



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΝΕΑ
ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ
ΑΤΤΙΚΗ
Αναπτυξιακός Οργανισμός
Περιφέρειας Αττικής

Μελέτη για την εκπόνηση οδικού χάρτη δημιουργίας Δομής για τη Διαχείριση του Προορισμού στην Περιφέρεια Αττικής



Πράξη «Μελέτες Υποστήριξης της Περιφέρειας Αττικής για την Εξειδίκευση Αναπτυξιακών Προτεραιοτήτων και Ειδικών Δράσεων κατά την Προγραμματική Περίοδο 2021 – 2027»

- Σύνοψη Μελέτης -



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο
Περιφερειακής Ανάπτυξης



ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΑΤΤΙΚΗΣ

Υπηρεσίες Συμβούλου Υποστήριξης για την εκπόνηση οδικού χάρτη δημιουργίας Δομής για τη Διαχείριση του Προορισμού στην Περιφέρεια Αττικής

Αναθέτουσα Αρχή:	ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε. ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Πράξη:	«ΜΕΛΕΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΠ 2021-2027» (ΚΩΔ. ΟΠΣ: 5145430)
Ανάδοχος:	«SMARTS Ι.Κ.Ε.» Γ. Γεννηματά 13, Τ.Κ. 35100, Αθήνα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	Αντικείμενο έργου	5
2	Βιβλιογραφική έρευνα για ολοκληρωμένα προγράμματα διαχείρισης προορισμού διεθνώς.....	6
2.1	Οι νέες προκλήσεις στη διαχείριση προορισμών	6
2.2	Αειφορία και Καινοτομία στο Νέο Περιβάλλον	8
2.3	Αειφόρος Υπεύθυνος Τουρισμός.....	8
2.4	Προορισμοί με επίκεντρο τον άνθρωπο ως βασικό πυλώνα των ολοκληρωμένων προγραμμάτων διαχείρισης.....	9
2.5	Έξυπνοι «smart» προορισμοί και ολοκληρωμένα προγράμματα διαχείρισης.....	10
2.6	Οι Σύγχρονοι Προορισμοί ως κοιτίδες επιχειρηματικότητας	12
2.6.1	Αστική επιχειρηματικότητα και προορισμοί	12
2.6.2	Οικονομία Διαμοιρασμού και θεσμικά ζητήματα ισόρροπης ανάπτυξης ...	12
2.6.3	Δημόσιες υποδομές μεγάλης κλίμακας	14
	Προσέλκυση τουριστικής επιχειρηματικότητας και επισκεπτών	15
3	Βιβλιογραφική ανασκόπηση για καλές πρακτικές στη λειτουργία σύγχρονων DMO 17	
3.1	Οι DM(M)O ως φορέας στρατηγικής και διανεμητικής ηγεσίας	18
3.2	Οι σύγχρονοι DM(M)O ως φορείς καινοτομίας.....	19
3.3	Η επόμενη ημέρα στους DM(M)O	19
3.4	Οι DM(M)O στο Διεθνές Περιβάλλον	20
4	Μελέτη και ανάλυση σε υπάρχουσες δομές που ασχολούνται με τη διαχείριση προορισμού στην Αττική	26
5	Αποτύπωση τουριστικού αποθέματος, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και χαρακτηριστικών εισερχόμενου τουρισμού.....	33
5.1	Πολιτιστικοί και Τουριστικοί Πόροι της Περιφέρειας Αττικής.....	33
5.2	Υποδομές Διαμονής Περιφέρειας Αττικής.....	41
5.3	Υποδομές Μεταφορών στην Περιφέρειας Αττικής	48
5.4	Χαρακτηριστικά εισερχόμενου τουρισμού στην Περιφέρεια Αττικής.....	48
6	Συσχέτιση υπάρχουσών δομών με το διαθέσιμο τουριστικό προϊόν	51
7	Διαμόρφωση αντικειμένου και ταυτότητας του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής	52
7.1	Σκοπιμότητα Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής	52
7.2	Θεσμικό και Κανονιστικό Περιβάλλον.....	53
7.3	Στρατηγικοί Στόχοι Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού.....	54
7.4	Διαχείριση τουριστικών ροών	55
7.4.1	Αποκέντρωση τουριστικών υποδομών	56

7.4.2	Σύνδεση Αθήνας – Ελευσίνας – Λαυρίου.....	56
7.4.3	Τουρισμός, πολιτισμός και παραλιακό μέτωπο	57
7.5	Συστάσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού	57
7.6	Αντικείμενο	59
8	Επιχειρησιακό Σχέδιο Οργανισμού και Προώθησης Διαχείρισης Προορισμού	61
8.1	Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού στην Περιφέρεια Αττικής	61
8.1.1	Αναγκαιότητα και σκοπιμότητα δημιουργίας Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού στην Περιφέρεια Αττικής.....	61
8.2	Θεσμικό Πλαίσιο Εφαρμογής.....	61
8.2.1	Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (Ν.4875/2021 ΦΕΚ Α΄250)	61
8.2.2	Αναπτυξιακοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης: Νόμος 4674/2020 (ΦΕΚ Α΄ 53) και Ν. 4548/2018 (ΦΕΚ Α΄ 104)	62
8.3	Ο Αναπτυξιακός Οργανισμός Νέα Μητροπολιτική Αττική Α.Ε.	62
8.3.1	Καταστατικοί σκοποί	62
8.3.2	Περίγραμμα Εργασιών του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού	63
8.3.3	Ωφελούμενοι του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού	64
8.4	Κοινωνική – Οικονομική – Αναπτυξιακή Αξιολόγηση	65
8.4.1	Συμβολή στην Τοπική Ανάπτυξη.....	65
8.4.2	Συνέργειες και συνεργασίες.....	67
9	Σχέδιο Διακυβέρνησης.....	68
9.1	Εταιρική Σχέση - Προτεινόμενο Σχήμα Εταιρικής Διακυβέρνησης	68
9.2	Προτεινόμενη Συμβουλευτική Επιτροπή Τουρισμού Αττικής	70
10	Συμπεράσματα – Προτάσεις Επιχειρησιακού Σχεδίου.....	72
11	Εφαρμογή/Υλοποίηση	73
11.1	Καινοτόμα εργαλεία διάδοσης και διάχυσης του σκοπού και των δράσεων του ΟΔΠΠ	73
11.2	Καινοτόμα πλατφόρμα δικτύωσης ΟΔΠΠ	74
11.3	Πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης προορισμού (DMS)	74
12	Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	75
13	Πηγές – Βιβλιογραφία	76
	Συντομογραφίες & Ακρωνύμια	78

1 Αντικείμενο έργου

Αντικείμενο του έργου «Υπηρεσίες Συμβούλου Υποστήριξης για την εκπόνηση οδικού χάρτη δημιουργίας Δομής για τη Διαχείριση του Προορισμού στην Περιφέρεια Αττικής» της Πράξης «Μελέτες Υποστήριξης της Περιφέρειας Αττικής για την εξειδίκευση αναπτυξιακών προτεραιοτήτων και ειδικών δράσεων κατά την Π.Π. 2021 – 2027» με Κωδικό ΟΠΣ 5145430, υπήρξε η υποστήριξη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Περιφέρειας Αττικής «Νέα Μητροπολιτική Αττική Α.Ε.» για την εξειδίκευση των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων και ειδικών δράσεων της Περιφέρειας Αττικής, στο πλαίσιο του σχεδιασμού για τη νέα Προγραμματική Περίοδο 2021 – 2027.

Ειδικότερα, αντικείμενο του παρόντος Υποέργου ήταν η επιστημονική και συμβουλευτική υποστήριξη με σκοπό την εκπόνηση οδικού χάρτη για τη δημιουργία και λειτουργία **Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (Destination Management and Marketing Organization – DMMO)** στην Περιφέρεια Αττικής, με στόχο την ολοκληρωμένη και αποτελεσματική ανάπτυξη, διαχείριση και ανάδειξη του προορισμού και του τουριστικού προϊόντος της Περιφέρειας Αττικής.

Το έργο πραγματοποιήθηκε σε τέσσερις (4) Ενότητες Εργασίας, που αναλύονται ως εξής:

- **1η Ενότητα Εργασίας:** Αποτύπωση και ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με την ανάπτυξη, διαχείριση και προώθηση του προορισμού σε επίπεδο Περιφέρειας Αττικής
- **2η Ενότητα Εργασίας:** Διαμόρφωση αντικειμένου και ταυτότητας της Δομής Διαχείρισης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής
- **3η Ενότητα Εργασίας:** Οδικός χάρτης για την ανάπτυξη και λειτουργία Δομής Διαχείρισης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής
- **4η Ενότητα Εργασίας:** Διαβούλευση και Δικτύωση με Εμπλεκόμενους Φορείς

Το παρόν κείμενο συνιστά **συνοπτική έκδοση** των επιμέρους Παραδοτέων που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του παραπάνω έργου, ώστε να αποτυπώνεται το σύνολο του περιεχομένου αυτών **κατά τρόπο σύντομο και συνεκτικό.**

2 Βιβλιογραφική έρευνα για ολοκληρωμένα προγράμματα διαχείρισης προορισμού διεθνώς

2.1 Οι νέες προκλήσεις στη διαχείριση προορισμών

Η ολοκληρωμένη διαχείριση των προορισμών βασίζεται στον συντονισμό όλων των συστατικών του προορισμού, μέσα από μία στρατηγική προσέγγιση.

Η αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση ενός μητροπολιτικού προορισμού, όπως η Αττική, θα πρέπει να προκύπτει μέσα από τις επιδόσεις σε πολλαπλά επιμέρους πεδία, και ειδικότερα πρέπει:

- ✓ να αναβαθμίζει την ποιότητα των υπηρεσιών,
- ✓ να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας,
- ✓ να βελτιώνει τις υποδομές του προορισμού,
- ✓ να διασφαλίζει την βιωσιμότητα σε όλα τα επίπεδα ανάπτυξης προορισμού,
- ✓ να ενισχύει την επιχειρηματικότητα,
- ✓ να θεραπεύει τις στρεβλώσεις.

Η διαχείριση των προορισμών είναι πολύπλοκο ζήτημα, που απαιτεί συστηματική προσέγγιση τόσο από την πλευρά της ζήτησης όσο και από την πλευρά της προσφοράς. Από την πλευρά της ζήτησης οι τουρίστες έχουν πολλές επιλογές, ενώ από την πλευρά της προσφοράς ο προορισμός πρέπει να είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με άλλους.

Για το λόγο αυτό οι σύγχρονοι τουριστικοί προορισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν σειρά προκλήσεων, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, με ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που επιφέρουν νέα μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης των προορισμών.

Οι **παραδοσιακές στρατηγικές που είχαν ως επίκεντρο τον ίδιο τον προορισμό** (Περιφέρεια, Δήμος, Τουριστική Ενότητα) έχουν πλέον αντικατασταθεί από **στρατηγικές δικτύων**, μιας και ο ανταγωνισμός πλέον λαμβάνει μέρος μεταξύ δικτύων προορισμών, εμπειρικών διαδρομών, σύνθετων επενδυτικών σχηματισμών (consortium) σε συνεργασία με ιδιωτικούς (product clubs) και άλλους δημόσιους φορείς.

Για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι απαραίτητο οι σύγχρονοι προορισμοί να ενθαρρύνουν τη δημιουργία συνεργατικών δημόσιων-ιδιωτικών δικτύων επιχειρήσεων και να συνδέονται με αυτά, ώστε να εξασφαλίζει η ανάπτυξη σχέσεων με όλες τις ομάδες εμπλεκομένων.

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο απαιτεί διαφορετική προσέγγιση της τουριστικής ανάπτυξης που θα βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο βιώσιμο πρότυπο ανάπτυξης. Από αυτή τη σκοπιά, η ανταγωνιστικότητα των προορισμών για τους οποίους είναι υπεύθυνες οι αιρετές Περιφέρειες, εξαρτάται από την ικανότητα τους να αναπτύξουν αφενός **συνεργατικές και στοχευμένες στρατηγικές μάρκετινγκ και διοίκησης προορισμών και αφετέρου αποτελεσματικά εργαλεία για τον έλεγχο των προορισμών.**

Άλλωστε κάθε τουριστικός προορισμός αποτελείται από σύνθετα γεωγραφικά, πολιτιστικά, κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά χαρακτηριστικά. Η πολυπλοκότητα ενός τουριστικού προορισμού ή τουριστικού προϊόντος επιβάλλει την ανάπτυξη και δημιουργία συνεργασιών όλων των εμπλεκόμενων φορέων με τον τουρισμό (δημόσιου, ιδιωτικού, κοινωνικού) με σκοπό την αξιοποίηση όλων των δυνατών πόρων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι σύγχρονοι προορισμοί μέσα από την συνεργασία και την συμμετοχή μπορούν να σχεδιάσουν την τουριστική ανάπτυξη του προορισμού, καταγράφοντας τις ανάγκες της κοινωνίας και τις επιθυμίες των επισκεπτών.

Ένας σύγχρονος προορισμός οφείλει να συγκεντρώνει όλα εκείνα τα δεδομένα που χρειάζονται για να διαφυλάσσεται το κοινωνικό-πολιτισμικό και φυσικό περιβάλλον ενός προορισμού. Παράλληλα στοχεύει στην ανάδειξη και προσέλκυση επισκεπτών προς όφελος της οικονομίας και κοινωνίας του. Η τεχνολογική εξέλιξη δίνει την δυνατότητα στους σύγχρονους προορισμούς για κατάρτιση στρατηγικού σχεδιασμού υψηλού επιπέδου, μέσα από τη συλλογή έγκυρων και αξιόπιστων δεδομένων για την ανάλυση της αγοράς, την κατανόηση και βελτίωση των αναγκών του επισκέπτη.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού του ΟΗΕ (UNWTO, 2019) η σύγχρονη διαχείριση προορισμών πρέπει να λάβει μια ολιστική προσέγγιση που επεκτείνεται πέρα από το μάρκετινγκ προορισμού και προσεγγίζει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που δραστηριοποιούνται στον κάθε προορισμό κάτω από έναν κοινό στόχο: τη δημιουργία δεσμών μεταξύ διακριτών – και ενίοτε ανταγωνιστικών μερών – για την καλύτερη διαχείριση των προορισμών.

1. Ο **συν-ανταγωνισμός οφείλει να βρίσκεται στο επίκεντρο των νέων προορισμών**. Ο συν-ανταγωνισμός βρίσκει εφαρμογή σε σύγχρονους προορισμούς όπου ο “κακός” ανταγωνιστής επιφέρει σημαντικές ζημίες όχι μόνο στην δική του επιχείρηση αλλά και σε ολόκληρο τον προορισμό όπου θα επεκταθεί η αρνητική εμπειρία του πελάτη.

Οι νέες συνεργατικές μορφές έρχονται να αλλάξουν κάθε προσέγγιση του μάνατζμεντ των προορισμών. Οι προορισμοί μπορούν να ηγηθούν πλέον σε μια πλειάδα από συν-ανταγωνιστικές ενέργειες, όπως εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργία τοπικών συμφώνων ποιότητας - φορέων, κοινή προβολή ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, marketing consortia, booking consortia, συνδιαφήμιση με αεροπορικές εταιρείες κ.α.

2. Δεν υπάρχει οριζόντια λύση διαχείρισης για όλους τους προορισμούς. Ο κάθε προορισμός είναι μοναδικός στα χαρακτηριστικά του και τα περιουσιακά στοιχεία (φυσικά, πολιτιστικά, κ.λπ.), τις προκλήσεις (συνδεσιμότητα, προσβασιμότητα, διαχείριση της ανάπτυξης των επισκεπτών, νέες τουριστικές υπηρεσίες, εποχικότητα, προβλήματα διαχείρισης κ.λπ.) και προτεραιότητες (αύξηση επισκεπτών, ψηφιακός μετασχηματισμός κ.λπ.). Κάθε προορισμός θα χρειαστεί, εκ των πραγμάτων, να προσαρμόσει τη φύση και τις λειτουργίες του εκάστοτε DM(M)O στις δικές του ανάγκες, προτεραιότητες και στόχους που θέτει.
3. Οι Οργανισμοί Διαχείρισης & Προώθησης Προορισμού (DMMO) θα πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο του προορισμού και να αποτελούν κομβική οργανωτική οντότητα, που θα συνδέεται με το σύνολο των εμπλεκόμενων, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους επαγγελματίες, διευκολύνοντας τις συνεργασίες προς ένα συλλογικό όραμα αναβάθμισης του προορισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι DMMO θα λειτουργούν ενοποιητικά ως προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και τις τοπικές κοινωνίες ώστε να αναπτύσσονται συνεκτικές τουριστικές στρατηγικές, για την επίτευξη των κοινών στόχων της βιωσιμότητας και αύξησης της ανταγωνιστικότητας του εκάστοτε προορισμού.

4. Οι DMMO με τη σειρά τους θα πρέπει να ενισχύσουν στο εσωτερικό τους τις ικανότητες σε τρεις βασικούς τομείς απόδοσης:
 - **Στρατηγική ηγεσία.**
 - **Αποτελεσματική λειτουργία.**
 - **Αποτελεσματική διακυβέρνηση.**
5. Οι κοινωνίες βρίσκονται σε μετασχηματισμό και είναι επιτακτική ανάγκη οι προορισμοί να προβληματιστούν σχετικά με τις εξελίξεις και πως μπορούν όχι μόνο να τις ακολουθήσουν, αλλά να τις οδηγήσουν. Άλλωστε η πολιτισμικότητα που κομίζουν οι τουριστικοί προορισμοί αποτελεί ένα εργαστήριο ανοιχτότητας για τις κοινωνίες όπου λαμβάνει μέρος η τουριστική δραστηριότητα. Επομένως, οι προορισμοί αναμένεται να κυριαρχήσουν στη δημιουργία ενός συμπεριληπτικού τουρισμού χωρίς αποκλεισμούς, όπου θα τίθενται βάσεις για μια πιο ισότιμη κοινωνία και θα καταρρίπτονται οι όποιοι κοινωνικοί φραγμοί.

2.2 Αειφορία και Καινοτομία στο Νέο Περιβάλλον

Ανάγκη για Ολοκληρωμένη Διαχείριση των Προορισμών

Ήδη από την προ-Covid-19 περίοδο η πρόκληση της μη αποδοτικής διαχείρισης προορισμών ήταν αισθητή σε αρκετούς «διάσημους» προορισμούς, με περιοχές ακόμη και της Αττικής να πλησιάζουν το φάσμα του συνωστισμού, του υπερτουρισμού, της έλλειψης κλινών για τους πολίτες. Στο νέο τουριστικό περιβάλλον ο υπερτουρισμός και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα αποτελούν πρόκληση όσον αφορά την διαχείριση των προορισμών του μέλλοντος. Οι σύγχρονοι προορισμοί «γυρίζουν» την πλάτη στους πολίτες, και οδηγούνται σε σταδιακή υποβάθμιση. Στο άμεσο μέλλον έως το 2030 αναμένονται 1,8 δις αφίξεις διεθνώς, ενώ στην Ελλάδα οι αφίξεις θα κυμαίνονται άνω των 30 εκατ. επισκεπτών, με μεγάλο ποσοστό αυτών να διέρχονται και να διανυκτερεύουν στην Αττική.

2.3 Αειφόρος Υπεύθυνος Τουρισμός

Προτεραιότητα για τους προορισμούς αποτελεί ο βιώσιμος υπεύθυνος ποιοτικός τουρισμός, όχι μόνο με την προστασία αλλά και την μετρήσιμη στήριξη των ίδιων των πολιτών, των τοπικών κοινωνιών και της φύσης. Ένας αειφόρος τουρισμός που ακολουθεί τις αρχές που θέτει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού “Travel, enjoy, respect”, αλλά και support ο οποίος θα βασίζεται στον ίδιο τον άνθρωπο και θα τον υποστηρίζει. Οι τρέχουσες τάσεις στον τουρισμό και της ταξιδιωτικής αγοράς δείχνουν μια μόνιμη και αυξανόμενη προτίμηση για προορισμούς με φιλο-περιβαλλοντικό προσανατολισμό. Προορισμούς όπου, μέσα από συλλογικά μοντέλα διαχείρισης, τα ωφελήματα του τουριστικού οικοσυστήματος διαχέονται τοπικά, μέσα από τη χρήση τοπικών προϊόντων στα ξενοδοχεία και τις υπόλοιπες τουριστικές επιχειρήσεις δημιουργώντας συμπράξεις αειφορίας. Η χώρα, οι επιμέρους προορισμοί και κατ’ επέκταση οι τουριστικές επιχειρήσεις, θα πρέπει να ευθυγραμμίσουν τις πολιτικές τους και δράσεις με την Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) καθώς και τους δείκτες Environmental, Social & Governance (ESG).



Εικόνα 1: Sustainable Development Goals

2.4 Προορισμοί με επίκεντρο τον άνθρωπο ως βασικό πυλώνα των ολοκληρωμένων προγραμμάτων διαχείρισης

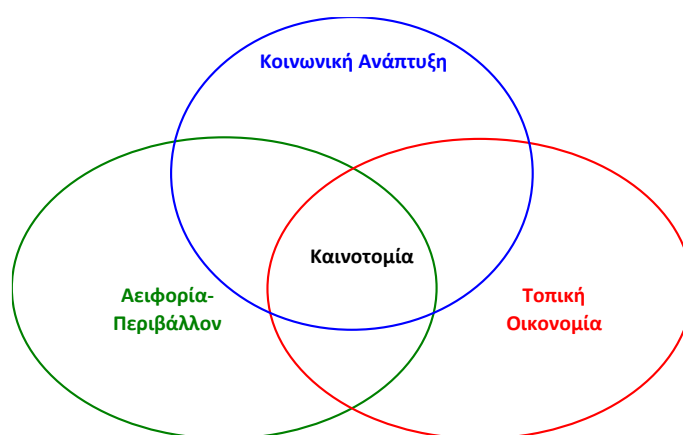
Ο νέος σχεδιασμός για τους σύγχρονους προορισμούς, όπως η Αττική, τοποθετεί τον άνθρωπο στο επίκεντρο του νέου οράματος για ένα μέλλον που συν-δημιουργείται από τους κατοίκους, τις επιχειρήσεις και τους επισκέπτες. Ο κάτοικος της Αττικής και ο επισκέπτης θα αντιμετωπίζονται ισότιμα, με τα ίδια πλεονεκτήματα και τις ίδιες υποχρεώσεις. Κάτοικοι, επισκέπτες, επιχειρήσεις, παραγωγικοί φορείς, ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, όλοι μέρος μιας αειφόρου αλυσίδας που στόχο θα έχει την μεγιστοποίηση της αξίας για τον ίδιο τον προορισμό.

Άλλωστε ο σύγχρονος επισκέπτης επιδιώκει την αυθεντική επαφή με τους ντόπιους, μέσω βιωμάτων που θα τον βοηθήσουν να κατανοήσει τον τόπο που επισκέπτεται, αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό μέσα από το ταξίδι του. Θέλει να γνωρίσει την τοπική κουλτούρα, τον πολιτισμό, τις γεύσεις αλλά κυρίως τους ανθρώπους του προορισμού που επισκέπτεται. Ο νέος καταναλωτής-τουρίστας δεν κατευθύνεται, αλλά είναι κυρίαρχος των επιλογών του, έχει άμεση πρόσβαση στην πληροφορία και αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον. Ακολουθεί το vice model που πρώτος μελέτησε ο Climpson (2008), όπου συνδέεται ο επισκέπτης με τον ντόπιο και την κοινότητα με επίκεντρο το περιβάλλον.

Όσον αφορά στην όσμωση του επισκέπτη με τον ντόπιο, σημαντικές καλές πρακτικές του εξωτερικού, που αξιοποιούν **την γνώση του τοπικού πληθυσμού**, αποτελούν το INSIDR στο Παρίσι, το City of Thousand Welcomes στο Δουβλίνο, το Vienna with Locals, και το Slow Travel του Βερολίνου.

Μέσα από σύγχρονες, συνεργατικές συστάδες, που θα αποτελούν cluster όλων των δημιουργικών δυνάμεων των προορισμών, ο τοπικός πληθυσμός και οι επισκέπτες, οι τουρίστες, οι επιχειρήσεις του τουρισμού και οι λοιποί εμπλεκόμενοι θα συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την εφαρμογή της, σε μια πραγματικά δημόσια (P) – Private (P) – Community (C)- Customer (C) **προσέγγιση (PPCC)** (UNWTO, 2019). Η νέα λογική στους προορισμούς προτάσσει τη σύμπραξη του δημοσίου με τους πολίτες σε μια λογική **public-civic partnership** (πχ Dubrovnik) ενώ σε προωθημένα μοντέλα υπάρχει συνέργεια του προορισμού με τους επισκέπτες να αποτελούν μέρος της λήψης αποφάσεων (public-tourist partnership) σε μια λογική **co-city και co-destination** (πχ Bologna).

Οι σύγχρονοι προορισμοί, και ειδικότερα όσοι έχουν **μητροπολιτικό χαρακτήρα όπως η Αττική**, οφείλουν να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν πολιτικές με έμφαση στην τοπική επιχειρηματική και καινοτομική διακυβέρνηση και στρατηγική, και να τις εξειδικεύουν με σύγχρονα επενδυτικά και χρηματοδοτικά εργαλεία. Έτσι, η ανάπτυξη μιας συγκροτημένης τοπικής επιχειρηματικής και καινοτομικής στρατηγικής θα δώσει λύσεις σε διαχρονικά προβλήματα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων των σύγχρονων προορισμών, και ειδικότερα της Αττικής.



Εικόνα 2: Σύγχρονο Μοντέλο ανάπτυξης

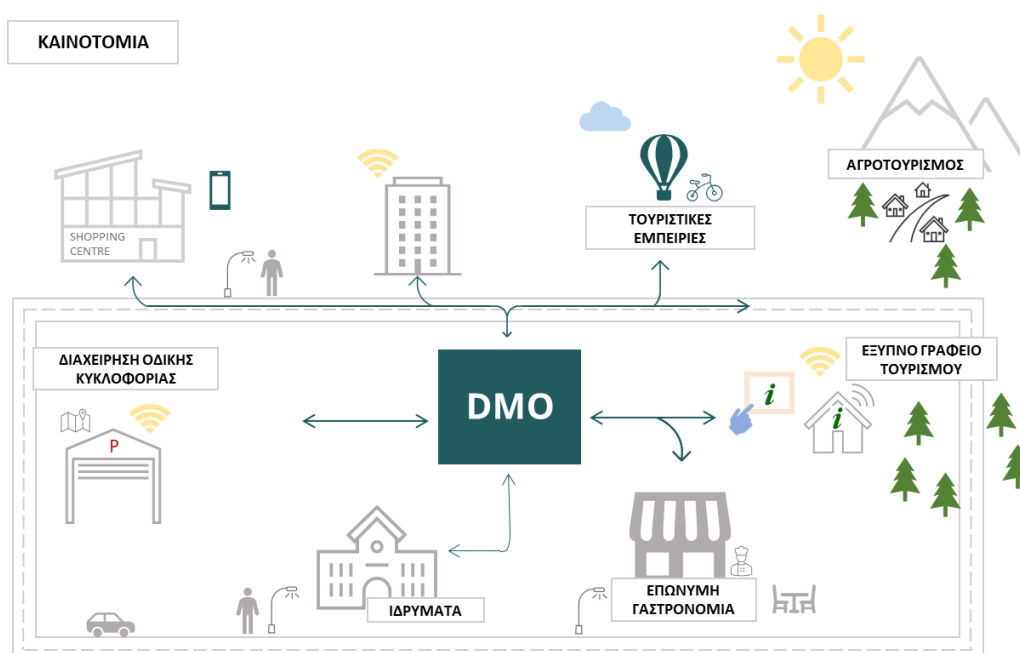
2.5 Έξυπνοι «smart» προορισμοί και ολοκληρωμένα προγράμματα διαχείρισης

Οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονοι προορισμοί σε ένα διαρκές μεταβαλλόμενο, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, με ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, που επιφέρουν νέα μοντέλα διαχείρισης, καθιστούν τη χρήση ΤΠΕ και την ψηφιοποίηση κάθε δομής απαραίτητα σε κάθε τομέα της αλυσίδας αξίας, ειδικότερα όσον αφορά τα ολοκληρωμένα προγράμματα διαχείρισης τους.

Η χρήση καινοτόμων εφαρμογών και Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας, που σχετίζονται με τη διασπορά της πληροφορίας και τη συλλογή δεδομένων, αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για να καταστεί κάθε προορισμός πιο έξυπνος, πιο βιώσιμος και πιο ανταγωνιστικός, με στόχο να εκπληρώνει της προσδοκίες τόσο των τουριστών, όσο και όλων των εμπλεκόμενων φορέων (Nardelli, 2017).

Ισχυρή τάση στο διεθνές περιβάλλον αποτελεί η ψηφιοποίηση των σύγχρονων προορισμών, που μετασχηματίζει τις λειτουργίες του μάνατζμεντ αλλά και τη στρατηγική θέση των ίδιων των προορισμών, μεταβάλλοντας την αποτελεσματικότητα, τη διαφοροποίηση, το λειτουργικό κόστος και το χρόνο απόκρισης τους, δημιουργώντας έτσι σύγχρονους έξυπνους «smart» προορισμούς.

Οι έξυπνοι (smart) προορισμοί εφαρμόζουν και αυξάνουν την χρήση νέων τεχνολογιών ΤΠΕ, ώστε να βελτιώσουν τη διαχείριση των υπηρεσιών του προορισμού σε πραγματικό χρόνο. Ουσιαστικά οι σύγχρονοι προορισμοί λειτουργούν σε ένα πλαίσιο real- time τουρισμού όπου η αποτύπωση της πληροφορίας, της εικόνας, των δεδομένων γίνονται σε πραγματικό χρόνο.



Εικόνα 3: Έξυπνος τουριστικός προορισμός

Οι ΤΠΕ στους σύγχρονους smart Τουριστικούς Προορισμούς προσφέρουν επιλογές για διαφορετικές πύλες ή διεπαφές για διάφορες υποκατηγορίες χρηστών, όπως για παράδειγμα:

- ✓ τους επισκέπτες για τουριστικά ταξίδια από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ή βάσει διαφορετικών γλωσσών,
- ✓ τους επισκέπτες για επιχειρηματικές εκδηλώσεις (π.χ., meetings ή οργανώσεις συνεδρίων),
- ✓ τους πολίτες και ανάμειξη τους στο τουριστικό προϊόν (peer2peer),
- ✓ τους επαγγελματίες τουρισμού μέσω βάσεων δεδομένων,
- ✓ τους δημόσιους φορείς για μέτρηση του ενεργειακού αποτυπώματος,
- ✓ τους διαχειριστές των προορισμών για κατεύθυνση

Στη κατεύθυνση αυτή, οι σύγχρονοι προορισμοί όπως η Αττική, οφείλουν να αξιοποιούν τις προηγμένες τεχνολογίες και να ενισχυθούν στην προσπάθεια κατανόησης των προτιμήσεων των ταξιδιωτών για την ανάπτυξη αειφόρων τουριστικών προϊόντων. Αξιοποιώντας χρηματοδοτικά εργαλεία έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν σε κάθε προορισμό προηγμένα Digital Hub (δηλαδή ψηφιακούς κόμβους) με σκοπό την εξόρυξη πληροφορίας (data mining), καταγραφή (reporting), ανάλυση των ροών των επισκεπτών και αλληλεπίδραση σε προορισμούς. Μια νέα δηλαδή αλυσίδα πληροφορίας και γνώσης, οπότε και καινοτομίας, όπου ο προορισμός είναι ο διαχειριστής των δεδομένων τα οποία μετατρέπει σε πληροφορία, νέα γνώση, ευφυείς λύσεις και νέα αξία προς όλους.

Στο διεθνές περιβάλλον παρατηρούνται και καταγράφονται νέες, διαφανείς, ανοιχτές και συμμετοχικές προσεγγίσεις διαχείρισης του τουριστικού προϊόντος, με τους σύγχρονους DM(M)O να μοιάζουν περισσότερο με κόμβους γνώση, ψηφιακών υπηρεσιών και καινοτομίας, όπως συμβαίνει σε περιπτώσεις του εξωτερικού, μεταξύ των οποίων

- ✓ City card Amsterdam,
- ✓ Smart city Dubrovnik,
- ✓ Visit Sud Sardegna , Tourism Vancouver,
- ✓ Seoul Topic,
- ✓ Manchester's Visitor Information Centre



Εικόνα 4: City card Amsterdam

2.6 Οι Σύγχρονοι Προορισμοί ως κοιτίδες επιχειρηματικότητας

Οι σύγχρονοι τουριστικοί προορισμοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο όσον αφορά στην επιχειρηματική ανάπτυξη και διακυβέρνηση εντός των ορίων τους. Πλέον περιλαμβάνουν όλες τις πτυχές του σχεδιασμού του μητροπολιτικού χώρου και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ζητημάτων για την ενίσχυση και αναβάθμιση της οικονομίας της φιλοξενίας, όπως:

- ✓ Αστική Επιχειρηματικότητα (ΣΔΙΤ, integrated developments, leisure real estate),
- ✓ Οικονομία Διαμοιρασμού και θεσμικά ζητήματα ισόρροπης ανάπτυξης (βραχυχρόνια μίσθωση Airbnb)
- ✓ Δημόσιες υποδομές μεγάλης κλίμακας

Και στους τρεις ανωτέρω παράγοντες οι σύγχρονοι μητροπολιτικοί προορισμοί όπως η Αττική διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο μέσω ολοκληρωμένων προγραμμάτων διαχείρισης.

2.6.1 Αστική επιχειρηματικότητα και προορισμοί

Η ανάπτυξη καινοτομικής αστικής επιχειρηματικότητας, με έμφαση στη οικονομία της φιλοξενίας, αποτελεί παράγοντα επαναπροσδιορισμού για τους σύγχρονους τουριστικούς προορισμούς, ανατρέποντας τους υφιστάμενους συνδυασμούς από συντελεστές παραγωγής, αναζητώντας νέα γνώση και νέες τεχνολογίες παραγωγής προϊόντων, διαμορφώνοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Βασικό χαρακτηριστικό της τουριστικής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας είναι η υποστήριξη νέων ιδεών, η έρευνα, η δημιουργικότητα, η πρωτοπορία, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η εισαγωγή νέων, υβριδικών τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, ακολουθώντας πάντα τις νέες διεθνείς εξελίξεις και τις ανάγκες των αγορών. Επιπλέον, η νέα τουριστική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει την αξιοποίηση ευκαιριών που ενυπάρχουν συνδυαστικά μέσα από τη συνέργεια των προορισμών με ιδιωτικά fund. Τομείς όπου διεθνώς οι προορισμοί διαδραματίζουν ρόλο στη δημιουργία νέας επιχειρηματικότητας είναι:

- ✓ οι Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα,
- ✓ οι επενδύσεις μεγάλης κλίμακας,
- ✓ οι Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances),
- ✓ τα Συνεργατικά Δίκτυα- Κοινοπραξίες
- ✓ τα Joint Ventures,
- ✓ οι πλήρεις κοινοπραξίες (full consortia).

Σε αυτό το πλαίσιο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους προορισμούς που επιδιώκουν ολοκληρωμένη διαχείριση αποτελεί το τουριστικό real estate και οι μικτές αναπτύξεις χρήσεων (mixed used development).

2.6.2 Οικονομία Διαμοιρασμού και θεσμικά ζητήματα ισόρροπης ανάπτυξης

Η Οικονομία Διαμοιρασμού και η Συνεργατική Οικονομία αποτελούν για τους σύγχρονους προορισμούς που επιδιώκουν ολοκληρωμένη διαχείριση ένα φαινόμενο των τελευταίων ετών, το οποίο λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, της αλλαγής στη συμπεριφορά του επισκέπτη, και ευρύτερα των πολιτισμικών αλλαγών, έχουν επηρεάσει σημαντικά το σύνολο του τουριστικού συστήματος. Η έννοια της συνεργασίας σε συνδυασμό με την καινοτομία και τις νέες τεχνολογίες έχει διαπεράσει οριζόντια κάθε δομή, τόσο σε επίπεδο οικονομίας (οικονομία διαμοιρασμού), όσο και σε επίπεδο διακυβέρνησης (έξυπνες πόλεις, smart cities). Οι νέες συνεργατικές μορφές έρχονται να αλλάξουν κάθε προσέγγιση που θεωρούσαμε ως δεδομένη. Διαδεδομένες εφαρμογές διαμοιρασμού αποτελούν η ανταλλαγή σπιτιών μέσω του couchsurfing, η ανταλλαγή αυτοκινήτων όπως το ride sharing, blablacar κ.α., ακόμη και γεύματα σε σπίτια αγνώστων αντί σε ένα επίσημο εστιατόριο, όπως η eatwith. Η φιλοσοφία της οικονομίας διαμοιρασμού βρίσκεται στις **peer-to-peer** (ή P2P) τεχνολογίες που επιτρέπουν σε δύο ή περισσότερους υπολογιστές να μοιράζονται τους πόρους τους ισοδύναμα,

όπως συνέβαινε με τις πρώτες τεχνολογικές εφαρμογές μεταφοράς αρχείων και δεδομένων. Οι νέες τεχνολογικές εφαρμογές διαμοιρασμού επιτρέπουν όχι μόνο το διαμοιρασμό, την ανάλυση και αποθήκευση της πληροφορίας και των δεδομένων, αλλά και τη δημιουργία νέας αξίας, συμβάλλοντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκ μέρους των επιχειρήσεων που τις αξιοποιούν.

Από το 2007, οι εφαρμογές διαμοιρασμού για διαμονή έχουν χρησιμοποιηθεί από 55 εκ. ταξιδιώτες, εκ των οποίων 30 εκ. τον τελευταίο χρόνο. Οι διανυκτερεύσεις στην AirBnB έχουν αυξηθεί κατά 353 φορές σε σχέση με πριν από 5 έτη. Η AirBnB έχει επιδείξει δραματική αύξηση στις αφίξεις επισκεπτών, που το 2008 ήταν μόλις 21.000 και το 2015 80.000.000. Την αξιοποιούν περίπου 150 εκατ. χρήστες διεθνώς, με 4 εκατ. εγγραφές σε 191 χώρες και 65.000 πόλεις. Παρόμοιες επιδόσεις επέδειξε και άλλη αντίστοιχη p2p πλατφόρμα, η Homeaway, η οποία διαθέτει περισσότερα από 1 εκ καταλύματα παγκοσμίως. Σύγχρονοι μητροπολιτικοί προορισμοί όπως η Αττική βρίσκονται στο επίκεντρο της νέας κατάστασης με αποτέλεσμα ολόκληρα χωρικά κέντρα να παραδίδονται σε επιχειρηματικά fund για ανάπτυξη επενδύσεων βραχυχρόνιας μίσθωσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περιοχή του Βερολίνου, όπου λόγω της βραχυχρόνιας μίσθωσης τα ενοίκια αυξήθηκαν κατά 56% στην προ-Covid-19 περίοδο. Η Αττική βρίσκεται αντιμέτωπη με τις αρνητικές επιπτώσεις της βραχυχρόνιας μίσθωσης με περιοχές του ιστορικού κέντρου (π.χ., Κουκάκι) να αλλάζουν οικονομικό προφίλ (όχι κατοικίες για ενοικίαση άνω των 6 μηνών, όχι παραδοσιακά καταστήματα π.χ. ραφεία- κρεοπωλεία, κυριαρχία των supermarket και εστιατορίων fast-food). Αναμφισβήτητο η βραχυχρόνια μίσθωση αποτελεί έναν τομέα ο οποίος χρήζει αντιμετώπισης και διαχείρισης από τους σύγχρονους προορισμούς, ενώ αρκετοί προορισμοί διεθνώς επιδιώκουν να θεσμοθετήσουν **ζώνες τουριστικής δραστηριότητας** εντός των πόλεων τους.

Άλλη μια εξίσου σημαντική κατηγορία επισκεπτών μακράς διάρκειας που απασχολούν τους σύγχρονους τουριστικούς προορισμούς σε ολοκληρωμένα προγράμματα διαχείρισης, είναι οι **digital nomads**. Οι digital nomads είναι μια νέα πραγματικότητα στο νέο τουριστικό περιβάλλον στην post-covid περίοδο γιατί:

- οι νέες συνθήκες εργασίας με την εξ αποστάσεως (remote) εργασία έχουν αλλάξει,
- είναι διαφορετική η φύση των ιδίων των επαγγελματιών και η εύρεσή απασχόλησης με freelancer παροχές ανά project,
- είναι διαφορετικά τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των ιδίων των πολιτών διεθνώς των Generation Y και Z που θέλουν να ταξιδεύουν διαρκώς και να μην επενδύουν σε ένα μόνο τόπο.



Εικόνα 5: Ψηφιακοί νομάδες

Οι νέοι καταναλωτές δημιουργούν μια «νέα» οικονομία, η οποία το 2035 θα αγγίξει τους 1 δισ. digital nomads διεθνώς, με εισοδήματα άνω των 50.000 δολαρίων σε ποσοστό άνω του 70%. Μια νέα οικονομία που θα αυξήσει την κατανάλωση, θα επιμηκύνει την περίοδο επίσκεψης/διαμονής, θα δημιουργήσει νέους πρεσβευτές των διαφορετικών περιοχών και κυρίως θα μας συνδέσει τις πόλεις με τα σύγχρονα ψηφιακά ταλέντα διεθνώς. Σύμφωνα με έρευνα του Marketwatch, τα condo hotels θα αποτελέσουν κύρια επιλογή των digital nomads υψηλού εισοδήματος, οι οποίοι επιζητούν εναλλακτικές επιλογές, ιδιοκτησίας και επένδυσης σε διαφορετικές χώρες και περιοχές του πλανήτη. Ειδικότερα οι υπηρεσίες που προσφέρουν, όσον αφορά το επαγγελματικό ταξίδι (luxury city resort), θα αποτελούν ιδανικό χώρο για τους υψηλής αξίας (high net worth) digital nomads.

2.6.3 Δημόσιες υποδομές μεγάλης κλίμακας

Οι τουριστικοί προορισμοί, λόγω της ιδιότητας τους, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη επιχειρηματικότητας, ειδικά στον τουρισμό, μέσα από επενδύσεις μεγάλης κλίμακας, αναπλάσεις και δημόσιες υποδομές. Στο διεθνές περιβάλλον οι δημόσιες υποδομές υλοποιούνται και λειτουργούν σε ένα πλαίσιο οργανωμένο και συντονισμένο, με βασικό άξονα (και) τον τουρισμό.

Το αναβαθμισμένο περιβάλλον οδηγεί στην προσέλκυση νέων κοινωνικών ομάδων και στην αύξηση της ζήτησης για οικιστικά, εμπορικά και επαγγελματικά ακίνητα. Η αύξηση των αξιών γης και ακινήτων είναι φυσικό επακόλουθο της αυξημένης ζήτησης και του βελτιωμένου αστικού περιβάλλοντος, οδηγώντας στην αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας με στόχο την κάλυψη της ζήτησης. Η επιρροή των αναπλάσεων και των στρατηγικών επενδύσεων, προσφέρει επιρροή στις αξίες των ακινήτων σε επίπεδο σημαντικότητας 95% (Alaba, 2010).

Σύμφωνα με τους Bradecki και Uherek (2015), το υψηλό επίπεδο δημόσιων επενδύσεων και αναπλάσεων μεγάλης κλίμακας επηρεάζει καθοριστικά την ευρύτερη περιοχή, προσφέροντας νέα ποιότητα. Όπως αναφέρεται από τον Lee (2011), η νέα εικόνα των αστικών αναπλάσεων συνιστά τοπόσημο και παράγοντα διαφήμισης, αναβαθμίζοντας την περιοχή στην οποία λαμβάνουν μέρος οι παρεμβάσεις, όπου μέρος τους αποτελούν ήδη οι κάτοικοι, δημιουργώντας νοητές ζώνες κοινωνικό-οικονομικών χαρακτηριστικών.

Στην περιοχή της Αττικής, η ανάπτυξη της αστικής επιχειρηματικότητας με έμφαση στην οικονομία της φιλοξενίας αναδεικνύει όλο και περισσότερο το κόστος ευκαιρίας, σε μια περιοχή με αυξημένη ανεργία, ως αποτέλεσμα της εντεινόμενης αποβιομηχάνισης. Ειδικότερα, οι προτάσεις αστικής επιχειρηματικότητας περιλαμβάνονται σε σχέδια για Ολοκληρωμένες Χωρικές Επενδύσεις (ΟΧΕ) που περιλαμβάνουν: (i) την ενίσχυση παραγωγικών δραστηριοτήτων χαμηλής όχλησης και φιλικών προς το περιβάλλον, (ii) την έμφαση στην καινοτομία και (iii) τη διασύνδεση στους βασικούς τομείς της οικονομίας όπως ο πολιτισμός και ο τουρισμός. Οι εν λόγω προτάσεις εντάσσονται στο πλαίσιο της οικονομίας της φιλοξενίας και οι δράσεις συντελούν στην ανάδειξη του μητροπολιτικού χαρακτήρα της Περιφέρειας Αττικής, ως σύνθετου κέντρου τουριστικής επιχειρηματικότητας, δημιουργίας γνώσης, εκπαίδευσης και καινοτομίας.

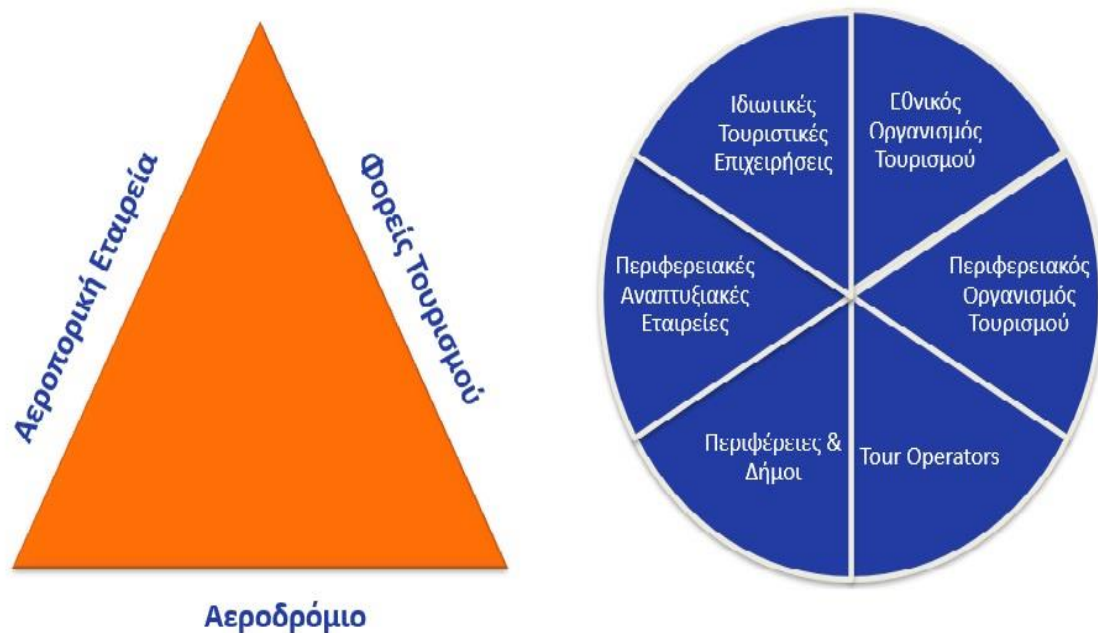
Προέλκυση τουριστικής επιχειρηματικότητας και επισκεπτών

Πέραν των κρίσιμων τομέων που αναλύθηκαν, οι διαχειριστές των σύγχρονων προορισμών, ως **Economic Development Organizations** (Φορείς Οικονομικής Ανάπτυξης σε εθνικό, τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο), διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και στην προσέλκυση επενδύσεων που είναι άμεσα συνδεδεμένες με την επισκεψιμότητα. Παρεμβαίνουν ουσιαστικά στην προσέλκυση και διατήρηση αεροπορικών εταιρειών (low cost carrier, charter, πτήσεις γραμμής), καθώς και οργανωμένων tour operators του εξωτερικού. Η διαδικασία προσέλκυσης αντίστοιχων επενδυτών διαφοροποιείται από το παραδοσιακό μάρκετινγκ των DM(M)Ο, και πλησιάζει περισσότερο στην προσέλκυση επενδύσεων.

Οι σύγχρονοι DM(M)Ο δίνουν μεγάλη έμφαση στην προσέλκυση ολοένα και περισσότερων αεροπορικών εταιρειών στα αεροδρόμια που είτε διαχειρίζονται είτε γειτνιάζουν με αυτούς και την περιοχή αρμοδιότητάς τους. Οι σύγχρονοι προορισμοί στρέφονται προς τις προγραμματισμένες πτήσεις οι οποίες συνεχώς αυξάνονται, με σταδιακή μείωση των πτήσεων charter, δεδομένου ότι μεταφέρουν επισκέπτες υψηλότερου επιπέδου εισοδήματος και δυνητικής διάρκειας διαμονής και ύψους δαπάνης.

Περισσότερα από 1.000 DM(M)Ο διεθνώς, ανεξαρτήτου μεγέθους, εφαρμόζουν στρατηγικές προσέλκυσης αεροπορικών εταιρειών. Οι αεροπορικές εταιρείες ενδιαφέρονται πρωταρχικά για την ελκυστικότητα της χώρας και του προορισμού. Στο πλαίσιο αυτό, ο Διεθνής Οργανισμός Τουρισμού έχει αναγνωρίσει την συμβολή των αερομεταφορών στην ανάπτυξη του Τουρισμού και συνιστά τη στενότερη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Η Ανάπτυξη των Αερογραμμών στη μετά-covid περίοδο περνάει μέσα από τις συνέργειες και τις συνεργασίες. Επεκτείνοντας το πλαίσιο συνεργασίας σε όλους τους εμπλεκόμενους του τουρισμού, δημιουργείται ένα «Χρυσό Τρίγωνο» (Golden Triangle).



Εικόνα 6: Χρυσό Τρίγωνο

Στις διεθνείς πρακτικές των σύγχρονων προορισμών η ανάπτυξη αερογραμμών λαμβάνει μέρος σε ένα ευρύτερο πλαίσιο υποστήριξης του τομέα του τουρισμού. Στόχος των σύγχρονων DM(M)O είναι να μεγιστοποιούν την υποστήριξη που παρέχεται στην ανάπτυξη προγραμματισμένων δρομολογίων μέσα από μια σουίτα ενεργειών οι οποίες παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 7: Σουίτα ενεργειών DMO

Ακολουθούν παράγοντες στους οποίους δίνουν έμφαση οι σύγχρονοι προορισμοί ώστε να αυξήσουν την ελκυστικότητά τους.



Εικόνα 8: Ελκυστικότητα προορισμού

3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση για καλές πρακτικές στη λειτουργία σύγχρονων DMO

Στο άκρως ανταγωνιστικό τουριστικό περιβάλλον, ο σχεδιασμός και η διαχείριση ενός προορισμού διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο, καθώς καλείται να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα του με γνώμονα την αιεφόρο ανάπτυξη, και στον αντίποδα να διαχειριστεί τις επιπτώσεις του τουρισμού (Κοκκώσης & Τσάρτας, 2001).

Η πολυδιάστατη φύση του τουριστικού προϊόντος επιβάλλει την σύσταση αποτελεσματικών δομών για τη διαχείριση των προορισμών, που μπορούν μέσω ενός καθορισμένου πλαισίου να συνδράμουν στη δημιουργία ισχυρής ταυτότητας του εκάστοτε προορισμού στην διεθνή αγορά, τη διασφάλιση της αιεφορίας, τη διαχείριση την ποιότητας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και διαφοροποίησης του τόπου.

Σκοπός των Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, του κυρίαρχου μοντέλου αυτών των δομών, είναι η λειτουργία μιας συλλογικής δομής διαχείρισης, προώθησης και αντικειμενικής πληροφόρησης για το σύνολο του τουριστικού προϊόντος σε συγκεκριμένο τουριστικό προορισμό. Ως γνωστόν, ο χαρακτηρισμός Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης χρησιμοποιείται για μέρη τα οποία έχουν συμβάλει σημαντικά στην ενίσχυση της τουριστικής εικόνας που προωθεί η Ελλάδα, με γνώμονα την αναγνωρισιμότητα της εκάστοτε περιοχής. Επομένως, η συμβολή των DMO κρίνεται ως μεγάλης σημασίας, καθώς μέσω των ικανοτήτων τους δημιουργείται ένας συντονισμένος σχεδιασμός ο οποίος θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις σύγχρονες και συνεχώς εναλλασσόμενες ανάγκες των τουριστών προσφέροντας τους κατά αυτό τον τρόπο την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Πέρα από την ικανοποίηση των ταξιδιωτών, θα μπορέσουν να γίνουν πλήρως αντιληπτά και τα ευρύτερα οφέλη που προκύπτουν από την τουριστική ανάπτυξη για την τοπική οικονομία και κοινωνία της Ελλάδας, ενθαρρύνοντας κατά αυτό τον τρόπο την συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στην ανάπτυξη του τουρισμού. Η συμβολή των Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού επιφέρει πλεονεκτήματα σχετικά με τη βιωσιμότητα αλλά και την ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας, όπως επίσης προσφέρει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το τοπικό τουριστικό προϊόν του Πρότυπου Τουριστικού Προορισμού.

Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμού, με βάση των Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, έχουν αναλάβει την υλοποίηση ενεργειών που ξεκινούν από το σχεδιασμό και την ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων και φτάνουν στην προώθησή τους, αλλά και την έρευνα και αξιοποίηση δεδομένων για τη βελτίωση των ασκούμενων τουριστικών πολιτικών. Η διοίκησή τους μπορεί να ποικίλει από αποκλειστικά κρατικούς φορείς μέχρι ένα υβριδικό μοντέλο κρατικής και ιδιωτικής συνεργασίας (WTO, 2017).

Η κατηγοριοποίηση των οργανισμών εξαρτάται από την γεωγραφική τους κάλυψη και τα κριτήρια που υιοθετούν. Σε αυτή την κατεύθυνση το Υπουργείο Τουρισμού μπορεί να θεωρηθεί ως εθνικός φορέας διαχείρισης καθώς χαράσσει την εθνική τουριστική πολιτική. Σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο οι φορείς που είναι υπεύθυνοι για την προώθηση και το μάρκετινγκ της συγκεκριμένης περιοχής (Regional DM(M)Os). Χαρακτηριστικό παράδειγμα καλής πρακτικής αποτελεί η νότια Σαρδηνία (Visit Sud Sardegna) που θεωρείται ο πρώτος αιεφόρος προορισμός στην Μεσόγειο. Τέλος, οι τοπικοί οργανισμοί είναι αρμόδιοι για την προώθηση μιας συγκεκριμένης περιοχής (Local DMOs). Ένας οργανισμός αυτού του είδους θεωρείται η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (ΕΑΤΑ) που υποστηρίζει τον Δήμο Αθηναίων και που συμβάλλει στην εξέλιξη της πόλης και την καθιέρωσή της σε ευρωπαϊκή μητρόπολη.

Εξάλλου, το πρόσφατο νομοσχέδιο του Υπουργείου Τουρισμού προάγει την συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με ιδιαίτερα καινοτόμους σχηματισμούς επιχειρήσεων (cluster, tour operators, αεροπορικές εταιρείες) (Υπουργείο Τουρισμού, 2021).

Οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση, τη διαχείριση, την ανάπτυξη, την ανάδειξη ή/και την προώθηση προορισμών και μπορούμε να τους συναντήσουμε με διαφορετικές ονομασίες, οργανωτική δομή και νομική μορφή. **Σύμφωνα με τον UNWTO (2019) οι DM(M)O διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο όσον αφορά τα ακόλουθα ζητήματα:**

- ✓ Συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων στον προορισμό.
- ✓ Χάραξη τουριστικής Πολιτικής.
- ✓ Αξίες και Όραμα για τον προορισμό.

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι οι DM(M)O διαδραματίζουν ένα ολιστικό ρόλο σε όλο το οικοσύστημα της φιλοξενίας το οποίο διαχέεται σε ένα προορισμό. Όπως κάθε οργανισμός έτσι και οι DM(M)O επηρεάζονται και κατ' επέκταση οφείλουν να λαμβάνουν υπόψιν τις αλλαγές στο ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον, στο λειτουργικό περιβάλλον της κοινότητας όπου λειτουργούν καθώς και στο εσωτερικό περιβάλλον των ιδίων.

3.1 Οι DM(M)O ως φορέας στρατηγικής και διανεμητικής ηγεσίας

Οι σύγχρονοι προορισμοί με την πολυπλοκότητα η οποία τους χαρακτηρίζει επιβάλλεται να ασκούν “διανεμητική” ηγεσία η οποία θα ανταποκρίνεται στο νέο αυτό περιβάλλον. Εκ των πραγμάτων οι DM(M)O έχουν ηγετικό ρόλο στους προορισμούς, συχνά συντονίζοντας τις διακριτές δυνάμεις, και δημιουργώντας έναν συνασπισμό δυνάμεων για τον προορισμό.

Η ηγεσία στους DM(M)O μπορεί να θεωρηθεί ως μια συλλογική προσπάθεια, όπου όλα τα μέλη του δικτύου έχουν την ευκαιρία να **συν-διαμορφώσουν τη στρατηγική κατεύθυνση του προορισμού όπου λειτουργούν**. Οι ακόλουθες ενέργειες συμβάλλουν στη βέλτιστη άσκηση ηγεσίας σε επίπεδο DMO:

- ✓ Παροχή πεδίου για συλλογική δράση και κοινό καθορισμό στόχων στο πλαίσιο μιας κοινής προσέγγισης.
- ✓ Συμμετοχή σε διαδικασίες δομημένης επικοινωνίας με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς του τουρισμού που προωθούν συνεργασίες για τον προορισμό μεταξύ τους.
- ✓ Συντονισμός της διαμεσολάβησης μεταξύ εμπλεκόμενων με διαφορετικές προτιμήσεις και συμφέροντα, και αναζήτηση λύσεων στα υπάρχοντα προβλήματα.
- ✓ Δημιουργία περιβάλλοντος εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών ώστε να μειώνει τις αποκλίσεις.
- ✓ Άσκηση ρόλων και αρμοδιοτήτων για τοποθέτηση του DM(M)O ως συμβαλλόμενου μέρους παροχής εμπειρογνωμοσύνης.
- ✓ Λειτουργεία ως παράγοντας επιρροής στον τουριστικό τομέα του προορισμού.



Εικόνα 9: Τομείς Στρατηγικής Ηγεσίας DMO |

Πηγή: UNWTO, 2019

Επίσης, στο νέο περιβάλλον διορθώνονται σημαντικές περιοχές ενδιαφέροντος για τους σύγχρονους DMO. Συγκεκριμένα:

- ✓ Υποστήριξη και Διευκόλυνση Ταξιδιού (συστήματα κρατήσεων κα)
- ✓ Υποστήριξη αστικής τουριστικής επιχειρηματικότητας (leisure real estate, κα)
- ✓ Διασύνδεση όλων των εμπλεκόμενων φορέων
- ✓ Αειφόρες λύσεις και πρακτικές διαχείρισης
- ✓ Προσβασιμότητα – Συμπεριληπτικές ενέργειες
- ✓ Ζητήματα διαχείρισης κρίσεων και ασφάλειας
- ✓ Μετρήσεις, έλεγχος και διαχείριση ποιότητας (παραλία, ακτογραμμή, νερό, ατμόσφαιρα)
- ✓ Συντονισμός με δομές Προορισμών για πρόβλεψη ακραίων καιρικών φαινομένων – όπως οι έκτακτες ανάγκες (φωτιές, πλημύρες) - και ενημέρωση τουριστικών επιχειρήσεων και επισκεπτών
- ✓ Λύσεις συνδεσιμότητας με επαγγελματίες επισκέπτες τουρισμού
- ✓ Έμφαση στο επαγγελματικό και σπουδαστικό ταξίδι

Στο νέο περιβάλλον παρατηρούνται σύγχρονες μορφές DM(M)O οι οποίες διαφοροποιούνται από το μοντέλο έμφασης στο μάρκετινγκ. Οι σύγχρονοι DM(M)O αποτελούν φορείς διαχείρισης τόσο της πληροφορίας όσο και των δεδομένων όπως ήδη έχει αναλυθεί παραπάνω, και στο μέλλον θα μοιάζουν περισσότερο με κόμβους γνώσης, δεδομένων και καινοτομίας (digital hubs).

3.2 Οι σύγχρονοι DM(M)O ως φορείς καινοτομίας

Οι σύγχρονοι DM(M)O επιδιώκουν τη δημιουργία αξίας σε νέες τουριστικές και επενδυτικές αγορές μέσα από τη δημιουργία καινοτομίας αξίας (value innovation). Κάθε επένδυση στον τουρισμό, είτε μεγάλης κλίμακας (αεροπορικές εταιρείες, TOs), είτε μικρότερης (ΜμΕ τουρισμού, start-up επιχειρήσεις, πρωτοβουλίες κοινωνικής καινοτομίας, product club κ.α.), χρειάζεται μια συνολική στρατηγική, η οποία περιλαμβάνει σειρά στρατηγικών κατευθύνσεων, στόχων και καθηκόντων, με επίκεντρο την ανάπτυξη της Οικονομίας της Φιλοξενίας. Ένα κατάλληλο σύστημα διακυβέρνησης και ένα ολιστικό σύστημα διαχείρισης του προορισμού είναι απαραίτητα για τη βελτιστοποίηση της τουριστικής στρατηγικής, μέσω των επενδύσεων, της παρακολούθησης, του συντονισμού καθώς και της αξιολόγησης της απόδοσης των επιμέρους δράσεων (Soteriades & Varvaressos, 2015).

Η εφαρμογή στρατηγικής λειτουργίας καινοτόμων τουριστικών δράσεων σε επίπεδο προορισμού εκ μέρους των DM(M)O δύναται να επιφέρει τη δημιουργία καινοτομίας αξίας σε κάθε συστατικό που συνθέτει τον προορισμό ή την τουριστική επιχείρηση, όπου αυτό είναι εφικτό.

3.3 Η επόμενη ημέρα στους DM(M)O

Το τοπίο στους DM(M)O διεθνώς είναι κατακερματισμένο (υπάρχουν περίπου 4.200 φορείς παγκοσμίως εκ των οποίων 1.450 στις Η.Π.Α. και άνω των 150 σε ολόκληρο το Ηνωμένο Βασίλειο). Η πανδημία του Covid 19 απέδειξε περισσότερο από ποτέ ότι το τρέχον μοντέλο DM(M)O δεν είναι βιώσιμο για πολλούς οργανισμούς – ιδιαίτερα για εκείνους που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό ή εξ' ολοκλήρου σε συνδρομές και χρηματοδότηση από τον ιδιωτικό τομέα.

Οι μελλοντικοί DM(M)O πρέπει να είναι περισσότερο στρατηγικού χαρακτήρα και να συνδυάζονται με άλλους τομείς πολιτικής που επηρεάζουν την οικονομία της φιλοξενίας. Αυτό με τη σειρά του θα βοηθήσει τους φορείς διακυβέρνησης στον τουρισμό (τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο) να επιτύχουν πολλούς από τους στόχους της πολιτικής τους, κυρίως σε τομείς διαφορετικούς από την αμιγώς προσέλκυση επισκεπτών όπως η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων στον τουρισμό. Θα αποτελούν πηγή τοπικής τουριστικής γνώσης και γέφυρα για τις τουριστικές επιχειρήσεις στο πεδίο και θα ενεργούν ως intelligence agents μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών προορισμού. Η στρατηγική που θα ακολουθούν οι DMO είναι να «ακούγουν»

την αγορά μέσα από την εξόρυξη real-time δεδομένων, και να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν τις υφιστάμενες ευκαιρίες άμεσα.

Οι DM(M)O το επόμενο διάστημα θα επαναπροσδιορίσουν την προσέγγιση στον επισκέπτη, και θα δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στο επαγγελματικό ταξίδι, στη μακροχρόνια διαμονή (όπως στις περιπτώσεις των ψηφιακών νομάδων), στη προσέλκυση φοιτητών, και κυρίως στην προσέλκυση επενδυτών – τουριστών μέσω του τουριστικού real estate.

Στο μέλλον οι DM(M)O θα διαρθρωθούν σε δυο βασικές κατηγορίες. Από τη μια θα υπάρχουν μεγάλες στρατηγικές συνεργατικές δομές και από την άλλη πλευρά αρκετά μικρότερα θεματικά product clubs τα οποία θα προβάλουν συγκεκριμένους – και ενίοτε «στενά» ορισμένους – τουριστικούς προορισμούς.

Η βασική χρηματοδότηση θα πρέπει να προέρχεται από τον δημόσιο τομέα και να μην βασίζεται σε πολυσχιδή μετοχικά σχήματα, ώστε οι DM(M)O να είναι πάντα σε θέση να παρέχουν οριζόντια υποστήριξη στην τοπική οικονομία της φιλοξενίας και την τουριστική αστική επιχειρηματικότητα.

3.4 Οι DM(M)O στο Διεθνές Περιβάλλον

Σε επίπεδο περιφερειακών οργανισμών τουρισμού παρουσιάζονται DM(M)O που έχουν στην διοικητική τους εμβέλεια αγροτικές περιοχές, χωριά, πόλεις, παραθαλάσσια θέρετρα. Στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι γνωστά ως Περιφερειακά Τουριστικά Συμβούλια (Regional Tourism Boards) και στην Αμερική λόγω του αστικού τους χαρακτήρα ως Γραφεία Επισκεπτών (Convention and Visitor Bureau) (Wang, 2011). Στο διεθνές περιβάλλον συναντώνται μια σειρά από οργανισμούς οι οποίοι με τον ένα ή τον άλλο τρόπο είναι επιφορτισμένοι με τη διαχείριση των προορισμών που έχουν την ευθύνη. Ακολουθεί ένα δείγμα από διαφορετικές προσεγγίσεις των DMO διεθνώς:

- Administration (China National Tourism Administration)
- Agency (Latvian Tourism Development Agency)
- Authority (The Gambia Tourism Authority)
- Board (British Virgin Islands Tourist Board)
- Bureau (Hawaii Visitors Bureau)
- Centre (Le Centre Gabonais de Promotion Touristique)
- Coalition (North Carolina Travel & Tourism Coalition)
- Commission (Nevada Commission on Tourism)
- Company (New York City and Company)
- Corporation (Virginia Tourism Corporation)
- Council (Swedish Travel & Tourism Council)
- Department (Dubai Department of Tourism and Commerce Marketing)
- Destination (Destination Northland)
- Development (Northern Tasmania Development)
- Directorate (Crete Tourism Directorate)
- Institute (Nicaraguan Institute of Tourism)
- Ministry (Israel Ministry of Tourism)
- Organisation (Cypress Tourism Organisation).
- Region (Bundaberg Region Limited)

Ακολουθούν κάποιες βασικές αρχές για τους DMO και τους προορισμούς που ακολουθούνται στη διεθνή πρακτική στο νέο πολυδιάστατο περιβάλλον:

- ✓ Η ολιστική άποψη της διαχείρισης του προορισμού εκ μέρους των DM(M)O θεωρείται πρωταρχικής σημασίας για την επιτυχή διαχείριση των προορισμών.
- ✓ Κάθε DM(M)O λειτουργεί σε ένα μοναδικό ευρύτερο περιβαλλοντικό και πολιτικό πλαίσιο και επομένως δεν υπάρχει δομή σχεδίου για τη γενική διαχείριση των προορισμών.

- ✓ Αρκετοί DM(M)O διεθνώς προορισμοί αντιμετωπίζουν σημαντική πίεση τόσο στους προϋπολογισμούς κεφαλαίων όσο και στους προϋπολογισμούς εσόδων τους.
- ✓ Οι ισχυροί προϋπολογισμοί των DM(M)O φαίνεται πιο πιθανό να είναι διαθέσιμοι όταν ο τουρισμός συνδέεται στενότερα με ευρύτερα προγράμματα οικονομικής ανάπτυξης.
- ✓ Όλοι οι DM(M)O αρχίζουν να υιοθετούν μια πιο εμπορική διάσταση όπου οι ίδιοι δημιουργούν έσοδα και αποκτούν οικονομική αυτονομία.
- ✓ Οι συνεργασίες μερών σε DM(M)O φαίνεται να λειτουργούν λιγότερο σε πιο μεγάλους ώριμους προορισμούς οι οποίοι διαθέτουν τους δικούς τους προϋπολογισμούς.
- ✓ Η δημιουργία νέων δομών DM(M)O πλέον πρέπει να κατακτήσει με πράξεις την εμπιστοσύνη κυρίως της αγοράς ώστε να καθιερωθεί.
- ✓ Οι βασικοί παράγοντες του κλάδου είναι απαραίτητα και βασικά μέλη στη λήψη των αποφάσεων των DM(M)O.
- ✓ Οι DM(M)O διεθνώς επιλέγουν μια μακροπρόθεσμη εξελικτική προσέγγιση για την αλλαγή παρά μια ριζική απότομη αλλαγή.
- ✓ Μια θετική και ειλικρινής προσέγγιση για συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων σε ένα προορισμό είναι απαραίτητη, όπως και η ικανότητα συνεχούς επανεφεύρεσης μέσα σε έναν συνεχή κύκλο αλλαγών και συνεχούς βελτίωσης.
- ✓ Οι τοπικές αρχές θεωρούνται, και θα παραμείνουν, ουσιαστικός παράγοντας για τη διατήρηση της ουδετερότητας των νέων οργανωτικών δομών DM(M)O.
- ✓ Απαιτείται ισχυρή πολιτική βούληση που να περιλαμβάνει την ανάγκη συνέχισης των επενδύσεων στον τουρισμό για να πετύχει ο ρόλος των DM(M)O (Fyall, Fletcher and Spyriadis, 2010).

Οι DM(M)O θα πρέπει να λειτουργούν σε ένα πλαίσιο συμπεριληπτικής, ενιαίας και καθολικής στρατηγικής για τη διασφάλιση της πρόσβασης σε υπηρεσίες και προϊόντα του προορισμού, για όλους ανεξάρτητα από κοινωνικά στερεότυπα και εστιάζοντας στις ανάγκες και επιλογές ζωής κάθε ατόμου. Οι DM(M)O θα διασφαλίζουν ότι οι ευκαιρίες συμμετοχής στον τουρισμό υπάρχουν για όλους στην κοινωνία και κατά πόσον η πρόσβαση στις ευκαιρίες μπορεί ή πρέπει να θεωρείται δικαίωμα (McCabe & Diekmann, 2015).

Ακολουθεί η παρουσίαση μερικών χαρακτηριστικών και καλών πρακτικών σε επίπεδο DM(M)O.

Destination Vancouver



Εικόνα 10: Destination Vancouver

Το Destination Vancouver είναι ένας οργανισμός μάρκετινγκ και διαχείρισης προορισμών και επιχειρηματικός σύνδεσμος. Πριν από την πανδημία του COVID αντιπροσώπευε περίπου 1.000 μέλη. Η κρίση οδήγησε την μείωση σε 800 μέλη στον τουρισμό και σε συναφείς κλάδους/δραστηριότητες. Σκοπός είναι να προωθήσει αποτελεσματικά και πολυτροπικά τον προορισμό Vancouver ως τόπο κατάλληλο για ταξιδιώτες αναψυχής, συναντήσεων και εκδηλώσεων. Στόχος είναι η προσέλκυση επισκεπτών στην περιοχή, η ενθάρρυνση να μείνουν περισσότερο και η διασφάλιση ότι θα επιστρέψουν. Αυτό γίνεται μέσω της συντονισμένης ομαδικής δράσης των μελών και του προσωπικού που συνεργάζονται στο Destination Vancouver.

PARTNERSHIPS



Εικόνα 11: lamsterdam

Το lamsterdam αποτελεί ένα δημόσιο και ιδιωτικό συνεργατικό φορέα που δημιουργήθηκε για να ενισχύσει τη φήμη και το brand της Μητροπολιτικής Περιοχής του Άμστερνταμ μεταξύ των κατοίκων, των επισκεπτών και των εταιρειών. Στόχος του φορέα είναι να διανέμει αποτελεσματικά σε αυτές τις ομάδες-στόχους όλα τα οφέλη της Μητροπολιτικής Περιοχής του Άμστερνταμ. Η χάραξη στρατηγικής και η λειτουργία του lamsterdam βασίζονται σε ακριβή δεδομένα και πληροφορίες, νέες τεχνολογίες καθώς και στην αφήγηση ιστοριών.

Τα μέλη του lamsterdam μπορούν να επωφεληθούν από πολλές ευκαιρίες, που κυμαίνονται από εξατομικευμένη έρευνα μέσω focus group έως την πρόσβαση σε πληροφορίες επισκεπτών και μια σειρά από δεδομένα για τον προορισμό. Προσφέρει διακριτά πακέτα συνεργασίας που ταιριάζουν τόσο σε μικρές τουριστικές επιχειρήσεις όσο και σε μεγαλύτερους τουριστικούς οργανισμούς.

Marketingmanchester



Εικόνα 12: Marketingmanchester

Το Marketing Manchester είναι ο οργανισμός που είναι επιφορτισμένος με την προώθηση του brand Greater Manchester που αφορά τον ομώνυμο προορισμό, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Αποτελεί τον επίσημο οργανισμό DMO, ο οποίος ενσωματώνει επίσης τον επίσημο τουριστικό πίνακα για το Greater Manchester, καθώς και το Γραφείο Συνεδρίων του Μάντσεστερ. Υποστηρίζει τη MIDAS,

την εταιρεία εσωτερικών επενδύσεων του Μάντσεστερ στην παροχή προώθησης με επίκεντρο τους τομείς και τις καμπάνιες προτεραιότητας, όπως η ψηφιακή, η καινοτομία και η βιωσιμότητα.

Η Marketingmanchester είναι μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης. Διοικείται από μια ιδιωτική/δημόσια συμβουλευτική επιτροπή που αναφέρεται στο συμβούλιο της εταιρείας Growth. Βασικές κατευθύνσεις είναι η διεθνοποίηση και το marketing.

Η δραστηριότητα της Marketingmanchester περιλαμβάνει όχι μόνο τα σχέδια του Τουριστικού Συμβουλίου, αλλά και όλων των εμπλεκόμενων εταιρών, συμπεριλαμβανομένων των δέκα τοπικών αρχών του Greater Manchester. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τις τοπικές αρχές Bolton, Bury, Manchester, Oldham, Rochdale, Salford, Stockport, Tameside, Trafford και Wigan, το αεροδρόμιο του Μάντσεστερ, άλλους φορείς και τις ίδιες τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Οι δράσεις της Marketingmanchester ακολουθούν συγκεκριμένους σχεδιασμούς όπως τα Greater Manchester Tourism Strategy, Destination Management Plan, Greater Manchester International Strategy, Greater Manchester Strategy και Greater Manchester Economic Vision.

Έχει δημιουργήσει ερευνητικό χώρο με την παροχή ανοιχτών δεδομένων για κάθε ενδιαφερόμενο, ενώ την περίοδο του covid λειτούργησε COVID Business Support Hub.

Γερμανία - Ενώσεις Μάρκετινγκ (Marketing Association)

Οι συμπράξεις μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα έχουν μεγάλη σημασία και για τον Εθνικό Οργανισμό Τουρισμού της Γερμανίας για την επιτυχή προώθηση της Γερμανίας ως τουριστικού προορισμού ανά τον κόσμο, και ιδιαίτερα σε περιόδους με περιορισμένη δυνατότητα χρηματοδότησης των σχεδίων δράσης προώθησης. Για τον λόγο αυτό ο GNTB υποστηρίζει και υποστηρίζεται από 57 μέλη του, μεταξύ των οποίων τουριστικές επιχειρήσεις, περιφερειακοί οργανισμοί μάρκετινγκ, ενώσεις και συνεργατικές φορείς μάρκετινγκ, με τους οποίους προχωρά στην από κοινού ανάληψη κάποιων δραστηριοτήτων (joint activities), σύμφωνα πάντα με ετήσια σχέδια δράσης (annual action plans).

Product Club - Το παράδειγμα του Καναδά

Τα Product Club εξασφαλίζουν οφέλη για τους ενδιαφερόμενους, τουρίστες, τους ντόπιους και τον ίδιο τον προορισμό. Τα product clubs της Καναδικής Επιτροπής Τουρισμού είναι κοινοπραξίες, αποτελούμενες κυρίως από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται είτε στον ίδιο τομέα είτε σε παρεμφερείς ή/και συμπληρωματικούς τομείς, σε μια δεδομένη όμως γεωγραφική περιοχή (π.χ. εστιατόρια και ξενοδοχεία σε μια μεγάλη πόλη). Η Καναδική Επιτροπή Τουρισμού προχώρησε στην σύσταση του "Product Club Program" το 1996. Σκοπός του προγράμματος ήταν το να φέρει πιο κοντά επιχειρήσεις και φορείς με κοινό όραμα και φιλοσοφία, ώστε να βελτιώσουν την τουριστική τους προσφορά και να μπορέσουν να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις και προκλήσεις της αγοράς. Η συνεργατική συστάδα εμπεριέχει κάθετες συνδέσεις (με προμηθευτές, συνδέσμους κλάδου, συνδέσμους αγοράς κ.α.), περιφερειακές συνδέσεις (με συγκεκριμένους προορισμούς), θεματικές συνδέσεις (με συγκεκριμένα θεματικά προϊόντα), και μη-παραδοσιακές συνδέσεις (π.χ., με προϊόντα που αναπτύχθηκαν από συγκεκριμένες κοινότητες). Παράλληλα, παρέχει σε κάθε εταίρο του product club ένα τριετές συμβόλαιο υποστήριξης από την ίδια την Επιτροπή, μετά την λήξη του οποίου το τελευταίο πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργήσει αυτόνομα. Κατά αυτόν τον τρόπο, έως το 2001 είχαν δημιουργηθεί στον Καναδά 31 product clubs, στα οποία συμμετείχαν πάνω από 5,000 επιχειρήσεις, και στα οποία εκπροσωπούνταν ένα ευρύ φάσμα της τουριστικής βιομηχανίας. Ταυτόχρονα, έως το 2003 είχαν συσταθεί 43 product clubs, στα οποία συμμετείχαν πάνω από 5,500 επιχειρήσεις.

Γαλλία - Maison de la France product clubs

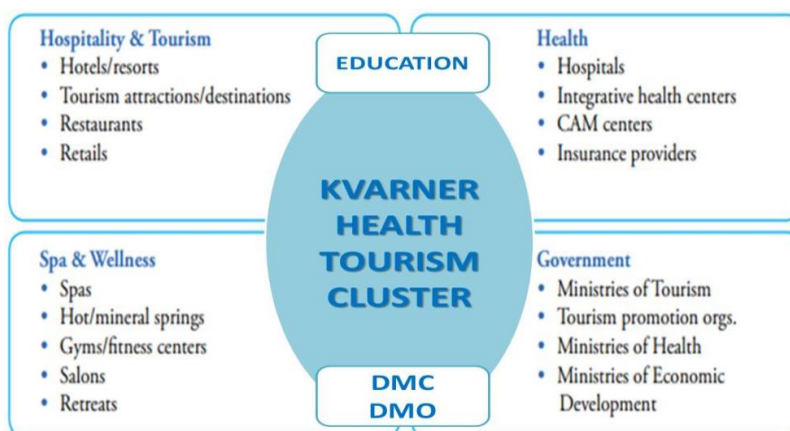
Το Maison de la France, το οποίο αριθμεί περισσότερα από 1.250 μέλη, ασκεί, μεταξύ άλλων, στοχευμένο μάρκετινγκ με βάση θεματικά και ειδικά τουριστικά προϊόντα, μέσω των product clubs ή/και ομάδων εργασίας, στα οποία συμμετέχει το 43% των μελών του (δηλαδή 650 μέλη). Πιο συγκεκριμένα τα product clubs συγκεντρώνουν τα μέλη εκείνα τα οποία δραστηριοποιούνται σε κοινά τουριστικά προϊόντα ή γύρω από ένα κοινό θέμα, και τα οποία συντονίζουν τις προσπάθειες για την από κοινού προώθηση του. Η συμμετοχή σε ένα product club προϋποθέτει την ιδιότητα του μέλους του Maison de la France, αλλά και την καταβολή μιας συμπληρωματικής συνδρομής, η οποία ποικίλει ανάλογα με το club, ενώ ένας επικεφαλής προϊόντος (product leader) από το Maison de la France ασχολείται με την λειτουργία τους.

Κροατία – Ένας cluster για τον τουρισμό υγείας

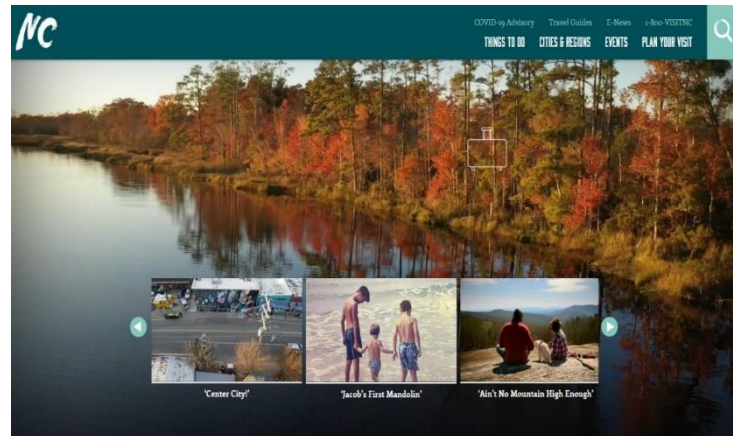


Εικόνα 13: Κροατία - cluster για τον τουρισμό υγείας

Στη Κροατία προτάσσεται η δημιουργία συνεργατικών συμπλεγμάτων τόσο σε περιφερειακή βάση όσο και σε θεματική βάση (οινοποιοί, παραγωγοί ελαιολάδου, σύμπλεγμα εθνικών πάρκων κ.α.). Παράδειγμα θεματικού DMO είναι η δημιουργία του Kvarner Health Tourism Cluster το 2014, που περιλαμβάνει ιδρύματα υγείας επικεντρωμένα εν μέρει ή πλήρως στην τουριστική αγορά. Το cluster κατευθύνεται προς την κοινή προώθηση όλων των μερών, με τα κονδύλια του να προέχονται τόσο από χρηματοδοτικά προγράμματα των Υπουργείων της Κροατίας όσο και από κονδύλια της ΕΕ.



Εικόνα 14: Κροατία, cluster για τον τουρισμό υγείας (2)



Εικόνα 15: North Carolina Travel & Tourism Coalition

Η συγκεκριμένη δομή λειτουργεί εντός του Economic Development Partnership of North Carolina's VisitNC, κάτι το οποίο δηλώνει τη σύνδεση των αναπτυξιακών οργανισμών με τον τουρισμό. Ο Συνασπισμός, που ιδρύθηκε το 1991, εργάζεται για τη διατήρηση ενός υγιούς τουριστικού περιβάλλοντος στη Βόρεια Καρολίνα για τη συνεχή ανάπτυξη και ανάπτυξη της ταξιδιωτικής και τουριστικής βιομηχανίας, η οποία είναι σημαντική για την οικονομία και των 100 κομητειών της πολιτείας. Η Βόρεια Καρολίνα είναι η έκτη πολιτεία με τις περισσότερες επισκέψεις στην Αμερική, με 55 εκατομμύρια επισκέπτες το 2015.

Η North Carolina Travel & Tourism Coalition είναι μια ιδιωτική, μη κερδοσκοπική εμπορική ένωση τουριστικών επιχειρήσεων, επαγγελματικών αθλητικών ομάδων, κορυφαίων θέρετρων, δημοφιλών αξιοθέατων, γραφείων συνεδρίων και επισκεπτών και άλλων επιχειρηματικών οργανώσεων σε όλη τη Βόρεια Καρολίνα. Οι εταίροι μέσω του συνεργατικού σχήματος συνεργάζονται για να προωθήσουν δημόσιες πολιτικές που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και την ανάπτυξη της ζωτικής σημασίας βιομηχανίας ταξιδιών, τουρισμού και φιλοξενίας της Βόρειας Καρολίνας.

DMO της Κοινωνίας των Πολιτών- City of a Thousand Welcomes

Το City of a Thousand Welcomes είναι μια πρωτοβουλία πολιτών (civic initiative) με τη μορφή δικτύου διαχείρισης προορισμού το οποίο λειτουργεί με την υποστήριξη του The Little Museum of Dublin. Στόχος της πρωτοβουλίας είναι η ένωση των ντόπιων με τους επισκέπτες. Ουσιαστικά οι Δουβλίνοι αναλαμβάνουν να γνωρίσουν στους επισκέπτες την πόλη τους. Η λογική του City of a Thousand Welcomes είναι παρεμφερής με τα city cards.

Όταν ένας επισκέπτης εγγράφεται στο City of a Thousand Welcomes, λαμβάνει έναν δωρεάν οδηγό για την πόλη ενώ ορίζεται ένας ambassador του Δουβλίνου για να τον καλωσορίσει. Αμέσως μετά, ο «Πρέσβης» προσκαλεί τον επισκέπτη για ένα φλιτζάνι τσάι σε ένα καφέ ή αλκοολούχο ποτό σε μια παμπ του Δουβλίνου.

4 Μελέτη και ανάλυση σε υπάρχουσες δομές που ασχολούνται με τη διαχείριση προορισμού στην Αττική

Είναι σαφές ότι σε ένα αντικείμενο όπως είναι ο τουρισμός της Αττικής μια σειρά από φορείς εμπλέκονται με τη ανάδειξη του κορυφαίου τουριστικού κεφαλαίου σε επίπεδο χώρας. Οι υπάρχουσες δομές και η συνεργασία τους προσδιορίζονται περισσότερο υπερτοπικά, αλλά και σε εθνικό επίπεδο, μιας και η Αττική αναφέρεται σε αντίστοιχα επίπεδα. Όσον αφορά τους εμπλεκόμενους φορείς και τις δομές που ασχολούνται με τη διαχείριση προορισμού στην Αττική, εκ των πραγμάτων αυτοί αποτελούν οργανισμούς μεγάλης κλίμακας, καθώς η ίδια η διαχείριση προορισμού στην Αττική (στην οποία εντάσσονται και η Αθήνα ως αυτοτελής προορισμός) απαιτεί συστηματικότερη προσπάθεια και μεγαλύτερες επενδύσεις σε σχέση με ό,τι απαιτείται για τη δικτύωση ή την υλοποίηση ενός συναφούς έργου σε μια επιμέρους χωρική ενότητα ή έναν Δήμο.

Οι συγκεκριμένες δομές μπορούν να αποτελέσουν μέρη μια προσπάθειας «δικτύωσης» σε περιφερειακό επίπεδο, ενός συμμετοχικού DM(M)O ή μιας «συστάδας» παραγωγών και επιχειρήσεων (cluster), με κύριο στόχο την προώθηση των τουριστικών προϊόντων που συνθέτουν τον προορισμό της Αττικής. Επιπλέον, οι δομές αυτές συνδέονται και με συναφείς τομείς όπως ο πολιτισμός, και ο τουρισμός εξειδικευμένων υπηρεσιών, οπότε και η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών αποτελεί για αυτές αναγκαία συνθήκη. Οι δομές αυτές, που ήδη υλοποιούν δράσεις σε επιμέρους περιοχής ή/και χωρικές ενότητες της Αττικής, μπορούν να συνεισφέρουν σε συνεργατικούς σχηματισμούς (τομεακούς ή καθετοποιημένους), για την αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας, όπως θα καταδειχθεί στη συνέχεια.

Στους παρακάτω, δεν συμπεριλαμβάνονται το Υπουργείο Τουρισμού και ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ), που εξυπακούεται πως ασκούν αρμοδιότητες άμεσα συνδεδεμένες με την διαχείριση προορισμού, επειδή το πεδίο δραστηριοποίησής τους είναι το Εθνικό.

Α. ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΚΑΙ ΑΛΛΟΙ ΦΟΡΕΙΣ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΑΘΗΝΩΝ (ΕΑΤΑ)



Εικόνα 16: Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών

Η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (ΕΑΤΑ), δημιουργήθηκε με σκοπό την ανάδειξη της Αθήνας σε έναν ανταγωνιστικό τουριστικό προορισμό, και αποτε έναν θεματικό Οργανισμό Μάρκετινγκ Προορισμού (Destination Marketing Organization) στην Ελλάδα, ο οποίος εξειδικεύεται τόσο στον αστικό τουρισμό (City-break tourism) όσο και στον επαγγελματικό, συνεδριακό και εκθεσιακό τουρισμό ή/και στον τουρισμό κινήτρων (MICE - Meetings, Incentive Travel, Conventions and Exhibitions tourism).

Συγκεκριμένα, στη δομή λειτουργίας της ΕΑΤΑ συμπεριλαμβάνονται:

- Το Γραφείο Συνεδρίων της Αθήνας (Athens Convention Bureau) με το αντίστοιχο portal, σε ότι αφορά τον τουρισμό συνεδρίων.
- Το brand και portal "This is Athens", σε ότι αφορά τον αστικό τουρισμό.
- Το portal της ίδιας της ΕΑΤΑ, ως αναπτυξιακού οργανισμού και επενδυτικού φορέα

Τέλος, η Εταιρεία έχει τη μορφή ανώνυμης αναπτυξιακής εταιρείας με μοναδικό μέτοχο τον Δήμο Αθηναίων, ο οποίος αποτελεί και τον μοναδικό χρηματοδότη της, ωστόσο στο Διοικητικό Συμβούλιο συμμετέχουν εκπρόσωποι από τον ξενοδοχειακό και τουριστικό κλάδο, ενώ το πρόγραμμα μελών της απευθύνεται σε φορείς και επιχειρήσεις τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

THIS IS ATHENS & PARTNERS



Εικόνα 17: This is Athens & Partners

Αποτελεί μια «ομπρέλα» του έργου που λαμβάνει μέρος στο This is Athens¹ της Εταιρείας Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, και για το λόγο αυτό αποτελεί διακριτή πρωτοβουλία. Χαρακτηρίζεται από συνεργατική εταιρική σχέση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, που δημιουργήθηκε αρχικά μεταξύ του Δήμου Αθηναίων, της Aegean Airlines και του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών το 2016. Τον Νοέμβριο του 2018, ο ΣΕΤΕ προσχώρησε στο This is Athens & Partners, ενώ εντάχθηκαν και φορείς όπως η Lamda Development, η TEMES και η Lampsa Hellenic Hotels S.A., ενισχύοντας τις προσπάθειές να καθιερώσουν την Αθήνα ως προορισμό για όλο το χρόνο.

Η αποστολή του είναι να δημιουργήσει μια ενοποιημένη επωνυμία στην Αθήνα που θα αποτυπώνει την αληθινή ταυτότητα και την αυθεντικότητα της πόλης. Εστιάζει στην προώθηση της διεθνούς κατάταξης της Αθήνας ως επιχειρηματικού προορισμού, στοχεύοντας σε επισκέπτες με υψηλότερες δαπάνες και αυξάνοντας τη μέση διάρκεια παραμονής. Οι δράσεις και οι καμπάνιες υλοποιούνται από τρεις βασικούς φορείς: την Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, τη Marketing Greece, και το φορέα Athens Partnership.

¹ <https://www.thisisathens.org/partners/who-we-are>



Εικόνα 18: Athens Partnership

Το Athens Partnership² (AP) είναι ένας ανεξάρτητος μη κερδοσκοπικός οργανισμός που προωθεί τη συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και αξιοποιεί δωρεές για την υποστήριξη δράσεων του Δήμου Αθηναίων. Μεταξύ άλλων στις δράσεις του περιλαμβάνεται και ο τουρισμός. Η διατομεακή συνεργασία βρίσκεται στον πυρήνα του έργου του Athens Partnership, που αξιοποιεί τόσο δημόσιους όσο και ιδιωτικούς πόρους για την υλοποίηση πιλοτικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών, για την υλοποίηση των οποίων συνεργάζεται με δημοτικούς οργανισμούς και με κοινωνικούς εταίρους. Η λειτουργία του Athens Partnership βασίζεται σε δωρεές ιδρυμάτων, εταιρειών και ιδιωτών, με το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος να αποτελεί τον Ιδρυτικό Δωρητή.

ΔΗΜΟΣ ΠΕΙΡΑΙΑ

Μετά το Δήμο Αθηναίων, ο Δήμος Πειραιά αποτελεί τον ΟΤΑ ο οποίος υλοποιεί αξιόλογο όγκο από δράσεις που αφορούν στην τουριστική προβολή. Η στρατηγική του Δήμου Πειραιά για τουριστική προβολή συμπυκνώνεται στο πρόγραμμα Destination Piraeus, το οποίο σκοπό έχει να λάβει τη μορφή Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού. Οι δράσεις που υλοποιεί ο Δήμος Πειραιά συνδυάζονται με την ύπαρξη χρηματοδοτικών προγραμμάτων, όπως η ΟΧΕ που υλοποιεί. Στόχος των ενεργειών είναι η πολλαπλή αναβάθμιση της ελκυστικότητας του Πειραιά και η «τοποθέτηση» (positioning) της πόλης στη διεθνή και εσωτερική τουριστική αγορά ως ενός αναγνωρίσιμου τουριστικού προορισμού.

Από τα βασικά εργαλεία εξωστρέφειας που έχει αναπτύξει ο Δήμος Πειραιά στο πλαίσιο ανάδειξης και προώθησής του ως ο προορισμού είναι το παρακάτω τουριστικό Portal³.



Εικόνα 19: Destination Piraeus

² <https://athenspartnership.org/>

³ <https://www.destinationpiraeus.com/>



Εικόνα 20: ELEUSIS

Αποτελεί Ανώνυμη Εταιρεία ΟΤΑ με την επωνυμία "Δημοτική Ανώνυμη Εταιρεία Πολιτιστικής Πρωτεύουσας Ελευσίνας"⁴ και αποτελεί τον οργανισμό που θα υλοποιήσει τις δράσεις για την Πολιτιστική Πρωτεύουσα το 2023. Οι ενέργειες δεν είναι αμιγώς τουριστικές αλλά λόγω της διεθνούς απήχησης που θα λάβει ο θεσμός της πολιτιστικής πρωτεύουσας προτείνεται η στενή επαφή και συνεργασία. Η Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης ως θεσμός επικεντρώνεται στην ανάδειξη του πλούτου, της ποικιλομορφίας και των κοινών πτυχών των πολιτισμών της Ευρώπης, φιλοδοξώντας να ενισχύσει τους δεσμούς και την αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των Ευρωπαίων πολιτών. Στοχεύει, επίσης, στην ανάδειξη και την ανάπτυξη της υλικής και άυλης οικονομίας της πόλης, με τη διαμεσολάβηση και παρέμβαση της Τέχνης, του Πολιτισμού και της Έρευνας. Αντλώντας έμπνευση από την πλούσια ιστορία της πόλης, η Ελευσίνα διαμορφώνει ένα ολοκληρωμένο καλλιτεχνικό, ερευνητικό και εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με γενικό τίτλο «ΜΥΣΤΗΡΙΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ», που κινείται σε τέσσερις στρατηγικές κατευθύνσεις: Πολιτισμός, Άνθρωπος, Πόλη και Περιβάλλον.

ΔΙΚΤΥΟ ΝΗΣΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ



Εικόνα 21: Δίκτυο Νήσων Αττικής

Το Δίκτυο Νήσων Αττικής η Αστική Εταιρεία Μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα με την επωνυμία «ΔΙΚΤΥΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΝΗΣΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ»⁵. Περιλαμβάνει τους Δήμους:

1. Δήμος Αγκιστριού

⁴ <https://2023eleusis.eu/>

⁵ <https://www.atticalag.gr/>

2. Δήμος Αίγινας
3. Δήμος Κυθήρων
4. Δήμος Πόρου
5. Δήμος Σαλαμίνας
6. Δήμος Σπετσών
7. Δήμος Τροιζηνίας – Μεθάνων
8. Δήμος Ύδρας

καθώς και μια αναπτυξιακή εταιρεία, την Αναπτυξιακή Πάρνωνα - Αναπτυξιακή Ανώνυμη Εταιρεία Ο.Τ.Α και 11 κοινωνικούς φορείς.

Το Δίκτυο δεν έχει μια αμιγώς τουριστική κατεύθυνση, παρόλα αυτά δραστηριοποιείται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων, στην αναζήτηση χρηματοδοτήσεων μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων – εθνικά ή ευρωπαϊκά χρηματοδοτούμενων και συγ-χρηματοδοτούμενων – και στη διερεύνηση των προοπτικών δημιουργίας εσόδων από την παροχή υπηρεσιών ανάδειξης και προβολής επιμέρους τουριστικών προϊόντων.

Το Δίκτυο συνεργάζεται με τον Αναπτυξιακό Οργανισμό «ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε.» στο πλαίσιο ανάπτυξης της χωρικής στρατηγικής για ολοκληρωμένη παρέμβαση για την Περιφερειακή Ενότητα Νήσων Αττικής, με στόχο την ανάδειξη της δυναμικής του νησιωτικού συμπλέγματος και την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που συλλογικά κομίζουν τα νησιά. Στο πλαίσιο εκπόνησης της στρατηγικής, βασικούς άξονες εργασίας αποτελούν η βελτίωση της συνδεσιμότητας των νησιών μεταξύ τους και με το ηπειρωτικό τμήμα της Περιφέρειας Αττικής, η ενίσχυση της ελκυστικότητας και επισκεψιμότητας και η μετάβαση σε ένα παραγωγικό μοντέλο με επίκεντρο τους τομείς της φιλοξενίας, του πολιτιστικού τουρισμού και της αναζωογόνησης των τομέων της πρωτογενούς παραγωγής και μεταποίησης.

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΔΗΜΩΝ ΝΟΤΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



Εικόνα 22: ΣΥΔΝΑ

Ο Σύνδεσμος Δήμων Νότιας Αττικής⁶ (ΣΥΔΝΑ) είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου που συστάθηκε τον Απρίλιο 2017 (ΦΕΚ Β' 1215/2017). Η σύστασή του είναι προϊόν διαδημοτικής συνεργασίας μεταξύ των δήμων Αλίμου, Καλλιθέας και Παλαιού Φαλήρου. Σκοπός του Συνδέσμου είναι η κοινή ανάπτυξη των δήμων του παραλιακού μετώπου και η αναβάθμισή τους. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι του ΣΥΔΝΑ είναι η αξιοποίηση του παράκτιου μετώπου και της ενδοχώρας για σκοπούς τουρισμού, πολιτισμού, αθλητισμού και αναψυχής καθώς και η ανάδειξη ιστορικών γεγονότων, τοπίων και μνημείων.

⁶ <https://sydna.gr/el>

ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΙ ΔΗΜΟΙ ΑΤΤΙΚΗΣ

Οι μεμονωμένοι Δήμοι της Αττικής διενεργούν κάποιες δράσεις τουριστικής προβολής είτε αποσπασματικά είτε ως μέρος ενός ολοκληρωμένου προγράμματος που εισηγούνται στην Επιτροπή Τουρισμού του Δήμου και λαμβάνουν έγκριση από τον ΕΟΤ.

ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΔΙΑΖΩΜΑ

ΟΧΕ Αττικής Τριλογίας (Ελευσίνα- Αθήνα- Λαύριο)

Το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ» ιδρύθηκε με την πρωτοβουλία του τέως Υπουργού Πολιτισμού Σταύρου Μπένου και με την καθοριστική συμμετοχή τριών «οικογενειών» που αποτελούν τα συστατικά του στοιχεία: την οικογένεια της αρχαιολογικής κοινότητας (αρχαιολόγοι, αναστηλωτές, συντηρητές κλπ.), την οικογένεια των καλλιτεχνών και των διανοουμένων της χώρας, και την οικογένεια των τοπικών κοινωνιών (δήμαρχοι, περιφερειάρχες, πολίτες). Προσφέρει τεχνογνωσία στην Περιφέρεια Αττικής όσον αφορά στην ΟΧΕ της Αττικής Τριλογίας (Ελευσίνα- Αθήνα- Λαύριο) που περιλαμβάνει σημαντικά στοιχεία ανάπτυξης και ανάδειξης προορισμού. Επιπλέον, σημειώνει έντονη δραστηριοποίηση στη δημιουργία πολιτιστικών διαδρομών και την ίδρυση DMO σε διαφορετικούς προορισμούς σε ολόκληρη τη χώρα.

B. Φορείς

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ)

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ)

Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων

Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών-Αττικής & Αργοσαρωνικού

Ένωση Ξενοδόχων Ύδρας

Ομοσπονδία Ελληνικών Συνδέσμων Τουριστικών & Ταξιδιωτικών Γραφείων

Συνομοσπονδία Επιχειρηματιών Τουριστικών Καταλυμάτων Ελλάδος

Σύνδεσμος Ελλήνων Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων

Σύνδεσμος των Εν Ελλάδι Τουριστικών & Ταξιδιωτικών Γραφείων

Ένωση Εστιατορίων και Συναφών Αττικής

Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Αθηνών (ΕΕΑ)

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιά

Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος

Γενική Πανελλαδική Ομοσπονδία Επιχειρήσεων Τουρισμού

Marketing Greece

Σωματείο Διπλωματούχων Ξεναγών

Σωματείο Επαγγελματιών Επιβατικών Οχημάτων με Οδηγό

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων Υπαίθριων Δραστηριοτήτων Αναψυχής

Ένωση Εφοπλιστών Κρουαζιερόπλοιων και Φορέων Ναυτιλίας

Ένωση Μαρινών Ελλάδος

Ένωση Πλοιοκτητών Ελληνικών Σκαφών Τουρισμού

Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Επιβατηγού Ναυτιλίας

Σύνδεσμος Ιδιοκτητών Τουρ. Επαγγελμ. Σκαφών Άνευ Πληρώματος

Εθνικό Κέντρο Οπτικοακουστικών Μέσων και Επικοινωνίας

Εμπορικός Σύλλογος Αθηνών

Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς

Σωματείο Τουριστικών Γραφείων και Ιδιοκτητών Λεωφορείων Αθηνών και Πειραιώς νομού Αττικής

Ένωση Οινοπαραγωγών Αμπελώνα Αττικής (ΕΝΟΑΑ)/ Δρόμοι του Κρασιού - Οινoturισμός στην Αττική

Ακρόπολις Λέσχη Αρχιμαγείρων Αττικής

Σ.Α.Τ.Α. - Συνδικάτο Αυτοκινητιστών Ταξί Αττικής

Attica Wine & Food Experience

Λέσχη Αρχιμαγείρων, Αρχιζαχαροπλαστών & Επιστημόνων Επισιτισμού Αττικής

5 Αποτύπωση τουριστικού αποθέματος, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και χαρακτηριστικών εισερχόμενου τουρισμού

Η μεγέθυνση του τουριστικού κλάδου, οι νέες συνθήκες στις προσφερόμενες υπηρεσίες ταξιδιού, ο καταλυτικός ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η τάση αναζήτησης αυθεντικών εμπειριών και η αυξανόμενη ροπή προς τον αιεφόρο τουρισμό, καθιστούν επιτακτικές τις αλλαγές στο μοντέλο διακυβέρνησης του τουρισμού.

Οι κεντρικοί φορείς και οι αποκεντρωμένοι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών (είτε εθνικοί είτε περιφερειακοί/τοπικοί), προκειμένου να μείνουν αποτελεσματικοί σε ένα διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον οφείλουν να εξελίσσονται διαρκώς, να ενσωματώνουν τις μεταβολές και τα καινούρια δεδομένα και να προσαρμόζονται στις νέες τουριστικές τάσεις (Σαραντή, 2021).

Λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα και των μορφολογικών χαρακτηριστικών της, η Περιφέρεια Αττικής μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των επισκεπτών όλων των ηλικιών, με τα διαφορετικά ενδιαφέροντα και τις ταξιδιωτικές προτιμήσεις τους. Η Περιφέρεια διακρίνεται για τον αρχαίο και σύγχρονο πολιτισμό της, την αρχιτεκτονική κληρονομιά, τα πανέμορφα φυσικά τοπία και τις υπαίθριες δραστηριότητες για όλους, τη δυνατότητα ιστιοπλοΐας, κρουαζιέρας και island hopping στο νησιωτικό σύμπλεγμα της Αττικής, καθώς και για τη γαστρονομία της, με πρώτες ύλες που ξεχωρίζουν για την ποιότητά τους και αναδεικνύουν την πλούσια παράδοση της Αττικής⁷.

5.1 Πολιτιστικοί και Τουριστικοί Πόροι της Περιφέρειας Αττικής

Φυσικοί Πόροι

Στην Περιφέρεια Αττικής συναντώνται αξιόλογα φυσικά οικοσυστήματα (π.χ. ορεινοί όγκοι Υμηττού, Πάρνηθας, όρος Αιγάλεω κ.ά.), τα οποία χρήζουν προστασίας και ανάδειξης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στην επικράτεια της Περιφέρειας έχουν καταγραφεί περισσότεροι από 100 υγρότοποι (ρέματα και εκβολές αυτών, παράκτια έλη και λιμνοθάλασσες, λίμνες και τεχνητοί υγρότοποι). Σύμφωνα με μελέτη του Ελληνικού Κέντρου Βιοτόπων – Υγροτόπων (2014) οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι οι λίμνες Μαραθώνα, Κουμουνδούρου και Βουλιαγμένης, οι παράκτιοι υγρότοποι Σκάλας Ωρωπού, Σχοινιά, Βραυρώνας, Μπρέξιζας, Λαυρίου, Λούτσας, Βουρκαρίου Μεγάρων, Ψάθας, ο Ασωπός, ο Κηφισός, τα ρέματα της Πικροδάφνης και της Ραφήνας και η Αλυκή της Αναβύσσου.

Στην περιοχή ευνοείται η ανάπτυξη του περιπατητικού τουρισμού, καθώς έχει καταγραφεί πλήθος πεζοπορικών και αναρριχητικών διαδρομών, που παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα. Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΝΣΕΤΕ, στην Περιφέρεια Αττικής υπάρχουν συνολικά 14 αναρριχητικά πεδία.

ΕΙΔΟΣ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ	ΠΕΡΙΟΧΗ
Περιπατητικές Διαδρομές	• Λόφοι Λυκαβηττού, Πνύκας, Αρείου Πάγου • Υμηττός: σπήλαια και ιστορικά μοναστήρια. • Πάρνηθα: πυκνή βλάστηση, καταφύγιο θηλαστικών • Εθνικό Πάρκου Σουνίου, βάραθρο του μεταλλείων

⁷ <https://athensattica.com/el/ti-latreuoun-oi-episkeptas-stin-attiki/>

	• Μαραθώνας, Σχοινιάς
Πεζοπορικές Διαδρομές στα Νησιά της Περιφέρειας Αττικής	• Ύδρα: Δέκα διαδρομές • Αίγινα: Μελέτη χλωρίδας και αρχαιολογικών χώρων • Σπέτσες: Χωρίς αυτοκίνητα • Πόρος: Ανάμεσα στα πεύκα • Αγκίστρι: Μικρές και εύκολες διαδρομές • Κύθηρα: Δίκτυο μονοπατιών 50 χιλιομέτρων • Αντικύθηρα: Κυκλική διαδρομή μίας ώρας
Αναρρίχηση (περισσότερα από 35 πεδία και 1.100 διαδρομές, όλων των βαθμών δυσκολίας)	• Μέσα στην Αθήνα, Λυκαβηττό, Φιλοπάππου • Υμηττός • Πάρνηθα • Πεντέλη (Σπηλιά του Νταβέλη, αρχαίο λατομείο) • Μαυροσουβάλα Μαλακάσας • Ασπρόπυργος • Χάος (Εθνικό Πάρκο Σουνίου)

Πίνακας 1: Πεζοπορικές και Αναρριχητικές Διαδρομές στην Περιφέρεια Αττικής

Πηγή: Καϊσαρλής, 2021

Για όσους επιθυμούν να διανυκτερεύσουν, ώστε να συνεχίσουν τη διαδρομή τους την επόμενη μέρα, στην Περιφέρεια Αττικής συναντώνται τα εξής ορειβατικά καταφύγια: Καταφύγιο Μπάφι, Καταφύγιο Φλαμπούρι και Καταφύγιο Κωνσταντίνος Αυγουστίνος στην Πάρνηθα.

Επίσης, στην Περιφέρεια Αττικής έχουν εντοπιστεί περίπου 60 σπήλαια, από τα οποία μόνο τα 4 είναι επισκέψιμα από το κοινό: Σπήλαιο Κουτούκι στην Παιανία, Σπήλαιο του Πανός (στους πρόποδες της Πάρνηθας στο Δήμο Φυλής), σπηλιά της Πεντέλης (γνωστή και ως σπηλιά του Νταβέλη), και Σπήλαιο της Αγίας Σοφίας Μυλοποτάμου, που αποτελεί το μόνο τουριστικά αξιοποιημένο σπήλαιο των Κυθήρων (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Όσον αφορά το θαλάσσιο μέτωπο, στην Περιφέρεια Αττικής βραβεύτηκαν το 2020 19 παραλίες με γαλάζια σημαία: 4 στην Περιφερειακή Ενότητα Νότιου Τομέα Αθηνών (Αστέρας Γλυφάδας, Γλυφάδα, Γλυφάδα Α, Γλυφάδα Β), 13 στην Περιφερειακή Ενότητα Ανατολικής Αττικής (Μπρεξίδα, Σχοινιάς/Καράβι, Διασταύρωση, Λίμνη, Αυλάκι, Λαγονήσι 1 – Grand Beach/Grand Resort Lagonisi, Λαγονήσι 2 – Mediterraneo/Grand Resort Lagonisi, Λαγονήσι 3 – Κοχύλια/Grand Resort Lagonisi, Μαύρο Λιθάρι/Eden Beach, Αστέρας Βουλιαγμένης/Astir Beach Vouliagmenis, Βάρκιζα, Βούλα Α, Βουλιαγμένη) και 2 στην Περιφερειακή Ενότητα Νήσων (Αγ. Μαρίνα, Ασκέλι/Νέα Αίγλη)⁸. Στην Αττική, απαντώνται, επίσης, οι εξής 5 Ιαματικές Πηγές: Νερό Λίμνης Βουλιαγμένης, Πηγή Αιζώνης (Γλυφάδα), Πηγή Αγίου Νικολάου (Δήμος Τροιζηνίας), Πηγή Αγίων Αναργύρων (Δήμος Τροιζηνίας) και Πηγή Μεθάνων (Αι Πηγαί) στο Δήμο Τροιζηνίας (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Σύμφωνα με γνωμοδότηση του Κεντρικού Συμβουλίου Νεωτέρων Μνημείων του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού απελευθερώθηκαν, μέσω ΚΥΑ, οι οργανωμένες και καθοδηγούμενες καταδύσεις σε 91 ναυάγια πλοίων και αεροπλάνων. Από αυτά, 16 αποδίδονται στην καταδυτική κοινότητα της Περιφέρειας Αττικής: Ελληνικό επιβατηγό ατμόπλοιο ΠΑΤΡΙΣ, Βρετανικό καλωδιακό πλοίο RETRIEVER, Βρετανικό φορτηγό ατμόπλοιο CLAN CUMMING, Ιταλικό ναρκαλιευτικό R.D.7, Ιταλικό φορτηγό ατμόπλοιο MONROSA, Ελληνικό φορτηγό ατμόπλοιο ΠΕΤΑΛΛΟΙ, Ιταλικό

⁸ <https://www.blueflag.gr/awards/2020>

τορπιλοβόλο ALDEBARAN, Γερμανικό αποβατικό LOKFÄHRE, Ιταλικό αντιτορπιλικό CURTATONE, Ελληνικό αντιτορπιλικό ΥΔΡΑ και Ελληνικό ατμόπλοιο ΡΟΖΑ ΒΛΑΣΗ (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Παραδοσιακοί Οικισμοί

Πρόκειται για οικισμούς με ιδιαίτερη ιστορική, πολεοδομική, αρχιτεκτονική, λαογραφική, κοινωνική και αισθητική φυσιογνωμία, που έχουν διατηρήσει αναλλοίωτη την εικόνα τους, καθώς και τα τοπικά τους χαρακτηριστικά. Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι χαρακτηρισμένοι από το Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας ως παραδοσιακοί οικισμοί.

ΧΩΡΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΣ ΟΙΚΙΣΜΟΣ
Αττική	• Αθήνα (Ιστορικό Κέντρο) • Εμπορικό Τρίγωνο Αθηνών • Εξάρχεια – Μουσείο – Στρέφη • Θησείο • Κηφισιά (Τμήμα της πόλης) • Λαύριο (Παραδοσιακό Τμήμα Λαυρίου) • Μεταξουργείο • Νέα Φιλαδέλφεια (Προσφυγικός Οικισμός) • Περιοχή Ψυρρή • Πλάκα
Πειραιάς	• Ακτή Πρωτοψάλτη (Καστέλλα) • Ιστορικό Κέντρο Πειραιά • Πειραιάς • Πόρος (Πειραιά)
Αίγινα	• Παχειά Ράχη • Πόλη της Αίγινας
Κύθηρα	• Αρωνιάδικα • Καστρισιάνικα • Κάτω Χώρα • Μυλοπόταμος • Χώρα Κυθήρων
Πόρος	• Πόλη του Πόρου
Σπέτσες	• Πόλη των Σπετσών
Ύδρα	• Πόλη της Ύδρας

Πίνακας 2: Παραδοσιακοί Οικισμοί Περιφέρειας Αττικής

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2021

Αρχαιολογικοί Χώροι

Στην Περιφέρεια Αττικής συγκεντρώνεται πληθώρα ιστορικών και αρχαιολογικών χώρων, που αποτελούν πόλο έλξης για εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο, τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό.

Σε αυτούς συγκαταλέγονται και δύο Μνημεία Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO: ο πλέον εμβληματικός αρχαιολογικός χώρος της Ακρόπολης στο κέντρο της Αθήνας και η Ιερά Μονή Δαφνίου στο Χαϊδάρι, στις παρυφές του Όρους Αιγάλεω.

Η πεζοδρομημένη διαδρομή γύρω από την Ακρόπολη, ως ένα υπαίθριο μουσείο, ενοποιεί 13 αρχαιολογικούς χώρους: τον Ιερό βράχο της Ακρόπολης, το Ολυμπείο (ή Στήλες του Ολυμπίου Διός), την Πύλη του Αδριανού, το Θέατρο του Διονύσου, τη Στοά του Ευμένη, το Ωδείο του Ηρώδου του Αττικού (Ηρώδειο), τον Άρειο Πάγο, την Πνύκα, την Αρχαία Αγορά, τη Ρωμαϊκή Αγορά, τη Βιβλιοθήκη του Αδριανού, τον Κεραμεικό και την Ακαδημία Πλάτωνος⁹. Σημαντικοί αρχαιολογικοί χώροι απαντώνται και στην Περιφερειακή Ενότητα Ανατολικής Αττικής, όπως ο Ναός του Ποσειδώνα (Σούνιο), ο Ναός της Αρτέμιδος (Αρχαία Βραυρώνα), ο αρχαίος οικισμός Ραμνούς ή Ραμνούνας (Δήμος Μαραθώνα), όπου υπήρχε και λατρευτικός χώρος της θεάς Νέμεσης, ο αρχαιολογικός χώρος Αμφιαράειο, όπου υπήρχε ιερός χώρος και μαντείο αφιερωμένο στον μυθικό ήρωα Αμφιάραο κ.ά.

Οι σημαντικότεροι αρχαιολογικοί χώροι στην Περιφερειακή Ενότητα Νήσων είναι ο Ναός της Αφαίας στην Αίγινα, ο Αρχαιολογικός Χώρος Κολώνας και ο Ναός του Απόλλωνα στην Αίγινα, η Αρχαία Σαλαμίνα, το Ιερό των Μουσών/Αρδαλίδων στην Τροιζήνα, ο Αρχαιολογικός Χώρος Ιερού του Ποσειδώνα στον Πόρο κ.α. Στον επόμενο Πίνακα παρουσιάζονται οι χαρακτηρισμένοι ως αρχαιολογικοί χώροι της Περιφέρειας Αττικής από το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ
Κεντρικός Τομέας Αθηνών	Αγορανομείο, Αέρηδες (μνημείο), Ακαδημία Αθηνών, Ακαδημία Πλάτωνος, Ακρόπολη Αθηνών, Άρειος Πάγος, Αρσάκειο Αθηνών, Αρχαία Ιερά οδός, Αρχαιολογικός Χώρος Δημόσιου Σήματος, Αρχαιολογικός Χώρος Κεραμεικού, Αρχαιολογικός Χώρος Λυκείου, Αρχαιολογικός Χώρος Οδού Αιόλου, Αρχαιολογικός Χώρος Πλατείας Κοτζιά, Αρχαίος Ναός της Αθηνάς, Ασκληπιείο, Βάθρο του Αγρίππα, Βόρεια Κλιτύς Ακροπόλεως, Βουλευτήριο Αρχαίας Αγοράς, Βουλή των Ελλήνων, Γκάζι, Γυμνάσιο ή «Ανάκτορο των Γιγάντων», Δημαρχείο Αθηνών, Δυτικοί Λόφοι Αθηνών, Εθνική Βιβλιοθήκη, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Νότια Κλιτύς Ακρόπολης, Πνύκα, Ρωμαϊκή Αγορά της Αθήνας, Ηρώδειο, Θέατρο Διονύσου, Θόλος Αρχαίας Αγοράς, Ιερά Σπήλαια Πανός Διός Απόλλωνα Υπακράιου, Ιερό της Αγλαύρου, Ιλίου Μέλαθρον, κατοικία Ερ. Σλήμαν, Κτήριο Γυμνασίου στην Κυψέλη Αθηνών, 74ο Δημοτικό Σχολείο στην Πλάκα, Μαράσλειος Παιδαγωγική Ακαδημία, Μέγαρο της Παλαιάς Βουλής, Μενδρεσές Αθηνών, Μνημείο του Λυσικράτη, Μνημείο Φιλοπάππου, Ναός της Αγροτέρας Αρτέμιδος, Ναός της Αθηνάς Νίκης, Ναός της Ρώμης και του Αυγούστου, Ναός του Άρη, Ναός του Ηφαίστου, Ναός του Ολυμπίου Διός, Νομική Σχολή Αθηνών, Οδός των Παναθηναίων, Καρυάτιδες, Οι φιλοσοφικές σχολές και η Οικία Ω, Οφθαλμιατρείο Αθηνών, Παλαιό Πιλοποιείο Πουλόπουλου, Πύλη του Αδριανού, Ρωμαϊκά Λουτρά Ζαπτείου, Σιδηροδρομικός σταθμός Πειραιώς - Αθηνών - Πελοποννήσου, Σπήλαιο Προφήτη Ηλία Ριζούπολης, Σταθμός ΜΕΤΡΟ «Ελαιώνας», Στοά Ελευθερίου Διός, Στοά του Αττάλου, Σχολικά κτήρια του 54^{ου} και του 55ου Δημοτικού Σχολείου Αθηνών, Προπύλαια, Παναθηναϊκό Στάδιο, Υδραγωγείο - υδατογέφυρα στην Αλσούπολη, Υδραγωγείο - υδατογέφυρα στην Ελευθερούπολη, Υπαίθριος Εκθεσιακός

⁹ <https://athensattica.com/el/ti-na-deite/archeologiki-chori/>

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ
	χώρος Πλατείας Συντάγματος, Χορηγικό Μνημείο του Θρασύλλου, Χορηγικό Μνημείο του Νικία και Ωρολόγιο Ανδρονίκου Κυρρήστου
Βόρειος Τομέας Αθηνών	Εκκλησία Αγίου Γεωργίου, Κτήριο Δημοτικού Σχολείου στην οδό Ελ. Βενιζέλου της Νέας Ερυθραίας και Σπήλαιο Νταβέλη ή Αμώμων.
Δυτικός Τομέας Αθηνών	Ιερό του Απόλλωνα στο Δαφνί, Ιερό του Απόλλωνος και Ναός της Αφροδίτης Δαφνίου
Δυτική Αττική	Αγία Τριάδα Μεγάρων (σημερινό Νέο Μέλι), Αρχαία Ελευσίνα, Αρχαίες Παγαί (Αλεποχώρι), Αρχαίο Θέατρο στις Αχαρνές, Αρχαίο Φρούριο Αιγιοσθένων, Αρχαιολογικός Χώρος Ελευθερών και Φρούριο Φυλής
Ανατολική Αττική	Αμφιάρειο Ωρωπού, Αρχαία Βραυρώνα, 1ο Δημοτικό Σχολείο Κορωπίου, Θολωτός τάφος στον Αρνό Μαραθώνα, Θορικός, Ιερό Ποσειδώνος και Αθηνάς στο Σούνιο, Ικάριον Αττικής, Κτήριο στην Οινόη Μαραθώνα, Μαραθώνας, Μπρεξίζα: Ιερό των Αιγύπτων Θεών, Μεταλλευτικό Συγκρότημα Καμάρizas Λαυρίου, Ραμνούς, Σούριζα (Δρυμός) Λαυρεωτικής, Σπήλαιο (Δολίνη) Βραώνας, Σπήλαιο Κίτσου, Σπήλαιο Κουτούκι, Σπήλαιο Λεοντάρι, Σπήλαιο Νυμφολήπτου ή Πάνος ή Αρχεδήμου, Σπήλαιο Πανός (Οινόη II), Τύμβος Αθηναίων στο Μαραθώνα και Φρούριο Σουνίου
Πειραιάς	21ο Δημοτικό Σχολείο
Νήσοι	Αρχαία Τροιζήνα, Αρχαιολογικός Χώρος Αφαίας, Αρχοντικό Παύλου Κουντουριώτη (Ύδρα), 1ο Δημοτικό Σχολείο Πόρου, Εϋνάρδειον Διαδασκαλείον, Ευριπίδειο Θέατρο, Μητρόπολη της Αίγινας, Ιερό Ποσειδώνος στην Καλαυρεία Πόρου, Μοναστήρι της Ζωοδόχου Πηγής, Μοναστήρι Φανερωμένης, Μονή Αγίου Νικολάου Λεμονιών, Οικία Άγγελου Σικελιανού, Πόλη της Αρχαίας Σαλαμίνας, Πύργος του Μαρκέλλου, Τάφος του Γεωργίου Καραϊσκάκη, Σπήλαιο του Ευριπίδη, Αρχοντικό Σωτηρίου Αναργύρου (Ντάπια Σπετσών), Ρώσικος Ναύσταθμος, Παλιό Λιμάνι Σπετσών, Νεοκλασική κατοικία του Σωτήριου Ανάργυρου, Βασιλικοί Τάφοι της Μαγούλας, Σπηλιά του Μπεκίρη, Αναργύρειος - Κοργιαλένειος Σχολή Σπετσών, Ιστορικό Αρχείο Κυθήρων, Μηλαπιδέα Κυθήρων, Κάστρο των Αντικυθήρων, Γέφυρα Κατουνίου Κυθήρων, Αρχαιολογικός χώρος Κολώνας, Αρχοντικό του Χατζηγιάννη Μέξη στις Σπέτσες και Μινωικό Ιερό Κορυφής στα Κύθηρα

Πίνακας 3: Χαρακτηρισμένοι Αρχαιολογικοί Χώροι Περιφέρειας Αττικής

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2021

Στον επόμενο Πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των επισκεπτών των αρχαιολογικών χώρων της Αττικής, βάσει των δεδομένων που δημοσιεύτηκαν από το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων για την περίοδο 2010-2020. Αξίζει να αναφερθεί ότι από το 2010 έως το 2019 με συνεχή ετήσια αύξηση (με εξαίρεση το 2016) ο αριθμός των επισκεπτών τετραπλασιάστηκε (ΙΝΣΕΤΕ, 2021). Στα στοιχεία του 2020 φαίνεται και η επίδραση της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης (Covid-19).

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.643.802	2.118.965	2.318.243	2.772.044	3.618.412	4.145.093	3.960.512	4.910.124	5.611.977	6.234.154	1.048.633

Πίνακας 4: Αριθμός Επισκεπτών στους Αρχαιολογικούς Χώρους της Περιφέρειας Αττικής (2010-2020)

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2021



Εικόνα 23: Αριθμός Επισκεπτών στους Αρχαιολογικούς Χώρους της Περιφέρειας Αττικής (2010-2020)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Μουσεία

Τόσο η αρχαία, όσο και η νεότερη ιστορία της Περιφέρειας Αττικής αναδεικνύονται μέσα από τα πολυάριθμα αξιόλογα Μουσεία της, που παρουσιάζονται στον επόμενο Πίνακα ανά Περιφερειακή Ενότητα.

Το Μουσείο της Ακρόπολης, που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη επισκεψιμότητα, περιλαμβάνει μοναδικά εκθέματα, κυρίως πρωτότυπα έργα της αρχαϊκής και κλασσικής ελληνικής τέχνης, που συνδέονται άμεσα με τον ιερό βράχο της αθηναϊκής Ακρόπολης.

Το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο απαριθμεί πάνω από 11.000 εκθέματα, κυρίως από την Αττική, αλλά και από άλλες περιοχές της Ελλάδας, προσφέροντας στον επισκέπτη ένα πανόραμα του αρχαίου ελληνικού πολιτισμού από τις αρχές της προϊστορίας έως την ύστερη αρχαιότητα.

Επίσης, σημαντικά Μουσεία της Περιφέρειας είναι το Επιγραφικό Μουσείο, στο οποίο φυλάσσονται 14.078 επιγραφές από τους πρώιμους ιστορικούς χρόνους έως τους παλαιοχριστιανικούς, το Μουσείο

της Αρχαίας Αγοράς που περιλαμβάνει ευρήματα των ανασκαφών της Αμερικανικής Σχολής Κλασικών Σπουδών στην Αρχαία Αγορά, το Αρχαιολογικό Μουσείο Βραυρώνας στο οποίο εκθέτονται ευρήματα από την ανασκαφή του Ιερού της Βραυρώνας, το Αρχαιολογικό Μουσείο της Αίγινας στο οποίο εκθέτονται ευρήματα από τις ανασκαφές στον αρχαιολογικό χώρο της Κολώνας κ.ά.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΜΟΥΣΕΙΑΑ
Κεντρικός Τομέας Αθηνών	Αρχαιολογικό Μουσείο Κεραμεικού, Αρχαιολογική Έκθεση στο Σταθμό ΜΕΤΡΟ «Ακρόπολη», Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο, Δημοτική Βιβλιοθήκη Αθηνών, Δημοτική Πινακοθήκη Αθηνών, Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, Εθνική Πινακοθήκη - Μουσείου Αλεξάνδρου Σούτσου, Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης, Εθνικό Ιστορικό Μουσείο, Επιγραφικό Μουσείο, Ελληνικό Εβραϊκό Μουσείο, Μουσείο Γουναροπούλου, Θεατρικό Μουσείο, Μουσείο Ελληνικών Λαϊκών Οργάνων, Ίδρυμα Νικολάου Π. Γουλανδρή -Μουσείο Κυκλαδίτικης Τέχνης, Μουσείο και Κέντρο Μελέτης του Ελληνικού Θεάτρου, Κανελλοπούλειο Μουσείο, Μουσείο Κοσμήματος Ηλία Λαλαούνη, Μουσείο Αρχαίας Αγοράς Αθηνών, Μουσείο Λαϊκής Τέχνης και Ιστορίας, Μουσείο Ελευθερίου Βενιζέλου, Μουσείο Μαρίας Κοτοπούλη, Μουσείο Ελληνικής Παραδοσιακής Τέχνης, Μουσείο Μικρασιατικού Ελληνισμού «Φιλώ Χαϊδεμένου», Μουσείο Μπενάκη, Μουσείο Νεώτερης Κεραμικής, Μουσείο της Ιστορίας της Ελληνικής Ενδυμασίας, Μουσείο Τηλεπικοινωνιών ΟΤΕ, Νέο Μουσείο Ακρόπολης, Μουσείο Χαρακτικής και Γραφικών Τεχνών, Νομισματικό Μουσείο, Μουσείο-Καλλιτεχνική Συλλογή Εθνικής Τραπέζης, Πινακοθήκη Νίκου Χατζηκυριάκου – Γκίκα, Φιλοτελικό Μουσείο, Πολεμικό Μουσείο
Βόρειος Τομέας Αθηνών	Μουσείο Φυσικής Ιστορίας Γουλανδρή, Σπαθάρειο Μουσείο Θεάτρου Σκιών
Δυτική Αττική	Αρχαιολογικό Μουσείο Ελευσίνας, Αρχαιολογικό Μουσείο Μεγάρων, Μουσείο Σκίτσου, Σιδηροδρομικό Μουσείο Αθηνών,
Ανατολική Αττική	Αρχαιολογική Συλλογή Αχαρνών, Αρχαιολογική Συλλογή στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος», Αρχαιολογικό Μουσείο Βραυρώνας, Αρχαιολογικό Μουσείο Λαυρίου, Αρχαιολογικό Μουσείο Μαραθώνα, Διαδραστικό Αγροτικό Λαογραφικό Μουσείο Βαρνάβα, Ευρωπαϊκό Μουσείο Άρτου, Μουσείο Βορρέ, Μουσείο Ζυγομαλά, Ορυκτολογικό Μουσείο Λαυρίου
Νότιος Τομέας Αθηνών	Πινακοθήκη Δημήτρη Πιερίδη
Πειραιάς	Αρχαιολογικό Μουσείο Πειραιά, Δημοτική Πινακοθήκη Πειραιά, Ελληνικό Ναυτικό Μουσείο
Νήσοι	Αρχαιολογικό Μουσείο Κολώνας Αίγινας, Αρχαιολογικό Μουσείο Κυθήρων, Αρχαιολογικό Μουσείο Σαλαμίνας, Αρχαιολογικό Μουσείο Πόρου, Αρχοντικό Παύλου Κουντουριώτη, Ιστορικό Αρχείο-Μουσείο Ύδρας, Μουσείο Μεταβυζαντινής Τέχνης και Ιστορίας Ύδρας, Μουσείο Σπετσών, Μουσείο Χρήστου Καπράλου, Σπίτι-Μουσείο της Λασκαρίνας

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΜΟΥΣΕΙΑ
	Μπουμπουλίνας, Ιστορικό Μουσείο Αίγινας, Χατζοπούλειος Δημοτική Βιβλιοθήκη Πόρου

Πίνακας 5: Μουσεία της Περιφέρειας Αττικής

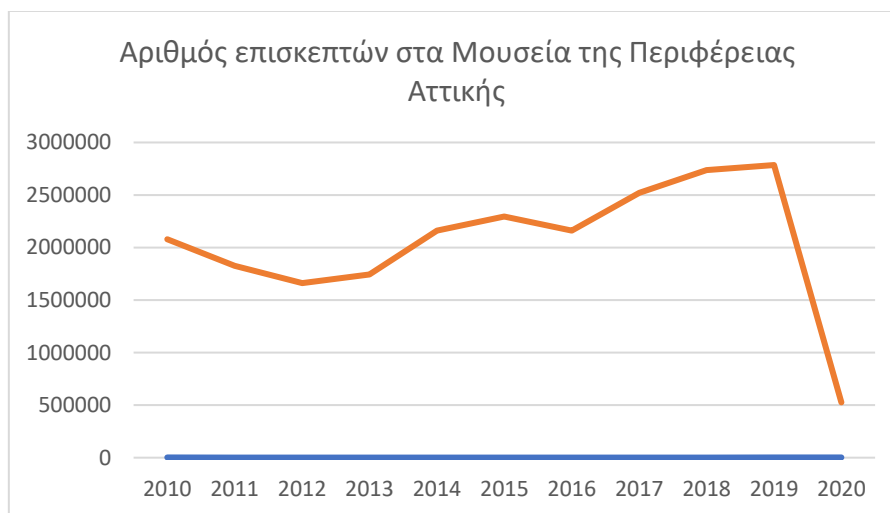
Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2021

Στον επόμενο Πίνακα παρουσιάζεται η επισκεψιμότητα στα Μουσεία της Περιφέρειας Αττικής κατά την περίοδο 2010-2020 σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιεύτηκαν από το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ, 2021). Βάσει των στοιχείων του πίνακα, παρουσιάζεται συνεχιζόμενη ετήσια αύξηση των επισκεπτών μετά το 2013 (με εξαίρεση το 2016). Επίσης, παρόλο που το 2010 οι επισκέπτες των μουσείων ήταν περισσότεροι από αυτούς των αρχαιολογικών χώρων, από το 2016 και μετά γίνονται σχεδόν οι μισοί σε σχέση με τους επισκέπτες των αρχαιολογικών χώρων. Στα στοιχεία του 2020 αποτυπώνονται οι επιπτώσεις των περιοριστικών μέτρων εξαιτίας της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης (Covid-19) (Καϊσαρλής, 2021).

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2.079.173	1.825.963	1.660.555	1.743.523	2.162.221	2.295.545	2.161.128	2.521.553	2.736.359	2.785.289	525.909

Πίνακας 6: Αριθμός Επισκεπτών στα Μουσεία της Περιφέρειας Αττικής (2010-2020)

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2021



Εικόνα 24: Αριθμός Επισκεπτών στους Αρχαιολογικούς Χώρους της Περιφέρειας Αττικής (2010-2020)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Λοιπές τουριστικές υποδομές

Αξιόλογες τουριστικές υποδομές προσέλκυσης επισκεπτών και τουριστών στην Περιφέρεια Αττικής είναι και οι εξής (ΙΝΣΕΤΕ, 2021):

- Το γήπεδο Γκολφ στην περιοχή της Γλυφάδας έκτασης 530 περίπου στρεμμάτων
- Το Καζίνο Mont Parnes στην Πάρνηθα σε υψόμετρο 1.055μ., που αποτελεί ένα από τα παλαιότερα χερσαία καζίνο της Ελλάδας.

Γαστρονομία

Τα τελευταία χρόνια η Αττική έχει αρχίσει να αναδεικνύεται σε γαστρονομικό τουριστικό προορισμό. Για την ανάπτυξη του γαστρονομικού τουρισμού στην Αττική είναι απαραίτητη η προβολή και παροχή εξειδικευμένων και ποιοτικών υπηρεσιών, από τους τοπικούς επιχειρηματικούς φορείς, οι οποίοι μπορούν να καθιερώσουν κάποια πρότυπα ποιότητας στον κλάδο τους, ώστε να τον αναβαθμίσουν και να τον συντονίσουν (Γιακουμίδου, 2018).

Στην Περιφέρεια Αττικής τα προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και Προστασίας Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ) είναι τα εξής: το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο Τροιζηνίας (ΠΟΠ), το Φυστίκι Αίγινας (ΠΟΠ), το Φυστίκι Μεγάρων (ΠΟΠ), τα Σύκα Βραβρώνας Μαρκόπουλου Μεσογείων (ΠΓΕ) και η Φέτα (ΠΟΠ, σε όλες τις Περιφερειακές Ενότητες). Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδοσιακά πιάτα είναι η μελιτζανόπιτα στην Αίγινα, το ψάρι αλά Σπετσιώτα, οι τσίπιλιες, οι γκόγκλιες, οι κιούρλιες και τα πικάντικα μύδια σε Σπέτσες – Ύδρα – Πόρο - Μέθανα, η παστή φρίσσα, οι τηγανίτες Κούλουρης και το κουγκουλούρι στη Σαλαμίνα, το Βενετσιάνικο παστίτσιο, τα ξεροτήγανα, η βεχτόλαδεια και το μπούρντινο στα Κύθηρα. Επιπροσθέτως, στην Περιφέρεια παράγονται παραδοσιακά γλυκίσματα όπως τα αμυγδαλωτά Σπετσών, τα αμυγδαλωτά Ύδρας, τα μουστοκούλουρα Σαλαμίνας, το αχλαδάκι, οι ροζέδες και ο Μαστός της Αφροδίτης στα Κύθηρα (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Σχετικά με την οινοπαραγωγή της περιοχής, το σύνολο των αμπελώνων της Περιφέρειας παράγει τους οίνους ΠΓΕ Αττική και ΠΓΕ Ρετσίνα Αττικής, ενώ οι οίνοι που παράγονται από τους αμπελώνες των Ενοτήτων Αιτωλοακαρνανίας, Αττικής, Βοιωτίας, Εύβοιας, Ευρυτανίας, Φθιώτιδας και Φωκίδας φέρουν την ένδειξη ΠΓΕ Στερεά Ελλάδα. Επίσης, στην Περιφερειακή Ενότητα Ανατολικής Αττικής παράγονται οι οίνοι ΠΓΕ Ανάβυσσος, ΠΓΕ Βιλίτσα (αποτελεί τον μόνο οίνο που περιέχει μόνο ξενική ποικιλία), ΠΓΕ Κορωπί, ΠΓΕ Μαρκόπουλο, ΠΓΕ Παιανία, ΠΓΕ Παλλήνη, ΠΓΕ Πλαγιές Πεντελικού και ΠΓΕ Σπάτα. Οι ρετσίνες ΠΓΕ που παράγονται στην Ενότητα Ανατολικής Αττικής είναι η Ρετσίνα Μεσογείων, η Ρετσίνα Παιανίας, η Ρετσίνα Παλλήνης, η Ρετσίνα Πικερμίου και η Ρετσίνα Σπάτων. Στην Περιφερειακή Ενότητα Δυτικής Αττικής, παράγονται οι οίνοι ΠΓΕ Γεράνια και ΠΓΕ Ίλιον και η ΠΓΕ Ρετσίνα Μεγάρων (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Τέλος, στην Περιφέρεια βρίσκεται το Μουσείο Οίνου, ενώ παράλληλα υπάρχουν πολλά επισκέψιμα οινοποιεία όπως: το κτήμα Βασιλείου, η οινοποιία Παπαγιαννάκου, η οινοποιία Αναγνώστου, το κτήμα Κοκοτού, το Οινοποιείο Ζεγγίνης, το Οινοποιείο Νικολού, οι Αμπελώνες Μάρκου, η Οινοποιία Αλλαγιάννης, η Οινοποιία Μεγαπάνος, το Κελλάρι Παπαχρήστου και το Οινοποιείο Μπουτάρη (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

5.2 Υποδομές Διαμονής Περιφέρειας Αττικής

Από την άποψη των τουριστικών υποδομών, φαίνεται πως η Περιφέρεια Αττικής παρουσιάζει ανοδική πορεία. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα επίσημα στατιστικά στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ., η Περιφέρεια Αττικής το 2020 διέθετε 689 ξενοδοχειακές μονάδες, με 33.749 δωμάτια και 64.712 κλίνες, με τα περισσότερα να βρίσκονται στις Περιφερειακές Ενότητες Κεντρικού Τομέα Αθηνών και Νήσων. Στον επόμενο Πίνακα παρουσιάζεται το ξενοδοχειακό δυναμικό της Περιφέρειας Αττικής ανά Περιφερειακή Ενότητα το 2020 σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας. Οι τιμές

παρουσιάζουν μικρές διαφορές σε σχέση με την απογραφή της ΕΛ.ΣΤΑΤ. Ειδικότερα, η Περιφέρεια Αττικής αντιπροσωπεύει το 2020 το 7% των μονάδων, το 8% των δωματίων και το 7% των κλινών της χώρας διαθέτοντας συνολικά 691 μονάδες με 33.891 δωμάτια και 64.960 κλίνες (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

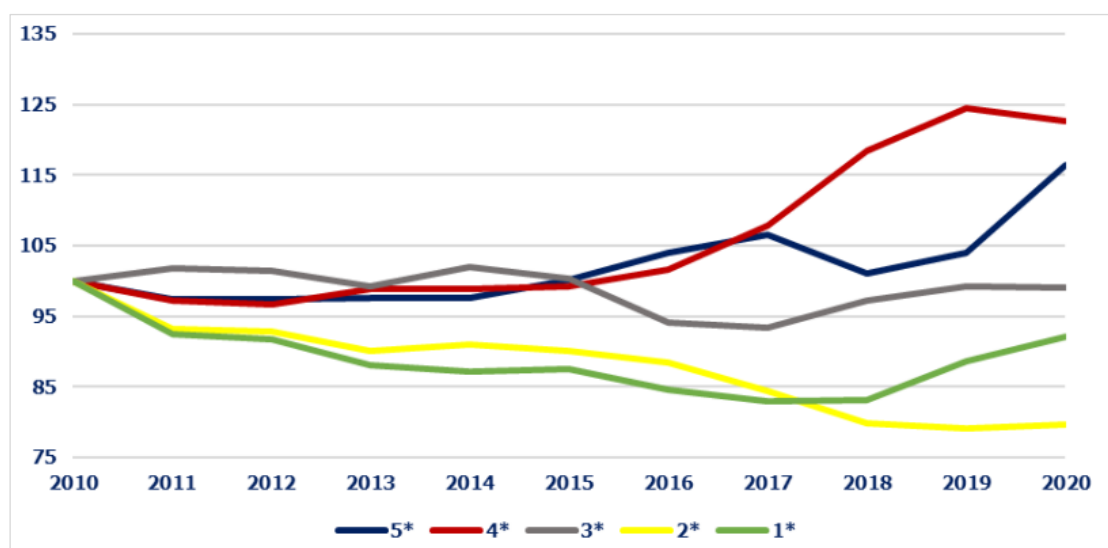
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	Ξενοδοχειακό Δυναμικό Κατά Κατηγορία						
	Είδος	5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
Κεντρικός Τομέας Αθηνών	Μονάδες	23	68	65	65	51	272
	Δωμάτια	4.522	5.758	3.377	2.157	1.222	17.036
	Κλίνες	4.522	5.758	3.377	2.157	1.222	17.036
Ανατολική Αττική	Μονάδες	9	18	20	29	2	78
	Δωμάτια	1.967	1.806	1.269	1.032	36	6.110
	Κλίνες	3.869	3.892	2.782	1.977	68	12.588
Νησιά Αττικής	Μονάδες	4	23	50	78	42	197
	Δωμάτια	159	556	1.223	1.664	608	4.210
	Κλίνες	326	1.065	2.313	3.156	1.214	8.074
Νότιος Τομέας Αθηνών	Μονάδες	2	15	10	18	3	48
	Δωμάτια	400	1.087	572	610	59	2.728
	Κλίνες	843	2.077	1.037	1.056	110	5.123
Πειραιάς	Μονάδες	1	2	7	23	10	43
	Δωμάτια	77	57	450	860	238	1.682
	Κλίνες	125	116	815	1.543	508	3.107
Βόρειος Τομέας Αθηνών	Μονάδες	4	5	4	13	3	29
	Δωμάτια	262	216	131	499	63	1.171
	Κλίνες	498	405	239	954	118	2.214
Δυτική Αττική	Μονάδες	0	2	2	9	0	13
	Δωμάτια	0	336	28	234	0	598
	Κλίνες	0	662	59	432	0	1.153
	Μονάδες	0	0	0	9	2	11

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	Ξενοδοχειακό Δυναμικό Κατά Κατηγορία						
	Είδος	5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
Δυτικός Τομέας Αθηνών	Δωμάτια	0	0	0	315	41	356
	Κλίνες	0	0	0	586	78	664
Σύνολο	Μονάδες	43	133	158	244	113	691
	Δωμάτια	7.387	9.816	7.050	7.371	2.267	33.891
	Κλίνες	14.252	19.019	13.267	13.606	4.816	64.960

Πίνακας 7: Ξενοδοχειακό Δυναμικό στην Περιφέρεια Αττικής ανά Περιφερειακή Ενότητα το 2020

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2021

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα που ακολουθεί, κατά την περίοδο 2010-2020, οι μεγαλύτερες αυξήσεις σε ξενοδοχειακές μονάδες σε επίπεδο Περιφέρειας παρατηρούνται από στα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων και άνω (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).



Εικόνα 25: Εξέλιξη ξενοδοχειακών δωματίων στην Περιφέρεια Αττικής κατά την περίοδο 2010-2020

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2021

Η ανανέωση της ξενοδοχειακής υποδομής στην Αθήνα είναι ακόμη πιο έντονη με το ρυθμό κατασκευής ξενοδοχείων 4* και 5* στην Αθήνα να είναι μεγαλύτερος και από την Περιφέρεια και από το σύνολο της χώρας. Μεγάλες μονάδες κατασκευάζονται από ξενοδοχειακές αλυσίδες, ενώ ταυτόχρονα τα ξενοδοχεία τύπου boutique αυξάνονται συνεχώς. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των ξενοδοχείων βελτιώνεται διαρκώς και καταγράφεται αύξηση στο Δείκτη Ικανοποίησης των πελατών. Ωστόσο, οι επιδόσεις των ξενοδοχείων της Αθήνας διαμορφώνονται σε χαμηλότερα ποσοστά από το σύνολο των ξενοδοχείων της χώρας, απόρροια της υπερπροσφοράς κλινών και του φαινομένου της βραχυχρόνιας μίσθωσης (Σαραντή, 2021).

Επιπλέον, στην Περιφέρεια Αττικής το 2019 (βάσει στοιχείων του Μητρώου Τουριστικών Επιχειρήσεων) υπήρχαν 775 μονάδες ενοικιαζόμενων δωματίων, με τις περισσότερες να βρίσκονται στην Περιφερειακή Ενότητα Νήσων με δυναμικό 4.466 δωματίων και 9.936 κλινών, όπως φαίνεται

στον επόμενο Πίνακα. Η Περιφέρεια Αττικής αντιπροσωπεύει το 2019 το 3% των μονάδων, το 3% των δωματίων και το 3% των κλινών της χώρας διαθέτοντας συνολικά 5.877 δωμάτια και 13.204 κλίνες.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	Ενοικιαζόμενα Δωμάτια Κατά Κατηγορία					
	Είδος	4Κ	3Κ	2Κ	1Κ	Σύνολο
Νήσων	Μονάδες	53	113	302	133	601
	Δωμάτια	471	1.053	2.207	735	4.466
	Κλίνες	1.092	2.359	4.844	1.641	9.936
Κεντρικού Τομέα Αθηνών	Μονάδες	44	1	4	12	61
	Δωμάτια	489	15	21	65	590
	Κλίνες	1.209	19	70	166	1.464
Πειραιώς	Μονάδες	2	3	25	31	61
	Δωμάτια	13	22	155	177	367
	Κλίνες	31	50	318	357	756
Ανατολικής Αττικής	Μονάδες	4	12	5	3	24
	Δωμάτια	28	112	28	25	193
	Κλίνες	67	288	62	44	461
Βόρειου Τομέα Αθηνών	Μονάδες	12	2	1	0	15
	Δωμάτια	149	16	11	0	176
	Κλίνες	308	40	28	0	376
Νότιου Τομέα Αθηνών	Μονάδες	7	0	0	0	7
	Δωμάτια	47	0	0	0	47
	Κλίνες	119	0	0	0	119
Δυτικής Αττικής	Μονάδες	1	2	1	1	5
	Δωμάτια	5	15	3	6	29
	Κλίνες	20	30	7	18	75
Δυτικού Τομέα Αθηνών	Μονάδες	1	0	0	0	1
	Δωμάτια	9	0	0	0	9

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	Ενοικιαζόμενα Δωμάτια Κατά Κατηγορία					
	Είδος	4Κ	3Κ	2Κ	1Κ	Σύνολο
	Κλίνες	17	0	0	0	17
Σύνολο	Μονάδες	124	133	338	180	775
	Δωμάτια	1.211	1.233	2.425	1.008	5.877
	Κλίνες	2.863	2.786	5.329	2.226	13.204

Πίνακας 8: Ενοικιαζόμενα Δωμάτια στην Περιφέρεια Αττικής ανά Περιφερειακή Ενότητα το 2019

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2021

Από την άλλη πλευρά, η δυναμικότητα της Περιφέρειας Αττικής σε επαύλεις και επιπλωμένες κατοικίες ήταν το 2018 (σύμφωνα με το Μητρώο Τουριστικών Επιχειρήσεων) 483 μονάδες, με 744 δωμάτια και 4.232 κλίνες.

Η δε δυναμικότητα των κύριων και δευτερευουσών κατοικιών βάσει της απογραφής της ΕΛ.ΣΤΑΤ. για το 2011 σε επίπεδο Περιφέρειας ήταν 2.121.155 κατοικίες, οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για βραχυχρόνιες μισθώσεις μέσω Airbnb. Ειδικότερα, η Περιφέρεια Αττικής εμφάνισε αύξηση στις κατοικίες της κατά +16% (από 1,8 εκατ. το 2001 σε 2,1 εκατ. το 2011), κατά +78% στις κενές κατοικίες (από 343 χιλ. το 2001 σε 609 χιλ. το 2011) και +64% στις δευτερεύουσες και εξοχικές κατοικίες (από 180 χιλ. το 2001 σε 295 χιλ. το 2011) (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Τέλος, τα κάμπινγκ στην Περιφέρεια Αττικής ήταν 10 σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας για το 2020, με 6 οικίσκους και 736 θέσεις, όπου τα περισσότερα βρίσκονται στην Περιφερειακή Ενότητα Ανατολικής Αττικής, η οποία διαθέτει 6 μονάδες, 6 οικίσκους και 468 θέσεις.

Συνολικά, οι υποδομές διαμονής της περιφέρειας Αττικής παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

ΕΙΔΟΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	ΔΩΜΑΤΙΑ	ΚΛΙΝΕΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΥΠΟΔΟΜΗ
Ξενοδοχειακές μονάδες	691	33.891	64.960	Κεντρικού Τομέα Αθηνών
Ενοικιαζόμενα δωμάτια	775	5.877	13.204	Νήσων
Επιπλωμένες Κατοικίες	483	744	4.232	Νήσων
Κάμπινγκ	10	6	736	Ανατολικής Αττικής
Σύνολο	1.959	40.518	83.132	

Πίνακας 9: Υποδομές Διαμονής στην Περιφέρεια Αττικής

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ, 2021, Ιδία επεξεργασία

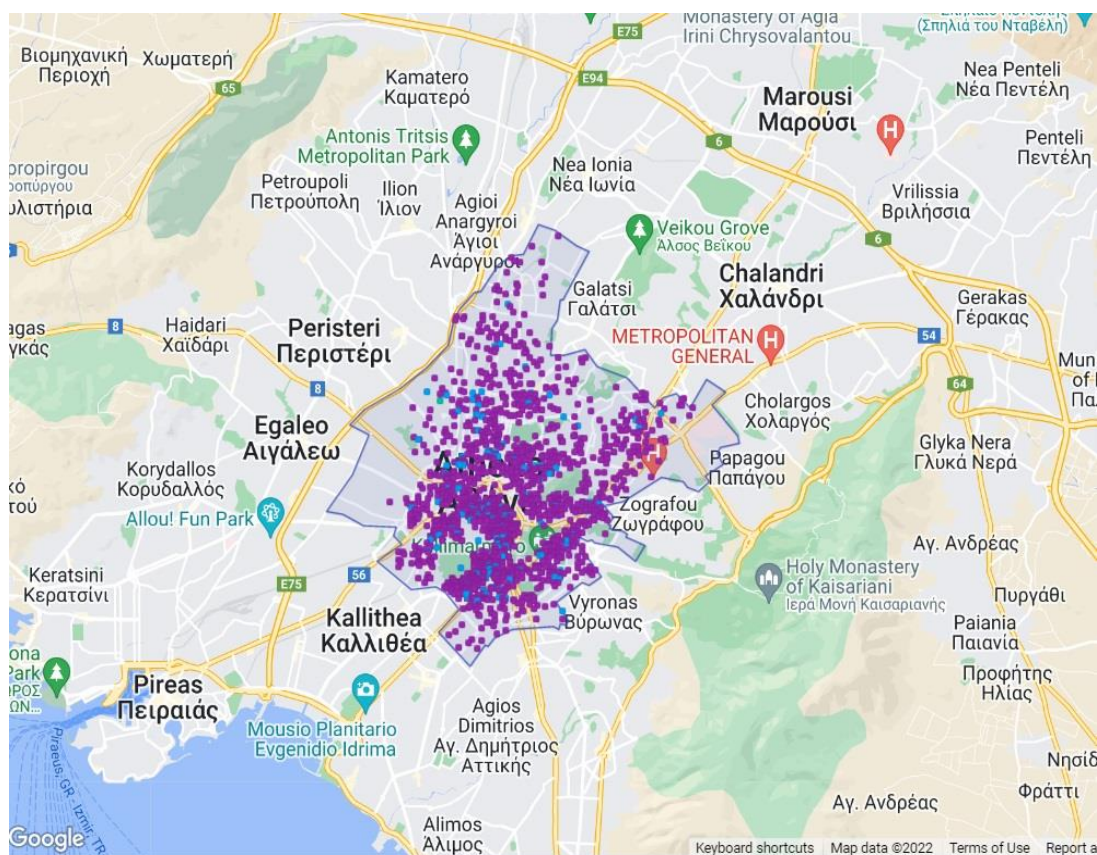
Όσον αφορά τη βραχυπρόθεσμη μίσθωση ακινήτων στην Αττική με το σύστημα Airbnb, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της AirDNA ο αριθμός των εγγεγραμμένων ακινήτων (ολόκληρα διαμερίσματα ή/και κατοικίες – όχι ιδιωτικά δωμάτια) στην πλατφόρμα Airbnb το πρώτο τρίμηνο του 2022 άγγιζε τα 3.056, όταν τον Δεκέμβριο του 2021 ήταν 3.135 και το 2019 ήταν 4.776 στις top περιοχές. Αύξηση των εγγραφών ακινήτων σε πλατφόρμες βραχυχρόνιας μίσθωσης καταγράφεται στο Εμπορικό Τρίγωνο, ενώ παρόμοια εικόνα επικρατεί και στην περιοχή Εξάρχεια – Νεάπολη – Μουσείο. Μειώσεις στα εγγεγραμμένα ακίνητα σε πλατφόρμες βραχυχρόνιας μίσθωσης καταγράφεται και στο Κολωνάκι, ενώ η μεγαλύτερη μείωση έχει καταγραφεί στον Κεραμεικό.

Η οικονομία διαμοιρασμού τα τελευταία χρόνια – πριν την πανδημία του κορονοϊού, ενίσχυσε την ελληνική οικονομία μέσω των εισπραχθέντων φόρων με περισσότερα από 444 εκατ. ευρώ, 68 εκατ. ευρώ το 2017, 176 εκατ. ευρώ το 2018 και περίπου 200 εκατ. ευρώ το 2019. Ο τζίρος της οικονομίας διαμοιρασμού για την ελληνική οικονομία από τον Ιούνιο του 2018 έως το Μάιο του 2019, άγγιξε τα 1,15 δις. ευρώ.

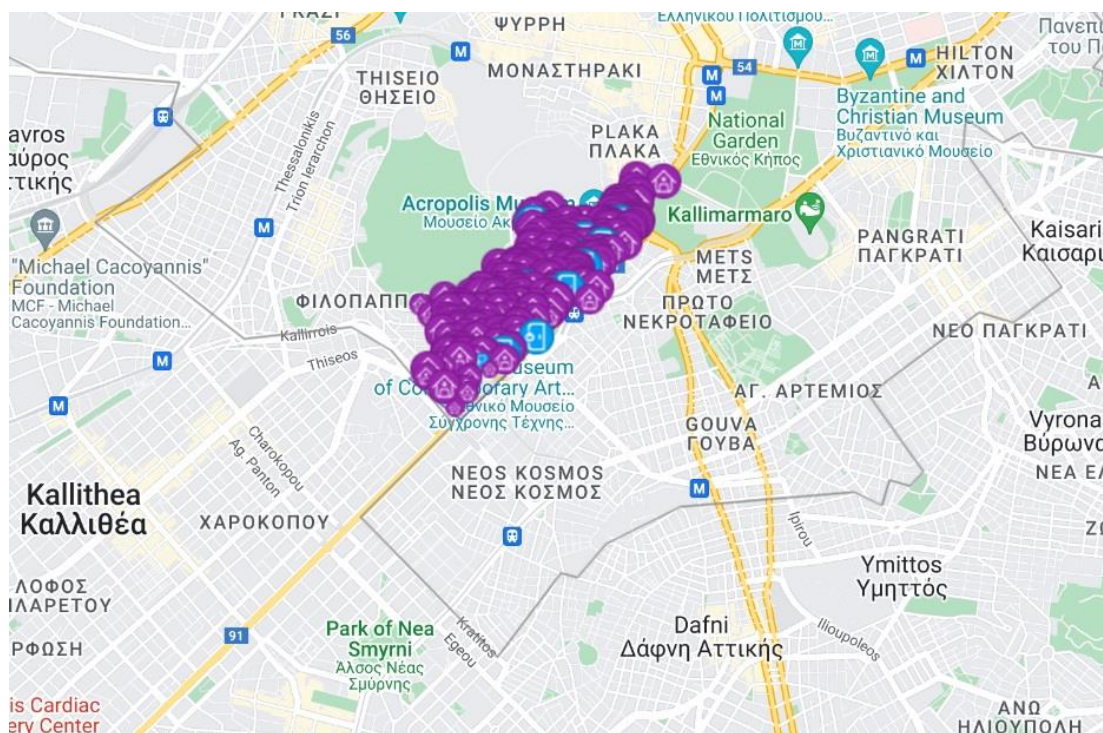
Τα ακίνητα που καταχωρήθηκαν σε πλατφόρμες βραχυχρόνιας μίσθωσης το 2018 ήταν 72.144 (καταγράφοντας αύξηση κατά 21% σε σχέση με το 2017) και το Δεκέμβριο του 2019 άγγιξαν τις 94.592. Αν και τα συγκεκριμένα αριθμητικά δεδομένα είναι αρχικά εντυπωσιακά, ο κλάδος των βραχυχρόνιων μισθώσεων τους τελευταίους μήνες του 2019 και ιδιαίτερα από το Μάιο του 2019, βρισκόταν σε ένα στάδιο αυτορρύθμισης, προσπαθούσε να βρει το βηματισμό του και να αποκτήσει το μερίδιο που του αναλογεί στην κτηματαγορά και στην αναπτυσσόμενη τουριστική βιομηχανία της χώρας. Επίσης, καθοριστικό παράγοντα για το 2020 καθώς και το 2021 αποτέλεσαν τα χαμηλά εισοδήματα λόγω covid-19¹⁰.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2019 σχετικά με τις χωροκοινωνικές της επιπτώσεις, η Airbnb βραχυχρόνια μίσθωση ακινήτων αναδεικνύεται ως ένα φαινόμενο ιδιαίτερος διαδεδομένο σε πλήθος διαφορετικών περιοχών της Αθήνας, το οποίο ωστόσο αναπτύσσεται χωρικά και κοινωνικά με άνισο τρόπο. Εξ αυτού, η συγκεκριμένη πρακτική εντάσσεται σε διαφορετικές στεγαστικές και οικονομικές στρατηγικές των εκμισθωτών, οι οποίες ποικίλουν από κρίσιμες στρατηγικές επιβίωσης (ως έσοδα, αλλά και για την κάλυψη των αυξημένων εξόδων της ακίνητης περιουσίας) μέχρι στρατηγικές αποκόμισης εσόδων από την ακίνητη ιδιοκτησία και συσσώρευσης πλούτου.

¹⁰ https://www.businessdaily.gr/oikonomia/61145_xefoyskose-airbnb-stin-athina-meiosi-katoikion-34-apo-2019



Εικόνα 26: Ανάπτυξη AirBnB στην Αττική



Εικόνα 27: Ανάπτυξη AirBnB στην περιοχή Κουκάκι

Πηγή: AirDNA

Επιπρόσθετα, η Airbnb πρακτική αναδύεται ως μία κρίσιμη δύναμη μετασχηματισμού του αστικού χώρου, με επιπτώσεις τόσο στον τομέα της κατοικίας όσο και στην τοπική οικονομία και στην κοινωνία. Στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης στεγαστικής κρίσης, εντοπίζονται ορισμένες θετικές επιπτώσεις, οι οποίες όμως συνοδεύονται από μία σειρά αρνητικών επιπτώσεων που ήδη εγγράφονται στο χώρο και στην κοινωνία της πόλης. Ορισμένες γειτονιές τείνουν να μετασχηματιστούν σε μονολειτουργικές περιοχές σε επίπεδο χρήσεων γης και δραστηριοτήτων, ενώ μέσω της περιορισμένης προσφοράς συμβατικών διαμερισμάτων μακροχρόνιας μίσθωσης, σημειώνονται αυξήσεις των τιμών των ενοικίων, κάτι που ήδη οδηγεί στον εκτοπισμό μόνιμων κατοίκων. Ειδικά σε ό,τι αφορά τις χαμηλότερες εισοδηματικές κατηγορίες ενοικιαστών κατοικίας και τους μεταναστευτικούς πληθυσμούς, ως ομάδες που κινδυνεύουν πρωτίστως από τις διαδικασίες «τουριστικοποίησης», ο κίνδυνος εκτοπισμού είναι ακόμα μεγαλύτερος. Οι παραπάνω εξελίξεις μετασχηματίζουν βίαια ολόκληρες περιοχές της πόλης, τον γενικό χαρακτήρα τους, την κοινωνική τους σύνθεση και την καθημερινότητά τους, έτσι όπως αυτή είχε διαμορφωθεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες¹¹.

5.3 Υποδομές Μεταφορών στην Περιφέρεια Αττικής

Στην Περιφέρεια Αττικής υπάρχουν οι ακόλουθες 10 μαρίνες με 4.572 θέσεις ελλιμενισμού (ΙΝΣΕΤΕ, 2021):

- Ενότητα Νοτίου Τομέα Αθηνών: Αγ. Κοσμάς (337 θέσεις), Άλιμος (1.080 θέσεις), Βουλιαγμένη (103 θέσεις), Γλυφάδα (780 θέσεις), Καλλιθέα (415 θέσεις) και Παλαιό Φάληρο/Μαρίνα Φλοίσβου (315 θέσεις)
- Ενότητα Πειραιώς: Ζέα (625 θέσεις) και Φάληρο ΣΕΦ (162 θέσεις)
- Ενότητα Ανατολικής Αττικής: Όρμος Πάνορμος Λαυρεωτικής (685 θέσεις)
- Ενότητα Νήσων: Μέθανα (70 θέσεις)

Επίσης, στην Περιφέρεια Αττικής είναι χωροθετημένα 6 Καταφύγια ή Αγκυροβόλια τουριστικών σκαφών (4 στην Ενότητα Νήσων, 1 στην Ενότητα Νοτίου Τομέα Αθηνών και 1 στην Ενότητα Δυτικής Αττικής) με 445 θέσεις ελλιμενισμού (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

5.4 Χαρακτηριστικά εισερχόμενου τουρισμού στην Περιφέρεια Αττικής

Ο Ελληνικός Τουρισμός από το 2015 έως το 2019 διανύει την καλύτερη πενταετία και παρουσιάζει εντυπωσιακά αποτελέσματα σε αφίξεις και έσοδα, καλύτερα από τους κυριότερους ανταγωνιστές του (Ισπανία, Ιταλία, Τουρκία), προσφέροντας πολλαπλά οφέλη στην οικονομία, μειώνοντας την ανεργία, αυξάνοντας τη συμβολή του στο ΑΕΠ της χώρας και στην κάλυψη του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου. Από τους τουριστικούς δείκτες μικρή μείωση παρουσιάζουν μόνο η μέση διάρκεια παραμονής και η μέση κατά κεφαλή δαπάνη, η οποία αποδίδεται στη νέα τουριστική τάση, να πραγματοποιούνται περισσότερα ταξίδια μικρότερης διάρκειας. Η ανοδική αυτή πορεία διακόπηκε το χειμώνα του 2020 με την πανδημική κρίση του Covid-19, η οποία διαρκεί ακόμη και σήμερα, καθλώνοντας πλήρως τον τουρισμό. Ωστόσο, τα πρώτα βήματα επανόδου έχουν αρχίσει να φαίνονται. Η πλήρης επαναφορά του τουρισμού αναμένεται να γίνει με αργούς ρυθμούς και η αποτίμηση των επιπτώσεων της πανδημίας θα αναδείξει διαφοροποιήσεις για τους διάφορους

¹¹ <https://www.rchumanities.gr/omada-balampanidis-pettas-papatzani/>

προορισμούς. Τα βαρύτερα πλήγματα θα υποστούν οι περιοχές στις οποίες κυριαρχεί ο μαζικός τουρισμός (Σαραντή, 2021).

Η Περιφέρεια Αττικής αντιπροσωπεύει το 2020 το 44% των αεροπορικών αφίξεων εσωτερικού της χώρας. Κατά την περίοδο 2015-2019, τα αεροδρόμια της Περιφέρειας σημείωσαν αύξηση αφίξεων κατά +22%. Το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος εξυπηρετεί την πλειοψηφία των αφίξεων της Περιφέρειας, σημειώνοντας την περίοδο 2015-2019 αύξηση κατά +22% (από 3,3 εκατ. το 2015 σε 4,0 εκατ. το 2019) ενώ το αεροδρόμιο των Κυθήρων σημειώνει αύξηση κατά +16% (από 14 χιλ. το 2015 σε 16 χιλ. το 2019). Την περίοδο 2019-2020, οι αφίξεις εσωτερικού στα αεροδρόμια της Περιφέρειας σημείωσαν πτώση κατά -62% (από 4,0 εκατ. το 2019 σε 1,5 εκατ. το 2020) (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Όσον αφορά τις ακτοπλοϊκές αφίξεις για το έτος 2020, η Περιφέρεια Αττικής αντιπροσωπεύει το 50% των διακινήθέντων εσωτερικού της χώρας. Την περίοδο 2015-2019, οι λιμένες της Περιφέρειας σημείωσαν αύξηση στην διακίνηση επιβατών κατά +5% (από 29,0 εκατ. το 2015 σε 30,5 εκατ. το 2019). Στις επιμέρους Ενότητες η εικόνα είναι θετική, με εξαίρεση την Περιφερειακή Ενότητα Δυτικής Αττικής. Κατά την περίοδο 2019-2020, η διακίνηση επιβατών στα λιμάνια της Περιφέρειας κατέγραψε πτώση κατά -34% (από 30,5 εκατ. το 2019 σε 20,2 εκατ. το 2020), κάτι που ισχύει και για όλες τις Περιφερειακές Ενότητες. Όσον αφορά την ποσοστιαία κατανομή των διακινήθέντων εσωτερικού στα λιμάνια της Περιφέρειας για το 2020, παρατηρήθηκε ότι η Ενότητα Πειραιώς αντιπροσωπεύει το 50% της επιβατικής κίνησης και ακολουθούν οι Ενότητες Νήσων (41%), Ανατολικής Αττικής (8%) και Δυτικής Αττικής (2%) (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Σχετικά με την κίνηση κρουαζιερόπλοιων στην Περιφέρεια Αττικής ανά λιμάνι, η Περιφέρεια Αττικής αντιπροσωπεύει το 2020 το 37% της κίνησης κρουαζιερόπλοιων της χώρας. Κατά την περίοδο 2015-2019 τα λιμάνια της Περιφέρειας (Πειραιάς, Κύθηρα και Λαύριο) κατέγραψαν μείωση στην κίνηση κρουαζιερόπλοιων κατά -8% (από 680 κρουαζιερόπλοια το 2015 σε 625 κρουαζιερόπλοια το 2019), ενώ κατά την περίοδο 2019-2020 η εικόνα είναι επίσης αρνητική, καταγράφοντας μείωση στην κίνηση κρουαζιερόπλοιων κατά -88% (από 625 κρουαζιερόπλοια το 2019 σε 76 κρουαζιερόπλοια το 2020). Η όποια κίνηση καταγράφηκε το 2020 αφορούσε στο λιμάνι του Πειραιά. Η Περιφέρεια Αττικής αντιπροσωπεύει το 2020 το 25% των αφίξεων επιβατών κρουαζιέρας της χώρας. Την περίοδο 2015-2019 τα λιμάνια της Περιφέρειας (Πειραιάς, Κύθηρα και Λαύριο) κατέγραψαν αύξηση στις αφίξεις επιβατών κατά +7% (από 1,0 εκατ. το 2015 σε 1,1 εκατ. το 2019), σε αντίθεση με την κίνηση των κρουαζιερόπλοιων που κατέγραψε μείωση (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Όσον αφορά τον τόπο προέλευσης των τουριστών στην Περιφέρεια Αττικής, το 2020 οι περισσότερες αφίξεις προέρχονταν από το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία και την Κύπρο, όπως φαίνεται στον επόμενο Πίνακα. Ακολουθώντας, οι περισσότερες διανυκτερεύσεις για το 2020 παρατηρήθηκαν από τουρίστες με καταγωγή από το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία και την Κύπρο (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Κατανομή επισκέψεων στην Περιφέρεια Αττικής ανά αγορά (σε χιλ.), 2016-2020					
Χώρες Προέλευσης	2016	2019	2020	%Δ 2016-2019	%Δ 2019-2020
Ην. Βασίλειο	536	514	200	-4%	-61%
Γερμανία	291	420	181	44%	-57%
Κύπρος	313	450	180	44%	-60%
Γαλλία	266	321	139	21%	-57%
Ιταλία	281	298	97	6%	-67%
ΗΠΑ	554	836	81	51%	-90%
Τουρκία	151	165	75	9%	-54%
Αυστραλία	105	213	(:)	104%	
Λοιπές	2.047	2.707	668	32%	-75%
Σύνολο	4.543	5.923	1.622	30%	-73%

Πηγή: ΤΥΕ - Επεξεργασία INSETE - Intelligence

Το σύμβολο (:) υποδηλώνει στοιχεία μη-δημοσιευμένα λόγω μικρής αντιπροσωπευτικότητας

Εικόνα 28: Επισκέψεις ανά χώρα προέλευσης στην Περιφέρεια Αττικής

Πηγή: INSETE, 2021

Σύμφωνα με την απογραφή της ΕΛ.ΣΤΑΤ. για το 2020, τέλος, οι διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα (πλην κάμπινγκς) ήταν συνολικά στην Περιφέρεια Αττικής 2.969.501, εκ των οποίων οι 1.179.198 πραγματοποιήθηκαν από ημεδαπούς και οι 1.790.303 από αλλοδαπούς, με το 59% να συγκεντρώνονται στην Περιφερειακή Ενότητα Κεντρικού Τομέα Αθηνών, το 15% στην Περιφερειακή Ενότητα Ανατολικής Αττικής και το 9% να διανυκτερεύουν στην Περιφερειακή Ενότητα Νότιου Τομέα Αθηνών.

6 Συσχέτιση υπαρχουσών δομών με το διαθέσιμο τουριστικό προϊόν

Η νέα στρατηγική για την προώθηση της Αττικής ως ολοκληρωμένου προορισμού απαιτεί και την προβολή των πλεονεκτημάτων που διαθέτει η Περιφέρεια. Ως σήμερα, προβάλλονται συστηματικά οι εμπειρίες και τα «αγαθά» που παρέχει η νυχτερινή ζωή της Αττικής, στις διαφορετικές επιμέρους περιοχές, καθώς και δρώμενα όπως ο αυθεντικός Μαραθώνιος, που αποτελεί πόλο έλξης για χιλιάδες επισκέπτες κάθε χρόνο. Αντίθετα, δεν προβάλλονται επαρκώς δύο στρατηγικά πλεονεκτήματα που διαθέτει και προσφέρει η Αττική: αφ' ενός το πολιτιστικό γίνεσθαι της περιφέρειας και τα συνέδρια που λαμβάνουν χώρα εντός αυτής, και αφ' ετέρου το παραλιακό μέτωπο, που αποτελεί διαρκώς αναπτυσσόμενο πόλο έλξης επισκεπτών από κάθε σημείο του λεκανοπεδίου, της χώρας και του κόσμου.

Ως μητροπολιτικό κέντρο, η Αττική διαθέτει ένα σοβαρό πολιτιστικό υπόβαθρο και είναι χώρος συνεχών δράσεων σε όλα τα επίπεδα της τέχνης και του πολιτισμού. Η ύπαρξη σπουδαίων κέντρων και υποδομών πολιτισμού και η ίδρυση νέων πολυτελών ξενοδοχείων είναι παράγοντες που δεν έχει αξιοποιηθεί επαρκώς ώστε να αναδειχθούν οι πολλαπλές δυνατότητες που παρέχει η Αττική, ώστε να προσελκύσουν επισκέπτες είτε για το πολιτιστικό προϊόν του προορισμού είτε για την πραγματοποίηση συνεδρίων και λοιπών ειδικών διοργανώσεων. Επίσης, η Αττική – και ειδικότερα το λεκανοπεδιακό συγκρότημα – είναι η μόνη μεγάλη μητροπολιτική περιοχή στην Ευρώπη που διαθέτει μια εκτεταμένη παραθαλάσσια περιοχή με πλήρως ανεπτυγμένη τουριστική υποδομή και εύκολη πρόσβαση από το κέντρο της πόλης, σε λίγα μόνο λεπτά. Παράλληλα, τα έργα που υλοποιούνται και αυτά που έχουν δρομολογηθεί αναβαθμίζουν σημαντικά το παραλιακό μέτωπο ως το Σούνιο, και το καθιστούν αυτοδύναμο τουριστικό προορισμό, ο οποίος με τη σειρά του χρειάζεται να αναδειχθεί διεθνώς.

Από την αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης του τουρισμού στην Περιφέρεια Αττικής παρατηρήθηκε υπερσυγκέντρωση τουριστικών υποδομών στην Περιφερειακή Ενότητα Κεντρικού Τομέα Αθηνών, κάτι αναμενόμενο αφού ο τουρισμός στην Αττική συνδέεται κατά κύριο λόγο με τον Κεντρικό Τομέα και τα Νησιά. Υπάρχουν όμως στην Αττική και άλλες περιοχές με αξιόλογα χαρακτηριστικά, που θα πρέπει να αναδειχθούν περαιτέρω με στόχο την αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της επισκεψιμότητάς τους. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητη η διάχυση των τουριστικών δραστηριοτήτων και υποδομών και στις υπόλοιπες περιοχές της Περιφέρειας Αττική, καθώς και η δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με τους - όχι τόσο δημοφιλείς αλλά αξιόλογους - προορισμούς της Αττικής. Η τουριστική διακυβέρνηση θα πρέπει να παραμείνει ανοικτή προς τις απαραίτητες αλλαγές και διαφοροποιήσεις, στο πλαίσιο των αρνητικών επιπτώσεων της πανδημίας που εξακολουθούν να επηρεάζουν τις τουριστικές ροές, υιοθετώντας τουριστικές πολιτικές με προσανατολισμό την αιεφόρο ανάπτυξη και την καινοτομία.

Σημαντικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση αναμένεται να διαδραματίσει και η ολοκλήρωση της μελέτης σχετικά με την Τουριστική Φέρουσα Ικανότητα της Αθήνας (Tourism Carrying Capacity), που βρίσκεται στο στάδιο υλοποίησης από το World Tourism Association for Culture and Heritage (WTACH) σε συνεργασία με την Εταιρεία Ανάπτυξης & Τουριστικής Προβολής Αθηνών (ADDMA)¹².

¹² <https://news.gtp.gr/2021/07/30/new-study-on-athens-tourism-carrying-capacity-starts/>

7 Διαμόρφωση αντικειμένου και ταυτότητας του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής

7.1 Σκοπιμότητα Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής

Ο τομέας του τουρισμού αποτελεί βασικό συντελεστή για την Ελληνική Οικονομία, όπως και την οικονομία της Περιφέρειας Αττικής. Συμβάλλει ουσιαστικά στο ΑΕΠ, στις θέσεις απασχόλησης και στην προστιθέμενη αξία, στα φορολογικά έσοδα, αλλά και στην ενίσχυση της εικόνας της χώρας διεθνώς και της εξωστρέφειάς της.

Η Περιφέρεια Αττικής αποτελεί ένα εκτεταμένο μητροπολιτικό κέντρο – ένα από τα μεγαλύτερα στην Ευρώπη – που συγκεντρώνει πολλά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα τα οποία την καθιστούν ιδανικό προορισμό για σημαντικό όγκο επισκεπτών από ολόκληρο τον κόσμο. Συνδυάζει αστικές, ημιαστικές και παραθαλάσσιες περιοχές, διαθέτει πλούτο από σημεία ιστορικού, πολιτιστικού και φυσικού ενδιαφέροντος, αποτελεί κέντρο εμπορικής και πολιτιστικής δραστηριότητας κ.ο.κ.

Κατά συνέπεια, η Αττική παρουσιάζει σειρά χαρακτηριστικών και πλεονεκτημάτων που της προσδίδουν δυναμική και προοπτική να αναδειχθεί διεθνώς ως προορισμός καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, και με πολλαπλές δυνατότητες για τους επισκέπτες.

Προκειμένου να καταστεί αυτό εφικτό, απαιτείται από πλευράς της Περιφέρειας Αττικής ένας σύγχρονος και ολιστικός σχεδιασμός για την αναβάθμιση και πληρέστερη ανάδειξη της Αττικής ως προορισμού, που θα ενσωματώνει την εμπειρία από τις έως τώρα δράσεις τουριστικής ανάπτυξης και τις σχετικές παρεμβάσεις, τη διεθνή εμπειρία και τις σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις.

Για να γίνει πράξη ο σχεδιασμός αυτός, απαιτείται και η ενεργοποίηση σύγχρονων και ευέλικτων εργαλείων που έχουν διατεθεί στους ΟΤΑ με σκοπό τη βέλτιστη ανάπτυξη και διαχείριση των προορισμών στο χωρικό πεδίο αρμοδιότητάς τους, όπως οι δομές υποστήριξης και ενίσχυσης της ανάπτυξης και διαχείρισης του προορισμού, μέσα από τις συμπράξεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, και της αποτελεσματικότερης συνδιαμόρφωσης του περιεχομένου του προορισμού και του σχεδίου διαχείρισής του, με σύγχρονες και υπέρ της βιωσιμότητας και της αειφορίας αντιλήψεις, ενσωματώνοντας τις διεθνείς τάσεις, εμπειρίες και πρακτικές.

Οποιοδήποτε όχημα επιλεγεί στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να λειτουργεί συνθετικά σε σχέση με όλους τους υπόλοιπους φορείς χάραξης και άσκησης τουριστικής πολιτικής με πεδίο εφαρμογής την Αττική (ή περιοχές της), να προωθεί τη συμπληρωματικότητα των δράσεων σε όλα τα επίπεδα, να προωθεί τη στενή επαφή και διασύνδεση του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, και να συγκεντρώνει, να επεξεργάζεται, να συνθέτει και να διαχέει πληροφόρηση από και για την τουριστική αγορά, από και για τους εμπλεκόμενους φορείς.

Επομένως, τόσο ο σχεδιασμός για τη διαχείριση προορισμού στην Αττική, όσο και το όχημα προώθησης και υλοποίησης του σχεδιασμού αυτού, θα πρέπει να βασίζονται πρωτίστως στα δεδομένα από την ίδια την αγορά, και στη διαμόρφωση συνεργατικών σχέσεων για την ανάδειξη των αναγκών, των προβλημάτων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο τομέας του τουρισμού.

7.2 Θεσμικό και Κανονιστικό Περιβάλλον

Η σύσταση και οι σκοποί λειτουργίας των **Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού** (Destination Management and Marketing Organizations) αποσαφηνίζονται και οριοθετούνται από τον Ν. 4875/2021. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου, οι σκοποί ενός Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού είναι:

1. η επιστημονική, συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη του οικείου οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) για θέματα προβολής και προώθησης ενός προορισμού στην τουριστική αγορά,
2. η προώθηση και η αντικειμενική πληροφόρηση του οικείου Ο.Τ.Α. για το σύνολο του τουριστικού προϊόντος για τον εκάστοτε προορισμό, όπως αξιοθέατα, προσβασιμότητα-μεταφορές, εγκαταστάσεις-διαμονή, τουριστικές υπηρεσίες, δραστηριότητες, βοηθητικές υπηρεσίες,
3. η δημιουργία, υποστήριξη και εφαρμογή της αναπτυξιακής και τουριστικής πολιτικής του προορισμού,
4. η μελέτη και παρακολούθηση της αναβάθμισης και του εκσυγχρονισμού των υποδομών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας,
5. η εκπόνηση και υλοποίηση στρατηγικού σχεδίου βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και διαχείρισης του προορισμού,
6. η σύναψη συμβάσεων με φορείς του ιδιωτικού τομέα με σκοπό την τουριστική προβολή του προορισμού,
7. η εκπόνηση μελετών για τη δημιουργία προτύπων για την ανάδειξη της ταυτότητας του προορισμού,
8. ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ και τουριστικής προβολής του προορισμού,
9. η δημιουργία και η διαχείριση τοπικών σημάτων ποιότητας, καθώς και η τεχνική βοήθεια και υποστήριξη σε συνεργατικούς σχηματισμούς επιχειρήσεων (cluster) σχετική με την παραγωγή και προβολή τοπικών τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών,
10. η ανάπτυξη ερευνητικού έργου σε σημαντικά θέματα του τουρισμού, όπως η ανάλυση της αγοράς, η προσέγγιση νέων αγορών συμπεριλαμβανομένης και της αγοράς του προσβάσιμου τουρισμού, η ωρίμανση έργων υποδομής και η υλοποίηση πολιτικών κοινωνικής συνοχής, ψηφιακής σύγκλισης και αειφόρου ανάπτυξης και
11. η ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων του προορισμού.

Για την εκπλήρωση του έργου του, ένας Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού δύναται κατ' αναλογική εφαρμογή της παρ. 1 του άρθρου 4 του ν. 3270/2004 (Α' 187) να συμπράττει, μέσω σύναψης συμφώνων ποιότητας και μνημονίων συνεργασίας, με επαγγελματικές ενώσεις προσώπων, επιχειρήσεις και φορείς του ιδιωτικού τομέα, καθώς και με συνεργατικούς σχηματισμούς επιχειρήσεων (cluster), με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος μέσω της συνδιαφήμισης, χρηματοδότησης μελετών, διαχείρισης και προβολής του προορισμού εγχώρια και διεθνώς.

Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού μπορεί ειδικότερα κατ' αναλογική εφαρμογή των περ. γ) και δ) της παρ. 1 του άρθρου 4 του Ν. 3270/2004, να συνεργάζεται με εξειδικευμένους τουριστικούς οργανισμούς, τουριστικούς πράκτορες (tour operators) και αεροπορικές εταιρίες για την υλοποίηση προγραμμάτων συνδιαφήμισης. Οι διαδικασίες συνδιαφήμισης χρηματοδοτούνται μέχρι ποσοστού πενήντα τοις εκατό (50%) από τον Οργανισμό Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού ή από τον οικείο Ο.Τ.Α. ή από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) και κατά το υπόλοιπο ποσοστό από επαγγελματικές ενώσεις προσώπων ή επιχειρήσεις και φορείς του ιδιωτικού τομέα.

Οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού δύνανται, επίσης, να σχεδιάζουν και να εκτελούν δράσεις εθελοντισμού και κοινωνικής ευθύνης σχετικά με τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη

και τη διατήρηση του οικιστικού και φυσικού περιβάλλοντος του προορισμού και να παρέχουν κίνητρα για την προώθηση και τη διαχείριση τοπικών σημάτων ποιότητας.

Κατά συνέπεια, οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού αποτελούν ένα σύγχρονο εργαλείο, που με το νέο θεσμικό πλαίσιο τίθεται στη διάθεση της Αυτοδιοίκησης, προκειμένου να υποστηριχθεί η άσκηση και εφαρμογή τουριστικής πολιτικής και πολιτικών και παρεμβάσεων για την αναβάθμιση και την περαιτέρω ανάδειξη των προορισμών και των επιμέρους τουριστικών προϊόντων.

7.3 Στρατηγικοί Στόχοι Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού

Μέσα από τη δημιουργία του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (στο εξής ΟΔΠΠ), κρίνεται πως η Περιφέρεια Αττικής θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε ένα κύριο αίτημα των επαγγελματιών και επισκεπτών της διεθνούς τουριστικής αγοράς, για παροχή και διάδοση ολοκληρωμένης πληροφόρησης για τον προορισμό, καθώς και της εγχώριας αγοράς για τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης τουριστικής πολιτικής και στρατηγικής προώθησης για τον προορισμό μέσα τη συνεργασία των φορέων.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι **βραχυπρόθεσμοι στόχοι** του ΟΔΠΠ της Περιφέρειας Αττικής θα πρέπει να είναι:

- Η ίδρυση, εγκατάσταση και λειτουργία της δομής με διακριτό ρόλο και αρμοδιότητες για να καταστεί βασικός φορέας υποστήριξης της ανάπτυξης και διαχείρισης προορισμού.
- Η προώθηση της σύζευξης του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα για την τουριστική και οικονομική ανάπτυξη της Περιφέρειας.
- Η καταγραφή του τουριστικού προϊόντος της Περιφέρειας (όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών, προμηθευτών) και της επίδρασης του τουρισμού στην τοπική οικονομία με συγκεκριμένα, έγκυρα και αξιόπιστα δεδομένα.
- Η εκπόνηση τριετούς Σχεδίου Ολοκληρωμένης Διαχείρισης του προορισμού, όπως προβλέπεται από το Νόμο 4875/2021.
- Η διαμόρφωση σχεδιασμού και πλαισίου δράσεων για την αναβάθμιση του προορισμού και την ανάπτυξη ειδικών/ θεματικών τουριστικών προϊόντων.

Αντίστοιχα, οι **μεσοπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι** του ΟΔΠΠ θα πρέπει να είναι:

- Η συγκέντρωση, επεξεργασία, ανάλυση και αξιοποίηση δεδομένων σχετικά με την τουριστική αγορά σε περιφερειακό επίπεδο και τις μεταβλητές του προορισμού, με στόχο την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και της χάραξης στρατηγικών τουριστικής ανάπτυξης.
- Η αναβάθμιση και ανάδειξη του προορισμού, με έμφαση στην διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος, την αξιοποίηση του φυσικού και πολιτιστικού αποθέματος για βελτίωση της τουριστικής εμπειρίας και την ανάπτυξη ειδικών/θεματικών τουριστικών προϊόντων.
- Η διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και η προαγωγή βιώσιμων μορφών τουρισμού, καθώς και ευρύτερα των αρχών της βιωσιμότητας και της αειφορίας, με στόχο τουριστικά προϊόντα που θα σέβονται την πολιτιστική ταυτότητα της περιφέρειας, τον κοινωνικό ιστό και το φυσικό περιβάλλον.
- Η διαμόρφωση πλέγματος μέτρων για την ανάπτυξη των τουριστικών υποδομών, την προσαρμογή των επενδυτικών κινήτρων και την ενίσχυση της τουριστικής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, με στόχο τελικά την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και ελκυστικότητας του προορισμού και της επισκεψιμότητάς αυτού.

Τέλος, οι **μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι** του ΟΔΠΠ εστιάζουν στα ακόλουθα:

- Στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και την άμβλυνση της εποχικότητας και περιοδικότητας της ζήτησης.
- Στην αύξηση του μέσου χρόνου διαμονής των επισκεπτών και της μέσης πληρότητας των ξενοδοχείων και καταλυμάτων.
- Στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της τουριστικής και της βιώσιμης αστικής και περιβαλλοντικής ανάπτυξης.
- Στην ενίσχυση της διεθνούς αναγνωρισιμότητας του προορισμού και των τοπικών προϊόντων αυτού

Τα παραπάνω συμβάλλουν στοχευμένα στην αναβάθμιση της Αττικής ως προορισμού και τον εμπλουτισμό των επιμέρους τουριστικών προϊόντων, στην ανάδειξη των τουριστικών προϊόντων αυτών στο μεγαλύτερο δυνατό εύρος κοινού, στη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάθεση προς τους επισκέπτες πληροφόρησης για το σύνολο του προορισμού, καθώς και στη διασύνδεση των τουριστικών προϊόντων με υποδομές εντός της Περιφέρειας που δημιουργούν τουριστική αξία και οφέλη σε όρους επισκεψιμότητας.

7.4 Διαχείριση τουριστικών ροών

Η έλλειψη έγκυρων και αξιόπιστων δεδομένων, αλλά και ενός σαφώς ορισμένου μεθοδολογικού πλαισίου για τη συγκέντρωση και επεξεργασία αυτών, δημιουργεί πρακτικές αδυναμίες στην τεκμηρίωση και κατάρτιση στρατηγικού σχεδιασμού για τον τουριστικό τομέα, συνολικά στη χώρα. Έχει επισημανθεί πως οι επιχειρήσεις και οι φορείς του χώρου, καθώς και οι αρμόδιες διευθύνσεις των εθνικών, περιφερειακών και δημοτικών αρχών, καλούνται να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις που δεν βασίζονται σε αξιόπιστη εικόνα επί της τουριστικής ζήτησης και προσφοράς και σε έγκυρα δεδομένα, λειτουργώντας συχνά στη βάση προκαθορισμένων, μη-ευέλικτων, και εν πολλοίς θεωρητικών στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων. Αναπόφευκτο ήταν να οδηγούνται πολλές φορές σε ανορθολογικές προτεραιότητες ή σε μη-αποδοτικές επενδύσεις και παρεμβάσεις.

Επιπρόσθετα, συχνό υπήρξε το φαινόμενο τα προηγούμενα χρόνια οι φορείς του οικοσυστήματος του τουρισμού σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο να επενδύουν σε μια «στατική» εικόνα της χώρας ως ταξιδιωτικού προορισμού, με επικέντρωση στο μοντέλο του μαζικού τουρισμού κατά τους θερινούς μήνες, με κύρια στοιχεία ελκυστικότητας τον ήλιο και τη θάλασσα. Ωστόσο είχε παρατηρηθεί πως η αύξηση της προσέλευσης των κατηγοριών τουριστών που επιλέγουν έναν τέτοιο προορισμό συνδεόταν με μείωση της κατά κεφαλήν δαπάνης, που υποδεικνύει πως η συγκεκριμένη προσέγγιση στην ανάδειξη της χώρας δεν ήταν η πλέον αποδοτική, και οδηγούσε ακόμα και σε υποβάθμιση του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος.

Σε μια χώρα όπου ο τουρισμός αποτελεί την πλέον σημαντική συνιστώσα της οικονομίας, είναι σημαντικό και αναγκαίο να πραγματοποιείται σε βάθος ανάλυση των προσδιοριστικών παραγόντων, των επιδόσεων, αλλά και των επιπτώσεων του. Στην πράξη, η ανάλυση αυτή είναι σαφώς διαφορετική από εκείνη που επιτρέπει η Ανάλυση Εισροών - Εκροών για την διερεύνηση των επιπτώσεων στις μεταβολές της ζήτησης των προϊόντων ενός συγκεκριμένου κλάδου ή ομάδας κλάδων παραγωγής. Χαρακτηριστικά, η τουριστική ζήτηση παρουσιάζει έντονα χαρακτηριστικά εποχικότητας και μείωσης του συνολικού χρόνου επίσκεψης των τουριστών. Παράλληλα, άλλοι κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν σαφώς τη ζήτηση, όπως τα δημογραφικά στοιχεία των επισκεπτών, το εισόδημά τους, γενικά ψυχοκοινωνικά κίνητρα, το αίσθημα της ασφάλειας, τα χαρακτηριστικά της προσφοράς, ακόμα και πολιτικοί παράγοντες. Ακόμα, ο σύγχρονος επισκέπτης ενός προορισμού παρουσιάζει διαφορετικές επιδιώξεις, όπως η επιδίωξη νέων εμπειριών, η αναζήτηση περιπέτειας, η ανάγκη για αυθεντικές εμπειρίες, η περιβαλλοντική συνείδηση κ.α.. Γίνεται σαφές πως η ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της τουριστικής ζήτησης καθίσταται καθοριστική για την αποδοτική διαχείριση του διαθέσιμου τουριστικού προϊόντος και την αντίστοιχη

προσαρμογή των μεταβλητών του, όπως οι προσφερόμενες υπηρεσίες, τα τοπικά προϊόντα, οι εγκαταστάσεις, οι υποδομές, και η λειτουργία των φορέων του τοπικού οικοσυστήματος.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο DM(M)Ο της Αττικής, στον σημαντικό ρόλο που καλείται να διαδραματίσει ως κόμβος γνώσης, ανάπτυξης και διασύνδεσης εντός του ευρύτερου οικοσυστήματος τουρισμού της Περιφέρειας, θα πρέπει να εστιάσει στην κατανόηση των προσδιοριστικών παραγόντων των τουριστικών ροών, με σκοπό την ορθότερη και αποδοτικότερη διαχείρισή τους.

7.4.1 Αποκέντρωση τουριστικών υποδομών

Από την αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης του τουρισμού στην Περιφέρεια Αττικής παρατηρήθηκε υπερσυγκέντρωση τουριστικών υποδομών στην Περιφερειακή Ενότητα Κεντρικού Τομέα Αθηνών. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές ακόμα περιοχές της Αττικής με αξιόλογα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να αναδειχθούν με στόχο την αύξηση της επισκεψιμότητάς τους. Κρίνεται, λοιπόν, απαραίτητη η διάχυση των τουριστικών δραστηριοτήτων και υποδομών και στις υπόλοιπες περιοχές της Περιφέρειας, καθώς και η δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με τους υπόλοιπους αξιόλογους προορισμούς εντός της Αττικής.

Η στρατηγική τουριστικής ανάπτυξης σε περιφερειακό επίπεδο θα πρέπει να παραμένει ανοικτή στις απαραίτητες αλλαγές και διαφοροποιήσεις που εξακολουθούν να επηρεάζουν τις τουριστικές ροές, υιοθετώντας ανθρωποκεντρικές τουριστικές πολιτικές με προσανατολισμό την αειφόρο ανάπτυξη και την καινοτομία.

7.4.2 Σύνδεση Αθήνας – Ελευσίνας – Λαυρίου

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, κατέστη σαφής η ανάγκη αναστροφής της αποσπασματικής εικόνας της Αττικής που συγκροτείται αποκλειστικά γύρω από τα μεγάλα μνημεία - και κυρίως την Ακρόπολη- χωρίς να αναδεικνύεται με επάρκεια η ανθρωπολογική διάσταση, δηλαδή το γεγονός ότι αυτά τα μνημεία είναι τα μνημεία της ζωής ανθρώπων μιας άλλης εποχής, που είναι συγχρόνως «κοντά μας» (γιατί έχουμε πολλά στοιχεία κοινά), αλλά και «μακριά μας» (γιατί είμαστε πολύ διαφορετικοί). Διότι χωρίς την κατανόηση των τρόπων ζωής των ανθρώπων δεν είναι δυνατόν να συγκροτηθεί μια πολυεπίπεδη αφήγηση, με ισχυρή βιωματική διάσταση, σε σύγχρονο ύφος, που να φωτίζει τα μνημεία και να τους δίνει «ζωή».

Έμφαση θα πρέπει να δοθεί σε δύο συναρθρωμένα πεδία: την πολιτιστική κληρονομιά, που περιλαμβάνει τα μνημεία της Αθήνας και τα μνημεία γειτονικών προορισμών, και τα στοιχεία της σύγχρονης πόλης (πολιτισμός, γαστρονομία, νυχτερινή ζωή, αγορά).

Η σύνδεση της Αθήνας με την Ελευσίνα και το Λαύριο συνενώνει αφηγηματικά σε έναν προορισμό τρεις χώρους που ανήκουν στην πόλη-κράτος των Αθηνών, και συγχρόνως δηλώνουν τρεις βασικές συνιστώσες της ζωής των Αθηναίων της κλασικής αρχαιότητας: το άστυ, που είναι το κέντρο της πολιτικής, διοικητικής, εμπορικής και πολιτιστικής ζωής των Αθηναίων και δύο περιφερειακούς δήμους, το Λαύριο και την Ελευσίνα. Το Λαύριο είναι ο Δήμος μιας εξαιρετικά σημαντικής δραστηριότητας: εκεί είναι τα ορυχεία αργύρου, που έχουν ιδιαίτερο τεχνολογικό και οικονομικό ενδιαφέρον. Η Ελευσίνα είναι ο τόπος που φιλοξενεί την ιερότερη και πιο σεβαστή θρησκευτική τελετή και γιορτή της Ελλάδας, τα Ελευσίνια Μυστήρια.

Η οικονομία και η τεχνολογία, η δημοκρατία, η πολιτική και ο πολιτισμός, η θρησκεία και η μύηση είναι οι βασικές όψεις της εν λόγω σύνδεσης. Αυτός ο αφηγηματικός ιστός αναδεικνύει ως κεντρικό στοιχείο τους ανθρώπους, τις σχέσεις, τις ιδέες, τις κοινωνικές πρακτικές, τις πολιτικές σχέσεις, την πίστη και τη σχέση τους με το θείο, την πολιτιστική ζωή, την οικονομική και στρατιωτική τους δύναμη, την επιθυμία της κυριαρχίας. Η ανθρωπολογική διάσταση σε αντίθεση με την αφήγηση με κέντρο τα μνημεία, επιτρέπει στην αφήγηση να αποκτήσει βάθος και συνοχή, να γίνει πολυεπίπεδη, και να δώσει ζωή στα μνημεία, διότι η πόλη δεν είναι τα μνημεία αλλά οι άνθρωποι.

Η σύνδεση αυτή είναι ένας ισχυρός αφηγηματικός καμβάς, ένα σύστημα ιδεών με συνοχή, ένα όραμα για την Αττική, πάνω στο οποίο στηρίζονται οι πρωτοβουλίες για τη δημιουργία Αρχαιολογικών

Πάρκων στο Λαύριο και στην Ελευσίνα, για ανάδειξη της σημασίας της Ιεράς Οδού, για ανάδειξη των μνημείων του άστεως και αναστήλωση του θεάτρου του Διονύσου, για τις απαραίτητες υποδομές και τη σύνδεση της πολιτιστικής κληρονομιάς με τα στοιχεία της σύγχρονης πόλης.

7.4.3 Τουρισμός, πολιτισμός και παραλιακό μέτωπο

Η νέα στρατηγική προώθησης της Αττικής ως ολοκληρωμένου προορισμού απαιτεί και την προβολή των πλεονεκτημάτων που διαθέτει στο σύνολο της. Κεντρικά στοιχεία αποτελούν το πολιτιστικό γίγνεσθαι της Αττικής, η ύπαρξη σημαντικών πολυτελών ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων για τη φιλοξενία διεθνών συνεδρίων και ειδικών διοργανώσεων, και το παραλιακό μέτωπο ως πόλος επισκεψιμότητας. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να ενισχύσουν την ελκυστικότητα της Αττικής για διαφορετικές κατηγορίες επισκεπτών από όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων αυτών που ταξιδεύουν για λόγους συνεδριακού τουρισμού, μαζί με τη δυνατότητα αναζήτησης εμπειριών στην ευρύτερη περιοχή.

Χρειάζονται, ωστόσο, οι κατάλληλα διαμορφωμένες στρατηγικές και τα ειδικά προγράμματα, που θα πλαισιώνονται από εξειδικευμένη γνώση και επιστημονική προσέγγιση, ώστε να ενισχυθούν περαιτέρω τα παραπάνω πλεονεκτήματα της Αττικής, και να συμβάλλουν με τη σειρά τους στην περαιτέρω ενίσχυση της τοπικής οικονομίας.

7.5 Συστάσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού

Σε έναν ολοένα και πιο περίπλοκο τουριστικό τομέα, με νέους παράγοντες να εισβάλλουν στο προσκήνιο, με αυξανόμενο ανταγωνισμό μεταξύ προορισμών, με κύματα τεχνολογικού μετασχηματισμού και με νέα επιχειρηματικά μοντέλα, με ταχέως μεταβαλλόμενα πρότυπα και τάσεις των καταναλωτών, και με μια ενισχυμένη ευαισθητοποίηση γύρω από την έννοια του βιώσιμου τουρισμού στις τρεις διαστάσεις του (οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική), η ανάγκη διατήρησης της ευημερίας των κατοίκων και των τοπικών κοινωνιών, η εξασφάλιση αρμονικής αλληλεπίδρασης με τον τουρίστα και τον επισκέπτη, και η σύγχρονη και ολιστική διαχείριση προορισμού εν γένει έχει καταστεί απαραίτητη.

Σε αυτό το πλαίσιο ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού σε πρόσφατή μελέτη του 2021¹³, προχώρησε στις ακόλουθες συστάσεις:

- Η διαχείριση προορισμού πρέπει να υιοθετήσει μια ολιστική προσέγγιση που επεκτείνεται πέρα από το μάρκετινγκ προορισμού και περιλαμβάνει όλους τους ενδιαφερόμενους που δραστηριοποιούνται στον προορισμό με έναν κοινό στόχο, δημιουργώντας δεσμούς μεταξύ ξεχωριστών –και μερικές φορές ανταγωνιστικών– στοιχείων για την καλύτερη διαχείριση του προορισμού.
- Καμία λύση «one-fits-for-all» δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους προορισμούς. Ο καθένας είναι μοναδικός ως προς τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματά του (φυσικά, πολιτιστικά κ.λπ.), τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει (συνδεσιμότητα, προσβασιμότητα, διαχείριση αυξανόμενων ροών επισκεπτών¹⁴, νέες τουριστικές υπηρεσίες¹⁵, εποχικότητα

¹³ World Tourism Organization (2019), *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420841>

¹⁴ World Tourism Organization (2018), *“Overtourism”? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419999>

¹⁵ World Tourism Organization (2017), *New Platform Tourism Services (or the so-called Sharing Economy) – Understand, Rethink and Adapt*, UNWTO,

κ.λπ.) και τις προτεραιότητες που θέτει (αύξηση επισκεπτών, μετατροπή σε έξυπνο προορισμό κ.λπ.). Κάθε προορισμός θα πρέπει να προσαρμόσει τη φύση και τις λειτουργίες του σε αυτές τις μεταβλητές και οποιαδήποτε άλλη μπορεί να υφίσταται.

- Οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού αναλαμβάνουν ρόλο συνθετικό μεταξύ των υπόλοιπων εμπλεκόμενων φορέων και ενδιαφερόμενων μερών που δραστηριοποιούνται στην ανάπτυξη, διαχείριση, ανάδειξη και προώθηση του εκάστοτε προορισμού, διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο τις συνεργασίες και συμπράξεις, στην κατεύθυνση επίτευξη του κοινού στόχου, δηλαδή της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας του προορισμού.
- Οι DM(M)O θα πρέπει να ενισχύουν τις εσωτερικές τους ικανότητες σε τρεις βασικούς τομείς απόδοσης¹⁶:
 - ο Στρατηγική ηγεσία.
 - ο Αποτελεσματική εκτέλεση
 - ο Αποτελεσματική διακυβέρνηση

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες συστάσεις:

1. Οι DM(M)O θα πρέπει να κινηθούν πέραν της εστίασης στο μάρκετινγκ και την προώθηση, και να αναπτύξουν δραστηριότητα στα πεδία της παραγωγής και διάχυσης γνώσης, της προώθησης αναπτυξιακών πρωτοβουλιών και της διασύνδεσης των εμπλεκόμενων μερών.
2. Επιπλέον, οι DM(M)O θα πρέπει να ενσωματώνουν ολοένα και περισσότερο στο χαρτοφυλάκιο τους μια ποικιλία πρόσθετων λειτουργιών και υπηρεσιών: ευφυΐα αγοράς, ανάπτυξη προϊόντων και επιχειρήσεων βάσει δεδομένων (data-driven), ψηφιοποίηση και καινοτομία, παρακολούθηση της υφιστάμενης κατάστασης, διαχείριση κρίσεων.
3. Οι DM(M)O θα πρέπει να αποφεύγουν τις αλληλεπικαλυπτόμενες λειτουργίες των υπηρεσιών, και παράλληλα να βοηθούν στον εντοπισμό τυχόν κενών διαχείρισης που ενδέχεται να μην καλύπτονται/αντιμετωπίζονται. Σε εκείνους τους τομείς που δεν εμπίπτουν ή υπερβαίνουν το πεδίο των αρμοδιοτήτων τους, οι DM(M)O θα πρέπει να αναζητούν στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες, ακόμα και εκτός του τουριστικού τομέα, λειτουργώντας συμπεριληπτικά ως προς όλους τους φορείς που δραστηριοποιούνται σε ζητήματα συναφή με την ανάπτυξη και διαχείριση του προορισμού (δημόσιες αρχές, ιδιωτικοί παράγοντες – δηλαδή κλάδος διαμονής, μεταφορές, ακαδημαϊκά ιδρύματα, ΜΚΟ, εκπρόσωποι της τοπικής κοινότητας κ.λπ.).
4. Οι DM(M)O, όποια μορφή κι αν έχουν, θα πρέπει να τοποθετούνται ως ενδιάμεσοι μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ενεργοποιώντας τους αρμόδιους φορείς και οργανισμούς από τις δύο πλευρές, καθιερώνοντας τον διαρκή και παραγωγικό διάλογο μεταξύ τους, και προωθώντας συμμετοχικές διαδικασίες για την ευθυγράμμιση των προτεραιοτήτων και στοχεύσεων.
5. Οι DM(M)O θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι η διαχείριση προορισμού απαιτεί μια συντονισμένη από κοινού διαχείριση όλων των στοιχείων που συνθέτουν έναν τουριστικό προορισμό, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μιας μόνιμης και ανοιχτής πολιτικής διαλόγου και συνασπισμού πολλών οργανισμών και συμφερόντων που εργάζονται προς ένα κοινό στόχο, που είναι τελικά η διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας του τουριστικού προορισμού.
6. Οι DM(M)O θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν και να εμπλέκουν τις τοπικές βιομηχανίες που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας του τουρισμού και να δημιουργούν ένα ευνοϊκό πλαίσιο για την ανάπτυξη μιας οικονομίας τουρισμού χωρίς αποκλεισμούς, προκειμένου να πολλαπλασιάσουν τα οφέλη τόσο για τις τοπικές επιχειρήσεις όσο και για τις τοπικές κοινότητες και τους κατοίκους του προορισμού.

Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419081>

¹⁶ UNWTO.QUEST – A DMO Certification System.

7. Κάθε DM(M)Ο θα πρέπει να επιλέγει το καταλληλότερο μοντέλο ανάλογα με τις ανάγκες του προορισμού και να προσαρμόζει τη δομή και τη φύση του σύμφωνα με τους νόμους και το κανονιστικό πλαίσιο που ισχύει, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο αποκέντρωσης της δημόσιας διοίκησης. Το επιλεγμένο μοντέλο διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει ευελιξία για το DM(M)Ο, αλλά και τη διοίκηση βάσει στόχων, λογοδοσίας και διαφάνειας.
8. Οι DM(M)Ο θα πρέπει να ευθυγραμμίσουν τις πολιτικές και τις ενέργειές τους με την Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs). Αυτό σημαίνει ότι οι DM(M)Ο πρέπει να έχουν ένα σχέδιο για τον αειφόρο τουρισμό που καλύπτει βασικές πτυχές στους περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς και οικονομικούς τομείς (οικονομική βιωσιμότητα, τοπική ευημερία κ.λπ.). Οι DM(M)Ο θα πρέπει επίσης να υποστηρίζουν την τήρηση των SGDs από όλους τα ενδιαφερόμενα μέρη του προορισμού.
9. Οι DM(M)Ο θα πρέπει να συμμορφώνονται με τον Παγκόσμιο Κώδικα Δεοντολογίας του UNWTO¹⁷ για τον τουρισμό και να υποστηρίζουν την τήρηση και τη συμμόρφωση με τον Κώδικα από όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς του τουρισμού στο όραμά τους και στη λειτουργία τους.
10. Οι DM(M)Ο θα πρέπει να αναλάβουν τη μετατροπή του εκάστοτε προορισμού σε έξυπνο προορισμό, αξιοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία και τις δυνατότητες και λύσεις που αυτή παρέχει με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας του προορισμού μακροπρόθεσμα.

7.6 Αντικείμενο

Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνεται ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Αττικής να δημιουργηθεί με τρόπο που θα τον καθιστά **δυναμικό και αξιόπιστο κόμβο γνώσης, ανάπτυξης, διασύνδεσης και μετασχηματισμού** για το ευρύτερο οικοσύστημα του τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο.

Στόχος είναι ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής να αποτελέσει και να λειτουργήσει ως:

- ❖ **Κόμβος Γνώσης**, συγκεντρώνοντας και αναλύοντας έγκυρα και αξιόπιστα δεδομένα σχετικά με την τουριστική αγορά σε περιφερειακό επίπεδο, τους προσδιοριστικούς παράγοντες των τουριστικών ροών και της επισκεψιμότητας και τις επιδράσεις του τουριστικού τομέα στην περιφερειακή οικονομία και κοινωνία, και διαχέοντας τη γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων.
- ❖ **Κόμβος Ανάπτυξης**, προωθώντας παρεμβάσεις αναβάθμισης του προορισμού και των τουριστικών προϊόντων, και ανάπτυξης και ανάδειξης νέων, επιταχύνοντας έργα και παρεμβάσεις υποδομών με υψηλή τουριστική αξία, αλλά και διευκολύνοντας την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας στον τουριστικό τομέα, καθώς και την πρόσβαση σε χρηματοδοτικά μέσα και εργαλεία.
- ❖ **Κόμβος Διασύνδεσης**, καθιερώνοντας το διαρκή και παραγωγικό διάλογο, τη συνεργασία, τις δικτυώσεις και τις συμπράξεις μεταξύ του δημοσίου τομέα (σε όλα τα επίπεδα) και των θεσμικών φορέων, του ιδιωτικού τομέα και των φορέων της αγοράς του τουρισμού, των τοπικών κοινωνιών, του κόσμου της έρευνας και εκπαίδευσης, και της Κοινωνίας των Πολιτών.
- ❖ **Κόμβος Μετασχηματισμού**, προωθώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων και των υπηρεσιών τουρισμού, των τουριστικών προϊόντων και δυνατοτήτων, αλλά και την προσαρμογή αυτών στις αρχές της βιωσιμότητας και της αειφορίας, και την ανάδειξη νέων

¹⁷ The full text of the Global Code of Ethics for Tourism is available in all five UNWTO official languages in the following link: <http://ethics.unwto.org/en/content/full-text-global-code-ethics-tourism>

επιχειρηματικών μοντέλων βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και διαχείρισης τουριστικών προϊόντων.

Τους βασικούς **πυλώνες δράσεων** που προτείνονται για τον ΟΔΠΠ αποτελούν οι εξής:

- ❖ **Αναβάθμιση προορισμού και τουριστικού προϊόντος**, μέσα από τη συγκέντρωση και επεξεργασία δεδομένων για τον προορισμό και το τουριστικό προϊόν, τον προσδιορισμό παρεμβάσεων για την αναβάθμιση αυτών, την παροχή επιστημονικής, συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης με σκοπό την προώθηση αναπτυξιακού χαρακτήρα έργων και παρεμβάσεων, καθώς και έργων στις υποδομές που δημιουργούν τουριστική αξία κ.α.
- ❖ **Ενίσχυση ειδικών και θεματικών τουριστικών προϊόντων**, που παρουσιάζουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Περιφέρεια Αττικής, όπως αυτό προκύπτει από τη συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων και την πραγματοποίηση σχετικών αναλύσεων και εκτιμήσεων. Σκοπός του ΟΔΠΠ είναι να διαμορφώνει σχεδιασμό και πλαίσιο δράσεων για την ενίσχυση των τουριστικών προϊόντων αυτών, με σκοπό τη μέγιστη δυνατή ανάδειξή τους και την προσέλκυση σημαντικής επισκεψιμότητας.
- ❖ **Δράσεις προσέλκυσης επισκεπτών όλο το έτος**, ακόμα και σε μήνες χαμηλής ζήτησης. Πρόκειται για στοχευμένες δράσεις, που θα προκύψουν μέσα από σε βάθος ανάλυση των δεδομένων, με στόχο την άμβλυνση της εποχικότητας και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου στην Αττική, η οποία έχει όλα τα χαρακτηριστικά που την καθιστούν προορισμό για όλους τους μήνες του χρόνου.
- ❖ **Προώθηση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης**, μέσα από την ενσωμάτωση αρχών βιωσιμότητας και αειφορίας στις στρατηγικές και τις δράσεις ανάπτυξης και διαχείρισης του προορισμού και των τουριστικών προϊόντων, τη σύνδεση του σχεδιασμού ανάπτυξης και διαχείρισης του προορισμού με προτεραιότητες που απορρέουν από τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) και την Ατζέντα 2030, την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία κ.α. Επιπλέον, υποστήριξη της ανάπτυξης νέων, βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων και δραστηριοτήτων στον τομέα του τουρισμού, μοντέλων για βιώσιμη ανάπτυξη και διαχείριση των υποδομών, αλλά και μοντέλων και πρακτικών με συμπεριληπτικό προσανατολισμό, που θέτουν στο επίκεντρο και ενεργοποιούν τον πολίτη και την κοινωνία.

Επιμέρους τομείς που προτείνεται να αποτελέσουν αντικείμενο του ΟΔΠΠ (DMMO) της Περιφέρειας Αττικής, στο πλαίσιο των παραπάνω κατευθύνσεων, είναι οι εξής:

- η συμβολή και υποστήριξη στη χάραξη data-driven στρατηγικής και θεμελιωμένου και τεκμηριωμένου σχεδιασμού σε επίπεδο Αττικής,
- η σύγχρονη και ολιστική ανάπτυξη και διαχείριση του προορισμού,
- η διασύνδεση όλων των εμπλεκόμενων μερών στον προορισμό στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων,
- η ανάπτυξη και υποστήριξη της τουριστικής αστικής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας,
- η διαμόρφωση, προώθηση και επιτάχυνση παρεμβάσεων σε επίπεδο υποδομών, προσέλκυσης νέων επενδύσεων που αναβαθμίζουν το τουριστικό προϊόν και δημιουργούν τουριστική αξία κ.α.
- η υποστήριξη των εμπλεκόμενων μερών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με παροχή δεδομένων, τεχνογνωσίας, εργαλείων κ.α.
- η προώθηση και εμπέδωση των αρχών της αειφορίας, της προστασίας του περιβάλλοντος και της διατήρησης της πολιτισμικής κληρονομιάς σε όλο το οικοσύστημα της Αττικής (ESG, SDG),
- η υιοθέτηση συμπεριληπτικών πρακτικών στο τουριστικό οικοσύστημα της Αττικής,
- η ανάδειξη του τουριστικού επιχειρηματικού και επενδυτικού προφίλ της Αττικής και η συμβολή στην προσέλκυση νέων επενδύσεων (leisure real estate, νέες αεροπορικές πτήσεις),
- η υιοθέτηση ψηφιακών και τεχνολογικών καινοτομιών για την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος και της εμπειρίας στον προορισμό (AR/VR, mTourism).

8 Επιχειρησιακό Σχέδιο Οργανισμού και Προώθησης Διαχείρισης Προορισμού

8.1 Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού στην Περιφέρεια Αττικής

8.1.1 Αναγκαιότητα και σκοπιμότητα δημιουργίας Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού στην Περιφέρεια Αττικής

Η αναγκαιότητα και σκοπιμότητα για τη δημιουργία ΟΔΠΠ στην Περιφέρεια Αττικής προκύπτει από την ίδια τη βαρύτητα που έχει ο τομέας του τουρισμού για την οικονομία της Περιφέρειας Αττικής, και για μεγέθη από το ΑΕΠ, η προστιθέμενη αξία, η απασχόληση, αλλά και τα φορολογικά έσοδα, η παραγωγικότητα κ.α., καθώς και από τα πολλαπλά συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει και των σημαντικών δυνατοτήτων για περαιτέρω ανάπτυξη και ανάδειξη της Αττικής ως προορισμού, με υψηλή επισκεψιμότητα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Η Περιφέρεια Αττικής υλοποιεί επί έτη δράσεις και ενέργειες τουριστικής προβολής και προώθησης, μέσω της Διεύθυνσης Τουρισμού που υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Βιώσιμης Ανάπτυξης και Κλιματικής Αλλαγής, και έχει αναπτύξει και κατοχυρώσει την παρουσία της στο πεδίο αυτό, με αξιόλογες επιπτώσεις. Ο ΟΔΠΠ θα λειτουργήσει συμπληρωματικά, υποστηρίζοντας τη χάραξη στρατηγικής τουρισμού στη βάση αξιόπιστων δεδομένων, προωθώντας την αναβάθμιση και τον εμπλουτισμό των τουριστικών προϊόντων, προωθώντας την ενσωμάτωση των αρχών της βιωσιμότητας, της αειφορίας και της προστασίας του φυσικού και αστικού περιβάλλοντος και της πολιτιστικής κληρονομιάς, ενισχύοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τομέα του τουρισμού, υποστηρίζοντας την τουριστική επιχειρηματικότητα και καινοτομία, και αναδεικνύοντας λύσεις για ζητήματα όπως ο υπερ-τουρισμός, η προσβασιμότητα των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) και των εμποδιζόμενων ατόμων, η ανάπτυξη υποδομών με τουριστική αξία κ.α.

Ο ΟΔΠΠ θα αποτελέσει, επίσης, κόμβος παραγωγής και διάχυσης γνώσης προς όλους τους συμμετέχοντες στο τουριστικό οικοσύστημα σε περιφερειακό επίπεδο, «ακούγοντας» την αγορά μέσα από τη συλλογή και εξόρυξη (data-mining) δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και τροφοδοτώντας με τη γνώση και πληροφορία αυτή τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την ανάπτυξη και διαχείριση των τουριστικών προϊόντων. Ο ΟΔΠΠ, ακόμα, θα εστιάσει σε ειδικότερα αντικείμενα που αφορούν την ανάπτυξη, διαχείριση και ανάδειξη του προορισμού αλλά συνδέονται με άλλα πεδία παρέμβασης, όπως το επαγγελματικό ταξίδι, η μακρο-χρόνια διαμονή (π.χ. των ψηφιακών «νομάδων», των ηλικιωμένων κ.α.), η προσέλκυση φοιτητών, και κυρίως η προσέλκυση επενδυτών μέσω του τουριστικού real estate, που από τη μία πλευρά αναβαθμίζει τις διαθέσιμες τουριστικές υποδομές και ενισχύει τη δυνατότητα φιλοξενίας επισκεπτών, και από την άλλη αναδεικνύει την Αττική και ως επενδυτικό και επιχειρηματικό προορισμό.

8.2 Θεσμικό Πλαίσιο Εφαρμογής

8.2.1 Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (Ν.4875/2021 ΦΕΚ Α'250)

Όπως καταδείχθηκε και παραπάνω, σύμφωνα με τον Ν. 4875/2021 οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης του άρθρου 2 του ν. 4674/2020 (Α' 53), όπως η ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε. δύνανται να λειτουργήσουν και ως Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού μετά από απόφαση του Δημοτικού ή Περιφερειακού Συμβουλίου του οικείου ή των οικείων Ο.Τ.Α. ή του

Διοικητικού Συμβουλίου της Περιφερειακής Ένωσης Δήμων (ΠΕΔ) κατά περίπτωση και τροποποίηση του καταστατικού τους σκοπού με απόφαση της γενικής συνέλευσης των μετόχων τους.

8.2.2 Αναπτυξιακοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης: Νόμος 4674/2020 (ΦΕΚ Α'53) και Ν. 4548/2018 (ΦΕΚ Α'104)

Η λειτουργία του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού εναρμονίζεται με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη σύσταση και λειτουργία του Αναπτυξιακού Οργανισμού «ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε.» και ειδικότερα τους Νόμους 4674/2020 και 4548/2021, όπως ισχύουν. Η «ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε. - ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» είναι Ανώνυμη Εταιρεία ειδικού σκοπού, συσταθείσα και λειτουργούσα δυνάμει των διατάξεων του Ν.4674/2020 σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Ν.4548/2018 «Αναμόρφωση του δικαίου των ανωνύμων εταιρειών». Η Εταιρεία λειτουργεί υπέρ του δημοσίου συμφέροντος, συμπράττει από κοινού με τους ΟΤΑ στην υλοποίηση της αναπτυξιακής πολιτικής εντός της Περιφέρειας Αττικής και έχει ως ειδικότερο αντικείμενο την επιστημονική και τεχνική υποστήριξη της Περιφέρειας Αττικής, τους ΟΤΑ και τις ενώσεις τους, την προώθηση της επιχειρηματικής, οικονομικής και γενικότερα βιώσιμης ανάπτυξης των δήμων και των περιφερειών, μέσω της αξιοποίησης αναπτυξιακών και επενδυτικών εργαλείων, την εφαρμογή πολιτικών βιώσιμης ανάπτυξης, προστασίας του περιβάλλοντος και ψηφιακής σύγκλισης, καθώς και την εφαρμογή πολιτικών με αναπτυξιακό πρόσημο σε δημοτικό, διαδημοτικό ή σε ευρύτερο γεωγραφικό χώρο.

8.3 Ο Αναπτυξιακός Οργανισμός Νέα Μητροπολιτική Αττική Α.Ε.

8.3.1 Καταστατικοί σκοποί

Ο Αναπτυξιακός Οργανισμός «ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε.» αποσκοπεί στην προώθηση της ανάπτυξης σε περιφερειακό και σε τοπικό επίπεδο, την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, τόσο εντός της Αττικής, όσο και ευρύτερα. Ο Αναπτυξιακός Οργανισμός αποτελεί έναν φορέα που συλλέγει, συνθέτει και αναδιανέμει πληροφορίες, τεχνογνωσία, πόρους και υπηρεσίες προς την Τοπική και Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση, τη Δημόσια Διοίκηση σε εθνικό και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες.

Το αντικείμενο του Αναπτυξιακού Οργανισμού «ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε.» περιλαμβάνει:

- Την παροχή επιστημονικής, συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης προς την Περιφέρεια Αττικής και τους Δήμους της Αττικής, προς τους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού όλης της χώρας και τους φορείς τους και προς τις Ενώσεις Δήμων και Περιφερειών.
- Τη συμβολή και υποστήριξη των παραπάνω στο σχεδιασμό, την ωρίμανση και την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων και παρεμβάσεων.
- Την προσέλκυση και «επιτάχυνση» επενδύσεων με σημαντικό αναπτυξιακό, κοινωνικο-οικονομικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα.
- Την ενίσχυση και ανάδειξη της ανταγωνιστικότητας της Περιφέρειας Αττικής σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.
- Τη στήριξη της επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης και τη σύζευξή τους με τη σύγχρονη γνώση και καινοτομία, με στόχο τη δημιουργία και διάχυση των οφελών στην οικονομία και την κοινωνία.
- Την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τη βελτίωση της καθημερινότητας και ποιότητας ζωής για τους πολίτες.

Ειδικότερα και αναφορικά με τη σύσταση και λειτουργία ΔΜ(Μ)Ο, στην τελευταία τροποποίηση του καταστατικού της ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε. (17-02-2022), προβλέπεται η εξειδικευμένη επιστημονική και συμβουλευτική υποστήριξη προς τους ΟΤΑ ή άλλους φορείς για ζητήματα που άπτονται της τουριστικής ανάπτυξης, μέσω ολοκληρωμένων υπηρεσιών ανάπτυξης, διαχείρισης και

ανάδειξης του προορισμού και σχεδιασμού και υλοποίηση στρατηγικών τουριστικής ανάπτυξης, καθώς και η δυνατότητα του Αναπτυξιακού οργανισμού να λειτουργεί ως Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, με την έννοια του Ν. 4875/21 (Α' 250), ασκώντας όλες τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από το Νόμο αυτόν, αλλά και εν γένει την τουριστική νομοθεσία.

8.3.2 Περίγραμμα Εργασιών του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού

Με βάση τα παραπάνω, το αντικείμενο του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού εμπεριέχει την παροχή επιστημονικής και τεχνικής υποστήριξης προς την Περιφέρεια Αττικής για την υλοποίηση της αναπτυξιακής και τουριστικής πολιτικής, για την ανάπτυξη και διαχείριση του προορισμού και των τουριστικών προϊόντων, για την κατάρτιση και υλοποίηση στρατηγικού σχεδίου διαχείρισης προορισμού και βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των υποδομών και της τουριστικής αξίας τους κ.ο.κ. Παράλληλα, ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού θα λειτουργεί ως κόμβος γνώσης, ανάπτυξης, διασύνδεσης και μετασχηματισμού, δημιουργώντας πολλαπλά οφέλη για τον τουριστικό τομέα και τους εμπλεκόμενους σε αυτόν, και προωθώντας τη συνεργασία και τις συμπράξεις σε όλα τα επίπεδα.

Οι εργασίες του ΟΔΠΠ θα βασίζονται στις αρχές της βιωσιμότητας και της αειφορίας, σε συμφωνία με τις βέλτιστες πρακτικές διεθνώς, και θα προωθεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού τομέα σε περιφερειακό και τοπικό – αλλά δευτερογενώς και εθνικό – επίπεδο.

Θεμέλια για τα παραπάνω αποτελούν: (α) από τη μία πλευρά η συγκέντρωση και επεξεργασία δεδομένων, η σε βάθος ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με την τουριστική αγορά σε επίπεδο περιφέρειας, ο εντοπισμός προσδιοριστικών παραγόντων των τουριστικών ροών και της επισκεψιμότητας, καθώς και των μεταβλητών των τουριστικών προϊόντων, και η τροφοδότηση με πληροφόρηση υψηλού επιπέδου των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού πολιτικών, και (β) η καθιέρωση διαρκούς και παραγωγικού διαλόγου μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων με την ανάπτυξη, διαχείριση και προώθηση του προορισμού και η προώθηση συνεργασιών, συμπράξεων και δικτυώσεων.

Ο ΟΔΠΠ θα συγκεντρώνει και θα επεξεργάζεται δεδομένα σχετικά με την ανταγωνιστικότητα της τουριστικής βιομηχανίας της Περιφέρειας Αττικής, τα χαρακτηριστικά των υφιστάμενων και δυνητικών τουριστικών πόρων, τις τρέχουσες και μελλοντικές τάσεις της αγοράς κ.α., και μέσω αυτών θα διατυπώνει κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη και διαχείριση ποιοτικών τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων, με όρους βιωσιμότητας και αποδοτικότητας. Θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπει τις προκλήσεις που δημιουργούνται από την ομοιότητα των τουριστικών προϊόντων και την έλλειψη ποικιλίας αυτών σε συνάρτηση με ανταγωνιστικούς εγχώριους και διεθνείς προορισμούς, και να εντοπίζει και να αξιολογεί πώς είναι εφικτή η αύξηση της διάρκειας διανομής, και ποια είναι τα πιθανά οφέλη για την τοπική οικονομία. Το ίδιο ισχύει και για την ανάλυση των συμπεριφορών και προτιμήσεων των επισκεπτών, με στόχο μια εις βάθος κατανόηση των προσδιοριστικών παραγόντων της τουριστικής συμπεριφοράς, ως κρίσιμη «εισροή» για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και διαχείριση των τουριστικών προϊόντων, τη σύζευξη της ζήτησης με την προσφορά, και συνολικότερα την αναβάθμιση και βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της ασκούμενης – σε περιφερειακό επίπεδο – στρατηγικής τουριστικής ανάπτυξης.

Η λειτουργία του ΟΔΠΠ ως κόμβου γνώσης κρίνεται υψηλής προτεραιότητας, με δεδομένη την αυξημένη ανάγκη για αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα, ποσοτικά και ποιοτικά, και για διάδοση και διάχυσή τους προς όλους τους εμπλεκόμενους στο οικοσύστημα του τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο.

Εξίσου υψηλής προτεραιότητας είναι η λειτουργία του ΟΔΠΠ ως κόμβου διασύνδεσης, εντοπίζοντας κοινά πεδία συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων φορέων, καθώς και συμπράξεων και δικτυώσεων, με στόχο τη συμπληρωματικότητα των δράσεων και ενεργειών στην κατεύθυνση προώθησης ενιαίας προσέγγισης στη διαχείριση του προορισμού και του τουριστικού προϊόντος της Αττικής. Με αυτό τον τρόπο, η Αττική θα αποκτήσει ένα νέο, ισχυρό brand group, και η συμβολή του ΟΔΠΠ στην

κατεύθυνση αυτή δύναται να είναι ιδιαίτερα σημαντική. Παράλληλα, μέσα από την ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ φορέων και επιχειρήσεων θα αναδειχθούν νέες ευκαιρίες και προοπτικές που θα δημιουργήσουν οφέλη που θα διαχυθούν στο σύνολο του τουριστικού τομέα, με θετικές επιδράσεις για τις επιχειρήσεις, για την περιφερειακή οικονομία, και σε τελικό στάδιο για την ίδια την κοινωνία.

Παράλληλα, ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, ακολουθώντας τις σύγχρονες τάσεις των νέων τεχνολογιών και των ανταγωνιστικών προορισμών και προκειμένου να αξιοποιήσει όλες τις δυνατότητες αποτελεσματικής διαχείρισης προορισμού, προτείνεται να προχωρήσει στη δημιουργία **Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Προορισμού (DMS)**. Το σύστημα DMS στοχεύει στην προσέλκυση επισκεπτών σε παγκόσμια κλίμακα, όλο το εικοσιτετράωρο, με άμεσο τρόπο και χαμηλό κόστος. Σημειώνεται, ότι ένα σύγχρονο DMS αποτελεί ένα προηγμένο και ευφύες πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης και ανάδειξης της τουριστικής ταυτότητας ενός προορισμού (εδώ της Περιφέρειας Αττικής), με απώτερο στόχο την υποστήριξη της τουριστικής πολιτικής και του αναπτυξιακού σχεδιασμού. Στην εποχή όπου το διαδίκτυο αποτελεί πλέον, για την πλειοψηφία της διεθνούς τουριστικής ζήτησης, το βασικότερο και σημαντικότερο εργαλείο εύρεσης πληροφόρησης, τα DMS μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά στο να προσεγγίσουν διεθνή κοινά επισκεπτών οι διαφορετικοί τουριστικοί προορισμοί, ανεξαρτήτως πόρων και μεγέθους. Η μεγάλη απήχηση και χρήση των DMS από την διεθνή τουριστική αγορά οφείλεται κυρίως στην αμεροληψία και πληρότητα της πληροφόρησης που παρέχουν, αφού στο επίκεντρο βρίσκεται ο όλος προορισμός (π.χ. προώθηση με τον ίδιο τρόπο όλων των επιχειρήσεων και οργανισμών μιας περιοχής).

Μέσω κοινής πλατφόρμας προώθησης του συνόλου των τουριστικών επιχειρήσεων, πόρων και υποδομών μιας τουριστικής περιοχής, τα DMS μπορούν να στηρίξουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη και προώθηση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες συχνά δεν έχουν πόρους, τεχνογνωσία και υποδομές για συμμετοχή σε ψηφιακά κανάλια «διανομής», αλλά συχνά ούτε τις απαραίτητες τυποποιημένες και ψηφιοποιημένες δομές οργάνωσης για να υποστηρίξουν τη διαχείριση της δυναμικότητας της ζήτησης (παραγγελιών, κρατήσεων) και των τιμολογιακών πολιτικών των καναλιών αυτών.

Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη και λειτουργία ενός περιφερειακού συστήματος διαχείρισης προορισμού (DMS) υπό την εποπτεία και ευθύνη ενός Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού για την επίτευξη των προαναφερθέντων στρατηγικών στόχων, κρίνεται ως προτεραιότητα για την τουριστική στρατηγική, αφού μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση των τουριστικών προϊόντων και την προσέλκυση του τουριστικού ενδιαφέροντος μέσω κατάλληλα προσαρμοσμένων εργαλείων.

8.3.3 Ωφελούμενοι του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού

Άμεσα ωφελούμενοι από την ανάπτυξη και λειτουργία του ΟΔΠΠ αναμένεται να είναι :

Α. Όλοι εκείνοι οι αρμόδιοι φορείς οι οποίοι διαμορφώνουν τις αποφάσεις και τις επιλογές τους, το είδος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους επισκέπτες της Περιφέρειας Αττικής.

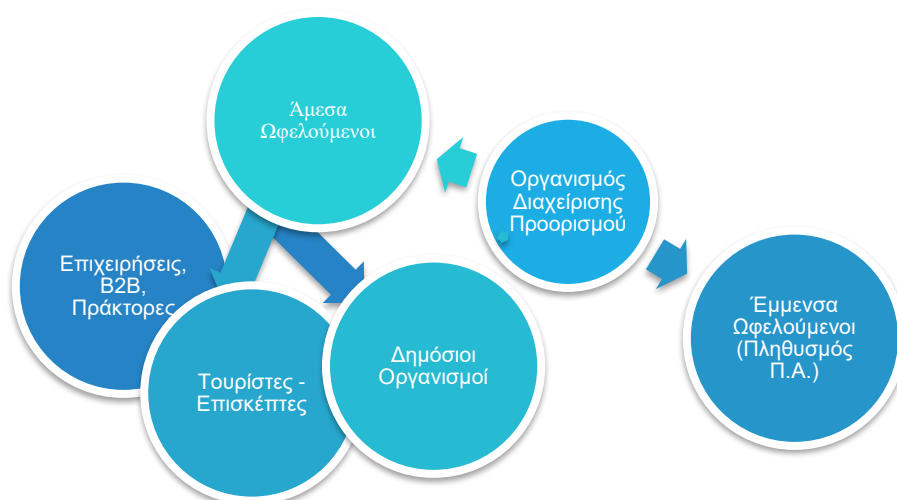
Β. Οι τουρίστες – επισκέπτες, δεδομένου ότι αφενός θα αποκτήσουν γρήγορη πρόσβαση σε ποιοτικό και προσωποποιημένο στα επιμέρους ενδιαφέροντά τους περιεχόμενο, αφετέρου θα μπορέσουν να έρθουν σε επαφή και να βιώσουν μια σειρά συνδυαστικών υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, τις οποίες μέχρι σήμερα πρόσφερε κατά κύριο λόγο η αγορά μέσω οργανωμένων ταξιδιών.

Γ. Επίσης ωφελούμενοι του εν λόγω Οργανισμού θα είναι όλοι οι εμπλεκόμενοι στον τουρισμό (ιδιωτικές επιχειρήσεις, πράκτορες, δίκτυα B2B, τουριστικές επιχειρήσεις κτλ.).

Δ. Έμμεσα ωφελούμενος θα είναι και ο ευρύτερος πληθυσμός της Περιφέρειας, δεδομένου ότι η βελτίωση των τουριστικών υπηρεσιών στην περιοχή παρέμβασης αναμένεται να προκαλέσει αύξηση της τουριστικής κίνησης και κατά συνέπεια αύξηση των εσόδων σε πολλούς κλάδους, που έχουν

άμεση ή έμμεση συσχέτιση με τον τομέα του τουρισμού, καθώς και θετική επίδραση στην απασχόληση και τις επενδύσεις. Με την ενεργοποίηση σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων, όπως το DMS, ο ΟΔΠΠ θα είναι σε θέση να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της Αττικής, που σχετίζονται με τη δυνατότητα πρόσβασης και προσέλκυσης τουριστών, καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Σχήμα 1: Ομάδες ωφελομένων



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

8.4 Κοινωνική – Οικονομική – Αναπτυξιακή Αξιολόγηση

8.4.1 Συμβολή στην Τοπική Ανάπτυξη

Η τοπική ανάπτυξη προϋποθέτει μια ευρεία συμμετοχική διαδικασία ικανή, αφενός στο να οδηγήσει στον εκσυγχρονισμό ή/και αλλαγή των στοιχείων εκείνων που απαρτίζουν τη δομή ενός κοινωνικού συνόλου μιας δεδομένης περιοχής, και αφετέρου να επιτύχει κοινωνική και υλική πρόοδο για την πλειονότητα των μελών του κοινωνικού αυτού συνόλου. Υπό την έννοια αυτή, η τοπική ανάπτυξη αποτελεί τον αντικειμενικό σκοπό κάθε αναπτυξιακής πολιτικής, υιοθετεί τη στρατηγική της από τη βάση ανάπτυξης και την εφαρμόζει, παράλληλα με την εθνική και περιφερειακή στρατηγική, με την ενεργοποίηση τόσο του τοπικού πληθυσμού όσο και των τοπικών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών.

Δεδομένου, ότι η ανάπτυξη αυτή βασίζεται πρωτίστως σε τοπικούς παράγοντες, ήτοι οικονομικούς, ανθρώπινους και πολιτιστικούς πόρους, καθώς και στις θεσμικές διαδικασίες, κρίσιμο στοιχείο της είναι η πορεία της να είναι διαρκής και βιώσιμη, ώστε να μπορούν οι κάτοικοι και οι τοπικοί θεσμοί να αναδείξουν τις ιδιαιτερότητες και την ταυτότητα της περιοχής τους, αξιοποιώντας ορθολογικά και αποτελεσματικά προς αυτήν την κατεύθυνση πόρους, δυναμικές, καλές πρακτικές, πολύτιμες συνεργασίες και εμπειρίες. Προς την επιδίωξη του σκοπού αυτού, ένας μοχλός ενεργοποίησης όλων των εμπλεκόμενων φορέων, που λειτουργεί παράλληλα και ως μηχανισμός στήριξης, ενημέρωσης, ανανέωσης των οικονομικών δραστηριοτήτων αποτελεί καθοριστικό στοιχείο επίτευξης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο κυρίως και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο με πολλαπλασιαστικά οφέλη.

Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού ως φορέας παραγωγής και διάχυσης γνώσης και στρατηγικής πληροφόρησης προς όλους τους εμπλεκομένους, ως φορέας σχεδιασμού και προώθησης παρεμβάσεων για την αναβάθμιση του προορισμού και του τουριστικού προϊόντος, ως φορέας ωρίμανσης και παρακολούθησης δημόσιων έργων σε υποδομές, παρεμβάσεων στήριξης της επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και εξωστρέφειας, καθώς και ως αξιόπιστος μηχανισμός ωρίμανσης και υλοποίησης αναπτυξιακών παρεμβάσεων με τουριστική αξία ευρύτερα, κρίνεται πως θα επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα για την τοπική οικονομία και στους τρεις κεντρικούς άξονες, που οριοθετούν το εννοιολογικό πλαίσιο τοπικής ανάπτυξης:

- **Στον οικονομικό άξονα:** ενίσχυση τοπικών αγορών με την εξεύρεση και εισαγωγή πόρων, ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων με στόχο την αύξηση των τουριστικών επιχειρήσεων, την ενίσχυση της απασχόλησης και την παράλληλη μείωση της ανεργίας, την εισαγωγή καινοτομίας και τεχνογνωσίας στο τουριστικό και ευρύτερα παραγωγικό σύστημα της Περιφέρειας Αττικής, την αξιοποίηση αναπτυξιακών και επενδυτικών εργαλείων στον τουρισμό, την ενθάρρυνση και αναζωογόνηση της τουριστικής επιχειρηματικής δραστηριότητας, με έμφαση στη νεοφυή, καινοτόμα και εξωστρεφή τουριστική επιχειρηματικότητα κ.α.
- **Στον πολιτικό και διοικητικό άξονα:** εισαγωγή καινοτομιών και τεχνογνωσίας, προτεραιοποίηση των αναγκών και των προβλημάτων των φορέων που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της Περιφέρειας Αττικής, προώθηση και υποστήριξη της δημιουργίας νέων εργαλείων παρέμβασης και παρακολούθησης, εκσυγχρονισμός και ενδυνάμωση των θεσμών και φορέων σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, και συντονισμένη υλοποίηση θεματικών τουριστικών δράσεων σε περιφερειακό, δημοτικό, διαδημοτικό ή στον ευρύτερο συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο.
- **Στον κοινωνικό-πολιτιστικό άξονα:** αύξηση της απασχόλησης, αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό και σε συναφείς κλάδους και επαγγέλματα, αξιοποίηση πόρων, εισαγωγή καινοτομίας και τεχνογνωσίας στους φορείς του τουρισμού, προστασία, ανάδειξη και αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και ταυτότητας και συγχρόνως αναβάθμιση του τουριστικού – πολιτιστικού προϊόντος, βελτίωση και εφαρμογή πολιτικών προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων κ.α.

Παράλληλα, μέσα από τη λειτουργία του ως κόμβος γνώσης και μηχανισμός στρατηγικής πληροφόρησης, αλλά και μέσα από ημερίδες, δράσεις δημοσιότητας, συνέδρια και ενημερωτικές δράσεις που θα διοργανώνει ο ΟΔΠΠ, θα ενημερώνονται όλοι οι συμμετέχοντες/εμπλεκόμενοι στον αναπτυξιακό κύκλο για τη δυνατότητα συμμετοχής τους σε οριζόντιες υποστηρικτικές δράσεις που αφορούν στον τουρισμό.

Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού με τη συμμετοχή σε συνεργασίες, συνέργειες και συμπράξεις, και τη συμβολή του στην προώθηση αναπτυξιακού χαρακτήρα στρατηγικών και πολιτικών και την υλοποίησή τους σε αλληλοεπίδραση με όλους τους εμπλεκόμενους στο οικοσύστημα του τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο, θα υποστηρίξει ενδογενώς την περιφερειακή και τοπική ανάπτυξη.

8.4.2 Συνέργειες και συνεργασίες

Η συμμετοχή του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού σε συνέργειες και συνεργασίες με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς γίνεται είτε με τη μορφή του εταίρου είτε με τη μορφή παρόχου υπηρεσιών προς τρίτους.

Ενδεικτικά αναφέρονται :

A. Θεσμοθέτηση Ετήσιου Φόρουμ Διαλόγου Τουριστικών Φορέων

Η δημιουργία κοινών πεδίων συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων φορέων για την προώθηση μιας ενιαίας τουριστικής στρατηγικής αποτελεί προτεραιότητα και στρατηγικό στόχο της Περιφέρειας Αττικής. Η συνεργασία όλων των φορέων για τον σχεδιασμό και υποστήριξη κοινής τουριστικής στρατηγικής θα συμβάλει ουσιαστικά ώστε να εδραιωθεί η Αττική στην τουριστική αγορά με ένα νέο, ισχυρό, ανταγωνιστικό brand. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν οι κατάλληλες πλατφόρμες συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ της Περιφέρειας, τοπικών φορέων και του ιδιωτικού τομέα, με στόχο την προσέλκυση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού επιχειρήσεων και φορέων για την εκπροσώπηση και ενεργή συμμετοχή του τουριστικού τομέα και την δημιουργία δικτύου ανταλλαγής τεχνογνωσίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των φορέων που τον απαρτίζουν.

Η θεσμοθέτηση ενός **φόρουμ διαλόγου** και ενημέρωσης μεταξύ των τουριστικών φορέων και των περιφερειακών ενοτήτων, το οποίο θα διοργανώνεται από τον ΟΔΠΠ σε ετήσια βάση, αποτελεί μια θετική πρακτική για την εμπέδωση ενός διαρκούς και παραγωγικού διαλόγου μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων με την ανάπτυξη και διαχείριση του προορισμού, όπως και για την ανταλλαγή γνώσης και τεχνογνωσίας.

E. Διεθνής Δικτύωση

Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού μέσα από την ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας με άλλες πόλεις και οργανισμούς του εξωτερικού προσβλέπει στη δημιουργία ενιαίων σχημάτων ανταλλαγής γνώσης και τεχνογνωσίας σε θέματα τουριστικής ανάπτυξης και διαχείρισης προορισμών.

Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζει έμμεση προβολή στην τοπική τουριστική βιομηχανία και εξασφαλίζει την μεταφορά και ενσωμάτωση βέλτιστων πρακτικών. Οι εν λόγω οργανισμοί παράγουν έρευνες και ευκαιρίες δικτύωσης με τους σημαντικότερους εκπροσώπους του τουριστικού κλάδου διεθνώς, ενώ επίσης παράγουν και διαχέουν γνώση, διοργανώνοντας ειδικά επιμορφωτικά σεμινάρια και συνέδρια τεχνογνωσίας για τα μέλη τους.

Εξίσου σημαντική είναι η συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς που θα δώσουν τη δυνατότητα στην Περιφέρεια και τον ΟΔΠΠ να εξασφαλίσουν πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών, σε τεχνογνωσία αιχμής καθώς και σε παγκόσμια δίκτυα επιχειρήσεων και επαγγελματιών που είναι δυνητικοί πελάτες και συνεργάτες (όπως λ.χ. τουριστικοί πράκτορες, online operators).

Επιπρόσθετα, η συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς τουρισμού συνδράμει στην άντληση τεχνογνωσίας, μέσω της συμμετοχής σε ένα ευρύ φάσμα επιμορφωτικών σεμιναρίων και λοιπών δράσεων, με άμεσο στόχο την καλύτερη κατάρτιση τους σε στοχευμένες κατηγορίες τουρισμού, με βάση τις τελευταίες εξελίξεις του τομέα.

9 Σχέδιο Διακυβέρνησης

Για να μπορέσει ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού να ανταπεξέλθει στο ρόλο του, θα πρέπει να αναπτύξει το κατάλληλο μοντέλο και σχήμα διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι σύγχρονοι τουριστικοί προορισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, με ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, που απαιτούν νέα μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης των προορισμών.

Για την εμπέδωση του ρόλου του ως κόμβου γνώσης, ανάπτυξης, διασύνδεσης και μετασχηματισμού, ο ΟΔΠΠ θα πρέπει να δημιουργήσει μια σχέση διακυβέρνησης για την ανάπτυξη σχέσεων και την συνεργασία με όλες τις ομάδες εμπλεκόμενων στον τουρισμό, όπως οι θεσμικοί φορείς, λοιποί DMO με δραστηριότητα εντός της Αττικής (σε Δήμους ή χωρικές ενότητες), η Κοινωνία των Πολιτών, οι παραγωγικοί φορείς και κοινωνικοί εταίροι, η αυτοδιοίκηση Α΄ Βαθμού, τα συνεργατικά ιδιωτικά δίκτυα επιχειρήσεων κτλ.

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού περιλαμβάνει κριτήρια επιχειρησιακής ποιότητας και αριστείας, αποκτώντας τη δυνατότητα συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων και παραγωγής και διάχυσης γνώσης αναφορικά με τον τομέα του τουρισμού, καθώς μια συνολικά βιώσιμη, υπεύθυνη, αποτελεσματική και διαφανή εταιρική διακυβέρνηση, απαραίτητο στοιχείο ώστε ο ΟΔΠΠ να λειτουργήσει ως ένας πραγματικά σύγχρονος και δυναμικός φορέας, που θα παράξει δημόσια αξία για την Περιφέρεια Αττικής και το ευρύτερο τουριστικό οικοσύστημα.

Το σχήμα διακυβέρνησης που προτείνεται έχει ως στόχο να ενισχύσει τη λειτουργία και επιχειρησιακή και διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (σε θέματα διοίκησης, σχεδιασμού, υλοποίησης και διαχείρισης απόδοσης), καθώς και την ικανότητά του να λαμβάνει αποφάσεις με ταχύτητα και ευελιξία, δεδομένου του ότι ένας τουριστικός προορισμός όπως η Αττική δημιουργεί διαρκώς νέες ανάγκες για προσαρμογή.

9.1 Εταιρική Σχέση - Προτεινόμενο Σχήμα Εταιρικής Διακυβέρνησης

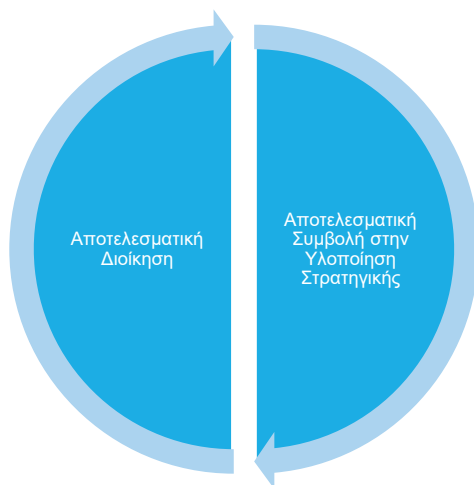
Προκειμένου ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού να επιτελέσει το συμβουλευτικό, τον αναπτυξιακό και το συμμετοχικό του ρόλο, απαιτείται να μπορεί να συνεργαστεί με πολλούς διαφορετικούς φορείς, από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, μέσα από μια καινοτομική προσέγγιση που θα χαρακτηρίζει τη δημιουργία και λειτουργία του Οργανισμού.

Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού θα πρέπει να βρίσκεται σε κομβική θέση εντός του περιφερειακού οικοσυστήματος του τουρισμού ώστε να επιτελεί το ρόλο, να διασυνδέεται με τους αρμόδιους θεσμικούς φορείς, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους επαγγελματίες και τους κοινωνικούς εταίρους, και να διευκολύνει τις συνεργασίες και συμπράξεις στην κατεύθυνση επίτευξης των κοινών στόχων για την ανάπτυξη και ανάδειξη του προορισμού και του τουριστικού προϊόντος. Θα κληθεί δε να λειτουργήσει μέσα από το συγκερασμό των παράλληλων και αλληλοσυνδεόμενων στόχων της αποτελεσματικής διοίκησης (του ιδίου ως Οργανισμού) και της αποτελεσματικής συμβολής στην υλοποίηση της περιφερειακής στρατηγικής, όπως αποτυπώνεται παρακάτω σχηματικά.

Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού θα πρέπει να λειτουργεί, παράλληλα, ως «ανοικτή» οργανωσιακή οντότητα, όχι μόνο επιτρέποντας αλλά και ευνοώντας και ενεργοποιώντας το διάλογο και τη συνεργασία με όλους τους φορείς και οργανισμούς που συνδέονται με την ανάπτυξη, τη διαχείριση, την ανάδειξη και την προώθηση προορισμού σε επίπεδο Αττικής, λειτουργώντας και εξισορροπητικά όπου αυτό απαιτείται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι διασφάλισης της ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας του τουριστικού προορισμού, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

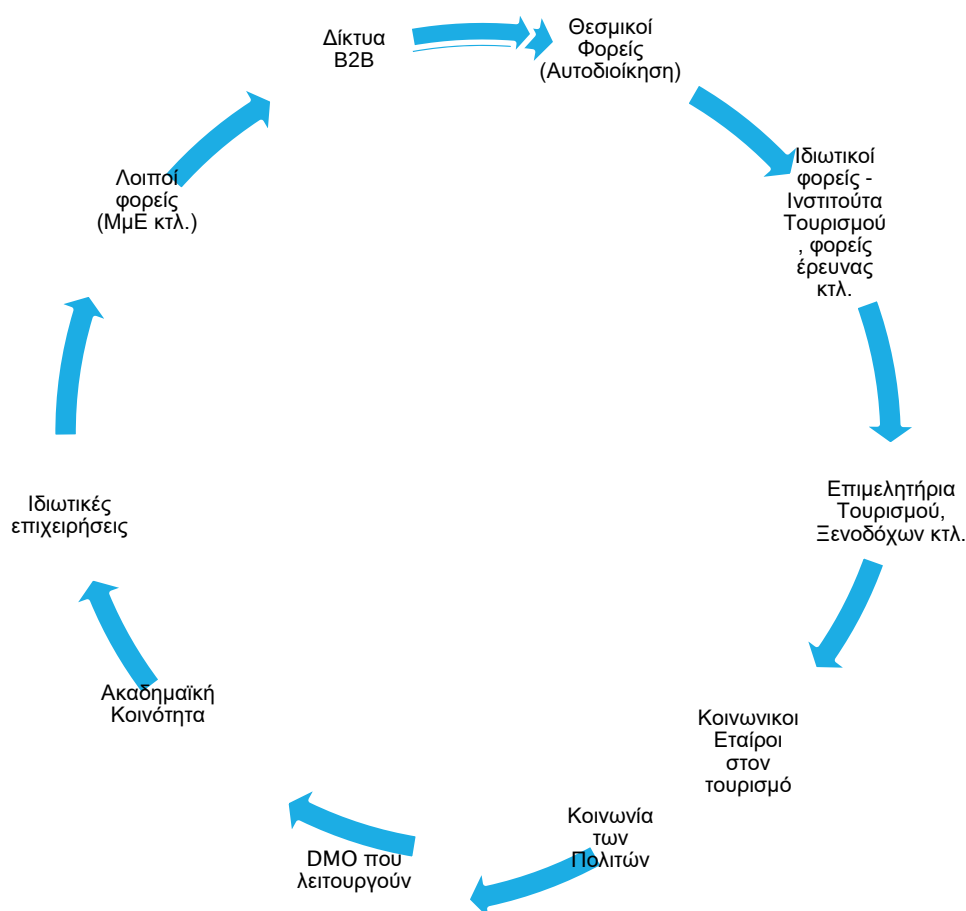
Ο ΟΔΠΠ, ως κόμβος γνώσης και διασύνδεσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει και να εμπλέκει τις τοπικές βιομηχανίες που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας του τουρισμού και να δημιουργεί ένα ευνοϊκό πλαίσιο για την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, προκειμένου να πολλαπλασιαστούν τα οφέλη, τόσο για τις τοπικές επιχειρήσεις όσο και για τις τοπικές κοινότητες και τους κατοίκους του προορισμού.

Σχήμα 2: Στόχοι Διακυβέρνησης



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

Σχήμα 3: Λογική της σχέσης Διακυβέρνησης



Φορέας της Στρατηγικού Σχεδίου Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Προορισμού, που υποχρεούται να καταρτίσει και να καταθέσει ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού εντός εξαμήνου από τη σύσταση και έναρξη λειτουργίας του, είναι η ίδια η Περιφέρεια Αττικής και οι αρμόδιες υπηρεσίες, καθώς και ο Αναπτυξιακός Οργανισμός «ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε.», ως επιστημονικός και τεχνικός σύμβουλος της Περιφέρειας Αττικής σε αναπτυξιακά ζητήματα, αλλά και ως φορέας υλοποίησης και διαχείρισης του ΟΔΠΠ βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας. Η Περιφέρεια και ο Αναπτυξιακός Οργανισμός θα έχουν την ευθύνη για την οριστικοποίηση του Στρατηγικού Σχεδίου και την εκκίνηση της εφαρμογής του, καθώς και για τη γενικότερη διακυβέρνηση του Στρατηγικού Σχεδίου και της υλοποίησής του.

Φορέας εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδίου Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Προορισμού προτείνεται να είναι ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, που θα αναλάβει (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά) να:

- Συντονίζει τους εμπλεκόμενους φορείς και υπηρεσίες, των φορέων της αγοράς και της ιδιωτικής τουριστικής οικονομίας, της Κοινωνίας των Πολιτών, της ακαδημαϊκής και ερευνητικής κοινότητας κ.α.
- Συγκεντρώνει, επεξεργαστεί, αναλύσει και διαχύσει δεδομένα και γνώση αναφορικά με τον τομέα του τουρισμού στην Αττική κα το υφιστάμενο επίπεδο ανάπτυξής του, τους προσδιοριστικούς παράγοντες της επισκεψιμότητας και των τουριστικών ροών, τις μεταβλητές του τουριστικού προϊόντος, τις τάσεις και εξελίξεις που επηρεάζουν τη διαχείριση του προορισμού κ.ο.κ.
- Προωθήσει πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση προβλημάτων και την αξιοποίηση ευκαιριών, όπως η ενσωμάτωση των αρχών της βιωσιμότητας και της αειφορίας στο σχεδιασμό και τη διαχείριση του τουριστικού προϊόντος, η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού, η ανάπτυξη και αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος μέσω στοχευμένων έργων και παρεμβάσεων, ο σχεδιασμός χωρικών στρατηγικών που εμπεριέχουν διαστάσεις πολιτιστικού – περιβαλλοντικού τουρισμού κ.α.
- Ενισχύσει κάθε είδους συνεργασίες και δικτυώσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στην άσκηση βιώσιμων και συμπεριληπτικών στρατηγικών τουριστικής ανάπτυξης.
- Κινητοποιήσει, ευαισθητοποιήσει και ενθαρρύνει σε συμμετοχή τις παραγωγικές δυνάμεις του τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο.

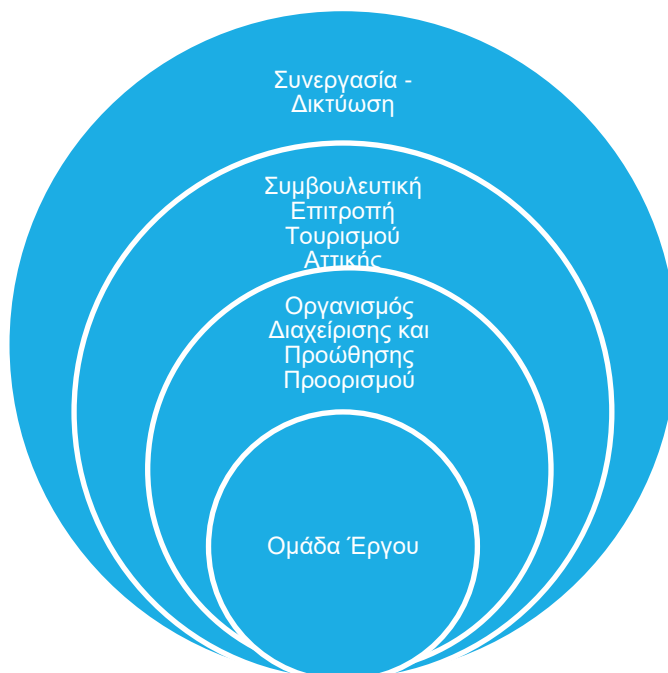
9.2 Προτεινόμενη Συμβουλευτική Επιτροπή Τουρισμού Αττικής

Για την περαιτέρω ενδυνάμωση της διακυβέρνησης, προτείνεται – εκτός από την πάγια επιδίωξη από πλευράς του ΟΔΠΠ των συνεργασιών, συμπράξεων και δικτυώσεων με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς του περιφερειακού οικοσυστήματος τουρισμού-η σύσταση, συγκρότηση και λειτουργία της **Συμβουλευτικής Επιτροπής Τουρισμού Αττικής (Attica Tourism Advisory Board)**, ενός συλλογικού οργάνου που θα λειτουργεί συμβουλευτικά, επιστημονικά και υποστηρικτικά προς τον Οργανισμό Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού – και κατ' επέκταση προς τον Αναπτυξιακό Οργανισμό «ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε.» και την Περιφέρεια Αττικής.

Στη Συμβουλευτική Επιτροπή Τουρισμού Αττικής (ΣΕΤΑ) μπορούν να συμμετέχουν εκπρόσωποι όλων εκείνων των φορέων που διαμορφώνουν με τις αποφάσεις και επιλογές τους το είδος και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους επισκέπτες της Περιφέρειας Αττικής, καθώς και ειδικών εμπειρογνομόνων και επιστημόνων στο πεδίο του τουρισμού (υπό την ευρεία έννοια, ώστε να προσεγγίζονται όλες οι επιμέρους διαστάσεις), προκειμένου να «ακούγονται» σε μία ακόμα θεσμική διαδικασία (ενταγμένη στο όλο Σχήμα Διακυβέρνησης της εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδίου Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Προορισμού), και να συμβάλλουν στη διαρκή εξέλιξη και

βελτίωση των εφαρμοζόμενων πολιτικών και παρεμβάσεων, αλλά και της ίδιας της οργάνωσης και λειτουργίας του ΟΔΠΠ.

Σχήμα 4: Διάρθρωση του Σχήματος Διακυβέρνησης και ένταξη της Συμβουλευτικής Επιτροπής



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

10 Συμπεράσματα – Προτάσεις Επιχειρησιακού Σχεδίου

Η ανάπτυξη και λειτουργία του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού στην Περιφέρεια Αττικής αποτελεί βασική προτεραιότητα, όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση, προκειμένου να αναβαθμιστεί η χάραξη και υλοποίηση στρατηγικών τουριστικής ανάπτυξης σε περιφερειακό επίπεδο, η οποία καλείται να πραγματοποιηθεί σε ένα περιβάλλον σύνθετων προκλήσεων και πολλαπλών απαιτήσεων, όπως μεταξύ άλλων η προσαρμογή στις αρχές της αειφορίας και της βιωσιμότητας, η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού, η υλοποίηση ολοκληρωμένων προγραμμάτων τουριστικής ανάπτυξης, καθώς και η υλοποίηση χωρικών στρατηγικών με έντονο τουριστικό στοιχείο, αλλά και με έντονη διάσταση αστικής και πολιτιστικής ανάπτυξης.

Οι συνθήκες για τη λειτουργία του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού είναι ευνοϊκές, καθώς σε θεσμικό επίπεδο υπάρχουν οι απαραίτητες ρυθμίσεις για την αξιοποίηση του θεσμικού εργαλείου αυτού, ενώ σε επιχειρησιακό επίπεδο υπάρχει ο Αναπτυξιακός Οργανισμός «ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε.», με βασικό μέτοχο την Περιφέρεια Αττικής, ο οποίος είναι εκ του θεσμικού ρόλου του σύμβουλος στην υλοποίηση αναπτυξιακών πολιτικών και παρεμβάσεων της Περιφέρειας Αττικής. Επιπλέον, στο ευρύτερο περιβάλλον υλοποίησης του προτεινόμενου έργου υπάρχουν διαθέσιμοι χρηματοδοτικοί πόροι για να γίνει πράξη το έργο αυτό, αλλά και πολλαπλές ευκαιρίες και δυνατότητες ώστε ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού να λειτουργήσει αποδοτικά, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία για την Περιφέρεια και το οικοσύστημα τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο.

Εξάλλου, ο μετασχηματισμός των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών λόγω των εναλλασσόμενων κρίσεων (οικονομικών, υγειονομικών, γεωπολιτικών), των νέων μορφών τουρισμού και νέων επιχειρηματικών μοντέλων, της τεχνολογικής προόδου (νέες εφαρμογές και λύσεις ΤΠΕ και νέες ψηφιακές δυνατότητες), και των νέων οριζόντιων αρχών που πρέπει να διέπουν συνολικά την εφαρμογή τουριστικών πολιτικών (βιωσιμότητα, αειφορία, προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς κ.α.), καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη και λειτουργία ενός σύγχρονου οργανισμού, ο οποίος θα λειτουργήσει ως κόμβος γνώσης, ανάπτυξης, διασύνδεσης και μετασχηματισμού ως προς τον τουριστικό τομέα σε επίπεδο Περιφέρειας Αττικής.

Παράλληλα, ο ΟΔΠΠ θα δραστηριοποιηθεί στη διαμόρφωση, ανάδειξη, ωρίμανση και επιτάχυνση παρεμβάσεων για την αναβάθμιση του προορισμού και του τουριστικού προϊόντος πέραν των ενεργειών προώθησης και προβολής, όπως των έργων υποδομών, δράσεων βιωσιμότητας, δράσεων υποστήριξης της τουριστικής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, δράσεων στο πλαίσιο χωρικών στρατηγικών των Ολοκληρωμένων Χωρικών Επενδύσεων και Στρατηγικών Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης με υψηλή τουριστική σημασία και αξία κ.ο.κ.

Μια ακόμη βασική ανάγκη του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού είναι να αποτελέσει έναν αξιόπιστο κόμβο διασύνδεσης σε περιφερειακό επίπεδο όλων των εμπλεκόμενων φορέων του τομέα του τουρισμού, καθιερώνοντας διαρκή και παραγωγικό διάλογο μεταξύ όλων, σε ένα πλαίσιο ενιαίας και συμπεριληπτικής για όλους εταιρικής σχέσης. Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού θα εκκινήσει και θα καθιερώσει διαδικασίες διαβούλευσης και συμμετοχικού σχεδιασμού στο πλαίσιο κατάρτισης, επικαιροποίησης και αναθεώρησης του Στρατηγικού Σχεδίου Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Προορισμού, ενώ μέσω της Συμβουλευτικής Επιτροπής Τουρισμού Αττικής που θα συγκροτηθεί θα φέρει στο ίδιο «τραπέζι» εκπροσώπους των θεσμικών φορέων, της αγοράς και της έρευνας και γνώσης, σε σταθερή και δομημένη σχέση, με σκοπό την κατάθεση απόψεων και προτάσεων, την ανταλλαγή γνώσης και τεχνογνωσίας, και την παραγωγική αλληλοεπίδραση με σκοπό τη βελτίωση των ασκούμενων πολιτικών και δράσεων τουριστικής ανάπτυξης και διαχείρισης του τουριστικού προϊόντος, και τελική την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας του τουριστικού τομέα στην Περιφέρεια Αττικής.

11 Εφαρμογή/Υλοποίηση

11.1 Καινοτόμα εργαλεία διάδοσης και διάχυσης του σκοπού και των δράσεων του ΟΔΠΠ

Στον τομέα των υπηρεσιών, στον οποίο εντάσσεται και ο τουριστικός κλάδος, ο παράγοντας άνθρωπος είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την ορθή λειτουργία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εκεί, αφού κάθε επιτυχημένη και ανταγωνιστική επιχείρηση – αλλά και δραστηριότητα και πρωτοβουλία ευρύτερα – προϋποθέτει γνώσεις, δεξιότητες, ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας φιλικής προς τους επισκέπτες και φυσικά κοινωνική επαφή.

Προτεραιότητα θα δοθεί στην ανάπτυξη και αξιοποίηση καινοτόμων ψηφιακών εργαλείων για τη διάδοση των δράσεων που θα διενεργεί ο ΟΔΠΠ, με επίκεντρο στα χαρακτηριστικά των ίδιων των χρηστών, και με σκοπό την ενίσχυση της συμμετοχής των τοπικών τουριστικών φορέων στις υλοποιούμενες παρεμβάσεις και τα προγράμματα ανάπτυξης και διαχείρισης του προορισμού, συμβάλλοντας σημαντικά στην αλλαγή των στάσεων και αντιλήψεων της τοπικής κοινωνίας προς τον τουρισμό και την τουριστική δραστηριότητα προς το θετικότερο.

Ακολουθώντας τις σύγχρονες τάσεις απομακρυσμένης ενημέρωσης, παράλληλα με την υλοποίηση online σεμιναρίων και ενημερωτικών εκδηλώσεων και διοργανώσεων, ο ΟΔΠΠ πρόκειται να εντάξει στον ευρύτερο σχεδιασμό και δράσεις για την ψηφιακή ενημέρωση και διασύνδεση των επαγγελματιών του κλάδου του τουρισμού, και να παρέχει προς τους τελευταίους πρόσβαση σε επικαιροποιημένη γνώση αιχμής αναφορικά με πρόσφατες τάσεις και εξελίξεις, στοιχείο που είναι καθοριστικό για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο τουριστικό περιβάλλον. Σ' αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να συμπεριληφθεί και η δημιουργία και χρήση καινοτόμας πλατφόρμας δικτύωσης και ενημερωτικού περιεχομένου, χρησιμοποιώντας σύγχρονες τεχνολογίες.

Στην ίδια κατεύθυνση, προτείνεται ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής να αναπτύξει και μια στρατηγική «μετά-επικοινωνίας» με τους εμπλεκόμενους στον τομέα του τουρισμού στην Αττική, έχοντας στη διάθεσή του μια σειρά από σύγχρονα εργαλεία όπως virtual booth, online forum, gamification, VR-AR, e-debates, e-voting, avatar, e- attendee report, e-business card, που καθιστούν τα virtual γεγονότα πιο διαδραστικά.

Η χρήση των προηγμένων τεχνολογιών στην επαφή και δικτύωση επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Σύμφωνα με μελέτη του Center for Exhibition Industry Research, το 40% των υπεύθυνων προώθησης και το 31% των διοργανωτών συνεδρίων διεθνώς διενεργούν συμπληρωματικά ψηφιακά εικονικά γεγονότα, όπως virtual εκθέσεις και συνέδρια, ενώ σύμφωνα με έρευνα του Scofidio το 74,3% των χρηστών που συμμετέχουν σε ένα ψηφιακό γεγονός, δηλώνουν ικανοποιημένοι.

Το πιο σημαντικό στοιχείο, όμως, στην περίπτωση αυτή, είναι η δυνατότητα που παρέχουν τα νέα ψηφιακά και διαδραστικά αυτά εργαλεία για την προσέλκυση με τρόπο στοχευμένο σημαντικών ομάδων του τοπικού επιχειρηματικού και παραγωγικού οικοσυστήματος, και την παροχή προς αυτές πληροφόρησης και γνώσης, καθώς και υπηρεσιών εκπαίδευσης και ενημέρωσης, ώστε από τη μία να αναβαθμιστεί το ανθρώπινο και το κοινωνικό κεφάλαιο του τουριστικού τομέα, αλλά και να διαμορφωθεί αίσθηση συμμετοχής όλων αυτών σε μια μεγαλύτερη, συλλογική προσπάθεια ανάπτυξης του τόπου τους, με άμεσα κοινωνικά και οικονομικά οφέλη και για τους ίδιους.

11.2 Καινοτόμα πλατφόρμα δικτύωσης ΟΔΠΠ

Στο παραπάνω πλαίσιο, ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής προτείνεται να αναπτύξει μια καινοτόμα Πλατφόρμα Δικτύωσης, που θα διευκολύνει τη δικτύωσή του με τα κρίσιμα κοινά των εμπλεκόμενων με τον τουριστικό τομέα της Περιφέρειας Αττικής, που έχουν παρουσιαστεί παραπάνω.

Η χρήση της «Καινοτόμας Πλατφόρμας Δικτύωσης» προσφέρει ψηφιακές λύσεις οι οποίες αντικαθιστούν σε σημαντικό βαθμό το συμβατικό τρόπο επικοινωνίας και μια σειρά συνδυασμών από ψηφιακά εργαλεία. Η προτεινόμενη πλατφόρμα σταδιακά θα ενισχύεται, λειτουργώντας συμπληρωματικά ως προς τα δια ζώσης γεγονότα και συμβάντα, ενώ θα αποτελέσει τμήμα του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης (DMS) το οποίο θα είναι η προμετωπίδα ψηφιοποίησης και δικτύωσης με τους φορείς τουρισμού του ΟΔΠ της Περιφέρειας Αττικής.

Η δημιουργία μιας «Καινοτόμας Πλατφόρμας Δικτύωσης» θα αποτελέσει ένα ψηφιακό εργαλείο το οποίο με δυναμικό τρόπο θα προσαρμόζεται στις ανάγκες δικτύωσης και διάδρασης των επιμέρους συντελεστών του συνολικού τουριστικού προϊόντος της Αττικής (όπως οι ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού, οι θεσμικοί φορείς, οι φορείς της αγοράς του τουρισμού, οι παραγωγικοί φορείς συμπληρωματικών κλάδων και δραστηριοτήτων κ.α.

11.3 Πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης προορισμού (DMS)

Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, ακολουθώντας τις σύγχρονες τάσεις των νέων τεχνολογιών και των ανταγωνιστικών προορισμών, και προκειμένου να συμβάλλει στην αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση του προορισμού, σκοπεύει να προχωρήσει στην ανάπτυξη και λειτουργία ενός Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Προορισμού (DMS). Το σύστημα DMS στοχεύει στην προσέλκυση επισκεπτών σε παγκόσμια κλίμακα και όλο το εικοσιτετράωρο με άμεσο τρόπο και χαμηλό κόστος. Σημειώνεται, ότι ένα σύγχρονο DMS αποτελεί ένα προηγμένο κι ευφυές πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης και ανάδειξης του προφίλ και της ταυτότητας της Περιφέρειας, με απώτερο στόχο τη βελτίωση και υποστήριξη της ασκούμενης τουριστικής πολιτικής και του ευρύτερου αναπτυξιακού σχεδιασμού.

Η ανάπτυξη και λειτουργία ενός περιφερειακού συστήματος διαχείρισης προορισμού (DMS), υπό την εποπτεία και ευθύνη του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού και σε διαρκή συνεργασία με την Περιφέρεια Αττικής και τις αρμόδιες υπηρεσίες, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και των στόχων ανάδειξης του τουριστικού προϊόντος, θεωρείται ως βασική προτεραιότητα.

Το σύστημα θα συγκεντρώνει και θα παρουσιάζει όλη την τουριστική πληροφορία της Περιφέρειας Αττικής θα ενημερώνεται και θα επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, παρέχοντας ολοκληρωμένες, καινοτόμες, «έξυπνες», υπηρεσίες e-tourism, οι οποίες θα δίνουν στο γενικό κοινό – χρήστες της πλατφόρμας τη δυνατότητα να γνωρίσουν και στη συνέχεια να επιλέξουν τον προορισμό, λαμβάνοντας υπόψη την υφιστάμενη προσφορά τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών και τις ελεύθερα παρεχόμενες υπηρεσίες (πολιτιστικές εκδηλώσεις / διαδρομές κλπ.) της Περιφέρειας Αττικής.

Το Σύστημα Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management System) θα αποτελεί ένα ολοκληρωμένο κι ευφυές εργαλείο για τη διαχείριση του προορισμού στην Περιφέρεια Αττικής. Οι υπηρεσίες πληροφόρησης και ενημέρωσης θα παρέχονται ελεύθερα και δωρεάν προς όλους τους χρήστες και θα αφορούν το γενικό κοινό. Παράλληλα, σε δεύτερο χρόνο θα ενταχθούν στο σύστημα πλατφόρμες και ψηφιακά εργαλεία για την περαιτέρω ενίσχυση της διάδρασης με τους επισκέπτες/χρήστες, με την υποστήριξη των αρμοδίων στελεχών της Ομάδας Έργου, αλλά και των στελεχών της «ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε.».

12 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η σύσταση και λειτουργία Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού στην Περιφέρεια Αττικής αποτελεί ανάγκη και προτεραιότητα για την Περιφέρεια Αττικής. Στο πλαίσιο αυτό ο ΟΔΠΠ, που προτείνεται να αναπτυχθεί ως διακριτή δομή εντός του οργανογράμματος του Αναπτυξιακού Οργανισμού «ΝΕΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε.», όπως προβλέπεται από την ισχύουσα νομοθεσία, θα πρέπει να λειτουργήσει ως **κόμβος γνώσης, ανάπτυξης, διασύνδεσης και μετασχηματισμού**, αναπτύσσοντας δραστηριότητα σε πολλά διαφορετικά επίπεδα, μεταξύ των οποίων η παραγωγή και διάχυση γνώσης σχετικά με τον τομέα του τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο, η υποστήριξη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων με έγκυρα και αξιόπιστα δεδομένα (data-driven) και κατάλληλα εργαλεία, η προώθηση παρεμβάσεων και έργων για την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος, και η προώθηση της συνεργασίας και των συμπράξεων όλων των εμπλεκόμενων φορέων, με στόχο την αξιοποίηση συνεργειών και συμπληρωματικότητας.

Προκειμένου να καταστούν εφικτά τα παραπάνω, ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού θα πρέπει να αναπτυχθεί και να λειτουργήσει με βάση δομές, διαδικασίες και πρότυπα που εξασφαλίζουν από τη μία πλευρά επιχειρησιακή και διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα, και από την άλλη πλευρά άρτια προετοιμασία και συμβολή στη χάραξη και υλοποίηση της ευρύτερης στρατηγικής τουριστικής ανάπτυξης σε περιφερειακό επίπεδο.

Παράλληλα, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά και παραγωγικά ως κόμβος διασύνδεσης, και να επιτελέσει το συμβουλευτικό και συμμετοχικό του ρόλο, ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού θα πρέπει να διαμορφώσει ένα διάφανο και σταθερό πλαίσιο διακυβέρνησης, για την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και σύμπραξης με όλες τις ομάδες εμπλεκόμενων στον τουρισμό, όπως οι θεσμικοί φορείς και η Αυτοδιοίκηση, ο ιδιωτικός τομέας και οι παραγωγικοί φορείς, οι κοινωνικοί εταίροι και η Κοινωνία των Πολιτών, τα ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα και τα ινστιτούτα, οι λοιποί DM(M)Ο που ήδη λειτουργούν και δραστηριοποιούνται εντός της Αττικής (σε συγκεκριμένους Δήμους ή χωρικές ενότητες) κ.α.

Στην κατεύθυνση αυτή κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική η σύσταση, ενεργοποίηση και λειτουργία της Συμβουλευτικής Επιτροπής Τουρισμού Αττικής, ενός υψηλού επιπέδου οργάνου με συμβουλευτικό ρόλο σε ζητήματα σχεδιασμού, ανάπτυξης, διαχείρισης και ανάδειξης του προορισμού της Περιφέρειας Αττικής και των επιμέρους τουριστικών προϊόντος που εμπεριέχει αυτός, που θα συμβάλλει στην ανταλλαγή γνώσης, ιδεών και τεχνογνωσίας και στην προώθηση ενός διαρκούς και παραγωγικού διαλόγου του οικοσυστήματος τουρισμού, με πολλαπλά οφέλη για την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου και τους εμπλεκόμενους.

Επιπλέον, τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα (DMS) και ψηφιακά εργαλεία που συμπεριλαμβάνονται στον επιχειρησιακό σχεδιασμό του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού θα του δώσουν νέες δυνατότητες αναφορικά με τη συγκέντρωση, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, με την παραγωγή και διάχυση γνώσης, με τον εντοπισμό αναδυόμενων προκλήσεων στο πεδίο του τουρισμού στην Αττική, και τελικά με τη διαμόρφωση και προώθηση των βέλτιστων παρεμβάσεων για την αναβάθμιση και αποδοτική διαχείριση του συνολικού τουριστικού προϊόντος της Αττικής.

Συμπερασματικά, χρειάζεται να προχωρήσουν άμεσα οι απαραίτητες ενέργειες, που είτε βρίσκονται σε εξέλιξη είτε εκκρεμούν, για την σύσταση και λειτουργία του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής, και να οριστικοποιηθούν όλα τα ζητήματα που έχουν σχέση με τη χρηματοδότηση, το μοντέλο λειτουργίας και τη στελέχωση, προκειμένου να ξεκινήσει το συντομότερο δυνατόν η δραστηριοποίησή του ΟΔΠΠ και να επιτελέσει το σημαντικό δυναμικό ρόλο του, όπως αυτός έχει αναλυθεί παραπάνω.

- Alaba, O. (2010). Impact of urban renewal on property values. *Journal of Estate Surveying Research*, 80-93.
- Climpson, A., 2008. Sustainable destination management: The VICE model, *Tourism Insights* (Vol. Feb 2008). Available online from: <http://www.insights.org.uk/articleitem.aspx?title=Sustainable+Destination+Management%3A+the+VICE+model>.
- Fyall, A., Fletcher, J. and Spyriadis, T. (2010) Diversity, devolution and disorder: the management of tourism destinations. In: Kozak, M., Gnoth, J. and Andreu, L.L.A. (eds.) *Advances in Tourism Destination Marketing*. Abingdon: Routledge pp. 15-26.
- Heath, E. & Wall, G. (1992). *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*. New York:Wiley.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. New York:Wiley.
- Nardelli, G. (2017). Innovation dialectics: An extended process perspective on innovation in services. *The Service Industries Journal*, 37(1), 31–56.
- Ozseker, D. B. (2018). Towards a model of destination innovation process: An integrative review. *The Service Industries Journal*, 39(3–4), 206–228.
- Sotiriades M, and Varvaressos, S. (2015). A strategic Analysis of Greek Tourism-Competitive Position, Issues and lessons. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 3 (2), 107-120.
- Wang, D., & Ap, J. (2013). Factors affecting tourism policy implementation: A conceptual framework and a case study in China. *Tourism Management*, 36, 221-233.
- World Tourism Organization (2004). *Survey of destination management organisations: Report April 2004*, Madrid.
- World Tourism Organization (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO.
- World Tourism Organization, (2019), *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*. Madrid: UNWTO Publications. Ανακτήθηκε 05/12 από: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420841>

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γιακουμίδου Α. (2018) 'Ο ρόλος της Τοπικής και Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού. Εξελίξεις και προοπτικές σε Ευρωπαϊκό, Περιφερειακό και Εθνικό Επίπεδο', *Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»*, Πάτρα
- Καϊσαρλής Σ. (2021) 'Η Περιφέρεια Αττικής ως Τουριστικός Προορισμός', *Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»*, Αθήνα

Κακούρη Μ. (2015) 'Σχεδιασμός Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης. Μελέτη Περίπτωσης: Τουριστικές Αλυσές Αναβύσσου', Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης, Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Σχεδιασμός, Διοίκηση και Πολιτική του Τουρισμού»

<https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/11516/fileo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Σαραντή Β.Α. (2021) 'Ο ρόλος των φορέων τουρισμού στην προβολή και προώθηση του ελληνικού τουρισμού: Η επίδρασή τους σε μικρά ξενοδοχεία (4 και 5 αστέρων) της Αθήνας', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΔΤΕ), Αθήνα

<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/53806?locale=el>

ΙΝΣΕΤΕ Intelligence (2021) 'Ετήσια Έκθεση Ανταγωνιστικότητας και Διαρθρωτικής Προσαρμογής στον Τομέα του Τουρισμού για το έτος 2020, Περιφέρεια Αττικής'

Περιφέρεια Αττικής, Ελληνικό Κέντρο Βιοτόπων – Υδροτόπων (ΕΚΒΥ) (2014) 'Στρατηγική και άξονες δράσης για τη διατήρηση των υδροτόπων της Αττικής και την προσαρμογή τους στην κλιματική αλλαγή'

Κοκκώσης Χ. και Τσάρτας Π. (2001). Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Κουντουργιάννη Κ. (2018), DMO & Ανάπτυξη τουριστικού προορισμού με την χρήση νέων τεχνολογιών – Η περίπτωση της Θεσσαλονίκης. Διπλωματική εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών στην διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων και οργανισμών.

Υπουργείο Τουρισμού, 2021. Διαβούλευση επί του σχεδίου νόμου «Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, Ιαματικές Πηγές Ελλάδας, Ναυάγιο Ζακύνθου, διατάξεις για τα τουριστικά γραφεία, τις τουριστικές επιχειρήσεις και τα τουριστικά καταλύματα και άλλες ρυθμίσεις για την τουριστική ανάπτυξη».

Σιγάλα Μ. & Χρήστου Ε. (2014). Απο τον μαζικό τουρισμό, στον τουρισμό της εμπειρίας. Ελληνική Ένωση Τραπεζών.

https://athensattica.com/el/ti-latreuoun-oi_episkeptes-stin-attiki/

<https://athensattica.com/el/ti-na-deite/archeologiki-chori/>

<https://news.gtp.gr/2021/07/30/new-study-on-athens-tourism-carrying-capacity-starts/>

<https://www.blueflag.gr/awards/2020>

https://www.businessdaily.gr/oikonomia/61145_xefoyskose-airbnb-stin-athina-meiosi-katoikion-34-apo-2019

<https://www.rchumanities.gr/omada-balampanidis-pettas-papatzani/>

<https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylltomos14/191-206%20Sigala%202014.pdf>

<https://www.gotoplaces.co.uk/insights-and-resources/future-of-dmos-future-of-english-tourism/>

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

DMO	Destination Management and Marketing Organization / Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού
DMS	Destination Management System
ΕΔΕΤ	Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΣΠΑ	Εταιρικό Σύμφωνο Πλαισίου Ανάπτυξης
ΕΤΠΑ	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
NMA	Νέα Μητροπολιτική Αττική
ΠΕΠ	Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΠΠΑ	Περιφερειακό Πρόγραμμα Ανάπτυξης
Π/Υ	Προϋπολογισμός
ΤΑ	Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας

Υλοποίηση της Πράξης «Μελέτες Υποστήριξης της Περιφέρειας Αττικής για την Εξειδίκευση Αναπτυξιακών Προτεραιοτήτων και Ειδικών Δράσεων κατά την Προγραμματική Περίοδο 2021 – 2027» από τον Αναπτυξιακό Οργανισμό Περιφέρειας Αττικής «Νέα Μητροπολιτική Αττική» (Κωδικός ΟΠΣ: 5145430), με χρηματοδότηση από το ΠΕΠ Αττικής 2014 – 2020 και τον Άξονα Προτεραιότητας «Τεχνική Υποστήριξη της Εφαρμογής (ΕΤΠΑ)» και συγχρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης.

