανάπτυξης προτείνεται να οργανωθεί σε τέσσερις (4) φάσεις.

### **A' φάση: Προετοιμασία και καθορισμός της διαδικασίας σχεδιασμού**

**A.1.** Σύσταση Ομάδας Έργου

**A.2.** Συγκρότηση Ομάδας Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών από το σύνολο των φορέων του προορισμού και ορισμός του Συντονιστή

**A.3** Προσδιορισμός διαδικασίας σχεδιασμού & δημόσιας διαβούλευσης – Συνοπτική αποτύπωση του προφίλ του προορισμού

### **B φάση: Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης**

**B.1.** Αποτύπωση και αξιολόγηση της κατάστασης του εξωτερικού περιβάλλοντος του προορισμού

**B.2.** Αποτύπωση και αξιολόγηση της κατάστασης του προορισμού (εσωτερικό περιβάλλον)

**B 2.1.**Αποτύπωση και αξιολόγηση της τουριστικής προσφοράς

**B.2.2.**Αποτύπωση και αξιολόγηση της ζήτησης

**B 2.3.**Οι επιπτώσεις της τουριστικής δραστηριότητας στον προορισμό

**B. 3.**Συνθετική αξιολόγηση – Συμπεράσματα

### **Γ φάση: Διαμόρφωση της στρατηγικής**

**Γ 1.**Καθορισμός οράματος και αρχών του προορισμού

**Γ 2.**Διαμόρφωση στρατηγικών στόχων

**Γ 3.**Διαμόρφωση σχεδίων δράσης

### **Δ φάση: Σύνταξη επιχειρησιακού προγράμματος**

**Δ.1.**Εξειδίκευση των δράσεων ανά σχέδιο δράσης

**Δ.2.**Οικονομικός προγραμματισμός των δράσεων

**Δ.3.**Σύνταξη δεικτών για την παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων και των στόχων του σχεδίου

Πιο συγκεκριμένα:

Η **Α φάση** αφορά στην **προετοιμασία και τον καθορισμό της διαδικασίας του σχεδιασμού** και περιλαμβάνει τη σύσταση της Ομάδας Έργου, τη συγκρότηση της Ομάδας Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών (με την επιλογή περιορισμένου αριθμού αντιπροσωπευτικών εκπροσώπων από το σύνολο των ενδιαφερόμενων φορέων του προορισμού), τον προσδιορισμό της διαδικασίας σχεδιασμού και την αποτύπωση των βασικών στοιχείων (προφίλ) του προορισμού. Η Ομάδα Εργασίας Ενδιαφερομένων Μερών (ΟΕΕΜ), θα βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με την Ομάδα Έργου (ΟΕ), ενώ το σύνολο των εκπροσώπων θα αποτελούν τον πυρήνα των δημόσιων διαβουλεύσεων. Σε αυτή τη φάση θα δημιουργηθεί το προφίλ του προορισμού με τα διαθέσιμα δεδομένα ώστε να υπάρξει μια πρώτη εκτίμηση των αναγκών του σχεδιασμού. Με βάση τις ανάγκες αυτές αλλά και τις δυνατότητες των δύο ομάδων (ΟΕ και ΟΕΕΜ) να ανταποκριθούν στις προκλήσεις αυτές, μπορεί να γίνει, εφόσον απαιτείται, η επιλογή εξωτερικού εμπειρογνώμονα. Οι δύο ομάδες θα καθορίσουν από κοινού τη διαδικασία σχεδιασμού και των δημόσιων διαβουλεύσεων.

Είναι κρίσιμο για την επιτυχή έκβαση του σχεδιασμού, η υλοποίηση της πρώτης αυτής φάσης να γίνει με ιδιαίτερη επιμέλεια, καθώς μόνο με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζονται τόσο οι απαραίτητοι ανθρώπινοι πόροι όσο και το πλαίσιο που καθορίζει την οργανωμένη ανάπτυξη των βημάτων-ενεργειών.

Η **Β φάση** περιλαμβάνει την **καταγραφή και την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης**, η οποία αποτυπώνει τη θέση στην οποία βρίσκεται ο προορισμός τη δεδομένη χρονική στιγμή. Στη φάση αυτή, προτείνεται η χρήση μιας σειράς από εργαλεία-έντυπα που σκοπό έχουν να περιγράψουν το «μικρο» και «μάκρο» περιβάλλον του προορισμού, την τουριστική προσφορά, τη ζήτηση και την οργάνωση της αγοράς, καθώς και τις υφιστάμενες πολιτικές και στρατηγικές που επηρεάζουν τον τοπικό τουριστικό σχεδιασμό.

Το συγκεκριμένο στάδιο του σχεδιασμού είναι το πλέον απαιτητικό και χρονοβόρο καθώς τα βήματα που περιλαμβάνει απαιτούν α) έρευνα σε πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης, β) την αναλυτική ικανότητα όσων συμμετέχουν αλλά και την κριτική σύνθεση προκειμένου να αναδειχθούν τα πλέον κρίσιμα ζητήματα καθώς και γ) αρκετές συναντήσεις εργασίας της Ομάδας Έργου και της Ομάδας Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών.

Η **Γ φάση** αφορά στη **διαμόρφωση της στρατηγικής**. Οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία, έχοντας ολοκληρώσει την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, έχουν πλέον στη διάθεσή τους όλη την απαιτούμενη πληροφορία για να διαμορφώσουν τη μελλοντική εξέλιξη του προορισμού. Επί της ουσίας, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στη Γ φάση στηρίζονται στην ανάλυση και αξιολόγηση που έγινε κατά τη Β φάση. Το τρίτο αυτό στάδιο της σχεδιαστικής διαδικασίας ξεκινά με τον καθορισμό του οράματος για τον προορισμό και συνεχίζει στο ζητούμενο που δεν είναι άλλο από τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων. Η τρίτη φάση του σχεδιασμού απαιτεί τη συνθετική ικανότητα των εμπλεκομένων και δεδομένου ότι περιλαμβάνει αποφάσεις για στόχους και στρατηγικές, έχει σαφώς πολιτικό χαρακτήρα και οφείλει να τεκμηριώσει σαφώς τους στρατηγικούς στόχους που επιλέγει.

Η **Δ φάση** αποτελεί την αποκρυστάλλωση, σε επιχειρησιακό επίπεδο, των αποφάσεων που ελήφθησαν στην προηγούμενη φάση του σχεδιασμού. Στο στάδιο αυτό **οι στρατηγικοί στόχοι αναλύονται σε συγκεκριμένες δράσεις**, με πληροφορίες για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της καθεμιάς από αυτές (όπως το πόσο σημαντική είναι, χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός, κτλ.), η υλοποίηση των οποίων θα συνεισφέρει στην ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων που τέθηκαν κατά τη Γ φάση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στις τρεις τελευταίες φάσεις της διαδικασίας περιλαμβάνονται και αντίστοιχα στάδια διαβούλευσης με το ευρύτερο σώμα των ενδιαφερόμενων καθώς και τους κατοίκους, ενώ καθ' όλη τη διάρκειά της είναι ανοιχτή η ηλεκτρονική διαβούλευση μαζί τους.

Στον πίνακα 1 αποτυπώνεται συνολικά η διαδικασία σχεδιασμού με τις τέσσερις (4) φάσεις και τα βήματα που αντιστοιχούν σε κάθε φάση. Αποτελεί για τους χρήστες μια πανοραμική απεικόνιση της αλληλουχίας των βημάτων που θα πρέπει να ακολουθήσουν για να ολοκληρώσουν με επιτυχία τη σύνταξη του σχεδίου.

**Πίνακας 1. Φάσεις και βήματα της διαδικασίας σχεδιασμού**

<b>A Φάση:</b> <b>Προετοιμασία και καθορισμός της διαδικασίας σχεδιασμού</b> <i>Ποιοί είμαστε, τί θέλουμε να κάνουμε και πώς θα το πετύχουμε;</i>	<b>B Φάση:</b> <b>Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης</b> <i>Πού βρισκόμαστε τώρα;</i>		<b>Γ Φάση:</b> <b>Διαμόρφωση της στρατηγικής</b> <i>Πού θέλουμε να πάμε και πώς;</i>	<b>Δ Φάση:</b> <b>Επιχειρησιακό Σχέδιο</b> <i>Τί έργα και ενέργειες θα υλοποιήσουμε;</i>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Σύσταση Ομάδας Έργου</li> <li>2. Ευαισθητοποίηση ενδιαφερομένων μερών, συγκρότηση Ομάδας Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών και ορισμός του Συντονιστή</li> <li>3. Προσδιορισμός διαδικασίας σχεδιασμού, καθορισμός διαδικασίας &amp; φάσεων διαβούλευσης και σύνταξη έκθεσης για το προφίλ του προορισμού</li> </ol> 	<b>A</b> <b>Στάδιο Διαβούλευσης</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Αποτύπωση και αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος του προορισμού</li> <li>5. Αποτύπωση και αξιολόγηση της κατάστασης του προορισμού (εσωτερικό περιβάλλον)</li> <li>6. Η τουριστική προσφορά</li> <li>7. Η τουριστική ζήτηση</li> <li>8. Οι επιπτώσεις του τουρισμού στον προορισμό</li> <li>9. Συνολική αξιολόγηση της κατάστασης</li> </ol> 	<b>B</b> <b>Στάδιο Διαβούλευσης</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Καθορισμός οράματος και αρχών προορισμού</li> <li>11. Διαμόρφωση στρατηγικών στόχων</li> <li>12. Διαμόρφωση σχεδίων δράσης</li> </ol> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Αναλυτική παρουσίαση των δράσεων</li> <li>14. Οικονομικός προγραμματισμός</li> <li>15. Δείκτες για την παρακολούθηση και αξιολόγηση του σχεδίου</li> </ol>	<b>Γ</b> <b>Στάδιο Διαβούλευσης</b>
<b>Παράλληλη ανοιχτή ηλεκτρονική διαβούλευση με τους κατοίκους</b>						



## **Α' ΦΑΣΗ: Προετοιμασία και καθορισμός της διαδικασίας σχεδιασμού**

Η Α φάση του σχεδιασμού, όπως προαναφέρθηκε, περιλαμβάνει τρία (3) βήματα:

- ❶ Σύσταση Ομάδας Έργου
- ❷ Συγκρότηση Ομάδας Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών και ορισμός του Συντονιστή
- ❸ Προσδιορισμός διαδικασίας σχεδιασμού & δημόσιας διαβούλευσης. Δημιουργία του προφίλ του προορισμού

### **A.1 Σύσταση Ομάδας Έργου**

Το πρώτο βήμα για τη σύνταξη του στρατηγικού σχεδίου αποτελεί η σύσταση της ομάδας των στελεχών που θα είναι υπεύθυνη για να διασφαλίσει την ορθή υλοποίηση των βημάτων σχεδιασμού που παρατίθενται στη συνέχεια, την υλοποίηση δηλαδή του έργου (εφεξής όπου «έργο» εννοείται η σύνταξη του Στρατηγικού Σχεδίου Τουριστικής Ανάπτυξης).

Αν μπορούσε να εκτιμήσει κανείς τον βαθμό επίδρασης που έχουν οι επιμέρους αποφάσεις που λαμβάνει ο αναθέτων φορέας, στην έκβαση του έργου, η σύσταση της Ομάδας Έργου θα αξιολογούνταν ως η πλέον σημαντική, καθώς η επιλογή των μελών της επηρεάζει καθοριστικά την ποιότητα του αποτελέσματος.

Η Ομάδα Έργου είναι συνήθως ολιγομελής (4-7 άτομα), με διακριτό ρόλο για κάθε μέλος της. Επικεφαλής της ομάδας είναι ο υπεύθυνος του έργου (project manager)<sup>1</sup> ενώ τα υπόλοιπα μέλη επιφορτίζονται με διακριτούς ρόλους και συγκεκριμένο έργο όπως τη συγκέντρωση δεδομένων/πληροφοριών σχετικά με το έργο, την οργάνωση συναντήσεων εργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τις ενέργειες δημοσιότητας που απαιτεί το έργο, την επικοινωνία με τρίτους, τη συγγραφή και επιμέλεια συγκεκριμένων κεφαλαίων, κ.λπ. Ο υπεύθυνος του έργου δεν είναι απαραίτητο να είναι «άνθρωπος του τουρισμού» αλλά θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος με συμμετοχικές διαδικασίες σχεδιασμού. Η Ομάδα Έργου δεν ταυτίζεται με την Ομάδα Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών που θα δούμε στη συνέχεια. Σε αυτή τη φάση αποφασίζεται η αναγκαιότητα ή όχι εξωτερικού εμπειρογνώμονα και τα καθήκοντα που θα του ανατεθούν σε σχέση με την υπάρχουσα Ομάδα Έργου.

---

<sup>1</sup> Εφόσον υπάρχει ήδη Φορέας Διαχείρισης Προορισμού η ομάδα έργου αποτελείται κυρίως από στελέχη του φορέα ενώ ως συντονιστής της αναλαμβάνει ο Διευθυντής του, που είναι de facto και ο Διαχειριστής του προορισμού (destination manager).

## A.2 Συγκρότηση Ομάδας Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών Και Ορισμός Του Συντονιστή

Ο προορισμός, εκτός των άλλων, περιλαμβάνει όσους ζουν και δραστηριοποιούνται με οποιονδήποτε τρόπο στην περιοχή και τους μόνιμους κατοίκους της, που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την τουριστική δραστηριότητα. Δεν υπάρχει αυθεντική τουριστική εμπειρία χωρίς την παρουσία των κατοίκων με την ιδιαίτερη πολιτιστική τους ταυτότητα, γι' αυτό και είναι πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη και διαχείριση ενός προορισμού να γνωρίζουμε τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) που τους εκπροσωπούν. Πέρα από την ταυτότητά τους, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη η προέλευση του ενδιαφέροντος κάθε μέρους (για ποιό λόγο και με ποιό τρόπο συνδέονται με την τουριστική ανάπτυξη του προορισμού). Ενδιαφερόμενα μέρη για την τουριστική ανάπτυξη μιας περιοχής είναι ενδεικτικά οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλοι δημόσιοι φορείς (πχ εφορείες αρχαιοτήτων, οργανισμοί λιμένων, κτλ.), οι τοπικές επιχειρήσεις και οι προμηθευτές τους (ιδιαίτερα όσες σχετίζονται με τον τουρισμό καθώς και οι σύνδεσμοί τους), οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις αυτές, φορείς που εκπροσωπούν την κοινωνία των πολιτών (περιβαλλοντικοί, πολιτιστικοί φορείς, κτλ.), εκπαιδευτικά ιδρύματα, εταιρίες που σχετίζονται με υποδομές και υπηρεσίες (αστικά λεωφορεία, διαχείριση απορριμμάτων, μονάδες υγείας, κτλ.) και άλλοι. Επειδή δεν έχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη την ίδια επίδραση στην εξέλιξη του έργου, είναι κρίσιμο αυτή να αξιολογηθεί κατάλληλα και να συνυπολογισθεί αντίστοιχα στη συγκρότηση της Ομάδας Εργασίας των Ενδιαφερόμενων Μερών. Το έντυπο-εργαλείο 1 βοηθά στον εντοπισμό αυτών ακριβώς των στοιχείων, ενώ προορισμοί που μπορούν να έχουν πρόσβαση σε περισσότερη πληροφορία μπορούν να το εμπλουτίσουν με περισσότερα δεδομένα.

### ✂ Εργαλείο 1 – Αποτύπωση ενδιαφερόμενων μερών

Από το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών του προορισμού (που συνήθως είναι μεγάλος αριθμός) επιλέγεται ένας μικρός αριθμός, αντιπροσωπευτικός των συμμετεχόντων φορέων, που παρακολουθεί στενά την πορεία του έργου και συμμετέχει στη διαμόρφωση του περιεχομένου του. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Σύστημα Τουριστικών Δεικτών (ETIS) «η σύσταση μιας **Ομάδας Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών**, με συμμετέχοντες εκπροσώπους διαφόρων κλάδων, είναι απαραίτητη για τη συλλογή των σχετικών δεδομένων καθώς και για τη δημιουργία αισθήματος τοπικής ευθύνης».

Στο πλαίσιο της φιλοσοφίας του ETIS, την Ομάδα Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών συντονίζει φυσικό πρόσωπο με τις ικανότητες και την εμπειρία να οργανώνει τις διεργασίες της Ομάδας, τόσο κατά την εκπόνηση του έργου όσο και κατά την υλοποίησή του. Ο συγκεκριμένος τοπικός παράγοντας μπορεί να προέρχεται από οποιονδήποτε χώρο, είναι όμως σκόπιμο να χαίρει της αναγνώρισης ή/και της αποδοχής της πλειονότητας των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς απαιτείται η στενή συνεργασία με αυτά, συζητώντας και ανταλλάσσοντας πληροφορίες.

Ο επικεφαλής της Ομάδας Έργου και ο Συντονιστής της Ομάδας Εργασίας Ενδιαφερομένων Μερών είναι διακριτοί ρόλοι που δεν μπορεί να αναλαμβάνονται από το ίδιο φυσικό πρόσωπο. Ο πρώτος είναι τεχνοκράτης (υπηρεσιακός παράγοντας) και ο δεύτερος έχει ή αναλαμβάνει πολιτικό ρόλο.

### A.3 Προσδιορισμός Διαδικασίας Σχεδιασμού & Δημοσίας Διαβούλευσης – Προφίλ Προορισμού

Πρώτο μέλημα της Ομάδας Έργου αποτελεί ο προσδιορισμός της διαδικασίας του σχεδιασμού. Οι συμμετέχοντες στον σχεδιασμό οφείλουν να προδιαγράψουν εξαρχής τα βήματα που θα ακολουθήσουν, το χρονοδιάγραμμα της υλοποίησής τους, με ποιά εργαλεία γίνεται η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, πώς διαμορφώνεται η στρατηγική και τί μορφή ανάλυσης λαμβάνει το επιχειρησιακό σχέδιο δράσεων.

Για τη διευκόλυνση του έργου τους προτείνεται να δημιουργηθεί το προφίλ του προορισμού όπου καταγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά του προορισμού και των επισκεπτών του στην προσπάθεια να οριοθετηθεί το έργο. Ο καθορισμός των ορίων του προορισμού και η παροχή σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη της δυνατότητας να έχουν μια γενική επισκόπησή του αποτελούν σημαντικά βήματα κατά τη συλλογή των δεδομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια του Εντύπου Προφίλ Προορισμού. Το σχετικό έντυπο 2 είναι διαμορφωμένο από το Ευρωπαϊκό Σύστημα Τουριστικών Δεικτών – ETIS με τέτοιο τρόπο ώστε πολύ γρήγορα να μπορεί κάθε ενδιαφερόμενος να έχει μια γενική εικόνα των χαρακτηριστικών ενός προορισμού<sup>2</sup>.

#### ✂ Εργαλείο 2 - Προφίλ προορισμού (από το Ευρωπαϊκό Σύστημα Τουριστικών Δεικτών – ETIS)

Για τη διοργάνωση των διαβουλεύσεων με το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών και τους κατοίκους του προορισμού είναι υπεύθυνες και οι δύο ομάδες με διαφορετικό ρόλο η κάθε μία: η Ομάδα Έργου σε ότι αφορά το περιεχόμενο των διαβουλεύσεων και η Ομάδα Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών στην κινητοποίηση των κοινωνικών εταίρων και της κοινωνίας γενικότερα.

Οι διαβουλεύσεις λαμβάνουν χώρα σε τρία διαφορετικά στάδια (βλ. πίνακα 1 «Φάσεις και βήματα της διαδικασίας σχεδιασμού»).

- Η **πρώτη διαβούλευση, η οποία έχει κυρίως χαρακτήρα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης**, τοποθετείται κατά την έναρξη της Β φάσης σχεδιασμού (αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης) και αφού έχει ολοκληρωθεί η φάση της προετοιμασίας. Βασικός σκοπός του πρώτου σταδίου της διαβούλευσης είναι να

---

<sup>2</sup> Οι βασικές παράμετροι και μεταβλητές που αφορούν στην καταγραφή της κατάστασης και οι πηγές αναζήτησης δευτερογενών δεδομένων αναφέρονται στην ενότητα 2 (εργαλεία).

εξηγηθεί στους εμπλεκόμενους (και στους κατοίκους) ο σκοπός, η διαδικασία και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του σχεδιασμού, να γίνουν οι συστάσεις με τα φυσικά πρόσωπα και τους εκπροσώπους των φορέων.

- Το **δεύτερο στάδιο** της διαβούλευσης διεξάγεται αφού έχει ολοκληρωθεί η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και πριν ξεκινήσει η φάση διαμόρφωσης της στρατηγικής. Σε αυτό το στάδιο οι ενδιαφερόμενοι φορείς και πολίτες καλούνται να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της Β φάσης του σχεδιασμού και παράλληλα να εκφράσουν την άποψή τους για το όραμα του προορισμού.
- Τέλος, το **τρίτο και τελευταίο στάδιο** της διαβούλευσης λαμβάνει χώρα με την ολοκλήρωση της διαδικασίας σχεδιασμού οπότε και παρουσιάζονται στην τοπική κοινωνία οι στρατηγικοί στόχοι και το επιχειρησιακό σχέδιο δράσεων. Σ' αυτό το στάδιο οι κάτοικοι μπορούν να κάνουν σχόλια και προτάσεις που επιθυμούν να συμπεριληφθούν στην οριστική μορφή του προγράμματος με την έγκριση της Ομάδας Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών.

Αξίζει να σημειωθεί πως φορείς και μεμονωμένοι κάτοικοι του προορισμού καλό θα είναι να έχουν τη δυνατότητα να παρεμβαίνουν με σχόλια και προτάσεις καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού μέσα από **ανοιχτή ηλεκτρονική διαβούλευση**, που διεξάγεται παράλληλα με το έργο και για την οποία θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα ώστε να λάβει δημοσιότητα από την αρχή του σχεδιασμού. Εκτός από την απευθείας διαβούλευση με τους κατοίκους, η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών σε όλες τις φάσεις του σχεδιασμού διασφαλίζει πως η τοπική κοινωνία είναι αυτή που καθορίζει τον προσανατολισμό της στρατηγικής.

Για την επίτευξη μιας εποικοδομητικής διαβούλευσης είναι σημαντικό να διασφαλιστούν οι ακόλουθες προϋποθέσεις: **α)** η εκ των προτέρων σαφώς προσδιορισμένη και δημοσιοποιημένη διαδικασία διαβούλευσης, **β)** η επάρκεια του αριθμού των συμμετεχόντων, **γ)** η αντιπροσωπευτικότητα των συμμετεχόντων και **δ)** η μέριμνα για την εκ των προτέρων επαρκή ενημέρωση των συμμετεχόντων πάνω στα επί διαβούλευση ζητήματα και η ανατροφοδότησή τους με τα αποτελέσματα των διαβουλεύσεων.

## **B ΦΑΣΗ: Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης**

Η Β φάση του σχεδιασμού περιλαμβάνει:

- ❶ Αποτύπωση και αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος του προορισμού
- ❷ Αποτύπωση και αξιολόγηση της κατάστασης του προορισμού (εσωτερικό περιβάλλον)
- ❸ Συνολική αξιολόγηση της κατάστασης του προορισμού

### **B.1 Αποτύπωση Και Αξιολόγηση Του Εξωτερικού Περιβάλλοντος Του Προορισμού**

Η διαδικασία αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης ξεκινά με την αποτύπωση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την επίδρασή του στους παράγοντες που καθορίζουν την τουριστική ανάπτυξη του προορισμού. Υπάρχουν δύο βασικοί παράμετροι που απασχολούν τους σχεδιαστές τουριστικής ανάπτυξης σε σχέση με το μακρο-περιβάλλον: Πρώτον, οι συνθήκες είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητες και με σημαντικό βαθμό επίδρασης στην τουριστική δραστηριότητα. Δεύτερον, θεωρείται εξαιρετικά δύσκολο για τους υπεύθυνους ενός προορισμού να διαχειριστούν τις επιδράσεις του μακρο-περιβάλλοντος στην τουριστική απόδοση της περιοχής. Όμως οφείλουν να τις γνωρίζουν και να τις λαμβάνουν υπόψη στο σχεδιασμό τους.

Αποτελεί επομένως ουσιώδη πρόκληση, η διαρκής αποτύπωση και αξιολόγηση των συνθηκών του μακρο-περιβάλλοντος που επιδρούν στον τουρισμό και καθορίζονται κυρίως από πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Οι βασικότεροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που πρέπει να καταγραφούν και να αξιολογηθούν είναι:

- Οι τάσεις του παγκόσμιου τουρισμού στο πλαίσιο των ευρύτερων τάσεων της παγκόσμιας οικονομίας και ειδικότερα οι εξελίξεις στην τουριστική αγορά (πχ. νέα προϊόντα)
- Το προφίλ και οι εξελίξεις στους κυριότερους ανταγωνιστικούς προορισμούς
- Το προφίλ και οι εξελίξεις στις κυριότερες τουριστικές αγορές του προορισμού αλλά και στις νέες αγορές-στόχους
- Το θεσμικό περιβάλλον στο οποίο εξελίσσεται ο τουρισμός, συμπεριλαμβανόμενου και του χωροταξικού σχεδιασμού ή άλλων εθνικών & περιφερειακών σχεδίων (πχ. κλιματικής αλλαγής, προστατευόμενες περιοχές κ.λπ.)
- Οι εξελίξεις του τουρισμού στη χώρα σε ότι αφορά την προσφορά (με έμφαση στην κατάσταση των επιχειρήσεων), τη ζήτηση και τη διαμόρφωση της αγοράς

Για την συνοπτική αποτύπωση του εξωτερικού περιβάλλοντος προτείνεται να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος PESTEL.

### ✳ Εργαλείο 3: Ανάλυση PESTEL

## **B 2. Αποτύπωση Και Αξιολόγηση Της Κατάστασης Του Προορισμού (Εσωτερικό Περιβάλλον)**

Στη συγκεκριμένη ενότητα επιχειρείται η ανάλυση και αξιολόγηση των γενικών και ειδικών χαρακτηριστικών του προορισμού. Ο προορισμός εξετάζεται α) από την πλευρά της προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών β) από την πλευρά της ζήτησης γι' αυτές και γ) από την πλευρά των επιπτώσεων του τουρισμού στον προορισμό. Ο συσχετισμός της προσφοράς του προορισμού με τα χαρακτηριστικά των επισκεπτών του, δίνει μια ρεαλιστική εικόνα για την κατάσταση του προορισμού.

### ***B 2.1. Αποτύπωση και αξιολόγηση της τουριστικής προσφοράς***

Στην ενότητα αυτή επιχειρείται να καταγραφεί και να αξιολογηθεί το σύνολο των αναγνωρισμένων από τη βιβλιογραφία συστατικών ενός προορισμού (μίγμα προορισμού/destination mix), δηλαδή ο συνδυασμός όλων των προϊόντων, υπηρεσιών και εμπειριών που παρέχει ο προορισμός και αναφέρονται και ως **συστατικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος ενός προορισμού**. Αυτά ονομάζονται επίσης **τουριστική προσφορά** και περιλαμβάνουν το σύνολο εκείνων των αγαθών και υπηρεσιών που προτείνονται στον καταναλωτή, προκειμένου να ικανοποιήσει τις «τουριστικές» του ανάγκες. Με την εφαρμογή των προτεινόμενων ενεργειών και τη χρήση των αντίστοιχων εργαλείων, οι σχεδιαστές της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τις υφιστάμενες δυνατότητες του προορισμού. Αυτό θα τους επιτρέψει, στο επόμενο στάδιο του σχεδιασμού, να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό προφίλ για τον προορισμό, στοχεύοντας στις κατάλληλες αγορές επισκεπτών και αναπτύσσοντας τα αντίστοιχα προϊόντα. Στο τέλος της παρούσας ενότητας οι χρήστες θα έχουν πετύχει να αποτυπώσουν και αξιολογήσουν τους **τουριστικούς πόλους έλξης**, τις **υποδομές-υπηρεσίες**, τα **καταλύματα**, τις **λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις** (πλην καταλυμάτων), τις **δραστηριότητες** καθώς και την **προσβασιμότητα** του προορισμού.

#### **i. Τουριστικοί πόλοι έλξης**

Η καταγραφή των τουριστικών πόρων ξεκινά με την περιγραφή και αξιολόγηση των τουριστικών πόλων έλξης του προορισμού (εναλλακτικοί όροι: τουριστικά αξιοθέατα, τουριστικά θέλγητρα, τουριστικοί πόροι), σύμφωνα με τις οδηγίες του εργαλείου 4. Οι πόλοι έλξης ενός τόπου αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο στην αλυσίδα αξίας του προορισμού καθώς συνιστούν βασικό λόγο για την επίσκεψη σε αυτόν. Στους τουριστικούς πόλους έλξης συμπεριλαμβάνονται όλοι οι φυσικοί, πολιτιστικοί, ψυχαγωγικοί και παραγωγικοί πόροι ενός προορισμού που μπορούν δυνητικά να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των επισκεπτών. Συχνά στη βιβλιογραφία κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το καθεστώς ιδιοκτησίας τους (αν δηλαδή ανήκουν σε φορείς δημόσιους, ιδιωτικούς, μη κερδοσκοπικούς-φιλανθρωπικούς), το αν αποτελούν πόρους του φυσικού ή δομημένου περιβάλλοντος, το μέγεθος των αγορών που κυρίως

απευθύνονται (τοπική, περιφερειακή, εθνική, διεθνής) και αν η πρόσβασή τους είναι ελεύθερη ή με εισιτήριο, κτλ. Ιδιαίτερη αξία έχει να προσδιοριστούν οι εμβληματικοί τουριστικοί πόλοι έλξης (flagship attractions) όπως αρχαιολογικοί χώροι διεθνούς απήχησης, μοντέρνοι πολιτιστικοί χώροι, προηγμένα θεματικά πάρκα, κτλ., που είναι ικανοί να προσελκύουν σημαντικό αριθμό επισκεπτών και να δικαιολογούν την ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών ενισχύοντας την τοπική ανάπτυξη.

#### **✂ Εργαλείο 4 - Περιγραφή & αξιολόγηση τουριστικών πόλων έλξης**

##### ii. Υποδομές-υπηρεσίες

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός προορισμού κατέχουν οι γενικότερες υποδομές και υπηρεσίες της περιοχής, που υποστηρίζουν την λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων (ύδρευση, δίκτυα διαχείρισης στερεών και υγρών αποβλήτων, παροχή ενέργειας), υπηρεσίες υγείας, τραπεζικές & ταχυδρομικές υπηρεσίες. Ενώ δεν αναγνωρίζονται ως βασικό κίνητρο προσέλκυσης επισκεπτών, όπως τα αξιοθέατα, αποτελούν παράγοντα που επηρεάζει την τελική επιλογή του προορισμού και διαμορφώνει την τουριστική εμπειρία, που πολλές φορές μεταφέρεται από τον επισκέπτη σε ευρύτερο κοινό (μέσω του διαδικτύου) και συνεισφέρει έτσι στη γενικότερη εικόνα του προορισμού. Για τον αυτό λόγο είναι σημαντικό να έχουμε μια εικόνα για το επίπεδο των υποδομών αυτών και της επάρκειας τους στην εξυπηρέτηση των αναγκών των τουριστών. Στο εργαλείο 5 δίνονται οι σχετικές οδηγίες για την περιγραφή και αξιολόγηση των υποδομών-υπηρεσιών του προορισμού.

#### **✂ Εργαλείο 5 - Περιγραφή & αξιολόγηση υποδομών – υπηρεσιών**

##### iii. Τουριστικά καταλύματα

Απαραίτητο τμήμα της απογραφής και αξιολόγησης των υφιστάμενων τουριστικών πόρων του προορισμού αποτελούν τα στοιχεία-χαρακτηριστικά των εγκαταστάσεων, παροχών, υπηρεσιών και πολιτικών/πρακτικών (facilities, amenities, services and policies/practices) των καταλυμάτων φιλοξενίας (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, βραχυχρόνια μίσθωση, κάμπινγκ). Τα καταλύματα αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο του προορισμού, καθώς, αφενός μεν απορροφούν το μεγαλύτερο συνήθως μέρος των δαπανών του επισκέπτη και άρα έχουν δυνητικά μεγάλη επίδραση στην τοπική ανάπτυξη, αφετέρου δε καθορίζουν σημαντικά τη γεωγραφική ακτίνα στην οποία ο επισκέπτης θα δημιουργήσει την τουριστική του εμπειρία και τις τουριστικές του δαπάνες. Αυτού του είδους η πληροφορία είναι δυνατόν να αντληθεί μέσα από την έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου καταλύματος, όπως αυτό του εργαλείου 6 <sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Βασικά στοιχεία των καταλυμάτων μπορούν να αναζητηθούν από πηγές όπως το Μητρώο Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΜΗΤΕ) του Υπ. Τουρισμού είτε από τη βάση δεδομένων του ΞΕΕ. Από το ερωτηματολόγιο θα αντληθούν στοιχεία για τη λειτουργία τους και όχι μόνο.

## **✘ Εργαλείο 6 – Ερωτηματολόγιο καταλυμάτων**

### iv. Λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις

Οι τουριστικές επιχειρήσεις πλην των καταλυμάτων είναι αυτές που αποτελούν, μαζί με τους πόλους έλξης και τις τουριστικές δραστηριότητες, τον πυρήνα της τουριστικής προσφοράς ενός προορισμού. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις θεωρούνται τα τουριστικά γραφεία, τα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων / μοτοποδηλάτων / ποδηλάτων / πατινιών / σκαφών, τα εστιατόρια, οι επιχειρήσεις τουριστικών ειδών, οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ξενάγηση, οι επιχειρήσεις υπαίθριων και θαλάσσιων δραστηριοτήτων, οι επιχειρήσεις πολιτιστικών δραστηριοτήτων κτλ. Η ανάγκη αποτύπωσης των στοιχείων-χαρακτηριστικών (μέγεθος, απασχολούμενοι, οικονομικά στοιχεία, περιβαλλοντικά στοιχεία, κτλ.) των τουριστικών επιχειρήσεων πλην των καταλυμάτων μπορούν να αντληθούν με τη χρήση του εντύπου 7 «Ερωτηματολόγιο τουριστικών επιχειρήσεων πλην καταλυμάτων».

## **✘ Εργαλείο 7 - Ερωτηματολόγιο τουριστικών επιχειρήσεων πλην καταλυμάτων**

### v. Τουριστικές δραστηριότητες

Οι τουριστικές δραστηριότητες σε έναν προορισμό παίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση καιρίων ζητημάτων, όπως είναι η επέκταση του χρόνου διαμονής του επισκέπτη (σε όσες περισσότερες και πιο ποιοτικές δραστηριότητες μπορούν να συμμετέχουν τόσο περισσότερο θα διαμείνουν στον προορισμό) και η εποχικότητα (αντικαθιστώντας τον χρόνο που συνήθως περνούν στη θάλασσα το καλοκαίρι με συμμετοχή σε ενδιαφέρουσες «εναλλακτικές» δραστηριότητες τον υπόλοιπο χρόνο), αναλαμβάνοντας να εμπλουτίσουν την τουριστική εμπειρία του επισκέπτη. Το έντυπο 8 αφορά στην αποτύπωση των στοιχείων-χαρακτηριστικών των δραστηριοτήτων που μπορεί ο επισκέπτης να πραγματοποιήσει στην περιοχή [αθλήματα πόλης (ποδηλασία, τρέξιμο, περπάτημα), αθλήματα βουνού (πεζοπορία, ορειβασία, αναρρίχηση), αθλήματα νερού (ψάρεμα, κανόε / καγιάκ / ράφτινγκ), αθλήματα του αέρα (αλεξίπτωτο πλαγιάς, παραπέντε), ιππασία, γευσιγνωσία, οινογνωσία, μηχανοκίνητα αθλήματα].

## **✘ Εργαλείο 8 - Περιγραφή & αξιολόγηση δραστηριοτήτων**

### vi. Προσβασιμότητα του προορισμού

Πώς μπορεί ο επισκέπτης να μεταβεί στον προορισμό και πώς θα μετακινηθεί όταν θα βρεθεί εκεί, είναι τα δύο ερωτήματα τα οποία καλείται να απαντήσει ο διαχειριστής του προορισμού μέσα από τη συγκεκριμένη υποενότητα. Με τη βοήθεια του εντύπου 9 μπορεί κανείς να αποτυπώσει τα στοιχεία-χαρακτηριστικά των κόμβων μεταφοράς που χρησιμοποιούν οι επισκέπτες για τη μετάβασή τους στην περιοχή (οδικό δίκτυο, αεροδρόμια, λιμένες, σιδηροδρομικό δίκτυο).

## **✘ Εργαλείο 9 - Περιγραφή & αξιολόγηση προσβασιμότητας προορισμού**



## vii. Ενεργά τουριστικά προϊόντα

Έχοντας ήδη καταγράψει τα επιμέρους στοιχεία της προσφοράς ενός προορισμού, είναι σημαντικό να διαπιστώσουμε τί είδους τουριστικά προϊόντα υπάρχουν οργανωμένα (με συγκεκριμένη προσφορά από τουριστικά γραφεία) ή έστω μπορεί να συνθέσει ο υποψήφιος τουρίστας κατά την επίσκεψή του.

Όπως έχει αναφερθεί, η ύπαρξη συγκροτημένων ειδικών προϊόντων πχ. αγροτουρισμός, τουρισμός ευεξίας, τουρισμός παρακολούθησης πουλιών κτλ. προϋποθέτει ότι, πέρα από τους αντίστοιχους πόρους, υπάρχει και μια ελάχιστη οργάνωση που διασυνδέει τους πόρους με δραστηριότητες (αμειβόμενες ή όχι) διαθέσιμες για τον επισκέπτη ώστε να ικανοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο την επιλογή του συγκεκριμένου προορισμού. Έτσι, για παράδειγμα, ένας προορισμός μπορεί να διαθέτει ιαματικά νερά αλλά αυτά να μην είναι καν προσβάσιμα (τότε μιλάμε για ανενεργό πόρο), ή να είναι ελεύθερα προσβάσιμα στο κοινό χωρίς υπηρεσίες, ή να οργανώνει απλά λουτροθεραπείες με μια ελάχιστη αμοιβή, να παρέχει υπηρεσίες χαλάρωσης, να διαθέτει το ιαματικό νερό σε άλλες επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει πολλαπλές δραστηριότητες, να συνδυάζει την ευεξία με τοπική υγιεινή διατροφή, με περιπάτους, σπορ κτλ. Η ύπαρξη τέτοιων ειδικών προϊόντων, απλών ή σύνθετων, είναι σημαντικό να καταγραφούν σε αυτή τη φάση, στη συνέχεια να αξιολογηθούν για την απόδοση τους (ζήτηση που δημιουργούν και αποτελέσματα που καταγράφουν), ώστε κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού να εξεταστεί εάν και πώς πρέπει να υποστηριχθεί η περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Με αντίστοιχο τρόπο θα πρέπει να αξιολογηθεί από την Ομάδα Έργου αν υπάρχουν στον προορισμό σημαντικοί πόροι που μένουν ως τώρα ανενεργοί ή υποαξιοποιημένοι και πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό.

### **✂ Εργαλείο 10 – Ενεργά τουριστικά προϊόντα**

#### ***B 2.2. Αποτύπωση και αξιολόγηση της τουριστικής ζήτησης***

Στόχος της ενότητας είναι να καταγραφούν τόσο οι ροές των τουριστών (ως μέτρο της ζήτησης), όσο και το αποτύπωμά τους στον προορισμό. Αναζητούμε λοιπόν:

α) τον προσδιορισμό του μεγέθους της τουριστικής ζήτησης, το οποίο δίνουν μεταβλητές όπως οι αφίξεις, οι διανυκτερεύσεις, οι πληρότητες (που μπορεί να αναζητηθεί, μέσω κατάλληλων ερευνών, με ποιοτικά στοιχεία της ζήτησης) και

β) το οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα της τουριστικής δραστηριότητας, το οποίο επιτρέπει τον υπολογισμό δεικτών όπως η δαπάνη ανά διανυκτέρευση ή ανά κλίνη, τα έσοδα ανά ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο, η κατανάλωση νερού, η απασχόληση κτλ.

Οι δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διαχρονικές και δια-χωρικές συγκρίσεις της τουριστικής ζήτησης του προορισμού και του επιπέδου βιωσιμότητας της δραστηριότητας, ενώ το συνολικό αποτύπωμα του τουρισμού αποτελεί στοιχείο που

επιτρέπει να εξετάσουμε κατά πόσο ο τουρισμός επηρεάζει τη βιωσιμότητα του προορισμού.

#### i. Η ζήτηση και οι τάσεις της

Αν η καταγραφή των πάσης φύσεως τουριστικών κλινών (επαγγελματικών και ιδιωτικών) έχει ως στόχο να εκτιμηθεί η δυναμικότητα του προορισμού, δηλαδή ο μέγιστος αριθμός τουριστών που μπορούν να διανυκτερεύσουν μια νύχτα στον προορισμό, η εκτίμηση **του αριθμού των διανυκτερεύσεων** έχει ως στόχο να προσεγγίσει την πραγματική παραγωγή τουριστικών υπηρεσιών και αποτελεί βασική μεταβλητή της ζήτησης.

Ορισμένες ακόμη βασικές μεταβλητές που δίνουν το μέτρο της ζήτησης, είναι:

- αριθμός αφίξεων τουριστών κατά μέσο άφιξης και χρονική κατανομή
- αριθμός διανυκτερεύσεων τουριστών (ημεδαπών και αλλοδαπών) και κατανομή διανυκτερεύσεων ανά τύπο καταλύματος (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια & διαμερίσματα, ιδιωτικές κατοικίες) και μήνα
- εποχικότητα, πληρότητα
- αριθμός επισκεπτών (χωρίς διανυκτέρευση) και τρόπος άφιξης (λεωφορείο, ΙΧ, ημερόπλοιο, κρουαζιερόπλοιο κτλ.)<sup>4</sup>

Η διαχρονική παρακολούθηση των δεδομένων αυτών, επιτρέπει την ανάδειξη των πρόσφατων τάσεων.

#### ii. Τα χαρακτηριστικά της ζήτησης - Το προφίλ των επισκεπτών

Προκειμένου να αποκτηθούν περισσότερα δεδομένα σε ότι αφορά τους τουρίστες που επισκέπτονται έναν προορισμό, όπως πχ. δημογραφικά στοιχεία των ταξιδιωτών (χώρα προέλευσης, φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασία, εισόδημα, κίνητρο ταξιδιού), στοιχεία οργάνωσης ταξιδιού (τρόπος πληροφόρησης για προορισμό, τρόπος κράτησης, μέσο μετακίνησης, κατάλυμα παραμονής, είδος κράτησης), στοιχεία συμπεριφοράς στον προορισμό (τρόπος μετακίνησης, δαπάνη, επισκέψεις) καθώς και στοιχεία της ικανοποίησης από τον προορισμό, είναι απαραίτητο ο προορισμός να προχωρήσει σε ειδική έρευνα τουριστών – επισκεπτών, αξιοποιώντας το σχετικό ερωτηματολόγιο που προτείνεται. Ερωτηματολόγια αυτής της μορφής διακινούν οι Tour Operators, οι πλατφόρμες κρατήσεων, οι εταιρείες κρουαζιέρας αλλά και ορισμένα ξενοδοχεία και αφορούν τις δικές τους ανάγκες. Η πρόσβαση σ' αυτά τα στοιχεία έχει διαφορετικούς βαθμούς δυσκολίας και πιθανά να μην απαντά στα ερωτήματα που θα ήθελε να θέσει ο προορισμός.

---

<sup>4</sup> Υπάρχουν προορισμοί, ειδικά στην ηπειρωτική χώρα, που έχουν μεγάλη επισκεψιμότητα λόγω κάποιου ισχυρού πόλου έλξης (πχ. Μετέωρα) κατά τη διάρκεια της ημέρας χωρίς να υπάρχει και διανυκτέρευση. Η καταγραφή με στόχο τη διαχείριση της (πχ. ανάπτυξη δράσεων για δημιουργία διανυκτερεύσεων) είναι απαραίτητη. Συνημμένο υπάρχει ερωτηματολόγιο για την περίπτωση κρουαζιερόπλοιων που μπορεί να προσαρμοστεί κατάλληλα για άλλου είδους ημερήσιους επισκέπτες.

iii. Το αποτύπωμα της τουριστικής δραστηριότητας και οι δείκτες του επιπέδου αειφορίας

Στόχος της ενέργειας αυτής είναι να εκτιμηθεί το αποτύπωμα της τουριστικής δραστηριότητας και να αξιολογηθεί κατά πόσο αυτό ανταποκρίνεται σε ότι καλούμε «βιώσιμος τουρισμός» σε κάθε μια από τις συνιστώσες του: την οικονομική, την κοινωνική και την περιβαλλοντική.

Η εκτίμηση του αποτυπώματος γίνεται μέσα από τις μεταβλητές που καταγράφουν τα αποτελέσματα της τουριστικής δραστηριότητας και αφορούν:

- Την τουριστική δαπάνη, συνολικά και ανά κλάδο (κατανάλωση) ή/και τα έσοδα των τουριστικών επιχειρήσεων (παραγωγή)
- Την τουριστική απασχόληση συνολικά, ανά κλάδο, φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, διάρκεια
- Την κατανάλωση εδάφους (για δόμηση), νερού και ενέργειας
- Την παραγωγή στερεών και υγρών αποβλήτων, διοξειδίου του άνθρακα, θορύβου.

Τα παραπάνω στοιχεία, εκτός από την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της τουριστικής δραστηριότητας, αποτελούν στοιχεία απαραίτητα για την τοπική αρχή ώστε να σχεδιάσει έργα και παρεμβάσεις στην περιοχή της, όπως για παράδειγμα την παροχή νερού, τη διαχείριση των στερεών αποβλήτων, κτλ. Κάποια από τα στοιχεία αυτά μπορούν να προκύψουν κατ' εκτίμηση από δευτερογενή δεδομένα (πχ. στοιχεία ύδρευσης και στερεών αποβλήτων από τις Δημοτικές Υπηρεσίες ή Επιχειρήσεις), ενώ για μεγαλύτερη ακρίβεια και περισσότερες λεπτομέρειες είναι απαραίτητη η διεξαγωγή έρευνας σε τουρίστες και επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα:

- η έρευνα τουριστών, στην οποία αναφερθήκαμε στην προηγούμενη παράγραφο, η οποία μπορεί να παράσχει τα αναγκαία δεδομένα σε ότι αφορά την τουριστική δαπάνη και την κατανομή της στους επιμέρους κλάδους δραστηριότητας (καταλύματα, εστίαση, μετακινήσεις, αναψυχή, δραστηριότητες, αγορές, κτλ.) που αποτελούν τη μία όψη καταγραφής της δραστηριότητας από την πλευρά της κατανάλωσης (εργαλείο 10).
- οι έρευνες τουριστικών καταλυμάτων και λοιπών τουριστικών επιχειρήσεων (Εργαλεία 6 και 7) που μπορούν να δώσουν στοιχεία τόσο για την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων και για την απασχόληση (ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά), όσο και για άλλα σχετικά με τη χρήση πόρων και παραγωγή αποβλήτων (αλλαγή χρήσεων γης, κατανάλωση πόρων όπως νερό και ενέργεια και παραγωγή αποβλήτων, στερεών, υγρών, αέριων, θορύβου) και αφορά την άλλη όψη, αυτή της παραγωγής.

Η εξέταση του επιπέδου αιεφορίας της τουριστικής απόδοσης μπορεί να εκτιμηθεί μέσα από τη σύγκριση δεικτών με άλλους προορισμούς ή με θεωρούμενες καλές πρακτικές ή βιβλιογραφικές αναφορές<sup>5</sup>. Ενδεικτικά, τέτοιοι δείκτες είναι:

- Τουριστική δαπάνη / διανυκτέρευση
- Έσοδα / κλίνη (αυτοκίνητο, τραπέζι, εργαζόμενο κτλ. σε ότι αφορά τις άλλες επιχειρήσεις πλην των καταλυμάτων)
- Διανυκτερεύσεις / κλίνη
- Απασχόληση (άμεση, συνολική) / κλίνη
- Κλίνες / κάτοικο
- αριθμός διανυκτερεύσεων ανά ισοδύναμο κάτοικο
- Κατανάλωση νερού / διανυκτέρευση
- Κατανάλωση ενέργειας / διανυκτέρευση
- Κατανάλωση εδάφους / κλίνη
- Παραγωγή στερεών αποβλήτων /διανυκτέρευση
- Κλίνες / έκταση προορισμού

### ***B 2.3. Οι επιπτώσεις της τουριστικής δραστηριότητας και των πολιτικών που εφαρμόστηκαν στον προορισμό***

Μετά την αποτύπωση και αξιολόγηση της κατάστασης, στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του προορισμού, επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσο το αποτύπωμα της τουριστικής δραστηριότητας επηρεάζει τα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά του προορισμού και αν αυτή η μεταβολή συμβάλλει ή όχι στη βιωσιμότητα του ως προς:

- την αποτελεσματικότητα της παραγωγικής μηχανής (πχ. αύξηση ΑΕΠ, αύξηση επενδύσεων, διαφοροποίηση παραγωγικού ιστού, αύξηση της παραγωγικότητας, αύξηση εξαγωγών κτλ.),
- την ισορροπία του κοινωνικού ιστού (πχ. μέγεθος και σύνθεση πληθυσμού, ποσοστό ανεργίας, ποσοστό φτώχειας κτλ.) και
- τη διατήρηση των οικοσυστημικών λειτουργιών (πχ. δυνατότητα παραγωγής τροφίμων και άλλων πρώτων υλών, υπηρεσίες αναψυχής κτλ.).

Σημαντικό ζητούμενο επομένως, του συγκεκριμένου βήματος είναι να ελεγχθεί αν και κατά πόσο το αποτύπωμα που αφήνει ο τουρισμός υπερβαίνει τη φέρουσα ικανότητα του προορισμού.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO), η τουριστική φέρουσα ικανότητα ορίζεται ως «ο μέγιστος αριθμός

---

<sup>5</sup> WWF, 2001, Why benchmarking will help your hotel, Stefan Gossling, 2002, Global environmental consequences of tourism, Global Environmental Change 12 (2002) 283–302.

ανθρώπων που μπορούν να επισκεφτούν έναν τουριστικό προορισμό ταυτόχρονα, χωρίς να προκαλούνται αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό, οικονομικό και κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον της τουριστικής περιοχής καθώς και χωρίς να μειώνεται η ικανοποίηση των τουριστών».

Η φέρουσα ικανότητα μπορεί να εκτιμηθεί τόσο ποιοτικά, μέσα από την αντίληψη που έχουν οι εμπλεκόμενοι στον τουρισμό, όσο και ποσοτικά, με τη χρήση των μεταβλητών μέτρησης του αποτυπώματος, που παρουσιάστηκαν, ενδεικτικά, στην προηγούμενη ενότητα. Στην πρώτη περίπτωση μπορούν να χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια που διερευνούν τις απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών (καταγραφή αισθητικών, αντιληπτικών, ψυχολογικών και κοινωνικών παραγόντων), ενώ στη δεύτερη περίπτωση μπορούν να καταρτισθούν δείκτες που θα καλύπτουν και άλλες διαστάσεις του προορισμού που επιβαρύνονται από το τουριστικό φαινόμενο όπως πχ. την υπερφόρτωση των υποδομών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας όπως είναι το δίκτυο ύδρευσης, το δίκτυο διαχείρισης στερεών αποβλήτων, το κυκλοφοριακό, η λειτουργία των ΜΜΜ κτλ.<sup>6</sup>

Είναι σκόπιμο στο σημείο αυτό να διασαφηνιστούν δύο έννοιες με ιδιαίτερη σημασία κατά τον τουριστικό σχεδιασμό ενός προορισμού. Οι έννοιες της:

- ⇒ Φέρουσας ικανότητας (Φ.Ι.) και
- ⇒ Βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης προορισμού

Οι δύο έννοιες έχουν ως κοινή στόχευση τη διατήρηση του συστήματος υποδοχής σε βάθος χρόνου μέσα από την ενσωμάτωση μεταβολών που δε δημιουργούν προβλήματα βιωσιμότητας στη λειτουργία των επιμέρους υποσυστημάτων του. Διαφέρουν όμως μεταξύ τους καθώς:

- ο ρόλος της Φ.Ι. είναι να θέσει **ανώτατα όρια αντοχής** των επιμέρους στοιχείων της περιοχής μελέτης από την τουριστική πίεση που δεν πρέπει να ξεπεραστούν -γιατί τότε το συγκεκριμένο υποσύστημα κινδυνεύει από κατάρρευση-,
- η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη αναφέρεται στην προσπάθεια για **συνεχή βελτίωση των αποδόσεων της τουριστικής δραστηριότητας**, χωρίς βέβαια να ξεπερνούνται τα επιμέρους όρια (τη φέρουσα ικανότητα) που θα έβαζαν σε κίνδυνο το όλο σύστημα.

Η αδυναμία να προσδιοριστούν «αντικειμενικά» όρια υπήρξε ο σημαντικότερος λόγος της μη χρήσης της έννοιας της φέρουσας ικανότητας στην τρέχουσα πολιτική πρακτική. Κατά συνέπεια εστιάζουμε την προσοχή μας στην αποφυγή αρνητικών εξελίξεων που θα έχουν ως αφετηρία τον τουρισμό και συγκεκριμένα με βάση τις κρίσιμες παραμέτρους που καταγράφουν πίεση και είναι:

---

<sup>6</sup>Το πως εξελίσσεται η οικονομική αποτελεσματικότητα, η κοινωνική ισότητα και η περιβαλλοντική διατήρηση και ειδικότερα εάν υπάρχει υπέρβαση ή όχι της φέρουσας ικανότητας σε έναν προορισμό δεν είναι συνέπεια μόνο του τουρισμού αλλά του συνόλου των δραστηριοτήτων σε έναν προορισμό.

(α) ο αριθμός των διανυκτερεύσεων αλλά και των ημερήσιων επισκεπτών ενός τόπου και  
(β) η οικιστική/αστική εξάπλωση που προκαλεί η ανάγκη για την υποστήριξη της τουριστικής δραστηριότητας μέσω υποδομών και ανωδομών.

Σε ότι αφορά την πρώτη παράμετρο η αναλογία μεταξύ μέγιστου αριθμού τουριστών και επισκεπτών ανά ημέρα σε σχέση (α) με τον μόνιμο πληθυσμό ενός προορισμού αλλά και (β) με την επιφάνεια του, είναι καθοριστική αφού προσδιορίζει τον πρόσθετο φόρτο που προκαλεί ο τουρισμός.

Σε ότι αφορά στη δεύτερη παράμετρο, η αστική επέκταση προκαλεί μόνιμες αλλαγές στις χρήσεις γης και κατά συνέπεια μόνιμη υποβάθμιση των λειτουργιών του περιβάλλοντος και των παρεχόμενων οικοσυστημικών υπηρεσιών που έχουν να κάνουν πχ. με την παροχή νερού και τροφής, με την ποιότητα ατμόσφαιρας και το μικρο-κλίμα, με την αλλοίωση του τοπίου και των υπηρεσιών που αυτό παρέχει ειδικά στους επισκέπτες.

Για παράδειγμα αν, όπως συμβαίνει στη Σαντορίνη, ο μόνιμος πληθυσμός είναι περίπου 15.000 κάτοικοι, ο αριθμός διαθέσιμων κλινών σε επαγγελματικά και ιδιωτικά καταλύματα είναι 75.000 κλίνες και οι ημερήσιοι επισκέπτες (κρουαζιέρα, ημερόπλοια) μπορεί να ξεπεράσουν και τις 15.000 άτομα, αντιλαμβανόμεστε ότι σε έναν περιορισμένο χώρο 76τχ - που είναι η έκταση του νησιού- στην κορύφωση της τουριστικής περιόδου μπορεί να υπάρχουν 1380 άτομα ανά τχ (από τα οποία 1.185 άτομα είναι τουρίστες) και με αναλογία περίπου 6 επισκέπτες ανά κάτοικο. Ταυτόχρονα η ικανοποίηση των αναγκών μόνιμων κατοίκων και επισκεπτών έχει οδηγήσει σε δόμηση του 11% της επιφάνειας του νησιού.

Πέρα από την υπέρβαση ψυχολογικών ή αντιληπτικών ή κοινωνικών ορίων (που μπορούν να καταγραφούν με ποιοτική έρευνα), τίθενται και αντικειμενικά όρια. Η ικανοποίηση των πρόσθετων τουριστών σε νερό, ενέργεια, αποκομιδή απορριμμάτων, κυκλοφοριακή κίνηση κτλ. απαιτεί, στην κορύφωση της τουριστικής περιόδου, που στη Σαντορίνη έχει μεγάλη διάρκεια, τη διαθεσιμότητα πόρων και δυνατότητα διαχείρισης των αποβλήτων αυξημένων κατά περίπου 6 φορές από ότι στη χειμερινή περίοδο. Το ερώτημα που δημιουργείται είναι αν τα επιμέρους συστήματα του προορισμού αντέχουν να ικανοποιήσουν την επιπλέον ζήτηση ή ξεπερνιέται η φέρουσα ικανότητα τους και ποιά πολιτική οφείλει να εφαρμοστεί: αυτή της επέκτασης των υποδομών ή αυτή της μείωσης της επιβάρυνσης του συστήματος.

Η υπέρβαση της φυσικής χωρητικότητας ενός προορισμού, των υποδομών του και των προσφερόμενων υπηρεσιών αποτελεί παράγοντα μείωσης της ικανοποίησης τόσο των μόνιμων κατοίκων όσο και των τουριστών επισκεπτών με ότι αυτό συνεπάγεται για τη βιωσιμότητα του προορισμού.

Το κρίσιμο σημείο όπου η μείωση της ικανοποίησης μετατρέπεται σε δυσαρέσκεια και σε μείωση της ελκυστικότητας του προορισμού μπορεί να καταγραφεί μέσα από ένα σύστημα «έγκαιρης προειδοποίησης» (early warning system) με συγκεκριμένες μεταβλητές που μπορεί να αντλούνται από ένα σύνολο παραμέτρων που ο κάθε προορισμός οφείλει να καταρτίσει με βάση τα όσα αναλύθηκαν προηγούμενα δίνοντας έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

Για παράδειγμα η έλλειψη χώρου, εδάφους και φυσικών πόρων, ιδιαίτερα μάλιστα σε ένα νησί σε σχέση με μια ηπειρωτική περιοχή, οδηγεί στην σκέψη ότι μεγαλύτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί σε θέματα κυκλοφοριακού, επάρκειας υδατικών πόρων, πίεσης στη βιοποικιλότητα, αλλά και επάρκειας ενέργειας αν το σύστημα δεν είναι διασυνδεδεμένο.

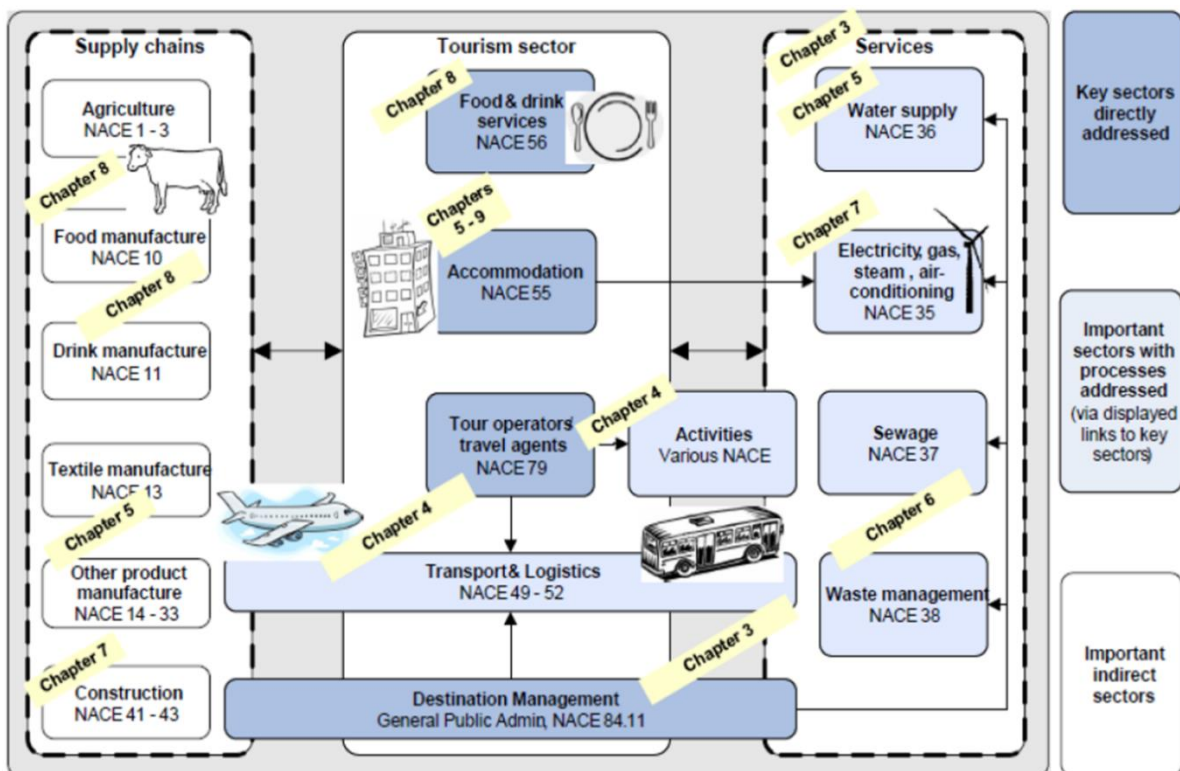
Το κατά πόσο η πρόσθετη ζήτηση από τους επισκέπτες επηρεάζει την ευχέρεια πρόσβασης σε υποδομές και υπηρεσίες (πχ. υπηρεσίες υγείας, υπηρεσίες μεταφοράς προσώπων, ή σε τραπεζικές υπηρεσίες) αποτελεί σημαντικό στοιχείο και επηρεάζεται από την υφιστάμενη (προ τουρισμού) αναλογία αριθμού μονίμων κατοίκων και προσφερόμενων υπηρεσιών.

Το ζήτημα είναι περισσότερο πολύπλοκο όταν αναφερόμαστε σε φυσική και οικολογική χωρητικότητα ενός προορισμού όταν τίθενται σε κίνδυνο οι οικοσυστημικές λειτουργίες από την υπερβολική συγκέντρωση ανθρώπων και δραστηριοτήτων.

Το ποιες πολιτικές θα επιλέξει για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα υπέρβασης φέρουσας ικανότητας ή γενικότερα προβλήματα βιωσιμότητας αλλά και το είδος του τουρισμού που επιθυμεί να αναπτύξει ο προορισμός είναι θέμα της επόμενης φάσης, αυτής του σχεδιασμού.

#### i. Επίδραση της τουριστικής δραστηριότητας στην τοπική οικονομία

Μία πολύ σημαντική παράμετρος για τον σχεδιασμό και ιδιαίτερα για τη χάραξη στοχευμένων τοπικών πολιτικών, είναι η αποτύπωση και αξιολόγηση της οικονομικής επίδρασης της τουριστικής δραστηριότητας στην τοπική οικονομία. Για τον σκοπό αυτό χρειάζεται να καταγραφεί η έμμεση ροή της τουριστικής δαπάνης, δηλαδή οι δαπάνες που υλοποιούν οι επιχειρήσεις που συναλλάσσονται απ' ευθείας με τους τουρίστες και πόσο αυτές παραμένουν τοπικά, ισχυροποιώντας και διαφοροποιώντας την τοπική οικονομία και την απασχόληση, ή διαρρέουν σε άλλες οικονομίες για την εισαγωγή αγαθών, υπηρεσιών και ανθρώπινου δυναμικού (σχ.1). Η αύξηση της «τοπικότητας» των εισροών στην τουριστική δραστηριότητα, εκτός της άμεσης οικονομικής συνέπειας συμβάλει και στην ενίσχυση και στη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος από άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα.



Σχήμα 1: Διασυνδέσεις κλάδων τουρισμού με άλλους κλάδους παραγωγής

Για το σκοπό αυτό, ο συγκεκριμένος οδηγός χρησιμοποιεί το εργαλείο «τοπικός πολλαπλασιαστής-3» (Local Multiplier-3) του οργανισμού New Economics Foundation. Η συγκεκριμένη φόρμα excel που προτείνεται, έχει διαμορφωθεί για να καταγράψει στοιχεία της οικονομικής δραστηριότητας των ξενοδοχείων και άλλων επιχειρήσεων του προορισμού και αντλεί τα δεδομένα της από τα αντίστοιχα ερωτηματολόγια 6 και 7.

Μια άλλη πτυχή που πρέπει να εξεταστεί είναι η βαρύτητα της τουριστικής δραστηριότητας στην οικονομία της περιοχής μελέτης. Δηλαδή το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι κύριοι κλάδοι που συνθέτουν την τουριστική δραστηριότητα (βλ. σχήμα) στο ΑΕΠ και στην απασχόληση με βάση τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (Περιφερειακοί εθνικοί λογαριασμοί, απασχόληση). Ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό –που συνεπάγεται μονοκαλλιέργεια, δηλαδή εξάρτηση της οικονομίας από μόνο ένα κλάδο – την καθιστά εύθραυστη και κατά συνέπεια λιγότερο βιώσιμη.

### ✳ Εργαλείο 12 – Αποτύπωση τοπικού οικονομικού οφέλους από την τουριστική δραστηριότητα (υπολογιστικό φύλλο excel)

- ii. Επίδραση της τουριστικής δραστηριότητας στην τοπική κοινωνία και το περιβάλλον

Η τουριστική δραστηριότητα επηρεάζει μια σειρά μεταβλητών, που μπορούν να αποτελέσουν δείκτες που περιγράφουν την κατάσταση του προορισμού από κοινωνικής και περιβαλλοντικής πλευράς. Τέτοιες μεταβλητές είναι:



- η συνολική εξέλιξη του πληθυσμού: μια δυναμική περιοχή βλέπει τον πληθυσμό της να αυξάνει είτε λόγω θετικής φυσικής κίνησης (περισσότερες γεννήσεις από θανάτους) είτε από την καθαρή μεταναστευτική κίνηση, είτε από συνδυασμό των δύο
- η εξέλιξη του ενεργού πληθυσμού: η μείωση του ποσοστού του πληθυσμού που μπορεί και ενδιαφέρεται να εργαστεί αποτυπώνει μια συρρικνούμενη κοινωνία και οικονομία
- η εξέλιξη του ποσοστού της ανεργίας και ειδικά αυτής των νέων
- η κατάσταση του επιπέδου εκπαίδευσης των κατοίκων, που αποτελεί παράγοντα που καθορίζει τις προοπτικές της περιοχής. Συχνά οι περιοχές υψηλού μαζικού τουρισμού παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά μόρφωσης
- η εξέλιξη των εισοδημάτων και του ποσοστού φτώχειας
- η επάρκεια και η ποιότητα του πόσιμου νερού (και κατά πόσο η τουριστική κατανάλωση το επηρεάζει)
- η ποιότητα του θαλασσινού νερού (και κατά πόσο η λειτουργία τουριστικών επιχειρήσεων το επηρεάζει)
- η κατάσταση της βιοποικιλότητας του προορισμού και πόσο αυτή επηρεάζεται από την αστική επέκταση που προκαλεί ο τουρισμός, ειδικά σε ευαίσθητα οικοσυστήματα
- η κατάσταση του τοπίου και κατά πόσο αυτή έχει επηρεαστεί από την επέκταση της δόμησης και γενικότερα των κατασκευών που προκαλεί ο τουρισμός

Πέραν αυτών των μεταβλητών, για να αξιολογήσουμε την επίδραση της τουριστικής δραστηριότητας στην κοινωνία και το περιβάλλον, προτείνεται και η διεξαγωγή έρευνας για τις απόψεις των εμπλεκόμενων μερών για το θέμα. Ερωτηματολόγια αυτού του τύπου ενσωματώνονται όλο και περισσότερο στις νεότερες έρευνες ειδικά στις περιοχές που υπάρχει υψηλή συγκέντρωση τουριστών (κορεσμός).

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: τους εμπλεκόμενους στον τουρισμό, τους εργαζόμενους και τους κατοίκους. Σε ότι αφορά τους εμπλεκόμενους στον τουρισμό τα σχετικά ερωτήματα έχουν ενσωματωθεί στα ερωτηματολόγια των επιχειρήσεων (εργαλεία 6 και 7), ενώ μπορεί να υπάρξει και αναλυτικότερη έρευνα της καταγραφής των απόψεων με χρήση σχετικού ερωτηματολογίου (Εργαλείο 12.1).

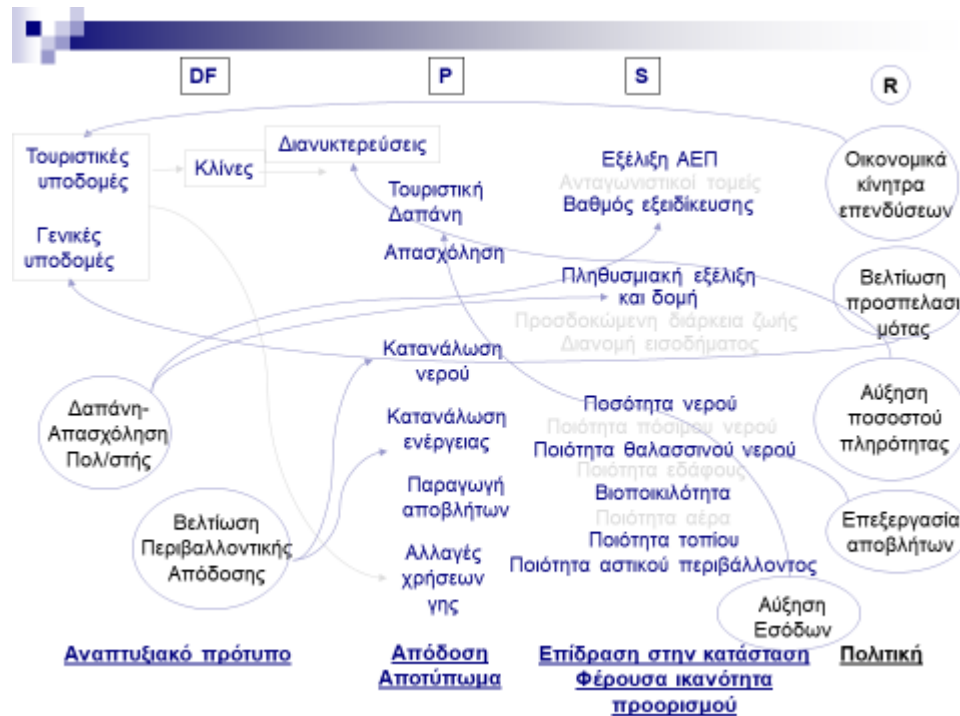
Σε ότι αφορά τους κατοίκους τα ερωτήματα θα αφορούν κατά πόσο η ζωή τους και ο τόπος κατοικίας τους έχουν επηρεαστεί από την υπάρχουσα τουριστική ανάπτυξη (Εργαλείο 12.2). Σε ότι αφορά τους εργαζόμενους τα ερωτήματα αφορούν την τήρηση της νομοθεσίας σχετικά με το ωράριο, την αμοιβή, την εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, τη γενικότερη ικανοποίησή τους από την εργασία τους και την επίδραση του τουρισμού γενικότερα στη ζωή τους (Εργαλείο 12.2).

### **✂ Εργαλεία 13.1, 13.2 και 13.3 – Απόψεις εμπλεκόμενων μερών**

iii. Αξιολόγηση προηγούμενων πολιτικών που εφαρμόστηκαν στο επίπεδο του προορισμού

Η Β φάση ολοκληρώνεται με την αποτύπωση και αξιολόγηση των πολιτικών που έχουν εφαρμοστεί, από διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης, εύρος σχεδιασμού και προσανατολισμό, επηρεάζοντας άμεσα και έμμεσα την τουριστική δραστηριότητα. Έχοντας καταγράψει (μακρο-περιβάλλον) τις κατευθύνσεις που δίνουν οι υπερκείμενοι σχεδιασμοί (ευρωπαϊκοί, εθνικοί), που πολύ συχνά συνδέονται με τις αντίστοιχες επιχειρησιακές στρατηγικές και αναπτυξιακά-χρηματοδοτούμενα προγράμματα και επενδύσεις, είναι σημαντικό να καταγραφεί το πως εφαρμόστηκαν και ποια αποτελέσματα είχαν. Εξίσου χρήσιμη είναι και η καταγραφή των κλαδικών στρατηγικών σε εθνικό και τοπικό επίπεδο που αποκαλύπτουν πολλά για τις τρέχουσες τάσεις στην τουριστική βιομηχανία καθώς και σχεδιασμών διαφορετικής θεματικής προσέγγισης (πχ, χωροταξικός σχεδιασμός, πολιτιστικές στρατηγικές, στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης, εθνικός σχεδιασμός διαχείρισης στερεών αποβλήτων, διαχείριση λεκανών απορροής, διαχείριση περιοχών ιδιαίτερου φυσικού κάλους, κτλ.) που όμως άπτονται και της τουριστικής ανάπτυξης. Στα συμπεράσματα μιας τέτοιας αξιολόγησης είναι κρίσιμο να εντοπίσουμε τα πλαίσια που θέτουν οι υπερκείμενοι σχεδιασμοί, τις χρηματοδοτικές ευκαιρίες με τις οποίες συνδέονται αλλά και τυχόν ασυμβατότητες με τις τοπικές ανάγκες.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να καταγραφούν οι γενικότερες αλλά και οι εξειδικευμένες πολιτικές που εφαρμόστηκαν και αφορούν άμεσα και έμμεσα τον τουρισμό, εφόσον υπήρχαν, το αποτέλεσμά τους στον προορισμό, αλλά και τους λόγους για τους οποίους θεωρείται αποτελεσματική ή όχι η πολιτική αυτή. Οι λόγοι μπορεί να έχουν να κάνουν με τις διάφορες πτυχές της, από την κατασκευή των υποδομών και την αξιοποίηση των τουριστικών πόρων, μέχρι τη διαχείριση του περιβάλλοντος, όπως ενδεικτικά φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



**✂ Εργαλείο 14 - Έντυπο διερεύνησης αποτελεσματικότητας πολιτικών που εφαρμόστηκαν**

**iv. Έλεγχος εφαρμογής κριτηρίων πολιτικών βιώσιμης ανάπτυξης στον προορισμό**

Το κατά πόσον ένας προορισμός εφαρμόζει πολιτικές που βρίσκονται εντός των προδιαγραφών που θέτει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) για να χαρακτηρίσει έναν προορισμό ως βιώσιμο, ελέγχεται μέσα από τη συμπλήρωση του σχετικού ερωτηματολογίου (όπως εξειδικεύθηκε και προσαρμόστηκε για την ελληνική πραγματικότητα), που περιλαμβάνει 4 ενότητες:

1. Σύστημα Βιώσιμης Διαχείρισης Προορισμού
2. Μεγιστοποίηση Οικονομικών Ωφελειών για την Τοπική Κοινωνία και Ελαχιστοποίηση Αρνητικών Επιπτώσεων
3. Μεγιστοποίηση Ωφελειών για τις Τοπικές Κοινωνίες και τους Επισκέπτες
4. Μεγιστοποίηση Ωφελειών για το Περιβάλλον και Ελαχιστοποίηση Αρνητικών Επιπτώσεων

**✂ Εργαλείο 15 – Ερωτηματολόγιο για τον έλεγχο εφαρμογής πολιτικών βιώσιμης ανάπτυξης**

**B.3. Συνολική Αξιολόγηση Της Κατάστασης Του Προορισμού**

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του προορισμού και τις επιπτώσεις που δημιουργούνται σε αυτόν, είναι απαραίτητο να γίνει ανακεφαλαίωση και συγχρόνως κριτική ανασύνθεση των σημαντικότερων στοιχείων που αναλύθηκαν έτσι ώστε να ληφθούν υπόψη κατά προτεραιότητα στον σχεδιασμό που θα ακολουθήσει.

Για την αποτύπωση και αξιολόγηση της συνολικής κατάστασης του προορισμού ο οδηγός προτείνει την χρησιμοποίηση της ανάλυσης SWOT.

#### [Εργαλείο 16 – Ανάλυση SWOT](#)

## Γ ΦΑΣΗ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η Γ φάση του σχεδιασμού περιλαμβάνει τρία (3) βήματα:

- ❶ Καθορισμός οράματος και βασικών αρχών προορισμού
- ❷ Διαμόρφωση στρατηγικών στόχων
- ❸ Διαμόρφωση αξόνων και σχεδίων δράσης

Στο στάδιο αυτό αξιοποιούνται τα ευρήματα της προηγούμενης φάσης, της αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης, έτσι ώστε να διαμορφωθούν το όραμα, οι αρχές, οι στρατηγικοί και οι ειδικότεροι στόχοι, μέσω των οποίων θα επιτευχθεί η μετάβαση από το σήμερα και τα συγκεκριμένα του χαρακτηριστικά (που οφείλουν να έχουν αποτυπωθεί στην SWOT) στο επιθυμητό αύριο.

Η διαδικασία έχει ως εξής: αρχικά, η Ομάδα Εργασίας Ενδιαφερόμενων Μερών προχωρά με την υποστήριξη της Ομάδας Έργου στον καθορισμό του οράματος που θέτει τον βασικό προσανατολισμό ανάπτυξης για τον προορισμό, των στρατηγικών στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να υλοποιηθεί το όραμα και στη συνέχεια των αξόνων δράσης που είναι αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων.

Ιδιαίτερα σημαντικό σε αυτή τη φάση είναι να επιτευχθεί εσωτερική συνάφεια της στρατηγικής (μεταξύ οράματος, στρατηγικών στόχων και ειδικών δράσης) που οφείλει να λάβει υπόψη το υφιστάμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ώστε το όραμα να μην είναι κάτι ανέφικτο. Αυτό δεν σημαίνει ότι το όραμα πρέπει να είναι υποχρεωτικά μια προέκταση του σήμερα, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει μεγαλύτερες ή μικρότερες «ανατροπές» στην προσπάθεια αλλαγής πορείας, λαμβάνοντας υπόψη τις αλλαγές (ή και ανατροπές) που καταγράφονται ή αναμένονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

## Γ.1 Καθορισμός Οράματος Και Βασικών Αρχών Του Προορισμού

Ο καθορισμός του οράματος, της κατάστασης δηλαδή στην οποία επιθυμεί να βρίσκεται ο προορισμός εντός συγκεκριμένου μακροπρόθεσμου χρονικού ορίζοντα (πχ, 10 χρόνια), καθώς και ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί (στρατηγικοί στόχοι) αποτελούν τα βασικά ζητούμενα του συγκεκριμένου κεφαλαίου.

Η διαμόρφωση του οράματος στον βιώσιμο τουριστικό σχεδιασμό δεν είναι προϊόν μιας εμπνευσμένης ηγεσίας, ούτε πόρισμα που προέρχεται από ειδικούς του χώρου του τουρισμού. Αντίθετα, εξυπηρετώντας την από τα κάτω προς τα πάνω φιλοσοφία του συμμετοχικού σχεδιασμού, βασίζεται στις ενημερωμένες απόψεις της τοπικής κοινωνίας προς όφελος της οποίας άλλωστε συντάσσεται.

Γι' αυτό το λόγο, η διαδικασία δημιουργίας οράματος έχει ως αφετηρία την αρχή της όλης διαδικασίας σχεδιασμού όπου, μέσα από την αποτύπωση του προφίλ του προορισμού, οι εκπρόσωποι της τοπικής κοινωνίας που σχετίζονται λιγότερο ή περισσότερο με την τουριστική ανάπτυξη, μαζί με τα μέλη της Ομάδας Έργου και τον εμπειρογνώμονα εξοικειώνονται σταδιακά με την ουσία της ταυτότητας του προορισμού, τα προβλήματα, τις δυνατότητες, τις ευκαιρίες και γενικότερα τη θέση του προορισμού στον κύκλο ζωής του, που θα καθορίσει σημαντικά τις υπάρχουσες δυνατότητες και επιλογές.

Το τουριστικό όραμα δεν μπορεί να είναι ασύνδετο με το γενικότερο όραμα που η κοινωνία θέτει για τον προορισμό και κατά συνέπεια συμπληρώνεται από ευρύτερες του τουρισμού διατυπώσεις, που αφορούν στο πως οραματίζονται την κοινωνία και το περιβάλλον στα οποία θέλει το σύνολο των εμπλεκόμενων να ζήσει, ή αλλιώς τις βασικές αρχές οι οποίες θα πρέπει να τηρηθούν κατά την επιδίωξη του οράματος.

Το **όραμα** αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους ανθρώπους που ζουν και δραστηριοποιούνται σε μια περιοχή. Είναι το όνειρο που έχει η περιοχή για το πού θέλει να φτάσει ή αλλιώς η «ζωντανή εικόνα» για το πώς βλέπουν την περιοχή στο μέλλον.

**Οι αρχές** δείχνουν τη φιλοσοφία που κατευθύνει τις επιλογές και τη δραστηριότητα της διοίκησης και των κατοίκων της περιοχής σε ευρύτερα του τουρισμού ζητήματα.

**Οι στρατηγικοί στόχοι** είναι οι τρόποι με τους οποίους η περιοχή θα εκπληρώσει το όραμά της. Το σύνολο των στόχων αποτελεί τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

**Οι ειδικοί στόχοι** εξειδικεύουν τους στρατηγικούς, είναι συγκεκριμένοι, έχουν περιορισμένο χρονικό ορίζοντα και συνδέονται με συγκεκριμένους τομείς παρέμβασης.

Τα διαφορετικά οράματα και αρχές αντιστοιχούν σε διαφορετικό μείγμα στόχων βιώσιμης ανάπτυξης, δίνοντας διαφορετική βαρύτητα στους επιμέρους πυλώνες της αλλά και στους επιμέρους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs). Είναι σκόπιμο στη φάση αυτή και στο πλαίσιο της διαβούλευσης, να συζητηθεί ευρύτερα και διεξοδικά το όραμα (στο σύνολο των μελών της ΟΕΕΜ και της κοινωνίας) και να απαντηθεί το ερώτημα «γιατί

να υλοποιηθεί το συγκεκριμένο όραμα». Αυτό θα επιτρέψει να αρθούν από την αρχή ασάφειες και αντιφάσεις που θα δυσκολέψουν τη συνέχεια της διαδικασίας.

Προφανώς τα διαφορετικά οράματα, θα οδηγήσουν σε διαφορετική στοχοθεσία και κατά συνέπεια στην επιλογή διαφορετικού μείγματος πολιτικής σε άμεση σύνδεση με το επιδιωκόμενο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης όπως πχ. αυστηρό ή χαλαρό χωροταξικό σχέδιο, υψηλή ή χαμηλή προστασία περιοχών ιδιαίτερης περιβαλλοντικής αξίας, νέες μεγάλες τουριστικές μονάδες ή αξιοποίηση υπάρχοντων κτισμάτων, έμφαση στην αύξηση κλινών και τουριστών ή μεγιστοποίηση ανά διανυκτέρευση εσόδων, περιορισμό στη χρήση των φυσικών πόρων ή προσπάθεια παραγωγής νέων με τεχνολογικά μέσα, κτλ.

Η διατύπωση εναλλακτικών σεναρίων που θα ξεκινούν από την περιγραφή της σημερινής κατάστασης και θα οδηγούν σε διαφορετικά «μέλλοντα» μέσα από διαφορετικά μονοπάτια, αποτελεί τον ευκολότερα κατανοητό τρόπο για τους μη μνημένους στις διαδικασίες του σχεδιασμού να κατανοήσουν το διακύβευμα και να είναι αποδοτικοί στη συνεισφορά τους στο όλο εγχείρημα.

### **✳ Εργαλείο 17: Διατύπωση οράματος και αρχών**

## **Γ 2. Διαμόρφωση Στρατηγικών και Ειδικών Στόχων**

Η διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων αποτελεί το απόσταγμα της διαδικασίας του σχεδιασμού. Μέσω αυτών γίνονται συγκεκριμένες επιλογές για την ανάπτυξη των προορισμών. Από τη στιγμή που οι πόροι είναι πεπερασμένοι και δε μπορούν να υλοποιήσουν όλα όσα θα ήταν επιθυμητά, ενώ ταυτόχρονα τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον θέτουν περιορισμούς, το να σχεδιάζει κανείς με στρατηγική, σημαίνει να κατευθύνει του πόρους του στους τομείς/σκοπούς εκείνους που θα του αποδώσουν τη μέγιστη δυνατή ωφέλεια. Συνεπώς οι στρατηγικοί στόχοι δεν αποτελούν το σύνολο των δυνητικά ωφέλιμων στόχων του προορισμού αλλά εκείνους στους οποίους πρέπει να δοθεί προτεραιότητα για την επίτευξή τους.

Ένας στρατηγικός στόχος πρέπει να είναι γενικής φύσης και να συνδέεται με σημαντικά στοιχεία της SWOT, είτε προβλήματα για επίλυση, είτε ισχυρά σημεία και ευκαιρίες για αξιοποίηση, που έχουν ήδη προσδιοριστεί πχ, διαφοροποίηση της τουριστικής προσφοράς, διαφοροποίηση της τουριστικής εικόνας του προορισμού, επιμήκυνση της περιόδου υψηλής ζήτησης, δημιουργία νέων τουριστικών εγκαταστάσεων, αύξηση των εσόδων, βελτίωση της πληρότητας, βελτίωση προσπελασιμότητας, αύξηση της φυσικής χωρητικότητας του προορισμού, μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του τουρισμού κτλ.), ενώ ταυτόχρονα θα εξειδικεύει στοιχεία του οράματος που θα έχει ήδη διατυπωθεί και θα δίνει σαφή εικόνα ως προς το περιεχόμενο της βιώσιμης ανάπτυξης που προωθείται.

Οι ειδικοί στόχοι είναι το αμέσως επόμενο επίπεδο, όπου οι στρατηγικοί στόχοι εξειδικεύονται σε σχέση με συγκεκριμένους τομείς παρέμβασης, που σχετίζονται, για παράδειγμα με:

- Τις υποδομές (π.χ. βελτίωση υφισταμένων, δημιουργία νέων)
- Το προϊόν και τις δραστηριότητες (π.χ. εμπλουτισμός, ανάπτυξη νέων)
- Την επιχειρηματικότητα (ενημέρωση, συνεργασία, ενίσχυση, κίνητρα για αναβάθμιση, κ.ο.κ.)
- Την προβολή (π.χ. Marketing plan, branding)
- Την διακυβέρνηση του τουρισμού (π.χ. τουριστικό παρατηρητήριο, δημιουργία φορέα)

### **✳ Εργαλείο 18 – Διαμόρφωση και εξειδίκευση στρατηγικής**

#### **Γ 3. Διαμόρφωση Σχεδίων Δράσης**

Τα σχέδια δράσης και η εξειδίκευση τους σε έργα έχουν ως ρόλο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και οφείλουν να απαντούν στην ερώτηση «πως θα επιτευχθούν οι στόχοι», κατά προτίμηση με ιεράρχηση, αφού θα πρέπει κατά τον σχεδιασμό να ιεραρχηθούν προτεραιότητες με βάση τους πρωτεύοντες στόχους αλλά και τους περιορισμένους πόρους. Κατά συνέπεια αν το βασικό ζητούμενο, ο κύριος στρατηγικός στόχος είναι η «επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου» θα πρέπει να διατυπωθεί το πως θα συμβεί αυτό στο συγκεκριμένο προορισμό που μπορεί να είναι νησιωτικός, παράκτιος, αστικός, ορεινός, υπαίθριος ή να είναι αναπτυγμένος, υπό ανάπτυξη ή χαμηλής ανάπτυξης και επομένως χρειάζεται σχέδια δράσεων που μπορεί να είναι εντελώς διαφορετικά, ανάλογα με τα αίτια στα οποία οφείλεται η σύντομη τουριστική περίοδος: π.χ. νέες επενδύσεις σε καταλύματα, δημιουργία νέας τουριστικής εικόνας και στρατηγικής προβολής ή δημιουργία νέων προϊόντων ή βελτίωση της προσπελασιμότητας.

Αν ως μέτρο για τη μείωση της εποχικότητας σε μια αστική περιοχή επιλεγθεί η ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού θα πρέπει να διατυπωθούν οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του (που μπορεί να είναι είτε η ανάπτυξη εξειδικευμένων υποδομών, είτε κατάλληλων καταλυμάτων, είτε ακόμη ο σχεδιασμός προώθησης). Με βάση τις διαπιστώσεις θα πρέπει να ενταχθούν οι αντίστοιχες δράσεις/έργα.

Αν σε έναν άλλο προορισμό έχει τεκμηριωμένα διαπιστωθεί ότι υστερεί σε παροχή υπηρεσιών που οφείλονται πχ. σε μειωμένη προσπελασιμότητα θα πρέπει να υπάρξει ένα σχέδιο δράσης που να αφορά τη βελτίωση των «πυλών εισόδου» του προορισμού και να εμπίπτει στις αρμοδιότητες π.χ. της Περιφέρειας αποκλειστικά. Αν μια άλλη διαπίστωση αφορά το ανθρώπινο δυναμικό του προορισμού (εργοδότες, εργαζόμενους, ανέργους) και την ανάγκη εκπαίδευσης του, θα πρέπει να προβλεφθούν σχέδια δράσεων, που θα είναι όσο πιο γίνεται στοχευμένα ώστε να αποδώσουν αποτέλεσμα. Αν τέλος το πρόβλημα του προορισμού είναι η υποβάθμιση του αστικού και αγροτικού



τοπίου από κατασκευές και άλλες παρεμβάσεις που έχουν μειώσει την ελκυστικότητα του, θα πρέπει να προβλεφθούν αντίστοιχες δράσεις που αφορούν τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα.

Προκειμένου τα σχέδια δράσης να ενταχθούν στον ευρύτερο Επιχειρησιακό Προγραμματισμό των Ο.Τ.Α., είναι σκόπιμο να ομαδοποιηθούν κατάλληλα (βάσει των Αξόνων των Ε.Π.).

**✂ Εργαλείο 19 – Σχέδια δράσης/ δράσεις ανά ειδικότερο στόχο**

## Δ ΦΑΣΗ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Η Δ φάση περιλαμβάνει τρία (3) βήματα:

- ❶ Εξειδίκευση των σχεδίων δράσης σε επίπεδο δράσης /έργου
- ❷ Οικονομικός και χρονικός προγραμματισμός των δράσεων
- ❸ Σύνταξη δεικτών για την παρακολούθηση και αξιολόγηση του σχεδίου

Στην τελευταία αυτή φάση είναι κρίσιμο να δημιουργηθεί ο πίνακας των συγκεκριμένων έργων και δράσεων, των οποίων θα αποφασιστεί η υλοποίηση με βάση ορισμένα κριτήρια προτεραιότητας (π.χ. συνάφεια, κρισιμότητα για την υλοποίηση του στόχου, ωριμότητα, κτλ.). Αυτά πρέπει να είναι, όπως προαναφέρθηκε, συμβατά με το ευρύτερο σύστημα προγραμματισμού του Ο.Τ.Α., ώστε να υλοποιηθούν στο προγραμματισμένο χρονικό διάστημα.

### Δ.1 Εξειδίκευση Των Σχεδίων Δράσης Σε Επίπεδο Έργου/Δράσης

Με βάση τη διαβούλευση που έχει προηγηθεί, ζητείται από όλους τους εμπλεκόμενους να καταθέσουν τις προτάσεις τους, με τη μορφή ενός τύπου τεχνικού δελτίου που θα περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες στην Ομάδα Έργου για να προχωρήσει στην εξειδίκευση του προγράμματος.

Το τεχνικό δελτίο προτείνεται να περιλαμβάνει πεδία όπως :

- i. Κωδικός δράσης
- ii. Τίτλος δράσης
- iii. Εξυπηρετούμενος(οι) στόχος(οι)
- iv. Προτεραιότητα / Σημαντικότητα / Τεχνικο-Διοικητική ωριμότητα / Χρηματοδοτική ωριμότητα δράσης (Δείκτες αξιολόγησης δράσης)
- v. Συνέργεια με άλλες δράσεις
- vi. Αρμόδιος φορέας και τυχόν εμπλεκόμενοι φορείς
- vii. Εκτιμώμενο χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης της δράσης
- viii. Εκτιμώμενος προϋπολογισμός της δράσης
- ix. Δυνητική πηγή χρηματοδότησης

#### ✳ Εργαλείο 20 – Τεχνικό Δελτίο Έργου/Δράσης

### Δ.2. Οικονομικός Προγραμματισμός Των Δράσεων

Προκειμένου να αποκτηθεί η συγκεντρωτική εικόνα των εκτιμώμενων δαπανών για την υλοποίηση των δράσεων του προγράμματος και των εκτιμώμενων εσόδων από τις πιθανές πηγές χρηματοδότησης, συντάσσεται πίνακας δαπανών ανά **στρατηγικό στόχο** και **πίνακας εσόδων ανά πηγή χρηματοδότησης**.

Το σχέδιο δράσης που εκπονείται από την Ομάδα Έργου σε συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους, θα πρέπει να υιοθετηθεί από την ΟΕΕΜ, με την έννοια ότι τα μέλη της αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν τις δράσεις που τους αναλογούν από τον θεσμικό τους ρόλο, ακολουθώντας τις καθιερωμένες ανά φορέα διαδικασίες.

Ειδικά σε ότι αφορά στην αυτοδιοίκηση α' και β' βαθμού, σε πρώτη φάση, θα πρέπει να συμπεριλάβει, μέσω των διαδικασιών που προβλέπονται για τη σύνταξη του επιχειρησιακού προγράμματος, τα σχέδια δράσης για την τουριστική ανάπτυξη, στον ευρύτερο προγραμματισμό της. Αυτό σημαίνει ότι το σχέδιο τουριστικής ανάπτυξης θα εγκριθεί σταδιακά από όλα τα αρμόδια όργανα, που είναι η Εκτελεστική Επιτροπή, το Περιφερειακό ή Δημοτικό Συμβούλιο και θα παρουσιαστεί στη Δημοτική ή Περιφερειακή Επιτροπή Διαβούλευσης για να γνωμοδοτήσει.

Κάποια αντίστοιχη διαδρομή οφείλουν να ακολουθήσουν και τα εμπλεκόμενα νομικά πρόσωπα της αυτοδιοίκησης, αλλά και οι λοιποί φορείς, σύλλογοι, κλπ.

Για τη διασφάλιση της χρηματοδότησης του σχεδίου από πόρους του ΠΕΠ, η Περιφέρεια (και ειδικά ο Περιφερειάρχης, που είναι ο πολιτικός προϊστάμενος της Διαχειριστικής Αρχής) είναι σκόπιμο να συμπεριλάβει τόσο στο συνολικό σκεπτικό του ΠΕΠ όσο και στην εξειδίκευση των δράσεων που θα προταθούν, όλα εκείνα τα στοιχεία του σχεδίου της Περιφέρειας που είναι επιλέξιμα με βάση τις ευρωπαϊκές και εθνικές προτεραιότητες. Προφανώς θα είναι προτιμότερο η Περιφέρεια να έχει παρέμβει αποτελεσματικά στη διαμόρφωση των εξειδικεύσεων έστω του εθνικού σχεδίου ώστε «να χωράνε» όσο περισσότεροι από τους περιφερειακούς στόχους και δράσεις, ώστε να διευρύνει τα περιθώρια κινήσεων της.

Σε 2<sup>η</sup> φάση οι φορείς οφείλουν να ξεκινήσουν την ενσωμάτωση των εξειδικευμένων πλέον προτάσεων έργων στα ετήσια σχέδια δράσης, στο τεχνικό πρόγραμμα και στον προϋπολογισμό τους, ακολουθώντας τις εσωτερικές τους διαδικασίες ωρίμανσης, ένταξης και εκτέλεσης έργων και άλλων δράσεων.

### **✂ Εργαλείο 21 – Οικονομικός προγραμματισμός έργων και δράσεων**

#### **Δ.3. Δείκτες Παρακολούθησης Και Αξιολόγησης Του Σχεδίου**

Τελευταίο στάδιο κάθε σχεδιασμού είναι η παρακολούθηση της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου και των σχεδίων δράσης, ώστε να καταγραφεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων του. Όπως συμβαίνει σε όλα τα αντίστοιχα σχέδια, έτσι για το συγκεκριμένο, είναι σκόπιμο να παρακολουθείται:

- ⇒ Η πορεία υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου των επιμέρους έργων και δράσεων
- ⇒ Ο βαθμός υλοποίησης των στρατηγικών στόχων
- ⇒ Ο βαθμός υλοποίησης του οράματος

Οι δείκτες παρακολούθησης προγράμματος διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες :

- ⇒ **Δείκτες εισροών και εκροών**, με τους οποίους παρακολουθείται η υλοποίηση των δράσεων (φυσικό αντικείμενο). Οι δείκτες αυτοί είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης, μετρώντας τις εισροές (πόρους) που καταναλώνονται για την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα σε σχέση με τις εκροές που παράγονται και κατά πόσο αυτές συμφωνούν με όσα είχαν προϋπολογιστεί ή με την πρόοδο υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου σε σχέση με το προγραμματισθέν. Η κατάρτιση των δεικτών αυτών απαντά στο εξής ερώτημα:

*Πως ελέγχουμε το αν υλοποιούνται οι δράσεις του προγράμματος με το σωστό τρόπο, δηλ. το αν παράγουμε την επιθυμητή ποσότητα εκροών (προϊόντων και υπηρεσιών), έγκαιρα και με χαμηλό κόστος;*

Ο πλέον συνήθης δείκτης εισροών είναι οι δαπάνες υλοποίησης μιας δράσης σε σχέση με την αρχικά προϋπολογισθείσα, ενώ ο δείκτης εκροών αφορά το φυσικό αντικείμενο.

- ⇒ **Δείκτες αποτελεσμάτων**, με τους οποίους παρακολουθείται η επίτευξη των στόχων του σχεδίου / προγράμματος. Εφόσον καταγραφεί απόκλιση στην εφαρμογή της πολιτικής, θα πρέπει, αφού διαπιστωθεί η αιτία του προβλήματος η Ομάδα Έργου, σε συνεργασία με την ΟΕΕΜ, να προχωρήσει στην αναθεώρηση των στοιχείων του προγράμματος που θα θεωρηθούν προβληματικά. Είναι επομένως προφανές ότι η ΟΕΕΜ θα πρέπει να είναι ενήμερη είτε πρόκειται για τεχνικά θέματα, είτε, κυρίως, αν πρόκειται για ζητήματα αστοχίας της στοχοθεσίας. Οι δείκτες αποτελεσμάτων είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη ή λόγοι δύο ποσοτικών μεγεθών που μετρούν (άμεσα ή έμμεσα) τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και παρακολουθούν τις αλλαγές τους κατά τη διάρκεια υλοποίησης των δράσεων. Η κατάρτισή τους απαντά στο εξής ερώτημα :

*Πως ελέγχουμε το αν επιτυγχάνονται οι στόχοι του προγράμματος ;*

### **✂ Εργαλείο 22 – Ενδεικτικοί δείκτες**

## Βιβλιογραφία

ΕΕΤΑΑ ΑΕ (2011), Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, ΕΕΤΑΑ ΑΕ, Αθήνα

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013), Ευρωπαϊκό Σύστημα Τουριστικών Δεικτών (ETIS), Λουξεμβούργο

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2015), Τουριστικός Στρατηγικός Σχεδιασμός 2021-Οδικός Χάρτης Υλοποίησης, Αθήνα

Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού (2015), Ενιαίο Σύστημα Παρακολούθησης Δεικτών για τα Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020, Αθήνα

Sacks Justin (2002), *The Money Trail*, New Economics Foundation and The Countryside Agency, London

UNICEF (2015), *Knowledge Exchange Toolbox*, UNICEF, New York

United Nations World Tourism Organization (2007), *A Practical Guide to Destination Management*, UNWTO, Madrid

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston

Keogh B. (1990), *Public Participation in Community Tourism Planning*, *Annals of Tourism Research*, 17:449-465

Pike, S. and Page, S.J. (2014), "Destination marketing organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature", *Tourism management*, Vol. 7 No. 6, pp.485-501

Reinhold S., Beritelli P. and Grunig R. (2018), "A business model typology for destination management organizations", *Tourism Review*