



STRATEGIJA ODRŽIVOSTI TURISTIČKE ZAJEDNICE ZAGREBAČKE ŽUPANIJE

Listopad 2025. godine



Sadržaj

POPIS KRATICA	II
POPIS SLIKA	III
POPIS TABLICA	III
1. POLAZIŠTA	1
1.1. Kontekst	1
1.2. Uloga i zadaće Turističke zajednice Zagrebačke županije.....	3
1.3. Metodologija izrade dokumenta i sadržaj	6
2. OKVIR ODRŽIVOSTI TURISTIČKE ZAJEDNICE ZAGREBAČKE ŽUPANIJE	9
2.1. Važnost održivosti u turizmu za hrvatsko gospodarstvo.....	9
2.2. Uloga turističkih zajednica u održivom razvoju turizma	12
2.3. Strateški pristup Turističke zajednice Zagrebačke županije održivom razvoju turizma.....	14
3. ULOGA TURISTIČKE ZAJEDNICE ZAGREBAČKE ŽUPANIJE U RAZVOJU I PROMICANJU ODRŽIVIH PRAKSI	20
3.1. Strateško planiranje razvoja turizma.....	20
3.2. Poticanje i promocija održivih turističkih proizvoda	20
3.3. Koordinacija dionika, uključivanje zajednice, podizanje svijesti i međunarodna povezanost za održivi razvoj destinacije	22
3.4. Podrška edukaciji i osnaživanju dionika	23
3.5. Praćenje, evaluacija i izvještavanje kao temelj održivog razvoja turizma.....	24
3.6. Unaprjeđenje infrastrukture i usluga na održiv način.....	25
3.7. Pozicioniranje Zagrebačke županije kao održive destinacije na tržištu..	27
4. ANALIZA STANJA	29
4.1. PESTLE analiza za Turističku zajednicu Zagrebačke županije.....	29
4.2. Analiza prilika i izazova za Turističku zajednicu Zagrebačke županije ...	36
4.3. Analiza postojećih djelatnosti i dokumenata Turističke zajednice Zagrebačke županije u kontekstu održivosti	45
5. MATERIJALNE TEME	50
5.1. Doprinos Ciljevima održivog razvoja	50
5.2. Dionici Turističke zajednice Zagrebačke županije.....	59
5.3. Rizici i prilike za Turističku zajednicu Zagrebačke županije po materijalnim temama	63
6. CILJEVI ODRŽIVOSTI TURISTIČKE ZAJEDNICE ZAGREBAČKE ŽUPANIJE	67
6.1. Ciljevi održivosti za klimu i okoliš u turizmu.....	67
6.2. Društveni ciljevi održivosti u turizmu	70
6.3. Upravljački ciljevi u turizmu.....	72
7. IZVJEŠTAVANJE O ODRŽIVOSTI	76
8. KOMUNIKACIJA STRATEGIJE ODRŽIVOSTI TURISTIČKE ZAJEDNICE ZAGREBAČKE ŽUPANIJE	77
PRILOG 1. AKCIJSKI PLAN 2026. – 2028.	79
LITERATURA	84

Popis kratica

AI	Artificial intelligence
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DMO	Destination Management Organisation
DOP	Društveno odgovorno poslovanje
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ESG	Environmental, Social, Governance
ESIF	Europski strukturni i investicijski fond
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EU	Europska unija
GSTC	Global Sustainable Tourism Council
HTZ	Hrvatska turistička zajednica
INTERREG	European Territorial Co-operation
IoT	Internet of Things
IT	Informacijske tehnologije
LCA	Life Cycle Assessment
LTZ	Lokalna turistička zajednica
MSP	Mikro, mala i srednja poduzeća
NN	Narodne novine
OPG	Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo
OPP	Održiva potrošnja i proizvodnja
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TZ	Turistička zajednica
TZZŽ	Turistička zajednica Zagrebačke županije
UN	Ujedinjeni narodi
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
WEF	World Economic Forum
WTTC	World Travel & Tourism Council

Popis slika

Slika 1. Faze izrade Strategije održivosti Turističke zajednice Zagrebačke županije ...7

Popis tablica

Tablica 1. SWOT analiza održivog turizma Zagrebačke županije	18
Tablica 2. PESTLE analiza za Turističku zajednicu Zagrebačke županije.....	29
Tablica 3. Izazovi za Turističku zajednicu Zagrebačke županije	41
Tablica 4. Prilike za Turističku zajednicu Zagrebačke županije.....	43
Tablica 5. Turizam i Ciljevi održivog razvoja.....	51
Tablica 6. Dionici Turističke zajednice Zagrebačke županije	60
Tablica 7. Rizici i prilike po materijalnim temama Turističke zajednice Zagrebačke županije.....	64
Tablica 8. Ciljevi održivosti za klimu i okoliš u turizmu	68
Tablica 9. Društveni ciljevi održivosti u turizmu	71
Tablica 10. Ciljevi održivosti za klimu i okoliš u turizmu	74

1. POLAZIŠTA

1.1. Kontekst

U vremenu kada je ekološka i društvena svijest sve izraženija, rasprava o turizmu neizbježno uključuje i pitanje njegove održivosti. Kako se industrija prilagođava promjenjivim zahtjevima putnika (turista, posjetitelja) važnost primjene održivih strategija u sektoru putovanja nikada nije bila jasnija ni hitnija. Na čelu ove transformacije nalaze se organizacije za upravljanje destinacijom (DMO), koje se sve više oslanjaju na podatke kako bi donosile informirane odluke, temeljeći ih na stvarnim uvidima u preferencije putnika, a pritom nastojeći zadržati konkurentsku prednost.

Nadalje, organizacije za upravljanje destinacijom sve se češće suočavaju s izazovom ne samo odgovaranja na kratkoročne turističke trendove, već i pokretanja dugoročnih, održivih transformacijskih procesa. S obzirom na sve izraženije globalne ekološke promjene, društvena očekivanja i rastuće političke zahtjeve prema turističkom sektoru, DMO-ovi moraju proširiti svoju ulogu i aktivno doprinositi održivom razvoju svojih destinacija. To zahtijeva promjenu načina razmišljanja i integraciju održivih praksi na svim razinama upravljanja turističkom destinacijom ([Größwang, 2025](#)).

Razvoj i upravljanje destinacijama u velikoj mjeri određuje smjer u kojem se razvija globalna turistička industrija. Brojni izvori ukazuju na to da turizam ima potencijal za daljnji rast pod utjecajem različitih socio-ekonomskih čimbenika, poput demografskih promjena, gospodarskog blagostanja, širenja poslovanja te kulturnih ali i elektroničkih povezanosti. Ovi čimbenici predstavljaju velik izazov za dionike koji donose odluke o smjeru razvoja turističkih destinacija, pri čemu se posebno naglašavaju načela održivosti. Dakle, upravljanje turističkom destinacijom je složen i zahtjevan zadatak koji traži integrirani, sustavni pristup. Sa strane potražnje, turisti imaju ogroman izbor destinacija. Sa strane ponude, organizacije za upravljanje destinacijom natječu se za turiste na visoko konkurentnim tržištima. Upravo stoga konkurentnost i atraktivnost destinacija zahtijevaju učinkovite i održive strategije, koje se temelje na uvjetima tržišta i preferencijama turista, ali i na uravnoteženju interesa svih dionika unutar same destinacije ([Aleksandrov, 2014](#)). Naime, brojne analize su pokazale kako je odnos između održivosti i konkurentnosti turizma pozitivan ([Rodríguez-Díaz i Pulido-Fernández, 2020](#)).

Održivost je ključni čimbenik konkurentnosti turističkih destinacija. Ona predstavlja prioritetno pitanje za turizam zbog svog višedimenzionalnog utjecaja na lokalna područja. Provedba održivog lokalnog razvoja i poslovnih modela zadovoljava potrebe i očekivanja turista, poduzeća i lokalnog stanovništva te nudi mogućnosti za ekološki, društveni, ekonomski i kulturni napredak. Nadalje, održivost je kolektivni napor koji

uključuje više aktera i razine upravljanja. U području upravljanja turizmom, pojedinci, privatna poduzeća, institucije i donositelji politika imaju ključnu ulogu u očuvanju prirodnih resursa, razvoju lokalnih područja i zaštiti kulturne baštine, osobito kada je održivost u središtu interesa. Osim toga, nove međunarodne regulative i politički dokumenti globalnih institucija čine održivost sve važnijim zahtjevom za poslovanje. Središnja uloga održivosti vidljiva je ne samo u političkom i društvenom kontekstu, već i u znanstvenim raspravama, gdje se opsežno istražuje utjecaj održivosti na razvoj turizma i konkurentnost turističkih destinacija, kao i na uključenost dionika. Također se proučavaju načini mjerenja održivih učinaka, kao i opseg i sadržaj strategija održivog razvoja ([d'Angella i suradnici, 2025](#)).

Ne manje važno, organizacije za upravljanje destinacijom imaju širok doseg. One utječu na to kako putnici doživljavaju neko mjesto čak i prije nego što se počnu pakirati. Zbog toga imaju veliku moć, ne samo u privlačenju posjetitelja, već i u oblikovanju utjecaja koji ti posjetitelji ostavljaju za sobom. Ne postoji univerzalni pristup za to kako neka destinacija započinje svoju priču, no kao i svaka marketinška strategija, i ova bi trebala biti ukorijenjena u temeljnim vrijednostima i identitetu destinacije, kako bi komunikacija bila prepoznatljiva i jasno povezana s brendom turističke destinacije u cjelini ([Filak, 2025](#)).

Održivi turizam obuhvaća različite oblike, uključujući ([Data Appeal, 2025](#)) ekoturizam koji je usmjeren na očuvanje prirodnog okoliša i promicanje zaštite prirode, istovremeno pružajući posjetiteljima jedinstveno i edukativno iskustvo; turizam temeljen na zajednici koji naglašava uključenost lokalne zajednice u razvoj turizma i donošenje odluka te ostvaruje koristi za lokalno gospodarstvo te regenerativni turizam koji ima za cilj obnavljanje i popravljavanje prirodnog okoliša, zajednica i kulturne baštine, stvarajući pozitivan neto učinak na destinaciju. Ovi oblici održivog turizma mogu se preklapati i nisu međusobno isključivi, a konkretan pristup ovisi o destinaciji i ciljevima njezinih dionika.

Na osnovu svega gore navedenog, Europska komisija službeno je potvrdila ključnu ulogu organizacija za upravljanje destinacijom u oblikovanju budućnosti održivog turizma na razini cijelog kontinenta. DMO-ovi su prepoznati kao strateški akteri u okviru nadolazeće Strategije EU za održivi turizam. Strategija će se također usmjeriti na jačanje konkurentnosti, izgradnju otpornosti na klimatske promjene, poticanje digitalne inovacije te pametno upravljanje turističkim tokovima. Poseban naglasak bit će stavljen i na razvoj kvalificirane i kompetentne radne snage. U tom kontekstu, važno je stvaranje pravednijeg i uravnoteženijeg turističkog modela, koji promiče bolje uvjete rada, pošteno tržišno natjecanje, jače lokalne vrijednosne lance i veći angažman zajednice. Također važna je usklađenost politika turizma i prometa, s naglaskom na to da održivi

turizam nije moguć bez uključivih i klimatski osviještenih rješenja za mobilnost ([CityDNA, 2025](#)).

U svakoj raspravi o upravljanju destinacijom i ulozi organizacija za upravljanje destinacijama, važno je razmisliti zašto su one uopće potrebne. Prvo, ni javni ni privatni sektor samostalno ne mogu osigurati dugoročnu održivost destinacije niti da turističke aktivnosti donose korist svim uključenim dionicima – posjetiteljima, lokalnim stanovnicima i poduzećima. Potrebno je posvećeno i proaktivno upravljanje kako bi se osiguralo da se interesi svih koje turizam pogađa – bilo pozitivno ili negativno – drže u ravnoteži. Upravo je to ključna zadaća DMO-a. Drugo, turistički sektor karakterizira velik broj malih poduzeća koja pružaju raznolike turističke usluge. Ta su poduzeća najčešće fokusirana na vlastito poslovanje te im često nedostaje vremena, resursa, a možda i stručnosti za šire sagledavanje industrije. Zbog toga mogu propustiti prilike za razvoj kompetencija i vještina, razvoj proizvoda, inovacije ili otvaranje novih tržišta, kao i razumijevanje ili dostupnost podrške za poslovanje i obrazovanje. DMO može pomoći u popunjavanju tih praznina. Treće, širok spektar organizacija koje raspolažu resursima, imovinom, vještinama, znanjem i utjecajem, a koje mogu doprinijeti razvoju turizma – iz državnog, poslovnog, civilnog i nevladinog sektora – često djeluju samostalno ili surađuju u vrlo ograničenom opsegu. Potrebno ih je potaknuti na suradnju na lokalnoj ili regionalnoj razini kako bi njihovi koordinirani i udruženi napori imali veći učinak nego kad djeluju pojedinačno. Okupiti ih u partnerstvo za proaktivnim upravljanjem turističkom destinacijom temeljna je uloga DMO-a ([OECD, 2024](#)).

1.2. Uloga i zadaće Turističke zajednice Zagrebačke županije

Turistička zajednica Zagrebačke županije (dalje u tekstu i: TZZŽ) je ključna institucija u razvoju i promociji turizma na području Zagrebačke županije, koja okuplja različite dionike iz turističkog sektora te surađuje s lokalnim zajednicama, gospodarstvom i državnim tijelima. TZZŽ prepoznaje važnost održivog razvoja kao temelja za dugoročnu konkurentnost i kvalitetu turističke ponude, integrirajući principe okolišne, društvene i upravljačke održivosti u svoje djelovanje. Kroz strateške aktivnosti usmjerene na razvoj raznolikih i selektivnih oblika turizma, te jačanje suradnje među dionicima, TZZŽ potiče odgovorno upravljanje resursima i očuvanje prirodnih i kulturnih vrijednosti županije.

Turistička zajednica Zagrebačke županije započela je s radom 1. rujna 1998. godine. Javna je neprofitna organizacija osnovana temeljem Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma ([NN 52/19, 42/20](#)) za područje Zagrebačke županije, čiji su članovi turističke zajednice općina, gradova, mjesta i područja koje su osnovane na području Zagrebačke županije, poznate i kao Zeleni zagrebački prsten. Turistička zajednica Zagrebačke županije provodi aktivnosti proizašle iz zadaća turističkih

zajednica definiranih navedenim Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma. Unapređuje boravak turista, promovira turistički proizvod i razvija svijest o važnosti i učincima turizma, te dodaje novi element pametnog turističkog proizvoda na području destinacije, s naglaskom na održivi, zeleni turizam.

Turistička zajednica Zagrebačke županije koordinira i nadzire rad sustava lokalnih turističkih zajednica Zagrebačke županije.

Sukladno navedenom Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma ([NN 52/19, 42/20](#)), zadaće TZŽŽ-a, kao regionalne destinacijske menadžment organizacije su:

- sudjelovanje u izradi strateških dokumenata i druge planske podloge za razvoj turizma
- donošenje strateškog marketinškog plana za područje županije, sukladno strateškom marketinškom planu hrvatskog turizma
- sudjelovanje u provođenju strateških marketinških projekata koje je definirala Hrvatska turistička zajednica
- sudjelovanje u procesima zakonodavstva, prostornog planiranja, te ostalih instrumenata regulacije i upravljanja na razini županije radi osiguranja konkurentnog, dugoročno održivog razvoja turizma
- koordinacija i komunikacija s dionicima privatnog i javnog sektora županije
- suradnja s ključnim partnerima i drugim županijama, te turističkim zajednicama svih razina radi razvoja ponude ključnih regionalnih i među-regionalnih turističkih proizvoda
- praćenje i podupiranje kandidiranja javnih turističkih projekata na nacionalne izvore sufinanciranja i izvore sufinanciranja iz Europske unije u suradnji s ostalim županijskim dionicima i lokalnim turističkim zajednicama
- pokretanje i upravljanje inicijativama razvoja i unaprjeđenja ključnih turističkih proizvoda županije
- upravljanje kvalitetom – utvrđivanje normi, kriterija i oznaka kvalitete turističkih proizvoda na nivou županije
- upravljanje javnom turističkom infrastrukturom
- provođenje javnih natječaja za dodjelu potpora za manifestacije lokalnog značenja, potpora turističkim zajednicama na turistički nedovoljno razvijenim područjima, te potpora projektima turističkih inicijativa i proizvoda na turistički nedovoljno razvijenim područjima u županiji
- provođenje edukacija i podizanje kompetencija zaposlenih u sustavu turističkih zajednica i dionika turističkog sektora na području županije
- nadzor i koordinacija lokalnih turističkih zajednica
- uspostavljanje detaljne turističke statistike županije koja sadrži podatke o ponudi i potražnji

- sudjelovanje u razvoju i upravljanju sustavom eVisitor i ostalim turističkim informacijskim sustavima sukladno uputama Hrvatske turističke zajednice kao što su: jedinstveni turistički informacijski portal, te evidencija svih oblika turističke ponude/atrakcija na području županije
- provođenje istraživanja o zadovoljstvu posjetitelja i druga tržišna istraživanja
- uspostavljanje sustava poslovne inteligencije temeljene na informatičkim tehnologijama (baze podataka, B2B portal, sistematizacije istraživanja, infografike) na razini županije
- stvaranje, održavanje i redovito kreiranje sadržaja na mrežnoj stranici i profilima društvenih mreža
- definiranje smjernica i standarda za oblikovanje turističkih promotivnih materijala lokalnih turističkih zajednica
- uspostavljanje marketinške infrastrukture temeljene na informatičkim tehnologijama
- provođenje aktivnosti strateškog i operativnog marketinga (brending regije, online i offline aktivnosti, mrežne stranice i profili društvenih mreža, sajmovi, studijska putovanja, prezentacije, partnerstva, sponzorstva i slično)
- koordinacija i provedba udruženog oglašavanja na regionalnoj razini
- obavljanje i drugih poslova propisanih ovim Zakonom ili drugim propisom.

Turistička zajednica Zagrebačke županije razvija održivi turizam u Zagrebačkoj županiji i kroz projekte sufinancirane kroz programe Europske unije (INTERREG, Obzor Europa, Europski fond za regionalni razvoj i drugi).

Nadalje, od 2023. godine, Turistička zajednica Zagrebačke županije imenovala je i koordinatora za održivost. Isti predstavlja profesionalca odgovornog za vođenje i koordinaciju inicijativa za održivost, a koji kroz svoju ulogu kombinira okolišne, društvene i ekonomske čimbenike te ima snažan fokus na pitanja okoliša i socijalne pravde.

TZZŽ kao specifična institucija ima jedinstvene odgovornosti, resurse i područje djelovanja, stoga joj je potrebna vlastita institucionalna strategija održivosti koja jasno definira kako će upravljati svojim aktivnostima i procesima na način koji je u skladu s principima održivosti. Takva strategija omogućuje TZZŽ da unutar svoje organizacije uspostavi jasne ciljeve, procedure i standarde koji će osigurati održivo poslovanje i djelovanje, prilagođeno specifičnostima Zagrebačke županije.

Ona pomaže u jačanju organizacijske kulture usmjerene na odgovorno korištenje resursa, transparentnost u radu, efikasnu komunikaciju s dionicima i poticanje inovacija. Također, vlastita Strategija održivosti daje TZZŽ alat za praćenje i izvještavanje o ostvarivanju održivih ciljeva, što značajno povećava vjerodostojnost i

odgovornost prema partnerima i zajednici. Ukratko, institucionalna strategija održivosti TZZŽ je ključna za to da sama organizacija postane primjer dobre prakse u održivom upravljanju, a što značajno pridonosi ukupnoj održivosti turističkog razvoja županije.

O konkretnim naporima TZZŽ u razvoju održivog turizma, kao i priznanjima za svoj rad više u drugim dijelovima predmetnog dokumenta.

1.3. Metodologija izrade dokumenta i sadržaj

S obzirom na rastuće zahtjeve tržišta i globalne trendove u održivom turizmu, TZZŽ nastoji svojom institucionalnom strategijom održivosti uskladiti vlastite procese, organizacijsku kulturu i komunikaciju s principima ESG (ekološkim, društvenim i upravljačkim) kriterija. To uključuje unaprjeđenje upravljanja resursima, transparentnost u radu, razvoj kapaciteta i kompetencija zaposlenika te poticanje inovacija i digitalizacije u turističkom sektoru. Svojom institucionalnom strategijom TZZŽ želi postati primjer održivog upravljanja unutar sektora turizma, povećati svoju vjerodostojnost prema lokalnoj zajednici, partnerima i posjetiteljima, te osigurati dugoročnu održivost i otpornost destinacije.

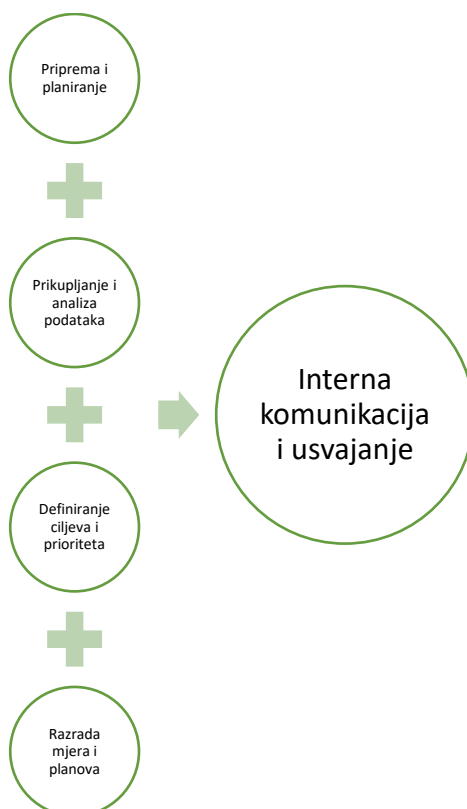
Pristup izradi Strategije održivosti Turističke zajednice Zagrebačke županije (dalje u tekstu i: Strategija) temelji se na integriranom metodološkom okviru koji se oslanja na četiri ključna načela: (1) multidisciplinarnost, (2) uključivost, (3) komplementarnost i (4) transparentnost. Načelo multidisciplinarnosti omogućava sagledavanje turizma kao složenog i dinamičnog fenomena koji zahtijeva povezivanje različitih znanstvenih i stručnih područja, uključujući ekonomiju, ekologiju, sociologiju i menadžment, što je u skladu s recentnim znanstvenim istraživanjima koja naglašavaju potrebu za holističkim pristupom u upravljanju održivim turizmom. Uključivost predstavlja temeljnu komponentu procesa, jer je održivi razvoj moguć jedino kroz aktivno uključivanje svih relevantnih dionika, od lokalne zajednice, poslovnih subjekata, javnih tijela do stručnjaka i akademske zajednice, čime se osigurava usklađenost interesa i stvaranje zajedničke vizije. Takav participativni pristup, prepoznat u literaturi kao najbolja praksa za uspjeh strategija održivosti, dodatno potiče povjerenje i suradnju među akterima.

Načelo komplementarnosti osigurava da je Strategija usklađena s višim razinama strateških dokumenata i politika, poput ciljeva Zagrebačke županije, jedinica lokalne samouprave, nacionalnih i međunarodnih okvira, uključujući ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih naroda, što potvrđuju stručne analize kao nužnost za koherentnost i efektivnost provedbe. Transparentnost je osigurana kroz participativni proces koji obuhvaća široku konzultaciju, javnu raspravu i kontinuirano prikupljanje i provjeru podataka, što potvrđuje i recentna literatura kao jedan od ključnih faktora uspjeha strateških dokumenata jer doprinosi legitimnosti i odgovornosti. U ovom kontekstu,

iskorišteni su doprinosi širokog kruga dionika okupljenih oko izrade Plana upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine.

Temeljeći se na navedenome, praktične aktivnosti provedene tijekom izrade Strategije uključivale su obilaske terena za neposredno razumijevanje lokalnih uvjeta, intervjuje i sastanke s ključnim dionicima radi prikupljanja kvalitativnih informacija, kao i prikupljanje sekundarnih podataka iz relevantnih izvora. Dodatno, korišten je *benchmarking* kako bi se usporedili primjeri dobre prakse i identificirali mogući modeli primjene, te analiza trendova i tržišta koja je pomogla u prepoznavanju prilika i rizika u turističkom sektoru. Ovaj sveobuhvatni i interdisciplinarni pristup osigurava da Strategija održivosti TZZŽ ne samo odražava lokalne specifičnosti, nego je i usklađena s globalnim trendovima, stručnim i znanstvenim saznanjima, čime se povećava njezina relevantnost i dugoročna primjenjivost.

Slika 1. Faze izrade Strategije održivosti Turističke zajednice Zagrebačke županije



Slijedom navedenoga, izrada dokumenta prevedena je u pet faza:

1. Priprema i planiranje - u ovoj fazi formirao se projektni tim unutar TZZŽ, definirao se opseg i ciljevi strategije, te izradio detaljan plan rada i vremenski okvir. Utvrđeni su ključni interni resursi, odgovornosti i metodologija prikupljanja podataka.
2. Prikupljanje i analiza podataka - provedba unutarnjih istraživanja poput analiza postojećih podataka, intervju s zaposlenicima i ključnim internim dionicima, te terenskih obilazaka. Analiziralo se postojeće stanje, identificirale snage, slabosti, prilike i rizici povezani s održivošću unutar TZZŽ.

3. Definiranje ciljeva i prioriteta - na temelju analiziranih podataka unutar TZZŽ definirani se jasni i mjerljivi ciljevi održivosti koji su relevantni za internu organizaciju. Prioriteti su usklađeni s misijom i strateškim smjernicama TZZŽ.
4. Razrada mjera i planova – razvijene su konkretne interne mjere, aktivnosti, rokovi i odgovornosti unutar TZZŽ koje će omogućiti ostvarenje ciljeva održivosti. U ovoj fazi usklađeni su procesi, organizacijska kultura i resursi s ESG kriterijima.
5. Interna komunikacija i usvajanje - projektni tim unutar TZZŽ organizirao je prezentacije i radne sastanke za zaposlenike i dionike s ciljem usuglašavanja i formalnog usvajanja Strategije unutar organizacije.

Strategija održivosti TZZŽ obuhvaća analizu trenutnog stanja, definiranje ključnih izazova i prilika, postavljanje održivih ciljeva te planove za njihovu provedbu i praćenje, uključujući komunikaciju s dionicima i izvještavanje o postignućima. Kroz kontinuiranu suradnju i dijalog s partnerima, TZZŽ gradi temelje za održivi razvoj turizma u Zagrebačkoj županiji, što je ključno za očuvanje turističke atraktivnosti i društveno-ekonomskog napretka regije.

2. OKVIR ODRŽIVOSTI TURISTIČKE ZAJEDNICE ZAGREBAČKE ŽUPANIJE

2.1. Važnost održivosti u turizmu za hrvatsko gospodarstvo

U posljednja dva desetljeća globalni politički, ekonomski i društveni trendovi jasno su se usmjerili prema održivom razvoju, čemu su snažan poticaj dali [Pariški sporazum o klimatskim promjenama](#) i UN-ova [Agenda 2030 za održivi razvoj](#).

Turizam je globalni fenomen i kao takav ima i pozitivne i negativne učinke na naš planet i ljude. Turizam donosi brojne koristi. Može osnažiti lokalne zajednice pružanjem dodatnih izvora prihoda, resursa i infrastrukturnih ulaganja. Doprinosi većoj zaposlenosti, očuvanju kulture i jezika, te jačanju međukulturnog razumijevanja. S druge strane, turizam može imati i negativne posljedice. Prekomjerni turizam (overtourism) može značajno narušiti kvalitetu života lokalnog stanovništva, iscrpiti prirodne resurse i uzrokovati gentrifikaciju. Postoji i rizik da zajednice postanu pretjerano ovisne o turizmu kao glavnom izvoru prihoda. Neke destinacije se suočavaju s pojavom tzv. "disneyfikacije" kada kulturna iskustva postanu toliko komercijalizirana i pojednostavljena da izgube svoju autentičnost ([Hynes, 2025](#)).

Doprinos putovanja i turizma globalnom BDP-u procjenjuje se na 16 trilijuna dolara do 2034. godine. Ovaj sektor također se suočava sa složenim izazovima, uključujući napetosti između posjetitelja i lokalnog stanovništva, rizik od globalnih poremećaja te negativni pritisak koji vrši na prirodu ([WEF, 2025](#)). Naime, ako se turizmom loše upravlja, može narušiti dugoročnu održivost destinacije povećavajući pritisak na prirodne resurse, infrastrukturu i lokalne zajednice. Stručnjaci ističu da će turizam biti održiv samo ako se razvija i upravlja imajući u vidu potrebe i posjetitelja i lokalne zajednice. Ne radi se o ograničavanju putovanja, već o njegovom oblikovanju tako da koristi svima uključenima. Budući da se očekuje porast omjera posjetitelja u odnosu na broj stanovnika, ovi će izazovi postajati sve izraženiji, osobito u destinacijama gdje je turizam izrazito koncentriran. Rješenja ne leže u ograničavanju potražnje, već u preraspodjeli turističkih tokova, raznolikosti ponude i širenju prilika na manje posjećene regije. Ako se provodi na pravi način, turizam može biti snažan pokretač lokalnog razvoja, ulaganja i kulturne razmjene pod uvjetom da je usklađen s ciljevima održivosti i potrebama zajednice ([WEF, 2025](#)).

Europska unija, kroz donošenje [Europskog zelenog plana](#) 2019. godine, dodatno je ubrzala ovaj proces, postavljajući ambiciozne ciljeve za klimatsku neutralnost i

očuvanje okoliša do 2050. godine. Strategije uključuju pakete ekonomskih i društvenih politika s naglaskom na obnovljive izvore energije, razvoj kružnog gospodarstva, digitalnu tranziciju i učinkovitije korištenje resursa.

Za provedbu ovih ciljeva uvedeni su regulatorni mehanizmi poput [EU taksonomije](#), sustava klasifikacije ekološki održivih aktivnosti EU koji daje jasne informacije koje su to investicije i aktivnosti održive i koji pomaže investitorima i tvrtkama da ulažu i u okolišno prihvatljive gospodarske aktivnosti te [Direktive o korporativnom izvješćivanju o održivosti](#) (CSRD), koja je ugrađena i u hrvatsko zakonodavstvo. Ovi instrumenti ne samo da potiču usklađivanje poslovnih praksi s načelima održivosti, već oblikuju i pristup financiranju, donošenju odluka te transparentnosti poslovanja. Republika Hrvatska, kao članica EU-a, obvezna je slijediti te smjernice, što otvara prilike, ali i zahtijeva prilagodbe, osobito u sektorima koji snažno ovise o prirodnim resursima, poput turizma.

Za Zagrebačku županiju, koja se nalazi u neposrednoj blizini Grada Zagreba, ali istovremeno obiluje zelenim krajolicima, prirodnom baštinom i kulturnim identitetom, održivost postaje ključna razvojna odrednica. Kroz održivi pristup turizmu moguće je očuvati okoliš, potaknuti uključivanje lokalne zajednice, razvijati autohtonu ponudu i dugoročno osigurati konkurentnost turističke destinacije. Održivost u ovom kontekstu nije samo poželjna praksa, već postaje strateški imperativ.

Klimatske promjene, koje donose sve učestalije ekstreme poput suša ili poplava, direktno utječu na turističku sezonu, poljoprivredu i kvalitetu infrastrukture. Istovremeno, turisti, posebno oni iz razvijenih zemalja, sve češće biraju destinacije koje jasno komuniciraju svoje okolišne i društvene vrijednosti. Za TZZŽ to znači potrebu za odgovornim i promišljenim razvojem turističke ponude, osnaživanjem ekološki prihvatljivih sadržaja, te boljim korištenjem resursa i energetske učinkovitosti.

Uz to, usmjeravanje prema obnovljivim izvorima energije i poticanje zelene mobilnosti u destinaciji (primjerice, biciklističke staze, javni prijevoz, električna vozila) mogu znatno doprinijeti smanjenju ugljičnog otiska turizma u županiji. Također, ulaganja u digitalizaciju i nove tehnologije omogućuju praćenje i optimizaciju resursa, upravljanje podacima i interakciju s posjetiteljima na održiviji način.

S obzirom na izraženu neravnomjernost razvoja među regijama u Hrvatskoj, održivost nudi model kojim se potiče revitalizacija manjih, ruralnih krajeva kroz lokalni turizam, razvoj malih poduzetnika, OPG-ova i kulturnih inicijativa. Time se ne samo jača gospodarska otpornost, već i doprinosi demografskoj obnovi i društvenoj koheziji.

Turizam koji se temelji na principima održivosti također stvara prostor za razvoj održivih poslovnih modela, posebno za male i srednje poduzetnike. Uključivanjem u lokalne lance vrijednosti, jačanjem vidljivosti i vjerodostojnosti, poduzetnici koji posluju odgovorno postaju atraktivniji za suvremene turiste, ali i za međunarodne investitore koji traže destinacije s jasnim ESG (ekološkim, društvenim i upravljačkim) profilom.

Napokon, održivost nije samo okolišno pitanje, već uključuje etično poslovanje, ravnopravnost, uključivost i socijalnu pravdu. TZZŽ može biti katalizator za promicanje tih vrijednosti među svojim dionicima, uključivanjem svih, lokalnih zajednica, poduzetnika, mladih, žena, ranjivih skupina i drugih u procese planiranja i razvoja turističke destinacije.

Zaključno, održivost u kontekstu hrvatskog gospodarstva i posebno turizma nije prolazni trend, već temeljna pretpostavka konkurentnosti i otpornosti u 21. stoljeću. Za TZZŽ to znači strateško usmjerenje prema razvoju destinacije koja ne ovisi isključivo o broju turista, već o kvaliteti ponude, očuvanju resursa, uključenosti lokalne zajednice i dugoročnoj održivosti svih turističkih aktivnosti.

Održivi turizam zauzima sve istaknutije mjesto unutar strateškog promišljanja razvoja hrvatskog gospodarstva, što potvrđuju brojni nacionalni i regionalni strateški dokumenti, među kojima se posebno izdvajaju [Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine](#), [Nacionalni plan razvoja održivog turizma do 2027. godine](#), [Plan razvoja Zagrebačke županije za period 2021. - 2027.](#) te Plan upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine. Ovi dokumenti ne promatraju turizam samo kroz prizmu ekonomskog rasta i broja posjetitelja, već ga pozicioniraju kao ključan alat za postizanje uravnoteženog, otpornog i inovativnog društveno-gospodarskog razvoja. U tom kontekstu, održivost više nije opcija, već temeljna pretpostavka dugoročne konkurentnosti hrvatskog turizma.

Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine definira četiri glavna cilja: (1) ostvarenje cjelogodišnjeg i regionalno ravnomjernijeg turizma, (2) očuvanje okoliša, prostora i klime, (3) povećanje konkurentnosti kroz inovacije te (4) izgradnju otpornog turističkog sektora. Ovi ciljevi odražavaju se i u Nacionalnom planu razvoja održivog turizma do 2027. godine, koji kroz deset posebnih ciljeva i pripadajuće mjere jasno definira prioritete, uključujući razvoj proizvoda više dodane vrijednosti, poticanje zelenih i digitalnih rješenja, smanjenje negativnih utjecaja turizma na okoliš, jačanje ljudskih potencijala te razvoj pametnih destinacija. Time održivost postaje međusektorski princip, obuhvaćajući ne samo okolišne, već i gospodarske, prostorne, socijalne i upravljačke aspekte razvoja.

Upravo na tim temeljima izrađen je Plan upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine, koji operativno povezuje nacionalne smjernice s potrebama i potencijalima regionalnog razvoja. Plan prepoznaje specifičnosti Zagrebačke županije, njezin kontinentalni karakter, ruralna područja, bogatu kulturnu i prirodnu baštinu te naglašava potrebu za sustavnim razvojem održivih turističkih proizvoda koji su u funkciji očuvanja resursa, jačanja lokalnog gospodarstva i kvalitete života stanovništva. Poseban naglasak stavlja se na integrirano destinacijsko upravljanje, digitalnu transformaciju, inovativna rješenja, poboljšanje infrastrukture i podizanje razine kvalitete turističke ponude.

Važnost održivog turizma dodatno je potvrđena Planom razvoja Zagrebačke županije za period 2021.–2027., koji prepoznaje turizam kao važan instrument za ostvarenje svojih razvojnih ciljeva. Plan definira četiri ključna posebna cilja: (1) povećanje konkurentnosti i društvene odgovornosti gospodarstva, (2) pozicioniranje županije kao zelene regije temeljene na ekološkoj proizvodnji i pametnim selima, (3) unaprjeđenje infrastrukture i kvalitete života kroz održivo korištenje resursa te (4) razvoj ljudskih potencijala i sustava upravljanja. Prvi od tih ciljeva, povećanje konkurentnosti i društvene odgovornosti, izravno uključuje mjeru razvoja kontinentalnog turizma, a upravo Plan upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine doprinosi njegovom ostvarivanju. Kontinentalni turizam se pritom ne promatra samo kroz prizmu posjetitelja, već kao potpora lokalnoj proizvodnji, očuvanju krajobraza, razvoju obrtništva i jačanju ruralnog identiteta.

Takav pristup pokazuje kako se turizam, osobito u kontinentalnim i ruralnim regijama poput Zagrebačke županije, može razvijati kao sinergijska komponenta lokalnog razvoja. On se ne temelji isključivo na privlačenju turista, već na pametnom upravljanju prostorom, resursima i ljudima, uz aktivno uključivanje zajednice i poduzetnika. Održivost je stoga postavljena kao temeljna nit vodilja koja povezuje gospodarske interese, okolišnu odgovornost i društveni napredak, čime turizam iz sektorskog okvira prelazi u ulogu strateškog pokretača ukupnog regionalnog razvoja. U kontekstu izazova klimatskih promjena, pritisaka na resurse i potrebe za većom otpornosti gospodarstva, ovakva orijentacija prema održivom turizmu potvrđuje svoju važnost ne samo za budućnost turizma, već i za dugoročni smjer razvoja Hrvatske u cjelini.

2.2. Uloga turističkih zajednica u održivom razvoju turizma

Upravljanje destinacijom mora prepoznati trendove, predvidjeti njihov razvoj, omogućiti internu dostupnost informacija, razvijati komunikaciju među subjektima zainteresiranim za razvoj destinacije, unaprijediti tehnike praćenja te adekvatno

poboljšati sve elemente upravljanja destinacijom. To je ključan dio turističke destinacije kako bi ona privukla veći broj posjetitelja i ostvarila željene koristi ([Aflič, 2012](#)).

Turističke zajednice su organizacije koje djeluju po načelu destinacijskog menadžmenta, a osnivaju se radi promicanja i razvoja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske usluge i usluge u turizmu ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane. Sustav turističkih zajednica, organiziranih po modelu destinacijske menadžment organizacije čine lokalne turističke zajednice koje se osnivaju za područje jedne ili više jedinica lokalne samouprave, otoka, rivijere ili slične prostorne cjeline, regionalne turističke zajednice koje se osnivaju za područje jedne ili više jedinica područne (regionalne) samouprave, Turistička zajednica Grada Zagreba za područje Grada Zagreba i Hrvatska turistička zajednica za područje Republike Hrvatske ([HTZ, 2025](#)).

Lokalne i regionalne turističke zajednice imaju ključnu ulogu u razvoju održivog turizma jer djeluju na terenu gdje se turističke aktivnosti neposredno odvijaju i gdje se najizravnije osjeća njihov utjecaj na zajednicu, gospodarstvo i okoliš. Njihova uloga višestruka je i uključuje strateško planiranje, koordinaciju svih dionika, promociju odgovornog ponašanja, edukaciju te upravljanje resursima.

Prije svega, turističke zajednice sudjeluju u oblikovanju i provedbi razvojnih strategija koje trebaju biti usklađene s načelima održivosti, a koja podrazumijevaju ravnotežu između ekonomskog razvoja, očuvanja prirodne i kulturne baštine te kvalitete života lokalnog stanovništva. One prepoznaju lokalne specifičnosti i potencijale te kroz strateške dokumente planiraju razvoj koji ne ugrožava resurse za buduće generacije.

Kao platforme za umrežavanje, lokalne i regionalne TZ povezuju dionike iz različitih sektora, ugostitelje, proizvođače, kulturne institucije, udruge, javna tijela i druge te potiču suradnju u stvaranju održivih turističkih proizvoda. Također, provode edukacije i informiraju lokalno stanovništvo i poslovne subjekte o važnosti održivosti, potičući ih na uključivanje u turizam na način koji je odgovoran i dugoročno isplativ.

Turističke zajednice također imaju važnu ulogu u usmjeravanju turističke potražnje prema održivim oblicima turizma kroz promociju cjelogodišnjih i selektivnih oblika turizma (primjerice, ruralni, kulturni, aktivni, zdravstveni, enogastronomski), kroz razvoj tematskih ruta, interpretaciju baštine i poticanje posjeta manje poznatim lokacijama čime se rasterećuju najopterećenije točke.

Nadalje, TZ mogu utjecati na ponašanje turista putem komunikacijskih kanala i kampanja koje promoviraju odgovorno ponašanje (primjerice, očuvanje okoliša,

poštivanje lokalnih običaja i kulturne baštine te racionalno korištenje resursa). Istovremeno, one prikupljaju i analiziraju podatke o turističkim tokovima i navikama, što je osnova za donošenje kvalitetnih odluka i praćenje održivosti u destinaciji. U konačnici, lokalne i regionalne turističke zajednice djeluju kao posrednici između lokalnih interesa i nacionalnih ili međunarodnih politika, čime mogu aktivno sudjelovati u oblikovanju politika koje podržavaju održivi razvoj turizma na svim razinama.

Turistička zajednica Zagrebačke županije, kao regionalna turistička zajednica, u svom sustavu broji sljedeće lokalne turističke zajednice:

- Turistička zajednica grada - Velika Gorica
- Turistička zajednica grada - Jastrebarsko
- Turistička zajednica grada - Sveta Nedelja
- Turistička zajednica grada - Samobor
- Turistička zajednica grada - Ivanić-Grad
- Turistička zajednica grada - Zaprešić
- Turistička zajednica grada - Sveti Ivan Zelina
- Turistička zajednica općine - Pisarovina
- Turistička zajednica područja - Savsko-sutlanska dolina i brigi
- Turistička zajednica grada - Dugo Selo
- Turistička zajednica grada - Vrbovec
- Turistička zajednica općine - Krašić
- Turistička zajednica područja - Posavine i Prigorja.

2.3. Strateški pristup Turističke zajednice Zagrebačke županije održivom razvoju turizma

Turizam Zagrebačke županije temelji se na viziji razvoja koja usklađuje gospodarski napredak, očuvanje prirodnih i kulturnih vrijednosti te društvenu odgovornost svih uključenih dionika. U središtu tog pristupa nalazi se održivost kao temeljno razvojno načelo koje se provlači kroz sve aspekte upravljanja destinacijom, od strateškog planiranja i pozicioniranja, do provedbe konkretnih aktivnosti na terenu.

Održivost za TZZŽ znači odgovoran odnos prema prostoru, uključivanje lokalne zajednice, očuvanje baštine, racionalno korištenje resursa, ravnotežu između ekonomskih koristi i zaštite okoliša, poticanje socijalne uključenosti te razvoj turizma koji ne iscrpljuje, već dugoročno oplemenjuje destinaciju. Upravo stoga uključivanje održivih praksi nije samo u skladu s globalnim i europskim smjerovima razvoja turizma, već predstavlja nužnost u kontekstu klimatskih promjena, promjena ponašanja potrošača i potrebe za većom otpornosti destinacije.

Načela održivosti jasno su ugrađena u temeljna razvojna načela turizma Zagrebačke županije, od promicanja cjelogodišnjeg turizma, zaštite prirodnih resursa i uključivanja

lokalnog stanovništva, do razvoja inovativnih i dostupnih turističkih proizvoda visoke kvalitete. Kroz ovakav pristup, TZŽ nastoji smanjiti sezonalnost, povećati lokalnu dodanu vrijednost, potaknuti kružno gospodarstvo i ojačati imidž županije kao održive, autentične i zelene destinacije.

Održivost je također snažno prisutna i u viziji turizma Zagrebačke županije, koja je usklađena s vizijama ključnih nacionalnih i europskih strateških dokumenata, uključujući [Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030.](#), [Strategiju razvoja održivog turizma do 2030.](#), [Nacionalni plan razvoja održivog turizma do 2027.](#) i [Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma 2023.–2027.](#)

Vizija županijskog turizma stoga jasno ističe: *Zagrebačka županija – jedinstvena i najpoželjnija cjelogodišnja hrvatska kontinentalna turistička destinacija, poželjna za investicije, rad i život, temeljena na održivosti, otpornosti i inovativnosti.*

Ovaj pristup održivosti usklađen je i s globalnim ciljevima održivog razvoja ([Agenda 2030](#)), posebno ciljevima koji se odnose na promicanje održivog turizma, očuvanje lokalne kulture, stvaranje novih radnih mjesta, poticanje odgovorne potrošnje i proizvodnje, te zaštitu prirodnih ekosustava. TZŽ prepoznaje svoju ulogu kao aktivnog aktera u provedbi tih ciljeva na regionalnoj razini.

Kroz konkretne strateške prioritete i ciljeve, održivost se u turizmu Zagrebačke županije očituje u sljedećem:

- jačanju lokalne ekonomije i poduzetništva putem održivih turističkih proizvoda i usluga
- očuvanju i interpretaciji kulturne i prirodne baštine na odgovoran način
- promociji ekološki prihvatljivih oblika mobilnosti, smještaja i rekreacije
- razvoju pristupačne i uključive infrastrukture za sve skupine posjetitelja
- edukaciji i umrežavanju dionika u svrhu implementacije zelenih i kružnih modela poslovanja
- u stalnom praćenju zadovoljstva posjetitelja i lokalne zajednice radi unapređenja kvalitete života i turističkog doživljaja.

Nadalje, TZŽ potiče transformaciju turizma u smjeru klimatske neutralnosti, otpornosti i pozitivnog društvenog učinka, prateći suvremene međunarodne smjernice, uključujući i inicijative kao što su [One Planet Sustainable Tourism Programme](#), te smjernice Svjetske turističke organizacije (UNWTO) i Svjetskog vijeća za putovanja i turizam (WTTC).

Naime, održivi razvoj turizma u Zagrebačkoj županiji nije samo dugoročni cilj, već je okvir djelovanja u sadašnjosti, usmjeren na stvaranje ravnoteže između rasta i

očuvanja, lokalne koristi i međunarodne atraktivnosti, te turizma koji donosi vrijednost svim generacijama.

Europska turistička politika temelji se na [Europskom programu za turizam 2030.](#), koja ima za cilj učiniti turizam zelenijim, digitalnijim i održivijim. Europsko vijeće je krajem 2022. godine usvojilo zaključke o uspostavi navedenog [Europskog programa za turizam 2030.](#), koji uključuje višegodišnji plan rada EU-a kako bi se državama članicama, javnim tijelima, Europskoj komisiji i dionicima pružila potpora u tome da turistički sektor učine zelenijim i održivijim, otpornijim i digitaliziranijim. Predloženim aktivnostima i rezultatima pružaju se strateške smjernice za praćenje napretka tog programa u pet prioriternih područja: (1) poticajni okvir politike i upravljanje, (2) zelena tranzicija, (3) digitalna tranzicija, (4) otpornost i uključivost te (5) vještine i potpora tranziciji.

Kako je već istaknuto, Plan upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine temelji se na održivom i regenerativnom pristupu razvoju turističke destinacije te obuhvaća tri međusobno povezana cilja.

Prvi cilj usmjeren je na promociju održivog i regenerativnog turizma te jačanje prepoznatljivosti Zagrebačke županije kao održive turističke destinacije. Naglasak je na pozicioniranju županije kao autentične, zelene i odgovorne destinacije koja promiče svijest o očuvanju prirodnih i kulturnih resursa. Kroz primjenu principa regenerativnog turizma nastoji se ostvariti pozitivan utjecaj na lokalnu zajednicu i okoliš, poticati lokalnu proizvodnju, očuvanje identiteta i tradicije te potrošnju usmjeriti prema odgovornim i održivim praksama. Promocija se temelji na principima zelenog i conscious marketinga te se kroz informativne i edukativne aktivnosti potiče održivo ponašanje, a destinacija gradi imidž predvodnika održivog turizma. Certifikacija dionika i same destinacije također doprinosi kredibilitetu i vidljivosti održivih praksi.

Drugi cilj odnosi se na jačanje sustava upravljanja održivim turizmom kroz koordinirano, uključivo i podatkovno utemeljeno donošenje odluka. Upravljanje turizmom sagledava se kao proces koji uključuje sve dionike – javni, privatni i civilni sektor te zahtijeva kontinuirano praćenje učinaka i prilagodbu strategije. Potiče se uspostava struktura i mehanizama za suradnju, razmjenu znanja i donošenje zajedničkih odluka. Uz implementaciju međunarodnih standarda održivosti, kao što su kriteriji Vijeća za globalni održivi turizam (GSTC), razvijaju se alati i smjernice koji pomažu destinaciji i poduzećima u procjeni i poboljšanju održivih praksi. U cilju ublažavanja negativnih učinaka turizma koristi se i pristup demarketinga te razvoj holističkih strategija upravljanja turističkom potražnjom.

Treći cilj usmjeren je na promicanje konkurentnog, ravnomjernog i cjelogodišnjeg razvoja održivog turizma. Održivost se ovdje promatra kroz prizmu uravnoteženog razvoja, prostornog, vremenskog i ekonomskog uz jačanje dodane vrijednosti turizma na lokalnoj i regionalnoj razini. Ključno je stvaranje uvjeta za cjelogodišnje turističke aktivnosti, uravnotežen razvoj urbanih i ruralnih područja te povećanje koristi za lokalno stanovništvo i gospodarstvo. Razvija se turistička infrastruktura koja omogućuje pristupačnost, održivo upravljanje resursima i visoku kvalitetu usluge, a potiče se i podizanje kompetencija radne snage u skladu s transformacijom sektora i zahtjevima održivosti. Kroz praćenje učinaka, uključivanje dionika, dijeljenje najboljih praksi i sustavno izvještavanje, osigurava se kontinuirani napredak turističke destinacije prema održivim ciljevima.

Konačno, sva tri cilja u Planu upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine međusobno su povezana i prožeta principima održivosti te zajednički doprinose viziji Zagrebačke županije kao konkurentne, cjelovito upravljane i društveno odgovorne turističke destinacije koja sustavno gradi otpornost, prepoznatljivost i kvalitetu života za lokalnu zajednicu i posjetitelje.

U nastavku je prikazana SWOT analiza održivog turizma Zagrebačke županije, proizišla kroz analize i interakciju sa širokim krugom dionika pri izradi Plana upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine.

Zagrebačka županija ima značajne prednosti koje uključuju povoljan geoprometni položaj blizu Grada Zagreba, raznolike oblike turizma te snažnu institucionalnu suradnju i poduzetničku klimu, što joj pruža dobru osnovu za razvoj turizma. Međutim, postoje određene slabosti kao što su ograničeni smještajni kapaciteti, nerazvijena prometna i komunalna infrastruktura u udaljenim područjima, sezonalnost te percepcija destinacije kao dodatka Gradu Zagrebu, što otežava ostvarivanje punog potencijala. Istovremeno, otvaraju se prilike za razvoj cjelogodišnjeg održivog turizma potaknutog trendovima u transformacijskom turizmu, korištenjem EU fondova, suradnjom s glavnim gradom i jačanjem brendiranja kroz lokalnu baštinu i digitalne tehnologije. S druge strane, destinaciju ugrožavaju globalne krize, nedostatak kvalificirane radne snage, prijetnja prekomjerne eksploatacije prirodnih resursa, visoki troškovi prilagodbe tehnološkim promjenama te jaka konkurencija drugih regija. Za dugoročan razvoj ključno je uskladiti lokalne potrebe s nacionalnim politikama, poboljšati istraživačko-razvojnu podršku i upravljati nosivim kapacitetima kako bi se osigurala održivost i konkurentnost Zagrebačke županije kao turističke destinacije.

Tablica 1. SWOT analiza održivog turizma Zagrebačke županije

SNAGE ▪ Povoljan geoprometni položaj i blizina Zagreba – dobra prometna povezanost (zračne luke, autoceste, željeznica), idealno za kratke boravke i vikend pakete ▪ Raznolikost selektivnih oblika turizma – kulturni, enogastronomski, ruralni, zdravstveni, aktivni i održivi turizam ▪ Napredna turistička promocija i strateški razvoj – nove kampanje i projekti s mjerljivim rezultatima, iskustvo u radu s podacima ▪ Razvijen institucionalni okvir – kvalitetna suradnja među dionicima, otvorenost za EU projekte i uspješna povlačenja sredstava ▪ Gostoljubivost lokalnog stanovništva i educirana radna snaga – spremnost na inovacije i nove tehnologije ▪ Prirodni i okolišni potencijali – povoljni klimatski uvjeti, očuvana priroda, dostupnost pitke vode, visoka razina sigurnosti ▪ Poduzetnička klima – snažno obrtništvo, prisutnost stranih poduzeća, potpore i infrastruktura u poduzetničkim zonama	SLABOSTI ▪ Ograničeni smještajni kapaciteti – osobito hoteli, kampovi i kapaciteti visoke kategorije ▪ Nerazvijena prometna i komunalna infrastruktura – posebno u udaljenim dijelovima županije i za osobe s posebnim potrebama ▪ Nedostatak edukacije i kvalificirane radne snage – osobito u zdravstvenom turizmu ▪ Nedovoljna integracija unutar turističkog lanca vrijednosti – slaba povezanost lokalnih proizvođača i usluga ▪ Percepcija županije kao "dodatka Zagrebu" ▪ Sezonalnost i ograničeni sadržaji izvan glavne sezone – uključujući radno vrijeme objekata ▪ Nedostatak javnog prijevoza i digitalne povezanosti – slab javni prijevoz i loš internet u pojedinim dijelovima županije
PRILIKE ▪ Razvoj cjelogodišnjeg održivog turizma – potican kroz povoljne klimatske uvjete i rastuću potražnju za održivim putovanjima ▪ Trendovi u transformacijskom turizmu – zdravstveni, longevity, mindfulness, bleisure, digitalni nomadi ▪ Korištenje EU i nacionalnih fondova – za razvoj infrastrukture, smještaja, IRI i digitalizaciju ▪ Suradnja sa Zagrebom i međunarodnim tržištem – kreiranje zajedničkih paketa, enogastro rute, tematske rute ▪ Storytelling i brendiranje destinacije – korištenje kulturno-povijesne baštine, lokalnih priča i tradicije ▪ Digitalna i fizička signalizacija – interaktivne mape, QR kodovi, smeđa signalizacija ▪ Povećanje pristupačnosti i inkluzivnosti – prilagodba turističkih sadržaja osobama s posebnim potrebama ▪ Razvoj integriranog javnog prijevoza – kao alternativa osobnim vozilima	PRIJETNJE ▪ Globalne krize i geopolitička nestabilnost – inflacija, ratovi, poremećaji u opskrbnim lancima ▪ Nedostatak radne snage – odljev kadrova, neusklađenost obrazovanja s potrebama tržišta ▪ Prekomjerna eksploatacija prirodnih resursa – zbog povećanog broja turista bez kontrole nosivih kapaciteta ▪ Brza tehnološka promjena i troškovi ulaganja – visoka potreba za stalnim prilagodbama ▪ Jaka konkurencija drugih regija i destinacija – posebno u zdravstvenom i kontinentalnom turizmu ▪ Slaba istraživačko-razvojna i analitička podrška – manjak podataka o trendovima, osobito u zdravstvenom turizmu ▪ Neusklađenost nacionalnih politika s lokalnim potrebama – porezno i gospodarsko opterećenje

Zaključno, Strategija održivosti Turističke zajednice Zagrebačke županije izrađena je u skladu s ključnim strateškim dokumentima na globalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini koji definiraju razvojne prioritete u smjeru održivosti, kako u širem društveno-gospodarskom kontekstu, tako i u području turizma. Dodatno, uzeti su u obzir i relevantni tematski i sektorski dokumenti, poput programa zaštite okoliša, prilagodbe klimatskim promjenama, razvoja pametnih sela, ekološke poljoprivrede, kao i akcijski planovi razvoja selektivnih oblika.

Posebno važnu referentnu točku predstavlja Plan upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine, koji definira viziju, ciljeve i operativne mjere za održivo upravljanje turističkim razvojem županije. Kao temeljni strateški dokument za destinacijski menadžment, ovaj plan integrira pristup održivosti, upravljanja kvalitetom i uključenosti svih relevantnih dionika u cilju stvaranja uravnoteženog i otpornog turističkog sustava. Predmetna Strategija održivosti TZZŽ izravno se nadovezuje na taj plan, čineći njegovu institucionalnu operacionalizaciju kroz aktivnosti same turističke zajednice.

Institucionalna strategija održivosti TZZŽ ne zamjenjuje postojeće strateške dokumente turizma Zagrebačke županije, već ih nadopunjuje s fokusom na unutarnje djelovanje i institucionalnu odgovornost same turističke zajednice.

Strategija je izrađena kako bi se osigurala:

- održiva organizacijska i operativna praksa unutar TZZŽ
- odgovorno upravljanje vlastitim resursima i utjecajem
- integracija ESG načela (okoliš, društvo, upravljanje) u svakodnevno poslovanje
- jačanje otpornosti organizacije na vanjske promjene
- stvaranje pozitivnog organizacijskog identiteta i kulture održivosti.

S obzirom na sve kompleksnije izazove u području okoliša, klimatskih promjena, demografije, tržišta rada i tehnologije, ovaj dokument predstavlja jasan izraz opredijeljenosti TZZŽ da djeluje kao proaktivan, odgovoran i održiv javni akter u sektoru turizma, unutar vlastitog djelokruga rada i u odnosima s ključnim dionicima.

3. ULOGA TURISTIČKE ZAJEDNICE ZAGREBAČKE ŽUPANIJE U RAZVOJU I PROMICANJU ODRŽIVIH PRAKSI

3.1. Strateško planiranje razvoja turizma

Dobro upravljanje turizmom poboljšava dobrobit lokalne zajednice na području turističke destinacije. Povezanost konkurentnosti turističkih destinacija izravno utječe na održivost turizma. Cilj stvaranja konkurentnosti je osvajanje i širenje tržišnog udjela, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu, uz istovremeno osiguravanje da se raspoloživi resursi koriste učinkovito i na održiv način. U skladu sa sve većim zahtjevima za održivom konkurentnošću turizma, postaje jasno da konkurentnost i održivost imaju međusobno podržavajući odnos. Zbog toga je potrebna organizacija za upravljanje destinacijom (DMO), koja ima funkciju vodećeg i koordinirajućeg tijela za sve ključne elemente turističke destinacije – kao što su atrakcije, sadržaji, pristupačnost – te za očuvanje održivog okoliša ([Fyall i Garrod, 2020](#)).

Iniciranje, izrada i provedba planova razvoja temeljenih na principima održivosti predstavlja ključnu ulogu Turističke zajednice Zagrebačke županije u oblikovanju održivog turističkog sektora. To uključuje strateško planiranje koje integrira tri dimenzije održivosti: ekonomsku (dugoročni gospodarski razvoj i poticanje lokalnog poduzetništva), društvenu (uključivanje lokalne zajednice, očuvanje kulturne baštine i socijalna odgovornost) te ekološku (zaštitu prirodnih resursa i minimiziranje negativnih utjecaja na okoliš).

TZZŽ pritom osigurava da svi planovi razvoja budu usklađeni s nacionalnim i europskim strateškim okvirima. Upravo kroz usklađivanje s ovim dokumentima, Turistička zajednica Zagrebačke županije može jamčiti da se razvoj turizma odvija u skladu s najvišim standardima održivosti, doprinosi ostvarivanju nacionalnih i europskih ciljeva te stvara dugoročne vrijednosti za lokalnu zajednicu, gospodarstvo i okoliš.

3.2. Poticanje i promocija održivih turističkih proizvoda

Interes potrošača za održivost neprestano raste, a sve više turista izražava zabrinutost zbog negativnih utjecaja svojih postupaka na okoliš. Preferiraju se opcije koje dugoročno manje štete planetu, te pridonose sigurnijoj budućnosti novih generacija. Tako se oblikuje profil održivog turista – osobe koja putuje odgovorno i svjesno svog utjecaja na okoliš, gospodarstvo i kulturu destinacije. U tom kontekstu, cirkularna ekonomija postaje važan koncept za turizam, nudeći način za smanjenje ugljičnog otiska, poticanje lokalne zajednice i poštovanje lokalnih kultura i tradicija. Ponašanje

održivog potrošača sve je značajnija tema u marketinškoj literaturi, ali i u turizmu, s obzirom na brojne ekonomske, okolišne i društvene učinke turizma. Ipak, još uvijek postoji veliki jaz između deklarirane održivosti turista i stvarnog ponašanja, jer su rezervacije održivih turističkih usluga i dalje relativno rijetke. Problem dodatno otežava činjenica da mnoge turističke tvrtke nisu spremne prilagoditi svoje usluge zahtjevima za održivošću ([Fierro-Rubio i suradnici, 2025](#)).

Turistička zajednica Zagrebačke županije aktivno razvija i promiče turističku ponudu koja ističe prirodne, kulturne i gastronomske vrijednosti regije, s naglaskom na održivost i autentičnost. Ključni segmenti ponude uključuju:

- Ekoturizam i ruralni turizam — iskorištavanje bogatstva prirodnih resursa, zaštićenih područja i tradicije ruralnog života kroz organizaciju edukativnih, rekreativnih i iskustvenih aktivnosti koje poštuju okoliš i lokalnu zajednicu.
- Cikloturizam — razvoj i promocija biciklističkih ruta koje povezuju prirodne ljepote i kulturne znamenitosti, potičući aktivan i zdrav način turizma s niskim utjecajem na okoliš.
- Kulturna baština i lokalna gastronomija — valorizacija povijesnih lokaliteta, tradicija i autentičnih okusa Zagrebačke županije kroz organizaciju događanja, tematskih tura i suradnju s lokalnim proizvođačima hrane i pića.

Promocija turističke destinacije usmjerena je na izgradnju održivog brenda koji reflektira jedinstvenu autentičnost Zagrebačke županije, njene zelene prakse te očuvanu prirodu. Ovaj brend naglašava odgovoran pristup turizmu i pozicionira Zagrebačku županiju kao poželjnu destinaciju za posjetitelje koji traže kvalitetna, raznolika i ekološki prihvatljiva iskustva. TZZŽ kontinuirano radi na oblikovanju novih turističkih proizvoda i sadržaja koji su u skladu s načelima održivosti, s ciljem poticanja kvalitete usluga kroz edukaciju i osposobljavanje turističkih djelatnika te primjenu visokih standarda u ugostiteljstvu i smještaju te diversifikacije ponude razvijanjem različitih turističkih segmenata i aktivnosti koje zadovoljavaju potrebe različitih ciljanih skupina, od obiteljskog turizma do avanturističkih i edukativnih programa.

Ovaj pristup omogućuje dugoročni razvoj turističke destinacije koji je ekonomski održiv, društveno inkluzivan i ekološki odgovoran.

3.3. Koordinacija dionika, uključivanje zajednice, podizanje svijesti i međunarodna povezanost za održivi razvoj destinacije

U turizmu, suradnja između svih dionika ključna je za uspjeh destinacije jer potiče međusobno razumijevanje, povjerenje i dijeljenje resursa. Ipak, istovremeno s tom suradnjom, dionici često i konkuriraju jedni drugima za goste, resurse i tržišni udio. Ova kombinacija suradnje i natjecanja poznata je kao koopeticija. Turističke destinacije su posebno pogodne za razvoj koopeticije jer na istom prostoru djeluje velik broj povezanih i ovisnih subjekata – od hotela i restorana do lokalnih zajednica i institucija. Kroz suradničke mreže dionici mogu zajedno rješavati izazove, privlačiti goste i razvijati proizvode, a pritom zadržati svoju individualnu tržišnu poziciju. Koopeticija potiče stvaranje i dijeljenje vrijednosti, a time može značajno pridonijeti održivom razvoju turizma – posebno jer uključuje širu zajednicu i omogućava bolje upravljanje društvenim, ekološkim i ekonomskim aspektima destinacije. Iako se ovaj koncept češće istražuje u poslovnim kontekstima, sve je jasnije da i turističke destinacije mogu koristiti koopeticiju kao strateški alat za poboljšanje održivosti i konkurentnosti. Međutim, potrebno je dodatno istražiti kako takve mreže nastaju i kako se njima najbolje upravlja ([Nguyen i suradnici, 2022](#)).

Turistička zajednica Zagrebačke županije ima ključnu ulogu u uspostavljanju i jačanju suradnje među svim relevantnim dionicima unutar destinacije. To uključuje lokalne samouprave, poduzetnike, udruge civilnog društva, javne ustanove i same građane, čime se osigurava koordinirani i uključiv pristup razvoju turizma. Kroz aktivno umrežavanje i facilitiranje zajedničkih inicijativa i projekata, TZZŽ potiče razvoj održivih praksi koje doprinose ekonomskoj, društvenoj i ekološkoj ravnoteži destinacije. Ovakav integrirani pristup omogućava stvaranje prepoznatljive i snažne turističke ponude koja je u skladu s najvišim standardima održivosti.

Posebna pažnja usmjerena je na aktivno uključivanje lokalne zajednice u procese donošenja odluka i oblikovanja turističke ponude. Organiziranjem radionica, javnih savjetovanja i participativnih programa, TZZŽ osigurava da glasovi lokalnog stanovništva budu integralni dio razvoja destinacije. Ovaj pristup ne samo da jača osjećaj zajedništva i pripadnosti, već i osigurava da turistička ponuda bude autentična, relevantna i prilagođena lokalnim vrijednostima i potrebama. Podrška lokalnim inicijativama koje jačaju kulturni i identitetski kapital županije dodatno povećava njenu atraktivnost i stvara dodanu vrijednost za stanovnike i posjetitelje.

Podizanje svijesti posjetitelja i lokalnog stanovništva o važnosti održivog i odgovornog ponašanja ključan je segment djelovanja TZZŽ-a. Kroz edukativne kampanje, informativne sadržaje te korištenje modernih komunikacijskih kanala, Turistička

zajednica aktivno promiče očuvanje prirodnih i kulturnih resursa, potiče ekološki osviještene prakse poput pravilnog gospodarenja otpadom, štednje energije i poštivanja lokalnih običaja. Ovakav sustavni pristup doprinosi očuvanju okoliša, jačanju zajednice i poboljšanju ukupnog turističkog doživljaja.

Uz lokalne i nacionalne inicijative, TZŽZ aktivno se povezuje i s europskim i međunarodnim programima koji promiču održivi turizam. Sudjelovanje u projektima financiranim iz EU fondova, poput programa Europskog strukturnog i investicijskog fonda (ESIF), programa Obzor Europa, Erasmus+ i/ili Interreg, omogućava pristup novim znanjima, kompetencijama, tehnologijama i financijskim sredstvima za provedbu inovativnih i održivih turističkih rješenja.

Također, TZŽZ radi na uvođenju i primjeni međunarodno priznatih certifikacijskih sustava, poput Green Destinations i EU Ecolabel, čime se podiže prepoznatljivost, kredibilitet i konkurentnost Zagrebačke županije kao zelene i održive turističke destinacije. Ove oznake ne samo da potvrđuju usklađenost destinacije s najvišim ekološkim i društvenim standardima, već služe i kao snažan marketinški alat za privlačenje turista koji su sve više usmjereni na odgovoran turizam.

Sve navedene aktivnosti zajedno čine temelj za održivi razvoj turizma u Zagrebačkoj županiji, osiguravajući balans između turističkog rasta, zaštite prirode i dobrobiti lokalne zajednice, te pozicionirajući destinaciju kao primjer suvremenog, odgovornog, otpornog i konkurentnog turističkog područja u regionalnim, nacionalnim i međunarodnim okvirima.

3.4. Podrška edukaciji i osnaživanju dionika

Kao što je istaknuto, turističke aktivnosti neizbježno stvaraju i pozitivne i negativne učinke. Pozitivni učinci proizlaze prije svega iz gospodarskih koristi za turističke aktere i okolne zajednice. S druge strane, negativni učinci najčešće se odnose na utjecaj na okoliš i socio-kulturne aspekte. Održivi turizam trebao bi uspostaviti ravnotežu između ovih dinamika, zadovoljavajući potrebe turista kao posjetitelja ali i lokalnog stanovništva. Upravo osnaživanje lokalnih zajednica ključno je za minimiziranje konflikata i stvaranje pozitivne ravnoteže u održivim turističkim praksama. Kao multidimenzionalna i međusektorska industrija, turizam zahtijeva sinergijsko upravljanje koje uključuje sve dionike kako bi se postigli održivi rezultati. DMO strateški odgovara na izazove turističke industrije. Naime, DMO-i su zaduženi za uspostavu i razvoj održivog upravljanja turizmom kroz strukturirano planiranje i procese praćenja. Kao paradigma i strategija, DMO-i imaju ključnu ulogu u promicanju održivosti na gospodarskoj, socio-kulturnoj i okolišnoj razini. Njihova provedba mora biti usklađena s zajedničkim interesima i ciljevima. DMO-i su od presudne važnosti za suočavanje s

budućim izazovima u turističkoj industriji. S obzirom na različite interese dionika, voditelji DMO-a moraju vješto usklađivati te perspektive kako bi se osigurala učinkovita provedba ([Syahrul i suradnici, 2024](#)).

Turistička zajednica Zagrebačke županije prepoznaje važnost kontinuirane edukacije i osnaživanja svih dionika uključenih u turistički sektor kao ključnog faktora za uspješan razvoj održivog turizma. U tu svrhu, TZŽŽ aktivno organizira različite radionice, edukacije i savjetovanja namijenjene poduzetnicima, lokalnom stanovništvu te turističkim djelatnicima. Fokus ovih aktivnosti je na promoviranju održivih praksi koje doprinose očuvanju okoliša, unapređenju kvalitete usluge i osnaživanju lokalne zajednice.

Kroz edukativne programe, sudionici stječu znanja, kompetencije i vještine potrebne za učinkovito upravljanje turističkim aktivnostima na način koji poštuje ekonomske, društvene i ekološke aspekte održivosti. Time se potiče inovativnost, odgovornost i konkurentnost na tržištu, ali i jača svijest o važnosti zaštite prirodnih i kulturnih resursa.

TZŽŽ također promiče programe osposobljavanja i cjeloživotnog učenja, prepoznajući da je kontinuirani razvoj ljudskih kapaciteta temelj dugoročne održivosti turizma. U suradnji s obrazovnim institucijama, strukovnim organizacijama i stručnjacima, zajednica omogućava pristup modernim edukacijama i certifikacijama koje povećavaju profesionalnu spremnost i prilagodljivost djelatnika na promjenjive trendove i suvremene zahtjeve turističkog tržišta.

Ovaj pristup ne samo da doprinosi podizanju kvalitete turističke ponude već i jača socijalnu uključenost i ekonomski razvoj lokalne zajednice, stvarajući stabilan temelj za budući razvoj Zagrebačke županije kao prepoznatljive destinacije održivog turizma.

3.5. Praćenje, evaluacija i izvještavanje kao temelj održivog razvoja turizma

Za postizanje održivog turizma, ključno je imati jasno razumijevanje utjecaja turizma na destinaciju. Podaci su najpouzdaniji i najučinkovitiji alat koji destinacije mogu koristiti za prepoznavanje kako izazova tako i prilika za poboljšanje, osobito kada je riječ o aktualnom izazovu održivog turizma – pretjeranom turizmu (overtourism). Ovakav pristup temeljen na podacima omogućuje kreatorima i donositeljima odluka da planiraju održive inicijative na temelju konkretnih uvida, a ujedno nadopunjuje primjenu različitih okvira i certifikata za održivost ([Data Appeal, 2025](#)).

Turistička zajednica Zagrebačke županije sustavno uvodi i razvija moderne sustave za praćenje i evaluaciju ključnih pokazatelja turističkog prometa, utjecaja turizma na

okoliš te kvalitete usluge. Kroz kontinuirano prikupljanje i analizu podataka o turističkim tokovima, TZZŽ može pravovremeno prepoznati trendove, izazove i prilike za daljnji razvoj destinacije.

Ovaj sustav omogućava praćenje učinaka različitih održivih inicijativa i mjera koje se provode na području županije, uključujući utjecaj na lokalnu zajednicu, prirodu i gospodarske aspekte. Prikupljeni podaci služe kao osnova za donošenje informiranih, strateških odluka kojima se osigurava balans između turističkog razvoja i očuvanja prirodnih i kulturnih resursa.

Transparentno izvještavanje o rezultatima praćenja i evaluacije ključni je dio djelovanja Turističke zajednice, čime se jača povjerenje dionika i javnosti te podiže svijest o važnosti održivog pristupa u turizmu. Redoviti izvještaji i analize predstavljaju vrijednu podlogu za daljnju prilagodbu strategija i politika, a također služe kao primjer dobre prakse i poticaj za druge destinacije.

Na ovaj način, TZZŽ osigurava da razvoj turizma bude usklađen s principima održivosti, da se efikasno upravlja resursima i da se dugoročno očuva atraktivnost Zagrebačke županije kao poželjne i odgovorne turističke destinacije.

3.6. Unaprjeđenje infrastrukture i usluga na održiv način

Ključni čimbenik uspjeha za svaku turističku destinaciju ili poduzeće je razumijevanje postojećih i potencijalnih tržišta kako bi se identificirali najperspektivniji segmenti, njihove motivacije i potrebe te raznih metoda privlačenja tih tržišta na isplativ način ([World Bank, 2022](#)). DMO-i bi se trebali usredotočiti na poticanje i olakšavanje razvoja ponude kako bi privukli i zadovoljili ciljne tržišne segmente koji su identificirani analizom tržišta. Prvi korak je provođenje inventure postojećih resursa na području, odnosno mapiranje iskustava koja se već mogu ponuditi ili koja se najlakše mogu razviti za ciljane tržišta. Ta iskustva mogu biti kulturne prirode, poput posjeta povijesnim lokalitetima, kušanja lokalne kuhinje ili uživanja u tradicionalnoj glazbi, mogu biti temeljena na prirodi, usmjerena na avanturu ili druge rekreativne aktivnosti ili se mogu odnositi na niz drugih posebnih interesa i strasti potrošača.

Upravo stoga Turistička zajednica Zagrebačke županije prepoznaje važnost razvoja infrastrukture i usluga koje podržavaju održivost kao temelj dugoročnog razvoja destinacije. U tom smislu, posebno se zalaže za poticanje razvoja zelene infrastrukture, koja ne samo da smanjuje negativne utjecaje turizma na okoliš, nego i obogaćuje iskustvo posjetitelja. Jedan od ključnih segmenata jest razvoj biciklističkih staza koje povezuju prirodne i kulturne znamenitosti županije, što omogućuje turistima istraživanje regije na ekološki prihvatljiv način. Ove staze pridonose i promociji

aktivnog turizma, zdravog načina života te smanjenju štetnih emisije stakleničkih plinova.

Uz biciklističke staze, Turistička zajednica podržava izgradnju i modernizaciju centara za posjetitelje, koji osim što služe kao informativni punktovi, nude i edukativne programe o lokalnoj baštini, prirodnim vrijednostima i važnosti održivih praksi. Kroz suvremene tehnologije i interaktivne sadržaje, centri za posjetitelje postaju mjesta za jačanje ekološke svijesti turista i lokalne zajednice.

U kontekstu mobilnosti, TZZŽ aktivno promovira e-mobilnost kroz suradnju s lokalnim i regionalnim dionicima na projektima uvođenja električnih punionica za vozila, najma električnih bicikala i vozila te širenja mreže ekološki prihvatljivih prijevoznih sredstava. Ove inicijative ne samo da doprinose smanjenju onečišćenja zraka i buke, nego i postavljaju Zagrebačku županiju kao primjer modernog, odgovornog i inovativnog turističkog odredišta.

Suradnja s jedinicama lokalne samouprave, gospodarskim subjektima i institucijama od vitalnog je značaja za uspješnu implementaciju projekata energetske učinkovitosti. TZZŽ sudjeluje u inicijativama koje podrazumijevaju modernizaciju sustava rasvjete (primjerice, LED tehnologije), korištenje obnovljivih izvora energije u turističkim objektima te energetske obnovu javnih i turističkih sadržaja. Time se postižu značajne uštede energije i smanjuje ugljični otisak turističke destinacije, a doprinosi se i nacionalnim i europskim klimatskim ciljevima.

Važan aspekt održivosti je i gospodarenje otpadom, gdje Turistička zajednica aktivno sudjeluje u promicanju sustava za prikupljanje i recikliranje otpada. Kroz edukativne kampanje i suradnju s lokalnim zajednicama, poduzetnicima i turističkim djelatnicima, potiče se odgovorno postupanje s otpadom. Također, podržavaju se projekti izgradnje modernih centara za gospodarenje otpadom i reciklažu, koji smanjuju negativan utjecaj turizma na okoliš i povećavaju kvalitetu života lokalnog stanovništva.

Sve navedene aktivnosti usmjerene su na stvaranje održivog, otpornog, konkurentnog i prepoznatljivog turističkog proizvoda Zagrebačke županije koji poštuje i čuva prirodne i kulturne resurse. Tako se osigurava dugoročni razvoj turizma, povećava kvaliteta života lokalne zajednice, te se zadovoljavaju očekivanja suvremenih turista koji traže autentična, zelena i inovativna iskustva.

3.7. Pozicioniranje Zagrebačke županije kao održive destinacije na tržištu

Marketing destinacije uključuje komuniciranje s ciljnim tržištima na najisplativije načine kako bi se povećala pozitivna svijest i razumijevanje o destinaciji, osmislila i promovirala ponuda namijenjena tim tržištima te ljudima olakšalo rezerviranje i pristup tim ponudama. Ponekad je cilj povećanje obujma turizma, ali sve više se fokus stavlja na maksimiziranje vrijednosti turizma u najširem smislu, uključujući regionalnu i sezonsku raspodjelu. Promocija može biti usmjerena na individualne putnike ili na posrednike u turističkoj industriji odnosno turoperatore i turističke agente. U gradovima i većim turističkim središtima obično postoji snažan fokus na privlačenje poslovnih sastanaka, konferencija i poticajnih putovanja, što zahtijeva potpuno drugačije vrste promotivnih aktivnosti ([World Bank, 2022](#)).

Turistička zajednica Zagrebačke županije kontinuirano radi na jačanju imidža i prepoznatljivosti destinacije kroz razvoj i promidžbu brenda koji ističe održivost kao jednu od svojih najvažnijih vrijednosti. Fokus je na kreiranju prepoznatljivog identiteta županije kao zelene, odgovorne i autentične destinacije, koja svojim posjetiteljima nudi iskustva u skladu s principima održivog razvoja.

Razvoj takvog brenda uključuje sustavan pristup promoviranju prirodnih ljepota, kulturne baštine, lokalnih tradicija i gastronomije, ali i jasno isticanje ekoloških inicijativa, zaštite okoliša te podrške lokalnoj zajednici i gospodarstvu. Time se Zagrebačka županija pozicionira kao destinacija koja odgovorno upravlja svojim resursima i koja privlači sve veću skupinu turista zainteresiranih za ekoturizam, ruralni turizam, cikloturizam i druge oblike održivog turizma.

TZZŽ aktivno sudjeluje na domaćim i međunarodnim sajmovima turizma, gdje kroz kvalitetne prezentacije, promotivne materijale i digitalne kampanje ističe prednosti i jedinstvene vrijednosti Zagrebačke županije. Posebna pažnja posvećuje se sudjelovanju na događajima i projektima usmjerenima na održivi razvoj turizma, kao i inicijativama koje okupljaju dionike iz sektora održivosti.

Osim prisustva na sajmovima, TZZŽ provodi integrirane promotivne kampanje na društvenim mrežama, web platformama i u tradicionalnim medijima, usmjerene na podizanje svijesti o zelenim praksama destinacije i edukaciju turista o važnosti odgovornog ponašanja tijekom boravka. Kampanje uključuju i suradnju s influencerima, blogerima i ekološki osviještenim turistima, kako bi poruka o održivosti što učinkovitije došla do ciljnih skupina.

Poseban naglasak stavlja se na razvoj vizualnog identiteta brenda koji komunicira zelene vrijednosti kroz korištenje simbola prirode, lokalnih motiva i jasnih poruka o odgovornosti prema okolišu i zajednici. Time se dodatno jača prepoznatljivost Zagrebačke županije kao poželjne destinacije za sve one koji traže kvalitetna, autentična i ekološki prihvatljiva turistička iskustva.

Sistematskim i usklađenim pristupom promociji održivosti, Turistička zajednica Zagrebačke županije doprinosi jačanju konkurentnosti destinacije na domaćem i međunarodnom tržištu, stvarajući dugoročne vrijednosti za lokalnu zajednicu i ekonomiju te potičući razvoj turizma koji poštuje prirodu, kulturu i društvene potrebe.

4. ANALIZA STANJA

4.1. PESTLE analiza za Turističku zajednicu Zagrebačke županije

Tablica 2. PESTLE analiza za Turističku zajednicu Zagrebačke županije

P – Politički čimbenici (political)	
Međunarodni sporazumi	Hrvatska kao potpisnica brojnih međunarodnih sporazuma (Pariški sporazum, UN SDGs, COP) ima obvezu implementacije globalnih ciljeva održivog razvoja, no lokalne zajednice često nemaju strukturirane informacije o tim obvezama. TZŽŽ može imati ulogu informiranja i povezivanja globalnih ciljeva s lokalnim praksama.
Stabilna politička situacija u Hrvatskoj i članstvo u EU	Stabilna politička situacija u Hrvatskoj i članstvo u EU omogućuju pristup fondovima i stabilno poslovno okruženje. Članstvo Hrvatske u EU donosi brojne prednosti u obliku pristupa EU fondovima i strateškim programima usmjerenim na održivi razvoj, ali istovremeno nameće potrebu za pravovremenom i učinkovitom usklađenošću s europskom regulativom. Brze promjene i proširenje EU smjernica (primjerice, vezanih uz klimatsku neutralnost, energetske učinkovitost, ESG standarde) mogu predstavljati izazov za lokalnu implementaciju.
EU politike održivog turizma i strateški okvir	EU politike održivog turizma potiču ulaganja u ekološke, digitalne i lokalno orijentirane projekte.
Nacionalni regulatorni i strateški okvir	Nacionalno zakonodavstvo izravno utječe na razvoj turizma – posebno propisi koji se odnose na zaštitu okoliša, prostorno planiranje, promet, javnu upravu, komunalnu infrastrukturu i fiskalne politike. Učestale zakonske izmjene, ponekad bez konzultacija s lokalnim dionicima, usporavaju strateško planiranje i provedbu projekata. Zakonodavne promjene (primjerice, zabrana rada nedjeljom) utječu na turističku ponudu. Nacionalni strateški okvir prioritizira razvoj održivog turizma što snažno doprinosi provedbi aktivnosti i napretka razvoja održivog turizma. Važno da se TZŽŽ proaktivno uključi u javna savjetovanja i partnerske konzultacije, te sudjeluje u oblikovanju zakonskih rješenja.
Suradnja s lokalnim i regionalnim vlastima	Suradnja s lokalnim i regionalnim vlastima ključna je za razvoj infrastrukture, posebno prijevoza i komunalnih usluga. Slaba međuresorna koordinacija i fragmentacija između sektora (država – županije – općine – privatni sektor – civilno društvo) može otežati brzu provedbu održivih politika u turizmu, poput razvoja zelene infrastrukture, integriranog javnog prijevoza ili upravljanja posjetiteljima.
Politička podrška održivosti	Politička podrška održivosti postoji na razini strateških dokumenata (EU, nacionalno, županijsko), no u praksi je često ograničena slabim kapacitetima, nedovoljno razvijenim alatima za provedbu te niskim razumijevanjem i interesom dijela političkih aktera za dubinske promjene. To može dovesti do sporije implementacije ključnih mjera održivog turizma.
Potencijal za političko korištenje teme održivosti	Potencijal za političko korištenje teme održivosti kao alata za promociju ili populizam može dovesti do neusklađenih mjera i nedosljedne podrške dugoročnim projektima.

E – Ekonomski čimbenici (economic)	
Makroekonomska kretanja	Gospodarska stabilnost i opće makroekonomsko okruženje u Hrvatskoj (inflacija, BDP, potrošnja kućanstava, troškovi rada) direktno utječu na turističku potražnju i investicijsku klimu. Visoka inflacija i nepovoljni uvjeti mogu ograničiti domaći turizam i smanjiti interes ulagača za ulaganje u turističke projekte. Za TZZŽ, izazov je nedostatak alata za praćenje i predviđanje trendova u stvarnom vremenu, kao i potreba za jačom suradnjom s ekonomskim i znanstvenim institucijama.
Rast BDP-a i kupovne moći u regiji	Rast BDP-a i kupovne moći u regiji može potaknuti razvoj turizma „blizu kuće“ (vikend putovanja).
Inflacija i rast cijena	Inflacija i rast cijena smanjuju potrošnju turista i povećavaju operativne troškove.
Trgovinski i tržišni uvjeti	Globalna i regionalna kretanja u trgovinskim odnosima utječu na ponudu lokalnih proizvoda i usluga – osobito u segmentu enogastronomije, ruralnog i zdravstvenog turizma. Poremećaji u međunarodnim lancima vrijednosti mogu otežati nabavu ili distribuciju. Jačanje lokalne proizvodnje i kratkih lanaca opskrbe važno je za otpornost destinacije.
Fiskalna politika	Porezni sustav, turističke pristojbe i poticaji imaju značajan utjecaj na konkurentnost i atraktivnost destinacije. Trenutačno postoje ograničeni fiskalni poticaji za zelena ulaganja i razvoj održivog turizma, a relativno visoki parafiskalni nameti (primjerice, komunalna davanja) dodatno otežavaju ulazak malih ponuđača u sektor.
Sezonalnost prihoda	Sezonalnost prihoda i ovisnost o domaćim gostima ograničava ekspanziju.
Financijska dostupnost i investicije	Iako postoje različiti nacionalni i EU fondovi, pristup financiranju, osobito za male poduzetnike u turizmu, i dalje je izazovan. Nedovoljna je ponuda “zelenih” financijskih instrumenata. Potrebno je ojačati ulogu TZZŽ u povezivanju dionika s izvorima financiranja.
Povećani interes za ulaganja u kontinentalni turizam	Povećani interes za ulaganja u kontinentalni turizam predstavlja priliku za razvoj smještajnih kapaciteta i infrastrukture.
Tržište rada i radna snaga	Turizam u Zagrebačkoj županiji suočava se s nedostatkom kvalificirane radne snage, posebno u specijaliziranim oblicima turizma poput zdravstvenog, kulturnog i pustolovnog turizma. Odljev stanovništva, nepovezanost obrazovanja s potrebama tržišta te izazovi zapošljavanja stranih radnika dodatno pogoršavaju situaciju. Potrebne su sustavne edukacije i prilagodba obrazovnih programa.
Ekonomska politika EU	Kao članica EU, Hrvatska (i posredno TZZŽ) mora pratiti i primjenjivati gospodarske i razvojne politike Unije. TZZŽ mora osigurati da dionici u turizmu pravovremeno dobiju informacije o nadolazećim regulacijama i prilikama.
Mogućnosti financiranja putem EU fondova	Ove mogućnosti predstavljaju značajan izvor financiranja aktivnosti koje doprinose održivom razvoju.
Povećanje cijena energenata i hrane	Povećanje cijena energenata i hrane utječe na poslovanje pružatelja turističkih usluga.
Regionalna neravnomjernost i investicijski jaz	Iako je Zagrebačka županija u blizini metropole, veliki dijelovi regije ostaju manje razvijeni. Neravnomjeran razvoj između središnjih i perifernih dijelova županije utječe na mogućnosti ravnomjernog turističkog rasta. Potrebna je jača investicijska disperzija i regionalna kohezija.
Rastući interes za održivo gospodarstvo	Poduzeća u turizmu sve više prepoznaju održivost kao poslovnu priliku, ali još uvijek postoji nizak stupanj znanja, prisutan greenwashing i manjak edukacije o standardima održivosti. Potrebno je jačati financijsku pismenost, razumijevanje ESG okvira i alate za transparentno izvještavanje.

S – Sociokulturni/društveni čimbenici (social)	
Rastuća svijest o održivosti	Rastuća je svijest o održivosti i ekoturizmu među domaćim i stranim turistima. Građani, turisti i lokalna zajednica sve više prepoznaju važnost održivosti, uključujući klimatske promjene, očuvanje okoliša i društvenu odgovornost. Očekivanja od destinacija i pružatelja usluga rastu, osobito u pogledu transparentnosti i autentičnosti. Izazov za TZZŽ predstavlja potreba sustavnog jačanja znanja među dionicima turizma o održivosti, spriječiti površne pristupe i greenwashing te potaknuti praktičnu primjenu načela održivosti u svakodnevnom poslovanju i promociji.
Digitalni nomadi	Trend je digitalnih nomada i traženja mirnih, prirodnih lokacija s infrastrukturom.
Autentičnost i specifičnost destinacije	Kvalitetan lokalni lifestyle, gastronomija i kultura mogu se brendirati kao turistički proizvodi.
Demografske promjene i starenje populacije	Starenje stanovništva i migracije utječu na dostupnost radne snage. Starenje stanovništva u ruralnim područjima Zagrebačke županije može dugoročno smanjiti lokalne kapacitete za pružanje usluga i organizaciju aktivnosti. Potrebno je prilagoditi ponudu sve brojnijem segmentu starijih turista (zdravstveni i wellness turizam), ali i osmisliti modele za uključivanje starijeg stanovništva u turističku ponudu kroz prenošenje znanja, tradicija i lokalne gastronomije.
Radna snaga, iseljavanje mladih i dolazak stranih radnika	Nedostatak educirane radne snage u turizmu, osobito u zdravstvenom i wellness sektoru. Odlazak mladih i manjak kvalificirane radne snage veliki su izazov za turizam. Istovremeno raste broj stranih radnika, što traži prilagodbu komunikacije i integracijskih aktivnosti. Potrebno je sustavno uključivanje obrazovnih institucija, usmjerenost na jačanje lokalne radne snage, ali i kreiranje programa za bolje uključivanje stranih radnika u lokalnu zajednicu.
Uključenost lokalnog stanovništva	Gostoljubivost lokalnog stanovništva je snažna prednost, ali potrebna je kontinuirana edukacija i uključivanje zajednice.
Društvena odgovornost dionika u turizmu	Očekuje se da pružatelji usluga u turizmu pridonose lokalnoj zajednici. DOP aktivnosti se ponekad svode na marketinške geste bez stvarnog utjecaja. Potrebno je poticati suradnju s civilnim sektorom i jačati participativne modele razvoja turizma u lokalnoj zajednici.
Položaj podzastupljenih skupina i inkluzivnost destinacije	Turizam mora biti dostupan i inkluzivan za sve – uključujući osobe s invaliditetom, migrante, pripadnike manjina i druge ranjive skupine. Potrebna je bolja edukacija pružatelja usluga i jačanje svijesti o pravima i potrebama tih skupina. Nedovoljna pristupačnost brojnih sadržaja i objekata ostaje prepreka.
Žensko poduzetništvo i uloga žena u turizmu	U turizmu Zagrebačke županije aktivne su mnoge žene – kao vlasnice OPG-ova, voditeljice kušaonica, voditeljice projekata. Potrebno je sustavno promicati vidljivost i ravnopravnost žena u sektoru te ih dodatno osnažiti kroz edukacije, umrežavanje i pristup financiranju.
Navike i očekivanja novih generacija turista i radne snage	Generacija Z i milenijalci, kao glavni korisnici digitalnih tehnologija i aktivni putnici, traže iskustveni turizam, autentičnost i jasnu posvećenost destinacije održivim vrijednostima. Potrebno je prilagoditi turističku ponudu njihovim preferencijama uključujući digitalnu prisutnost, fleksibilnost, personalizirane doživljaje i brzu dostupnost informacija.
Rast civilnog i lokalnog aktivizma	Sve više lokalnih udruga, inicijativa i građanskih platformi traži uključivanje u oblikovanje turističkih politika, osobito kad se radi o zaštiti prostora i resursa. Aktivizam može biti partner, ali i izazov ako nema otvorene komunikacije. TZZŽ treba njegovati dijalog s lokalnom zajednicom, razvijati participativne modele i uključivati civilno društvo u planiranje i odlučivanje.

T – Tehnološki čimbenici (technological)	
Pokrivenost internetom	Neravnomjerna pokrivenost internetom u ruralnim područjima županije ograničava pristup digitalnim uslugama.
Digitalizacija i automatizacija u turizmu	Digitalizacija destinacije (QR kodovi, pametna signalizacija, online karte) je u ranoj fazi, a što predstavlja prostor za napredak. Digitalna transformacija omogućuje turističkim subjektima brže, preciznije i učinkovitije upravljanje podacima, posjetiteljskim tokovima, promocijom te ESG inicijativama. Primjena pametnih rješenja (primjerice, IoT senzori za upravljanje energijom i vodom u objektima, e-ticketing sustavi) može pridonijeti održivosti i optimizaciji resursa. Digitalizacija nije ravnomjerno provedena među turističkim subjektima, a implementacija zahtijeva znatna financijska sredstva i tehničku podršku, osobito u ruralnim dijelovima.
Nedostatak edukacije za digitalne alate	Nedostatak edukacije za digitalne alate kod malih poduzetnika i OPG-ova izazov je daljnje digitalizacije sektora.
Big Data i analitika u planiranju turizma	Prikupljanje i analiza velikih količina podataka (primjerice, navike turista, promet, sezonalnost) omogućuje bolje strateško planiranje i praćenje održivosti destinacije. TZŽŽ može koristiti podatke za razvoj ciljanih ponuda i mjerenje utjecaja turizma. Nedovoljno je razvijen sustav razmjene podataka među dionicima turizma te manjak standardiziranih metoda za analizu i interpretaciju podataka na lokalnoj razini.
Umjetna inteligencija i personalizacija turističkog doživljaja	AI tehnologije omogućuju automatiziranu personalizaciju ponude (primjerice, preporuke na web stranicama, chatbot podrška), predikciju posjetiteljskih tokova i optimizaciju marketinških kampanja. Potrebna su ulaganja u edukaciju i infrastrukturu, ali i rješavanje etičkih pitanja u vezi privatnosti i transparentnosti algoritama.
Cyber sigurnost i zaštita podataka	S porastom digitalnih usluga u turizmu (rezervacije, digitalne karte, online plaćanje), raste i potreba za visokom razinom informacijske sigurnosti. Zaštita osobnih podataka turista i poslovnih partnera postaje obaveza. Nedovoljna je razina svijesti o sigurnosnim rizicima kod manjih subjekata, manjak digitalne pismenosti i dostupnosti edukacija u vezi sigurnosti.
Rastući utjecaj društvenih mreža i online recenzija	Rastući je utjecaj društvenih mreža i online recenzija na percepciju destinacije.
Razvoj pametnih rješenja i digitalne promocije	Razvoj pametnih rješenja i digitalne promocije ključan je za vidljivost i upravljanje posjetiteljima.
Razvoj istraživanja i inovacija u turizmu	Brz razvoj turističke industrije traži jaču suradnju između turističkih poduzetnika, akademskog sektora i inovacijskih centara. TZŽŽ može igrati ključnu ulogu kao posrednik i inicijator takvih partnerstava. Nedovoljna je istraživačka infrastruktura u regiji, manjak poticaja za suradnju privatnog i znanstvenog sektora te otpor prema agilnim i inovativnim načinima rada.

L – Pravni čimbenici (legal)	
Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma	Zakon o turističkim zajednicama definira djelokrug i financiranje TZŽŽ.
Zaštita okoliša	Zakonodavstvo o zaštiti okoliša i EU standardi mogu usporiti projekte ako nisu usklađeni.
Brzi razvoj zakonodavstva u području održivosti i turizma	Zakonodavni okvir koji uređuje zaštitu okoliša, očuvanje kulturne i prirodne baštine, korištenje prirodnih resursa te upravljanje otpadom ima sve veći utjecaj na planiranje i upravljanje turističkim aktivnostima u Zagrebačkoj županiji. TZŽŽ mora kontinuirano pratiti promjene u

	zakonima i podzakonskim aktima, osobito onima koji proizlaze iz EU direktiva, kako bi osigurala usklađenost destinacije s pravnim zahtjevima i poticala održivo poslovanje među dionicima u turizmu. Izazove predstavljaju spora administracija, fragmentirana regulativa, dugački postupci ishoda dozvola (primjerice, za rekonstrukciju ili razvoj infrastrukture), slaba usklađenost zakonodavnih okvira i manjak pravovremenih konzultacija s lokalnim turističkim dionicima.
Obveze izvješćivanja o održivosti	EU uvodi zahtjeve za detaljnije i standardizirano izvješćivanje o okolišnim, društvenim i upravljačkim aspektima poslovanja. Iako se primarno odnosi na veće subjekte, TZŽ ima važnu ulogu u edukaciji i podršci manjim turističkim poduzetnicima koji će posredno biti obveznici kroz lance vrijednosti. Izazove predstavljaju nedostatak znanja, kompetencija i resursa među malim i srednjim poduzećima, manjak stručnjaka za održivost, površan pristup izvješćivanju i nepripremljenost za nove regulatorne zahtjeve.
Zaštita potrošača i prava turista	Pravni okvir koji štiti prava turista i korisnika usluga sve više uključuje i održive prakse (primjerice, transparentnost, etički marketing, odgovorno oglašavanje). TZŽ treba osigurati da promocija destinacije bude u skladu s aktualnim propisima i normama. Izazove predstavljaju edukacija pružatelja usluga o zakonima o zaštiti potrošača, potreba za pravnim smjernicama u odnosu na nove oblike turizma (primjerice, digitalni nomadi, wellness turizam).
Radna i porezna regulativa	Radna i porezna regulativa utječe na održivost malih poduzetnika (primjerice, u ugostiteljstvu i ruralnom turizmu).
Regulative o radu nedjeljom i blagdanima	Regulative o radu nedjeljom i blagdanima utječu na radno vrijeme ključnih objekata.
Pristupačnost i inkluzivnost kao pravna obveza	Pravni standardi koji se odnose na pristupačnost za osobe s invaliditetom (EU i nacionalna regulativa) postaju obvezujući i u sektoru turizma. TZŽ mora aktivno promicati i poticati implementaciju pristupačnih rješenja u smještajnim objektima, kulturnim institucijama i prirodnim lokalitetima. Trenutno su propisi o pristupačnosti za osobe s invaliditetom još uvijek slabo implementirani.

E – Ekološki čimbenici (ecological)	
Razvoj cjelogodišnjeg turizma	Povoljna je klima za cjelogodišnji turizam, posebno vikend i aktivni turizam.
Zelena tranzicija i najbolji dostupni modeli poslovanja	Rastući interes za zelenu ekonomiju i održive turističke usluge (ekoturizam, ruralni turizam s niskim utjecajem, klimatski neutralni objekti) otvara mogućnosti za razvoj TZŽ destinacije u skladu s ESG načelima. TZŽ može kroz projekte i partnere poticati korištenje najboljih dostupnih tehnika, razvoj kapaciteta za energetske učinkovitost, smanjenje otpada i edukaciju pružatelja usluga. Izazove predstavljaju ograničeni resursi i znanja na terenu, spora primjena zelenih tehnologija, manjak financijskih poticaja.
Očuvanje resursa: voda, zrak, tlo i bioraznolikost	Očuvana priroda, zeleni pojas oko Zagreba (Green Ring) predstavlja veliki potencijal za ekoturizam i cikloturizam. Kvaliteta prirodnog okoliša ključna je za atraktivnost TZŽ destinacije. Očuvanje voda, šuma, poljoprivrednog krajolika i zraka direktno utječe na doživljaj posjetitelja i dugoročnu održivost regije. TZŽ mora usklađivati svoje promotivne aktivnosti s načelima zaštite prirode i okoliša, surađivati s jedinicama lokalne samouprave i sektorima poput poljoprivrede i komunalnih usluga. Izazove predstavljaju fragmentirana suradnja

	među institucijama, visoki troškovi prilagodbe, manjak lokalne svijesti o prirodnom kapitalu.
Klimatske promjene i prilagodba turizma	Rizik od klimatskih promjena (ekstremne temperature, suše) utječe na resurse i atraktivnost destinacije. Klimatske promjene već utječu i sve će više utjecati na turizam kroz promjene sezonalnosti, dostupnosti vode, rizik od ekstremnih vremenskih uvjeta te ugrožavanje prirodne i kulturne baštine. TZZŽ ima važnu ulogu u edukaciji dionika, planiranju održivih strategija i uključivanju lokalne zajednice u prilagodbu i ublažavanje učinaka klimatskih promjena. Izazove predstavljaju slaba percepcija rizika, manjak znanja među turističkim dionicima, neujednačen odgovor lokalnih zajednica i gospodarstvenika.
Potencijal razvoja regenerativnog turizma	Potencijal za razvoj regenerativnog turizma (vraćanje prirodi, lokalnoj zajednici) je vrlo izražen u Zagrebačkoj županiji.
Obnovljivi izvori energije u turizmu	Promicanje i korištenje obnovljivih izvora energije (primjerice, solarna energija, biomasa) u turističkoj infrastrukturi (smještajni objekti, kampovi, turistička gospodarstva) pridonosi klimatskoj neutralnosti destinacije. TZZŽ može informirati, motivirati i umrežavati pružatelje usluga s razvojnim agencijama, FZOEU i drugim dionicima u cilju lakšeg prelaska na OIE. Izazove predstavljaju nedostatak interesa među malim poduzetnicima, administrativne prepreke, ograničena sredstva i tehničko znanje.
Kružno gospodarstvo i održivo gospodarenje otpadom	Turizam generira značajne količine otpada, osobito u sezoni. Implementacija kružnih modela poslovanja u smještaju, ugostiteljstvu i manifestacijama može znatno doprinijeti smanjenju okolišnog otiska. TZZŽ ima ulogu u širenju znanja o održivim praksama, povezivanju lokalnih OPG-ova, obrta i pružatelja usluga s ciljem smanjenja otpada, recikliranja i ponovne upotrebe. Izazove predstavljaju manjak svijesti, nepovjerenje u lokalne sustave gospodarenja otpadom, nedovoljna integracija kružnih modela u ponudu.
Održiva mobilnost i prometna povezanost	Promet i transport imaju velik utjecaj na okoliš, ali i na percepciju destinacije. Razvoj biciklističke infrastrukture, pješačkih ruta, električnog prijevoza i car-sharing modela može učiniti destinaciju održivijom. TZZŽ aktivno razvija i promovira rute i proizvode koji uključuju održive oblike kretanja (primjerice, tematske staze, wine & bike rute). Izazove predstavljaju nepotpuna prometna infrastruktura, slab javni prijevoz, spora realizacija prometnih projekata na županijskoj i državnoj razini.

Analiza PESTLE čimbenika za Turističku zajednicu Zagrebačke županije pokazuje da regija ima snažan potencijal za razvoj održivog, pametnog i inkluzivnog turizma, ali i da se suočava s nizom izazova koje je potrebno sustavno adresirati.

Na političkoj razini, članstvo Hrvatske u Europskoj uniji otvara mogućnosti za razvoj turizma temeljenog na načelima održivosti i cirkularne ekonomije, no istovremeno donosi izazove u usklađivanju s kompleksnom regulativom. Potrebna je jača suradnja s lokalnim i nacionalnim institucijama kako bi TZZŽ pravodobno reagirala na zakonodavne promjene i uključila potrebe lokalnih dionika.

Ekonomski čimbenici ukazuju na važnost ravnomjernog regionalnog razvoja, veću otpornost poduzetnika, bolju dostupnost financijskih instrumenata i poticaja, ali i nužnost osnaživanja financijske i zelene pismenosti u sektoru. Neravnomjerna

razvijenost unutar županije traži ciljane mjere za poticanje manjih i ruralnih sredina, osobito onih s velikim, a nedovoljno iskorištenim turističkim potencijalom.

Društveni čimbenici snažno utječu na percepciju i oblikovanje destinacije. Rastući interes za održivost među posjetiteljima, posebno mlađih generacija, traži dublju edukaciju i osvještavanje dionika te jasnu pozicioniranost destinacije kao odgovorne i uključive. Istodobno, demografski trendovi poput starenja stanovništva, iseljavanja i dolaska strane radne snage zahtijevaju prilagodbu ponude, ali i aktivniju društvenu integraciju na lokalnoj razini.

Tehnološki čimbenici ukazuju na značaj ubrzane digitalizacije, automatizacije i razvoja umjetne inteligencije, kao i sve veće važnosti analitike podataka za praćenje i unaprjeđenje turističkih proizvoda. TZZŽ ima priliku postati predvodnik u pametnom turizmu, ali to zahtijeva ulaganja u infrastrukturu, edukaciju dionika i sigurnosne standarde.

Pravni aspekti ukazuju na sve snažniju regulaciju u području održivosti, osobito kroz europske direktive i zahtjeve za korporativno izvješćivanje. Važna je uloga TZZŽ u prenošenju relevantnih informacija dionicima, kao i osnaživanju njihove spremnosti za prilagodbu novim obavezama. Administrativna tromost i nepovezanost sustava i dalje su ograničavajući faktori.

Okolišni čimbenici ključni su za dugoročnu održivost turističkog razvoja županije. TZZŽ se nalazi u poziciji da potiče klimatsku otpornost destinacije, razvoj zelene infrastrukture, korištenje obnovljivih izvora energije i promicanje kružnog gospodarstva u turizmu. Istovremeno, očuvanje prirodnog kapitala (voda, tla, zraka i bioraznolikosti) mora postati temelj svih turističkih planova i strategija.

Zaključno, Zagrebačka županija ima povoljne preduvjete za razvoj turizma koji će biti usmjeren na održivost, lokalnu zajednicu i pametna rješenja. Međutim, da bi se taj potencijal u potpunosti iskoristio, nužno je osigurati bolju integraciju prometnog sustava, povećati raznovrsnost i kvalitetu smještajnih kapaciteta, pružiti stalnu edukacijsku i digitalnu podršku dionicima te izgraditi prepoznatljiv identitet destinacije – ne samo kao periferije Zagreba, već kao samostalne, zelene i autentične regije u srcu kontinentalne Hrvatske. Zagrebačka županija ima snažnu poziciju za razvoj održivog i pametnog turizma, no potrebna je bolja integracija prometnog sustava, povećanje smještajnih kapaciteta, kontinuirana digitalna i edukacijska podrška dionicima, te strateška promocija identiteta destinacije.

4.2. Analiza prilika i izazova za Turističku zajednicu Zagrebačke županije

Konkurentnost turističke destinacije odnosi se na sposobnost učinkovite uporabe prirodnih, kulturnih, ljudskih i kapitalnih resursa u svrhu razvoja kvalitetnih i inovativnih turističkih proizvoda i usluga. Cilj je postići održivi rast i razvoj koji donosi koristi i posjetiteljima i lokalnoj zajednici. Na konkurentnost destinacije utječu brojni unutarnji i vanjski čimbenici, uključujući atraktivnost resursa, kvalitetu usluga, funkcionalnost turističkih kompanija i opću strategiju razvoja. Važnu ulogu imaju i povezane industrije, kao i podrška lokalnih i državnih tijela. Razvijene destinacije koriste različite instrumente za mjerenje svoje konkurentnosti i upravljanje turističkim razvojem kroz strategije, projekte i sustave kontrole.

Turistička zajednica Zagrebačke županije posjeduje brojne resurse i potencijale za razvoj konkurentne i održive turističke destinacije. Međutim, suočava se s izazovima koji zahtijevaju usklađene i inovativne pristupe u strateškom planiranju, razvoju infrastrukture, jačanju ljudskih kapaciteta i digitalnoj transformaciji. Kroz učinkovitu suradnju dionika, primjenu modernih upravljačkih alata i usmjerenost na održivost, TZŽ može značajno unaprijediti turističku ponudu, produljiti sezonu i osigurati dugoročnu otpornost i rast turizma u regiji.

Digitalna tranzicija predstavlja ključni proces kojim se tehnologija koristi za poticanje održivosti, blagostanja i osnaživanja građana i poduzeća. U turizmu, digitalizacija je već dugo predvodnik u primjeni novih tehnologija koje donose brojne poslovne prilike i omogućuju konkurentnost te održivi razvoj. Naime, kroz pametna putovanja, pametna odredišta i nove modele zapošljavanja, digitalna transformacija mijenja način na koji se turistička ponuda oblikuje, upravlja i doživljava. Za uspješnu implementaciju ove tranzicije potrebna je proaktivna koordinacija svih dionika, uz posebnu ulogu MSP-ova koji su nositelji tehnoloških inovacija u turizmu.

Digitalna tranzicija pruža Turističkoj zajednici Zagrebačke županije jedinstvenu priliku za jačanje svoje konkurentnosti, održivosti i inovativnosti. Iako postoje izazovi poput potrebnih ulaganja, koordinacije dionika i podizanja digitalnih kompetencija, prednosti primjene novih tehnologija u turizmu su višestruke. Uspješno usvajanje digitalnih alata omogućit će TZŽ ne samo bolju organizaciju i promociju turističke ponude, već i održiviji razvoj destinacije koji će zadovoljiti potrebe i turista i lokalne zajednice. Ključ uspjeha leži u proaktivnom pristupu i suradnji svih uključenih aktera.

Zelena tranzicija u turizmu usmjerena je na postizanje održivosti i borbu protiv klimatskih promjena i degradacije okoliša. Turistički sektor ima ključnu ulogu u postizanju klimatski neutralne Europe do 2050. godine, pri čemu se kroz Europski

zeleni plan i paket „Spremni za 55“ postavljaju ambiciozni ciljevi smanjenja štetnih emisija. Održiv turizam uključuje cjelovit pristup koji balansira gospodarske, društvene i ekološke aspekte, a u njegovu provedbu uključeni su svi dionici – od industrije i nositelja politika do turista. Poseban naglasak stavlja se na ulogu mikro, malih i srednjih poduzeća (MSP) u provođenju zelenih praksi, uz potporu EU fondova i sustava poput EU oznake za okoliš te EMAS certifikata. Osim toga, jačanje vještina radne snage kroz inicijative poput Pakta za vještine u turizmu ključno je za uspjeh zelene tranzicije. Kao što je već istaknuto, zelena tranzicija u turizmu pruža Turističkoj zajednici Zagrebačke županije priliku za razvoj konkurentnog, održivog i otpornog turističkog sektora. Naime, unatoč izazovima u pogledu resursa, edukacije i usklađivanja politika, prednosti provedbe održivih praksi su višestruke — od smanjenja ekološkog otiska do povećanja atraktivnosti destinacije i zadovoljstva turista. Ključ uspjeha leži u aktivnoj podršci MSP-ovima, iskorištavanju dostupnih EU potpora, kontinuiranom obrazovanju i uključivanju svih dionika u zajednički proces zelene transformacije turizma.

Inovacije u turizmu ključni su faktor za razvoj i održivost turističkih destinacija u suvremenom poslovnom okruženju. Turistička industrija kontinuirano se mijenja kroz usvajanje novih tehnologija i održivih praksi, što omogućuje bolje korisničko iskustvo, efikasnije poslovanje i konkurentsku prednost. Za Turističku zajednicu Zagrebačke županije, inovacije predstavljaju priliku za unapređenje ponude, privlačenje novih turista te razvoj pametnih i održivih destinacija. Iskorištavanjem tehnoloških i ekoloških noviteta moguće je poboljšati korisničko iskustvo, efikasnost poslovanja te privući raznovrsniju ciljnu skupinu turista. Međutim, uspješna implementacija inovacija zahtijeva kontinuiranu edukaciju, suradnju svih dionika te strateško planiranje uz osviješten pristup očuvanju lokalnih vrijednosti. Na taj način TZZŽ može postati prepoznatljiva, moderna i održiva turistička destinacija.

Zagrebačka županija smještena je u središnjem dijelu Republike Hrvatske i obuhvaća 9 gradova i 25 općina, što joj daje značajnu administrativnu, demografsku i gospodarsku raznolikost. Sa ukupnom površinom od 3.061,69 km² i gotovo 300.000 stanovnika, županija se može pohvaliti prirodnim resursima, razvijenom prometnom infrastrukturom te bogatom kulturnom baštinom, što su važni faktori za razvoj turizma. U ovom tekstu analizirat ćemo specifične prilike i izazove s kojima se suočava Turistička zajednica Zagrebačke županije kao ključna organizacija u promociji i razvoju turizma u regiji. Zagrebačka županija kao turistička destinacija ima brojne prednosti koje Turistička zajednica Zagrebačke županije može iskoristiti za razvoj raznovrsnog i održivog turizma. Geografska blizina Gradu Zagrebu, bogatstvo prirodnih i kulturnih resursa te razvijena prometna infrastruktura predstavljaju ključne prilike. Ipak, postoje značajni izazovi, posebno u pogledu infrastrukturnih ograničenja, demografske nejednakosti i potrebe za boljom promocijom i koordinacijom turističkih aktivnosti.

Fokusom na razvoj održivog turizma, unaprjeđenje javnog prijevoza i željezničke mreže, kao i jačanjem suradnje među dionicima, TZZŽ može dodatno podići konkurentnost i privlačnost Zagrebačke županije kao turističke destinacije.

Zagrebačka županija obiluje bogatom prirodnom baštinom i raznolikim zaštićenim područjima, uključujući parkove prirode, posebne rezervate i Natura 2000 lokacije. Ova područja ne samo da čuvaju jedinstvene ekosustave i bioraznolikost, već predstavljaju i potencijal za razvoj održivog turizma koji može doprinijeti lokalnom gospodarstvu i kvaliteti života stanovnika. Istovremeno, županija se suočava s izazovima povezanim s urbanizacijom, zaštitom prirode i klimatskim promjenama koje zahtijevaju promišljene i učinkovite strategije upravljanja. U nastavku su, pored već ranije navedenih, prikazane glavne prilike i izazovi za turizam u Zagrebačkoj županiji. Prilike koje pruža njena bioraznolikost i institucionalna podrška mogu biti snažan temelj za dugoročni razvoj koji će povezati ekonomsku korist s očuvanjem prirode. No, pritom je nužno pažljivo upravljati izazovima kao što su urbanizacija, sukobi s divljim životinjama, invazivne vrste i klimatske promjene. Usmjerene i koordinirane mjere, uključujući edukaciju i aktivno uključivanje lokalne zajednice, ključne su za očuvanje prirodne baštine Zagrebačke županije i osiguranje kvalitetnog života za sadašnje i buduće generacije.

Svjetlosno onečišćenje nastaje uslijed prekomjernog i neodgovarajućeg osvjetljenja noćnog neba, prvenstveno zbog raspršivanja svjetlosti prirodnog ili umjetnog podrijetla. U urbanim područjima Zagrebačke županije svjetlosno onečišćenje je značajno, dok je u ruralnim i manje razvijenim dijelovima, poput Žumberka i Pokupskog, minimalno. Glavni izvor onečišćenja je neadekvatna javna rasvjeta koja ne usmjerava svjetlost samo prema tlu.

U Zagrebačkoj županiji kvaliteta vode za piće i okoliš prati se kontinuirano kroz redovita uzorkovanja i nadzor prema zakonskim standardima. Postoji razvijen sustav vodoopskrbe pod stalnim nadzorom, kao i sustav javne odvodnje za pročišćavanje otpadnih voda.

Turisti proizvode znatno više otpada nego lokalno stanovništvo, što predstavlja izazov za sustave gospodarenja otpadom. Zagrebačka županija kontinuirano radi na unapređenju sustava zbrinjavanja otpada kroz razvoj infrastrukture, edukaciju i zakonsku regulativu.

Prometni sustav Zagrebačke županije usmjeren je na održivost kroz razvoj javnog prijevoza, biciklističke infrastrukture i smanjenje štetnih emisija stakleničkih plinova. TZZŽ potiče korištenje ekološki prihvatljivih prijevoznih sredstava kako bi smanjila

negativne utjecaje na okoliš. Nadalje, TZZŽ ima ključnu ulogu u promicanju održivosti kroz edukaciju i suradnju s lokalnim dionicima i posjetiteljima.

Zagrebačka županija bogata je kulturnom baštinom koja obuhvaća više od 400 zaštićenih kulturnih dobara, uključujući povijesne cjeline, dvorce, kurije, sakralne objekte te nematerijalnu baštinu poput tradicionalnih obrta i narodnih običaja. Očuvanje i revitalizacija kulturne i tradicijske baštine imaju ključnu ulogu u održivom razvoju turizma u regiji. Unatoč bogatstvu, županija se suočava s izazovima poput propadanja nepokretnih dobara bez adekvatne namjene, pritiska masovnog turizma na kulturne lokalitete i ruralne ambijente te rizika od gubitka nematerijalnih tradicija zbog modernizacije i komercijalizacije. Turizam, kao značajan čimbenik razvoja, mora biti usklađen s politikama očuvanja kulturne baštine i aktivnim uključivanjem lokalnih zajednica kako bi se osigurala dugoročna održivost i autentičnost kulturnih vrijednosti. Naime, kulturna i tradicijska baština Zagrebačke županije predstavlja neiscrpan resurs za razvoj održivog i kvalitetnog turizma. Upravo stoga Turistička zajednica Zagrebačke županije ima ključnu ulogu u usklađivanju turističkih aktivnosti s očuvanjem autentičnosti i integriteta kulturnih dobara. Potrebno je nastaviti ulagati u edukaciju, promociju i infrastrukturu te aktivno uključivati lokalne zajednice u procese zaštite i revitalizacije baštine. Kroz primjenu održivih praksi, pažljivo upravljanje turističkim tokovima i razvoj inovativnih kulturnih programa, moguće je osigurati dugoročnu održivost turizma koji ne samo da štiti, već i slavi bogatu kulturnu baštinu Zagrebačke županije, čineći ju prepoznatljivom i atraktivnom destinacijom za sve generacije posjetitelja.

Turistička zajednica Zagrebačke županije aktivno djeluje u skladu s međunarodnim i nacionalnim zakonima o ljudskim pravima i etičkim standardima. Cilj TZZŽ-a je osigurati društveno blagostanje kroz održivi i uključivi razvoj turizma, štiteći prava lokalnog stanovništva i potičući participativno upravljanje destinacijom. Također, TZZŽ kontinuirano radi na poštivanju ljudskih prava, poticanju participacije lokalne zajednice i promoviranju održivih praksi. Time doprinosi društvenom blagostanju Zagrebačke županije, usklađujući interese turista i lokalnog stanovništva, te jačajući dugoročnu konkurentnost i kvalitetu života u regiji.

Turistička zajednica Zagrebačke županije redovito informira i aktivno promovira održivi razvoj turizma među poduzećima i dionicima te potiče usvajanje holističkih standarda održivosti. Kao nositelj Green Destinations brončanog certifikata, TZZŽ predano radi na očuvanju okoliša, promicanju lokalnih ekoproizvoda i gastronomske tradicije, te podupire edukaciju i odgovorno poslovanje u sektoru turizma. Posebnu pozornost posvećuje temi odgovorne potrošnje vode, gospodarenju otpadom i ublažavanju klimatskih promjena, kroz projekte, edukacije i poticanje transparentnosti. Dakle, kroz certifikate, edukacije i inovativne pristupe, TZZŽ značajno jača poziciju županije kao

zelene i pametne destinacije, balansirajući potrebe posjetitelja, poduzetnika i lokalne zajednice. Time stvara temelje za dugoročan razvoj turizma koji je ekološki odgovoran, društveno prihvatljiv i ekonomski održiv.

U nastavku se prikazuju izazovi i prilike za TZZŽ proizišli iz provedenih analiza stanja.

Tablica 3. Izazovi za Turističku zajednicu Zagrebačke županije

Strateški i organizacijski izazovi	- Promjenjivost turističke potražnje i potreba za brzim prilagodbama strateških pristupa - Potreba za većom koordinacijom između različitih dionika u turizmu - Koordinacija i suradnja različitih dionika iz privatnog i javnog sektora te lokalne zajednice - Potreba za uspostavom sustava za praćenje i evaluaciju učinkovitosti turističkih politika - Osiguravanje aktivnog uključivanja svih dionika u proces odlučivanja unatoč različitim interesima unutar zajednice - Održavanje visokih standarda transparentnosti i etičnosti u složenom procesu upravljanja destinacijom - Održavanje visokih standarda certifikacije i kontinuirano praćenje održivosti zahtijeva stalne resurse i angažman svih dionika - Usklađivanje različitih politika i propisa na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini u skladu s EU zelenim planom - Usklađivanje turističkog razvoja s principima održivosti i zaštite okoliša - Pronalaženje balansa između gospodarskog razvoja i zaštite okoliša te kulturne baštine
Infrastruktura i mobilnost	- Nedovoljna prometna povezanost unutar regije i s vanjskim tržištima - Ograničena željeznička infrastruktura - Nedovoljno razvijen javni prijevoz u ruralnim područjima - Infrastrukturna ograničenja i nedostatak raznovrsnih uslužnih kapaciteta - Potreba za stalnim ulaganjima u infrastrukturu i edukaciju javnosti o održivim oblicima prijevoza - Koordinacija između gradskih i županijskih vlasti za integrirani prometni sustav - Sezonska povećana potražnja u turističkoj sezoni zahtijeva dodatne kapacitete i koordinaciju u upravljanju vodnim resursima
Digitalna transformacija i inovacije	- Nedovoljno izražena digitalna transformacija - Usklađivanje digitalne i zelene tranzicije kako bi se osigurala održivost i dugoročna vrijednost za destinaciju - Nedostatak digitalnih kompetencija: lokalni dionici nisu dovoljno osposobljeni za upravljanje i korištenje novih tehnologija - Podizanje razine digitalne pismenosti i kompetencija među lokalnim turističkim dionicima i poduzećima - Zaštita sigurnosti i privatnosti podataka turista i drugih sudionika u digitalnom sustavu - Otpornost na promjene: tradicionalni pristupi poslovanju i otpor prema novim tehnologijama mogu otežati implementaciju inovativnih rješenja - Korištenje suvremenih tehnologija za digitalizaciju, promociju i praćenje stanja kulturne baštine
Zelena tranzicija i zaštita okoliša	- Nedovoljno izražena zelena tranzicija u sektoru - Potrebna financijska sredstva i potpora za prilagodbu i zelene investicije u turizmu - Ograničeni resursi i kompetencije MSP-ova u implementaciji ekoloških i održivih praksi - Podizanje svijesti i edukacija dionika i turista o važnosti održivosti i očuvanja okoliša - Upravljanje utjecajem turizma na biološku raznolikost i sprječavanje degradacije prirodnih staništa - Urbanizacija i fragmentacija staništa - Invazivne vrste - Pritisak turizma na prirodna područja - Zagađenje bukom i okolišem - Utjecaji klimatskih promjena - Potrebna kontinuirana edukacija i suradnja

	▪ Poticanje odgovornog korištenja prirodnih resursa, osobito vode, u uvjetima turističkog rasta i klimatskih promjena ▪ Upravljanje i smanjenje otpada, s naglaskom na povećanje recikliranja ▪ Potreba za koordinacijom lokalnih vlasti i privatnih subjekata u sustavnoj zamjeni i kontroli rasvjete ▪ Očuvanje autentičnosti ruralnih područja uz ekološki prihvatljivu rasvjetu ▪ Edukacija i motivacija dionika da kontinuirano mjere i smanjuju emisije stakleničkih plinova ▪ Integracija svih sektora turizma i lokalnih proizvođača u jedinstvenu zelenu strategiju ▪ Zaštita izvorišta i ekosustava mora biti prioritet
Ekonomija i financije	▪ Ograničeni ljudski i financijski kapaciteti za provedbu razvojnih projekata ▪ Financijska ograničenja manjih poduzeća i same zajednice za ulaganja u nove tehnologije ▪ Ograničena financijska sredstva za inovacije i zelene tehnologije ▪ Konkurencija drugih destinacija ▪ Balansiranje gospodarskih interesa i ekoloških zahtjeva bez ugrožavanja konkurentnosti destinacije
Sezonalnost i upravljanje posjetiteljima	▪ Sezonalnost turizma i izazovi u produljenju turističke sezone ▪ Učinkovito upravljanje sezonskim varijacijama u turističkim tokovima i opterećenju infrastrukture ▪ Upravljanje povećanim količinama otpada u vrhuncu turističke sezone ▪ Nepravilno odlaganje i bacanje otpada narušava estetski dojam destinacije i može odvratiti posjetitelje ▪ Implementacija održivih praksi upravljanja turističkim posjetama
Ljudski resursi i znanja	▪ Nedostatak stručne radne snage i potreba za stalnim osposobljavanjem zaposlenika ▪ Edukacija dionika o održivim praksama i tehnologijama ▪ Rizik od kulturne erozije i gubitka nematerijalne baštine zbog smanjenog interesa mladih ▪ Otpornost na promjene kod zaposlenih i dionika
Kulturna baština i identitet	▪ Očuvanje i kontinuirano unaprjeđenje kvalitete kulturnih atrakcija ▪ Očuvanje kulturne i prirodne baštine ▪ Promocija i valorizacija kulturne baštine kroz festivale, radionice, edukativne programe i ture ▪ Suradnja s lokalnim zajednicama i obrtnicima radi očuvanja tradicijskih zanata ▪ Potpora lokalnim inicijativama i projektima očuvanja baštine ▪ Nedostatak adekvatne namjene i održavanja povijesnih građevina ▪ Pritisak masovnog turizma na osjetljive kulturne lokalitete ▪ Transformacija ruralnih ambijenata ▪ Rizik od kulturne erozije i gubitka autentičnosti ▪ Potrebna koordinacija više dionika za upravljanje kulturnom baštinom ▪ Sprječavanje neetičke prodaje i iskorištavanja kulturnih artefakata ▪ Očuvanje prava lokalnog stanovništva na pristup kulturnim resursima
Komunikacija i promocija	▪ Potencijalno nedovoljna promocija i koordinacija ▪ Održavanje poštene, točne i usklađene komunikacije u skladu sa zakonima ▪ Učinkovito brendiranje destinacije na sve konkurentnijem tržištu

Demografski i društveni izazovi	▪ Nepovoljna demografska struktura i razvojne razlike ▪ Razlike u gospodarskom i infrastrukturnom razvoju između urbanih i ruralnih područja ▪ Očuvanje prava lokalnog stanovništva uz porast turističke potražnje
Krizne i sigurnosne situacije	▪ Upravljanje sigurnosnim, zdravstvenim i kriznim situacijama poput pandemije COVID-19

Tablica 4. Prilike za Turističku zajednicu Zagrebačke županije

Pametna i digitalna transformacija turizma	▪ Razvoj pametnih odredišta kroz korištenje naprednih tehnologija za optimizaciju turističkog iskustva i upravljanje resursima ▪ Unapređenje i personalizacija turističke ponude uz primjenu umjetne inteligencije, proširene i virtualne stvarnosti te IoT tehnologija ▪ Digitalizacija i personalizacija usluga: Implementacija mobilnih aplikacija, AI chatbota i virtualnih obilazaka ▪ Efikasnije upravljanje sezonskim izazovima zahvaljujući sustavima za prikupljanje i analizu podataka ▪ Pametno upravljanje destinacijom: korištenje analitike podataka za praćenje turističkih tokova i planiranje resursa ▪ Iskorištavanje društvenih mreža i digitalnog marketinga (uključujući sadržaj koji generiraju korisnici) ▪ Bolja suradnja i umrežavanje dionika putem digitalnih platformi ▪ Inovativni pristup „pametnoj destinaciji“ olakšava interakciju posjetitelja i povećava kvalitetu iskustva ▪ Transparentno upravljanje i redovito objavljivanje podataka o posjetiteljima omogućuju bolje prilagođavanje turističkih usluga
Zelena tranzicija i održivi razvoj	▪ Promicanje održivog turizma uz smanjenje negativnih utjecaja na okoliš i zajednicu ▪ Potencijal za razvoj održivog i odgovornog turizma s naglaskom na zelenu i digitalnu tranziciju ▪ Razvoj i promocija održivih i zelenih turističkih proizvoda i iskustava ▪ Ekološke inovacije: uvođenje zelenih tehnologija i održivih praksi ▪ Implementacija oznaka za okoliš i certifikata (EU Ecolabel, EMAS) ▪ Unapređenje energetske učinkovitosti i primjena obnovljivih izvora energije u turističkim objektima ▪ Korištenje EU fondova i potpora za poticanje ekoloških projekata i zelene infrastrukture u turizmu ▪ Razvoj modernih centara za gospodarenje otpadom i reciklaže ▪ Edukacija i uključivanje turista u pravilno odvajanje otpada ▪ Promicanje osviještenosti o svjetlosnom onečišćenju kroz edukaciju ▪ Implementacija LED rasvjete i senzora pokreta ▪ Osiguranje zdravstveno ispravne vode i nadzor vodnih sustava ▪ Edukacije o održivosti i poticanje dionika na mjerenje i smanjenje emisija stakleničkih plinova ▪ Transparentno izvještavanje o ciljevima smanjenja potrošnje energije i otpada ▪ Povezivanje eko-poljoprivrede, lokalnih proizvođača i seoskog turizma jača „zeleni“ brend destinacije ▪ Posjedovanje Green Destinations certifikata
Lokalna zajednica,	▪ Podrška lokalnim MSP-ovima u razvoju digitalnih vještina i poduzetničkih prilika ▪ Suradnja s lokalnim poduzetnicima i start-upovima

MSP-ovi i ljudski resursi	▪ Suradnja svih dionika u višerazinskom upravljanju za koordinirani pristup zelenoj tranziciji ▪ Jačanje sinergije među dionicima i uključivanje lokalne zajednice i proizvođača ▪ Uključivanje lokalne zajednice u planiranje i donošenje odluka ▪ Suradnja s lokalnim zajednicama i partnerima na projektima razvoja ljudskih potencijala ▪ Jačanje kapaciteta i osposobljavanje turističkih djelatnika (primjerice, Pakt za vještine) ▪ Promicanje turizma kao sredstva za gospodarski razvoj, mir i međusobno razumijevanje ▪ Primjena globalnih i nacionalnih etičkih kodeksa ▪ Ljudski potencijali i dostupni financijski resursi za inovacije i kvalitetu usluga
Prirodni resursi i održivo korištenje	▪ Raznolika prirodna baština i zaštićena područja (32 zaštićena + 24 lokacije Natura 2000) ▪ Očuvanje i promocija biološke raznolikosti ▪ Bioraznolikost kao turistički adut ▪ Razvoj održivog turizma i rekreacije u parkovima prirode i zaštićenim područjima ▪ Angažman lokalne zajednice i edukacija o zaštiti prirode ▪ Primjeri dobre prakse: planovi upravljanja zaštićenim područjima ▪ Snažne institucionalne strukture: primjerice, Zeleni prsten Zagrebačke županije
Kulturna baština i identitet	▪ Bogatstvo kulturne baštine – lokaliteti poput Andautonije, skulpture u Jakovlju, muzeji ▪ Kulturni turizam i manifestacije kao alat za privlačenje posjetitelja ▪ Povezivanje baštine s održivim i pametnim turizmom kroz digitalizaciju i zelenu praksu
Geografske i infrastrukturne prednosti	▪ Geografska blizina Zagrebu – pogodnost za jednodnevne i vikend izlete ▪ Mogućnost unapređenja prometne dostupnosti i povezivanja s ključnim tržištima ▪ Postojeći smještajni i ugostiteljski kapaciteti kao temelj za proširenje ponude ▪ Razvijena prometna infrastruktura: zračna luka Franjo Tuđman, cestovna i željeznička mreža ▪ Unaprjeđenje i promocija javnog prijevoza i biciklističkih staza ▪ Smanjenje prometnih gužvi i emisija doprinosi pozitivnom dojmu
Strateški razvoj i institucionalna podrška	▪ Aktivna uloga destinacijskog menadžmenta u strateškom planiranju i razvoju ▪ Suradnja s lokalnim, regionalnim i nacionalnim institucijama ▪ Jasna vizija razvoja i strateški ciljevi kao temelj za djelovanje ▪ Uvođenje sustava za praćenje i evaluaciju kao alat za kontinuirano unaprjeđenje
Turistička ponuda i tržišne prilike	▪ Povećanje konkurentnosti destinacije kroz digitalnu promociju i inovativne usluge ▪ Privlačenje mlađih generacija turista kroz modernizirane i interaktivne sadržaje ▪ Promicanje destinacije na domaćem i međunarodnom tržištu (uz certifikate i digitalne alate)

4.3. Analiza postojećih djelatnosti i dokumenata Turističke zajednice Zagrebačke županije u kontekstu održivosti

U nastavku se detaljnije prikazuju tri ključna dokumenta iz područja razvoja održivog turizma te nabrajaju drugi brojni koje je TZŽ izradila sa svrhom razvoja održivog turizma:

- Studija upravljanja kvalitetom u turizmu Zagrebačke županije
- Strategija razvoja održivog turizma Zagrebačke županije do 2027. godine
- Plan upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine.

Studija upravljanja kvalitetom u turizmu Zagrebačke županije temelji se na načelima održivosti, koja se više ne smatra samo trendom, već ključnim preduvjetom konkurentnog i odgovornog razvoja turizma. Naime, turizam ima snažan utjecaj na gospodarstvo, društvo i okoliš te igra važnu ulogu u zaštiti prirodnih resursa i ublažavanju klimatskih promjena. Da bi sektor turizma doprinio održivom razvoju, nužno je jačati prakse održive potrošnje i proizvodnje (OPP), uključiti lokalne zajednice, koristiti obnovljive izvore energije te educirati sve uključene strane, uključujući i turiste. U tom kontekstu, turizam se prema predmetnom dokumentu iz 2020. godine treba razvijati kao uključiv sektor koji povezuje različite grane gospodarstva i potiče rast ostalih sektora, posebno kroz jačanje lokalnih lanaca vrijednosti i integraciju ranjivih skupina.

Zbog očekivanog rasta turističkih dolazaka do 2030. godine i pritiska na prirodne resurse, važno je usmjeriti razvoj turizma prema održivim modelima i razdvojiti gospodarski rast od povećane potrošnje resursa. Ključno je uključiti strategije koje potiču cirkularnost u lancima vrijednosti, smanjenje otpada, očuvanje bioraznolikosti i efikasno korištenje energije. Integracija geoprostornih podataka, inovacija, tehnologije te standarda održivosti u turističke politike može dodatno osnažiti upravljanje kvalitetom i održivošću. Ključne intervencije uključuju dobro upravljanje, održivost, poticanje investicija, smanjenje siromaštva i razvoj ljudskih potencijala. Cjelokupni pristup pokazuje da održivost nije opcija, već nužnost za dugoročnu otpornost, konkurentnost i kvalitetu turističke destinacije poput Zagrebačke županije.

U sklopu uspostave sustava upravljanja kvalitetom i razvoja pametne turističke destinacije Zagrebačke županije, planirane su brojne aktivnosti usmjerene na jačanje organizacijskih kapaciteta, praćenje kvalitete, edukaciju dionika, promociju destinacije te razvoj selektivnih oblika turizma. Sustavno praćenje i mjerenje kvalitete temelji se na kontinuiranom provođenju istraživanja zadovoljstva turista, lokalnog stanovništva i pružatelja turističkih usluga, uz paralelnu edukaciju svih relevantnih dionika o ciljevima i metodologiji integriranog upravljanja kvalitetom. Također se kontinuirano prate

definirani pokazatelji kvalitete, izrađuju baze podataka, te se formira jedinstvena knjiga standarda kako bi se osigurao dosljedan pristup upravljanju kvalitetom. Provode se i istraživanja tržišta, benchmark analize dobrih praksi i postupci samovrednovanja radi boljeg razumijevanja trendova i unutarnje evaluacije.

S ciljem promocije kvalitete i pozicioniranja županije kao konkurentne i održive destinacije, izrađena je komunikacijska strategija kojom se definiraju promotivne, edukativne i informativne aktivnosti. Strategija uključuje provedbu komunikacijskih kampanja usmjerenih na informiranje javnosti i dionika, organizaciju godišnjih konferencija, promociju putem mrežnih stranica i društvenih mreža te kontinuirano oglašavanje u medijima i na sajmovima. U fokusu su i selektivni oblici turizma poput kulturnog, zdravstvenog i gourmet turizma, koji se posebno promoviraju u ciljnim tržištima.

Sukladno identificiranim razvojnim potrebama i potencijalima, definirano je tri cilja Strategije razvoja održivog turizma Zagrebačke županije do 2027. godine:

1. Promocija održivosti turizma - turizam u Zagrebačkoj županiji treba biti razvijan na način koji doprinosi gospodarskom razvoju, očuvanju okoliša i jačanju lokalnih zajednica. Prioritet je uspostaviti održive prakse koje smanjuju negativne ekološke i društvene utjecaje, poput smanjenja ugljičnog otiska, zaštite prirodnih i kulturnih resursa te podrške lokalnoj ekonomiji i tradiciji. Poticanjem putovanja na manje poznata odredišta, smanjenjem otpada i uvođenjem višekratnih proizvoda doprinosi se održivom razvoju. Također, Zagrebačka županija će kontinuirano razvijati marketinške aktivnosti temeljene na principima zelenog marketinga, promovirajući autentičnost i odgovornost destinacije. Uključivanje lokalne zajednice i dionika u kreiranje strategija i akcijskih planova osigurat će sustavnu provedbu održivih mjera, dok će certifikacija i transparentno izvještavanje dodatno podići prepoznatljivost i kredibilitet destinacije kao primjera održivog turizma.
2. Jačanje upravljanja održivim turizmom - održiv razvoj turizma zahtijeva aktivno sudjelovanje svih relevantnih dionika i snažno političko vodstvo kako bi se osigurao konsenzus i učinkovit nadzor učinaka turizma. Upravljanje destinacijama treba biti koordinirano i uključivati mreže dionika, institucionalne kapacitete i resurse za definiranje i provođenje ciljeva. Turističke zajednice, poput one Zagrebačke županije, prelaze od promotivnih uloga prema strateškom planiranju i koordinaciji za održivi razvoj destinacije. Koncept pametnih turističkih destinacija integrira upravljanje, inovacije, tehnologiju, pristupačnost i održivost kao ključne stupove. Upravljanje održivim turizmom uključuje mjere za kontrolu i usmjeravanje turističke potražnje, poput zoniranja, edukacije, i demarketinga kako bi se izbjegao prekomjerni turizam. Hrvatska je postavila institucionalne mehanizme i alate za praćenje i upravljanje održivim

razvojem turizma na nacionalnoj i lokalnoj razini, uključujući uspostavu sustava turističkih zajednica s jasnim ulogama i odgovornostima. Budući razvoj turizma oslanja se na jačanje mreža dionika i njihovu suradnju, uz sustavno praćenje pokazatelja održivosti. Ključ je u integriranom pristupu koji balansira ekonomske, društvene i okolišne aspekte razvoja destinacija.

3. Promicanje konkurentnog, ravnomjernog i cjelogodišnjeg razvoja održivog turizma - promicanje konkurentnog i održivog turizma ključno je za razvoj gospodarstva i dobrobit lokalnih zajednica. Konkurentnost turističkih destinacija ovisi o komparativnim prednostima poput prirodnih i kulturnih resursa, te učinkovitoj upravljačkoj praksi. Održivi turizam zahtijeva uključivanje lokalnih dionika u očuvanje resursa, razvoj brenda i zaštitu kulturne baštine. Jedan od glavnih izazova je sezonalnost, koja dovodi do prenapučenosti u vrhuncu sezone i nedostatka aktivnosti u izvansezoni, s negativnim ekonomskim i društvenim posljedicama. Upravljanje sezonalnošću zahtijeva lokalizirane strategije koje se temelje na specifičnostima destinacije. Razvoj kompetencija radne snage ključan je za konkurentnost, posebno u uvjetima tehnoloških i društvenih promjena. Zaposlenici moraju imati širok spektar znanja i vještina, a destinacije trebaju kontinuirano mapirati i razvijati kompetencije u skladu s tržišnim zahtjevima. Suradnja obrazovnog sektora i turističkih poduzeća važna je za prilagodbu edukacije potrebama industrije.

Planom upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine, a sukladno identificiranim razvojnim potrebama i potencijalima, definirana su tri cilja:

1. Promocija održivog i regenerativnog turizma i jačanje prepoznatljivosti kao održive turističke destinacije - turizam je važan za gospodarstvo, no istovremeno je odgovoran za oko 8% globalnih štetnih emisija CO₂. Zato je ključno poticati održivi turizam koji štiti okoliš, lokalnu kulturu i zajednice. Regenerativni turizam ide korak dalje od održivosti, ciljajući aktivno obnavljanje prirode i jačanje lokalnih zajednica. Glavni izazovi su prekomjerni turizam, neodržive prakse i nedostatak znanja o zelenom turizmu. Zato je potrebno educirati i uključiti sve dionike u primjenu održivih praksi te razvijati smjernice za destinacije i poduzeća. Promocija održivosti treba biti integralni dio marketinške strategije destinacije, uključujući odgovoran i transparentan marketing (tzv. conscious marketing) koji stavlja naglasak na ljude, okoliš i zajednicu, a ne samo na brojke. Zeleni marketing i certificiranje dionika dodatno jačaju povjerenje posjetitelja i poziciju destinacije na tržištu. Komunikacija s jasnim uputama za posjetitelje o odgovornom ponašanju doprinosi zaštiti prirodnih i kulturnih vrijednosti. Primjeri iz prakse Zagrebačke županije pokazuju kako je održivost postala temelj strateškog razvoja destinacije kroz kampanje koje podržavaju lokalnu ekonomiju, očuvanje okoliša i uključivanje zajednice, čime se stvara prepoznatljiv, odgovoran i konkurentan turistički brend.

2. Jačanje upravljanja održivim turizmom - turizam donosi koristi lokalnom gospodarstvu, ali i izazove poput narušavanja okoliša i prekomjernog korištenja resursa. Zato je ključno učinkovito upravljanje turizmom koje temelji odluke na dokazima i uključuje sve dionike – od tvrtki do lokalnog stanovništva – uz očuvanje okoliša i ravnotežu ponude i potražnje. Upravljanje održivim turizmom zahtijeva kontinuirani proces praćenja utjecaja i prilagodbu mjera. Međunarodni standardi, poput kriterija Globalnog vijeća za održivi turizam (GSTC) i certifikacije, služe kao alati za procjenu i unapređenje održivosti poslovanja u turizmu. Dobro upravljanje turizmom ima višestruke pozitivne učinke: zaštitu okoliša, potporu lokalnim zajednicama, smanjenje klimatskih utjecaja, jačanje reputacije destinacije i promociju odgovornih putovanja. U budućnosti će produktivne mreže dionika postati ključni politički prioriteti, zahtijevajući njihovu stalnu podršku i razvoj za održiv i uspješan turizam.
3. Promicanje konkurentnog, ravnomjernog i cjelogodišnjeg razvoja održivog turizma - konkurentnost turističke destinacije proizlazi iz kombinacije njenih jedinstvenih prirodnih i kulturnih resursa te učinkovite organizacije i upravljanja tim resursima. Ključno je snažno pozicioniranje destinacije s autentičnim iskustvima i visokim standardom usluga. Sezonalnost stvara izazove poput prenapučenosti i nedostatka usluga izvan sezone, stoga destinacije trebaju mjere za ravnomjernu raspodjelu turističkih posjeta tijekom cijele godine. Održivi razvoj turizma zahtijeva uključivanje i edukaciju dionika, definiranje jasnih ciljeva, praćenje rezultata, javno izvještavanje, angažman turističkih poduzeća te formalnu certifikaciju koja potvrđuje usklađenost s globalnim standardima. Razvoj kompetencija radne snage i prilagodba na tehnološke promjene (Industrija 4.0 i 5.0) ključni su za konkurentnost i kvalitetu usluga u turizmu. Potrebno je kontinuirano usklađivanje obrazovanja s potrebama tržišta rada. Turizam je složen sektor s velikim potencijalom za stvaranje regionalne dodane vrijednosti kroz ekonomsku, okolišnu i socio-kulturnu održivost.

Uz navedene ključne dokumente, [niz je dokumenata TZZŽ](#) koje je izradila s ciljem promocije i razvoja održivog turizma te ih redovito ažurira i dostupni su na web stranici svim dionicima, a u nastavku se prikazuju po ključnim temama:

- Održivo upravljanje destinacijom i vrednovanje kulture i tradicije
 - Održivi razvoj – politika Zagrebačke županije za upravljanje destinacijom, očuvanje i zaštitu prirode, okoliša, kulture i društva te unaprjeđenje turističkog poslovanja
 - Zagrebačka županija – primjena holističkih standarda održivosti Globalnog vijeća za održivi turizam
 - Politika i standardi pristupačnosti u Zagrebačkoj županiji – priručnik
 - Smjernice za primjereno ponašanje u destinaciji, na događanjima i osjetljivim lokacijama – vodič za upravljanje posjetiteljima i pritiskom na destinaciju
 - Održive standardne operativne procedure

- Analiza zadovoljstva lokalnog stanovništva – izvještaj
- Analiza zadovoljstva turista – izvještaj
- Priroda, okoliš i klima
 - Prilagodba klimatskim promjenama u turizmu Zagrebačke županije
 - Čuvajmo okoliš i klimu – smanjite otpad, ne bacajte hranu
 - Čuvajmo okoliš i klimu – smanjimo, odvajajmo i reciklirajmo otpad
 - Čuvajmo okoliš i klimu – smanjimo potrošnju i uštedimo vodu
 - Čuvajmo okoliš i klimu – smanjimo svjetlosno onečišćenje
 - Čuvajmo prirodu i krajolik – spriječite požar!
 - Program zaštite okoliša Zagrebačke županije za period 2022.-2025.
- Društveno blagostanje
 - Osigurajmo blagostanje društva kroz međusobno poštivanje i čuvanje ljudskih prava
- Održivo poslovanje
 - Ojačajmo lokalno gospodarstvo kroz poticanje i promicanje lokalnog poduzetništva i opskrbnih lanaca
 - Vodič za poduzeća za procjenu životnog vijeka (Life Cycle Assessment – LCA) i primjenu holističkih načela za razvoj održivog turizma
 - Smjernice za primjenu kružnog gospodarstva u turizmu.

Razmatrani su i brojni materijali dostupni kroz primjere najbolje prakse putem članstava u različitim udruženjima, inicijativama i slično. Tako je TZZŽ članica Mreže europskih regija za održivi i konkurentan turizam (NECSTouR) koja okuplja dionike iz preko 30 europskih regija. NECSTouR pruža integrirani pristup upravljanju turizmom i djeluje kao važna poveznica između različitih razina vlasti i nositelja politika te razvija međuregionalnu suradnju kroz europske projekte.

Ne manje važno, Turistička zajednica Zagrebačke županije postala je potpisnicom prestižne globalne inicijative Glasgow Declaration on Climate Action in Tourism, kojom se destinacije, organizacije i tvrtke obvezuju na konkretne mjere za smanjenje štetnih emisija stakleničkih plinova i jačanje otpornosti turizma na klimatske promjene. Smatra se jednim od najvažnijih novijih međunarodnih dokumenata za održivi razvoj turizma jer donosi konkretne, mjerljive ciljeve, ima široku globalnu podršku. Po važnosti se može usporediti s Pariškim sporazumom u kontekstu globalnog gospodarstva, ali je prilagođena specifičnostima turističke industrije. Ovime, Zagrebačka županija postavlja visoke standarde održivog i regenerativnog razvoja te potvrđuje svoju predanost odgovornom upravljanju destinacijom.

5. MATERIJALNE TEME

Jedan od prvih koraka u postavljanju temelja za izradu Strategije održivosti Turističke zajednice Zagrebačke županije bila je analiza djelovanja TZZŽ u kontekstu Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih naroda te identifikacija potencijalnih budućih doprinosa ostvarenju tih ciljeva.

Na temelju kontekstualne analize, inicijalnog snimanja održivosti unutar organizacije, kao i naknadne procjene utjecaja, rizika i prilika te uključivanja relevantnih dionika, utvrđeni su mogući doprinosi TZZŽ Ciljevima održivog razvoja.

Ova analiza poslužila je kao temelj za definiranje materijalnih tema Turističke zajednice, a naknadno je doprinijela i oblikovanju ESG ciljeva te pripadajućih pokazatelja uspješnosti.

U nastavku su prikazani identificirani doprinosi Ciljevima održivog razvoja UN-a, dok su povezani ESG ciljevi i ključni pokazatelji uspješnosti detaljnije obrađeni u sljedećim poglavljima koja se bave ESG ciljevima i konkretnim aktivnostima.

5.1. Doprinos Ciljevima održivog razvoja

U nastavku je prikazan potencijalni doprinos kako sektora turizma, tako i TZZŽ, 16 od ukupno 17 Ciljeva održivog razvoja.

Tablica 5. Turizam i Ciljevi održivog razvoja

Cilj 1. Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima	
Turizam može pridonijeti smanjenju siromaštva na izravan način: otvaranjem novih radnih mjesta u sektoru turizma i/ili stvaranjem prilika za opskrbu robom i/ili uslugama turista i turističkih poduzeća ili osnivanjem/vođenjem mikro, malih i turističkih poduzeća u zajednici, te na neizravan način: korištenjem ostvarenih prihoda iz poreza i pristojbi povezanih s turizmom za inicijative koje se bave smanjenjem siromaštva ili ulaganja u infrastrukturu potaknuta razvojem turizma od čega osobe koje žive u siromaštvu u destinaciji također mogu imati koristi.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Promocija lokalnih poduzetnika i obrtnika – kroz marketinške aktivnosti i uključivanje lokalnih malih i mikro poduzeća u turističku ponudu, TZZŽ može povećati njihovu vidljivost i promet, što direktno doprinosi otvaranju radnih mjesta i povećanju prihoda u zajednici. ▪ Podrška razvoju održivog turizma – usmjeravanjem turista na manje poznate destinacije i lokalne sadržaje, TZZŽ može pomoći u ravnomjernijoj raspodjeli koristi od turizma, smanjujući sezonsku nezaposlenost i omogućujući stalniji prihod lokalnom stanovništvu. ▪ Suradnja s lokalnim vlastima – TZZŽ može zagovarati da prihodi od turizma budu djelomično usmjereni u razvoj infrastrukture i socijalnih programa koji pomažu smanjenju siromaštva u destinaciji. ▪ Edukacija i osnaživanje lokalnih zajednica – organiziranjem radionica i programa za osnivanje i razvoj turističkih obrta i usluga, TZZŽ može osnažiti lokalno stanovništvo da aktivno sudjeluje ▪ Poticanje održivih investicija – TZZŽ može promicati projekte i inicijative koje kroz turizam generiraju dodatne prihode, a pritom uključuju ranjive skupine.

Cilj 2. Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promovirati održivu poljoprivredu	
Turizam može potaknuti održivu poljoprivredu i njezinu potpunu integraciju u turistički lanac vrijednosti promicanjem održive proizvodnje i opskrbe hranom i pićem turističkih poduzeća i turista. Agroturizam može stvoriti dodatne prihode, istovremeno povećavajući vrijednost turističkog iskustva i kapaciteta lokalnih poljoprivrednika. Infrastruktura potrebna za razvoj turizma također bi pridonijela stabilnoj ponudi roba i/ili usluga u regiji, uključujući hranu.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Promocija agroturizma i lokalnih poljoprivrednih proizvoda – TZZŽ može aktivno promovirati agroturističke ponude i lokalne proizvođače hrane kroz svoje kanale (web, društvene mreže, turističke manifestacije). ▪ Povezivanje poljoprivrednika s turističkim poduzećima – uspostavljanjem suradnje između lokalnih proizvođača hrane i restorana, hotela te drugih turističkih objekata, TZZŽ može osigurati stabilnu opskrbu kvalitetnom hranom, promovirajući tako održivu proizvodnju i lokalnu ekonomiju. ▪ Edukacija i osnaživanje poljoprivrednika – kroz organiziranje radionica i edukacija o održivim poljoprivrednim praksama i mogućnostima uključivanja u turistički lanac vrijednosti. ▪ Razvoj i promocija događanja i manifestacija s lokalnom hranom – poticanjem festivala hrane, sajмова ili tematskih tura usmjerenih na lokalne proizvode, TZZŽ može dodatno osnažiti svijest turista o važnosti lokalne i održive hrane te povećati potražnju za njima. ▪ Unapređenje turističke infrastrukture koja podržava lokalnu proizvodnju hrane – podrškom projektima koji povezuju turizam i poljoprivredu (poput farm-to-table inicijativa ili turističkih staza povezivanja s poljoprivrednim gospodarstvima), TZZŽ može pridonijeti sigurnosti hrane i održivosti.

Cilj 3. Osigurati zdrav život i promovirati blagostanje za ljude svih generacija	
Povezanost između turizma, zdravlja i blagostanja istaknuta je tijekom pandemije COVID-19 jer sektor ovisi o uslugama s intenzivnim kontaktom između osoba/dionika. Odredište s čistim i higijenskim turističkim objektima, preventivnim planovima i smjernicama, u boljoj je poziciji za vraćanje povjerenja turista/potrošača, što je ključno za ekonomski oporavak turističkog sektora tijekom i nakon bilo kakve zdravstvene krize. Istodobno, porezi ostvareni turističkom djelatnošću mogu se reinvestirati u poboljšanje zdravstvene zaštite i usluga lokalne zajednice.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Promocija zdravih i sigurnih turističkih usluga – TZZŽ može poticati i promovirati turističke objekte i sadržaje koji zadovoljavaju visoke higijenske i zdravstvene standarde, uključujući zdravstvene protokole i certifikate kvalitete, čime se povećava povjerenje turista. ▪ Podrška preventivnim planovima i edukaciji – kroz suradnju s lokalnim zdravstvenim institucijama, TZZŽ može organizirati edukacije za turističke djelatnike o higijeni, sigurnosti i postupcima u slučaju zdravstvenih kriza. ▪ Promocija destinacije kao mjesta za zdrav život – razvoj i promocija turističkih ponuda usmjerenih na wellness, aktivan odmor, prirodu i zdrav način života, što može privući turiste koji traže zdravije i sigurnije okruženje. ▪ Suradnja u reinvestiranju prihoda od turizma – TZZŽ može inicirati i pratiti da dio prihoda od turizma bude usmjeren na poboljšanje lokalnih zdravstvenih usluga i infrastrukture ▪ Izrada kriznih planova i protokola za turistički sektor – podrška u kreiranju i implementaciji jasnih smjernica za brzu reakciju u slučaju zdravstvenih prijetnji, što osigurava sigurnost posjetitelja i lokalnog stanovništva. ▪ Promocija mentalnog zdravlja i društvene dobrobiti – kroz organizaciju događanja, programa i aktivnosti koje potiču socijalnu uključenost i dobrobit, što doprinosi općem blagostanju zajednice.

Cilj 4. Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja	
Turizam zahtijeva veliku radnu snagu. Stoga ima potencijal za promicanje održivog i uključivog socioekonomskog razvoja, a stručni, kompetentni i vješti radnici ključni su za napredak sektora održivog turizma. Obrazovni programi prilagođeni turističkim poduzećima i njihovim zaposlenicima mogu povećati mogućnosti za rast karijere i razvoj te pružiti znanja, kompetencije i vještine potrebne za uspjeh u tom području. Nadalje, dionici u turizmu mogu igrati značajnu ulogu u senzibiliziranju klijenata i lokalnih zajednica o njihovom doprinosu ciljevima održivog razvoja.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Organizacija i poticanje edukacija i treninga – TZZŽ može organizirati radionice, seminare i programe usavršavanja za zaposlenike u turizmu, fokusirane na razvoj relevantnih vještina, stručnih kompetencija i znanja o održivom turizmu. ▪ Suradnja s obrazovnim institucijama – uspostaviti partnerstva s lokalnim školama, fakultetima i edukacijskim centrima kako bi se prilagodili obrazovni programi potrebama turističkog sektora te osigurala praktična nastava i stručni pripravnički staž. ▪ Promocija cjeloživotnog učenja – poticati radnike i poduzetnike u turizmu na kontinuirano usavršavanje i usvajanje novih znanja ▪ Senzibilizacija dionika i zajednice – kroz edukativne kampanje i događaje podizati svijest lokalne zajednice i turista o važnosti održivog razvoja ▪ Podrška zapošljavanju i razvoju karijere – pružati informacije o mogućnostima za školovanje, prekvalifikaciju i razvoj karijere u turizmu, posebice mladima, ženama i ranjivim skupinama. ▪ Razvoj digitalnih i inovativnih alata za učenje – promovirati korištenje modernih tehnologija i platformi za učenje kako bi obrazovanje bilo dostupnije i prilagođeno potrebama sektora.

Cilj 5. Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojke	
Turizam je jedan od sektora s najvećim udjelom žena koje su zaposlene ili poduzetnice, iako su žene koje rade u turizmu često koncentrirane na niskokvalificiranim i/ili neformalnim poslovima. Sektor može osnažiti uloga žena na više načina, posebice kroz pružanje poslova i kroz prilike za stvaranje prihoda u malim i većim turističkim i ugostiteljskim poduzećima.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Promicanje zapošljavanja žena u turizmu — podrška i poticanje zapošljavanja žena u različitim ulogama, uključujući one s većim odgovornostima i kvalifikacijama, ne samo u niskokvalificiranim poslovima. ▪ Podrška ženskom poduzetništvu — organizacija programa, radionica i mentorstva za žene poduzetnice u turizmu kako bi se osnažile u vođenju i razvoju vlastitih turističkih obrta i tvrtki. ▪ Edukacija i osnaživanje žena — omogućavanje pristupa edukacijama i treninzima koji podižu stručne kompetencije žena, uključujući digitalne vještine, upravljanje poslovanjem i liderstvo. ▪ Podizanje svijesti o rodnoj ravnopravnosti — kampanje i inicijative o važnosti jednakih mogućnosti za žene i muškarce. ▪ Suradnja s lokalnim institucijama i organizacijama — partnerstvo s relevantnim institucijama i udrugama koje se bave pravima žena i rodnom ravnopravnošću radi zajedničkog djelovanja i podrške. ▪ Praćenje i izvještavanje o rodnoj ravnopravnosti — prikupljanje podataka i redovito izvještavanje o zastupljenosti žena u turističkom sektoru te identificiranje područja za poboljšanje

Cilj 6. Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve	
Ulaganja u turizam za komunalne usluge mogu igrati ključnu ulogu u postizanju pristupa vodi i sigurnosti, kao i higijene i sanitarnih uvjeta za sve u turističkim odredištima i njihovoj okolini. Učinkovito korištenje vode u turizmu, zajedno s odgovarajućim higijensko - sigurnosnim mjerama, upravljanjem otpadnim vodama, kontrolom onečišćenja i tehnološkom učinkovitošću može biti ključno za očuvanje ovog dragocjenog resursa.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Promicanje održivog korištenja vode u turizmu — educiranje turističkih poduzeća i posjetitelja o važnosti štednje vode i primjeni učinkovitih tehnologija za smanjenje potrošnje vode. ▪ Poticanje ulaganja u infrastrukturu — suradnja s lokalnim vlastima i investitorima na razvoju i unapređenju vodovodne i kanalizacijske infrastrukture u turističkim područjima. ▪ Podrška higijenskim i sanitarnim standardima — promoviranje i nadzor poštivanja higijenskih standarda u smještajnim i ugostiteljskim objektima, kao i na javnim površinama ▪ Organiziranje kampanja i edukacija — podizanje svijesti o važnosti očuvanja voda i higijene kroz radionice, seminare i promotivne kampanje ▪ Uvođenje i promicanje inovativnih tehnologija — poticanje primjene tehnologija za tretman i ponovnu upotrebu otpadnih voda te kontrolu onečišćenja u turističkim objektima. ▪ Suradnja s javnim službama i zajednicom — koordinacija s komunalnim poduzećima i lokalnim vlastima kako bi se osigurala kvalitetna opskrba pitkom vodom i održavanje sanitarnih uvjeta u destinacijama. ▪ Monitoring i izvještavanje — praćenje stanja vodnih resursa u turističkim zonama i redovito izvještavanje o napretku u upravljanju vodama i higijenskim uvjetima.

Cilj 7. Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve

Turizam je energetski intenzivan sektor, međutim može snažno podržati i ubrzati pomak prema povećanom udjelu obnovljive energije i dati prioritet energetskoj učinkovitosti. Sektor može biti u ishodištu implementacije obnovljivih izvora energije u lokalnoj zajednici. Promicanjem ulaganja u čiste izvore energije, kao i unaprjeđenjem inovativnih rješenja, turizam može pomoći u smanjenju emisija stakleničkih plinova, ublažiti klimatske promjene i pridonijeti pristupu energiji za sve.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	- Promocija energetske učinkovitosti u turističkim objektima — edukacija i poticanje ugostiteljskih i smještajnih objekata na korištenje energetski učinkovitih uređaja, rasvjete i sustava grijanja/hlađenja. - Poticanje korištenja obnovljivih izvora energije — suradnja s lokalnim poduzetnicima i vlastima u implementaciji solarnih panela, geotermalnih sustava i drugih čistih izvora energije u turističkim objektima i infrastrukturi. - Podizanje svijesti o energetskoj održivosti — organizacija radionica o važnosti prelaska na obnovljive izvore i štednje energije. - Suradnja s investitorima i jedinicama lokalne samouprave — iniciranje i podržavanje projekata koji unapređuju dostupnost i korištenje održive energije u destinaciji, uključujući poticaje za zelene tehnologije. - Uključivanje energetskih kriterija u certifikacije i standarde — poticanje turističkih objekata na pridržavanje ekoloških certifikata - Promocija inovativnih tehnoloških rješenja — predstavljanje i potpora pametnim mrežama, skladištenju energije i drugim tehnologijama koje mogu poboljšati pristup i upravljanje energijom. - Doprinos smanjenju emisija i klimatskih promjena — kroz promociju održivog turizma i podršku projektima za smanjenje ugljičnog otiska destinacije.

Cilj 8. Promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve	
Turizam je jedna od pokretačkih snaga globalnog gospodarskog rasta i smatra se učinkovitim sektorom za postizanje dostojanstvenog rada i gospodarskog rasta u zemljama u razvoju, posebno za najmanje razvijene zemlje i zemlje u razvoju bez izlaza na more. Odgovorno i održivo upravljanje turizmom poticati će otvaranja novih radnih mjesta, posebno za ranjive skupine stanovništva, doprinos ruralnom razvoju, poticanje gospodarske diversifikacije kroz turistički lanac vrijednosti, promicanje kulturne svijesti i inkluzivnosti te pomoć u očuvanju lokalnih tradicija.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	- Poticanje zapošljavanja lokalnog stanovništva – organiziranjem programa osposobljavanja i usavršavanja u turizmu, posebno za ranjive skupine poput mladih, žena i dugotrajno nezaposlenih - Razvijanje ruralnog i lokalnog turizma – podrškom razvoju agroturizma, ekoturizma i kulturnog turizma koji stvaraju radna mjesta u ruralnim područjima i pomažu u gospodarskoj diversifikaciji županije. - Suradnja s lokalnim poduzetnicima i obrtnicima – kroz promociju i uključivanje lokalnih proizvoda, usluga i obrta u turističku ponudu, čime se potiče rast malih i srednjih poduzeća i jača lokalna ekonomija. - Podizanje svijesti o važnosti dostojanstvenog rada – educiranjem poslodavaca i zaposlenika o radnim pravima i jednakim mogućnostima - Organizacija inkluzivnih događanja i projekata – koja uključuju različite društvene skupine i promiču ravnopravnost i socijalnu uključenost - Poticaaj održivim poslovnim praksama – kroz promociju certificiranih održivih turističkih poduzeća koja poštuju ekonomske, društvene i ekološke standarde, čime se jača održiv gospodarski rast. - Suradnja s obrazovnim institucijama i agencijama za zapošljavanje – za bolju povezanost obrazovanja i tržišta rada, osiguravajući da turizam razvija potrebne kompetencije za kvalitetna radna mjesta.

Cilj 9. Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost	
Održivo ulaganje u infrastrukturu i inovacije ključni je pokretač gospodarskog rasta i razvoja. Razvoj turizma oslanja se na dobro izgrađenoj kako javnoj tako i privatnoj infrastrukturi. Sektor može utjecati na javnu politiku za nadogradnju i rekonstrukciju infrastrukture kako bi bila održivija, inovativnija i učinkovitija u pogledu resursa te kako bi se pomaknula prema rastu s niskim ugljikom, privlačeći kako turiste/potrošače tako i druge izvore stranih investicija.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Zagovaranje ulaganja u održivu infrastrukturu – TZZŽ može surađivati s investitorima kako bi potaknula razvoj ekološki prihvatljive i energetske učinkovite turističke infrastrukture (promet, smještaj, javni prostori). ▪ Promocija pametnih i inovativnih rješenja u turizmu – poticanjem uvođenja digitalnih tehnologija (primjerice, pametnih turističkih vodiča, online rezervacijskih sustava, aplikacija za održivi turizam) koje poboljšavaju iskustvo posjetitelja i smanjuju negativan utjecaj na okoliš. ▪ Suradnja s poduzećima i startupima – koji razvijaju nove proizvode i usluge, čime se potiče uključiva i održiva industrijalizacija sektora. ▪ Organizacija edukacija i radionica – za dionike u turizmu o održivoj gradnji, energetske učinkovitosti i inovacijama u turističkoj ponudi ▪ Uključivanje turizma u razvoj lokalnih razvojnih planova – aktivnim sudjelovanjem u planiranju prostora i infrastrukture da se osigura održivi rast i razvoj turističke ponude, koji pridonosi niskougljičnom razvoju. ▪ Promocija suradnje između sektora – povezivanjem turizma s drugim sektorima (primjerice, poljoprivreda, kultura, tehnologija) za razvoj integriranih i inovativnih lanaca vrijednosti. ▪ Poticaj korištenja obnovljivih izvora energije – kroz savjetodavnu ulogu i poticanje ulaganja u zelenu infrastrukturu unutar turističkih objekata.

Cilj 10. Smanjiti nejednakost unutar i između država	
Turizam može biti moćan alat za smanjenje nejednakosti ako u svoj razvoj uključi lokalno/domaće stanovništvo i sve ključne dionike. Turizam služi kao učinkovito sredstvo za gospodarsku integraciju i diversifikaciju. Može značajno utjecati na zarađeni prihod i sredstva za život ljudi, razvoj lokalnih i ruralnih gospodarstava, kao i na prirodni, povijesni i kulturni okoliš. Doprinijeti urbanoj obnovi i ruralnom razvoju dajući stanovnicima priliku da napreduju u mjestu svog porijekla.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Uključivanje lokalnog stanovništva – čime se osiguravaju prilike za zapošljavanje i poduzetništvo široj populaciji, posebno u ruralnim i manje razvijenim područjima županije. ▪ Podrška malim i mikro poduzećima – kroz edukacije, promociju i olakšan pristup tržištu lokalnim obrtnicima, poljoprivrednicima, proizvođačima i pružateljima turističkih usluga ▪ Razvoj ruralnog i manje razvijenog područja – u manje razvijenim dijelovima Zagrebačke županije, što doprinosi ravnomjernijem regionalnom razvoju i smanjenju urbanog pritiska. ▪ Promocija inkluzivnih turističkih proizvoda – kreiranjem ponuda koje su dostupne i prilagođene osobama s invaliditetom, starijim osobama i drugim ranjivim skupinama, čime se potiče socijalna uključenost. ▪ Suradnja i partnerstva s različitim dionicima – uključivanje lokalnih vlasti i civilnog društva u planiranje i provedbu turističkih projekata ▪ Edukacija i senzibilizacija – koje će podizati svijest o važnosti smanjenja nejednakosti kroz održivi turizam i jačanje društvene kohezije. ▪ Podrška migracijama unutar regije – poticanjem razvoja turizma u manjim sredinama da bi stanovnici manje razvijenih područja mogli ostvariti ekonomske prilike i ostati u svojim zajednicama.

Cilj 11. Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim
--

Grad koji nije dobar za svoje građane nije dobar ni za turiste. Turizam može pomoći u unapređenju urbane infrastrukture i pristupačnosti, promicanju regeneracije i očuvanju kulturne i prirodne baštine – dobara o kojima turizam ovisi. Ulaganje u zelenu infrastrukturu (primjerice, učinkovitiji promet, smanjeno onečišćenje zraka) trebalo bi rezultirati pametnijim i zelenijim gradovima, ne samo za lokalno stanovništvo već i za turiste/potrošače.

Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Promocija očuvanja kulturne i prirodne baštine — aktivno uključivanje u projekte zaštite kulturnih spomenika, parkova i prirodnih atrakcija koje predstavljaju zajedničku vrijednost za stanovnike i posjetitelje. ▪ Poticanje održivog razvoja infrastrukture — suradnja na razvoju zelene i pametne infrastrukture, uključujući poboljšanje javnog prijevoza, pješačkih i biciklističkih staza, te ekološki prihvatljivih rješenja u prometu i energetici. ▪ Podrška regeneraciji i revitalizaciji urbanih područja — iniciranje ili sudjelovanje u projektima obnove i revitalizacije gradskih i prigradskih naselja, čime se poboljšava kvaliteta života i istovremeno privlače turisti. ▪ Promicanje sigurnosti i pristupačnosti — razvoj turističkih sadržaja i prostora koji su sigurni i pristupačni za sve skupine, uključujući osobe s invaliditetom, starije osobe i obitelji s djecom. ▪ Edukacija i senzibilizacija lokalne zajednice i turista — o važnosti održivog urbanog razvoja, čuvanja okoliša i kulturne baštine, čime se jača zajednički osjećaj odgovornosti. ▪ Razvoj zelenih turističkih zona — poticanje ulaganja u zelene površine, parkove, eko-turizam i održive javne prostore koji pridonose kvaliteti života lokalnog stanovništva i atraktivnosti destinacije. ▪ Suradnja s lokalnim vlastima i dionicima — zajedničko planiranje projekata koji integriraju turističke potrebe s ciljem poboljšanja urbane infrastrukture i okoliša.
----------------------------	---

Cilj 12. Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje

Sektor turizma treba usvojiti načine održive potrošnje i proizvodnje, ubrzavajući pomak prema održivosti. Imperativ je identificirati ključne točke intervencije unutar lanca vrijednosti turizma kako bi se optimiziralo korištenje prirodnih resursa i smanjili negativni utjecaji na okoliš uzrokovani proizvodnjom i potrošnjom. Alati za praćenje utjecaja turizma na održivi razvoj – uključujući energiju, vodu, otpad, biološku raznolikost i otvaranje novih radnih mjesta – rezultirat će poboljšanim ekonomskim, društvenim i ekološkim ishodima.

Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Promicanje održivih praksi među turističkim poduzećima — edukacija i poticanje lokalnih ugostitelja, hotela, agencija i ostalih dionika da usvoje mjere za racionalno korištenje energije, vode i smanjenje otpada. ▪ Podrška certificiranim i ekološki prihvatljivim objektima — pomaganje u procesu dobivanja certifikata održivosti (primjerice, Green Destination) i promocija takvih objekata kako bi se povećala njihova vidljivost i potražnja. ▪ Razvijanje programa za smanjenje otpada i reciklažu u turističkim objektima i destinacijama — organiziranje radionica i suradnja s komunalnim poduzećima radi uspostave učinkovitih sustava gospodarenja otpadom. ▪ Praćenje i izvještavanje o utjecaju turizma na okoliš — uvođenje alata za mjerenje potrošnje resursa i emisija, te redovito izvještavanje o postignutim rezultatima i područjima za poboljšanje. ▪ Podrška lokalnim proizvođačima i održivim lancima opskrbe — poticanje korištenja lokalnih, sezonskih i ekološki uzgojenih namirnica u turističkim objektima, što smanjuje transportne emisije ▪ Poticanje inovacija i primjene novih tehnologija koje smanjuju negativne utjecaje proizvodnje i potrošnje u turizmu (primjerice, energetske učinkovite rasvjete, solarni paneli, sustavi za recikliranje vode).
----------------------------	--

Cilj 13. Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica Turizam doprinosi klimatskim promjenama i na njih utječe. Svi dionici u turizmu trebali bi imati vodeću ulogu u globalnom odgovoru na klimatske promjene, kako provedbom mjera prilagodbe tako i mjerama ublažavanja njihova negativnog utjecaja. Smanjenjem svog ugljičnog otiska, prvenstveno u industriji prijevoza i smještaja, turizam može imati značajne koristi od niskog rasta ugljika i pomoći u rješavanju jednog od ključnih i najhitnijih izazova našeg vremena.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Promicanje održivih oblika prijevoza — poticati korištenje javnog prijevoza, biciklizma, pješaćenja i električnih vozila unutar destinacije te razvijati infrastrukturu za te oblike prijevoza. ▪ Podrška energetske učinkovitosti u smještajnim i turističkim objektima — organizirati edukacije i savjetovanja za smještajne kapacitete o uvođenju energetski učinkovitih tehnologija, obnovljivih izvora energije (primjerice, solarni paneli) i smanjenju potrošnje energije. ▪ Izrada i promocija vodiča za održivi turizam — o smanjenju ugljičnog otiska, odgovornom ponašanju i podršci lokalnim proizvođačima. ▪ Poticanje razvoja zelenih turističkih proizvoda i usluga — kao što su eko-ture, posjete zaštićenim područjima s niskim utjecajem na okoliš i slično. ▪ Praćenje i izvještavanje o ugljičnom otisku sektora turizma u Zagrebačkoj županiji — uspostavljanje sustava za mjerenje i praćenje emisija stakleničkih plinova te transparentno izvještavanje o napretku i izazovima. ▪ Suradnja s lokalnim vlastima i dionicima na implementaciji klimatskih politika — usklađivanje turističkih aktivnosti s lokalnim i regionalnim klimatskim planovima i strategijama. ▪ Edukacija i osvještavanje turističkih djelatnika i posjetitelja — organizirati radionice za podizanje svijesti o klimatskim promjenama

Cilj 15. Zaštititi, uspostaviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikost i resurse za održiv razvoj Bogata biološka raznolikost i prirodna baština često su glavni razlozi zbog kojih turisti posjećuju turističku destinaciju. Sektor je u strateškoj poziciji da potiče osnaživanje lokalnog znanja o bioraznolikosti, uspostavlja jasne veze između očuvanja bioraznolikosti i zdravlja i dobrobiti lokalne/domaće zajednice, te pruža aktivne akcije koje mogu poduzeti svi dionici u turizmu kako bi zaštitili i obnovili život na kopnu.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	▪ Promocija ekoturizma i odgovornog korištenja prirodnih resursa — razvijati i promovirati turističke proizvode koji ističu važnost očuvanja prirodnih staništa, poput pješačkih i biciklističkih staza. ▪ Edukacija i podizanje svijesti lokalnog stanovništva i turista — organizirati radionice, predavanja i kampanje kako turizam može biti održiv i ne narušavati okoliš. ▪ Suradnja s lokalnim zajednicama i poljoprivrednicima — promicati održive poljoprivredne prakse i očuvanje prirodnih staništa ▪ Razvoj i implementacija održivih turističkih politika i praksi — usmjeravati turizam u osjetljive prirodne zone na način koji minimizira negativni utjecaj, osiguravajući da broj posjetitelja budu u skladu s kapacitetom okoliša. ▪ Poticanje stvaranja dodatnih prihoda kroz očuvanje prirode — razvijati proizvode koji lokalnom stanovništvu omogućuju zaradu kroz očuvanje prirodnih područja, poput vođenja tura, prodaje lokalnih proizvoda i sl. ▪ Podrška inicijativama za obnovu degradiranih područja — uključivanje u projekte koji imaju za cilj sprječavanje dezertifikacije, zaštitu tla i obnovu šumskih područja.

	Promocija održivog upravljanja prirodnim resursima kroz certifikate i standarde — poticati turističke subjekte da usvoje certifikate održivosti i prakse koje doprinose zaštiti okoliša.
--	--

Cilj 16. Promovirati miroljubiva i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama	
Budući da turizam godišnje omogućava oko milijardi susreta između ljudi različitog kulturnog podrijetla, sektor može poticati multikulturalnu i međuvjersku toleranciju i razumijevanje, postavljajući temelje za mirnija društva. Turizam može promicati ljudska prava i pristup pravdi podupiranjem lokalnih/domaćih zajednica i poduzeća koja posluju na etičan i održiv način. Dobro planirani i koordinirani naponi ključni su za ograničavanje negativnog utjecaja koji turističke aktivnosti mogu imati na javnu sigurnost odredišta.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	- Promicanje multikulturalnosti i međukulturalnog dijaloga - organiziranjem događaja, festivala i edukativnih programa koji okupljaju različite kulturne i vjerske zajednice, TZZŽ može poticati međusobno razumijevanje, toleranciju i poštivanje različitosti među posjetiteljima i lokalnim stanovništvom. - Podrška etičkom i održivom poslovanju u turizmu - da posluju transparentno i poštuju ljudska prava, TZZŽ može doprinijeti razvoju tržišta koje poštuje etiku i pravdu, čime se jača povjerenje turista i zajednice. - Edukacija i senzibilizacija za ljudska prava i vladavinu prava - o važnosti poštivanja ljudskih prava, uključivosti i pravde, TZZŽ može pomoći u jačanju kulture pravde i odgovornosti. - Suradnja s lokalnim vlastima i institucijama - TZZŽ može djelovati kao posrednik između turističkog sektora i javnih institucija radi bolje koordinacije i sigurnosti u destinaciji, uključujući prevenciju potencijalnih sukoba ili zloupotreba vezanih uz turizam. - Razvoj sigurnih i inkluzivnih turističkih prostora - osiguravanjem da turističke lokacije budu sigurne, pristupačne i otvorene za sve, TZZŽ doprinosi izgradnji uključivih društava gdje se poštuju prava svih sudionika. - Promicanje participacije lokalne zajednice u turizmu - jača se osjećaj zajedništva, odgovornosti i transparentnosti, što doprinosi stabilnijem i pravednijem društvu.

Cilj 17. Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj	
Zbog svoje međusektorske prirode, turizam može ojačati javno-privatna partnerstva i uključiti više dionika – međunarodne, nacionalne, regionalne i lokalne razine – da zajedno rade na postizanju ciljeva održivog razvoja i drugih zajedničkih ciljeva. Javna politika i inovativno financiranje u srži su postizanja Agende 2030. Razvoj turizma pridonosi svim ciljevima, ne samo onima koji se bave turizmom, budući da razvoj sektora može omogućiti širi raspon učinaka kroz različita partnerstva.	
Potencijalni doprinos TZZŽ	- Jačanje javno-privatnih partnerstava - TZZŽ može povezivati lokalne vlasti, turističke tvrtke, udruge, obrazovne institucije i druge dionike kako bi zajednički razvijali i provodili projekte održivog turizma koji podržavaju razvoj regije i pridonose globalnim ciljevima. - Promocija inovativnih modela financiranja - TZZŽ može inicirati i podržavati korištenje inovativnih financijskih mehanizama, poput javno-privatnih partnerstava, EU fondova i drugih izvora financiranja koji pomažu u provedbi održivih turističkih projekata. - Poticaaj razmjeni znanja i iskustava - organiziranjem radionica, konferencija i edukacija za dionike u turizmu, TZZŽ može olakšati razmjenu najboljih praksi, inovacija i iskustava vezanih uz održivi razvoj i turizam.

	▪ Podrška lokalnim zajednicama kroz partnerstva - TZZŽ može poticati razvoj zajedničkih projekata koji uključuju lokalne stanovnike, poduzetnike i institucije, osiguravajući time ravnomjernu raspodjelu koristi i jačanje društvenog kapitala. ▪ Zastupanje interesa regije na nacionalnoj i međunarodnoj razini - kroz aktivno sudjelovanje u mrežama i inicijativama, TZZŽ može zagovarati interese Zagrebačke županije i promovirati je kao održivu turističku destinaciju na globalnoj razini.
--	---

5.2. Dionici Turističke zajednice Zagrebačke županije

U nastavku su prikazani svi dionici TZZŽ, područja utjecaja TZZŽ na dionike, kao i područja utjecaja dionika na TZZŽ, te rizici i prilike povezane s dionicima.

Tablica 6. Dionici Turističke zajednice Zagrebačke županije

Dionici	Područja utjecaja TZŽŽ na dionike	Područja utjecaja dionika na TZŽŽ	Rizici povezani s dionicima	Prilike povezane s dionicima
Lokalni turistički djelatnici (hotelijeri, OPG-ovi, ugostitelji)	- Promocija i marketing lokalnih proizvoda i usluga - Organizacija edukacija i radionica - Pomoć u razvoju turističke ponude	- Povratne informacije o potrebama i trendovima - Suradnja u promociji destinacije - Sudjelovanje u događajima	- Nedostatak suradnje - Neusklađenost ponude i potražnje - Sezonalnost poslovanja	- Unaprijeđenje ponude i usluga - Povećanje broja posjetitelja - Jačanje lokalnog brenda
Lokalna samouprava i javne institucije	- Podrška razvoju infrastrukture - Sudjelovanje u planiranju turističkih projekata - Zastupanje interesa županije u turizmu	- Donošenje odluka koje utječu na razvoj turizma - Suradnja u organizaciji događaja i promociji - Financijska podrška	- Nedostatak koordinacije - Promjene u lokalnoj politici - Ograničena financijska sredstva	- Poboljšanje turističke infrastrukture - Partnerstva u projektima - Promocija destinacije kroz javne kanale
Turisti i posjetitelji	- Informiranje i vođenje - Organizacija turističkih programa i sadržaja - Pružanje kvalitetnih usluga i iskustava	- Povratne informacije o iskustvima - Promocija destinacije usmenom predajom - Sudjelovanje u anketama i istraživanjima	- Negativni dojmovi i loša iskustva - Loša reputacija na društvenim mrežama	- Povećanje zadovoljstva turista - Povratni turizam - Preporuke i pozitivne recenzije
Mediji i promotivni partneri	- Organizacija PR kampanja - Suradnja na sadržajima i promociji - Omogućavanje pristupa informacijama	- Medijska pažnja i promocija destinacije - Povećanje vidljivosti TZŽŽ - Kritike i medijski pritisci	- Negativni publicitet - Netočne informacije u medijima	- Povećanje prepoznatljivosti destinacije - Stvaranje pozitivne slike o regiji - Doseg šire publike
Obrazovni sektor (škole, fakulteti, stručne ustanove)	- Suradnja na edukaciji i stručnoj izobrazbi - Organizacija stručnih radionica i seminara - Povezivanje s turističkim gospodarstvom	- Stručni doprinos i istraživanja - Pristup talentima i novim znanjima - Sudjelovanje u zajedničkim edukacijama	- Promjenjive obrazovne potrebe - Rizik gubitka talenata - Sporost sustava obrazovanja	- Razvoj radne snage - Unaprijeđenje stručnih vještina - Inovacije kroz suradnju

Kulturne institucije (muzeji, galerije, manifestacije)	- Organizacija kulturnih događaja i promocija baštine - Podrška kulturnim projektima u turizmu - Povezivanje s lokalnom zajednicom	- Promocija kulture i baštine - Suradnja u razvoju turističke ponude - Sudjelovanje u događajima i manifestacijama	- Nedostatak sredstava - Slaba vidljivost kulturnih sadržaja - Nepodudarnost s turističkim interesima	- Jačanje kulturne ponude - Privlačenje novih posjetitelja - Razvoj kulturnog turizma
Lokalna zajednica i udruge	- Informiranje i uključivanje u turističke projekte - Podrška održivom turizmu - Razvoj društveno odgovornih inicijativa	- Pružanje podrške i angažman u projektima - Prijenos lokalnih znanja i običaja - Suradnja u očuvanju okoliša	- Otpor prema turizmu - Sukobi interesa - Negativni utjecaj na lokalnu zajednicu	- Jačanje zajednice kroz turizam - Razvoj društveno odgovornih projekata - Bolja kvaliteta života u regiji
Investitori i poslovni partneri	- Promocija ulaganja u turizam - Pružanje informacija i podrške za razvoj projekata - Olakšavanje umrežavanja	- Financijska ulaganja - Sugestije za razvoj turističke ponude - Suradnja u promociji i razvoju destinacije	- Nesigurnost ulaganja - Konkurencija među investitorima - Rizici neusklađenosti interesa	- Privlačenje novih investicija - Povećanje kvalitete i raznovrsnosti turističke ponude - Jačanje konkurentnosti regije
Državne turističke institucije	- Sudjelovanje u nacionalnim kampanjama - Razmjena informacija i statistika - Zagovaranje interesa županije u nacionalnim tijelima	- Pružanje podrške i financijskih sredstava - Koordinacija s lokalnim tijelima - Razvoj zajedničkih projekata	- Različiti prioriteti - Ograničena financijska sredstva - Administrativne prepreke	- Sinergija s nacionalnim turizmom - Veći domet promocije - Povećanje fondova za razvoj destinacije
Međunarodne institucije	- Usklađivanje politika s međunarodnim standardima - Pružanje financijskih i tehničkih podrški - Promocija održivog turizma	- Pristup fondovima i grantovima - Uvođenje globalnih trendova i praksi - Mreže međunarodne suradnje	- Administrativna složenost - Nepredvidive promjene pravila financiranja - Rizik ovisnosti o vanjskim izvorima	- Pristup značajnim financijskim sredstvima - Međunarodno priznanje destinacije - Razvoj održivih turističkih modela
Lokalno stanovništvo	Informiranje i uključivanje u turističke inicijative	- Utjecaj na prihvata turizma - Sudjelovanje u turističkim aktivnostima	- Otpor i nezadovoljstvo zbog turističkog pritiska - Sukobi interesa	Povećanje kvalitete života kroz turizam

	▪ Promicanje održivosti i kulture ▪ Podrška očuvanju okoliša	▪ Feedback o učincima turizma na životnu sredinu	▪ Erozija lokalne kulture i običaja	▪ Jačanje lokalnog identiteta ▪ Stvaranje zajedničkih turističkih projekata
Lokalne turističke zajednice	▪ Koordinacija promocije i događaja ▪ Razmjena iskustava i dobrih praksi ▪ Zajednički razvoj destinacijskih proizvoda	▪ Suradnja u regionalnom marketingu ▪ Podrška razvoju međuregionalnih projekata ▪ Razmjena podataka i analiza	▪ Nedostatak usklađenosti prioriteta ▪ Konkurencija među destinacijama ▪ Fragmentacija turističke ponude	▪ Sinergijski razvoj regije ▪ Jača i konzistentnija promocija ▪ Povećanje ukupnog turističkog potencijala
Transportni i infrastrukturni partneri	▪ Podrška u razvoju pristupačnosti destinacije ▪ Informiranje o potrebama turizma za infrastrukturu ▪ Sudjelovanje u promociji	▪ Osiguranje kvalitetne usluge prijevoza ▪ Planiranje prema potrebama turizma ▪ Partnerstvo u događajima i kampanjama	▪ Neadekvatna infrastruktura ▪ Problemi u dostupnosti ▪ Nedostatak financijske potpore	▪ Pобољшanje pristupačnosti i mobilnosti ▪ Veća dostupnost destinacije ▪ Razvoj održivih oblika prijevoza
Partneri i dobavljači	▪ Osiguravanje kvalitetnih usluga i resursa ▪ Suradnja u razvoju i inovacijama ▪ Usklađenost s etičkim i održivim standardima	▪ Pravovremena isporuka i kvalitetni proizvodi/usluge ▪ Podrška u realizaciji projekata ▪ Dugoročni poslovni odnosi	▪ Prekidi u lancu opskrbe ▪ Financijska nestabilnost ▪ Ugovorni i pravni sporovi ▪ Rizici reputacije i etike	▪ Povećanje efikasnosti ▪ Održiva nabava ▪ Razvoj inovativnih rješenja ▪ Jačanje partnerstva i poslovnih mreža
Turoperator i turističke agencije	▪ Pružanje informacija o destinaciji i ponudi ▪ Suradnja u kreiranju turističkih paketa ▪ Podrška promociji i prodaji destinacije	▪ Povećanje prometa turista ▪ Feedback o turističkoj ponudi ▪ Organizacija događaja i usluga	▪ Konkurencija unutar sektora ▪ Promjene u potražnji i trendovima ▪ Ovisnost o sezoni i vanjskim čimbenicima	▪ Razvoj novih proizvoda i usluga ▪ Jačanje prodaje i promocije ▪ Povećanje broja posjetitelja

5.3. Rizici i prilike za Turističku zajednicu Zagrebačke županije po materijalnim temama

Turizam u kontekstu održivog razvoja zahtijeva sustavan pristup koji uključuje ekološke, društvene i upravljačke aspekte. U nastavku se prikazuju materijalne teme podijeljene u tri stupa održivosti: (1) zaštita klime i okoliša, (2) društveni razvoj i (3) upravljačko planiranje. Svaka tema obrađena je kroz prizmu rizika i razvojnih prilika za Turističku zajednicu Zagrebačke županije. Također, svaka tema obrađena je kroz prizmu rizika i prilika za TZZŽ u cilju jačanja otpornosti i dugoročne konkurentnosti destinacije.

Tablica 7. Rizici i prilike po materijalnim temama Turističke zajednice Zagrebačke županije

Zaštita klime i okoliša		
Materijalne teme	Rizici	Prilike
Klimatske promjene i tranzicija na niskougljično gospodarstvo	- Niska osviještenost o klimatskim temama - Troškovi zelene tranzicije - Nedostatak metodologije za mjerenje emisija - Klimatski stres na infrastrukturu	- EU fondovi za zelene projekte - Certifikacija destinacije (primjerice, Green Destinations) - Edukacija dionika o emisijama - LED rasvjeta, pametne tehnologije
Zaštita okoliša i prirodnog kapitala	- Pritisak turizma na prirodna područja - Fragmentacija staništa, invazivne vrste - Zagađenje bukom, otpadom, rasvjetom - Neadekvatno upravljanje vodnim resursima	- Digitalna interpretacija prirodne baštine - Edukacija turista i zajednice - Promocija eko-turizma - Zaštita bioraznolikosti (Natura 2000)
Kružno gospodarstvo i resursna učinkovitost	- Slabo razvijen sustav gospodarenja otpadom - Sezonsko opterećenje sustava - Niska svijest o kružnim praksama	- Uvođenje sustava odvajanja otpada - Edukacije turista i MSP-ova - Lokalne nabavne mreže - Poticanje održive konzumacije
Upravljanje vodom i energijom	- Sezonski pritisak na vodne resurse - Energetska neučinkovitost objekata - Nedovoljna kontrola rasvjete	- Ugradnja senzora, LED rasvjete - Edukacija korisnika o štednji - Obnovljivi izvori energije
Zaštita biološke raznolikosti	- Degradacija prirodnih staništa - Utjecaj masovnog turizma na faunu i floru	- Promocija prirodne raznolikosti kao turističkog aduta - Partnerstva s udrugama za očuvanje prirode
Ublažavanje klimatskih promjena	- Nedovoljna mjerenja i izvještavanje o emisijama - Neusklađenost s EU klimatskim ciljevima	- Edukacija o emisijama - Zeleni projekti u suradnji s MSP-ovima - Transparentno izvještavanje

Društveni razvoj		
Materijalne teme	Rizici	Prilike
Razvoj ljudskih potencijala i znanja	- Nedostatak kvalificirane radne snage - Odljev mladih i pad interesa za tradiciju - Otpor prema promjenama i novim znanjima	- Edukacije i cjeloživotno učenje - Pakt za vještine - Jačanje lokalnih institucija - Suradnja s obrazovnim sektorom
Uključivanje lokalne zajednice	- Niska razina participacije lokalnih aktera - Neravnomjeran razvoj između urbanih i ruralnih područja	- Uključivanje zajednice u donošenje odluka - Podrška lokalnim inicijativama - Jačanje lokalnog identiteta i društvene kohezije
Kulturna baština i identitet	- Pritisak turizma na kulturne lokalitete - Rizik gubitka autentičnosti i kulturne erozije - Neodržavanje povijesnih objekata	- Digitalizacija baštine - Kulturni turizam kroz festivale i radionice - Očuvanje nematerijalne baštine i obrta - Partnerstva sa zajednicom

Zdravlje, sigurnost i kvaliteta života	▪ Sigurnosni rizici i krizne situacije (primjerice, pandemije) ▪ Opterećenje komunalne infrastrukture u sezoni	▪ Planovi za krizno upravljanje ▪ Promocija sigurnosti destinacije ▪ Kvalitetna usluga i zaštita zdravlja
Prava lokalnog stanovništva i etički turizam	▪ Gentrifikacija i pritisak na cijene ▪ Ograničen pristup lokalnom stanovništvu kulturnim resursima	▪ Očuvanje prava zajednice ▪ Korištenje etičkih kodeksa ▪ Razvoj „odgovornog turizma“
Društvena ravnoteža i demografski izazovi	▪ Nepovoljna demografska slika ▪ Iseljavanje i starenje populacije	▪ Turizam kao alat za revitalizaciju sela ▪ Podrška mladim poduzetnicima i ruralnim zajednicama

Upravljačko planiranje		
Materijalne teme	Rizici	Prilike
Transparentno i odgovorno upravljanje destinacijom	▪ Nedostatak koordinacije dionika ▪ Različiti interesi ▪ Nizak stupanj transparentnosti ▪ Nepostojanje sustava evaluacije politika	▪ Uvođenje sustava praćenja i izvještavanja ▪ Etički i upravljački kodeksi ▪ Aktivno uključivanje svih razina upravljanja ▪ Suradnja s nacionalnim i EU institucijama
Digitalna transformacija i upravljanje podacima	▪ Niska digitalna pismenost dionika ▪ Rizik gubitka podataka i narušavanja privatnosti ▪ Otpor prema digitalizaciji	▪ Pametno upravljanje destinacijom (analitika, AI, IoT) ▪ Digitalna promocija i usluge (chatbot, aplikacije) ▪ Sigurni sustavi za prikupljanje i pohranu podataka
Održivost u lancima vrijednosti	▪ Slaba povezanost lokalnih dobavljača s turističkim sektorom ▪ Nedostatak održivih standarda među partnerima	▪ Jačanje suradnje s OPG-ovima ▪ Održivi javni i privatni lanci nabave ▪ Lokalni proizvodi u turističkoj ponudi
Suradnja i institucionalna podrška	▪ Nedostatak integriranog pristupa ▪ Fragmentiranost institucionalnih uloga	▪ Višerazinska suradnja (lokalno-regionalno-državno) ▪ Partnerstva u razvojnim i EU projektima ▪ Dobra praksa strateškog planiranja
Konkurentnost i tržišna otpornost	▪ Jaka konkurencija ▪ Sezonalnost ▪ Nedostatak investicija i inovacija	▪ Diferencijacija destinacije kroz zelenu i pametnu ponudu ▪ Fokus na personalizirana i digitalna iskustva ▪ Razvoj inovativnih proizvoda
Brendiranje i promocija	▪ Nedovoljna vidljivost destinacije ▪ Slaba koordinacija promocijskih aktivnosti	▪ Pozicioniranje kroz održive turističke proizvode i iskustva ▪ Brendiranje kroz održivost i zelene politike ▪ Edukacija i uključivanje lokalne zajednice ▪ Digitalna i ciljana promocija održivih vrijednosti ▪ Suradnja s relevantnim institucijama i projektima

Zaključno, održivost u turizmu Zagrebačke županije zahtijeva sveobuhvatan i uravnotežen pristup koji uzima u obzir klimatske izazove, društvene potrebe lokalne zajednice te učinkovito upravljanje turističkom destinacijom. Identificirane materijalne teme, zajedno s pripadajućim rizicima i prilikama, pružaju konkretan okvir za strateško djelovanje.

Ključni prioriteti uključuju prilagodbu klimatskim promjenama i smanjenje negativnog utjecaja turizma na okoliš; osnaživanje lokalne zajednice, očuvanje identiteta i poboljšanje kvalitete života, kao i digitalizaciju i pametno upravljanje destinacijom u skladu s načelima transparentnosti i odgovornosti.

Korištenjem postojećih fondova, poticanjem suradnje s dionicima i ulaganjem u edukaciju, Turistička zajednica Zagrebačke županije može postati primjer održivog razvoja destinacije u Hrvatskoj. Održivost nije samo obveza, kao što je već istaknuto, već je prilika za diferencijaciju, dugoročnu otpornost i stvaranje dodatne vrijednosti za sve sudionike u turizmu.

6. CILJEVI ODRŽIVOSTI TURISTIČKE ZAJEDNICE ZAGREBAČKE ŽUPANIJE

Ciljevi održivosti TZZŽ podijeljeni su prema ESG stupovima te se obrazlažu u nastavku. Sukladno definiranim preporučenim aktivnostima, izrađen je akcijski plan za razdoblje 2026.-2028..

6.1. Ciljevi održivosti za klimu i okoliš u turizmu

Turistička zajednica Zagrebačke županije predana je razvoju održivog turizma koji aktivno doprinosi ublažavanju klimatskih promjena, očuvanju prirodnih resursa te zaštiti okoliša i bioraznolikosti. Kroz primjenu načela energetske učinkovitosti, kružnog gospodarstva i održivog upravljanja prirodnim kapitalom, cilj nam je izgraditi otpornu, zelenu i atraktivnu destinaciju za sadašnje i buduće generacije.

S obzirom na sve veći pritisak turizma na prirodna područja i infrastrukturu, TZZŽ prepoznaje svoju ulogu u poticanju pozitivnih promjena kroz edukaciju, implementaciju pametnih rješenja, poticanje lokalnih inicijativa te sustavno praćenje i evaluaciju utjecaja turizma na okoliš.

U tu svrhu definirani su strateški ciljevi i podciljevi, kao i preporučene aktivnosti, prikazane u nastavku. Isto će se periodično ažurirati i nadograđivati.

Ukupno je pet strateških ciljeva:

1. Smanjenje emisija stakleničkih plinova i povećanje energetske učinkovitosti destinacije
2. Očuvanje prirodne baštine i bioraznolikosti, uz minimalan negativan utjecaj turizma
3. Smanjenje otpada i učinkovitije korištenje prirodnih resursa
4. Održivo korištenje vodnih resursa i povećanje energetske učinkovitosti u turizmu
5. Promicanje očuvanja prirodnih staništa.

Navedeno omogućuje TZZŽ da ne samo reagira na klimatske i okolišne izazove, nego i aktivno gradi reputaciju turističke destinacije koja poštuje načela održivosti i dugoročne otpornosti. Sustavnim praćenjem pokazatelja i redovitim ažuriranjem akcijskih planova, TZZŽ će moći učinkovito prilagođavati strategije u skladu s razvojnim prioritetima i očekivanjima dionika.

Tablica 8. Ciljevi održivosti za klimu i okoliš u turizmu

Područje	Strateški cilj	Podciljevi	Preporučene aktivnosti
Ublažavanje klimatskih promjena i energetska učinkovitost	Smanjenje emisija stakleničkih plinova i povećanje energetske učinkovitosti destinacije	- Mapirati emisije iz turističkog sektora te izraditi plan smanjenja emisija - Promicati obnovljive izvore energije (OIE) u smještajnim objektima i javnim prostorima - Poticati energetska obnova objekata i zamjenu rasvjete LED sustavima - Broj partnerstava u zelenim projektima i pilot-inicijativama (primjerice, energetski samoodržive destinacije)	- Izraditi registar emisija i okolišnih utjecaja vezanih uz turistički sektor - Pripremiti metodologiju i izračunati emisije stakleničkih plinova kao baznu godinu - Razviti i usvojiti politiku zaštite klime i okoliša za destinaciju - Izraditi plan za povećanje energetske učinkovitosti uključujući energetska obnova objekata i zamjenu rasvjete - Istražiti mogućnosti uvođenja standarda upravljanja energijom (primjerice, ISO 50001) u turističke objekte - Potaknuti ugradnju fotonaponskih sustava i korištenje energije iz obnovljivih izvora putem edukacija i poticaja - Organizirati radionice i edukacije za lokalne dionike o zelenoj tranziciji i energetskoj učinkovitosti
Zaštita okoliša i prirodnog kapitala	Očuvanje prirodne baštine i bioraznolikosti, uz minimalan negativan utjecaj turizma	- Surađivati s parkovima prirode i Natura 2000 područjima - Razvijati digitalne interpretacijske alate za edukaciju posjetitelja - Provedba edukacija za turiste i lokalnu zajednicu - Razvoj lokalnih eko-turističkih proizvoda i tura	- Uspostaviti partnerstva s upravama parkova prirode i zaštićenih područja - Razviti i promovirati edukativne digitalne alate za posjetitelje - Organizirati redovne edukacije i kampanje za podizanje svijesti o očuvanju prirode - Podržati razvoj i promociju lokalnih eko-turističkih proizvoda i tura
Održivo upravljanje resursima i otpadom (kružno gospodarstvo)	Smanjenje otpada i učinkovitije korištenje prirodnih resursa	- Uvođenje sustava za odvajanje otpada u turističkim objektima - Provedba edukacija MSP-ova o kružnom gospodarstvu - Povećati udio lokalnih dobavljača u opskrbnim lancima - Smanjenje količine komunalnog otpada po posjetitelju	- Mapirati izvore otpada u turističkim objektima i razviti plan za njihovo smanjenje - Uvesti i osigurati spremnike za odvojeno prikupljanje otpada u svim relevantnim objektima - Organizirati edukacije o kružnom gospodarstvu za MSP-ove i lokalne dionike - Promicati zelenu nabavu i uključivanje lokalnih dobavljača u opskrbe lance - Razvijati i promovirati Burzu otpada za razmjenu materijala i resursa među lokalnim dionicima

Održivo upravljanje vodom i energijom	Održivo korištenje vodnih resursa i povećanje energetske učinkovitosti u turizmu	▪ Poticanje ugradnje pametnih sustava za upravljanje vodom i energijom ▪ Povećanje broja smještajnih objekata s certificiranim održivim praksama ▪ Edukacija korisnika i zaposlenika o štednji resursa	▪ Provjeriti i promovirati ugradnju pametnih mjernih i upravljačkih sustava za vodu i energiju ▪ Podržati turističke objekte u postizanju certifikata održivosti i energetske učinkovitosti ▪ Organizirati edukacije i radionice o štednji vode i energije za zaposlenike i korisnike usluga
Zaštita biološke raznolikosti	Promicanje očuvanja prirodnih staništa	▪ Uključivanje u projekte zaštite flore i faune (primjerice, monitoring posjetitelja) ▪ Partnerstva s nevladinim organizacijama i strukovnim udrugama ▪ Provedba kampanja i promotivnih aktivnosti za očuvanje prirode	▪ Sudjelovati u projektima zaštite bioraznolikosti i praćenju posjetitelja u zaštićenim područjima ▪ Razvijati partnerstva s nevladinim organizacijama i lokalnim udrugama za zaštitu prirode ▪ Organizirati promotivne kampanje za podizanje svijesti o važnosti očuvanja prirodnih staništa

6.2. Društveni ciljevi održivosti u turizmu

Društvena dimenzija strategije održivosti Turističke zajednice Zagrebačke županije (TZZŽ) usmjerena je na razvoj i osnaživanje lokalne zajednice kroz promicanje inkluzivnosti, jednakosti, kvalitetnih uvjeta rada i kontinuiranog stručnog usavršavanja u turističkom sektoru. Svjesni da je održiv razvoj moguće postići samo uz ravnotežu između ekonomskog rasta, zaštite okoliša i društvene pravde TZZŽ posebnu pažnju posvećuje podršci zaposlenicima, poticanju raznolikosti te jačanju društvene odgovornosti i suradnje među svim dionicima.

Kroz sustavne edukacije, programe razvoja kompetencija i politike koje promiču ravnopravnost, TZZŽ nastoji izgraditi otpornu i pravednu turističku zajednicu koja je sposobna odgovoriti na suvremene izazove i pružiti pozitivne društvene učinke. Ova Strategija predstavlja predanost TZZŽ-a stvaranju okruženja u kojemu svatko ima jednake prilike za uspjeh, a turistički sektor doprinosi dobrobiti cijele zajednice. Naime, kroz podršku edukaciji, razvoju kompetencija i promicanju različitosti, TZZŽ želi doprinijeti stvaranju otpornog i pravednog društva koje je sposobno odgovoriti na izazove suvremenog turizma.

Implementacijom predloženih aktivnosti, poput edukacija, razvoja politika jednakosti i poticanja društvene odgovornosti, TZZŽ postavlja čvrste temelje za kontinuirani razvoj i unapređenje uvjeta rada, povećanje inkluzivnosti te širenje kulture suradnje i solidarnosti. Time se osigurava da turistički sektor ne samo da pridonosi gospodarskom rastu, već i aktivno podržava socijalnu koheziju i kvalitetu života lokalne zajednice.

U konačnici, uspjeh ove Strategije ovisit će o angažmanu svih dionika te njihovoj zajedničkoj predanosti održivim društvenim vrijednostima, čime Zagrebačka županija može postati primjer odgovornog i suvremenog turističkog područja.

U tu svrhu definirani su strateški ciljevi i podciljevi, kao i preporučene aktivnosti, prikazane u nastavku. Isto će se periodično ažurirati i nadograđivati.

Ukupno su tri strateška cilja:

1. Osnažiti zaposlenike i dionike te podržati kvalitetno oblikovanje budućnosti rada u turizmu
2. Razvijati jednake prilike i podržati raznolikost za inkluzivno i pravedno društvo u turističkom sektoru
3. Jačati suradnju među dionicima i poticati društvenu odgovornost u turizmu.

Tablica 9. Društveni ciljevi održivosti u turizmu

Područje	Strateški cilj	Podciljevi	Preporučene aktivnosti
Budućnost rada, uvjeti rada i stručni razvoj	Osnažiti zaposlenike i dionike te podržati kvalitetno oblikovanje budućnosti rada u turizmu	- Izraditi registar kompetencija za zaposlenike i članove - Razvoj plana edukacije i stručnog usavršavanja - Implementirati fleksibilne modele rada prilagođene potrebama sektora - Održavanje edukativnih programa i radionica za razvoj kompetencija	- Analizirati potrebe zaposlenika i članova u sektoru turizma - Uspostaviti suradnju s obrazovnim institucijama i stručnim partnerima - Razviti programe cjeloživotnog učenja i certifikacije za turističke djelatnike
Raznolikost, uključivost i jednake prilike	Razvijati jednake prilike i podržati raznolikost za inkluzivno i pravedno društvo u turističkom sektoru	- Donijeti Politiku raznolikosti, uključivosti i jednakih prilika - Osigurati edukaciju o ljudskim pravima i inkluziji za sve ključne dionike - Provesti analizu stanja inkluzivnosti u turističkom sektoru i pripremiti akcijski plan - Povećati zastupljenost žena i ranjivih skupina u svim segmentima turizma	- Izraditi i implementirati smjernice i politike za promicanje jednakosti i različitosti - Organizirati radionice i kampanje podizanja svijesti o inkluziji i ravnopravnosti - Razviti programe za podršku zapošljavanju osoba s invaliditetom i marginaliziranih skupina
Suradnja i društvena odgovornost	Jačati suradnju među dionicima i poticati društvenu odgovornost u turizmu	- Povećati broj partnerstava s lokalnim zajednicama, obrazovnim institucijama i nevladinim organizacijama - Razviti i promovirati programe društvene odgovornosti među članicama i pružateljima usluga - Organizirati redovite forume i radionice za razmjenu znanja i najboljih praksi	- Uspostaviti mrežu suradnje i dijeljenja znanja među dionicima turizma - Podržavati lokalne inicijative koje doprinose društvenom i kulturnom razvoju - Promicati volontiranje i društveno korisne projekte u turističkoj zajednici

6.3. Upravljački ciljevi u turizmu

Turistička zajednica Zagrebačke županije prepoznaje važnost učinkovitog i održivog upravljanja kao ključnog faktora za razvoj i jačanje konkurentnosti destinacije u dinamičnom i zahtjevnom turističkom okruženju. Suvremeni izazovi, poput promjena u očekivanjima turista, digitalne transformacije, klimatskih promjena te potrebe za transparentnošću i odgovornim poslovanjem, nameću potrebu za strateškim pristupom koji uključuje sve relevantne dionike.

Ova strategija upravljanja definira ključne ciljeve, podciljeve i pokazatelje uspješnosti koji će usmjeravati djelovanje TZZŽ u narednom razdoblju. Fokusiranjem na transparentno i odgovorno upravljanje, digitalizaciju, održivost u lancima vrijednosti, institucionalnu suradnju, konkurentnost i učinkovito brendiranje, želi se osigurati dugoročan rast destinacije koji je u skladu s načelima održivog razvoja i potrebama lokalne zajednice.

Kroz jasno definirane aktivnosti i sustavan pristup praćenju i evaluaciji, TZZŽ nastoji izgraditi povjerenje među dionicima, potaknuti inovacije te stvoriti prepoznatljiv i atraktivan turistički proizvod. Ovim dokumentom TZZŽ usmjerava svoje djelovanje prema integriranom, inovativnom i održivom upravljanju destinacijom, koje će pridonijeti ukupnoj dobrobiti regije i svim njezinim sudionicima.

Upravljanje Turističkom zajednicom Zagrebačke županije temelji se na jasnim strateškim ciljevima usmjerenim na transparentnost, odgovornost, digitalnu transformaciju, održivost, suradnju, konkurentnost i učinkovito brendiranje destinacije. Prepoznavanjem izazova i prilika, kao i usvajanjem preporučenih aktivnosti, TZZŽ će ojačati svoju poziciju kao moderna, održiva i prepoznatljiva destinacija koja uspješno odgovara na potrebe svih dionika.

Implementacija ovih ciljeva i aktivnosti omogućit će stvaranje integriranog i koordiniranog sustava upravljanja, koji će podupirati razvoj zelene i pametne turističke ponude, poticati inovacije, te izgraditi povjerenje i zadovoljstvo među lokalnim zajednicama, poslovnim subjektima i posjetiteljima. Time će Zagrebačka županija dodatno ojačati svoj turistički potencijal i dugoročno osigurati održivi rast i konkurentnost na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Kontinuirano praćenje, evaluacija i prilagodba Strategije bit će ključni za pravovremeno reagiranje na promjene u sektoru i održavanje visoke razine kvalitete upravljanja. Upravo na ovaj način, TZZŽ će postati primjer dobre prakse u upravljanju destinacijom, doprinositi razvoju održivog turizma te stvarati vrijednosti za sve svoje dionike.

U tu svrhu definirani su strateški ciljevi i podciljevi, kao i preporučene aktivnosti, prikazane u nastavku. Isto će se periodično ažurirati i nadograđivati.

Ukupno je šest strateških ciljeva:

1. Osigurati koordinirano, transparentno i odgovorno upravljanje destinacijom uključujući sve ključne dionike
2. Unaprijediti digitalnu pismenost, sigurnost i učinkovitost upravljanja podacima destinacije
3. Osigurati povezanost i održivost lokalnih dobavljača u turističkom lancu vrijednosti
4. Jačati integrirani i višerazinski pristup upravljanju destinacijom kroz partnerstva i institucionalnu suradnju
5. Povećati konkurentnost destinacije kroz inovacije, diferencijaciju i otpornost na sezonalnost
6. Poboljšati vidljivost i prepoznatljivost destinacije kroz koordinirane i efikasne promotivne aktivnosti.

Tablica 10. Ciljevi održivosti za klimu i okoliš u turizmu

Područje	Strateški cilj	Podciljevi	Preporučene aktivnosti
Transparentno i odgovorno upravljanje destinacijom	Osigurati koordinirano, transparentno i odgovorno upravljanje destinacijom uključujući sve ključne dionike	▪ Uspostaviti sustav praćenja i evaluacije upravljačkih politika destinacije ▪ Izraditi i primijeniti etički kodeks za dionike upravljanja destinacijom ▪ Osigurati transparentno izvještavanje prema lokalnoj zajednici i partnerima ▪ Aktivno uključivanje u nacionalne i EU mreže za razmjenu znanja	▪ Uspostaviti integrirani sustav praćenja i evaluacije upravljačkih politika ▪ Ažurirati i primijeniti etički kodeks za sve dionike ▪ Organizirati redovne koordinacijske sastanke svih razina upravljanja i ključnih aktera ▪ Razviti platformu za transparentno izvještavanje prema lokalnoj zajednici i partnerima ▪ Aktivno uključiti TZZŽ u nacionalne i EU mreže za razmjenu znanja i dobre prakse
Digitalna transformacija i upravljanje podacima	Unaprijediti digitalnu pismenost, sigurnost i učinkovitost upravljanja podacima destinacije	▪ Povećati digitalnu pismenost dionika destinacije ▪ Implementirati sigurne IT sustave za prikupljanje i pohranu podataka ▪ Uvesti digitalne alate za komunikaciju i upravljanje destinacijom ▪ Razviti i primijeniti politike zaštite podataka i privatnosti	▪ Organizirati edukacije i radionice za podizanje digitalne pismenosti svih dionika ▪ Implementirati sigurne IT sustave za prikupljanje, pohranu i analizu podataka ▪ Uvesti digitalne alate za komunikaciju s turistima (chatbotovi, mobilne aplikacije) ▪ Primijeniti AI i IoT tehnologije za praćenje i optimizaciju turističkih tokova i resursa ▪ Razviti jasne politike zaštite podataka i privatnosti za korisnike i partnere
Održivost u lancima vrijednosti	Osigurati povezanost i održivost lokalnih dobavljača u turističkom lancu vrijednosti	▪ Povećati suradnju lokalnih OPG-ova i proizvođača s turističkim sektorom ▪ Uvesti održive standarde i certifikate u lance nabave ▪ Promovirati lokalne proizvode i eko-turističke sadržaje	▪ Razviti programe za povezivanje lokalnih OPG-ova i proizvođača s turističkim sektorom ▪ Poticati uspostavu održivih standarda u lancima nabave kroz edukacije i certifikate ▪ Promovirati lokalne proizvode i eko-turističke sadržaje kao dio turističke ponude ▪ Organizirati sajmove i manifestacije za prezentaciju lokalnih proizvođača i njihovih proizvoda ▪ Uključiti kriterije održivosti u javne i privatne ugovore o nabavi
Suradnja i institucionalna podrška	Jačati integrirani i višerazinski pristup upravljanju destinacijom kroz	▪ Uspostaviti radne skupine za suradnju lokalnih, regionalnih i državnih tijela	▪ Uspostaviti stalne radne skupine i forume za suradnju između institucija ▪ Aktivno sudjelovati u EU projektima i nacionalnim inicijativama ▪ Razvijati i ažurirati strateške planove uz uključivanje svih dionika

	partnerstva i institucionalnu suradnju učinkovitosti u turizmu	▪ Sudjelovati u EU i nacionalnim projektima za razvoj destinacije ▪ Redovito ažurirati strateške planove uz uključivanje svih relevantnih dionika	▪ Promovirati dobre prakse kroz radionice i publikacije ▪ Izgraditi mehanizme za koordinaciju i razmjenu podataka
Konkurentnost i tržišna otpornost	Povećati konkurentnost destinacije kroz inovacije, diferencijaciju i otpornost na sezonalnost	▪ Razviti zelene i pametne turističke proizvode i usluge ▪ Poticati inovacije i nove tehnologije u turizmu ▪ Proširiti turističku ponudu za sve sezone ▪ Primijeniti digitalne alate za personalizaciju iskustava	▪ Razviti i promovirati zelene i pametne turističke proizvode i usluge ▪ Poticati inovacije kroz natječaje, start-up podršku i suradnju s tehnološkim sektorom ▪ Proširiti turističku ponudu kroz događaje i specijalizirane sadržaje za izvansezonski turizam ▪ Primijeniti digitalne alate za personalizaciju turističkih iskustava ▪ Aktivno brendirati destinaciju kao održivu i inovativnu
Brendiranje i promocija	Poboljšati vidljivost i prepoznatljivost destinacije kroz koordinirane i efikasne promotivne aktivnosti	▪ Izraditi jedinstvenu i konzistentnu marketinšku strategiju ▪ Koordinirati promotivne aktivnosti svih dionika ▪ Povećati vidljivost na digitalnim kanalima i društvenim mrežama ▪ Razviti atraktivan vizualni identitet i storytelling destinacije	▪ Izraditi jedinstvenu i konzistentnu marketinšku strategiju destinacije ▪ Koordinirati promotivne aktivnosti svih dionika kako bi se izbjegla fragmentacija ▪ Aktivno koristiti društvene mreže, influencere i digitalne kampanje ▪ Organizirati edukacije za lokalne dionike o modernim marketinškim pristupima ▪ Razviti atraktivan vizualni identitet i storytelling destinacije

7. IZVJEŠTAVANJE O ODRŽIVOSTI

Kako bi potvrdila svoju predanost održivosti, Turistička zajednica Zagrebačke županije će poduzeti pripreme za izvještavanje o održivosti. S obzirom na to da TZZŽ nije obveznik izvještavanja prema Direktivi o korporativnom izvješćivanju o održivosti (CSRD) ni Zakonu o računovodstvu, ima mogućnost odabira oblika i metodologije prema kojoj će izvještavati. S obzirom na zahtjeve koje postavljaju Europski standardi za izvještavanje o održivosti (ESRS), kao i činjenicu da još nisu objavljeni prvi izvještaji u skladu s tim standardom, te da TZZŽ do sada nije izvještavala o održivosti, preporuka je da u prvoj fazi izvještava neovisno o predmetnoj metodologiji, već prema ESG područjima, uz odabir narativa i podataka koji mogu jasno ilustrirati upravljački pristup i pokazatelje u pojedinim materijalnim temama.

U slučaju odabira izvještavanja u skladu s ESRS-om, TZZŽ će poduzeti sve potrebne pripremne radnje kako bi bila spremna za izvještavanje u skladu s tim standardima, ovisno o stupnju zrelosti organizacije i dostupnosti pokazatelja održivosti. To uključuje:

- Mapiranje lanca vrijednosti s identificiranim ključnim područjima rizika (hot-spotovima)
- Izradu dubinske procjene rizika, uključujući klimatske rizike
- Procjenu negativnih utjecaja u lancu vrijednosti
- Dopunu financijskih podataka
- Detaljno mapiranje relevantnih izvora podataka i procesa za ključne narative izvještaja
- Izračun emisija stakleničkih plinova
- Prilagodbu postojećih i usvajanje novih ključnih politika i procesa u skladu sa Strategijom održivosti
- Izgradnju interne ESG arhitekture, uključujući osnivanje upravljačkih tijela i nadzornih odbora
- Provođenje edukacija i unaprjeđenja za održivost kako bi se smanjio podatkovni jaz u odnosu na ESRS zahtjeve (obrazovanje zaposlenika, menadžmenta, provjera lanaca nabave i drugo).

Inicijalna procjena pokazuje da je podatkovni jaz, zbog nedostatka ključnih politika, procesa i podataka, značajan unutar svih ovih standarda. Stoga je preporučljivo da TZZŽ u početku aktivno provodi aktivnosti usmjerene na ostvarenje ciljeva Strategije održivosti, kako bi se postigli preduvjeti potrebni za izvještavanje u skladu s ESRS-om.

8. KOMUNIKACIJA STRATEGIJE ODRŽIVOSTI TURISTIČKE ZAJEDNICE ZAGREBAČKE ŽUPANIJE

Strategija održivosti TZZŽ predstavlja ključnu viziju za održivi razvoj turizma u Zagrebačkoj županiji, usmjerenu na dugoročnu zaštitu prirodnih i kulturnih resursa, razvoj lokalnih zajednica te inovacije i inkluzivnost u turističkoj ponudi. Uspjeh ove Strategije ovisi ne samo o njenom sadržaju, već i o učinkovitom provođenju i usvajanju od strane svih relevantnih dionika uključenih u turistički razvoj.

Komunikacijska strategija izraditi će se i počivati na sljedećim načelima:

- strateški pristup planiranju komunikacijskih aktivnosti
- kontinuirano praćenje trendova u turizmu i promjena ponašanja turista
- kontinuirano praćenje trendova vezanih uz identificirane ciljne skupine
- kontinuirano mjerenje i praćenje zadovoljstva turista
- usklađenost i sinergija svih elemenata marketinškog miksa
- kontinuirano praćenje učinkovitosti promotivnih aktivnosti
- kontinuirano unapređenje promotivnih aktivnosti i komunikacijskog plana.

Komunikacija Strategije potiče usklađivanje, izgradnju povjerenja i angažman kroz jasne i prilagođene komunikacijske aktivnosti koje podržavaju uspješnu provedbu i promoviraju TZZŽ kao lidera održivog turizma.

Definirani su sljedeći komunikacijski ciljevi:

- Jačanje svijesti - osigurati da svi dionici razumiju viziju, ciljeve i vrijednosti održivosti TZZŽ
- Izgradnja povjerenja - pozicionirati TZZŽ kao odgovornog i transparentnog lidera održivog turističkog razvoja
- Poticanje angažmana - poticati aktivno sudjelovanje, suradnju i feedback svih dionika u procesu provedbe Strategije
- Dokaz o učincima - naglasiti konkretne rezultate i pozitivne utjecaje Strategije na turizam i lokalnu zajednicu.

Glavni dionici komunikacije su:

- Lokalni turistički djelatnici (hotelijeri, OPG-ovi, ugostitelji)
- Lokalna samouprava i javne institucije
- Turisti i posjetitelji
- Mediji i promotivni partneri
- Obrazovni sektor (škole, fakulteti, stručne ustanove)
- Kulturne institucije (muzeji, galerije, manifestacije)
- Lokalna zajednica i udruge
- Investitori i poslovni partneri
- Državne turističke institucije
- Međunarodne institucije (EU, UNWTO)

- Lokalno stanovništvo
- Lokalne turističke zajednice (susjedne TZ)
- Transportni i infrastrukturni partneri
- Partneri i dobavljači
- Turoperator i turističke agencije.

Potencijalni komunikacijski kanali i sredstva su:

- Newsletteri
- Web stranica TZZŽ
- Radionice i treninzi
- Javna događanja i konferencije
- Društvene mreže
- Medijski kanali
- Partnerstva i mreže
- Lokalni info punktovi.

Iznimno je važno pratiti uspješnost komunikacije kroz definiranu metriku poput svijesti dionika, angažmana i sudjelovanja, dosega i interakcije te rezultata i utjecaja.

Prilog 1. Akcijski plan 2026. – 2028.

Strateški cilj	Podciljevi	Preporučene aktivnosti	Vremenski plan
1. Smanjenje emisija stakleničkih plinova i povećanje energetske učinkovitosti destinacije	- Mapirati emisije iz turističkog sektora te izraditi plan smanjenja emisija - Promicati obnovljive izvore energije (OIE) u smještajnim objektima i javnim prostorima - Poticati energetske obnovu objekata i zamjenu rasvjete LED sustavima - Broj partnerstava u zelenim projektima i pilot-inicijativama (primjerice, energetske samoodržive destinacije)	Izraditi registar emisija i okolišnih utjecaja vezanih uz turistički sektor	
		Pripremiti metodologiju i izračunati emisije stakleničkih plinova kao baznu godinu	
		Razviti i usvojiti politiku zaštite klime i okoliša za destinaciju	
		Izraditi plan za povećanje energetske učinkovitosti uključujući energetske obnovu objekata i zamjenu rasvjete	
		Istražiti mogućnosti uvođenja standarda upravljanja energijom (primjerice, ISO 50001) u turističke objekte	
		Potaknuti ugradnju fotonaponskih sustava i korištenje energije iz obnovljivih izvora putem edukacija i poticaja	
		Organizirati radionice i edukacije za lokalne dionike o zelenoj tranziciji i energetske učinkovitosti	
2. Očuvanje prirodne baštine i bioraznolikosti, uz minimalan negativan utjecaj turizma	- Surađivati s parkovima prirode i Natura 2000 područjima - Razvijati digitalne interpretacijske alate za edukaciju posjetitelja - Provedba edukacija za turiste i lokalnu zajednicu. - Razvoj lokalnih eko-turističkih proizvoda i tura	Uspostaviti partnerstva s upravama parkova prirode i zaštićenih područja	
		Razviti i promovirati edukativne digitalne alate za posjetitelje	
		Organizirati redovne edukacije i kampanje za podizanje svijesti o očuvanju prirode	
		Podržati razvoj i promociju lokalnih eko-turističkih proizvoda i tura	
3. Smanjenje otpada i učinkovitije korištenje prirodnih resursa	- Uvođenje sustava za odvajanje otpada u turističkim objektima - Provedba edukacija MSP-ova o kružnom gospodarstvu - Povećati udio lokalnih dobavljača u opskrbnim lancima - Smanjenje količine komunalnog otpada po posjetitelju	Mapirati izvore otpada u turističkim objektima i razviti plan za njihovo smanjenje	
		Uvesti i osigurati spremnike za odvojeno prikupljanje otpada u svim relevantnim objektima	
		Promicati zelenu nabavu i uključivanje lokalnih dobavljača u opskrbe lance	
		Razvijati i promovirati Burzu otpada za razmjenu materijala i resursa među lokalnim	
		Organizirati edukacije o kružnom gospodarstvu za MSP-ove i lokalne dionike	

4. Održivo korištenje vodnih resursa i povećanje energetske učinkovitosti u turizmu	- Poticanje ugradnje pametnih sustava za upravljanje vodom i energijom - Povećanje broja smještajnih objekata s certificiranim održivim praksama - Edukacija korisnika i zaposlenika o štednji resursa	Provjeriti i promovirati ugradnju pametnih mjernih i upravljačkih sustava za vodu i energiju	
		Podržati turističke objekte u postizanju certifikata održivosti i energetske učinkovitosti	
		Organizirati edukacije i radionice o štednji vode i energije za zaposlenike i korisnike usluga	
5. Promicanje očuvanja prirodnih staništa	- Uključivanje u projekte zaštite flore i faune (primjerice, monitoring posjetitelja) - Partnerstva s nevladinim organizacijama i strukovnim udrugama - Provedba kampanja i promotivnih aktivnosti za očuvanje prirode	Sudjelovati u projektima zaštite bioraznolikosti i praćenju posjetitelja u zaštićenim područjima	
		Razvijati partnerstva s nevladinim organizacijama i lokalnim udrugama za zaštitu prirode	
		Organizirati promotivne kampanje za podizanje svijesti o važnosti očuvanja prirodnih staništa	
6. Osnažiti zaposlenike i dionike te podržati kvalitetno oblikovanje budućnosti rada u turizmu	- Izraditi registar kompetencija za zaposlenike i članove - Razvoj plana edukacije i stručnog usavršavanja - Implementirati fleksibilne modele rada prilagođene potrebama sektora - Održavanje edukativnih programa i radionica za razvoj kompetencija	Analizirati potrebe zaposlenika i članova u sektoru turizma	
		Uspostaviti suradnju s obrazovnim institucijama i stručnim partnerima	
		Razviti programe cjeloživotnog učenja i certifikacije za turističke djelatnike	
7. Razvijati jednake prilike i podržati raznolikost za inkluzivno i pravedno društvo u turističkom sektoru	- Donijeti Politiku raznolikosti, uključivosti i jednakih prilika - Osigurati edukaciju o ljudskim pravima i inkluziji za sve ključne dionike - Provesti analizu stanja inkluzivnosti u turističkom sektoru i pripremiti akcijski plan - Povećati zastupljenost žena i ranjivih skupina u svim segmentima turizma	Izraditi i implementirati smjernice i politike za promicanje jednakosti i različitosti	
		Organizirati radionice i kampanje podizanja svijesti o inkluziji i ravnopravnosti	
		Razviti programe za podršku zapošljavanju osoba s invaliditetom i marginaliziranih skupina	
8. Jačati suradnju među dionicima i poticati društvenu	Povećati broj partnerstava s lokalnim zajednicama, obrazovnim institucijama i nevladinim organizacijama	Uspostaviti mrežu suradnje i dijeljenja znanja među dionicima turizma	
		Podržavati lokalne inicijative koje doprinose društvenom i kulturnom razvoju	

odgovornost u turizmu	- Razviti i promovirati programe društvene odgovornosti među članicama i pružateljima usluga - Organizirati redovite forume i radionice za razmjenu znanja i najboljih praksi	Promicati volontiranje i društveno korisne projekte u turističkoj zajednici	
9. Osigurati koordinirano, transparentno i odgovorno upravljanje destinacijom uključujući sve ključne dionike	- Uspostaviti sustav praćenja i evaluacije upravljačkih politika destinacije - Izraditi i primijeniti etički kodeks za dionike upravljanja destinacijom - Osigurati transparentno izvještavanje prema lokalnoj zajednici i partnerima - Aktivno uključivanje u nacionalne i EU mreže za razmjenu znanja	- Uspostaviti integrirani sustav praćenja i evaluacije upravljačkih politika - Ažurirati primijeniti etički kodeks za sve dionike - Organizirati redovne koordinacijske sastanke svih razina upravljanja i ključnih aktera - Razviti platformu za transparentno izvještavanje prema lokalnoj zajednici i partnerima - Aktivno uključiti TZZŽ u nacionalne i EU mreže za razmjenu znanja i dobre prakse	
10. Unaprijediti digitalnu pismenost, sigurnost i učinkovitost upravljanja podacima destinacije	- Povećati digitalnu pismenost dionika destinacije - Implementirati sigurne IT sustave za prikupljanje i pohranu podataka - Uvesti digitalne alate za komunikaciju i upravljanje destinacijom - Razviti i primijeniti politike zaštite podataka i privatnosti	- Organizirati edukacije i radionice za podizanje digitalne pismenosti svih dionika - Implementirati sigurne IT sustave za prikupljanje, pohranu i analizu podataka - Uvesti digitalne alate za komunikaciju s turistima (chatbotovi, mobilne aplikacije) - Primijeniti AI i IoT tehnologije za praćenje i optimizaciju turističkih tokova i resursa - Razviti jasne politike zaštite podataka i privatnosti za korisnike i partnere	
11. Osigurati povezanost i održivost lokalnih dobavljača u turističkom lancu vrijednosti	- Povećati suradnju lokalnih OPG-ova i proizvođača s turističkim sektorom - Uvesti održive standarde i certifikate u lance nabave - Promovirati lokalne proizvode i eko-turističke sadržaje	- Razviti programe za povezivanje lokalnih OPG-ova i proizvođača s turističkim sektorom - Poticati uspostavu održivih standarda u lancima nabave kroz edukacije i certifikate - Promovirati lokalne proizvode i eko-turističke sadržaje kao dio turističke ponude - Organizirati sajmove i manifestacije za prezentaciju lokalnih proizvođača i njihovih proizvoda - Uključiti kriterije održivosti u javne i privatne ugovore o nabavi	
12. Jačati integrirani i višerazinski pristup	Uspostaviti radne skupine za suradnju lokalnih, regionalnih i državnih tijela	- Uspostaviti stalne radne skupine i forume za suradnju između institucija - Aktivno sudjelovati u EU projektima i nacionalnim inicijativama	

upravljanju destinacijom kroz partnerstva i institucionalnu suradnju učinkovitosti u turizmu	▪ Sudjelovati u EU i nacionalnim projektima za razvoj destinacije ▪ Redovito ažurirati strateške planove uz uključivanje svih relevantnih dionika	▪ Razvijati i ažurirati strateške planove uz uključivanje svih dionika	
		▪ Promovirati dobre prakse kroz radionice i publikacije	
		▪ Izgraditi mehanizme za koordinaciju i razmjenu podataka	
13. Povećati konkurentnost destinacije kroz inovacije, diferencijaciju i otpornost na sezonalnost	▪ Razviti zelene i pametne turističke proizvode i usluge ▪ Poticati inovacije i nove tehnologije u turizmu ▪ Proširiti turističku ponudu za sve sezone ▪ Primijeniti digitalne alate za personalizaciju iskustava	▪ Razviti i promovirati zelene i pametne turističke proizvode i usluge	
		▪ Poticati inovacije kroz natječaje, start-up podršku i suradnju s tehnološkim sektorom	
		▪ Proširiti turističku ponudu kroz događaje i specijalizirane sadržaje za izvansezonski turizam	
		▪ Primijeniti digitalne alate za personalizaciju turističkih iskustava	
		▪ Aktivno brendirati destinaciju kao održivu i inovativnu	
14. Poboljšati vidljivost i prepoznatljivost destinacije kroz koordinirane i efikasne promotivne aktivnosti	▪ Izraditi jedinstvenu i konzistentnu marketinšku strategiju ▪ Koordinirati promotivne aktivnosti svih dionika ▪ Povećati vidljivost na digitalnim kanalima i društvenim mrežama ▪ Razviti atraktivan vizualni identitet i storytelling destinacije	▪ Izraditi jedinstvenu i konzistentnu marketinšku strategiju destinacije	
		▪ Koordinirati promotivne aktivnosti svih dionika kako bi se izbjegla fragmentacija	
		▪ Aktivno koristiti društvene mreže, influencere i digitalne kampanje	
		▪ Organizirati edukacije za lokalne dionike o modernim marketinškim pristupima	
		▪ Razviti atraktivan vizualni identitet i storytelling destinacije	

TZZŽ je nositelj svih aktivnosti u Akcijom planu.

S obzirom na stratešku važnost održivosti za razvoj turizma u Zagrebačkoj županiji, kao i na organizacijske kapacitete Turističke zajednice Zagrebačke županije, predviđa se redovito polugodišnje ažuriranje Akcijskog plana provedbe Strategije. Ovaj proces uključuje sveobuhvatno preispitivanje definiranih podciljeva, predloženih aktivnosti, nositelja provedbe i vremenskih rokova, uz uvažavanje novih trendova, promjena u regulatornom i strateškom okviru te povratnih informacija dionika s terena. Cilj ove periodične revizije je osigurati da Akcijski plan ostane relevantan, operativno primjenjiv i usklađen s dinamikom održivog razvoja turizma na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Na taj način, TZZŽ zadržava sposobnost pravovremenog odgovora na izazove i korištenja novih prilika, čime se jača ukupna otpornost, konkurentnost i dugoročna održivost destinacije Zagrebačke županije.

Literatura

- Aflič, S. (2012) Tourist Boards as DMO Systems. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*. Dostupno na: <https://www.quaestus.ro/wp-content/uploads/2012/03/aflic4.pdf> (28.9.2025.).
- Agenda 2030 za održivi razvoj. Dostupno na: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (28.9.2025.).
- Akcijski plan za financiranje održivog rasta COM(2018) 97. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097&from=EN> (28.9.2025.).
- Aleksandrov, K. (2014) The role of DMO for sustainable development of a tourist destination - Bulgaria case study. *Journal of Tourism Research*, Volume 9.
- CityDNA (2025) A Clear Signal from Europe: DMOs at the Heart of the EU Sustainable Tourism Strategy. Dostupno na: <https://citydestinationsalliance.eu/a-clear-signal-from-europe-dmos-at-the-heart-of-the-eu-sustainable-tourism-strategy/> (27.9.2025.).
- Council of the EU (2022) New European agenda for tourism. Dostupno na: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/12/01/new-european-agenda-for-tourism/#:~:text=The%20Council%20has%20adopted%20conclusions,more%20sustainable%2C%20resilient%20and%20digitalised> (28.9.2025.).
- d'Angella, F., Maccioni, S., De Carlo, M. (2025) Exploring destination sustainable development strategies: Triggers and levels of maturity. *Sustainable Futures*, Volume 9, June 2025. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100515>
- Data Appeal (2025) *Data-Driven Sustainable Strategies: The DMO Handbook*. Data Appeal
- Delegirana uredba komisije (EU) o dopuni Uredbe (EU) 2020/852 utvrđivanjem kriterija tehničke provjere na temelju kojih se određuje pod kojim se uvjetima smatra da ekonomska djelatnost znatno doprinosi ublažavanju klimatskih promjena ili prilagodbi klimatskim promjenama i nanosi li ta ekonomska djelatnost bitnu štetu kojem drugom okolišnom cilju 2021/2139– Prilog 1 i 2. Dostupno na: EUR-Lex - L:2021:442:TOC - EN - EUR-Lex (europa.eu) (28.9.2025.).
- Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD). Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52022AP0380> (28.9.2025.).
- EIB Metodologija za izračun ugljičnog otiska. Dostupno na: https://www.eib.org/attachments/strategies/eib_project_carbon_footprint_methodologies_en.pdf (28.9.2025.).
- European Commission, Sustainable EU Tourism – Shaping the Tourism of Tomorrow. Dostupno na: https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/sustainable-eu-tourism-shaping-tourism-tomorrow_en#:~:text=were%20identified%20across%204%20key,dimensions (28.9.2025.).
- European Commission, The green transition of tourism. Dostupno na:
- European Commission: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Transition pathway for tourism – Taking stock of progress by 2023, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/775069>
- European Commission: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, *The European Tourism Indicator System – ETIS toolkit for sustainable destination management*, Publications Office, 2016, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/983087>
- Europski program za turizam 2030. Dostupno na: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/hr/pdf> (28.9.2025.).
- Europski zeleni plan. Dostupno na: <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/european-green-deal/> (28.9.2025.).
- Fierro-Rubio, P., Sanz-Blas, S., Buzova, D. (2025) Reorienting DMO efforts to improve sustainability and reduce the perceived crowding of tourists visiting a destination. *Int Rev Public Nonprofit Mark*, 22: 111–133. <https://doi.org/10.1007/s12208-024-00421-w>
- Filak, M. S. (2025) What Does Sustainable Travel Mean for Your Destination? A Guide for DMOs. Dostupno na: <https://maddenmedia.com/sustainable-travel-mean-for-your-destination-a-guide-for-dmos/> (27.9.2025.).
- Fyall, A., Garrod, B. (2020) Destination management: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1): 165–169. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2019-0311>
- Glasgow Declaration Implementation Report 2023 . Dostupno na: <https://hotelespormexico.org/wp-content/uploads/2024/05/2024-glasgow-declaration-implementation-report-2023-advancing-climate-action.pdf#:~:text=,2> (28.9.2025.).

- Glasgow Declaration. Dostupno na: <https://www.unwto.org/the-glasgow-declaration-on-climate-action-in-tourism> (28.9.2025.).
- Global Tourism Plastics Initiative (2024), *Global Tourism Plastics Initiative: Annual Progress Report 2023*, World Tourism Organization, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284426027>
- Green Destinations (2025) 2025 Green Destinations Top 100 Stories Competition. Dostupno na: <https://greendestinations.org/top-100/> (28.9.2025.).
- Größwang, F. (2025) Sustainability Processes Aimed at Certification: A Systemic Intervention. Dostupno na: <https://tourcert.org/en/sustainability-processes-aimed-at-certification-a-systemic-intervention/> (27.9.2025.).
- GSTC (2020) GSTC Destination Criteria v2.0 Formally Released. Dostupno na: <https://www.gstc.org/gstc-destination-criteria-v2-0-formally-released/#:~:text=types%2C%20measurement%20and%20evaluation%2C%20and,and%20conser ving%20biodiversity%20and%20landscapes> (28.9.2025.).
- GSTC (2025) European Commission Launches Consultation on EU Sustainable Tourism Strategy. Dostupno na: <https://www.gstc.org/european-commission-consultation-eu-sustainable-tourism-strategy/#:~:text=As%20part%20of%20this%20process%2C,EU%20Agenda%20for%20Tourism%202030> (28.9.2025.).
- https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/green-transition-tourism_en?prefLang=lt#:~:text=With%20the%20European%20Green%20Deal%2C,by%202030 (28.9.2025.).
- HTZ (2025) Turističke zajednice. Dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/turisticke-zajednice> (28.9.2025.).
- Hynes, E. (2025) Why is Sustainable Tourism Important? Dostupno na: <https://pinatravels.org/why-is-sustainable-tourism-important/> (28.9.2025.).
- ICCROM, UNEP One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector. Dostupno na: <https://ocm.iccrom.org/documents/unep-one-planet-vision-responsible-recovery-tourism-sector#:~:text=%E2%80%9CThe%20One%20Planet%20Vision%20for,19%20crisis> (28.9.2025.).
- Kompas EU taksonomije prema podjeli na sektore i aktivnosti. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/> (28.9.2025.).
- Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. NN 13/2021.
- Nacionalni plan razvoja održivog turizma do 2027. godine. Dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2023_dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20odr%C5%BEivog%20turizma%20do%202027.%20godine%20i%20Akcijski%20plan%20do%202025.%20godine.pdf (28.9.2025.).
- Nguyen, T. Q. T., Johnson, P., Young, T. (2022) Networking, coopetition and sustainability of tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50: 400-411. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.003>
- OECD (2024) Guidance to strengthen destination management organisation structures in Croatia", OECD Tourism Papers, 2024/03, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/f1b873f6-en>
- OECD (2024), *OECD Tourism Trends and Policies 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
- One Planet Sustainable Tourism Programme. Dostupno na: <https://www.oneplanetnetwork.org/programmes/sustainable-tourism> (28.9.2025.).
- Pakt za vještine. Dostupno na: https://pact-for-skills.ec.europa.eu/index_en (28.9.2025.).
- Pariški sporazum o klimatskim promjenama. Dostupno na: <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/paris-agreement-climate/> (28.9.2025.).
- Plan razvoja Zagrebačke županije za period 2021. – 2027. Dostupno na: https://www.zagrebacka-zupanija.hr/media/filer_public/ae/cd/aecd1f89-7a9c-4aae-b37f-e97422d3b54d/11_privitak_-_plan_razvoja_zagrebacke_zupanije_za_period_2021-_2027.pdf (28.9.2025.).
- Plan upravljanja destinacijom za područje Zagrebačke županije do 2028. godine.
- Rodríguez-Díaz, B., Pulido-Fernández, J. I. (2020) Sustainability as a Key Factor in Tourism Competitiveness: A Global Analysis. *Sustainability*, 12(1), 51; <https://doi.org/10.3390/su12010051>
- Shillinglaw, J. (2024) How CIE Tours Is Ramping Up Sustainability Initiatives. Dostupno na: <https://www.insidertravelreport.com/how-cie-tours-is-ramping-up-sustainability-initiatives#:~:text=Initiatives%20www,has%20committed%20to%20aligning> (28.9.2025.).
- Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine. NN 2/2023.

- Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma 2023.–2027. Dostupno na: https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-08/SMOPHT_2023-2027_sazetak.pdf (28.9.2025.).
- Syahrul, Ritonga, A. K., Zulfan, M., Hasriyani, E. (2024) The Impact of Destination Management Organization (DMO) on Sustainable Tourism Development in Samosir Regency. *Society*, 12(2): 348-364.
- Tehničke smjernice o primjeni načela nenanošenja bitne štete u okviru Uredbe o Mehanizmu za oporavak i otpornost (2021/C 58/01). Dostupno na: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021XC0218\(01\)&from=HR](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021XC0218(01)&from=HR) (28.9.2025.).
- Tehničke smjernice za pripremu infrastrukture za klimatske promjene u razdoblju 2021. – 2027. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2021:373:FULL&from=EN> (28.9.2025.).
- UNEP i UNWTO (2005) Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers. UNEP and UNWTO.
- Uredba 2020/852 o uspostavi okvira za olakšavanje održivih ulaganja i izmjeni Uredbe (EU) 2019/2088 (Uredba o EU taksonomiji). Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN> (28.9.2025.).
- Uredba o uspostavi okvira za olakšavanje održivih ulaganja COM(2018) 353. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018PC0353&from=en> (28.9.2025.).
- WEF (2025) Travel and Tourism at a Turning Point: Principles for Transformative Growth. Dostupno na: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_at_a_Turning_Point_2025.pdf (28.9.2025.).
- World Bank (2022) Destination Management Handbook, A Guide to the Planning and Implementation of Destination Management. World. Bank. Dostupno na: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099451003012313859/pdf/IDU07402ad17053a5043c909eb80cd040870838c.pdf> (28.9.2025.).
- World Tourism Organization (2023), *Achieving the Sustainable Development Goals through Tourism – Toolkit of Indicators for Projects (TIPs)*, UNWTO, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284424344>
- Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 52/19, 42/20).