

Έργο

Ελλάδα: Δέσμη συνεργασίας τεχνικής βοήθειας για την
τουριστική ανάκαμψη μετά την Covid-19 –
Διευκόλυνση της τουριστικής ανάκαμψης μετά την
Covid-19

Δραστηριότητα

Ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό

Παραδοτέο

Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό

Απρίλιος 2022



Ευχαριστίες

Η παρούσα έκθεση είναι το αποτέλεσμα της δραστηριότητας «Ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό», στο πλαίσιο του κοινού έργου της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (ΕΤΑΑ) και του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (ΠΟΤ) με τίτλο «Ελλάδα: Δέσμη συνεργασίας τεχνικής βοήθειας για την τουριστική ανάκαμψη μετά την Covid-19 – Διευκόλυνση της τουριστικής ανάκαμψης μετά την Covid-19.

Ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη οφείλουμε στην Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (ΕΤΑΑ) για τη χρηματοδότηση της συγκεκριμένης δραστηριότητας, και ειδικότερα στην κα Marilena Vuïu και τον κ. Γιώργο Μαλτέζο, τόσο για τη βοήθεια που παρείχαν στον ΠΟΤ για την υλοποίηση της δραστηριότητας και για τη συνολική εμπιστοσύνη που επέδειξαν στη διάρκεια της συνεργασίας.

Η δραστηριότητα δεν θα μπορούσε να υλοποιηθεί με επιτυχία χωρίς τη συμμετοχή του Υπουργείου Τουρισμού. Ο ΠΟΤ θα ήθελε να ευχαριστήσει ιδιαίτερα την Δρ. Παναγιώτα Διονυσοπούλου, Γενική Διευθύντρια Τουριστικής Πολιτικής, την κα Αθηνά Μπαμπάκου, Προϊσταμένη Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού, την κα Μαρία Κριθαριώτη, Προϊσταμένη Σχεδιασμού Τουριστικής Πολιτικής.

Τέλος, από την πλευρά του ΠΟΤ, η μελέτη αυτή διεξήχθη από τον Εμπειρογνώμονα Διαχείρισης Κρίσεων κ. Ian Greaves, υπό την επίβλεψη της κας Vanessa Satur και του κ. Marcel Leijzer, Διευθυντών του ΠΟΤ και του κ. Νικολάου Γκολφινόπουλου, Senior Project Specialist του ΠΟΤ.

Όλοι οι εμπλεκόμενοι εταίροι ελπίζουν ότι η παρούσα έκθεση θα ρίξει νέο φως στον τρόπο με τον οποίο το Υπουργείο Τουρισμού μπορεί να ανταποκριθεί συστηματικά και να αντιμετωπίσει τυχόν κρίσεις που ενδέχεται να προκύψουν ή να επηρεάσουν το τουριστικό οικοσύστημα της Ελλάδας. Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό που παρουσιάζεται στην παρούσα έκθεση έχει ως στόχο να καθοδηγήσει τη διοίκηση του Υπουργείου Τουρισμού και των βασικών ενδιαφερομένων μερών

του τουρισμού στην εφαρμογή ταχέων και αποτελεσματικών δράσεων και πολιτικών εν όψει κρίσιμων κρίσεων.

Αποποίηση ευθύνης

Οι απόψεις που εκφράζονται στην παρούσα δημοσίευση είναι οι απόψεις των συντακτών και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα τις απόψεις και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (ΕΤΑΑ) ή του Συμβουλίου των Διοικητών της ή των κυβερνήσεων που εκπροσωπούν, ούτε τις απόψεις και τις πολιτικές του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (ΠΟΤ) ή της Γραμματείας του.

Η ΕΤΑΑ και ο ΠΟΤ δεν εγγυώνται την ακρίβεια των δεδομένων που περιλαμβάνονται στην παρούσα δημοσίευση και δεν φέρουν καμία ευθύνη για τυχόν συνέπειες από τη χρήση τους. Η αναφορά συγκεκριμένων εταιρειών ή προϊόντων δεν συνεπάγεται ότι αυτά εγκρίνονται ή συνιστώνται από την ΕΤΑΑ ή τον ΠΟΤ κατά προτίμηση έναντι άλλων παρόμοιου χαρακτήρα που δεν αναφέρονται.

Τυχόν χαρακτηρισμός ή αναφορά σε συγκεκριμένη επικράτεια ή γεωγραφική περιοχή, ή χρήση του όρου «χώρα» στο παρόν έγγραφο, δεν συνεπάγεται ότι η ΕΤΑΑ ή ο ΠΟΤ προτίθενται να εκφράσουν κρίση σχετικά με το νομικό ή άλλο καθεστώς οποιασδήποτε επικράτειας ή περιοχής. Οι ονομασίες που χρησιμοποιούνται και η παρουσίαση του υλικού σε αυτή τη δημοσίευση δεν συνεπάγονται την έκφραση οποιωνδήποτε απόψεων εκ μέρους της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης ή της Γραμματείας του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού σχετικά με το νομικό καθεστώς οποιασδήποτε χώρας, επικράτειας, πόλης ή περιοχής, ή των αρχών της ή σχετικά με την οριοθέτηση των συνόρων ή των ορίων της.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	1
Εισαγωγή	9
Αρχές διαχείρισης κρίσεων	14
Ο κύκλος της διαχείρισης κρίσεων.....	15
Αντιμετώπιση.....	15
Ανάκαμψη	16
Μετριασμός	16
Προετοιμασία	17
Επικοινωνία	17
Είδη πιθανών κρίσεων	18
Περιβαλλοντικά συμβάντα	19
Σεισμός.....	19
Πλημμύρα.....	20
Πυρκαγιά	21
Ηφαιστειακή δραστηριότητα.....	22
Τσουνάμι.....	22
Τυφώνας/Ανεμοστρόβιλοι.....	23
Οικολογικό συμβάν/ συμβάν ρύπανσης.....	25
Πετρελαιοκηλίδες.....	26
Κοινωνικά/πολιτικά	28
Εγκληματικότητα.....	28
Πολιτικές ταραχές.....	29
Τρομοκρατία	30

Πόλεμος.....	31
Μαζική μετανάστευση	32
Οικονομικά συμβάντα	33
Κατάρρευση tour operator/αεροπορικής εταιρείας.....	33
Χρηματοπιστωτική κρίση	34
Ατύχημα μέσου μεταφοράς.....	35
Συμβάντα που σχετίζονται με την υγεία.....	37
Αστοχία συστημάτων	38
Το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων	39
Κύκλος ζωής μιας κρίσης.....	39
1 ^ο Βήμα: Ειδοποίηση	39
2 ^ο Βήμα: Πρώτες ενέργειες.....	40
3 ^ο Βήμα: Αποσαφήνιση	42
4 ^ο Βήμα: Εξομάλυνση.....	43
5 ^ο Βήμα: Ολοκλήρωση.....	44
6 ^ο Βήμα: Μετά το περιστατικό.....	45
Φάσεις κρίσης.....	48
Στοιχεία αντιμετώπισης κρίσεων	51
Πρόδρομα στοιχεία.....	51
Κινητοποίηση.....	51
Ενέργεια	51
Ανάκαμψη	51
Ανοικοδόμηση	51
Διευθέτηση.....	52

Κώδικας δεοντολογίας σε καταστάσεις κρίσης	53
<i>Δεν πρέπει</i>	53
<i>Πρέπει</i>	55
Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ)	58
Ρόλοι και καθήκοντα της ΟΔΚ.....	58
Η Χρυσή Ώρα	66
Κατάλογος ελέγχου του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης	68
Κατάλογος ελέγχου Υπεύθυνου/Συμβούλου Πολιτικής	73
Κατάλογος ελέγχου Συντονιστή Επικοινωνίας/Εκπροσώπου Τύπου	77
Ενέργειες της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων	81
Άμεσες ενέργειες	81
Ενδιάμεσες ενέργειες.....	82
Ενέργειες εξομάλυνσης της ΟΔΚ.....	83
Σχέδιο αναφοράς διαχείρισης κρίσης	84
Προετοιμασία για πιθανές κρίσεις	84
Ομάδα διαχείρισης κρίσεων	86
Εκπρόσωποι Τύπου	86
Ενδιαφερόμενα μέρη	87
Σχέδιο επικοινωνίας για την αντιμετώπιση κρίσης	88
Συστήματα ειδοποίησης.....	89
Συστήματα παρακολούθησης.....	89
Επαλήθευση κρίσης.....	90
Δηλώσεις αναμονής	92
Βασικά μηνύματα.....	93

Αξιολόγηση μετά την κρίση	94
Φύλλο καταγραφής περιστατικού	94
Διεθνείς μελέτες περιπτώσεων	97
Προετοιμασία για τη γρίπη των πτηνών: Ανάπτυξη σεναρίων στον οργανισμό Visit Scotland.....	97
Η περίπτωση της Γκάμπια – Αποφυγή της υπερβολικής εξάρτησης	99
Tour operator - Η Διαχείριση κρίσεων στην TUI	102
Οι πλημμύρες του αιώνα στη Σαξονία τον Αύγουστο του 2002.....	105
Οι επιθέσεις του Μπαλί το 2002 - Η απόκριση στις ταξιδιωτικές οδηγίες	108
Εξέχοντα πρόσωπα - Διασφάλιση στους προορισμούς	110
Προορατικότητα - Air Berlin	111
Αίγυπτος – Διαχείριση της εικόνας των παραθαλάσσιων προορισμών	112
Σενάριο – Τρομοκρατικό περιστατικό στην Αθήνα	113

Κατάλογος διαγραμμάτων και πινάκων

Διάγραμμα 1: Ο κύκλος της διαχείρισης κρίσεων	15
Διάγραμμα 2: Είδη κρίσεων.....	18
Διάγραμμα 3: Στρατηγικό πλαίσιο	47
Διάγραμμα 4: Οι ρόλοι της ομάδας διαχείρισης κρίσεων	60
Διάγραμμα 5: Άμεσες ενέργειες της ΟΔΚ.....	81
Διάγραμμα 6: Ενδιάμεσες ενέργειες της ΟΔΚ.....	82
Διάγραμμα 7: Ενέργειες εξομάλυνσης της ΟΔΚ	83
Πίνακας 1: Ενέργειες Χρυσής Ώρας του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων και της ΟΔΚ	66
Πίνακας 2: Ταξινόμηση του Μπαλί στις ταξιδιωτικές οδηγίες των διαφόρων χωρών στις 17 Οκτωβρίου 2002:	108

Εισαγωγή

Στον παγκοσμιοποιημένο κόσμο που ζούμε, δράσεις και γεγονότα που λαμβάνουν χώρα μακριά από τα σύνορά μας μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση όχι μόνο στον τουριστικό τομέα στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρη τη χώρα, τους ανθρώπους και την οικονομία της.

Κατά τη σύνταξη του παρόντος εγγράφου, η COVID-19 είναι ακόμα μαζί μας και βιώνουμε καθημερινά τις επιπτώσεις της. Τον Ιανουάριο του 2020, μόνο ορισμένες περιοχές της Κίνας φαινόταν να πλήττονται· τον Μάρτιο η Ευρώπη έγινε το κέντρο της πανδημίας. Μέσα σε λίγους μόλις μήνες επηρεάστηκε ολόκληρος ο κόσμος. Στην Ευρώπη, οι απώλειες στον τομέα των υπηρεσιών ήταν της τάξης του 22%, με τις επιπτώσεις να γίνονται περισσότερο αισθητές στα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια. Ένα άλλο συνεχιζόμενο παράδειγμα είναι το πώς η Ελλάδα βρίσκεται στην πρώτη γραμμή του μαζικού εκτοπισμού προσφύγων. Αυτό συνδέεται άμεσα με γεγονότα κρίσης όπως ο πόλεμος, οι πολιτικές αναταραχές και η οικονομική κατάρρευση στις χώρες από τις οποίες προέρχονται οι πρόσφυγες. Αυτό, με τη σειρά του, είχε ως αποτέλεσμα να επηρεαστούν τουριστικοί προορισμοί όπως η Λέσβος, η Κως και η Σάμος.

Σύμφωνα με τη συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών (2016) «ο αντίκτυπος μιας καταστροφής είναι το συνολικό αποτέλεσμα, συμπεριλαμβανομένων των αρνητικών επιπτώσεων (π.χ. οικονομική ζημία) και των θετικών επιπτώσεων (π.χ. οικονομικό κέρδος) ενός επικίνδυνου συμβάντος ή μιας καταστροφής»¹. Ο όρος «κρίση» μπορεί να συνδεθεί με οικονομικές, ανθρώπινες και περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Η διαχείριση κρίσεων είναι η διαδικασία προετοιμασίας, διαχείρισης και περιορισμού της ζημιάς από απροσδόκητα αρνητικά γεγονότα για οποιονδήποτε οργανισμό. Η πρακτική αυτή περιλαμβάνει την πρόβλεψη των απειλών, την

¹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020, «Science for disaster risk management 2020: acting today, protect tomorrow»

ανάπτυξη στρατηγικών για την ελαχιστοποίηση της ζημιάς, και την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών σε περίπτωση κρίσης.

Όλες οι κρίσεις έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Η παρουσιαζόμενη απειλή θα εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες, ωστόσο μια πιθανή απειλή για το Υπουργείο Τουρισμού θα περιλαμβάνει ένα στοιχείο αιφνιδιασμού που απαιτεί δράση για μετατόπιση των γεγονότων ή για τον περιορισμό της πιθανής ζημιάς. Για την επιτυχή διαχείριση ενός συμβάντος κρίσης, το Υπουργείο Τουρισμού θα πρέπει να διαθέτει σχέδια που θα διευκολύνουν την έγκαιρη λήψη αποφάσεων με τρόπο επαγγελματικό και με μεγάλη ακρίβεια.

Περιστατικά μπορεί να προκύψουν ξαφνικά όταν επέλθει ένα γεγονός που είναι πέρα από τον έλεγχο του Υπουργείου Τουρισμού, όπως η κατάρρευση ενός ξένου tour operator ή μια φυσική καταστροφή. Μια κρίση μπορεί επίσης να εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου και να επιδεινωθεί, ιδίως εάν οι αρμόδιοι οργανισμοί δεν βλέπουν ή δεν αντιδρούν στις προειδοποιήσεις.

Μια κρίση μπορεί να προκύψει στον ελληνικό και τον διεθνή τουριστικό τομέα ανά πάσα στιγμή και σε όλα τα επίπεδα. Η σοβαρότητα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που μπορεί να συνδέονται μεταξύ τους, αλλά και παράγοντες χωρίς κάποια προφανή σύνδεση. Στον τουριστικό κλάδο έχουν καταγραφεί περιβαλλοντικές, πολιτικές, κοινωνικές κρίσεις και κρίσεις από φυσικά φαινόμενα, και οι συνέπειές τους ενδέχεται να είναι αισθητές σε έναν προορισμό για πολλά χρόνια. Μια κρίση μπορεί να προβλεφθεί, αλλά μπορεί εξίσου να είναι ξαφνική και απροσδόκητη.

Υπάρχουν πολλοί όροι που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια ενός συμβάντος κρίσης. Περιστατικό, καταστροφή, κατάρρευση, όλα εκλαμβάνονται ως αρνητικά συμβάντα. Ωστόσο, μια κρίση δεν χρειάζεται να είναι, ή να καταλήγει σε εντελώς αρνητική εμπειρία. Από τις αντιξοότητες έρχεται συχνά η βελτίωση, η αλλαγή και η πρόοδος. Μια χώρα, μια περιοχή και ένα θέρετρο μπορούν να αναπτύξουν ανθεκτικότητα και μια συνεργατική προσέγγιση στην αντιμετώπιση μιας κρίσης,

βελτιώνοντας έτσι τη διαχείριση πιθανών μελλοντικών περιστατικών. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη σχετικά με οποιαδήποτε κρίση είναι η διαδικασία της αξιολόγησης. Αρχικά, εστιάζουμε στην εξελισσόμενη και συνεχιζόμενη κρίση, η οποία αποτελεί προφανώς προτεραιότητα. Ωστόσο, η αξιολόγηση θα δείξει εάν ο σχεδιασμός, η προετοιμασία και οι επιδόσεις των διαφόρων εμπλεκόμενων οργανισμών ήταν επαρκείς, με σωστή διαχείριση και αποτελεσματικοί. Τα διδάγματα που αντλούνται είναι συχνά τα πιο σημαντικά.

Στόχος του Υπουργείου Τουρισμού είναι να καταδείξει τη δέσμευσή του στη διαχείριση κρίσεων στο πλαίσιο της συμμετοχής του στις συνολικές διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων της ελληνικής κυβέρνησης. Ο ρόλος του Υπουργείου Τουρισμού δίνει έμφαση στην αποτελεσματική διαχείριση, την υποστήριξη και τον έλεγχο της πληροφόρησης στον ελληνικό τουριστικό τομέα. Προβλέπεται ότι το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων στον Τουρισμό (ΣΔΚΤ) θα λειτουργήσει ως σταθερή βάση και πρότυπο για την ελαχιστοποίηση πιθανής ζημιάς, τυχόν διαταράξεων, επιχειρηματικών και οικονομικών απωλειών που κάθε κρίση μπορεί να προκαλέσει στον ελληνικό τουριστικό τομέα.

Αναγνωρίζουμε ότι κάθε μέρα υπάρχει το ενδεχόμενο σημαντικών φυσικών και ανθρωπογενών καταστροφών και κρίσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ασφάλεια όχι μόνο των πελατών μας, αλλά και των συνεργατών, των ενδιαφερόμενων μερών, των προμηθευτών και του τοπικού προσωπικού και των ατόμων που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών στους τουρίστες.

Η κακή διαχείριση μιας κρίσης θα επηρεάσει την εικόνα της Ελλάδας και των διαφόρων εμπορικών επωνυμιών (brands) και εταιρειών που είναι ζωτικής σημασίας ή εξαρτώνται από τον τομέα του τουρισμού. Το Υπουργείο Τουρισμού πρέπει να συνεχίσει να προετοιμάζεται για τέτοιες καταστάσεις. Ο τρόπος με τον οποίο αντιδρά και επικοινωνεί κατά τη διάρκεια ενός περιστατικού δεν θα διασφαλίσει μόνο την ασφάλεια και την υγεία των πελατών και των επισκεπτών

μας, αλλά θα αποτρέψει και πιθανή απώλεια επιχειρηματικής δραστηριότητας και φήμης.

Η παρούσα έκθεση προτείνει το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων στον Τουρισμό για το Υπουργείο Τουρισμού, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και οι συνέργειες σε καταστάσεις κρίσης. Περιέχει οδηγίες που θα ισχύουν σε ολόκληρο το ελληνικό τουριστικό οικοσύστημα. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να συνεργαστούν για να διασφαλίσουν ότι οι πολιτικές τηρούνται προσεκτικά και επιμελώς και ότι οι καθιερωμένες διαδικασίες παρέχουν τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Αυτό το ΣΔΚΤ δεν είναι ένα πλήρες, βήμα προς βήμα, εγχειρίδιο χρήσης, δεδομένου ότι κάθε περιστατικό είναι μοναδικό, με ποικίλα επίπεδα απειλής και αντίκτυπου. Ωστόσο, το ΣΔΚΤ παρέχει ένα «βασικό υπόδειγμα» που καθοδηγεί το Υπουργείο Τουρισμού ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης μιας κρίσης, και είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις επιμέρους ιδιαιτερότητες μιας δυνητικής κρίσης. Επιπλέον, το ΣΔΚΤ περιγράφει τις κρίσιμες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να διασφαλιστεί η έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να χρησιμοποιεί το ΣΔΚΤ για μεγαλύτερη σιγουριά στην ικανότητά της να διαχειρίζεται μια κρίση με τον κατάλληλο τρόπο, όπως και όταν είναι απαραίτητο.

Για την παρούσα έκθεση και το ΣΔΚΤ που αναπτύχθηκε, η Διαχείριση Κρίσεων ορίζεται ως μια σειρά ενεργειών που λαμβάνονται για τον εντοπισμό απειλών, τον σχεδιασμό πιθανών μεθόδων αντιμετώπισης, και την ελαχιστοποίηση της διατάραξης ή των απωλειών για το Υπουργείο Τουρισμού και τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους πελάτες και τους συνεργάτες του σε περίπτωση πραγματικού γεγονότος που ενδέχεται και μπορεί να επηρεάσει τον τουρισμό.

Οι συνέπειες μιας κρίσης δύνανται να επηρεάσουν περισσότερες από μία διαστάσεις που μπορούν να αποτελέσουν απειλή για το τουριστικό οικοσύστημα και την ανάπτυξή του. Μερικές φορές, η ζημιά είναι τόσο μεγάλη που η χώρα, η περιοχή ή

ο τουριστικός προορισμός θα υπόκεινται τις συνέπειες για πολλές εβδομάδες, μήνες και πιθανώς χρόνια. Οι πιθανές απώλειες για το ελληνικό τουριστικό οικοσύστημα ενδέχεται να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Σωματική/ψυχολογική βλάβη στο κοινό, στους τουρίστες, στους εργαζομένους, στα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Άμεση απώλεια πελατών και εργασιών.
- Μείωση της εμπιστοσύνης για βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες κρατήσεις.
- Ζημιά ή καταστροφή περιουσιακών στοιχείων όπως ξενοδοχεία και τουριστικά αξιοθέατα.
- Διακοπή λειτουργίας και έλλειψη δυναμικότητας.
- Απώλεια βασικών στοιχειωδών τουριστικών υπηρεσιών στην περιοχή ή τον προορισμό.
- Υψηλότερο κόστος. Για παράδειγμα: προμήθεια υλικών, ανοικοδόμηση υποδομών, αυξημένο μισθολογικό κόστος, αποπληρωμές δανείων κ.λπ.
- Νομικές αξιώσεις αποζημίωσης.
- Αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις.
- Οικονομικές δυσχέρειες/χρεοκοπία.
- Μείωση πωλήσεων και κερδών.

Στα επόμενα κεφάλαια δίνονται παραδείγματα κρίσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον ελληνικό τουρισμό, παρουσιάζονται οι αρχές της διαχείρισης κρίσεων και οι λειτουργίες που πρέπει να ακολουθούνται για την αντιμετώπιση κρίσεων, καθώς και το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων που θα λειτουργήσει ως το βασικό προσαρμόσιμο εργαλείο για το Υπουργείο Τουρισμού ώστε να προσαρμόζει την κατάσταση ανάλογα με το είδος της κρίσης που αντιμετωπίζει. Τέλος, εντοπίζονται διεθνείς βέλτιστες πρακτικές και εισάγεται μια υποθετική μελέτη περίπτωσης για να δείξει πώς αυτά τα εργαλεία μπορούν να εφαρμοστούν σε

περίπτωση κρίσης. Συλλογικά, η παρούσα έκθεση αποτελεί το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό.

Αρχές διαχείρισης κρίσεων

Μια επιτυχημένη στρατηγική διαχείρισης κρίσεων θα περιλαμβάνει αρκετά βασικά στοιχεία. Αυτά τα στοιχεία ακολουθούν έναν καθορισμένο κύκλο. **Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Έλεγχος, Δράση (Plan, Do, Check, Act).**

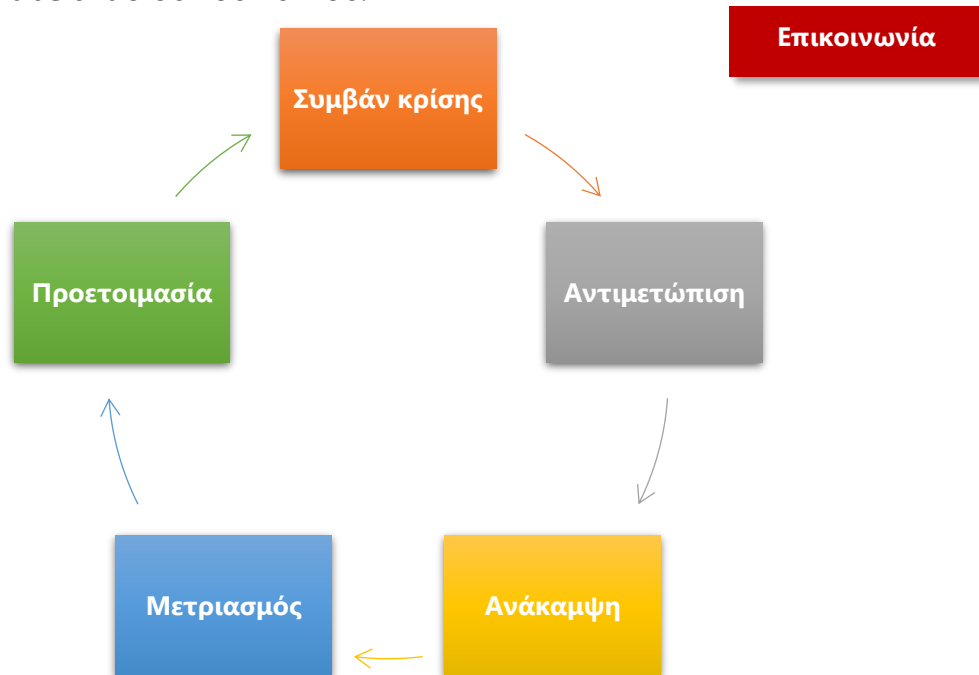
- **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ:** Καθορισμός στόχων και διαδικασιών αναγκαίων για την επίτευξη αποτελεσμάτων σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων στον Τουρισμό.
- **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ:** Εφαρμογή της πολιτικής μέσω της δέσμευσης των ανώτερων στελεχών του οργανισμού και των μελών της ομάδας στις διάφορες υπηρεσίες.
- **ΕΛΕΓΧΟΣ:** Παρακολούθηση και μέτρηση των πρωτοκόλλων σε σχέση με την πολιτική, συμπεριλαμβανομένων των δεσμεύσεων, των στόχων και των επιχειρησιακών ελέγχων της
- **ΔΡΑΣΗ:** Λήψη μέτρων αξιολόγησης και συνεχούς βελτίωσης.

Ο κύκλος της διαχείρισης κρίσεων

Το παρακάτω Διάγραμμα 1 παρουσιάζει τον Κύκλο Διαχείρισης Κρίσεων και απεικονίζει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν σε περίπτωση που ένα

Διάγραμμα 1: Ο κύκλος της διαχείρισης κρίσεων

περιστατικό αποτελεί απειλή για το τουριστικό οικοσύστημα της Ελλάδας. Μετά το διάγραμμα, ακολουθεί περιγραφή της κάθε διαδικασίας με στόχο την πλήρη κατανόηση κάθε σταδίου του κύκλου.



Αντιμετώπιση

Η άμεση δράση αντιμετώπισης σε κάθε συμβάν κρίσης αφορά την προστασία των ανθρώπων και της περιουσίας. Το Υπουργείο Τουρισμού μπορεί να μην είναι άμεσα αρμόδιο ή να μην εμπλέκεται στις άμεσες ενέργειες μετά από μια καταστροφή, ωστόσο θα έχει σημαντική συμβολή. Οι υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης και άλλες κρατικές υπηρεσίες πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στην αντιμετώπιση των απειλών κατά των ανθρώπων, των περιουσιών και των επιχειρήσεων. Ωστόσο, το Υπουργείο Τουρισμού θα πρέπει να δράσει γρήγορα, ειδικά σε σχέση με την επικοινωνία με όλους τους πληγέντες συνεργάτες του τουρισμού, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η ασφάλεια και η υγεία των τουριστών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα επίπεδα ετοιμότητας μιας χώρας ή μιας περιφέρειας πριν από την εκδήλωση μιας κρίσης. Η φήμη, ο επαγγελματισμός και οι δεξιότητες του

Υπουργείου Τουρισμού θα δοκιμαστούν και θα κριθούν με βάση τη δράση του στην αντιμετώπιση της κρίσης.

Ανάκαμψη

Μετά από κάθε κρίση ακολουθεί η φάση της ανάκαμψης. Ο απαιτούμενος χρόνος μπορεί να ποικίλλει από λίγες ημέρες έως χρόνια. Πρόωρη ανάκαμψη μπορεί να επέλθει σε περιπτώσεις που το τουριστικό προϊόν εξακολουθεί να προσφέρεται με ελάχιστη διατάραξη και μικρές αλλαγές και τα πρωτόκολλα διαχείρισης κρίσεων λειτούργησαν καλά. Ωστόσο, αυτό μπορεί και πάλι να επηρεάσει την περιοχή/το θέρετρο ή την επιχείρηση για πολλές εβδομάδες/μήνες. Η μεσομακροπρόθεσμη ανάκαμψη θα επηρεάσει το τουριστικό προϊόν για σημαντικό χρονικό διάστημα. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να υπάρχουν διαρκώς διαθέσιμοι έλεγχοι αλλά και υποστήριξη. Η συμβολή του Υπουργείου Τουρισμού θα είναι ζωτικής σημασίας καθώς απαιτείται ακριβής πληροφόρηση, σχεδιασμός και υποστήριξη.

Η ανάκαμψη θα παρακολουθείται από τις αγορές, τους tour operator και τις υπηρεσίες τουρισμού. Θα δοκιμαστεί επίσης η εμπιστοσύνη στο ελληνικό τουριστικό προϊόν, τις υποδομές και την παροχή υπηρεσιών.

Μετριασμός

Η πρόληψη μελλοντικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και κρίσεων και η λήψη μέτρων για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών τους είναι από τις δυσκολότερες αποστολές που πρέπει να αναληφθούν. Από την ίδια τη φύση του, ένα συμβάν κρίσης μπορεί να είναι ξαφνικό και απρόβλεπτο.

Η φάση μετριασμού, όπως και η προετοιμασία, λαμβάνει χώρα πριν από την εκδήλωση μιας κρίσης και βασίζεται πρωτίστως στα διδάγματα που αντλήθηκαν από προηγούμενα περιστατικά. Το Υπουργείο Τουρισμού θα πρέπει να λάβει μέτρα για την προστασία του ελληνικού τουριστικού τομέα στο μέτρο του ευλόγως εφικτού, μειώνοντας παράλληλα τους κινδύνους και τις συνέπειες από οποιαδήποτε κατάσταση κρίσης. Κύριος στόχος του Υπουργείου Τουρισμού είναι η μείωση της

τρωτότητας του ελληνικού τουριστικού τομέα, σε στενή συνεργασία με άλλες κρατικές υπηρεσίες, ενδιαφερόμενους φορείς, αγορές και εταίρους.

Προετοιμασία

Η ανάληψη θετικών δράσεων εκ των προτέρων για να είναι κανείς έτοιμος για μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης δείχνει προορατική προσέγγιση και ετοιμότητα. Η φάση ετοιμότητας πρέπει να προηγείται της εκδήλωσης μιας κρίσης. Είναι σημαντικό το Υπουργείο Τουρισμού να κατανοήσει πώς μια καταστροφή μπορεί να επηρεάσει το σύνολο του τουριστικού τομέα και τις πιθανές εκβάσεις.

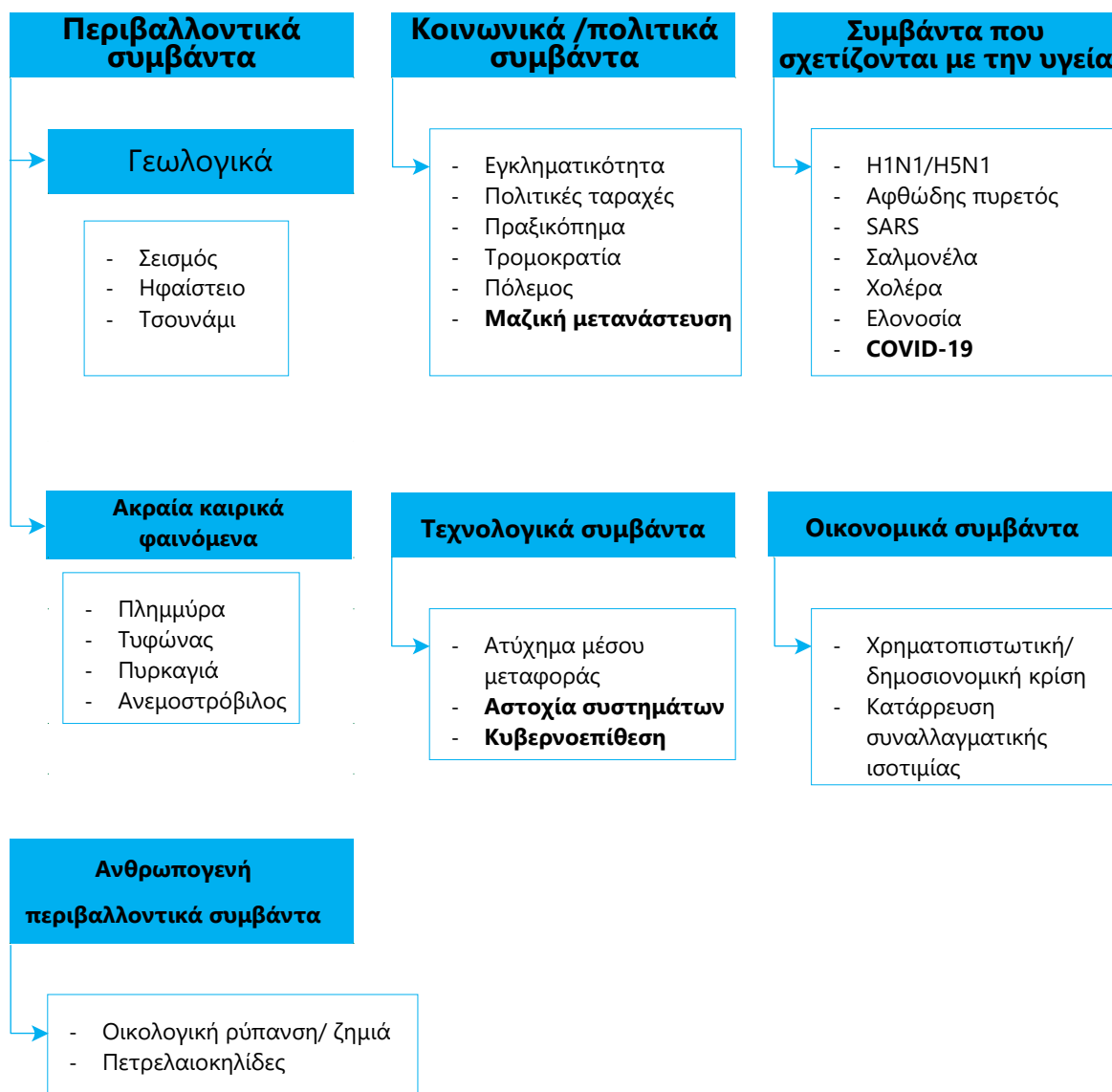
Επικοινωνία

Όπως σε όλα τα στάδια, η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών είναι καίριας σημασίας. Η κατάρτιση σε όλα τα επίπεδα είναι επίσης απαραίτητη, έτσι ώστε το προσωπικό του Υπουργείου Τουρισμού και τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη να γνωρίζουν τα σχέδια και τα πρωτόκολλα, αλλά και αν μπορούν να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο. Ως παραδείγματα μπορούν να αναφερθούν τακτικά σεμινάρια και ενημερωτικές συνεδρίες και, ει δυνατόν, να συνδέονται με σενάρια και δοκιμές του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό. Η επικοινωνία του τι πραγματικά συμβαίνει - εάν η κρίση δεν είχε αρνητικές επιπτώσεις ή εάν η κρίση επηρέασε την εμπιστοσύνη των βασικών αγορών προέλευσης για τον ελληνικό τουρισμό - και τι γίνεται για την αντιμετώπιση της κατάστασης είναι καίριας σημασίας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των τουριστικών αγορών.

Είδη πιθανών κρίσεων

Κάθε συμβάν κρίσης είναι διαφορετικό. Και τα διαφορετικά είδη συμβάντων κρίσης αποτελούν μοναδικές προκλήσεις για τις οποίες απαιτούνται συγκεκριμένοι τρόποι αντιμετώπισης. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να βοηθηθούν οι ταξιδιώτες και να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις μιας κρίσης είναι η κατανόηση αυτών των διαφορών και η ενσωμάτωση μιας στρατηγικής αντιμετώπισης στο σχέδιο

Διάγραμμα 2: Είδη κρίσεων



επικοινωνίας για την κρίση. Πρώτα πρέπει να αναγνωρίσετε τα διαφορετικά είδη κρίσεων. (POT Toolbox Crisis Communication in Tourism, 2011)

Περιβαλλοντικά συμβάντα

Σεισμός

Στην ελληνική επικράτεια εμφανίζονται σχετικώς μεγάλοι σεισμοί έντασης άνω των 7,0 Ρίχτερ, οι οποίοι προκαλούν ζημιές σε ακτίνα άνω των 100 χιλιομέτρων. Λόγω της ιδιαίτερης τεκτονικής κατάστασης της χώρας, συμβαίνουν περισσότεροι σεισμοί από τον μέσο όρο. Από το 1950 περισσότεροι από 990 άνθρωποι έχουν χάσει τη ζωή τους από τις άμεσες συνέπειες των σεισμών ενώ 23 σεισμοί προκάλεσαν επίσης τσουνάμι που στοίχισε ακόμα περισσότερες ζωές και προκάλεσε πρόσθετες ζημιές.

2

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

Τοπικό/περιφερειακό/εθνικό επίπεδο:

- Απώλεια ζωής/σοβαρός τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού
- Εκτοπισμός των πληγέντων
- Μεγάλης και μικρής κλίμακας διατάραξη ταξιδιού. Χερσαίου/εναέριου/θαλάσσιου
- Καταστροφικές και μικρές ζημιές σε δομές, συμπεριλαμβανομένων καταλυμάτων, τουριστικών αξιοθέατων, χώρων κ.λπ.
- Ζημιές σε βασικές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένης της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, της υδροδότησης. Διαχείριση αποβλήτων και λυμάτων.
- Περιορισμός της ιατρικής βοήθειας και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης
- Περιβαλλοντικές επιπτώσεις: πυρκαγιά, πλημμύρα, κατολισθήσεις, επιφανειακή ρήξη εδάφους κ.λπ.

² <https://Volcanodiscovery.com/earthquakes/greece.html>

Πλημμύρα

Η Πίνδος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απορροή των όμβριων υδάτων στην Ελλάδα. Οι ετήσιες βροχοπτώσεις ξεπερνούν τα 1800 χιλιοστά στα βουνά και τις δυτικές περιοχές της Ελλάδας ενώ στις ανατολικές περιοχές μπορεί να είναι κάτω από 300 χιλιοστά. Ωστόσο, δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά στις πλημμύρες μεταξύ ανατολικών και δυτικών περιοχών.³

Η αποψίλωση και η αστικοποίηση αποτελούν αναγνωρισμένη αιτία αυξημένων πλημμυρών στην Ελλάδα. Η ευρύτερη περιοχή της Αθήνας έχει υποστεί τις περισσότερες ζημιές από πλημμύρες στη χώρα με 179 θύματα τα τελευταία 100 χρόνια. Οι πλημμύρες του Οκτωβρίου 1994 ήταν ιδιαίτερα σοβαρές με την απώλεια 11 ζώων⁴.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

Τοπικό/περιφερειακό/εθνικό επίπεδο:

- Απώλεια ζωής/σοβαρός τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού
- Μεγάλης και μικρής κλίμακας διατάραξη ταξιδιού. Χερσαίου/εναέριου/θαλάσσιου
- Καταστροφικές και μικρές ζημιές σε δομές, συμπεριλαμβανομένων καταλυμάτων, τουριστικών αξιοθέατων, χώρων κ.λπ.
- Μόλυνση δικτύων υδροδότησης
- Ζημιές σε βασικές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένης της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, της υδροδότησης. Διαχείριση αποβλήτων και λυμάτων.
- Περιορισμός της ιατρικής βοήθειας και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης
- Καταστροφή φυσικών οικοτόπων/άγριων ζώων

³ <https://www.climatechangepost.com/greece/river-floods>

⁴ www.climatechangepost.com

Πυρκαγιά

Το 2021 προκλήθηκαν πολλαπλές πυρκαγιές στην Ελλάδα από τις αρχές Αυγούστου 2021, οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα την απώλεια ζωών, τραυματισμούς, την καταστροφή δεκάδων σπιτιών. Οι πυρκαγιές ήταν αποτέλεσμα ενός ιστορικού καύσωνα για τη χώρα με τις υψηλότερες θερμοκρασίες να φθάνουν τους 47,1°C, αναδεικνύοντας τον κίνδυνο της κλιματικής έκτακτης ανάγκης και της ανόδου της θερμοκρασίας.

Παράδειγμα: Οι μεγαλύτερες πυρκαγιές ήταν στην Αττική, την Ολυμπία, τη Μεσσηνία, και η πιο καταστροφική στη βόρεια Εύβοια. Πάνω από 2000 άνθρωποι εκκενώθηκαν με φέrrυ. Καταστράφηκαν 125.000 εκτάρια δάσους και αρόσιμης γης (η χειρότερη αντιπυρική περίοδος από το 2007). Ο Παγκόσμιος Μετεωρολογικός Οργανισμός συνέδεσε τις πυρκαγιές με τον τοπικό καύσωνα και την αντιπυρική περίοδο που επιδεινώθηκε από την κλιματική αλλαγή.⁵

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

Τοπικό/περιφερειακό/εθνικό επίπεδο:

- Απώλεια ζωής/σοβαρός τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού
- Εκκένωση τουριστών & πληθυσμού
- Μεγάλης και μικρής κλίμακας διατάραξη ταξιδιού. Χερσαίου/εναέριου/θαλάσσιου
- Καταστροφικές και μικρές ζημιές σε δομές, συμπεριλαμβανομένων καταλυμάτων, τουριστικών αξιοθέατων, χώρων κ.λπ.
- Ζημιές σε βασικές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένης της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, της υδροδότησης.
- Περιορισμός της ιατρικής βοήθειας και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης
- Καταστροφή φυσικών οικοτόπων/άγριων ζώων

⁵ <https://greekreporter.com/2022/01/04/2021-fires-greece-burned-double-nyc>

Ηφαιστειακή δραστηριότητα

Τα περισσότερα ηφαιστεια στην Ελλάδα και τα ελληνικά νησιά έχουν εξαφανιστεί, ωστόσο, υπάρχουν ακόμα κάποια ενεργά. Τα σημαντικότερα ενεργά ηφαιστεια στην Ελλάδα βρίσκονται στη Σαντορίνη τη Νίσυρο, τα Μέθανα και τη Μήλο, και δέχονται χιλιάδες επισκέπτες κάθε χρόνο. Εκδρομές πεζοπορίας σε ηφαιστεια έχουν αναπτυχθεί για άτομα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα ηφαιστεια.⁶

Η τελευταία καταγεγραμμένη έκρηξη ήταν η Καλντέρα της Σαντορίνης, η οποία είναι ως επί το πλείστον βυθισμένη και βρίσκεται στο νότιο Αιγαίο, 120 χιλιόμετρα βόρεια της Κρήτης. Η τρέχουσα κατηγορία ηφαιστειακού κινδύνου είναι «Υψηλός»⁷. Αυτό βασίζεται στη θέση των ενεργών τοποθεσιών και όχι στην τάση για έκρηξη.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

Τοπικό/περιφερειακό/εθνικό επίπεδο:

- Διατάραξη ταξιδιού (νέφος στάχτης)
- Τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού
- Πιθανές ζημιές σε δομές, συμπεριλαμβανομένων καταλυμάτων, τουριστικών αξιοθέατων κ.λπ.
- Ζημιές σε βασικές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένης της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, της υδροδότησης.
- Περιορισμός της ιατρικής βοήθειας και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης
- Καταστροφή φυσικών οικοτόπων/άγριων ζώων

Τσουνάμι

Ο κίνδυνος τσουνάμι στην Ελλάδα κατατάσσεται ως μέτριος σύμφωνα με τις πληροφορίες που είναι σήμερα διαθέσιμες⁸. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει πάνω από

⁶ <https://www.greeka.com/about-greece/nature/volcanoes/>

⁷ Με βάση τον ιστότοπο NASA Earth Observatory

⁸ <https://thinkhazard.org/el/report/97-greece/VA-TS>

10% πιθανότητα να συμβεί ένα δυνητικά ζημιογόνο τσουνάμι τα επόμενα 50 χρόνια. Το ίδιο ισχύει και για τις πιθανές παράκτιες πλημμύρες.

Οι περιοχές που κινδυνεύουν από τσουνάμι θα αυξηθούν καθώς ανεβαίνει η παγκόσμια μέση στάθμη της θάλασσας. Σύμφωνα με την IPCC (2013), η άνοδος της παγκόσμιας μέσης στάθμης της θάλασσας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και οι εκτιμήσεις για το 2100 κυμαίνονται από ~20cm έως σχεδόν 1m. Ωστόσο, οι κατά τόπους αλλαγές στη στάθμη της θάλασσας είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Τα έργα σε παράκτιες περιοχές χαμηλού υψομέτρου, όπως τα δέλτα, ή σε νησιωτικούς προορισμούς της Ελλάδας θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να είναι ανθεκτικά στην προβλεπόμενη άνοδο της παγκόσμιας στάθμης της θάλασσας.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

Τοπικό/περιφερειακό/εθνικό επίπεδο:

- Διατάραξη ταξιδιού (θαλάσσιου/χερσαίου)
- Θάνατος/τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού
- Σοβαρές ζημιές σε δομές, συμπεριλαμβανομένων καταλυμάτων, τουριστικών αξιοθέατων, εγκαταστάσεων κ.λπ.
- Ζημιές σε βασικές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένης της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, της υδροδότησης.
- Περιορισμός της ιατρικής βοήθειας και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης

Τυφώνας/Ανεμοστρόβιλοι

Οι τροπικοί κυκλώνες της Μεσογείου, που συχνά αναφέρονται ως «medicanes» αλλά και ως Μεσογειακοί κυκλώνες ή Μεσογειακοί τυφώνες, είναι μετεωρολογικά φαινόμενα που παρατηρούνται περιστασιακά πάνω από τη Μεσόγειο Θάλασσα.

Σε μερικές σπάνιες περιπτώσεις, παρατηρήθηκαν καταιγίδες που έφθασαν τη δύναμη ενός τυφώνα κατηγορίας 1. Ο κύριος κίνδυνος για την κοινωνία από τους

Μεσογειακούς κυκλώνες, δεν προέρχεται συνήθως από καταστροφικούς ανέμους, αλλά από απειλητικές για τη ζωή καταρρακτώδεις βροχές και ξαφνικές πλημμύρες.⁹

Η πλειονότητα των ανεμοστρόβιλων έχουν εμφανιστεί στα δυτικά τμήματα και τη βόρεια κεντρική Ελλάδα, ενώ θαλάσσιοι σίφωνες έχουν εμφανιστεί τόσο στο Ιόνιο όσο και στο Αιγαίο Πέλαγος (Σιούτας, 2002) (Keul, 2003). Ως εκ τούτου, στην Ελλάδα εμφανίζονται κατά μέσο όρο περίπου έξι ανεμοστρόβιλοι ετησίως.¹⁰

Παράδειγμα: Η κακοκαιρία «Μπάλλος» ήταν ένας έντονος εξωτροπικός κυκλώνας που προκάλεσε καταστροφικές πλημμύρες σε όλη την Ελλάδα κατά τα μέσα Οκτωβρίου 2021. Ο Μπάλλος προκάλεσε μεγάλες καταστροφές στην Ελλάδα, λίγο μετά το χτύπημα της κακοκαιρίας Αθηνά στη χώρα. Οι έντονες βροχοπτώσεις προκάλεσαν πολλά προβλήματα στις μεταφορές, σε συνδυασμό με τις ξαφνικές πλημμύρες που προκλήθηκαν από τις καταιγίδες.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

Τοπικό/περιφερειακό/εθνικό επίπεδο:

- Απώλεια ζωής/σοβαρός τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού
- Μεγάλης και μικρής κλίμακας διατάραξη ταξιδιού. Χερσαίου/ εναέριου/ θαλάσσιου
- Καταστροφικές και μικρές ζημιές σε δομές, συμπεριλαμβανομένων καταλυμάτων, τουριστικών αξιοθέατων, χώρων κ.λπ.
- Ζημιές σε βασικές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένης της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, της υδροδότησης.
- Περιορισμός της ιατρικής βοήθειας και των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης
- Καταστροφή φυσικών οικοτόπων/άγριων ζώων

⁹ <https://www.severe-weather.eu/tag/cyclone>

¹⁰ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169809503000784>

Οικολογικό συμβάν/ συμβάν ρύπανσης

Σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, η ποιότητα του αέρα στην Ελλάδα θεωρείται μέτρια μη ασφαλής. Σύμφωνα με τα πλέον πρόσφατα δεδομένα, η μέση ετήσια συγκέντρωση ΑΣ_{2,5} στη χώρα είναι 16μg/m³, η οποία υπερβαίνει τη συνιστώμενη μέγιστη συγκέντρωση των 10 μg/m³. Στην κακή ποιότητα του αέρα στην Ελλάδα συμβάλλουν η επεξεργασία τροφίμων, ο τουρισμός, η κλωστοϋφαντουργία, η εξόρυξη και οι βιομηχανίες πετρελαίου και φυσικού αερίου. Τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι η Αθήνα, η Ελευσίνα, ο Πειραιάς, η Λυκόβρυση και η Αλίαρτος παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ατμοσφαιρικής ρύπανσης.¹¹

Δυστυχώς, η Αθήνα έχει χαρακτηριστεί ως μία από τις πιο μολυσμένες πόλεις στην Ευρώπη, πολύ περισσότερο το καλοκαίρι, όταν η υγρασία και ο έντονος ήλιος της Μεσογείου θερμαίνουν βιομηχανικούς ρύπους και ρύπους από οχήματα που αιωρούνται στην ατμόσφαιρα.¹²

Παράδειγμα: Η ανεξέλεγκτη χρήση φυτοφαρμάκων και λιπασμάτων μαζί με τον πολλαπλασιασμό των χημικών βιομηχανιών έχουν προκαλέσει σημαντική ρύπανση σε πολλά ελληνικά ποτάμια (π.χ. τον Κηφισό, τον Αξιό, τον Αλιάκμονα, τον Πηνειό, τον Στρυμόνα, τον Σπερχειό, τον Νέστο και τον Αχελώο). Το Ευρωπαϊκό Συνέδριο Υδροενέργειας έκρινε ότι ο ποταμός Πηνειός είναι ο πιο μολυσμένος στην Ελλάδα.¹³

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

Τοπικό/περιφερειακό/εθνικό επίπεδο:

- Απώλεια βιοποικιλότητας
- Καταστροφή φυσικών οικοτόπων/άγριων ζώων
- Ζημιές σε φυσικούς χώρους και κτίρια

¹¹ <https://www.iamat.org/country/greece/risk/air-pollution#>

¹² <https://earthdata.nasa.gov/learn/sensing-our-planet/smoke-over-athens>

¹³ https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-6-2005-1340_EL.html?redirect

- Επιπτώσεις στην υγεία των τουριστών και του πληθυσμού
- Μόλυνση δικτύων υδροδότησης
- Βλάβη στη φήμη
- Μπορεί να προκληθούν προβλήματα στο ταξίδι. Για παράδειγμα: Προβλήματα στις αεροπορικές μετακινήσεις εάν τα επίπεδα ατμοσφαιρικής ρύπανσης περιορίζουν την ορατότητα, προβλήματα στις ακτοπλοϊκές μεταφορές και τις εκδρομές με σκάφος εάν υπάρξει θαλάσσια ρύπανση, περιορισμοί στην οδική κυκλοφορία εάν η ατμοσφαιρική ρύπανση είναι υψηλή σε αστικές περιοχές

Πετρελαιοκηλίδες

Στη Μεσόγειο σημειώνονται τακτικά πετρελαιοκηλίδες κάθε χρόνο. Οι περισσότερες από αυτές τις πετρελαιοκηλίδες είναι μικρές, για παράδειγμα όταν χύνεται πετρέλαιο κατά τον ανεφοδιασμό ενός πλοίου με καύσιμα. Ακόμα και αυτές οι διαρροές μπορούν να προκαλέσουν ζημιά. Οι μεγάλες πετρελαιοκηλίδες είναι σημαντικές, επικίνδυνες καταστροφές. Αυτές συμβαίνουν συνήθως όταν σπάσει κάποιος αγωγός, υποστεί ζημιά ή βυθιστεί κάποιο πλοίο ή δεξαμενόπλοιο, ή αν υπάρξει πρόβλημα σε εργασίες γεώτρησης. Μετά από μια μεγάλη πετρελαιοκηλίδα, οι συνέπειες στα οικοσυστήματα και τις οικονομίες μπορεί να είναι αισθητές για δεκαετίες.

Παράδειγμα: Σύμφωνα με το BBC World News, περισσότεροι από 8.000 τόνοι αργού πετρελαίου διέρρευσαν στο Αιγαίο Πέλαγος μετά από σύγκρουση του πλοίου Geri Chernomoroga (1992). Το μεγαλύτερο μέρος του πετρελαίου διασκορπίστηκε φυσικά, αλλά επλήγησαν περιοχές της Μυκόνου.

Παράδειγμα: Το Αγία Ζώνη II ήταν ένα ελληνικό δεξαμενόπλοιο που βυθίστηκε και προκάλεσε πετρελαιοκηλίδα στις ακτές της Αττικής. Η πετρελαιοκηλίδα από τη διαρροή αργού πετρελαίου και καυσίμων μόλυνε αρχικά τις παραλίες της Σαλαμίνας. Η διαρροή σφραγίστηκε από δύτες, αλλά λίγες ημέρες αργότερα μια πετρελαιοκηλίδα έφτασε στις ακτές του Πειραιά.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

Τοπικό/περιφερειακό/εθνικό επίπεδο:

- Απώλεια θαλάσσιας ζωής
- Καταστροφή φυσικών οικοτόπων/άγριων ζώων/βιοποικιλότητας
- Κλείσιμο τουριστικών εγκαταστάσεων
- Ζημιές στις παραλίες
- Ζημιές σε αλιευτικές δραστηριότητες/δραστηριότητες αναψυχής
- Βλάβη στη φήμη
- Οικονομική επιβάρυνση εργασιών καθαρισμού.

Κοινωνικά/πολιτικά

Εγκληματικότητα

Οι περισσότερες επισκέψεις στην Ελλάδα δεν παρουσιάζουν προβλήματα. Οι προσωπικές επιθέσεις, συμπεριλαμβανομένων των σεξουαλικών επιθέσεων και των βιασμών, είναι γενικά σπάνιο φαινόμενο στην Ελλάδα. Έχουν σημειωθεί περιστατικά σε ορισμένα τουριστικά θέρετρα στα οποία συχνάζουν πολλοί τουρίστες νεαρής ηλικίας. Σε πολλές περιπτώσεις, η υπερβολική κατανάλωση οινοπνεύματος είτε από το θύμα είτε από τον δράστη προηγήθηκε του περιστατικού. Έχουν υπάρξει κάποιες επιθέσεις με ρατσιστικά κίνητρα, κυρίως, αλλά όχι μόνο, σε περιοχές του κέντρου των πόλεων.¹⁴

Γενικές κλοπές, κλοπές πορτοφολιών κ.λπ. συμβαίνουν κυρίως σε ορισμένους τουριστικούς προορισμούς όπως η Αθήνα και σε βασικά τουριστικά αξιοθέατα, αγορές κτλ. Η «Τουριστική Αστυνομία» συνεργάζεται με την Ελληνική Αστυνομία και έχει παρουσία σε πόλεις και δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς. Ξενοδοχεία, εστιατόρια, τουριστικά γραφεία, τουριστικά καταστήματα, ξεναγοί, σερβιτόροι, οδηγοί ταξί και λεωφορείων υπάγονται στη δικαιοδοσία της τουριστικής αστυνομίας.

Η Ελληνική Αστυνομία και άλλες διωκτικές αρχές αναφέρουν σταθερή αύξηση του αριθμού των αδικημάτων που σχετίζονται με τα ναρκωτικά και των παραβατών της νομοθεσίας για τα ναρκωτικά από το 2012¹⁵. Η πλειονότητα των αδικημάτων που σχετίζονται με τα ναρκωτικά το 2020 συνδέονταν κυρίως με τη χρήση ή την κατοχή παράνομων ουσιών, και δευτερευόντως με την παράνομη διακίνηση ναρκωτικών¹⁶. Περίπου τα δύο τρίτα των αδικημάτων σχετίζονταν με την κάνναβη, με τα αδικήματα που σχετίζονται με τα οπιοειδή να είναι τα συνηθέστερα.

¹⁴ <https://www.gov.uk/foreign-travel-advice/greece/safety-and-security>

¹⁵ www.emcdda.europa.eu/system/files/publications/11300/greece-cdr-2018-with-numbers.pdf

¹⁶ <http://www.astynomia.gr/images/stories/2021/prokirikseis21/09072021ekthesi.pdf>

Δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία που να δείχνουν ότι η εγκληματικότητα που σχετίζεται με τα ναρκωτικά έχει ως στόχο τους τουρίστες ή ότι η παρουσία παράνομων ουσιών επικεντρώνεται σε τουριστικούς προορισμούς. Τα τελευταία χρόνια, η φήμη ορισμένων θέρετρων έχει βελτιωθεί σημαντικά με τον τοπικό έλεγχο των θέρετρων που προσελκύουν νεολαία.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

- Βλάβη στη φήμη του θερέτρου ή της περιοχής
- Μείωση των τουριστικών ροών σε προορισμούς υψηλής εγκληματικότητας
- Εικόνα των διωκτικών αρχών και ικανότητα αντιμετώπισης περιστατικών
- Απώλεια εργασιών και εσόδων για την περιοχή και τους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών

Πολιτικές ταραχές

Η Ελλάδα έχει βιώσει στο παρελθόν μαζικές διαμαρτυρίες, πορείες και πολιτικές κρίσεις, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού οικονομικής κρίσης, πολιτικής αστάθειας και κοινωνικοοικονομικών δυσκολιών. Κατά τη διάρκεια των ταραχών σημειώθηκαν μεγάλες ζημιές σε ιδιωτική περιουσία.¹⁷

Παράδειγμα: Οι διαμαρτυρίες κατά της λιτότητας είχαν προκαλέσει διάφορα επεισόδια ταραχών ακόμη και θανάτους λόγω της έκρυθμης κατάστασης που επικρατούσε μετά τις διαδηλώσεις στους δρόμους.¹⁸ Σε άλλες περιπτώσεις οι διαμαρτυρίες αφορούν νόμους και κανονισμούς, όπως το προτεινόμενο νομοσχέδιο για να επιτραπεί η παρουσία της αστυνομίας στα πανεπιστήμια, που προκάλεσε μαζικές διαδηλώσεις.¹⁹

- Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα
- Εικόνα εχθρικού κλίματος για τους πιθανούς επισκέπτες

¹⁷ [P Sotiris](#) - Riot, Unrest and Protest on the Global Stage, 2014

¹⁸ <https://www.thebalance.com/what-is-the-greece-debt-crisis-3305525>

¹⁹ [Αθήνα: Associated Press](#). 10 Φεβρουαρίου 2021. [Αρχειοθετήθηκε](#) από το πρωτότυπο στις 12 Φεβρουαρίου 2021. Ανακτήθηκε στις 14 Μαρτίου 2021

- Μειωμένη πρόσβαση στις τουριστικές περιοχές
- Προβλήματα στα ταξίδια εσωτερικού
- Άμεση επίπτωση στους τοπικούς παρόχους τουριστικών υπηρεσιών
- Απώλεια ξένων επενδύσεων
- Μειωμένες ταμειακές ροές που οφείλονται σε απλήρωτα τιμολόγια από tour operator και προμηθευτές, τρέχοντα έξοδα, φόρους, ασφάλιση κ.λπ.
- Ασταθής ζήτηση, αρνητική εικόνα και φήμη

Τρομοκρατία

Ο αντίκτυπος των τρομοκρατικών συμβάντων στον ταξιδιωτικό και τουριστικό κλάδο οποιασδήποτε χώρας ή προορισμού μπορεί να είναι καταστροφικός. Μπορεί να προκαλέσει μεγάλη ανεργία, πολλούς άστεγους, αποπληθωρισμό και πολλά άλλα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα. Οι συνέπειες είναι αισθητές σε πολλούς κλάδους που σχετίζονται με τον τουρισμό, όπως οι αεροπορικές εταιρείες, τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και τα καταστήματα που εξυπηρετούν τουρίστες και τις συναφείς υπηρεσίες.

Σε σύγκριση με άλλες χώρες της ΕΕ, η Ελλάδα έχει επιδείξει σημαντικά χαμηλότερο επίπεδο απειλής από εγχώρια ισλαμική ριζοσπαστικοποίηση.²⁰ Ωστόσο, η ευρύτερη περιοχή της ανατολικής Μεσογείου έχει βιώσει στο παρελθόν πολλά περιστατικά τρομοκρατικών απειλών και, ως εκ τούτου, η ετοιμότητα αντιμετώπισης μιας τέτοιας κρίσης θα είναι καθοριστική.

Οι οδηγίες μεμονωμένων χωρών προς τους υπηκόους τους που ταξιδεύουν στην Ελλάδα αλλάζουν τακτικά σε σχέση με την τρομοκρατική απειλή.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

Τοπικό/περιφερειακό/εθνικό επίπεδο:

- Απώλεια ζωής/σοβαρός τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού

²⁰ <https://www.counterextremism.com/countries/greece>

- Αναγκαστική εκκένωση και κλείσιμο τουριστικών αξιοθέατων, χώρων κ.λπ.
- Αρνητική διεθνής δημοσιότητα
- Άμεση και μακροπρόθεσμη απώλεια εμπιστοσύνης στον προορισμό

Πόλεμος

Εκτός από τη συμμετοχή στους μεγάλους Παγκόσμιους Πολέμους αλλά και στον Ελληνικό Εμφύλιο Πόλεμο, η χώρα βρίσκεται σε ειρήνη εδώ και αρκετές δεκαετίες. Το 1952 η Ελλάδα έγινε πλήρες μέλος του ΝΑΤΟ. Η διένεξη για το Αιγαίο αποτελεί ένα σύνολο αλληλένδετων αντιπαραθέσεων μεταξύ Ελλάδος και Τουρκίας αναφορικά με την κυριαρχία και τα σχετικά δικαιώματα στην περιοχή του Αιγαίου.

Το καλοκαίρι του 2020 αυξήθηκε η ένταση όταν η Τουρκία ανακοίνωσε ότι θα στείλει ένα σεισμικό ερευνητικό πλοίο, το Oruc Reis, για να αναζητήσει πετρέλαιο και φυσικό αέριο στα ελληνικά εθνικά ύδατα.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

- Πλήρης παύση όλων των τουριστικών δραστηριοτήτων
- Απώλεια ζωής/σοβαρός τραυματισμός τουριστών και γενικού πληθυσμού
- Αναγκαστική εκκένωση και επαναπατριsmός
- Μακροπρόθεσμος αντίκτυπος σε όλους τους τομείς

Σημείωση: Κατά την ολοκλήρωση του παρόντος εγγράφου, η Ουκρανία υφίσταται μια ενεργή εισβολή από τη Ρωσία. Αυτό έχει προκαλέσει διεθνή καταδίκη και ιδιαίτερα από τα κράτη της ΕΕ και τα μέλη του ΝΑΤΟ. «*Η Ελλάδα σέβεται την εδαφική ακεραιότητα, την κυριαρχία και την ανεξαρτησία όλων των χωρών. Ως εκ τούτου, καταδικάζει απερίφραστα τις αναθεωρητικές ενέργειες που αντιβαίνουν σε αυτές τις αξίες. Και πολύ περισσότερο καταδικάζει τη βάνανυση βία από την οποία, δυστυχώς, πολλοί αθώοι άνθρωποι θα χάσουν τη ζωή τους*», δήλωσε ο Έλληνας Πρωθυπουργός, κ. Κυριάκος Μητσοτάκης, 24 Φεβρουαρίου 2022

Μαζική μετανάστευση

Υπολογίζεται ότι πάνω από 100.000 πρόσφυγες και αιτούντες άσυλο βρίσκονται στην ηπειρωτική χώρα στις κύριες αστικές περιοχές και πιθανώς πάνω από 20.000 σε διάφορα νησιά όπως η Λέσβος, η Σάμος και η Χίος. (Reuters, Σεπτέμβριος 2021)²¹.

Η Ελλάδα ήταν στην πρώτη γραμμή της μεταναστευτικής κρίσης της Ευρώπης το 2015, όταν έφτασαν στη χώρα ένα εκατομμύριο πρόσφυγες από τη Συρία, το Ιράκ και το Αφγανιστάν. Έκτοτε, οι ροές έχουν μειωθεί σημαντικά, ωστόσο η Ελλάδα αναφέρει ότι εξακολουθεί να επωμίζεται μεγάλο μέρος του βάρους.²²

Η ελληνική κυβέρνηση, μέσω του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου και της Υπηρεσίας Υποδοχής και Ταυτοποίησης έχει την κύρια ευθύνη για τη διαχείριση της μετανάστευσης στη χώρα. Λόγω των ταξιδιωτικών περιορισμών της ΕΕ, η πλειοψηφία των προσφύγων και μεταναστών δεν είναι σε θέση να μεταβούν γρήγορα σε άλλο προορισμό για επανεγκατάσταση.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

- Διεθνής αντίληψη σχετικά με τη συνεχιζόμενη κατάσταση
- Φήμη του προορισμού/της χώρας
- Πιθανοί περιορισμοί σε ορισμένες τουριστικές περιοχές
- Επιπτώσεις στον τοπικό πληθυσμό και τις υποδομές
- Αλλαγή στη δυναμική προορισμού/θερέτρου
- Αύξηση ορατότητας ασφάλειας

²¹ <https://www.reuters.com/world/europe/feeling-abandoned-by-europe->

²² <https://www.reuters.com/world/europe/feeling-abandoned-by-europe-greece-hardens-migration-policy-2021-06-18/>

Οικονομικά συμβάντα

Κατάρρευση tour operator/αεροπορικής εταιρείας

Τυχόν κατάρρευση tour operator ή αεροπορικής εταιρείας θα έχει άμεση επίπτωση στις τουριστικές υποδομές των προορισμών στους οποίους πουλάει πακέτα διακοπών. Τα μακροπρόθεσμα ζητήματα θα αποτελέσουν επίσης σημαντική πρόκληση για τους μεγάλους και μικρότερους προμηθευτές.

Οι συνολικές απώλειες για τον τομέα των καταλυμάτων στην Ελλάδα από την κατάρρευση του tour operator Thomas Cook στο Ηνωμένο Βασίλειο εκτιμήθηκαν σε 315 εκατομμύρια.²³

Έρευνα που διεξήχθη από το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) κατά την περίοδο 24-27 Σεπτεμβρίου 2017 ανέφερε ότι από τα 9.917 ξενοδοχεία της Ελλάδας, το 12% (1.193) είχε συμφωνίες με τον Όμιλο Thomas Cook το 2019. Οι απώλειες από αφίξεις και διανυκτερεύσεις το 2020 αναμένονταν να ανέλθουν κοντά στο 1 δισεκατομμύριο ευρώ (929.073.511 ευρώ) για τον τουριστικό τομέα, ή 2,5 δισεκατομμύρια ευρώ για το σύνολο της οικονομίας (με βάση τον πολλαπλασιαστή του τουρισμού).

Ο Ελληνικός Όμιλος Μουζενίδη τέθηκε σε αναγκαστική διαχείριση τον Ιούνιο του 2021 με αναφερόμενα χρέη ύψους 100 εκατομμυρίων ευρώ.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

- Άμεση υποστήριξη εγκλωβισμένων τουριστών
- Επαναπατρισμός τουριστών
- Ανησυχία στους προμηθευτές/τουρίστες
- Προβλήματα των προμηθευτών λόγω μη εξόφλησης τιμολογίων και οικονομικής ανασφάλειας
- Ακύρωση μελλοντικών κρατήσεων και συμφωνιών

²³ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας <https://news.gtp.gr/2019/10/01/greek-hotels-losses-thomas-cook-collapse-add-up-to-e315-million/>

- Απώλεια εσόδων στην άμεση τουριστική αγορά
- Επίδραση στις εποχικές αγορές
- Νομικές προκλήσεις
- Βλάβη της φήμης και των μακροχρόνιων σχέσεων

Χρηματοπιστωτική κρίση

Η Ελλάδα αντιμετώπισε μια κρίση δημόσιου χρέους μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008. Η κρίση αυτή έπληξε στον πληθυσμό ως μια σειρά από ξαφνικές μεταρρυθμίσεις και μέτρα λιτότητας. Η κρίση πυροδότησε την κρίση χρέους της Ευρωζώνης, δημιουργώντας φόβους ότι θα εξαπλωθεί σε μια παγκόσμια οικονομική κρίση.

Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα ανέφεραν μείωση στις επιδόσεις τους. Σε επίπεδο χώρας, τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR) μειώθηκαν κατά 14,6% και επηρεάστηκαν από τη μείωση τόσο της πληρότητας όσο και της μέσης ημερήσιας τιμής (ADR). Η Ελλάδα υπέστη μείωση τουριστικών αφίξεων με το ξέσπασμα της κρίσης σε ποσοστό 6,4% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Πρόκειται για μία από τις μόλις δύο ετήσιες μειώσεις που σημειώθηκαν από το 2009 έως το 2018. Εν τω μεταξύ, η καθαρή μεταβολή σε δυναμικότητα δωματίων φτάνει τα 668 με 12,930

δωμάτια σε ολόκληρη την Ελλάδα να οδηγούνται σε κλείσιμο, ο μεγαλύτερος αριθμός που έχει καταγραφεί ποτέ.²⁴

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

- Πολιτικές αναταραχές
- Διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών των τουριστών
- Πτώχευση και κλείσιμο παρόχων τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών
- Άμεση επίπτωση στους τοπικούς παρόχους τουριστικών υπηρεσιών
- Απώλεια ξένων επενδύσεων

²⁴ <https://str.com/data-insights-blog/impact-greece-debt-crisis-tourism-and-hospitality-industries>

- Μειωμένες ταμειακές ροές
- Απουσία επενδύσεων
- Ασταθής ζήτηση, αρνητική εικόνα και φήμη

Ατύχημα μέσου μεταφοράς

Οι μεταφορές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του τουρισμού στην Ελλάδα. Παρέχουν τα μέσα μετάβασης των τουριστών σε χώρες και προορισμούς καθώς και περαιτέρω συνδέσεις προς καταλύματα, αξιοθέατα, τουριστικά μέρη κ.λπ.

Στην Ελλάδα η εξάρτηση από τις εναέριες/θαλάσσιες/οδικές μεταφορές και, σε κάποιο βαθμό, από τις σιδηροδρομικές μεταφορές δεν μπορεί να υπερτονιστεί. Ως εκ τούτου, κάθε μεγάλο ή σοβαρό ατύχημα ή συμβάν που αφορά μέσα μεταφοράς μπορεί να αποτελεί μια μορφή κρίσης που απαιτεί παρέμβαση σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Σημαντικά περιστατικά

- Η πτήση 522 της Helios Airways ήταν μια προγραμματισμένη επιβατική πτήση από Λάρνακα προς την Πράγα της Τσεχίας, με ενδιάμεση στάση στην Αθήνα, η οποία συνετρίβη στις 14 Αυγούστου 2005. Συνολικά οι 115 επιβάτες και τα 6 μέλη του πληρώματος έχασαν τη ζωή τους. Λόγω απώλειας πίεσης στην καμπίνα το πλήρωμα δεν ήταν σε θέση να αντιδράσει και το αεροσκάφος συνέχισε να πετάει με τον αυτόματο πιλότο έως ότου εξαντλήθηκαν τα καύσιμα και συνετρίβη κοντά στο Γραμματικό. Ήταν το πιο θανατηφόρο αεροπορικό δυστύχημα στην ελληνική ιστορία.
- Το βράδυ της Τρίτης 26^{ης} Σεπτεμβρίου 2000, το Ε/Ο Εξπρές Σάμινα αναχώρησε από το Λιμάνι του Πειραιά με 473 επιβάτες και 61 μέλη πληρώματος. Στα ανοικτά του λιμανιού της Πάρου το πλοίο προσέκρουσε στον ύφαλο των βραχονησίδων Πόρτες, με αποτέλεσμα 82 από τους συνολικά 533 επιβαίνοντες να χάσουν τη ζωή τους.
- Στις 13 Μαΐου 2017 ένα υπεραστικό επιβατικό τρένο εκτροχιάστηκε και προσέκρουσε σε ένα σπίτι στο Άδενδρο. Τρεις άνθρωποι έχασαν τη ζωή τους

και δέκα τραυματίστηκαν. Μια προκαταρκτική έκθεση ανέφερε ότι η αιτία του δυστυχήματος ήταν η υπερβολική ταχύτητα.

- Στις 18 Φεβρουαρίου 2022 το πλοίο Euroferry Olympia με περισσότερους από 290 επιβάτες και πλήρωμα, πήρε φωτιά μεταξύ Βορειοδυτικής Ελλάδας και Ιταλίας.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

- Απώλεια ζωής/σοβαρός τραυματισμός τουριστών και πληθυσμού
- Άμεση ακύρωση βραχυπρόθεσμων & μακροπρόθεσμων κρατήσεων.
- Απώλεια εργασιών για DMC's, πράκτορες, παρόχους υπηρεσιών μεταφορών
- Αρνητική αντίληψη, εικόνα και φήμη

Συμβάντα που σχετίζονται με την υγεία

Κατά τη σύνταξη του παρόντος εγγράφου, ο κόσμος και η Ελλάδα εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν τη μεγαλύτερη παγκόσμια πανδημία του αιώνα, τη νόσο COVID-19. Η πανδημία γρίπης του 1918 ήταν η πιο σοβαρή πανδημία στην πρόσφατη ιστορία. Προκλήθηκε από έναν ιό H1N1 με γονίδια που προέρχονται από πτηνά. Κατά την περίοδο 18 Μαΐου 2009 και 3 Μαΐου 2010, καταγράφηκαν 149 θανατηφόρα κρούσματα στην Ελλάδα σε σχέση με την πανδημία γρίπης Α (H1N1).²⁵

Η πανδημία COVID-19 στην Ελλάδα είναι μέρος της παγκόσμιας πανδημίας της νόσου του κορονοϊού 2019 (COVID-19) που προκαλείται από σοβαρό οξύ αναπνευστικό σύνδρομο coronavirus 2 (SARS-CoV-2). Σύμφωνα με το ΠΟΤ Dashboard²⁶, η πανδημία είχε επιπτώσεις στον ελληνικό τουρισμό με τις διεθνείς τουριστικές αφίξεις να σημειώνουν πτώση 76% το 2020 και 53% το 2021 σε σχέση με το 2019. Παρόμοια τάση κατέγραψαν και οι διεθνείς εισπράξεις από τον τουρισμό, -76% το 2020 και -42% το 2021 σε σύγκριση με τα αποτελέσματα του 2019.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

- Τα διεθνή ταξίδια διακόπηκαν για μεγάλο χρονικό διάστημα
- Άμεση απώλεια εισοδηματικών ροών
- Τακτικές και ξαφνικές αλλαγές στις οδηγίες ελέγχου
- Περιορισμοί σε όλα τα ταξίδια εσωτερικού
- Επιπτώσεις στον τοπικό πληθυσμό και τις υποδομές
- Αβεβαιότητα και ανησυχία σε ολόκληρο τον τομέα
- Αφερεγγυότητα και πτώχευση επιχειρήσεων
- Ισχυρή και μακροπρόθεσμη απώλεια εμπιστοσύνης στα ταξίδια

²⁵ National Library of Medicine, USA, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2976846/>

²⁶ <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>

Αστοχία συστημάτων

Μια βλάβη των συστημάτων πληροφορικής αποτελεί σήμερα από τις σημαντικότερες δυνητικές απειλές για κάθε οργανισμό και επιχείρηση. Μια αστοχία συστημάτων μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες. Τα συμβάντα τεχνολογικών κρίσεων είναι αναπόφευκτα όταν η τεχνολογία γίνεται περίπλοκη ή προκύπτουν ως αποτέλεσμα μιας αστοχίας στο λογισμικό ή, ολοένα και πιο συχνά, κακόβουλων ενεργειών από ένα εξωτερικό τρίτο μέρος.

Ο τουριστικός τομέας βασίζεται στη σωστή και γρήγορη λειτουργία των συστημάτων αυτών. Η όλη διαδικασία των διακοπών, από την κράτηση μέχρι το ταξίδι, τη διαμονή, την πληρωμή κλπ. θα περιλαμβάνει σίγουρα ένα κομμάτι πληροφορικής συνδεδεμένο με τη συνολική εμπειρία. Σύμφωνα με τα ενημερωτικά δελτία της Ένωσης Βρετανικών Ταξιδιωτικών Πρακτόρων:

- Τον Μάιο του 2017, μια αστοχία του συστήματος ελέγχου εισιτηρίων άφησε 75.000 πελάτες εγκλωβισμένους στο αεροδρόμιο του Χίθροου.
- Το 2020, οι κρουαζιέρες της AIDA ανέφεραν «τεράστια» προβλήματα με τα συστήματα υπολογιστών τους.
- Η British Airways υπέστη παραβίαση δεδομένων που επηρέασε περισσότερους από 400.000 πελάτες.
- Τον Σεπτέμβριο του 2020 ακυρώθηκαν χιλιάδες πτήσεις σε ολόκληρη την Ευρώπη λόγω αστοχίας του γαλλικού συστήματος ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας.

Πιθανές προκλήσεις για το τουριστικό οικοσύστημα

- Προβλήματα στις διαδικασίες κράτησης
- Ακυρώσεις και περικοπές
- Καθυστερήσεις και διακοπές
- Δυσάρεσκα πελατών και τουριστών
- Οικονομικά προβλήματα
- Βλάβη φήμης

Το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων

Έχοντας περιγράψει τις βασικές αρχές της διαχείρισης κρίσεων και σκιαγραφήσει τα πιθανά είδη κρίσεων που μπορεί να προκύψουν και να επηρεάσουν τον ελληνικό τουρισμό, στο επόμενο κεφάλαιο η έκθεση παρουσιάζει τον κύκλο ζωής μιας κρίσης και τα τεχνικά εργαλεία που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή συντονισμένης και αποτελεσματικής διαχείρισης από το Υπουργείο Τουρισμού.

Κύκλος ζωής μιας κρίσης

Δεν υπάρχει τίποτα το συνηθισμένο σε ένα περιστατικό ή κρίση στον τουρισμό. Παρακάτω περιγράφονται ορισμένα χαρακτηριστικά που είναι πιθανό να είναι κοινά σε πολλές καταστάσεις τις οποίες ενδέχεται να αντιμετωπίσουν οι προορισμοί. Κάθε συμβάν είναι διαφορετικό, πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να είμαστε ευέλικτοι και ευπροσάρμοστοι.

Κάθε περιστατικό αναμένεται ότι θα περιλαμβάνει ορισμένα στάδια τα οποία εξελίσσονται λίγο-πολύ με χρονολογική σειρά. Τα στάδια αυτά περιγράφονται εν συντομία παρακάτω.

1^ο Βήμα: Ειδοποίηση

Οι πρώτες πληροφορίες σχετικά με ένα περιστατικό μπορεί να προέλθουν από ένα ευρύ φάσμα πηγών, όπως: η εθνική κυβέρνηση, μεμονωμένοι προορισμοί, εμπορικοί φορείς, ενδιαφερόμενα μέρη, οι αγορές, τα μέσα ενημέρωσης ή ένας προμηθευτής ή οι τοπικές υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης, όπως η αστυνομία. Μόλις ένα στέλεχος του Υπουργείου Τουρισμού λάβει οποιαδήποτε πληροφορία σχετικά με ένα περιστατικό, αυτή πρέπει να κοινοποιηθεί σε ένα ανώτερο στέλεχος της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ).

Προσωπικό

Μερικές φορές ένας υπάλληλος που λαμβάνει την αρχική ενημέρωση μπορεί να αναρωτηθεί εάν το περιστατικό είναι αρκετά σοβαρό ώστε να χρειάζεται να το αναφέρει, και ενδεχομένως να θεωρεί ότι μπορεί να το χειριστεί ο ίδιος, καθυστερώντας έτσι την ειδοποίηση. Σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να βρει την πρώτη είδηση του συμβάντος σοκαριστική, ή ακόμα και απίστευτη. Αυτό μπορεί εύκολα να δημιουργήσει μια κατάσταση σύγχυσης και αδράνειας, καθώς κάποιος μπορεί να προσπαθεί να σκεφτεί τι πρέπει να γίνει.

Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους είναι σημαντικό το βασικό προσωπικό να γνωρίζει το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (ΣΔΚ).

Ενδιαφερόμενα μέρη/συνεργάτες/τουρίστες

Κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης φάσης του περιστατικού, τα ενδιαφερόμενα μέρη του κλάδου και οι πελάτες του ελληνικού τουρισμού μπορεί να βιώνουν ένα τραυματικό ή τραγικό γεγονός το οποίο ενδεχομένως να προκαλέσει μακροχρόνιες τραυματικές αντιδράσεις. Η κατάσταση θα είναι έντονα συναισθηματικά φορτισμένη και ενδεχομένως να επικρατεί αίσθηση πανικού ή δυσπιστίας.

MME

Τα MME μπορεί να γνωρίζουν για το περιστατικό πριν από το Υπουργείο Τουρισμού. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης του περιστατικού, οι εκπρόσωποι των μέσων ενημέρωσης ενδέχεται να ταξιδεύουν προς την τοποθεσία ενός περιστατικού και να παρουσιάζουν ζωντανά ρεπορτάζ στα ραδιοτηλεοπτικά μέσα.

2^ο Βήμα: Πρώτες ενέργειες

Από τις πληροφορίες που λαμβάνονται μπορεί να καθίσταται αμέσως σαφές ότι έχει συμβεί ένα σοβαρό περιστατικό και η κρίση θα μπορούσε να διογκωθεί, απαιτώντας ειδική αντιμετώπιση· ή ότι η σοβαρότητα της κατάστασης μπορεί να ξεκαθαριστεί μόνο σταδιακά καθώς εξελίσσεται.

Όταν ένα ανώτερο στέλεχος της ΟΔΚ λαμβάνει πληροφορίες που φαίνεται να περιγράφουν μια πιθανή κατάσταση κρίσης, πρέπει να αντιδράσει αμέσως, ξεκινώντας τις πρώτες ενέργειες που περιγράφονται στο ΣΔΚΤ.

Οι πρώτες ενέργειες είναι πιθανό να περιλαμβάνουν:

1. Αξιολόγηση των διαθέσιμων πληροφοριών και συζήτηση με άλλο ανώτερο μέλος της ΟΔΚ (εάν υπάρχει).
2. Εφαρμογή των ενεργειών Χρυσής Ώρας (βλ. σελίδα 53-54) ή πρώτων ενεργειών με παρόμοια περιγραφή που περιέχονται στο ΣΔΚΤ.
3. Συνάντηση των μελών της ΟΔΚ για την ανταλλαγή πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις διαδικασίες που πρέπει να υιοθετηθούν.
4. Λήψη απόφασης για τις πρώτες βασικές ενέργειες.

Οι πρώτες ενέργειες της ΟΔΚ στα αρχικά στάδια ενός περιστατικού μπορεί να καθορίσουν το τελικό αποτέλεσμα, καθώς και τη φήμη του Υπουργείου Τουρισμού και της ελληνικής κυβέρνησης.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την ΟΔΚ πρέπει να είναι συμβατές με τους στόχους της εθνικής κυβέρνησης και των περιφερειακών διοικήσεων.

Προσωπικό

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης του περιστατικού, ακόμα και το προσωπικό του Υπουργείου Τουρισμού μπορεί να σοκαριστεί και να θορυβηθεί από την είδηση του συνεχιζόμενου συμβάντος/κρίσης. Είναι επίσης πιθανό το ίδιο το προσωπικό να νιώσει επείγουσα ανάγκη για ενημέρωση, καθοδήγηση και καθησυχασμό. Μπορεί κάλλιστα να έχει οικογένεια, φίλους και συναδέλφους που έχουν εμπλακεί ενεργά στο περιστατικό.

Ενδιαφερόμενα μέρη/συνεργάτες/τουρίστες

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης του περιστατικού, οι εμπλεκόμενοι μπορεί να σοκαριστούν και να φοβηθούν από ό,τι συνέβη ή συμβαίνει. Είναι πιθανό να νιώσουν επιτακτική ανάγκη για ενημέρωση και καθησυχασμό σχετικά με το τι

πρόκειται να συμβεί στη συνέχεια. Μπορεί να ενημερώνουν τις οικογένειες και τους φίλους τους. Οι οικογένειες και οι φίλοι τους μπορεί να παρακολουθούν αναφορές στα ΜΜΕ.

MME

Τα ΜΜΕ συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους εμπλεκόμενους στο εξελισσόμενο συμβάν και βάζουν το θέμα σε ένα 'πλαίσιο'. Αυτό είναι πιθανό να περιλαμβάνει και απόδοση ευθυνών.

3^ο Βήμα: Αποσαφήνιση

Αυτή η φάση της κρίσης/του περιστατικού μπορεί να διαρκέσει από λίγες ώρες έως αρκετές εβδομάδες και μήνες.

Κατά το στάδιο αυτό του συμβάντος εφαρμόζονται οι βασικές ενέργειες, συγκεντρώνονται περαιτέρω πληροφορίες για το περιστατικό, κινητοποιούνται πλήρως οι ομάδες που απαιτούνται για τη διαχείριση του συμβάντος και αρχίζουν να εκτελούν τα αντίστοιχα καθήκοντά τους.

Η ΟΔΚ θα συνεδριάσει για να επανεξετάσει τις αρχικές της ενέργειες βάσει νεότερων πληροφοριών και θα σχεδιάσει ένα χρονοδιάγραμμα για τις ενέργειες που θα ακολουθήσουν.

Προσωπικό

Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής, το προσωπικό που ανταποκρίνεται στο περιστατικό μπορεί να νιώθει έντονη κινητοποίηση από τη συνεχιζόμενη κατάσταση. Ωστόσο, ανάλογα με τα επίπεδα υποστήριξης και στελέχωσης, τα άτομα αυτά μπορεί να κουραστούν και να εξαντληθούν υπό το βάρος πολύ υψηλών επιπέδων άγχους.

Ενδιαφερόμενα μέρη/συνεργάτες/τουρίστες

Η καθιέρωση καλύτερης επικοινωνίας και παροχής πληροφόρησης θα αρχίσει να επηρεάζει τον τομέα και το μήνυμα που θέλει να στείλει το Υπουργείο Τουρισμού. Αντίθετα, εάν υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης ή παρέχονται ανακριβή στοιχεία, ο

οργανισμός θα πρέπει να φροντίσει να ξεκαθαριστεί η κατάσταση και να καθοριστεί η χρονική αλληλουχία των ενεργειών αντιμετώπισης.

MME

Τα μέσα ενημέρωσης θέλουν να «φρεσκάρουν» το θέμα για να μην επαναλαμβάνονται και έτσι πρέπει περιοδικά να λαμβάνουν νέες πληροφορίες. Είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικά και αν δεν τους δοθούν νέες πληροφορίες, θα τις δημιουργήσουν από μόνα τους. Είναι πιθανό να ζητηθεί από ανώτερα στελέχη του Υπουργείου Τουρισμού να δίνουν συνεντεύξεις ή να εκφράζουν την άποψή τους.

4^ο Βήμα: Εξομάλυνση

Κατά το στάδιο της εξομάλυνσης του περιστατικού, η αντιμετώπιση της κρίσης αλλάζει από μια καθαρά αντιδραστική προσέγγιση σε μία κατεύθυνση προδραστικότητας. Η φάση εξομάλυνσης μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη, αλλά είναι πολύ πιθανό, σε μια κατάσταση κρίσης, να είναι παρατεταμένη.

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το Υπουργείο Τουρισμού πρέπει να διατηρήσει στο ακέραιο όλες τις υποδομές και δράσεις αντιμετώπισης. Η ΟΔΚ πρέπει να συνεδριάζει τακτικά, συνεδριάσεις παράδοσης πρέπει να συγκαλούνται, και οι αποφάσεις θα πρέπει να επανεξετάζονται τακτικά με βάση τυχόν νέες πληροφορίες.

Προσωπικό

Το προσωπικό που εμπλέκεται μπορεί να είναι πολύ κουρασμένο. Για να διατηρηθεί η ποιότητα της αντιμετώπισης, θα απαιτηθεί ανανέωση και αντικατάσταση του προσωπικού, ανάλογα με τις ανάγκες. Το προσωπικό που εμπλέκεται άμεσα στην αντιμετώπιση χρειάζεται υποστήριξη και αναγνώριση. Το προσωπικό που δεν εμπλέκεται άμεσα στην αντιμετώπιση, αλλά εξακολουθεί να διαχειρίζεται τις συνήθεις εργασίες του Υπουργείου Τουρισμού πρέπει να λαμβάνει ενημέρωση και να χαίρει εκτίμησης.

Ενδιαφερόμενα μέρη/συνεργάτες/τουρίστες

Ενδέχεται στη φάση αυτή οι πληγέντες πελάτες να αρχίζουν να επιστρέφουν στην πατρίδα τους. Αν είναι απαραίτητο, οι οικογένειες που έχουν ταξιδέψει λαμβάνουν υποστήριξη και στη συνέχεια επίσης επιστρέφουν στην πατρίδα τους. Τα ενδιαφερόμενα μέρη, οι συνεργάτες και οι άνθρωποι που εμπλέκονται στον ελληνικό τουρισμό θα χρειαστούν υποστήριξη και καθησυχασμό.

MME

Ανάλογα με το είδος και την κλίμακα του συμβάντος, το θέμα μπορεί να έχει προχωρήσει. Σε αυτήν την περίπτωση, μπορεί να είναι δυνατή η «διαχείριση» των απαιτήσεων των μέσων ενημέρωσης μέσω κανονικών διαύλων.

Ωστόσο, εάν η κρίση είναι μεγάλη ή συνεχιζόμενη, οι οργανισμοί μέσων ενημέρωσης θα ψάχνουν κάθε νέα πληροφορία που θα τους επιτρέψει να δώσουν μια νέα «οπτική γωνία». Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επίσκεψη στους τουρίστες, τις οικογένειές τους, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους τουριστικούς προορισμούς στην αναζήτηση νέων πληροφοριών.

5^ο Βήμα: Ολοκλήρωση

Η ολοκλήρωση του περιστατικού θα πρέπει να προγραμματίζεται το νωρίτερο δυνατό και τα τελικά στάδια ολοκλήρωσης να είναι υπό «διαχείριση», όπως και τα προηγούμενα. Το Υπουργείο Τουρισμού πρέπει να προσδιορίζει ποιες εργασίες πρέπει να έχουν περατωθεί πριν την ολοκλήρωση των δράσεων αντιμετώπισης και την απεμπλοκή της ΟΔΚ.

Προσωπικό

Όσοι παρέχουν άμεση υποστήριξη σε άτομα ή οργανισμούς μπορεί να είναι ιδιαίτερα απασχολημένοι σε σχέση με τη διαδικασία επιστροφής στην κανονική λειτουργία αμέσως μετά την κρίση.

Τυχόν συνεχιζόμενη υποστήριξη των πληγέντων σχεδιάζεται προσεκτικά, ενώ παρέχεται συνεχής υποστήριξη και αναγνώριση σε όλο το προσωπικό, είτε εμπλέκεται άμεσα στην αντιμετώπιση του περιστατικού είτε όχι.

Ενδιαφερόμενα μέρη/συνεργάτες/τουρίστες

Οι τουρίστες, μετά την επιστροφή στην πατρίδα και την πραγματικότητά τους, καθώς και οι οικογένειές τους, θα αρχίσουν να συνειδητοποιούν την εμπειρία που έζησαν. Μπορεί να νιώσουν απογοήτευση που δυσκολεύονται να βρουν τοπική υποστήριξη. Μπορεί να έχουν ζημιωθεί ή χαθεί τα μέσα βιοπορισμού. Ενδεχομένως να επέλθουν οικονομικά προβλήματα και προσωπικές δυσκολίες.

MME

Τα μέσα ενημέρωσης ενημερώνονται εκ των προτέρων για την αποκλιμάκωση της αντιμετώπισης και λαμβάνουν νέες πληροφορίες ανά τακτά διαστήματα. Αν είναι απαραίτητο, μπορούν να διοργανωθούν συνεντεύξεις τύπου.

6^ο Βήμα: Μετά το περιστατικό

Όλα τα δηλωθέντα περιστατικά θα πρέπει να ολοκληρώνονται με εξέταση της αντιμετώπισης και με την τήρηση μιας διαδικασίας ελέγχου μετά το περιστατικό. Αυτό δεν αφορά μόνο την ΟΔΚ, αλλά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το Υπουργείο Τουρισμού θα πρέπει να συγκαλέσει συνάντηση ενημέρωσης μετά το περιστατικό, προκειμένου να αξιολογηθεί η λειτουργία της αντιμετώπισης του περιστατικού. Θα πρέπει να εκφραστεί ευγνωμοσύνη σε όλα τα άτομα και τους οργανισμούς που παρείχαν βοήθεια και, όπου απαιτείται, να γίνουν συναντήσεις με τα σχετικά μέρη.

Όλες οι πληροφορίες καταγράφονται και συγκεντρώνονται.

Προσωπικό

Το προσωπικό που εμπλέκεται στην αντιμετώπιση του περιστατικού δύναται να συγκεντρώνει πληροφορίες, να υπολογίζει τον αντίκτυπο του περιστατικού και να προετοιμάζει την παροχή επιχειρησιακών συμβουλών μετά το περιστατικό. Οι

υπάλληλοι που επιστρέφουν στα κανονικά τους καθήκοντα μπορεί να νιώθουν ότι είναι μια αποκαρδιωτική εμπειρία. Θα πρέπει να αξιολογηθεί η ανάγκη για συνεχιζόμενη υποστήριξη του προσωπικού.

Ενδιαφερόμενα μέρη/συνεργάτες/τουρίστες

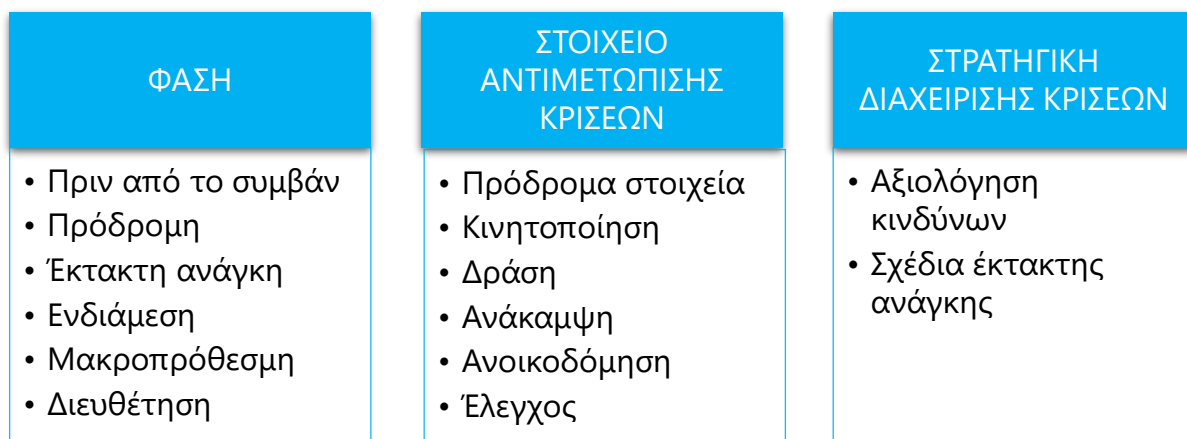
Τα σχέδια για συνεχιζόμενη υποστήριξη των πληγέντων μπορούν να εφαρμοστούν όπως κρίνεται απαραίτητο.

Με βάση τον κύκλο ζωής της κρίσης που παρουσιάστηκε παραπάνω, στο Διάγραμμα 3 παρακάτω απεικονίζεται το στρατηγικό πλαίσιο για τον σχεδιασμό και τη διαχείριση κρίσεων προς χρήση από το Υπουργείο Τουρισμού. Το μοντέλο αυτό επισημαίνει τρία κύρια στάδια για τη στρατηγική διαχείριση περιστατικών:

- 1. Σχεδιασμός πρόληψης**
- 2. Υλοποίηση**
- 3. Έλεγχος αξιολόγησης**

Σε κάθε στάδιο προσδιορίζονται διάφορα διαχειριστικά καθήκοντα. Η κατανόηση και η ταξινόμηση κάθε δυνητικού είδους κρίσης ή συμβάντος θα καθορίσει το επίπεδο εμπλοκής και υλοποίησης. Ένα σχέδιο δεν θα είναι κατάλληλο για όλες τις καταστάσεις. Μπορεί να χρειαστεί να αναπτυχθούν ειδικές στρατηγικές σε πραγματικό χρόνο καθώς εξελίσσεται μια κρίση και, ως εκ τούτου, οι δεξιότητες και οι γνώσεις διάφορων οργανισμών και ατόμων αποτελούν βασικό στοιχείο που πρέπει να εισαχθεί την κατάλληλη στιγμή.

Διάγραμμα 3: Στρατηγικό πλαίσιο



Φάσεις κρίσης

	Φάση	Ενέργεια	Παράδειγμα
1.	Πριν από το συμβάν	Όπου μπορούν να προβλεφθούν ενέργειες ή να ληφθούν μέτρα για να αποτραπεί η εκδήλωση της κρίσης ή να μειωθούν οι πιθανές επιπτώσεις και τα αποτελέσματά της.	Το Υπουργείο Τουρισμού γνωρίζει ότι θα γίνει μία σημαντική πολιτική εκδήλωση σε έναν τουριστικό προορισμό και μπορεί να διασφαλίσει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη γνωρίζουν τις τοποθεσίες, τις ώρες και τις ημερομηνίες και τις πιθανές επιπτώσεις στον τοπικό τουριστικό τομέα, καθώς και τις προκλήσεις που θα παρουσιαστούν.
2.	Πρόδρομη	Αυτό είναι το στάδιο της «προειδοποίησης» όταν είναι προφανές ότι η κρίση είναι αναπόφευκτη.	Ένας μεγάλος αερομεταφορέας είναι πιθανό να τεθεί υπό εκκαθάριση και πτώχευση σε λίγες ημέρες. Το Υπουργείο Τουρισμού μπορεί να αρχίσει να κινητοποιεί την ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων και να ενημερώνει τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τις επιπτώσεις και τον τρόπο με τον οποίο το Υπουργείο Τουρισμού θα τους στηρίξει.
3.	Έκτακτη ανάγκη	Εδώ είναι που η κατάσταση είναι οξεία και η κρίση είναι σε εξέλιξη. Οι συνέπειες της κατάστασης έχουν επέλθει και απαιτούνται άμεσα μέτρα για τον περιορισμό της κλιμάκωσης και των πιο σοβαρών και μακροπρόθεσμων επιπτώσεων.	Μια φυσική καταστροφή έχει συμβεί σε μια συγκεκριμένη τουριστική περιοχή. Έχουν εμπλακεί οι υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης, η περιφερειακή διοίκηση/η εθνική κυβέρνηση. Τα μέσα ενημέρωσης είναι σε εγρήγορση και οι αγορές προέλευσης αναζητούν πληροφορίες.

			Κρίσιμο στάδιο για το Υπουργείο Τουρισμού αναφορικά με την επικοινωνία/διασύνδεση με άλλους φορείς και τη συλλογή πληροφοριών. Κοινοποίηση βασικών πληροφοριών στα ενδιαφερόμενα μέρη και στις αγορές.
4.	Ενδιάμεση	Ανταπόκριση στις βραχυπρόθεσμες ανάγκες του τουριστικού τομέα. Προσδιορισμός εκείνων που έχουν άμεσες ανάγκες και καθορισμός των πόρων και της στήριξης με στόχο την έναρξη της αποκατάστασης των κανονικών τουριστικών δραστηριοτήτων το συντομότερο δυνατό.	<p>Σοβαρές πυρκαγιές έχουν επηρεάσει έναν από τους βασικούς τουριστικούς προορισμούς.</p> <p>Το Υπουργείο Τουρισμού πρέπει να διασφαλίζει ότι υπάρχει συνεχής σύνδεσμος με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους σχετικούς οργανισμούς.</p> <p>Μπορούν να γίνουν προτάσεις στις αγορές προέλευσης σχετικά με εναλλακτικά θέρετρα ή περιοχές;</p> <p>Αποφασίζει για τις τρέχουσες ανάγκες π.χ. πτήσεις, χερσαίες μεταφορές και διαμονή.</p> <p>Οι προμηθευτές χρειάζονται οικονομική βοήθεια; Εάν ναι, επικοινωνία με τις αντίστοιχες κρατικές αρχές και με τα ενδιαφερόμενα μέρη σε ανάγκη, για τον σχεδιασμό ενός ειδικού και προσαρμοσμένου πακέτου/εργαλείου/ταμείου χρηματοδοτικής στήριξης.</p>
5.	Μακροπρόθεσμη	Συνέχιση της ενδιάμεσης φάσης - η συγκεκριμένη φάση ανάκαμψης είναι μια διαδικασία αξιολόγησης και επανεξέτασης. Τα θέματα που δεν μπόρεσαν να αντιμετωπιστούν γρήγορα εξετάζονται τώρα.	<p>Ένα σοβαρό τρομοκρατικό γεγονός έλαβε χώρα κατά τουριστών σε ένα θέρετρο διακοπών.</p> <p>Το Υπουργείο Τουρισμού πρέπει να έχει κεντρικό ρόλο στη διαδικασία ανάκαμψης και διατήρησης της εμπιστοσύνης στον τομέα.</p>

			<p>Ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών και των αγορών προέλευσης.</p> <p>Αποκατάσταση επιπέδου σιγουριάς με βελτιωμένες στρατηγικές, πρωτόκολλα και εκπαίδευση.</p>
6.	Διευθέτηση	Οι συνήθεις διαδικασίες και αγορές έχουν επιστρέψει στα προηγούμενα ή σε καλύτερα επίπεδα.	<p>Μετά την COVID-19</p> <p>Ο τουριστικός τομέας πρέπει να έχει επίγνωση των συνεχιζόμενων προκλήσεων της πανδημίας, αλλά να είναι επίσης σε θέση να προσφέρει στους τουρίστες μια αδιάλειπτη εμπειρία με βάση τις τρέχουσες γνώσεις και τους πιθανούς ελέγχους.</p>

Στοιχεία αντιμετώπισης κρίσεων

Η αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης προϋποθέτει έξι βασικά στοιχεία. Εάν αυτά δεν υπάρχουν, το ΣΔΚΤ πιθανότατα θα συναντήσει εμπόδια στην αρχή μιας κρίσης και πιθανότατα θα γίνουν κρίσιμα σφάλματα στις αρχικές προσπάθειες αντιμετώπισης και ανάκαμψης. Επιβάλλεται να παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής ομάδας διαχείρισης κρίσης και μιας διαδικασίας διαχείρισης κρίσης που μπορεί να βοηθήσει στην επιτυχή διαχείριση περιστατικών, τόσο μεγάλης όσο και μικρής κλίμακας.

Πρόδρομα στοιχεία

- Διορισμός της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ)
- Διορισμός του επικεφαλής της ΟΔΚ
- Προσδιορισμός των σχετικών φορέων του δημόσιου/ιδιωτικού τομέα
- Δημιουργία συστήματος επικοινωνίας
- Ανάπτυξη της ΟΔΚ
- Εκπαίδευση/κατάρτιση των ενδιαφερομένων μερών στην ΟΔΚ
- Συμφωνία συνέχειας της ΟΔΚ

Κινητοποίηση

- Συστήματα προειδοποίησης
- Δημιουργία κέντρου/βάσης της ΟΔΚ
- Ασφαλείς επικοινωνίες

Ενέργεια

- Άμεση εφαρμογή διαδικασιών διάσωσης/εκκένωσης/έκτακτης ανάγκης
- Σύνδεσμος με τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης
- Άμεση παροχή υποστήριξης σε τουρίστες/ενδιαφερόμενα μέρη
- Μέσα ενημέρωσης και επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο

Ανάκαμψη

- Συστήματα επιθεώρησης και παρακολούθησης ζημιών
- Αποκατάσταση
- Διαδικασία διαβούλευσης με τα ΜΜΕ για τον βέλτιστο τρόπο επικοινωνίας της ανάκαμψης

Ανοικοδόμηση

- Επισκευή και αντικατάσταση των υποδομών που έχουν πληγεί
- Περιβαλλοντική αποκατάσταση των περιοχών που έχουν πληγεί

- Συμβουλευτική και υποστήριξη
- Αποκατάσταση των αγορών μέσω ενεργειών μάρκετινγκ κτλ.
- Απολογισμός και ανάλυση αποκλίσεων

Διευθέτηση

- Ανάλυση αποκλίσεων
- Επανεξέταση ΣΔΚ

Κώδικας δεοντολογίας σε καταστάσεις κρίσης

Κατά τη διάρκεια μιας κατάστασης κρίσης είναι απαραίτητο να τηρούνται ορισμένοι απλοί κανόνες εμπλοκής. Το Υπουργείο Τουρισμού θα βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής όλων των φορέων, προμηθευτών, ενδιαφερόμενων μερών, πελατών και τουριστών. Ακολουθεί ένας απλός κατάλογος δράσεων και συμβουλών που θα πρέπει να κοινοποιούνται σε όλους όσοι εμπλέκονται σε μια κατάσταση κρίσης.

Δεν πρέπει

Να βιαζόμαστε να κρίνουμε. Δεν πρέπει να βιαστούμε να κάνουμε κάποιο σχόλιο χωρίς να γνωρίζουμε όλα γεγονότα και να έχουμε επιβεβαίωση. Οι φήμες είναι ανακριβείς και μπορεί να πλήξουν την αξιοπιστία του Υπουργείου Τουρισμού.

Να αντιδρούμε υπερβολικά. Το Υπουργείο Τουρισμού θα είναι αποτελεσματικό αν χρησιμοποιήσουμε την εμπειρία και τον επαγγελματισμό μας. Θα πρέπει να συντηρούμε μια ομοιόμορφη και ισορροπημένη άποψη και να κάνουμε σχόλια μόνο για επαληθευμένα γεγονότα. Μπορεί να δημιουργηθεί πανικός και απώλεια εργασιών.

Να παραλείψουμε να αναλάβουμε δράση. Εάν δεν επικοινωνήσουμε έγκαιρα και με επαγγελματικό τρόπο, το Υπουργείο Τουρισμού θα χάσει ένα στοιχείο ελέγχου. Θα μπορούσε να επικριθεί ότι απέτυχε να στηρίξει μήνυμά του και να χάσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και των εταίρων του.

Να αλλάζουμε τα γεγονότα. Δεν πρέπει ποτέ να αλλάζουμε ή να διαστρεβλώνουμε τα γεγονότα για να υποστηρίξουμε το μήνυμα και την επιχειρηματολογία μας. Τα πραγματικά γεγονότα είναι πραγματικά γεγονότα. Η αλλαγή των γεγονότων θα καταστρέψει την αξιοπιστία του Υπουργείου Τουρισμού και ως οργανισμός θα υποφέρει μακροπρόθεσμα.

Να δείξουμε έλλειψη συμπόνιας. Όταν οι άνθρωποι υποφέρουν σε μια κρίση, η πρώτη προτεραιότητα του Υπουργείου Τουρισμού είναι η παροχή υποστήριξης, όπου είναι δυνατόν, η εκδήλωση ενδιαφέροντος και η εκδήλωση συμπάθειας. Είναι

ζωτικής σημασίας κάθε εκπρόσωπος τύπου να γνωρίζει και να εκπαιδεύεται σε αυτήν την προσέγγιση.

Να κατηγορούμε τους άλλους. Η επίρριψη ευθυνών σε άλλους θα είχε αρνητικό αντίκτυπο στο Υπουργείο Τουρισμού. Αν και τα γεγονότα θα καταδείξουν άλλες αιτίες ή οργανισμούς ή περιστάσεις πέραν του ελέγχου του Υπουργείου Τουρισμού, αυτά είναι ζητήματα που μπορούν να διευκρινιστούν αργότερα.

Να διαχωρίζουμε τη θέση μας. Η ομαδική εργασία στο πλαίσιο της ΟΔΚ και του Υπουργείου Τουρισμού είναι απαραίτητη για να παραμείνουμε προσηλωμένοι στο μήνυμα. Πρέπει να υπάρχει ένα μήνυμα και ένας εκπρόσωπος τύπου. Πρέπει να δείχνουμε ένα ενιαίο μέτωπο και να μην σχολιάζουμε ή επικρίνουμε άλλους στον οργανισμό.

Να ευνοούμε συγκεκριμένα ΜΜΕ. Η παροχή ζωτικής σημασίας πληροφοριών σε ένα μόνο μέσο ενημέρωσης ή σε ένα μόνο κανάλι θα έχει ως αποτέλεσμα τα υπόλοιπα μέσα να μεταδίδουν λανθασμένες ειδήσεις που δεν ακολουθούν το μήνυμα. Θα δημιουργήσει επίσης δυσαρέσκεια σε όσους θα μείνουν απ' έξω και πιθανή αρνητική δημοσιότητα.

Να επικοινωνούμε πάρα πολύ ή πολύ λίγο. Δεν πρέπει να νιώθουμε υποχρεωμένοι να παρέχουμε συνεχή ροή πληροφοριών εάν δεν είναι σχετικές με την κρίση. Αντιστρόφως, δεν πρέπει να είμαστε επιφυλακτικοί και να αποκρύπτουμε σημαντικές πληροφορίες.

Να αναλαμβάνουμε την ευθύνη επικοινωνίας εάν το Υπουργείο Τουρισμού δεν είναι η καταλληλότερη πηγή. Δεν θα πρέπει να υποθέτουμε αυτόματα ότι οφείλουμε να λάβουμε θέση υψηλής ορατότητας. Άλλες κρατικές υπηρεσίες μπορεί να συνδέονται πιο άμεσα με την κρίση και να είναι πιο κατάλληλες να αναλάβουν την επικοινωνία. Το Υπουργείο Τουρισμού μπορεί να συνεχίσει να παρέχει αποτελεσματική στήριξη προς τον επικεφαλής οργανισμό.

Πρέπει

Να εδραιώσουμε την αξιοπιστία. Εδραίωση της αξιοπιστίας με άλλες εμπλεκόμενες υπηρεσίες και οργανισμούς μέσω τακτικής επαφής χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους διαύλους επικοινωνίας. Να μην περιμένουμε να εμφανιστεί μια κρίση για να μπούμε σε ένα νέο κανάλι. Το Υπουργείο Τουρισμού θα πρέπει να αποτελεί φορέα εγνωσμένου κύρους και σεβαστή πηγή πληροφόρησης.

Να απαντάμε χρησιμοποιώντας το ίδιο μέσο. Πρέπει να απαντάμε σε κάθε επικοινωνία με το ίδιο μέσο (π.χ. σε email με email, blogs σε blogs, tweets σε tweets, κλπ). Εάν οι πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας να βεβαιωνόμαστε ότι επαληθεύεται η παράδοση και παραλαβή.

Να μην παρεκκλίνουμε από το βασικό μήνυμα. Μόλις καθοριστούν οι στόχοι και τα μηνύματα, πρέπει να τα επαναλαμβάνουμε σε όλες τις επικοινωνίες μας όσο το δυνατόν συχνότερα. Να μην αποκλίνουμε από το αρχικό μήνυμα.

Να γνωστοποιούμε. Να παρέχουμε όλες τις σχετικές και επαληθευμένες πληροφορίες μόνο σε αναγνωρισμένες/ επαληθεύσιμες/ νόμιμες πηγές. Να γνωρίζουμε τις απαιτήσεις προστασίας δεδομένων.

Να υπάρχει σαφήνεια. Πρέπει να δηλώνουμε τα μηνύματα ξεκάθαρα και συνοπτικά. Τα λιγότερα λόγια είναι πιο αποτελεσματικά.

Να είμαστε ακριβείς. Να είμαστε πάντα ακριβείς. Να διασφαλίζουμε ότι το Υπουργείο Τουρισμού διαθέτει τα σωστά πραγματικά περιστατικά πριν προβεί σε κάποια επικοινωνία. Ανακριβείς δηλώσεις βλάπτουν την αξιοπιστία του Υπουργείου Τουρισμού και δυσχεραίνουν την αποκατάσταση της φήμης και της εικόνας του.

Να διασφαλίζουμε τη διαφάνεια. Να είμαστε ανοιχτοί σχετικά με τις πηγές του Υπουργείου Τουρισμού και ποιος εμπλέκεται στη λήψη αποφάσεων. Πληροφορίες που δεν προέρχονται από εγνωσμένες πηγές κάνουν τις δηλώσεις μας να φαίνονται αναξιόπιστες.

Να είμαστε ειλικρινείς. Η αξιοπιστία βασίζεται στην αντίληψη της ειλικρίνειας. Αν το Υπουργείο Τουρισμού δεν γνωρίζει την απάντηση, θα πρέπει να το αναφέρει και να δεσμευτεί να μάθει.

Να είμαστε προσβάσιμοι. Τα μέσα ενημέρωσης και άλλα σχετικά μέρη θα πρέπει να μπορούν να έχουν πρόσβαση σε εμάς σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Υπάρχουν προθεσμίες που πρέπει να τηρήσουν, και είναι καλύτερο να μιλήσει το Υπουργείο Τουρισμού επάνω στο συγκεκριμένο «μήνυμα» χρησιμοποιώντας στοιχεία, παρά οι ίδιοι να δημιουργήσουν το θέμα τους χωρίς να έχουν την πλήρη εικόνα.

Να γνωρίζουμε το ακροατήριό μας. Διαφορετικά μέσα ενημέρωσης έχουν διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις για τις οπτικές γωνίες ενός θέματος, τις προθεσμίες, τη διάρκεια, τις συνεντεύξεις. Θα πρέπει να προσαρμόζουμε την προσέγγιση του Υπουργείου Τουρισμού για να μεγιστοποιούμε την αποτελεσματικότητά του.

Να απαντούμε γρήγορα. Μία δήλωση αναμονής θα πρέπει να δημοσιεύεται το συντομότερο δυνατό. Να απαντάμε πάντα γρήγορα σε ερωτήσεις και αιτήματα για πληροφορίες. Αν το Υπουργείο Τουρισμού παραμείνει σιωπηλό, κάποιος άλλος πιθανότατα θα πει κάτι, παρέχοντας ίσως λανθασμένες πληροφορίες.

Να παρέχουμε συχνή ενημέρωση. Πρέπει να αναπτύσσουμε ένα πρόγραμμα συχνών ενημερώσεων και να το τηρούμε. Οι αγορές και τα μέσα ενημέρωσης θα αναζητούν άλλες πηγές πληροφόρησης, εκτός θα λαμβάνουν συχνές ενημερώσεις. Έτσι, το Υπουργείο Τουρισμού έχει περισσότερες πιθανότητες να ελέγξει την εξέλιξη του θέματος αντί το θέμα να ελέγχει το Υπουργείο Τουρισμού.

Να είμαστε ψύχραιμοι. Να προβάλλουμε μια εικόνα επαγγελματισμού που δημιουργεί καλή εικόνα για το Υπουργείο Τουρισμού. Δεν πρέπει ποτέ να χάνουμε την ψυχραιμία μας ή να φερόμαστε στους άλλους με ασέβεια. Μπορεί να

πυροδοτήσει μια διαμάχη που δημιουργεί μια μη επαγγελματική και αρνητική εικόνα για το Υπουργείο Τουρισμού.

Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ)

Είναι σημαντικό το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων στον Τουρισμό (ΣΔΚΤ) να καθορίζει όσο το δυνατόν σαφέστερους ρόλους και καθήκοντα για την Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ), έτσι ώστε οι ευθύνες κάθε ρόλου και τα καθήκοντα που αναμένεται να επιτελέσει να είναι εύκολα κατανοητά. Οι λεπτομέρειες κάθε ρόλου μπορεί να διαφέρουν από άλλες ελληνικές κρατικές υπηρεσίες ή σχέδια, αλλά πρέπει να υπάρχει συνέπεια ως προς τους τίτλους και τα βασικά καθήκοντα.

Ρόλοι και καθήκοντα της ΟΔΚ

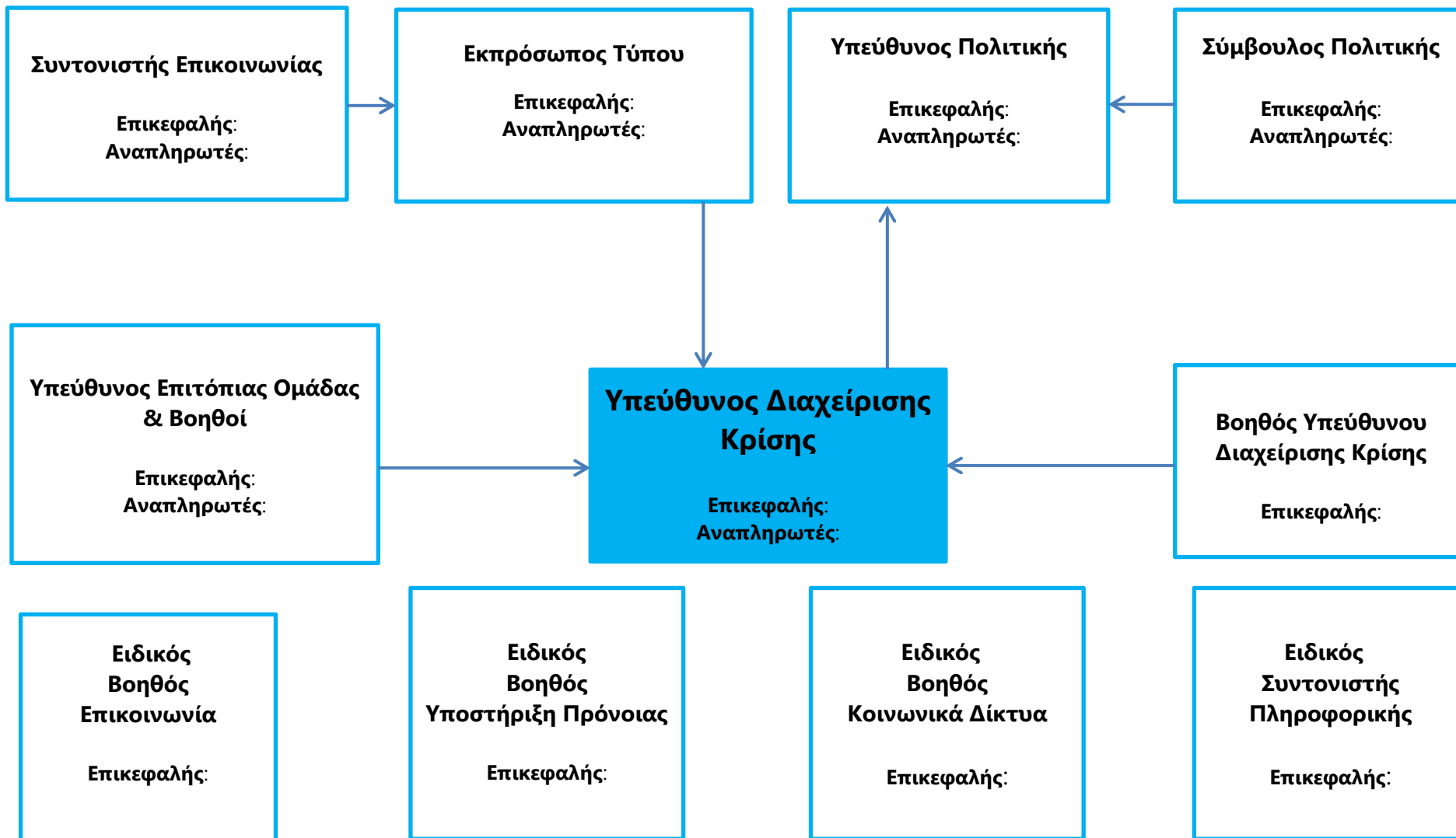
Δεν θα χρειαστεί να αναλάβουν κάποιο ρόλο όλα τα τμήματα ή οι υπηρεσίες του Υπουργείου Τουρισμού – αυτό θα εξαρτηθεί από τα καθήκοντα, τις περιστάσεις και τους πόρους κάθε υπηρεσίας. Αυτό που πρέπει να συμβεί βάσει πολιτικής είναι ότι κάθε μεμονωμένη υπηρεσία ή τμήμα πρέπει να επανεξετάσει όλους τους ρόλους που μπορεί να απαιτούνται, να αποφασίσει ποιοι ρόλοι χρειάζονται για να εκπληρώσουν τις ευθύνες τους, να κάνει τους απαραίτητους διορισμούς και να φροντίσει για την κατάρτιση.

Ορισμένα ήσσονος σημασίας περιστατικά ενδέχεται να απαιτούν μόνο την εμπλοκή του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης για να αναλάβει την αντιμετώπιση. Όποτε τίθεται σε εφαρμογή το ΣΔΚΤ για τη διαχείριση ενός περιστατικού, πρέπει επίσης να διορίζεται τουλάχιστον ένας Υπεύθυνος Πολιτικής. Μόλις πληρωθούν οι ρόλοι του Υπεύθυνου Πολιτικής και του Υπεύθυνου Διαχείρισης Περιστατικού, οι ίδιοι θα αποφασίσουν ποιοι άλλοι ρόλοι απαιτούνται για την ορθή διαχείριση της κρίσης/του συμβάντος.

Ακολουθεί μια σύνοψη των κύριων αρμοδιοτήτων και κατάλογος ελέγχου για κάθε ρόλο. Οι κατάλογοι ελέγχου υπάρχουν ως κατευθυντήριες γραμμές για να διασφαλίζεται ότι η ΟΔΚ εξετάζει τις ενέργειες που είναι πιθανό να βοηθήσουν στη διαχείριση μιας κρίσης. Δεν θα απαιτούνται όλες οι ενέργειες σε όλα τα περιστατικά. Ενδέχεται να απαιτούνται ορισμένες ενέργειες που δεν απαριθμούνται, αλλά αυτό εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες της κάθε κρίσης. Κατά τη διαχείριση μιας κρίσης,

τα μέλη της ΟΔΚ αναμένεται να χρησιμοποιούν αντίγραφο του σχετικού με τον ρόλο τους καταλόγου ελέγχου ως έγγραφο εργασίας. Η στήλη με τίτλο «έλεγχος» (•) δίνει τη δυνατότητα να καταγραφεί ότι μια εργασία ή ένα καθήκον έχει αναγνωριστεί και εξεταστεί. Η στήλη «Αρχικά/Ημερομηνία/Ωρα» χρησιμοποιείται για την καταγραφή του ποιος και πότε προέβη σε σχετική ενέργεια ή ολοκλήρωσε μια εργασία ή ένα καθήκον. Η στήλη με τίτλο «Σημειώσεις» παρέχει χώρο για σημειώσεις ή σχόλια.

Διάγραμμα 4: Οι ρόλοι της ομάδας διαχείρισης κρίσεων



Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης έχει τον συνολικό έλεγχο της διαχείρισης της αντιμετώπισης μιας κατάστασης κρίσης. Κάθε φορά που φθάνουν νέα για ένα περιστατικό, διασφαλίζει ότι ο ίδιος, ή άλλος Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης, θα αναλάβει τον έλεγχο της αντιμετώπισης του περιστατικού. Θα αποφασίσει εάν πρέπει να συγκροτηθεί η ΟΔΚ και ποιες από τις διαδικασίες του ΣΔΚΤ απαιτούνται για τη διαχείριση της κρίσης. Εάν πρέπει να συγκροτηθεί ΟΔΚ, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης θα επικουρείται από τον Υπεύθυνο Πολιτικής. Αν χρειάζεται θα διορίσει και άλλα μέλη της ΟΔΚ. Θα προεδρεύει σε τηλεδιασκέψεις, συνεδριάσεις της ΟΔΚ, συνεδριάσεις παράδοσης και σε κάθε άλλη σχετική συνεδρίαση, ανάλογα με τις ανάγκες.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης θα πρέπει να έχει βαθιά γνώση των λειτουργιών, των διαδικασιών και των πόρων του Υπουργείου Τουρισμού καθώς και του ΣΔΚΤ.

Κύριες Αρμοδιότητες:

- Εξετάζει τις εισερχόμενες πληροφορίες και αποφασίζει εάν απαιτούνται διαδικασίες από το ΣΔΚΤ (συμπεριλαμβανομένης της συγκρότησης ΟΔΚ) για την ορθή διαχείριση του περιστατικού, προκειμένου να εκπληρώνονται οι απαιτήσεις του σχεδίου.
- Όταν χρειάζεται, λαμβάνει άμεσα μέτρα (επαφή με ανώτερους συναδέλφους) για την προστασία της ασφάλειας/υγείας των τουριστών/ενδιαφερόμενων μερών/συνεργατών/συναδέλφων.
- Διαχειρίζεται τη συνολική αντιμετώπιση μιας κατάστασης κρίσης.
- Συνεργάζεται με τον Υπεύθυνο Πολιτικής (εάν έχει διοριστεί) για την αξιολόγηση των βασικών ενεργειών σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Έρχεται σε επαφή με τον Υπεύθυνο Πολιτικής (εάν έχει διοριστεί) και τον ενημερώνει πλήρως για όλα τα ζητήματα καθ' όλη τη διάρκεια ενός περιστατικού.

- Αποτελεί το σημείο αναφοράς λήψης και διάδοσης πληροφοριών καθ' όλη τη διάρκεια μιας κατάστασης κρίσης.

Βοηθός(-οί) του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης

Παρέχει διοικητική υποστήριξη στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης καθ' όλη τη διάρκεια διαχείρισης ενός περιστατικού. Διευκολύνει τη ροή πληροφοριών από και προς τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης.

Κύριες Αρμοδιότητες:

- Προσδιορίζει ποιοι άλλοι οργανισμοί εμπλέκονται στο περιστατικό.
- Συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικά με το περιστατικό και φροντίζει ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να είναι πλήρως ενημερωμένα.
- Διευκολύνει τη ροή πληροφοριών από και προς τα μέλη της ΟΔΚ και άλλα άτομα στον τόπο ή την περιοχή της κρίσης.
- Αναπτύσσει και διατηρεί επαφές με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, tour operators, αεροπορικές εταιρείες ή προμηθευτές που εμπλέκονται στο περιστατικό.
- Συνεργάζεται με τον Ειδικό Βοηθό Πρόνοιας για κάλυψη των γενικών αναγκών και για την υποστήριξη της ΟΔΚ.

Υπεύθυνος Πολιτικής

Ανώτερο στέλεχος του Υπουργείου Τουρισμού, του οποίου ο ρόλος είναι να λαμβάνει επιτελικές και πολιτικές αποφάσεις σε επίπεδο «Κράτους». Είναι το πρόσωπο που επωμίζεται μέρος της πίεσης του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης αναλαμβάνοντας τα Εθνικά Μέσα Ενημέρωσης/Δημόσιες Σχέσεις, αντιμετωπίζοντας ζητήματα με υπηρεσίες της εθνικής κυβέρνησης/περιφερειακής διοίκησης και παρέχοντας αποφάσεις πολιτικής αν χρειαστεί. Το πρόσωπο αυτό *μπορεί* να είναι το πρόσωπο που θα αντιμετωπίσει τα μέσα ενημέρωσης, εάν χρειαστεί.

Κύριες Αρμοδιότητες

- Παίρνει όλες τις αποφάσεις πολιτικής.
- Συνεργάζεται με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης και τον Εκπρόσωπο Τύπου καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης.
- Συνεργάζεται με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης για την αξιολόγηση των βασικών ενεργειών σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Συνεργάζεται με άλλες υπηρεσίες της ελληνικής κυβέρνησης.
- Εξασφαλίζει τη συνέχεια των συνήθων εργασιακών πρακτικών.

Σύμβουλος Πολιτικής

Κατά τη διάρκεια της κρίσης συμβουλεύει τον Υπεύθυνο Πολιτικής για τυχόν εξωτερικές πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Παρέχει πληροφορίες από τις αγορές προέλευσης και άλλες κρατικές υπηρεσίες. Λειτουργεί ως σύνδεσμος με σημαντικούς προμηθευτές και συνεργάτες. Συμμετέχει σε συναντήσεις για λογαριασμό του Υπεύθυνου Πολιτικής και ενημερώνει την ΟΔΚ για τις σχετικές αλλαγές σε πραγματικό χρόνο.

Κύριες Αρμοδιότητες

- Νομικά καθήκοντα.
- Βέλτιστες ή/και κλαδικές πρακτικές
- Κατευθυντήριες γραμμές και πρότυπα που πρέπει να τηρούνται.

Υπεύθυνος Επιτόπιας Ομάδας

Καθώς εξελίσσεται η κρίση, η ομάδα πρέπει να έχει πρόσβαση στις πληροφορίες επί τόπου (κατά περίπτωση) και να διασφαλίζει τη δημιουργία όλων των σημείων αναφοράς. Ο Υπεύθυνος Επιτόπιας Ομάδας είναι υπεύθυνος για την εργασία αυτή.

Κύριες Αρμοδιότητες

- Μεταβαίνει στον τόπο του περιστατικού/της κρίσης και είναι το «πρόσωπο» του Υπουργείου Τουρισμού, ενώ επικουρείται από Βοηθούς από το τοπικό προσωπικό (εάν υπάρχουν).
- Δημιουργεί ένα σημείο επαφής που θα επιτρέπει τη ροή πληροφοριών μεταξύ του τόπου του συμβάντος/της κρίσης και της ΟΔΚ.
- Επικουρεί και ενημερώνει όσους εμπλέκονται στο περιστατικό επί τόπου, εάν είναι δυνατόν.
- Συνεργάζεται στενά με όλους τους τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς και τις οργανώσεις υποστήριξης, εάν χρειαστεί.

Συντονιστής Επικοινωνίας/Εκπρόσωπος Τύπου

Διαχειρίζεται τις επίσημες εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες και είναι το δημόσιο πρόσωπο του Υπουργείου Τουρισμού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, εάν απαιτείται. Συνεργάζεται στενά με οποιαδήποτε κρατική υπηρεσία δημοσίων σχέσεων. Αυτός ο ρόλος μπορεί να διασπαστεί ή να συνδυαστεί με άλλον. Όπου υπάρχουν αυξημένες απαιτήσεις επαφής με τα μέσα ενημέρωσης, ενδεχομένως να ήταν σκόπιμο να υπάρχει ξεχωριστός ρόλος εκπροσώπου τύπου ο οποίος θα είναι πλήρως ενημερωμένος και εκπαιδευμένος στην παρουσίαση στα μέσα ενημέρωσης, επιτρέποντας έτσι στον συντονιστή να συγκεντρώνει και να αφομοιώνει όλες τις εισερχόμενες πληροφορίες.

Επικουρείται από τον Ειδικό Βοηθό Επικοινωνίας/Κοινωνικών Δικτύων

Κύριες Αρμοδιότητες

- Διαχειρίζεται τις επίσημες επικοινωνίες εντός του Υπουργείου Τουρισμού μέσω εγκεκριμένων γραφείων δημοσίων σχέσεων/Media.
- Εκπροσωπεί το Υπουργείο Τουρισμού παρέχοντας ακριβείς και ενδεδειγμένες πληροφορίες στα μέσα ενημέρωσης.

- Χειρίζεται όλα τα θέματα που σχετίζονται με τον Τύπο, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τα νέα μέσα (π.χ. Twitter, ιστοσελίδα) σε συντονισμό με τον Υπεύθυνο Πολιτικής/Ειδικό Βοηθό Κοινωνικών Δικτύων.
- Παρακολουθεί τις αναφορές στον έντυπο τύπο, τα ραδιοηλεκτρονικά μέσα και τα κοινωνικά δίκτυα για το περιστατικό/την κρίση, μέσω του Ειδικού Βοηθού Κοινωνικών Δικτύων.
- Αξιολογεί με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης κατά πόσον απαιτείται εξειδικευμένη βοήθεια με τις δημόσιες σχέσεις.
- Συνεργάζεται με άλλες κρατικές υπηρεσίες και με τις αγορές για τη διαχείριση των πληροφοριών που παρέχονται στα ενδιαφερόμενα μέρη του περιστατικού.

Συντονιστής Συστημάτων

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, είναι ζωτικής σημασίας η ΟΔΚ να μπορεί να βασίζεται σε λειτουργικά συστήματα που θα τη βοηθούν να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και θα διευκολύνουν τον αναγκαίο συντονισμό μεταξύ των μελών της. Ο ρόλος του Συντονιστή Συστημάτων είναι κρίσιμος για την υλοποίηση του αναγκαίου επιχειρησιακού πλαισίου το οποίο θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της ΟΔΚ και στη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς της.

Κύριες Αρμοδιότητες

- Συνεργάζεται με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης για να εξακριβώνει τις προτεραιότητες του συστήματος.
- Διασφαλίζει την άμεση διαθεσιμότητα των ζητούμενων πληροφοριών με ακρίβεια.
- Συνδράμει στη διαμόρφωση του χώρου της ΟΔΚ σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης ή τυχόν ανώτερου στελέχους της ΟΔΚ.

- Διασφαλίζει ότι όλες οι γραμμές τηλεφώνου και φαξ έκτακτης ανάγκης είναι ενεργοποιημένες.
- Διασφαλίζει ότι υπάρχει διαθέσιμος επαρκής εξοπλισμός επικοινωνίας καθ' όλη τη διάρκεια του περιστατικού.

Η Χρυσή Ώρα

Η «Χρυσή Ώρα» είναι μια από τις σημαντικότερες στιγμές στη διαδικασία διαχείρισης μιας κρίσης που μόλις εμφανίστηκε. Αναφέρεται στη στιγμή που ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων και η ΟΔΚ κάνουν ένα βήμα πίσω και προσπαθούν να ηρεμήσουν για να μπορέσουν να δράσουν με στρατηγικό τρόπο. Η Χρυσή Ώρα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως χρόνος που αφιερώνεται για να καθαρίσει το μυαλό και να αρχίσει να σχεδιάζει τον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης. Ουσιαστικά, είναι η στιγμή που ξεκινά η διαχείριση της κρίσης. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων και η ΟΔΚ:

Πίνακας 1: Ενέργειες Χρυσής Ώρας του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων και της ΟΔΚ

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΧΡΥΣΗΣ ΩΡΑΣ		<input checked="" type="checkbox"/>
1.	Ένα μέλος της ΟΔΚ λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το περιστατικό. Διορίζεται ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης. Ενημερώνεται ο Υπεύθυνος Πολιτικής.	
2.	Εξακριβώνονται τα πραγματικά γεγονότα. Τοποθεσία, είδος περιστατικού, πληγείσες περιοχές και άνθρωποι. Πιθανότητες περαιτέρω εξέλιξης.	
3.	Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης και ο Υπεύθυνος Πολιτικής αποφασίζουν εάν απαιτούνται επί του παρόντος άλλα μέλη στην ΟΔΚ για τη διαχείριση της αντιμετώπισης του περιστατικού.	
4.	Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης & ο Υπεύθυνος Πολιτικής αποφασίζουν ποιες άλλες διαδικασίες απαιτούνται από το ΣΔΚ για την αντιμετώπιση του περιστατικού.	

5.	Διορισμός τυχόν άλλων ρόλων της ΟΔΚ που απαιτούνται.	
6.	Ο Υπεύθυνος Πολιτικής συμβουλευεται άλλες κρατικές υπηρεσίες/οργανισμούς.	
7.	Με βάση τις ληφθείσες πληροφορίες, αποφασίζεται εάν το περιστατικό είναι πιθανό να έχει άμεση επίδραση στο Υπουργείο Τουρισμού, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους πελάτες, τους προμηθευτές του κ.λπ.	
9.	Αποφασίζεται πώς θα κοινοποιηθεί το μήνυμα και κοινοποίηση του μηνύματος στους πληγέντες χωρίς περαιτέρω καθυστέρηση.	
10.	Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης θέτει τον Υπεύθυνο/τα Μέλη της Επιτόπιας Ομάδας σε κατάσταση αναμονής, εάν χρειαστεί.	
11.	Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης/ο Βοηθός(-οί) του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης παρέχουν όλες τις σχετικές πληροφορίες για τους διαύλους επαφής/επικοινωνίας.	
12.	Ο Εκπρόσωπος Τύπου (ή άλλο ανώτερο μέλος της ΟΔΚ) διασφαλίζει ότι όλες οι υπηρεσίες ενημερώνονται για το περιστατικό.	
13.	Η ΟΔΚ συμφωνεί στο Πρώτο Βασικό Σχέδιο Δράσης	

Κατάλογος ελέγχου του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης

Ενέργεια	Αρχικά/Ημερομηνία/Ωρα	Σημειώσεις
Άμεσες ενέργειες		
Μετά από την ενημέρωση για ένα περιστατικό, είτε αποδοχή του διορισμού ως Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης είτε αρωγή στην εξεύρεση, άμεσα, καταλληλότερου Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης.		
Μετά από την ενημέρωση για ένα περιστατικό, καταγραφή της ώρας που ελήφθη η ειδοποίηση.		
Λήψη απόφασης για το εάν απαιτούνται διαδικασίες από το ΣΔΚ (συμπεριλαμβανομένης της συγκρότησης ΟΔΚ) για την ορθή διαχείριση του περιστατικού.		
Έναρξη κατάρτισης έγγραφου σχεδίου αναφοράς διαχείρισης κρίσης.		
Εξέταση όλων των ενεργειών Χρυσής Ώρας και ανάληψη των ενεργειών που απαιτούνται.		
Διορισμός βοηθών του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης (εάν απαιτείται).		

Κατανομή καθηκόντων στους βοηθούς του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης διασφαλίζοντας ότι όλα τα μέλη της ΟΔΚ είναι πάντα ενημερωμένα.		
Προσδιορισμός της τοποθεσίας της αίθουσας διαχείρισης κρίσεων (εάν απαιτείται) και ενημέρωση των μελών της ΟΔΚ και άλλων αρμοδίων για την τοποθεσία. Ενημέρωση όλου του προσωπικού ότι ένα περιστατικό βρίσκεται σε εξέλιξη.		
Αμέσως μετά την πρώτη ειδοποίηση, συνεργασία με τον Υπεύθυνο Πολιτικής (εάν έχει διοριστεί) για να σταλεί το πρώτο δελτίο σε όλα τα τμήματα και τις υπηρεσίες του Υπουργείου Τουρισμού.		
Διασφάλιση ότι το τηλεφωνικό κέντρο λειτουργεί κανονικά είναι πλήρως επανδρωμένο ανά πάσα στιγμή (εάν απαιτείται).		
Έλεγχος εάν εμπλέκονται και άλλες κρατικές υπηρεσίες και μέριμνα για κατάλληλο συντονισμό με τον Υπεύθυνο Πολιτικής.		
Διορισμός βοηθού Υπεύθυνου Διαχείρισης Περιστατικού για την τήρηση του σχεδίου αναφοράς διαχείρισης κρίσης.		

Διαβίβαση τυχόν ερωτήσεων του τύπου στον Συντονιστή Επικοινωνίας/Εκπρόσωπο Τύπου.		
Ενδιάμεσες ενέργειες		
Μέριμνα για τη δημιουργία σημείου επαφής με τα ενδιαφερόμενα μέρη και διασφάλιση ότι γνωρίζουν τις γραμμές επικοινωνίας με την ΟΔΚ.		
Διασφάλιση της επαφής με εξωτερικούς φορείς (ταξιδιωτικούς πράκτορες, αγορές, αεροπορικές εταιρείες, κ.λπ.).		
Διασφάλιση ότι η ομάδα ενημερώνεται πλήρως για τυχόν αλλαγές στην πολιτική, και για δηλώσεις της κυβέρνησης, της περιφερειακής διοίκησης, κ.λπ.		
Επικοινωνία με τα αναπληρωματικά μέλη της ομάδας του Υπουργείου Τουρισμού ώστε να είναι διαθέσιμα, όπως απαιτείται.		
Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Περιστατικού και ο Υπεύθυνος Πολιτικής (εάν έχει διοριστεί) θα φροντίσει για την επικοινωνία και την ανάπτυξη καλών σχέσεων		

Προσδιορισμός της τοποθεσίας των κεντρικών αρχείων με όλες τις εισερχόμενες και εξερχόμενες πληροφορίες. Μέριμνα από τον βοηθό Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης ότι όλες οι πληροφορίες έχουν σήμανση ημερομηνίας και ώρας και με αναφορά του προσώπου που τις παρέχει. Διατήρηση ενός αντιγράφου όλων των δελτίων στο αρχείο.		
Διαρκείς ενέργειες		
Συνεργασία με τον Υπεύθυνο Πολιτικής και τον Υπεύθυνο Επιτόπιας Ομάδας για την πραγματοποίηση, μετά το περιστατικό, τηλεφωνικών κλήσεων ή την αποστολή επιστολών συμπαράστασης ή συλλυπητηρίων προς τους πληγέντες.		
Μέριμνα για την πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων ενημέρωσης για την κατάσταση των ενδιαφερόμενων μερών. Αποστολή επιστολών παρακολούθησης μετά το περιστατικό.		
Μέριμνα για την πραγματοποίηση κλήσεων σε διεθνείς αγορές, ταξιδιωτικούς πράκτορες και εξωτερικά τουριστικά γραφεία, για την περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και		

τυχόν περαιτέρω ενέργειες που πρόκειται να αναληφθούν.		
Συνεργασία με τον Υπεύθυνο Πολιτικής, τον Υπεύθυνο Επιτόπιας Ομάδας και τον βοηθό Υποστήριξης Πρόνοιας σχετικά με τις απαιτήσεις ψυχολογικής υποστήριξης μετά το περιστατικό για όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό.		
Αποστολή ευχαριστήριων επιστολών σε όλους τους εμπλεκόμενους, σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Πολιτικής.		
Διενέργεια αξιολόγησης μετά το περιστατικό. Καταγραφή τυχόν αλλαγών/προσθηκών του ΣΔΚΤ για να συμπεριληφθούν σε μελλοντικές ενημερώσεις του ΣΔΚ.		

Κατάλογος ελέγχου Υπεύθυνου/Συμβούλου Πολιτικής

Ενέργεια	Αρχικά/Ημερομηνία/Ωρα	Σημειώσεις
Άμεσες ενέργειες		
Μετά τον διορισμό, λήψη απόφασης μαζί με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης εάν απαιτούνται επί του παρόντος άλλα μέλη στην ΟΔΚ.		
Λήψη απόφασης σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης για το εάν θα πρέπει να αποσταλεί επιτόπια ομάδα στον τόπο του περιστατικού.		
Συνεργασία με άλλες κρατικές υπηρεσίες και φορείς, καθώς και με υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης.		
Ειδοποίηση του Συντονιστή Επικοινωνίας/Εκπροσώπου Τύπου.		
Καθιέρωση σαφούς και αποτελεσματικού διαύλου επικοινωνίας με άλλες υπηρεσίες και βασικό προσωπικό.		
Προσδιορισμός του εάν λόγω της κρίσης απαιτείται η έκδοση προειδοποίησης για ταξίδια ή δημόσιας ανακοίνωσης. Διεθνές/περιφερειακό επίπεδο.		

<p>Προσδιορισμός του κατά πόσο ενδέχεται να επηρεαστούν/ακυρωθούν/αναδρομολογηθούν μελλοντικές αναχωρήσεις, και εάν πρέπει να ενημερωθούν τα γραφεία των ταξιδιωτικών εταιρειών.</p>		
<p>Μέριμνα για την ενεργοποίηση του εσωτερικού σχεδίου επικοινωνίας για τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης.</p>		
<p>Εξακρίβωση με τα ενδιαφερόμενα μέρη/τις αγορές εάν απαιτείται τηλεφωνική γραμμή για την κάλυψη των αναγκών μελών των οικογενειών. Κοινοποίηση των τηλεφωνικών αριθμών σε όλους όσοι πρέπει να γνωρίζουν.</p>		
<p>Υπενθύμιση σε όλα τα μέλη της ΟΔΚ ότι πρέπει να χρησιμοποιούν το Σχέδιο Αναφοράς Διαχείρισης Κρίσης για την καταγραφή ενεργειών και αποφάσεων.</p> <p>Τα ολοκληρωμένα σχέδια πρέπει να παραδίδονται στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης. Όλες οι αναφορές πρέπει να περιέχουν μόνο τεκμηριωμένες πληροφορίες.</p>		
<p>Ενδιάμεσες ενέργειες</p>		

<p>Λήψη απόφασης για το εάν ο Εκπρόσωπος Τύπου του Υπουργείου Τουρισμού θα πρέπει να αποσταλεί στον τόπο ή στον προορισμό.</p>		
<p>Έγκριση τυχόν εξόδων σε περίπτωση που χρειαστεί να μεταφερθούν μέλη των οικογενειών αεροπορικώς στον τόπο του περιστατικού (ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης θα συντονίσει τις ενέργειές του με το τουριστικό γραφείο των επιβατών).</p>		
<p>Τακτικός έλεγχος για να διαπιστωθεί αν το εμπλεκόμενο προσωπικό του Υπουργείου Τουρισμού και τα μέλη της ΟΔΚ παρουσιάζουν σημάδια ψυχικού τραύματος ή/και υπερβολικού φόρτου. Ανάλογα με την περίπτωση, θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα για αντικατάσταση, ανάπαυση, ψυχολογική υποστήριξη, στιγμές ηρεμίας.</p>		
<p>Καθορισμός των βαρδιών της ΟΔΚ και μέριμνα για την αντικατάσταση του Υπεύθυνου Πολιτικής σε περίπτωση παρατεταμένης διάρκειας της αντιμετώπισης του περιστατικού.</p>		
<p>Διαρκείς ενέργειες</p>		
<p>Διασφάλιση ότι όλο το εσωτερικό προσωπικό του Υπουργείου Τουρισμού έχει λάβει κατάλληλη ενημέρωση για την εξέλιξη τυχόν περιστατικού</p>		

και τον τρόπο αντίδρασης σε κρούσεις από εξωτερικούς παράγοντες.		
Αίτημα για υποστήριξη και κατανόηση από ανεξάρτητους προμηθευτές κατά τη διάρκεια εξέλιξης ενός περιστατικού, εάν το Υπουργείο Τουρισμού δεν μπορεί να συνεχίσει τις εργασίες του κανονικά.		
Λήψη απόφασης για τον χρόνο αποχώρησης και τους ρόλους στη διαδικασία παράδοσης. Εάν είναι σκόπιμο, προσδιορισμός του πότε το περιστατικό δεν απαιτεί πλέον διαχείριση από την ΟΔΚ και μπορεί να αντιμετωπιστεί επιχειρησιακά, και αν εξακολουθεί να απαιτείται υποστήριξη από το προσωπικό του Υπουργείου Τουρισμού.		
Καθορισμός του προσώπου που τηρεί το ολοκληρωμένο Σχέδιο Αναφοράς Διαχείρισης Κρίσης και τα σχετικά αρχεία.		
Διενέργεια αξιολόγησης μετά το περιστατικό. Καταγραφή τυχόν αλλαγών/προσθηκών του ΣΔΚ για να συμπεριληφθούν σε μελλοντικές ενημερώσεις του ΣΔΚ.		

Κατάλογος ελέγχου Συντονιστή Επικοινωνίας/Εκπροσώπου Τύπου

Ενέργεια	Αρχικά/Ημερομηνία/Ωρα	Σημειώσεις
Άμεσες ενέργειες		
Προσδιορισμός σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Πολιτικής εάν το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της Κυβέρνησης αναλαμβάνει τον ηγετικό ρόλο ή εάν το Υπουργείο Τουρισμού πρέπει να αναλάβει δράσεις δημοσίων σχέσεων.		
Επικοινωνία με τις υπηρεσίες δημοσίων σχέσεων των αρμόδιων κρατικών φορέων και συμφωνία επί του πρωτοκόλλου.		
Ορισμός του ειδικού βοηθού επικοινωνίας και του ειδικού βοηθού κοινωνικών δικτύων.		
Αποστολή μιας δήλωσης αναμονής προς την ΟΔΚ και το προσωπικό του Υπουργείου Τουρισμού, ώστε να γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να λένε στο κοινό και στον Τύπο που τηλεφωνούν πριν τη δημοσίευση του δελτίου τύπου.		

Καταγραφή κλήσεων από τον Τύπο ή άλλα μέσα ενημέρωσης.		
Αρχική δήλωση προς τα μέσα μαζικής ενημέρωσης υπό την καθοδήγηση του Υπεύθυνου Πολιτικής και άλλων αρμόδιων κρατικών υπηρεσιών.		
Έναρξη τήρησης φύλλου καταγραφής συμβάντων με χρονολογική σειρά. Υπενθύμιση στους βοηθούς να τηρούν φύλλα καταγραφής με στοιχεία για συνομιλίες και ενέργειες.		
Εξασφάλιση στενής συνεργασίας και τακτικών ενημερώσεων από τον ειδικό βοηθό επικοινωνίας και τον ειδικό βοηθό κοινωνικών δικτύων.		
Ενδιάμεσες ενέργειες		
Έκδοση τακτικών δηλώσεων στα μέσα ενημέρωσης, αριθμημένες και με σήμανση ημερομηνίας και ώρας.		

<p>Σύνταξη δήλωσης προς τα μέσα ενημέρωσης σχετικά με τις μελλοντικές αναχωρήσεις εάν έχει εκδοθεί προειδοποίηση για ταξίδια ή δημόσια ανακοίνωση.</p>		
<p>Συνεργασία με όλους τους συμβούλους/υπηρεσίες δημοσίων σχέσεων των ενδιαφερόμενων μερών.</p>		
<p>Μέριμνα ώστε ο Υπεύθυνος Πολιτικής και ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης να λαμβάνουν αντίγραφα όλων των δελτίων τύπου.</p>		
<p>Διαρκείς ενέργειες</p>		
<p>Συλλογή άρθρων που εμφανίζονται στα μέσα ενημέρωσης. Συλλογή και διανομή θετικών ειδήσεων σχετικά με το περιστατικό.</p>		
<p>Μέριμνα ώστε να εξακολουθήσουν να υπάρχουν ενημερώσεις και πληροφόρηση κατά τη διάρκεια της φάσης εξομάλυνσης και των τελικών σταδίων του συμβάντος.</p>		

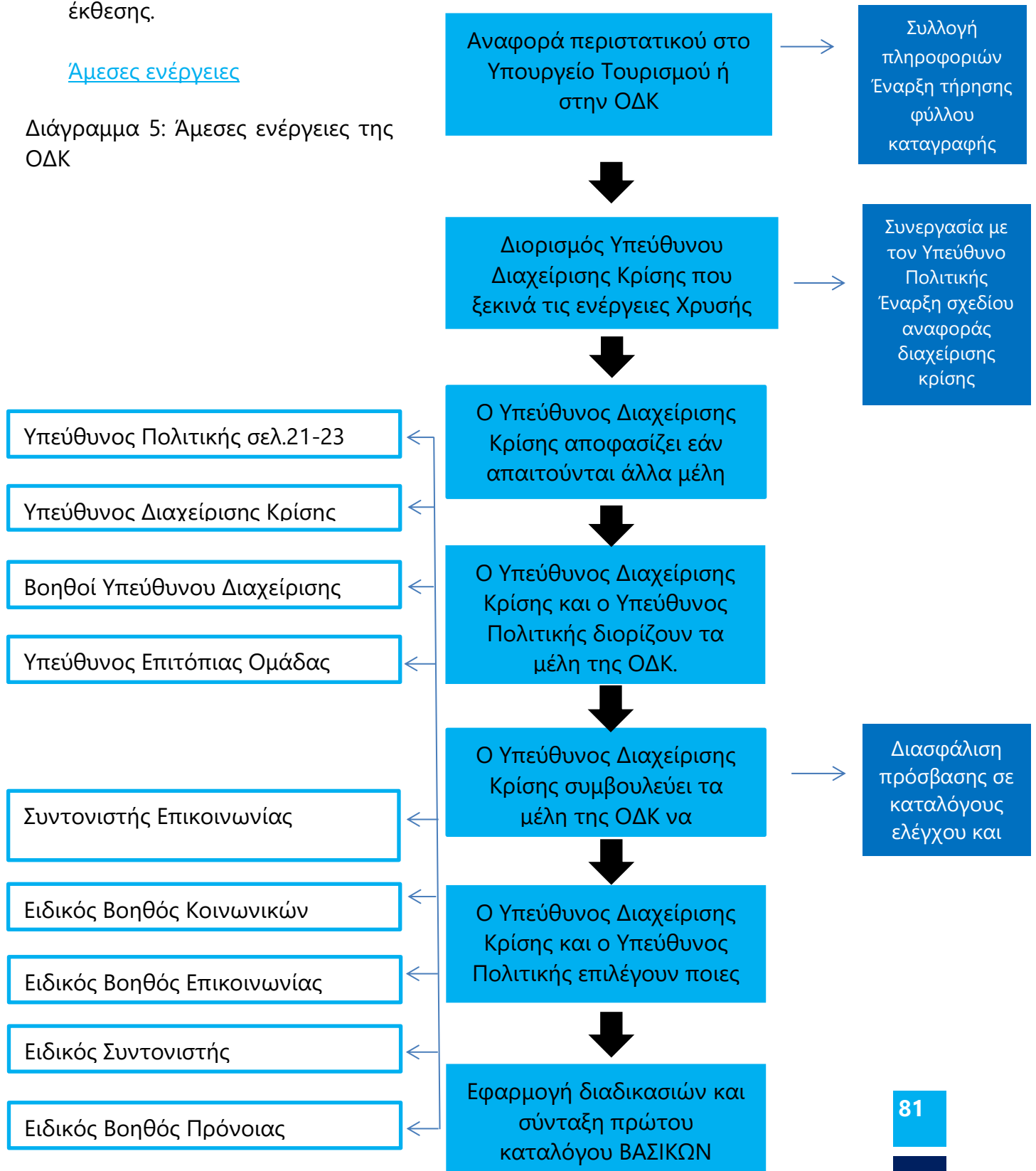
Διενέργεια αξιολόγησης μετά το περιστατικό. Καταγραφή τυχόν αλλαγών/προσθηκών του ΣΔΚΤ για να συμπεριληφθούν σε μελλοντικές ενημερώσεις του ΣΔΚΤ.		
--	--	--

Ενέργειες της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων

Τα παρακάτω διαγράμματα απεικονίζουν τις άμεσες, ενδιάμεσες ενέργειες και ενέργειες εξομάλυνσης της ΟΔΚ. Αυτές οι απεικονίσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως σημείο αναφοράς, ενώ, ανάλογα με το στάδιο, περαιτέρω λεπτομέρειες μπορούν να αναζητούνται στο αντίστοιχο κεφάλαιο της παρούσας έκθεσης.

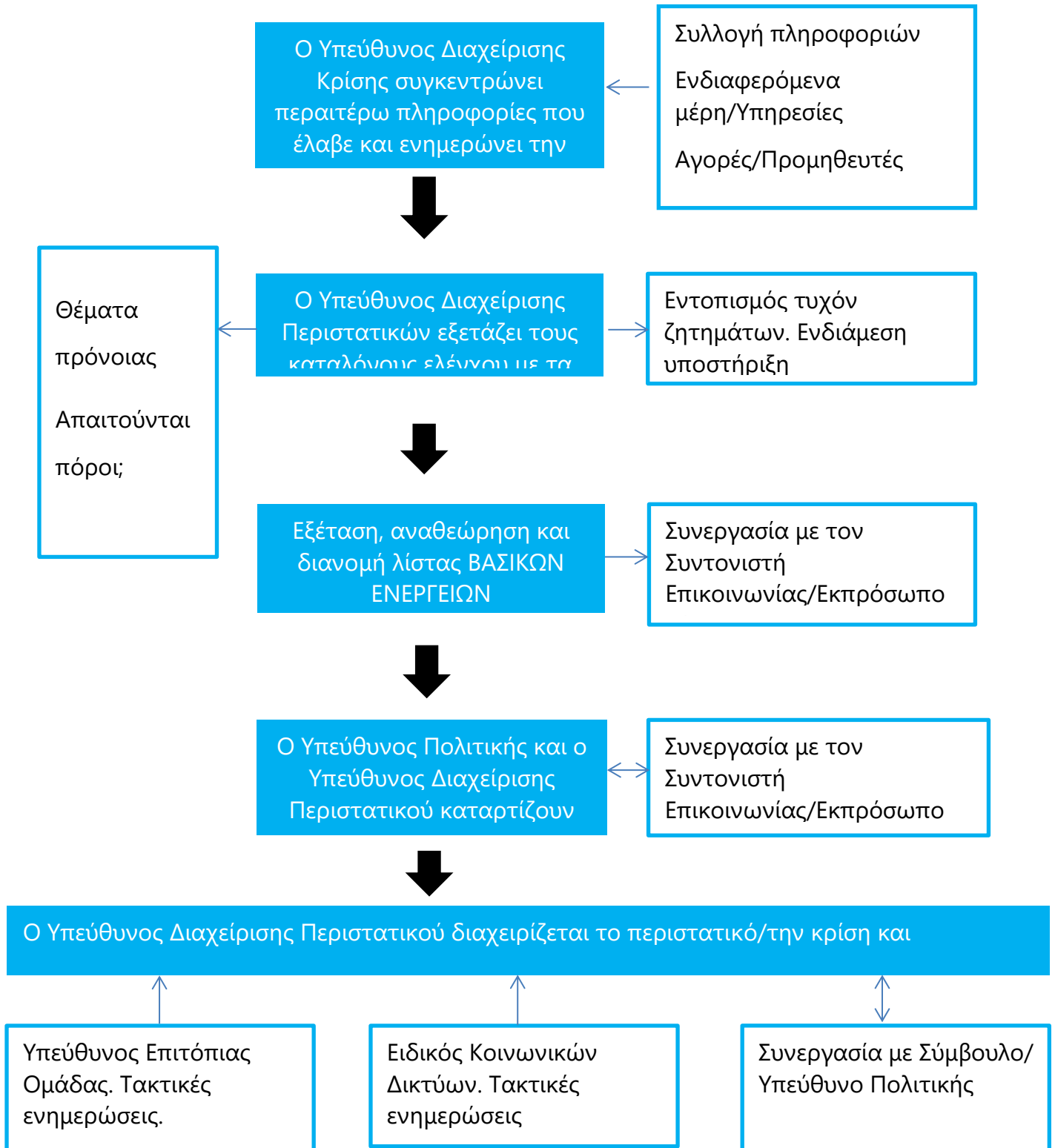
Άμεσες ενέργειες

Διάγραμμα 5: Άμεσες ενέργειες της ΟΔΚ



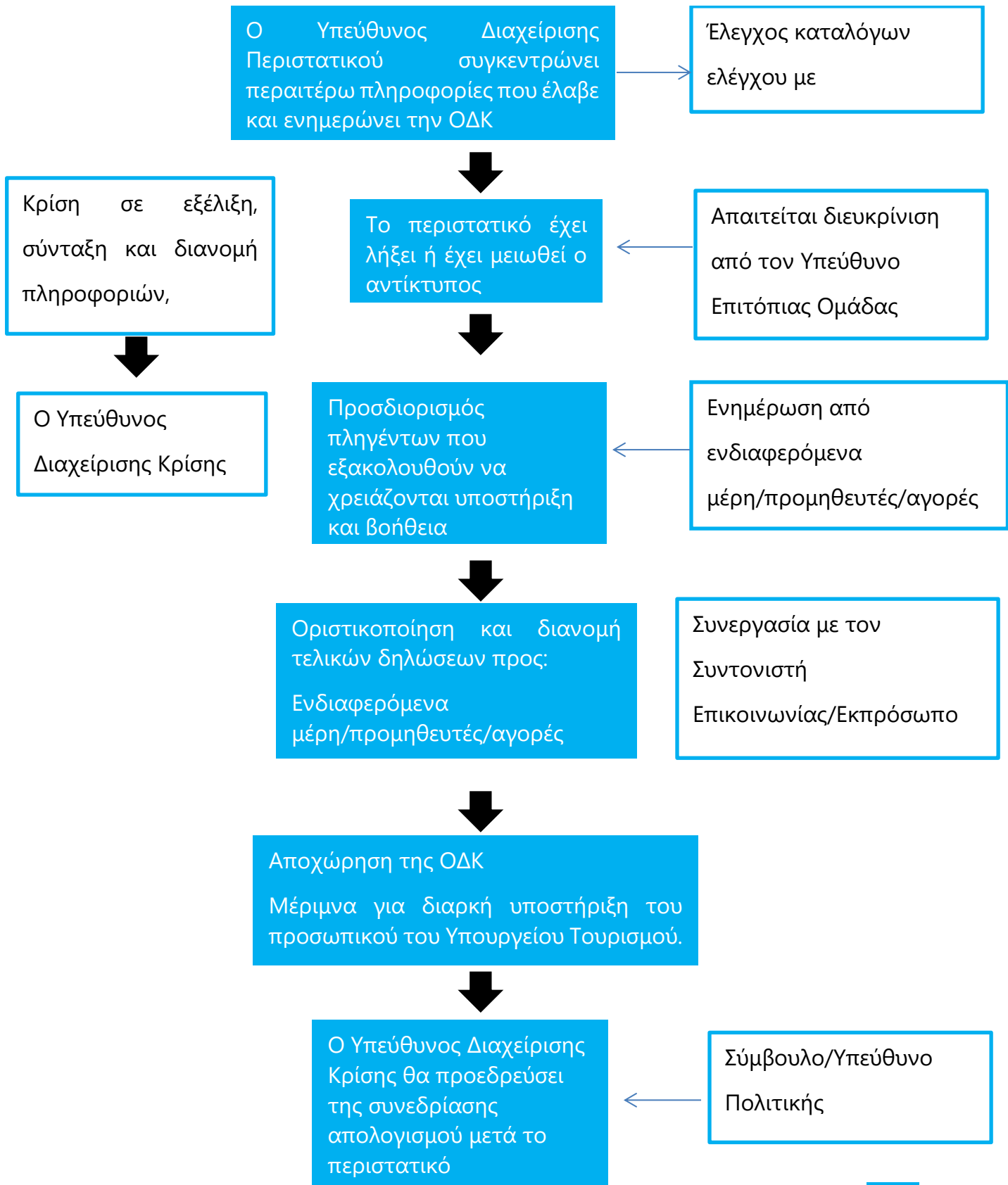
Ενδιάμεσες ενέργειες

Διάγραμμα 6: Ενδιάμεσες ενέργειες της ΟΔΚ



Ενέργειες εξομάλυνσης της ΟΔΚ

Διάγραμμα 7: Ενέργειες εξομάλυνσης της ΟΔΚ



Σχέδιο αναφοράς διαχείρισης κρίσης

Ένα συμβάν κρίσης μπορεί να επέλθει ανά πάσα στιγμή και να επηρεάσει το τουριστικό προϊόν που προσφέρουμε σε πολλούς τομείς. Είναι σημαντικό ως οργανισμός να προσδιορίσουμε τα κατάλληλα άτομα, τα συστήματα, τα μηνύματα και τα πρότυπα που επιθυμούμε να προβάλλουμε εκ των προτέρων.

Προετοιμασία για πιθανές κρίσεις

Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα εντοπίσει την πιθανή απειλή βάσει των γνωστών τρωτών σημείων. Είναι πιθανό να αποτρέψουμε ορισμένες καταστάσεις κρίσης μεταβάλλοντας τις υπάρχουσες συνθήκες ή τις επιχειρησιακές μεθόδους, και να μελετήσουμε τρόπους πιθανής αντιμετώπισης, καθώς και τα καλύτερα και χειρότερα σενάρια.

- **Φυσικές καταστροφές** Σεισμός/ τυφώνας/ ηφαιστειακή έκρηξη/ πλημμύρα/ πυρκαγιές
- **Πολιτικοί κίνδυνοι** Πόλεμος/ πολιτικές αναταραχές/ τρομοκρατία/ ταραχές/ μετανάστευση προσφύγων
- **Οικονομικοί κίνδυνοι** Ύφεση/ νομισματική κατάρρευση/ κατάρρευση tour operator/ Κατάρρευση αεροπορικής εταιρείας
- **Προκλήσεις** Απεργίες/ μπουϊκοτάζ/ κρατικά επιβεβλημένοι περιορισμοί/ αστοχία τεχνολογίας
- **Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι** Πετρελαιοκηλίδα/ ρύπανση/ μόλυνση υδάτων, αέρα, εδάφους
- **Υγειονομικοί κίνδυνοι** Νόσοι/ πανδημία/ επιδημία
- **Μεταφορές:** Καταστροφικό γεγονός/ σύγκρουση/ κρίση που αφορά πορθμεία/ πλοία/ αεροπλάνα/ τρένα/ λεωφορεία

Στη συνέχεια παρέχονται περιγραφές και υποδείγματα που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την αντιμετώπιση της κρίσης και την προετοιμασία για τη

διαχείριση της κατάστασης. Αυτά τα υποδείγματα έχουν σχεδιαστεί για να χρησιμοποιούνται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε κρίσης – ορισμένα μπορεί να είναι σχετικά, άλλα όχι, ανάλογα με τη φύση του περιστατικού.

Ομάδα διαχείρισης κρίσεων

Επικεφαλής της ομάδας θα πρέπει να είναι ένα ανώτερο στέλεχος. Είναι σημαντικό τα μέλη να εκπαιδεύονται στην επικοινωνία με τα μέσα ενημέρωσης και, ως εκ τούτου, ένας επαγγελματίας των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει επίσης να αποτελεί μέρος της ομάδας. Άλλα μέλη ενδέχεται να είναι ανώτερα διοικητικά στελέχη σε συναφή αντικείμενα, που είναι υπεύθυνα για το ελληνικό τουριστικό προϊόν, προϊστάμενοι τμημάτων/ υπεύθυνοι περιοχών.

Όνομα & Τίτλος	Ρόλος/Ευθύνη	Στοιχεία επικοινωνίας

Εκπρόσωποι Τύπου

Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ήδη επιλέξει πιθανούς εκπροσώπους τύπου/ εμπειρογνώμονες στο συναφές αντικείμενο. Ενδεχομένως να είναι συνετό ο οριστικός εκπρόσωπος τύπου να επιλεγεί αφού ξεσπάσει η κρίση. Εξετάστε όλα τα διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, που μπορεί να χρειαστεί να καλύψετε.

Όνομα & Τίτλος	Εμπειρογνωμοσύνη/Ρόλος	Στοιχεία επικοινωνίας

Ενδιαφερόμενα μέρη

Μια πλήρης βάση δεδομένων εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών θα είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι λαμβάνουν ακριβώς τα μηνύματα που θέλετε να ακούσουν και ενδεχομένως τα επαναλαμβάνουν σε άλλα άτομα ή μέσα ενημέρωσης. Το υπόδειγμα του σχεδίου επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη να χρησιμοποιείται και να ενημερώνεται συχνά.

Ενδιαφερόμενο μέρος	Συμφέρον	Βασικές πληροφορίες	Τρόπος επικοινωνίας	Συχνότητα	Παρατηρήσεις

Σχέδιο επικοινωνίας για την αντιμετώπιση κρίσης

Ένα ξεχωριστό σχέδιο μπορεί να αναπτυχθεί για κάθε πιθανό συμβάν.

Είδος κρίσης/συμβάντος	
Στόχοι επικοινωνίας	
Ακροατήριο-στόχος	
Ανάλυση και επαλήθευση ζητημάτων	
Τι συνέβη;	
Πότε συνέβη;	
Ποιος πλήττεται;	
Ποιες αξιόπιστες πηγές πληροφοριών έχουν επιβεβαιωθεί;	
Ποια επιπλέον στοιχεία απαιτούνται για να υπάρξει ορθή αντίληψη του θέματος;	
Τρέχουσα κατάσταση	

Συστήματα ειδοποίησης

Τα συστήματα ειδοποίησης βοηθούν να προσεγγίσουμε γρήγορα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Χρησιμοποιώντας περισσότερες της μίας πλατφόρμες επικοινωνίας (π.χ. email και γραπτά μηνύματα) αυξάνουμε σημαντικά την πιθανότητα επιτυχούς διάδοσης του μηνύματος. Αξιοποιώντας μια βάση δεδομένων ενδιαφερομένων μερών, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ένα σύστημα ειδοποίησης έκτακτης ανάγκης για να επικοινωνήσουμε αυτόματα με μια προκαθορισμένη βάση δεδομένων.

Περιγραφή συστημάτων ειδοποίησης
Γραπτά μηνύματα, email, κ.α.
Αυτόματο σύστημα ειδοποίησης
Πάροχος λογισμικού

Συστήματα παρακολούθησης

Είναι σημαντικό να παρακολουθούμε τι λέγεται στα παραδοσιακά μέσα και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αυτό μπορεί να μας προειδοποιήσει για τυχόν αρνητικά μηνύματα που θα μπορούσαν να επιδεινώσουν μια κρίση. Λογικές αλλαγές στη στρατηγική και τις τακτικές μπορούν να στηριχθούν στην παρακολούθηση όλων των σχολίων των ενδιαφερομένων μερών κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Παρέχονται δωρεάν υπηρεσίες, καθώς και υπηρεσίες παρακολούθησης επί πληρωμή για την αναφορά των αποτελεσμάτων σε διάφορες μορφές. Θα πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, που έρχεται σε άμεση επαφή με τα ενδιαφερόμενα μέρη, να είναι σε θέση να υποβάλει άμεσα αναφορές στην ομάδα επικοινωνίας για την κρίση.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ

Επαλήθευση κρίσης

Ένα πρώτο βήμα είναι να καθοριστεί τι ακριβώς είναι το συμβάν/ η κρίση. Είναι ζωτικής σημασίας να εντοπιστούν και να τεκμηριωθούν όσο το δυνατόν περισσότερα γεγονότα, για παράδειγμα: επιβεβαιώνονται οι πληροφορίες/αναφορές μέσω αξιόπιστων πηγών πληροφόρησης; Ποια πρόσθετα στοιχεία χρειαζόμαστε για να αποκτήσουμε σωστή αντίληψη του συμβάντος; Πότε συνέβη; Ποιος εμπλέκεται; Πώς συνέβη; Τι γίνεται επί του παρόντος;

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Περιγραφή
συμβάντος/της κρίσης

Χρονική εξέλιξη

Αρχικά εμπλεκόμενα
μέρη

Αρχικός αντίκτυπος

Πιθανά αίτια	
Αρχικοί έλεγχοι	
Έλεγχοι σε εξέλιξη	

Δηλώσεις αναμονής

Ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει πρότυπα μηνύματα με βάση τα γεγονότα που μπορούν να κοινοποιηθούν στα μέσα ενημέρωσης, τα ενδιαφερόμενα μέρη κ.λπ. Με τη χρήση προκαθορισμένων δηλώσεων αναμονής αμέσως μετά από μια κρίση, ο οργανισμός κερδίζει χρόνο και επικοινωνεί ότι έχει γνώση του ζητήματος και εργάζεται πάνω σε αυτό. Για παράδειγμα, «Αναμένετε μια δήλωση από τον εκπρόσωπό μας εντός δύο ωρών» ή «Ελέγξτε το Twitter ή τον ιστότοπό μας για ενημερώσεις». Θα πρέπει να επανεξετάζετε τακτικά τις δηλώσεις αναμονής. Αναγνωρίστε την κρίση. Κερδίστε χρόνο. Δείξτε δέσμευση και ενσυναίσθηση.

Δείγματα δηλώσεων	Κανάλια αποστολής
	Ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, email σε ολόκληρη την περιοχή

Βασικά μηνύματα

Η ομάδα διαχείρισης κρίσης θα πρέπει να έχει ως στόχο την ανάπτυξη, με βάση επαληθευμένες πληροφορίες, μηνυμάτων για τη συγκεκριμένη κρίση προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εάν χρειάζεται, η ομάδα θα πρέπει επίσης να δημιουργήσει στοχευμένα μηνύματα για συγκεκριμένες, σχετικές ομάδες ενδιαφερομένων μερών. Μπορούμε να τροποποιήσουμε αυτά τα μηνύματα ανάλογα με τη φύση της πραγματικής κρίσης. Θα πρέπει επίσης να προσαρμόσουμε τα μηνύματα ώστε να ταιριάζουν στις διάφορες μορφές μέσων ενημέρωσης.

Ακροατήριο	Βασικά μηνύματα προς διάδοση	Κανάλια διάδοσης/Εκπρόσωπος Τύπου
Κρατικές υπηρεσίες		
Ενδιαφερόμενα μέρη		
Tour Operators		
Τουριστικοί οργανισμοί		

Λοιπά		
-------	--	--

Αξιολόγηση μετά την κρίση

Μόλις περάσει η κρίση, θα πρέπει να εφαρμόσουμε τις ακόλουθες βέλτιστες πρακτικές: Ολόκληρη η ομάδα κρίσης θα πρέπει να συναντηθεί για μια επίσημη ανάλυση. Εξετάστε τι πήγε καλά και τι όχι. Επίσης, σκεφτείτε ποιες διαδικασίες πριν από το συμβάν θα μπορούσαν να βελτιωθούν. Αξιοποιήστε τα αποτελέσματα της επίσημης ανάλυσης για την να επικαιροποιήσετε το σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων.

Στρατηγική	Περιγραφή	Αποτέλεσμα	Πιθανές βελτιώσεις
Θετικά			
Αρνητικά			

Φύλλο καταγραφής περιστατικού

Το φύλλο καταγραφής περιστατικού είναι ένα πολύ σημαντικό έγγραφο που βοηθά την Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων (ΟΔΚ) να παρακολουθεί τα συμβάντα ενός περιστατικού και να διασφαλίζει ότι οι ενέργειες ακολουθούνται μέχρι την ολοκλήρωσή τους.

Χρησιμοποιείται από όλα τα μέλη της ΟΔΚ για την καταγραφή ενεργειών και αποφάσεων καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου που χρησιμοποιείται το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων στον Τουρισμό (ΣΔΚΤ) για τη διαχείριση ενός εν εξελίξει συμβάντος – συμπεριλαμβανομένων αλλαγών στη σύνθεση της ΟΔΚ

Χρησιμοποιείται για την καταγραφή συνομιλιών και ενεργειών που αναλαμβάνουν όλα τα μέλη της ΟΔΚ ή πρόσθετοι ρόλοι, όπως ορίζονται από τον Υπεύθυνο Πολιτικής ή τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης.

Κάθε μέλος της ΟΔΚ που εμπλέκεται στην αντιμετώπιση ενός περιστατικού θα πρέπει να χρησιμοποιεί το δικό του δελτίο καταγραφής περιστατικού για να καταγράφει και να παρακολουθεί μεμονωμένα τις ενέργειες και τις συνομιλίες του με κρατικές υπηρεσίες, περιφερειακές αρχές, ενδιαφερόμενα μέρη, μέσα ενημέρωσης κ.λπ.

Καταγραφόμενα στοιχεία

- Κάθε συνομιλία, απόφαση ή ενέργεια σχετικά με το περιστατικό.
- Ημερομηνία, ώρα και ποιος συμμετείχε σε μια συζήτηση.
- Σύντομη περιγραφή της συζήτησης και τυχόν ενεργειών που αναλήφθηκαν.
- Όταν ένα στοιχείο ολοκληρωθεί, τίθενται τα αρχικά και η ημερομηνία στη σχετική στήλη.
- Τα Φύλλα Καταγραφής θα πρέπει να φυλάσσονται ασφαλώς πριν επιστραφούν στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κρίσης, ώστε να μπορούν να αποθηκευτούν και να αξιοποιηθούν στην ενημέρωση απολογισμού.

ΦΥΛΛΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ

Κρίση/Περιστατικό/Συμβάν	
---------------------------------	--

Ημ/νία				
Όνομα				
Ρόλος στην ΟΔΚ				
Ημ/νία	Ώρα	Ποιος	Σύντομη περιγραφή της ενέργειας που αναλήφθηκε	Ολοκλήρωση ενέργειας Ημερομηνία/Ωρα

Διεθνείς μελέτες περιπτώσεων

Το παρόν κεφάλαιο παρέχει μερικά παραδείγματα²⁷ σχετικά με το πώς προορισμοί και οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα αντιμετωπίζουν τη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό. Παρακάτω, η έκθεση παρουσιάζει και συζητά περιπτώσεις επιτυχίας, καταστάσεις που πρέπει να αποφεύγονται και, πέρα από την άποψη του προορισμού, δίνει παραδείγματα για το πώς ορισμένες οντότητες του ιδιωτικού τομέα αντιμετωπίζουν μια πιθανή κρίση.

Προετοιμασία για τη γρίπη των πτηνών: Ανάπτυξη σεναρίων στον οργανισμό Visit Scotland

Μετά την πρώτη ανίχνευση του SARS και της γρίπης των πτηνών το 2003, ο κόσμος έμαθε πόσο γρήγορα μπορούν να εξαπλωθούν οι μολυσματικές ασθένειες. Καθώς ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας διατήρησε τον συναγερμό σε υψηλά επίπεδα, η Visit Scotland, ο εθνικός οργανισμός τουρισμού της Σκωτίας, άρχισε να εξετάζει τις συνέπειες μιας πιθανής εξάπλωσης της γρίπης των πτηνών στην τοπική τουριστική βιομηχανία της.

Η τεχνική ανάπτυξης σεναρίων χρησιμοποιήθηκε για να κατανοήσει πώς οι μελλοντικές αλλαγές θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον σκωτσέζικο τουρισμό. Μετά την εξέταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, το προσωπικό της Visit Scotland και μια ερευνητική ομάδα ακολούθησαν μια προσέγγιση 8 βημάτων:

1^ο Βήμα

Εξετάστηκε το υπάρχον σενάριο που αναπτύχθηκε από το Υπουργείο Υγείας της Σκωτίας, εξετάζοντας ιδίως τις παραδοχές και τις επιπτώσεις στον τομέα του τουρισμού.

²⁷ Παραπομπές:

Crisis Management in the Tourism Industry, Glasser 2001
Crisis & Disaster Management for Tourism, Ritchie 2008
Crisis Management in Tourism, Prideu, Laws, Chong 2006

2° Βήμα

Πραγματοποιήθηκε μια συνάντηση ανταλλαγής ιδεών για να εντοπιστούν ζητήματα και συσχετισμοί που προκαλούν προβληματισμό. Αναπτύχθηκαν δύο σενάρια, το «είναι εκεί έξω» και το «είναι εδώ» μαζί με τις βασικές παραδοχές. Στη συνέχεια γράφτηκαν οι πλοκές των δύο σεναρίων.

3° Βήμα

Ο οικονομικός αντίκτυπος που θα είχαν και τα δύο σενάρια στον τομέα του τουρισμού και στην ευρύτερη οικονομία της Σκωτίας και του Ηνωμένου Βασιλείου, εκτιμήθηκε με τη χρήση του «μοντέλου Moffat» – ενός στατικού μοντέλου υπολογίσιμης γενικής ισορροπίας μιας χώρας, το οποίο χρησιμοποίησε η Visit Scotland.

4° Βήμα

Τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν στην κυβέρνηση της Σκωτίας αφού εξετάστηκαν από την ομάδα σχεδιασμού σεναρίων. Η ανατροφοδότηση ενσωματώθηκε στις πλοκές των σεναρίων ώστε να γίνουν ακόμα πιο ρεαλιστικά.

5° Βήμα

Προσδιορίστηκαν τα βασικότερα ενδιαφερόμενα μέρη από τον τουριστικό κλάδο του Ηνωμένου Βασιλείου για να μελετήσουν τα σενάρια και κλήθηκαν να συμμετέχουν σε workshop.

6° Βήμα

Τα ενδιαφερόμενα μέρη χωρίστηκαν σε δύο ομάδες για workshop μισής ημέρας. Πριν από το κάθε workshop, στην αρχή της συνάντησης οι συμμετέχοντες λάμβαναν τα σενάρια μαζί με βασική βιβλιογραφία, καθώς και ιατρική ενημέρωση σχετικά με τη γρίπη των πτηνών. Για την τόνωση της συζήτησης χρησιμοποιήθηκαν προκαθορισμένες ερωτήσεις. Και οι δύο ομάδες χρησιμοποίησαν το εξαγωνικό μοντέλο για διευκόλυνση της διαδικασίας και για να δομήσουν τα σχόλια και τις ιδέες τους.

7° Βήμα

Στη συνέχεια αξιολογήθηκαν τα σενάρια ως προς την ρεαλιστικότητα και εγκυρότητά τους και αξιοποιήθηκαν τα σχόλια για περαιτέρω βελτίωση.

8° Βήμα

Με βάση τα βελτιωμένα σενάρια που βοήθησαν στην κατανόηση του αντίκτυπου του συμβάντος και των συνεπειών και αλληλεπιδράσεων στους διάφορους τομείς δραστηριότητας (καταναλωτές, δημόσιος τομέας, τουριστική βιομηχανία), η Visit Scotland προσδιόρισε τα σημαντικά ζητήματα για το συγκεκριμένο είδος κρίσης. Βάσει των ανωτέρω, διατυπώθηκαν συγκεκριμένες προτεραιότητες για δράσεις και βήματα με στόχο την καλύτερη προετοιμασία της Visit Scotland και του τομέα του τουρισμού σε σχέση με τη γρίπη των πτηνών.

Η περίπτωση της Γκάμπια – Αποφυγή της υπερβολικής εξάρτησης

Η Γκάμπια είναι μια χώρα της Δυτικής Αφρικής με 1,2 εκατομμύρια κατοίκους. Ως πρώην βρετανική αποικία, η χώρα έγινε ανεξάρτητο κράτος εντός της Κοινοπολιτείας το 1995. Η οικονομία της Γκάμπια είναι φτωχή και εξαρτάται σχεδόν εξ ολοκλήρου από την καλλιέργεια και την εξαγωγή αραχίδας με τη μορφή φιστικιών, λαδιού και ζωοτροφών.

Ο τουρισμός αναπτύχθηκε με ταχείς ρυθμούς και έφτασε το 1994 σε περισσότερες από 78.000 διεθνείς αφίξεις τουριστών, με αποτέλεσμα να καταστεί σημαντικός παράγοντας εσόδων σε ξένο νόμισμα. Ωστόσο, η κατανομή αυτού του τουρισμού αποδείχθηκε αρκετά άνιση.

Από την αρχή, η Γκάμπια εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό από τους τουρίστες από το Ηνωμένο Βασίλειο. Εκείνη την εποχή, περισσότερο από το 60% όλων των ναυλωμένων πτήσεων προερχόταν από το Ηνωμένο Βασίλειο που αντιπροσώπευαν τις 52.000 από τις 78.000 αφίξεις στη χώρα το 1994.

Αυτή η ειδική εξάρτηση αποδείχθηκε μοιραία για την οικονομία. Τον Νοέμβριο του 1994, η Μονάδα Ταξιδιωτικών Οδηγιών του βρετανικού Υπουργείου Εξωτερικών

(Travel Advise Unit of the British Foreign and Commonwealth Office) εξέδωσε την τρίτη ταξιδιωτική οδηγία εντός ενός εξαμήνου σχετικά με την Γκάμπια. Λόγω στρατιωτικού πραξικοπήματος πέντε μήνες νωρίτερα, η πολιτική κατάσταση θεωρήθηκε ασταθής και συστήθηκε στους ταξιδιώτες να αναβάλουν τα ταξιδιωτικά τους σχέδια, εάν ήταν δυνατόν.

Ως αποτέλεσμα, όλοι οι βρετανοί tour operator, εκτός από έναν, ακύρωσαν αμέσως τις δραστηριότητές τους και διέκοψαν όλα τα προγραμματισμένα χειμερινά προγράμματα. Γρήγορα ακολούθησαν και οι tour operators της Σκανδιναβίας οι οποίοι εγκατέλειψαν επίσης την αγορά. Τέλος, μόνο οι ολλανδικοί και οι γερμανικοί tour operators συνέχισαν να δραστηριοποιούνται κανονικά. Ο αριθμός Βρετανών τουριστών μειώθηκε κατά 73% σε 14.000.

Η απώλεια αυτή είχε τεράστιο αντίκτυπο όχι μόνο στους τομείς που σχετίζονται με τον τουρισμό αλλά και σε ολόκληρη την οικονομία της Γκάμπιας. Περισσότερες από 1.000 θέσεις εργασίας χάθηκαν στον ξενοδοχειακό κλάδο και τουλάχιστον οκτώ ξενοδοχεία αναγκάστηκαν να κλείσουν. Τα άτομα που εξαρτώνται έμμεσα από τον τουρισμό, όπως οι οδηγοί ταξί και οι πωλητές αναμνηστικών, έχασαν επίσης την κύρια πηγή εισοδήματός τους. Η αιφνίδια μείωση των εσόδων από τουριστικές πηγές, όπως ο φόρος πωλήσεων, ο φόρος αναχώρησης αεροδρομίου και οι εισαγωγικοί δασμοί, οδήγησε σε σοβαρή έλλειψη ξένου νομίσματος. Επιπλέον, με την παύση των ναυλωμένων πτήσεων που χρησίμευαν ως μεταφορείς εμπορευμάτων, τα προϊόντα δεν μπορούσαν πλέον να εξαχθούν από τη χώρα και χίλιες επιπλέον θέσεις εργασίας χάθηκαν στη μεγαλύτερη επιχείρηση οπωροκηπευτικών της χώρας. Επιπλέον, άλλοι τομείς, όπως η γεωργία και η ζυθοποιία, υπέστησαν επίσης σοβαρές οικονομικές μειώσεις.

Αυτές οι σοβαρές συνέπειες των ταξιδιωτικών οδηγιών που εκδόθηκαν οφείλονται κυρίως στο γεγονός ότι ο τουριστικός τομέας της Γκάμπιας εστίαζε πάρα πολύ στη βρετανική αγορά και είχε μεγάλη εξάρτηση από λίγους tour operator. Ενώ σε περιόδους τουριστικής ανάπτυξης η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη,

σε περιόδους κρίσης τα προβλήματα αυξάνονται δυσανάλογα και μπορούν να δημιουργήσουν μια πολύ σοβαρή κατάσταση. Για να αποφευχθεί αυτό, συνιστάται περαιτέρω διαφοροποίηση στις αγορές και τα προϊόντα. Οι αφίξεις Γερμανών και Ολλανδών τουριστών παρέμειναν σταθερές κατά τη διάρκεια ισχύος αυτής της ταξιδιωτικής οδηγίας, αλλά παρ' όλα αυτά το μερίδιό τους ήταν πολύ μικρό για να αντισταθμίσει την απόσυρση των βρετανών επισκεπτών.

Tour operator - Η Διαχείριση κρίσεων στην TUI

Για ορισμένους tour operator, η διαχείριση κρίσεων έχει ήδη καταστεί μέρος της συνολικής στρατηγικής τους για την ποιότητα. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία τμημάτων αποκλειστικά υπεύθυνων για τη διαχείριση κρίσεων, που φέρουν και αντίστοιχους τίτλους. Ωστόσο, η διαχείριση ακραίων καταστάσεων δεν αποτελεί κάτι νέο για τους περισσότερους tour operator, και είναι συχνά ένας από τους λόγους για τους οποίους οι παραθεριστές αποφασίζουν να επιλέξουν ένα οργανωμένο ταξίδι. Η TUI, ένας μεγάλος ευρωπαϊκός tour operator, για παράδειγμα, διαχειρίζεται κάθε χρόνο περίπου 200 περιπτώσεις θανάτων και 1.000 δύσκολες περιπτώσεις υγείας, όπως εγκεφαλικά επεισόδια, μεταξύ των πελατών της.

Η TUI διαθέτει μόνιμο τμήμα με επικεφαλής τον Διευθυντή Διαχείρισης Κρίσεων και Συμβάντων (MCEM). Ο MCEM είναι υπεύθυνος για τον εταιρικό σχεδιασμό και τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και κρίσεων της TUI. Ο MCEM είναι επίσης υπεύθυνος για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός μεγάλου δικτύου που περιλαμβάνει όλους τους σχετικούς τομείς της εταιρείας, καθώς και κρατικούς φορείς και ενώσεις. Ο MCEM αναφέρεται απευθείας στη Διοίκηση της TUI Germany Limited.

Η Επιτροπή Κρίσεων συνεδριάζει σε περίπτωση κρίσης. Εκτός από τα ήδη ορισθέντα μέλη από τα τμήματα επικοινωνιών, πωλήσεων, διαχείρισης ποιότητας, διαχείρισης προϊόντων και μεταφορών, και άλλα μέλη καλούνται να ενταχθούν στην ομάδα ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε κατάστασης.

Οι δραστηριότητες διαχείρισης κρίσεων συγκεντρώνονται και τελούν υπό τη διαχείριση των κεντρικών γραφείων της TUI στο Ανόβερο (Γερμανία). Για τη λήψη μέτρων υπάρχει πάντα συντονισμός και συνεννόηση με τις πληγείσες περιοχές/προορισμούς, αλλά μόνο τα μέλη του τμήματος Διαχείρισης Κρίσεων και Συμβάντων έχουν την αναγκαία εικόνα της αγοράς και την αρμοδιότητα να αποφασίζουν για ειδικές πτήσεις εκκένωσης, αποστολή ασθενοφόρων κ.λπ.

Η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων της TUI περιλαμβάνει αρκετές βασικές δραστηριότητες. Κατ' αρχάς, περιλαμβάνει την ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης για συνήθεις καταστάσεις που προκύπτουν από δυσμενή συμβάντα. Στα σχέδια αυτά καθορίζονται τα καθήκοντα, οι αρμοδιότητες και οι κανόνες δεοντολογίας, όπως και οι διαδικασίες πληροφόρησης και λήψης αποφάσεων. Τα σχέδια έκτακτης ανάγκης επικαιροποιούνται διαρκώς. Επίσης επικαιροποιούνται διαρκώς σημαντικά δεδομένα, όπως τα ονόματα του βασικού προσωπικού, οι αριθμοί τηλεφώνου και φαξ. Ένα ακόμα σημαντικό αποτέλεσμα αυτού του σχεδιασμού είναι η κατάρτιση καταλόγων ελέγχου για εκκενώσεις και αεροπορικά ατυχήματα. Οι εν λόγω κατάλογοι ελέγχου είναι τυποποιημένοι και δεν αφορούν έναν συγκεκριμένο προορισμό.

Επιπλέον, ο οργανισμός διαθέτει και ειδικές αίθουσες. Μεταξύ αυτών είναι και το κέντρο ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, 24 ώρες το 24ωρο, και παρακολουθεί και συντονίζει την εναέρια κυκλοφορία που σχετίζεται με την εταιρεία. Επιπλέον, υπάρχει ένα κέντρο διαχείρισης κρίσεων που είναι εξοπλισμένο και προετοιμασμένο για τη διαχείριση μιας κατάστασης κρίσης. Η επαφή με τους πελάτες, ένας ολοένα και πιο σημαντικός παράγοντας σε περιόδους κρίσεων, είναι κάτι το οποίο η εταιρεία χειρίζεται με δικούς της πόρους σε περίπτωση καταστάσεων μεγάλης κλίμακας όπως ένα αεροπορικό ατύχημα. Επιπλέον, η TUI είναι μέλος του κέντρου GAST/EPIC που επιτρέπεται να χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις του GAST/EPIC στο αεροδρόμιο του Μονάχου (Γερμανία).

Εκτός αυτού, έχουν συσταθεί ομάδες φροντίδας. Αυτές οι ομάδες είναι ήδη γνωστές από τον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών, όπου χρησιμοποιούνται για αρκετά χρόνια για την παροχή φροντίδας στους πληγέντες ενός περιστατικού και τους συγγενείς τους. Από τις αρχές του 2002, η TUI βασίζεται σε 230 περίπου μέλη του προσωπικού που προσφέρονται εθελοντικά να βοηθήσουν σε καταστάσεις κρίσης. Μετά την επιλογή του προσωπικού, η οποία εστιάζει στην ψυχική δύναμη, την διακριτικότητα, την κατανόηση και τις οργανωτικές ικανότητες, παρακολουθεί ένα

τριήμερο βασικό σεμινάριο με ιδιαίτερη έμφαση στην ψυχολογία σε καταστάσεις κρίσης. Διοργανώνονται ετήσια μονοήμερα σεμινάρια ώστε η κατάσταση ετοιμότητας να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

Οι ομάδες φροντίδας της ΤUI μπορούν να μετακινηθούν και έχουν σταλεί περιστασιακά στο παρελθόν σε διάφορους προορισμούς (συνήθως αποστολές του ενός ατόμου). Ωστόσο, ιδανικά, εκπαιδευμένα μέλη της ομάδας φροντίδας εργάζονται ήδη σε άλλους βασικούς ρόλους στους προορισμούς. Για να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο η κατάσταση, η ΤUI έχει θέσει ως στόχο τη διεύρυνση αυτού του προσωπικού που έχει διπλό ρόλο σε όλους τους προορισμούς.

Οι πλημμύρες του αιώνα στη Σαξονία τον Αύγουστο του 2002

Τον Αύγουστο του 2002, η ανατολική και νοτιοανατολική Γερμανία καθώς και τμήματα της Ανατολικής Ευρώπης επλήγησαν από πλημμύρες ιστορικών διαστάσεων. Ιδιαίτερα επλήγη η περιοχή της Σαξονίας. Μετά από μέρες βροχοπτώσεων, οι ποταμοί των Όρεων μεταλλεύματος και ο Έλβας μετατράπηκαν σε χειμάρρους και υπερχείλισαν τις όχθες τους πλημμυρίζοντας κοιλάδες, καταστρέφοντας φράγματα, σπίτια, γέφυρες και δρόμους. Είκοσι άνθρωποι έχασαν τη ζωή τους σε αυτές τις πλημμύρες. Εκατόν δέκα τραυματίστηκαν. Χιλιάδες άνθρωποι αναγκάστηκαν να εγκαταλείψουν τα σπίτια τους, ενώ μόνο στη Δρέσδη, 30.000 άνθρωποι αναγκάστηκαν να εγκαταλείψουν τις εστίες τους.

Αυτή η φυσική καταστροφή προκάλεσε τη μεγαλύτερη επιχείρηση διάσωσης των τελευταίων 50 ετών. Περισσότεροι από 40.000 πυροσβέστες, 25.300 στρατιώτες, 10.000 υπηρετούντες στη Γερμανική Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Τεχνικής Αρωγής (THW) και 25.000 εθελοντές αγωνίζονταν για να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις των πλημμυρών. Αυτή η καταστροφή είχε εκτεταμένες συνέπειες για τον ακμάζοντα τουρισμό στη Σαξονία. Σε ορισμένα μέρη της περιοχής, ολόκληρη η τουριστική υποδομή (ξενοδοχεία, εστιατόρια, αξιοθέατα κ.λπ.) καταστράφηκε και τα μέσα μεταφοράς επηρεάστηκαν σοβαρά. Μετά την πρώτη είδηση της καταστροφής υπήρξε ένα μεγάλο κύμα ακυρώσεων.

Μέσα από τις αρνητικές αναφορές στα μέσα ενημέρωσης και τις συνεχείς εκκλήσεις για δωρεές, προκλήθηκε μια αρνητική εικόνα τέτοιων διαστάσεων που οι πιθανοί τουρίστες έμειναν μακριά από τον προορισμό ακόμη και όταν τα ταξίδια έγιναν και πάλι δυνατά. Ο αριθμός των επισκεπτών στις περιοχές που επλήγησαν περισσότερο από τις πλημμύρες μειώθηκε κατά τους μήνες Αύγουστο και Σεπτέμβριο κατά 40% σε σύγκριση με τα στοιχεία του προηγούμενου έτους. Συνολικά, οι αφίξεις τουριστών στη Σαξονία μειώθηκαν για το έτος 2002 κατά 362.000, πάνω από 8%.

Για την πόλη της Δρέσδης, οι απώλειες από την τουριστική βιομηχανία εκτιμώνται σε 164,3 εκατομμύρια ευρώ.

Τα μέσα ενημέρωσης χαρακτήρισαν αμέσως τις πλημμύρες ως «πλημμύρες του αιώνα», γεγονός που κατέδειξε τις τεράστιες επιπτώσεις που είχε το γεγονός αυτό σε όλους. Παρατηρήθηκε, ωστόσο, ότι ο βαθμός ευαισθητοποίησης και επίγνωσης των υπευθύνων για τον τουρισμό σε θέματα κρίσης ήταν πολύ χαμηλός. Γενικά θεωρούσαν την εμφάνιση κρίσεων στον τουρισμό σε άλλες περιοχές του κόσμου πιο πιθανές και φυσιολογικές, αλλά δεν μπορούσαν να δεχθούν ότι κάτι τέτοιο θα μπορούσε να συμβεί στη δική τους περιοχή αρμοδιότητας. Κατά συνέπεια, δεν υπήρχαν διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων. Η κοινή άποψη ήταν ότι οι κρίσεις μπορούν γενικά να αντιμετωπιστούν μόνο τη στιγμή που εκδηλώνονται και με αυτοσχεδιασμό και όχι με τη βοήθεια μέτρων πρόληψης. Η άποψη αυτή εξακολουθεί να επικρατεί ακόμα και μετά τις εμπειρίες του Αυγούστου 2002. Για τον λόγο αυτό, αλλά και λόγω των περιορισμένων οικονομικών και προσωπικών περιθωρίων των τουριστικών οργανισμών, τα προληπτικά τους μέτρα εξακολουθούν να περιορίζονται μάλλον στις νομικές υποχρεώσεις που έχουν (π.χ. πυροπροστασία και οδοί διαφυγής), ενώ ο προορισμός εξακολουθεί να μην διαθέτει σχέδια υψηλότερου επιπέδου για την αντιμετώπιση κρίσεων στον τουρισμό.

Οι πλημμύρες στη Σαξονία κατέδειξαν τον διατομεακό χαρακτήρα του τουρισμού και την εξάρτησή του από το δημόσιο τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, λόγω του μεγέθους της περιοχής της καταστροφής, υπήρξε αλληλοεπικάλυψη των διαφόρων διοικητικών και εδαφικών τομέων αρμοδιότητας. Μόνο στη Σαξονία, περισσότερες από 18 περιφέρειες επλήγησαν από τις πλημμύρες και, κατά συνέπεια, ενεπλάκησαν 18 τοπικές κυβερνήσεις, οργανισμοί τουρισμού κ.λπ.

Εν προκειμένω, διαπιστώθηκε ότι το πρόβλημα της ευθύνης ήταν μάλλον περιορισμένο. Από τη μία, αυτή η καταστροφή έφτασε σε τέτοιο βαθμό που ξεπέρασε κατά πολύ τα σύνορα των προορισμών. Από την άλλη, λόγω της σύνθετης

συνολικής κατάστασης, οι εκ του Νόμου υπεύθυνοι, δηλαδή οι Τοπικοί Επίτροποι, δεν φρόντισαν ή φρόντισαν ελάχιστα τα σημαντικά για τον τουρισμό προβλήματα.

Το κενό αυτό ήρθε να καλυφθεί από τους τοπικούς και περιφερειακούς τουριστικούς οργανισμούς και τους εκπροσώπους του ιδιωτικού τομέα. Αν και, λόγω της έλλειψης ενδιαφέροντος από τα ανώτερα επίπεδα, οι τουριστικοί οργανισμοί είχαν σχετικά μεγάλα περιθώρια ελιγμών στη διάθεσή τους, κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν οικονομικούς και προσωπικούς περιορισμούς και περιορισμούς λόγω της απόγνωσης των ίδιων των οργανισμών τους. Ωστόσο, χάρη στη δική τους πρωτοβουλία, τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα, την ανακατανομή της χρηματοδότησης και τις χορηγίες, μπόρεσαν να θέσουν σε κίνηση δραστηριότητες ανάκαμψης. Με αυτόν τον τρόπο, ο τουρισμός στη Σαξονία, μέσα σε έναν χρόνο, έφτασε στα προ-κρίσης επίπεδα τουριστικών αφίξεων.

Παρά την επιτυχία αυτή, πολλές μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις και οργανισμοί παραπονέθηκαν για την ανεπαρκή υποστήριξη που έλαβαν και για το πόσο λίγο λήφθηκαν υπόψη τα δικά τους συμφέροντα σε σχέση με τα συμφέροντα των μεγάλων εταιρειών. Επέκριναν ιδιαίτερα την εφαρμογή και την κατανομή των κονδυλίων, τον τρόπο με τον οποίο οι έμμεσες ζημιές αντικατοπτρίστηκαν στις οικονομικές τους αποζημιώσεις και το γεγονός ότι οι προωθητικές καμπάνιες εστίασαν μόνο στους μεγάλους προορισμούς.

Αυτές οι διαφορές στον καθορισμό των στόχων της διαχείρισης της κρίσης ήταν ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς ο τουρισμός στη Σαξονία κυριαρχείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι εταιρείες αυτές δυσκολεύονται περισσότερο να αντισταθμίσουν τις ζημιές τους και να χρηματοδοτήσουν την ανάκαμψή τους σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Η περίπτωση των πλημμυρών στη Σαξονία υπογραμμίζει την ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης και η μακροπρόθεσμη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.

Οι επιθέσεις του Μπαλί το 2002 - Η απόκριση στις ταξιδιωτικές οδηγίες

Στις 12 Οκτωβρίου 2002, εξερράγη βόμβα στη δημοφιλή περιοχή Kuta Beach του Μπαλί. Στην επίθεση έχασαν τη ζωή τους 202 άνθρωποι, ανάμεσά τους: 88 Αυστραλοί, 38 Ινδονήσιοι, 26 Βρετανοί, 7 Αμερικανοί, 6 Γερμανοί, 5 Σουηδοί και 4 Γάλλοι. Εκατοντάδες άλλοι τραυματίστηκαν, οι περισσότεροι αλλοδαποί. Τα παρακάτω διαγράμματα δείχνουν πώς αυτές οι επιθέσεις θεωρήθηκαν και ταξινομήθηκαν ως επικίνδυνες από τα αντίστοιχα υπουργεία σε μεγάλες αγορές προέλευσης.

Πίνακας 2: Ταξινόμηση του Μπαλί στις ταξιδιωτικές οδηγίες των διαφόρων χωρών στις 17 Οκτωβρίου 2002:

ΗΠΑ	Προξενική ενημέρωση	Δημόσια ανακοίνωση	Προειδοποίηση για ταξίδια		
Ηνωμένο Βασίλειο	Ταξιδιωτική οδηγία	Οδηγία αποφυγής όλων πλην απολύτως απαραίτητων ταξιδιών	Οδηγία αποφυγής όλων των ταξιδιών		
Γερμανία	Ταξιδιωτική οδηγία	Οδηγία ασφάλειας	Προειδοποίηση για ταξίδια		
Αυστρία	Καλό επίπεδο ασφάλειας	Κίνδυνος για την ασφάλεια			Προειδοποίηση για ταξίδια
		Μειωμένος κίνδυνος για την ασφάλεια	Υψηλός κίνδυνος για την ασφάλεια	Πολύ υψηλός κίνδυνος για την ασφάλεια	

Γαλλία		Οδηγία αποφυγής όλων πλην απολύτως απαραίτητων επαγγελματικών ταξιδιών	Οδηγία αποφυγής όλων των ταξιδιών
--------	--	--	-----------------------------------

Οι πληροφορίες από τα Υπουργεία Εξωτερικών έχουν διαφορετικά πλεονεκτήματα. Αρχικά, αφορούν άμεσα τον τουρισμό και ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των ταξιδιωτών. Επιπλέον, το Υπουργείο Εξωτερικών λαμβάνει υπόψη όλες τις εθνικές συνιστώσες, δηλαδή τη χώρα προέλευσης των τουριστών, και βασίζει την κρίση του σε αυτά τα σημεία. Όσον αφορά το ζήτημα της τρομοκρατικής απειλής που αναλύεται, η ερμηνεία αυτή είναι ιδιαίτερα πολύτιμη εάν η τρομοκρατική δράση στοχεύει τη χώρα ή την προέλευση του τουρίστα και, ως εκ τούτου, ενέχει μια εθνική συνιστώσα. Επιπλέον, οι αναφερόμενες χώρες έχουν ένα δίκτυο προξενικών εκπροσώπων που δεν μπορεί να παράσχει κανένας άλλος οργανισμός ή εταιρεία.

Το μειονέκτημα είναι ότι οι εκτιμήσεις, παρά το εύρος και τη συνάφεια των παρεχόμενων πληροφοριών, υπόκεινται σε πολιτικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η εκτίμηση υπόκειται σε πολιτικό έλεγχο, δεδομένου ότι οι οικονομικές συνέπειες μιας προειδοποίησης μπορεί να είναι σημαντικές. Μεταξύ των πολλών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν είναι οι ακόλουθοι:

- Πρόκειται για φίλη χώρα;
- Έχουν συμφέροντα στη χώρα επιχειρήσεις της χώρας που κάνει την εκτίμηση;
- Υπάρχουν σημαντικά τμήματα του πληθυσμού της χώρας που εκτιμάται τα οποία ζουν στη χώρα που κάνει την εκτίμηση και πλησιάζουν εκλογές;
- Υπάρχουν ιστορικοί περιορισμοί που υπαγορεύουν ιδιαίτερη προσοχή;

Εξέχοντα πρόσωπα - Διασφάλιση στους προορισμούς

Είναι γνωστό ότι μια χορηγία βοηθά στην προώθηση ενός προϊόντος. Σπανιότερη, καθώς το ρίσκο είναι μεγαλύτερο, είναι η χρήση εξεχουσών προσωπικοτήτων για την υπέρβαση αρνητικών γεγονότων ή ακόμη και μιας μακροχρόνιας αρνητικής εικόνας. Η Χίλαρι Ρόνταμ Κλίντον, τότε πρώτη κυρία και νυν γερουσιαστής από τη Νέα Υόρκη, επισκέφθηκε το 1999 την πόλη του Παλέρμο, την πρωτεύουσα της Σικελίας (Ιταλία), η οποία πάλευε με την αρνητική εικόνα ως προπύργιο της μαφίας. Στη διάρκεια της επίσκεψής της έκανε τα πάντα για να υπογραμμίσει ότι πίστευε ότι αυτή η πόλη θα έπρεπε να θεωρείται ασφαλέστερος τουριστικός προορισμός. Οι αντιδράσεις στον τύπο κατέδειξαν την επιτυχία αυτής της επίσκεψης για τον προορισμό με πολλά θετικά άρθρα σχετικά με τον «ασφαλέστερο προορισμό» ή «την Αναγέννηση της Ιταλίας».

Ένα άλλο παράδειγμα χρήσης εξέχοντων προσώπων ήταν η διαφημιστική εκστρατεία που ξεκίνησε η Lufthansa μετά τις επιθέσεις της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στις Ηνωμένες Πολιτείες. Διαβλέποντας ότι η διστακτικότητα των πελατών απέναντι στα αεροπορικά ταξίδια ήταν περισσότερο συναισθηματική παρά λογική, χρησιμοποίησε προσωπικότητες υψηλής δημόσιας αξιοπιστίας στην τρίμηνη καμπάνια της. Η στρατηγική αυτή της εταιρείας είχε άνω του μέσου όρου θετικά αποτελέσματα.

Προορατικότητα - Air Berlin

Στις 18 Νοεμβρίου 2003, ένα επιβατικό αεροσκάφος της Air Berlin χρειάστηκε να πραγματοποιήσει αναγκαστική προσγείωση στο στρατιωτικό τμήμα του αεροδρομίου της Ρώμης-Ciampino (Ιταλία) λόγω εικαζόμενης απαγωγής. Μόλις το αεροσκάφος προσγειώθηκε, οι Ειδικές Δυνάμεις επιβιβάστηκαν στο αεροσκάφος. Δεν βρέθηκαν απαγωγείς, ούτε οι παραμικρές ενδείξεις απαγωγής. Αντί να περιμένει, η Air Berlin – ζητώντας δημοσιότητα – εξέδωσε αμέσως ένα δελτίο τύπου για το περιστατικό.

Χρησιμοποίησε αυτή την προορατική προσέγγιση για να αποφύγει εικασίες, αλλά και επειδή ήταν βαθιά πεπεισμένη ότι δεν είχε κάνει κάτι λάθος. Αντ' αυτού, ωστόσο, η εταιρεία τέθηκε αμέσως στο επίκεντρο των μέσω ενημέρωσης και η κρίση εντάθηκε. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι αυτή η «θεαματική παρέμβαση», η οποία αργότερα εξηγήθηκε από τις ιταλικές αρχές ως «παρεξήγηση επικοινωνίας» με τον πιλότο, δεν ήταν δικαιολογημένη.

Η Air Berlin αποφάσισε να αναλάβει την πρωτοβουλία και να καλύψει το κόστος φύλαξης του καταγραφέα φωνής και της ανάλυσής του από τη γερμανική ομοσπονδιακή υπηρεσία διερεύνησης αεροπορικών ατυχημάτων (BFU – Bundesstelle für Flugunfalluntersuchung). Η συγκεκριμένη υπηρεσία κανονικά θα αναλάμβανε δράση μόνο αν είχε συμβεί ένα αεροπορικό ατύχημα. Η ανάλυση της ηχογραφημένης συνομιλίας επιβεβαίωσε πλήρως την αρχική θέση της Air Berlin. Δεν υπήρξαν παρανοήσεις, ούτε ενδείξεις απαγωγής επί του αεροσκάφους.

Με αυτή την προορατική προσέγγιση, η Air Berlin συνέβαλε ενεργά και σε πολύ πρώιμο στάδιο στη διάδοση των ειδήσεων για το περιστατικό. Αν και αυτό ενέτεινε την κρίση, η εταιρεία εξασφάλισε την ακρίβεια των δημοσιογραφικών αναφορών και μπόρεσε να διατηρήσει ή και να ενισχύσει την αξιοπιστία της.

Αίγυπτος – Διαχείριση της εικόνας των παραθαλάσσιων προορισμών

Παρόλο που ενώ η Αίγυπτος ανέπτυξε το προϊόν των παραθαλάσσιων διακοπών ως νέο προϊόντικό τομέα, δεν το έθεσε καθαρά στο πλαίσιο της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων, οι μετέπειτα συνέπειες απέδειξαν ότι οι αποφάσεις αυτές είχαν θετικά αποτελέσματα από τη σκοπιά της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων.

Οι διάφορες τρομοκρατικές επιθέσεις του 1992-1993 δημιούργησαν μια αρνητική συνολική εικόνα της Αιγύπτου. Ωστόσο, οι καταναλωτές στις διάφορες αγορές προέλευσης δεν συνέδεσαν τους παραθαλάσσιους προορισμούς «Σινά» και «Ερυθρά Θάλασσα» με αυτήν την εικόνα. Αυτός ο στρατηγικά μη σχεδιασμένος διαχωρισμός των δύο προϊόντων, ανεξάρτητων μεταξύ τους όσον αφορά την εικόνα, αναγνωρίστηκε γρήγορα και αξιοποιήθηκε τόσο από τους προορισμούς όσο και από τους tour operator.

Έκτοτε, οι προορισμοί στο Σινά και την Ερυθρά Θάλασσα προσφέρονται χωρίς αναφορά στην Αίγυπτο. Κείμενα και εικόνες έχουν αφαιρεθεί από τις διαφημίσεις ώστε να αποφευχθεί κάθε σύνδεση μεταξύ της Αιγύπτου και των παραθαλάσσιων προορισμών.

Σενάριο – Τρομοκρατικό περιστατικό στην Αθήνα

Η παραπάνω περίπτωση είναι ένα υποθετικό σενάριο για να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο το ΣΔΚΤ που αναπτύχθηκε μπορεί να εφαρμοστεί στην Ελλάδα.

Τρομοκρατικό περιστατικό

Έκρηξη σημειώθηκε στο κέντρο της Αθήνας.

Σύμφωνα με αρχικές αναφορές σημειώθηκε τρομοκρατικό χτύπημα. Δεν υπάρχουν άλλες πληροφορίες σε αυτό το στάδιο παρά μόνο ότι έχουν αναφερθεί θύματα αρκετά από τα οποία είναι γνωστό ότι είναι τουρίστες.

1^ο Βήμα

- Χρησιμοποιήστε το Σχέδιο Δράσης Χρυσής Ώρας.
- Αρχίστε να συμπληρώνετε αυτό το έγγραφο, καθώς θα είναι απαραίτητο για την άμεση συλλογή πληροφοριών
- Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης και ο Υπεύθυνος Πολιτικής θα πρέπει να είναι ήδη ενημερωμένοι.
- Χρειάζονται περισσότερα στοιχεία. Από την Αστυνομία/ τις ειδήσεις/ τις κυβερνητικές ανακοινώσεις

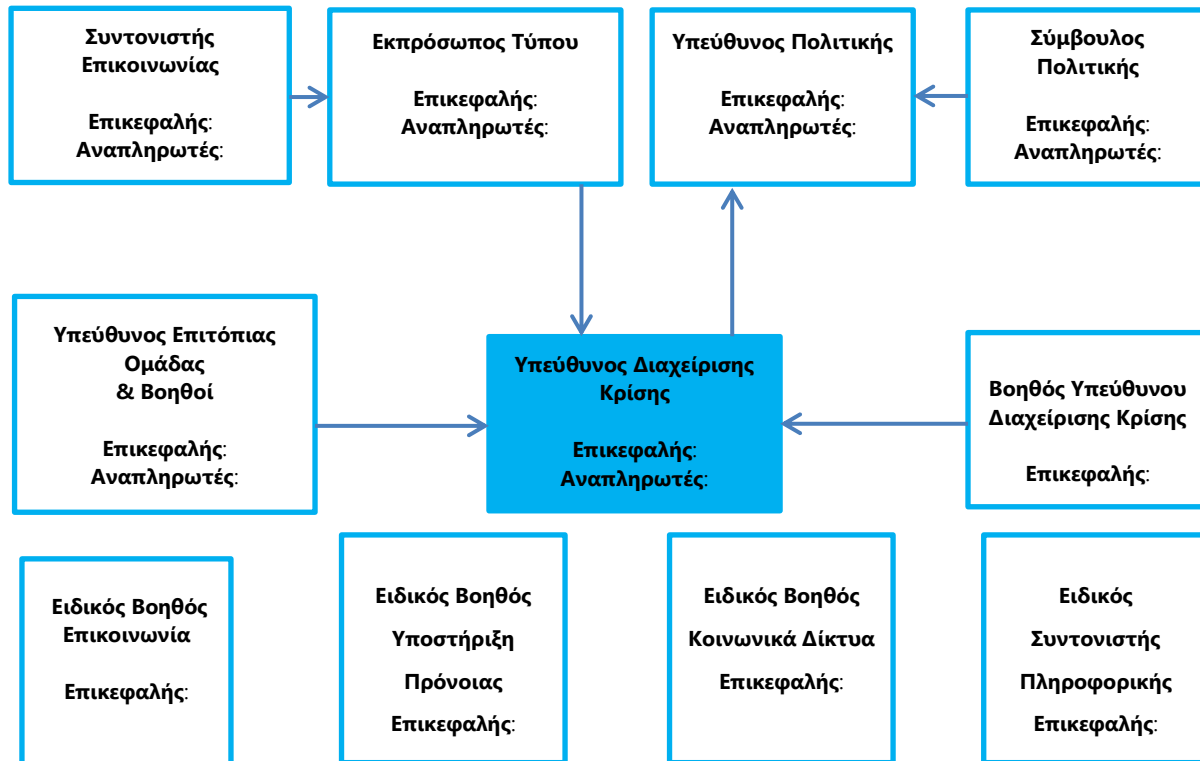
GOLDEN HOUR ACTIONS		<input checked="" type="checkbox"/>
1.	CMT member receives information about incident. Crisis Controller appointed. Policy Manager made aware.	
2.	Establish immediate facts. Location, incident type, areas and people affected. Potential of development.	
3.	Crisis Controller & Policy Manager to decide if other CMT members are currently required to manage the response to the incident.	
4.	Crisis Controller & Policy Manager decide what other procedures from the CMP are required in response to the incident.	
5.	Appoint any other CMT roles required.	
6.	Policy Manager to consult other Government departments/organisations.	
7.	Based on information received decide whether the incident is likely to have an immediate effect on the HRMT its stakeholders, customers, suppliers etc.	
9.	Decide how to communicate your message and communicate the message without further delay to people affected.	
10.	Crisis Controller to put On -Site Team Manager/Members on standby if required.	

Έχετε ορίσει:

1. Την κα Α ως Υπεύθυνη Διαχείρισης Κρίσης
2. Τον κ. Β ως Υπεύθυνο Πολιτικής

Έχει επιβεβαιωθεί ότι στόχος ήταν μια ομάδα τουριστών. Έχει γίνει γνωστό ότι υπάρχουν θάνατοι. Δεν είναι γνωστό το μέγεθος και η εθνικότητα της ομάδας

2° Βήμα



- Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης και ο Υπεύθυνος Πολιτικής αποφάσισαν να συγκαλέσουν την Ομάδα Διαχείρισης Κρίσης
- Στη συνέχεια, αρχίζετε να κατανέμετε αρμοδιότητες. Αυτό μπορεί να έχει ήδη οριστεί.
- Έχετε ετοιμάσει την αίθουσα/βάση της ΟΔΚ. Οι γραμμές επικοινωνίας έχουν ενεργοποιηθεί, λειτουργούν και είναι διαθέσιμες.
- Όλα τα μέλη της ΟΔΚ ενημερώνονται για την τρέχουσα κατάσταση και οι ρόλοι καθορίζονται με σαφήνεια
- Ο βοηθός κοινωνικής πρόνοιας είναι διαθέσιμος για να συνδράμει την ΟΔΚ με τυχόν προσωπικά αιτήματα από την ομάδα

Ο κ. Β (Υπεύθυνος Πολιτικής) βοηθά την κα Γ, Εκπρόσωπο του Υπουργείου Τουρισμού/ της ΟΔΚ με μια πιθανή πρώτη δήλωση αναμονής που μπορεί να κοινοποιηθεί στους tour operators και τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Υπήρξε ενημέρωση από το Υπουργείο Πολιτικής Προστασίας και την αστυνομία ότι πρόκειται να διακοπεί άμεσα η κυκλοφορία από και προς την

**Αθήνα, περιλαμβανομένων σιδηροδρομικών σταθμών και αεροδρομίων
Υπάρχει πιθανότητα να στηθούν οδοφράγματα σε μεγάλους οδικούς άξονες.**

3^ο Βήμα

Με αυτές τις πληροφορίες η Υπεύθυνη Διαχείρισης Κρίσης κ. Α έχει ξεκινήσει τις άμεσες ενέργειες που ορίζονται στον Κατάλογο Ελέγχου Διαχείρισης Κρίσης

Επίσης, ο κ. Β (Υπεύθυνος

Πολιτικής) και η κα Γ η Εκπρόσωπος Τύπου βρίσκονται σε επαφή με το Υπουργείο Πολιτικής Προστασίας ή/και το συντονιστικό όργανο σχετικά με το ποιες πληροφορίες είναι διαθέσιμες και μπορούν να δημοσιοποιηθούν.

Λεπτομερέστερες οδηγίες θα δοθούν στην ΟΔΚ. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά ενδιαφερόμενα μέρη που εκφράζουν άμεσες ανησυχίες.

Παράδειγμα:

- Ποιος έχει πληγεί και πού; Τι εθνικότητας;
- Αν υπάρχουν τουρίστες παγιδευμένοι στην πόλη ή υπάρχουν τουρίστες που καταφθάνουν, ποιες είναι οι οδηγίες;

Έχει δημιουργηθεί και λειτουργεί μια τηλεφωνική γραμμή /ένας ιστότοπος παροχής βοήθειας. Οι ενημερώσεις θα αναρτώνται εδώ τακτικά.

Η ΟΔΚ θα ασχολείται με τη γενική εικόνα και δεν θα είναι σε θέση να ασχοληθεί με κάθε μεμονωμένο ζήτημα ή ανησυχία στα αρχικά στάδια.

Crisis Controller Check List

Action	Initials/Date/Time	Notes
Immediate Actions		
Upon receipt of information about an incident either accept appointment as Crisis Controller or assist with the prompt identification of a more suitable Crisis Controller.		
Upon receipt of information about any incident record the time of notification.		
Decide whether or not any procedures from the CMP (including the formation of a CRT) are required to properly manage the incident.		
Commence written Crisis Management Reference Plan.		
Consider all Golden Hour Actions and action those that are required.		
Call in Incident Controller Assistants (if required).		
Allocate Incident Controller Assistants' duties ensuring all IRT members are kept informed.		

Πέρασαν 6 ώρες από την πρώτη ειδοποίηση. Η κυβέρνηση εξέδωσε μια γενική δήλωση ότι ομάδα τουριστών από τις ΗΠΑ κατά την είσοδο στο Εθνικό Μουσείο δέχθηκε επίθεση από κάποιον που πιστεύεται ότι ήταν βομβιστής αυτοκτονίας. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν 4 επιβεβαιωμένοι θάνατοι και 10 τραυματίες - 3 από αυτούς σοβαρά.

4^ο Βήμα

Είστε ακόμα στο αρχικό στάδιο. Ωστόσο, πληροφορίες έρχονται συνεχώς.

Η ΟΔΚ διασφαλίζει ότι τηρείται αρχείο όλων των εισερχόμενων πληροφοριών και ενεργειών χρησιμοποιώντας το δελτίο καταγραφής περιστατικού

INCIDENT LOG SHEET				
Crisis/Incident/Event				
Date				
Your Name				
CMT Role				
Date	Time	Who	Brief Description of Action Taken	Action Completed Date/Time

Πλέον, λόγω του γενικού δελτίου τύπου, τα περισσότερα ενδιαφερόμενα μέρη, τουριστικοί οργανισμοί, προμηθευτές και tour operator από το εξωτερικό έχουν ακούσει ή δει τις ειδήσεις. Σε αυτό το στάδιο μπορεί να γνωρίζετε πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με το ποια νοσοκομεία έχουν χρησιμοποιηθεί ή πού έχουν σταλεί οι τραυματίες.

Ο κ. Β, ο Υπεύθυνος Πολιτικής, έχει δηλώσει ότι αυτή η πληροφορία δεν πρέπει να δημοσιευτεί από την ΟΔΚ, αλλά τυχόν ερωτήματα να παραπέμπονται στην Αστυνομία ή στην επίσημη κυβερνητική τηλεφωνική γραμμή βοήθειας.

Συνιστάται στην ΟΔΚ να μην γνωστοποιεί εμπιστευτικές ειδήσεις σε καμία εξωτερική υπηρεσία, ιδίως στον Τύπο/στα μέσα ενημέρωσης.

Γνωρίζετε επίσης ότι καθώς πολλά μέλη της ΟΔΚ ζουν στην Αθήνα ή έχουν οικογένεια και φίλους στην πόλη, θα υπάρξουν ανησυχίες και μεγάλο άγχος. Συγκαλείτε μια συνάντηση της ομάδας για να συζητήσετε τις επόμενες ενέργειες.

Είναι απίθανο σε αυτό το στάδιο να ανακοινωθούν περισσότερες πληροφορίες. Αυτή είναι η στιγμή που η ΟΔΚ μπορεί να οργανώσει περιόδους ανάπαυσης και στήριξης.

Κατά τη διάρκεια της νύχτας επιβεβαιώθηκε ότι άλλος ένας τουρίστας πέθανε και συνελήφθησαν 4 ύποπτοι τρομοκράτες.

- Έχουν περάσει 24 ώρες από το περιστατικό και τα μέσα ενημέρωσης είναι γεμάτα από αναφορές και συνεντεύξεις. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης και ο Υπεύθυνος Πολιτικής οργανώνουν άλλη μια συνάντηση ομάδας με όλα τα μέλη της ΟΔΚ για να συζητήσουν την εξελισσόμενη κατάσταση.
- Στο στάδιο αυτό καταρτίζεται κατάλογος των ενδιαφερομένων μερών που επλήγησαν ή ενδέχεται να πληγούν βραχυπρόθεσμα. Στην ιστοσελίδα της ΟΔΚ αναρτώνται συμβουλές σχετικά με το είδος της βοήθειας που διατίθεται. Μπορεί να μην είναι σημαντική αυτή η βοήθεια.
- Αρχίζετε να αναπτύσσετε λεπτομερέστερα το Σχέδιο Αντιμετώπισης Κρίσης.
- Η αντιμετώπιση του περιστατικού από το Υπουργείο Τουρισμού καταρτίζεται και συμφωνείται από τον Υπουργό.
- Βρίσκεστε σε συνομιλία με άλλες περιοχές της Ελλάδας, καθώς η Αθήνα βρίσκεται σε αποκλεισμό.
- Μπορούμε να μετακινήσουμε τουρίστες και είναι ασφαλές να το κάνουμε;

- Υπάρχει δυναμικότητα αλλού ή υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις. Βρίσκεστε σε τακτική επαφή με τις ξενοδοχειακές ενώσεις και τα περιφερειακά τουριστικά γραφεία.
- Βρίσκεστε επίσης σε άμεση επαφή με τους παρόχους μεταφορών, συμπεριλαμβανομένων των εταιρειών πούλμαν και των ναυτιλιακών εταιρειών, για πιθανή μεταφορά τουριστών αλλού.
- Αποκτάτε μια καλύτερη εικόνα για το τι συμβαίνει με τις διεθνείς αφίξεις και αναχωρήσεις. Υπάρχουν καθυστερήσεις και ακυρώσεις. Πώς τις διαχειριζόμαστε;
- Ενδέχεται η Αθήνα να συμπεριληφθεί στην κόκκινη λίστα για ταξίδια.

Η φάση έκτακτης ανάγκης της κρίσης έχει πλέον παρέλθει, ωστόσο η ενδιάμεση φάση ενδέχεται να παραταθεί, καθώς ενδέχεται να υπάρξουν περισσότερα θύματα και να προκύψουν νεότερες πληροφορίες για τον τρομοκράτη.

5^ο Βήμα

Τα μέλη της ΟΔΚ είναι εξαντλημένα, ειδικά ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κρίσης, ο Εκπρόσωπος Τύπου και αρκετοί άλλοι.

Κάπως πρέπει να καθησυχαστούν οι αγορές. Το Υπουργείο Τουρισμού θα βρίσκεται σε στενή επικοινωνία με τις άλλες εμπλεκόμενες κρατικές υπηρεσίες. Ο Πρωθυπουργός και άλλα ανώτερα κυβερνητικά στελέχη θα στείλουν ένα κοινό μήνυμα για να καθησυχάσουν τον κόσμο.

Πρέπει να υπάρχει βεβαιότητα ότι η επίθεση δεν συνεχίζεται και το επίπεδο απειλής μειώνεται. Μπορεί να υπάρχουν περιοχές που θεωρούνται ακόμη υψηλού κινδύνου και αυτές πρέπει να κοινοποιηθούν. Οι τουριστικές περιοχές θα έχουν υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας και συχνότερους ελέγχους.

Ενδιαφερόμενα μέρη, προμηθευτές, ξενοδόχοι και σχετικές επιχειρήσεις θα θέλουν να γνωρίζουν εάν μπορούν να ανοίξουν ή να δεχτούν τουρίστες, ειδικά στην Αθήνα. Το Υπουργείο Τουρισμού εκδίδει οδηγία σχετικά με το τι θα πρέπει να προσφέρουν κατά την επαφή τους με πελάτες.

Ο Εκπρόσωπος Τύπου θα φροντίσει ώστε το σωστό μήνυμα να φτάσει στις αγορές και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό γίνεται σε συνεργασία με άλλες κρατικές υπηρεσίες.

Η ΟΔΚ/το Υπουργείο Τουρισμού θα αρχίσει να αναπτύσσει έναν κατάλογο συνήθων ερωτήσεων και απαντήσεων που μπορούν να δημοσιευθούν στον ιστότοπο, συμπεριλαμβανομένων των προβλημάτων στις μεταφορές, τυχόν περιορισμών ή αναγκαστικών ελέγχων. Είναι ακριβής και ειλικρινής.

Διοργανώνεται ένα διαδικτυακό φόρουμ με το Υπουργείο Τουρισμού και τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη για να συζητηθούν οι προκλήσεις και οι ανησυχίες.

Με την πάροδο του χρόνου, η ΟΔΚ θα αρχίσει να αποσύρεται, ωστόσο το Υπουργείο Τουρισμού οργανώνει τη συνεχιζόμενη στήριξη των ενδιαφερομένων μερών του. Θα υπάρξουν προκλήσεις:

- Ακύρωση κρατήσεων
- Απώλεια εμπιστοσύνης στο τουριστικό προϊόν
- Αυξημένη ασφάλεια στα αεροδρόμια και τους μεταφορικούς κόμβους
- Ενδεχόμενοι ψευδείς συναγερμοί και σχετικά περιστατικά

Το Υπουργείο, σε συντονισμό με τις αντίστοιχες αρχές, αποφασίζει εάν χρειάζεται να παράσχει οικονομική στήριξη στις πληγείσες τουριστικές επιχειρήσεις και προορισμούς, ή να παράσχει υποστήριξη προώθησης και ανάκαμψης με άλλα μέσα, όπως η ελάφρυνση των φορολογικών υποχρεώσεων.

Επιπλέον, σε συντονισμό με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ), προσαρμόζει τη στρατηγική μάρκετινγκ για τους πληγέντες προορισμούς και οργανώνει μια απάντηση σε συνεργασία με τα γραφεία εξωτερικού του ΕΟΤ για την τόνωση της ζήτησης, τη μετάδοση σαφών μηνυμάτων σε εν δυνάμει τουρίστες. Τέλος, ηγείται των απαραίτητων προσπαθειών ευθυγράμμισης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ώστε να αυξηθούν οι πρωτοβουλίες που μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα για επιστροφή στην Ελλάδα και τους πληγέντες προορισμούς.

6° Βήμα

Ο Υπεύθυνος Πολιτικής θα αποφασίσει πότε θα πραγματοποιηθεί η Αξιολόγηση μετά την κρίση

Θα είναι μια ανοικτή και περιεκτική διαδικασία.

Θα γίνουν δεκτά στοιχεία από όλα τα μέρη.

- Τι πήγε καλά;
- Τι χρειάζεται βελτίωση;
- Πού ήταν οι προκλήσεις και πώς θα μπορούσαμε να τις προβλέψουμε;
- Υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση στο μέλλον;

Strategy	Description	Result	Possible improvements
Positive			
Negative			