

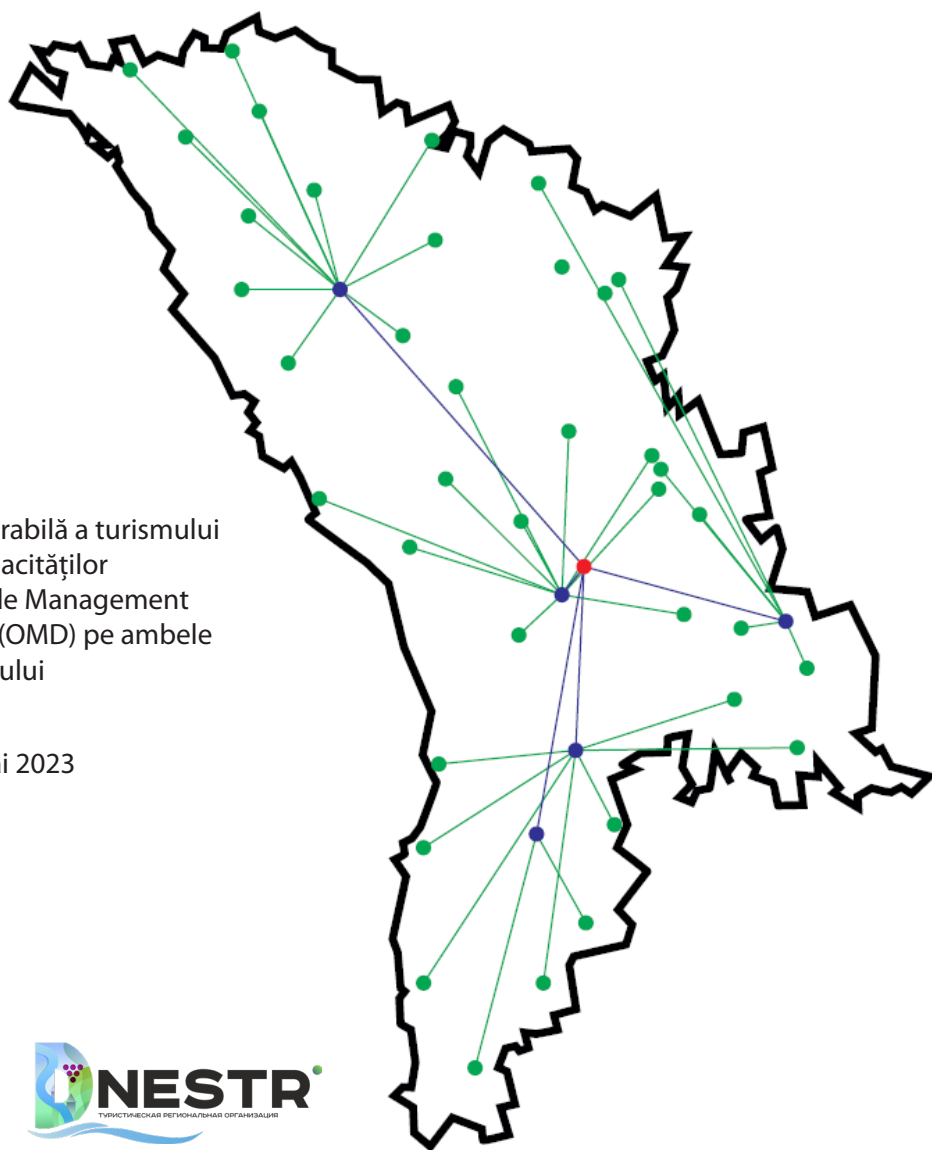


Finanțat de
Uniunea Europeană



CARTEA ALBĂ

pentru crearea și funcționarea Organizațiilor de Management
al Destinației, pe ambele maluri ale Nistrului



Proiect:

Dezvoltarea durabilă a turismului
și creșterea capacităților
Organizațiilor de Management
al Destinațiilor (OMD) pe ambele
maluri ale Nistrului

Perioada:

iunie 2022 - mai 2023



Acest proiect este realizat cu suportul financiar al Uniunii Europene prin Programul „Măsuri de Promovare a Încrederii”, implementat de PNUD. Conținutul aparține autorilor și nu reflectă în mod neapărat viziunea Uniunii Europene sau a PNUD.

Cuprins

Abrevieri	4
Introducere	5
Capitolul 1. Situația managementului turismului la nivel teritorial: malul drept al Nistrului	8
1. Eficiența modelului actual de management al sectorului turistic în Republica Moldova	8
2. Eficacitatea legislației turismului	10
3. Starea consolidării părților interesate	11
4. Organizarea accesibilității și a legăturilor de transport actuale în Moldova	15
5. Gradul de satisfacție față de starea infrastructurii turistice	15
6. Starea actuală a pregătirii și educației în domeniul turismului	16
7. Principalele locuri de vizitare și formele de bază de turism pentru Moldova, care au un potențial prioritar de dezvoltare	16
8. Clienții de astăzi	18
9. Starea actuală a marketingului turistic al teritoriilor	18
10. Împărțirea geografică optimă în OMD regionale și locale în Moldova	18
Capitolul 2. Situația managementului turismului la nivel teritorial: malul stâng al Nistrului	20
1. Eficacitatea modelului actual de management al sectorului turistic de pe malul stâng al Nistrului	20
2. Infrastructura de transport	20
3. Starea infrastructurii turistice	21
4. Personal și educație	21
5. Potențialul turistic al regiunii transnistrene	22
6. Marketingul teritorial	22
7. Împărțire geografică optimă în OMD-uri locale pe malul stâng al Nistrului	22
Capitolul 3. Concluziile generale ale sesiunilor strategice privind crearea de OMD	23
Capitolul 4. Recomandări pentru crearea și administrarea OMD pe ambele maluri ale Nistrului	25
Anexa 1. Ghidul UNWTO pentru consolidarea instituțională a Organizațiilor de Management al Destinațiilor	
1. Rezumatul recomandărilor	30
2. Introducere: de la Marketing la Managementul destinației	31
3. Sarcini pentru consolidarea instituțională a Organizației de Management al Destinațiilor	32
4. Managementul destinației și Organizații de management al destinației (OMD)	32
5. Funcțiile și responsabilitățile OMD	33
6. Beneficiile managementului eficient al destinațiilor turistice	33
7. Indicatori cheie de performanță (KPI) în managementul destinației	34
7.1. Leadership strategic	34
7.2. Implementare eficientă	35
7.3. Buna guvernare	36
8. Criterii și indicatori pentru OMD eficiente	37
9. Recomandări	39
10. Glosar	41
Anexa 2. Modelul de Organizație de Management al Destinației în Austria	42
Anexa 3. Modelul de Organizație de Management al Destinației în România	45

Abrevieri

APL	Autoritatea publică locală
APIT	Asociația Patronatelor din Industria Turismului
CIT	Centru de informare turistică
MICE	Turism de afaceri și de evenimente
ODD	Obiectivele de Dezvoltare Durabilă
OMD	Organizația de management al destinației
ORT	Organizația Regională de Turism
UNWTO	Organizația Mondială a Turismului

Introducere

Acest document a fost elaborat în cadrul proiectului «DEZVOLTAREA DURABILĂ A TURISMULUI ȘI CREȘTEREA CAPACITĂȚILOR ORGANIZAȚIILOR DE MANAGEMENT AL DESTINAȚIILOR (OMD) PE AMBELE MALURI ALE NISTRURULUI», implementat de APIT în parteneriat cu ORT «DNESTR» pe malul stâng, cu aportul Organizației Naționale de Turism din Ucraina (expert internațional - Ivan Liptuga) și al Asociației de Dezvoltare a Turismului în Moldova (Dr. Viorel Miron). Scopul acestui proiect este de a crea un ecosistem turistic durabil pe ambele maluri ale râului Nistru, prin consolidarea instituțională și extinderea funcționalității organizațiilor de management al destinațiilor în lansarea de procese de marketing, training, statistici, management al calității și management al investițiilor.

Obiectivele cheie ale acestui proiect includ:

1. Relevarea importanței înființării Organizației Naționale de Turism din Moldova în calitate de structură-umbrelă pentru toate OMD-urile regionale și locale de pe ambele maluri ale Nistrului;
2. Elaborarea unui sistem de criterii și indicatori de evaluare de importanță națională, aplicabil oricărei OMD regionale sau locale, indiferent de mărimea, formatul și nivelul acesteia;
3. Furnizarea unui set de recomandări pentru viitoarele OMD, în vederea îmbunătățirii eficienței planificării și a structurii de administrare.

Scopul acestui document este de a clarifica unele aspecte legate de implementarea conceptului de dezvoltare a OMD-urilor pe ambele maluri ale râului Nistru, consolidând cadrul de politici publice pentru o bună guvernare în sectorul turistic.

Aspectele metodologice de creare a prezentului document includ mai multe etape:

1. Organizarea a 2 sesiuni strategice la 27.06.2022 (malul drept) și 5.07.2022 (malul stâng). Sesiunile strategice s-au desfășurat în format online, cu participarea a peste 150 de reprezentanți ai sectorului turistic de pe ambele maluri ale râului Nistru – de la autorități centrale și regionale până la asociații de afaceri, structuri comerciale, universități și alte părți interesate. Sesiunea strategică era structurată pe câteva elemente:
 - Prezentarea rolului și funcțiilor OMD în lumea contemporană;
 - Brainstorming cu răspunsuri la întrebările-cheie și identificarea particularităților regionale în sectorul turismului din Moldova, inclusiv malul stâng;
2. Întrebări și comentarii din partea participanților la sesiunea strategică privind crearea a două OMD-uri interconectate (la nivel național și regional);
3. Analiza situației turismului pe 10 aspecte comune pentru fiecare caz (malul drept și stâng al Nistrului) și formularea unor concluzii pe aceste subiecte;
4. Propunerea unor recomandări legate de înființarea și funcționarea OMD-urilor locale, regionale și naționale.

În urma promovării acestui document, se va înțelege rolul și funcțiile OMD pe ambele maluri ale Nistrului, relația cu toți actorii relevanți ai dezvoltării turismului la toate nivelurile (național, regional, local), implicarea părților interesate în implementarea unor oferte turistice eficiente pe o piață turistică competitivă.

Documentul conține 4 capitole și 3 anexe, care descriu modalitățile de gestionare a turismului pe ambele maluri ale Nistrului, principalele forme de asociere a actorilor din turism la nivelul destinațiilor turistice, recomandările UNWTO pentru buna administrare a destinațiilor, precum și modelele de OMD din două țări europene de referință pentru Republica Moldova.

Capitolul 1 prezintă succint – din perspectiva participanților la sesiunile strategice – situația turismului pe malul drept al râului Nistru prin prisma a 10 subiecte importante: (i) Eficacitatea modelului actual de management al sectorului turistic din Moldova, (ii) Eficacitatea legislației în domeniul turismului, (iii) Stadiul consolidării actorilor, (iv) Organizarea accesibilității și conexiunile actuale de transport în Moldova, (v) Gradul de satisfacție față de starea infrastructurii turistice, (vi) Starea actuală a instruirii și educației în turism, (vii) Principalele destinații și principalele forme de turism pentru Moldova, (viii) Starea actuală a sectorului turistic din Moldova, (ix) Starea infrastructurii turistice din Moldova.

Sunt analizate aici câteva alternative de asociere (apropiate de conceptul de agregare a actorilor în cadrul OMD) la nivel teritorial, cunoscute în Republica Moldova fie datorită acțiunilor și proiectelor turistice incluse în propriile strategii de dezvoltare, fie grație consolidării actorilor din turism la nivel de destinație, fie datorită existenței unor programe de sprijin financiar pentru rețelele de beneficiari ai turismului rural. Astfel, sunt prezentate avantajele și limitările următoarelor forme asociative existente: Organizarea administrativ-teritorială existentă (APL I și II); Asociații de cooperare intercomunitară; Asociații de APL de nivel I în crearea parcurilor naționale; Grupuri de acțiuni locale; Asociații de tip cluster; Parteneriate și alianțe naturale între producători și furnizori; Parteneriate în cadrul proiectelor de grant; Camera de Comerț și Industrie; Patronatul în turism; Asociații și grupuri de producători pentru anumite produse; Alte asociații binevoale sau Business-cluburi existente. În contextul Republicii Moldova, este rațional **să încurajăm toate aceste forme alternative de asociații să participe la inițiativele de creare/transformare/specializare în OMD-uri locale**. În același timp, o analiză atentă a legislației specifice acestor asociații relevă atât potențialul lor de specializare turistică, cât și constrângerile legale, acestea fiind adesea greu de depășit. Credem însă că cele mai bune rezultate pot fi obținute prin **promovarea unor forme noi de asociere, cum ar fi OMD-urile locale, regionale și naționale, create de la zero** în conformitate cu cele mai bune practici europene și internaționale.

Analiza situației privind amplasarea atracțiilor turistice, a infrastructurii și a facilităților turistice indică necesitatea unor structuri de management turistic echilibrate pe întreg teritoriul țării. Participanții la sesiunile strategice au ajuns la concluzia că, în realitățile actuale, modelul optim ar fi repartizarea OMD-urilor pe teritoriul Republicii Moldova în felul următor:

- ❶ **1 OMD național**, care ar coopera cu Autoritatea centrală pentru turism, cu oportunitatea de a-i fi delegate anumite competențe, dar fără a dubla funcțiile;
- ❷ **5 OMD regionale** (Nord, Centru, Sud, Găgăuzia, malul stâng al Nistrului), care vor fi formate din două sau mai multe OMD locale, în funcție de delimitarea regională, și vor fi subordonate OMD național.
- ❸ **30-40 OMD locale**, care, din punct de vedere geografic, pot coincide cu diviziunea administrativă actuală (raioanele de pe malul drept și stâng al Nistrului). În același timp, structurile juridice ar putea fi atât nou-create, conform recomandărilor UNWTO (parteneriate public-private, ONG-uri sau instituții publice), cât și cele obținute după specializarea sau transformarea asocierilor/parteneriatelor deja existente în Moldova (analizate mai jos). OMD-urile locale ar trebui să fie organizate în cadrul unui OMD regional pe principiul geografic. Totodată, la crearea acestora se vor lua în calcul modificările administrativ-teritoriale prognozate, precum și posibilele reorganizări regionale.

Recomandările UNWTO și practica europeană arată necesitatea organizării relațiilor dintre OMD-urile de diferite niveluri (național, regional și local) într-o **singură structură ierarhică ca formă de management, flexibilă la nivel local, integratoare la nivel regional și competitivă la nivel național** și internațional. De asemenea, această relație ar trebui să se bazeze pe **un cadru juridic legal și de reglementare clar dedicat OMD-urilor**, pe standarde comune de gestionare și pe statistici și analize similare ale pieței turistice.

Capitolul 2 analizează în mod similar situația de pe malul stâng al Nistrului, unde nu există o mare diversitate a experienței asociative la nivel de posibile destinații turistice. Optim ar fi modelul de divizare a teritoriului regiunii în 5 OMD locale, ce corespund diviziunii administrative actuale - OMD Căminca, OMD Râbnitza, OMD Dubăsari, OMD Grigoriopol, OMD Slobozia, care ar include centrele turistice majore - Tiraspol și Bender. În procesul de creare și dezvoltare a instituțiilor OMD, pot avea loc extinderi și fuziuni în organizații locale mai mari, cu condiția să existe o cooperare locală și o colaborare coerentă între reprezentanții mediului de afaceri din comunitățile locale.

Capitolul 3 grupează principalele concluzii ale sesiunilor strategice cu actorii interesați de pe malurile drept și stâng ale Nistrului. Câteva concluzii specifice, evidențiate pe fiecare mal al Nistrului, menționează, respectiv: la general - necesitatea urgentă de dezvoltare a turismului la nivel de destinații turistice, slaba participare a instituțiilor de stat în gestionarea atracțiilor/fluxurilor turistice/datelor turistice la nivel teritorial etc.; iar pe dimensiunea particulară - abordarea diferită și necoordonată a dezvoltării turismului pe ambele maluri ale Nistrului, 2 modele diferite de administrare a turismului, lipsa unor platforme instituționalizate comune pentru dezvoltarea turismului la Nistru etc. Asociațiile de companii turistice existente pot începe să joace rolul de OMD-pilot pe cele două maluri ale Nistrului, îndeplinind funcțiile unor astfel de organizații, dar au nevoie de sprijin financiar de startare, pentru a consolida un număr suficient de participanți și părți interesate, precum și pentru a stabili procesele și a lansa instrumentele adecvate, care vor aduce beneficii reale participanților, vor spori competitivitatea produsului turistic al destinațiilor, pe care le vor promova pe piața turistică națională și internațională.

Capitolul 4 este dedicat unor recomandări succinte legate de crearea și administrarea OMD-urilor de pe ambele maluri ale Nistrului. Dintre acestea, cele mai importante sunt: promovarea turismului și ospitalității ca punte de legătură pentru dezvoltarea activităților comune la Nistru; aplicarea practicilor europene pentru dezvoltarea OMD-urilor ca elemente necesare ale managementului turistic în teritoriu; aplicarea mai multor forme de asociere a persoanelor interesate în destinațiile turistice; îmbunătățirea cadrului legal și de reglementare pentru funcționarea OMD-urilor (inclusiv clarificarea criteriilor de constituire, a componenței membrilor, a funcțiilor și atribuțiilor, a posibilelor forme juridice alternative de organizare, a regimului de administrare, a bugetării și surselor de finanțare a OMD-urilor etc.); promovarea unei structuri teritoriale clare pentru ancorarea celor cca. 30-40 de OMD locale, 5 OMD regionale și 1 OMD național etc. OMD-urile-pilot, care urmează să fie înființate în cadrul proiectului pe ambele maluri de Nistru, vor îndeplini următoarele funcții: (i) elaborarea și aprobarea strategiilor de dezvoltare a turismului și de marketing al destinației; (ii) atragerea de surse de finanțare pentru implementarea strategiilor; (iii) extinderea numărului și calității membrilor OMD care reprezintă sectorul turismului în orașe și în comunitățile rurale; (iv) cooperarea strânsă cu autoritățile, lobby-ul și apărarea intereselor sectorului turistic în fața autorităților de toate nivelurile; (v) punerea în aplicare a standardelor internaționale de calitate, siguranță, mediu și durabilitate; (vi) analiza cuprinzătoare a impactului sectorului turistic asupra dezvoltării durabile a teritoriilor, a impactului economic, social și de mediu al turismului; (vii) colaborarea cu universitățile și instituțiile de formare profesională pentru îmbunătățirea sistemului de educație și formare profesională în turism; (viii) dezvoltarea unei baze de date a proiectelor de turism, atragerea și sprijinirea investițiilor în acest sector; (ix) extinderea și consolidarea proiectelor interne și internaționale de parteneriat; (x) transformarea în „destinație inteligentă”, care va contribui la creșterea competitivității, a impactului social și de mediu al turismului, precum și la dezvoltarea socio-economică durabilă pe termen lung.

În plus, în anexele documentului sunt rezumate Recomandările UNWTO privind înființarea și administrarea OMD-urilor, modelul austriac de rețea OMD și modelul românesc de rețea OMD, care sunt exemple bune pentru promovarea ideii de creare a OMD-urilor pe ambele maluri ale Nistrului.

Capitolul 1

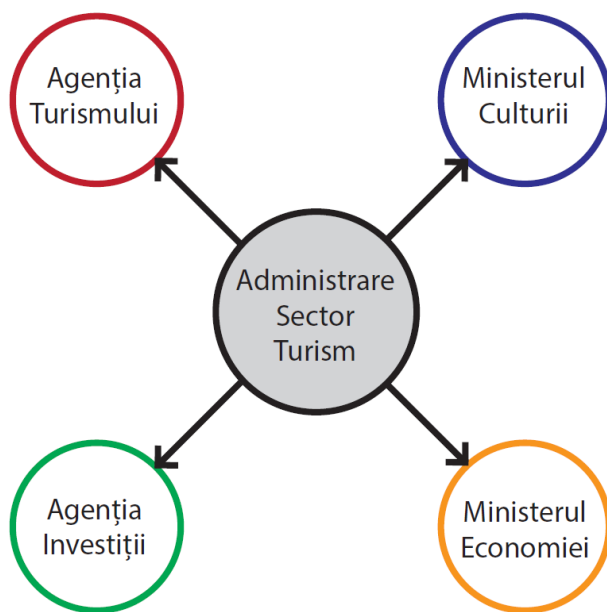
Situația managementului turismului la nivel teritorial: malul drept al Nistrului

1. Eficiența modelului actual de management al sectorului turistic în Republica Moldova

Managementul sectorului turistic necesită un grad înalt de organizare a diferitor componente de bază dispersate (atracții, infrastructură și structuri turistice), gestionate de diferite instituții publice și companii private, pentru a funcționa pe piețele turistice dinamice.

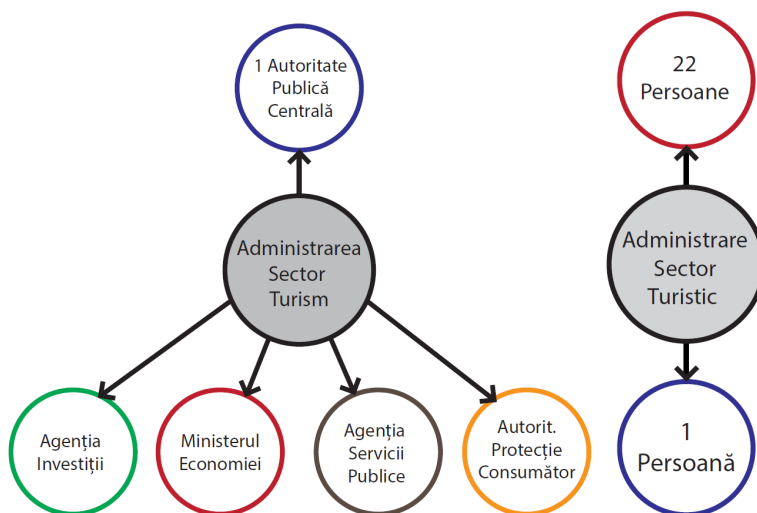
La fel ca în majoritatea țărilor post-sovietice, sistemul nostru de gestionare a turismului rămâne de ani buni centralizat și ineficient. Subdiviziunile structurale ale autorităților centrale și locale, responsabile pentru turism, de regulă, duc lipsă de resurse, de personal calificat și nu sunt create ca departamente dedicate, responsabile pentru dezvoltarea turismului, ci ca sectoare și diviziuni în cadrul unor ministere, care, de regulă, tratează turismul ca pe un domeniu secundar în comparație cu funcțiile lor principale.

Figura 1. Fluctuațiile atribuțiilor de administrare a sectorului turistic între diverse autorități centrale în ultimii 5 ani



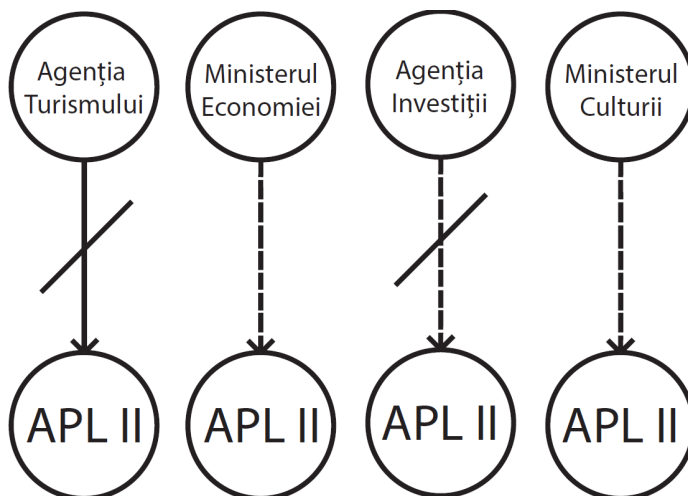
În plus, schimbarea frecventă a guvernelor are drept efect schimbarea vectorului și a structurii organizatorice a instituțiilor puterii executive, în urma căreia turismul cunoaște, de fiecare dată, reorganizări ale sistemului de administrație publică, transferul regulat al sferei turismului de la o autoritate la alta, ceea ce provoacă stopări în procesul de gestionare, reformatare și restabilire a pozițiilor anterioare.

Figura 2. Fluctuațiile politicilor de administrare a sectorului turistic în ultimii 5 ani de la conducerea unitară la o conducere dispersată și necoordonată între diverse autorități centrale, precum și de la responsabilitatea unei singure persoane la echipe mai mari



Practica îndelungată a unei astfel de abordări conduce la declinul industriei turistice, la distorsionarea viziunii strategice sau la imitarea unei activități fără consecințe reale pentru sector în implementarea consecventă a programelor de dezvoltare a sectorului turistic. În jos, de-a lungul lanțului administrativ, această atitudine față de sectorul turistic pe termen lung creează o situație similară și la nivel regional (în Republica Moldova, regiunile nu au funcții executive reale în structura de stat, cu excepția distribuirii Fondului de Dezvoltare Regională), și la nivel local, care, la momentul actual, nu poate constitui o carcasă teritorială pentru dezvoltarea turismului.

Figura 3. Lipsa sau legătura slabă dintre autoritățile naționale de turism și autoritățile locale în administrarea reală a sectorului turistic la nivel teritorial în ultimii 5 ani



La aceste provocări se adaugă consecințele conflictului de pe malul stâng al Nistrului (de exemplu, domeniul juridic diferite, instituții diferite responsabile de turism, fiscalitate diferită, mobilitate limitată a călătorilor etc.), care totuși pot fi eliminate prin ospitalitatea prietenoasă, caracteristică turismului oriunde în lume.

De asemenea, trebuie remarcat faptul că sistemul de management, care se bazează exclusiv pe structura autorităților și nu dispune de instrumente eficiente de consolidare a actorilor interesați, conduce la o pierdere de inițiativă în sectorul privat, ce plasează toată responsabilitatea pe seama statului și a autorităților locale sau își rezolvă problemele strategice de afaceri prin crearea sporadică și *ad-hoc* de mici consorții și asociații, pentru a-și spori orice avantaj competitiv pe piață. În Republica Moldova există mai multe forme de asociere, valabile pentru dezvoltarea unor destinații turistice, ca, de pildă: amalgamarea administrativ-teritorială (de exemplu, comunele create din mai multe sate) sau grupările voluntare (de exemplu, Asociații de cooperare intercomunitară, Grupuri de Acțiune Locală, Clustere de turism, Comitete de bazin și subbazin, Parcuri Naționale etc.), care sunt interpretate diferit de legislație și au unități de administrare diferite (instituționalizate, semiinstituționalizate, informale sau chiar fără niciuna). Utilitatea acestor forme de asociere pentru crearea de OMD locale este analizată în detaliu mai jos. Trebuie să recunoaștem că amânarea reformei administrativ-teritoriale implică riscuri suplimentare, nu este clar cum se va pune în aplicare administrarea turismului în teritoriu și repartizarea de competențe specializate între Autoritatea centrală de turism (în prezent – Ministerul Culturii) și direcțiile raionale (în prezent – Direcțiile de Cultură și Turism) din cadrul consiliilor raionale (care, probabil, vor fi desființate ca urmare a reformei administrativ-teritoriale). La fel, datorită unor constrângeri în prezent, turismul este dificil de gestionat la fel pe ambele maluri ale Nistrului.

Participanții la sesiunile de strategie au remarcat că sistemul de guvernare la nivel central și local trebuie îmbunătățit, ținând cont de experiența altor țări europene, în special a vecinilor Moldovei, și de cele mai bune practici internaționale, precum și de recomandările Organizației Mondiale a Turismului (UNWTO).

Pentru a avea o abordare strategică integrată și sistematică a managementului sectorului, este necesar de a determina la nivel național crearea unei agenții separate, responsabile pe termen lung de politica și reglementarea turismului, precum și de a crea, în același timp, organizații moderne de management al destinațiilor, care vor permite combinarea pe o singură platformă a resurselor și potențialului autorităților și a businessului privat, pentru dezvoltarea turismului pe dimensiunea teritorială.

2. Eficacitatea legislației turismului

Examinând legislația în vigoare în sectorul turismului, în vederea respectării recomandărilor UNWTO privind crearea instituțiilor OMD, participanții au evidențiat importanța următoarelor modificări în Legea nr. 352 din 24-11-2006, „Cu privire la organizarea și desfășurarea activităților turistice în Republica Moldova:

- ❶ Completarea secțiunii terminologice cu definiții de bază legate de managementul destinației, formatul și funcțiile OMD-urilor;
- ❷ Extinderea listei actorilor din sectorul turismului, care susțin dezvoltarea acestuia și care pot fi participanți potențiali în OMD, în baza a trei principii:
 - > geografic,
 - > sectorial,
 - > formă de turism;
- ❸ Formularea clară a criteriilor de distribuție teritorială și de gestionare a zonelor turistice de nivel național, regional și local, pe baza disponibilității resurselor turistice și a concentrării actorilor din turism. Revizuirea secțiunii privind zonele turistice și gestionarea acestora pentru a fi în conformitate cu practicile internaționale, astfel încât să nu contrazică dispozițiilor OMD;
- ❹ Formularea clară a structurii și distribuției funcțiilor între autorități și OMD-uri, pentru a evita dublarea funcțiilor și pentru a crea cel mai eficient model de gestionare a sectorului turistic la toate nivelurile;
- ❺ Actualizarea listei formelor de turism prioritare pentru Moldova;
- ❻ Formularea principiilor de bază ale managementului calității în turism și managementului destinației. Completarea articolelor relevante în contextul standardelor europene și internaționale de calitate, siguranță, mediu și durabilitate a turismului;
- ❼ Redactarea în concordanță cu Recomandările Internaționale ale ONU privind statisticile din turism a secțiunii referitoare la ținerea evidenței și analizelor statistice ale sectorului turistic, inclusiv la nivelul fiecărei destinații turistice;

- Extinderea descrierii și funcțiilor centrelor de informare turistică în conformitate cu ISO 14785. completarea rolului CIT-urilor ca sedii ale OMD-urilor de nivel local.

3. Starea consolidării părților interesate

Pe parcursul celor peste trei decenii de independență a Republicii Moldova, au fost înființate numeroase ONG-uri, organizații și asociații non-profit. Din nefericire, din cauza lipsei mecanismelor de finanțare, a dublării activităților unora dintre ele, a lipsei unui dialog deschis și constant cu autoritățile, în timp, o bună parte a acestor organizații fie au încetat să mai existe, fie se află într-o stare înghețată, așteptând vremuri mai bune. Cele mai durabile și cele mai active în domeniul turistic sunt:

- Asociația Patronatelor din Industria Turismului din Republica Moldova (APIT);
- Asociația Națională de Turism Rural, Ecologic și Cultural (ANTREC Moldova);
- Asociația Națională a Agențiilor de Turism (ANAT Moldova);
- Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova (ADTM);
- Asociația Națională a Turismului Receptor și Intern (ANTRIM);
- Asociația Ghizilor de Turism din Moldova
- Alianța Națională a Asociațiilor de Ghizi din Republica Moldova (ANAGM)
- Asociația proprietarilor de pensiuni turistice „Cheia Satului”;
- Centrul de Informare și Promovare a Turismului din Moldova;
- Școala Superioară de Turism și Servicii Hoteliere ASEM;
- Asociația „Renașterea Rurală”;
- Asociația Somelierilor din Republica Moldova;
- ANTAI „Pro Turism Moldova”;
- Centrul de Promovare a Turismului Vinicol din Moldova;
- Asociația de Turism Medical din Republica Moldova;
- Societatea Ecologică „Biotica”;
- „MOLDOVA VREA AUTOSTRADĂ”, Chișinău, etc.

În același timp, trebuie să remarcăm existența unor alte forme de instituționalizare a asociațiilor de actori locali sub formă de ONG-uri (de exemplu, asociații de cooperare intercomunitară, clustere turistice, comitete de bazin și sub-bazin hidrografic etc.) sau ONG-uri specifice (de exemplu, grupuri de inițiativă locală), care, în anumite contexte din teritoriu, sunt apropiate conceptului de OMD-uri locale. Deși nu au prea multă experiență pe piața turismului, în timp, acestea pot deveni actori importanți în consolidarea viitoarelor OMD la nivel local și regional.

Astfel, în Republica Moldova există mai multe forme de consolidare a diferitor parteneri la nivel de destinații turistice, care au propriile obiective strategice legate de turism sau pot promova propriile acțiuni turistice, prezentate mai jos din perspectiva potrivirii acestora funcțiilor OMD:

1. **Organizarea administrativ-teritorială existentă (APL I și II)**, printre altele, reunește o parte din proprietarii de obiective culturale (de exemplu: muzee, case de cultură), grupuri de persoane care conservă valorile culturale materiale (de exemplu: grupuri artistice locale, teatre de amatori), dețin și gestionează situri de patrimoniu material – toate sub auspiciile Departamentelor de Cultură ale Consiliilor raionale, care le coordonează activitățile. APL ar putea facilita crearea unor asociații de parteneri locali specializați în turism, pe care le-ar putea finanța parțial și pe care le-ar putea încadra în sistemul de gestionare locală a instituțiilor publice subordonate APL. În același timp, această formă de asociere locală, pentru a putea funcționa ca o OMD, trebuie să depășească o serie de bariere legislative, cum ar fi: restricții în crearea și finanțarea ONG-urilor de către APL, specializarea acestora în turism, achitarea personalului specializat și suficient, acordarea de drepturi exclusive de gestionare a anumitor atracții/bunuri publice, gestionarea taxelor locale legate de activitățile turistice locale, gestionarea instrumentelor de identitate locală în cadrul strategiilor turistice locale sub responsabilitatea exclusivă a acestor structuri, fără o influență politică sau electorală directă;

2. **Asociații de cooperare intercomunitară** reunesc mai multe localități vecine pentru a pune în aplicare proiecte comune (de obicei, construirea și reabilitarea de infrastructuri comune, cum ar fi drumuri, rețele de apă și canalizare etc.). În prezent, acestea se află la nivelul unor proiecte și inițiative locale, care pot fi, printre altele, specializate în gestionarea comună a infrastructurii turistice locale (de exemplu: tabere de vară pentru copii, plaje comune, trasee turistice tematice, unele centre de informare turistică, situate în muzeele locale etc.), precum și în atragerea de noi proiecte de dezvoltare a infrastructurii turistice. Pentru a putea funcționa ca OMD locale, aceste asociații intermunicipale / intercomunitare trebuie să treacă de la un model axat pe partenerul lider, care își asumă responsabilitatea pentru rezultatele specifice ale cooperării în numele tuturor partenerilor, la o formă instituționalizată ce nu poate fi un ONG (deoarece APL nu poate crea și finanța ONG-uri), cu o focusare strict pe nevoile turismului local în detrimentul unei reprezentări echilibrate a tuturor cetățenilor, instituțiilor și agenților economici din teritoriul subordonat, la co-finanțarea angajaților OMD, depășirea unor circumstanțe cu caracter politic și electoral;
3. **Asociațiile APL de nivel I în crearea parcurilor naționale** (de exemplu: Orhei, Nistrul de Jos) sunt prevăzute de legislația națională. Această formă de asociere a APL este obligatorie pentru constituirea Consiliului de Administrație al parcului național pentru participarea efectivă la gestionarea acțiunilor acestuia, în vederea soluționării problemelor (administrative, de planificare, de protecție, educaționale, de utilizare non-degradabilă și non-poluare a ariilor protejate, de turism etc.), inclusiv organizarea activităților de recreere, agrement și turism. În același timp, competențele lor sunt strict limitate la aria protejată în cadrul specific de colaborare cu autoritățile naționale de mediu, silvice, culturale și turistice, iar acțiunile lor sunt în mod obligator coordonate cu un alt Consiliu științific și tehnic. Alte probleme sunt legate de unele restricții legislative: intervenții diferențiate de acțiuni în diferite subzone speciale (A, B, C, D) ale parcului național, restricții privind circulația persoanelor și parcarea mașinilor în zonă, restricții privind construcțiile și organizarea de evenimente, iar toate activitățile trebuie să fie legate de obiectivele de conservare a naturii. În activitățile sale, parcul național se ghidează după mai multe documente strategice obligatorii (Planul de management, inclusiv componenta culturală și istorică, Planul de amenajare teritorială, Planul general de dezvoltare a turismului, Planul de cercetare științifică), convenite cu autoritățile naționale pentru păduri și conservarea naturii, care au dreptul de a impune noi restricții motivate. De asemenea, personalul Serviciului special al parcului național are dreptul de a controla documentele persoanelor în baza cărora se află pe teritoriul parcului național; au acces liber la orice obiect situat pe teritoriul parcului național, pentru a monitoriza respectarea cerințelor legislației de mediu, precum și a documentelor interne ale PN; suspendă orice activitate economică sau de altă natură, care nu respectă regimul special de protecție al PN.
4. **Grupurile de inițiativă locală** au fost recent abilitate să se instituționalizeze în implementarea proiectelor comune ale unor actori locali (APL, agenți economici, sectorul asociativ). Aceste ONG-uri speciale sunt reglementate de o lege separată, sunt singurele care pot fi create și finanțate de către APL de nivel I, în parteneriat cu agenții economici locali și sectorul civil local, care reunesc localități învecinate cu o populație totală maximă de până la 60 de mii de locuitori și care contribuie la o implementare echilibrată a strategiei de dezvoltare locală (ce poate avea o componentă de turism rural). În același timp, pentru a se transforma în OMD-uri locale, GAL-urile trebuie să depășească o serie de bariere definite de legislația națională, cum ar fi: interzicerea expresă de a fi membru al GAL-urilor pentru orașele cu o populație mai mare de 10 mii de locuitori (Bender, Cahul, Edineț, Orhei, Hâncești etc.) sau al altor entități și al altor actori, în cazul în care echilibrul dintre stakeholderi este perturbat (APL, agenți economici, sectorul civil – niciunul nu poate domina, astfel încât specializarea pe activități economice în turism este problematică); fiecare membru reprezintă un singur sector; GAL are un organ de conducere suplimentar - un Comitet de selectare a proiectelor, iar proiectele selectate și susținute de GAL vor fi finanțate prin programul LEADER, gestionat de Ministerul Agriculturii, care finanțează exclusiv GAL-urile; Ministerul Agriculturii aprobă strategiile locale ale GAL-urilor după propria metodologie și poate convoca Adunările generale ale GAL-urilor etc.
5. **Asociații de cluster** înființate în funcție de specializări specifice (de exemplu, producători de struguri, mobilă, covoare, turism, zootehnie etc.) și promovarea echilibrată a intereselor participanților cu diferite forme de instituționalizare a entităților de gestionare a clusterelor (menționate în Acordurile/Memorandumurile de constituire). Aceste asociații specializate (de ex., în turism) își aleg în mod liber unitățile administrative (poate fi unul dintre membri, un ONG local, o universitate sau un grup ne-instituționalizat), au propria strategie și cooperează pe baza unui acord scris (Acord/Memorandum)

între sectorul privat și asociativ, autoritățile locale și, în mod necesar, o instituție de cercetare, pentru a obține rezultate economice pe o piață competitivă. Aceste forme de asociere apar, de obicei, în lanțul valoric al unei anumite game de produse/servicii, tind în viziunea de dezvoltare să obțină o valoare adăugată ridicată și o poziție dominantă a sectorului economic respectiv. În Moldova nu există o legislație privind clusterelor, iar câteva exemple prezintă oportunități relativ diverse și flexibile pentru administrarea și specializarea lor, însă, fiind relativ noi, acestea nu au demonstrat încă performanțe economice la nivelul unor destinații turistice bine administrate. Această flexibilitate ar putea fi utilizată pentru a le transforma în OMD-uri locale.

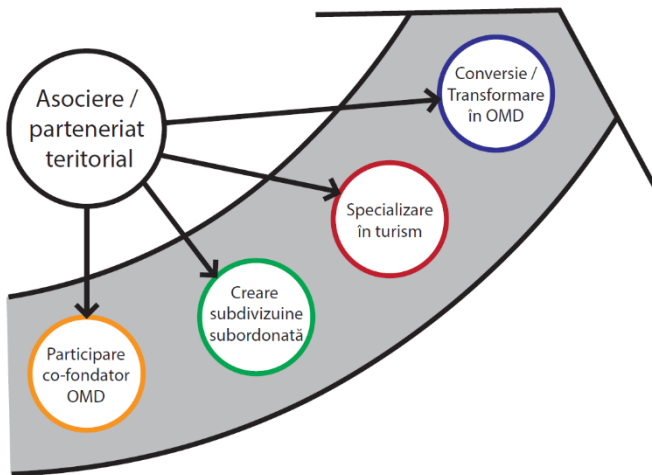
6. **Parteneriate și alianțe naturale** între producători și furnizori (de obicei, bazate pe contracte pe termen lung). De regulă, acestea sunt stabilite direct între întreprinzătorii legați pe lanțul valoric în interesele lor private și nu implică sarcini suplimentare, cum ar fi: administrarea proceselor de prezentare a teritoriului (destinație turistică), personal suplimentar sau acțiuni comunitare de reprezentare, monitorizarea fluxului de călători și analiza impactului turismului asupra zonei geografice și alte acțiuni obligatorii exercitate de OMD locale. Teoretic însă, aceste parteneriate din domeniul turismului ar putea evolua spre situații în care să fie administrate eficient de un OMD în interesul comun al partenerilor dintr-un lanț valoric.
7. **Parteneriate de proiect**, dezvoltate prin Acorduri de parteneriat de implementare a granturilor și activităților post-proiect. Aceasta este o formă de parteneriat obligatoriu, de obicei, solicitată de donatorii de granturi, în care partenerul principal acceptă și re-allocă anumite fonduri nerambursabile către parteneri, pe baza unui plan de implementare a activităților unui anumit proiect (de exemplu, turism cultural, construirea de infrastructură turistică), inclusiv pentru asigurarea sustenabilității post-proiect. Totodată, practica arată că aceste parteneriate nu își asumă alte sarcini (de exemplu, gestionarea și finanțarea OMD-urilor locale) decât cele prevăzute în acorduri, iar continuarea lor depinde de disponibilitatea unor noi proiecte comune ale partenerilor. În plus, proiectele transfrontaliere și transnaționale limitează domeniul de aplicare, numărul și calitatea partenerilor din cadrul proiectului, iar alți beneficiari pot fi incluși doar pe baza unui alt acord tematic, care, de obicei, nu implică o finanțare directă din grantul respectiv.
8. **Camere de Comerț și Industrie** sunt organizații publice speciale, reglementate de lege, care unesc – în mod exclusiv și obligator – entități economice locale (în teritoriul APL de nivelul II), acționând în numele acestora și reprezentându-le. Totodată, conform legislației, statul delegă CCI dreptul de a exercita niște funcții publice prevăzute de lege (de ex: eliberează certificate de proveniență a mărfurilor; atestă, prin emiterea unei încheieri, împrejurările apărute ca urmare a fenomenelor naturale, acte de reglementare/administrative care pot fi demonstrate ca un obstacol valabil în calea neîndeplinirii unor obligații contractuale comerciale, efectuează expertize în domeniul industriei și comerțului, controlează calitatea și cantitatea mărfurilor, inclusiv a materiilor prime și echipamentelor, asigură alte servicii specifice etc.). CCI ar putea să specializeze o structură/filială proprie în OMD.
9. **Patronatul în industria turismului** reprezintă ONG reglementat printr-o lege specială, care permite asocierea întreprinzătorilor pe bază sectorială sau teritorială, în vederea promovării intereselor acestora. Patronaturile fac parte din dialogul social și reprezintă interesele angajatorilor, indiferent de tipul de proprietate și de forma organizatorică și juridică, nu pot fi lichidate, iar activitățile lor nu pot fi suspendate pe baza actelor organelor guvernamentale. Participă, în cooperare cu partenerii în dialogul social, la elaborarea proiectelor de legi și a altor reglementări, contribuie la elaborarea și implementarea strategiilor de dezvoltare a economiei naționale și a activității economice sectoriale. Patronaturile pot exista sub 3 forme organizatorice și juridice: asociație patronală, federație patronală, confederație patronală. Activitățile economice și financiare ale patronatelor se desfășoară în conformitate cu bugetele proprii, inclusiv: contribuții, donații, sponsorizări, venituri din activitățile întreprinderilor create de patronat sau cu participarea acestuia, plata pentru prestarea de servicii ca urmare a activității indicate în scopurile statutare, alte surse neinterzise de lege. În unele țări (de exemplu, în România, Austria etc.), filialele locale ale patronatelor turistice joacă un rol important în crearea OMD-urilor.
10. **Asociații pentru gestionarea anumitor produse** (de exemplu, grupuri de producători locali, tero-ir-uri). De regulă, acestea sunt înființate, indiferent de forma juridică, cu cel puțin 5 membri producători agricoli (niciunul dintre ei nu poate avea mai mult de 20% din voturi), cu scopul de a comercializa produsele agricole ale membrilor și de a îmbunătăți eficiența activităților acestora (inclusiv în agroturism). Cu toate acestea, legislația stabilește anumite cerințe restrictive (dacă ar funcționa ca și OMD-uri locale), printre care: să își comercializeze marfa sau grupul de produse agricole (dintr-o listă prestabilită) prin intermediul acestui grup de producători locali, să aparțină unui singur grup de produ-

cători, Ministerul Agriculturii aprobă Planul de recunoaștere a grupurilor de producători, care cuprinde măsurile eligibile pentru care se vor aloca resurse financiare sub formă de ajutor de stat, aprobat de AIPA (Agenția pentru Intervenții și Plăți în Agricultură), care verifică eficiența economică și calitatea tehnică a planului, corectitudinea estimărilor și planificarea implementării măsurilor prevăzute în plan și efectuează o verificare semestrială a rezultatelor economice, etc.

11. **Alte asociații voluntare sau cluburi de afaceri** (instituționalizate sau neinstituționalizate) în jurul anumitor interese comune (prevăzute sau nu de legislația națională, de exemplu, comitetele de bazin/sub-bazin al râurilor mici etc).

Astfel, pentru inițierea și dezvoltarea OMD în Moldova sunt acceptabile mai multe alternative, prezentate din practica existentă, sau altele noi, preluate din experiența internațională. Asociațiile alternative descrise mai sus, în destinațiile turistice, au posibilitatea de a beneficia de potențialul existent de coeziune al actorilor locali în cadrul unor posibile OMD locale (pentru care există unele prevederi legale, practici de instituționalizare, parteneriate reale pe termen lung și alte rezultate care pot să fie dezvoltate în continuare). În condițiile Republicii Moldova, este rațional **să se încurajeze toate aceste forme alternative de asociere, să participe la inițiative de creare/transformare/specializare a OMD-urilor locale**. În același timp, o analiză atentă a legislației specifice acestor asociații relevă atât potențialul lor de specializare în turism, cât și restricții legale deseori greu de depășit (fie vizează anumite forme exclusive pentru utilizarea unor programe publice finanțate de către stat, fie gestionarea exclusivă a unor drepturi transferate de către stat și, ca urmare, luate sub control special de către autoritățile centrale „ne-turistice”). Cele pentru care nu există o legislație specifică, au mai mare flexibilitate, dar necesită modele de specializare în turism, viabile în condițiile câmpului legal al Republicii Moldova.

Figura 4. Variante de implicare ale asocierilor teritoriale existente în cadrul unui OMD local



Asociațiile patronale, ca asociații legale având statut de parte la dialogul social din triunghiul „Stat – Patronat – Sindicate”, au mai multe oportunități de a uni actori-cheie specializați de pe piață. PNUD, printr-un concurs deschis, a ales – ca partener în implementarea proiectului-pilot pentru crearea OMD – Asociația Patronală a Industriei Turismului din Republica Moldova.

În același timp, trebuie remarcat faptul că posibilele surse de finanțare pentru promovarea, administrarea și dezvoltarea destinațiilor turistice sunt dispersate atât în *bugetele locale* (de ex: venituri proprii din impozitele plătite de întreprinderile locale; însă lipsește „taxa de turism”, percepută direct de la turiști, așa cum se întâmplă în majoritatea destinațiilor occidentale), cât și în *bugetul public național* (o parte returnate sub formă de transferuri către bugetele locale și destinate unor activități specifice, de exemplu, salarii bugetare), dar și *atrase din surse extrabugetare* prin proiecte de granturi ale unor donatori (de obicei, pentru infrastructura publică, reparații ale instituțiilor publice și, mai rar, pentru turism). Aceste surse, deși importante, **sunt fragmentate**, concepute pentru soluții generale, focusate pe infrastructură, necesită o cofinanțare mare din sursele proprii ale beneficiarilor și, din păcate, nu sunt aproape niciodată atrase și nu sunt utilizate pentru nevoile turismului

(de ex.: dezvoltarea atracțiilor, drumuri de acces la atracții, dezvoltarea de facilități turistice, sisteme de calitate în destinație etc). Ca urmare, sunt implementate puține proiecte pentru dezvoltarea calitativă a destinațiilor turistice, pentru promovarea eficientă a pieței turistice și pentru aplicarea unor sisteme de servicii de calitate pentru vizitatorii atracțiilor turistice.

Considerăm că cele mai bune rezultate pot fi obținute prin promovarea **altor forme noi de asociere, cum ar fi OMD-urile locale, regionale și naționale, create de la zero** în conformitate cu cele mai bune practici europene și internaționale (a se vedea recomandările UNWTO în capitolele următoare).

4. Organizarea accesibilității și a legăturilor de transport actuale în Moldova

Dezvoltarea infrastructurii de transport din Moldova satisface, în general, cererea actuală, dar are potențial de dezvoltare în viitor. În același timp, observăm o diminuare a implicării majorității actorilor locali (APL-urile sunt mai active) în procesele de interconectare a destinațiilor turistice cu principalele rute de transport, în special din cauza costurilor foarte mari ale lucrărilor de construcție și reconstrucție, dar și a unor percepții învechite ale proiectanților de facilități turistice. Principalele nevoi actuale în acest sens sunt:

- Extinderea legăturilor aeriene către aeroporturile-cheie de pe piețele-țintă din Europa, Orientul Mijlociu, Asia și America;
- Dezvoltarea de noi rute feroviare, care vor integra Moldova în sistemul feroviar european și vor conecta orașele moldovene cu țările vecine, care reprezintă principalul public-țintă pe piața turistică moldovenească;
- Îmbunătățirea calității carosabilului principalelor autostrăzi și a drumurilor locale care duc la atracțiile turistice;
- Dezvoltarea transportului fluvial pentru călătoriile turistice pe râurile Nistru, Dunăre și Prut.
- Promovarea diferitor tipuri de transport turistic (inclusiv a transportului nemotorizat) în interiorul și între destinații;
- Dezvoltarea și marcarea drumurilor de acces către și în interiorul destinațiilor, pentru a îmbunătăți fluxul de turiști, etc.

5. Gradul de satisfacție față de starea infrastructurii turistice

- În Republica Moldova este necesară crearea unui sistem național de trasee turistice (de importanță națională, regională și locală), marcându-le cu indicatoare turistice standardizate, de la autostrăzile centrale până la drumurile locale;
- Multe destinații turistice, din cauza lipsei facilităților de cazare, nu pot oferi servicii turistice complete și sunt doar obiecte ale turismului de excursie, fără înnoptare în destinație. Atragerea de investiții strategice este necesară în construcția de noi facilități de cazare moderne de diferite clase de calitate;
- Amenajarea atracțiilor turistice necesită dezvoltarea infrastructurii din jurul acestora, inclusiv prin crearea de clustere turistice;
- Centrele de informare turistică nu dispun de fonduri suficiente și de o abordare unitară a organizării lor la nivel local;
- Centrele de expoziții și conferințe sunt concentrate în capitală și, practic, absente în regiuni, ceea ce face imposibilă dezvoltarea deplină a turismului de afaceri și de evenimente. Este necesar să se elaboreze un program cuprinzător, pentru a atrage investiții publice și private în acest subsector, deoarece turismul de afaceri și de evenimente (MICE) stimulează dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii în destinații. Centrele de convenții devin obiecte de ancorare și creează premisele pentru încărcarea restului infrastructurii turistice, dezvoltarea de noi specializări și competențe în regiune;
- E necesar de finalizat și promovat Programul național de modernizare și dezvoltare a infrastructurii turistice în destinații;
- La fel, sunt restanțe în promovarea sistemelor de calitate pentru diferite elemente ale infrastructurii serviciilor turistice în destinațiile din Republica Moldova.

6. Starea actuală a pregătirii și educației în domeniul turismului

Mai multe universități din Moldova (ASEM, USM, ULIM, USEFS, Universitatea de Stat din Tiraspol etc.) pregătesc profesioniști în domeniul turismului, dar numărul și calitatea tinerilor specialiști ar putea fi îmbunătățite. Modulele legate de managementul destinației turistice, managementul calității, statistica în turism și investițiile în turism ar trebui adăugate la programele educaționale. ASEM a inițiat începând cu anul de studii 2023-2024 un curs de master specializat în OMD.

Pe lângă sistemul de învățământ superior, este necesar să se creeze, în baza OMD, platforme online și offline pentru educație, formare și dezvoltare profesională permanentă. Ar putea fi luate în considerare teme de cursuri intensive pentru următoarele categorii de profesioniști:

- ➊ Ghizi de turism cu specializare pe forme de turism și pe țări din care sunt așteptați vizitatorii Moldovei.
- ➋ Angajați de primă linie ai operatorilor turistici;
- ➌ Angajații structurilor de cazare colectivă și individuală (inclusiv ai celor din mediul rural);
- ➍ Angajați ai muzeelor, atracțiilor, rezervațiilor naturale, obiectelor industriale și altor obiecte de vizitare pe tema serviciilor și standardelor turistice;
- ➎ Angajați ai centrelor de informare turistică;
- ➏ Șoferi de taxi și de transport turistic;
- ➐ Angajați în managementul sectorului turistic în general și al OMD-urilor;
- ➑ precum și cursuri privind:
- ➒ Sistemul de management al calității și standardizarea turismului;
- ➓ Statistici și analize în turism;
- ➔ Diferite forme de turism (în special, gastronomic, urban, rural, medical etc.

7. Principalele locuri de vizitare și formele de bază de turism pentru Moldova, care au un potențial prioritar de dezvoltare

Republica Moldova, în ciuda teritoriului său mic, își poate surprinde cu adevărat locuitorii și vizitatorii cu potențialul său natural și cultural divers, cu formatul unic al tradițiilor locale păstrate datorită modului de viață mai liniștit din multe așezări rurale, cu aroma mâncărilor autentice completate de gustul subtil al vinurilor moldovenesti. Pe parcursul ultimilor treizeci de ani, au fost întocmite diverse liste cu cele mai interesante și vizitate destinații turistice din țara noastră. Ținând cont de specificul proiectului nostru, mai jos vă oferim top 10 cele mai atractive destinații turistice, identificate de actorii din turism, participanți la sesiunile strategice:

1. Cramele Cricova. Beciurile de aici sunt dintre cele mai mari pivnițe de vinuri din lume, fiind depășită doar de cele din Mileștii Mici (Moldova). Orașul subteran se întinde pe 120 de kilometri de drumuri labirintice. Potrivit unei legende, tunelurile s-au format sub localitate începând cu secolul al XV-lea, ca urmare a exploatării carierei de calcar, folosită, inclusiv, pentru construirea Chișinăului. În anii 1950, acestea au fost transformate într-un depozit subteran pentru vinurile produse la cramă. Doar jumătate din tuneluri sunt folosite pentru depozitarea vinului. Străzile orașului subteran poartă numele tipurilor de vinuri depozitate aici: Feteasca, Rară neagră, Aligote, Cabernet etc. Acest „oraș al vinului” are amenajate săli de degustare, cinematograful și alte facilități subterane. Cel mai vechi vin păstrat la Cricova datează din 1902. Aici sunt depozitate cca. 1,25 milioane de sticle de vinuri rare la o adâncime ce ajunge la 100 de metri sub pământ. Temperatura este menținută la 12°C pe tot parcursul anului (ceea ce este ideal pentru maturarea și depozitarea vinului).

2. Fortăreața Bender. În Evul Mediu, această cetate făcea parte din așa-numita „centură de piatră” defensivă a Moldovei, care proteja populația țării de incursiunile din exterior. A fost fondată pe malul drept al Nistrului, pe locul unei cetăți genoveze și mai vechi.

3. Vinăria „Mimi”. Fondatorul acestei vinării este ultimul guvernator al Basarabiei, om de stat și apoi vinificator, Constantin Mimi. A fost creată în satul Bulboaca, pe moșia ce aparținea familiei sale. Se știe că respectiva construcție a fost finalizată în 1900/1901 (conform altor date - prin 1893). În 2011, a început renovarea cramei, finalizată în septembrie 2016. „Castelul Mimi”, numit după numele fondatorului său, a devenit una dintre cele mai importante atracții turistice din țară. La 1 iunie 2023, Castel Mimi a găzduit cel de-al doilea summit al Comunității Politice Europene.

4. Fortăreața Soroca. Cetatea este situată pe malul drept al râului Nistru, în orașul Soroca, la aproximativ 160 km spre nord de Chișinău. Cetatea a fost construită de Ștefan cel Mare în ultimul sfert al secolului al XV-lea ca o fortificație defensivă împotriva hoardelor prădătoare ale tătarilor, care invadau Moldova prin trecătorile de la Nistru. Nu a fost o cetate mare, ci doar o fortificație mică, un castel care să adăpostească gărzile împotriva tătarilor. A fost bine conservată până în prezent.

5. Crama Mileștii Mici a devenit o legendă datorită colecției sale impresionante de 1.500.000 de sticle, fiind cea mai mare colecție de vinuri din lume, și e înscrisă în Cartea Recordurilor Guinness din 2005. Cu un caracter și un stil excepțional, vinurile de aici sunt recunoscute și apreciate departe de hotarele Moldovei.

6. Orheiul Vechi. Acest complex istoric și arheologic, situat la 60 km spre nord-est de Chișinău, pe malul râului Răut, face parte din rezervația natural-culturală „Orheiul Vechi”, cu o suprafață totală de aproximativ 500 de hectare. În urma săpăturilor arheologice efectuate în diferite perioade de timp, aici au fost descoperite urme ale diferitor civilizații. A existat o cetate geto-dacică (secolele VI-I î.Hr.), o așezare a Hoardei de Aur Yangi-Shehr sau, așa cum a fost numită de călătorii arabi, Shehr-al-Jedid (sec. XIV), câteva mănăstiri ortodoxe rupestre (sf. sec. XIV) și orașul moldovenesc medieval Orhei (sec. XV-XVI) etc.

7. Centrul istoric al orașului Chișinău. Orașul Chișinău, atestat documentar în prima jumătate a secolului al XV-lea, este una dintre cele mai vizitate destinații turistice. Cu aproximativ 900 de monumente culturale aflate sub protecția statului, poate să prezinte câteva exemple de utilizare a patrimoniului cultural în scopuri turistice (clădirile Muzeului Național de Istorie a Moldovei, Muzeul Național de Etnografie și Istorie Naturală, Catedrala, Arcul de Triumf etc.).

8. Mănăstirea Curchi. Această mănăstire este unul dintre principalele obiective turistice din Moldova, un monument arhitectural din secolul al XVII-lea. Mănăstirea este construită pe dealuri pitorești acoperite cu pădure (codri) și ocupă două terase - pe cea superioară se află mănăstirea propriu-zisă. Ansamblul arhitectural include două biserici, nouă clădiri diferite, inclusiv celule pentru călugări, o grădină mare și o piscină de piatră.

9. Vadul-Rașcov. Un sat medieval de pe malul drept al Nistrului, care a păstrat farmecul unei localități străvechi, locuște în stânci, trama stradală autentică, clopotnița medievală a bisericii vechi păstrată în vatra așezării, precum și casa-muzeu a ilustrului scriitor Dumitru Matcovschi. Aici se mai adaugă și peisajele excepționale ai fluviului bătrân.

10. Parcul Național Nistrul de Jos. Teritoriul protejat de 62 de mii de hectare se află în limitele teritoriale a 13 localități situate în raioanele Ștefan Vodă și Căușeni și a trei localități așezate pe malul stâng al Nistrului.

Principalele forme de turism din Republica Moldova au fost identificate de către participanții la sesiunea strategică ca fiind:

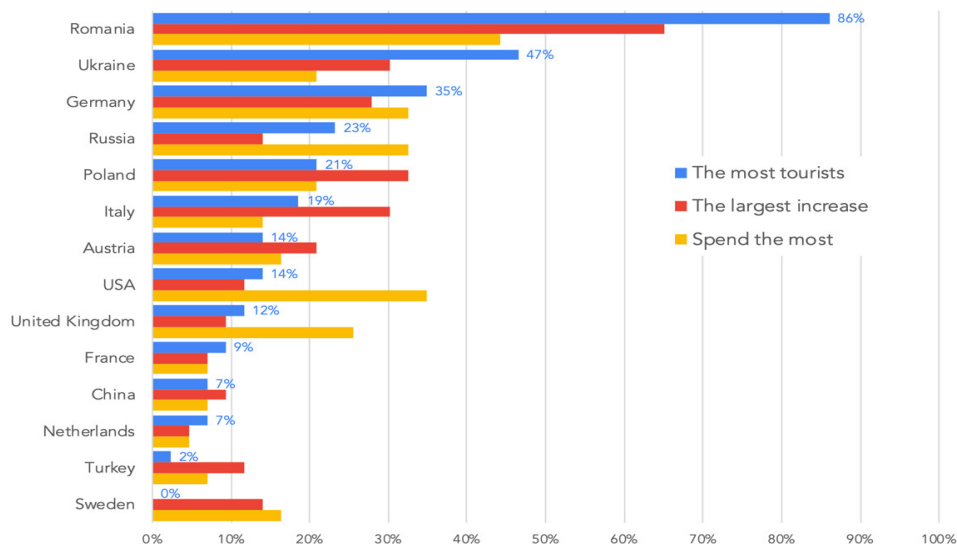
- rural,
- cultural,
- vinicol,
- gastronomic,
- de aventură.

Pe termen lung, ar trebui să se dezvolte, de asemenea:

- turismul MICE,
- turismul medical și de wellness,
- ecologic,
- turismul urban,
- pelerinaj / turism religios,
- turism pentru copii și tineret.

8. Clienții de astăzi

Potrivit unui studiu al Băncii Mondiale, elaborat pentru Agenția de Investiții din Moldova, publicul-țintă pentru oferta turistică a Republicii Moldova la sfârșitul anului 2021 a fost distribuit în felul următor:



Acest grafic indică faptul că audiența este destul de largă, în același timp, are potențialul de a crește pe piețele existente ale vizitatorilor, dar este posibilă și atragerea de noi categorii de turiști, de exemplu, din Orientul Mijlociu și Asia.

9. Starea actuală a marketingului turistic al teritoriilor

Moldova a dezvoltat un branding de calitate care reflectă esența și misiunea ofertei turistice. Cu toate acestea, din cauza lipsei de finanțare la nivelul corespunzător și a lipsei unei structuri responsabile de marketingul Moldovei ca destinație turistică, țara în ansamblu și regiunile sale individuale sunt, practic, puțin reprezentate pe piața turistică internațională, la forumuri, expoziții, în publicitatea directă și în mass-media internațională. Turneele de publicitate și informare pentru mass-media și operatorii turistici sunt insuficiente și necesită o dezvoltare sistemică.

În Republica Moldova nu există structuri instituționalizate care să promoveze marketingul turistic de calitate al teritoriilor. Deseori, aceste inițiative mici sunt susținute de proiecte specifice de granturi și au o viabilitate redusă. APL nu sunt întotdeauna implicate activ în acțiuni de promovare a identității destinațiilor bazate pe valorile proprii și contextul istoric autentic. În același timp, mai mulți actori locali – solitar sau împreună cu alți parteneri – își promovează adesea propriile activități pentru a dezvolta anumite destinații turistice.

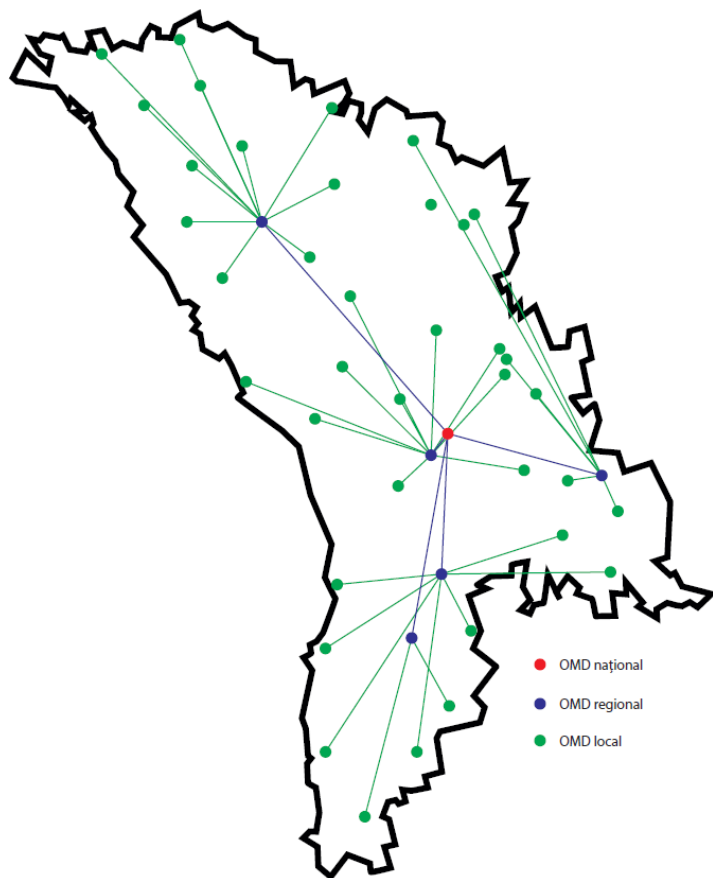
10. Împărțirea geografică optimă în OMD regionale și locale în Moldova

Analizele situației privind amplasarea atracțiilor turistice, a infrastructurii și a facilităților turistice indică necesitatea unei structuri echilibrate teritorial de gestionare a turismului la nivel de țară. Participanții la sesiunile strategice au ajuns la concluzia că, în realitățile actuale, modelul optim ar fi divizarea teritoriului Republicii Moldova în:

- **1 OMD național**, care ar coopera cu Autoritatea centrală pentru turism, cu posibilitatea de a obține anumite competențe, dar fără a dubla funcțiile;
- **5 OMD regionale** (Nord, Centru, Sud, Găgăuzia, malul stâng al Nistrului), care vor fi formate din două sau mai multe OMD locale, în funcție de delimitarea regională, și vor fi subordonate OMD-ului național.
- **30-40 OMD locale**, care, din punct de vedere geografic, pot coincide cu diviziunea administrativă actuală (raioanele de pe malul drept și stâng al Nistrului). În același timp, formele juridice de organi-

zare ar putea fi noi, conform recomandărilor OMD (parteneriate public-private, ONG-uri sau instituții publice) sau create prin specializarea sau transformarea asocierilor/parteneriatelor deja existente în Moldova (analizate mai sus). OMD-urile locale vor trebui să fie conectate geografic în cadrul unui OMD regional. Totodată, la crearea acestora, se vor lua în calcul modificările administrativ-teritoriale prognozate, precum și posibilele reorganizări regionale.

Figura 5. Propunerea distribuției teritoriale a Organizațiilor de Management al Destinațiilor Turistice pe ambele maluri ale Nistrului



De menționat că aceasta este doar o propunere-pilot, realizată în baza rezultatelor acestei analize, deciziile privind formele și structurile OMD în țara noastră vor putea fi luate în continuare în urma unor dezbateri publice a subiectului, dar și a aplicării unor bune practici din Moldova și țările din regiune.

Recomandările UNWTO și practica europeană arată necesitatea organizării relațiilor dintre OMD-urile de diferite niveluri (național, regional și local) într-o **singură structură ierarhică ca formă de management, flexibilă la nivel local, integratoare la nivel regional și competitivă la nivel național** și internațional. Astfel, activitățile de bază pentru gestionarea unei destinații vor fi realizate de OMD-ul local, iar la nivelurile superioare se vor urmări sincronizarea și sinergizarea activităților acestora, totodată, OMD-ul național va coordona întregul sistem. De asemenea, această relație ar trebui să se bazeze pe **un cadru juridic legal și de reglementare clar dedicat OMD-urilor**, pe standarde comune de gestionare și pe statistici și analize similare ale pieței turistice.

Diferitele modele de OMD-uri (românești și austriece), prezentate în anexe, confirmă diversitatea modalităților posibile, precum și flexibilitatea în gestionarea acestor structuri turistice de bază ale țării.

Capitolul 2

Situația managementului turismului la nivel teritorial: malul stâng al Nistrului

1. Eficacitatea modelului actual de management al sectorului turistic de pe malul stâng al Nistrului

Reglementarea și gestionarea sectorului turistic pe malul stâng al Nistrului este realizată de către Agenția Turismului. Stabilitatea relativă în sistemul administrativ face posibilă elaborarea unor planuri pe termen mediu în dezvoltarea sectorului și a unui plan de acțiune strategic pentru următorii ani, îmbunătățirea produsului turistic al regiunii și a marketingului acestuia. Întreprinderile mici și mijlocii din industria ospitalității și a turismului nu sunt încă suficient de consolidate în regiune, ceea ce împiedică formarea unei imagini obiective a tuturor nevoilor de pe piața turistică și crearea unui ecosistem care să funcționeze eficient în sectorul turismului. În același timp, trebuie remarcat faptul că sistemul de gestionare, care se bazează exclusiv pe structura autorităților și nu dispune de instrumente eficiente pentru consolidarea altor părți interesate, duce la pierderea inițiativei în sectorul privat, care plasează toată responsabilitatea pe seama autorităților.

Sistemul de management al turismului trebuie să fie îmbunătățit, ținând cont de experiența altor țări europene, în special a vecinilor și de implementarea celor mai bune practici internaționale și a recomandărilor Organizației Mondiale a Turismului. Astfel, este necesar să se prevadă în regulamentele existente:

- ❶ Terminologia cu definiții de bază, legată de managementul destinației, formatul și funcțiile OMD-urilor;
- ❷ Extinderea listei actorilor actuali din sectorul turismului, care influențează dezvoltarea acestuia și care pot fi potențiali participanți la OMD-uri, pe baza a trei principii:
 - > geografic
 - > sectorial
 - > în funcție de forma de turism
- ❸ Formularea clară a criteriilor de repartizare teritorială a zonelor de destinație turistică la nivel local, pe baza disponibilității resurselor turistice și a concentrării actorilor din turism;
- ❹ Formularea clară a structurii și distribuției funcțiilor între autorități și OMD-uri, pentru a evita duplicarea funcțiilor și pentru a crea cel mai eficient model de gestionare a sectorului turistic la toate nivelurile;
- ❺ Actualizarea listei de forme de turism prioritare pentru regiune;
- ❻ Formularea principiilor de bază ale managementului calității în turism și ale managementului destinațiilor. Completarea secțiunilor în contextul standardelor internaționale de calitate, siguranță, respectul pentru mediu și durabilitatea turismului;
- ❼ Alinierea la Recomandările internaționale ale ONU privind statisticile din turism (IRTS 2008) secțiunea referitoare la ținerea de evidențe statistice și analiza sectorului turismului;
- ❽ Extinderea descrierii și funcțiile centrelor de informare turistică în conformitate cu ISO 14785. Completarea rolului CIT-urilor ca sedii ale OMD-urilor la nivel local;
- ❾ Revizuirea secțiunii privind zonele turistice și gestionarea acestora pentru a fi în conformitate cu practicile internaționale, astfel încât să nu contrazică dispozițiile OMD.

2. Infrastructura de transport

Regiunea nu dispune de legături aeriene și navale proprii și este accesibilă prin autostrăzi și căi ferate din Chișinău și din alte regiuni ale Moldovei, precum și din regiunile Odesa și Vinnița din Ucraina. Dezvoltarea infrastructurii de transport a regiunii satisface, în general, cererea actuală, dar are potențial de dezvoltare în viitor prin:

- Construcția unui terminal de pasageri și dezvoltarea conexiunilor aeriene cu aeroportul din Tiraspol;
- Dezvoltarea de noi rute feroviare care vor permite integrarea Republicii Moldova, inclusiv malul stâng al Nistrului, în sistemul feroviar european și conectarea acesteia cu țările vecine - România și Ucraina, care reprezintă principalul public-țintă pe piața turistică moldovenească;
- Îmbunătățirea calității carosabilului principalelor autostrăzi și drumuri de importanță locală, care duc la atracțiile turistice;
- Dezvoltarea transportului fluvial pentru călătoriile turistice de-a lungul Nistrului.

3. Starea infrastructurii turistice

- Deși există indici care să indice principalele atracții de pe malul stâng al Nistrului, este necesar să se unească sistemul național de trasee turistice, marcându-le cu indici turistice standardizate de la autostrăzile centrale până la drumurile locale;
- Sunt necesare investiții în construcția de noi unități de cazare moderne de diferite clase de calitate - hoteluri, pensiuni, moteluri, case de oaspeți și case rurale. Multe destinații turistice, din cauza lipsei de facilități de cazare, nu pot oferi servicii turistice complete și sunt doar obiecte ale turismului de excursie, fără înnoptare în destinație;
- Atracțiile turistice necesită dezvoltarea infrastructurii din jurul lor și crearea de clustere turistice;
- Pe malul stâng al Nistrului există 1 CIT și 5 puncte de informare, care sunt finanțate de la buget și gestionate de Agenția de Turism.
- Centrele de expoziții și conferințe pentru evenimente internaționale sunt, practic, absente în regiune, ceea ce face imposibilă dezvoltarea deplină a turismului de afaceri și de evenimente. Este necesar să se dezvolte un program cuprinzător, pentru a atrage investiții publice și private în acest subsector, deoarece turismul de afaceri și de evenimente (MICE) stimulează dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii în cadrul destinației.

4. Personal și educație

Cel puțin, două universități din regiune pregătesc profesioniști în domeniul turismului, dar numărul și calitatea tinerilor specialiști ar putea fi îmbunătățite. Modulele legate de managementul destinației, managementul calității, statisticile turistice și investițiile în turism ar trebui adăugate la programele educaționale. În plus față de sistemul de învățământ superior, este necesară crearea unor platforme online și offline pentru educație, formare și dezvoltare profesională permanentă pe baza OMD, prin cursuri intensive pentru:

- Ghizi turistici cu specializare pe forme de turism și pe țări din care se așteaptă să vină vizitatorii;
- Angajați pentru recepție ai operatorilor turistici;
- Angajații structurilor de cazare colective și individuale (inclusiv ai celor din mediul rural);
- Șoferi de taxi și de transport turistic;
- Angajați ai muzeelor, atracțiilor, rezervațiilor naturale, industriale și ai altor obiecte de vizitare pentru servicii și standarde turistice;
- Angajați ai centrelor de informare turistică;
- Angajați ai OMD;
- precum și cursuri privind:
 - Sistemul de management al calității și Standardizarea turismului;
 - Statistici și analize turistice;
 - Diferite forme de turism (gastronomic, urban, rural, medical etc.).

5. Potențialul turistic al regiunii transnistrene

Principalele atracții în regiune sunt:

- ▶ Vizitarea orașului Tiraspol în scopuri de afaceri și culturale: Parcul Ecaterinei, piața Suvorov, complexul sportiv "Sheriff" etc.
- ▶ Excursii la cetatea Bender;
- ▶ Vizite la unități industriale care oferă produse locale: fabrica „Kvint”, „Aquatir”, „Buchetul Moldovei” și altele;
- ▶ Mănăstirea Noul-Neamț (Chițcani);
- ▶ Satul Stroești;
- ▶ Satul Rașcov.

Principalele forme de turism din regiune includ:

- ▶ urban (de afaceri, nostalgic, de evenimente);
- ▶ ecologic și rural;
- ▶ cultural;
- ▶ vinicol și gastronomic;
- ▶ de aventură.

Pe termen lung, ar trebui să se dezvolte și:

- ▶ turismul MICE;
- ▶ turismul medical și de wellness;
- ▶ turismul industrial.

Vizitatorii din regiune sunt reprezentanți ai țărilor europene - Germania, Marea Britanie, Italia, Spania, Polonia, România. Această analiză arată că audiența este suficient de largă pentru a avea potențial de creștere în cadrul geografiei existente a vizitatorilor, precum și posibila atragere a unor noi categorii de turiști, de exemplu, din Orientul Mijlociu și Asia.

6. Marketingul teritorial

Pentru o comunicare de marketing eficientă, ar trebui să se utilizeze un stil coerent în mod continuu, astfel încât trebuie luată o decizie despre dezvoltarea noului brand-book. De asemenea, este necesar să se dezvolte o strategie de marketing, pentru a prezenta regiunea și produsele turistice comune la expozițiile și forumurile internaționale de turism, precum și în resursele media.

7. Împărțire geografică optimă în OMD-uri locale pe malul stâng al Nistrului

O țintă optimă ar fi împărțirea teritoriului regiunii în **5 OMD locale**, ce corespund actualei diviziuni administrative - OMD Camenca, OMD Râbnița, OMD Dubăsari, OMD Grigoriopol, OMD Slobozia, care ar include și principalele centre turistice - Tiraspol și Bender. În procesul de creare și dezvoltare a instituțiilor OMD, pot avea loc extinderi și fuziuni în organizații locale mai mari, cu condiția existenței unei colaborări locale și a unei cooperări coerente între reprezentanții mediului de afaceri din comunitățile locale.

Capitolul 3

Concluziile generale ale sesiunilor strategice privind crearea de OMD

În ultimii ani, în toată lumea modernă, țările au conștientizat din ce în ce mai mult necesitatea unei gestionări regionale și planificate a destinațiilor turistice. Concurența globală, transformarea digitală și apariția unor noi platforme informatice pentru furnizarea de diverse servicii turistice – de la planificare la achiziționarea și evaluarea serviciilor – au schimbat însăși esența sectorului turistic. Conștiente de necesitatea de a îmbunătăți competitivitatea și dezvoltarea socio-economică durabilă a destinațiilor, multe organizații de marketing al destinațiilor din întreaga lume s-au confruntat deja cu necesitatea reală de a-și extinde domeniul de activitate prin restructurare (specializare, transformare, construire de la zero) în organizații universale de gestionare a destinațiilor turistice (OMT). În anexe se prezintă câteva exemple de adaptare a recomandărilor UNWTO pentru două țări din UE: România și Austria.

În trecut, OMD-urile erau, mai degrabă, departamente obișnuite de marketing și promovare a turismului într-o regiune, iar acum observăm o tendință de evoluție treptată a acestora spre organizații de conducere și consolidare cu un mandat mai larg, care include planificarea strategică, coordonarea și gestionarea întregii game de activități în cadrul unei structuri de management, ce integrează diverși actori interesați – de la autorități la întreprinderi și instituții de învățământ care lucrează în destinație, pentru a atinge un obiectiv comun. În acele destinații în care nu există încă o astfel de organizație, aceasta este, cu siguranță, necesară ca unitate de coordonare pentru a conduce toate aceste procese.

Numai o entitate bine organizată poate asigura ca activitatea comună a partenerilor relevanți implicați (a diferitor părți interesate și a profesioniștilor) să fie coordonată, în cadrul unei strategii coerente și a unei viziuni colective, cu obiectivul comun de competitivitate și dezvoltare durabilă a destinației. În procesul de elaborare și implementare a strategiei de dezvoltare a turismului, este de dorit să se implice nu numai autoritățile și companiile din turism, ci și populația locală a comunităților, care va influența, de asemenea, în mod eficient procesul de luare a deciziilor și de punere în aplicare a strategiei generale de dezvoltare a destinației. Aceasta și este pe deplin ceea ce poate fi numit un parteneriat public-privat.

În procesul de extindere a funcțiilor sale de la marketing la management, OMD devine o organizație-lider și începe să joace un rol decisiv în consolidarea reprezentanților sectorului turistic într-un anumit teritoriu, precum și a factorilor de decizie, care acționează în interesul dezvoltării durabile.

În documentele noastre juridice și de reglementare, precum și în ale altor țări post-sovietice, nu există o astfel de formă organizațională și juridică precum OMD în accepțiunea lor clasică, care să permită reunirea subiecților de drept public și privat pe o singură platformă. Acest lucru, la rândul său, nu permite punerea în comun a bugetelor și crearea unor mecanisme reale și eficiente de parteneriat public-privat. **O asemenea formă ar trebui să fie fixată în legislație** (inclusiv prin modificarea cadrului normativ prin hotărâre de Guvern, prin modificarea legii sau crearea unei legi dedicate OMD), astfel încât OMD să poată fi create la nivel național, regional și local și să devină platforme de dezvoltare a turismului durabil, formând un echilibru din punct de vedere economic, social și de mediu.

Putem adăuga câteva constatări specifice, evidențiate pe fiecare parte a Nistrului, respectiv din cele generale (nevoie puternică de dezvoltare a turismului la nivelul destinațiilor turistice, implicarea slabă a instituțiilor publice în gestionarea atracțiilor/fluxurilor/datelor turistice la nivel teritorial etc.), precum și din cele particulare (de exemplu: abordarea diferită și inconsecventă a dezvoltării turismului pe ambele maluri ale Nistrului, lipsa unor platforme instituționalizate comune pentru dezvoltarea turismului pe Nistru, 2 modele diferite de administrare a turismului etc.).

Asocierile la nivel teritorial și asociațiile de întreprinderi turistice existente în prezent pot începe să joace rolul de OMD-pilot pe ambele maluri ale Nistrului, îndeplinind funcțiile unor astfel de organizații, dar au nevoie de sprijin financiar de start pentru a consolida un număr suficient de participanți și părți interesate, precum și pentru a stabili procese și a lansa instrumente, care vor aduce beneficii reale participanților, vor

spori competitivitatea produsului turistic al destinațiilor și vor promova teritoriile pe piața turistică națională și internațională. Consolidarea instituțională a OMD-urilor naționale, regionale și locale necesită sprijin financiar, cel puțin, pentru primul an de activitate în acest rol.

În acest sens, Asociația Patronatelor din Industria Turismului din Republica Moldova - APIT și Parteneriatul non-profit „Organizația Regională de Turism „Dnestr” - ORT „Dnestr”, în calitate de organizații care lucrează metodologic și organizatoric asupra atractivității turistice a destinațiilor de pe malul drept și stâng al Nistrului, – se oferă ca parteneri strategici pentru a implementa un proiect-pilot de dezvoltare și consolidare instituțională a două OMD-uri (naționale, regionale și locale) interconectate, care să se dezvolte după aceleași standarde și norme.

Sectorul turismului a fost cel mai grav afectat de pandemia COVID-19. Pentru a restabili volumele anterioare ale turismului internațional, precum și ținând cont de concurența ridicată pe această piață între toate țările și regiunile, este necesară consolidarea maximă a tuturor resurselor disponibile și formarea unei strategii competente de promovare a Republicii Moldova pe piața turismului mondial și european.

De asemenea, trebuie să se țină cont de faptul că în lumea modernă nu există un singur model universal de OMD. Fiecare destinație este unică și are propriile particularități istorice, culturale, economice și legislative. Cu toate acestea, în pofida faptului că caracteristicile, prioritățile și nivelul de dezvoltare a destinațiilor diferă în funcție de locația acestora, obiectivele generale pentru fiecare OMD sunt aproape identice. Scopul oricărei OMD este de a satisface în cea mai mare măsură posibilă nevoile turiștilor din destinația respectivă, asigurând, în același timp, competitivitatea și dezvoltarea economică și socială durabilă a acesteia în mod continuu, păstrând natura și patrimoniul cultural pe termen lung și creând noi beneficii și avantaje din activitățile turistice pentru economia și rezidenții locali.

Rezumând toate cele de mai sus, trebuie remarcat faptul că crearea OMD-urilor la nivel național, regional și local este un pas de importanță strategică în procesul de descentralizare, precum și pentru dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, crearea de locuri de muncă, dezvoltarea infrastructurii și atragerea investițiilor în regiunile și comunitățile situate pe cele două maluri ale Nistrului. Turismul este un motor al economiei și, cu alegerea corectă a unei strategii de destinație și cu un proces de implementare a acesteia organizat în mod competent, turismul creează condiții pentru dezvoltarea durabilă, noi venituri în valută, iar dezvoltarea atracțiilor turistice, deschiderea de noi evenimente de afaceri, culturale, gastronomice, de sănătate, sportive și de altă natură sporesc cunoștințele, cultura de afaceri și toleranța populației locale.

Practica internațională a demonstrat că OMD, ca platformă independentă permanentă, acționează ca lider strategic și consolidator al tuturor părților interesate în domeniul turismului la destinație, atât din partea autorităților, cât și a mediului de afaceri și a publicului. Sarcina-cheie a OMD este de a coordona relațiile și de a dezvolta cooperarea între toate părțile, de a crește nivelul de cunoștințe, calitatea infrastructurii și a serviciilor ca și componente ale produsului turistic, de a crește recunoașterea și competitivitatea destinației pe piața internă și internațională.

Capitolul 4

Recomandări pentru crearea și administrarea OMD pe ambele maluri ale Nistrului

Funcționarea sectorului turistic devine din ce în ce mai complexă pe zi ce trece. Crește tot mai mult concurența între actorii de pe piață și între destinații, între tehnologiile și modelele de afaceri în schimbare, între tendințe și cerere. Este necesar să se asigure dezvoltarea durabilă a turismului în trei dimensiuni (economică, socială și de mediu), să se păstreze bunăstarea antreprenorilor locali, să se promoveze un echilibru între viața confortabilă a populației și aflulxul de turiști. Toate acestea necesită o planificare și un management adecvat.

Crearea OMD-urilor la nivel național, regional și local este un pas important din punct de vedere strategic în procesul de descentralizare, precum și pentru dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, crearea de locuri de muncă, dezvoltarea infrastructurii și atragerea de investiții în regiunile și comunitățile de pe malul drept și stâng al Nistrului. Turismul este un motor al economiei și, cu alegerea corectă a unei strategii de destinație și cu un proces de implementare a acesteia organizat în mod competent, turismul creează condiții pentru dezvoltarea durabilă, noi venituri în valută, dezvoltarea atracțiilor turistice, deschiderea de noi evenimente de afaceri, culturale, gastronomice, de sănătate, sportive și de altă natură, sporește cunoștințele, cultura de afaceri și toleranța populației locale.

Practica internațională a demonstrat că OMD, ca platformă independentă permanentă, acționează ca lider strategic și consolidator al tuturor părților interesate în domeniul turismului într-o destinație – atât a autorităților, cât și a mediului de afaceri și a publicului. Sarcina-cheie a OMD este de a coordona relațiile și de a dezvolta cooperarea între toate părțile, de a crește nivelul de cunoștințe, calitatea infrastructurii și a serviciilor ca și componente ale produsului turistic, de a crește recunoașterea și competitivitatea destinației pe piața internă și internațională.

Actualele organizații precum APIT și ORT „Dnestr” ar putea să piloteze rolul de OMD-pilot (la nivel național și regional), îndeplinind funcțiile unor astfel de organizații, dar au nevoie de sprijin financiar inițial, pentru a consolida un număr suficient de participanți și părți interesate, precum și pentru a stabili procese și a lansa instrumente care vor aduce beneficii reale participanților, vor crește competitivitatea produsului turistic al destinației și vor promova teritoriul pe piața turistică națională și internațională. Consolidarea instituțională a OMD-urilor naționale, regionale și locale necesită sprijin financiar, cel puțin, pentru primul an de activitate în acest rol.

Se recomandă să se ia în considerare următoarele puncte semnificative, atunci când se înființează un OMD:

1. Aplicarea practicilor europene pentru dezvoltarea OMD ca elemente importante ale managementului turistic în teritoriu.
2. Organizația de management al destinației turistice (OMD) este unitatea organizațională de conducere, sub auspiciile căreia diferite autorități, părțile interesate și furnizorii de servicii ar trebui să colaboreze, pentru a dezvolta o viziune comună asupra dezvoltării destinației. Acest lucru va necesita, de asemenea, o strategie de dezvoltare a zonei turistice, deoarece, în cele din urmă, obiectivul comun este același - dezvoltarea socio-economică și ecologică pe termen lung și competitivitatea ridicată a destinației.
3. Activitatea OMD ar trebui să se desfășoare în cadrul a trei puncta-cheie:
 - managementul strategic;
 - implementarea eficientă
 - metodologie de management eficientă.
4. Nu există o strategie OMD universală. Toate destinațiile sunt unice în ceea ce privește caracteristicile și resursele lor (naturale, culturale etc.), provocările (conectivitate, accesibilitate, gestionarea creșterii numărului de vizitatori, platforme turistice, sezonabilitate etc.) și prioritățile (creșterea numărului de vizitatori, transformarea într-o destinație inteligentă etc.). OMD ar trebui să își adapteze individual activitatea în cadrul destinației, în funcție de realități și nevoi.

5. Managementul destinației turistice ar trebui să fie cuprinzător și să nu se bazeze doar pe marketing. Toate părțile interesate din domeniul turismului ar trebui să fie implicate în acest proces, echilibrând interesele separate, uneori chiar divergente, ale concurenților, creând un parteneriat cuprinzător.

Următoarele recomandări ar trebui să fie luate în considerare, pentru a obține rezultatul așteptat:

Recomandări generale legate de dezvoltarea OMD-urilor:

1. Promovarea turismului în politicile publice ca sector prioritar al dezvoltării socio-economice a țării, gestionat de o structură dedicată și stabilă a statului;
2. Stabilirea unui cadru de dezvoltare a turismului în teritoriu, bazat pe considerente profesionale, fără implicații politice și electorale;
3. Promovarea turismului ca o punte pentru integrarea ambelor maluri ale Nistrului, datorită impactului său asupra creșterii mobilității între regiuni, promovării unei imagini pozitive a locurilor de patrimoniu și interconectării actorilor locali în lanțuri valorice comune;
4. Corelarea sistemului de management al turismului cu reforma administrativ-teritorială inițiată în Republica Moldova, de care este posibil să depindă, în mare măsură, configurația și numărul de OMD locale și regionale;
5. Actualizarea cadrului legal și de reglementare în domeniul turismului:
 - îmbunătățirea legii nr. 352 din Republica Moldova cu o secțiune dedicată OMD și managementului zonelor turistice (locale, regionale și naționale, actorii implicați, terminologie relevantă, criteriile de agregare, funcțiile OMD, sistem de raportare etc.), precum și pregătirea unui proiect de lege dedicat OMD în viitorul apropiat;
 - pregătirea normelor legislative pe malul stâng al Nistrului, dedicate OMD.
6. Clarificarea în legislație a rolului și funcțiilor Centrelor de Informare Turistică în raport cu OMD-urile și organele responsabile de turism;
7. Promovarea prioritară a Programului de stat pentru îmbunătățirea conexiunilor rutiere, a transportului public și a transportului alternativ între zonele turistice, inclusiv între malurile drept și stâng ale Nistrului;
8. Dezvoltarea proiectelor de restabilire a conexiunilor de transport naval pe Nistru, Dunăre și Prut, inclusiv pentru ambarcațiunile turistice de diferite dimensiuni;
9. Promovarea diferitor tipuri de transport turistic (inclusiv a transportului nemotorizat) în cadrul destinațiilor și pentru comunicarea între acestea;
10. Dezvoltarea și marcarea corespunzătoare a drumurilor de acces (naționale, regionale și locale) către și în interiorul destinațiilor, pentru a îmbunătăți fluxul turistic;
11. Promovarea unui program guvernamental de investiții în modernizarea și dezvoltarea atracțiilor și facilităților turistice (cazare, MICE, CIT, catering, transport turistic), inclusiv pentru creșterea capacității de servicii pentru vizitatori și turiști, diversificarea ofertei și a calității produselor turistice, în funcție de destinație (locală, regională și națională);
12. Promovarea sistemelor de calitate pentru diferite elemente ale infrastructurii serviciilor turistice în destinațiile de pe malul drept și stâng al Nistrului;
13. Modulele legate de managementul destinației, managementul calității, statistica turismului și investițiile în turism ar trebui să fie adăugate în programele educaționale;
14. Este necesară crearea, în baza OMD, a unor platforme online și offline de educație, formare și dezvoltare profesională în regim permanent;
15. În viitor, ar trebui dezvoltate turismul MICE, turismul medical și de wellness, turismul ecologic, turismul urban, turismul pentru copii și tineri, turismul religios etc.

Recomandări speciale pentru dezvoltarea OMD

Promovarea acțiunilor de consolidare și instituționalizare a parteneriatelor (indiferent de formele de agregare teritorială) între actorii locali la nivelul destinațiilor turistice, ca urmare a creării Organizațiilor de Management al Destinațiilor (OMD locale, regionale și naționale).

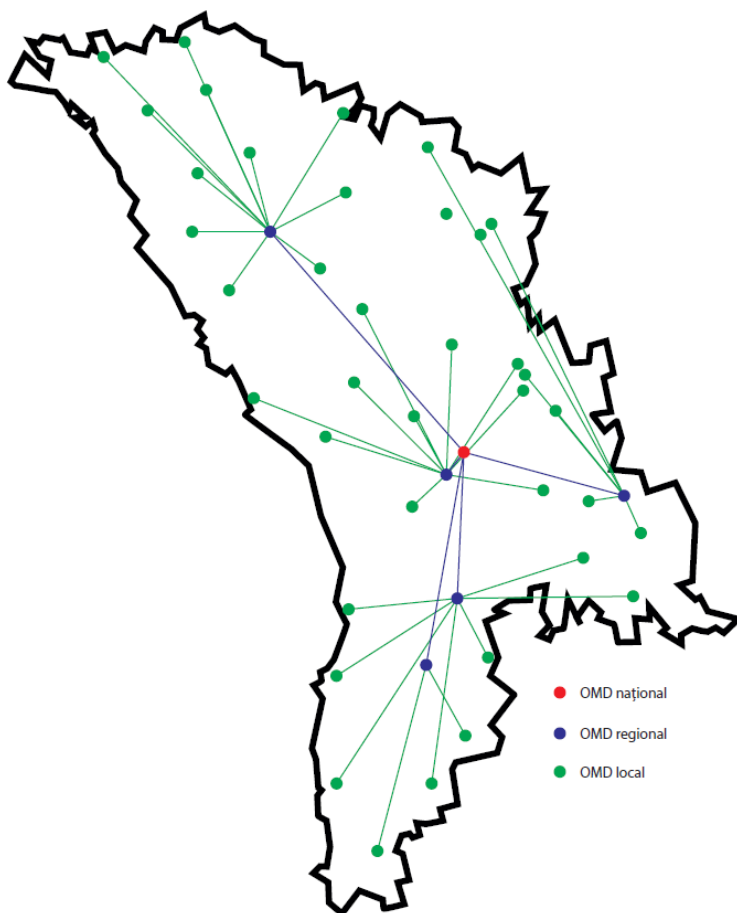
Valorificarea la nivelul destinațiilor turistice a potențialului existent de asociere a actorilor locali (pentru care există reglementări legale, practici de instituționalizare, parteneriate reale pe termen lung și alte rezultate care pot fi dezvoltate) în cadrul unor eventuale OMD, precum și al altor forme noi de asociere, ca OMD locale, regionale și naționale, propuse de bunele practici europene și internaționale.

Promovarea unei structuri clare pentru dezvoltarea OMD-urilor:

Pe malul drept: **1 OMD național** (ar putea fi APIT Moldova, deoarece este o umbrelă pentru membrii existenți specializați în turism din diferite zone turistice, are autonomie financiară și mai puține restricții legale pentru crearea OMD-urilor, este membru al organizațiilor internaționale de turism), **5 OMD-uri regionale** (în perimetrul regiunilor existente) și aproximativ **30-40 de OMD-uri locale** (bazate pe asociații existente sau viitoare la nivel de raioane individuale sau grupuri de localități). Totodată, la crearea acestora, se vor lua în calcul modificările administrativ-teritoriale prognozate, precum și posibilele reorganizări regionale.

Pe malul stâng: **1 OMD regional** (ar putea fi ORT „Dnestr”, care are inițiativa de a dezvolta un cluster turistic în zona turistică Tiraspol-Dnesrovsk) și **7 OMD locale** (în perimetrul raioanelor existente).

Figura 6. Propunerea distribuției teritoriale a Organizațiilor de Management al Destinațiilor Turistice



Dacă, anterior, se presupunea că astfel de organizații ar trebui să se ocupe exclusiv de marketing și promovare (această etapă de creare a organizațiilor de marketing/promovare a destinațiilor turistice din Moldova a fost omisă și se trecea direct la etapa de gestionare a destinației), acum competențele și aria de activitate a acestora ar trebui să fie semnificativ extinse.

Pe lângă tradiționalele activități de promovare, marketing și branding, responsabilitățile OMD-urilor ar trebui să includă funcții suplimentare, cum ar fi planificarea strategică, managementul integrat al destinației, elaborarea și implementarea strategiei de dezvoltare a turismului, analiza pieței, dezvoltarea produselor și serviciilor, digitalizarea și inovarea, atragerea și administrarea investițiilor, precum și monitorizarea și gestionarea crizelor. Funcțiile OMD trebuie să evolueze de la inițiere la participare, facilitare, coordonare, executare sau gestionare a diferitor măsuri care vizează dezvoltarea unei destinații turistice. Trebuie să se evite duplicarea funcțiilor și sarcinilor între diferitele organizații turistice.

Atunci când se ocupă de aspecte care nu intră în sfera lor de competență sau de mandat, OMD-urile ar trebui să stabilească o cooperare strategică și parteneriate mai largi decât cadrul sectorului turistic. Acest lucru va contribui la implicarea autorităților și a principalelor părți interesate care operează în cadrul destinației (autorități publice, actori privați și IMM-uri, hoteluri, companii de transport, mediul academic, ONG-uri, reprezentanți ai populației locale etc.).

Indiferent de formatul OMD (parteneriat public-privat, ONG sau alte forme juridice), aceasta ar trebui să fie poziționată ca un organism legitim și recunoscut de părțile interesate, mediator și reprezentant al destinației la toate nivelurile. Acest lucru necesită o implicare maximă a tuturor părților interesate principale din sectorul turismului public și privat, care influențează destinația. Merită să se consulte cu părțile interesate relevante, cu ONG-urile, cu rezidenții comunității locale. OMD-urile ar trebui să țină seama de faptul că gestionarea destinației nu este posibilă fără o gestionare comună coordonată a tuturor componentelor unei destinații turistice. Acest lucru este posibil doar printr-un dialog deschis continuu și prin cooperarea tuturor organizațiilor și părților, pentru a atinge un obiectiv comun, ceea ce va duce, în cele din urmă, la creșterea competitivității și la dezvoltarea socio-economică durabilă a destinației turistice pe termen lung.

OMD ar trebui să identifice și să atragă pe antreprenorii locali implicați în lanțul valoric al turismului și să creeze un teren favorabil pentru o creștere economică incluzivă a turismului - acest lucru este benefic atât pentru întreprinderi, cât și pentru populația locală.

Fiecare OMD ar trebui să aleagă modelul de guvernare care i se potrivește cel mai bine (prin urmare, legea sau hotărârile guvernamentale ar trebui să enumere câteva alternative clare: ca parteneriat public-privat, instituție publică, asociație de angajatori și alți actori locali sau înființarea unei asociații independente), în funcție de nevoile și oportunitățile din cadrul destinației. Structura sa va trebui să fie adaptată ținând cont de nivelul de descentralizare a administrației publice. Modelul de guvernare ales ar trebui să fie flexibil, independent, transparent și bazat pe principiile responsabilității față de participanții la organizație.

Pentru continuarea implementării practice, este necesară consolidarea asociațiilor existente la nivelul OMD-urilor, extinderea funcționalității acestora și aplicarea mecanismelor de parteneriat public-privat pe platformele lor. OMD-urile-pilot care vor fi înființate în cadrul acestui proiect pe ambele maluri vor îndeplini funcțiile repartizate pe 3 nivele administrative, prezentate în următorul tabel indicativ:

Funcții OMD	OMD național	OMD regional	OMD local
Dezvoltarea și promovarea unei destinații competitive pe piața turistică	✓	✓	✓
Elaborarea și aprobarea strategiilor de dezvoltare a turismului și de marketing al destinației	✓	✓	✓
Atragerea de surse de finanțare pentru punerea în aplicare a strategiei;	✓	✓	✓
Extinderea numărului și calității participanților la OMD care reprezintă sectorul turismului în orașe și în comunitățile rurale	✓	✓	✓
Cooperarea strânsă cu autoritățile, lobby și apărarea intereselor sectorului turistic în fața autorităților de toate nivelurile și a organelor de autogovernare	✓	✓	✓

Funcții OMD	OMD național	OMD regional	OMD local
Punerea în aplicare a standardelor internaționale de calitate, siguranță, respectare a mediului și durabilitate	✓	✓	✓
Analize cuprinzătoare ale impactului sectorului turistic asupra dezvoltării durabile a teritoriilor, ale impactului economic, social și de mediu al turismului	✓	✓	✓
Cooperarea cu universitățile și instituțiile de învățământ, pentru a îmbunătăți sistemul de educație și formare profesională în sectorul turismului	✓	✓	✓
Formarea unei baze de date a proiectelor de investiții în turism, atragerea și sprijinirea investițiilor în acest sector	✓	✓	✓
Extinderea și consolidarea proiectelor de parteneriat intern și internațional și a comunicării de marketing încrucișat	✓	✓	✓
Promovarea culturii ospitalității și toleranței	✓	✓	✓
Promovarea și implementarea digitalizării și inovării proceselor	✓	✓	✓
Crearea rețelei de Centre de informare a turiștilor			✓
Elaborarea și comercializarea produselor turistice comune ale destinației			✓
Participare în cadrul organizațiilor și parteneriatelor internaționale	✓		

OMD ar trebui să alinieze strategia de destinație, elaborată în conformitate cu interesele actorilor locali, la Agenda 2030 pentru dezvoltare durabilă și la Obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD), să elaboreze un plan de dezvoltare durabilă a turismului, care să abordeze factorii-cheie din domeniile de mediu, socio-cultural și economic și să asigure punerea în aplicare a acestuia.

Structura OMD-ului local ar trebui să fie în concordanță cu funcțiile asumate de OMD, astfel încât să poată conține, cel puțin, un post de manager de destinație cu normă întreagă, salariat, susținut de contribuțiile membrilor, de sponsorizări și de resurse mobilizate.

Bugetul OMD ar trebui să fie planificat anual și utilizat pentru a realiza obiectivele OMD și îmbunătățirea competitivității destinației.

OMD ar trebui să își asume responsabilitatea de a transforma destinația într-o așa-numită „destinație inteligentă”, care va contribui la competitivitate și la o dezvoltare socio-economică durabilă pe termen lung.

Atragerea finanțării proiectelor de dezvoltare a turismului în teritoriu (pentru dezvoltarea atracțiilor, a drumurilor de acces la atracții, dezvoltarea facilităților turistice, sistemul de calitate în destinație, funcționarea OMD-urilor și CIT-urilor etc.) din mai multe surse.

Punerea în concordanță cu Recomandările Internaționale ale ONU pentru Statisticile de Turism (IRTS 2008), a secțiunii din Legea nr. 352 referitoare la ținerea evidenței și analizelor statistice ale sectorului turistic, inclusiv la nivelul fiecărei destinații turistice.

Extinderea în Legea nr. 352 a descrierii și funcțiilor centrelor de informare turistică în conformitate cu ISO 14785. Completarea rolului CIT-urilor ca sedii ale OMD-urilor locale.

Revizuirea secțiunii din Legea nr. 352 privind zonele turistice și gestionarea acestora pentru a fi în conformitate cu practicile internaționale, astfel încât să nu contrazică prevederilor privind OMD.

Stabilirea unei taxe unice plătite de turist separat pentru fiecare noapte de ședere în destinație (taxa turistică).

Anexa 1

Ghidul UNWTO pentru consolidarea instituțională a Organizațiilor de Management al Destinațiilor

1. Rezumatul recomandărilor

În practica mondială¹, pentru a asigura un proces de calitate a managementului destinațiilor turistice, se recurge la crearea Organizațiilor de management al destinațiilor, care sunt considerate ca fiind unitatea organizațională de conducere, ce include diverse autorități, părți interesate și profesioniști și care facilitează parteneriatele pentru a realiza o viziune colectivă de dezvoltare a destinației turistice.

În ceea ce privește **structura de guvernare a OMD**-urilor, trebuie remarcat faptul că aceasta poate varia de la un organism public până la un model de parteneriat public-privat, sau, într-o măsură mai mică, sunt și modelele complet private – toate cu rolul principal de a iniția, coordona și gestiona activitățile. Mai recent, organizațiile responsabile în mod tradițional de marketingul destinației au preluat funcții din ce în ce mai largi. Astfel, până în prezent, **funcțiile și responsabilitățile OMD** includ următoarele elemente:

- ▶ planificare strategică,
- ▶ formularea și realizarea obiectivului politicii turistice,
- ▶ analiza de piață (colectarea și analiza datelor, cercetare de piață etc.),
- ▶ dezvoltarea în comun a produselor turistice și a afacerilor,
- ▶ formarea și consolidarea capacităților pentru dezvoltarea destinației,
- ▶ promovarea, marketingul și brandingul destinației,
- ▶ digitalizare și inovare,
- ▶ monitorizare,
- ▶ gestionarea crizelor,
- ▶ finanțarea și atragerea de investiții etc.

Deși această unitate de gestionare a destinațiilor turistice este importantă, nu toate destinațiile turistice sunt încă gestionate de OMD. Dezvoltarea unor instituții de gestionare durabilă necesită parteneriate care să depășească granițele organizaționale tradiționale, pentru a implica actorii publici și neguvernamentali în procesul de luare a deciziilor și de gestionare. Prin urmare, pentru a avansa crearea și dezvoltarea OMD, capacitatea internă a acestor structuri ar trebui consolidată în **trei domenii-cheie** de activitate:

- ▶ Leadership strategic;
- ▶ Managementul eficient;
- ▶ Execuție eficientă.

Pentru a atinge obiectivele de mai sus, ar trebui să se țină seama de următoarele recomandări:

- ▶ Fiecare OMD ar trebui să aleagă cel mai potrivit model de guvernare (de la un organism public la un model de parteneriat public-privat sau un ONG). Modelul ales ar trebui să răspundă nevoilor destinației și să își adapteze structura și caracterul la un statut juridic adecvat, în conformitate cu legile și cadrul de reglementare din jurisdicția sa, ținând cont de descentralizare și de nivelul de guvernare. În același timp, modelul de guvernare ar trebui să ofere o marjă de manevră adecvată pentru OMD și un anumit grad de independență și transparență, pe baza principiilor de responsabilitate.

1 <https://www.unwto.org/global/publication/unwto-guidelines-institutional-strengthening-destination-management-organizations-dmos-p>

- OMD, indiferent de formatul pe care îl folosesc, ar trebui să fie poziționate ca actori legitimi și interlocutori valabili pentru a reprezenta destinația la toate nivelurile. Pentru a realiza acest lucru, OMD ar trebui să implice pe deplin toți principalii actori publici și privați din domeniul turismului care operează și/sau influențează destinația. Pentru a asigura armonizarea, ar trebui să se organizeze consultări publice cu părțile interesate relevante, ONG-urile, rezidenții și comunitățile locale.
- OMD ar trebui să țină seama de faptul că administrarea destinației necesită o gestionare coordonată și unificată a tuturor elementelor care compun o destinație turistică, care poate fi realizată numai printr-o politică de dialog continuu și deschis și printr-o coaliție de numeroase organizații și interese care lucrează pentru un obiectiv comun, garantând, în cele din urmă, competitivitatea și durabilitatea destinației pe termen lung.
- OMD ar trebui să fie capabile să identifice și să atragă industriile locale implicate în lanțul valoric al produsului turistic și să creeze un cadru favorabil pentru o creștere turistică incluzivă, pentru a cataliza beneficiile atât pentru întreprinderile locale, cât și pentru comunitățile/rezidenții din destinație.
- În domeniul care se află în afara sau dincolo de atribuțiile lor, inclusiv actori publici și neguvernamentali, OMD ar trebui să caute alianțe și parteneriate strategice în afara sectorului turistic, pentru a include autoritățile și părțile interesate-cheie care operează în destinație (autorități publice, actori privați, de exemplu, sectorul de cazare, transporturi, mediul academic, ONG-uri, reprezentanți ai comunității locale etc.).
- OMD ar trebui să își alinieze politicile și acțiunile la Agenda 2030 pentru dezvoltare durabilă și la Obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD). Aceasta înseamnă că OMD are un plan/politică de dezvoltare durabilă a turismului, care acoperă aspecte-cheie în domeniile de mediu, socio-cultural și economic (de exemplu, vitalitatea economică, prosperitatea locală etc.) și asigură conformitatea.
- OMD ar trebui să respecte Codul mondial de etică pentru turism al UNWTO și să pledeze pentru respectarea acestuia de către toate părțile interesate din turism în viziunea și activitățile lor.
- OMD ar trebui să se asigure că destinația devine o destinație inteligentă, ceea ce va contribui la îmbunătățirea competitivității și sustenabilității destinațiilor pe termen lung.
- Astfel, OMD-urile ar trebui să extindă marketingul și promovarea tradițională, pentru a deveni organizații-lider cu un mandat mai larg care să includă planificarea strategică, coordonarea și gestionarea destinației.
- OMD ar trebui să includă din ce în ce mai mult în portofoliul lor de responsabilități o varietate de funcții suplimentare – de la promovare tradițională, marketing și branding la planificarea strategică, formularea și punerea în aplicare a politicii turistice a destinației, cercetare de piață, dezvoltarea produselor și a afacerilor, digitalizare și inovare, monitorizare, gestionarea crizelor. OMD pot varia de la inițiere la participare, facilitare, parteneriat, coordonare, execuție sau management. OMD ar trebui, de asemenea, să evite dublarea funcțiilor și a eforturilor, ajutând la identificarea oricăror lacune în materie de guvernanță.

2. Introducere: de la Marketing la Managementul destinației

În ultimii ani, a existat o recunoaștere tot mai mare a necesității unui management al destinației solid și planificat. Multe organizații de marketing al destinațiilor turistice se confruntă cu o nevoie urgentă de a-și lărgi domeniul de aplicare, pentru a deveni organizații de management al destinației atotcuprinzătoare, deoarece se confruntă cu provocări și schimbări de paradigmă - transformarea digitală, apariția de noi servicii turistice pe diferite platforme (de exemplu, în sectorul de cazare) sau gestionarea fluxurilor tot mai mari de vizitatori. Necesitatea de a îmbunătăți competitivitatea și creșterea durabilă a vizitelor în destinațiile turistice a devenit mai urgentă. De la departamentele tradiționale de marketing și promovare, tendința este ca Organizațiile de Management al Destinațiilor să devină organizații de conducere cu un mandat mai larg, incluzând planificarea strategică, coordonarea și gestionarea întregii game de activități în cadrul unei structuri de guvernare, care integrează diferite părți interesate, ce operează într-o destinație turistică în cadrul unor obiective comune. Destinațiile care nu au încă o astfel de organizație înființează sau intenționează să înființeze din ce în ce mai des un OMD ca unitate organizațională.

Gestionarea optimă a destinației, care asigură implicarea tuturor părților interesate și a profesioniștilor, este coordonată de o organizație principală în cadrul unei strategii convenite și a unei viziuni colective cu un obiectiv comun: competitivitatea și durabilitatea destinației turistice. Această abordare ar trebui, de asemenea, să implice rezidenții și comunitatea locală în procesul de luare a deciziilor și de elaborare a politicilor în domeniul turismului și în punerea în aplicare a acestora, în cadrul unei abordări public-private. OMD, în calitate

de organizație principală pentru destinația turistică, are un rol crucial în promovarea unei mai mari implicări a sectorului turistic, a industriilor sale și a factorilor de decizie și de politică în dezvoltarea durabilă.

Modelul de gestionare a destinației turistice depășește granițele tradiționale ale marketingului și promovării și se bazează pe o coaliție a tuturor părților interesate din domeniul turismului, coordonată și condusă de OMD, pentru a atinge un obiectiv comun.

3. Sarcini pentru consolidarea instituțională a Organizației de Management al Destinațiilor:

Liniile directoare de mai jos sunt aplicabile la nivel global și pot ajuta OMD-urile să-și consolideze structura instituțională, competitivitatea și sustenabilitatea destinațiilor pe care le reprezintă:

1. evidențierea relevanței existenței unei unități organizatorice principale la nivelul destinației turistice;
2. stabilirea unei baze solide de criterii și indicatori de relevanță globală și aplicabili oricărei OMD existente sau viitoare, indiferent de dimensiunea, formatul și nivelul de intervenție (național, regional sau local);
3. oferirea unui set de recomandări pentru a fi luate în considerare de către OMD existente și viitoare, pentru a-și îmbunătăți planificarea, managementul și eficiența administrării instituționale.

Acestea contribuie la asistarea OMD-urilor în activitatea lor zilnică, precum și a factorilor de decizie și a politicilor, precum și a altor părți interesate la diferite niveluri (național, regional și local), prin identificarea domeniilor-cheie de acțiune pentru managementul destinației. În principiu, se aplică un „model unic pentru toate”, în care fiecare destinație trebuie să ajusteze natura și funcția OMD la diferite variabile, determinând, astfel, succesul și asigurând un management bun al destinației. Cu toate acestea, în timp ce caracteristicile, prioritățile și nivelul de dezvoltare pot varia de la o destinație la alta, obiectivele generale pentru fiecare OMD sunt de a maximiza percepția vizitatorului asupra valorii și calității destinației, asigurând, în același timp, că destinația este competitivă și durabilă, și, de asemenea, de a-și păstra valorile naturale și culturale pe termen lung și de a stimula beneficii pentru economia locală și pentru locuitori.

4. Managementul destinației și Organizații de management al destinației (OMD)

OMD este o unitate organizațională de conducere, care poate include diferite autorități, părți interesate și profesioniști și care promovează parteneriate, pentru a realiza o viziune colectivă privind dezvoltarea unei destinații turistice.

Structurile de guvernare ale OMD variază de la un singur organism public la un parteneriat public-privat sau la un model de ONG, și, într-o măsură mai mică, la modele complet private - cu rolul principal de a iniția, coordona și gestiona activitățile. Rolul OMD, responsabil în mod tradițional de marketingul destinației, devine tot mai larg.

Nu toate destinațiile turistice au un OMD. Dezvoltarea instituțiilor de management durabil necesită parteneriate care să depășească granițele organizaționale tradiționale, pentru a implica actorii publici și neguvernamentali în procesul decizional și de gestionare.

OMD devine un actor-cheie în dezvoltarea și gestionarea turismului la nivelul destinației, deși mandatul și domeniul său de aplicare vor fi determinate de contextul său, de maturitatea destinației turistice, de nivelul de descentralizare, de priorități, de resurse și de alți factori. În consecință, punctul de plecare pentru OMD ar trebui să fie o evaluare a situației actuale a destinației, care ar trebui să implice, în mod ideal, un proces de consultare cu toate părțile interesate-cheie: atât sectorul public și privat, cât și societatea civilă (comunitatea locală și rezidenții, mediul academic etc.). OMD va stabili apoi o foaie de parcurs și va formula o strategie pentru destinația turistică, adaptată la nevoile, competențele și prioritățile rezultate în urma acestui proces de colaborare. Succesul OMD va fi determinat de capacitatea sa de a câștiga încrederea tuturor părților interesate din destinația turistică, și nu numai. În calitate de unitate organizațională de conducere, OMD trebuie să câștige sprijinul tuturor părților interesate existente și să fie considerat un organism legitim - din punct de vedere instituțional, juridic și operațional - pentru a conduce managementul turismului în destinație.

Un alt pas în materie de guvernare este conceptul de „destinație inteligentă”, bazat pe cinci piloni:

- ▶ management;
- ▶ inovare;
- ▶ tehnologie;
- ▶ accesibilitate;
- ▶ sustenabilitate.

Cei cinci piloni și interacțiunea dintre ei reprezintă piatra de temelie pentru transformarea destinației într-o destinație inteligentă, iar OMD se află în centrul acestei transformări.

5. Funcțiile și responsabilitățile OMD

Principalele funcții ale unui OMD pot include:

- ▶ planificarea strategică a destinației turistice,
- ▶ formularea și realizarea obiectivelor politicii turistice,
- ▶ analiza pieței (colectarea și analiza datelor, cercetarea pieței etc.),
- ▶ dezvoltarea produsului turistic comun al destinației turistice,
- ▶ formarea și consolidarea capacităților pentru dezvoltarea destinației turistice,
- ▶ promovarea, marketingul și brandingul destinației turistice,
- ▶ digitalizarea și inovarea,
- ▶ monitorizare,
- ▶ gestionarea crizelor,
- ▶ finanțarea și atragerea de investiții.

6. Beneficiile managementului eficient al destinațiilor turistice

Destinațiile turistice cu un OMD eficient la cârmă au o capacitate mai mare de a ține pasul cu tendințele turistice, de a inova și de a se adapta la modelele de consum, sunt mai rezistente la provocări, au un nivel mai ridicat de eficiență în planificare și în dezvoltarea de produse, precum și o flexibilitate în luarea deciziilor. Unele dintre beneficiile unui management eficient al destinației sunt descrise mai jos.

Crearea unui avantaj competitiv

Pentru ca destinațiile să fie competitive, sunt esențiale următoarele:

1. Crearea unei poziționări puternice și unice (adică oferirea unei experiențe diferite față de alte destinații) prin dezvoltarea atracțiilor și resurselor destinației într-un mod care să sublinieze autenticitatea și caracteristicile sale unice;

2. Oferirea de experiențe de înaltă calitate și un raport calitate – preț excelent, asigurându-se că toate aspectele experienței vizitatorilor sunt la cele mai înalte standarde și sunt coordonate în mod eficient.

Amândoi acești factori de succes necesită o abordare integrată a managementului, bazată pe o viziune colectivă și pe parteneriate puternice, pentru a se asigura că satisfacția vizitatorilor este maximă.

Dezvoltarea durabilă a turismului, cu o planificare și un management adecvat, asigură menținerea vitalității economice a destinației, precum și a integrității și autenticității sale ecologice, sociale și culturale, resurse care au făcut-o atractivă.

Administrare instituțională consolidată

Înființarea unui OMD înseamnă în sine materializarea unei guvernări instituționale consolidate în cadrul destinației, indiferent de structura acesteia, care s-a dovedit a fi eficientă. Capacitatea unei destinații de a alinia eforturile și de a reuni toate părțile interesate sub conducerea unei unități organizatorice contribuie la îmbunătățirea guvernării instituționale - atât pe orizontală, cât și pe verticală - și facilitează dialogul și luarea deciziilor în direcția unei viziuni comune.

Evitarea duplicării și identificarea lacunelor

În calitate de unitate organizațională principală, care poate implica diferite autorități și părți interesate din cadrul destinației, OMD se află într-o poziție mai bună decât orice altă organizație la nivelul destinației, pentru a evita duplicarea eforturilor și suprapunerea inițiativelor, precum și pentru a identifica eventualele lacune care trebuie abordate.

Repartizarea beneficiilor turismului

Veniturile din turism și beneficiile rezultate ar trebui să fie împărțite prin sprijinirea dezvoltării de produse și experiențe turistice bazate pe comunitate. Trebuie intensificat marketingul turismului rural și a turismului experiențial, crearea de locuri de muncă decente, promovarea IMM-urilor sau explorarea potențialului artelor și meșteșugurilor locale în lanțul valoric al turismului. OMD se află într-o poziție unică pentru a crea un mediu favorabil pentru o creștere turistică incluzivă, care să aducă beneficii atât întreprinderilor locale, cât și comunităților/rezidenților din destinație.

Construirea unei culturi a turismului în destinație

Nicio destinație turistică nu poate fi durabilă și competitivă pe termen lung, fără a asculta comunitățile locale și rezidenții în planificarea și gestionarea destinației. OMD sunt responsabile de informarea comunităților locale cu privire la contribuția socio-economică a sectorului turistic și ar trebui să implice comunitățile locale și să monitorizeze îndeaproape atitudinea rezidenților față de dezvoltarea turismului.

Creșterea veniturilor din turism

Dezvoltarea turistică orientată și coordonată și marketingul direcționat al destinației pot crește durata medie a șederii vizitatorilor, pot crește cheltuielile vizitatorilor, pot reduce efectele sezonality, pot măsura fluxul și pot orienta fluxurile turistice. Toate acestea contribuie la creșterea nivelului de rentabilitate al investițiilor, la generarea de noi venituri și la creșterea distribuției acestora între actorii din lanțul valoric al turismului.

Crearea unei identități de brand puternic și expresiv

OMD-urile promovează relevanța și puterea mărcilor care sunt strâns legate de valorile destinației. Prin oferirea constantă a unei valori superioare, loialitatea față de marcă, vizitatorii vor reveni în mod regulat la destinație.

7. Indicatori cheie de performanță (KPI) în managementul destinației

UNWTO a dezvoltat o certificare, un program adresat Organizațiilor de management al destinațiilor - în principal, la nivel regional și local - care urmărește să le consolideze capacitatea instituțională și să consolideze trei domenii-cheie de activitate în gestionarea destinațiilor: conducerea strategică, execuția eficientă și buna guvernare.

7.1. Leadership strategic

Conducerea strategică înseamnă valorificarea eforturilor și a energiei părților interesate în vederea realizării unei viziuni colective, elaborarea de strategii pentru obținerea de rezultate, comunicarea și promovarea beneficiilor și principiilor unui bun management al destinației, promovarea parteneriatelor public-privat etc.

Managementul destinației necesită prezența și conducerea OMD, care furnizează principiile, valorile și viziunea strategică ce vor coordona întregul proces. În acest context, este esențial ca OMD să garanteze un management durabil al destinației, cu o abordare de mediu, socială și economică. Având în vedere faptul că părțile interesate ale destinației pot avea interese diferite, dacă nu chiar divergente, și nu sunt întotdeauna motivate să colaboreze, destinațiile au nevoie de actori capabili să clasifice și să agregheze interesele corporatiste, să creeze legături și să coordoneze medierea. Aici intervine rolul OMD în conducerea strategică în confruntarea cu posibile provocări și crize. Din acest motiv, este important să se colecteze și să se analizeze datele și tendințele, să se anticipeze și să se pregătească pentru evenimente și să se acționeze rapid și responsabil. Astfel, OMD trebuie să administreze următoarele aspecte:

- ▶ coordonare;
- ▶ politică;
- ▶ valori;
- ▶ viziune.

Următoarele acțiuni contribuie la realizarea unui leadership strategic la nivelul OMD:

- ▶ Promovarea de acțiuni colective și stabilirea de obiective comune printr-o abordare bazată pe colaborare;
- ▶ Asigurarea unei comunicări eficiente cu toate părțile interesate din turism, consolidând parteneriatele dintre acestea;
- ▶ Coordonarea medierii prin armonizarea intereselor divergente și găsirea de soluții la problemele existente;
- ▶ Crearea unei atmosfere de încredere între părți și reducerea dezacordurilor, poziționând OMD ca o parte avizată și experimentată;
- ▶ Acționarea ca o persoană responsabilă în sectorul turismului de destinație;
- ▶ Participarea la procese comune de dezvoltare a produselor turistice, stimulând colectarea de fonduri și mobilizarea resurselor;
- ▶ Integrarea comunităților locale în procesul participativ, pentru a asigura relații reciproc avantajoase între locuitorii săi;
- ▶ Asigurarea alinierii în realizarea viziunii colective a destinației prin semnarea de acorduri și parteneriate cu părțile interesate relevante, pentru a asigura sinergii și a crea legături mai puternice.
- ▶ Formularea unui plan strategic pentru destinația turistică, care să abordeze pe deplin prioritățile și preocupările tuturor părților interesate;
- ▶ Odată ce strategia a fost definită (cu participarea publică a tuturor părților interesate pe tot parcursul procesului de creare a strategiei), aceasta ar trebui validată prin acorduri și parteneriate cu toate părțile responsabile de implementare (sectorul public: pot fi implicate diferite niveluri de administrație, de la nivel național la nivel regional și local; sectorul privat: cazare, transporturi etc., mediul academic, clustere, ONG-uri și reprezentanți ai comunităților locale și ai rezidenților) și depinde de angajamentul fiecărei părți interesate față de punerea în aplicare a strategiei.

7.2. Implementare eficientă

Punerea în aplicare eficientă a OMD implică cunoașterea și gestionarea responsabilităților și rolurilor, precum și existența unei structuri organizaționale și a unui buget adecvat și necesar pentru a le putea îndeplini. Este necesar să se îndeplinească aceste atribuții printr-un plan strategic care poate oferi un cadru și o viziune strategică. Sunt necesare planuri operaționale specifice care să sistematizeze pentru fiecare domeniu de management acțiunile, obiectivele și nevoile de resurse umane. De asemenea, este necesar să se identifice persoanele responsabile pentru punerea lor în aplicare, partenerii potențiali, indicatorii-cheie de performanță (KPI) și alte seturi de instrumente de măsurare, pentru a atinge obiectivele pe termen mediu-lung, definite în politica de turism pentru destinație. În prezent, există o tendință de a limita planul strategic al unei destinații la o perioadă de 2-3 ani, având în vedere schimbările rapide și provocările atât pe partea ofertei, cât și pe partea cererii.

Mandatul OMD poate include, dar nu se limitează la următoarele activități:

- ▶ planificarea strategică și poziționarea destinației turistice;
- ▶ reglementarea sau participarea la procesul de formulare a reglementărilor;
- ▶ punerea în aplicare a politicilor în domeniul turismului;
- ▶ informații de piață: colectarea și analiza datelor, cercetarea de piață și crearea de cunoștințe pentru luarea deciziilor.

Execuția eficientă include următoarele elemente:

- ▶ informații și servicii pentru turiști/vizitatori ai destinației turistice;
- ▶ marketing, promovare, informare și branding al destinației;
- ▶ dezvoltarea produselor și extinderea lanțului valoric (implicarea producătorilor locali și a furnizorilor de servicii în lanțul valoric al destinației turistice);
- ▶ managementul integrat, precum și monitorizarea calității;
- ▶ accesibilitate;
- ▶ comunicarea în situații de criză;

- ▶ dezvoltarea resurselor umane (în cadrul OMD);
- ▶ consolidarea capacităților, formarea și educația profesioniștilor locali din domeniul turismului;
- ▶ promovarea culturii turistice în cadrul destinației, asigurând simbioza, integrarea și relațiile reciproc avantajoase între activitățile turistice, comunitățile locale și mediul înconjurător;
- ▶ locuri de muncă decente și incluziune socială (de exemplu, politici de gen);
- ▶ infrastructura turistică și alte facilități (deșeuiri, salubritate, energie, siguranță și securitate, sănătate etc.);
- ▶ planificarea urbană;
- ▶ inovare și spirit antreprenorial;
- ▶ atragerea și promovarea investițiilor;
- ▶ transformarea digitală;
- ▶ propuneri specifice în vederea transformării destinației într-o destinație inteligentă.

Deși multitudinea de domenii de responsabilitate care pot intra sub auspiciile unui OMD va depinde în mare măsură, printre altele, de mandatul, prioritățile și structura de guvernare a acestuia, funcțiile enumerate mai sus sunt cele mai frecvente. Rareori, OMD le va prelua pe toate, deoarece, în multe cazuri, unele dintre aceste funcții depășesc sfera lor de competență și intră în atribuțiile altor parteneri cu care OMD ar trebui să stabilească alianțe sau, cel puțin, să identifice și să mențină un dialog.

7.3. Buna guvernare

Managementul destinației se referă la elaborarea și punerea în aplicare a unei politici coerente privind destinația, a unei structuri instituționale adecvate, pentru a asigura punerea în aplicare eficientă a acestei politici și a unui sistem operațional coerent. Gestionarea eficientă a sistemului de coordonare a destinației include conștientizarea și orientarea industriei în ceea ce privește calitatea și excelența, promovarea turismului durabil și responsabil, precum și o guvernare corporativă eficientă și transparentă (de exemplu, practici financiare, administrative și de resurse umane, execuție rapidă / flexibilă, monitorizarea și evaluarea performanței etc.).

Guvernarea turismului poate fi înțeleasă ca practici de gestionare măsurabile care vizează administrarea eficientă a sectorului turismului la diferite niveluri de guvernare prin forme de coordonare și cooperare care sunt eficiente, transparente și responsabile. Această formă de guvernare promovează realizarea unor obiective de interes colectiv, împărțite de rețelele de actori implicați în industrie, cu scopul de a dezvolta soluții și oportunități prin acorduri bazate pe recunoașterea interdependenței și a responsabilităților comune.

Guvernanța în turism are două aspecte specifice:

1. Capacitatea directivă a guvernării, definită prin coordonare și cooperare și prin participarea tuturor părților interesate. Legat în mod specific de această dimensiune, managementul turismului este conectat la procesul de gestionare a destinației prin sinergia și coordonarea eforturilor la diferite niveluri și în diferite capacități.

2. Eficacitatea managementului, definită prin competențele și resursele instituționale care sprijină căile și procesele ce se desfășoară pentru a identifica obiectivele, soluțiile și oportunitățile pentru părțile interesate, prin furnizarea de instrumente și mijloace pentru executarea lor în cooperare.

8. Criterii și indicatori pentru OMD eficiente

Fiecare dintre cele trei domenii-cheie de performanță – leadership strategic, execuție eficientă, management eficient – este evaluat pe baza următoarelor criterii:

Domeniul-cheie de activitate: 1. Leadership strategic

Aspecte ale managementului de succes al destinațiilor depind, în primul rând, de eforturile integrate ale sectorului turistic, pentru care OMD acționează în calitate de lider, facilitator, coordonator sau partener de execuție.

Tabelul 1. Domeniul-cheie 1 de activitate și criterii pentru OMD

Criterii	Zona de aplicare
1.1 Rol cheie în participarea și implementarea politicii turistice și/sau a planului strategic de dezvoltare	Participare puternică la dezvoltarea politicii turistice și viziunea strategică a destinației, în conformitate cu rolul principal și monitoringul asupra dezvoltării acesteia în conformitate cu Codul Global de Etică pentru Turism.
1.2 Viziune strategică	Elaborarea unui plan strategic de dezvoltare a destinației și posibile scenarii de interacțiune între părțile implicate.
1.3 Lider în cunoașterea și informarea turistică	Colectarea și consolidarea informațiilor despre destinație, efectuarea cercetărilor și analiza situației, cu luarea ulterioară a deciziilor.
1.4 Coordonarea crizelor din sectorul turismului	Crearea unui plan de proceduri, acțiuni și roluri anticriză, aprobat de diferitele părți implicate, care să fie utilizat în perioada de criză pentru coordonarea sectorului turistic al destinației.
1.5 Program de management durabil în sfera economică, socio-culturală și de mediu	Existența unui plan de dezvoltare a turismului durabil care să acopere aspecte-cheie în domeniile de mediu, socio-cultural și economic și care să asigure conformitatea prin monitorizarea continuă a implementării cu scopul final de a maximiza contribuția turismului la realizarea ODD. De asemenea, programul de management al durabilității este aliniat cu cei 12 indicatori UNWTO de durabilitate a turismului. În plus, planul de turism durabil al OMD trebuie să respecte articolul 3 din Codul Global de Etică pentru Turism: „Turismul ca factor de dezvoltare durabilă” și articolul 4: „Turismul ca utilizator al patrimoniului cultural al omenirii și participant la îmbunătățirea acestuia.”
1.6 Construirea de parteneriate cu părțile interesate pentru a îmbunătăți competitivitatea destinației	OMD se angajează în inițiative de cooperare cu furnizorii de servicii turistice din afara OMD, pentru a îmbunătăți lanțul valoric al turismului și stabilește o cooperare eficientă cu sectorul privat. OMD participă la inițiative de parteneriat public-privat, precum și cu agenții guvernamentale care sunt implicate sau influențează competitivitatea destinației, în conformitate cu planul strategic.
1.7 Promovarea unei culturi a turismului în destinație și comunitatea acesteia	În îndeplinirea mandatului său, OMD se angajează într-o acțiune de colaborare cu comunitatea locală, pentru a crește gradul de conștientizare cu privire la beneficiile și impactul turismului și, în acest sens, promovează conformitatea cu articolul 2 „Turismul ca mijloc de realizare individuală și colectivă” și articolul 5 „Turism, o activitate benefică pentru țările și comunitățile gazdă” din Codul Etic Global al Turismului.

Notă. Majoritatea criteriilor din acest tabel se aplică tuturor OMD, deși unele sunt mai specifice și se aplică numai dacă sunt incluse în mandatul OMD.

Domeniul-cheie de acțiune 2. Implementare eficientă

Aspecte legate de managementul satisfăcător al destinației depind, în primul rând, de acțiunile și eforturile OMD.

Tabelul 2. Domeniul-cheie 2 de activitate și criteriile pentru OMD

Criterii	Zona de aplicare
2.1 Reglementarea sectorului turistic	OMD este implicată atât în dezvoltarea, cât și în implementarea regulilor și reglementărilor turismului.
2.2 Elaborarea unui plan de marketing și promovare a turismului de agrement	OMD elaborează, execută, monitorizează și măsoară aplicarea planului de marketing al turismului de agrement (analiza pieței, segmentarea, stabilirea obiectivelor, prioritizarea, rentabilitatea investiției etc.) în cadrul mandatului său.
2.3 Implementarea planului de marketing și promovarea turismului de afaceri	OMD elaborează, execută, monitorizează și măsoară aplicarea planului de marketing pentru întâlniri și conferințe de afaceri (analiza pieței, segmentare, stabilirea obiectivelor, prioritizarea, rentabilitatea investiției etc.) în cadrul mandatului său.
2.4 Integrarea tehnologiilor informației și comunicațiilor	Integrarea instrumentelor tehnologice care favorizează și promovează destinația pe platformele online (rețele sociale, companii de marketing digital).
2.5 Promovarea investițiilor în turism	Elaborează un plan pentru a atrage și a promova investițiile în turism, cu prezentarea oportunităților de investiții, piețe-țintă, mix de marketing, stimulente, procese etc. Măsoară rezultatele promovării investițiilor în turism prin urmărirea valorii reale a investiției și a progresului în cadrul mandatului său.
2.6 Extinderea ofertei turistice și creșterea competitivității destinației	Are un plan care să pună în evidență punctele forte ale destinației, pentru a crește competitivitatea destinației prin prioritizarea obiectivelor turistice. Promovează parteneriate cu părțile interesate relevante, pentru a îmbunătăți percepțiile (de cultură, natură, orașe, arte etc.).
2.7 Promovarea antreprenoriatului și inovării în turism	OMD implementează un program sau o acțiune de promovare a inițiativelor antreprenoriale și a inovațiilor în sectorul turismului și promovează parteneriate cu părțile interesate, pentru a demonstra alocarea adecvată a resurselor financiare și umane pentru sprijinirea antreprenoriatului.
2.8 Producția și distribuția de materiale promoționale	Dezvoltarea și distribuirea de conținut și materiale promoționale potrivite pentru publicul-țintă în sprijinul strategiei de marketing.
2.9 Furnizarea de servicii de informare vizitatorilor	Furnizarea de informații de la Centrul de informare turistică și alte facilități de informare către vizitatori despre destinație, prin distribuirea de materiale tipărite sau promovare pe Internet.
2.10 Dezvoltarea resurselor umane în destinația turistică	Contribuie la dezvoltarea sau implementarea Planului de resurse umane pentru turismul destinației și încurajează dezvoltarea resurselor umane prin formarea și dezvoltarea competențelor. Prezența unui plan de resurse umane în destinație contribuie la implementarea articolului 9 „Drepturile lucrătorilor” și antreprenorilor din industria turismului” din Codul Global de Etică pentru Turism.
2.11 Asigurarea calității turismului într-o destinație turistică	Dezvoltarea și implementarea unui sistem de asigurare a calității turismului.

Domeniul-cheie de activitate 3. Buna guvernare

Aspecte care determină managementul organizațional satisfăcător și durabil al OMD sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Tabelul 3. Domeniul-cheie 3 de activitate și criteriile pentru OMD

Criterii	Zona de aplicare
3.1 Alinierea mandatului și rolului cu planul strategic	Funcțiile și obiectivele OMD sunt clare și aliniate cu Planul strategic, comunicat părților interesate și personalului intern. În mod similar, OMD își definește rolurile și responsabilitățile față de actorii din sectorul public în diferitele lor domenii de competență (naționale, regionale și/sau locale) și sectorul privat. OMD pledează pentru respectarea articolului 6 din Codul Global de Etică pentru Turism privind „Obligațiile părților interesate în dezvoltarea turismului”.
3.2 Managementul OMD în conformitate cu principiile naționale și internaționale	Planul anual de operare OMD a fost elaborat pe baza Planului strategic de destinație cu activități detaliate, bugete, calendare, metrici și protocoale de măsurare a performanței. De asemenea, OMD organizează întâlniri regulate ale organului său de conducere/ consiliului de conducere, ale managementului și ale comitetelor și implementează politicile relevante de achiziții și practicile furnizorilor.
3.3 Managementul financiar al OMD în conformitate cu atribuțiile acestuia	OMD respectă politicile și procedurile aprobate pentru managementul contabil și financiar. Alocările bugetare sunt în concordanță cu prioritățile identificate în Planul strategic al destinației și se întocmesc rapoarte anuale, care descriu în mod clar activitățile OMD, realizările și poziția financiară pentru ultimul exercițiu financiar.
3.4 Managementul resurselor umane în conformitate cu principiile internaționale și naționale acceptate	Structura organizatorică sau organigrama este conturată și documentată. Fiecare persoană din organizație își cunoaște rolurile și responsabilitățile și primește o formare continuă adecvată și dezvoltarea capacităților pentru a se asigura că domeniile-cheie de activitate sunt desfășurate în mod optim în conformitate cu Codul Global de Etică pentru Turism privind „Drepturile lucrătorilor și antreprenorilor în industria turismului”.
3.5 Utilizarea eficientă a tehnologiei, pentru a îndeplini mandatul OMD în conformitate cu planul său strategic	OMD elaborează un plan pentru îmbunătățirea și utilizarea tehnologiilor informaționale moderne adecvate în managementul organizației.

9. Recomandări

Managementul destinațiilor a devenit necesar într-un sector turistic din ce în ce mai complex - cu noi actori, concurență tot mai mare între destinații, transformări tehnologice, noi modele de afaceri și tendințe de consum în schimbare rapidă. Acesta este, de asemenea, legat de conștientizarea tot mai mare a necesității unui turism durabil în cele trei dimensiuni ale sale (economică, socială și de mediu).

Unele considerații pe această temă nu sunt noi, dar sunt mai relevante astăzi ca niciodată:

1. Managementul destinațiilor turistice ar trebui să adopte o abordare holistică, care să depășească marketingul și să includă toate părțile interesate, ce acționează în cadrul destinației, pentru a atinge un obiectiv comun, creând legături între elemente separate și, uneori, antagoniste, pentru o mai bună gestionare a destinației.
2. Nu se poate aplica o soluție unică pentru toate destinațiile, fiecare dintre acestea fiind unică prin caracteristicile și avantajele sale (naturale, culturale etc.). Fiecare destinație va trebui să adapteze natura și funcția OMD-ului său la aceste variabile și la orice alte variabile.

3. OMD ar trebui să se afle în centrul destinației și să fie unitatea organizațională de conducere, care să ajungă la diferite autorități, părți interesate și profesioniști, încurajând parteneriatele, pentru a realiza o viziune colectivă. Acest lucru înseamnă reunirea tuturor părților interesate relevante din cadrul destinației, precum și a comunităților locale și dezvoltarea unei strategii turistice coerente, pentru a atinge, în cele din urmă, un obiectiv comun: durabilitatea și competitivitatea destinației.
4. OMD trebuie să-și consolideze capacitatea internă în trei domenii-cheie de activitate:
 - Leadership strategic;
 - Execuție eficientă;
 - Managementul eficient.

Pentru a atinge obiectivele de mai sus, ar trebui să se ia în considerare următoarele recomandări:

- ➊ OMD-urile ar trebui să extindă marketingul și promovarea tradițională, pentru a deveni organizații-lider cu un mandat mai larg, care să includă planificarea strategică, coordonarea și gestionarea destinației.
- ➋ OMD ar trebui să includă din ce în ce mai mult o varietate de funcții suplimentare în portofoliul lor de responsabilități: de la promovarea tradițională, marketing și branding la planificare strategică, formularea și implementarea politicii turistice a destinației, cercetare de piață, dezvoltarea produselor și a afacerilor, digitalizare și inovare, monitorizare, gestionarea crizelor. OMD pot varia de la inițiere la participare, facilitare, parteneriat, coordonare, execuție sau management. OMD ar trebui, de asemenea, să evite duplicarea funcțiilor și a eforturilor, contribuind la identificarea oricăror lacune în materie de guvernare.
- ➌ În domenii care nu fac parte din sfera lor de competență sau care depășesc sfera lor de acțiune, inclusiv actorii publici și neguvernamentali, OMD ar trebui să caute alianțe și parteneriate strategice în afara sectorului turistic, pentru a ajunge la autoritățile și la părțile interesate-cheie, care operează în destinație (autorități publice, actori privați, de exemplu, sectorul de cazare, transport, mediul academic, ONG-uri, reprezentanți ai comunității locale etc.).
- ➍ OMD-urile, indiferent de formatul pe care îl folosesc, ar trebui să fie poziționate ca actori legitimi și intermediari reali, care să deschidă calea în destinație și să o reprezinte la toate nivelurile. Pentru a realiza acest lucru, OMD trebuie să implice pe deplin toate părțile interesate-cheie din domeniul turismului public și privat, care operează și/sau influențează destinația. Pentru a asigura alinierea, ar trebui să se organizeze consultări publice cu părțile interesate relevante, ONG-urile, antreprenorii și comunitățile locale.
- ➎ OMD ar trebui să țină seama de faptul că administrarea destinației necesită o gestionare coordonată și unificată a tuturor entităților care alcătuiesc o destinație turistică, ce poate fi realizată numai printr-o politică de dialog continuu și deschis și printr-o coaliție de numeroase organizații și interese, care lucrează pentru un obiectiv comun, garantând, în cele din urmă, competitivitatea și durabilitatea destinației pe termen lung.
- ➏ OMD ar trebui să fie capabile să identifice și să implice industriile locale implicate în lanțul valoric al turismului și să creeze un cadru favorabil pentru o creștere turistică incluzivă, pentru a cataliza beneficiile atât pentru întreprinderile locale, cât și pentru comunitățile/rezidenții din destinație.
- ➐ Fiecare OMD ar trebui să aleagă cel mai potrivit model de guvernare (de la o instituție publică la un model de parteneriat public-privat sau ONG) ca răspuns la nevoile destinației și să-și adapteze structura și caracterul la un statut juridic adecvat, în conformitate cu legile și cadrul de reglementare din jurisdicția sa, ținând cont de descentralizare și de nivelul de guvernare. Modelul de guvernare ales ar trebui să ofere o marjă de manevră adecvată pentru OMD și un anumit grad de independență și transparență pe baza principiilor de responsabilitate.
- ➑ OMD ar trebui să-și alinieze politicile și acțiunile la Agenda 2030 pentru dezvoltare durabilă și la Obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD). Acest lucru înseamnă că OMD-urile au un plan / o politică de dezvoltare durabilă a turismului, care acoperă aspecte-cheie în domeniile de mediu, socio-cultural și economic (de exemplu, vitalitatea economică, bunăstarea locală etc.) și asigură conformitatea lui.
- ➒ OMD ar trebui să respecte Codul global de etică pentru turism al UNWTO și să pledeze pentru respectarea acestuia de către toate părțile interesate din turism în viziunea și activitățile lor.
- ➓ OMD ar trebui să se asigure că destinația devine o destinație inteligentă, ceea ce va contribui la îmbunătățirea competitivității și a sustenabilității destinațiilor pe termen lung.

10. Glosar

Calitatea unei destinații turistice este rezultatul unui proces care implică satisfacerea tuturor nevoilor consumatorului în materie de produse și servicii turistice la un preț acceptabil, în conformitate cu termenii contractuali acceptați de ambele părți și cu factorii implicați care stau la baza acesteia, cum ar fi siguranța, igiena, accesibilitatea, conectivitatea, infrastructura, dotările și serviciile publice. Acesta include, de asemenea, aspecte de etică, transparență și respect pentru mediul uman, natural și cultural. Calitatea, ca unul dintre factorii-cheie ai competitivității turistice, este, de asemenea, un instrument profesional pentru obiectivele organizaționale, operaționale și percepțiile furnizorilor de servicii turistice.

Competitivitatea unei destinații turistice este capacitatea unei destinații de a utiliza resursele sale naturale, culturale, umane, antropice și de capital, pentru a dezvolta și a furniza în mod eficient produse și servicii turistice de calitate, inovatoare, etice și atractive, pentru a obține o creștere durabilă în cadrul viziunii sale generale și al obiectivelor sale strategice, pentru a crește valoarea adăugată a sectorului turistic, pentru a îmbunătăți și diversifica piața componentelor și optimizarea atractivității și beneficiile atât pentru vizitatori, cât și pentru comunitățile locale într-un mod durabil.

Destinație turistică este un spațiu fizic, cu sau fără limite administrative, în care un vizitator poate petrece, cel puțin, o noapte. Este un grup (cluster) de produse și servicii, precum și de activități și experiențe din lanțul valoric al turismului și reprezintă unitatea de bază a analizei turismului. O destinație include diverse părți interesate și poate fi interconectată pentru a forma destinații mai mari. De asemenea, ea este indisolubil legată de imaginea și identitatea sa, care îi pot influența competitivitatea pe piață.

Inovarea în turism reprezintă introducerea de componente noi sau îmbunătățite, menite să sporească beneficiile tangibile și intangibile ale turismului, ale părților interesate și ale comunității locale, să crească valoarea experienței turistice și competențele de bază ale sectorului turistic și, prin urmare, să sporească competitivitatea și/sau durabilitatea turismului. Inovarea în turism poate acoperi domenii potențiale, cum ar fi destinațiile turistice, produsele turistice, tehnologiile, procesele, organizațiile și modelele de afaceri, competențele, arhitectura, serviciile, instrumentele și/sau practicile de gestionare, marketing, comunicare, exploatare, asigurarea calității și stabilirea prețurilor.

Lanțul valoric al turismului este o consecutivitate de activități de bază și de sprijin care sunt importante din punct de vedere strategic pentru performanța sectorului turistic. Procesele conexe, cum ar fi formularea de politici și planificarea integrată, dezvoltarea, promovarea și marketingul, distribuția și vânzările, precum și operațiunile și serviciile la destinație sunt activități primare-cheie în lanțul valoric al turismului. Serviciile de sprijin includ transportul și infrastructura, dezvoltarea resurselor umane, dezvoltarea tehnologiei și a sistemelor, precum și alte bunuri și servicii complementare, care pot să nu fie legate de activitatea turistică principală, dar care au un impact major asupra valorii turismului.

Organizație de Management al Destinației (Destination Management Organisation - OMD) este o unitate organizațională de conducere, care poate include diverse autorități, părți interesate și profesioniști și care facilitează parteneriatele pentru a realiza o viziune colectivă în dezvoltarea unei destinații turistice.

Anexa 2

Modelul de Organizație de Management al Destinației în Austria

Turismul în Austria face parte din politica statului. Departamentele de turism guvernamentale austriece au existat sub diferite denumiri de la sfârșitul secolului al XIX-lea. De la sfârșitul anului 1989, oficiul de stat pentru turism se numește Österreich Werbung (trad. „Reclama Austriei”). Aceasta reprezintă baza activităților Oficiului Național de Turism din Austria (ONTA), care vizează promovarea Austriei pe piața internațională a turismului. În prezent, co-fondatorii săi sunt Ministerul Federal al Economiei, Familiei și Tineretului (cu o pondere de 75%) și Camera Economică Federală (25%). Pentru potențialii clienți și parteneri din industria turismului din Austria și din străinătate (B2B), ONTA întreține site-ul austriatourism.com și organizează promoții în întreaga lume. În subordinea Ministerului Federal al Economiei există un Birou de servicii turistice (în germană: Tourismus-Servicestelle), a cărui sarcină este să sprijine afacerile din turism și să rezolve problemele legate de serviciile turistice. Interacționează atât cu persoane fizice, cât și cu persoane juridice și coordonează activitățile structurilor comerciale, ale autorităților și ale altor instituții care activează în turismul intern și internațional. Această unitate include o comisie independentă de arbitraj din cadrul Ministerului Economiei (germană: Unabhängige Schiedskommission beim BMWF), care acționează ca intermediar și ajută la rezolvarea conflictelor dintre turiști și companiile care operează în turism.

Din 2001, dezvoltarea turismului în regiuni este de competența land-urilor federale, care au propriile organisme de sprijinire a turismului și a afacerilor turistice sub diferite forme juridice. De obicei, acestea sunt societăți cu răspundere limitată, entități publice sau corporații de drept public. Sub conducerea fiecăruia dintre cele nouă state federale, există un Birou special de turism (germană: Landestourismusorganisation / LTO), care reunește asocieri locale de turism (germană: Tourismusverbände / TVB), ce funcționează la nivel de oraș și comună. La același nivel, există **Organizații de management al destinațiilor turistice** (în germană: Destinationsmanagementorganisation / DMO), care reprezintă, de obicei, instituții juridice publice, într-o măsură sau alta legate de autoritățile locale. Ele participă la formarea politicii turistice la nivel regional sau local. Toate aceste structuri sunt angajate, în general, în coordonarea activităților întreprinderilor locale, care își desfășoară activitatea în domeniul turismului, marketing, promovare a produsului turistic, îndeplinirea funcțiilor de reprezentare a intereselor industriei, uneori acționând în calitate de touroperatori etc.

OMD austriacă este organizația responsabilă de administrarea și promovare a turismului în Austria. Obiectivul său principal este de a consolida reputația Austriei ca destinație turistică și de a atrage vizitatori din întreaga lume.

Principalele funcții: OMD austriac îndeplinește mai multe funcții-cheie, printre care:

- ➊ Marketingul destinației - promovarea Austriei ca destinație turistică prin publicitate, companii și prezență online;
- ➋ Dezvoltarea de produse - identificarea și dezvoltarea de noi produse și experiențe turistice, pentru a atrage diferite segmente de vizitatori;
- ➌ Servicii pentru vizitatori - furnizarea de informații, asistență și sprijin pentru turiști în timpul șederii lor în Austria;
- ➍ Managementul calității - asigurarea unor standarde înalte de calitate în ceea ce privește serviciile și facilitățile turistice;
- ➎ Coordonarea actorilor interesați - cooperarea cu diferite părți interesate, cum ar fi companiile de turism, autoritățile regionale și asociațiile industriale.

Membrii OMD: OMD-ul austriac este alcătuit, de obicei, din reprezentanți din diverse sectoare legate de turism, inclusiv autorități publice, întreprinderi de turism, organizații regionale de turism, reprezentanți ai industriei ospitalității și asociații relevante.

Forma juridică: OMD-urile austriece sunt adesea structurate ca organizații non-profit sau parteneriate public-private, în funcție de structura regională specifică.

Principiul geografic: OMD-urile austriece funcționează pe baza unui principiu geografic, reprezentând întreaga Austria ca destinație turistică, mai degrabă, decât concentrându-se pe anumite regiuni sau orașe.

Aflierea administrativă: OMD-urile austriece sunt legate de autoritățile naționale sau regionale din domeniul turismului și colaborează îndeaproape cu acestea, pentru a armoniza strategiile și politicile în domeniul turismului.

Ierarhie: OMD-urile austriece urmează o structură ierarhică în care un organism central de conducere supraveghează activitățile generale, iar oficiile regionale sau locale sunt responsabile de punerea în aplicare a strategiilor la nivel regional.

Strategie: un OMD austriac elaborează un plan strategic care prezintă obiectivele sale, piețele-țintă, strategiile de marketing și inițiativele-cheie pentru dezvoltarea sectorului turistic în Austria și regiuni. Strategia vizează creșterea numărului de vizitatori, a duratei sejurului și a veniturilor totale din turism, ținând cont, în același timp, de durabilitate și de conservarea valorilor culturale și naturale.

Organe de conducere: OMD austriac este condus de un consiliu de administrație sau de un organism similar, format din reprezentanți ai organizațiilor membre. Acest organ de conducere stabilește direcția strategică generală și cadrul politic al OMD.

Finanțare: OMD-urile austriece sunt, de obicei, finanțate printr-o combinație de surse publice și private. Finanțarea publică poate proveni din subvenții guvernamentale, taxe de turism sau contribuții din partea autorităților regionale. Finanțarea privată poate proveni din cotizațiile membrilor, parteneriate cu întreprinderi din turism și sponsorizări.

Alocarea bugetului: bugetul OMD-ului austriac este cheltuit pentru diverse activități, inclusiv campanii de marketing, inițiative de dezvoltare a produselor, furnizarea de servicii pentru vizitatori, programe de gestionare a calității, de cercetare și analiză și costuri administrative.

Legislație: OMD austriac funcționează în cadrul legislației naționale și regionale referitoare la turism și la gestionarea destinațiilor. Acesta asigură conformitatea cu legile și normele relevante, care reglementează activitățile turistice, practicile de marketing și siguranța vizitatorilor.

Piedici: unele dintre provocările cu care se poate confrunta un OMD austriac includ:

- Concurența din partea altor destinații turistice.
- Schimbarea modelelor de călătorie și a preferințelor vizitatorilor.
- Preocupările legate de mediu și practicile de turism durabil.
- Factori economici, cum ar fi fluctuațiile cursului de schimb și condițiile economice globale.
- Schimbări politice și de reglementare, care afectează politica turistică.
- Echilibrul dintre interesele și așteptările diferitor părți interesate din cadrul organizației.

Este important de remarcat faptul că detaliile specifice privind OMD-ul austriac pot varia în funcție de regiune sau de structura organizațională specifică existentă.

OMD din Austria Inferioară este o organizație de gestionare a destinației, responsabilă de gestionarea și promovarea turismului în regiunea Austria Inferioară. O prezentare generală a structurii și a finanțării sale este oferită mai jos.

Structura:

- **Organismul de conducere:** OMD din Austria Inferioară este condus de un consiliu de administrație sau de un organism similar, format din reprezentanți ai organizațiilor membre și ai părților interesate. Acest organ de conducere stabilește direcția strategică și supraveghează activitățile OMD.
- **Oficii regionale:** OMD din Austria Inferioară are oficii regionale sau locale în regiunea respectivă. Aceste oficii sunt responsabile de punerea în aplicare a strategiilor și inițiativelor în domeniul turismului la nivel local, lucrând îndeaproape cu părțile interesate din turism.
- **Implicarea părților interesate:** OMD din Austria Inferioară implică diverse părți interesate, inclusiv autorități publice, întreprinderi locale de turism, organizații regionale de turism, reprezentanți ai industriei ospitalității, instituții culturale și alte asociații relevante. Cooperarea și coordonarea cu aceste părți interesate sunt esențiale pentru succesul OMD.

Finanțare:

- ❶ **Finanțare publică:** OMD din Austria Inferioară primește sprijin financiar din surse publice, inclusiv subvenții guvernamentale, granturi și contribuții din partea autorităților regionale și locale. Finanțarea publică este esențială pentru a acoperi costurile de funcționare ale OMD și pentru a realiza inițiativele sale strategice.
- ❷ **Cotizațiile membrilor:** OMD din Austria Inferioară poate genera venituri din cotizațiile plătite de întreprinderile și organizațiile turistice, care se alătură OMD în calitate de membri. Aceste cotizații completează bugetul OMD și contribuie la susținerea activităților sale.
- ❸ **Parteneriate și sponsorizări:** OMD caută parteneriate și sponsorizări cu entități din sectorul privat, cum ar fi întreprinderi turistice, hoteluri, companii de transport și instituții culturale. Aceste parteneriate pot include contribuții financiare, sprijin în natură sau inițiative comune de marketing, asigurând o finanțare suplimentară pentru OMD.
- ❹ **Taxe de turism:** OMD din Austria Inferioară poate primi o parte din taxele de turism colectate în regiune. Aceste taxe sunt percepute, de obicei, pentru cazările vizitatorilor, iar un procent este direcționat către OMD, pentru a sprijini eforturile sale de promovare și gestionare a turismului.
- ❺ **Subvenții și programe de finanțare:** OMD din Austria Inferioară poate, de asemenea, să solicite subvenții și programe de finanțare la nivel național, regional sau european. Aceste subvenții pot sprijini proiecte sau inițiative specifice, legate de dezvoltarea turismului, sustenabilitate, îmbunătățirea infrastructurii sau companii de marketing. OMD depune în mod constant eforturi pentru a obține finanțare, pentru a-și îndeplini responsabilitățile, pentru a stimula creșterea turismului și pentru a îmbunătăți experiența vizitatorilor în regiunea Austria Inferioară.

Este important de reținut faptul că structura specifică și finanțarea OMD din Austria Inferioară pot varia în funcție de structura regională, parteneriatele și sursele de finanțare disponibile.

Anexa 3

Modelul de Organizație de Management al Destinației în România

Create în baza: Ordonanța Guvernului nr. 58/1998 privind organizarea și desfășurarea activității de turism în România.

Organizația de management al destinației — persoană juridică, care elaborează și implementează strategia de dezvoltare și marketing turistic al destinației, în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare; organizațiile de management al destinației turistice sunt asociații locale, județene, regionale și la nivel național;

Obiectivele OMD, indiferent de nivel, sunt reprezentate, printre altele, de creșterea notorietății brandului turistic de destinație, creșterea duratei sejurului/turist și creșterea numărului de turiști din destinație într-un an.

OMD, indiferent de nivel, realizează următoarele **activități**:

- a) elaborează strategii de dezvoltare și marketing turistic al destinației;
- b) coordonează și implementează strategii de dezvoltare și marketing turistic al destinației;
- c) coordonează procesul de realizare și implementare a brandului destinației;
- d) colaborează cu celelalte OMD, în vederea armonizării strategiilor de marketing;
- e) integrează și coroborează datele statistice la nivelul destinației;
- f) realizează cercetări de piață și studii în domeniul turismului;
- g) colaborează cu celelalte instituții competente la corelarea strategiei de marketing turistic cu strategia de dezvoltare turistică;
- h) contribuie la formarea resurselor umane din turism;
- i) cooperează cu organisme similare la nivel național și internațional pentru promovarea și creșterea atractivității destinației turistice;
- j) atrage fonduri naționale și europene prin diverse mecanisme financiare disponibile, rambursabile și nerambursabile, pentru dezvoltarea programelor turistice;
- k) intră în parteneriate cu alte destinații apropiate geografic sau tipuri de produse turistice, piețe-sursă pentru creșterea competitivității regionale a destinației.

Forma juridică: structuri asociative, persoană juridică, din cadrul destinației turistice înființate conform Ordonanței Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații.

Principiul geografic: asociații locale, județene, regionale și la nivel național.

Membrii OMD:

OMD locală se înființează pe baza asocierii unității(lor) administrativ-teritoriale din componența destinației cu plătitori de taxe speciale pentru promovare turistică, conform dispozițiilor legale în vigoare și/sau alte entități care plătesc cotizație, conform statutului OMD, respectiv:

- a) membri din cadrul destinației ai confederațiilor/federațiilor patronale reprezentative, cu activități în domeniul turismului;
- b) organizații patronale locale, care nu sunt membre ale confederațiilor/ federațiilor patronale menționate la lit. a);
- c) angajatori din cadrul destinației turistice, alții decât cei prevăzuți la lit. a) și b);
- d) alte structuri asociative din cadrul destinației turistice.

OMD județeană se înființează pe baza asocierii unității administrativ-teritoriale județene din componența destinației cu plătitori ai cotizației de membru conform statutului, respectiv:

- a) organizații de management al destinației locale de pe raza județului;
- b) unități administrativ-teritoriale locale de pe raza județului, care nu s-au organizat în OMD locală;
- c) alte entități cu activitate în destinație, care nu fac parte dintr-o OMD locală.

OMD regională elaborează și implementează politica de dezvoltare și marketing turistic regională și se înființează prin asocierea formată din una sau mai multe organizații de management al destinației județene cu unități administrativ-teritoriale județene care nu fac parte dintr-o OMD județeană și/sau alte entități care nu fac parte dintr-o altă OMD locală sau județeană din regiune și care plătesc cotizație, conform statutului OMD, pentru următoarele regiuni: a) Banat—Crișana (județele Timiș, Caraș-Severin, Bihor, Arad, Sălaj); b) Bucovina (județul Suceava); c) Dobrogea (județele Constanța și Tulcea); d) Maramureș (județele Maramureș și Satu Mare); e) Muntenia (județele Prahova, Argeș, Brăila, Dâmbovița, Ilfov, Buzău, Ialomița, Călărași, Giurgiu, Teleorman și municipiul București); f) Moldova (județele Iași, Neamț, Galați, Bacău, Botoșani, Vrancea, Vaslui); g) Oltenia (județele Vâlcea, Mehedinți, Dolj, Gorj, Olt); h) Transilvania (județele Brașov, Sibiu, Cluj, Mureș, Harghita, Hunedoara, Covasna, Alba, Bistrița-Năsăud).

La nivel național se înființează **OMD Națională pentru Turism**, ai cărei membri sunt autoritatea administrației publice centrale responsabilă în domeniul turismului, OMD regionale, alte entități publice și alte organizații private relevante în domeniul turismului, organism cu rol în realizarea și implementarea strategiei de dezvoltare și marketing turistic al destinației România.

Niveluri ierarhice și criteriile de asociere:

Criteriile minime pentru înființarea **OMD locale**, pentru a reprezenta destinația sunt:

- a) destinația să fie atestată ca stațiune turistică de interes local sau național sau să existe minimum 100 de locuri de cazare în structuri de primire turistice, clasificate în cadrul destinației;
- b) structura organizatorică a OMD să cuprindă, cel puțin, un post de manager de destinație turistică;
- c) existența unui proiect de strategie de dezvoltare și marketing turistic și a unui plan de acțiune;
- d) un buget minim de 30.000 euro sau echivalentul în lei.

Criteriile minime pentru înființarea **OMD județene**, pentru a reprezenta destinația sunt:

- a) să existe minimum 1.000 de locuri de cazare în structuri de primire turistice, clasificate în cadrul destinației;
- b) structura organizatorică a OMD să cuprindă, cel puțin, un post de manager de destinație turistică;
- c) existența unui proiect de strategie de dezvoltare și marketing turistic și a unui plan de acțiune;
- d) un buget minim de 100.000 euro, echivalentul în lei.

Criteriile minime pentru înființarea **OMD regionale**, pentru a reprezenta destinația sunt:

- a) să existe minimum 10.000 de locuri de cazare în structuri de primire turistice, clasificate în cadrul destinației;
- b) structura organizatorică a OMD să cuprindă, cel puțin, un post de manager de destinație turistică;
- c) existența unui proiect de strategie de dezvoltare și marketing turistic și a unui plan de acțiune;
- d) un buget minim de 250.000 euro, echivalentul în lei;

La nivel național se înființează **OMD Națională pentru Turism**, ai cărei membri sunt autoritatea administrației publice centrale responsabilă în domeniul turismului, OMD regionale, alte entități publice și alte organizații private relevante în domeniul turismului, organism cu rol în realizarea și implementarea strategiei de dezvoltare și marketing turistic al destinației România.

Bugetare și surse de finanțare:

- 1 sumele transferate de APL din taxele pentru promovarea turistică, încasate, care sunt stabilite și plătite conform art. 484 din Legea nr. 227/2015;
- 2 cotizațiile de membru;
- 3 alte sume virate de membrii acestora, în scopul promovării și dezvoltării turismului;
- 4 finanțări externe atrase.

OMD de nivel local au obligația de a vira 20% din sumele transferate de autoritățile administrației publice locale din taxele speciale pentru promovarea turistică, încasate de la turiști, către OMD de nivel județean din care fac parte.

OMD de nivel județean au obligația de a vira 20% din sumele încasate către OMD de nivel regional din care fac parte.

OMD de nivel regional au obligația de a vira 20% din sumele încasate către OMD națională.

Document strategic:

Fiecare OMD (locală, județeană, regională) are propria strategie de dezvoltare și marketing turistic și un plan de acțiuni, aprobate de conducerea OMD;

OMD Națională pentru Turism elaborează și implementează strategii de dezvoltare și marketing turistic al destinației România.

Limitări legale:

- ▶ OMD dobândește personalitate juridică și statutul de utilitate publică, în baza avizului emis de autoritatea publică centrală responsabilă în domeniul turismului,
- ▶ OMD locală se înființează pe baza asocierii unității(lor) administrativ-teritoriale din componența destinației cu plătitori de taxe speciale pentru promovare turistică, conform dispozițiilor legale în vigoare, și/ sau alte entități care plătesc cotizație, conform statutului OMD;
- ▶ Votul deciziilor Adunării generale este proporțional cotei cotizațiilor plătite de membrii OMD locale și națională, și egale (1 membru= 1 vot) în cazul OMD județene și regionale;
- ▶ Autoritatea publică centrală responsabilă în domeniul turismului elaborează procedura de avizare a OMD, care se aprobă prin ordin al ministrului.
- ▶ Autoritatea publică centrală responsabilă în domeniul turismului are obligația de a întocmi și a actualiza Registrul național al OMD;
- ▶ Unitatea administrativ-teritorială se asociază în scopul înființării OMD, cu obligația de a-și asigura o reprezentativitate de minimum 35%, în cazul în care virează minimum 70% din taxele speciale pentru promovare turistică, colectate la nivel de destinație, sau o reprezentativitate proporțională cu suma virată, până la maximum 50%, în cazul în care virează 100% din taxele speciale pentru promovare turistică, colectate la nivel de destinație.