



Dimensiunea de Guvernanță (G) în ESG: Politici, Etică și Management Sustenabil în Turism

Explorarea rolului guvernanței în asigurarea dezvoltării sustenabile a turismului prin parteneriate, transparență și responsabilitate



Ce înseamnă Guvernanța în Turism?

În contextul sustenabilității corporative, **ESG** (Environmental – Social – Governance) reprezintă un cadru de evaluare a performanței organizațiilor pe trei dimensiuni esențiale. Guvernanța (G) privește modul în care este condusă organizația sau sectorul – setul de reguli, practici și procese decizionale prin care se asigură un management etic, transparent și eficient.

În turism, dimensiunea de guvernanță capătă o importanță deosebită deoarece sectorul implică o varietate de actori: autorități publice, companii private, comunități locale și turiști. Efectele turismului se extind asupra mediului și societății, necesitând coordonare și colaborare între toți stakeholderii.



Obiectivele de Învățare

Înțelegerea rolului guvernantei

Capacitatea de a explica cum dimensiunea G din ESG asigură sustenabilitatea în turism și importanța implicării autorităților locale și organizațiilor de management al destinației

Identificarea instrumentelor

Analiza instrumentelor de guvernanță participativă aplicabile în turism: consultări publice, parteneriate public-privat și practici de transparență decizională

Cunoașterea cadrului legal

Familiarizarea cu legislația și strategiile Republicii Moldova în domeniul turismului și evaluarea modului în care susțin criteriile ESG

Compararea bunelor practici

Identificarea modelelor internaționale de succes în managementul destinațiilor turistice și aplicarea principiilor de etică și transparență

De Ce Este Esențială Guvernanța în Turism?

Guvernanța în turism se referă atât la **politicile publice și cadrul legislativ** care ghidează dezvoltarea turismului, cât și la **mecanismele de cooperare** între actorii din sector – de la ministere și autorități locale, la organizații de management al destinației, asociații profesionale, ONG-uri și comunități locale.

O bună guvernanță asigură că există viziune strategică, responsabilitate și participare în luarea deciziilor, astfel încât turismul să se dezvolte în mod sustenabil, echilibrând interesele economice cu protecția mediului și bunăstarea socială.

Fără un management eficient, este practic imposibilă transformarea turismului într-unul sustenabil și competitiv. De aceea, multe destinații de succes au implementat planuri de management și au creat organizații dedicate care să coordoneze dezvoltarea turistică.





CAPITOL 1

Rolul APL și al OMD-urilor în Guvernanța Turismului

Autoritățile Publice Locale (APL) și Organizațiile de Management al Destinației (OMD) reprezintă pilonii locali ai guvernanței turistice. APL-urile oferă cadrul administrativ și legal la nivel local, precum și resurse pentru infrastructură și co-finanțare, în timp ce OMD-urile mobilizează și coordonează toți actorii relevanți din destinație.

Autoritățile Publice Locale: Fundația Guvernantei Locale



Infrastructură turistică

APL-urile gestionează drumurile locale către atracții, utilitățile și amenajarea obiectivelor turistice precum muzee, situri de patrimoniu și parcuri



Autorizații și reglementări

Emit autorizații pentru activități turistice locale: ghidaj turistic, evenimente culturale și operarea unităților de cazare



Planificare teritorială

Planifică dezvoltarea teritorială pentru a integra turismul în mod armonios cu nevoile comunității locale



Legătura strategică

Reprezintă puntea între strategia națională de turism și implementarea la nivel local, mobilizând resurse umane și financiare

Organizațiile de Management al Destinației (OMD)



Un **OMD** este o structură de cooperare care reunește toți actorii relevanți ai unei destinații: autorități locale, operatori din turism (hoteluri, agenții, ghizi), organizații comunitare și ONG-uri de mediu sau culturale.

Scopul OMD-urilor

- Administrarea, dezvoltarea și promovarea durabilă a destinațiilor turistice
- Crearea de produse turistice integrate
- Marketing coordonat al destinației
- Gestionarea provocărilor comune
- Asigurarea vocii sectorului privat și comunității locale

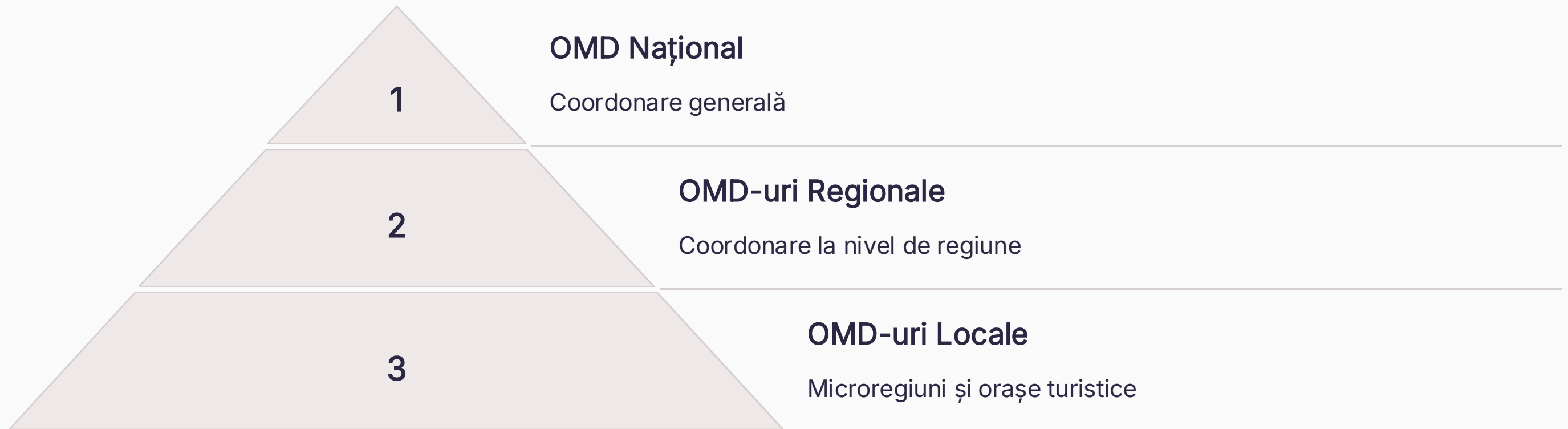


OMD-urile în Republica Moldova: O Nouă Eră

În Republica Moldova, conceptul de OMD este relativ nou, dar de o importanță crucială. Recentele modificări ale **Legii nr. 352/2006** adoptate în iunie 2025 au prevăzut în mod explicit instituirea Organizațiilor de Management al Destinației Turistice (OMDT) ca structuri moderne, bazate pe parteneriate locale.

- ❏ **Inovație legislativă:** OMD-urile sunt acum recunoscute legal ca vehicule de colaborare public-privat, menite să profesionalizeze managementul destinațiilor la nivel local și regional. Ministerul Culturii a subliniat că acestea sunt indispensabile pentru dezvoltarea și promovarea turismului.

Niveluri ale OMD-urilor în Moldova



În faza inițială, accentul cade pe nivelul local. S-a analizat potențialul Grupurilor de Acțiune Locală (GAL-uri) existente în mediul rural de a prelua funcția unui OMD local, dat fiind că GAL-urile sunt parteneriate intercomunitare deja instituționalizate. Studiile au recomandat o metodologie tip "hub-and-spoke" pentru microregiunile cu potențial turistic.

GAL-uri Pilot pentru OMD-uri

Lunca Prutului de Jos



Plaiul Codrilor



Oficiul Național al Turismului (ONT)

În 2023 a fost înființat **Oficiul Național al Turismului (ONT)** sub egida Ministerului Culturii, cu scopul de a promova Republica Moldova ca destinație turistică pe plan internațional și de a valorifica patrimoniul turistic național.

Rol de OMD național

ONT funcționează ca organizație de marketing național, asigurând coerența eforturilor de promovare externă

Suport tehnic local

Oferă asistență tehnică destinațiilor locale și coordonează implementarea strategiei naționale de turism

Colaborare necesară

Succesul ONT depinde de cooperarea strânsă cu OMD-urile locale și cu autoritățile publice





CAPITOL 2

Instrumente de Guvernanță Participativă și Responsabilă

O guvernanță modernă și eficientă în turism pune accentul pe **participare** și **responsabilitate**. Spre deosebire de modelele autoritare sau strict top-down, implicarea activă a tuturor stakeholderilor în procesul decizional duce la rezultate mai bune, la asumarea deciziilor și la evitarea conflictelor.

Consilii și Comitete Consultative de Turism

Consiliul Consultativ pentru Turism - Moldova

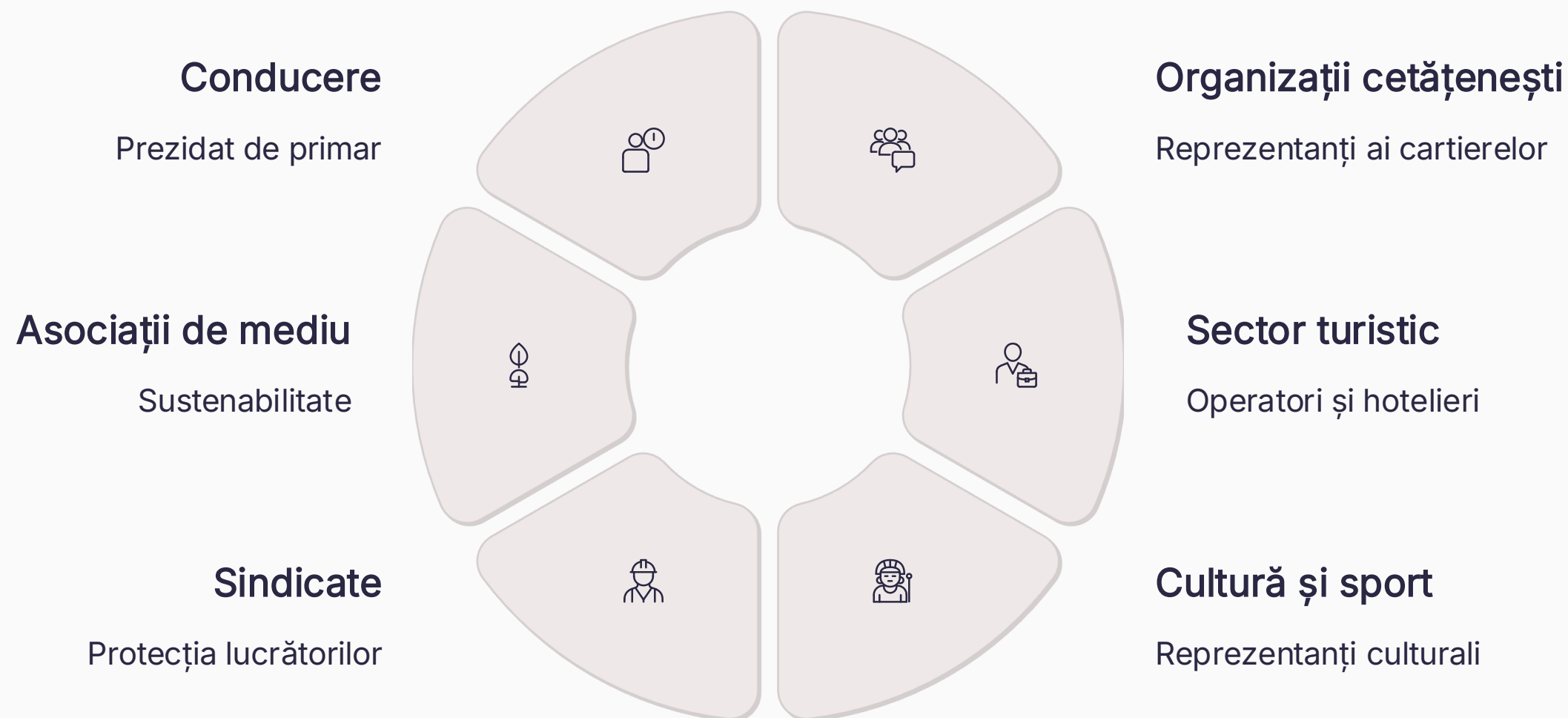
Creat în 2023, acest consiliu este o platformă de comunicare și participare la elaborarea, implementarea și monitorizarea politicilor în domeniul turismului. La prima ședință s-a discutat Programul "Turism 2028" și consolidarea capacităților ONT.

Avantaje cheie:

- Oferă feedback valoros pentru strategiile naționale
- Aduce împreună vocea comunității și industriei
- Asigură deliberare democratică asupra problemelor
- Crește legitimitatea deciziilor luate



Componența Consiliului de Turism Barcelona



Acest mecanism participativ asigură o deliberare democratică asupra problemelor cheie precum supraaglomerarea turistică, utilizarea spațiului public și prioritizarea investițiilor.



Consultări Publice și Transparența Decizională

Un principiu fundamental al guvernancei responsabile este ca deciziile importante să fie luate în urma consultării celor vizați și interesați. În practică, aceasta înseamnă publicarea din timp a proiectelor de acte normative și colectarea de opinii, propuneri și recomandări.

01

Publicarea proiectelor

Proiecte de legi, regulamente sau planuri publicate pe platforme dedicate (ex: particip.gov.md în Moldova)

03

Colectarea feedback-ului

Primirea și sistematizarea propunerilor de la public, ONG-uri și mediul de afaceri

02

Perioadă de consultare

Timpul alocat părților interesate pentru a studia documentele și formula opinii

04

Ajustarea politicilor

Modificarea documentelor în funcție de contribuțiile primite și argumentarea deciziilor finale

Inventarul Oficial al Operatorilor Turistici

Modificările recente ale Legii turismului prevăd crearea unui **Inventar oficial al agenților economici din turism**, o bază de date care să cuprindă toți operatorii din industria turistică.

Beneficii ale transparenței:

- Creșterea transparenței pe piață
- Îmbunătățirea colectării datelor statistice
- Facilitarea monitorizării conformității
- Acces public la informații despre operatori licențiați
- Fundamentarea deciziilor bazate pe date



Parteneriate Public-Privat și Grupuri de Acțiune



Parteneriate pentru obiective turistice

Colaborare între autorități locale și asociații de turism pentru administrarea centrelor de informare turistică sau organizarea de evenimente



Clustere turistice

Grupuri specializate tematic (ex: cluster de ecoturism, grup de lucru pentru ruta vinului) unde membrii colaborează pentru obiective comune



Platforme de inovare

Facilitează schimbul de informații, alinierea eforturilor și inovarea în dezvoltarea produselor turistice

Parteneriatele stabilesc clar rolurile și responsabilitățile fiecărei părți și, atunci când sunt transparente și echitabile, asigură implicarea directă a celor interesați în livrarea produsului turistic.



Mecanisme de Răspundere și Monitorizare

O guvernanță responsabilă înseamnă că decidenții răspund pentru acțiunile lor. În turism, aceasta se traduce prin instituirea de **indicatori de performanță** legați de strategiile adoptate și raportarea periodică a progreselor.

1

Stabilirea indicatorilor

Număr de turiști, venituri locale din turism, gradul de satisfacție a rezidenților față de turism

2

Monitorizare periodică

Comitete de monitorizare care includ stakeholderii și auditori independenți

3

Raportare publică

Publicarea regulată a performanței pe indicatori de mediu, social și guvernanță

4

Măsuri corective

Ajustarea strategiilor bazată pe feedback și rezultate măsurabile

CAPITOL 3

Politici și Cadre de Reglementare în Republica Moldova

Guvernanța de calitate a turismului se sprijină pe un cadru legislativ și strategic solid, care să ofere direcții și instrumente concrete. În Republica Moldova, cadrul cheie este definit de **Legea nr. 352/2006** privind organizarea și desfășurarea activității turistice, la care se adaugă strategii naționale și programe sectoriale actualizate periodic.



Legea Turismului: Modificări Majore din 2025

În iunie 2025, Parlamentul a adoptat un pachet semnificativ de modificări la Legea 352/2006, cu scopul de a moderniza cadrul legislativ și de a-l alinia la bunele practici internaționale. Aceste modificări reflectă o schimbare de paradigmă în guvernarea turismului.



Tichete de vacanță

Instrument prin care angajatorii oferă vouchere pentru concedii în Moldova, stimulând turismul intern și zonele rurale



Instituirea OMD-urilor

Recunoaștere și reglementare legală a Organizațiilor de Management al Destinației ca structuri partenariale



Finanțare nerambursabilă

Proiectele turistice ale APL și ONG-urilor pot beneficia de granturi pentru dezvoltare locală



Inventar operatori

Sistem oficial de date pentru transparență și statistici de calitate

Tichetele de Vacanță: Stimularea Turismului Intern

Tichetele de vacanță reprezintă un instrument inspirat din practicile altor țări, prin care angajatorii pot oferi angajaților vouchere dedicate petrecerii concediilor în structuri turistice din Moldova.

Caracteristici principale:

- Disponibile pe suport hârtie sau electronic
- Valabile un an de la emitere
- Vizează stimularea turismului intern, în special în zonele rurale
- Implică participarea sectorului privat în susținerea obiectivelor publice
- Necesită monitorizare pentru evitarea abuzurilor

Este un exemplu de parteneriat public-privat indirect care creează un nou domeniu de reglementare și transparență.



Recunoașterea Legală a OMD-urilor

Probabil cea mai importantă noutate: legea modificată recunoaște și reglementează OMD -urile ca structuri partenieriale pentru administrarea durabilă a destinațiilor. Până acum nu exista un cadru legal clar pentru înființarea și funcționarea acestora.

01

Inițiere

OMD-urile pot fi create la inițiativa autorităților locale și a sectorului privat

02

Personală juridică

Probabil sub forma organizațiilor necomerciale cu statut legal clar

03

Reglementare detaliată

Programul "Turism 2028" prevede elaborarea Regulamentului privind crearea și funcționarea OMD -urilor

04

Finanțare publică

Posibilitatea de a primi subvenții și granturi locale pentru activități



Finanțare Nerambursabilă pentru Proiecte Locale



Legea modificată stipulează că proiectele din turism elaborate de **autorități publice locale și organizații necomerciale** vor putea beneficia de sprijin financiar nerambursabil de la buget.

Scopuri și beneficii:

- Susținerea dezvoltării locale
- Diversificarea ofertei turistice
- Amenajarea traseelor ecoturistice
- Crearea centrelor de vizitare
- Recunoașterea că inițiativa vine de la nivel local

Se implementează prin programe de granturi gestionate de Ministerul Culturii sau agenții precum ODA (Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului).



Întărirea Oficiului Național al Turismului

Modificările legislativ-organizaționale au inclus măsuri de consolidare a instituțiilor de stat dedicate turismului. ONT este confirmat ca instituție responsabilă de promovarea Republicii Moldova ca destinație turistică competitivă, inclusiv pe piețele internaționale.

- ❏ **Provocare actuală:** ONT are încă atribuții restrânse prin legea actuală și se confruntă cu sub-finanțare. Bugetul estimat pentru 2025-2026 este cu aproximativ 65% mai mic decât în 2023. Este necesară extinderea atribuțiilor și asigurarea funcționalității depline pentru coordonarea eficientă a tuturor actorilor și atingerea Țintelor strategice.

Programul Național "Turism 2028"

Adoptat prin Hotărâre de Guvern în noiembrie 2025, Programul "Turism 2028" este strategia sectorială actuală pentru anii 2025-2028. Acesta reprezintă un document de politici ce urmărește o abordare holistică asupra dezvoltării industriei turismului.

Valorizare inteligentă

Folosirea durabilă a potențialului turistic al Republicii Moldova

Mediu favorabil

Crearea condițiilor pentru dezvoltarea unui produs turistic competitiv

Criterii de sustenabilitate

Introducerea mecanismelor de monitorizare și sprijin pentru autorități locale

Obiective concrete

Crearea a cel puțin 7 OMD-uri locale până în 2028



Ținte și Indicatori "Turism 2028"

1.8M

Vizitatori țintă

Creșterea numărului de vizitatori interni și receptori până în 2028

7

OMD-uri locale

Crearea și susținerea a minimum 7 organizații de management al destinației

5

Proiecte majore

Mărirea portofoliului cu inițiative de amploare pentru dezvoltare

Programul a fost elaborat participativ, cu consultarea Consiliului consultativ de turism, și conține o matrice de acțiuni cu responsabili clari (Ministerul Culturii, ONT, Agențiile de Dezvoltare Regională, APL, ODA, Ministerul Mediului) și bugete multianuale.



CAPITOL 4

Bune Practici Internaționale în Managementul Destinațiilor

Pentru a înțelege cum poate guvernanta să influențeze pozitiv dezvoltarea sustenabilă a turismului, este util să examinăm exemple de bune practici internaționale. Diverse destinații din lume au adoptat modele de guvernanta inovatoare și eficiente.

Slovenia: Model de Turism Sustenabil

Slovenia este frecvent citată ca exemplu de bună practică în turismul sustenabil. Țara a adoptat o abordare strategică prin **Green Scheme of Slovenian Tourism** – un program național de certificare verde pentru destinații și afaceri turistice.

Elemente cheie ale succesului:

- Toate destinațiile locale se aliniază unor criterii de sustenabilitate (GSTC)
- Viziune clară de brand: "Slovenia, destinație verde, boutique"
- Implicare concertată a nivelului național și local
- Fiecare destinație are un manager și echipă dedicată
- Monitorizare și raportare publică a progreselor



Rezultate vizibile: Capitala Ljubljana a devenit oraș verde european, Valea Soča atrage

Gestionarea Overtourism-ului prin Guvernanță Participativă

Destinațiile cu probleme de supraturism au reacționat prin guvernanță participativă, creând modele în care comunitatea locală devine co-gestionară a destinației.



Amsterdam

A restrâns anumite activități turistice în centru în urma consultării populației, implementând măsuri de dispersare a fluxurilor turistice



Veneția

A experimentat un sistem de rezervare și taxă de intrare pentru turiștii de o zi, cu scopul de a proteja orașul – măsuri dezbătute public intens



Dubrovnik

A format grupuri de lucru cu cetățenii și industria, stabilind limite privind numărul de nave de croazieră și tehnologii de monitorizare în timp real



Standarde Internaționale GSTC pentru Destinații

Global Sustainable Tourism Council (GSTC) a elaborat criterii pentru destinații sustenabile, recunoscute internațional, care includ aspecte de guvernanță, natură, cultură, socio-economice și de mediu.

Guvernanță Plan de turism actualizat, participarea părților interesate, monitorizare și măsuri corective	Natură și Cultură Protecția patrimoniului natural și cultural, conservarea biodiversității
Socio-economic Implicarea comunității, beneficii locale, drepturi ale lucrătorilor	Mediu Gestionarea deșeurilor, apei, energiei, reducerea emisiilor

Multe destinații de top folosesc aceste criterii drept ghid de auto-evaluare și pentru obținerea certificărilor independente, reflectând angajament voluntar la principii de bună guvernanță sustenabilă.



CAPITOL 5

Principii de Etică, Transparență și Responsabilitate

Turismul, prin natura sa, pune față în față interese variate și implică interacțiunea dintre oameni din medii diferite. De aceea, **etica** trebuie să fie o busolă în procesul decizional, asigurând că dezvoltarea turistică se face cu respect față de oameni și natură.

Codul Global de Etică pentru Turism (UNWTO)

Adoptat în 1999, Codul constituie un ansamblu de principii de bază menite să ghideze managementul dezvoltării turismului. Obiectivul major este de a minimiza efectele negative ale turismului și de a maximiza beneficiile în promovarea dezvoltării durabile.

- **Respect reciproc**

Între turiști și gazde, protejarea patrimoniului natural și cultural
- **Informații oneste**

Operatorii furnizează informații complete și corecte turiștilor
- **Protecția angajaților**

Drepturile lucrătorilor din turism, condiții echitabile de muncă
- **Libertate de călătorie**

În condiții de demnitate și securitate pentru toți
- **Integrare locală**

Întreprinderile turistice integrate în viața economică locală
- **Echitate**

Distribuirea echitabilă a beneficiilor și cooperare pentru sustenabilitate

Transparența Decizională în Practică



Lipsa de transparență poate ascunde favoritisme, conflicte de interese sau chiar corupție, erodând încrederea între parteneri și afectând calitatea deciziilor.

Responsabilitate și Integritate

Niveluri de responsabilitate



Responsabilitatea autorităților

Prezentarea periodică a stadiului realizării promisiunilor (infrastructură, centre de informare). Evaluare prin indicatori de performanță și ajustare a politicilor.

Responsabilitatea mediului privat

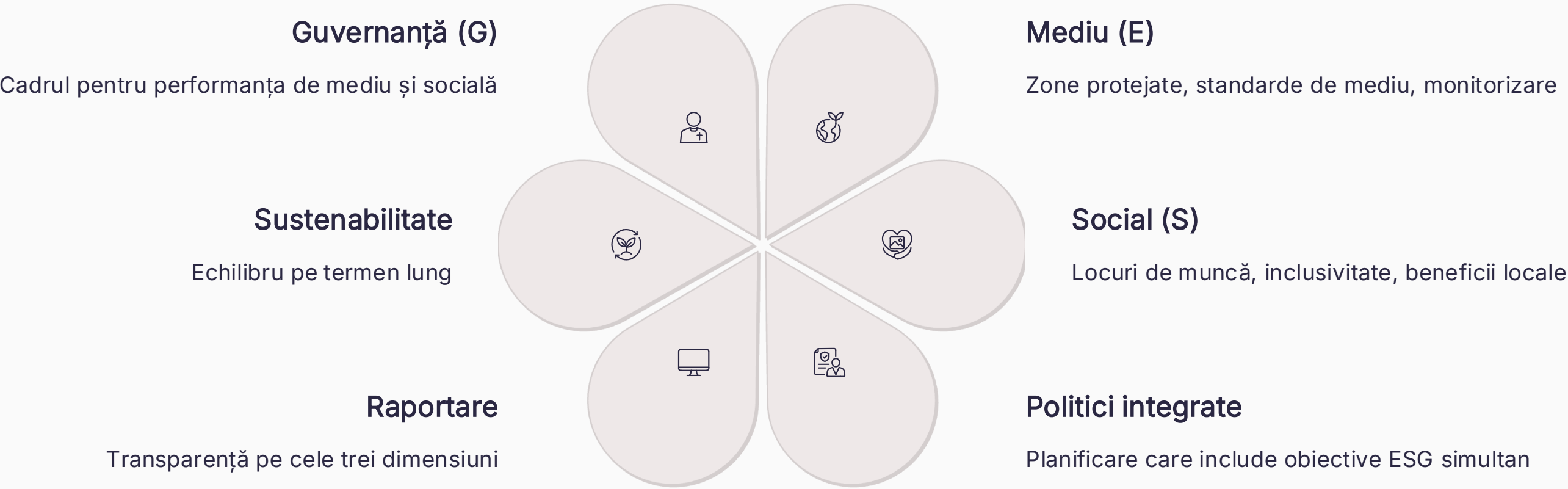
Comaniile răspund față de clienți (calitate promisă), angajați (tratament echitabil) și comunitate/mediu (protecția resurselor comune). Practici ESG corporative monitorizate de investitori.

Responsabilitatea față de mediu

Orice decizie trebuie cântărită în termenii impactului asupra mediului natural și social. Recunoașterea impacturilor și asumarea măsurilor de remediere sau compensare.

Corelarea Guvernanței cu Dimensiunile E și S

Dimensiunile E, S și G ale cadrului ESG se întrepătrund și se susțin reciproc. **Guvernanța** reprezintă infrastructura decizională și normativă care permite atingerea obiectivelor de mediu și sociale.



Guvernanța este "scheletul" pe care se construiesc "mușchii" și "țesuturile" de mediu și sociale ale turismului sustenabil. Un schelet solid permite o dezvoltare armonioasă; unul șubred va duce la prăbușirea întregului organism al sustenabilității.