



# Reimagine Tourism in Greece: Κατευθύνσεις Πολιτικής

---

Τρίτο Ετήσιο Συνέδριο · Νοέμβριος 2025 · Αθήνα

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## Τρίτο ετήσιο συνέδριο: τα βασικά

Στο τρίτο ετήσιο συνέδριο της πρωτοβουλίας [Reimagine Tourism in Greece](#) που διοργάνωσε τον περασμένο Νοέμβριο η “Καθημερινή”, πάνω από 65 ομιλητές και 2.600 σύνεδροι –εκ των οποίων 600 δια ζώσης– διαπίστωσαν τη συνεχή επιτυχία του κλάδου (το 2025 ήταν άλλη μια χρονιά ρεκόρ, σύμφωνα με διάφορες μετρήσεις) αλλά και τις επίμονες προκλήσεις και ανησυχίες που συνδέονται με την τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα.

Οι ομιλητές και οι ομιλήτριες, περισσότερο από κάθε άλλη χρονιά, προσπάθησαν να εμβαθύνουν στις προβληματικές με σκοπό να περάσουν από τις διαπιστώσεις στην ανάπτυξη ιδεών και λύσεων. Εδώ θα αποπειραθούμε να καταγράψουμε τις βασικές προκλήσεις που τέθηκαν από τους συμμετέχοντες στο συνέδριο και να αποτυπώσουμε τις βασικές λύσεις που περιγράφηκαν ως πιο επιτακτικές.

Στα 28 πάνελ, ομιλίες και παρουσιάσεις του διήμερου συνεδρίου, οι ομιλητές επισήμαναν προκλήσεις οι οποίες μπορούν αδρά να τοποθετηθούν σε πέντε κύριες θεματικές κατηγορίες:

1. Θέματα που αφορούν στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και το ανθρώπινο δυναμικό της αγοράς του τουρισμού. (Θ1)
2. Θέματα που αφορούν στην εμπειρία της αναψυχής και του τουρισμού στην Ελλάδα. (Θ2)
3. Θέματα που αφορούν αμιγώς στα οικονομικά του τουρισμού. (Θ3)
4. Θέματα που αφορούν στις υποδομές και τη «φέρουσα ικανότητα» των προορισμών. (Θ4)
5. Η πιο μακροπρόθεσμη στρατηγική –ένα «master plan» για τον τουρισμό. (Θ5)

Από αυτές τις πέντε θεματικές κατηγορίες προέκυψαν 14 κυρίαρχες προκλήσεις για τον ελληνικό τουρισμό στο επόμενο διάστημα. Για την αντιμετώπισή αυτών των προκλήσεων διατυπώθηκαν από τους ομιλητές συνολικά 39 προτάσεις πολιτικής, αρκετές από τις οποίες απαντάνε σε παραπάνω από μία πρόκληση και που εντάσσονται σε παραπάνω από μία ευρύτερη θεματική. Η συνοπτική καταγραφή που ακολουθεί συνέπτυξε και ομαδοποίησε πολλές από τις αναφορές του συνεδρίου σε ξεχωριστές, συγκεκριμένες προτάσεις. Μετά την απαρίθμησή τους, ακολουθεί μια αναλυτική παρουσίαση του πλαισίου στο οποίο συζητήθηκαν όλα αυτά τα θέματα κατά τη διάρκεια του συνεδρίου.

## ΣΥΝΟΨΗ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

## 14 Προκλήσεις · 39 Προτάσεις Πολιτικής

Από τις πέντε θεματικές κατηγορίες προέκυψαν 14 κυρίαρχες προκλήσεις. Για την αντιμετώπισή τους διατυπώθηκαν συνολικά 39 προτάσεις πολιτικής. (Θ1-Θ5 = Θεματική κατηγορία)

ΠΡΟΚΛΗΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΑΝ
<p><b>1. Έλλειψη επαρκών δεδομένων για τις τουριστικές επιδόσεις, τις επιπτώσεις του τουρισμού, αλλά και τις ανάγκες και επιθυμίες των κατοίκων</b></p> <p>Θ1 Θ2 Θ3 Θ4 Θ5</p>	<p><b>Οικονομική και τεχνική ενίσχυση υφιστάμενων φορέων (π.χ. SETE Intelligence) για διεύρυνση των ερευνητικών δυνατοτήτων τους.</b></p> <p><i>Η πρόταση αυτή απευθύνεται τόσο στις επιχειρήσεις/μέλη του SETE όσο και σε κρατικούς φορείς που θα μπορούσαν να διερευνήσουν την αξιοποίηση και κοινοτικών πόρων προς αυτό τον σκοπό.</i></p> <p><b>Συνεργασία αρμόδιων υπουργείων με διεθνείς φορείς (π.χ. ΟΟΣΑ, UN Tourism) για ενίσχυση τεχνογνωσίας.</b></p> <p><i>Οι συνεργασίες αυτές έχουν ξεκινήσει πρόσφατα (με τον ΟΟΣΑ μόλις τον Ιούλιο του 2025), και δεν έχουν καταλήξει ακόμα σε στοχευμένες δράσεις. Θα είναι σημαντική η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων αυτών των συνεργασιών.</i></p>
<p><b>2. Έλλειψη επαρκούς και άρτια εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού</b></p> <p>Θ1 Θ3</p>	<p><b>Στρατηγικές συμφωνίες με ξένες χώρες για προσέλκυση εργατικού δυναμικού.</b></p> <p><i>Υπάρχουν δράσεις προς τη σωστή κατεύθυνση, με συμφωνίες με χώρες όπως η Ινδία και η Αίγυπτος. Κρίνεται ότι χρειάζεται πολύ μεγαλύτερη προσπάθεια εδώ.</i></p> <p><b>Ευκολότερες άδειες διαμονής σε μεταναστευτικό εργατικό δυναμικό.</b></p> <p><i>Αντίστοιχα, οι συμφωνίες της κυβέρνησης για ευκολότερη έκδοση αδειών διαμονής για εργασία μεταναστών από πολλές χώρες είναι στην ίδια, σωστή κατεύθυνση.</i></p> <p><b>Αεροπορικές διασυνδέσεις με χώρες προέλευσης μεταναστών.</b></p> <p><i>Κάποιες διασυνδέσεις ήδη δρομολογούνται από το ΔΑΑ και την Aegean Airlines.</i></p> <p><b>Δημιουργία νέων καλά χρηματοδοτούμενων σχολών τουριστικών σπουδών με αγγλόφωνο πρόγραμμα.</b></p> <p><i>Πρωτοβουλίες όπως αυτή του ομίλου TEMES για διεθνή σχολή τουρισμού στη Μεσσηνία κρίνεται ότι πρέπει να υποστηριχθούν και να πληθύνουν.</i></p> <p><b>Ενίσχυση υφιστάμενων δημόσιων σχολών και συνεργασίες με ιδρύματα εξωτερικού.</b></p> <p><i>Πέραν της ανάγκης για αυξημένη χρηματοδότηση, οι υφιστάμενες συνεργασίες των δημόσιων σχολών</i></p>

ΠΡΟΚΛΗΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΑΝ
	<p>περιορίζονται κυρίως στο πρόγραμμα Erasmus και κάποια συνέδρια. Πρέπει να ενταθεί η εξωστρέφειά τους.</p>
<p><b>3. Δυσκολία χρηματοδότησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων από τον τραπεζικό τομέα</b></p> <p>03 05</p>	<p><b>Εφαρμογή του πιλοτικού προγράμματος ΜΕΤΡΟΝ του ΣΕΤΕ για εθελοντική αποτύπωση δράσεων βιωσιμότητας και εργασιακής διακυβέρνησης.</b></p> <p>Βρίσκεται στα πρώτα στάδια εφαρμογής, και θα αξιζέ μια αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του. Περισσότερα μέτρα είναι απαραίτητα για την κάλυψη αυτού του σημαντικού κενού.</p>
<p><b>4. Συμφόρηση και κορεσμός σε συγκεκριμένες περιοχές</b></p> <p>01 02 03 04 05</p>	<p><b>Έξυπνη διαχείριση τουριστικών ροών σε συγκεκριμένες περιοχές (π.χ. Οία, ιστορικό κέντρο Αθηνών).</b></p> <p>Υπάρχει πλούσια τεχνογνωσία από επιτυχημένα παραδείγματα του εξωτερικού -παρουσιάστηκε αναλυτικά το παράδειγμα της Βενετίας.</p> <p><b>Ημερήσιο τέλος εισόδου σε δημοφιλείς περιοχές ή/και τέλος εισόδου σε όλη τη χώρα.</b></p> <p>Ήδη βρίσκεται σε εφαρμογή -είχε κάποιο μικρό δημοσιονομικό όφελος, αλλά η αποτελεσματικότητά στην αποτροπή συμφόρησης και περαιτέρω εφαρμογή πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω.</p>
<p><b>5. Ανάγκη χωροχρονικής επέκτασης της τουριστικής περιόδου</b></p> <p>01 02 03 04 05</p>	<p><b>Καμπάνια προώθησης της χώρας ως προορισμού τεσσάρων εποχών.</b></p> <p>Η κυβέρνηση βρίσκεται στη διαδικασία διαφημιστικής προώθησης της χώρας ως δωδεκάμηνου προορισμού.</p> <p><b>Ανάπτυξη οδικών αξόνων για διευκόλυνση πρόσβασης.</b></p> <p>Αρκετοί είναι ήδη υπό κατασκευή (Ε65, Αμβρακία Οδός, ΒΟΑΚ).</p> <p><b>Δημιουργία άρτιου σιδηροδρομικού δικτύου που να συνδέει πόλεις Βόρειας Ελλάδας με μεγάλα αστικά κέντρα.</b></p> <p>Αυτή η ανάγκη τονίστηκε από λίγους, και η εφαρμογή παραμένει δυσεπίλυτη και μακριά στον ορίζοντα. Δράσεις για την αποκατάσταση/αναβάθμιση της σύνδεσης Αθήνας-Θεσσαλονίκης, καθώς και ανακοινώσεις για ανάπτυξη των σταθμών Λαρίσης και Πελοποννήσου βρίσκονται στην σωστή κατεύθυνση. Η υλοποίηση παραμένει μια μεγάλη πρόκληση.</p>

ΠΡΟΚΛΗΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΑΝ
	<p><b>Ενθάρρυνση επέκτασης σεζόν με κίνητρα για την παραμονή εμπορικών μαγαζιών σε λειτουργία για 12 μήνες.</b></p> <p><i>Συγκεκριμένες προτάσεις κινήτρων περιλαμβάνουν φορολογικές ελαφρύνσεις και επιδοτήσεις (π.χ. ενεργειακού κόστους).</i></p> <p><b>Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού για στελέχωση νέων μονάδων στην περιφέρεια.</b></p> <p><i>Μικρές παρεμβάσεις σε τοπικό επίπεδο βοηθούν στην προσέλκυση ανθρώπων σε καίριες θέσεις (ιατρούς, δασκάλους, κ.ά.) αλλά χρειάζεται μια ευρύτερη στρατηγική και πιο στοχευμένες λύσεις.</i></p> <p><b>Χρήση τεχνητής νοημοσύνης για εξατομικευμένες προτάσεις εμπειριών εκτός καλοκαιριού.</b></p> <p><i>Παρουσιάστηκαν ιδέες εφαρμογής από υφιστάμενους ξένους ταξιδιωτικούς οργανισμούς. Δεν έχει εφαρμοστεί σε μεγάλη κλίμακα ακόμα στην Ελλάδα και δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για την αποτελεσματικότητά της ΤΝ στον τομέα αυτό.</i></p>
<p><b>6. Εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης υποδομών</b></p> <p><b>Θ3 Θ4</b></p>	<p><b>Συνδρομή ιδιωτών (π.χ. ξενοδοχειακών επιχειρήσεων) σε κομβικά έργα υποδομών σε νησιά και παραθαλάσσιους προορισμούς.</b></p> <p><i>Παρουσιάστηκαν συγκεκριμένα παραδείγματα, όπως η συνεισφορά του Patmos Aktis στις οδικές υποδομές της Πάτμου. Όμως, τονίστηκε η ανάγκη για πιο γενικευμένες τέτοιες δράσεις συνέργειας από τους ξενοδόχους και μεγαλύτερης διάθεσης για παροχή κινήτρων από το κράτος.</i></p> <p><b>Δημιουργία Ταμείου Μικρών Πόρων για χρηματοδότηση μικρών έργων (π.χ. αφαλατώσεων).</b></p> <p><i>Δεν έχει εφαρμοστεί ακόμα, αλλά υπογραμμίστηκε η ανάγκη υποστήριξης τέτοιων προορισμών μέσω ανταποδοτικότητας των εσόδων από τον τουρισμό.</i></p> <p><b>Αποτελεσματικότερη διεκδίκηση ευρωπαϊκών πόρων.</b></p> <p><i>Παρουσιάστηκαν πρόσφατα παραδείγματα, όπως το Ταμείο Απανθρακοποίησης των Νησιών και η ένταξη λιμανιών στο νέο ΕΣΠΑ. Τονίστηκε όμως η καθυστέρηση στη συνειδητοποίηση της ανάγκης των φορέων να διεκδικήσουν τέτοιους πόρους.</i></p>
<p><b>7. Ανάγκη ανταποδοτικότητας για κατασκευή, λειτουργία και συντήρηση υποδομών σε τουριστικούς προορισμούς</b></p>	<p><b>Καλύτερος έλεγχος ανταποδοτικότητας ειδικών τελών στις τοπικές κοινωνίες.</b></p> <p><i>Εκφράστηκε η αίσθηση έλλειψης διαφάνειας στον βαθμό ανταποδοτικότητας των τελών. Προτάθηκε τόσο</i></p>

ΠΡΟΚΛΗΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΑΝ
<p><b>Θ3 Θ4</b></p>	<p>μεγαλύτερη διαφάνεια στην κατανομή όσο και δημόσια διαβούλευση από τις τοπικές κοινωνίες για την επιλογή χρήσης τους.</p> <p><b>Θεσμοθέτηση νέων τελών από τις τοπικές αρχές για βιώσιμη διαχείριση υποδομών.</b></p> <p><i>Τα υφιστάμενα τέλη κρίνονται ως ανεπαρκή για να βοηθήσουν ουσιαστικά στις αυξανόμενες πιέσεις που δέχονται οι τουριστικοί προορισμοί. Προτάθηκαν ιδέες όπως ένα προοδευτικό τέλος καταλυμάτων, αλλά χρειάζονται περισσότερες, τεκμηριωμένες προτάσεις.</i></p> <p><b>Αύξηση τελών ελλιμενισμού στις μαρίνες για superyachts.</b></p> <p><i>Με την παραδοχή ότι η Ελλάδα αποτελεί ανελαστικό προορισμό για χρήστες superyachts, προτάθηκε η αύξηση τελών ελλιμενισμού για την υποστήριξη των υποδομών. Υπήρξε όμως και ο αντίλογος ότι η ελαστικότητα των superyachts στις τιμές είναι στην πραγματικότητα μεγάλη.</i></p>
<p><b>8. Ανάγκη περιβαλλοντικού σχεδιασμού</b></p> <p><b>Θ2 Θ3 Θ4</b></p>	<p><b>Αυστηρός περιορισμός πισινών και ρύθμιση φύτευσης σε περιοχές με λειψυδρία.</b></p> <p><i>Ο πρώτος υφίσταται σε λίγες περιπτώσεις (π.χ. Σέριφος) και η δεύτερη σε ακόμη λιγότερες.</i></p> <p><b>Κίνητρα σε ξενοδόχους για κατασκευή και χρήση βιολογικών καθαρισμών, αφαλατώσεων και πράσινης ενέργειας.</b></p> <p><i>Προτάθηκε η ιδέα μεγαλύτερης συμβολής της περιβαλλοντικής πιστοποίησης στη διαδικασία απονομής «αστεριών» στα ξενοδοχεία στην Ελλάδα.</i></p>
<p><b>9. Ανάγκη χωροταξικού σχεδιασμού και τήρησης υφιστάμενου πλαισίου</b></p> <p><b>Θ2 Θ3 Θ4 Θ5</b></p>	<p><b>Σωστός έλεγχος εφαρμογής του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου στην αρχιτεκτονική προστατευόμενων περιοχών.</b></p> <p><i>Τονίστηκε επανειλημμένως η ανάγκη της εφαρμογής υφιστάμενων νόμων και της ενίσχυσης των ελέγχων, αλλά χρειάζεται λεπτομερέστερη ανάλυση για συγκεκριμένες προτάσεις επίλυσης αυτής της παθογένειας.</i></p> <p><b>Συγκρότηση Εθνικού Χωροταξικού Σχεδίου που να θέτει σαφή κριτήρια με μακροχρόνια στόχευση.</b></p> <p><b>Αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο για εκτός σχεδίου δόμηση, με γνώμονα πολιτιστικό, οικολογικό και κοινωνικό αποτύπωμα.</b></p>

ΠΡΟΚΛΗΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΑΝ
<p><b>10. Προώθηση εναλλακτικού τουρισμού</b></p> <p>02 03 04</p>	<p><b>Εξειδικευμένες καμπάνιες προώθησης διαφορετικών προορισμών.</b></p> <p><i>Ένα διαχρονικό αίτημα, με πολλές διαφορετικές ιδέες και ερμηνείες ως προς την προσέγγιση. Σχετίζεται άμεσα και με την πρόκληση «5», για την επέκταση της τουριστικής περιόδου.</i></p> <p><b>Αναβάθμιση εμπειριών σε μουσεία και χώρους πολιτισμού μέσω διαδραστικότητας.</b></p> <p><i>Η ανάπλαση του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου –και λόγω της τοποθεσίας του– προσφέρει μια ευκαιρία για την αναβάθμιση της διαδραστικότητας τουριστών και κατοίκων σε χώρους πολιτισμού. Χρειάζεται περαιτέρω μελέτη για συγκεκριμένες προτάσεις σε ευρύτερο πλαίσιο.</i></p> <p><b>Εκπαίδευση προσωπικού σε niche κατηγορίες (π.χ. ορεινοί οδηγοί).</b></p> <p><i>Αυτή η πρόταση συνδέεται με την υποστήριξη και προώθηση σχολών υψηλής αξίας τουριστικών υπηρεσιών.</i></p> <p><b>Διευκόλυνση πρόσβασης και ενδυνάμωση υποδομών σε εναλλακτικούς προορισμούς.</b></p> <p><i>Ενώ η επέκταση του οδικού δικτύου συμβάλλει στην πρόσβαση σε τέτοιους προορισμούς, λείπουν πιο συγκεκριμένες προτάσεις δράσεων εναρμονισμένων με τις κατά τόπους ανάγκες. Θα χρειαστούν πιο λεπτομερείς προτάσεις έπειτα από μελέτη.</i></p>
<p><b>11. Ανάγκη άμβλυνσης στεγαστικής πίεσης λόγω βραχυχρόνιας μίσθωσης</b></p> <p>03 04</p>	<p><b>Ετήσια στρατηγική διαχείρισης «φέρουσας ικανότητας» σε κλίνες ανά περιοχή.</b></p> <p><i>Μια τέτοια πρωτοβουλία θα βοηθούσε στη διαχείριση της πρόκλησης της στέγασης σε τουριστικούς προορισμούς. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που υλοποιούνται πιλοτικά (π.χ. αξιοποίηση ακινήτων δήμων).</i></p> <p><b>Ρύθμιση βραχυχρόνιας μίσθωσης σε περιοχές υπό πίεση.</b></p> <p><i>Υπάρχει ήδη σε εφαρμογή αυστηρή ρύθμιση –ακόμα και απαγόρευση– βραχυχρόνιας μίσθωσης σε κάποιες περιοχές, αλλά κυρίως σε αστικά κέντρα. Κρίνεται απαραίτητη μελέτη για τον αντίκτυπο της βραχυχρόνιας μίσθωσης στη στεγαστική κρίση σε ποικίλους τουριστικούς προορισμούς και, στη συνέχεια, εφαρμογή αυστηρότερων ρυθμίσεων όπου κρίνεται αναγκαίο.</i></p>
<p><b>12. Ελλιπής συνεργασία ανάμεσα σε φορείς (κεντρικό κράτος, περιφέρεια, δήμοι, ιδιώτες, κοινωνία πολιτών)</b></p> <p>03 05</p>	<p><b>Δημιουργία Destination Management Organizations (DMOs).</b></p> <p><i>Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι αυτοί οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών μπορούν να δράσουν θετικά στη συνεργασία μεταξύ ποικίλων φορέων και περιοχών για την</i></p>

ΠΡΟΚΛΗΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΘΗΚΑΝ
	<p>αντιμετώπιση προβλημάτων και την προώθηση των προορισμών.</p>
<p><b>13. Αντιμετώπιση των συνεπειών της κλιματικής κρίσης</b></p> <p>02 03 04 05</p>	<p><b>Περισσότερη και πιο εφαρμόσιμη γνώση στην υπηρεσία κλιματικής προσαρμογής, με χρήση τεχνητής νοημοσύνης.</b></p> <p><i>Από την προτροπή του ακαδημαϊκού Χρήστου Ζερεφού για εμπάθунση, από την κυβέρνηση, της χρήσης της τεχνολογίας για τις κλιματικές προβλέψεις και την κλιματική προστασία. Το Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ) αποτελεί την υφιστάμενη βάση.</i></p> <p><b>Αναβάθμιση Υπουργείου Τουρισμού για στενότερη συνεργασία με Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, για την παροχή γρήγορων ενεργειακών λύσεων σε δοκιμαζόμενους προορισμούς.</b></p> <p><i>Μέρος μιας γενικότερης προτροπής για αναβάθμιση του Υπουργείου Τουρισμού, ώστε να αποκτήσει σημασία και αρμοδιότητες αντίστοιχες με τη συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ.</i></p> <p><b>Οικονομικά κίνητρα για μαζική χρήση φωτοβολταϊκών και μικρών ανεμογεννητριών στις Κυκλάδες (αλλά και της γεωθερμίας όπου αυτή υπάρχει) από τις ξενοδοχειακές μονάδες, ώστε να καλύπτονται οι άμεσες ενεργειακές ανάγκες αλλά και να βοηθηθούν τα ξενοδοχεία στην απόσβεση των υψηλών λειτουργικών τους εξόδων.</b></p> <p><i>Δεν έχει τεθεί σε εφαρμογή, αλλά βρήκε σύμφωνους συνομιλητές.</i></p> <p><b>Η πλατφόρμα METPON του ΣΕΤΕ για την εθελοντική αποτύπωση των δράσεων βιωσιμότητας και εργασιακής διακυβέρνησης των επιχειρήσεων βοηθά μικρομεσαίες επιχειρήσεις (μέσω σύνδεσης με τον Τειρεσία) στην ευκολότερη χρηματοδότηση για δράσεις πράσινης μετάβασης.</b></p> <p><i>Τέθηκε σε λειτουργία το 2024, συμμετέχουν πάνω από 100 επιχειρήσεις. Τα πρώτα αποτελέσματα, σύμφωνα με το ΣΕΤΕ και τους χρήστες της METPON, είναι θετικά.</i></p>
<p><b>14. Έλλειψη εθνικής στρατηγικής για την τουριστική ανάπτυξη</b></p> <p>05</p>	<p><b>Δημιουργία δεκαετούς master plan, υπό την αιγίδα της κυβέρνησης και με συμβολή εξειδικευμένων, data-driven συμβουλευτικών εταιρειών.</b></p> <p><i>Μια ανάγκη που διατυπώθηκε από πολλούς stakeholders σε πολλά διαφορετικά πάνελ.</i></p>

## ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

## Μια Ανακεφαλαίωση

Το 2024 στον κόσμο μας ταξίδεψαν περίπου 1,5 δισ. άνθρωποι, δηλαδή περίπου το ένα πέμπτο του παγκοσμίου πληθυσμού. Στην τοποθέτησή του στο συνέδριο, ο καθηγητής πολιτικών επιστημών στο Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης Στάθης Καλύβας αναφέρθηκε στην «αναδυόμενη παγκόσμια μεσαία τάξη», κυρίως της Ασίας, η οποία «ολοένα και περισσότερο και θέλει και μπορεί να ταξιδέψει στην Ευρώπη -και στη χώρα μας». Σύμφωνα με τον καθηγητή τουριστικής ανάπτυξης στο Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Πάρι Τσάρτα, δε, η οικονομική κατάσταση των ταξιδιωτών είναι λιγότερο σημαντικός παράγοντας από ό,τι ίσως φανταζόμαστε: τα ταξίδια στην εποχή μας έχουν γίνει μια μη-ελαστική δαπάνη. Ο κόσμος πλέον ταξιδεύει ακόμα και έξω από τις οικονομικές του δυνατότητες.

Η Ελλάδα σήμερα βρίσκεται στους δέκα δημοφιλέστερους ταξιδιωτικούς προορισμούς παγκοσμίως, λόγω του μοναδικού της φυσικού κάλλους, βεβαίως, αλλά και των επενδύσεων σε συγκεκριμένες καίριες υποδομές, όπως τα αεροδρόμια, το οδικό δίκτυο, οι μαρίνες, και οι σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες, που έχουν συμβάλλει στη δυνατότητα να υποδεχόμαστε ολοένα και περισσότερους επισκέπτες. Όπως και το 2024, έγινε και στο συνέδριο του 2025 σαφές ότι, αν η χώρα είχε μεγαλύτερα και περισσότερα αεροδρόμια και περισσότερες κλίνες, θα δέχονταν ακόμα περισσότερους επισκέπτες. Η ζήτηση υπάρχει. Οι περισσότεροι τουρίστες έρχονται στην Ελλάδα για να απολαύσουν τη μοναδική της φυσική ομορφιά, αλλά σύμφωνα με τον κ. Τσάρτα υπάρχουν μελέτες που αναδεικνύουν *σαράντα* διακριτούς πόρους της Ελλάδας, πέραν του ήλιου και της θάλασσας, τους οποίους αναζητούν οι επισκέπτες.

Παρά την έλλειψη –μέχρι πρότινος– μεγάλων τουριστικών μονάδων, ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο έχει πετύχει ο ελληνικός τουρισμός είναι, σύμφωνα με τον Ανδρέα Ανδρεάδη, διευθύνοντα σύμβουλο της Sani/Ikos, η «εγγενής» μας φιλοξενία, η οποία παρουσιάστηκε ως συγκριτικό πλεονέκτημα. Αυτό το χαρακτηριστικό βοήθησε τόσο τις μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις να καλλιεργήσουν την αξιοπιστία τους με τους πελάτες, όσο και μεγαλύτερες εταιρείες να βασίσουν πάνω στη φιλοξενία το brand τους.

Σύμφωνα με την ανάλυση της PwC που παρουσιάστηκε στο συνέδριο, η Ελλάδα ως προορισμός εμφανίζει κάποιες εξαρτήσεις: πέντε χώρες (Γερμανία, Αγγλία, Γαλλία, Ιταλία, και ΗΠΑ) εκπροσωπούν το 40% των επισκεπτών και αποφέρουν πάνω από τα μισά έσοδα. Τόσο μακροοικονομικές και γεωπολιτικές πιέσεις στις χώρες αυτές, όσο και πιθανές αλλαγές στις προτιμήσεις –όπως για παράδειγμα μια στροφή σε πιο δροσερά κλίματα– μπορούν, σύμφωνα με την παρουσίαση της PwC, να μειώσουν αυτές τις ροές. Ωστόσο, η χωροχρονική διάχυση των επισκεπτών σε άλλα μικροκλίματα της χώρας (ορεινά/ημιορεινά), καθώς και η επέκταση και σε άλλες αγορές (π.χ. στην Ινδία, μέσω και της πρωτοβουλίας σύνδεσης του ΔΑΑ και της Aegean με ινδικές πόλεις) θα μπορούσαν να αμβλύνουν αυτό το ρίσκο.

Η χώρα μας μπορεί λοιπόν, υπό προϋποθέσεις, να δεχτεί ακόμα περισσότερους τουρίστες. Εκτός των μακροοικονομικών και γεωπολιτικών μεταβλητών, οι σύνεδροι ανέπτυξαν τρεις παραμέτρους που θα καθορίσουν την ανθεκτικότητα αυτής της ανοδικής πορείας:

- 1 την φυσική δυνατότητα να τους υποδεχτούμε –τη φέρουσα ικανότητα δηλαδή σε υποδομές, και τη χρηστή χωροχρονική διαχείριση των ροών,
- 2 την επάρκεια της χώρας σε πόρους απαραίτητους για την περαιτέρω τουριστική ανάπτυξη (επενδυτικά κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό κ.α.) και
- 3 το επίπεδο βούλησης της χώρας να επενδύσει σοβαρά στη «βιομηχανία» του τουρισμού, με επαγγελματισμό και μακρόχρονη στρατηγική. Υπάρχει, δηλαδή, το ρίσκο ο τουρισμός να πέσει θύμα

της δημοφιλίας του. Αν δεν αναπτυχθούν οι υποδομές και δεν εκσυγχρονιστεί το πλαίσιο, αλλά αν δεν εξασφαλιστούν και οι απαραίτητες κοινωνικές συναινέσεις, η βιωσιμότητά του ενδέχεται να κινδυνεύσει.

Στην ανάλυση των προβλημάτων και λύσεων που ακολουθεί θα εμβαθύνουμε σε κάθε από τους τρεις παράγοντες, μέσα από τις βασικές θεματικές που αναδείχθηκαν στο συνέδριο. Είναι, θυμίζουμε, οι εξής:

- 1 Εκπαίδευση, κατάρτιση και εργασία
- 2 Η εμπειρία της αναψυχής στην Ελλάδα
- 3 Τα οικονομικά του τουρισμού
- 4 Υποδομές και φέρουσα ικανότητα
- 5 Ένα μάστερ πλαν για τον τουρισμό

Ας τις δούμε συνοπτικά μία μία:

## Θ Ε Μ Α Τ Ι Κ Η 1

## Εκπαίδευση, Κατάρτιση & Εργασία

Πώς μπορείς να σχεδιάσεις πολιτικές και να οραματιστείς λύσεις, αν δεν υπάρχουν αρκετά έγκυρα και αξιόπιστα δεδομένα; Πολλοί σύνεδροι –από την Υπουργό Τουρισμού Όλγα Κεφαλογιάννη μέχρι επαγγελματίες του κλάδου και επενδυτές– τόνισαν ως σημαντικό πρόβλημα την έλλειψη επαρκών δεδομένων για τον τουρισμό. Συχνά τα δεδομένα σε έναν κλάδο προέρχονται από πρωτοβουλίες του κράτους: από δράσεις της ΕΛΣΤΑΤ, για παράδειγμα, ή ως αποτέλεσμα διεθνών συνεργασιών. Μια τέτοια παρουσίασε η κ. Κεφαλογιάννη στο συνέδριο: το μνημόνιο συνεργασίας με τον UN Tourism για τη δημιουργία ενός Παρατηρητηρίου Βιώσιμου Τουρισμού στην Ελλάδα, με επίκεντρο τις τουριστικές ροές σε παράκτιες και νησιωτικές περιοχές. Άλλες φορές, όμως, τα δεδομένα προκύπτουν από ακαδημαϊκές ή/και ανεξάρτητες ερευνητικές πρωτοβουλίες. Ο Γενικός Γραμματέας της Ακαδημίας Αθηνών κ. Χρήστος Ζερεφός αναφέρθηκε στην ανάγκη αξιοποίησης της τεχνολογίας για τη χρηστή διαχείριση των τουριστικών ροών –μία νύξη στη σημασία της συστηματοποιμένης και εφαρμόσιμης γνώσης.

«Το προσωπικό δουλεύει σε πολλές περιπτώσεις από ανάγκη και όχι από επιλογή.»

— Γιάννης Χατζής, Πρόεδρος ΔΣ, Ένωση Ελλήνων Ξενοδόχων

Αλλά δεν λείπουν μόνο data –λείπουν και άνθρωποι. Αφ' ενός, ειπώθηκε ότι λείπουν οι άνθρωποι που θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα για το στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός οράματος –το master plan δεκαετίας που προκρίνει ο κ. Ανδρεάδης και περιγράφουμε στο τέλος του κειμένου. Αφ' ετέρου, υπάρχει πρόβλημα και οριζόντια στο ανθρώπινο δυναμικό, σε κάθε βαθμίδα του κλάδου.

«Το προσωπικό δουλεύει σε πολλές περιπτώσεις από ανάγκη και όχι από επιλογή», τόνισε ο Γιάννης Χατζής, πρόεδρος του ΔΣ της Ένωσης Ελλήνων Ξενοδόχων, αποτυπώνοντας εύστοχα την περιρρέουσα αίσθηση ότι η ενασχόληση με τις τουριστικές υπηρεσίες θεωρείται πρόχειρη και εποχική εργασία στην Ελλάδα, και όχι επιλογή καριέρας. Είναι, λίγο-πολύ, κάτι που κάνεις για να αποκτήσεις το απαραίτητο εισόδημα ώστε να μπορέσεις να κάνεις αυτό που *πραγματικά* θέλεις. Ο Δημήτρης Τρυφωνόπουλος, διευθύνων σύμβουλος της Tryfon Leisure and Luxury Villas με δραστηριότητα στη Σαντορίνη, αναρωτήθηκε γιατί τα τουριστικά επαγγέλματα, τα οποία πλέον προσφέρουν ανταγωνιστικούς μισθούς και προοπτικές καριέρας, συνεχίζουν να υστερούν στις προτιμήσεις των νέων σε σχέση με πιο καθιερωμένους κλάδους, όπως ο τραπεζικός. Κάποιοι σύνεδροι τόνισαν την ανάγκη αλλαγής κουλτούρας με κάποια (ασαφής) συμβολή από το κράτος, ώστε να αλλάξει η εικόνα του τουριστικού κλάδου. Κάποιοι άλλοι ανέφεραν τις συχνά δύσκολες εργασιακές συνθήκες και την έλλειψη επαγγελματισμού των επιχειρήσεων του κλάδου ως εμπόδια προς αυτή την κατεύθυνση. Ένα άλλο εμπόδιο; Η απουσία πολύ υψηλού επιπέδου σχολών τουριστικών σπουδών στην Ελλάδα. Αποτελεί ένα παράδοξο –ευθέως ανταγωνιστικές χώρες όπως η Ισπανία, για παράδειγμα, έχουν τέτοιες.

Όπως και να 'χει, ο Νέιζ Τζους, διευθυντής ερευνών του Παγκόσμιου Συμβουλίου Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC), επεσήμανε στην παρουσίασή του ότι, σύμφωνα με μια προβολή του οργανισμού, η Ελλάδα θα χρειαστεί επιπλέον 290.000 εργαζόμενους στον τουρισμό μέχρι το 2035. Η χώρα μας αναμένεται να καταγράψει τη δεύτερη μεγαλύτερη έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο παγκοσμίως. Δεδομένης της φθίνουσας δημογραφικής πορείας της χώρας, υπογραμμίστηκε πως η προσέλκυση μεταναστών σε όλες τις βαθμίδες εξειδίκευσης καθίσταται απαραίτητη. Προς αυτή την κατεύθυνση, πολλοί σύνεδροι αναφέρθηκαν στην ανάγκη απλοποίησης των διαδικασιών απόκτησης βίζας. Επιπλέον, εκπρόσωποι του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών (ΔΑΑ) και της Aegean τόνισαν τη σημασία των αεροπορικών διασυνδέσεων με τις δυνητικές χώρες προέλευσης μεταναστών, π.χ. στην υποσαχάρια Αφρική και στην Κεντρική Ασία, οι οποίες ήδη δρομολογούνται.

Αλλά τέθηκαν και άλλα, πολιτισμικής φύσεως θέματα. Ο σεφ Λευτέρης Λαζάρου σχολίασε αρνητικά την έλλειψη υπομονής που παρατηρεί στους νέους μαθητευόμενους στον χώρο της εστίασης. Και αυτός απέδωσε την έλλειψη ικανού ανθρώπινου δυναμικού και στην απουσία σοβαρών δημοσίων σχολών – σχολίασε επιδεικτικά ότι οι υπάρχουσες ιδιωτικές σχολές εστίασης στελεχώνονται από καθηγητές που δουλεύουν ως σεφ σεζόν σε εστιατόρια τετράστερων ξενοδοχείων, και άρα οι εκπαιδευτικοί μήνες συρρικνώνονται αντίστοιχα. Άλλοι σύνεδροι, πάντως χαρακτήρισαν τη μεταρρύθμιση για τα μη-κερδοσκοπικά πανεπιστήμια ως μέρος της λύσης στην εκπαίδευση, μέσω της δημιουργίας καλά χρηματοδοτούμενων σχολών τουριστικών σπουδών. Ο κ. Κάρλος Ντίεζ ντε λα Λάστρα, διευθύνων σύμβουλος της ελβετικής σχολής τουριστικών επαγγελματιών Les Roches, τόνισε μια άλλη πτυχή της ιδιωτικής εκπαίδευσης: τη δημιουργία στελεχών με βάση τις δεξιότητες της υψηλού επιπέδου φιλοξενίας που θα μπορέσουν όχι μόνο να στελεχώσουν τα πολυτελή ξενοδοχεία αλλά και να απορροφηθούν σε άλλους, παρεμφερείς κλάδους (απόφοιτοι της σχολής του εργάζονται στη μόδα ή και στην εξυπηρέτηση πελατών στον τεχνολογικό τομέα) με θετικές εξωτερικότητες για την υπόλοιπη οικονομία. Η καλλιέργεια αυτών των δεξιοτήτων θα είναι ιδιαίτερα γόνιμη στο ελληνικό πλαίσιο καθώς τα soft skills της φιλοξενίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι, κατά τον κ. Ανδρεάδη, ένα συγκριτικό πλεονέκτημα των Ελλήνων. Η πιο εντατική επαγγελματικοποίηση αυτών των προσόντων θα μπορούσε να συμβάλλει δυναμικά στην ανάπτυξη της ελληνικής βιομηχανίας τουρισμού.

Αν η χωροχρονική επέκταση του τουρισμού αποτελέσει στρατηγικό στόχο, εξάλλου, τότε θα χρειαστούν αντίστοιχα εκπαιδευμένοι επαγγελματίες. Ο πρωθυπουργός Κυριάκος Μητσοτάκης ανέδειξε τη σημασία εκπαίδευσης και πιστοποίησης ορεινών οδηγών (mountain guides) αλλά και διασωστών ως προϋπόθεση για την ανάπτυξη του ορεινού τουρισμού. Σύνεδροι από τον χρηματοπιστωτικό και συμβουλευτικό τομέα τόνισαν ότι προϋπόθεση για την ανάπτυξη νέων προορισμών είναι να μεγαλώσουν οι τοπικές εταιρείες τουρισμού (οι οποίες είναι κυρίως μικρές και οικογενειακές), να υπάρξουν κίνητρα ώστε να παραμείνουν τα μαγαζιά ανοιχτά όλο τον χρόνο (σε πολλές, μη-ορεινές περιοχές, πολλά κλείνουν τον Οκτώβριο) και να αμβλυνθεί η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και στελεχών μέσω αλλαγής των κριτηρίων με τα οποία αποδίδονται βίζες για προσωπικό από το εξωτερικό.

## Θ Ε Μ Α Τ Ι Κ Η 2

# Η Εμπειρία της Αναψυχής στην Ελλάδα

## Χωροχρονική επέκταση

Η σημερινή κατάσταση είναι γνωστή: το 90% των ξένων επισκεπτών της χώρας συγκεντρώνεται σε μόνο πέντε από τις δεκατρείς περιφέρειες και σε περίπου έξι από τους δώδεκα μήνες του χρόνου. Στο συνέδριο εκφράστηκε η καθολική βούληση να επεκταθεί η τουριστική δραστηριότητα τόσο χωρικά, δηλαδή σε περισσότερες περιφέρειες, όσο και χρονικά, δηλαδή στις τέσσερις εποχές. Υπάρχει μια μικρή δυναμική προς αυτή την επέκταση: σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο της Fraport Αλεξάντερ Τσίνελ, η Ελλάδα έχει προσθέσει περίπου 1 εκ. επιβάτες στους περιφερειακούς μήνες (350.000 επιβάτες τον Μάρτιο-Απρίλιο και 650.000 τον Οκτώβριο-Νοέμβριο) σε σχέση με το 2022. Παράλληλα, η άνοδος του τουρισμού «city-break», τόσο στην Αθήνα όσο και, τελευταία, στη Θεσσαλονίκη, βοηθά προς αυτή την κατεύθυνση. Η επέκταση της δραστηριότητας της κρουαζιέρας στους 12 μήνες του χρόνου, εξάλλου, θα μπορούσε να καταστήσει τον κλάδο κομμάτι της λύσης της χρονικής διάχυσης των τουριστών, όπως εξήγησε γλαφυρά ο executive chairman της MSC Πιερφραντσέσκο Βάγκο.

Αλλά πώς θα μπορούσαν οι τουρίστες να ανακαλύψουν περιοχές της χώρας που δεν έχουν προβληθεί ιδιαίτερα, χωρίς στοχευμένη στρατηγική προώθησης, αλλά και χωρίς τις απαραίτητες υποδομές να τους υποδεχτούν; Το πρώτο –και ίσως ευκολότερο– πεδίο επενδύσεων είναι η αναβάθμιση των λιμανιών σε πολλά νησιά και παραθαλάσσιους προορισμούς, ώστε να μπορούν να δεχτούν περισσότερους επισκέπτες.

Στη συζήτηση του πρωθυπουργού με τη συγγραφέα Βικτόρια Χίσλοπ, δε, αναφέρθηκε η ελλιπής εικόνα που έχουν αρκετοί τουρίστες για τη γεωγραφία της χώρας βορειότερα της Αθήνας. Η κ. Χίσλοπ ανέφερε περιοχές όπως τα Μετέωρα, τη Νάουσα και την Καστοριά, ως παραδείγματα προορισμών που αξίζουν μεγαλύτερης επισκεψιμότητας –παραμένουν, όμως, δυσπρόσιτες για τους ξένους τουρίστες (αλλά και για Έλληνες που ίσως να μην θέλουν να οδηγήσουν για αρκετές ώρες). Κάποιοι σύνεδροι, όπως για παράδειγμα τα στελέχη της PwC, προέκριναν τη δημιουργία ενός άρτιου σιδηροδρομικού δικτύου για την ευκολότερη διασύνδεση τέτοιων προορισμών. Η σιδηροδρομική μετακίνηση έχει βοηθήσει στην αποκέντρωση του τουρισμού –και της οικονομικής ζωής, εν γένει– σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Αν ο στόχος είναι η χωροχρονική διάχυση μέσα στους μήνες, μήπως χρειάζεται να αλλάξει και ο τρόπος με τον οποίο δουλεύουμε, να υπάρξει δηλαδή μεγαλύτερη ευελιξία στο πότε να μπορούν να πάρουν οι εργαζόμενοι τις άδειες τους; Μια μερίδα επισκεπτών που έχει βοηθήσει σε αυτή τη διάχυση είναι οι Αμερικανοί, οι οποίοι –σε αντίθεση με τους περισσότερους ευρωπαίους– δεν υποχρεούνται από τον ρυθμό της κοινωνικής και οικονομικής ζωής να χρησιμοποιήσουν μέρες άδειας σε συγκεκριμένους μήνες του χρόνου.

Ο κ. Καλύβας πρότεινε μια ριζοσπαστική λύση διαχείρισης συμφόρησης και ροών: την επιβολή ενός τέλους εισόδου στη χώρα, στη φιλοσοφία του τέλους που έχει επιβάλλει το Μπουτάν. Η ιδέα βασίζεται στην αίσθηση ανάγκης προστασίας της φυσικής και πολιτισμικής κληρονομιάς της Ελλάδας από την

ανερμάτιστη αύξηση τουριστικών ροών και στην αυτοπεποίθηση ότι το ελληνικό προϊόν είναι τόσο περιζήτητο που θα βρεθούν αρκετοί άνθρωποι να πληρώσουν αυτό το εισιτήριο. Θα λειτουργούσε επίσης ως μηχανισμός επιλογής πελατείας, με τον οποίο η οικονομική επιβάρυνση θα χρησίμευε και στην ποιοτική διαλογή επισκεπτών.

### Συμμετοχή σε ζωντανή κοινότητα

Στην παρουσίαση του CEO της εταιρείας συμβούλων THR Κριστόφ ντε Μπρούιν αναδείχθηκε η επιθυμία πολλών τουριστών να συμμετάσχουν σε τοπικές δραστηριότητες, μαζί με τους κατοίκους –να νιώσουν, για λίγο, μέλη αυτού του άλλου τόπου τον οποίο έχουν επισκεφτεί. Σε έρευνα κοινής γνώμης της εταιρείας του, οι τουρίστες παρουσιάζουν ως πρωταρχικούς σκοπούς του ταξιδιού, εκτός από την επιθυμία να πάνε στην παραλία και να διασκεδάσουν, την εξερεύνηση της καθημερινότητας του προορισμού, του πολιτισμού του και του «αυθεντικού» τρόπου ζωής των κατοίκων. Παρόμοια διαπίστωση έκανε και ο μη-εκτελεστικός διευθυντής της East India Hotels, Τζέιμς Ράιλι, ο οποίος επεσήμανε τη σημασία διαφοροποίησης προορισμών μέσα στη χώρα, με έμφαση στην ιδιαίτερη ταυτότητα αλλά και τη φέρουσα ικανότητα του κάθε τόπου. Στο ίδιο μήκος κύματος τοποθετούνται και οι κάτοικοι της Σίφνου, των οποίων οι φωνές ακούστηκαν μέσα από την παρουσίαση της εταιρείας ερευνών 1830 lab: ο αγγειοπλάστης Γιάννης Αποστολίδης μοιράστηκε τον φόβο της απώλειας της ιδιαιτερότητας της Σίφνου λόγω του μαζικού τουρισμού που μπορεί να ισοπεδώσει τις τοπικές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στα νησιά των δυτικών Κυκλάδων. Τη σημασία αυτής της ιδιαιτερότητας υπογράμμισε και ο κ. Καλύβας: «η ταυτότητα είναι βασικό συστατικό της μελλοντικής ανάπτυξης». Ποιον τρόπο ζωής (θέλουμε να) μοιραζόμαστε με τους τουρίστες όταν τους προσκαλούμε να επισκεφτούν τη χώρα μας;

Προϋπόθεση για να γεφυρωθεί η επιθυμία των επισκεπτών για πιο «αυθεντικές» εμπειρίες με τη δυνατότητα προορισμών να τις παρέχουν είναι η ενεργή συμμετοχή των ίδιων των κατοίκων στον πολιτισμό που έχουμε επιλέξει να προκρίνουμε στους τουρίστες. Εδώ αναφέρθηκαν τρεις επιλογές: η πρώτη είναι να φέρουμε τους τουρίστες εγκύτερα στην καθημερινή μας ζωή και τον τρόπο διασκέδασης. Η κ. Χίσλοπ παρέθεσε την εμπειρία των μπουζουκιών, αλλά πολλοί τουρίστες κατά καιρούς έχουν γοητευτεί και από τα πανηγύρια, τα οποία βιώνουν μια αναγέννηση. Η δεύτερη επιλογή είναι να συμμετέχουμε κι εμείς περισσότερο στις πιο κλασικές πολιτισμικές προτάσεις που προωθούμε: τα μουσεία, τους αρχαιολογικούς χώρους, κ.α. Η τρίτη είναι η ατομικοποίηση της εξερεύνησης του κάθε επισκέπτη με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης (TN), την οποία ήδη χρησιμοποιούν πολλοί τουρίστες για ταξιδιωτικές προτάσεις ή και τη δημιουργία λεπτομερούς προγράμματος διακοπών. Ο κ. ντε Μπρούιν τόνισε την ανάγκη να προωθήσει η Ελλάδα διακριτές αφηγήσεις που να συνάδουν με την ποικιλομορφία της χώρας και τις οποίες θα μπορούσε η TN να προωθήσει σε κάθε επισκέπτη με εξατομικευμένο τρόπο.

*«Η ταυτότητα είναι βασικό συστατικό της μελλοντικής ανάπτυξης.»*

— Στάθης Καλύβας, Καθηγητής Πολιτικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Οξφόρδης

### Ο νέος ρόλος των μουσείων και του πολιτισμού

Ο ομότιμος καθηγητής αρχιτεκτονικής στο Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο Ανδρέας Κούρκουλας εξέφρασε την πεποίθηση ότι το ανακαινισμένο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο μπορεί να γίνει ένας

τόπος συνάντησης και δραστηριοτήτων των κατοίκων της περιοχής. Πολλά μουσεία σε μεγαλουπόλεις ανά τον κόσμο έχουν αυτόν το ρόλο: το μουσείο του Brooklyn, για παράδειγμα, στη Νέα Υόρκη φιλοξενεί ενδιαφέρουσες εκθέσεις, αλλά κατά κύριο λόγο εξυπηρετεί τις ανάγκες των ντόπιων οικογενειών για δραστηριότητες. Στην πρόσφατη ελληνική ιστορία, το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης τη δεκαετία του '90 προσέφερε ένα όμορφο πρόγραμμα εξοικείωσης των παιδιών με τα εκθέματα μέσω του κουκλοθέατρου (υπό την καθοδήγηση της Σοφίας Γιαλουράκη). Πόσο ενθουσιώδη θα ήταν τα παιδιά των τουριστών αν μπορούσαν να συμμετέχουν σε ένα αγγλόφωνο πρόγραμμα εκπαίδευσης και αναψυχής ένα πρωινό σε κάποιο κεντρικό μουσείο της πόλης, υπό το βλέμμα των (ευτυχέστερων) γονιών τους, που θα τα χαιρόνταν πίνοντας τον καφέ τους πιο δίπλα; Σε μια πιο σύγχρονη εκδοχή, ο κ. ντε Μπρούιν έφερε παραδείγματα διεθνών μουσείων –όπως του Βαν Γκογκ στην Ολλανδία– τα οποία συνεργάστηκαν με διάσημες μάρκες (από το βιντεοπαιχνίδι Pokemon Go μέχρι τα παπούτσια Vans) για να προσφέρουν νέους συμμετοχικούς τρόπους να βιώσουν οι επισκέπτες την εμπειρία των εκθεμάτων και του χώρου.

### Κλιματική κρίση και εμπειρία επισκέπτη

Σύμφωνα με τον ομότιμο καθηγητή του τμήματος γεωλογίας και γεωπεριβάλλοντος του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών Χρήστο Ζερεφό, η κλιματική κρίση έχει ήδη οδηγήσει σε συνθήκες ημι-ερημοποίησης τις ανατολικές ακτές της Μεσογείου, με δυσοίωνες προβλέψεις για το εγγύς μέλλον. Η πτώση της σχετικής υγρασίας στο έδαφος κάτω από 10% βοηθά την εξάπλωση πυρκαγιών και δυσχεραίνει τη γεωργική παραγωγή. Η πίεση στην τοπική παραγωγή αναδείχθηκε και στις συζητήσεις με τους κατοίκους νησιών: από τη Σίφνο και τη Σαντορίνη, μέχρι την Τήνο και την Πάρο, οι παραγωγοί τόνισαν το ρόλο της λειψυδρίας (αλλά και των πιέσεων στην επάρκεια νερού από την τουριστική κατανάλωση) στη μείωση της τοπικής παραγωγής. Ξενοδόχοι αναφέρθηκαν επίσης στην αυξημένη κατανάλωση σε νερό και ενέργεια σε περιόδους καύσωνα. Παράλληλα, η κλιματική κρίση θέτει σε κίνδυνο και μνημεία πολιτιστικής κληρονομιάς λόγω της συχνής εναλλαγής ανάμεσα σε πλημμύρες, περιόδους ξηρασίας, και πυρκαγιές. Η Δήλος βρίσκεται στην πρώτη γραμμή τρωτότητας, ενώ έπονται τα Βυζαντινά μνημεία, και στη σειρά βρίσκεται ακόμα και η ίδια η Ακρόπολη. Βεβαίως, δεν είναι όμως μόνο δυσοίωνες οι προοπτικές για τον τουρισμό λόγω της κλιματικής κρίσης: κατά τον κ. Τσάρτα, η κλιματική κρίση θα ωφελήσει προορισμούς όπως η Ελλάδα που παρέχουν μεγάλη γεωγραφική κλιματική ποικιλομορφία σε μικρές αποστάσεις.

Οι προτεινόμενες λύσεις, πάντως, κινήθηκαν από τις μακροχρόνιες και γενικές στις άμεσες και ειδικές. Ο κ. Ζερεφός ανέδειξε τη σημασία της εφαρμοσμένης επιστημονικής γνώσης στην προσαρμογή στα ακραία καιρικά φαινόμενα. Σχολιάζοντας τις επιπτώσεις της κλιματικής κρίσης στην οικονομία, τόνισε ότι το κόστος των 3 δισ. ευρώ στην οικονομία από τις καταιγίδες του Ντάνιελ θα μπορούσε να είχε μετριαστεί στα 2 δισ. ευρώ, αν είχαμε καλύτερα μοντέλα πρόγνωσης. Επίσης, ο κ. Ζερεφός προέτρεψε την επιστημονική κοινότητα να χρησιμοποιήσει την TN για τη βέλτιστη κατανομή των ροών των επισκεπτών χωροχρονικά, με βάση τις προσωπικές προτιμήσεις του κάθε επισκέπτη αλλά και τις κλιματικές συνισταμένες της κάθε περιοχής της χώρας. Ο Δημήτρης Καραβέλλας, διευθύνων σύμβουλος της WWF Ελλάδος, προέκρινε κι αυτός τη μέτρηση και αποτύπωση των επιπτώσεων του τουρισμού στην οικολογική ισορροπία των προορισμών.

Ο κ. Τρυφωνόπουλος, εξάλλου, πρότεινε την αναβάθμιση του Υπουργείου Τουρισμού με σκοπό τη στενότερη συνεργασία του με το υπουργείο ενέργειας για την παροχή γρήγορων ενεργειακών λύσεων σε δοκιμαζόμενους προορισμούς. Για παράδειγμα, πρότεινε τη μαζική χρήση φωτοβολταϊκών και μικρών ανεμογεννητριών στις Κυκλάδες (αλλά και της γεωθερμίας όπου αυτή υπάρχει), ώστε και να καλύπτονται οι άμεσες ενεργειακές ανάγκες αλλά και για να βοηθηθούν τα ξενοδοχεία στην απόσβεση

των υψηλών λειτουργικών τους εξόδων. Εστιάζοντας στην εμπειρία και τις προτιμήσεις συνειδητοποιημένων επισκεπτών, οι σύνεδροι εξερεύνησαν τη σχετική έλλειψη επενδύσεων των ξενοδοχειακών μονάδων σε συστήματα ενεργειακής βιωσιμότητας –μόνο το 15% των ξενοδοχείων στη χώρα είναι τεσσάρων ή πέντε αστέρων, και οι μικρότερες μονάδες δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στο κόστος τέτοιων παρεμβάσεων. Ως μια κατεύθυνση λύσης, πρότειναν τη σύνδεση της διαδικασίας αστεροποίησης των ξενοδοχείων με τις επενδύσεις τους στη βιωσιμότητα, και την ένταξη μονάδων με μηδενικούς ρύπους στην κατηγορία έξι αστεριών. Παράλληλα, προέτρεψαν την κυβέρνηση σε επιπλέον οικονομικά κίνητρα για τέτοιες επενδύσεις, ακόμα και για μικρότερους ξενοδόχους, π.χ. μέσω ευνοϊκότερων όρων απόσβεσης.

## Θ Ε Μ Α Τ Ι Κ Η 3

# Τα Οικονομικά του Τουρισμού

## Έσοδα στην οικονομία και το κράτος

Το 2025 αποτελεί άλλη μια χρονιά ρεκόρ αφίξεων και εισπράξεων για τον ελληνικό τουρισμό. Το πρώτο 9μηνο οι αφίξεις –μη συμπεριλαμβανομένης της κρουαζιέρας– έφτασαν τα 31,6 εκ. (+4% ετησίως) ενώ τα έσοδα τα €20 δισ. (+9% ετησίως).<sup>1</sup> Οι προβλέψεις για το τέλος του έτους εκτιμούν ότι οι εισπράξεις θα ξεπεράσουν τα €21 δισ. Οι καθαρές ταξιδιωτικές εισπράξεις καλύπτουν το 70% του ελλείμματος του ισοζυγίου αγαθών, ενώ συμβάλλουν καίρια στην άμβλυνση του ελλείμματος στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, το οποίο μειώθηκε από 9,2 δισ. ευρώ το 9μηνο του 2024 σε 7,2 δισ. ευρώ την ίδια περίοδο το 2025, σε σημαντικό βαθμό λόγω του τουρισμού.<sup>2</sup> Μέρος του ρίσκου μιας ανισόρροπης τουριστικής ανάπτυξης μπορεί να είναι η ανάγκη ολοένα και μεγαλύτερων εισαγωγών προϊόντων προς κατανάλωση των τουριστών, καθώς και η πιθανότητα ολοένα και μεγαλύτερο ποσοστό εισοδημάτων στον κλάδο να εκφεύγουν ως εμβάσματα του μεταναστευτικού εργατικού προσωπικού προς τις χώρες προέλευσης (αμφότεροι παράγοντες όξυνσης του ελλείμματος ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών, αν και οι δύο προσφέρουν σε καθαρούς όρους υπεραξία στην οικονομία εν γένει).

Όμως, η ολική κατανόηση του οικονομικού αντίκτυπου του τουρισμού είναι μια δύσκολη άσκηση και –ως εκ τούτου– παραμένει ελλιπής. Οι τουρίστες είναι μη-κάτοικοι (αλλά και κάτοικοι) οι οποίοι έρχονται (ή μένουν στον ίδιο χώρο, ή μετακινούνται σχετικά κοντά) για ένα μικρό (ή και μεγαλύτερο) χρονικό διάστημα και ζουν ανάμεσά μας, αλλά συχνά διαφορετικά από όπως ζούσαν το υπόλοιπο, μη-τουριστικό μέρος του χρόνου τους, με επίκεντρο δηλαδή την αναψυχή, όπως όμως οι ίδιοι την ορίζουν.

Προς τι αυτή η περίπλοκη περιγραφή; Επειδή, καταρχάς, είναι δύσκολο να ορίσει κανείς το ποιος είναι τουρίστας. Άνθρωποι συμμετέχουμε σε «τουριστικές» δραστηριότητες ακόμα και στην καθημερινότητά μας. Όταν εμείς οι κάτοικοι πάμε για μπάνιο στην παραλία ένα σαββατοκύριακο του καλοκαιριού και μετά τρώμε σε ένα κοντινό εστιατόριο, νοούμαστε ως τουρίστες; Μία ψηφιακή νομάς που έχει επιλέξει να ζήσει σε κάποιο μέρος της Ελλάδας για τρεις μήνες είναι τουρίστρια ή όχι; Χρειάζονται λεπτομερέστερα δεδομένα και περισσότερη στατιστική εξειδίκευση ώστε να κατανοηθεί ακριβέστερα ο ρόλος του τουρισμού στην οικονομία: το ελληνικό κράτος συνεργάζεται με τον ΟΟΣΑ προς αυτή την εξειδίκευση<sup>3</sup> και η πρωτοβουλία του Υπουργείου Τουρισμού σε συνεργασία με το UN Tourism για το Παρατηρητήριο Βιώσιμου Τουρισμού είναι άλλη μια προσπάθεια στην ίδια κατεύθυνση. Το INSETTE Intelligence, πάντως, υπολογίζει την άμεση συμβολή του τουρισμού στην οικονομία στα 30,2 δισ. ευρώ ή 12,7% του ΑΕΠ, με την έμμεση συμβολή (συμπεριλαμβανομένου του πολλαπλασιαστικού

<sup>1</sup> Οι καθαρές εισπράξεις ταξιδιωτικών υπηρεσιών (ισοζύγιο εισπράξεων από εισερχόμενους τουρίστες - δαπανών κατοίκων στο εξωτερικό) ανέρχονται στα €17,5 δισ. στην περίοδο Ιαν-Σεπ 2025, μεταβαλλόμενες κατά +6,5% ετησίως. Τράπεζα της Ελλάδος, Δελτίο Τύπου: Εξελίξεις στο ταξιδιωτικό ισοζύγιο πληρωμών: Σεπτέμβριος 2025.

<https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=8092b2bd-52a9-43c9-9203-1d8a2f86d74c> [Ανακτήθηκε 23 Νοεμβρίου 2025]

<sup>2</sup> Είναι αξιοσημείωτο ότι κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, ειδικά τον Ιούλιο και τον Αύγουστο, η συμβολή των ταξιδιωτικών εισφορών δημιουργεί, πρόσκαιρα, πλεόνασμα σε ολόκληρο το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Τράπεζα της Ελλάδος, Στατιστικά στοιχεία: τα βασικά μεγέθη του ισοζυγίου πληρωμών. Σεπτέμβριος 2025.

<https://www.bankofgreece.gr/statistika/ekswterikos-tomeas/isozygio-plhrwmwn/ta-vasika-megethh> [Ανακτήθηκε 12 Δεκεμβρίου 2025]

<sup>3</sup> OECD (2025-07-11), “Measuring the economic impact of tourism in Greece: Guidance and action plan”, OECD Tourism Papers, 2025/15, OECD Publishing, Paris. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/measuring-the-economic-impact-of-tourism-in-greece\\_99da598f/52f3c5e9-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/measuring-the-economic-impact-of-tourism-in-greece_99da598f/52f3c5e9-en.pdf) [Ανακτήθηκε 21 Νοεμβρίου 2025]

αποτελέσματος) να εκτιμάται μεταξύ 63 δισ. ευρώ και 76 δισ. ευρώ (28,1% με 33,9% του ΑΕΠ, αντίστοιχα).

Μια διάσταση του τουρισμού που δεν έχει λάβει αρκετή προσοχή και που ανέδειξε ο κ. Ανδρεάδης, είναι –εκτός από τις εξαγωγές υπηρεσιών με τη μορφή ταξιδιωτικών εισπράξεων– οι χρηματοοικονομικές ροές προς την οικονομία ως αποτέλεσμα κερδοφόρων άμεσων επενδύσεων στο εξωτερικό. Ο όμιλος Sani/Ikos αποτελεί μια από τις ελάχιστες ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν επεκταθεί στο εξωτερικό.<sup>4</sup> Ο κ. Ανδρεάδης αναγάγει αυτή την παραδοξότητα σε μια έλλειψη φιλοδοξίας και μακροχρόνιου σχεδιασμού.

### Επενδυτικό ενδιαφέρον και χρηματοδότηση

Οι σύνεδροι τόνισαν την ραγδαία αύξηση του επενδυτικού ενδιαφέροντος τα τελευταία χρόνια. Από το 2020 και μετά παρατηρείται ένα μεγάλο κύμα εξαγορών ξενοδοχειακών μονάδων με την είσοδο μεγάλων ιδιωτικών funds από ΗΠΑ, Σιγκαπούρη, Ισραήλ, και πιο πρόσφατα από την Ισπανία (π.χ. HIG, Blackstone, GIC, Heintz, Azora). Παράλληλα, με πρόσβαση σε ευνοϊκή τραπεζική χρηματοδότηση, παραδοσιακοί ελληνικοί όμιλοι επιστρέφουν στις επενδύσεις (π.χ. TEMES, Δασκαλαντωνάκης, Μήτσης, Ατλάντικα, κ.ά.), αγοράζουν, και αναπτύσσουν και greenfield projects, τα οποία κατά κανόνα αποφεύγουν οι ξένοι επενδυτές λόγω του μεγαλύτερου ρίσκου.

Ένα διαχρονικό στοίχημα για τον τουρισμό, ωστόσο, είναι η πρόσβαση σε τραπεζική χρηματοδότηση για ολόκληρο τον τομέα, κι όχι μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ο επικεφαλής εμπορικής και επενδυτικής τραπεζικής της Τράπεζας Πειραιώς, Θεόδωρος Τζούρος, ανέφερε πως τις τελευταίες δεκαετίες ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος βασίστηκε σε χιλιάδες ατομικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με €80.000 μέσο έσοδο –μικρές οικογενειακές μονάδες στις οποίες τα μέλη της οικογένειας παρέχουν όλες τις υπηρεσίες. Χωρίς τη δυνατότητα να χτίσουν δομές διακυβέρνησης και να χρηματοδοτηθούν, αρκετές τέτοιες επιχειρήσεις έχουν παραμείνει σε χαμηλότερες πτήσεις.

Ο κ. Τζούρος περιέγραψε τον ρόλο της Τράπεζας στον χώρο –το χαρτοφυλάκιό της ύψους 3,2 δισ. ευρώ στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα στη χώρα (και από τις σημαντικότερες κλαδικές εκθέσεις της τράπεζας). Σύμφωνα με την τοποθέτησή του, στο χώρο διαφαίνεται μια ξεκάθαρη στροφή προς τις πολυτελείς μονάδες και τα διεθνή brands. Ενώ οι ξενοδοχειακές κλίνες κατηγορίας τεσσάρων και πέντε αστεριών εκπροσωπούν λιγότερο από το ένα τρίτο του συνόλου, οι συγκεκριμένες ξενοδοχειακές μονάδες απολαμβάνουν το 60% της δανειοδότησης.

<sup>4</sup> Η Aria Hotels, η θυγατρική με έδρα στην Ελλάδα του αμερικανικού ομίλου Libra, είναι μία άλλη.

## Φορολογική πολιτική

Πόσα χρήματα αντλεί το κράτος από τα διάφορα τέλη που εισπράττονται από διάφορες τουριστικές δραστηριότητες; Και πού κατευθύνονται αυτά; Κρίσιμες ερωτήσεις που αναφέρθηκαν σε αρκετές συζητήσεις και παρουσιάσεις. Ενώ δεν είναι εύκολο να καταγραφεί μια ολοκληρωμένη εικόνα αυτών των εσόδων, ο δημοσιογράφος της «Καθημερινής» Ηλίας Μπέλλος επισήμανε πως δύο συγκεκριμένα τέλη –αυτά της ανθεκτικότητας στην κλιματική αλλαγή και το τέλος κρουαζιέρας– απέφεραν γύρω στα 370 εκ. ευρώ το 2024, ενώ εκτίμησε πως και τα δύο αποφέρουν γύρω στο 1 δισ. ευρώ τα έτη 2023 και 2024 σωρευτικά.<sup>5</sup> Τα τέλη αυτά σχεδιάστηκαν ως ρήτρες ανταποδοτικότητας προς τις τοπικές κοινωνίες, με μορφή επενδύσεων σε υποδομές και άλλες υπηρεσίες. Ωστόσο, παραμένει ασαφές το πώς έχουν χρησιμοποιηθεί έως τώρα.<sup>6</sup>

Σε κάθε περίπτωση, αναδείχθηκε η ανάγκη μεγαλύτερης συμμετοχής της τοπικής αυτοδιοίκησης – ειδικά των δήμων– στη διαχείριση αυτών των εσόδων. Ο δήμαρχος Σύμης Ελευθέριος Παπακαλοδούκας ανέφερε ότι η έλευση 17.000 πολυτελών σκαφών (yachts) στο νησί το καλοκαίρι του 2025 δεν απέφερε σχεδόν κανένα έσοδο στον Δήμο, και στηλίτευσε το γεγονός ότι μια τοπική λιμενική αρχή δεν μπορεί να προβεί σε αύξηση των τελών ελλιμενισμού και μαρίνας. Οι σύνεδροι εξέτασαν την δυνατότητα να αυξηθεί η ποσόστωση των τελών ελλιμενισμού ή και να προστεθούν καινούρια τέλη ώστε να χρηματοδοτηθούν οι ανάγκες για επενδύσεις υποδομών και διαχείρισης πόρων στους τουριστικούς προορισμούς.

*«Στο νησί μας εισέρχονται 17.000 πολυτελή σκάφη και αυτό δεν αποφέρει σχεδόν κανένα έσοδο στον Δήμο.»*

— Ελευθέριος Παπακαλοδούκας, Δήμαρχος Σύμης

<sup>5</sup> Ηλίας Μπέλλος, Αυξάνονται τα δημόσια έσοδα από τα τέλη στον τουρισμό, Καθημερινή, 29 Οκτωβρίου 2025. <https://www.kathimerini.gr/economy/business/563891083/ayxanontai-ta-dimosia-esoda-apo-ta-teli-ston-toyrismo/>

<sup>6</sup> Ibid

## Θ Ε Μ Α Τ Ι Κ Η 4

# Υποδομές & Φέρουσα Ικανότητα

## Μετακινήσεις

Τα αεροδρόμια και τα λιμάνια δημιουργούν την πρώτη και την τελευταία εντύπωση στον επισκέπτη, επεσήμανε σωστά ο Ηλίας Μπέλλος. Ποια είναι αυτή η εικόνα; Τόσο ο ΔΑΑ όσο η Fraport, η οποία διαχειρίζεται δεκατέσσερα περιφερειακά αεροδρόμια, έχουν προχωρήσει σε επενδύσεις για επεκτάσεις και αναβαθμίσεις. Σε γενικές γραμμές, ο τομέας των αερομεταφορών επιδεικνύει σταθερότητα και αισιοδοξία, με τους κύριους παίκτες (η Aegean και ο ΔΑΑ) να σχεδιάζουν ανοίγματα σε νέες αγορές, όπως την Ινδία. Με εξαίρεση κάποιες ανάγκες για υλικο-τεχνική αναβάθμιση –σε περιφερειακά κυρίως αεροδρόμια– οι εκπρόσωποι του τομέα αποτύπωσαν μια εικόνα επιτυχίας, και την ευχή κι άλλοι τομείς της οικονομίας (σχετικοί με τον τουρισμό αλλά και γενικότερα) να αποκτήσουν την ίδια δυναμική.

*«Δεν πέφτει η εντύπωση του επισκέπτη όταν χρησιμοποιεί λιμάνια; Η υπηρεσία που λαμβάνεις είναι ανύπαρκτη.»*

— Κυριάκος Μάγειρας, Επικεφαλής ΔΣ, Όμιλος Άττικα

Ενώ οι ακτοπλοϊκές διασυνδέσεις έχουν αναβαθμιστεί –και μαζί τους και η εμπειρία του επιβάτη στα πλοία– οι λιμενικές υποδομές πάσχουν. Ο Κυριάκος Μάγειρας, επικεφαλής του ΔΣ του ομίλου Άττικα, επεσήμανε ότι μόνο τα είκοσι εννιά από τα εκατόν δεκαπέντε κατοικημένα νησιά της χώρας έχουν αεροδρόμιο, ενώ τα υπόλοιπα εξυπηρετούνται από λιμάνια, τα περισσότερα από τα οποία δεν έχουν αναβαθμιστεί ουσιαστικά τις τελευταίες δεκαετίες. Οι λιμενικές υποδομές, δηλαδή, πολλών νησιών υπολείπονται πολύ της πολυτέλειας των ξενοδοχείων που κάποια φιλοξενούν. «Δεν πέφτει η εντύπωση του επισκέπτη όταν χρησιμοποιεί λιμάνια;» αναρωτήθηκε ο κ. Μάγειρας. «Όταν πήγαινες σε μια χαλασμένη πύλη, ή δεν βρίσκεις νερό ή τουαλέτα, η υπηρεσία που λαμβάνεις στα λιμάνια είναι ανύπαρκτη! Δεν παρέχουμε υπηρεσίες ποιότητας και ασφάλειας». Ενώ οι ευκαιρίες για μεγάλες επενδύσεις είναι πρόδηλες, σκοντάφτουν στην έλλειψη επικοινωνίας (ή σύμπνοιας) ανάμεσα στο κράτος, τα λιμενικά ταμεία και τις δημοτικές επιχειρήσεις. Παράλληλα, λείπουν μηχανισμοί συντήρησης και λειτουργίας των λιμανιών, όπως ανέφερε ο Μανώλης Κουτουλάκης, Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής, αρμόδιος για το Αιγαίο και τη Νησιωτική Πολιτική. Ο κ. Κουτουλάκης ανέπτυξε και έναν ευρύτερο προβληματισμό: ότι με εξαίρεση λίγα λιμάνια (π.χ. της Μυκόνου), τα λιμάνια των περισσότερων νησιών δεν μπορούν να συγκεντρώσουν μέσω τελών ικανούς πόρους για τέτοιες επενδύσεις εντάσεως κεφαλαίου. Περιέγραψε τη δημιουργία σχημάτων συνεργασίας μεταξύ του κεντρικού κράτους και αρμόδιων φορέων, που να μπορούν να πραγματοποιούν τέτοιες επενδύσεις, δίνοντας δύο παραδείγματα: (α) το νέο Ταμείο Απανθρακοποίησης Νησιών που υπογράφηκε ανάμεσα στην κυβέρνηση, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων το 2024, ύψους 1,6 δισ. ευρώ με σκοπό να κινητοποιήσει επενδύσεις ύψους 3,8 δισ. ευρώ στην περίοδο 2025-2032, και (β) το παράδειγμα των 21 νησιωτικών λιμανιών που βρήκαν χρηματοδότηση (περίπου 120 εκ. ευρώ) μέσω του ΕΣΠΑ και του Ταμείου Ανάκαμψης, έπειτα από την κυβερνητική διαπραγμάτευση στην ΕΕ το 2021.

Παράλληλα, κάποιοι ομιλητές προέτρεψαν επίσης για μια καλύτερη διασύνδεση ανάμεσα στα τέλη που πληρώνουν οι ακτοπλοϊκές εταιρείες στα λιμάνια και στις επενδύσεις σε λιμενικές υποδομές. Εκτιμήθηκε, για παράδειγμα, ότι ένα λιμάνι στις Κυκλάδες μπορεί να εισπράξει έως και 1 εκ. ευρώ ετησίως από μια εταιρεία μόνο, ποσό ικανό να βοηθήσει τουλάχιστον στη συντήρηση των υποδομών.

Άλλοι σύνεδροι αναφέρθηκαν στην ανάγκη φιλελευθεροποίησης της επικουρικής λιμενικής αγοράς, σε τομείς όπως της διαχείρισης απορριμμάτων (π.χ. να μπορεί εύκολα ένας ακτοπλόος να μεταφέρει απόβλητα για επεξεργασία σε παρόχους στο λιμάνι).

## Οδικό δίκτυο

Ενώ κάποιοι σύνεδροι τόνισαν τη συνδρομή νέων, κεντρικών οδών στην προσβασιμότητα απομακρυσμένων περιοχών (π.χ. ότι η απόσταση Αθήνα-Πίνδος γίνεται πλέον σε 4,5 ώρες), το οδικό δίκτυο συνεχίζει να πάσχει σε πάρα πολλούς τουριστικούς προορισμούς. Το παράδειγμα του σεφ Έκτορα Μποτρίνι ήταν χαρακτηριστικό: ο δρόμος προς το εστιατόριό του στην Κέρκυρα είναι στην ίδια κακή κατάσταση –ή μάλλον, σε χειρότερη λόγω φθοράς– που ήταν όταν άνοιξε το εστιατόριο το 1992. Αντίστοιχα προβλήματα –μηδενικής αλλαγής στο οδικό δίκτυο– περιέγραψε ο executive chairman του SMERC Νικόλαος Καραμούζης για την Πάτμο.

## Ο γόρδιος δεσμός: κράτος, αυτοδιοίκηση και ιδιώτες

Ο Γιάννης Ρέτσος, διευθύνων σύμβουλος της Electra Hotels, αναφέρθηκε σε μία μελέτη της Εθνικής Τράπεζας σύμφωνα με την οποία τα νησιά χρειάζονται επενδύσεις σε μεταφορές και υποδομές ύψους 35 δισ. ευρώ μέσα στην επόμενη δεκαετία, ώστε να ανταποκριθούν στην αύξηση των τουριστικών αφίξεων. Πώς όμως μπορούν να πραγματοποιηθούν τόσο μεγάλες επενδύσεις, τόσο γρήγορα; Ο Πάνος Σταμπουλίδης, μέλος του ΔΣ του Υπερταμείου, βοήθησε στην κατανόηση των αρμοδιοτήτων της κεντρικής κυβέρνησης και της αυτοδιοίκησης στον τομέα των υποδομών, και περιέγραψε τις αιτίες των καθυστερήσεων στην υλοποίηση έργων υποδομών. Το κράτος επιλέγει κάποια μεγάλα έργα στρατηγικής σημασίας –κυρίως λιμένες, κάποιοι από τους οποίους υπάγονται στο Υπερταμείο– τα οποία σχεδιάζει και είτε υλοποιεί το ίδιο είτε επιβλέπει την υλοποίησή τους σε συνεργασία με ή εξ ολοκλήρου από ιδιώτες. Άλλα έργα υποδομών, όπως τα δίκτυα ύδρευσης και αποχέτευσης, αλλά και οι μαρίνες, σχεδιάζονται και υλοποιούνται στο τοπικό επίπεδο από περιφέρειες και δήμους. Οι τεράστιες καθυστερήσεις –λόγω έλλειψης συνεκτικού προγράμματος και χρηματοδότησης– έχουν οδηγήσει πολλά έργα που είναι ενταγμένα στο Ταμείο Ανθεκτικότητας και Ανάκαμψης να έχουν σχεδιαστεί προ δεκαετίας ή νωρίτερα, και άρα να ανταποκρίνονται σε πολύ ξεπερασμένες ανάγκες και δεδομένα. Αυτή η συνθήκη εμποδίζει την ένταξη αρκετών τέτοιων έργων υποδομών στη μονάδα συμβάσεων στρατηγικής σημασίας του Υπερταμείου, που θα δρούσε ως επιταχυντής. Ένα άλλο μεγάλο εμπόδιο είναι η ευκολία με την οποία κάποιος ιδιώτης μπορεί να μπλοκάρει ένα έργο μέσω προδικαστικών διαδικασιών: για παράδειγμα, ο κ. Σταμπουλίδης ανέφερε πως ένα έργο δισεκατομμυρίων μπορεί να σταματήσει για μια διαφορά €15.000.

## Ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα στις υποδομές

Κάποιοι σύνεδροι τόνισαν ότι τα προβλήματα υποδομών μπορούν να λυθούν μόνο με τη μεγαλύτερη συμβολή των κατοίκων στο σχεδιασμό επενδύσεων υποδομών. Αλλά κάποιοι άλλοι πρόκριναν τον καίριο ρόλο του ιδιωτικού τομέα στον σχεδιασμό και –κυρίως– στη χρηματοδότηση και την υλοποίηση αυτών των σχεδίων. Για παράδειγμα, κάποιοι ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών μονάδων επενδύουν σε δικές τους αφαλατώσεις και μονάδες βιολογικού καθαρισμού, από τις οποίες ευνοούνται και οι όμορες περιοχές. Αντίστοιχα, θα μπορούσε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να συμβάλλει, στο πνεύμα της ανταποδοτικότητας, στη δημιουργία οδικού δικτύου, ενεργειακών και λιμενικών υποδομών. Κάποιοι ομιλητές παρέπεμφαν σε δυσκολίες συνεννόησης με την τοπική κοινωνία, οι οποίες έχουν εμποδίσει τέτοιες πρωτοβουλίες στο παρελθόν. Σε αυτό το σημείο διαπιστώνεται η έλλειψη συνεκτικού –και διαφανούς– σχεδιασμού σε όλες τις βαθμίδες της κρατικής λειτουργίας και της συνεργασίας των φορέων. Ίσως η εφαρμογή του μοντέλου Destination Management Organizations (DMOs), που περιγράφεται παρακάτω, να βοηθούσε στην επίλυση των διαχειριστικών δυσκολιών.

## Υποδομές διαχείρισης πόρων και παροχής δημόσιων υπηρεσιών και αγαθών

Σε αρκετές περιοχές όπου υπάρχει έντονο τουριστικό ενδιαφέρον το καλοκαίρι, οι υποδομές δεν επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες κατοίκων και επισκεπτών. Η πίεση σε κάποιους προορισμούς από τους ημερήσιους επισκέπτες (π.χ. κρουαζιέρας που κάνει στάση στη Μονεμβασιά) εξαντλεί γρήγορα πόρους όπως το νερό, χωρίς να αποφέρει τα αναγκαία έσοδα για τη βιώσιμη διαχείριση της παροχής δημοσίων υπηρεσιών. Ακόμα και οι τουρίστες που διαμένουν για αρκετές μέρες σε έναν προορισμό βιώνουν τις ελλείψεις υφιστάμενες υποδομές σε αρκετά νησιά. Αρκετοί σύνεδροι τόνισαν ότι η διαχείριση πόρων και παροχής δημοσίων υπηρεσιών και αγαθών (νερό, καθαριότητα, απορρίμματα) πάσχει από ανεπάρκεια χρηματοδότησης και ανταποδοτικότητας. Όπως τονίστηκε σε πολλές περιπτώσεις, τα τέλη που πληρώνουν επισκέπτες και φορείς θα έπρεπε να επανεπενδύονται στην τοπική κοινωνία.

## Η πίεση από τουριστικές ροές και η βέλτιστη διαχείρισή τους

Η ραγδαία αύξηση της τουριστικής δραστηριότητας στην Αττική αποτέλεσε σημείο αναφοράς, τόσο για τη διαχείριση φυσικών πόρων όσο και σε σχέση με την πιθανή πίεση στην στεγαστική κρίση. Εκπρόσωποι του κλάδου των καταλυμάτων σε βραχυχρόνια μίσθωση υποστήριξαν ότι αυτά δεν έχουν καμία επίπτωση στη στεγαστική πίεση που νιώθουν οι Αθηναίοι καθώς δεν ξεπερνούν το 3% των καταλυμάτων στην Περιφέρεια Αττικής. Στην παρουσίαση της εταιρείας Remaco, η οποία συμβουλεύει την Περιφέρεια Αττικής, τονίστηκε το υψηλό επίπεδο πληρότητας στις κλίνες στην Περιφέρεια κατά τους κεντρικούς τουριστικούς μήνες, και το ρίσκο να εξαντληθεί η φέρουσα ικανότητα εντός ενός έτους αν δεν προστεθούν κι άλλες κλίνες. Ο εκπρόσωπος της Remaco, ο senior manager Γιώργος Δάφνος, προέτρεψε τη χρήση της TN για τον κεντρικό έλεγχο και τη διαχείριση των ροών. Ο αντιδήμαρχος της Βενετίας Σιμόνε Βεντουρίνι έφερε από παράδειγμα αυτού του εργαλείου στην παρουσίαση πολιτικών που έχει εφαρμόσει η πόλη με επιτυχία. Η Ιταλική πόλη έχει καταφέρει την μείωση συμφόρησης σε

συγκεκριμένες περιοχές της μέσω ενός πιλοτικού προγράμματος χρήσης GPS: οι ημερήσιοι επισκέπτες, αφού πληρώσουν το τέλος, προμηθεύονται με ένα έξυπνο βραχιολάκι που καταγράφει τις κινήσεις τους και καθοδηγεί τους πολίτες ώστε να ελαχιστοποιηθεί η συμφόρηση. Παράλληλα μέτρα περιλαμβάνουν το τέλος ημερήσιας επίσκεψης σε περιόδους πίεσης (το οποίο κυμαίνεται από τα 5 έως τα 10 ευρώ ανάλογα με τον χρονισμό αγοράς εισιτηρίου) και η απαγόρευση κρουαζιέρας συγκεκριμένου μεγέθους.

## Θ Ε Μ Α Τ Ι Κ Η 5

# Ανάγκη Ολιστικής Στρατηγικής & Master Plan

## Destination Management Organizations (DMOs)

Οι περισσότεροι σύνεδροι, σε πολλές και διαφορετικές ενότητες, περιέγραψαν την ανάγκη αρτιότερης συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων φορέων στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της τουριστικής στρατηγικής ενός τόπου. Κάποιοι πρότειναν τη δημιουργία ενός πλαισίου συντονισμού διαχείρισης και προώθησης του τουρισμού με τη βοήθεια αναπτυξιακών οργανισμών που θα λειτουργούν με βάση το μοντέλο των DMOs (Destination Management Organizations). Οι DMOs είναι τοπικοί οργανισμοί που δρουν ως κόμβοι συνέργειας ανάμεσα σε όλους τους φορείς που εμπλέκονται στην τουριστική και οικονομική διαχείριση ενός προορισμού –από τους φορείς του κεντρικού κράτους και την τοπική αυτοδιοίκηση και τους επενδυτές, τους επιχειρηματίες και τους επαγγελματίες του τουρισμού, μέχρι την ακαδημαϊκή κοινότητα και την κοινωνία των πολιτών. Σκοπός τους είναι η επιτυχής και βιώσιμη προώθηση του τουρισμού σε μία περιοχή, με τρόπο που συνάδει με τις ανάγκες και προτεραιότητες της τοπικής κοινωνίας. Οι δράσεις τους μπορούν να περιλαμβάνουν μια μεγάλη γκάμα πολιτικών και πρωτοβουλιών, από το σχεδιασμό και την υλοποίηση του χωροταξικού πλαισίου μέχρι την οργάνωση καμπάνιας ενημέρωσης επισκεπτών για συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος σε μια περιοχή.

Αυτή η μορφή συνεργασίας προωθείται από τον Οργανισμό Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών και προάγει την τουριστική διακυβέρνηση με ολιστική στρατηγική και συνέπεια στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.<sup>7</sup> Υπάρχουν επιτυχείς εφαρμογές DMOs σε χώρες όπως η Ισπανία, η Κροατία, και η Ολλανδία.<sup>8</sup> Διάφοροι ομιλητές, όμως, σχολίασαν τις παραπάνω χώρες ως κοινωνίες με πιο εδραιωμένη αίσθηση συνεργατικότητας («concession societies») και τόνισαν ότι το μεγάλο στοίχημα για την Ελλάδα θα είναι η συνειδητοποίηση ότι ο τουρισμός θα πρέπει να γίνει ένας τομέας σύμπνοιας και συνεργασίας.

Στη Σίφνο η ομάδα της 1830 lab είδε πώς, σε έναν μικρό τόπο, η ασάφεια του ρυθμιστικού πλαισίου και η έλλειψη στρατηγικής μετατρέπει τις ατομικές επιλογές σε μια ανεργμάνιστη πορεία ανάπτυξης, με συλλογικά αποτελέσματα που δεν αντανakλούν απαραίτητα τους σκοπούς και τα συμφέροντα της κοινότητας. Υπάρχει το ρίσκο να συμβεί κάτι αντίστοιχο σε ολόκληρη τη χώρα αν αποτύχει το κράτος και όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς στο σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας ολιστικής στρατηγικής. Από το γραφείο του πρωθυπουργού μέχρι τον τελευταίο DMO, οι δράσεις στον τουρισμό θα πρέπει να συμβαδίζουν, ως μέρος μιας συνεκτικής στρατηγικής.

Η χώρα, όπως ανέφερε ο κ. Ανδρεάδης –και βρήκε σύμφωνους άλλους συνέδρους, όπως τον διευθύνοντα σύμβουλο του ΔΑΑ, Γιάννη Παράσχη, τον κ. Καλύβα, και τον κ. Ρέτσο– χρειάζεται ένα master plan δεκαετίας το οποίο να θέτει συγκεκριμένους στόχους και να απαντά στις προκλήσεις

<sup>7</sup> Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών, Policy and Destination Management, Μάιος 2019.

<https://www.untourism.int/policy-destination-management> [Ανακτήθηκε 22 Νοεμβρίου 2025]

<sup>8</sup> FU Tourism, The evolution of the role of Destination Management Organizations (DMOs) in the tourism sector, 9 Οκτωβρίου 2024. <https://www.fu-tourism.eu/knowledge/the-evolution-of-the-role-of-destination-management-organizations-dmos-in-the-tourism-sector/> [Ανακτήθηκε 22 Νοεμβρίου 2025]

υλοποίησής τους. Σύμφωνα με τον κ. Ανδρεάδη, η χώρα –υπό την καθοδήγηση της κυβέρνησης– θα πρέπει να απαντήσει σε κάποιες καίριες κατευθυντήριες ερωτήσεις:

- Πόσους τουρίστες θέλουμε κάθε χρόνο και με τι έσοδο ανά επισκέπτη;
- Όσο βρίσκονται στη χώρα μας, τι θα θέλαμε να κάνουν και πού;
- Τι ποσοστό του ΑΕΠ θέλουμε να προέρχεται από τον τουρισμό;
- Τι ποσοστό της απασχόλησης θέλουμε να εκπροσωπεί ο τουρισμός;
- Σε τι παραγωγικότητα σκοπεύουμε από τον τουρισμό;
- Σε κάθε περιοχή, σε ορίζοντα δεκαετίας, πόσοι ξένοι θα θέλουν να αγοράσουν κατοικία, και πόσοι Έλληνες εξοχική κατοικία;
- Πώς θα επηρεάσουν αυτές οι δυναμικές τις χρήσεις γης, και άρα πώς θα πρέπει να διαμορφωθεί ο χωροταξικός σχεδιασμός σε κάθε περιοχή ξεχωριστά;
- Ποιες υποδομές χρειάζονται για την υποστήριξη των ροών και με βάση ποιες τοπικές ανάγκες; Πού να χτίσουμε ποια τουριστική μονάδα;
- Με βάση ποια δεδομένα φέρουσας ικανότητας παίρνουμε αυτές τις αποφάσεις;

Κατά τον κ. Ανδρεάδη αυτή η δύσκολη άσκηση μπορεί να ολοκληρωθεί σε μόλις ένα χρόνο, με τη συνδρομή ειδικών συμβουλευτικών εταιρειών. Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις –οι οποίες θα έρθουν αναγκαστικά μέσα από διαβούλευση και συναίνεση– θα διαλευκάνουν διλήμματα όπως «πόσους επισκέπτες αντέχουμε να φιλοξενήσουμε;» καθώς και παράγωγες ερωτήσεις όπως «θέλουμε όμως να γίνουμε Φλωρεντία;» (και εκεί, η απάντηση θα εξαρτηθεί από την προτεραιοποίηση της χώρας για το είδος και ύψος εσόδων, εργασίας, και ζωής που μια τέτοια συνθήκη θα δημιουργήσει).

*«Αυτή η δύσκολη άσκηση μπορεί να ολοκληρωθεί σε μόλις ένα χρόνο, με τη συνδρομή ειδικών συμβουλευτικών εταιρειών.»*

— Ανδρέας Ανδρεάδης, Διευθύνων Σύμβουλος, Sani/Ikos

Ο σωστός top-down σχεδιασμός θα έχει και μεγάλα πρακτικά οφέλη. Αρκετοί ομιλητές περιέγραψαν μια ελληνική συνήθεια: την αναβλητικότητα και τη συμμόρφωση στο σχεδιασμό μόνο υπό εξωτερικές πιέσεις (ο κ. Ανδρεάδης ανέφερε την οικονομική κρίση της δεκαετίας του 2010 την πανδημία του 2020 ως δύο τέτοιες πρόσφατες συγκυρίες). Ο κ. Σταμπουλίδης του Υπερταμείου έκανε μια σημαντική σχετική επισήμανση: ο προγραμματισμός του νέου ΕΣΠΑ θα έχει ορόσημα και χρονοδιαγράμματα, όπως είχε και το Ταμείο Ανάκαμψης. Έτσι, οι τοπικές αρχές δεν θα εφησυχάζονται χρονικά· θα πιέζονται να πράξουν. Αντίστοιχα και η χώρα ολόκληρη, όταν ενσωματώσει αυτό το master plan, αυτόν τον εθνικό στόχο ανάπτυξης σε έναν τόσο δυναμικό τομέα, θα μπορέσει να υλοποιήσει φιλόδοξα, προσοδοφόρα πλάνα για την ευημερία όλης της κοινωνίας

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

## Πηγές

Ηλίας Μπέλλος, «Αυξάνονται τα δημόσια έσοδα από τα τέλη στον τουρισμό», Καθημερινή, 29 Οκτωβρίου 2025.

Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού ΗΕ, Policy and Destination Management, Μάιος 2019.

Τράπεζα της Ελλάδος, Δελτίο Τύπου: Εξελίξεις στο ταξιδιωτικό ισοζύγιο πληρωμών – Σεπτέμβριος 2025. Οι καθαρές εισπράξεις ταξιδιωτικών υπηρεσιών ανέρχονται στα €17,5 δισ. στην περίοδο Ιαν–Σεπ 2025 (+6,5% ετησίως).

Τράπεζα της Ελλάδος, Στατιστικά στοιχεία: τα βασικά μεγέθη του ισοζυγίου πληρωμών, Σεπτέμβριος 2025.

FU Tourism, «The evolution of the role of Destination Management Organizations (DMOs) in the tourism sector», Οκτώβριος 2024.

OECD (2025), «Measuring the economic impact of tourism in Greece: Guidance and action plan», OECD Tourism Papers, 2025/15, OECD Publishing, Paris.

## Reimagine Tourism: Κατευθύνσεις Πολιτικής

**Κείμενο:** Άρης Ηλιόπουλος

**Παραγωγή:** 1830 lab

Το παρόν κείμενο αποτελεί συνοπτική ανάλυση βασισμένη στις εργασίες του τρίτου ετήσιου συνεδρίου Reimagine Tourism που διοργάνωσε η «Καθημερινή» τον Νοέμβριο 2025.