



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΜΣ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ»

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΘΑΛΑΣΣΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΑΚΟΓΙΩΡΓΑΚΗ ΜΑΡΙΝΑ
Αριθμός Μητρώου: 160675

Επιβλέπων Καθηγητής
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΗΡΥΤΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ
ΜΑΪΟΣ 2026

Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για την λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου: Διαχείριση Τεχνικών Έργων (ΔΧΤ) έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο άλλου προπτυχιακού ή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στον συγγραφέα.

Διακογιωργάκη Μαρίνα

Σύνοψη Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα ερευνητική εργασία εξετάζει τη διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, όπως οι μαρίνες, ως σύνθετες παράκτιες παρεμβάσεις που επηρεάζουν την τοπική οικονομία, το περιβάλλον, τον δημόσιο χώρο και την κοινωνική αποδοχή. Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί πώς αναγνωρίζονται και εμπλέκονται τα ενδιαφερόμενα μέρη, ποιες πρακτικές επικοινωνίας εφαρμόζονται, ποιες δυσκολίες ή συγκρούσεις εμφανίζονται και πώς η διαχείριση αυτή συνδέεται με την ομαλή υλοποίηση και την αντιλαμβανόμενη επιτυχία των έργων.

Η μεθοδολογία βασίστηκε σε ποιοτική προσέγγιση και σε ημιδομημένες συνεντεύξεις με συμμετέχοντες που είχαν επαγγελματική, θεσμική ή τεχνική σχέση με έργα μαρινών και θαλάσσιου τουρισμού. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με θεματική ανάλυση και οργανώθηκαν σε βασικές κατηγορίες, οι οποίες αφορούσαν την αναγνώριση των εμπλεκόμενων ομάδων, την επικοινωνία και συμμετοχή, τις δυσκολίες και συγκρούσεις, την αντιλαμβανόμενη επιτυχία και τις προτάσεις βελτίωσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι θεσμικοί φορείς και οι επενδυτές έχουν ισχυρή επιρροή στη λήψη αποφάσεων, ενώ η τοπική κοινωνία, οι χρήστες και οι επαγγελματίες του τουρισμού επηρεάζουν σημαντικά την αποδοχή και τη λειτουργική επιτυχία ενός έργου. Η εργασία καταλήγει σε προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών, το οποίο στηρίζεται στην έγκαιρη αναγνώριση των εμπλεκόμενων φορέων, στη διαφανή επικοινωνία, στην ουσιαστική διαβούλευση και στην παρακολούθηση των σχέσεων σε όλο τον κύκλο ζωής του έργου, ενώ μπορεί να αξιοποιηθεί ως πρακτικό πλαίσιο για αντίστοιχες μελλοντικές παρεμβάσεις σε παράκτιες και νησιωτικές περιοχές.

Λέξεις κλειδιά: διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών, έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, μαρίνες, παράκτιες υποδομές, κοινωνική αποδοχή, θεματική ανάλυση.

Thesis abstract

This research study examines stakeholder management in maritime tourism infrastructure projects, such as marinas, as complex coastal interventions that affect the local economy, the environment, public space, and social acceptance. The aim of the study was to investigate how stakeholders are identified and engaged, which communication practices are applied, what kinds of difficulties or conflicts emerge, and how stakeholder management is connected to the smooth implementation and perceived success of such projects.

The methodology was based on a qualitative approach and semi-structured interviews with participants who had professional, institutional, or technical involvement in marina and maritime tourism projects. The data were analyzed through thematic analysis and organized into key categories related to stakeholder identification, communication and participation, difficulties and conflicts, perceived success, and improvement proposals.

The findings showed that institutional actors and investors have a strong influence on decision-making processes, while local communities, users, and tourism professionals significantly affect the acceptance and operational success of a project. The study concludes with a proposed stakeholder management model based on the early identification of stakeholders, transparent communication, meaningful consultation, and continuous monitoring of relationships throughout the project life cycle. The proposed model may serve as a practical framework for similar future interventions in coastal and island areas.

Keywords: stakeholder management, marine tourism infrastructure, marinas, coastal infrastructure, social acceptance, thematic analysis.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, όσους συνέβαλαν, με διαφορετικό τρόπο ο καθένας στην προσπάθεια εκπόνησης της μεταπτυχιακή διπλωματικής μου εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες, οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Κηρυττόπουλο για την καθοδήγηση, την διαθεσιμότητα και τις πολύτιμες επισημάνσεις του καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας. Η επιστημονική του υποστήριξη συνέβαλε ουσιαστικά στην διαμόρφωση και ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες που διέθεσαν τον χρόνο τους για τις συνεντεύξεις και μοιράστηκαν τις εμπειρίες και τις απόψεις τους, συμβάλλοντας καθοριστικά στην υλοποίηση της έρευνας.

Τέλος, ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την διαρκή στήριξη, την υπομονή και την ενθάρρυνση που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Περιεχόμενα

Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας.....	2
Σύνοψη Διπλωματικής Εργασίας	3
Thesis abstract.....	4
Ευχαριστίες.....	5
1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1 Πλαίσιο της έρευνας.....	8
1.2 Σκοπός της έρευνας	9
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα	9
1.4 Δομή της εργασίας.....	10
2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	12
2.1 Θαλάσσιος τουρισμός, μαρίνες και έργα υποδομών.....	12
2.2 Θεωρητικό πλαίσιο για τα ενδιαφερόμενα μέρη σε έργα υποδομών.....	14
2.3 Διαδικασίες, εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών.....	17
2.4 Θαλάσσια χωρική διακυβέρνηση και συμμετοχικός σχεδιασμός.....	20
2.5 Μέθοδο εμπλοκής και συν-παραγωγής γνώσης με ενδιαφερόμενα μέρη σε θαλάσσιες διαδικασίες σχεδιασμού.	23
2.6 Σύνθεση βιβλιογραφίας και εννοιολογικό πλαίσιο για έργα μαρινών.....	25
3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	28
3.1 Ερευνητική προσέγγιση.....	28
3.2 Συλλογή δεδομένων.....	30
3.3 Προφίλ δείγματος έρευνας	31
3.4 Ανάλυση δεδομένων.....	33
4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	34
4.1 Στοιχεία ανάλυσης και συμμετέχοντες.....	34
4.2 Κωδικοποίηση και θεματικές κατηγορίες.....	35
4.3 Συγκεντρωτικός πίνακας με αποσπάσματα συνεντεύξεων	37
4.4 Αναγνώριση ενδιαφερόμενων μερών.....	45
4.5 Επικοινωνία και συμμετοχή.....	47
4.6 Συγκρούσεις και δυσκολίες.....	50
4.7 Αντιλαμβανόμενη επιτυχία	51
5: ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΘΑΛΑΣΣΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	54

5.1 Σύνθεση βασικών ευρημάτων	54
5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες	54
5.3 Δυσκολίες και προκλήσεις στην διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού.....	55
5.4 Προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού.....	55
6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	61
7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	67
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	76

1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Πλαίσιο της έρευνας

Τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού αποτελούν σημαντικό πεδίο ανάπτυξης, επειδή συνδέουν την τουριστική δραστηριότητα με τον παράκτιο χώρο, τις μεταφορές, την τοπική οικονομία και την προστασία του περιβάλλοντος. Ο θαλάσσιος τουρισμός αναπτύσσεται κυρίως σε περιοχές όπου η ζώνη ξηράς και θάλασσας δέχεται πολλές πιέσεις από δραστηριότητες αναψυχής, χρήσεις γης και ανάγκες πρόσβασης, γι' αυτό ο σχεδιασμός του απαιτεί προσοχή στη χωρική και περιβαλλοντική ισορροπία (Nitivattananon & Srinonil, 2019). Η διαχείριση αυτής της ζώνης γίνεται πιο σύνθετη όταν οι επιπτώσεις και οι ωφέλειες ενός έργου κατανέμονται σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης και σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες (Pittman & Armitage, 2016). Στο πλαίσιο αυτό, οι μαρίνες δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο ως τεχνικές εγκαταστάσεις ελλιμενισμού, αλλά ως κόμβοι που συνδέουν θαλάσσιες και χερσαίες λειτουργίες, τουριστικές υπηρεσίες, εμπορική δραστηριότητα και δημόσιο χώρο (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Επομένως, η μελέτη τους απαιτεί κατανόηση τόσο της τεχνικής διάστασης όσο και των κοινωνικών σχέσεων που δημιουργούνται γύρω από την υποδομή. Η σημασία του ζητήματος ενισχύεται όταν οι μαρίνες εντάσσονται σε περιοχές με έντονη τουριστική δραστηριότητα, όπου η ανάπτυξη πρέπει να συνδυαστεί με προστασία πόρων και τοπική αποδοχή (Nitivattananon & Srinonil, 2019; Papageorgiou, 2022).

Οι μαρίνες λειτουργούν ως σύνθετες παράκτιες υποδομές, επειδή παρέχουν υπηρεσίες ελλιμενισμού, τεχνικής υποστήριξης, ασφάλειας, αναψυχής και σύνδεσης με την τοπική τουριστική αγορά (Skaržauskienė et al., 2022). Η λειτουργία τους επηρεάζει διαφορετικές ομάδες, όπως δημόσιους φορείς, επενδυτές, διαχειριστές, επαγγελματίες του τουρισμού, χρήστες σκαφών, κατοίκους και περιβαλλοντικές οργανώσεις, με αποτέλεσμα το πεδίο λήψης αποφάσεων να γίνεται πολυκεντρικό (Erkul et al., 2016). Παράλληλα, η βιωσιμότητα των μαρινών δεν γίνεται πάντα αντιληπτή με ενιαίο τρόπο, καθώς κάθε ομάδα μπορεί να δίνει διαφορετική βαρύτητα στην οικονομική απόδοση, την ποιότητα υπηρεσιών, την περιβαλλοντική προστασία ή την κοινωνική αποδοχή (Luoma et al., 2024). Αυτή η διαφοροποίηση αυξάνει την πιθανότητα παρεξηγήσεων και συγκρούσεων, ιδιαίτερα όταν το έργο μεταβάλλει την πρόσβαση στον παράκτιο χώρο ή επηρεάζει την καθημερινότητα μιας περιοχής (Lam & Yap, 2019). Συνεπώς, η διαχείριση

ενδιαφερόμενων μερών αποκτά κεντρική σημασία, επειδή επιτρέπει την έγκαιρη αναγνώριση αναγκών, προσδοκιών και πιθανών σημείων έντασης.

Η βιβλιογραφία για τα έργα υποδομών δείχνει ότι η επιτυχία ενός έργου δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνική ολοκλήρωση, αλλά και από την ποιότητα της επικοινωνίας, τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων ομάδων (Erkul et al., 2016). Σε έργα λιμένων και μαρινών, η ανάγκη αυτή γίνεται ακόμη πιο έντονη, επειδή ο χώρος είναι συχνά δημόσια ορατός, περιβαλλοντικά ευαίσθητος και οικονομικά σημαντικός για την τοπική ανάπτυξη (Jansen et al., 2018). Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να ενισχύσει τη νομιμοποίηση των αποφάσεων, όταν δεν περιορίζεται σε τυπική ενημέρωση αλλά επιτρέπει ουσιαστική ανταλλαγή απόψεων (Keijser et al., 2018). Αντίθετα, όταν η ενημέρωση είναι καθυστερημένη ή ασαφής, οι αντιδράσεις μπορεί να ενταθούν και να επηρεάσουν την ομαλή εξέλιξη του έργου (Alamoush et al., 2024). Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα εργασία εξετάζει τη διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών ως κρίσιμο παράγοντα για την υλοποίηση και την κοινωνική αποδοχή έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού. Η έμφαση δίνεται στις σχέσεις μεταξύ των ομάδων, στις πρακτικές επικοινωνίας, στις δυσκολίες συνεργασίας και στον τρόπο με τον οποίο οι εμπλεκόμενοι αντιλαμβάνονται την επιτυχία τέτοιων έργων.

1.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί, στο πλαίσιο έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, ο τρόπος με τον οποίο αναγνωρίζονται, χαρτογραφούνται και εμπλέκονται τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και το πώς η ποιότητα αυτής της διαχείρισης συνδέεται με την πορεία και την αντιλαμβανόμενη επιτυχία του έργου.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και τους στόχους της παρούσας έρευνας, διαμορφώνονται ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται με την διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού. Τα ερωτήματα εστιάζουν στον ρόλο των εμπλεκόμενων ομάδων, στις πρακτικές επικοινωνίας και διαβούλευσης, αλλά και στις δυσκολίες που προκύπτουν κατά την διαδικασία υλοποίησης των έργων αυτής της κατηγορίας.

1. Ποια είναι τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία εμπλέκονται σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, όπως οι μαρίνες και ποιος είναι ο ρόλος τους στην διαδικασία υλοποίησης των έργων αυτών;
2. Ποιες πρακτικές και ποια κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιούνται για την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στις διαφορετικές φάσεις έργων υποδομής θαλάσσιου τουρισμού;
3. Ποιες δυσκολίες ή συγκρούσεις προκύπτουν κατά την συνεργασία των ενδιαφερόμενων μερών σε έργα μαρινών και με ποιους τρόπους επιδιώκεται η αντιμετώπισή τους;
4. Πως αντιλαμβάνονται οι εμπλεκόμενοι την συμβολή της διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών στην ομαλή υλοποίηση και κοινωνική αποδοχή των έργων θαλάσσιου τουρισμού;

1.4 Δομή της εργασίας

Η παρούσα ερευνητική εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το γενικό πλαίσιο της έρευνας, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώθηκαν με βάση το αντικείμενο της μελέτης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η υπάρχουσα βιβλιογραφία που αφορά τον θαλάσσιο τουρισμό, τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού και την διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας τα οποία προκύπτουν από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων. Τα ευρήματα οργάνωνται σε θεματικές κατηγορίες οι οποίες αφορούν την αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών, την επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων, τις συγκρούσεις και τις δυσκολίες που παρουσιάζονται καθώς και την αντιλαμβανόμενη επιτυχία των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών για έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού. Το μοντέλο βασίζεται

στα ευρήματα της έρευνας και αποτυπώνει τα βασικά στάδια που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματικότερη διαχείριση των εμπλεκόμενων ομάδων.

Στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας, αναπτύσσεται η συζήτηση των ευρημάτων σε σχέση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, με στόχο την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και την επισήμανση σημείων σύγκλισης ή διαφοροποίησης.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας, η συνεισφορά της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, οι περιορισμοί που προέκυψαν καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα στον τομέα της διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού.

2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Θαλάσσιος τουρισμός, μαρίνες και έργα υποδομών

Ο θαλάσσιος τουρισμός περιλαμβάνει δραστηριότητες που βασίζονται στο παράκτιο και θαλάσσιο περιβάλλον, με συνέπεια οι παράκτιες ζώνες να υφίστανται σημαντικές πιέσεις από τις χρήσεις γης, τις μεταφορές και την αναψυχή (Nitivattananon & Srinonil, 2019). Στις περιοχές όπου ο τουρισμός οδηγεί σε ταχεία αστικοποίηση, η αύξηση δομημένου χώρου και υποδομών συνδέεται με μεταβολές στα οικοσυστήματα και με αυξημένη έκθεση σε κλιματικούς κινδύνους· ως εκ τούτου απαιτείται συνδυασμός τουριστικού σχεδιασμού και στρατηγικών προσαρμογής (Nitivattananon & Srinonil, 2019). Καθώς σημαντικό μέρος των επιπτώσεων προκύπτει στη ζώνη επαφής ξηράς και θάλασσας, η διαχείριση καθίσταται αποτελεσματικότερη όταν οι αλληλεπιδράσεις των δύο συστημάτων, όπως ροές ρύπανσης, ιζημάτων και χρήσεων αντιμετωπίζονται από κοινού (Pittman & Armitage, 2016).

Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι η πολυπλοκότητα αυξάνεται όταν τα προβλήματα και οι ωφέλειες κατανέμονται σε διαφορετικές κλίμακες τόσο χωρικές όσο και διοικητικές, με αποτέλεσμα να κρίνεται απαραίτητος ο συντονισμός μεταξύ τοπικού, περιφερειακού και εθνικού επιπέδου (Papageorgiou, 2022; Pittman & Armitage, 2016). Υπό το πλαίσιο αυτό, οι μαρίνες δύναται να θεωρηθούν κρίσιμοι κόμβοι οι οποίοι συνδέουν θαλάσσιες και χερσαίες λειτουργίες· κατά συνέπεια η ανάλυσή τους προϋποθέτει κατανόηση τόσο του τουριστικού προϊόντος όσο και των μηχανισμών που διέπουν την διακυβέρνηση του χώρου (Papageorgiou & Kyvelou, 2018).

Οι μαρίνες αποτελούν υποδομές ελλιμενισμού και εξυπηρέτησης σκαφών αναψυχής, ενώ παράλληλα λειτουργούν ως πολυλειτουργικοί χώροι κατανάλωσης υπηρεσιών, εμπορίου και αναψυχής (Skaržauskienė et al., 2022). Η παροχή υπηρεσιών, όπως η τεχνική υποστήριξη, η ασφάλεια, η ύδρευση, η ενέργεια, καθώς και οι συμπληρωματικές τουριστικές υπηρεσίες, συνδέεται με διαφορετικές ανάγκες επισκεπτών και χρηστών και επομένως η τμηματοποίηση του κοινού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό, τον τρόπο σχεδιασμού (Skaržauskienė et al., 2022). Σε εμπειρική διερεύνηση σχετικά με τα συστατικά υπηρεσιών μαρίνας, επισημαίνεται ότι τα κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης μεταβάλλονται ανάλογα με το προφίλ του επισκέπτη, γεγονός που αυξάνει το φάσμα των ενδιαφερόμενων μερών γύρω από τη λειτουργία της υποδομής (Skaržauskienė et al.,

2022). Παράλληλα, το επιχειρησιακό μοντέλο μίας μαρίνας εξαρτάται συχνά από συνεργασίες με πολλούς προμηθευτές και τοπικούς παρόχους τουριστικών υπηρεσιών, με αποτέλεσμα η τοπική οικονομία να εμπλέκεται άμεσα στην αξιακή αλυσίδα του θαλάσσιου τουρισμού (Skaržauskienė et al., 2022). Κατά συνέπεια, η μαρίνα δεν αποτελεί μόνο τεχνικό έργο λιμενικής εξυπηρέτησης, αλλά και χώρο στον οποίο συνυπάρχουν οικονομικοί, κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί στόχοι που είναι απαραίτητο να συντονιστούν (Lam & Yap, 2019).

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης στις μαρίνες συχνά δεν γίνεται αντιληπτή με τον ίδιο τρόπο από όλους τους εμπλεκόμενους, καθώς διαφορετικοί δρώντες δίνουν βαρύτητα σε διαφορετικές αξίες και ωφέλειες (Yliskylä-Peuralahti, 2017). Σε μελέτη που εξετάζει την ερμηνεία της βιωσιμότητας στο πλαίσιο των μαρινών, αναδεικνύεται ότι τόσο οι χειριστές μαρίνας όσο και οι ιδιοκτήτες σκαφών χρησιμοποιούν πολλαπλά κριτήρια, στα οποία συμπεριλαμβάνονται ζητήματα όπως περιβαλλοντικές πρακτικές, ποιότητα υπηρεσιών και οικονομική αντοχή (Dimitrovski et al., 2021). Η συνύπαρξη διαφορετικών προσεγγίσεων και ερμηνειών ενέχει κινδύνους παρεξήγήσεων και συγκρούσεων, ιδίως στην περίπτωση που οι στόχοι μεταφράζονται σε επενδυτικές αποφάσεις ή λειτουργικούς κανόνες και ως εκ τούτου κρίνεται αναγκαία η ύπαρξης μιας σαφούς και κοινά αποδεκτής γλώσσας (Erkkilä-Välimäki et al., 2022). Η προσανατολισμένη προς τη βιωσιμότητα ανάπτυξη υπηρεσιών, όπως περιγράφεται στην σχετική με τις μαρίνες βιβλιογραφία, επηρεάζει και τη συμπεριφορά των επισκεπτών, με αποτέλεσμα οι πολιτικές βιωσιμότητας να αποτελούν μέρος της εμπειρίας του χρήστη (Skaržauskienė et al., 2022). Συνεπώς, η τεκμηρίωση για τις μαρίνες συγκλίνει στο ότι η επιτυχία ενός έργου δεν κρίνεται μόνο βάσει τεχνικών χαρακτηριστικών, αλλά και από την κοινωνική αποδοχή και τη σταδιακή ενσωμάτωση πρακτικών βιωσιμότητας (Luoma et al., 2024; Skaržauskienė et al., 2022).

Ως παράκτιες υποδομές, οι μαρίνες αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον όπου τα διοικητικά όρια και οι αρμοδιότητες συχνά δεν είναι πάντα σαφώς ορισμένα, γεγονός που δυσκολεύει τις διαδικασίες αποκέντρωσης και ανάθεσης ευθυνών (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Η διακυβέρνηση στη διεπιφάνεια ξηράς και θάλασσας θεωρείται ιδιαίτερα απαιτητική, καθώς οι οικολογικές διεργασίες και οι κοινωνικές δραστηριότητες υπερβαίνουν τα θεσμικά όρια: κατά συνέπεια για την λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητος ο συντονισμός μεταξύ διαφορετικών φορέων (Pittman & Armitage, 2016). Στο θαλάσσιο

περιβάλλον, το καθεστώς δημοσιότητας σε συνδυασμό με την ύπαρξη πολλών χρήσεων, όπως η ναυσιπλοΐα, η αλιεία, ο τουρισμός και η προστασία, διευρύνουν το φάσμα ενδιαφερόμενων μερών που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από ένα έργο (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Η ανάγκη για διασυννοριακές και διατομεακές συνέργειες, όπως αναδεικνύεται από εμπειρίες στην Ανατολική Μεσόγειο, δείχνει ότι ακόμη και τοπικές παρεμβάσεις συνδέονται με ευρύτερα χωρικά και πολιτικά πλαίσια (Papageorgiou, 2022). Υπό αυτή την οπτική, η μαρίνα προσεγγίζεται ως έργο υποδομής που εντάσσεται ταυτόχρονα σε τουριστικό, περιβαλλοντικό και χωρικό πεδίο πολιτικής, κάτι που καθιστά κρίσιμη τη συστηματική διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών (Erkul et al., 2016).

Η εμπειρία από λιμενικές και παράκτιες αναπτύξεις δείχνει ότι η βιωσιμότητα δεν προκύπτει αυτόματα από τη λειτουργία μιας υποδομής, αλλά προϋποθέτει ισορροπία μεταξύ οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων (Lam & Yap, 2019). Η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών σε πόλη και λιμένα καταδεικνύει ότι οι απαιτήσεις δημόσιων αρχών, επιχειρήσεων και κατοίκων δεν είναι πάντα συμβατές και επομένως απαιτούνται μηχανισμοί διαπραγμάτευσης και διαφάνειας (Lam & Yap, 2019). Στο πλαίσιο προσέγγισης για συμπεριληπτική ανάπτυξη λιμένων, υποστηρίζεται ότι η οικονομική ανάπτυξη οφείλει να συνδέεται με κοινωνικά οφέλη, ώστε να περιορίζεται ο κίνδυνος άνισης κατανομής κόστους και οφέλους (Jansen et al., 2018). Η λογική αυτή εφαρμόζεται και στα έργα μαρίνας, δεδομένου ότι η χωροθέτηση και η λειτουργία τους επηρεάζουν τόσο την πρόσβαση στον παράκτιο χώρο όσο και την εικόνα του προορισμού, ως εκ τούτου η κοινωνική νομιμοποίηση γίνεται κεντρική μεταβλητή (Jansen et al., 2018; Pittman & Armitage, 2016). Με βάση τα παραπάνω, η βιβλιογραφία για τον θαλάσσιο τουρισμό και την διακυβέρνηση βοηθά στην κατανόηση των ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, ενώ παράλληλα αναδεικνύει ζητήματα που σχετίζονται με τις τοπικές κοινωνίες και απαιτούν περαιτέρω ανάλυση σε επίπεδο έργου (Nitivattananon & Srinonil, 2019; Papageorgiou, 2022).

2.2 Θεωρητικό πλαίσιο για τα ενδιαφερόμενα μέρη σε έργα υποδομών

Στα έργα υποδομών, ως ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται όλες οι ομάδες που επηρεάζουν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ή επηρεάζονται από τα αποτελέσματα του έργου, γεγονός που διαμορφώνει ένα ευρύ και ετερογενές σύνολο δρώντων (Erkul et al.,

2016). Η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών αντιμετωπίζεται ως συνεχής διαδικασία και όχι ως μεμονωμένη ενέργεια, δεδομένου ότι οι σχέσεις επιρροής μεταβάλλονται ανάλογα με τη φάση του κύκλου ζωής του έργου και το επίπεδο αβεβαιότητας που το χαρακτηρίζει (Alamoush et al., 2024; Erkul et al., 2016). Σε έργα υψηλής πολυπλοκότητας, όπως οι μεταφορικές ή λιμενικές υποδομές, ο κίνδυνος καθυστερήσεων και συγκρούσεων αυξάνεται όταν δεν υπάρχει έγκαιρη κατανόηση των συμφερόντων και των εξαρτήσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (Erkul et al., 2020). Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών χρησιμοποιείται για να ερμηνεύσει γιατί οι αποφάσεις δεν καθορίζονται μόνο από τεχνικά κριτήρια, αλλά και από το πώς κατανέμεται η ισχύς, η γνώση και οι πόροι μεταξύ δρώντων (Alamoush et al., 2024). Υπό την οπτική αυτή, το θεωρητικό πλαίσιο για έργα θαλάσσιου τουρισμού οφείλει να συνδυάζει εργαλεία ανάλυσης σχέσεων, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χωρικά χαρακτηριστικά του θαλάσσιου περιβάλλοντος (Papageorgiou & Kyvelou, 2018).

Στη βιβλιογραφία για μεγάλα έργα υποδομών, έχουν αναδειχθεί διαφορετικές προσεγγίσεις εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών, από λειτουργικές πρακτικές επικοινωνίας έως περισσότερο εννοιολογικές προσεγγίσεις που συνδέουν την εμπλοκή με θέματα νομιμοποίησης και διακυβέρνησης (Ngampravatdee et al., 2023). Η έγκαιρη αναγνώριση των ενδιαφερόμενων και η διαμόρφωση διαύλων επικοινωνίας θεωρούνται κρίσιμες, καθώς η ενημέρωση και η συμμετοχή ελαχιστοποιούν αβεβαιότητες και διευκολύνουν τον καθορισμό προτεραιοτήτων και στόχων (Erkul et al., 2016). Στο πλαίσιο έργων ενεργειακής μετάβασης λιμένων, όπου εμπλέκονται πολλοί φορείς με διαφορετικές προτεραιότητες και πόρους, επισημαίνεται ότι τα εργαλεία διαχείρισης οφείλουν να προσαρμόζονται σε κάθε στάδιο, ώστε να διατηρείται συνεργασία (Alamoush et al., 2024). Ανάλογη λογική εντοπίζεται και σε σχήματα θαλάσσιου χωρικού σχεδιασμού, όπου η διατομεακή συνεργασία δοκιμάζεται ως παράλληλη διαδικασία σχεδιασμού με στόχο την ενίσχυση της εφαρμοσιμότητας (Papageorgiou, 2022). Συνεπώς, το θεωρητικό υπόβαθρο συγκλίνει στο ότι η διαχείριση ενδιαφερόμενων οφείλει να σχεδιάζεται ως σύστημα δράσεων που συνδέει την ενημέρωση, την διαβούλευση και την συνδιαμόρφωση (Slater et al., 2020).

Η έννοια της συμπερίληψης στη λιμενική ανάπτυξη συνδέεται με πολιτικές που επιδιώκουν να ευθυγραμμίσουν την οικονομική μεγέθυνση με ευρύτερα κοινωνικά οφέλη,

προκειμένου να αποφεύγονται φαινόμενα αποκλεισμού (Jansen et al., 2018). Στην ανάλυση των προϋποθέσεων για συμπεριληπτική ανάπτυξη, η επιτυχία αποδίδεται σε συνδυασμό συνεργασιών, ικανότητας διαμεσολάβησης και θεσμικών ρυθμίσεων που οδηγούν σε ουσιαστική συμμετοχή (Sumarno et al., 2026). Στον θαλάσσιο χωρικό σχεδιασμό, η συμπερίληψη περιγράφεται ως ανάγκη ενσωμάτωσης αρχών συμμετοχικής δημοκρατίας και ενεργού ρόλου περιφερειακών ενδιαφερόμενων μερών, καθώς μια αποκλειστικά κεντρική προσέγγιση περιορίζει την αποτελεσματικότητα τυχόν παρεμβάσεων (Papageorgiou et al., 2024). Όταν οι τοπικοί ή πιο αδύναμοι θεσμικά δρώντες δεν συμμετέχουν, οι αποφάσεις κινδυνεύουν να στερούνται κοινωνικής αποδοχής, ενώ παράλληλα χάνεται γνώση που αφορά τις καθημερινές χρήσεις του χώρου (Papageorgiou et al., 2024). Με βάση αυτή τη συλλογιστική, τα έργα μαρίνας μπορούν να θεωρηθούν πεδίο στο οποίο η συμπερίληψη λειτουργεί ως κριτήριο ποιότητας διακυβέρνησης και όχι ως τυπική διαδικασία (Jansen et al., 2018; Wahyuni et al., 2020).

Η συζήτηση περί βιώσιμης ανάπτυξης σε παράκτιες υποδομές απαιτεί την αποσαφήνιση των στόχων, καθώς ο όρος «βιωσιμότητα» χρησιμοποιείται με διαφορετικές προτεραιότητες ανάλογα με τον δρώντα (Luoma et al., 2024). Σε μελέτη για την βιώσιμη ανάπτυξη πόλεων και λιμένων, η ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών δείχνει ότι οι απαιτήσεις σχετίζονται με οικονομική ανάπτυξη, κοινωνική ευημερία και περιβαλλοντική ποιότητα, ενώ τα κριτήρια συχνά συγκρούονται (Lam & Yap, 2019). Η συστηματική χαρτογράφηση των απαιτήσεων διευκολύνει την κατανόηση του πως ορίζεται η επιτυχία από κάθε πλευρά, υποστηρίζοντας έτσι την επιλογή δεικτών και δράσεων που γίνονται αποδεκτοί (Cocuzza et al., 2025). Στο επίπεδο της μαρίνας, η έμφαση σε ζητήματα υπηρεσιών, ασφάλειας και περιβαλλοντικής διαχείρισης συνδέεται με συγκεκριμένες ομάδες χρηστών και μπορεί να επηρεάσει τόσο την ικανοποίηση όσο και τη συμπεριφορά επισκεπτών (Skaržauskienė et al., 2022). Επομένως, το θεωρητικό πλαίσιο οφείλει να αντιμετωπίζει τη βιωσιμότητα ως διαπραγματεύσιμο στόχο που απαιτεί συνεχή διάλογο και σαφή προσδιορισμό (Luoma et al., 2024).

Ο θαλάσσιος χώρος χαρακτηρίζεται από ιδιαιτερότητες που διαφοροποιούν τον χωρικό σχεδιασμό σε σχέση με τον χερσαίο, όπως το δημόσιο καθεστώς της θάλασσας και η συνύπαρξη πολλαπλών χρήσεων (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Οι κυριαρχικές αρμοδιότητες και τα χωρικά όρια στη θάλασσα καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από το

διεθνές θεσμικό πλαίσιο, ενώ γεωπολιτικοί περιορισμοί δύναται να επηρεάσουν τόσο την έκταση όσο και το βάθος εφαρμογής σχεδιαστικών εργαλείων (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Επιπλέον, η έλλειψη σαφών διοικητικών ορίων σε θαλάσσιες ζώνες σε συνδυασμό με κενά σε γεωχωρικά, κοινωνικοοικονομικά και πολιτισμικά δεδομένα εντείνει την αβεβαιότητα για τους σχεδιαστές και τους αρμόδιους φορείς (Kull et al., 2021). Το ζήτημα της αβεβαιότητας συνδέεται και με τη διακυβέρνηση στη διεπιφάνεια ξηράς και θάλασσας, όπου οι κοινωνικοοικολογικές αλληλεπιδράσεις και οι διατομεακές απειλές απαιτούν συνδυασμό θεσμικών πλαισίων (Singh et al., 2021). Με βάση τα παραπάνω, τα θεωρητικά πλαίσια ενδιαφερόμενων μερών σε θαλάσσιες υποδομές οφείλουν να ενσωματώνουν την χωρική πολυπλοκότητα, τον θεσμικό κατακερματισμό και την ανάγκη συμμετοχικών διαδικασιών (Papageorgiou, 2022; Papageorgiou et al., 2024).

2.3 Διαδικασίες, εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών

Η διαχείριση ενδιαφερόμενων σε έργα υποδομών προτείνεται να ακολουθεί τον κύκλο ζωής του έργου, καθώς οι ανάγκες πληροφόρησης, συναίνεσης και συνεργασίας μεταβάλλονται από το στάδιο του σχεδιασμού έως το στάδιο της λειτουργίας (Erkul et al., 2016). Σε έργα μετασχηματισμού λιμένων, επισημαίνεται ότι η πολυπλοκότητα αυξάνεται όταν οι ενδιαφερόμενοι διαφοροποιούνται ως προς τους πόρους, τις προτεραιότητες και το επίπεδο επιρροής· συνεπώς η ανάλυση πρέπει να πραγματοποιείται συστηματικά και επαναληπτικά (Alamoush et al., 2024). Η προσέγγιση του κύκλου ζωής υποστηρίζει ότι η εμπλοκή δεν περιορίζεται στην αρχική διαβούλευση, αλλά απαιτεί συνεχή διαχείριση προσδοκιών, δεδομένου ότι οι νέοι δρώντες ενδέχεται να εμφανιστούν ή να αποκτήσουν ισχύ κατά την διάρκεια εξέλιξης του έργου (Erkul et al., 2020). Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η σύνδεση της ανάλυσης των ενδιαφερόμενων μερών με συγκεκριμένα παραδοτέα, όπως σχέδια επικοινωνίας, μηχανισμοί επίλυσης διαφορών και διαδικασίες ανατροφοδότησης (Shen & Xue, 2021). Κατά συνέπεια, η εφαρμογή της συγκεκριμένης προσέγγισης σε έργα μαρίνας προϋποθέτει ένα πλαίσιο το οποίο παρακολουθεί την εξέλιξη σχέσεων και κινδύνων σε όλη τη διάρκεια ανάπτυξης και λειτουργίας (Lange & Cummins, 2011).

Το πρώτο στάδιο διαχείρισης, συνήθως αφορά την αναγνώριση και κατηγοριοποίηση ενδιαφερόμενων μερών, με στόχο την αποτύπωση των ομάδων όπως δημόσιες αρχές, επενδυτές, τοπικές επιχειρήσεις, χρήστες και κοινωνία πολιτών (Lam & Yap, 2019). Στη συνέχεια, η χαρτογράφηση των σχέσεων και της επιρροής επιτρέπει την ανάδειξη των δρώντων που έχουν κρίσιμο ρόλο στη λήψη αποφάσεων, εκείνων που διαθέτουν γνώση του πεδίου καθώς και εκείνων που είναι περισσότερο πιθανό να επηρεαστούν από τις παρεμβάσεις (Erkul et al., 2016). Σε σχετικό παράδειγμα, η μεθοδολογία stakeholder circle χρησιμοποιείται για την οπτικοποίηση της εγγύτητας και της ισχύος των ενδιαφερόμενων μερών, διευκολύνοντας την ιεράρχηση δράσεων εμπλοκής (Bjerkan et al., 2021). Η οπτικοποίηση αυτή, υποστηρίζει την αποτελεσματικότερη κατανομή πόρων, καθώς η ένταση εμπλοκής προσαρμόζεται στο επίπεδο κινδύνου ή στην ανάγκη συναίνεσης σε κάθε ομάδα (Hentschel, et al., 2018). Στην περίπτωση έργων θαλάσσιου τουρισμού, η χαρτογράφηση οφείλει να συμπεριλαμβάνει και χωρικές διαστάσεις, καθώς οι χρήσεις του θαλάσσιου χώρου και οι θεσμικές αρμοδιότητες δεν συμπίπτουν πάντα (Papageorgiou & Kyvelou, 2018).

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης, διαμορφώνεται στρατηγική εμπλοκής, στην οποία καθορίζονται οι στόχοι επικοινωνίας, τα κανάλια και τα επίπεδα συμμετοχής, από την ενημέρωση έως τη διαπραγμάτευση (Erkul et al., 2016). Η ανάγκη για διαφανή και κατανοητή πληροφόρηση επισημαίνεται ως βασική προϋπόθεση, καθώς περιορίζει το περιθώριο ανάπτυξης φημών και επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν τις επιπτώσεις και τα προσδοκώμενα οφέλη (Erkul et al., 2020). Σε συμμετοχικά έργα θαλάσσιου χωρικού σχεδιασμού, η ενσωμάτωση της γνώσης των ενδιαφερόμενων μερών οργανώνεται σε αρθρωτές διαδικασίες συνεργασίας, με στόχο την παραγωγή κοινά αποδεκτών αποτελεσμάτων και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης (Slater et al., 2020). Η συνεργατική αυτή δομή ενισχύει τη δέσμευση των συμμετεχόντων, καθώς η συμβολή κάθε ομάδας γίνεται ορατή στα ενδιάμεσα στάδια και όχι αποκλειστικά στο τελικό σχέδιο (Zaucha & Kreiner, 2024). Κατά συνέπεια, στα έργα μαρινών, η στρατηγική εμπλοκής μπορεί να συνδυάζει διαδικασίες τυπικής διαβούλευσης με πιο συνεργατικές μορφές συμμετοχής, ιδίως στις περιπτώσεις που προκύπτουν ζητήματα χωροθέτησης ή περιβαλλοντικής διαχείρισης (Papageorgiou et al., 2024).

Η συγκρουσιακή δυναμική είναι συχνή στις παράκτιες υποδομές, δεδομένου ότι η ίδια χωρική ζώνη εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς ενώ οι επιπτώσεις δεν κατανέμονται ισότιμα (Pittman & Armitage, 2016). Στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης μαρινών, φαίνεται ότι ακόμη και η έννοια της βιωσιμότητας μπορεί να αποτελέσει σημείο τριβής, όταν διαφορετικές ομάδες θέτουν διαφορετικές προτεραιότητες (Luoma et al., 2024). Η διαχείριση των διαφορών υποστηρίζεται όταν επιδιώκεται κοινός ορισμός στόχων και όταν δημιουργούνται χώροι διαλόγου εντός των οποίων δύναται να αναδειχθούν συμβιβασμοί, όπως μεταξύ εμπορικής επέκτασης και περιβαλλοντικών περιορισμών (Luoma et al., 2024). Στον θαλάσσιο χωρικό σχεδιασμό, η υιοθέτηση πρακτικών συμπερίληψης και συμμετοχικής δημοκρατίας θεωρείται μέσο περιορισμού των ανισοτήτων ισχύος και ενίσχυσης της αποδοχής αποφάσεων (Papageorgiou et al., 2024). Επομένως, τα εργαλεία εμπλοκής οφείλουν να στοχεύουν τόσο στην ενημέρωση όσο και στη δημιουργία κοινού εδάφους που επιτρέπει την εφαρμογή πρακτικών λύσεων (Lukambagire et al., 2024).

Η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών παρακολουθείται και αξιολογείται συστηματικά, καθώς η αποτελεσματικότητά της δεν εξαρτάται μόνο από τη συμμετοχή, αλλά και από το κατά πόσο παράγεται μάθηση και μεταβάλλονται στάσεις (Keijser et al., 2018). Η αξιολόγηση εργαλείων, όπως ένα serious game για τον θαλάσσιο χωρικό σχεδιασμό, κατέδειξε ότι η αλληλεπίδραση μπορεί να ενισχύσει την ουσιαστική κατανόηση μεταξύ διαφορετικών ομάδων και να διευκολύνει την πρόοδο των τυπικών διαδικασιών (Keijser et al., 2018). Παράλληλα, στο μοντέλο διαχείρισης ενδιαφερόμενων που βασίζεται στον κύκλο ζωής του έργου, προτείνεται συνεχής αναθεώρηση ρόλων και σχέσεων, ώστε να αντιμετωπίζονται νέες απαιτήσεις ή αντιστάσεις (Alamoush et al., 2024). Η επαναληπτική αυτή διαδικασία κρίνεται κατάλληλη ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα με αβεβαιότητα δεδομένων και θεσμικού κατακερματισμού, όπως επισημαίνεται για τον θαλάσσιο χώρο (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Επομένως, ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης ενδιαφερόμενων για έργα μαρινών οφείλει να περιλαμβάνει δείκτες προόδου, μηχανισμούς ανατροφοδότησης και δυνατότητα προσαρμογής καθ' όλη τη διάρκεια του έργου (Alamoush et al., 2024).

2.4 Θαλάσσια χωρική διακυβέρνηση και συμμετοχικός σχεδιασμός

Ο θαλάσσιος χωρικός σχεδιασμός προτείνεται ως εργαλείο οργάνωσης των χρήσεων και δραστηριοτήτων στη θάλασσα, ωστόσο απαιτεί προσαρμογή στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του θαλάσσιου περιβάλλοντος (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Η δημόσια φύση της θάλασσας σε συνδυασμό με το ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μερών, που περιλαμβάνει από ναυτιλιακά καθεστώτα έως τοπικούς χρήστες, αυξάνει τις απαιτήσεις διακυβέρνησης και συντονισμού (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Οι διασυννοριακές διαστάσεις και οι γεωπολιτικοί περιορισμοί, που επηρεάζουν την οριοθέτηση θαλάσσιων ζωνών, υποδηλώνουν ότι ο σχεδιασμός δεν μπορεί να βασίζεται μόνο σε εθνικές προτεραιότητες (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Σε εμπειρίες από την Ανατολική Μεσόγειο, αναδεικνύεται η ανάγκη πολυεπίπεδων και διατομεακών σχημάτων διακυβέρνησης, τα οποία λειτουργούν παράλληλα με τον επίσημο σχεδιασμό, ενισχύοντας την διαλειτουργικότητα μεταξύ τομέων και θεσμών (Papageorgiou, 2022). Για έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, η σύνδεση με τον θαλάσσιο χωρικό σχεδιασμό παρέχει ένα πλαίσιο τόσο θεσμικό όσο και χωρικό, ώστε να εντοπιστούν έγκαιρα περιορισμοί, συνέργειες και πιθανές συγκρούσεις (Papageorgiou et al., 2024).

Η ανάπτυξη παράκτιων έργων επηρεάζεται από τον τρόπο οργάνωσης και διακυβέρνησης στην διεπιφάνεια ξηράς και θάλασσας, όπου οι οικολογικές ροές και οι ανθρώπινες δραστηριότητες αλληλοεπιδρούν με ιδιαίτερη ένταση (Pittman & Armitage, 2016). Στη συστηματική ανασκόπηση για τη διακυβέρνηση του πεδίου αυτού, επισημαίνεται ότι οι προκλήσεις εντείνονται όταν απειλές, όπως κλιματική αλλαγή, αφορούν ταυτόχρονα χερσαίες και θαλάσσιες διεργασίες (Pittman & Armitage, 2016). Σε παράκτιες τουριστικές περιοχές, ο συνδυασμός αστικοποίησης, περιβαλλοντικής πίεσης και κλιματικού κινδύνου οδηγεί στην ανάγκη για ολοκληρωμένες στρατηγικές που δεν αντιμετωπίζουν τον τουρισμό ως απομονωμένο τομέα πολιτικής (Nitivattananon & Srinonil, 2019). Η ενίσχυση της διακυβέρνησης προτείνεται μέσω συντονισμού πολιτικών, συμμετοχής φορέων και υιοθέτησης προσαρμοστικών μέτρων, με σκοπό την μείωση των συνεπειών από την ανάπτυξη υποδομών και την αυξανόμενη ζήτηση (Nitivattananon & Srinonil, 2019). Επομένως, η θεωρητική προσέγγιση των έργων μαρίνας δεν περιορίζεται στο θαλάσσιο μέτωπο, αλλά περιλαμβάνει και τον τρόπο με τον οποίο ο χερσαίος ιστός και οι χρήσεις γης επηρεάζονται (Pittman & Armitage, 2016).

Η επάρκεια δεδομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον θαλάσσιο χωρικό σχεδιασμό, ωστόσο στη βιβλιογραφία επισημαίνονται κενά σε γεωχωρικά και κοινωνικοοικονομικά στοιχεία τα οποία δυσχεραίνουν την λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Για την Ελλάδα, υποστηρίζεται ότι η γνώση που παράγεται στο πλαίσιο της Οδηγίας για τη Θαλάσσια Στρατηγική μπορεί να αποτελέσει βάση για τις επόμενες φάσεις σχεδιασμού, καθώς παρέχει αποτύπωση των πιέσεων και της κατάστασης του περιβάλλοντος (Paramana et al., 2021). Η σχετική ανάλυση καταδεικνύει ότι τα δεδομένα της θαλάσσιας στρατηγικής επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση του οικοσυστήματος και των δυναμικών του, ενώ παράλληλα αναδεικνύουν γνωστικά κενά που πρέπει να καλυφθούν προκειμένου να υποστηριχθούν χωρικές αποφάσεις (Paramana et al., 2021). Η ύπαρξη ελλείψεων στα διαθέσιμα δεδομένα, αυξάνει τη σημασία της γνώσης των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς η εμπειρική γνώση των χρηστών μπορεί να συμπληρώσει ή να ελέγξει τεχνικές εκτιμήσεις (Slater et al., 2020). Κατά συνέπεια, η διακυβέρνηση παράκτιων υποδομών ωφελείται όταν συνδυάζονται επιστημονικά δεδομένα, διοικητική πληροφορία και συμμετοχικές εισροές το πλαίσιο μια ολοκληρωμένης διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Paramana et al., 2021).

Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση αναδεικνύεται ως απάντηση σε σύνθετα θαλάσσια περιβάλλοντα, στα οποία διαφορετικοί φορείς διαθέτουν τμηματικές αρμοδιότητες και διαφορετικές προτεραιότητες (Papageorgiou, 2022). Σε δύο ερευνητικά έργα που εξετάστηκαν στην Ανατολική Μεσόγειο, δοκιμάστηκαν σχήματα διατομεακής συνεργασίας που λειτούργησαν παράλληλα με τον θαλάσσιο χωρικό σχεδιασμό, με στόχο την βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των εμπλεκόμενων (Papageorgiou, 2022). Η εμπειρία αυτή καταδεικνύει ότι η συμμετοχή τοπικών και περιφερειακών δρώντων μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός σύνδεσης πολιτικής με την εφαρμογή, ειδικά όταν οι κεντρικές διαδικασίες έχουν σχεδιαστεί με περιορισμένη ευελιξία (Papageorgiou, 2022). Η συζήτηση για συμπεριληπτικό σχεδιασμό επισημαίνει ότι, παρότι οι περισσότερες αρμοδιότητες βρίσκονται στο εθνικό επίπεδο, η αποτελεσματικότητα αυξάνεται όταν ενεργοποιούνται περιφερειακές δομές και ενδιαφερόμενα μέρη (Papageorgiou et al., 2024). Στο πλαίσιο αυτό, οι μαρίνες ως τοπικές υποδομές ,μπορούν να αντιμετωπιστούν ως κόμβοι εφαρμογής που ενώ επηρεάζονται από κεντρικές ρυθμίσεις προϋποθέτουν τοπικές συνέργειες προκειμένου να λειτουργήσουν ομαλά (Papageorgiou et al., 2024).

Η συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας και των περιφερειακών φορέων έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι επιπτώσεις αλλά και τα οφέλη από την ανάπτυξη έργων υποδομών γίνονται άμεσα αισθητά στην περιοχή όπου αυτά υλοποιούνται (Papageorgiou et al., 2024). Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η παραδοσιακή, αυστηρά από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση περιορίζει την είσοδο των ενδιαφερόμενων μερών και μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή αποδοχή ή μειωμένη συμμόρφωση με τις αποφάσεις (Papageorgiou et al., 2024). Σε πρόσφατη πρόταση για τον θαλάσσιο σχεδιασμό σε αναπτυσσόμενα παράκτια κράτη, αναπτύχθηκε μια διαδρομή συνεργατικής εμπλοκής με αλληλένδετα στάδια, με στόχο την ενίσχυση της συνεργασίας και της ωκεάνιας δικαιοσύνης (Lukambagire et al., 2024). Η προσέγγιση αυτή, δίνει έμφαση στο ποιοι δρώντες εμπλέκονται, πότε και με ποιον τρόπο, δεδομένου ότι η περιορισμένη εμπειρία σε θαλάσσιο σχεδιασμό καθιστά κρίσιμη τη σωστή ακολουθία ενεργειών (Lukambagire et al., 2024). Επομένως, η ένταξη έργων μαρίνας σε περιφερειακά πλαίσια διακυβέρνησης, μπορεί να βασιστεί σε δομημένα βήματα συμμετοχής τα οποία μειώνουν τις ανισότητες και βελτιώνουν τη λογοδοσία (Lukambagire et al., 2024).

Η βιώσιμη διαχείριση παράκτιων τουριστικών ζωνών συνδέεται με πρακτικές που αντιμετωπίζουν ταυτόχρονα την τουριστική ζήτηση, την περιβαλλοντική προστασία και την κλιματική ανθεκτικότητα (Nitivattananon & Srinonil, 2019). Στο πλαίσιο της τουριστικής αστικοποίησης, προτείνονται στρατηγικές ενίσχυσης της διακυβέρνησης, όπως ο διατομεακός συντονισμός, η ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης και ο σχεδιασμός που λαμβάνει υπόψη τους κινδύνους (Nitivattananon & Srinonil, 2019). Η εμπειρία από πόλεις και λιμένες καταδεικνύει ότι η ισορροπία στόχων επιτυγχάνεται ευκολότερα όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη χαρτογραφούνται και οι απαιτήσεις τους ενσωματώνονται σε πλαίσιο βιωσιμότητας (Lam & Yap, 2019). Σε τέτοια πλαίσια, ο ρόλος των δημόσιων φορέων έγκειται στο να διασφαλίζουν ότι η ανάπτυξη δεν αποτιμάται μόνο μέσω των οικονομικών δεικτών, αλλά ενσωματώνει κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους (Lam & Yap, 2019). Συνεπώς, οι αρχές της διακυβέρνησης μπορούν να μεταφερθούν και σε έργα μαρίνας, όπου οι χωρικές αποφάσεις οφείλουν να συνδέονται με μέτρα προσαρμογής και με δίκαιη κατανομή ωφελειών (Nitivattananon & Srinonil, 2019; Pittman & Armitage, 2016).

2.5 Μέθοδο εμπλοκής και συν-παραγωγής γνώσης με ενδιαφερόμενα μέρη σε θαλάσσιες διαδικασίες σχεδιασμού.

Η συν-παραγωγή γνώσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη λαμβάνεται ως τρόπος να συνδυαστεί η επιστημονική γνώση με την εμπειρική γνώση χρήσης, κάτι που κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμο σε θαλάσσιους χώρους με ελλείψεις δεδομένων (Papageorgiou & Kyvelou, 2018; Slater et al., 2020). Στις συνεργατικές προσεγγίσεις θαλάσσιου σχεδιασμού, η εμπλοκή δεν περιορίζεται στη συλλογή απόψεων, αλλά επεκτείνεται στην ανάπτυξη κοινών εργαλείων, χαρτών ή σεναρίων που αποτυπώνουν αμοιβαία κατανόηση (Slater et al., 2020). Η έμφαση στη συνεργασία εμφανίζεται και σε πρόσφατο πλαίσιο εμπλοκής, όπου τα στάδια οργανώνονται με τρόπο που επιτρέπει την σταδιακή οικοδόμηση εμπιστοσύνης και κοινού σκοπού μεταξύ δρώντων (Lukambagire et al., 2024). Η εμπιστοσύνη θεωρείται κρίσιμη, καθώς χωρίς αυτήν οι ομάδες τείνουν να προστατεύουν στενά συμφέροντα και να αμφισβητούν δεδομένα ή διαδικασίες (Lukambagire et al., 2024). Επομένως, η συν-παραγωγή δύναται να λειτουργήσει ως συμπλήρωμα της κλασικής διαβούλευσης, ειδικά σε έργα υποδομών με πολλαπλές κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις (Erkul et al., 2016).

Στο πρόγραμμα CORPORATES, προτείνεται ότι η γνώση ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να ενσωματωθεί μέσω αρθρωτών και συνεργατικών συμμετοχικών διαδικασιών, με στόχο την παραγωγή αποτελεσμάτων χρήσιμων για τον θαλάσσιο χωρικό σχεδιασμό (Slater et al., 2020). Η αρθρωτή λογική επιτρέπει την οργάνωση επιμέρους εργαστηρίων ή συνεδριών γύρω από συγκεκριμένα θέματα, όπως οικοσυστήματα, οικονομικές δραστηριότητες ή πολιτισμικές αξίες, ώστε η συμμετοχή να γίνεται στοχευμένα (Slater et al., 2020). Η στοχευμένη αυτή οργάνωση, περιορίζει την κόπωση των συμμετεχόντων και βοηθά στην σύνδεση ειδικών και μη ειδικών γύρω από κοινές έννοιες, στοιχείο κρίσιμο σε πολυσύνθετες θαλάσσιες διαδικασίες σχεδιασμού (Slater et al., 2020). Η ανάγκη για τέτοιες πρακτικές ενισχύεται σε περιοχές με διατομεακή και πολυεπίπεδη πολυπλοκότητα, όπου η συνεργασία λειτουργεί ως παράλληλος μηχανισμός του επίσημου σχεδιασμού (Papageorgiou, 2022). Με τον τρόπο αυτό, η συν-παραγωγή μπορεί να παρέχει υλικό που στηρίζει τόσο τον σχεδιασμό όσο και τη διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών σε επιμέρους έργα, όπως μία μαρίνα (Papageorgiou et al., 2024).

Μια ιδιαίτερη μέθοδος εμπλοκής αποτελεί η χρήση serious games, όπου ένα παιχνίδι στρατηγικής προσομοιώνει επιλογές χωρικού σχεδιασμού και καλεί τους συμμετέχοντες να διαπραγματευτούν σε ελεγχόμενο και ασφαλές περιβάλλον (Keijser et al., 2018). Στην αξιολόγηση του MSP Challenge, καταγράφηκε ότι μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων από διαφορετικά επιστημονικά και επαγγελματικά υπόβαθρα, κατάφερε να εξοικειωθεί με τη λογική του θαλάσσιου σχεδιασμού και να αναπτύξει αλληλεπίδραση με άλλες ομάδες (Keijser et al., 2018). Το παιχνίδι λειτούργησε ως εργαλείο μάθησης, καθώς οι συνέπειες των επιλογών γίνονται άμεσα ορατές, ενώ παράλληλα γίνεται πιο σαφής η αναγκαιότητα ύπαρξης συμβιβασμών μεταξύ χρηστών (Keijser et al., 2018). Η μαθησιακή αυτή διαδικασία συνδέεται και με την ιδέα ότι η εμπλοκή οφείλει να παράγει κοινή κατανόηση και όχι μόνο τυπική συμμετοχή, όπως επισημαίνεται και σε συνεργατικά μοντέλα ενσωμάτωσης γνώσης (Slater et al., 2020). Έτσι, σε παράκτιες υποδομές, τέτοιου τύπου εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρουσίαση εναλλακτικών σεναρίων, την συζήτηση πιθανών επιπτώσεων και την διαμόρφωση κοινής αντίληψης σχετικά με όρους όπως βιωσιμότητα (Luoma et al., 2024).

Η πρόταση CoSEP για συνεργατική εμπλοκή περιγράφει μια σειρά αλληλένδετων βημάτων, τα οποία αποσκοπούν στη δημιουργία σταθερών μηχανισμών συνεργασίας για τον θαλάσσιο σχεδιασμό (Lukambagire et al., 2024). Η έμφαση στην ακολουθία σταδίων βοηθά στην αποφυγή αποσπασματικής συμμετοχής, καθώς οι ενδιαφερόμενοι γνωρίζουν τότε καλούνται να συνεισφέρουν και ποιο είναι το αναμενόμενο αποτέλεσμα (Lukambagire et al., 2024). Η προσέγγιση αυτή συνδέεται με τη συζήτηση για συμπεριληπτικό θαλάσσιο χωρικό σχεδιασμό, όπου προτείνεται ενεργός ρόλος των περιφερειακών ενδιαφερόμενων και ενίσχυση της συμμετοχικής δημοκρατίας (Papageorgiou et al., 2024). Όταν ο σχεδιασμός βασίζεται σε περιορισμένο αριθμό φορέων, οι ασθενέστεροι θεσμικά και κοινωνικά δρώντες αποκλείονται, με αποτέλεσμα την αναπαραγωγή ανισοτήτων και υπονόμηση της αποδοχής των αποφάσεων (Papageorgiou et al., 2024). Κατά συνέπεια, οι μέθοδοι εμπλοκής σε έργα μαρίνας μπορούν να αντλήσουν από τα σχήματα αυτά, με στόχο την ενίσχυση της δικαιοσύνης, της λογοδοσίας και της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής (Lukambagire et al., 2024; Papageorgiou et al., 2024).

Παρότι πολλές μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο θαλάσσιου σχεδιασμού, η μεταφορά τους σε έργα υποδομών είναι εφικτή όταν το εργαλείο συνδέεται με σαφείς στόχους και στάδια κύκλου ζωής του έργου (Alamoush et al., 2024). Η οργάνωση της εμπλοκής σε στάδια, όπως η αναγνώριση, η ιεράρχηση, η οπτικοποίηση, η εμπλοκή και η παρακολούθηση, διευκολύνει τη διαχείριση σύνθετων παρεμβάσεων, καθώς αποφεύγονται ασυνέχειες (Alamoush et al., 2024). Στα μεγάλα έργα υποδομών, αναγνωρίζεται ότι η εμπλοκή σε όλα τα στάδια, από τον σχεδιασμό έως την εκτέλεση, συμβάλλει στην μείωση των διαφορών και στον σαφέστερο καθορισμό στόχων (Erkul et al., 2016). Η σύνδεση της διαδικασίας με συμμετοχικά εργαλεία, όπως τα παιχνίδια ή οι αρθρωτές διαδικασίες, δύναται να ενισχύσει την ποιότητα της εμπλοκής, παρέχοντας κοινό πλαίσιο συζήτησης (Keijser et al., 2018; Slater et al., 2020). Κατά συνέπεια, το πεδίο παρέχει μια πρακτική εργαλειοθήκη που μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες και στους περιορισμούς κάθε έργου θαλάσσιου τουρισμού (Alamoush et al., 2024).

2.6 Σύνθεση βιβλιογραφίας και εννοιολογικό πλαίσιο για έργα μαρινών

Η συνολική βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι τα έργα μαρίνας τοποθετούνται σε τριπλή τομή: στο πεδίο τουριστικής ανάπτυξης, στο πεδίο χωρικής διακυβέρνησης και στο πεδίο τεχνικής υλοποίησης έργων (Nitivattananon & Srinonil, 2019; Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Στην τομή αυτή, η διακυβέρνηση της διεπιφάνειας ξηράς και θάλασσας επιβάλλει συντονισμό θεσμών και πολιτικών, ώστε οι επιπτώσεις να αντιμετωπίζονται με κοινό τρόπο (Pittman & Armitage, 2016). Ταυτόχρονα, ο θαλάσσιος χώρος χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητες δεδομένων και διοικητικές ασάφειες, κάτι που ενισχύει την σημασία συμμετοχικών διαδικασιών και της ενσωμάτωσης γνώσης χρήσης (Papageorgiou & Kyvelou, 2018; Slater et al., 2020). Σε επίπεδο έργου, η εμπειρία από μεγάλα έργα υποδομών δείχνει ότι η συστηματική εμπλοκή ενδιαφερόμενων μερών, με έμφαση στις σχέσεις επιρροής και στη συνεχή παρακολούθηση, περιορίζει τις πιθανότητες συγκρούσεων και καθυστερήσεων (Alamoush et al., 2024; Erkul et al., 2016). Κατά συνέπεια, το εννοιολογικό πλαίσιο για μαρίνα χρειάζεται να ενσωματώνει τα χωρικά χαρακτηριστικά, την κοινωνική νομιμοποίηση και την διαδικαστική οργάνωση εμπλοκής (Papageorgiou et al., 2024).

Στο πλαίσιο έργων μαρινών, βασικές κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνουν φορείς αδειοδότησης, φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, διαχειριστές ή επενδυτές, χρήστες σκαφών, εργαζομένους και επιχειρήσεις που συνδέονται με την παροχή υπηρεσιών (Lam & Yap, 2019). Η κατηγοριοποίηση των ομάδων δύναται να βασιστεί στον ρόλο τους στη διαμόρφωση της εμπειρίας του επισκέπτη, καθώς η βιβλιογραφία για τις υπηρεσίες μαρίνας καταδεικνύει ότι οι ανάγκες διαφοροποιούνται μεταξύ ομάδων, επισκεπτών και καταναλωτών (Skaržauskienė et al., 2022). Δεδομένου ότι η βιωσιμότητα ερμηνεύεται με πολλούς τρόπους, η χαρτογράφηση των ενδιαφερόμενων μερών οφείλει να καταγράφει όχι μόνο τα συμφέροντα αλλά και τις αντιλήψεις, ώστε να εντοπίζονται σημεία σύγκλισης και απόκλισης (Luoma et al., 2024). Η προσέγγιση πόλης και λιμένα υπογραμμίζει ότι η κοινωνική διάσταση, όπως η αποδοχή από τους κατοίκους και η εικόνα του τόπου, μπορεί να αποδειχθεί εξίσου σημαντική με την οικονομική απόδοση (Lam & Yap, 2019). Με βάση τα παραπάνω, η ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών για έργα μαρινών μπορεί να οργανωθεί γύρω από τρεις άξονες: τη λειτουργία υπηρεσιών, τις χωρικές επιπτώσεις και τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (Luoma et al., 2024; Skaržauskienė et al., 2022).

Ως διαδικαστικό σχήμα, προτείνεται η εφαρμογή κύκλου ζωής εμπλοκής, ο οποίος ξεκινά από την αναγνώριση και την ιεράρχηση των ενδιαφερόμενων μερών, συνεχίζει με στοχευμένες δράσεις εμπλοκής και ολοκληρώνεται με την παρακολούθηση και αναθεώρηση των σχέσεων και αποτελεσμάτων (Alamouh et al., 2024). Η οπτικοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, μέσω μεθόδων όπως το stakeholder circle, διευκολύνει τον εντοπισμό ομάδων υψηλής επιρροής ή υψηλής ευαλωτότητας, ώστε να προβλεφθούν αντίστοιχα κανάλια επικοινωνίας (Alamouh et al., 2024). Σε ζητήματα χωρικών επιλογών και πολλαπλών χρήσεων, συμμετοχικά εργαλεία, όπως τα serious games ή οι αρθρωτές συνεργατικές διαδικασίες, δύναται να δημιουργήσουν κοινή κατανόηση και να δοκιμάσουν σενάρια πριν από τη λήψη οριστικών αποφάσεων (Keijser et al., 2018; Slater et al., 2020). Η ύπαρξη μιας δομημένης διαδρομής εμπλοκής, με σαφή στάδια και ρόλους, ενισχύει τη συνεργασία και περιορίζει τις πιθανότητες αποκλεισμού ομάδων, όπως υπογραμμίζεται σε πρόσφατες προτάσεις για θαλάσσιο σχεδιασμό (Lukambagire et al., 2024; Papageorgiou et al., 2024). Επομένως, το πλαίσιο εφαρμογής σε έργα μαρινών

μπορεί να συνδυάσει εργαλεία διαχείρισης έργου με μεθόδους συν-παραγωγής, ώστε η εμπλοκή να είναι ταυτόχρονα αποτελεσματική και κοινωνικά δίκαιη (Erkul et al., 2016).

Στην παρούσα εργασία, τα έργα μαρινών αντιμετωπίζονται ως σύνθετες παράκτιες υποδομές, στις οποίες οι τεχνικές επιλογές, οι χωρικές δεσμεύσεις και οι απαιτήσεις λειτουργίας συνδέονται άμεσα με την κοινωνική αποδοχή. Το εννοιολογικό πλαίσιο που προκύπτει από τη βιβλιογραφική σύνθεση θα αξιοποιηθεί για την καταγραφή των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων μερών, των σχέσεων επιρροής και των κρίσιμων αλληλοεξαρτήσεών τους ανά φάση κύκλου ζωής. Με βάση το πλαίσιο αυτό, θα διαμορφωθεί γενικό σχέδιο εμπλοκής που θα προσδιορίζει κανάλια επικοινωνίας, σημεία πιθανής σύγκρουσης και μηχανισμούς ανατροφοδότησης, ώστε να αποτυπώνεται με σαφή τρόπο η λογική διαχείρισης σε αντίστοιχες υποδομές. Η εφαρμογή του πλαισίου θα επιτρέψει την αξιολόγηση παραγόντων που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν τη συνεργασία, καθώς και την αποτύπωση του τρόπου με τον οποίο η έννοια της βιωσιμότητας μεταφράζεται σε πρακτικές επιλογές σε έργα μαρινών.

3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Ερευνητική προσέγγιση

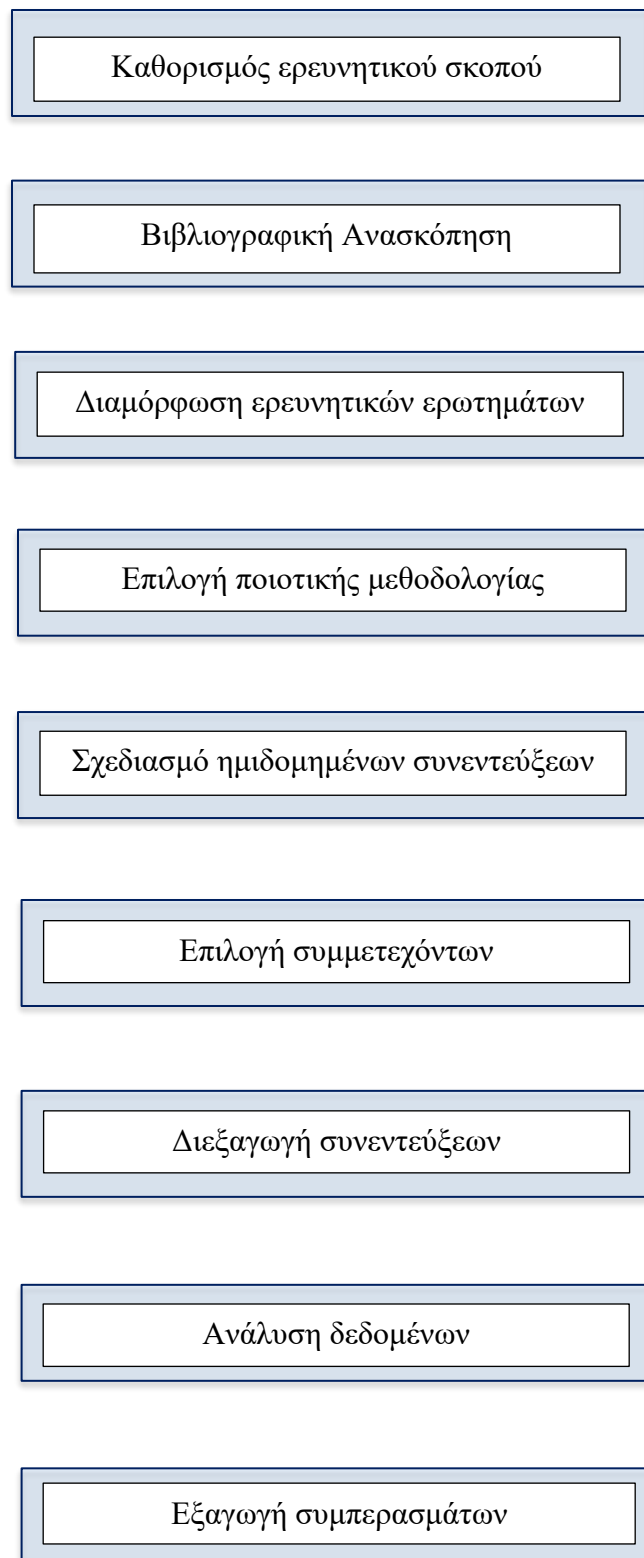
Η παρούσα έρευνα βασίστηκε σε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, με στόχο την κατανόηση του τρόπου που τα διαφορετικά ενδιαφερόμενα αντιλαμβάνονται την λειτουργία των έργων θαλάσσιου τουρισμού, όπως οι μαρίνες. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία θεωρήθηκε κατάλληλη καθώς το αντικείμενο της έρευνας σχετίζεται με αντιλήψεις και στάσεις των ενδιαφερόμενων μερών, στοιχεία τα οποία δεν θα μπορούσαν να αποτυπωθούν ικανοποιητικά μέσω συλλογής ποσοτικών δεδομένων.

Η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας χρησιμοποιήθηκε συχνά σε περιπτώσεις όπου η ερευνήτρια επιδίωξε να κατανοήσει ένα φαινόμενο μέσα από το πραγματικό του πλαίσιο και μέσα από τις απόψεις των συμμετεχόντων (Busetto et al., 2020). Για τον λόγο αυτό, η συγκεκριμένη προσέγγιση ταίριαξε με τον σκοπό της παρούσας εργασίας, καθώς επέτρεψε την ανάδειξη διαφορετικών οπτικών γύρω από τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες και τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών.

Επιπλέον, τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, αποτελούν έργα στα οποία συμμετέχουν φορείς με διαφορετικούς ρόλους και συμφέροντα αλλά και διαφορετικό τρόπο και βαθμό επίδρασης στο έργο. Για τον λόγο αυτό, κρίθηκε σημαντικό να δοθεί έμφαση στην συλλογή και κατανόηση των απόψεων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο στην γενική καταγραφή των δεδομένων που αντλήθηκαν από την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Η ποιοτική προσέγγιση του θέματος, έδωσε την δυνατότητα στους συμμετέχοντες να περιγράψουν ζητήματα που σχετίζονται με την συνεργασία, την επικοινωνία αλλά και τις δυσκολίες που εμφανίζονται στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού. Επιπλέον, συνέβαλε στην καταγραφή και ανάδειξη διαφορετικών αντιλήψεων και οπτικών γύρω από την διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών και την σημασία της κοινωνικής αποδοχής στα συγκεκριμένα έργα.

Με βάση τα παραπάνω, η ερευνητική διαδικασία οργανώθηκε σε διαδοχικά στάδια, που περιλαμβάνουν τον καθορισμό του ερευνητικού σκοπού, την μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, την διαμόρφωση των ερευνητικών ερωτημάτων, την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, και την εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων. Τα βασικά αυτά στάδια αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 3.1



Διάγραμμα 3.1 Στάδια Ερευνητικής διαδικασίας

3.2 Συλλογή δεδομένων

Για τις ανάγκες της έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων ως μέθοδος συλλογής δεδομένων. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιήθηκε καθώς έδωσε την δυνατότητα ύπαρξης ενός κοινού πλαισίου ερωτήσεων ενώ ταυτόχρονα επέτρεπε την ανάπτυξη θεμάτων που προκύπταν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων κατά την διάρκεια της συζήτησης. Η χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων υποστηρίχθηκε και από τη σχετική βιβλιογραφία, καθώς η μέθοδος αυτή προσφέρει ισορροπία ανάμεσα στη συστηματική συλλογή δεδομένων και στην ελευθερία έκφρασης των συμμετεχόντων (Kallio et al., 2016).

Οι συνεντεύξεις βασίστηκαν σε συγκεκριμένους άξονες οι οποίοι σχετίζονται με τα ενδιαφερόμενη μέρη σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι άξονες αφορούσαν την αναγνώριση και καταγραφή των εμπλεκόμενων, τον ρόλο και την συμμετοχή τους, τις πρακτικές επικοινωνίας και διαβούλευσης καθώς και τις δυσκολίες και συγκρούσεις που εμφανίζονται κατά την διαδικασία υλοποίησης έργων της κατηγορίας αυτής.

Η διαδικασία των ημιδομημένων συνεντεύξεων έδωσε την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκφράσουν ελεύθερα τις εμπειρίες και τις απόψεις τους, διατηρώντας παράλληλα μια κοινή κατεύθυνση που διευκόλυνε την σύγκριση και την ανάλυση των δεδομένων που αντλήθηκαν. Μέσα από την διαδικασία αυτή προέκυψαν πληροφορίες που σχετίζονται τόσο με την θεσμική πλευρά των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όσο και με ζητήματα σχετικά με την κοινωνική αποδοχή.

Πριν από κάθε συνέντευξη δόθηκε ενημέρωση για τον σκοπό της έρευνας και για τον τρόπο αξιοποίησης των απαντήσεων. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική και ότι μπορούσαν να μην απαντήσουν σε οποιαδήποτε ερώτηση δεν επιθυμούσαν. Όπου δόθηκε συγκατάθεση, οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν, ώστε να καταγραφούν με ακρίβεια οι απαντήσεις και να διευκολυνθεί η απομαγνητοφώνηση. Σε όλη τη διαδικασία τηρήθηκε ανωνυμία, ενώ τα στοιχεία των συμμετεχόντων παρουσιάστηκαν μόνο με κωδικούς, ώστε να μην είναι δυνατή η άμεση ταυτοποίησή τους.

3.3 Προφίλ δείγματος έρευνας

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν άτομα που σχετίζονται είτε άμεσα είτε έμμεσα με τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού και ιδιαίτερα με την διαχείριση και την λειτουργία μαρινών. Η επιλογή έγινε με στόχο να εκπροσωπηθούν διαφορετικοί ρόλοι που εμπλέκονται στον σχεδιασμό, στην χρήση και στην λειτουργία των έργων αυτών.

Κωδικός	Ιδιότητα / ρόλος	Σχέση με έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού	Έτη επαγγελματικής εμπειρία στον κλάδο
Σ1	Διευθυντικό στέλεχος μαρίνας	Διοίκηση και λειτουργία μαρίνας	2
Σ2	Στέλεχος καθημερινής λειτουργίας μεγάλης μαρίνας	Καθημερινή λειτουργία και διαχείριση μαρίνας	4
Σ3	Περιφερειακή σύμβουλος	Περιφερειακή διοίκηση και διαδικασίες διαβούλευσης	3
Σ4	Δημοτική σύμβουλος	Τοπική αυτοδιοίκηση και επαφή με την τοπική κοινωνία	3
Σ5	Τουριστικός πράκτορας στον θαλάσσιο τουρισμό	Τουριστικές υπηρεσίες και εξυπηρέτηση επισκεπτών	14
Σ6	Δημόσιος υπάλληλος ΟΤΑ και αρχιτέκτων μηχανικός	Δημόσια διοίκηση και σχεδιασμός	12
Σ7	Αρχιτέκτων μηχανικός με συμβουλευτική εμπειρία	Σχεδιασμός και συμβουλευτική υποστήριξη έργων	25
Σ8	Εκπρόσωπος του κλάδου yachting	Εκπροσώπηση χρηστών και επαγγελματιών του yachting	6

Πίνακας 3.1: Προφίλ Δείγματος Έρευνας

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, το δείγμα της έρευνας περιλάμβανε συμμετέχοντες με διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο και διαφορετικό βαθμό εμπλοκής σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού. Η επιλογή αυτή κρίθηκε σημαντική καθώς καταγράφηκαν διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις σχετικά με την διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού.

Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης. Ο οδηγός δημιουργήθηκε με βάση τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας,

ώστε οι ερωτήσεις να καλύπτουν με οργανωμένο τρόπο το αντικείμενο της έρευνας. Η ανάπτυξη ενός οδηγού συνέντευξης κρίθηκε απαραίτητη, επειδή βοήθησε να υπάρχει κοινή βάση συζήτησης με όλους τους συμμετέχοντες. Παράλληλα, η ημιδομημένη μορφή των συνεντεύξεων επέτρεψε πρόσθετες διευκρινίσεις, όταν οι απαντήσεις χρειαζόταν να αναπτυχθούν περισσότερο.

Ο οδηγός συνέντευξης οργανώθηκε σε έξι βασικούς άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία και το πλαίσιο συμμετοχής των ερωτώμενων. Ο δεύτερος άξονας αφορούσε την αναγνώριση και χαρτογράφηση των ενδιαφερόμενων μερών. Ο τρίτος άξονας εξέτασε την επικοινωνία και την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών, ενώ ο τέταρτος άξονας εστίασε στις δυσκολίες, τις εντάσεις και τη διαχείριση συγκρούσεων. Ο πέμπτος άξονας αφορούσε την αντιλαμβανόμενη επιτυχία και την κοινωνική αποδοχή, ενώ ο έκτος άξονας είχε χαρακτήρα κλεισίματος.

Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με σκοπό να συμπεριληφθούν διαφορετικές κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών που σχετίζονται με έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού και ειδικότερα με έργα μαρινών. Οι συμμετέχοντες διέθεταν είτε επαγγελματική σχέση με το αντικείμενο της έρευνας είτε σχετική εμπειρία με έργα της κατηγορίας αυτής, με στόχο να μπορούν να παρέχουν μέσω των απαντήσεών τους ουσιαστικές πληροφορίες σχετικά με την διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών.

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά οκτώ άτομα, με διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο και θεσμικό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα στο δείγμα περιλαμβάνονται εκπρόσωποι της τοπικής αυτοδιοίκησης, στελέχη διοίκησης μαρινών, μηχανικοί, επαγγελματίες του τουρισμού αλλά και άτομα που δραστηριοποιούνται στον χώρο του Yachting. Η επιλογή συμμετεχόντων από διαφορετικές ομάδες κρίθηκε απαραίτητη, καθώς οδήγησε στην καταγραφή και ανάλυση διαφορετικών εμπειριών και αντιλήψεων γύρω από την ανάπτυξη και την λειτουργία έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού.

Επιπλέον, η σύνθεση του δείγματος οδήγησε στην καλύτερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων αλλά και των πιθανών συγκρούσεων που προκύπτουν κατά την διαδικασία σχεδιασμού, αδειοδότησης και λειτουργίας των έργων. Παρότι το δείγμα είναι περιορισμένο, θεωρείται επαρκές για την παρούσα έρευνα καθώς ο στόχος δεν ήταν η στατιστική προσέγγιση των αποτελεσμάτων αλλά η κατανόηση και ανάλυση του φαινομένου.

3.4 Ανάλυση δεδομένων

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε απομαγνητοφώνηση και επεξεργασία των δεδομένων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες. Οι απαντήσεις μελετήθηκαν και διαχωρίστηκαν σε θεματικές κατηγορίες, με βάση τα ζητήματα που εμφανίζονταν συχνότερα κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων.

Η κατηγοριοποίηση των δεδομένων που συλλέχθηκαν πραγματοποιήθηκε με βάση τόσο τους αρχικούς άξονες που τέθηκαν όσο και με βάση τα επιμέρους θέματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η πρώτη κατηγορία αφορούσε τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη και τους ρόλους τους. Η δεύτερη κατηγορία αφορούσε τις πρακτικές ενημέρωσης, επικοινωνίας και συμμετοχής. Η τρίτη κατηγορία εστίασε στις δυσκολίες, τις εντάσεις και τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Η τέταρτη κατηγορία αφορούσε την αντιλαμβανόμενη επιτυχία, την κοινωνική αποδοχή και τη συμβολή της διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών στην πορεία τέτοιων έργων. Η διαφάνεια στα στάδια της ανάλυσης θεωρήθηκε σημαντική, επειδή επιτρέπει να φαίνεται πώς προέκυψαν τα συμπεράσματα από τα δεδομένα (Nowell et al., 2017). Στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων προβλέφθηκε η χρήση σύντομων ανώνυμων αποσπασμάτων από τις συνεντεύξεις, ώστε να τεκμηριώνονται τα βασικά ευρήματα. Με αυτόν τον τρόπο, τα αποτελέσματα δεν βασίστηκαν σε μεμονωμένες εντυπώσεις, αλλά σε επαναλαμβανόμενα θέματα που προέκυψαν από τη συνολική ανάλυση των απαντήσεων.

4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Η ανάλυση οργανώθηκε με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας και εστίασε στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού. Τα δεδομένα δεν παρουσιάστηκαν ως μεμονωμένες απόψεις, αλλά ως επαναλαμβανόμενα μοτίβα που εμφανίστηκαν στις διαφορετικές οπτικές. Με αυτόν τον τρόπο, επιδιώχθηκε να αποδοθούν τόσο τα κοινά σημεία όσο και οι διαφοροποιήσεις που προέκυψαν μεταξύ των συμμετεχόντων.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολούθησε τη λογική της θεματικής ανάλυσης. Αρχικά, παρουσιάστηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και στη συνέχεια οι κώδικες που διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις τους. Έπειτα, οι κώδικες οργανώθηκαν σε τέσσερις βασικές θεματικές κατηγορίες: αναγνώριση και βαρύτητα ενδιαφερόμενων μερών, επικοινωνία και συμμετοχή, δυσκολίες και συγκρούσεις και αντιλαμβανόμενη επιτυχία. Η ανάλυση συνοδεύτηκε από αποσπάσματα των συνεντεύξεων των συμμετεχόντων, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για να τεκμηριωθεί η ερμηνεία των ευρημάτων.

4.1 Στοιχεία ανάλυσης και συμμετέχοντες

Στην έρευνα συμμετείχαν οκτώ άτομα με διαφορετική σχέση προς τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες. Η σύνθεση του δείγματος, κάλυψε άμεσες λειτουργικές εμπειρίες, θεσμικές και αυτοδιοικητικές οπτικές, τεχνικές προσεγγίσεις, καθώς και την πλευρά της αγοράς του θαλάσσιου τουρισμού. Η διαφοροποίηση αυτή ήταν χρήσιμη, επειδή τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες, επηρεάζουν και επηρεάζονται από πολλούς φορείς με διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες. Για λόγους ανωνυμίας, οι συμμετέχοντες παρουσιάστηκαν με κωδικούς από Σ1 έως Σ8.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει συνοπτικά την ιδιότητα κάθε συμμετέχοντα και την οπτική που εισέφερε στην έρευνα. Η περιγραφή παρέμεινε γενική, ώστε να προστατευθεί η ανωνυμία των προσώπων και να διατηρηθεί ο γενικός χαρακτήρας της εργασίας. Η έρευνα δεν στόχευσε στην αξιολόγηση ενός ονομαστικά συγκεκριμένου έργου, αλλά στην κατανόηση των πρακτικών και των δυσκολιών που εμφανίζονται σε έργα

μαρινών μεγάλης κλίμακας. Επομένως, οι απαντήσεις αξιοποιήθηκαν ως εμπειρικό υλικό για την διεξαγωγή ευρύτερων συμπερασμάτων.

Κωδικός	Ιδιότητα / ρόλος	Τύπος εμπλοκής	Οπτική που εισέφερε στην έρευνα
Σ1	Διευθυντικό στέλεχος μαρίνας	Άμεση	Σχεδιασμός, υλοποίηση, λειτουργία και επικοινωνία με φορείς
Σ2	Στέλεχος καθημερινής λειτουργίας μεγάλης μαρίνας	Άμεση	Λειτουργία χώρου, εξυπηρέτηση χρηστών και καθημερινός συντονισμός
Σ3	Περιφερειακή σύμβουλος	Έμμεση	Γνωμοδοτήσεις, αδειοδοτήσεις και θεσμική αξιολόγηση
Σ4	Δημοτική σύμβουλος	Άμεση / έμμεση	Τοπική διαχείριση, διαβούλευση και σχέση έργου με κοινωνία
Σ5	Τουριστικός πράκτορας στον θαλάσσιο τουρισμό	Έμμεση	Αγορά yachting, εμπειρία πελάτη και πρακτική λειτουργικότητα
Σ6	Δημόσιος υπάλληλος ΟΤΑ και αρχιτέκτων μηχανικός	Έμμεση	Δημόσιος χώρος, πολεοδομική ένταξη και σχέση μαρίνας με πόλη
Σ7	Αρχιτέκτων μηχανικός με συμβουλευτική εμπειρία	Έμμεση	Χωρικός σχεδιασμός, τεχνική αξιολόγηση και τοπική παρακολούθηση
Σ8	Εκπρόσωπος του κλάδου yachting	Έμμεση	Στρατηγική ανάπτυξη, αγορά, επενδυτικό πλαίσιο και ανταγωνιστικότητα

Πίνακας 4.1: Γενικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

4.2 Κωδικοποίηση και θεματικές κατηγορίες

Η επεξεργασία των απαντήσεων ξεκίνησε με την ανάγνωση των συνεντεύξεων και τον εντοπισμό βασικών τοποθετήσεων. Οι τοποθετήσεις αυτές μετατράπηκαν σε σύντομους κώδικες, οι οποίοι αποτύπωσαν επαναλαμβανόμενες έννοιες, όπως η θεσμική επιρροή, η γραφειοκρατία, η τοπική αποδοχή, η καθυστερημένη ενημέρωση και η ανάγκη διαφάνειας.

Στη συνέχεια, οι κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε ευρύτερες θεματικές κατηγορίες, ώστε να συνδεθούν με τα ερευνητικά ερωτήματα. Η κωδικοποίηση δεν έγινε με σκοπό τη μέτρηση συχνότητας, αλλά με σκοπό την ανάδειξη των βασικών νοημάτων που επανέρχονταν στις απαντήσεις.

Από την ανάλυση προέκυψαν δεκαπέντε κύριοι κώδικες, οι οποίοι οργανώθηκαν σε τέσσερις θεματικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορούσε την αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών και τη βαρύτητα που αποδίδεται σε κάθε ομάδα. Η δεύτερη κατηγορία αφορούσε την επικοινωνία και τη συμμετοχή, με έμφαση στη διαφορά μεταξύ τυπικής και ουσιαστικής διαβούλευσης. Η τρίτη κατηγορία αφορούσε τις δυσκολίες και τις συγκρούσεις, ενώ η τέταρτη κατηγορία αφορούσε την αντιλαμβανόμενη επιτυχία και τις προτάσεις βελτίωσης της διαχείρισης.

Θεματική κατηγορία	Κώδικες	Σύνδεση με ερευνητικό ερώτημα
Αναγνώριση και βαρύτητα ενδιαφερόμενων μερών	Θεσμική εξουσία, επενδυτική επιρροή, τοπική κοινωνία, χρήστες και επαγγελματίες αγοράς	EE1
Επικοινωνία και συμμετοχή	Τυπική ενημέρωση, καθυστερημένη διαβούλευση, άτυπη επικοινωνία, καθημερινή εμπειρική επαφή	EE2
Δυσκολίες και συγκρούσεις	Γραφειοκρατία, πολυνομία, αδειοδοτήσεις, περιβάλλον, πρόσβαση στον χώρο, αντικρουόμενα συμφέροντα	EE3
Αντιλαμβανόμενη επιτυχία και βελτίωση διαχείρισης	Κοινωνική αποδοχή, εμπειρία χρήστη, βιωσιμότητα, εμπιστοσύνη, διαφάνεια, θεσμική απλοποίηση	EE4

Πίνακας 4.2: Κώδικες και θεματικές κατηγορίες

4.3 Συγκεντρωτικός πίνακας με αποσπάσματα συνεντεύξεων

Ο επόμενος πίνακας συνοψίζει τη θεματική ανάλυση και συνδέει τις θεματικές κατηγορίες με τους βασικούς κώδικες και δύο έως τέσσερα ενδεικτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις. Τα αποσπάσματα επιλέχθηκαν, επειδή αποδίδουν με σαφήνεια το νόημα κάθε κώδικα και επειδή εμφανίζουν τη λογική με την οποία οι συμμετέχοντες ερμήνευσαν τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών. Η επιλογή τους δεν σημαίνει ότι μόνο οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες εξέφρασαν την αντίστοιχη άποψη, αλλά ότι οι διατυπώσεις τους ήταν χαρακτηριστικές για το συγκεκριμένο εύρημα. Σε αρκετές περιπτώσεις, το ίδιο θέμα εμφανίστηκε σε περισσότερες από μία συνεντεύξεις και επιβεβαιώθηκε από διαφορετικές οπτικές.

Θεματική κατηγορία	Κώδικας	Βασικό εύρημα	Συμμετέχοντες	Αυτολεξεί αποσπάσματα
Αναγνώριση ενδιαφερόμενων μερών	Θεσμικοί φορείς και επενδυτές	Οι θεσμικοί φορείς και οι επενδυτές εμφανίστηκαν ως οι ισχυρότεροι δρώντες στη λήψη αποφάσεων.	Σ1, Σ3, Σ4, Σ7, Σ8	1. «Αν όμως μιλήσουμε για το ποιοι επηρεάζουν πραγματικά τη λήψη αποφάσεων, θα έλεγα ότι είναι τα Υπουργεία και οι μεγάλοι επενδυτές.» (Σ3) 2. «Ωστόσο, στην πράξη θα έλεγα ότι τον μεγαλύτερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων τον έχουν οι δημόσιες υπηρεσίες, κυρίως λόγω του θεσμικού πλαισίου και της γραφειοκρατίας που συνοδεύει αυτά τα έργα.» (Σ1) 3. «Εκτιμώ ότι τη μεγαλύτερη επιρροή την ασκούν συνήθως, οι επενδυτές (λόγω κεφαλαίου) και οι δημόσιοι φορείς (λόγω θεσμικής εξουσίας).» (Σ7)
	Τοπική κοινωνία	Η τοπική κοινωνία θεωρήθηκε κρίσιμος παράγοντας αποδοχής, ακόμη και όταν δεν έχει	Σ1, Σ4, Σ6, Σ7, Σ8	1. «Αλλά, για μένα, πολύ σημαντική είναι και η τοπική κοινωνία. Δηλαδή, οι κάτοικοι, οι επαγγελματίες γιατί αυτοί είναι που θα ζήσουν με το έργο.» (Σ4) 2. «Ωστόσο περισσότερο από όλα, η τοπική κοινωνία μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την

Θεματική κατηγορία	Κώδικας	Βασικό εύρημα	Συμμετέχοντες	Αυτολεξεί αποσπάσματα
		την ίδια θεσμική ισχύ.		εξέλιξη ενός έργου μέσω της αποδοχής ή της αντίδρασης.» (Σ7) 3. «Η τοπική κοινωνία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς μπορεί είτε να υποστηρίξει είτε να ανακόψει την ανάπτυξη ενός έργου.» (Σ8)
	Αφανείς ομάδες αγοράς	Οι επαγγελματίες του τουρισμού και οι τελικοί χρήστες επηρεάζουν την επιτυχία, χωρίς πάντα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	Σ2, Σ5, Σ8	1. «Μετά είναι οι διαχειριστές, οι τοπικές επιχειρήσεις αλλά υπάρχουν και αυτοί που δεν φαίνονται τόσο, όπως οι επαγγελματίες του τουρισμού ή οι ίδιοι οι πελάτες.» (Σ5) 2. «Και να σου πω την αλήθεια, αυτοί οι “αόρατοι” επηρεάζουν πολύ το αν θα πετύχει μια μαρίνα. Απλά δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.» (Σ5) 3. «Γι’ αυτό χρειάζεται μια ξεκάθαρα πελατοκεντρική προσέγγιση, γιατί στην ουσία δεν εξυπηρετούμε μόνο τους άμεσους πελάτες μας, δηλαδή τους ιδιοκτήτες ή τις εταιρείες, αλλά και τους πελάτες των πελατών μας, δηλαδή τους τελικούς χρήστες που επισκέπτονται τη Μαρίνα.» (Σ2)
Επικοινωνία και συμμετοχή	Τυπική αλλά περιορισμένη διαβούλευση	Οι διαδικασίες υπάρχουν, αλλά συχνά δεν συνοδεύονται από ενεργή κινητοποίηση και ουσιαστική συμμετοχή.	Σ1, Σ3, Σ4, Σ5, Σ7	1. «Ωστόσο, στην πράξη φαίνεται ότι, παρότι υπάρχει αυτή η δυνατότητα, δεν επιδιώκεται πάντα ενεργά η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών. Δηλαδή, η διαδικασία υπάρχει, αλλά δεν συνοδεύεται απαραίτητα από ουσιαστική κινητοποίηση ή ενημέρωση ώστε να συμμετέχει ο κόσμος.» (Σ1)

Θεματική κατηγορία	Κώδικας	Βασικό εύρημα	Συμμετέχοντες	Αυτολεξεί αποσπάσματα
				2. «Οι δυνατότητες συμμετοχής των πολιτών ή των τοπικών κοινωνιών είναι περιορισμένες. Υπάρχουν διαδικασίες διαβούλευσης, αλλά πολλές φορές είναι προσχηματικές.» (Σ3) 3. «Υπάρχουν κάποιες δυνατότητες, ναι... αλλά είναι λίγο τυπικές. Δηλαδή, δεν νιώθεις ότι μπορείς να επηρεάσεις ουσιαστικά κάτι.» (Σ5) 4. «Η επικοινωνία στα έργα αυτά χαρακτηρίζεται συχνά από, χρονοβόρες τυπικές διαδικασίες (μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων), περιορισμένη διαφάνεια και πολλές φορές καθυστερημένη ενημέρωση.» (Σ7)
	Άτυπη και καθημερινή επικοινωνία	Σε λειτουργούσες μαρίνες, η καθημερινή εμπειρία του χώρου λειτουργεί και ως μορφή επικοινωνίας.	Σ2, Σ4	1. «Η επικοινωνία γίνεται κυρίως μέσα από την ίδια τη λειτουργία της Μαρίνας και την καθημερινή επαφή με τον κόσμο.» (Σ2) 2. «Επειδή η μαρίνα είναι ανοιχτή και προσβάσιμη, υπάρχει άμεση επαφή τόσο με τους χρήστες όσο και με τους επισκέπτες.» (Σ2) 3. «Η επικοινωνία γίνεται σε διάφορα επίπεδα. Υπάρχει η επίσημη, μέσω διαδικασιών, αλλά υπάρχει και η πιο άμεση επαφή με τους πολίτες.» (Σ4)
	Ανάγκη πραγματικής εμπλοκής	Η συμμετοχή αξιολογήθηκε θετικά μόνο όταν οι συμμετέχοντες ένιωσαν ότι η άποψή τους	Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8	1. «Δεν αρκεί να υπάρχει η διαδικασία — πρέπει να υπάρχει και η αίσθηση ότι η άποψη του πολίτη μετράει.» (Σ4) 2. «Αν υπήρχε περισσότερη ουσιαστική συμμετοχή, πιστεύω

Θεματική κατηγορία	Κώδικας	Βασικό εύρημα	Συμμετέχοντες	Αυτολεξεί αποσπάσματα
		επηρεάζει αποφάσεις.		ότι τα έργα θα ήταν πιο κοντά στις ανάγκες της αγοράς.» (Σ5) 3. «Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διαβουλεύσεις που γίνονται, όταν γίνονται, προκειμένου να ενσωματώνονται οι προτάσεις της τοπικής κοινωνίας από το στάδιο του σχεδιασμού ακόμα.» (Σ6) 4. «Υπάρχουν διαδικασίες συμμετοχής, αλλά η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από το αν είναι ουσιαστικές.» (Σ8)
Δυσκολίες και συγκρούσεις	Γραφειοκρατία και αδειοδοτήσεις	Οι καθυστερήσεις και οι πολλαπλές εγκρίσεις αναδείχθηκαν ως βασικό λειτουργικό εμπόδιο.	Σ1, Σ2, Σ3, Σ8	1. «Η βασική δυσκολία είναι η γραφειοκρατία και οι καθυστερήσεις στις αδειοδοτήσεις.» (Σ2) 2. «Οι διαδικασίες αδειοδότησης και οι εγκρίσεις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία και τον ρυθμό υλοποίησης.» (Σ1) 3. «Το βασικό εμπόδιο είναι ο συνδυασμός γραφειοκρατίας, πολυνομίας και ασαφούς επενδυτικού πλαισίου, που δημιουργεί αβεβαιότητα και καθυστερήσεις για επενδυτές και operators, αποτρέποντας την υλοποίηση νέων έργων και την αναβάθμιση των υφιστάμενων υποδομών.» (Σ8)
	Ανάπτυξη και περιβάλλον	Η σύγκρουση μεταξύ ανάπτυξης και περιβαλλοντικής προστασίας εμφανίστηκε ως κεντρικός	Σ3, Σ4, Σ6, Σ7, Σ8	1. «Η βασική σύγκρουση είναι αυτή μεταξύ “ανάπτυξης” και “σεβασμού προς το περιβάλλον”.» (Σ3) 2. «Υπάρχουν όμως και συγκρούσεις, κυρίως μεταξύ συμφερόντων οικονομικής εκμετάλλευσης και

Θεματική κατηγορία	Κώδικας	Βασικό εύρημα	Συμμετέχοντες	Αυτολεξεί αποσπάσματα
		άξονας έντασης.		περιβαλλοντικής προστασίας.» (Σ7) 3. «Οι βασικές συγκρούσεις αφορούν τις χρήσεις γης, τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και την κατανομή των οικονομικών ωφελειών, με συχνές εντάσεις μεταξύ ανάπτυξης και ποιότητας ζωής.» (Σ8) 4. «Από τη μία υπάρχει η ανάγκη για ανάπτυξη, για ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος ειδικά σε έναν προορισμό με δυναμική. Από την άλλη, υπάρχουν και οι ανησυχίες των πολιτών — για το περιβάλλον, για την καθημερινότητα, για το πώς θα αλλάξει ο τόπος τους.» (Σ4)
	Δημόσιος χώρος και πρόσβαση	Η σχέση της μαρίνας με το παραλιακό μέτωπο και τον δημόσιο χώρο αποτέλεσε κρίσιμο σημείο τριβής.	Σ1, Σ2, Σ6	1. «Συγκρούσεις μπορεί να υπάρξουν μεταξύ της ανάγκης για πιο ‘κλειστές – ιδιωτικές’ λιμενικές εγκαταστάσεις υψηλού τουρισμού και της ελεύθερης πρόσβασης των πολιτών στο παραλιακό μέτωπο, καθώς επίσης μεταξύ της οικονομικής απόδοσης (ιδιώτες) και της χωρικής δικαιοσύνης ή της προστασίας του περιβάλλοντος.» (Σ6) 2. «Από την άλλη πλευρά, σε σχέση με την τοπική κοινωνία, θεωρώ ότι μια μαρίνα πρέπει να είναι ανοιχτή και προσβάσιμη και για τους επισκέπτες που δεν είναι χρήστες.» (Σ1) 3. «Στην αρχή υπήρχε μια ανησυχία, κυρίως για το αν θα περιοριστεί η πρόσβαση ή αν θα υπάρξει πολύ «τσιμέντο»

Θεματική κατηγορία	Κώδικας	Βασικό εύρημα	Συμμετέχοντες	Αυτολεξιέ αποσπάσματα
				και αλλοιωθεί ο χαρακτήρας της περιοχής.» (Σ2)
	Αντιδραστική ή αντί για προληπτική διαχείριση	Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα προβλήματα αντιμετωπίζονται αφού εμφανιστούν και όχι μέσω έγκαιρου σχεδιασμού.	Σ3, Σ5, Σ7	1. «Συνήθως η διαχείριση δεν είναι πολύ οργανωμένη. Γίνεται αφού προκύψει το θέμα. Δηλαδή, αντιδρούμε, δεν προλαβαίνουμε.» (Σ5) 2. «Δυστυχώς, οι συγκρούσεις αυτές καταλήγουν πολύ συχνά σε νομικές οδούς. Δηλαδή, αντί να επιλύονται σε επίπεδο διαλόγου, μεταφέρονται στα δικαστήρια.» (Σ3) 3. «Συνήθως αντιμετωπίζονται με τροποποιήσεις σχεδιασμού, πολιτικές διαπραγματεύσεις ή καθυστερήσεις.» (Σ7)
Αντιλαμβανόμενη επιτυχία	Εμπειρία χρήστη	Η επιτυχία συνδέθηκε με την ποιότητα της εμπειρίας και όχι μόνο με πληρότητα ή οικονομικούς δείκτες.	Σ2, Σ5, Σ8	1. «Για μένα, επιτυχία είναι η εμπειρία. Αν ο πελάτης φύγει ικανοποιημένος και θέλει να επιστρέψει, αυτό λέει πολλά.» (Σ5) 2. «Οι μαρίνες, για εμάς, δεν είναι απλά ένα σημείο στάθμευσης. Είναι ουσιαστικά το πρώτο και το τελευταίο πράγμα που θα δει ο πελάτης.» (Σ5) 3. «Γι' αυτό χρειάζεται μια ξεκάθαρα πελατοκεντρική προσέγγιση, γιατί στην ουσία δεν εξυπηρετούμε μόνο τους άμεσους πελάτες μας, δηλαδή τους ιδιοκτήτες ή τις εταιρείες, αλλά και τους πελάτες των πελατών μας, δηλαδή τους τελικούς χρήστες που επισκέπτονται τη Μαρίνα.» (Σ2) 4. «Μια σύγχρονη επιτυχημένη μαρίνα δεν περιορίζεται στις υποδομές ελλιμενισμού, αλλά λειτουργεί ως ολοκληρωμένος

Θεματική κατηγορία	Κώδικας	Βασικό εύρημα	Συμμετέχοντες	Αυτολεξεί αποσπάσματα
				κόμβος εμπειρίας, συνδυάζοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, σύνδεση με την τοπική οικονομία, ψηφιακή διαχείριση και βιώσιμες πρακτικές, ενταγμένη στρατηγικά σε ένα ευρύτερο δίκτυο προορισμών.» (Σ8)
	Ισορροπία και βιωσιμότητα	Η επιτυχία περιεγράφηκε ως ισορροπία οικονομικής βιωσιμότητας, περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής αποδοχής.	Σ1, Σ3, Σ4, Σ6, Σ7, Σ8	1. «Για εμένα, επιτυχία σε μια μαρίνα σημαίνει πάνω απ' όλα ισορροπία. Δεν μπορεί μια μαρίνα να θεωρείται επιτυχημένη αν εξυπηρετεί μόνο μία πλευρά.» (Σ1) 2. «Σίγουρα η επιτυχία σε έργα μαρινών θα πρέπει να εξασφαλίζει την κοινωνική αποδοχή - ενσωμάτωση, την περιβαλλοντική ισορροπία και την οικονομική ανθεκτικότητα.» (Σ6) 3. «Επιτυχία για μένα είναι ένα έργο που συμβάλλει στην ανάπτυξη του τόπου, αλλά ταυτόχρονα γίνεται αποδεκτό από την τοπική κοινωνία.» (Σ4) 4. «Το σημαντικότερο κριτήριο είναι, η αρμονική ένταξη του έργου στο τοπίο και την κοινωνία.» (Σ7)
	Εμπιστοσύνη και κοινωνική αποδοχή	Η ορθή διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών θεωρήθηκε προϋπόθεση ομαλής υλοποίησης και αποδοχής.	Σ1, Σ3, Σ4, Σ6, Σ7, Σ8	1. «Η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών είναι κρίσιμη, γιατί μειώνει καθυστερήσεις, ενισχύει την εμπιστοσύνη και διασφαλίζει την κοινωνική αποδοχή.» (Σ8) 2. «Η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών είναι καθοριστική. Αν δεν υπάρχει σωστή επικοινωνία και εμπιστοσύνη, τα πράγματα δυσκολεύουν.» (Σ4)

Θεματική κατηγορία	Κώδικας	Βασικό εύρημα	Συμμετέχοντες	Αυτολεξεί αποσπάσματα
				3. «Μια καλή διαχείριση δημιουργεί εμπιστοσύνη, αποδοχή και μακροχρόνια βιωσιμότητα.» (Σ7) 4. «Αν υπάρχει ενημέρωση, αν ακούγονται οι προβληματισμοί των πολιτών και αν υπάρχει ειλικρινής διάλογος, τότε μειώνονται οι αντιδράσεις.» (Σ3)
Προτάσεις βελτίωσης	Έγκαιρη διαβούλευση και διαφάνεια	Η έγκαιρη εμπλοκή της κοινωνίας και η διαφάνεια εμφανίστηκαν ως βασικές προτάσεις βελτίωσης.	Σ3, Σ4, Σ6, Σ7, Σ8	1. «Η διαχείριση σίγουρα θα πρέπει να περιλαμβάνει διαφάνεια, συμμετοχική διαδικασία και διαβουλεύσεις με την τοπική κοινωνία και όχι απλά παρουσίαση του τελικού «προϊόντος» προς χρήση.» (Σ6) 2. «Αν μπορούσα να αλλάξω κάτι με θεσμικό τρόπο, θα ήταν η μετατόπιση της διαβούλευσης στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού. Όχι απλά ως τυπική διαδικασία αλλά ως ουσιαστικό εργαλείο συνδιαμόρφωσης.» (Σ7) 3. «Η αντιμετώπιση απαιτεί διαφάνεια, έγκαιρη συμμετοχή όλων των πλευρών και σχεδιασμό που δημιουργεί αμοιβαία οφέλη.» (Σ8) 4. «Θα ήθελα να υπάρχει ακόμα πιο ουσιαστική συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας από νωρίς.» (Σ4)
	Θεσμική απλοποίηση	Η ανάγκη για σαφές χωροταξικό και απλοποιημένο αδειοδοτικό πλαίσιο αποτέλεσε	Σ1, Σ2, Σ3, Σ6, Σ8	1. «Η άμεση προτεραιότητα θα ήταν η δημιουργία ενός σταθερού και απλοποιημένου θεσμικού πλαισίου με ταχεία αδειοδότηση μέσω one-stop-shop, σαφή χωροταξικό σχεδιασμό και ουσιαστικά κίνητρα για επενδύσεις, ώστε να μειωθεί η αβεβαιότητα και

Θεματική κατηγορία	Κώδικας	Βασικό εύρημα	Συμμετέχοντες	Αυτολεξεί αποσπάσματα
		κοινή πρόταση βελτίωσης.		να επιταχυνθεί η ανάπτυξη του κλάδου.» (Σ8) 2. «Θα έπρεπε να επιταχυνθούν οι διαδικασίες και να απλοποιηθεί το θεσμικό πλαίσιο.» (Σ2) 3. «Κατά τη γνώμη μου, θα μπορούσε να βελτιωθεί η κατάσταση αν υπήρχε ένα πιο ξεκάθαρο θεσμικό πλαίσιο, χωρίς “γκρίζες ζώνες”, αλλά και αν υπήρχε πραγματική διαβούλευση από την αρχή.» (Σ3) 4. «Η φέρουσα ικανότητα μιας περιοχής πρέπει να είναι ήδη καθορισμένη και να μη βασίζεται σε παρεκκλίσεις και ειδικά διατάγματα προκειμένου να υλοποιηθεί ένα έργο.» (Σ6)

Πίνακας 4.3: Ανάλυση με αποσπάσματα συνεντεύξεων

4.4 Αναγνώριση ενδιαφερόμενων μερών

Μέσα από την ανάλυση των συνεντεύξεων, προέκυψε ότι τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες, εντάσσονται σε μια κατηγορία έργων στα οποία εμπλέκεται μεγάλος αριθμός ενδιαφερόμενων μερών, με διαφορετικούς ρόλους, διαφορετική επιρροή και διαφορετικά συμφέροντα. Το σύνολο των συμμετεχόντων ανέφερε ότι η πολυπλοκότητα των έργων αυτών δεν σχετίζεται μόνο με τις κατασκευαστικές απαιτήσεις αλλά και με την ανάγκη συντονισμού διαφορετικών ομάδων που μπορεί είτε να επηρεάζουν είτε να επηρεάζονται από την κατασκευή και την λειτουργία μιας μαρίνας.

Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες ανέφεραν ως ενδιαφερόμενα μέρη τα αρμόδια Υπουργεία, τις δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Παρατηρήθηκε ιδιαίτερη αναφορά στις διαδικασίες αδειοδότησης καθώς σύμφωνα με κάποιους από τους συμμετέχοντες, οι απαιτούμενες εγκρίσεις και η εμπλοκή πολλών

δημόσιων υπηρεσιών, επηρεάζουν συνήθως αρνητικά την πορεία υλοποίησης των έργων και οδηγούν σε σημαντικές καθυστερήσεις. Σε ορισμένες συνεντεύξεις επισημάνθηκε πως ο ρόλος των υπηρεσιών στην λήψη είναι ιδιαίτερα αυξημένος καθώς πρόκειται για τους φορείς που συνδέονται με τον έλεγχο των διαδικασιών. Είναι χαρακτηριστική η διατύπωση ότι *«Αν όμως μιλήσουμε για το ποιοι επηρεάζουν πραγματικά τη λήψη αποφάσεων, θα έλεγα ότι είναι τα Υπουργεία και οι μεγάλοι επενδυτές.»* (Σ3). Παρόμοια εικόνα προέκυψε και από τεχνικές και αυτοδιοικητικές οπτικές, όπου οι δημόσιοι φορείς συνδέθηκαν με την αδειοδότηση και οι επενδυτές με τη χρηματοδότηση και την υλοποίηση. Το εύρημα αυτό, έδειξε μια σαφή ανισορροπία ανάμεσα σε αυτούς που αποφασίζουν και σε αυτούς που επηρεάζονται από τις αποφάσεις.

Παράλληλα, σημαντική θέση ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη φαίνεται να έχουν τόσο οι ιδιώτες επενδυτές όσο και οι εταιρείες που διαχειρίζονται τις μαρίνες. Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οι επενδυτές αποτελούν για την ανάπτυξη των έργων καθώς συνδέονται με την χρηματοδότηση για την υλοποίηση και την ομαλή λειτουργία των μαρινών. Ωστόσο, μέσα από τις συνεντεύξεις διαπιστώθηκε ότι συχνά, μεταξύ επενδυτών, δημόσιων υπηρεσιών και τοπικής κοινωνίας εμφανίζονται διαφορετικές προτεραιότητες, ιδιαίτερα σε θέματα που σχετίζονται με την αξιοποίηση του παραλιακού χώρου, την τουριστική ανάπτυξη και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Είναι χαρακτηριστική η διατύπωση ότι *«Αν όμως μιλήσουμε για το ποιοι επηρεάζουν πραγματικά τη λήψη αποφάσεων, θα έλεγα ότι είναι τα Υπουργεία και οι μεγάλοι επενδυτές.»* (Σ3).

Αρκετοί από τους συμμετέχοντες στάθηκαν ιδιαίτερα στον ρόλο της τοπικής κοινωνίας, τονίζοντας ότι τόσο οι κάτοικοι όσο και οι τοπικές επιχειρήσεις, επηρεάζονται άμεσα από την ανάπτυξη μιας μαρίνας. Παρότι οι ομάδες αυτές δεν συμμετέχουν πάντα ενεργά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, θεωρήθηκε πως η στάση τους μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την κοινωνική αποδοχή του έργου. Επιπλέον, κατά την ανάλυση των απαντήσεων διαπιστώθηκε ότι ζητήματα όπως η δυνατότητα πρόσβασης σε δημόσιο χώρο, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις αλλά και το πιθανό οικονομικό όφελος, αποτελούν βασικά θέματα που απασχολούν την τοπική κοινωνία. Η συμμετέχουσα Σ4 τόνισε ότι *«Πολύ σημαντική είναι και η τοπική κοινωνία. Δηλαδή, οι κάτοικοι, οι επαγγελματίες γιατί αυτοί είναι που θα ζήσουν με το έργο.»* (Σ4). Η θέση αυτή συνδέθηκε με την αντίληψη ότι οι κάτοικοι και οι τοπικοί επαγγελματίες βιώνουν άμεσα τις αλλαγές

στον χώρο, στην καθημερινότητα και στην εικόνα του προορισμού. Για τον λόγο αυτό, η τοπική κοινωνία δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται μόνο ως αποδέκτης ενημέρωσης, αλλά ως ομάδα που επηρεάζει την αποδοχή ή την αμφισβήτηση ενός έργου.

Επιπλέον, αρκετές αναφορές παρατηρήθηκαν στους επαγγελματίες του θαλάσσιου τουρισμού και του τουρισμού γενικότερα αλλά και στους χρήστες μια μαρίνας. Οι συμμετέχοντες επισήμαναν ότι οι συγκεκριμένες ομάδες, παρότι δεν κατέχουν πάντα θεσμικό ρόλο, μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τόσο την εικόνα μιας μαρίνας όσο και την λειτουργία της μέσα από την καθημερινή χρήση των υποδομών που την πλαισιώνουν αλλά και την επαφή με επισκέπτες και πελάτες. Ο συμμετέχων Σ5 ανέφερε ότι *«υπάρχουν και αυτοί που δεν φαίνονται τόσο, όπως οι επαγγελματίες του τουρισμού ή οι ίδιοι οι πελάτες.»* (Σ5). Η τοποθέτηση αυτή ανέδειξε ότι οι τελικοί χρήστες, οι τουριστικοί πράκτορες και οι επαγγελματίες της αγοράς μπορεί να μην συμμετέχουν στις βασικές αποφάσεις, αλλά επηρεάζουν την εικόνα, τη ζήτηση και τη λειτουργική βιωσιμότητα της υποδομής. Έτσι, η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών χρειάζεται να ξεπερνά τον τυπικό κατάλογο φορέων και να ενσωματώνει όσους επηρεάζουν την εμπειρία και τη χρήση του έργου.

Από τις συνεντεύξεις διαπιστώθηκε επίσης, ότι δεν διαθέτουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη την ίδια δυνατότητα επιρροής στην λήψη αποφάσεων. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες θεωρούν ότι η μεγαλύτερη επιρροή ασκείται από τα Υπουργεία, τις δημόσιες υπηρεσίες και τους επενδυτές ενώ η τοπική αυτοδιοίκηση και οι τοπικές κοινωνίες συχνά κατέχουν δευτερεύοντα ρόλο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, εκφράστηκε και η άποψη ότι η συμμετοχή κάποιων ομάδων είναι περισσότερο τυπική παρά ουσιαστική, ιδιαίτερα όταν οι αποφάσεις έχουν ήδη ληφθεί.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού αποτελούν έργα στα οποία συνυπάρχουν διαφορετικά συμφέροντα και επίπεδα επιρροής. Η αναγνώριση και κατανόηση των ενδιαφερόμενων μερών αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ομαλή εξέλιξη των έργων και την ύπαρξη κοινωνικής αποδοχής.

4.5 Επικοινωνία και συμμετοχή

Μέσα από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι η επικοινωνία των ενδιαφερόμενων μερών στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, πραγματοποιείται μέσα από επίσημες αλλά και

ανεπίσημες διαδικασίες. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν κυρίως στις τυπικές μορφές επικοινωνίας όπως δημόσιες διαβουλεύσεις, υπηρεσιακά έγγραφα, διαδικασίες αδειοδότησης, και επικοινωνίας μεταξύ υπηρεσιών και φορέων.

Επιπλέον όμως, αρκετοί συμμετέχοντες τόνισαν ότι στην πράξη σημαντικό μέρος της επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσω άτυπων επαφών και συνεννοήσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων. Αναφέρθηκαν σε τηλεφωνικές επικοινωνίες, δια ζώσης συναντήσεις και ανεπίσημες διαβουλεύσεις μεταξύ υπηρεσιών, επενδυτών και φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης οι οποίες συχνά επηρεάζουν την πορεία των έργων. Σε ορισμένες περιπτώσεις εκφράστηκε η άποψη ότι οι διαδικασίες αυτές αν και ανεπίσημες λειτουργούν πιο αποτελεσματικά από τις τυπικές διαδικασίες επικοινωνίας.

Ένα από τα βασικά ζητήματα που προέκυψαν μέσα από τις συνεντεύξεις αφορά την ποιότητα και τον χρόνο της ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων μερών. Αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η ενημέρωση γίνεται συχνά σε προχωρημένο στάδιο, όταν οι σημαντικές αποφάσεις έχουν ήδη ληφθεί, γεγονός που επηρεάζει την ουσιαστική συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας και άλλων εμπλεκόμενων ομάδων. Για τον λόγο αυτό, σε αρκετές συνεντεύξεις εκφράστηκε η άποψη ότι οι διαδικασίες διαβούλευσης λειτουργούν τις περισσότερες φορές περισσότερο σε τυπικό επίπεδο και λιγότερο σε πραγματικό.

Η ένταση ανάμεσα στην τυπική και την ουσιαστική συμμετοχή αποτυπώθηκε καθαρά στην απάντηση του Σ1, ο οποίος ανέφερε ότι *«η διαδικασία υπάρχει, αλλά δεν συνοδεύεται απαραίτητα από ουσιαστική κινητοποίηση ή ενημέρωση ώστε να συμμετέχει ο κόσμος.»* (Σ1). Παρόμοια θέση εκφράστηκε από τον Σ3, ο οποίος υποστήριξε ότι δίνεται η δυνατότητα έκφρασης άποψης, αλλά δεν είναι βέβαιο ότι αυτή επηρεάζει την τελική απόφαση. Αυτό το μοτίβο έδειξε ότι οι συμμετέχοντες δεν αξιολόγησαν μόνο αν υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας, αλλά κυρίως αν αυτά παράγουν πραγματική αίσθηση συμμετοχής. Η απουσία αυτής της αίσθησης φάνηκε να συνδέεται με απόσταση, δυσπιστία και αμφισβήτηση.

Παράλληλα, αρκετοί συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι η ποιότητα της ενημέρωσης επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο η τοπική κοινωνία αντιλαμβάνεται και αποδέχεται ένα έργο. Η Σ4 σημείωσε ότι *«όσο πιο ξεκάθαρα εξηγείται ένα έργο, τόσο μειώνονται και οι παρεξηγήσεις.»* (Σ4). Η δήλωση αυτή συνδέθηκε με την ανάγκη απλής

και έγκαιρης πληροφόρησης, ώστε η τοπική κοινωνία να κατανοήσει τι αλλάζει, ποια είναι τα οφέλη, ποιοι είναι οι περιορισμοί και πώς προστατεύονται τα δικαιώματα πρόσβασης. Έτσι, η επικοινωνία δεν παρουσιάστηκε ως τυπικό συνοδευτικό έργου, αλλά ως παράγοντας πρόληψης συγκρούσεων.

Παράλληλα αρκετοί συνέδεσαν την ελλιπή ενημέρωση με την εμφάνιση καχυποψίας και αρνητικών αντιδράσεων από την τοπική κοινωνία. Όπως προέκυψε από την ανάλυση των απαντήσεων, όταν δεν υπάρχει σαφής εικόνα σχετικά με το περιεχόμενο του έργου, τις επιπτώσεις αλλά και τα οφέλη, δημιουργείται μεγαλύτερη δυσπιστία απέναντι στους επενδυτές. Αντίθετα, στις περιπτώσεις όπου υπήρξε πιο άμεση επικοινωνία διαπιστώθηκε μεγαλύτερη αποδοχή και πιο ομαλή συνεργασία με την τοπική κοινωνία.

Ο Σ2 ανέφερε ότι *«Η επικοινωνία γίνεται κυρίως μέσα από την ίδια τη λειτουργία της μαρίνας και την καθημερινή επαφή με τον κόσμο.»* (Σ2). Η θέση αυτή έδειξε ότι, σε μια μαρίνα που λειτουργεί ως ανοικτός χώρος, η εικόνα του χώρου, η πρόσβαση, η καθαριότητα, η εξυπηρέτηση και η καθημερινή αλληλεπίδραση αποτελούν άτυπους μηχανισμούς επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, οι πολίτες και οι χρήστες δεν διαμορφώνουν άποψη μόνο από ανακοινώσεις, αλλά από αυτό που βλέπουν και βιώνουν. Ο Σ5 ανέφερε ότι *«Η επικοινωνία θα έλεγα ότι είναι λίγο “από πάνω προς τα κάτω”. Δηλαδή ενημερωνόμαστε, αλλά δεν συμμετέχουμε τόσο.»* (Σ5). Η διατύπωση αυτή ανέδειξε ένα κενό ανάμεσα στον σχεδιασμό και στην καθημερινή εφαρμογή, ιδίως όταν αποφάσεις για τιμές, υπηρεσίες ή διαδικασίες επηρεάζουν τους επαγγελματίες που έρχονται σε άμεση επαφή με τον τελικό χρήστη. Επομένως, η αποτελεσματική επικοινωνία χρειάζεται να συνδέει τους φορείς σχεδιασμού με εκείνους που γνωρίζουν την πρακτική εμπειρία της αγοράς.

Επιπλέον, από τις συνεντεύξεις διαπιστώθηκε ότι η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είναι ίδια για όλες τις ομάδες. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι μεγαλύτερη δυνατότητα επιρροής έχουν τα Υπουργεία, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι επενδυτές, ενώ η τοπική αυτοδιοίκηση οι επαγγελματίες του τουρισμού και οι τοπικές κοινωνίες διαθέτουν περισσότερο συμβουλευτικό ρόλο. Σε ορισμένες περιπτώσεις εκφράστηκε και η αίσθηση ότι οι τοπικές κοινωνίες καλούνται να συμμετέχουν σε στάδιο όπου οι βασικές κατευθύνσεις του έργου έχουν ήδη καθοριστεί.

Αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν επίσης ότι η ουσιαστική συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να συμβάλει στην μείωση των συγκρούσεων και στην ενίσχυση της κοινωνικής αποδοχής των έργων. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στην ανάγκη για έγκαιρη ενημέρωση, μεγαλύτερη διαφάνεια και δημιουργία πιο ανοιχτών διαδικασιών επικοινωνίας, ώστε οι διαφορετικές πλευρές να έχουν την δυνατότητα να εκφράζουν τις απόψεις τους.

Τέλος, μέσα από την διαδικασία των συνεντεύξεων διαπιστώθηκε ότι ο τρόπος επικοινωνίας και συμμετοχής, διαφοροποιείται ανάλογα με την περιοχή, το μέγεθος του έργου και τον βαθμό εξοικείωσης της τοπικής κοινωνίας με έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού. Σε περιοχές με μεγαλύτερη εμπειρία σε έργα της κατηγορίας αυτής, φαίνεται να υπάρχει πιο οργανωμένη επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, ενώ σε άλλες περιπτώσεις εμφανίζονται επιφυλάξεις και δυσκολίες στην συνεργασία.

4.6 Συγκρούσεις και δυσκολίες

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων προέκυψε ότι τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού και ιδιαίτερα οι μαρίνες, συνοδεύονται συχνά από δυσκολίες και συγκρούσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Οι δυσκολίες αυτές σχετίζονται τόσο με το διοικητικό πλαίσιο όσο και με τις διαφορετικές αντιλήψεις και προσδοκίες των εμπλεκόμενων ομάδων γύρω από την ανάπτυξη και την ταυτόχρονη προστασία του περιβάλλοντος.

Ένα από τα βασικότερα θέματα που αναφέρθηκαν από τον μεγαλύτερο αριθμό των συμμετεχόντων αφορά την γραφειοκρατία και τις χρονοβόρες διαδικασίες αδειοδότησης. Συγκεκριμένα επισήμαναν ότι η εμπλοκή πολλών διαφορετικών υπηρεσιών και φορέων δημιουργεί σημαντικές καθυστερήσεις στην πορεία των έργων. Σε κάποιες περιπτώσεις εκφράστηκε η άποψη ότι το ισχύον θεσμικό πλαίσιο χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και έλλειψη σαφούς καθοδήγησης, κάτι το οποίο δυσκολεύει τόσο τους επενδυτές όσο και τις υπηρεσίες που εμπλέκονται στην διαδικασία υλοποίησης του έργου.

Παράλληλα, παρατηρήθηκαν αρκετές αναφορές στις δυσκολίες που δημιουργούνται εξαιτίας των διαφορετικών προτεραιοτήτων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Αφενός οι επενδυτές και ορισμένοι φορείς δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην οικονομική αξιοποίηση και στην αναβάθμιση των τουριστικών υποδομών και αφετέρου οι τοπικές

κοινωνίες και ορισμένες ομάδες εκφράζουν την ανησυχία τους σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και τον περιορισμό της πρόσβασης στον δημόσιο χώρο.

Ιδιαίτερα έντονα εμφανίστηκε μέσα από τις συνεντεύξεις το ζήτημα της κοινωνικής αποδοχής των έργων. Αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η έλλειψη σωστής και έγκαιρης ενημέρωσης μπορεί να οδηγήσει σε καχυποψία και αντιδράσεις από την τοπική κοινωνία, ιδιαίτερα σε περιοχές όπου υπάρχει φόβος υπερβολικής τουριστικής ανάπτυξης. Σε ορισμένες περιπτώσεις αναφέρθηκε ότι οι αντιδράσεις γίνονται πιο έντονες όταν οι πολίτες θεωρούν ότι δεν συμμετέχουν ουσιαστικά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων ή όταν αισθάνονται ότι οι απόψεις τους δεν λαμβάνονται πραγματικά υπόψη.

Επιπλέον, αρκετοί συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην έλλειψη ισορροπίας μεταξύ των διαφορετικών ομάδων. Όπως προέκυψε από την ανάλυση, οι δημόσιοι φορείς και οι επενδυτές φαίνεται να έχουν σημαντικά μεγαλύτερη επιρροή στις τελικές αποφάσεις σε σχέση με τις εμπλεκόμενες επαγγελματικές ομάδες και τις τοπικές κοινωνίες. Για τον λόγο αυτό σε αρκετές περιπτώσεις εκφράστηκε η άποψη ότι οι διαδικασίες διαβούλευσης λειτουργούν περισσότερο σε τυπικό επίπεδο, χωρίς πάντα να οδηγούν σε ουσιαστική συμμετοχή των εμπλεκόμενων πλευρών.

Παράλληλα ορισμένοι αναφέρθηκαν και σε δυσκολίες συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών και φορέων. Η έλλειψη συντονισμού, οι διαφορετικές αρμοδιότητες και οι συχνές αλλαγές στις διαδικασίες δημιουργούν ένα περιβάλλον αβεβαιότητας που επηρεάζει αρνητικά την διαχείριση των έργων.

Παρότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι οι δυσκολίες και οι συγκρούσεις είναι σε μεγάλο βαθμό αναμενόμενες σε τόσο σύνθετα έργα, αρκετοί υποστήριξαν ότι μπορούν να μειωθούν μέσα από καλύτερη επικοινωνία, μεγαλύτερη διαφάνεια και πιο ουσιαστική συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών ήδη από τα πρώτα στάδια. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στην ανάγκη δημιουργίας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων καθώς και στην καθιέρωση διαδικασιών που θα επιτρέπουν ουσιαστικότερο διάλογο μεταξύ επενδυτών, διοίκησης και τοπικής κοινωνίας.

4.7 Αντιλαμβανόμενη επιτυχία

Μέσα από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι η έννοια της επιτυχίας στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες δεν συνδέεται μόνο με την ολοκλήρωση των

τεχνικών εργασιών ή με την οικονομική απόδοση ενός έργου, αλλά αποτελεί πιο σύνθετη διαδικασία που διαφορετικές παραμέτρους. Οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την επιτυχία μέσα από διαφορετικά κριτήρια, ανάλογα με τον ρόλο τους και την θέση τους σε σχέση με τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού.

Αρκετοί συνέδεσαν την επιτυχία με την σωστή λειτουργία του έργου σε βάθος χρόνου. Σύμφωνα με την άποψή τους, ένα έργο θεωρείται επιτυχημένο όταν λειτουργεί οργανωμένα, καλύπτει τις ανάγκες των χρηστών και προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες χωρίς να δημιουργεί σημαντικές συγκρούσεις με την τοπική κοινωνία ή το περιβάλλον. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στην συνολική εμπειρία των χρηστών, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και υποδομών και στην δυνατότητα του έργου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του θαλάσσιου τουρισμού. Ο Σ5 ανέφερε ότι *«Για εμένα, επιτυχία είναι η εμπειρία. Αν ο πελάτης φύγει ικανοποιημένος και θέλει να επιστρέψει, αυτό λέει πολλά.»* (Σ5). Η άποψη αυτή ενισχύθηκε και από τον Σ2, ο οποίος συνέδεσε την επιτυχία με την ικανοποίηση των πελατών και με την ανάγκη η μαρίνα να επιλέγεται επειδή προσφέρει καλή συνολική εμπειρία. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η επιτυχία μιας μαρίνας δεν κρίνεται μόνο από τη διαθεσιμότητα θέσεων ελλιμενισμού, αλλά και από τον τρόπο που λειτουργεί καθημερινά.

Παράλληλα, ορισμένοι συμμετέχοντες επισήμαναν ότι η κοινωνική αποδοχή αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία ενός έργου. Όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις, ένα έργο δεν θεωρείται πραγματικά επιτυχημένο όταν προκαλεί αντιδράσεις. Για τον λόγο αυτό, αρκετοί συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι η σωστή ενημέρωση, η διαφάνεια και η ουσιαστική συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην αποδοχή και βιωσιμότητα των έργων. Ο Σ1 ανέφερε ότι *«η σωστή διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών είναι αυτή που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό αν ένα έργο θα γίνει αποδεκτό ή αν θα δημιουργήσει αντιδράσεις.»* (Σ1). Η διατύπωση αυτή δείχνει ότι η αποδοχή δεν θεωρήθηκε δεδομένη, αλλά αποτέλεσμα επικοινωνίας, κατανόησης και ισορροπίας ανάμεσα σε διαφορετικές ανάγκες. Αντίστοιχα, ο Σ8 υποστήριξε ότι η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών μειώνει καθυστερήσεις, ενισχύει την εμπιστοσύνη και διασφαλίζει την κοινωνική αποδοχή. Η Σ6 υπογράμμισε ότι *«Η διαχείριση σίγουρα θα πρέπει να περιλαμβάνει διαφάνεια, συμμετοχική διαδικασία και διαβουλεύσεις με την τοπική κοινωνία και όχι απλά παρουσίαση του τελικού «προϊόντος» προς χρήση.»* (Σ6). Η άποψη

αυτή συνέδεσε την επιτυχία με τη συν διαμόρφωση και όχι μόνο με την ενημέρωση μετά τη λήψη αποφάσεων. Με βάση αυτό, η κοινωνική αποδοχή δεν προκύπτει από μια τελική παρουσίαση, αλλά από συνεχή σχέση εμπιστοσύνης.

Επιπλέον, σε αρκετές συνεντεύξεις η επιτυχία συνδέθηκε με την εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ της ανάπτυξης και της ταυτόχρονης διατήρησης του χαρακτήρα της περιοχής. Ένας αριθμός συμμετεχόντων εξέφρασαν την άποψη ότι η ανάπτυξη ενός έργου υποδομής θαλάσσιου τουρισμού δεν θα πρέπει να οδηγεί σε υπερβολική δόμηση ή σε αλλοίωση του φυσικού περιβάλλοντος, αλλά να ενσωματώνεται με τέτοιο τρόπο που να διατηρείται ο χαρακτήρας και η εύρυθμη λειτουργία της περιοχής. Ο Σ7 ανέφερε ότι *«Για εμένα, επιτυχία σημαίνει ισορροπία μεταξύ οικονομικής βιωσιμότητας, περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής αποδοχής.»* (Σ7). Αντίστοιχα, η Σ3 υποστήριξε ότι η επιτυχία σημαίνει ένα έργο συμβατό με τον τόπο στον οποίο εντάσσεται, όχι κάτι ξένο ή δυσανάλογο. Οι απαντήσεις αυτές έδειξαν ότι η επιτυχία έχει έντονη χωρική και κοινωνική διάσταση, ειδικά όταν το έργο επηρεάζει ευαίσθητες παράκτιες περιοχές.

Πρόέκυψε επίσης, ότι η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων θεωρείται σημαντικός παράγοντας επιτυχίας. Αναφέρθηκε ότι στις περιπτώσεις που υπάρχει καλύτερος συντονισμός μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών, τοπικής αυτοδιοίκησης, επενδυτών και τοπικής κοινωνίας, οι συγκρούσεις μειώνονται και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την πιο ομαλή πορεία της υλοποίησης του έργου.

Ορισμένοι, συνέδεσαν την επιτυχία με την δυνατότητα των έργων να παρέχουν ουσιαστικά οφέλη στην τοπική οικονομία και τον τουρισμό. Η δημιουργία θέσεων εργασίας, η ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος και η αναβάθμιση των υποδομών αναφέρθηκαν ως στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν θετικά στην αντίληψη γύρω από την επιτυχία ενός έργου υποδομής θαλάσσιου τουρισμού.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η επιτυχία των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες, δεν περιορίζεται μόνο σε οικονομικά και τεχνικά κριτήρια. Η κοινωνική αποδοχή, η συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, η ποιότητα των υποδομών και η προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την επιτυχία του έργου.

5: ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΘΑΛΑΣΣΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

5.1 Σύνθεση βασικών ευρημάτων

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε ότι τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, όπως οι μαρίνες, συνδέονται με ένα ευρύ και σύνθετο δίκτυο ενδιαφερόμενων μερών. Οι βασικές ομάδες που αναδείχθηκαν ήταν οι δημόσιοι φορείς, οι επενδυτές, η τοπική αυτοδιοίκηση, οι διαχειριστές μαρινών, οι χρήστες, οι επαγγελματίες του τουρισμού, οι τεχνικοί σύμβουλοι και η τοπική κοινωνία. Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι οι ομάδες αυτές δεν έχουν την ίδια ισχύ, αλλά όλες μπορούν να επηρεάσουν την πορεία και την αποδοχή ενός έργου. Οι θεσμικοί φορείς και οι επενδυτές επηρεάζουν κυρίως τις αποφάσεις και την υλοποίηση, ενώ η τοπική κοινωνία και οι χρήστες επηρεάζουν περισσότερο την αποδοχή, τη λειτουργική εικόνα και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα. Επομένως, η διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών πρέπει να ξεκινά από σαφή αναγνώριση ρόλων, συμφερόντων, αναγκών και σχέσεων επιρροής.

Τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα απαντήθηκαν μέσα από τις θεματικές κατηγορίες της ανάλυσης. Η αναγνώριση ενδιαφερόμενων μερών συνδέθηκε με τη βαρύτητα κάθε ομάδας, η επικοινωνία συνδέθηκε με την ποιότητα της συμμετοχής, οι συγκρούσεις συνδέθηκαν με τη διαχείριση θεσμικών και κοινωνικών εντάσεων, ενώ η επιτυχία συνδέθηκε με την αποδοχή και τη λειτουργικότητα. Έτσι, τα ευρήματα σχημάτισαν μια ενιαία εικόνα και όχι αποσπασματικές παρατηρήσεις.

5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες

Η εξέλιξη τέτοιων έργων επηρεάζεται από θεσμικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και λειτουργικούς παράγοντες. Οι θεσμικές εγκρίσεις, το αδειοδοτικό πλαίσιο και η συνεργασία των υπηρεσιών καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον ρυθμό υλοποίησης και μπορούν να δημιουργήσουν καθυστερήσεις ή αβεβαιότητα. Παράλληλα, η στάση της τοπικής κοινωνίας μπορεί να ενισχύσει ή να δυσκολέψει την πορεία του έργου, ειδικά όταν υπάρχουν ανησυχίες για το περιβάλλον, την πρόσβαση και την

καθημερινότητα. Σημαντικό ρόλο έχουν επίσης οι χρήστες και οι επαγγελματίες της αγοράς, επειδή η τελική επιτυχία της μαρίνας συνδέεται με την ποιότητα της εμπειρίας και τη λειτουργικότητα της υποδομής. Συνεπώς, η εξέλιξη ενός έργου μαρίνας δεν εξαρτάται μόνο από τον σχεδιασμό και τη χρηματοδότηση, αλλά και από το αν οι εμπλεκόμενοι αντιλαμβάνονται το έργο ως χρήσιμο, δίκαιο και συμβατό με τον τόπο.

Ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας είναι η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους φορείς και στην κοινωνία. Όταν η ενημέρωση είναι καθυστερημένη ή ασαφής, η καχυποψία αυξάνεται και η διαχείριση γίνεται δυσκολότερη. Αντίθετα, όταν υπάρχει σταθερή επικοινωνία και σαφές θεσμικό πλαίσιο, η συνεργασία γίνεται πιο προβλέψιμη και το έργο μπορεί να προχωρήσει με λιγότερες εντάσεις.

5.3 Δυσκολίες και προκλήσεις στην διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού

Οι κυριότερες δυσκολίες που προέκυψαν αφορούν τη γραφειοκρατία, τις καθυστερήσεις, την πολυνομία, την περιορισμένη ουσιαστική διαβούλευση και την έλλειψη εμπιστοσύνης. Οι συγκρούσεις εμφανίζονται κυρίως όταν η ανάπτυξη γίνεται αντιληπτή ως απειλή για το περιβάλλον, τον δημόσιο χώρο ή την τοπική ταυτότητα. Επίσης, σημαντική πρόκληση αποτελεί το γεγονός ότι ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι επαγγελματίες της αγοράς και οι τελικοί χρήστες, δεν συμμετέχουν επαρκώς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η έρευνα έδειξε ότι αρκετές δυσκολίες δεν οφείλονται μόνο σε πραγματικές αντιθέσεις συμφερόντων, αλλά και σε καθυστερημένη ενημέρωση, ασαφή μηνύματα και έλλειψη κοινής γλώσσας μεταξύ των εμπλεκόμενων. Για τον λόγο αυτό, η διαχείριση δεν πρέπει να περιορίζεται σε αντιδράσεις μετά την εμφάνιση προβλημάτων, αλλά να λειτουργεί προληπτικά και συστηματικά.

5.4 Προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού

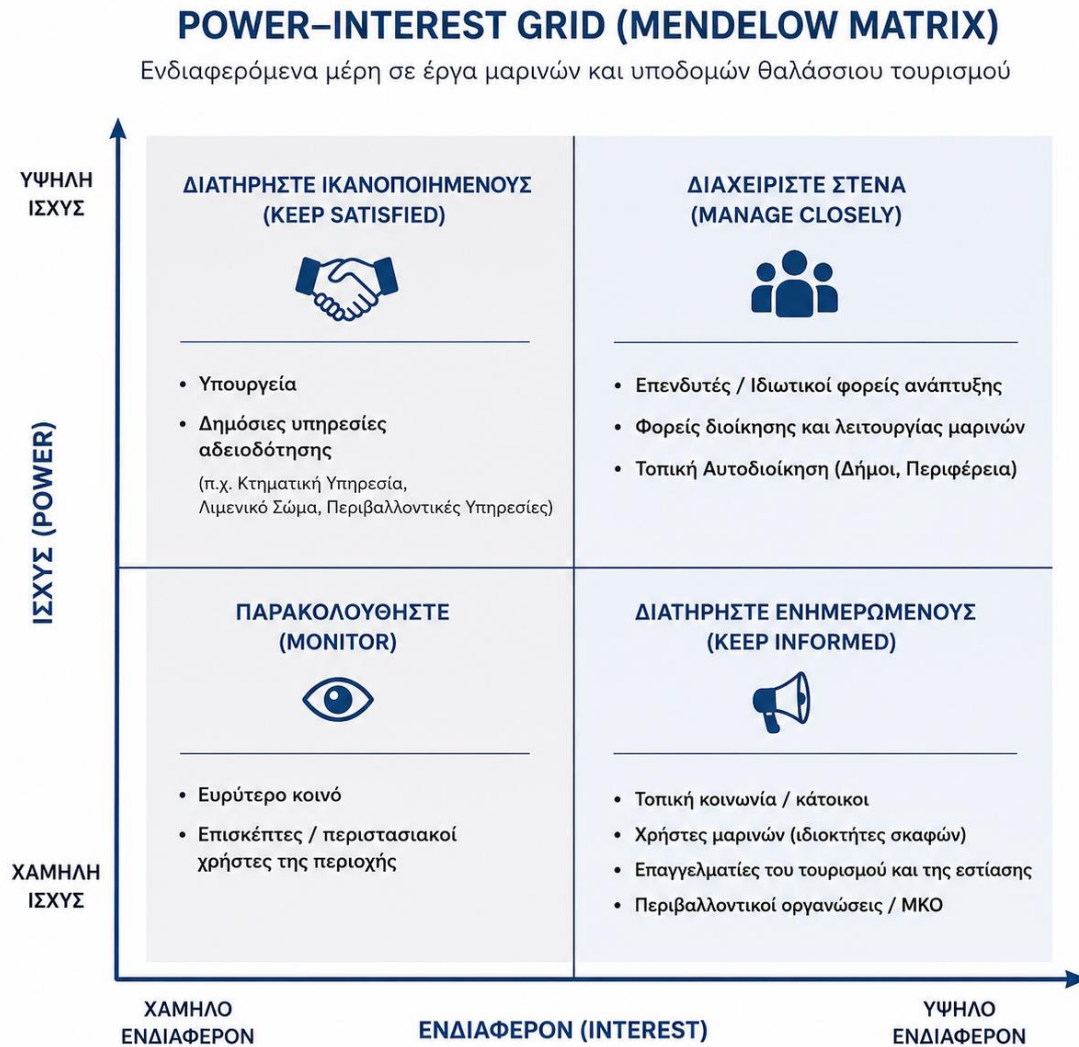
Με βάση τα ευρήματα, προτείνεται ένα απλό μοντέλο διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών για έργα μαρινών το οποίο έχει ως στόχο την δημιουργία μιας διαδικασίας που οδηγεί στην ομαλή υλοποίηση των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, ενισχύοντας την κοινωνική τους αποδοχή, την διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων.

Το πρώτο στάδιο είναι η αναγνώριση όλων των ομάδων που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από το έργο, ακόμη και όταν δεν έχουν άμεσο θεσμικό ρόλο. Στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού εμπλέκονται πολλές διαφορετικές ομάδες με διαφορετικούς ρόλους και ανάγκες. Η έρευνα έδειξε ότι οι βασικές κατηγορίες περιλαμβάνουν δημόσιους φορείς, επενδυτές, τοπικές επιχειρήσεις, κατοίκους της τοπικής κοινωνίας, χρήστες σκαφών και ανθρώπους του τεχνικού κόσμου.

Κατηγορία	Παραδείγματα	Βαθμός επηρεασμού	Κρίσιμες Ανάγκες
Δημόσιοι φορείς	Υπουργεία, Δημόσιες Υπηρεσίες	Υψηλός	Αδειοδότηση
Επενδυτές	Ιδιωτικές Εταιρείες	Υψηλός	Απόδοση επένδυσης
Χρήστες	Ιδιοκτήτες σκαφών	Μεσαίος	Παρεχόμενες Υπηρεσίες
Τοπική κοινωνία	Κάτοικοι	Μεσαίος	Πρόσβαση, περιβάλλον
Επιχειρήσεις	Τουριστικές επιχειρήσεις	Μεσαίος	Οικονομική δραστηριότητα
Τεχνικοί Σύμβουλοι	Μελετητές	Χαμηλός	Τεχνική τεκμηρίωση

Πίνακας 5.4.1: Κατηγοριοποίηση Ενδιαφερόμενων Μερών

Το δεύτερο στάδιο είναι η χαρτογράφηση της ισχύος, του ενδιαφέροντος, των προσδοκιών και των πιθανών σημείων σύγκρουσης κάθε ομάδας. Η διαδικασία αυτή δίνει τη δυνατότητα ιεράρχησης των ομάδων και του τρόπου εμπλοκής. Το εργαλείο Power-Interest Grid αποτελεί βασικό μέσο για την οπτικοποίηση των σχέσεων επιρροής.



Σχήμα 5.4.1: Πλέγμα Ισχύος -Ενδιαφέροντος (Power-Interest Grid)

Ομάδα	Ισχύς	Ενδιαφέρον	Στρατηγική
Υπουργεία	Υψηλή	Μεσαίο	Στενή συνεργασία
Επενδυτές	Υψηλή	Υψηλό	Συνεχής επικοινωνία
Χρήστες	Μεσαία	Υψηλό	Ανατροφοδότηση
Τοπική κοινωνία	Μεσαία	Υψηλό	Έγκαιρη συμμετοχή
Επιχειρήσεις	Χαμηλή	Μεσαίο	Ενημέρωση
Τεχνικοί Σύμβουλοι	Μεσαίο	Χαμηλό	Στοχευμένη συνεργασία

Πίνακας 5.4.2: Στρατηγικές ανά κατηγορία ενδιαφερόμενων

Το τρίτο στάδιο είναι ο σχεδιασμός επικοινωνίας με σαφή, έγκαιρη και κατανοητή ενημέρωση. Η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ομαλή εξέλιξη των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, όπως οι μαρίνες.

Τύπος	Μέσα	Στόχος
Τυπική	Δημόσιες Διαβουλεύσεις	Νομιμοποίηση
Άτυπη	Συναντήσεις με κατοίκους	Κοινωνική Αποδοχή
Ψηφιακή	Πλατφόρμες ενημέρωσης	Διαφάνεια

Πίνακας 5.4.3: Κανάλια Επικοινωνίας

Το τέταρτο στάδιο είναι η ουσιαστική συμμετοχή των εμπλεκόμενων ομάδων πριν παγιωθούν οι βασικές αποφάσεις. Το μοντέλο προκειμένου να επιτευχθεί αυτό προτείνει τη λειτουργία ψηφιακής πλατφόρμας ανατροφοδότησης και τη διεξαγωγή θεματικών συνεδριών.

Το πέμπτο στάδιο είναι η πρόληψη και διαχείριση συγκρούσεων με διάλογο, τεκμηρίωση, διαφάνεια και καταγραφή των διαφορετικών απόψεων. Οι συγκρούσεις που παρουσιάζονται συνήθως στα έργα της κατηγορίας αυτής σχετίζονται κυρίως με θέματα περιβάλλοντος, πρόσβασης στον δημόσιο χώρο, χρήσεων γης και οικονομικών ωφελειών. Το μοντέλο προτείνει έγκαιρη τεκμηρίωση των επιπτώσεων, παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων, μηχανισμούς διαμεσολάβησης και κοινές συναντήσεις επίλυσης διαφορών.

Τύπος σύγκρουσης	Αιτία	Προτεινόμενη αντιμετώπιση
Περιβαλλοντική	Επιπτώσεις έργου	Τεκμηρίωση και εναλλακτικές
Κοινωνική	Πρόσβαση-δημόσιος χώρος	Διαβούλευση
Οικονομική	Κατανομή ωφελειών	Διαμεσολάβηση
Χωρική	Χρήσεις γης	Κοινές συναντήσεις

Πίνακας 5.4.4: Τύποι συγκρούσεων και τρόποι αντιμετώπισης

Το έκτο στάδιο είναι η συνεχής παρακολούθηση της αποδοχής, της εμπειρίας χρήστη και των νέων αναγκών που εμφανίζονται στη λειτουργία της υποδομής καθώς η διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών συνεχίζεται και μετά την υλοποίηση του έργου. Το μοντέλο διαχείρισης περιλαμβάνει:

Κατηγορία	Δείκτες
Κοινωνική αποδοχή	Συμμετοχή, αντιδράσεις
Περιβαλλοντική επίδοση	Ποιότητα νερού, θόρυβος
Λειτουργική ποιότητα	Ικανοποίηση χρηστών
Συνεργασία φορέων	Συχνότητα απαντήσεων

Πίνακας 5.4.5: Δείκτες αξιολόγησης

Το μοντέλο αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως πρακτικός οδηγός, επειδή αντιμετωπίζει τη διαχείριση ως διαδικασία που ξεκινά πριν το έργο, συνεχίζεται κατά την υλοποίηση και παραμένει ενεργή στη λειτουργία.

Η αξία του μοντέλου βρίσκεται στην απλότητά του και στην προσαρμογή του σε έργα με διαφορετική κλίμακα. Δεν απαιτείται να εφαρμοστεί ως άκαμπτη διαδικασία, αλλά ως πλαίσιο που βοηθά τους υπεύθυνους να γνωρίζουν ποιοι εμπλέκονται, τι ζητούν, πότε πρέπει να ενημερωθούν και πώς μπορεί να προληφθεί μια σύγκρουση. Με αυτόν τον τρόπο, η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών μετατρέπεται από τυπική υποχρέωση σε εργαλείο οργάνωσης και αποδοχής.



Σχήμα 5.4.2: Κυκλικό Διάγραμμα Ενδιαφερόμενων μερών

6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαίωσαν ότι τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες, δεν μπορούν να αναλυθούν μόνο ως λιμενικές υποδομές, αλλά πρέπει να προσεγγιστούν ως σύνθετα έργα που επηρεάζουν την τοπική οικονομία, την εμπειρία των χρηστών και την κοινωνική ζωή της περιοχής. Η άποψη αυτή συμφωνεί με τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία οι μαρίνες λειτουργούν ταυτόχρονα ως χώροι ελλιμενισμού, παροχής υπηρεσιών, αναψυχής και σύνδεσης με την τοπική αγορά (Skaržauskienė et al., 2022). Παράλληλα, η ένταξή τους στη διεπιφάνεια ξηράς και θάλασσας δημιουργεί ανάγκη συντονισμού μεταξύ διαφορετικών διοικητικών και χωρικών επιπέδων (Pittman & Armitage, 2016). Επομένως, η εμπειρική εικόνα που προέκυψε από τις συνεντεύξεις ενισχύει το επιχείρημα ότι η διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών αποτελεί κεντρική διάσταση των έργων θαλάσσιου τουρισμού και όχι βοηθητική διαδικασία.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορούσε την αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών, οι συμμετέχοντες ανέδειξαν ένα φάσμα ομάδων, όπως θεσμικούς φορείς, επενδυτές, τοπική αυτοδιοίκηση, διαχειριστές μαρινών, χρήστες, επαγγελματίες του τουρισμού, τεχνικούς συμβούλους, περιβαλλοντικές ομάδες και τοπική κοινωνία. Η εικόνα αυτή συνδέεται με τη βιβλιογραφία για τα έργα υποδομών, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη ορίζονται ως ομάδες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα ενός έργου (Erkul et al., 2016). Ωστόσο, το εμπειρικό υλικό έδειξε ότι η απλή καταγραφή των ομάδων δεν επαρκεί, επειδή η βαρύτητα κάθε ομάδας διαφέρει ανάλογα με την ισχύ και την δυνατότητα πρόσβασης στις αποφάσεις. Αυτό βρίσκεται σε συμφωνία με τη βιβλιογραφική θέση ότι η διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών πρέπει να λαμβάνει υπόψη σχέσεις ισχύος, πόρων και επιρροής και όχι μόνο τυπικές αρμοδιότητες (Alamouh et al., 2024).

Η σύγκριση των ευρημάτων με τη βιβλιογραφία δείχνει ότι οι θεσμικοί φορείς και οι επενδυτές εμφανίζονται ως οι ομάδες με τη μεγαλύτερη επιρροή στη λήψη αποφάσεων. Οι συμμετέχοντες συνέδεσαν τους δημόσιους φορείς με την αδειοδότηση, τη νομιμότητα και τις εγκρίσεις, ενώ τους επενδυτές με τη χρηματοδότηση, την υλοποίηση και την λειτουργία του έργου. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία για μεγάλα έργα υποδομών, όπου οι καθυστερήσεις και οι συγκρούσεις αυξάνονται όταν δεν υπάρχει έγκαιρη

κατανόηση των συμφερόντων και των εξαρτήσεων μεταξύ των βασικών δρώντων (Erkul et al., 2016). Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η θεσμική ισχύς δεν ταυτίζεται πάντα με κοινωνική νομιμοποίηση, γεγονός που κάνει αναγκαία την παράλληλη διαχείριση τόσο των ισχυρών όσο και των λιγότερο ορατών ενδιαφερόμενων μερών.

Ιδιαίτερη σημασία είχε η ανάδειξη της τοπικής κοινωνίας ως ομάδας που μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά την εξέλιξη ενός έργου, ακόμη και όταν δεν διαθέτει την ίδια δύναμη με υπουργεία, υπηρεσίες ή επενδυτές. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τη βιβλιογραφία για τις σχέσεις πόλης και λιμένα, σύμφωνα με την οποία οι απαιτήσεις δημόσιων αρχών, επιχειρήσεων και κατοίκων δεν είναι πάντα συμβατές και χρειάζονται μηχανισμοί διαπραγμάτευσης και διαφάνειας (Lam & Yap, 2019). Επίσης, συνδέεται με την έννοια της συμπεριληπτικής ανάπτυξης λιμένων, όπου η οικονομική ανάπτυξη πρέπει να συνοδεύεται από κοινωνικά οφέλη και δίκαιη κατανομή κόστους και ωφέλειας (Jansen et al., 2018). Με βάση τα ευρήματα, η τοπική κοινωνία πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παράγοντας που μπορεί να ενισχύσει ή να περιορίσει την κοινωνική αποδοχή του έργου.

Ένα πιο σύνθετο εύρημα ήταν η παρουσία αφανών ομάδων αγοράς, όπως οι επαγγελματίες του τουρισμού, οι πράκτορες, οι εταιρείες charter και οι τελικοί χρήστες. Οι ομάδες αυτές δεν εμφανίζονται πάντοτε στις τυπικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όμως επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία και τη ζήτηση της μαρίνας. Η βιβλιογραφία για τις υπηρεσίες μαρίνας αναδεικνύει ότι οι ανάγκες των χρηστών και των επισκεπτών διαφοροποιούνται και επηρεάζουν τον τρόπο σχεδιασμού και ανάπτυξης των υπηρεσιών (Skaržauskienė et al., 2022). Συνεπώς, η παρούσα έρευνα εμπλουτίζει τη θεωρητική συζήτηση, επειδή δείχνει ότι η αναγνώριση και ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών πρέπει να περιλαμβάνει και ομάδες που δεν έχουν θεσμικό λόγο, αλλά διαμορφώνουν την πραγματική επιτυχία μέσα από τη χρήση και αξιολόγηση του έργου.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, τα ευρήματα έδειξαν ότι η επικοινωνία στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, όπως οι μαρίνες κινείται ανάμεσα σε δύο επίπεδα, το τυπικό και το ουσιαστικό. Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι υπάρχουν διαδικασίες ενημέρωσης, διαβούλευσης, παρουσιάσεων και επικοινωνίας, αλλά αρκετοί τόνισαν ότι αυτές οι διαδικασίες συχνά γίνονται καθυστερημένα ή χωρίς πραγματική δυνατότητα συμμετοχής ή επιρροής. Η εικόνα αυτή βρίσκεται σε ένταση με τη βιβλιογραφία του θαλάσσιου χωρικού σχεδιασμού, όπου η συμμετοχή προτείνεται ως διαδικασία έγκαιρης

εμπλοκής, κατανόησης και συνδιαμόρφωσης (Keijser et al., 2018). Επίσης, συμφωνεί με την κριτική ότι οι από πάνω προς τα κάτω προσεγγίσεις περιορίζουν την είσοδο των ενδιαφερόμενων και μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλότερη αποδοχή (Papageorgiou et al., 2024).

Η ανάλυση ανέδειξε ότι το πρόβλημα δεν εντοπίζεται μόνο στην ύπαρξη ή μη ύπαρξη καναλιών επικοινωνίας, αλλά στην ποιότητα, τον χρόνο και τη σαφήνειά τους. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, επειδή η βιβλιογραφία για τη διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών τονίζει ότι η ενημέρωση και η συμμετοχή μειώνουν αβεβαιότητες και διευκολύνουν τον καθορισμό κοινών προτεραιοτήτων (Erkul et al., 2016). Όταν η διαβούλευση γίνεται μετά τη διαμόρφωση βασικών επιλογών, οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη διαδικασία ως επιβεβαίωση αποφάσεων που έχουν ήδη ληφθεί και όχι ως ουσιαστική συμμετοχή. Έτσι, η παρούσα έρευνα δείχνει ότι η τυπική συμμόρφωση με διαδικασίες διαβούλευσης δεν αρκεί για να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη. Αντίθετα, απαιτείται έγκαιρη και απλή πληροφόρηση, η οποία να εξηγεί τις επιλογές, τα οφέλη, τους κινδύνους και τα περιθώρια αλλαγής.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα ανέδειξαν μια διάσταση, που δεν εμφανίζεται πάντα έντονα στη θεωρητική συζήτηση, δηλαδή την καθημερινή λειτουργία των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού ως μορφή επικοινωνίας. Οι συμμετέχοντες με εμπειρία στην λειτουργία μιας μαρίνας, υποστήριξαν ότι οι πολίτες, οι επισκέπτες και οι χρήστες σχηματίζουν άποψη όχι μόνο από επίσημες ανακοινώσεις, αλλά και από αυτό που βιώνουν στον χώρο. Το εύρημα αυτό συνδέεται με τη βιβλιογραφία που αντιμετωπίζει τη μαρίνα ως πολυλειτουργικό χώρο υπηρεσιών και εμπειρίας και όχι μόνο ως τεχνική εγκατάσταση (Skaržauskienė et al., 2022). Συνεπώς, η επικοινωνία σε έργα μαρινών δεν εξαντλείται στη φάση του σχεδιασμού, αλλά συνεχίζεται μέσα από την καθαριότητα, την πρόσβαση, την εξυπηρέτηση, την ασφάλεια και την καθημερινή σχέση του έργου με την τοπική κοινωνία.

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, οι δυσκολίες και οι συγκρούσεις οργανώθηκαν γύρω από θεσμικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Η γραφειοκρατία, οι αδειοδοτήσεις, η πολυνομία και οι καθυστερήσεις εμφανίστηκαν ως βασικά εμπόδια που επηρεάζουν τον ρυθμό υλοποίησης των έργων και τη σχέση μεταξύ φορέων. Η βιβλιογραφία για λιμενικά και μεγάλα έργα υποδομών αναγνωρίζει ότι η ύπαρξη πολλών φορέων, διαφορετικών αρμοδιοτήτων και ασύμβατων προτεραιοτήτων αυξάνει την

πολυπλοκότητα της διαχείρισης (Alamoush et al., 2024). Ωστόσο, τα ευρήματα έδειξαν ότι η διοικητική πολυπλοκότητα δεν είναι μόνο τεχνικό ζήτημα, αλλά οδηγεί και σε αβεβαιότητα, δυσπιστία και καθυστέρηση στην μελέτη, υλοποίηση και λειτουργία του έργου. Επομένως, η θεσμική οργάνωση επηρεάζει άμεσα την ποιότητα της συνεργασίας και όχι μόνο το χρονοδιάγραμμα του έργου.

Η σημαντικότερη κοινωνική και περιβαλλοντική ένταση αφορούσε τη σύγκρουση ανάμεσα στην ανάπτυξη και στην προστασία του περιβάλλοντος, της ποιότητας ζωής και της ταυτότητας της τοπικής κοινωνίας. Η σύγκρουση αυτή είναι αναμενόμενη σε παράκτιες ζώνες, όπου οι χρήσεις γης, οι θαλάσσιες δραστηριότητες, η τουριστική αξιοποίηση και η περιβαλλοντική προστασία συνυπάρχουν στον ίδιο χώρο (Pittman & Armitage, 2016). Η βιβλιογραφία για τη θαλάσσια χωρική διακυβέρνηση δείχνει ότι τέτοιες εντάσεις αυξάνονται όταν οι αρμοδιότητες είναι κατακερματισμένες και οι επιπτώσεις κατανέμονται σε διαφορετικές κλίμακες (Parageorgiou, 2022). Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν αυτή τη θέση, αλλά προσθέτουν ότι η σύγκρουση δεν αφορά μόνο πραγματικές επιπτώσεις, αλλά και το πώς οι επιπτώσεις εξηγούνται, τεκμηριώνονται και γίνονται πιστευτές από την τοπική κοινωνία. Έτσι, η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να μετατρέψει μια τεχνική περιβαλλοντική συζήτηση σε κοινωνική αντιπαράθεση.

Η πρόσβαση στον δημόσιο χώρο αποτέλεσε επίσης κρίσιμο σημείο στη συζήτηση. Τα ευρήματα έδειξαν ότι τα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες, γίνονται πιο αποδεκτές όταν δεν αντιμετωπίζονται ως κλειστές εγκαταστάσεις υψηλού τουρισμού, αλλά ως υποδομές που μπορούν να συνδεθούν με την πόλη και την καθημερινή ζωή των πολιτών. Η θέση αυτή συμφωνεί με τη βιβλιογραφία για τη βιώσιμη ανάπτυξη πόλεων και λιμένων, όπου η επιτυχία συνδέεται με την ισορροπία ανάμεσα σε οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους (Lam & Yip, 2019). Επίσης, συνδέεται με τη βιβλιογραφία για τις παράκτιες τουριστικές περιοχές, όπου η διακυβέρνηση πρέπει να αντιμετωπίζει ταυτόχρονα τουριστική ζήτηση, περιβαλλοντική προστασία και κλιματική ανθεκτικότητα (Nitivattananon & Srinonil, 2019). Επομένως, η διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών σε έργα μαρινών πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο ποιος χρησιμοποιεί τη μαρίνα, αλλά και ποιος επηρεάζεται από την αλλαγή του παραλιακού χώρου.

Ένα ακόμη κρίσιμο σημείο ήταν ότι η διαχείριση συγκρούσεων παρουσιάστηκε συχνά ως αντιδραστική και όχι ως προληπτική. Οι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι αρκετά προβλήματα αντιμετωπίζονται αφού εμφανιστούν, ενώ θα μπορούσαν να έχουν περιοριστεί μέσω έγκαιρης ενημέρωσης, συμμετοχής και τεκμηρίωσης. Η βιβλιογραφία για την εμπλοκή ενδιαφερόμενων μερών υποστηρίζει ότι η διαδικασία πρέπει να οργανώνεται σε στάδια, από την αναγνώριση και την ιεράρχηση έως την εμπλοκή και την παρακολούθηση (Alamouh et al., 2024). Παρόμοια, η βιβλιογραφία για συνεργατικές προσεγγίσεις στον θαλάσσιο σχεδιασμό δείχνει ότι η εμπλοκή δεν πρέπει να είναι αποσπασματική, αλλά να στηρίζεται σε σταθερή ακολουθία ενεργειών και ανατροφοδότηση (Lukambagire et al., 2024). Με βάση τα ευρήματα, η μετάβαση από την αντίδραση στην πρόληψη αποτελεί βασική προϋπόθεση για πιο αποτελεσματική διαχείριση.

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, η επιτυχία των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού δεν ορίστηκε μόνο ως ολοκλήρωση κατασκευής, οικονομική απόδοση ή πληρότητα θέσεων. Οι συμμετέχοντες συνέδεσαν την επιτυχία με την εμπειρία χρήστη, την κοινωνική αποδοχή, την περιβαλλοντική ισορροπία, την ένταξη στον τόπο και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα. Η αντίληψη αυτή συμφωνεί με τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία η βιωσιμότητα στις μαρίνες γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο από διαφορετικούς δρώντες και περιλαμβάνει ταυτόχρονα περιβαλλοντικές πρακτικές, ποιότητα υπηρεσιών και οικονομική αντοχή (Luoma et al., 2024). Επίσης, συνδέεται με τη βιβλιογραφία για τις υπηρεσίες μαρίνας, όπου η εμπειρία των χρηστών επηρεάζει άμεσα την αξία της υποδομής (Skaržauskienė et al., 2022). Συνεπώς, η επιτυχία σε τέτοια έργα είναι πολυδιάστατη και δεν μπορεί να αξιολογηθεί μόνο με τεχνικούς δείκτες.

Η κριτική σύγκριση των ευρημάτων με τη βιβλιογραφία δείχνει ότι υπάρχει συμφωνία ως προς την ανάγκη έγκαιρης και οργανωμένης διαχείρισης, αλλά και ένα σημαντικό πρακτικό κενό στην εφαρμογή της. Η βιβλιογραφία προτείνει εργαλεία εμπλοκής, συν-παραγωγής γνώσης, συμμετοχικά εργαστήρια και διαδραστικές μεθόδους, ώστε οι ενδιαφερόμενοι να κατανοούν καλύτερα τις επιπτώσεις και τις εναλλακτικές επιλογές (Keijser et al., 2018). Τα ευρήματα, όμως, έδειξαν ότι στην πράξη η συμμετοχή συχνά παραμένει τυπική, καθυστερημένη ή περιορισμένη σε ενημέρωση. Αυτό σημαίνει ότι το βασικό πρόβλημα δεν είναι η έλλειψη θεωρητικών εργαλείων, αλλά η αδυναμία

μετατροπής τους σε σταθερή πρακτική διαδικασία. Έτσι, η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία, αλλά αναδεικνύει και την ανάγκη να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην διαφάνεια της συμμετοχής.

Η διαφοροποίηση των οπτικών μεταξύ των συμμετεχόντων είναι επίσης σημαντική για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Οι συμμετέχοντες με λειτουργική εμπειρία έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στις αδειοδοτήσεις, στην καθημερινή εξυπηρέτηση και στην εμπειρία χρήστη, ενώ οι συμμετέχοντες με θεσμική οπτική ανέδειξαν περισσότερο την κοινωνική αποδοχή, τη διαβούλευση και την ισορροπία μεταξύ ανάπτυξης και ανησυχιών της τοπικής κοινωνίας. Οι τεχνικές οπτικές εστίασαν περισσότερο στην ένταξη του έργου στον δημόσιο χώρο και στην περιβαλλοντική τεκμηρίωση. Η πολυφωνία αυτή είναι συμβατή με τη βιβλιογραφία για τη θαλάσσια χωρική διακυβέρνηση, όπου η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται από διαφορετικές κλίμακες, αρμοδιότητες και τύπους γνώσης (Papageorgiou & Kyvelou, 2018). Επομένως, η αξία της θεματικής ανάλυσης δεν βρίσκεται μόνο στην καταγραφή κοινών θεμάτων, αλλά και στην ανάδειξη του τρόπου με τον οποίο κάθε ομάδα βλέπει διαφορετικά την ίδια υποδομή.

Συνολικά, η συζήτηση των ευρημάτων δείχνει ότι η διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού πρέπει να λειτουργεί ως κύκλος συνεχούς σχέσης και όχι ως αποσπασματική ενέργεια. Τα ευρήματα, συμφωνούν με τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η εμπλοκή πρέπει να σχεδιάζεται, να παρακολουθείται και να αναθεωρείται σε όλη τη διάρκεια του έργου (Erkul et al., 2016). Παράλληλα, η παρούσα έρευνα δείχνει ότι στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, η κοινωνική αποδοχή, η εμπιστοσύνη, η πρόσβαση στον χώρο και η εμπειρία χρήστη είναι εξίσου σημαντικές με τις θεσμικές εγκρίσεις και την τεχνική αρτιότητα του έργου. Με βάση αυτό, ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης πρέπει να συνδυάζει ουσιαστική επικοινωνία, πρόληψη συγκρούσεων και συνεχή ανατροφοδότηση. Η συμβολή της έρευνας βρίσκεται ακριβώς σε αυτή τη σύνδεση ανάμεσα στο θεωρητικό πλαίσιο και στην εμπειρική πραγματικότητα των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού. Η παρατήρηση αυτή δίνει κατεύθυνση για μελλοντικά έργα, στα οποία η κοινωνική σχέση πρέπει να σχεδιάζεται μαζί με την τεχνική λύση και την περιβαλλοντική διάσταση.

7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα ερευνητική εργασία εξετάζει την διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, όπως οι μαρίνες και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εμπλεκόμενων φορέων κατά τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την λειτουργία των έργων αυτών. Μέσα από την μελέτη, εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο οι διαφορετικές ομάδες, όπως φορείς διοίκησης μαρινών, τεχνικοί σύμβουλοι, επαγγελματίες του τουρισμού και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης αντιλαμβάνονται την συμμετοχή, την επικοινωνία και την συνεργασία στα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού.

Σκοπός της έρευνας ήταν να μελετηθεί το πως οργανώνεται η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών στα συγκεκριμένα έργα και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την εξέλιξη και την κοινωνική αποδοχή τους. Παράλληλα εξετάστηκαν οι δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την συνεργασία των εμπλεκόμενων ομάδων καθώς και ο τρόπος με τον οποί οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την επιτυχία ενός έργου υποδομής θαλάσσιου τουρισμού.

Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποιοτική προσέγγιση , μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με άτομα που διαθέτουν διαφορετικό ρόλο και βαθμό εμπλοκής σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες. Η επεξεργασία των δεδομένων είχε ως στόχο την ανάδειξη κοινών θεμάτων, εμπειριών και αντιλήψεων που σχετίζονται με την διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών.

Τα ευρήματα της έρευνας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ομαλή εξέλιξη και λειτουργία των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες. Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ως βασικά ενδιαφερόμενα μέρη τους δημόσιους φορείς, τους επενδυτές, τους επαγγελματίες του τουρισμού, τους χρήστες των υποδομών και την τοπική κοινωνία. Η έρευνα έδειξε ότι οι ομάδες αυτές δεν επηρεάζουν το έργο με τον ίδιο τρόπο αλλά ούτε στον ίδιο βαθμό. Ορισμένοι συμμετέχοντες συνδέθηκαν περισσότερο με την διαδικασία της λήψης αποφάσεων και την θεσμική λειτουργία, ενώ άλλοι επηρεάζουν κυρίως την κοινωνική αποδοχή και την λειτουργική εικόνα του έργου. Το στοιχείο αυτό αναδεικνύει την ανάγκη μιας διαφορετικής προσέγγισης κατά την διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, ανάλογα με τον ρόλο, τα συμφέροντα και τις προσδοκίες της κάθε ομάδας.

Επιπλέον, η έρευνα ανέδειξε ότι ο τρόπος επικοινωνίας και συμμετοχής επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο εμπιστοσύνης και κοινωνικής αποδοχής των έργων. Θέματα που προκύπτουν όπως η γραφειοκρατία, οι καθυστερήσεις, η περιορισμένη διαβούλευση και η έλλειψη έγκαιρης ενημέρωσης αναφέρθηκαν ως βασικές δυσκολίες στις σχέσεις των εμπλεκόμενων ομάδων. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνει ότι η επικοινωνία δεν αποτελεί μόνο διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών αλλά και βασικό στοιχείο δημιουργίας εμπιστοσύνης. Όσο πιο έγκαιρη και σαφής είναι η ενημέρωση των εμπλεκόμενων ομάδων, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες για ύπαρξη συνεργασίας και περιορίζονται οι πιθανότητες δημιουργίας αντιδράσεων.

Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες συνέδεσαν την επιτυχία όχι μόνο με τεχνικά και οικονομικά κριτήρια αλλά και με την προστασία του περιβάλλοντος και την αποδοχή από την τοπική κοινωνία. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα πως η επιτυχία των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού αντιμετωπίζεται ως πολυδιάστατη έννοια. Η ολοκλήρωση ενός έργου εντός του προβλεπόμενου χρονοδιαγράμματος και εντός προϋπολογισμού θεωρείται μεν σημαντική αλλά δεν θεωρείται από μόνη της επαρκής για την επιτυχία του. Αντίθετα, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην μακροχρόνια λειτουργία των υποδομών, στη σχέση τους με το περιβάλλον και στην αποδοχή τους από την τοπική κοινωνία η οποία και επηρεάζεται άμεσα.

Ένα ακόμη ενδιαφέρον στοιχείο που προέκυψε από τις συνεντεύξεις, αφορά τη διάκριση μεταξύ τυπικής και ουσιαστικής συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών. Παρότι οι συμμετέχοντες ανέφεραν την ύπαρξη διαδικασιών ενημέρωσης και διαβούλευσης, αρκετοί επισήμαναν ότι η συμμετοχή δεν συνεπάγεται πάντα και πραγματική δυνατότητα επιρροής στην λήψη αποφάσεων. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η κοινωνική αποδοχή των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού δεν συνδέεται μόνο με την ύπαρξη διαδικασιών συμμετοχής αλλά και με το κατά πόσο οι εμπλεκόμενοι θεωρούν ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται ουσιαστικά υπόψη. Η ύπαρξη επομένως θεσμοθετημένων διαδικασιών συμμετοχής δεν αρκεί από μόνη της για να διασφαλίσει την αποδοχή ενός έργου, εφόσον οι συμμετέχοντες δεν αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά τις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών δεν αποτελεί δευτερεύουσα ή συμπληρωματική δραστηριότητα

αλλά βασικό στοιχείο της διοίκησης και της λειτουργίας των έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού. Οι συμμετέχοντες δεν αντιμετώπισαν την διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών ως μια διαδικασία που αφορά μόνο την επικοινωνία ή την δημόσια διαβούλευση, αλλά ως στοιχείο που επηρεάζει την πρόοδο του έργου, την μείωση των αντιδράσεων και συγκρούσεων, την αντιμετώπιση προβλημάτων που παρουσιάζονται και τελικά την αποδοχή από την τοπική κοινωνία. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η κοινωνική διάσταση ενός έργου δεν λειτουργεί ανεξάρτητα από την τεχνική αλλά αλληλοεπιδρά με αυτήν κατά την διάρκεια λειτουργίας αυτού.

Επιπλέον, η σύγκριση των ευρημάτων με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, έδειξε συμφωνία ως προς την σημασία της έγκαιρης εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών και της διαφάνειας σε όλες τις διεργασίες που υλοποιούνται. Ωστόσο, η παρούσα έρευνα ανέδειξε ιδιαίτερα την σημασία της ουσιαστικής συμμετοχής των εμπλεκόμενων ομάδων και όχι μόνο την τυπική εφαρμογή των διαδικασιών διαβούλευσης. Οι συμμετέχοντες δεν αξιολόγησαν θετικά μόνο την ύπαρξη διαδικασιών συμμετοχής αλλά κυρίως το κατά πόσο οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει ότι η αποτελεσματικότητα της συμμετοχής συνδέεται περισσότερο με την ποιότητά της παρά με τον αριθμό των διαδικασιών.

Η παρούσα εργασία συμβάλλει στην συζήτηση σχετικά με την διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού όπως οι μαρίνες, αναδεικνύοντας την σημασία της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της κοινωνικής αποδοχής στις διαδικασίες σχεδιασμού και λειτουργίας του έργου. Μέσα από τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων αναδείχθηκε ότι η επιτυχία των έργων αυτής της κατηγορίας δεν εξαρτάται μόνο από τεχνικούς και οικονομικούς παράγοντες αλλά και από την ποιότητα των σχέσεων των εμπλεκόμενων ομάδων. Το εύρημα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, καθώς πρόκειται για έργα που επηρεάζουν ταυτόχρονα οικονομικές δραστηριότητες, περιβάλλον και τοπική κοινωνία. Για τον λόγο αυτό, η αποτελεσματικότερη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να λειτουργήσει προληπτικά έναντι των συγκρούσεων και να συμβάλλει στην κοινωνική αποδοχή.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν από φορείς διοίκησης έργων υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, από την τοπική αυτοδιοίκηση, από

επενδυτές και τεχνικούς συμβούλους, ώστε να ενισχυθούν οι διαδικασίες ενημέρωσης, διαβούλευσης, και συμμετοχής στην ανάπτυξη έργων αυτής της κατηγορίας. Επιπλέον, η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναδείξει την ανάγκη για πιο συστηματική διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών σε έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού.

Η έρευνα βασίστηκε σε ποιοτική προσέγγιση και σε περιορισμένο αριθμό συνεντεύξεων, γεγονός που δεν επιτρέπει στατιστική γενίκευση των αποτελεσμάτων. Παράλληλα, η εργασία κράτησε γενικό χαρακτήρα και δεν παρουσίασε ονομαστικά συγκεκριμένο έργο, ώστε να προστατευθεί το ερευνητικό πλαίσιο και οι συμμετέχοντες. Ένας ακόμη περιορισμός είναι ότι η έρευνα στηρίχθηκε σε αντιλήψεις και εμπειρίες συμμετεχόντων και όχι σε παρακολούθηση ενός έργου σε πραγματικό χρόνο.

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων από διαφορετικές περιοχές ή να συγκρίνει έργα μαρινών σε διαφορετικά στάδια ανάπτυξης και λειτουργίας. Επίσης, θα ήταν χρήσιμη η συμμετοχή περισσότερων κατοίκων, χρηστών και επιχειρήσεων, ώστε να αποτυπωθεί πιο αναλυτικά η κοινωνική και λειτουργική διάσταση της αποδοχής.

Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν επίσης να συνδυάσουν ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα, ώστε να εξεταστεί αν τα ευρήματα επαναλαμβάνονται σε μεγαλύτερα δείγματα. Χρήσιμη θα ήταν και η σύγκριση ανάμεσα σε μαρίνες που λειτουργούν ήδη και σε έργα που βρίσκονται ακόμη στο στάδιο σχεδιασμού ή αδειοδότησης. Έτσι, θα μπορούσε να φανεί πώς αλλάζουν οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών στον κύκλο ζωής της υποδομής.

Τέλος, θα μπορούσε να εξεταστεί η εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου σε πραγματικές διαδικασίες σχεδιασμού, ώστε να αξιολογηθεί η πρακτική του χρησιμότητα.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

Alamoush, A. S., Ballini, F., & Ölçer, A. I. (2024). Management of stakeholders engaged in port energy transition. *Energy Policy*, 188, 114074.

<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114074>

Alamoush, A. S., Ballini, F., & Ölçer, A. I. (2024). Management of stakeholders engaged

Bjerkkan, K. Y., Ryghaug, M., & Skjølsvold, T. M. (2021). Actors in energy transitions: Transformative potentials at the intersection between Norwegian port and transport systems. *Energy Research & Social Science*, 72, 101868.

<https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101868>

Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in reflexive thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352.

<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>

Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2, Article 14.

<https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>

Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661.

<https://doi.org/10.1177/1744987120927206>

Cocuzza, E., Le Pira, M., Ignaccolo, M., & Inturri, G. (2025). Towards a sustainable governance of port systems and port cities: A stakeholder engagement approach. *Transportation Research Procedia*, 90, 678-685.

<https://doi.org/10.1016/j.trpro.2025.06.092>

Dimitrovski, D., Lemmetyinen, A., Nieminen, L., & Pohjola, T. (2021). Understanding coastal and marine tourism sustainability-A multi-stakeholder analysis. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100554.

<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100554>

Erkkilä-Välimäki, A., Pohja-Mykrä, M., Katila, J., & Pöntynen, R. (2022). Coastal fishery stakeholders' perceptions, motivation, and trust regarding maritime spatial planning and regional development: The case in the Bothnian Sea of the northern Baltic Sea. *Marine Policy*, 144, 105205.

<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2022.105205>

- Erkul, M., Yitmen, I., & Çelik, T. (2016). Stakeholder engagement in mega transport infrastructure projects. *Procedia Engineering*, 161, 704-710. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.08.745>
- Erkul, M., Yitmen, I., & Celik, T. (2020). Dynamics of stakeholder engagement in mega transport infrastructure projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1465-1495. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0175>
- Hentschel, M., Ketter, W., & Collins, J. (2018). Renewable energy cooperatives: Facilitating the energy transition at the Port of Rotterdam. *Energy Policy*, 121, 61-69. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.06.014>
- Jansen, M., van Tulder, R., & Afrianto, R. (2018). Exploring the conditions for inclusive port development: the case of Indonesia. *Maritime Policy & Management*, 45(7), 924-943. <https://doi.org/10.1080/03088839.2018.1472824>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Keijser, X., Ripken, M., Mayer, I., Warmelink, H., Abspoel, L., Fairgrieve, R., & Paris, C. (2018). Stakeholder engagement in maritime spatial planning: The efficacy of a serious game approach. *Water*, 10(6), 724. <https://doi.org/10.3390/w10060724>
- Kull, M., Moodie, J. R., Thomas, H. L., Mendez-Roldan, S., Giacometti, A., Morf, A., & Isaksson, I. (2021). International good practices for facilitating transboundary collaboration in Marine Spatial Planning. *Marine Policy*, 132, 103492. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2019.03.005>
- Lam, J. S. L., & Yap, W. Y. (2019). A stakeholder perspective of port city sustainable development. *Sustainability*, 11(2), 447. <https://doi.org/10.3390/su11020447>
- Lange, M., & Cummins, V. (2021). Managing stakeholder perception and engagement for marine energy transitions in a decarbonising world. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 152, 111740. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111740>
- Łapko, A. (2023). Categorization of marinas as a potential tool supporting the development of sustainable marine tourism. *Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie*, 76, 23-31. <https://doi.org/10.17402/582>
- Lukambagire, I., Matovu, B., Manianga, A., & Bhavani, R. R. (2024). Towards a collaborative stakeholder engagement pathway to increase ocean sustainability

- related to marine spatial planning in developing coastal states. *Environmental Challenges*, 15, 100954. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2024.100954>
- Luoma, E., Parviainen, T., Haapasaari, P., & Lehtikainen, A. (2024). Sustainability as a shared objective? Stakeholders' interpretations on the sustainable development of marinas in the Gulf of Finland. *Ocean & Coastal Management*, 2024(vol 254). <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2024.107197>
- Moodie, J. R., Kull, M., Cedergren, E., Giacometti, A., Morf, A., Eliassen, S. Q., & Schröder, L. (2021). Transboundary marine spatial planning in the Baltic Sea Region: towards a territorial governance approach?. *Maritime Studies*, 20(1), 27-41. <https://doi.org/10.1007/s40152-020-00211-0>
- Muslu, A., Lemckert, C., & Scheffers, A. (2026). Exploring Sustainable Marina Management: Developing Scales with Stakeholders in the Australian Marine Tourism Industry. *Coastal Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/08920753.2026.2668882>
- Ngampravatdee, C., Gharehbaghi, K., Hosseini-Far, A., Tee, K. F., & McManus, K. (2023). Strategic initiatives for large transport infrastructure planning: reinforcing sustainability in urban transportation through better stakeholder engagement. *Sustainability*, 15(18), 13912. <https://doi.org/10.3390/su151813912>
- Nitivattananon, V., & Srinonil, S. (2019). Enhancing coastal areas governance for sustainable tourism in the context of urbanization and climate change in eastern Thailand. *Advances in Climate Change Research*, 10(1), 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.accr.2019.03.003>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Papageorgiou, M. (2022). Transboundary marine governance and stakeholder engagement in complex environments and local seas: experiences from the Eastern Mediterranean. *Euro-Mediterranean Journal for Environmental Integration*, 7(3), 329-337. <https://doi.org/10.1007/s41207-022-00326-2>
- Papageorgiou, M., & Kyvelou, S. (2018). Aspects of marine spatial planning and governance: adapting to the transboundary nature and the special conditions of the sea. *European Journal of Environmental Sciences*, 8(1), 31-37. <https://doi.org/10.14712/23361964.2018.5>

- Papageorgiou, M., Pozoukidou, G., Istoriotou, T., & Kostopoulou, T. (2024). Inclusive Maritime Spatial Planning: Stakes at the Regional Level. *Sustainability*, 16(22), 10148. <https://doi.org/10.3390/su162210148>
- Paramana, T., Karditsa, A., Milatou, N., Petrakis, S., Megalofonou, P., Poulos, S., & Dassenakis, M. (2021). MSFD In-depth knowledge of the marine environment as the stepping stone to perform marine spatial planning in Greece. *Water*, 13(15), 2084. <https://doi.org/10.3390/w13152084>
- Pittman, J., & Armitage, D. (2016). Governance across the land-sea interface: a systematic review. *Environmental Science & Policy*, 64, 9-17. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2016.05.022>
- Shen, G. Q., & Xue, J. (2021). Managing stakeholder dynamics and complexity in mega infrastructure projects. *Engineering Management*, 8(1), 148. <https://doi.org/10.1007/s42524-020-0149-6>
- Singh, G. G., Cottrell, R. S., Eddy, T. D., & Cisneros-Montemayor, A. M. (2021). Governing the land-sea interface to achieve sustainable coastal development. *Frontiers in Marine Science*, 8, 709947. <https://doi.org/10.3389/fmars.2021.709947>
- Skaržauskienė, A., Labanuskaitė, D., & Timonina-Mickevičienė, A. (2022). Development of marina services in the context of sustainable water and coastal tourism. *Knowledge*, 2(4), 652-662. <https://doi.org/10.3390/knowledge2040037>
- Slater, A. M., Irvine, K. N., Byg, A. A., Davies, I. M., Gubbins, M., Kafas, A., & Scott, B. E. (2020). Integrating stakeholder knowledge through modular cooperative participatory processes for marine spatial planning outcomes (CORPORATES). *Ecosystem Services*, 44, 101126. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2020.101126>
- Srinonil, S., Nittivattananon, V., Noithammaraj, P., & Nitorisavut, R. (2020). Tourism governance for coastal urbanization and environment with changing climate on Koh Chang Island, Thailand. *GMSARN Int. J*, 14, 82-88. Retrieved from: <https://gmsarnjournal.com/home/wp-content/uploads/2019/12/vol14no2-5.pdf>
- Sumarno, D. A., Salsabila, L., & Ardieansyah, A. (2026). Exploring Governance Structures and Employment Access in Port Development. *Khazanah Sosial*, 8(1), 206-226. <https://doi.org/10.15575/ks.v8i1.51267>
- Wahyuni, S., Taufik, A. A., & Hui, F. K. P. (2020). Exploring key variables of port competitiveness: evidence from Indonesian ports. *Competitiveness Review: An*

International Business Journal, 30(5), 529-553. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2018-0077>

Yliskylä-Peuralahti, J. (2017). Ecological modernization and the multi-scaled governance of sustainability in maritime transport. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 99(1), 42-58. <https://doi.org/10.1080/04353684.2016.1277077>

Zaucha, J., & Kreiner, A. (2021). Engagement of stakeholders in the marine/maritime spatial planning process. *Marine Policy*, 132, 103394. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2018.12.013>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΤΗΜΑ Α_ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Άξονας 1: Δημογραφικά και πλαίσιο συμμετοχής

- A)** Ποιος είναι ο ρόλος ή η ιδιότητά σας σε σχέση με έργα μαρινών ή άλλα έργα υποδομών θαλάσσιου τουρισμού;
- B)** Πώς θα περιγράφατε την εμπλοκή σας στα έργα μαρινών (π.χ. άμεση/έμμεση, στάδιο εμπλοκής, διάρκεια);

Άξονας 2: Αναγνώριση και χαρτογράφηση ενδιαφερόμενων μερών

- A)** Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη σε έργα μαρινών; Ποια από αυτά εκτιμάτε ότι επηρεάζουν περισσότερο τη λήψη αποφάσεων και γιατί;
- B)** Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα βασικά συμφέροντα ή οι κύριες προσδοκίες των διαφορετικών ομάδων; Παρατηρείτε συγκλίσεις ή συγκρούσεις μεταξύ τους;

Άξονας 3: Επικοινωνία και εμπλοκή ενδιαφερόμενων μερών σε έργα μαρινών

- A)** Πώς θα περιγράφατε τις πρακτικές ενημέρωσης και επικοινωνίας που εφαρμόζονται στα έργα μαρινών (π.χ. κανάλια, συχνότητα, διαφάνεια); Μπορείτε να αναφέρετε κάποιο παράδειγμα;
- B)** Τι δυνατότητες συμμετοχής ή διαβούλευσης υπάρχουν συνήθως για τα ενδιαφερόμενα μέρη; Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητά τους;
- Γ)** Υπάρχουν διαφορές στον τρόπο διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών μεταξύ διαφορετικών έργων ή περιοχών; Αν ναι, σε τι τις αποδίδετε;

Άξονας 4: Δυσκολίες, εντάσεις και διαχείριση συγκρούσεων

- A)** Ποιες βασικές δυσκολίες, εντάσεις ή συγκρούσεις εμφανίζονται συνήθως μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών σε έργα μαρινών; Σε ποια στάδια των έργων εμφανίζονται πιο έντονα;
- B)** Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως αυτές οι δυσκολίες; Υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές ή προσεγγίσεις που έχετε δει να λειτουργούν αποτελεσματικά;

Άξονας 5: Αντιλαμβανόμενη επιτυχία και κοινωνική αποδοχή

- A)** Τι σημαίνει για εσάς «επιτυχία» σε έργα μαρινών; Ποια κριτήρια θεωρείτε σημαντικότερα (π.χ. οικονομικά, περιβαλλοντικά, κοινωνικά);
- B)** Πώς επηρεάζει, κατά τη γνώμη σας, η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών την επιτυχία και την κοινωνική αποδοχή των έργων μαρινών;

Άξονας 6: Ερώτηση κλεισίματος

- A)** Αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι στη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών σε έργα μαρινών, τι θα ήταν αυτό;
- B)** Υπάρχει κάτι επιπλέον που θεωρείτε σημαντικό και δεν καλύφθηκε;