

Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (DMMO) και Φορείς Διαχείρισης της Πολιτισμικής Κληρονομιάς. Σύσταση και καλές πρακτικές

Παναγιώτης Ιωακειμίδης
Δρ Ιονίου Πανεπιστημίου
ioakimidisp@yahoo.gr

Ανδρέας Δαφνής
MBA (Business Analytics) in Metropolitan College
andreas.dafnis1985@gmail.com

Περίληψη

Η ανάγκη για τη δημιουργία Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (DMMO) και Φορέων Διαχείρισης της Πολιτισμικής μας Κληρονομιάς σε κάθε περιφέρεια της χώρας, είναι πιο αναγκαία από ποτέ. Αποτελούν διεθνώς επιτυχημένες δομές. Λειτουργούν τεχνοκρατικά, διασφαλίζουν την εμπλοκή και το συντονισμό όλων όσων διαμορφώνουν το τουριστικό προϊόν (stakeholders), είναι ευέλικτοι στις αποφάσεις, παρακολουθούν τις διεθνείς τάσεις, τον ανταγωνισμό και τις διεθνώς καλές πρακτικές. Οι δύο αυτοί φορείς μπορούν να συμβάλουν στη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και της φυσικής ομορφιάς της περιοχής, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη βιώσιμου τουρισμού και της οικονομίας του προορισμού. Είναι αυτό ακριβώς που έχει ανάγκη η κάθε τουριστική περιοχή για να αναδείξει τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα έναντι άλλων τουριστικών επιλογών, αλλά και να θωρακίσει την πολυσύνθετη φύση του τουριστικού προϊόντος, έπειτα από μία σειρά οικονομικών, κοινωνικών και υγειονομικών κρίσεων. Το άρθρο αυτό, έρχεται να αποσαφηνίσει τις έννοιες των φορέων που είδη λαμβάνουν χώρα σε προηγμένους τουριστικούς προορισμούς του εξωτερικού και να προβάλλει καλές πρακτικές που εφαρμόζονται στο εξωτερικό και θα μπορούσαν να υιοθετηθούν στην Ελλάδα.

Λέξεις-κλειδιά: DMMO, Πολιτισμική Κληρονομιά, τουρισμός, Ελλάδα.

1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO), ο προορισμός για τον τουρισμό είναι μια τοποθεσία ή μια περιοχή που είναι σχεδιασμένη και ανεπτυγμένη με σκοπό να προσελκύει επισκέπτες και να παρέχει σε αυτούς μια ευχάριστη και άνετη εμπειρία ταξιδιού. Οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (DMMO) είναι οντότητες που διαχειρίζονται έναν προορισμό, μέσω μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας. Ο Διεθνής Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO), ορίζει αυτή τη διαδικασία ως ένα συντονισμένο και προσεκτικό σχεδιασμό όλων των στοιχείων που συνθέτουν ένα τουριστικό προορισμό. Μπορεί να περιλαμβάνει οτιδήποτε, από την προσέλκυση επισκεπτών έως την παροχή ανέσεων (UNWTO, 2009). Οι DMMO λειτουργούν εντός του παρακάτω πλαισίου το οποίο περιλαμβάνει τη δομή και τις στρατηγικές που υιοθετούνται από κράτη, οργανισμούς και φορείς που εμπλέκονται στο τουρισμό, για την προώθηση τουριστικών προορισμών, τη διαχείριση και το συντονισμό των πόρων και τη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών. Πιο αναλυτικά:

1. Όραμα και στρατηγική: Καθορισμός ενός οριοθετημένου, σαφούς και πειστικού οράματος για τον προορισμό, βασισμένο σε ενδελεχή κατανόηση της αγοράς-στόχου, του ανταγωνισμού και των πόρων του προορισμού.



2. Ανάπτυξη προορισμού: Ανάπτυξη των πόρων του προορισμού, όπως υποδομές, αξιοθέατα, εκδηλώσεις και υπηρεσίες, για την ικανοποίηση των αναγκών των επισκεπτών και τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας του προορισμού.
3. Μάρκετινγκ προορισμού: Ανάπτυξη και εκτέλεση στρατηγικών μάρκετινγκ για την προώθηση του προορισμού στις τουριστικές αγορές. Περιλαμβάνει όλα τα μέσα προώθησης του προορισμού όπως η διαφήμιση, οι δημοσιές σχέσεις και το ψηφιακό μάρκετινγκ.
4. Υπηρεσίες επισκεπτών: Παροχή πληροφοριών και βοήθειας στους επισκέπτες, συμπεριλαμβανομένων των κέντρων επισκεπτών, των γραφείων τουριστικών πληροφοριών και των διαδικτυακών πηγών.
5. Διαχείριση προορισμού: Συντονισμός των ενδιαφερομένων μερών που εμπλέκονται στην ανάπτυξη και διαχείριση του προορισμού, όπως η κυβέρνηση και οι περιφερειακές διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων και τοπικών οργανώσεων.
6. Παρακολούθηση και αξιολόγηση: Τακτική αξιολόγηση των επιδόσεων του προορισμού, με συλλογή δεδομένων που παρέχουν πληροφορίες για την ικανοποίηση των επισκεπτών, του οικονομικού αντίκτυπου και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.
7. Διασφάλιση αειφορίας: Το πλαίσιο αυτό, αποτελεί τον πυρήνα της διαχείρισης και προώθησης ενός προορισμού. Με γνώμονα τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, την περιβαλλοντική, κοινωνική και πολιτιστική ακεραιότητα του προορισμού, την προστασία της αυθεντικότητας του και τη βέλτιστη διαχείριση των πόρων, ο DMMO μπορεί να επιτύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα μεγιστοποίησης της τουριστικής ανάπτυξης του προορισμού (Buhalis, 2000; Pike, 2015).

Με την ενσωμάτωση αυτών των στοιχείων, οι DMMO μπορούν να δημιουργήσουν μια συντονισμένη και αποτελεσματική προσέγγιση στη διαχείριση και την προώθηση του προορισμού, η οποία συμβάλλει στην προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών, στην αύξηση των δαπανών τους και στη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας του προορισμού. Η διαχείριση ενός προορισμού από έναν οργανισμό DMMO, προσθέτει αξία σε έναν προορισμό που στόχο έχει τα μακροπρόθεσμα ευεργετήματα του τουρισμού.

2. Στόχοι και Νομοθετικό – Κανονιστικό πλαίσιο μορφών σύστασης DMMO

Συνήθως, το κανονιστικό πλαίσιο σύστασης καθορίζεται από εθνικές νομοθεσίες και κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία των τοπικών αρχών και φορέων του τουρισμού στην οποία αναφέρεται ο συγκεκριμένος τουριστικός προορισμός (Buhalis, 2000; Pike, 2015).

Ωστόσο, υφίσταται και ένα διεθνές κανονιστικό πλαίσιο, που καθορίζεται από διεθνείς συμβάσεις, όπως η συμφωνία για την Προστασία των Ταξιδιωτών και των Τουριστών (IAPPT), η σύμβαση για τον Πολιτιστικό Τουρισμό, η σύμβαση του Ρίο για την ποιότητά του περιβάλλοντος στον Τουρισμό και τους κανονισμούς διεθνών οργανισμών του Τουρισμού όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO), το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC) ή την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τουρισμού (ETC).

Η μορφή σύστασης που λαμβάνει ένας οργανισμός προώθησης και διαχείρισης προορισμού επηρεάζεται και από το επίπεδο διακυβέρνησης και τη δομή τους. Σύμφωνα με το επίπεδο διακυβέρνησης διακρίνονται σε Εθνικούς Οργανισμούς (National Tourism Administrations or Organizations NTAs/NTOs), Περιφερειακούς (Regional Tourist Boards RTO), Τοπικούς ή Επαρχιακούς (Local Tourist Boards LTBs Provincial Marketing Organizations PMO), ενώ σύμφωνα με τη δομή τους μπορούν να συσταθούν με τη μορφή Υπηρεσιών Δημόσιας Διοίκησης, Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων (ΜΚΟ), Συμπράξεων Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) και Επιχειρηματικών συνδέσμων (Buhalis, 2000; Pike, 2015). Ο πρόσφατος Νόμος 4875/ 2021 δίνει τη δυνατότητα στις Περιφέρειες της Ελλάδας να



προχωρήσουν στη δημιουργία DMMO, λαμβάνοντας πάντα υπόψιν τις ιδιαιτερότητες κάθε περιφέρειας. Με δεδομένο ότι ο Νόμος δίνει τη δυνατότητα σε κάθε Δήμο να προχωρήσει στη δημιουργία DMMO, είναι προφανές ότι ο Περιφερειακός DMMO θα πρέπει, ως προς τη σχέση του με τους δημοτικούς DMMO, να έχει έναν διακριτά ξεκάθαρο επιτελικό αλλά και υποβοηθητικό ρόλο.

2.1. Χρηματοδότηση των DMMO

Βασικές πηγες χρηματοδότησης των DMMO αποτελούν:

- Η δημόσια χρηματοδότηση: Οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν χρηματοδότηση από κρατικούς πόρους ή προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αποσκοπούν στην προώθηση και την ανάπτυξη του τουρισμού.
- Οι συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα: Οι οργανισμοί μπορούν να συνεργαστούν με ιδιωτικές επιχειρήσεις τουριστικού τομέα και να λάβουν χρηματοδοτική στήριξη για την προώθηση του προορισμού.
- Φορολογία και τέλη: Ορισμένες κυβερνήσεις επιβάλλουν τέλη σε επισκέπτες και επιχειρήσεις τουριστικού τομέα, τα οποία μπορούν να συνεισφέρουν στη χρηματοδότηση του οργανισμού προώθησης και διαχείρισης τουριστικών προορισμών.

2.2. Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ως ο Εθνικός Διαχειριστής Προορισμών

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ), είναι ο εθνικός μας οργανισμός τουριστικής προβολής, ο οποίος ιδρύθηκε το 1927 και αποτελεί το ελληνικό παράδειγμα οργανισμού διαχείρισης και προώθησης του «προορισμού Ελλάδα» (Destination Greece). Έχει κύριο στόχο την προβολή και την ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα. Ο ΕΟΤ προωθεί την Ελλάδα ως τουριστικό προορισμό σε διεθνές επίπεδο, διοργανώνει προωθητικές εκστρατείες, συνεργάζεται με ταξιδιωτικά γραφεία και επιχειρήσεις τουριστικού τομέα και παρέχει πληροφορίες για τουριστικούς προορισμούς, αξιοθέατα, διαμονή και άλλες υπηρεσίες που προσφέρονται στη χώρα μας. Επιπλέον, ο ΕΟΤ συνεργάζεται με άλλες ελληνικές και διεθνείς οργανώσεις τουρισμού για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα (Ε.Ο.Τ., 2023).

3. Η πολιτιστική κληρονομιά και οι φορείς της

3.1. Πολιτιστική Κληρονομιά

Η πολιτιστική κληρονομιά αναφέρεται στο σύνολο των πολιτιστικών δραστηριοτήτων, των παραδόσεων, των αξιών και των αγαθών που κληροδοτούνται από τη μία γενιά στην άλλη. Αυτές περιλαμβάνουν αρχιτεκτονικά αξιοθέατα, αντικείμενα τέχνης, παραδοσιακά φορέματα, τραγούδια και χορούς, ιστορίες και μύθους, γλώσσες και γλωσσικές παραδόσεις, καθώς και τρόπους ζωής, τεχνολογίες και δεξιότητες.

Η συμβολή της είναι τεράστια, στη διατήρηση και την προώθηση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας και την ανάπτυξη της τοπικής και παγκόσμιας κουλτούρας. Επιπλέον, η πολιτιστική κληρονομιά συμβάλλει στη διατήρηση της ιστορικής μνήμης, της ταυτότητας και της συνέχειας της κοινωνίας (UNESCO, 2003).

Την πολιτιστική κληρονομιά τη διαχειρίζονται διάφοροι φορείς και οργανισμοί. Ορισμένοι από αυτούς είναι:

- Κυβερνητικές αρχές: Τα Υπουργεία ή αρμόδιες αρχές που ασχολούνται με τη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο και χρηματοδοτούν προγράμματα συντήρησης, ανακαίνισης και ανάδειξης πολιτιστικών αξιοθέατων.



- **Ιδιωτικοί φορείς:** Φορείς, όπως μουσεία, αρχεία, βιβλιοθήκες και αρχαιολογικά ινστιτούτα, αναλαμβάνουν τη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Εξειδικεύονται στη συλλογή, τη συντήρηση, την έρευνα και την παρουσίαση των αντικειμένων και της ιστορίας που σχετίζονται με την πολιτιστική κληρονομιά.
- **Μη κυβερνητικοί οργανισμοί:** Οι οργανισμοί αυτοί συνήθως είναι κοινωφελείς οργανισμοί, όπως ανθρωπιστικές οργανώσεις ή ιδρύματα που έχουν στόχο την προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς μέσω της εκπαίδευσης, της έρευνας, της διοργάνωσης εκθέσεων και πολιτιστικών εκδηλώσεων.
- **Τοπικές αρχές και κοινότητες:** Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι τοπικές αρχές και κοινότητες αναλαμβάνουν τη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς στην περιοχή τους. Χρηματοδοτούν προγράμματα συντήρησης και ανάδειξης τοπικών αξιοθέατων, καθώς επίσης διοργανώνουν εκδηλώσεις που αναδεικνύουν την ιστορία και τον πολιτισμό της περιοχής τους.

3.2. Φορείς Διαχείρισης Πολιτιστικής Κληρονομιάς

Οι φορείς διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς ασχολούνται με την προστασία, διατήρηση, ανάδειξη και προώθηση της Πολιτιστικής Κληρονομιάς σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Αυτοί είναι:

Διεθνείς Οργανισμοί. Ορισμένοι από τους πιο σημαντικούς οργανισμούς διαχείρισης πολιτιστικής κληρονομιάς παγκοσμίως είναι οι εξής:

- **UNESCO (Οργανισμός «Ηνωμένων Εθνών για την Εκπαίδευση, την Επιστήμη και τον Πολιτισμό»),** η οποία διαχειρίζεται τον κατάλογο των Παγκόσμιων Πολιτιστικών Κληρονομιών και των Κοινοπολιτειών.
- **ICOMOS (Διεθνές Συμβούλιο για τα Μνημεία και τους Αρχαιολογικούς Χώρους),** το οποίο είναι μία μη κυβερνητική οργάνωση και παρέχει τεχνική συμβουλευτική στην UNESCO κατά την αξιολόγηση και διαχείριση των Παγκόσμιων Πολιτιστικών Κληρονομιών.
- **ICCROM (Διεθνές Κέντρο Συντήρησης και Αποκατάστασης Αρχιτεκτονικής Κληρονομιάς),** το οποίο επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την εφαρμογή τεχνικών για τη συντήρηση και αποκατάσταση της αρχιτεκτονικής κληρονομιάς.
- **IUCN (Διεθνής Ένωση για τη Διατήρηση της Φύσης)** η οποία έχει αποστολή την προώθηση της διατήρησης της φυσικής κληρονομιάς και τη διασφάλιση της βιώσιμης χρήσης των φυσικών πόρων.
- **WMF - Το Παγκόσμιο Ταμείο Μνημείων (World Monuments Fund)** ασχολείται με τη διάσωση και τη διατήρηση της παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς.

Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται μουσεία, πολιτιστικά ιδρύματα και άλλοι φορείς.

Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί. Ανάμεσα στους οργανισμούς που αναλαμβάνουν δράσεις για την προστασία και διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς της Ευρώπης μέσω εκστρατειών ευαισθητοποίησης, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, συνεργασίας με τοπικές κοινότητες και κυβερνητικές αρχές οι σπουδαιότεροι είναι:

- **Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Πολιτιστικής Κληρονομιάς (Europa Nostra).** Ασχολείται με τη διατήρηση και την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς. Πρωθεί τις βέλτιστες πρακτικές στον τομέα και απονέμει κάθε χρόνο τα βραβεία Europa Nostra σε έργα που έχουν ξεχωρίσει στον τομέα της προστασίας της κληρονομιάς.
- **Ινστιτούτο Πολιτιστικής Κληρονομιάς της Ευρώπης (Institute of Cultural Heritage of Europe).** Ένα ινστιτούτο που αποσκοπεί στην προστασία και τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς στην Ευρώπη. Παρέχει εκπαίδευση και κατάρτιση στον τομέα της



πολιτιστικής κληρονομιάς. Διοργανώνει σεμινάρια, εργαστήρια και εκθέσεις για την προστασία και διαχείριση της κληρονομιάς.

- Ευρωπαϊκό Κέντρο Πολιτιστικής Κληρονομιάς (European Centre for Cultural Heritage). Ένας ανεξάρτητος οργανισμός για την προώθηση της διατήρησης και της προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς στην Ευρώπη. Προάγει την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών ανάμεσα σε ερευνητές, επαγγελματίες, πολιτικούς και άλλους φορείς σε όλη την Ευρώπη.
- Ευρωπαϊκή Ένωση Προστασίας Αρχαιοτήτων (European Association for Archaeology). Έχει έδρα στο Ουίντσορ της Αγγλίας και αποτελεί μια διεθνή μη κερδοσκοπική οργάνωση που στοχεύει στην προστασία και διατήρηση των αρχαιολογικών κληρονομιών της Ευρώπης. Οι δραστηριότητές της περιλαμβάνουν συνέδρια, διαλέξεις, εκδόσεις, ερευνητικά προγράμματα και δράσεις επικοινωνίας με το κοινό, με στόχο την αύξηση της ευαισθητοποίησης.

Εθνικοί Οργανισμοί. Η χώρα μας διαθέτει πλούσια πολιτιστική κληρονομιά. Ορισμένοι από τους οργανισμούς που την διαχειρίζονται είναι:

- Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού
- Εποπτικοί φορείς αρμόδιοι για την Διαχείριση της Πολιτισμικής Κληρονομιάς σε εθνικό επίπεδο
- Εφορεία Αρχαιοτήτων
- Μουσεία
- Ιδρύματα όπως: Ίδρυμα Μπενάκη, Ίδρυμα Ωνάση, Ίδρυμα Ευγενίδου, Ίδρυμα Κωνσταντίνου και Ελένης Γουλανδρή, Ίδρυμα Μιχάλης Κακογιάννης, Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος.

3.3. Πλαίσιο λειτουργίας και αντικείμενο των Φορέων Διαχείρισης Πολιτιστικής Κληρονομιάς

Το πλαίσιο λειτουργίας τους έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει ότι ο οργανισμός έχει σαφή αποστολή και όραμα, αποτελεσματική διακυβέρνηση και διαχείριση, ισχυρά προγράμματα και υπηρεσίες, επαρκή χρηματοδότηση και πόρους, αυστηρούς μηχανισμούς αξιολόγησης και λογοδοσίας και αποτελεσματικές συμπράξεις και συνεργασίες με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς στην κοινότητα.

1. Αποστολή και όραμα: Μια σαφής δήλωση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού για τη διατήρηση και προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς μιας συγκεκριμένης περιοχής ή κοινότητας.
2. Διακυβέρνηση: Η δομή και η σύνθεση του διοικητικού οργάνου του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των μελών του διοικητικού συμβουλίου, των στελεχών και του προσωπικού.
3. Προγράμματα και υπηρεσίες: Οι τύποι προγραμμάτων και υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός, όπως πρωτοβουλίες εκπαίδευσης και προβολής, προσπάθειες διατήρησης, συντήρησης και προώθησης του πολιτιστικού τουρισμού.
4. Χρηματοδότηση και πόροι: Οι πηγές χρηματοδότησης και οι άλλοι πόροι που διαθέτει ο οργανισμός, συμπεριλαμβανομένων των επιχορηγήσεων, των δωρεών και των συνεργασιών με κυβερνητικούς φορείς και άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.
5. Αξιολόγηση και λογοδοσία: Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του αντίκτυπου και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού όσον αφορά την επίτευξη της αποστολής και του οράματός του, καθώς και οι μηχανισμοί για τη διασφάλιση της λογοδοσίας και της διαφάνειας στις δραστηριότητές του.
6. Συμπράξεις και συνεργασία: Οι στρατηγικές για την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων και συνεργασιών με άλλους οργανισμούς και ενδιαφερόμενους φορείς στην κοινότητα για την



αξιοποίηση των πόρων, τη μεγιστοποίηση του αντίκτυπου και την προώθηση κοινών στόχων.

7. Στελέχωση και εθελοντές: Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των μελών του προσωπικού και των εθελοντών στην οργάνωση και οι στρατηγικές για την πρόσληψη, την κατάρτιση και τη διατήρησή τους (Baxter & Stout, 2015).

Αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους αποτελεί:

Απογραφή και τεκμηρίωση: Οι οργανισμοί διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς μπορούν να διεξάγουν έρευνες, να καταρτίζουν καταλόγους και να τεκμηριώνουν χώρους, αντικείμενα και παραδόσεις πολιτιστικής κληρονομιάς για να αξιολογούν τη σημασία, την κατάσταση και τις ανάγκες διαχείρισής τους.

Συντήρηση και αποκατάσταση: Οι οργανισμοί αυτοί, μπορούν να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν σχέδια διατήρησης και αποκατάστασης για τη διαφύλαξη των χώρων πολιτιστικής κληρονομιάς, των τεχνουργημάτων και των παραδόσεων από ζημιές, φθορά ή απώλεια. Μπορούν επίσης να εκτελούν δραστηριότητες συντήρησης και αποκατάστασης, όπως καθαρισμό, επισκευή και ανακατασκευή, χρησιμοποιώντας κατάλληλες τεχνικές και υλικά συντήρησης (Howard & Hobbs, 2015).

Εκπαίδευση και ερμηνεία: Οι οργανισμοί διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς, μπορούν να παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα και ερμηνευτικό υλικό για την αύξηση της ευαισθητοποίησης και της κατανόησης του κοινού σχετικά με τους τόπους, τα αντικείμενα και τις παραδόσεις της πολιτιστικής κληρονομιάς. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ξεναγήσεις, σήμανση, εκθέσεις και εκδόσεις.

Διαχείριση και ανάπτυξη χώρων: Οι οργανισμοί αυτοί, μπορούν να διαχειρίζονται και να αναπτύσσουν χώρους πολιτιστικής κληρονομιάς, διασφαλίζοντας ότι είναι προσβάσιμοι, ασφαλείς και καλά συντηρημένοι για τους επισκέπτες. Μπορούν επίσης να αναπτύξουν υποδομές, όπως κέντρα επισκεπτών και εκπαιδευτικά μονοπάτια, για να βελτιώσουν την εμπειρία των επισκεπτών.

Συνηγορία και πολιτική: Οι οργανισμοί διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς μπορούν να συνηγορούν υπέρ της προστασίας και της προώθησης της πολιτιστικής κληρονομιάς σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Μπορούν επίσης να παρέχουν συμβουλές και εμπειρογνωμοσύνη σε κυβερνητικές υπηρεσίες, ΜΚΟ και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς σχετικά με τις πολιτικές, τους κανονισμούς και τις πρακτικές για την πολιτιστική κληρονομιά.

Ερμηνεία και παρουσίαση: Οι οργανισμοί αυτοί εργάζονται για την ερμηνεία και την παρουσίαση των χώρων πολιτιστικής κληρονομιάς και των αντικειμένων στο κοινό, μέσω εκθέσεων, ξεναγήσεων και άλλων ερμηνευτικών δραστηριοτήτων, προκειμένου να ενισχυθεί η κατανόηση και η εκτίμηση της πολιτιστικής κληρονομιάς από το κοινό.

Τεκμηρίωση και έρευνα: Οι οργανισμοί διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς διεξάγουν έρευνα για την αύξηση της γνώσης σχετικά με την πολιτιστική κληρονομιά, συμπεριλαμβανομένου του ιστορικού και πολιτιστικού πλαισίου, της υλικής σύνθεσης και της σημασίας.

Ενημέρωση και εκπαίδευση του κοινού: Οι οργανισμοί διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς συνεργάζονται με τις τοπικές κοινότητες, τους επισκέπτες και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για να προωθήσουν την ευαισθητοποίηση και την κατανόηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή στη διατήρηση και την ερμηνεία της.

Σχεδιασμός και διαχείριση: Αυτοί οι οργανισμοί αναπτύσσουν και εφαρμόζουν σχέδια και πολιτικές διαχείρισης για χώρους και αντικείμενα πολιτιστικής κληρονομιάς, οι οποίες



μπορεί να περιλαμβάνουν συνεργασία με τοπικές κυβερνήσεις, ενδιαφερόμενους φορείς και άλλους εταίρους για να διασφαλίσουν ότι η διαχείριση των πόρων πολιτιστικής κληρονομιάς γίνεται με βιώσιμο τρόπο και σύμφωνα με διεθνή πρότυπα και βέλτιστες πρακτικές (Howard & Hobbs, 2015).

4. Βέλτιστες πρακτικές στην Διαχείριση Προορισμών Πολιτιστικής Κληρονομιάς – Αειφορία και Ανάπτυξη

Ο τουρισμός κυριαρχεί όταν μιλάμε για προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και την παροχή πρόσβασης σε αυτήν, αλλά συνεπάγεται επίσης προκλήσεις που σχετίζονται με τον συνωστισμό, την πολιτισμική ιδιοποίηση και την απώλεια της αυθεντικότητας. Δεδομένων των πιθανών αρνητικών επιπτώσεων του υπερτουρισμού και του αντικτύπου του στην πολιτιστική κληρονομιά, ορισμένες τοπικές κοινότητες και ορισμένοι εμπειρογνώμονες σε θέματα πολιτιστικής κληρονομιάς έχουν αντιταχθεί κατά καιρούς στον τουρισμό και τη συναφή ανάπτυξή του. Ο βιώσιμος πολιτιστικός τουρισμός προσφέρει μια νέα προοπτική, καθώς θέτει την πολιτιστική κληρονομιά και τις τοπικές κοινότητες στο επίκεντρο των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Η διαχείριση προορισμών πολιτιστικής κληρονομιάς αποτελεί μια σημαντική πρακτική για τη διατήρηση και προβολή της κληρονομιάς μας και την προώθηση του τουρισμού. Οι βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση αυτών των προορισμών περιλαμβάνουν:

1. Προετοιμασία και ανάλυση: Η εκπόνηση μιας λεπτομερούς ανάλυσης των προορισμών πολιτιστικής κληρονομιάς είναι ουσιώδης για τη διαχείριση τους. Πρέπει να γίνει μια εκτίμηση του αριθμού των επισκεπτών και των πόρων που χρειάζονται για τη διαχείριση τους. Αυτός είναι ο ενδεικτικός τρόπος αποφυγής του φαινομένου του υπερτουρισμού και της συγκέντρωσης των επισκεπτών σε ορισμένα σημεία του προορισμού.
2. Σχεδιασμός, ανάπτυξη, διαχείριση και συντήρηση: Η υποδομή πρέπει να είναι κατάλληλη για την υποδοχή και την εξυπηρέτηση των επισκεπτών, ενώ πρέπει να προστατεύει και να διατηρεί τον πολιτιστικό πλούτο του προορισμού. Δεδομένης της κλίμακας των εργασιών που πρέπει να σχεδιαστούν, να διαχειριστούν και να ολοκληρωθούν, η πρακτική αυτή εμπλέκει τις αρχές του προορισμού όπως εθνικές και τοπικές κυβερνήσεις και φορείς του τουρισμού, οι οποίοι πρέπει να αναγνωρίσουν γρήγορα τις ανάγκες των ταξιδιωτών και να προβούν στις απαιτούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις και χρηματοδοτήσεις που θα επιτρέψουν την ανάπτυξη υποδομών. Η διαχείριση και συντήρησή τους, είναι αναγκαία για τη διατήρησή τους σε καλή κατάσταση και για την ασφάλεια των επισκεπτών.
3. Προώθηση και προσαρμοσμένο μάρκετινγκ: Η προώθηση των προορισμών πολιτιστικής κληρονομιάς είναι απαραίτητη για την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω στρατηγικών μάρκετινγκ και προώθησης των προορισμών. Ωστόσο, την εποχή όπου οι ταξιδιώτες αναζητούν εξατομικευμένες εμπειρίες, η προσφορά του παραδοσιακού μάρκετινγκ είναι μικρή. Για τον λόγο αυτό, οδηγηθήκαμε σε προσαρμοσμένες εκστρατείες μάρκετινγκ που εστιάζουν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προορισμού, μεταφέρουν ένα ομοιόμορφο μήνυμα, επικοινωνούν τις μοναδικές αξίες του προορισμού με στόχο να προσελκύσουν ανθρώπους με συγκεκριμένες ανάγκες και προσδοκίες.
4. Εκπαίδευση και συμμετοχή της τοπικής κοινότητας: Η εκπαίδευση και η συμμετοχή της τοπικής κοινότητας είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση και προώθηση των προορισμών πολιτιστικής κληρονομιάς. Η εκπαίδευση μπορεί να αφορά την ιστορία και την κληρονομιά του τόπου, τη σημασία της διατήρησης των μνημείων και των ιστορικών κατασκευών και την ανάγκη προστασίας τους από την υπερβολική επισκεψιμότητα και τη



μη βιώσιμη χρήση. Επιπλέον, η συμμετοχή της τοπικής κοινότητας μπορεί να ενισχύσει την κατανόηση και την αναγνώριση της σημασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς και να συμβάλλει στην ανάπτυξη και στη μετάδοση της παράδοσης και των παραδοσιακών πρακτικών (Howard, 2019).

6. Βιώσιμος τουρισμός: Ο αυξανόμενος αριθμός τουριστών σε έναν προορισμό μπορεί να διαταράξει την καθημερινή ζωή των ντόπιων και να επηρεάσει τη βιωσιμότητα της περιοχής. Τελευταία το σλόγκαν «ταξιδέψτε υπεύθυνα» αναφέρεται στη προώθηση ενός νέου μοντέλου τουρισμού που σέβεται την πολιτιστική κληρονομιά. Η προώθηση βιώσιμου τουρισμού περιλαμβάνει τη διατήρηση του τοπίου και του φυσικού περιβάλλοντος, τη διατήρηση των παραδοσιακών κοινοτήτων και την προώθηση της τοπικής οικονομίας, καθώς και τη προώθηση τουριστικών δραστηριοτήτων που εστιάζουν στην εκπαίδευση και την απόκτηση γνώσεων σχετικών με τον πολιτισμό και τη κουλτούρα της περιοχής.
7. Δημιουργία συνεργασιών και δικτύων: Αναφέρεται στη δημιουργία συνεργασιών και δικτύων μεταξύ των διαφόρων φορέων που ασχολούνται με τη διαχείριση των προορισμών πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι διαφορετικοί φορείς μπορούν να συνεργαστούν για την ανάπτυξη κοινών στρατηγικών, τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των προορισμών και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών. Επιπλέον, η δημιουργία δικτύων μεταξύ των προορισμών πολιτιστικής κληρονομιάς μπορεί να συμβάλλει στην προώθηση της συνεργασίας και της ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στους φορείς, καθώς και στην προώθηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των προορισμών (Howard, 2019). Χαρακτηριστικό πρόσφατο παράδειγμα στην Ελλάδα, το Δίκτυο Μουσείων Ιονίων Νήσων (ΔΙ.Μ.Ι.Ν.). Συστήθηκε το 2020 με αφορμή την πρωτοβουλία του Ιονίου Πανεπιστημίου και του Μουσείου του και στο δίκτυο συμμετέχουν δεκατέσσερις Μουσειακοί Φορείς, που έχουν ως στόχο να καταστούν τα Επτάνησα ένα πολιτιστικό κέντρο ευρείας εμβέλειας.

4.1. Μοντέλα βιώσιμων πρακτικών DMMO πολιτιστικής κληρονομιάς

Παραθέτουμε μερικές βέλτιστες πρακτικές:

1. Η Wonderful Copenhagen είναι υπεύθυνη για την προώθηση της πρωτεύουσας της Δανίας. Αναγνώρισε τις ανάγκες διασποράς των επισκεπτών και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει τόσο στους ντόπιους όσο και στους διεθνείς επισκέπτες. Πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι το 80% των ντόπιων επιθυμούν περισσότερη διασπορά των επισκεπτών, ενώ οι ταξιδιώτες είναι πιο ικανοποιημένοι όταν επισκέπτονται πέντε ή περισσότερες γειτονίες. Η Wonderful Copenhagen ανέπτυξε τη δράση σε συνεργασία με τις τοπικές αρχές. Το νέο πλαίσιο ονομάζεται 10xCopenhagen. Περισσότερα από το 50% των νέων ξενοδοχείων στην Κοπεγχάγη κτίζονται σε γειτονικές περιοχές. Αυτό θα βοηθήσει στην προώθηση του αειφόρου τουρισμού και θα βελτιώσει τη συνολική εμπειρία και ικανοποίηση των επισκεπτών (Wonderful Copenhagen, 2023).
2. Το Queenstown στη Νέα Ζηλανδία θεωρείται και όχι άδικα κορυφαίος αλπικός προορισμός. Πρόσφατα, έχει γίνει πολύ δημοφιλής μεταξύ των διεθνών ταξιδιωτών. Πολλοί άνθρωποι αποφάσισαν να επενδύσουν στην περιοχή, αγοράζοντας γη και κατασκευάζοντας κατοικίες. Ωστόσο, η Destination Queenstown, μία περιφερειακή οργάνωση ταξιδιών που είναι υπεύθυνη για το Queenstown, διαπίστωσε ότι οι κάτοικοι αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα που σχετίζονται με τον υπερτουρισμό και τη βιωσιμότητα. Η οργάνωση αντέδρασε με πολλές πρωτοβουλίες διαχείρισης του προορισμού για να καταστήσει τη διαμονή και τα ταξίδια στο Queenstown πιο υπεύθυνα. Επένδυσαν σε δρόμους, δημόσια μεταφορά και στάθμευση, αλλά το πιο σημαντικό είναι



ότι εισήγαγαν έναν «κώδικα φροντίδας» του επισκέπτη για να ενισχύσουν και να προωθήσουν την υπευθυνότητα των επισκεπτών προς το προορισμό (Queenstown, 2023).

5. DMMO και πολιτιστική κληρονομία στην Ελλάδα. Προτάσεις για βιώσιμες πρακτικές

Στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται οι παρακάτω οργανισμοί διαχείρισης και προώθησης:

1. Visit Greece - Η επίσημη ιστοσελίδα του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (EOT),
2. Discover Greece - Ένας ψηφιακός DMMO που προωθεί τον ελληνικό τουρισμό, τον πολιτισμό και τη γαστρονομία, και μικρότεροι οργανισμοί διαχείρισης και προώθησης όπως ο Οργανισμός Τουρισμού Μυκόνου, Rhodes Tourism Organization, Corfu Tourism Organization, Visit Athens, Visit Thessaloniki, Visit Crete, Visit Santorini, Visit Halkidiki.

Αναμεσά στα μνημεία παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς είναι και τα Μετέωρα. Εντυπωσιακοί βράχοι στη Θεσσαλία, στην κορυφή των οποίων βρίσκονται μοναστήρια του 14ου αιώνα. Το μνημείο προσελκύει επισκέπτες όλων των ειδών, κυρίως φυσιολάτρες και επισκέπτες θρησκευτικού προσανατολισμού.

Η σύσταση οργανισμού διαχείρισης και προώθησης θα είχε πολλαπλά οφέλη κυρίως στην αύξηση της επισκεψιμότητας, η οποία θα μπορούσε να διοχετευτεί και προς την πόλη της Καλαμπάκας και των Τρικάλων. Θα αναδείκνυε την ποικιλόμορφη κουλτούρα της περιοχής, γαστρονομικής και πολιτισμικής, ενώ θα ενίσχυε συνεργασίες με δίκτυα προώθησης φυσιολατρικού και θρησκευτικού τουρισμού. Το μοντέλο του «υπεύθυνου τουρισμού» της Νέας Ζηλανδίας, θα μπορούσε να αποτελέσει παράδειγμα μιας τέτοιας προσπάθειας.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Adeyinka, K. (2014). A Framework for Rural Tourism Destination Management and Marketing Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 151–163.
- Adeyinka-Ojoa, F., Khoo-Lattimore, J., & Vikneswaran. (2014). *A Framework for Rural Tourism Destination Management and Marketing Organisations*. Research Gate.
- Baxter, I., & Stout, K. A. (2015). *Managing Cultural Heritage: An International Research Perspective*. London: Routledge.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Hall, C. M., & Page, S. J. (2019). *Destination Management and Planning: Issues, Cases, and Readings*.
- Howard, P., & Heritage, A. (2019). *Heritage Management: Interpretation, Identity and Community*. London: Leicester University Press.
- Howard, P., & Hobbs, R. (2015). *Heritage Management: Interpretation, Identity and Community*. London: Leicester University Press.
- INSETE. (2014). *Ελληνικός τουρισμός, το Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη*. Αθήνα: Ε.Π. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Lemmetynen. (2010). The Role of the DMO in Creating Value in EU-funded Tourism Projects. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(2), 129-152.
- Mandić, A., & Kennel, J. (2021). Smart governance for heritage tourism destinations. Contextual factors and destination management organization perspectives. *Tourism Management Perspectives*, 39(2). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100862>
- Pike, S. (2015). *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. B/H. (pp. 35-49)



- UNESCO. (2002). *Cultural heritage and tourism: A review of global perspectives and challenges*. World Tourism Organization.
- UNWTO. (2010). *UNWTO Annual Report 2010*.
- UNWTO. (2019). *Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs)*.
- UNWTO. (2019). *Tourism Destination Management: UNWTO Guide for Local Authorities, Communities and Business*. World Tourism Organization.

Διαδικτυακές αναφορές

- ANAGNOSTIS. (2020). *Τουρισμός: Τι είναι το DMO και πώς θα βοηθήσει την Πελοπόννησο να αναδείξει τα πλεονεκτήματά της*. Ανακτήθηκε από <https://old.anagnostis.org/2020/12/21/toyrismos-ti-einai-dmo-kai-pos-tha-boithisei-tin-peloponniso-na-anadeixei-ta-pleonektimata/>
- EUROPEAN COMMUNITY, CULTURE AND CREATIVITY. Retrieved from <https://culture.ec.europa.eu/el/cultural-heritage/main-actors-on-cultural-heritage/main-actors-on-cultural-heritage-cultural-heritage-stakeholders>
- FORIN. (2021). Οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού δίνουν ώθηση στον τουρισμό. Ανακτήθηκε από <https://www.forin.gr/articles/article/55383/kikilias-oi-organismoi-diaxeirishs-kai-prowthshs-proorismou-dinoun-wthhsh-ston-tourismo>
- ICCROM. Retrieved from <https://www.iccrom.org/>
- ICOMOS. Retrieved from <https://www.icomos.org/en>
- IUCN. Retrieved from <https://www.iucn.org/>
- QUEENSTOWN (2023). How to Explore Queenstown <https://www.queenstownnz.co.nz/>
- Tourist Press. (2017). *Τι είναι βιώσιμος ή αιεφόρος τουρισμός*. Ανακτήθηκε από <https://tourismpress.gr/ti-einai-viosimos-i-aeiforos-toyrismos/>
- UNESCO. Retrieved from <https://en.unesco.org/>
- UNESCO. (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Retrieved from http://portal.unesco.org/en/ev.phpURL_ID=17716&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- VISIT GREECE. Retrieved from <https://www.visitgreece.gr/>
- WMF. Retrieved from <https://www.wmf.org/>
- Wonderful Copenhagen. (2023). The official tourism organisation of the Capital Region of Denmark. Retrieved from <https://www.wonderfulcopenhagen.com/>
- Βασιλείου, & Τοάνογλου (2020). MONEY TOURISM Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών: Μια πρόκληση και η ελληνική πραγματικότητα. Ανακτήθηκε από <https://money-tourism.gr/organismoi-diacheirisis-proorismou-mia-proklisi-elliniki-pragmatikotita/>
- EOT. (2023). *Οργανισμός*. Ανακτήθηκε από <https://gnto.gov.gr/organismos/>
- Νέα Μητροπολιτική Αττική. Ανακτήθηκε από https://www.developattica.gr/el/news-detail/32-news/203-systasi_dmno_perifereias_attikis
- Παπαδημητράκη, (2023). *TAXHORIZON, Ο Ρόλος ενός οργανισμού DMO (Destination Management Organization) στην αιεφόρο τουριστική ανάπτυξη για τον τόπο*. Ανακτήθηκε από <https://www.taxhorizon.club/el>
- Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού. (χ.χ.). Ανακτήθηκε από https://www.culture.gov.gr/el/ministry/SitePages/laws_heritage.aspx
- Υπουργείο Τουρισμού. Ανακτήθηκε από <https://mintour.gov.gr/to-kainotomo-ergaleio-gia-tin-toyristiki-anaptyxi-dmno-organismoi-diacheirisis-proorismou-paroysiase-to-ypourgeio-toyrismoy/>

