



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료

UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit



본 교육자료는 2018년 유네스코가 발간한
온라인 교육자료를 국문 번역하여 제작한
것으로, 유네스코한국위원회의 공식적인 견해와
일치하지 않을 수 있습니다. 본 자료의 원본은
유네스코세계유산위원회 웹사이트 [whc.unesco.org/
en/tourismtoolkit](http://whc.unesco.org/en/tourismtoolkit) 에서 확인하실 수 있습니다.

목 차 Contents

발간사	03
안내서 ❶	08
목적지 관광의 이해	
안내서 ❷	16
발전적인 변화를 위한 전략 개발	
안내서 ❸	26
효과적인 거버넌스 개발	
안내서 ❹	34
지역사회 및 기업 참여	
안내서 ❺	46
방문객과 소통	
안내서 ❻	56
관광 인프라 개발 관리	
안내서 ❼	64
상품, 경험 및 서비스를 통한 가치 부가	
안내서 ❽	72
방문객 행동 관리	
안내서 ❾	80
자금 및 투자 확보	
안내서 ❿	90
지속가능한 관광의 성공 모니터링	

발 간 사

1972년 제17차 유네스코(UNESCO : 국제연합교육과학문화기구) 총회에서 채택된 세계문화 및 자연유산 보호협약(Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage)은 인류의 소중한 유산들을 발굴하고 보호하고 보존해 오는데 크게 기여해왔습니다. 지금까지 세계 여러 나라들이 자국의 유산을 세계유산으로 등재하려고 노력을 했고, 그 결과 2020년 현재 세계 167개국, 1,121건이 유네스코 세계유산으로 등재되어있습니다.

문화적 경이로움과 빼어난 자연의 특징을 지닌 세계유산은 오늘날 많은 사람들이 찾는 여행 목적지가 되었습니다. 세계적으로 많은 관광객들이 세계유산을 보기 위해 유산 지역을 방문하고 있으며, 이는 해당 지역의 경제적 발전에 기여합니다. 이런 이유로 많은 나라들이 유산 관광 활성화를 통해 지역 경제의 발전을 꾀하고 있습니다. 하지만 유산 관광 사업이 잘 관리되지 않으면 오버투어리즘(overtourism)을 통해 유산의 가치가 훼손되거나 지역 주민의 삶이 침해 당하는 일이 일어날 수 있습니다.

이에 유네스코는 지역사회가 세계유산의 탁월한 보편적 가치와 유산의 진정성, 완전성을 잘 유지하면서 이를 지속 가능한 관광자원으로 활용할 수 있도록 돕기 위해 지난 2018년도 『유네스코 세계유산 지속 가능한 관광 교육자료(UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit)』를 준비하여 온라인을 통해 배포한 바 있습니다.

최근 국내에서도 유산의 보호와 활용에 대한 관심이 커지고 있는 상황에서 이 교육자료 한국어판을 발간하게 된 것을 무척 기쁘게 생각합니다. 모쪼록 지역사회 다양한 이해관계자들이 유산으로부터 얻는 혜택뿐만 아니라 책임도 공유해야 한다는 점을 강조하고 있는 이 교육자료가, 다양한 이해관계자들 간의 협력적 관계 구축과 한국적 맥락에 맞는 담론과 실천으로 이어지길 희망합니다.

유네스코한국위원회 사무총장

김 광 호

유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료

관광의 지속가능한 계획과 관리는 「세계유산협약」의 미래에 대해 가장 시급한 도전과제 중 하나이며, ‘유네스코 세계유산과 지속가능한 관광 프로그램’의 핵심이다.

세계유산지역 관리자 및 주요 이해관계자를 위한 이 ‘이용 방법’ 안내서는 점점 더 많은 세계유산지역 공동체들이 적극적으로 관광을 관리할 수 있도록 긍정적인 변화를 가져올 것이다.

안내서 이용 방법

쉽게 접근할 수 있는 이 ‘이용 방법’ 안내서는 관광을 통한 지속가능한 경제 발전을 보여주는 모범 사례 접근방식에 초점을 맞추고 있다. 이런 방식으로는 처음인 이 ‘이용 방법’ 안내서는 세계유산 관광 목적지의 관리자 및 기타 이해관계자들이 지역 환경 여건에 가장 적합한 해결책을 찾아내고, 각 목적지 관리를 위해 일반적인 노하우를 개발할 수 있도록 방향과 지침을 제공한다.

이 ‘이용 방법’ 안내서는 세계유산지역 공동체 전체에게 모범 사례 지식을 제공하여, 전 세계의 유산 관리자, 관광 전문가, 보존 전문가 및 지역사회가 지속가능한 관광의 가능성과 이미 달성된 핵심 문제들을 이해할 수 있도록 한다.

이 안내서는 관광의 혜택을 효과적으로 관리하고 극대화하면서 또한 관광의 부정적 영향을 최소화하는 도구와 노하우가 부족한 유산 관리자에게 특히 소중한 자산이다.

이 안내서 시리즈는 유산 관리자를 위해 단계별 과정으로 구성되어 있다.

안내서 1~4는 지속가능한 관광을 위한 기본적 토대를 수립한다(이 부분들은 노란색으로 되어 있다). 안내서 5~10은 다른 유산지역보다 일부 지역에서 더 큰 관련성이 있는 것으로, 보다 구체적인 문제에 맞춰져 있다(이 부분들은 오렌지색으로 되어 있다). 하지만 지속가능한 관광은 모든 이슈를 전략적 방식으로 해결하는 총체적인 과정이므로, 유산 관리자들이 각각의 안내서를 모두 탐구할 것을 권고한다.

전략적 토대

안내서 ①
이해

안내서 ②
전략

안내서 ③
거버넌스

안내서 ④
참여

핵심 전달 (1~4 단계를 수행한 경우에만 효과가 있다)

안내서 ⑤
소통

안내서 ⑥
인프라

안내서 ⑦
가치

안내서 ⑧
행동

안내서 ⑨
투자

안내서 ⑩
모니터링

우리의 목표

우리의 목표는 모범 사례의 역량 구축을 통해 지역사회에 맞는 해결책을 촉진하는 것이다. 전 세계에 걸친 세계유산의 거대한 규모, 다양성 및 인적·재정적 자원의 부족을 고려하면 지금 이것은 그 어느 때보다 더 중요하다. 유산 관리자 및 기타 관광 부문 이해관계자들은 그들만의 성공적인 결과를 개발하고 마련하기 위해 이런 유형의 혁신적인 지속가능성 도구에 접근해야 한다.

유산 관리자 및 이용자는 기본적인 아이디어와 지침을 학습하고, 이 시스템을 탐색하기 시작하는 것이 좋은 방법이 될 것이다. 그 다음에 이용자는 자신의 지역적 관심, 요구나 열망에 부합하는 주제를 더 깊이 탐구할 수 있다.

이 지침 자료에 대한 우리의 목표는 세계유산을 가진 지역사회가 자신의 지역 환경을 긍정적으로 변화시키고 지역 관광을 적극적으로 관리함으로써, 지역사회를 발전시키고 성공하도록 하는 데 있다. 동시에, 이러한 지역사회를 구축함으로써, 가장 진보적인 아이디어나 지식에 대한 교류를 촉진하고 그것들을 이행하고 발전시키는 것을 목표로 한다.

이 '이용 방법' 안내서의 주요 원칙은 세계유산지역의 지속가능한 관광을 위해 대단히 중요한 아이디어를 명확하고 간결한 방식으로 설명하는 것으로, 한 아이디어 당 20분 이내에 읽을 수 있도록 핵심 지식과 과정을 전달하는 것이다. 우리의 목표는 지속가능한 관광에 관한 아이디어를 더 쉽게 이해하고 관련 당사자들이 실행할 수 있도록 하는 것이다.

시작하기

우리는 세계유산지역이 존재하는 사회들이 다양하고 복잡하며, 유산 관리자들이 매일 많은 도전과제에 직면해 있다는 것을 알고 있다. 이 안내서의 취지는 각 유산지역이 여기에 포함되어 있는 과제 중 대부분 또는 적어도 많은 과제를 수행하도록 장려하는 것이지만, 이들을 모두 동시에 고려하는 것은 부담스럽고 심지어 불가능해 보일 수도 있다.

이 안내 도구는 지침과 영감의 원천으로 활용되도록 개발되었다. 이것은 이용자인 당신이 실행에 옮기기 위해 선택할 수 있는 아이디어의 메뉴로, 현재와 미래의 방문객을 위해 세계유산지역이 더 지속가능하도록 도움을 줄 것이다.

이 '이용 방법' 안내서를 이해하게 되면, 일부 세계유산지역에게는 쉽게 도달할 수 없는 수준의 정교함을 요구하기보다는 당신의 유산지역을 더 나은 자체 관리와 지속가능성을 향해 나아가도록 할 것이다. 우리는 모든 유산 관리자들이 이 자료를 철저히 통독하고, 이런 변화를 실행하기 위해 어떤 긍정적인 조치를 취할 수 있는지 생각할 것을 촉구한다. 각 유산지역마다 결과는 다를 것이며, 지역 환경과 지역사회의 여건이 항상 고려되어야 한다는 점을 이용자에게 다시 한번 상기시키고자 한다.

지속가능성은 탐색하기에 복잡한 시스템이다. 이 '이용 방법' 안내서에 실린 정보에 대해 궁금한 점이 있으면 언제든지 문의하거나 피드백을 보내주시기 바랍니다.



유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료 UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

안내서 ❶ 목적지 관광의 이해



안내서 ① 안내서 내용

이 안내서는 관광이 중요한 이유, 묻고 답해야 하는 몇 가지 주요 질문, 그리고 다른 협력자의 자원 활용 등과 같은 증거 격차를 채울 몇 가지 방법을 이해하는 데 도움이 될 것이다. 성공을 위한 단계를 따르려면 아래 내용을 계속해서 읽으십시오.

이것이 왜 중요한가?

세계의 모든 비즈니스 스쿨은 “네가 그것을 측정할 수 없다면, 너는 그것을 관리할 수 없다”고 가르친다. 만일 당신이 관광이 무엇인지, 관광이 사람과 장소에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 어느 정도 영향을 받아 꾸준한 개입을 통해 관광이 어떻게 될 가능성이 있는지를 기본적으로 이해하지 못한다면, 당신은 관광을 관리할 수 없거나 진보적인 방식으로 그것을 형성하는 데 도움이 될 수 없다. 관광 개발과 유산 보호에 사용할 수 있는 부족한 자원들을 최대한 활용하기 위해서는, 무엇이 성공적인 것인지, 무엇이 효과가 없는 것인지, 성장이나 개발을 위해 어떤 지속가능한 기회들이 존재하는지에 관한 통합된 이해가 관광 목적지에 걸쳐 존재하는 것이 중요하다. **모든 관광이 좋은 관광은 아니다.** 어떤 관광 형태들은 훨씬 더 지속가능한 반면, 다른 형태들은 제대로 관리되지 않으면 주변 환경에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

거의 모든 잠정 유산지역들은 더 나은 증거와 데이터로부터 혜택을 받을 수 있다. 이것은 단지 유산 관리 문제일 뿐만 아니라 관광 목적지 문제이기도 하다. **이 정보를 수집하기 위해 당신의 노력이 필요하다.** 당신의 유산지역과 유사한 다른 장소들은 종종 제한된 자원을 가지고 이 문제들을 성공적으로 해결했다. 당신은 ‘자원(Resources)’을 다루는 페이지에서 당신의 상황과 가장 관련이 있는 예들을 찾을 수 있을 것이다.

“세계의 모든 비즈니스 스쿨은 “네가 그것을 측정할 수 없다면, 너는 그것을 관리할 수 없다”고 가르친다. 만일 당신이 관광이 무엇인지, 관광이 사람과 장소에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 어느 정도 영향을 받아 꾸준한 개입을 통해 관광이 어떻게 될 가능성이 있는지를 기본적으로 이해하지 못한다면, 당신은 관광을 관리할 수 없거나 진보적인 방식으로 그것을 형성하는 데 도움이 될 수 없다.”

1. 기본부터 시작하라 - 당신의 위임 사항을 명확히 하라

당신의 ‘목적지’는 어디에 있고 어떤 곳인지 명확히 하라. 목적지는 관광객이 휴일이나 휴가를 보내는 물리적인 공간이다. 여기에는 모든 범위의 서비스, 상품 및 경험이 포함된다.

사람들이 방문하는 명소

사람들이 머무는 숙박시설

교통 도착 허브

음식 및 음료 시설 이용

사람들이 쇼핑하는 아울렛 매장

사람들이 방문하는 박물관 및 미술관

지역사회가 있는 도시, 변화가, 마을, 집 등

세계유산지역(World Heritage site, WHS)은 그 자체로 목적지가 될 수 있다. 그러나 이것은 더 넓은 장소 안이나 또는 그 일부에 위치하며, 해당 장소의 주요 명소나 또는 주요 명소 중 하나를 형성하는 경우가 더 많다. ‘유네스코 세계유산과 지속가능한 관광 프로그램(UNESCO World Heritage and Sustainable Tourism Programme)’은 목적지 규모로 관광을 관리할 필요성에 기반하고 있다. 따라서 이 문제를 단순히 세계유산지역의 테두리 안에서 관리하는 것은 비효율적일 것이다.

지속가능한 관광의 기반을 구축하는 데 있어 **당신의 목적지를 좀 더 폭넓게 정의하는 것은** 매우 중요하며, 다른 장소들이 이미 어떻게 했는지를 살펴보는 것이 특히 도움이 될 수 있다. **예를 들어,** 앙코르 와트 세계유산지역이 관광 명소이지만 시엠레아프(Siem Reap)가 목적지이거나, 또는 울루루 카타 추타(Uluru Kata Tjuta) 세계유산지역(이전에는 에어즈룩으로 알려졌음)이 관광 명소이지만 앨리스스프링스가 목적지일 수 있다.

아래에는 목적지의 규모로 관광 과제를 해결하는 지침을 제공할 것이다. 따라서 **당신이 위치해 있는 곳의 지리, 즉 어디에서 시작해서 어디에서 끝나는지를 알고 이해하는 것이** 중요할 것이다.

“ 관광을 이해하는 것은 당신의 유산지역을 더 효과적으로 관리하는 첫 번째 단계이다. 놀랍게도 주요 관광 지표에 대한 정확한 데이터를 수집하는 세계유산지역은 거의 없다. 좋은 데이터는 유산 지역 또는 해당 지역사회에 대한 위협을 모니터링할 수 있고, 개입을 효과적으로 할 수 있도록 보장하는 데 핵심 요소이다. 다음의 4 가지 주제는 목적지의 관광 가능성을 완전히 이해하는 데 중요하다. ”

2. 목적지에 대해 얼마나 많이 알고 있나?

목적지에 관해 대답해야 할 몇 가지 기본적인 질문들이 있다. 나중에 다시 참고할 수 있도록 별도의 문서에 답변 리스트를 작성하는 것이 유용할 수 있다.

다음 질문에 모두 답변해주시기 바랍니다

당신은 일년에 몇 명의 관광객을 만나나요?

그들은 당신의 목적지에 얼마나 오래 머무나요?

당신의 관광객은 누구인가요? 그들은 어디에서 왔나요?

당신은 관광 시장에서 가장 유리한 층을 끌어들이고 있나요? 다른 유사한 목적지와 비교해서 어떻게 수행하고 있나요?

관광객들은 목적지에 어떻게 도착해서 이동하나요?

그 후에 그들은 어디로 가나요?

그들이 오는 동기는 무엇인가요? 그들은 당신의 유산지역에 대해 무엇을 알고 있나요?

그들은 무엇에 관심이 있나요? 그들은 '탁월한 보편적 가치(Outstanding Universal Value, OUV)'를 이해하고 있나요?

방문객에 의해 야기되는 긍정적인 부정적인 사회적, 경제적, 문화적, 생태적 영향은 무엇인가요? 그것들은 유산 지역의 관리에 어떤 영향을 미치나요?

이런 영향들은 어디서, 누구에 의해 또는 무엇에 의해 경험되고 있나요?

당신의 유산지역/목적지는 얼마나 많은 사람들을 지속가능하게 다루고 관리할 수 있나요?

당신은 관광 인프라(호텔, 음식점, 여행업체, 음식 및 음료, 레저, 소매 매장)의 규모, 질, 역량 및 위치를 이해하고 있나요?

방문객들은 돈을 어떻게 쓰나요? 이 지출로 누가 이익을 얻고, 누가 이익을 얻지 못하나요?

누가 유산의 비용을 부담하나요?

누가 또는 어떤 기관이 당신의 목적지에 긍정적인 변화를 가져올 파트너십의 한 부분이 되어야 할까요?

만일 당신이 이러한 질문이나 유산지역과 관련된 유사한 질문에 답할 수 없다면, 당신은 무엇을 바꾸려고 시도하기 전에 이러한 답들을 찾으려고 노력하는 데 시간을 할애해야 한다. 이러한 답변은 목적지 규모로 당신 지역의 관광 관리를 시작하는 데 필요한 정보를 수집하도록 도움을 줄 것이다.

3. 측정하고 이해해야 하는 4가지 중요한 문제 및 그 이유

관광을 이해하는 것은 당신의 유산지역을 더 효과적으로 관리하는 첫 번째 단계이다. 놀랍게도 주요 관광 지표에 대한 정확한 데이터를 수집하는 세계유산지역은 거의 없다. 좋은 데이터는 유산 지역 또는 해당 지역사회에 대한 위협을 모니터링할 수 있고, 개입을 효과적으로 할 수 있도록 보장하는 데 핵심 요소이다. 다음의 4 가지 주제는 목적지의 관광 가능성을 완전히 이해하는 데 중요하다.

1) 공급 측면

관광을 효과적으로 관리하기 위해 목적지는 과정의 공급 측면을 이해해야 한다. 여기에는 관광 자산 및 인프라 목록을 작성하는 것과 동시에, 시간의 경과에 따른 발전과 변화의 범위를 평가하는 것이 포함된다. 목적지의 효율성은 수익을 확보하는 데 달려있으며, 숙박시설, 교통 체계, 음식과 음료, 소매 매장, 레저 경험, 관광 명소 등의 위치, 규모, 역량 및 질에 크게 좌우된다. 모든 목적지는 관광 자산과 관광 명소에 관한 간결한 최신 목록을 갖고 있어야 한다.

2) 수요 측면

얼마나 많은 사람들이 방문하고 싶어 하는가? 이 수요는 증가하고 있는가 혹은 감소하고 있는가?

방문객들은 누구이며, 언제 방문하는가?

그들은 왜 오며, 얼마나 오래 머무는가?

그들은 얼마나 많이 지출하며, 무엇을 구매하는가?

그들은 어디서 오는가?

그들은 무엇을 경험하고 싶어하며, 이 유산지역과 그 가치 및 해당 지역사회에 대해 어떻게 배우는가?

방문객들은 경험에 만족하는가?

시간이 경과하면서 이 모든 것이 어떻게 변하고 있으며, 이 목적지는 가장 유리한 방문객 층을 어떻게 끌어들이고 있는가?

이 정보는 나중에 새로운 투자 가능성과 새로운 또는 업데이트된 인프라를 위해 사용해야 할 수도 있기 때문에 중요하다. 모든 목적지는 최소한 방문객 만족도를 측정해야 한다.

“ 관광을 효과적으로 관리하기 위해 목적지는 과정의 공급 측면을 이해해야 한다. 여기에는 관광 자산 및 인프라 목록을 작성하는 것과 동시에, 시간의 경과에 따른 발전과 변화의 범위를 평가하는 것이 포함된다. ”

3) 지역사회의 목소리 - 지역사회에 영향

목적지들은 관광이 해당 지역사회와 그들의 무형문화유산에 미칠 수 있는 **잠재적인 긍정적 및 부정적 영향**에 대해 신중하게 생각하는 것이 중요하다. 지역사회의 요구와 관심사, 열망을 이해하기 위해 해당 지역사회와 **소통하라**. 지역사회에 영향을 미치는 관광 과정을 형성하는 데 목소리를 내는 것이 **지속가능한 관광의 기본 원칙이다**. 모든 것이 이미 결정된 뒤에 지역사회의 소망을 생각하는 경향이 있는데, 이것은 중대한 잘못이며 지역민들의 불신과 무관심을 불러 일으킬 가능성이 있다.

4) 유산, 문화적, 사회적 및 생태적 영향

아마도 세계유산지역에 대해 이야기할 때 가장 중요한 문제는 **유산을 이해하는 것**, 즉 그 근처에서 일어날 수 있는 일과 일어날 수 없는 일을 이해하는 것일 것이다. 우리는 관광에서 초래되는 영향과 기회뿐만 아니라 관심 영역 및 해결해야 할 문제들에 관해 명확히 밝히는 유산 관리 계획이 모든 유산지역에 있기를 희망한다. 목적지 종사자들이 관광의 **과거, 현재 및 잠정적 미래의 생태적, 문화적, 사회적 영향을 이해하고 모니터링하는 것이** 효과적인 유산 관리를 위해 중요하다. 많은 유산지역에는 지속가능하게 관광과 관광 발전을 관리할 수 있는 방법들이 있지만, 유산 관리자들은 영향이 파괴적인 시점과 개입이 필요한 시점을 알아야 한다. 관광 기업들이 지역의 직업 기회(공정한 임금을 주는), 동등한 기회 및 직업적 안전을 제공하는 정도는 중요하며 분석할 가치가 있다. 방문객의 경험뿐만 아니라 **‘거주 적합성(livability)’에 대해 신중히 생각하라**. 또한 시간이 지나면서 발생하는 위험과 부정적 영향을 모니터링하여 관심 영역을 적절한 시기에 적절한 방법으로 관리할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

이 네 가지 행동 영역은 효과적인 목적지 관리에 중요하다. 모든 세계유산지역은 이 문제들에 대한 지식과 이해를 평가해야 한다. 이것은 단순히 일종의 부담스러운 보존 규제가 아니다. 그것은 세계에서 가장 중요하고 가치 있는 역사적 장소나 자연 경관으로 인정된 유산지역에서 일어날 수 있는 일과 일어날 수 없는 일에 관한 **인식 제고이기도 하고**, 목적지 사업과 해당 사회의 이익을 위한 **목적지 개발 및 관리이기도 하다**.

“ **목적지의 관광 이슈에 대한 사용 가능한 증거들의 간단한 목록을 작성하라. 이것은 이해관계자들에게 많은 시간을 절약해 줄 것이며, 상업적 비즈니스뿐만 아니라 보존 및 관리 조직 기관에도 유용한 연습이 될 것이다.** ”

4. 목적지에 대한 주요 데이터 및 증거를 한 곳에 모아라

목적지의 관광 이슈에 대한 사용 가능한 증거들의 **간단한 목록을 작성하라**. 이것은 이해관계자들에게 많은 시간을 절약해 줄 것이며, 상업적 사업뿐만 아니라 보존 및 관리 기구에도 유용한 연습이 될 것이다.

지식과 이해는 영향력이 있으니까 목적지 전역에 확산하라. 대부분의 관광 메크로데이터(macro data)는 시장에 민감하지 않다. 일반적으로 목적지에 악영향을 끼치지 않고 공개적으로 그 데이터를 공유하고 분석할 수 있다(만일 목적지가 예상했던 것보다 잘 하지 못하는 경우, 약점이나 어려움을 드러낼 수는 있다). 놀랍게도 입증 증거를 가지고 이 질문 중 일부 또는 모두에 답할 수 있는 세계유산 목적지는 거의 없다. 따라서 우리는 당신이 목적지에 대한 **가능한 증거**를 모아 그것을 이용할 수 있도록 권고하고 싶다. 그 증거는 **기업이나 다른 사람들이** 관광 부문의 성과에 대해 전략적으로 생각할 수 있는 **역량을 강화**할 것이기 때문이다.

5. 목적지의 관광에 대해 충분히 알고 있는지 객관적으로 평가하라

당신의 지식과 증거의 격차는 무엇인가?

현재 이용할 수 있는 증거로는 답할 수 없는 핵심 질문이 비교적 빠르게 명백해질 것이다. 당신이 알고 이해하는 주제들의 **간단한 리스트를 작성하라**. 당신이 모르고 있지만 알면 유용할 것이라고 생각하는 주제들의 리스트를 계속 작성하라. 이 리스트는 당신이 발견하는 정보 격차를 메우는 데 **다른 파트너들을 참여시킬 수 있기 때문에 오히려 후속 단계에서 중요하다**.

6. 누가 데이터/정보 격차를 메울 수 있는가?

더 나은 관광에 관심이 있는 다양한 이해관계자들을 **찾아내고, 연계시키고, 연결시켜라**. 많은 비용을 들이지 않고 데이터를 수집하는 많은 방법들이 있다. 많은 세계유산지역은 국내 또는 국제 대학 및 학교와 관계를 수립할 뿐만 아니라, 관광 및 관련 이슈들을 입증 자료를 가지고 이해하는 데 기꺼이 시간과 노력, 돈을 투자하려는 민간 기업과도 **관계를 수립할 수 있을 것이다**. 다른 모든 방법이 실패할 경우, **인턴이나 자원 봉사자들을 참여시켜** 단순하지만 확고한 조사 기술을 사용하게 한다면 목적지를 위한 관광 시장을 전반적으로 조명할 수 있을 것이다.

중요한 점은 목적지를 하나의 연구 장소로 **기꺼이 이용하려는 조직들이 종종 있어서**, 모든 관련 당사자들에게 **상호 유익한 관계**를 형성한다는 것이다. 일부 목적지는 이미 관심 있는 전문가와 학자들을 위해 ‘증거 및 영향 포럼(Evidence and Impact Forums)’을 설립했다. 만일 요청을 받는다면, 놀랄 정도로 폭넓은 범위의 이해관계자들이 이 연구를 수행하는 데 관심을 가질 수 있을 것이다.

7. 시작하기 위한 몇 가지 방법들

당신이 알지 못하는 것에 위축되지 마라... **증거 수집과 분석을 시작하라.** 클립보드를 구입하고, 거리에 서서 방문객에게 정중한 질문을 하는 것으로 몇 가지 핵심 질문에 답하기 시작하고 있는지도 모른다. 당신이 수백 명의 방문객들에게 **올바른 질문을 할 수 있다면**, 당신은 목적지의 관광에 대한 통찰력을 형성하기 시작한 것이다. 마찬가지로, **대면 인터뷰나 온라인 조사를 통해** 약 20개의 관광 기업을 접촉한다면, 당신은 목적지에서 무슨 일이 일어나고 있는지, 무엇이 효과가 있는지, 무엇이 효과가 없는지에 대한 그림을 그리기 시작할 것이다. 간단한 관찰로 많은 것을 드러낼 수 있다. 즉 혼잡, 쓰레기, 역사적 환경의 악화, 또는 열악한 방문객 경험에 관해 **지도를 작성하고 관찰을 표시하라.** 당신의 노력은 사회과학의 가장 높은 기준을 충족시키지는 못할 수도 있지만, 그것은 중요하지 않다.

물론 일부 목적지는 이런 문제들에 대해 확실한 분석을 수행할 수 있는 전문팀을 고용할 만큼 자원이 충분하지만 — 이것은 가능한 한 장려되어야 한다 — 대부분의 목적지는 직접 스스로 해결하거나 현실적인 해결책, 파트너 해결책 등으로 최선을 다해야만 한다. **우리는 완벽한 분석을 요구하지 않는다.** 오히려, 우리는 **어떤 형식이 중요하다고 주장하고 있는 것이다.** 만일 당신이 이용할 수 있는 인력이 부족하다면, 방문객이 호텔이나 대형업체와 예약할 때 간단한 설문지를 작성하거나 호텔 방에 설문지를 놓아둘 수 있다. 만일 지역 공연이나 무료 저녁 식사 티켓에 당첨될 가능성으로 **인센티브가 주어지면, 사람들은** 그와 같은 설문 조사를 마칠 가능성이 **훨씬 더 높다**는 것이 입증되었다. 가장 운이 좋거나 가장 관리가 잘 된 장소들은 이미 관광에 관한 데이터 수집 프로젝트를 이끌 수 있는 목적지 관리 조직을 가지고 있어서, 그 범위를 넓히기 위해 단지 유산 전문가들의 조언을 받기만 하면 된다.

당신이 새로운 증거를 모으면 그것을 공개하라. 표본이 아무리 적거나 결론이 아무리 잠정적이어도, **다른 사람들이 반응할 수 있도록**, 설문조사 기반을 넓히는데 도움을 줄 수 있도록, 또는 단순히 당신의 결과물에 동의하지 않을 경우 더 나은 정보로 대체할 수 있도록 그 증거들을 공개해야 한다. 지식은 결코 완벽하거나 완성되지 않는다. 지식은 중요한 정보를 배우고 발견하는 과정이다. 유산지역의 ‘관리자 포럼(Managers’ Forum)’을 보고 반응을 위해 당신의 주제를 올리거나 다른 개인들이 논의하고 있는 내용을 확인하라.

“당신이 새로운 증거를 모으면 그것을 공개하라. 표본이 아무리 적거나 결론이 아무리 잠정적이어도, 다른 사람들이 반응할 수 있도록, 설문조사 기반을 넓히는데 도움을 줄 수 있도록, 또는 단순히 당신의 결과물에 동의하지 않을 경우 더 나은 정보로 대체할 수 있도록 그 증거들을 공개해야 한다.”

“당신이 알지 못하는 것에 위축되지 마라... 증거 수집과 분석을 시작하라. 클립보드를 구입하고, 거리에 서서 방문객에게 정중한 질문을 하는 것으로 몇 가지 핵심 질문에 답하기 시작하고 있는지도 모른다.”

8. 지속가능성을 의미 있게 평가하라 — 관광은 당신의 유산지역에서 지속가능할 수 있는가?

이제 데이터를 수집하고 분석하였으면, 당신의 유산지역을 공유하고 지역사회에 양질의 삶을 가져다줄 수 있는 **관광 이외에 다른 방법들이 있는지 생각해보라.** 전 지구적 환경은 우리의 여행 중독과 지속가능하지 않은 수준의 자원 소비로 인해 심각한 도전에 직면해 있다. 비행기, 기차, 자동차 및 그 밖의 교통 수단들은 화석 연료의 연소를 통한 기후 변화에 상당한 원인을 제공하고 있으며, 많은 지역사회는 물 사용과 폐수 및 고형 폐기물의 처리 측면에서 중대한 문제에 직면해 있다. 세계는 식량 생산을 위한 서식지 파괴, 오염 및 남획으로 전례 없는 수준의 종의 멸종을 경험하고 있다. 따라서 **그 어느 때보다도 관광을 정당화할 수 있는지 평가할 필요가 있다.** 만일 당신이 실제로 그렇게 할 수 있다면, 어떤 종류의 관광을 수용해야 지역적 기반에서 직접적으로 또는 전 지구적 기반에서 **외부 효과(예: 이산화탄소 배출)**를 통해 지역 상황에 부정적인 영향을 미치지 않을 수 있는지를 평가하라.

우리는 환경 훼손, 기후 변화, 오염, 생태계 손실 등에 기여하지 않는 **새로운 종류의 관광이 필요하다.** 몇몇 유산지역들은 이미 관광객의 접근을 완전히 개방하지 않기로 하는 힘든 결정을 내리고 있다. 대신에, 그 지역들은 온라인 존재의 확대를 통해 또는 해설사를 동반하여 유산지역에 대한 원격 접근을 제공함으로써 유산의 이야기와 가치에 대한 공유를 선택했다. 예를 들면, 스코틀랜드의 세인트킬다(St. Kilda)가 그 한 예다. 당신의 목적지에서의 관광을 이해하기 위해 데이터를 수집할 때, 무엇보다도 **가장 어려운 질문을 회피하지 말고, 그것에 직면하여 생각하라.** 만일 관광의 필요성이 매우 크고 지역사회를 위해 효과적으로 피할 수 없다면, 지역적 기반에서 관광의 직접적인 효과를 관리하거나 예방할 수 있는 방법에 대해 생각하라. 이와 병행하여, 탄소 상쇄 제도(scheme for carbon offsetting)와 같은 전 지구적 기반에서 외부 효과를 상쇄하거나 완화하는 방법을 찾아라.

“지식은 결코 완벽하거나 완성되지 않는다. 지식은 중요한 정보를 배우고 발견하는 과정이다.”

안내서 ① 사례 연구

비간 역사 도시 (필리핀)

기본 상황

비간은 동아시아 및 동남아시아의 유럽식 무역 도시 중에서 이례적으로 온전하게 잘 보존된 사례이다. 이 도시의 건축은 재료와 설계 면에서 역사적인 뿌리와 풍부한 문화를 반영하고 있으며, 아시아의 건물 설계와 유럽 식민지의 건축과 계획이 융합되어 있다.

그러나 세계유산 목록에 등재(1999년)가 되기 전에는 이 유산의 '탁월한 보편적 가치(OUV)'가 심각한 위협에 처해 있었다. 불과 4년 전인 1995년까지만 해도 정치적 불안정, 민병대와 정치 폭력, 기업 이주, 역사지구 쇠퇴 등이 잔존해 있었다. 전통 산업도 쇠퇴했고, 재래 시장은 화재로 파괴되었으며, 공무원 봉급을 지불하기에는 자원이 턱없이 부족했다.

무슨 일을 했나?

지방 정부와 이해관계자들은 개발을 위한 도구로서 세계유산 지위 및 보존에 대한 적용을 기반으로 명확한 비전과 실행 계획을 개발했다. 이 계획에는 네 가지 주요 목표가 있다.

전략적 우선순위

역사 도시에서 시민들의 정체성과 자부심을 강화하고, 자신감과 지식을 키운다.

기적인 정치적 변화가 추진력에 지장을 주지 않도록 도시의 장기적인 정책과 관리에 대한 접근 방식을 포함시킨다.

지역적 및 국제적 연계를 구축한다. 다른 역사 도시로부터 배우고, 기본 계획 과정을 위해 스페인 정부로부터 진보적인 변화에 대한 지원을 확보하며, 별도의 자원과 연구 역량을 활용하기 위해 지역 대학들과 협력한다. 이런 협력은 자원이 제한된 곳에서는 도움이 된다.

비간을 사람들의 핵심 가치와 전통을 증진시키고 보존하는 것은 물론, 생계를 유지하게 하는 관광 명소로 개발한다.

무슨 효과가 있었나?

이 도시는 도시 전역에 걸쳐 연구와 교육 프로그램에 투자했다. 이것은 도시에 관한 브로슈어, 전자책, 영화, 뉴스레터, 커피 탁자용 책, 우표, 아동 교과서는 물론, 지역 주민과 방문객을 위한 웹사이트 및 지역사회 단체들에 대한 지원을 통해 도시의 역사, 전통, 예술, 문화, 산업 등에 초점을 맞추었다.

주민과 재산 소유자들에게 대대로 내려오는 주택 및 기타 건축 구조물의 적절한 용도를 기술한 **보존 지침서를 제공했다**(매뉴얼로 매년 발간). 현재 역사 구역의 거리 표지판을 현지의 점토로 만들어 이 지역의 특수성을 높였다. 또한 문화재와 공공 영역이 복원되었으며, 행정부는 예술, 문화 및 관광 투자를 위해 예산의 1%를 책정했다.

지역사회의 요구에 우선순위를 두었다. 여기에는 마을에 깨끗한 물과 고형 폐기물 시스템을 제공하고, 보건과 위생에 초점을 맞추며, 관광 및 기타 경제 활동에 접근할 수 있도록 도로를 개발하는 조치 등이 포함되어 있었다. 보존 관련 장인들이 훈련을 받고 인증을 받았으며, 용기 제조 및 직조 등의 전통 산업들은 학교 교육과정에 통합되었다.

산토 토마스 대학과 함께 문화 맵핑(mapping) 분석 연구를 수행하여 보존 노력을 지도하고 관광객을 위한 제안의 격차를 확인했다. 이를 통해 강 유람선, 어린이 박물관, 보존 복합 단지(훈련 센터, 보존 실험실, 연구 도서관, 보존 자료 창고, 제품 개발 센터, 숙박 시설 등), 일로카노 족(Ilocano)의 문화를 소개하는 농촌 테마 공원과 같은 새로운 상품과 체험의 필요성을 파악하게 되었다. 이 맵핑 분석은 또한 방문객들이 이 도시의 유산을 경험하고 이해할 수 있는 더 나은 방법에 대한 필요성을 부각시켰다. 이 도시는 6개의 축제를 만들어 방문객의 경험을 증진시키고 지역민에게 혜택을 주었으며, 지방정부는 민간부문이 번성하고 다양한 명소와 서비스를 개발할 수 있는 환경을 조성했다.

어려운 점은 무엇이었나?

이 역사 구역을 보호하는 조치들이 재산 소유자에게 항상 인기가 있는 것은 아니었다. 핵심지역과 완충지역을 특정하여 역사 보호 지역의 경계를 규정하는 지역 보존법을 통과시키는 경우가 그러했다. 역사 지구에서의 건물 허가를 간소화하기 위해 보존위원회가 설립되었지만, 사람들이 재산을 어떻게 관리하고 이용하는 지에 대한 규제는 처음에 인기가 없었다.

어떻게 지지를 얻었나?

더 나은 도로, 깨끗한 물, 폐기물 시스템, 사업 기회, 양질의 교육 등과 같이 **사람들이 우선 가장 필요로 하는 것에 중점을 두는 것이 핵심이었다**. 지역사회의 요구(특히 지역사회에서 가장 빈곤한 계층) 및 관광 개발을 가능하게 하는 인프라 개발의 결합이 또한 중요했다.

결과는 무엇인가?

이 역사 구역을 보호하는 조치들이 재산 소유자들에게 항상 인기 있는 것은 아니었다. 핵심지역과 완충지역을 특정하여 역사 보호 지역의 경계를 규정하는 지역 보존법을 통과시키는 경우가 그러했다. 역사 지구에서의 건물 허가를 간소화하기 위해 보존위원회가 설립되었지만, 사람들이 재산을 어떻게 관리하고 이용하는 지에 대한 규제는 처음에 인기가 없었다.

비간은 지금 경제가 성장하는 변화한 도시다. 방문객 수는 2009년에 76,000명에서 2012년에 335,000명으로 증가했다.

빈곤율은 1995년에 45.5%에서 2013년에 9%로 떨어졌다.

도시 재정은 회복되어 현재 2억 9,200만 페소에 이른다(1995년에 2,700만 페소보다 증가).

보건 및 교육 비율은 현저하게 향상되었다.

유산 주도의 재생 전략으로 인해 비간 도시는 주민들을 위한 다양한 다른 시설에 투자할 수 있었다. 2개의 새로운 공립 고등학교와 1개의 초등학교, 새로운 재래 시장, 도축장, 새로운 해변 휴양지, 도시 전역에 걸친 많은 사람들을 위한 인터넷 접속, 고품 폐기물과 종이 및 플라스틱 재활용 시설, 도시 전용 TV 네트워크, 5,000명 이상의 장인들을 위한 훈련 프로그램, 빈곤 구제 프로그램 등이 포함된다.

경제적으로 번성하면서 변화하고 있는 이 도시는 오래된 문화재와 공간의 사용을 놓고 긴장을 조성함에 따라 보존 과제들이 남아있다. 즉 몇몇 문화재들은 파손된 상태로 남아 있고, 교통량 증가는 문제를 일으키고 있다.

비간은 캠페인을 벌여 2001년에 도시로 복원되었다.

또한 이 도시는 2012년에 유네스코에 의해 세계유산지역 관리 부문에서 모범 사례로 인정받았다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

비간은 유산 관광의 잠재력을 이해하고, 실행 계획을 개발하며, 사람들의 일상적 요구와 열망에 부응한 곳 거버넌스(good governance)를 통해 그 실행 계획을 이행함으로써 변화해 왔으며, 또한 역사적 구조의 확고한 보존의 필요성을 진지하게 받아들여 왔다.



모범 사례로 인정을 받은 비간 도시에 대한 자세한 내용은 vigancity.gov.ph 또는 whc.unesco.org/en/news/948을 방문하세요.



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료 UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

안내서 ② 발전적인 변화를 위한 전략 개발



안내서 ② 발전적인 변화를 위한 전략 개발

이 안내서는 유산지역의 민감한 특성과 지속가능하고 수익성 있는 관광의 과제를 모두 보완하는 목적지 전략을 개발하는 방법을 알려 줄 것이다.

이것이 왜 중요한가?

목적지는 단순히 부분들이 합쳐진 것이 아니다. 따라서 목적지 전략을 바꾸기 위해서는 다양한 이해관계자들의 적극적인 지지와 헌신이 필요하다. 어떤 변화들은 예상치 못한 결과를 가져올 수 있기 때문에 도미노 효과에 대한 이해와 예측이 있어야 한다. 이러한 점을 염두에 두고, 계획을 선택하는 데 있어서 어느 정도의 유연성과 함께, 비상 대책들도 마련되어 있어야 한다.

이해관계자들의 '지지'와 이해를 확보하기 위해서는 관광의 지속가능성을 높이기 위한 **목적지 관리 전략이 반드시 필요하다**. 이러한 인식은 계획의 성공과 세계유산지역 자체의 지속적인 생존 가능성 모두에 중요하다.

“ 전략은 상당한 비용을 들여 전문가 팀이 작성한 수백 쪽짜리 문서부터 적은 비용으로 또는 무료로 만든 상대적으로 간단한 문서까지 다양하다. 두 옵션 모두 당신의 상황과 자원에 따라 효과가 있을 수 있다. 만일 당신이 기존의 전략이 없다면, 간단한 전략을 개발하는 것조차도 진일보하는 것이며 할 만한 가치가 있는 것이다. 전략이 간결할수록, 사람들이 읽을 가능성은 더 높아진다! ”

“ 목적지는 단순히 부분들이 합쳐진 것이 아니다. 따라서 목적지의 전략을 바꾸기 위해서는 다양한 이해관계자들의 적극적인 지지와 헌신이 필요하다. 어떤 변화들은 예상치 못한 결과를 가져올 수 있기 때문에 도미노 효과에 대한 이해와 예측이 있어야 한다. ”

1. 주요 이해관계자를 확인하라

목적지의 주요 이해관계자들 전체의 목록을 작성하는 것으로 시작하라. 여기에는 관광 부문, 보존 전문가, 지역사회 대표, 그리고 경제, 지역사회, 환경 관리 및 유산 보호 활동과 관련된 단체나 개인 등이 포함된다. 이것은 추가 비용이 필요하지 않다. **당신에게 필요한 것은 시간과 노력, 펜, 종이 한 장이 전부다**. 이것을 하지 않는 것에 대해서는 변명의 여지가 없다. 목록을 작성한 후에 이해관계자들의 역할과 책임 및 자원에 대한 **간단한 매핑 분석**을 시작할 수 있다.

당신의 자원을 대상으로 목록의 우선순위를 정하라. 포용성, 존중 및 경청이 이 안내서의 핵심 단어이지만, 자원에 우선순위를 매기는 것 또한 전략 개발에 중요하다. 일부 이해관계자들의 경우에는 세부적인 대면 시간이 필요하지만, 다른 사람들의 경우에는 집단 포럼이나 협의의 일부로 다룰 수 있다.

2. 다양한 문제, 도전과제 및 열망에 귀를 기울여라.

지속가능한 관광은 **지역사회와 기업 모두의 지지와 지원**이 필요하다. 따라서 첫 번째 단계로는 경제 및 보존 부문뿐만 아니라 지역사회 내의 모든 이해관계자들과 **아이디어를 교환**하는 것이다. 어떤 경우에는 일대일 면담이 필요하지만, 다른 경우에는 기존의 포럼이나 온라인 협의를 통해 이루어질 수 있다.

이 단계의 **목적**은 다양한 이해관계자들의 열망, 관심사, 기회, 도전과제, 역할, 자원 등을 **파악**하는 것이다. 이것은 **과정에 있어서 중요한 단계**로 소급해서 수행할 수 없다. 이것은 시간에 대한 투자가 필요하다. 비용을 많이 들이지 않아도 당신이 수집한 정보는 틀림없이 가치가 있을 것이다. **경청하지 않는다면 신뢰도 지지도 없을 것이다**. 건설적인 아이디어들은 이러한 과정에서 나올 것이다. 하지만 이것은 단지 기분 좋게 할 수 있는 일이 아니다.

3. 주요 전략 문제를 파악하고 이해관계자들과 함께 테스트하라

간단한 SWOT* 분석 개발

주요 이해관계자들의 관심사는 무엇인가?

주요 위험 및 위험 요소는?

개별 기업/이해관계자/목적지의 주요 열망은 무엇인가?

가장 위협적인 위험은 무엇인가?

일을 더 잘 수행하기 위한 기회는 무엇인가?

*SWOT란 strength(강점), weakness(약점), opportunity(기회), 그리고 threat(위협)의 합성어다.

이해관계자들과의 논의를 위해 위의 사항들을 간단한 문서로 적어 두어라. 이 작업의 핵심은 이해관계자들이 노력을 집중해야 할 주요 이슈들과 더불어, 달성할 수도 있는 결과들을 파악하는 것이다. 가장 좋은 전략은 보존뿐만 아니라 지역사회와 기업에도 좋은 것을 제공하는 것이다.

공개 회의나 ‘목적지 관리 계획(Destination Management Planning, DMP)’ 포럼을 조직하여 새롭게 부상하고 있는 전략적 중점 사항을 설명하라. 최상의 시나리오는 많은 사람들이 참석해서 건설적인 의견을 제시하는 것이다. 하지만 참석이 미미하고 다소 부정적인 피드백이 있다 하더라도, 이 단계는 여전히 이해를 넓히고, 피트백의 기회와 투명성, 책무성을 부여한다는 점에서 중요하다.

DMP를 활용하여 목적지에서의 지속가능한 관광을 위한 기본적인 우선순위에 합의하라. 서로 다른 문화와 사회는 합의에 이르는 데 서로 다른 방법들을 가지고 있다. 따라서 누구에게나 똑같이 들어맞는 방법은 없다. 목적지는 관리가 필요하고, 한정된 자원을 가지고 있으며, 모든 잠재적 활동 보다는 일부 활동에 한꺼번에 집중해야 한다는 것이 기본적 현실이다.

4. 목적지 전략 개발을 위한 지원을 마련하라

주요 이해관계자들과의 공개 회의나 논의에서, 핵심 이슈에 관한 전략 개발을 지원하는 **권한을 요청한다**. 이해관계자들은 전략을 개발하는 과정에 **헌신해야 한다**. 그렇지 않으면, 그들은 목적지 전략을 무시하거나 또는 나중에 전략의 타당성에 이의를 제기할 것이다.

“주요 이해관계자들과의 공개 회의나 논의에서, 핵심 이슈에 관한 전략 개발을 지원하는 권한을 요청한다. 이해관계자들은 전략을 개발하는 과정에 헌신해야 한다. 그렇지 않으면, 그들은 목적지 전략을 무시하거나 또는 나중에 전략의 타당성에 이의를 제기할 것이다.”

“공개 회의나 ‘목적지 관리 계획(Destination Management Planning, DMP)’ 포럼을 조직하여 새롭게 부상하고 있는 전략적 중점 사항을 설명한다. 최상의 시나리오는 많은 사람들이 참석해서 건설적인 의견을 제시하는 것이다. 하지만 참석이 미미하고 다소 부정적인 피드백이 있다 하더라도, 이 단계는 여전히 이해를 넓히고, 피트백의 기회와 투명성, 책무성을 부여한다는 점에서 중요하다.”

5. 지속가능한 다년도(multi-year) 관광 전략을 개발하라

지금 알고 있는 것으로 **단순한 전략을 만들어라**. DMP 포럼은 주요 이슈에 대해 어느 정도의 합의를 이끌어내야 했다. 포럼이 널리 인정받고 존중 받도록 하기 위해 **그것을 파악해서 알려야 한다**. 그러한 노력을 통해 포럼에 참석하지 않은 다른 이해관계자들도 이 포럼의 초기 과정을 이해하게 될 것이다.

전략은 상당한 비용을 들여 전문가 팀이 작성한 수백 쪽짜리 문서부터 적은 비용으로 또는 무료로 만든 상대적으로 간단한 문서까지 다양하다. 두 옵션 모두 당신의 상황과 자원에 따라 효과가 있을 수 있다. **만일 당신이 기존의 전략이 없다면, 간단한 전략을 개발하는 것조차도 진일보하는 것이며 할 만한 가치가 있는 것이다**. 전략이 간결할수록, 사람들이 읽을 가능성은 더 높아진다!

당신의 전략은 원하는 변화를 가져오기 위해서 ‘누가’, ‘무엇을’, ‘언제’, ‘왜’, ‘어떻게’를 제공해야 한다. 이것은 영향과 기회에 대한 연구(안내서 1) 및 이해관계자들의 협의 양쪽 모두에서 규명된 주요 이슈를 중심으로 수립되어야 한다. 이 전략은 이해관계자들의 열망을 반영하는 **간결한 비전을 가지고 있어야 한다**. 이상적으로 말하면, 전략은 목적지의 중요한 것들에 대한 보호 외에, 목적지를 사람들이 방문하기에 더 좋은 곳으로 만들고, 해당 지역사회와 기업이 원하는 결과를 더 효과적으로 제공하는 것이어야 한다.

기업이나 지역사회의 기회를 창출함으로써 **이해관계자들의 열망과 유산지역 보존을 연계시키는 방안을 모색하라**. 긍정적인 점을 강조하라.

전략은 다음 사항을 확인해야 한다.

유산지역에 영향을 미치는 상위 3~5개의 문제

일을 더 잘 수행하기 위한 기회

해결책을 위한 현재의 역량과 잠재적인 자원에 대한 설명

향후 해결책을 제공하는 데 필요한 단계 수립

좋은 전략은 이슈, 위험, 도전과제, 목표, 역할, 책임 등을 설정하는 데 매우 직접적이다. 그것은 환경적, 경제적, 사회적, 문화적, 질적, 미적 이슈와 더불어, 건강과 안전, 관광 이슈를 고려해야 한다. 역할을 맡은 목적지의 **모든 사람들은** 전략을 읽을 때 그들에게 무엇을 기대하는지, 그리고 그 전략을 지지하면 어떤 혜택을 받을 수 있는지를 **이해할 수 있어야 한다.** 전략을 **10개의 간략한 단계로 요약하면** 도움이 될 것이다.

전략 개발은 **미래 시나리오에 대한 신중한 사고**를 포함해야 하고, 서로 다른 목표를 추구하는 데 따른 비용과 이점을 검토해야 한다. 예를 들면, 목표가 경제적, 생태적, 문화적 측면에서 바람직하지 않은 영향을 미칠 가능성이 있는지 여부, 또는 목표에 필요한 인프라가 진정으로 실현가능하고 지속가능한지 여부 등이다. 위기나 비상사태의 경우, 목적지의 유산, 지역민, 관광 분야의 개인 및 방문객의 보호를 위한 **위기 및 비상사태 관리 계획을 개발해야 한다.** 이 계획은 자연 재해, 사회적 불안의 발생, 세계유산지역이나 목적지 전체에 대규모의 피해를 초래할 수 있는 만일의 사태 등과 같은 긴급 상황이 발생할 경우 위험을 완화할 수 있다.

“ 전략 개발은 미래 시나리오에 대한 신중한 사고를 포함해야 하고, 서로 다른 목표를 추구하는 데 따른 비용과 이점을 검토해야 한다. 예를 들면, 목표가 경제적, 생태적, 문화적 측면에서 바람직하지 않은 영향을 미칠 가능성이 있는지 여부, 또는 목표에 필요한 인프라가 진정으로 실현가능하고 지속가능한지 여부 등이다. ”

“ 좋은 전략은 이슈, 위험, 도전과제, 목표, 역할, 책임 등을 설정하는 데 매우 직접적이다. 그것은 환경적, 경제적, 사회적, 문화적, 질적, 미적 이슈와 더불어, 건강과 안전, 관광 이슈를 고려해야 한다. ”

6. 전략을 발표하고 옹호하라

당신은 **전략**과 그에 따른 혜택을 납득시켜야 한다. 전략을 옹호하고 실행에 적극적인 역할을 하면 목적지 전체와 그 안에 있는 기업 및 지역사회 모두에게 바람직한 결과와 이익을 가져올 것이라는 점을 **다양한 이해관계자들에게 설득시킬 수 있어야 한다.** 전략이 사회·경제적 관점과 보존적 관점을 효과적으로 결합한다면, 그것은 사람들에게 희망을 주고, 그들의 열망이 어떻게 실현될 수 있는지에 대한 로드맵을 제공할 것이다.

당신은 또한 **전략을 운영 정책에 포함하려고** 노력해야 한다. 모든 이해관계자들이 합의를 할 수는 없더라도, 그들은 전략적인 결정이 이루어진 근거를 알아야 하고, 의견을 제시할 수 있는 능력을 가져야 하며, 세계유산지역의 일부 보존 문제는 사실상 협상이 불가능하다는 점을 이해해야 할 것이다. 그 과정이 투명하고 책무성이 있다는 점도 확실히 해야 한다.

전략에 당신의 이름을 올려라. 훌륭한 전략은 누군가의 것이다. 몇몇의 가장 좋은 경우를 보면, 목적지의 시장들은 전략에 대한 자신들의 소유권을 발표했으며, 그것을 현실로 만드는 것이 자신들의 직무라는 점을 분명히 밝혔다. 이것은 정말로 중요하다. 소유권을 획득하면 **사람들은 책무를 알게 되고,** 그 책무는 성공으로 이어진다.

프레젠테이션이 중요하다(많이). 프레젠테이션에는 법칙이 없지만, **핵심적 메시지를 전달하고 행동을 불러 일으켜야 한다.** 당신이 전략을 제시하는 방법을 찾을 경우 혁신을 권장한다. 예를 들면, 그것은 단순한 단어로 된 문서일 필요는 없다. 그것은 단편 영화, 프레젠테이션, 연설, 만화, 게시판용 포스터, 또는 다른 형태의 소통이 될 수도 있다. 너무 많은 전략들이 참여 부족과 의사 소통 부족으로 인해 실패하기 때문에, 대상 집단이 주목하고 이해하고 존중할 수 있는 방식으로 전략을 제시하는 것에 대해 **신중하게 생각하라.** 결국, 당신의 캠페인에 더 쉽게 접근할수록, 소유권을 확대할 가능성이 더 크다.

“ 전략에 당신의 이름을 올려라. 훌륭한 전략은 누군가의 것이다. 몇몇의 가장 좋은 경우를 보면, 목적지의 시장들은 전략에 대한 자신들의 소유권을 발표했으며, 그것을 현실로 만드는 것이 자신들의 직무라는 점을 분명히 밝혔다. 이것은 정말로 중요하다. 소유권을 획득하면 사람들은 책무를 알게 되고, 그 책무는 성공으로 이어진다. ”

“ 일부 이해관계자들이 반대할 때조차도, 그들의 지지를 확보할 수 있는 방법을 찾아라. 초반부터 지속가능한 관광 전략을 모든 사람들이 다 동의하지는 않는다. 이것은 매우 정상적인 일이다. 많은 성공적인 목적지들은 일부 반대자들과 함께 그 과정을 시작했지만, 계획이 진전되면서 조심스럽게 그들의 관심과 지지를 받았다. ”

7. 전략의 다양한 요소를 책임질 기관을 확인하라

잘 관리된 세계유산지역과 관광 목적지는 강한 리더십, 효과적인 파트너 협력, 굿 거버넌스로 정의된다. 효과적인 지속가능한 관광의 가장 큰 결정 요인은 필요할 때 발전적인 변화를 가져 올 역량과 더불어, **견고하고 책임감 있는 관리 조직을 가지고 있는지 여부이다.**

우리는 목적지를 지속가능하게 관리하기 위해 두루 적용되는 방식을 제공하지는 않을 것이다. 세계유산지역은 사회적, 문화적, 정치적, 경제적 맥락에서 보면 너무나 다양하다. 따라서 목적지에 긍정적인 변화를 가져올 수 있는 역량, 지식, 기술, 책무 등을 지닌 **조직이나 파트너십을 가지는 것이 아주 중요하다.** 어떤 목적지들은 이미 목적에 맞는 관리 조직이나 파트너십 구조를 지니고 있는 반면에, 다른 목적지들은 그것들을 새로 만들어야 할 것이다. 둘 중 어느 쪽이든, 리더십과 어려운 결정이 필요하다. 즉, 목적지를 잘 관리하려면 종종 ‘예’ 보다는 ‘아니오’라고 말하는 경우가 더 많다. 지원이나 자원 및 궁극적으로 모든 전략을 전달할 수 있는 역량을 모을 수 있는 거버넌스 체제나 파트너십을 수립하는 것이 전략 계획의 필수적인 요소이다.

8. 토론과 피드백을 장려하라

가능한 한 광범위한 범위의 이해관계자들에게 **전략을 발표하라.** 소수의 전문가들과 함께 비공개로 전략을 개발하는 것이 더 쉬울 수도 있다. 하지만 이런 접근방식이 아무리 유혹적일지라도, 그것은 비효율적인 처방이다. 당신은 가능한 한 빨리 **용기를 내어** 전략 과정에 기업, 지역사회 및 관광 이해관계자들을 **참여시켜야 한다.** 그들은 가치 있는 관점을 가지고 있으며, 미래의 변화를 전달하는 데 중요할 것이다. 만일 처음부터 사람들을 참여시키지 않으면, 당신이 나중에 그들의 이익을 위해 포용적이고 개방적인 과정을 원한다고 말해도 그들은 당신을 믿지 않을 것이다.

일부 이해관계자들이 반대할 때조차도, **그들의 지지를 확보할 수 있는 방법을 찾아라.** 초반부터 지속가능한 관광 전략을 모든 사람들이 다 동의하지는 않는다. **이것은 매우 정상적인 일이다.** 많은 성공적인 목적지들은 일부 반대자들과 함께 그 과정을 시작했지만, 계획이 진전되면서 조심스럽게 그들의 관심과 지지를 받았다. **그들과 계속 소통하라.** 특히 그들의 관심이 어떻게 다루어지는지, 조치들을 형성하는데 있어서 그들의 역할이 무엇인지, 그리고 궁극적으로 그 조치들이 어떻게 그들에게 이익을 주는지에 관해 소통하라. 사람들은 종종 변화에 대해 의심을 품는다. 그러나 여기서 중요한 것은 지속적으로 소통하고, 경청하며, 다른 사람들의 견해를 존중하는 것이다.

9. 전략을 주기적으로 재평가하라

전략은 목적지, 관광 경제, 보존 상태, 지역사회의 요구 등의 변화를 반영하기 위해 **주기적으로 보고될 수 있는 작업 문서**로 간주되어야 한다. 전략은 그 효율성에 대한 지속적인 검증을 받는 것은 물론, 파트너들이 전략 목표를 달성하기 위해 시간, 비용 및 사람을 가장 효과적으로 우선순위를 정하고 있는지 여부에 대한 평가를 받는 것도 매우 중요하다. **적어도 1년에 한 번,** 이해관계자들은 전략의 목표와 진행 상황을 비교하고, 그 문제에 관한 새로운 증거를 제출해야 한다.

미래의 입증은 중요하다. 지역사회가 양질의 기회를 계속 제공할 수 있도록 발전함에 따라 관광도 진화해야 한다. 이러한 점을 인식하고 전략과 거버넌스에 유연성을 갖는 것은 관광 발전에 매우 중요하다.

전략에는 끝이 없다. **이것은 항상 진행 중인 작업**으로, 목적지가 직면하고 있는 도전과제를 반영하기 위해 끊임없이 진화하고 있다.

안내서 ② 사례 연구

앙코르 및 관광 개발 전략 계획 (2012-2020년)

기본 상황

앙코르에 관한 이 사례 연구는 전 세계의 세계유산지역들이 다루고 관리해야 할 지도 모르는 주요 위협과 우려 중 일부를 나타낸다. 앙코르가 1992년에 처음으로 등록되었을 때, 캄보디아와 베트남 간의 갈등으로 인한 위협 때문에 '위험에 처한 세계유산목록'에 즉시 등재되었다. 이 유산은 2004년에서야 이 목록에서 해제되었다. 국내 분쟁이 이 유산지역에 더 이상 위협이 되지 않았지만, 이 지역을 위태롭게 하는 많은 새로운 이슈들이 나타났다.

앙코르는 최근 몇 년 동안 매년 300만 명이 넘는 국내의 관광객들이 방문하고 있는 광범위한 지역이다. 너무 많은 관광객의 영향은 앙코르가 등재된 이후 관리하려고 노력해 온 주요 위협 중 하나다. 그러나 숫자는 계속 꾸준히 증가하고 있을 뿐이다. 게다가, 앙코르는 사람이 거주하는 경관이다. 따라서 현재 거주 장소의 현실보다는 세계유산지역의 특정 관점에 맞는 환경이나 유산 본래의 모습을 보여주기를 원하는 당국 관계자들에게 어려움을 안겨주었다.

또 다른 어려움은 앙코르가 캄보디아에서 가장 가난한 지방 중 하나인 시엠레아프(Siem Reap)에 위치해 있다는 것이다. 이로 인해 지역 주민들은 앙코르가 지니고 있는 장기적인 가치나 개발 잠재력보다는 기본적으로 즉각적인 경제적 잠재력에 더 중점을 두고 중요하게 생각하게 되었다. 앙코르를 방문하는 상당한 부자들은 캄보디아의 다른 지역에 사는 사람들에게는 매력적인 요소다. 숙박 부문에서 일하는 사람들의 거의 절반이 시엠레아프 주민이 아니라 관광으로 돈을 벌려고 그곳을 여행하는 계절 노동자인 것으로 추정되고 있다.

무슨 일을 했나?

'앙코르에서 유산을 관리하려면 관광 관리가 필요하다'
(관광 관리 계획 2012-2020)

관련 당사자들은 앙코르와 그 주민들의 요구를 충족시키기 위해 관리 방식을 극적으로 바꾸지 않는 한 이 지역은 회복 불가능하게 손상될 것이라는 점을 인식했다. 또한 관광은 경제적으로 필요한 것인 동시에 앙코르의 지속성을 가장 위협하는 것으로 인식되었다. 따라서 위협을 최소화하고 목적지이자 사람들이 사는 장소로서 앙코르의 장기적인 생존 능력을 증진시키기 위해 종합적인 관광 전략이 개발되어야 한다는 결정이 내려졌다. 이에 대한 대응으로 '앙코르 유산 관리 체제(Angkor Heritage Management Framework, HMF)' 프로젝트 하에 '앙코르 세계유산지역 관광 관리 계획2012-2020(Angkor World Heritage Area Tourism Management Plan, TMP)'이 개발되었다.

전략적 우선순위

앙코르를 방문하는 급증하는 관광객 수를 조치한다.

관광의 부정적 영향을 줄인다(이전에는 다른 모든 것을 희생시키면서 주로 보존 측면에서 이해했음).

거주 지역이자 지속적인 종교적 중요성을 지닌 장소로서 앙코르의 지역적 용도에 대한 관광객의 이해를 증진시킨다.

특정 관행과 기준을 고수하는 좀 더 응집력 있는 관광 산업을 창출한다.

지역민에게 더 나은 기회 및 재정적 수익을 제공한다.

무슨 효과가 있었나?

TMP의 최종안은 **6개의 광범위한 목표** 및 4가지 전략적 우선순위를 다루는 '이니셔티브'로 구성된 **길고 상세한 문서다**. 이 문서는 긍정적인 방문 경험의 촉진, 유산지역 영향의 감소, 산업과의 협력, 지역민에 대한 혜택 제공, 거버넌스 증진, 이해관계자와의 협력 등을 다루고 있다.

이니셔티브 관련 전략들은 이런 목표들을 달성하도록 규정되어 있으며, 각 전략은 개별 단계(우선순위가 높은 단계에서 낮은 단계 순으로 되어 있다)로 구성되어 있으며, 몇 년 몇 월에 실시할 예정인지 계획되어 있다.

여기에 포함된 좀 더 광범위한 전략과 단계들은 다양한 최종 목표와 관련되어 있지만, **전략이 공유하는 여러 가지 공통 주제**로는 소통, 협력, 위임, 제한, 검토, 다각화, 보존 등이 있다. 그리고 **이 주제**들은 앙코르를 염두에 두고 규정된 특정한 전략과 단계들을 제공하기보다는 다른 세계유산지역 관리자들이 자신들의 지역과 관련하여 고려할 수 있는 **템플릿(template)**을 제공한다.

어려운 점은 무엇이었나?

앙코르가 직면한 문제들은 관리에 있어 인지하고 있는 실패들로 많은 관심과 비판을 받아왔다. 앙코르의 규모와 복잡성때문에 해결책이 쉬운 적이 한 번도 없었으며, 과거에도 보존과 지역 주민을 다루기 위한 수많은 조치들이 취해졌다. 그러나 **이런 많은 노력들이 여러 가지 이유로 실패해 왔는데**, 그 이유로는 앙코르를 책임지는 여러 기관들 간의 **소통 부족**, 세계유산 정책에 대한 주민들의 이해 부족, 해당 지역의 주요 수입원을 대표하는 방문객의 수를 줄일 수 있는 제도를 시행하는 것에 대한 거부감, 그리고 무엇보다도 보존하려는 욕구 등이 있다. **결과적으로, 위에서 언급한 앙코르를 위한 전략적 우선순위는 한동안 그대로 유지되었다.**



어떻게 지지를 얻었나?

캄보디아 왕립 정부, 앙코르 역사유적의 보호와 발전을 위한 국제 조정회의(ICC-Angkor), 광범위한 보존 단체 등을 포함한 다양한 이해관계자들은 **앙코르 와트와 시엠레아프의 관광 및 개발과 관련하여 증가하고 있는 위험에 대한 변화와 관리를 위한 필요성을 인식하고 소통했다**. 2012년 3월, 시엠레아프에서 '관광산업 이해관계자 워크숍'과 '공동체, 승려 및 NGO 워크숍'이 개최되었다. 여기에 참여한 모든 이해관계자들은 관광 관리 계획(TMP)의 최종안을 채택하기 전에 피드백과 초안, 수정 사항을 제공했다. TMP의 목표는 목적지 내의 세계유산 보존, 지역사회 및 관광 기업을 위해 산업을 보다 지속가능하고 이익이 되도록 하는 데 있다.

이 사례로부터 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

세계유산지역을 위한 관광 전략을 개발할 때, **세계유산 지위를 넘어서 그 지역이 무엇을 제공할 수 있는지 생각해 보라**. 현재 세계유산목록에 있는 앙코르에 대한 언급에는 자연적 가치가 포함되어 있지 않으며, 영적인 거주 경관으로서 앙코르의 역할도 인정되어 있지 않다. 하지만 이러한 점들은 이 지역의 웅장한 건축물과 시대로 볼 때 관광객에게 똑같은 관심을 받을 수 있다.

이 안내서에서 논의되고 있는 많은 다른 유산지역들과 마찬가지로, **지역사회가 핵심적인 고려 대상이어야 한다**. 여기에는 **지역민, 관광업체, 사업주**, 그리고 유산지역 및 관광에 의해 영향을 받을 수 있는 **그 밖의 모든 사람들이 포함된다**. 소통 라인의 수립은 관광 전략의 구상 및 이행의 이전과 도중에 유산 관리자들이 가장 먼저 해야 하는 작업 중 하나여야 한다.



안내서 ② 사례 연구

이츠케울 국립공원 (튀니지)

기본 상황

이츠케울 국립공원은 계절에 따라 높아지거나 낮아지는 수위와 염도(鹽度)에 기반한 매우 독특한 수문학적 기능 시스템이 특징이다. 호수와 주변의 습지는 이츠케울에서 겨울을 나는 오리, 기러기, 황새, 홍학 등 수십만 마리의 철새 도래지이다.

이츠케울은 상류 댐으로 인해 호수로 유입되는 거의 모든 담수가 차단되고 자연 식물상이 침해되면서 이 공원에 머무는 조류의 수가 크게 감소하여 **1996년에 위험에 처한 세계유산목록에 올랐다.**

무슨 일을 했나?

각계 각층의 이해관계자들을 참여시키기 위해, 지역사회 대표, 이츠케울 농업개발그룹, 정부 당국 및 다양한 관계자들로 구성된 이츠케울 국립공원 관리위원회가 설립되었다.

관광 유지는 기본적인 것으로 간주되었다. 유네스코가 자금 지원을 한 마케팅 캠페인을 통해 이 공원을 관광지로 홍보하였고, 새로운 방문객 센터가 세워졌다. **지역적 계획에 따라 공원 안내자를 훈련시키고**, 이츠케울 국립공원의 민감한 특성에 대한 인식을 높였으며, 공원 주변에 보호 조치를 시행하여 인간의 접근을 제한하면서 습지의 균형 회복을 위해 노력하였다.

전략적 우선순위

지역민과 관광객에게 습지 생태계의 민감한 특성에 대해 학습한다.

지역사회를 세계유산지역의 관리에 참여시킨다.

사냥, 방목 및 대기 오염 등 이 지역에 부정적 영향을 끼치는 관행 및 조건을 제거하거나 최소화한다.

특별히 필요한 수위, 염도 및 식물상 등 습지의 자연적 균형을 회복한다.

관광객을 끌어들이고, 공원 생태계에 부정적 영향을 끼치지 않는 지속가능한 전략을 실행한다.

무슨 효과가 있었나?

유네스코로부터 긴급 지원 기금을 받은 후, **이 공원은 마케팅 캠페인을 시작했으며 기본적 안내 훈련 및 크레딧 제도(credit schemes)를 수립했다.** 이로 인해 관광 활동에 지역 기업과 지역사회의 참여가 증가하였고, 지역 고용이 확대되었으며, 관광 산업의 경제적 이익을 더 많이 분배할 수 있었다. **각계 각층의 이해관계자들을 참여시키기 위해**, 지역사회 대표, 이츠케울 농업개발그룹, 정부 당국 및 다양한 관계자들로 구성된 이츠케울 국립공원 관리위원회가 설립되었다.

‘관광 신청’은 자연 탐방로, 안내 관광, 조류 관찰, 전통 hammam(온욕), 두아르(douar, 텐트 캠프), 지역 마을 여행 등으로 **확대되었다. 특정 루트를 유지함으로써 방문 압력이 낮아졌고**, 그 결과 이 유산지역의 탁월한 보편적 가치(OUV) 보존에 대한 인식과 지속가능한 방법으로 습지를 이용하는 것이 중요하다는 인식을 증진시켰다.

적응 방안들이 개발되어, **현재 물 공급 계획은 호수와 습지에 의한 담수의 소비를 차지하고 있다.** 상류 댐으로부터의 담수 유입 및 하루 바다와 염수의 교환이 규제되고 있으며, 맞춤형 과학적 모니터링 프로그램 또한 실행되고 있다.

어려운 점은 무엇이었나?

어떤 긍정적인 변화가 시작되기 전에 자금 지원이 확보되어야 했다. 게다가, 공원 당국과 여행업체, 여행사, 튀니지국립관광기구(Tunisian National Tourist Organization) 간의 협력을 통해 관광 목적지로서 국립공원에 대한 적극적인 홍보가 이루어진 점을 감안하면, 이런 관계는 개발되어야 한다.

어떻게 지지를 얻었나?

댐의 부정적인 영향이 공원과 지역사회 가치에 영향을 미친다는 인식과 더불어, **관광 목적지로서 유산지역의 가치를 인식했다. 관광객의 관심을 되찾고 증가시키는 것이 이 지역의 미래를 위해 필요한 것으로 인식되었으며,** 이로 인한 관광의 증가는 공원 인프라의 관리에 기여하는 것 외에도 지역 경제에 도움이 되는 수입을 창출해 왔다.

결과는 무엇인가?

이츠케울 국립공원은 위험에 처한 세계유산목록에 등재된 지 10여 년이 지난 2006년에 목록에서 제외되었다. **관광객 수는 두 배 증가했지만**(연간 약 50,000 명), 습지와 호수에 대한 일반적인 접근이 전망대를 갖춘 특별 순회 구역으로 제한되면서 방문 증가의 영향은 낮게 유지되고 있다. 승인된 루트는 표시가 잘 되어 있으며, 관광객을 위해 훈련된 현지 안내자들은 부정적인 관광 압력으로부터 습지들을 보호하고 있다.

훈련 계획은 **지역민이 관광 분야에 더욱 쉽게 진입할 수 있게 하여,** 지역 지식, 인식 및 참여가 늘어남에 따라 장기적인 관점에서 관광을 지속가능하게 하는 것을 의미한다. 관광의 증가는 수입을 창출했고, 이는 방문객 센터 같은 공원 인프라의 유지와 보존 관리에 기여하는 것 외에도 지역 노동력의 임금을 통해 지역 경제에 유입되고 있다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

많은 세계유산지역, 특히 자연유산의 탁월한 보편적 가치는 독특한 서식지와 그곳의 야생동물에서 비롯된다. 그러나 **이런 조건들은 취약해서** 인간의 영향이 최소한도로 미치는 **특정한 조건의 균형이** 필요하다. 이것은 관광 목적지로서의 매력에 문제가 되지는 않지만, 가치 있는 조건을 유지하기 위해서는 인간 방문의 불가피한 영향을 최소화해야 한다.

이츠케울 국립공원은 2006년에 제외될 때까지 10년 동안 위험 목록에 올라 있었다. **긍정적인 변화는 하루 밤 사이에 일어나는 것이 아니다!** 그러나 이츠케울 국립공원은 고된 노력, 분명한 비전, 사회의 포용을 통해 수만 명의 관광객들이 지속적으로 방문하는 가장 민감한 유산지역에서조차도 긍정적인 변화를 이룰 수 있다는 것을 보여준다.

“ **관광객의 관심을 되찾고 증가시키는 것이 이 지역의 미래를 위해 필요한 것으로 인식되었으며, 이로 인한 관광의 증가는 공원 인프라의 관리에 기여하는 것 외에도 지역 경제에 도움이 되는 수입을 창출해 왔다.** ”



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



유네스코
한국위원회

유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료 UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

안내서 ③ 효과적인 거버넌스 개발



안내서 ③ 효과적인 거버넌스 개발

이 안내서는 좋은 목적지 관리와 거버넌스가 왜 중요한지 그리고 세계유산 목적지에서 거버넌스 개발을 어떻게 시작할 수 있는지 알려줄 것이다.

이것이 왜 중요한가?

좋은 관리가 없으면 관광의 변화를 일으키는 것은 사실상 불가능하며, 변화는 지속가능하고 경제적으로 효과적인 관광을 만들기 위해 종종 필요하다. 관광은 세계유산지역과 그 주변 환경에서 상업적으로 효과적이면서 지속가능하도록 형성되고 관리되어야 한다.

이러한 이유로, 세계에서 가장 효과적인 관광 목적지 중 일부가 '목적지 관리 계획(Destination Management Plan, DMP)'과 '목적지 관리 조직(Destination Management Organization, DMO)'을 가지고 있으며, 가장 성공적인 세계유산지역 중 상당수가 주요 과정과 이슈를 관리하는 특정 형태의 기관을 설립하였다.

“관리 구조에 대한 청사진이란 없다. 서로 다른 사회와 문화들은 무엇이 좋은 관리인지, 그것이 어떻게 작동하는지, 그리고 다양한 사람과 조직들이 어떻게 협력하는지에 대해 그들만의 생각을 가지고 있다. 그러나 대부분의 전문가들은 이 문제들을 목적지 규모로 관리하기 위한 구조가 필요하다는 데 동의한다.”

“당신의 목적지에 맞춤형 솔루션이 필요할 수도 있겠지만, 다른 유산지역들의 좋은 관리 시스템을 살펴봄으로써 많은 것을 배울 수 있을 것이다.”

1. 기존의 DMO 관리 구조를 활용하거나 이해관계자들과 협력하여 새로운 DMO를 구축하라

많은 목적지에는 어떤 형태이든 파트너십 구조 또는 관리 과정이 있다. 이것이 존재한다면, 그것의 일부가 되라. 그것의 목적은 종종 목적지의 상업적 개발이 될 것이기 때문에, 유산 관리자들은 이해관계자들에게 세계유산지역의 의무와 그에 수반되는 책임을 인식시키고, 유산 지정에 따른 기회를 설명해야 한다.

만일 그런 DMO 관리 구조와 과정이 존재하지 않는다면, 당신은 그것을 만들어야 할 수도 있다(안내서 2: 발전적인 변화를 위한 전략 개발 참조). DMO 파트너십 관리 구조에 관련된 이해관계자들은 목적지에 대한 전략적 야망과 포부에 기반해야 하며, 그 전략을 중심으로 파트너십을 구축해야 한다.

관리 구조에 대한 청사진이란 없다. 서로 다른 사회와 문화들은 무엇이 좋은 관리인지, 그것이 어떻게 작동하는지, 그리고 다양한 사람과 조직들이 어떻게 협력하는지에 대해 그들만의 생각을 가지고 있다. 그러나 대부분의 전문가들은 이 문제들을 목적지 규모로 관리하기 위한 구조가 필요하다는 데 동의한다. 도시 지역에서, 그것은 선출된 시장이나 비전을 가진 지방 당국일 수 있다. 자연 지역에서, 그것은 그 지역을 보호하고 더 광범위한 목적지 문제들을 이행할 의무가 있는 국립공원 관리 당국일 수 있다. 규모가 큰 많은 목적지에서, 전략을 설정하는 것은 관광위원회나 DMO일 수 있다. 당신의 목적지에 맞춤형 솔루션이 필요할 수도 있겠지만, 다른 유산지역들의 좋은 관리 시스템을 살펴봄으로써 많은 것을 배울 수 있을 것이다.

2. 목적지 관리는 세계유산 관리와는 다르다

목적지 관리를 위해서는 일반적으로 관광, 교통, 인프라 및 보존 부문에 걸친 **파트너십이 필요하다**. 효과적인 파트너십은 **공동의 목표, 열망, 상호 의무에 대한 합의**를 요구하기 때문에, 목적지 관리는 하나의 도전과제가 될 수 있다. 서로 다른 분야의 전문가들은 서로 협력하기를 꺼리거나, 새로운 기술을 얻기 위해 시간을 바치는 데 주저할 수도 있다. 관광에 영향을 미치는 위치에 있는 유산 관리자들은 폭넓은 기술, 관광 부문에 대한 지식, 또는 효과적인 대화를 위해 신속하게 지식을 배우려는 의지가 필요할 수 있다.

목적지의 크기와 규모에 적합한 관리 구조를 개발하고, 환경적, 경제적, 사회적 및 문화적 이슈의 관리에 대한 책임을 규정하라. 당신의 관리 조직은 부서, 그룹, 위원회, 민간 기업, 비정부기구(NGO), 또는 단순히 공동의 전략으로 연결된 여러 형태의 조직들의 파트너십일 수 있다. 그것은 정말 중요하지 않다. 중요한 것은 당신이 **관리 조직을 목적지 규모에 맞게 운영하는 것이다**.

만일 당신의 유산지역이 전쟁이나 분쟁과 같은 심각한 외부 문제에 직면해 있다면, 단지 당신이 할 수 있는 것을 하라. **어떤 유산 관리자들은** 지역사회의 법이나 질서 부족, 기초 의료 서비스 부족, 극심한 빈곤이나 영양 실조 등의 **극단적인 시나리오를 다룰 것이다**. 다른 유산 관리자들은 부패, 전쟁, 인종 폭력 등으로 얼룩진 정치 문화로 도전을 받고 있는 유산지역을 관리하고자 애쓸 것이다. 이런 시나리오에 처한 사람들에게 완벽한 유산 관리 해결책을 제시하는 것은 헛되고 생색내는 일이므로 상황이 나아질 때까지 **당신이 할 수 있는 최선을 다하라**.

3. 좋은 거버넌스는 여러 가지 핵심 요인에 달려있다

가장 발전적인 세계유산지역들은 **지극히 개방적이고 포괄적인 관리 구조와 거버넌스**를 가지고 있다. 이것은 전문가의 조언에 귀를 기울이지 않는다는 의미가 아니다. 대신에, 목적지와 해당 지역사회의 **상당히 많은 사람들이** 전략을 세우고, 조치 및 활동을 실행하고, 진행 사항을 모니터링하는 데 **중요한 역할을 한다**. 그들은 어떤 조치에 대해 인정하고 지지하거나, 또는 동의하지 않는 의견을 제공할 수 있으며, 또한 전문가들이 익숙하지 않은 지식을 처리할 수도 있다.

많은 유산지역의 경우, 지역사회와 이해관계자들의 지원을 수정하려는 경향이 있는데, 이것은 잘못이다. **좋은 거버넌스는 지속적인 상호 작용의 과정을 필요로 한다**. 기본 수준부터 거버넌스 전략을 개발하기 시작하는 장점은 처음부터 포괄적으로 일을 할 수 있다는 점이다.

탁월한 보편적 가치(OUV)를 훼손시키는 활동을 **통제하거나 예방하는 권한과 능력은 매우 중요하다**. 이것은 종종 힘들고 심지어 납득할 수 없는 결정을 내리고, 그것을 집행하는 것을 포함한다. 가장 적극적인 세계유산지역 중 많은 곳은 기업과 지역사회에 유산지역의 가치를 훼손하는 활동에 대해 역동적이고 지속가능한 대안을 제안했다. 그러나 그 지역들 또한 필요할 경우 보호 조치를 시행할 것이다.

“목적지 관리를 위해서는 일반적으로 관광, 교통, 인프라 및 보존 부문에 걸친 파트너십이 필요하다. 효과적인 파트너십은 공동의 목표, 열망, 상호 의무에 대한 합의를 요구하기 때문에, 목적지 관리는 하나의 도전과제가 될 수 있다. 서로 다른 분야의 전문가들은 서로 협력하기를 꺼리거나, 새로운 기술을 얻기 위해 시간을 바치는 데 주저할 수도 있다.”

“많은 유산지역의 경우, 지역사회와 이해관계자들의 지원을 수정하려는 경향이 있는데, 이것은 잘못이다. 좋은 거버넌스는 지속적인 상호 작용의 과정을 필요로 한다. 기본 수준부터 거버넌스 전략을 개발하기 시작하는 장점은 처음부터 포괄적으로 일을 할 수 있다는 점이다.”

안내서 ③ 사례 연구

몰라카 해협의 역사 도시, 몰라카와 조지타운 (말레이시아)

기본 상황

조지타운과 몰라카는 풍부한 다문화적 무역 유산들로 인해 2008년에 세계유산목록에 공동으로 등재되었다. 그러나 이 도시들은 외국 문화 및 식민주의와 연관되어 있는 유산과 주민들 사이에 비판과 '단절감'의 대상이 되어 왔다. 말레이시아의 관광은 이 유산지역의 등재 이전에도 증가 추세에 있었다. 2000년부터 2010년까지 관광객 입국자 수는 1,200만 명에서 2,460만 명으로 증가했다. 2009년에는 596만 명의 방문객이 페낭(조지타운은 페낭 주(州)의 주도)을 방문했고, 몰라카(몰라카 주의 주도)는 거의 376만 명을 맞이했다. 그 결과, 관광과 인프라 개발 사이에 그리고 세계유산지역의 요건과 탁월한 보편적 가치의 보호 사이에 긴장이 고조되었다.

무슨 일을 했나?

이 두 도시의 관광 전략은 다양한 유산 관련 분야의 이해관계자들과 정부 공무원들의 컨소시엄에 의해 운영된다. 이것은 지역사회와 이해관계자들의 관점을 고려하는 참여적 접근법을 촉진한다. 이 지역들을 활성화하기 위해 전통적인 '숍하우스(shophouse, 주택과 상점을 겸하고 있는 형태)'들은 술집이나 식당 등과 같이 적응적 재사용(adaptive reuse)의 대상이 되었고, 어떤 것들은 홈스테이를 위해 이용이 가능하다.



전략적 우선순위

이 유산을 현재의 거주자들에게 적절하고 의미 있는 유산으로 만든다.

세계유산 지위를 확보하고 탁월한 보편적 가치를 인정받은 조지타운과 몰라카의 전통적인 특징을 보호한다.(예: ‘습하우스’)

전통적인 면모를 유지하면서 습하우스의 경제적인 생존가능성을 보장한다.

위에 언급된 우선순위의 촉진을 위해 거버넌스 시스템을 구축한다.

* 이것은 지역 환경에 대응하여 혼합되어 발달된 것으로, 중국, 말레이, 인도 및 유럽의 영향을 분명히 보여주는 독특한 구조로 정의된다.

무슨 효과가 있었나?

조지타운과 몰라카 유산은 탁월한 보편적 가치를 인정받으면서 말레이시아의 유명한 해변 관광보다는 유산 도시에 초점을 맞춘 ‘문화 관광’으로 재정립되었다. 보존 전문가, 지방정부, 역사가, 예술 종사자 등 다양한 이해관계자들과 협력하여 도시의 세계유산 특징을 관리, 모니터링 및 증진하기 위해 비영리단체인 ‘조지타운 세계유산법인(George Town World Heritage Incorporated, GTWHI)’이 설립되었다. 그 일환으로, 교육 및 문화 활동 프로그램이 만들어졌다. 게다가, GTWHI는 부동산 소유주, 건축가 및 건설업자에게 조언을 제공하기도 하고, 기술 개발 워크숍을 실시하기도 하며, 대화와 활동을 통해 초등학교 아동이나 학생, 대중 등을 참여시키기도 한다.

조지타운에서는 ‘살아있는 유산 도시’라는 개념에 따라 건물에 새 생명을 불어넣기 위해 유산 건물의 적응적 재사용이 장려되었다. 많은 전통적 산업이 더 이상 존재하지 않지만(예: 구두 수선공), 현재 습하우스에는 지역 주민들이 해외 방문객의 경제적 투입으로 직접 이익을 얻을 수 있는 술집, 식당, 상점 등이 있다. 여러 연구를 진행하여, 건물의 안정성과 수명을 증가시키는 것과 같은 적응적 재사용에 관한 긍정적인 사례뿐만 아니라 보존에 해로운 사례를 입증한 후에, 이를 보존 정책에 반영하고 있다.

또한 몰라카 관리 계획은 문화유산 관리 시스템 및 문화 관광과 협력하여 공동 비전을 형성해야 한다는 점을 인식하고 있다. 유산 자원을 보존하고 지역적 특수성을 강조하기 위해, 모스크, 사원, 호텔 등의 기념물과 건물을 해설 센터로 활용하고 있다. 신축 건물에 관한 엄격한 지침이 있으며, 이 건물들은 유산지역의 탁월한 보편적 가치를 손상시킬 수 있는 방식으로는 건축될 수 없다.

2012년에 몰라카는 관광, 유산 및 문화를 연계하는 회의를 개최했다. 이 회의는 국제 교육자, 산업 전문가, 정책 입안자, 대학원생들에게 관광 목적으로 세계유산을 활용하기 위한 모범 사례 모델을 논의할 수 있는 기회를 제공했다.

어려운 점은 무엇이었나?

새로 지정된 세계유산지역의 전통적 도시 경관 보호보다 대규모 개발을 더 중요하다고 생각하는 페낭과 몰라카의 주 정부들에 대해 상당한 불신이 있었다(예: 세계유산 지위를 조지타운에 부여하자마자, 이 유산의 탁월한 보편적 가치는 예정된 호텔 개발로 인해 즉시 위협을 받았다).

또 하나의 난관은 세계유산목록에 등재된 조지타운과 몰라카 유산이 ‘비-말레이시아적’인 것으로 인식되었다는 사실에서 비롯되었다. 다시 말해, 역사적인 습하우스를 통해 운영되는 전통적인 가족 사업을 대신하여 현대적이며 ‘서구적인’ 스타일의 술집과 식당들이 유입되면서 지속되어 온 식민지적 가치를 이 유산들이 보여주고 있다는 인식 때문이었다.

어떻게 지지를 얻었나?

조지타운과 몰라카의 관리 전략에는 주민들과 협력하고 가능한 한 많은 견해와 관심을 포함하는 공동의 비전을 만들기 위한 노력이 담겨 있었다. 전통적인 건물들의 재사용에서 얻어지는 재정적 이익은 지역사회를 참여시키는 데 도움이 되었으며, 관광세는 건축 환경을 보존하고 활성화하는 데 기여했다. 이 모든 것은 세계유산 등재에 따른 새로운 관리 전략의 장점을 보여주고 있다.

“ 조지타운과 몰라카의 관리 전략에는 주민들과 협력하고 가능한 한 많은 견해와 관심을 포함하는 공동의 비전을 만들기 위한 노력이 담겨 있었다. 전통적인 건물들의 재사용에서 얻어지는 재정적 이익은 지역사회를 참여시키는 데 도움이 되었으며, 관광세는 건축 환경을 보존하고 활성화하는 데 기여했다. 이 모든 것은 세계유산 등재에 따른 새로운 관리 전략의 장점을 보여주고 있다. ”

결과는 무엇인가?

조지타운과 몰라카의 활성화된 '구 시가지'에 주민이 유입되면서 주민위원회를 통해 의사 결정 과정에 참여하도록 권장되었다. 관광 매출로 발생하는 수입의 일부는 보존 목적에 할당된다. 한 연구에 따르면, 관광객의 85%는 세계유산지역 주변을 보존하기 위해 그 돈을 사용할 경우 어떤 형태의 특별세든 기여하는 데 기꺼이 동의하는 것으로 나타났다.

협력적인 이해관계자와 거버넌스 구조 간의 성공은 관광객의 만족도와 '거주 적합성(liveability)*'에 대한 인식을 통해 측정될 수 있다. 후자가 특히 중요한데, 그 이유는 관리 계획의 핵심 목표 중 하나가 지역 인구의 요구와 방문객에게 보이는 탁월한 보편적 가치 사이에 균형을 맞추는 것이기 때문이다.

* 거주 적합성은 측정하기 어려운 것이지만, 조지타운의 주민 조사를 통해 이 요인들을 평가하는 시도가 있었다. 그 결과 거주 적합성은 관광 무역으로 인한 사회적 응집력과 경제 여건의 개선 덕분에 향상된 것으로 나타났다. 한편, 몰라카에서 실시한 최근 설문조사(2012-13)에 따르면, 이 도시의 유산 요소들이 관광객의 기대를 뛰어넘는 것으로 나타났으며, 이것은 현재의 거버넌스 시스템이 이 도시의 탁월한 보편적 가치에 기여하는 역사적 구조와 특징들을 보존하는 데 성공적이었다는 것을 보여준다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

조지타운과 몰라카의 사례로부터 얻을 수 있는 핵심적인 교훈은 다양한 이해관계자들의 기구를 만드는 것이다. 그 플랫폼이 유산 관리를 담당하는 특정 단체를 만드는 것이든, 또는 이해관계자와의 협의를 관리 계획의 기준으로 통합하는 것이든 상관없다. 이 사례를 통해 사람들은 세계유산에 관한 비전을 공유하고, 활용하고 싶은 기회를 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 관리 결정이 장기적으로 사람들에게 어떤 영향을 미치는지에 대한 경험을 공유할 수 있다.

이 유산지역들은 관광 명소로서 탁월한 보편적 가치(OUV)의 중요성은 물론, 이 지역을 단순히 관광 목적지로 여기지 않고 세계유산에 등재된 특성을 중시하는 특정한 유형의 방문객을 끌어들이는 마케팅 도구로서 OUV를 활용하는 방법을 보여준다. 방문객과 주민들의 태도는 지속적으로 모니터링될 수 있고, 또 모니터링되어야 한다. 그에 따른 반응을 이용하여 정책을 마련하고 거버넌스 방식이 목적에 적합한지 확인할 수 있다. 조지타운과 몰라카에서는 외부 기관과 개인들에 의한 설문조사가 이루어졌으며, 이를 통해 거버넌스와 정책에 대한 영향 평가 시 유산 관리자가 사용할 수 있는 광범위한 협력과 자원들을 알 수 있다.





유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료 UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

안내서 ④ 지역사회 및 기업 참여



안내서 ④ 지역사회 및 기업 참여

이 안내서는 관광을 더 지속가능하게 만드는 데 수반되는 상호 이익을 설명하는 대화에 지역 기업과 지역사회를 참여시킬 수 있는 방법을 알려줄 것이다.

이것이 왜 중요한가?

지역 기업 및 지역사회와의 대화는 유산지역이 어려울 때나 그들의 열망이 유산지역의 탁월한 보편적 가치의 보호와 충돌할 때에도 필수적이다. 대화는 모든 당사자들을 교육시킨다는 점을 기억하라. 사람들은 서로의 언어와 용어를 배우기 시작하고, 시간이 지나면서 이해도가 높아진다. 이해관계자들은 성장의 한계, 자연유산이나 문화유산을 보호하기 위해 목적지의 모든 사람들에게 부과되는 책임, 그리고 지역민들에게 지속적으로 이익을 전달할 수 있는 방법 등에 대해 더 잘 알게 될 것이다. 성공적이고 지속가능한 이니셔티브들은 적극적인 지역적 동의와 지원을 통해 개발되었다. 즉, 지역민들은 지속가능한 관광의 핵심이다.

1. 해당 지역사회 및 기업들과 대화하고 그들의 의견을 경청하라

기존 커뮤니티 및 관광 기구들과 관계를 수립하라. 그들은 지역민 및 기업과 소통하는 데 도움이 될 것이다. 이들에게 더 큰 기회를 제공하는 목적지를 개발하겠다는 당신의 의도를 설명하면, 이들은 기꺼이 당신과 함께 일할 의지가 있어야 한다. 만일 기존의 관광 목적지 관리 조직(DMO)과 전략적 계획 과정이 있다면, 이것은 분명히 당신의 출발점이 될 것이다.

지역민이나 기업의 의견을 **경청하고**, 이들이 직면한 문제와 도전과제를 발굴할 수 있는 **지속적인 기회를 만들어라**. 이런 논의들을 통해, 당신은 미래에 대한 **그들의 가장 시급한 문제와 열망의 목록을 개발할 수 있을 것이다**. 관광이 지역민과 기업에게 미칠 **긍정적 및 부정적인 영향의 목록을 작성하라**. 이것이 관광을 이해하는 핵심적인 부분이 될 것이다(안내서 1). 만일 포럼이 아직 존재하지 않는다면, 이 논의를 위해 하나를 만들어라.

목적지 전략에서 해당 지역사회와 지역 기업의 **열망과 도전과제들을 매우 중요한 위치에 놓아라**. 이것은 모든 사람들이 자신이 원하는 것을 가질 수 있다는 것을 의미하는 것이 아니라, **열망이 현실적이고, 적절하며, 지속가능한** 목적지에 가치를 추가하는 경우에는(예를 들면, 남성과 여성 간의 동등한 기회), **그 열망들은 진지하게 고려되고** 미래에 대한 접근방식에서 자리를 잡게 된다는 것을 의미한다.

수많은 목적지들이 오로지 방문객 경험에만 초점을 맞추고, '거주 적합성'의 중요성을 망각한다. 부적절한 개발이나 활동에 대한 유용한 견제로서, **지역사회의 견해는 정기적으로 모니터링되고, 기록되며, 적시에 공개적으로 보고되어야** 한다.

어떤 경우에는, 지역사회가 문화와 생활 방식의 근본적인 이유로 유산지역에 대한 접근을 요구할 수 있다. 하지만 **필요에 따라 당신은 자연유산 및 문화유산 지역에 대한 지역사회의 접근을 감시하고, 보호하며 복원해야** 한다.

2. 지속가능한 경제적 지역 기회를 확인하고 전달하라

지역민과 기업이 목적지와 유산 관광지로부터 더 큰 혜택을 확보할 수 있는 방법을 **전략적으로 살펴보라**. 이것은 자동적으로 일어나지 않는다. 이것은 새로운 교통, 숙박시설, 음식 및 음료, 소매 매장, 레저, 또는 안내 및 해설 기회 등을 파악하려는 — 그리고 실현하려는 — **의식적인 노력과 투자가 필요하다**. 지역민과 기업의 경제적인 권익을 강화할 수 있는 **세 가지 조치를 수립하고**, 이에 대한 실현을 목표로 하라. 목적지에 대한 변화가 지역민과 기업에게 어떤 영향을 미칠 수 있는지 신중하게 고려하라. **예를 들면**, 친환경 버스 계획이 수백 대의 소형 택시를 대체한다면, 지역사회에 부정적인 영향을 미칠 것인가?

지역사회의 지식, 가치, 이야기, 문화, 활동 등을 배우고, 경험하고, 존중하면서 **방문객의 경험을 구축하라**. 지역민들은 '엑스트라'가 아니라 당신 목적지의 스타이고 주인이다. 한 연구에 의하면, 목적지의 **천한 직업** 중 일부는 방문객 경험에 막대한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 택시 운전사와 호텔 접수 담당자들은 방문객을 맞이하고, 목적지의 문화유산 및/또는 자연유산의 특성을 설명하는 데 **아주 중요하다**. **그들의 가치를 과소평가하지 마라**.

지역 기업과 잠재적 기업가들이 서비스와 상품 및 경험을 판매하는 시장에서 부딪히는 '진입 장벽'에 관해 그들과 대화하라. 이들 중 어떤 경우들은 자본이 필요하기도 하고, 자금 조성이나 투자 전략으로 해결할 수도 있다(안내서 9의 투자 부분 참조). 다른 경우들로는 안내자가 되기 위한 기술을 습득하거나 방문객이 목적지에서 경험하고 지불하고 싶어하는 것을 아는 것처럼 간단할 수도 있다(안내서 7의 가치

부분 참조).

책임감 있게 행동하는 관광 기업을 **격려하고, 축하하고, 보상하라**. 관광객에게 숙박시설, 교통, 음식 및 음료를 선택할 수 있는 기회를 제공할 때, 지역민을 훈련시키고, 사회·경제적 개발 및/또는 교육에 투자하거나, 지속가능한 지역 상품과 서비스를 사용하는 기업에게 우선권을 주어야 한다. **이것은 기업에게 지속가능한 동기를 부여한다**. 책임감이 덜 있는 경쟁자들보다 수익적인 우위를 준다.

지역사회의 열망을 성취하기 위해 관광 부문이나 방문객으로부터 **자원과 투자를 확보하라**. 지역사회와 기업들은 돈이나 노력이 자신들의 관심사에 적용되거나 자신들의 삶을 개선하는 데 사용되는 것을 볼 때까지는 회의적일 것이다. 일부 유산지역들은 **지역민의 권한을 강화하는 사업에 투자하기** 위해 관광 부문과 방문객으로부터 투자와 기부금을 확보하는 **‘지역사회 개발기금(Community Development Funds)’**을 이미 설립했다. 이 기금은 목적지에 잘 반영되어 있다. 방문객에게 교통, 숙박시설, 소매 매장, 음식 및 음료 또는 레저에 대한 어느 정도의 ‘소유권’을 주는 것은 경제적으로 이익할 뿐만 아니라, 지역사회에 대한 관광의 책임 의식과 소유 의식을 가지도록 하는데 도움이 된다.

만일 상품, 서비스, 경험 등이 전적으로 외부 또는 외국 기업에 의해 제공된다면, 그것은 지역민이나 방문객 경험에 유익하지 않다. **목적지는 지역민들이 자신의 기업을 설립하고 시장에 진출할 수 있는 기회를 창출해야 한다**.

학문적인 장기 전략 계획에 너무 얽매이지 마라. 당신은 **앞으로 나아가 전략과 관리의 신뢰성을 확립할 필요가 있다**. 전략 분석에서(안내서 2), 당신은 신속하면서도 가능한 한 저비용의 성공을 확인해야 한다. 다시 말해, 목적지가 지속가능성을 고려하고 지역의 사회·경제적 발전을 지원하고 있다는 것을 보여주기 위해 **당신이 지금 당장 할 수 있는 일들을** 의미한다. 이런 신속한 성공들은 이해관계자들의 초기 열정을 지속하겠다는 의도와 신뢰성에 대한 진술이다.

관광을 통해 특히 아동, 청소년, 여성, 소수민족 등의 착취를 막기 위해 **법이나 모범 사례 시스템을 개발하라**. 이런 법과 사례들은 목적지 내의 모든 사람들이 **착취는 용납될 수 없다는 것**을 이해하도록 널리 전달되거나 또는 앞으로 착수될 관광 계획의 일부가 되어야 한다.

해당 지역사회와 기업에게 기대하는 것에 대한 **명확한 규칙과 규정을 마련하라**. 많은 목적지에서 기업들은 그들이 무엇을 할 수 있고 무엇을 할 수 없는지 알고 싶어한다.

“만일 상품, 서비스, 경험 등이 전적으로 외부 또는 외국 기업에 의해 제공된다면, 그것은 지역 주민이나 방문객 경험에 유익하지 않다. 목적지는 지역 주민들이 자신의 기업을 설립하고 시장에 진출할 수 있는 기회를 창출해야 한다.”

3. 유산지역의 이야기를 통해 해당 지역사회의 권한을 강화하라

세계유산은 자신의 가치와 탁월한 보편적 가치를 다른 사람들과 공유할 의무를 가지고 있다. 그러나 때때로 **해당 지역사회에는 유네스코가 정의한 유산지역의 탁월한 보편적 가치와는 다른 문화, 정체성 및/또는 이야기가 있거나**, 또는 관광객의 희망을 보완하지 않는 것도 있다. 간혹 이것은 지역민을 오히려 소외시킬 수도 있고, 그들이 그 이야기의 일부가 아닐 때 그들은 무시당하거나, 경멸당하거나, 배제될 수도 있다. 우리는 **지속가능성을 위해 탁월한 보편적 가치의 이야기 및 해당 지역사회와 문화의 이야기를 모두 할 수 있는 유산지역이 필요하다고** 생각한다. 당신은 **방문객이 방문하는 장소의 역사적 및 현대적 현실을 이해하고**, 이 두 가지 이야기를 모두 존중하거나 이야기에 참여하도록 도와야 한다. 이것은 미사여구처럼 들릴지 모르지만, 보존에 종사하는 사람들과 역사 유적지 주위 또는 그 안에 사는 사람들 사이에 존중과 신뢰를 구축하는 데 **필수적인 단계이다. 그것은 해당 지역사회에 이야기가 중요하다는 신호를 보내는 것이다**.

박물관과 해설 안내판을 넘어 스토리텔링이 활기를 띠고 있다는 증거가 늘고 있다. 해당 지역사회의 사람들은 이 과정에서 아주 중요하다. 연구에 따르면, **관광객들은 박물관이나 미술관에서 자신들의 시간 중 10% 미만을 보내며**, 그 나머지 시간은 공항, 기차역, 택시, 호텔, 식당, 술집, 상점, 거리, 수영장, 해변가 등에서 보내는 것으로 나타났다. 만일 스토리텔링과 해설에 탁월해지고 싶다면, **유산지역 및 지역의 이야기를 그런 장소들로 가져가야 한다**(안내서 5의 소동 부분 참조). **훌륭한 유산지역들은 지역의 구성원들 — 특히 호텔 접수 담당자와 택시 운전사 — 을 유산지역의 대변자, 홍보대사, 스토리텔러 등으로 만든다**. 유산지역들은 그들에게 탁월한 보편적 가치 및 해당 지역사회에 대해 간단하지만 중요한 사항을 설명하는 데 숙달될 수 있도록 훈련, 교육, 현장 방문 및 지원을 제공한다. 방문객들은 그러한 지식과 열정이 전염된다고 생각한다.

안내하는 것은 가장 중요한 전문적인 활동이고, 다른 이슈와 마찬가지로 적절한 시스템을 통해 관리를 받아야 마땅하다. 여기에는 시스템을 훼손하는 개인으로부터 방문객과 안내자를 보호하기 위한 훈련, 인가, 배지 달기, 치안 유지 등이 있다. **지역사회를 잘 활용하라**. 그리고 안내자가 되는 데 관심이 있는 사람들이 인종, 종교, 계급, 민족 또는 성별로 인한 차별을 당하지 않고 적절한 과정을 밟을 수 있도록 하라.

지역사회에서 성장하고 교육을 받은 모든 사람들이 유산지역과 그 가치를 알도록 하기 위해서 **학교 및 교육기관과 협력하는 것 또한 중요하다**. 그들은 결국 그 지역의 수호자, 대변자, 홍보대사 등이 될 것이다. 지역사회에 대한 당신의 열망을 높여라. 모든 사람들이 값싼 기념품을 팔고 싶어하는 것은 아니다. 일부 유산지역들은 **관광이 어떻게 지역민에게 의미 있는 기회를 제공할 수 있는지에 대해 신중하게 생각해야 한다**. 이것은 그 지역에서 좋은 생활 수준을 유지하려면 필요한(그리고 원하는!) 기능, 자본 및 기술에 관해 생각하기 위해 지역사회 단체들과 협력하는 것을 의미한다.

안내서 ④ 사례 연구

에이브베리 세계유산지역, 윌트셔 (영국)

기본 상황

에이브베리 환상열석(環狀列石, stone circle) 또는 '헨지'는 세계유산으로 등재된 스톤헨지와 에이브베리 거석 유적의 중심부에 놓여 있다. 이곳은 더 널리 알려진 기념물인 스톤헨지의 자매 지역이다. 이 기념물들은 공통된 역사적 서사(narrative)로 인해 상호 연관되어 있는 기념물과 더 광범위한 경관들과 함께 등재되었다. 그러나 스톤헨지는 단지 양들만 살고 있는 인접 경관의 한가운데에 있는 반면, 에이브베리 헨지는 마을로 둘러싸여 있으며 집과 도로가 실제로 환상열석을 가로지르고 있다. 이런 주거 지역과의 근접성때문에 아주 특별한 관리 문제들이 발생하고 있다. 따라서 지역사회의 요구를 고려하는 것이 이 유산지역의 지속가능한 관리에 필수적이다.

에이브베리의 어려움은 주민들과 유산지역 방문객들 간의 긴장에서 비롯되었다. 매년 특정한 시기에 특수 이의 집단으로부터 발생하는 긴장이 최고조에 달한다. 이것은 에이브베리가 세계유산목록에 등재된 지 약 20년이 지난 2006년까지 지역사회가 구체적으로 다루지 않았던 문제다.



무슨 일을 했나?

세계유산 조정자는 주민들과 세계유산 사이의 '단절'감과 주민의식의 부족을 에이브베리의 주요 문제로 파악했다. 또한 여러 가지 다른 이유로 이 유산지역을 평가했던 다양한 집단들 간에 약간의 이해 부족이 있었다. 이 문제를 해결하기 위해 '주민용 팩(Residents' Pack)' 프로젝트가 출범했다. 초기에는 모든 주민들이 헨지 안에 서있는 항공 사진을 찍는 데 참여하도록 초대받았다. 이것은 에이브베리가 연관된 다양한 가치에 초점을 맞추어 주민과 방문객의 이야기를 수집하기 위한 2년간의 노력에 대한 시작을 알렸다.

전략적 우선순위

지역사회에 참여하고, 세계유산지역을 하나의 제약으로 보거나 지역민을 배제한다고 보는 견해를 그 유산지역이 나타내는 기회와 포괄성에 대한 이해로 바꾼다.

에이브베리에서 찾을 수 있는 폭넓은 범위의 가치를 파악하여 주민들에게 설명한다.

주민들 사이에 자부심과 책임 관리 의식을 키운다.

확인된 가치들을 활용하여 보다 적합한 방문객 전략을 개발한다.

무슨 효과가 있었나?

'주민용 팩'은 에이브베리 주민들에게만 제공되는 한정판으로, 세계유산지역을 유일하고 특별한 삶의 장소로 기념하기 위해 고안되었다. 여기에는 『다양한 가치와 목소리(Values and Voices)』라는 책이 포함되어 있는데, 이 책은 지역뿐만 아니라 독일이나 미국 같이 멀리 떨어져 있는 곳의 고고학자, 주민, 농부, 이교도 등 다양한 사람들의 글을 수집한 것으로, 세계유산지역에 대한 개인적 및 전문적인 견해를 담고 있다. 결정적으로, '주민용 팩'에는 에이브베리의 관리와 관련된 주요 단체들의 정보 리플릿도 포함되어 있어, 관료주의의 느낌을 없애고 훨씬 더 투명한 방식으로 누가 무엇을 책임지고 있는지를 밝히고 있다. 또한 이 '팩'은 주로 교통 정리, 방문객 주차 안내 등 자발적인 임무를 통해 주민들이

유산지역의 일상적인 운영에 더 많이 참여할 수 있는 방법을 제시하고 있다.

주차 혼잡과 방문객 에티켓은 주민과 방문객 간에 약간의 긴장을 조성하는 두 가지 핵심 문제였다. 이것은 특히 동지와 하지와 같이 일년 중 가장 바쁜 시기에 그러했다. 스톤헨지와 마찬가지로 에이브베리는 영국과 더 먼 곳에서 온 이교도 집단들을 끌어들이고 있으며, 이 방문객들은 특히 동지나 하지, 그 밖의 이교도 축제 기간 중에 모여든다. 에이브베리의 작은 규모와 제한된 인프라 때문에 방문객들이 머물 장소가 거의 없다. 그 결과, 캠핑과 불법 주차 등의 '즉흥 행위'들이 주민과 방문객 사이에 긴장을 불러 일으켰다. 이 문제와 다른 유산지역에서의 이해와 관용을 촉진하기 위한 노력으로 '주민용 팩'은 방문객과 주민 모두의 생각을 함께 제시함으로써 모든 사람들에게 동일한 가치를 부여했다.

어려운 점은 무엇이었나?

지역사회의 필요나 요구보다 역사적, 학문적 '가치'라는 추상적인 철학 사상을 우선시하는 듯한 '탁월한 보편적 가치'라는 개념은 거리감을 함축하고 있다. 이것은 1986년 스톤헨지와 에이브베리를 세계유산목록에 공동으로 등재하는 과정에서 약화되었을 수도 있는데, 이 과정에서 **지역 이해관계자와 지역사회의 참여가 최소한으로 이루어졌기 때문에, 일부 사람들은 세계유산의 지위가 선택된 것이 아니라 에이브베리에 부과되고 있다는 느낌을 가지게 되었다.** 이해관계자들(예: 주민, 방문객, 토지 소유자 및 농부, 이교도, 고고학자) 간의 다양성은 공동의 비전에 대한 정의를 어렵게 만들었다.

어떻게 지지를 얻었나?

'주민용 팩'의 성공은, 기고를 끌어들이기 위한 다양한 공식적 및 비공식적인 협의 플랫폼과 더불어, 기고가 들어오는 대로 받으면서 출판물이 '유기적으로 진행되도록 허용된' 방식에서 비롯된 것으로 여겨지고 있다. 세계유산을 관리하는 사람들이 공통으로 가지고 있는 인식은 경직된 관료주의였기 때문에, 이러한 엄격한 기한이나 장벽의 부재 및 유연성은 사람들에게 자신의 의견이 진정으로 중시되고 있다는 것을 느끼게 했다.

결과는 무엇인가?

『다양한 가치와 목소리』에는 다양한 사람들의 기고가 포함되어 있고, 공식적인 '탁월한 보편적 가치'에서부터 그 지역에서 태어나고 자란 사람들에 대한 매우 개인적인 가치에 이르기까지 에이브베리에서 발견되는 다양한 의미를 지닌 이야기가 포함되어 있다. 드루이드(druids, 고대 켈트족의 종교인 드루이드교를 믿는 사람)나 사업주 등과 같이 공식 관리위원회에 참여하지 않는 개인과 단체도 유산지역과의 관계에 대한 글을 기고했다. 어떤 특정한 이야기에 대한 편견 없이 모든 목소리를 함께 듣는다. 이것은 유산지역에 대한 주인의식을 높이고, 모든 사람들의 가치가 '탁월한 보편적 가치'라는 주요한 개념과 함께 동일한 가치를 부여 받았다는 생각을 심어주는 데 도움이 되었다.

이 출판물은 모든 긴장을 완화하지는 못했지만, 주민들이 에이브베리의 이교도적인 관심을 기꺼이 수용하도록 만들었다. 이 마을은 연중 성수기에 캠핑할 수 있는 땅을 조성하기 위해 내셔널 트러스트(National Trust)와 계속 협력하고 있으며, 현재 에이브베리 교구회 회장이 에이브베리 세계유산 운영위원회의 의장을 맡고 있다. 주민용 팩은 귀중한 재산으로, 아주 적은 부수가 상당한 가격으로 이베이(Ebay)에 나온 적이 있었는데, 이는 주민들이 이 팩과 세계유산을 얼마나 소중하게 여겨지는지를 반영하고 있다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

에이브베리에서 배울 수 있는 가장 중요한 메시지는 서로 다른 이해관계자들 간의 소통을 용이하게 하는 것이 얼마나 중요한지이다. 한 유산지역에서 이해 관계가 에이브베리에서만 다양할 때, 다른 집단에 비해 소외나 무시당한다는 느낌을 주지 않도록 다양한 이익 집단들 사이에 이해도를 높이는 것이 중요하다. 이런 유형의 소통을 통해, 사람들은 이러한 가치들을 지키기 위해 서로 협력할 가능성이 훨씬 더 높다.

세계유산지역의 등재 기준들이 지역사회 사이에 널리 영향을 미치지 못할 수도 있다는 점을 인식해야 한다. 이런 이유로, **사람들과 관계를 맺는 것이 더욱 더 중요하며,** 그들이 유산지역에 대해서 무엇을 가장 중요하게 여기는지, 그들이 무엇을 등재의 긍정적인 면과 부정적인 면이라고 생각하는지 알아내야 한다. 관리는 지역사회의 요구와 가치에 따라 이루어져야 한다. 그렇지 않으면, 그 어떤 관리 전략도 지속가능하지 않거나 이해관계자들 사이에서 지킴이로서의 인식을 끌어내지 못할 것이다.

안내서 ④ 사례 연구

에든버러 구 시가지와 신 시가지 (영국)

기본 상황

세계유산현황보고서에 따르면, 에든버러 방문객의 41%가 이 도시가 세계유산지역이라는 것을 알고 있으며, 전체 방문객의 17%는 에든버러의 세계유산 지위가 자신들의 선택에 영향을 미쳤다고 생각하는 것으로 나타났다. 이러한 인상적인 숫자에도 불구하고, **에든버러가 세계유산 지위를 최대한으로 활용하기 위해서는 훨씬 더 많은 일들을 할 수 있다고** 여겨졌다. 특히 홍보 자료에 에든버러의 세계유산 지위를 사용하고 있는 관광업체가 거의 없다는 것을 확인한 후에는 더욱 그러했다. 게다가, '에든버러 2020: 에든버러 관광전략'에서는 관광 산업이 관련 사업 지원에 접근할 수 있는 능력이 사업 성과를 향상시키는 데 핵심 요인이라는 점과 **에든버러의 세계유산지역이 관광 목적지로서의 주요 강점 중 하나라는 점**이 널리 인식되었다.

무슨 일을 했나?

에든버러 관광 부문의 대표들로 구성된 협회인 '**에든버러 관광행동그룹(Edinburgh Tourist Action Group)**'과 스코틀랜드 경쟁력을 지원하는 단체인 '스코틀랜드 엔터프라이즈(Scottish Enterprise)'가 **함께 협력하여** '2010 세계유산사업 툴킷(World Heritage Business Toolkit)'을 **제작하였다**. 이 툴킷의 목적은 기업들이 어떻게 에든버러의 세계유산 지위를 하나의 강력한 경쟁력 우위 및 홍보 도구로 활용할 수 있는지에 대한 통찰력을 제공하는 것이다. 기업들은 에든버러 세계유산의 보호, 보존 및 홍보를 담당하는 자선단체인 '**에든버러 세계유산**'의 지원에 의지했다.



전략적 우선순위

지역 기업 사이에서 에든버러의 세계유산 지위와 탁월한 보편적 가치에 대한 인식을 제고한다.

가장 강력한 방문객 동기로서 에든버러 유산 자원의 중요성을 모든 기업에게 인식시키고, 통합된 홍보 전략에 영향을 미치도록 한다.

이 도시의 세계유산 지위를 활용한 신제품, 서비스, 혁신적 마케팅 전략 등의 개발을 통해 사업 성과를 향상시킨다.

관광 서비스를 제공하는 사람들에게 영향을 주어 방문객의 경험과 에든버러의 목적지 경쟁력 및 지속가능성을 향상시킨다.

무슨 효과가 있었나?

'세계유산사업 툴킷' 전체에서 사용되는 언어는 일반 대중이 세계유산 개념을 매우 쉽게 이해할 수 있도록 만들었다. 그것은 에든버러가 세계유산목록에 포함될 수 있도록 한 특성들을 매우 간단한 방식으로 설명했다.

에든버러의 주요 방문객 동기 부여로 유산을 가리키는 관련 통계를 제시함으로써, 이 툴킷은 전체 관광 부문에 명확하고 공동된 전략 목표를 제공했다.

이 툴킷은 목적지의 고급 브랜드로서, 소비가 많은 문화 방문객을 유치하기 위한 효과적인 도구로서, 그리고 목적지 이미지 강화(정체성, 진정성 및 독특한 문화 등에 중점을 둠)로서 세계유산이 가진 잠재적 혜택을 명확히 설명하고 있다.

이 사업은 기업들에게 자신들의 이익을 위해 에든버러의 유산과 세계유산 지위를 어떻게 이용해야 하는지에 대한 실질적인 조언을 제공함으로써, 기업들이 에든버러의 잠재적 관광 시장에 진입하기 위한 작은 행동들을 즉시 시작할 수 있게 한다.

어려운 점은 무엇이었나?

세계유산 이슈에 관하여 다양한 배경과 초기 지식을 가진 기업 관리자들에게 직접 얘기할 수 있는 훈련 도구를 개발하는 것이 난제였다. 또한 에든버러에 있는 수많은 다양한 관광 관련 업체들(3,500개로 추산)로 인해 힘든 것은 물론, 이 도구를 이용할 수 있게 만들어 모든 이해관계자들에게 저비용으로 보급하는 것 또한 힘들었다.

어떻게 지지를 얻었나?

사용자 친화적인 포맷이 개발되었다. 여기에는 간략하고 쉬운 내용을 가진 온라인 잡지가 포함되어 있으며, 이것은 '행동할 준비가 된(ready to act)' 조언에 초점을 맞추고 있다. 이 도구는 스마트폰을 통해 접근할 수 있는 유명한 디지털 출판 플랫폼인 '이슈(Issuu)'와 같은 혁신적인 보급 플랫폼으로 이용이 가능하게 되었다. 에든버러 관광행동그룹, 스코틀랜드 엔터프라이즈, 에든버러 세계유산기구 등의 이해관계자들에 의해 개발된 이 도구는 기업, 관광 및 보존에 적합하도록 만들어졌다.

결과는 무엇인가?

에든버러의 모든 기업은 이제 매우 간단하고 실용적인 도구를 사용하여 에든버러의 세계유산 지위에 도움이 되는 새로운 사업 기회를 개발할 수 있다. 이것은 또한 세계유산지역을 방문하는 방문객의 전반적인 경험을 향상시키는 데 도움이 될 것이다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

이 사례 연구는 지역 기업 부문에서 세계유산에 대한 인식을 구축하려는 다양한 이해관계자들의 노력을 보여주는 좋은 예다. 또한 이 사례는 문화와 유산, 관광과 기업 혁신 계획/조직이 공동의 목표를 향해 함께 협력할 때 달성할 수 있는 훌륭한 결과에 대한 증거이다. 마지막으로, 이것은 다른 세계유산 목적지에 맞게 적용할 수 있는 역량 구축/기업 지원 도구의 뛰어난 예다.



'에든버러 구 시가지와 신 시가지 세계유산 관리계획 2011-2016(The Old and New Towns of Edinburgh World Heritage Site Management Plan 2011-2016)'에는 이해관계자 참여, 관리 및 보존 문제와 관련된 귀중한 정보가 포함되어 있다.

안내서 ④ 사례 연구

그레이트 배리어 리프 (호주)

기본 상황

전 세계의 산호초들은 자연적 요인과 인위적 요인에 의해 위협받고 있는데, 관광은 후자에서 중요한 역할을 한다. 산호초에 직접적인 영향을 미치는 것은 스노클링, 다이빙, 항해 등과 같은 잘못 관리된 관광 활동들과 관련이 있다. 폐기물, 오염, 자연자원의 지속가능하지 않은 사용 등과 관련된 관광의 간접적 영향 또한 중요하다.

그레이트 배리어 리프의 해안선을 따라 이루어지는 관광은 200만 명에 이르는 방문객들이 지방, 지역 및 국가 발전에 크게 기여하는 주요 산업이다. 그러나 전 세계의 다른 산호초 목적지와는 달리, 이 세계유산지역에서는 적절한 관광 관리 전략으로 인해 관광이 과거에는 위협의 존재였지만 현재는 강력한 보존 협력자로 변화되었다.

무슨 일을 했나?

1997년에 관광 종사자들은 그레이트 배리어 리프를 방문하는 동안 산호 관찰 자료를 수집하여, 해양공원 관리자와 과학 연구자들에 의한 분석을 위해 이 자료를 보고하기 시작했다. 이 자료는 산호초 건강 상태 및 추세, 보호종 및 상징종(protected and iconic species)의 존재, 환경 영향에 대한 조기 경고 등에 관한 최신 자료를 정기적으로 제공했다. ‘산호초 감시 — 관광 주간 모니터링 프로그램(Eye on the Reef — Tourism Weekly Monitoring Programme)’으로 불리는 이 사업은 ‘산호초 감시 프로그램(Eye on the Reef Programme)’의 출발점이었으며, 현재 이 프로그램은 세 개의 다른 하위 프로그램들을 모두 아우르고 있다. **이 모든 프로그램의 목표는 다양한 지역 이해관계자들의 참여를 통해 그레이트 배리어 리프의 건강 상태를 모니터링하기 위한 것이다.**

전략적 우선순위

그레이트 배리어 리프의 관광 운영, 보존, 연구 및 유산 관리 사이에 시너지를 창출한다.

관광 기업들 간에 지식과 보존에 대한 인식을 높이고, 세계유산지역의 거버넌스에 참여를 촉진한다.

대응적이지 않고 전략적인 관리를 뒷받침하는 그레이트 배리어 리프의 ‘건강’에 관한 정기적이고 관련성 있는 장기적인 데이터를 수집한다.



무슨 효과가 있었나?

1년에 매주 최소 40회 이상 동일한 갈대 지역을 조사하겠다는 약속 등을 포함한 참여 조건을 수립하여 유산지역 관리 당국과 연구자들이 관련 자료를 특정한 산호초 지역에서 정기적으로 수집할 수 있도록 했다.

산호초 모니터링을 수행하기 위해 관광 종사자들 '고용하는' 것은 훌륭한 아이디어였다. 종종 그들은 정기적이고 직접적인 관광 운영으로 인해 서로 다른 산호초 지역들을 잘 알고 있는 사람들이다.

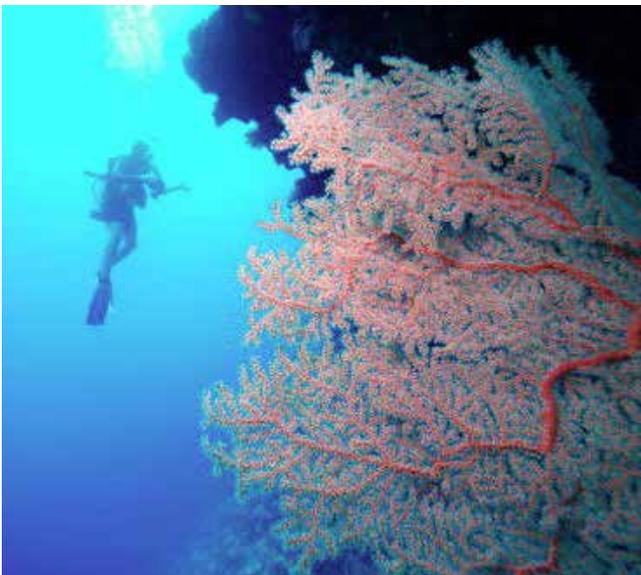
정보 수집(조사 양식)과 정보 보고(단일한 온라인 데이터 관리 및 보고 시스템)를 위한 표준 도구를 만들어 다양한 출처에서 들어오는 정보를 표준화할 수 있게 했다.

모든 참여자들은 필요한 역량을 제공하는 완벽한 모니터링 훈련을 받는다.

관광 종사자들은 해양공원 관리자 및 과학자들에게 정기적인 정보를 제공하는 한편, 자신들의 지식과 관광 관리의 질, 산호초 해설 및 관광 제품 디자인 역량을 증진시킨다.

어려운 점은 무엇이었나?

'산호초 감시 — 관광 주간 모니터링 프로그램'의 도전과제 중 하나는 모니터링 훈련을 중요한 참여 과정의 한 단계로 삼아 지역 관광 종사자들이 쉽게 참여할 수 있도록 만드는 것이었다.



어떻게 지지를 얻었나?

3단계의 교육 프로그램을 개발하여 관광 종사자들의 다양한 일정, 배경 및 위치에 맞게 적용했다. 이러한 적용 덕분에 관광 종사자들이 더욱 참여할 수 있게 되었다. 첫 번째 단계는 그레이트 배리어 리프의 모니터링에 대한 2시간 분량의 온라인 소개였다. 그 뒤를 이어 매년 4회에 걸쳐 여러 지역에서 2시간 동안 워크숍을 실시했으며, 이 워크숍에서 프로그램 조정자와 객원 연구원들은 그레이트 배리어 리프에 관한 중요한 문제를 다루고 관련 주제를 제시했다. 마지막 단계는 하루 일정의 수중 훈련으로 구성되었다. 짧은 온라인 교육 세션, 인근의 대면 교육 워크숍, 그리고 단 하루의 본격적인 훈련에 대한 필요성이 결합하면서 관광 종사자들은 이 프로그램을 이용할 수 있게 되었다.

결과는 무엇인가?

'산호초 감시 — 관광 주간 모니터링 프로그램'은 지구상에서 가장 큰 관광 기반 산호초 모니터링 협력 중 하나다. '산호초 건강 사고 대응시스템'은 그레이트 배리어 리프 해양공원관리청(Great Barrier Reef Marine Park Authority, GBRMPA)이 산호 백화(bleaching, 산호가 하얀색으로 변하는 현상)와 같은 산호초 건강 사고를 예측하고, 탐지하며, 이에 따른 조치를 취할 수 있도록 한다. 이것은 '산호초 감시 — 관광 주간 모니터링 프로그램'에서 얻은 정보 덕분에 가능하다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

'산호초 감시 — 관광 주간 모니터링 프로그램'은 세계유산지역에서 탁월한 보편적 가치의 보존을 옹호하는 역할을 하는 관광 사업의 한 예다. 이것은 적절하고 적응적이며 유연한 훈련 프로그램으로, 관광 종사자들 세계유산의 모니터링과 보존 전략에 성공적으로 포함시킬 수 있다는 것을 보여준다. 이 프로그램은 혁신적이고 참여적인 모니터링 도구와 보고(reporting) 플랫폼을 결합하여 개발한 것이다. 이는 그레이트 배리어 리프와 같은 세계유산지역의 엄청난 잠재력을 보여준다. 이 유산의 확장은 관련 당국이나 과학자의 자원에 의해서만 모니터링될 수 있다는 것을 의미한다. 마지막으로, 이것은 관광 부문, 과학자 및 세계유산 관리 당국 간의 혁신과 장기적인 협력이 세계유산지역의 전반적인 관리 수행에 어떻게 도움이 될 수 있는지를 보여준다.

안내서 ④ 사례 연구

뢰로스 광산 도시와 그 주변 (노르웨이)

기본 상황

뢰로스 광산 도시와 그 주변은 17 세기에 세워진 구리 광산들과 연결되어 있으며, 1977년까지 333년 동안 사용되었다. 이 유산지역은 광산촌과 산업-전원풍의 문화 경관, 이 지역과 연관된 페문스히타(Femundshytta) 제련소, 그리고 겨울 운송로로 구성되어 있다. 지역사회와 다양한 이해관계자들에 의해 높은 평가를 받았지만, 몇 년 전 이 세계유산지역은 보호 대상 건물들의 파괴와 관련된 심각한 보존 문제를 안고 있었다.

무슨 일을 했나?

지역의 주요 행위자들(지방정부, 박물관, 보존 단체, 학교 등)이 협력하여, 유산 보존 인식을 증진하고, 탁월한 보편적 가치의 보존을 촉진하며, 청소년(미래의 핵심적인 지역 이해관계자)을 중심으로 소통 역량을 강화하는 데 중점을 둔 프로그램들을 시작했다.

전략적 우선순위

청소년을 세계유산지역과 그 가치의 수호자이자 옹호자가 되도록 교육시킨다.

보호 대상 건물에 영향을 미치는 '유산 파괴(heritage vandalism)' 문제에 대처한다.

지역 청소년들(미래의 지역 의사 결정자) 사이에 세계유산지역에 대한 '주인의식'을 갖게 한다.

세계유산 관광 목적지의 미래를 위해 지식이 풍부한 전달자, 안내자, 의사 결정자 등을 양성한다.



무슨 효과가 있었나?

뢰로스 초등학교 교장은 뢰로스 박물관과 협력하여 ‘주택 입양하기(Adopt a House)’ 프로젝트를 구상했다. 이 프로젝트는 지역 학생들에게 특정 주택을 모니터링하면서, 주택의 역사와 그 유산에 대해서 알아보는 동시에 그것들의 보존에 기여하는 책임을 부여했다. 이를 통해 청소년들은 유산의 중요성과 가치에 대해 배우게 되었고, 세계유산에 대한 공동의 주인의식을 갖게 되었을 뿐만 아니라, 유산 파괴 문제에 대해 긍정적인 영향을 받았다.

‘세계유산을 당신의 손 안에(World Heritage in Your Hands)’라는 프로그램의 틀 안에서, 뢰로스 고등학교가 4개의 국제 워크숍을 조직했다. 학교에서는 세계유산 관련 콘텐츠와 지역 관광 안내 강사로 이루어진 교육 활동들이 있었다. 학생들은 경험이 풍부한 장인의 감독 하에 이루어진 독립 과제 등을 포함하여 유산 보존에 관한 실무 교육과 기술 교육을 받았다. 뢰로스 박물관, 뢰로스 지방정부, 노르웨이 고대 기념물 보존회(Society for the Preservation of Norwegian Ancient Monuments)의 뢰로스 부서 등이 참여해서 이 복원 청소년 단체들을 감독하는 데 도움을 주었다. 이 유산지역의 다른 지방자치단체들인 오스(Os), 톨가(Tolga), 홀탈렌(Holtålen), 잉에르달(Engerdal)은 뢰로스의 구리 광업소, 뢰로스 광산촌, 세계유산지역 내의 제련소의 역사에 관한 정보를 학교에 제공했다.

어려운 점은 무엇이었나?

‘주택 입양하기’ 프로젝트의 경우, 주요 협력 당사자들인 뢰로스 박물관과 학교가 이 프로젝트의 시행 과정에서 서로 다른 노력의 단계를 보여주었다. 박물관은 초기에 이 프로젝트 관련 계획으로 시작했지만, 이 프로젝트가 완료되었을 때 직원들은 다른 과제와 프로젝트에 집중하고 있었다. 한편, 학교는 이 프로젝트를 교직원의 정규적인 활동에 뿌리내리는 데 더욱 집중했고, 그 결과 학생들의 요구에 부응하는 박물관의 역량이 학교의 증가하는 헌신을 충족시키지 못했다(Lidén, 2005).

어떻게 지지를 얻었나?

박물관 전문가와의 협력을 통해 건물 보존 프로그램에만 국한하지 않고 ‘주택 입양하기’ 프로젝트의 콘텐츠에 새로운 활동들이 추가되었다. 지역 역사, 복원 및 건물 보존을 전문으로 하는 외부 개인이나 단체의 활용이 도움이 되었다(Lidén, 2005).

뢰로스와 이 도시의 계획에 관한 유용한 자료는 World Travel and Tourism Council; Destination Røros; Lidén, 2005; Living with World Heritage. Røros, Norway: 13-16 May 2012 – Conference Report를 참조하세요.

결과는 무엇인가?

유산 파괴 문제가 개선되었다.

지역 청소년들이 유산 보존의 중요성과 방식에 대해 좀 더 관심을 기울이고 있다.

지역 청소년들(미래의 주요 행위자) 사이에 세계유산지역의 ‘주인의식’이 생겨났다.

박물관은 청소년들에게 유산과 보존에 대해 가르치는 새로운 수단과 방식을 습득했다.

지역 학생들은 프로젝트 개발이 개선될 수 있었다고 생각함에도 불구하고, 다른 장소나 학교에 적용할 것을 권고한다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

뢰로스 사례의 경우, 청소년에게 초점을 맞춘 세계유산 교육에 대한 인식 제고뿐만 아니라 역량 강화 이니셔티브의 개발이 어떻게 유산 파괴와 같은 보존에 비우호적인 관행을 피하고, 청소년을 탁월한 보편적 가치 보존 및 소통 노력에 끌어들이는지를 보여준다. 게다가, 세계유산 관광 목적지에서 오늘날의 청소년들은 내일의 지역 관광 기업가, 택시 운전자, 안내인, 호텔리어, 상점 주인, 정치 행위자 등이기도 하다. 탁월한 보편적 가치에 ‘정통한’ 청소년을 장려하고 세계유산지역에 대한 ‘주인의식’을 가짐으로써, 뢰로스는 더 지속가능한 미래 관광 목적지의 기둥을 세우기 시작했다.

또한 이 사례 연구는 장기적인 지속가능성과 긍정적인 결과의 극대화를 보장하기 위해 장기적인 교육 계획의 수립에 대한 중요성과 그 계획들을 지역의 주요 조직 문화에 뿌리내리게 할 필요성에 대해 몇 가지 의문을 제기한다. 인적·경제적 자원의 가용성, 관련 기관들의 장기적인 노력, 프로젝트 내용의 다양화 등을 평가하는 것은 이 계획들을 더 지속가능하게 만드는 데 도움이 될 수 있다.

“ 지역사회와 다양한 이해관계자들에 의해 높은 평가를 받았지만, 몇 년 전 이 세계유산지역은 보호 대상 건물들의 파괴와 관련된 심각한 보존 문제를 안고 있었다. ”

“ 지역의 주요 행위자들(지방정부, 박물관, 보존 단체, 학교 등)이 협력하여, 유산 보존 인식을 증진하고, 탁월한 보편적 가치의 보존을 촉진하며, 청소년(미래의 핵심적인 지역 이해관계자)을 중심으로 소통 역량을 강화하는 데 중점을 둔 프로그램들을 시작했다. ”



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료 UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

안내서 ⑥ 방문객과 소통



안내서 ⑤ 방문객과 소통

이 안내서는 방문객들과 소통이 왜 중요한지, 그리고 문화적으로 적절한 방식으로 소통을 어떻게 효과적으로 할 수 있는지에 대해 알려줄 것이다.

이것이 왜 중요한가?

관광을 더 지속가능한 것으로 만드는 것은 목적지에서 관광이 이루어지는 방식을 바꾸는 것을 의미한다. 이 중 일부는 인프라에 관한 것이겠지만, 대부분은 기업, 지역사회와 방문객이 하는 선택에 영향을 미치는 것이다. 관광을 지속가능하게 하기 위해서는 방문객과 효과적으로 소통해야 하며, 이는 **관광 기업과 해당 지역사회의 도움을 얻어야 한다는 것을 의미한다.**

1. 목적지가 따라야 할 명확한 스크립트와 모든 사람들이 이해할 수 있는 핵심 메시지를 가져라

유산 전문가, 관광 부문의 개인 및 해당 지역사회는 당신의 목적지에 관해 방문객이 **무엇을 알고 싶어하는지**(그리고 무엇이 필요한지)를 **확인하라**. 이것은 당신의 이야기가 무엇인지, 당신의 목적지에서 뛰어난 보편적 가치가 어떤 것인지 파악하는 것을 의미한다. 이것은 명확하고 간결하며 접근이 가능해야 한다. 이것은 학술적이고 기술적이며 지루해서는 안 되지만, 지나치게 단순해서도 안 된다.

만일 당신이 자원을 가지고 있다면, 주요 대상과 목표를 밝히는 **소통 전략을 개발하라**. 당신은 **유산지역 또는 더 넓은 목적지에 대한 해설을 만드는 데 도움을 주거나** 다른 사람에게 위탁할 수 있다. 훌륭한 세계유산지역들은 간단하고 접근하기 쉬운 ‘탁월한 보편적 가치’의 서사(narrative)를 개발했다. 예를 들면, 바덴 해 세계유산은 사람들이 이곳 생태계를 움직이게 하는 생물종을 경험하고 배울 수 있는 방식으로 간단한 이야기, 설명, 그리고 ‘5개의 작은 사파리’를 포함하고 있는 ‘바덴 해에 사는 5종의 작은 생물(Small Five in the Wadden Sea)’ 프로젝트를 통해 아동과 방문객에게 이 지역의 핵심 생물종을 설명하고 있다.

소통에는 명료성이 제일 중요하다. 최고의 목적지는 공항과 기차역에서부터 호텔 객실과 공공 영역에 이르기까지 목적지 내의 다양한 장소에서 자신들의 이야기를 어떻게 효과적으로 할 지 분석한다. **포괄적인 해설 전략**은 방문객을 목적지로 안내하고 배우도록 장려하는 데 **도움을 주는 경우가 많다.** 또한 이야기가 시간이 흐르면서 반복적으로 새로워지거나, 내용이 너무 풍부해서 방문할 때마다 완전히 새로운 경험을 하게 될 것이라고 믿으면서 방문객들이 **다시 오도록 격려해야 한다.**

“소통에는 명료성이 제일 중요하다. 최고의 목적지는 공항과 기차역에서부터 호텔 객실과 공공 영역에 이르기까지 목적지 내의 다양한 장소들에서 자신들의 이야기를 어떻게 효과적으로 할 지 분석한다.”

“이상적인 마케팅을 통해 지역사회를 함정에 빠트리지 않도록 주의하라. 이것은 방문객들이 일상적인 지역 생활의 현실을 경험할 때 놀라움과 실망으로 이어질 수 있다.”

목적지 마케팅에 참여하는 이해관계자들을 파악하고

그들과 협력하라. 대부분의 경우, 목적지에는 이미 마케팅 전문가와 마케팅 예산이 있으므로, 마케팅 커뮤니케이션이 전략에서 지속가능한 관광 목표를 달성할 수 있도록 **과정에 영향을 주는 것이 중요하다**(안내서 1과 안내서 2 참조). 지속가능한 관광 커뮤니케이션은 소비자들이 목적지를 선택하는 순간 시작되고, 그들이 집으로 돌아온 후에도 지속된다. 기대치가 이미 설정되어 있기 때문에, 그들이 목적지에 도착하기를 기다린다면, 선택에 영향을 주기에는 너무 늦은 경우가 많다.

지속가능한 관광을 하기 위해서는 방문객이 목적지의 가치, 독특성, 진정성을 이해하고 이를 반영하기 위해 그들의 태도와 행동을 바꾸어야 한다.

세계에서 가장 중요한 역사 장소들이 놀라운 경험을

제공하지만, 이 곳에서의 관광은 '모든 사람에게 무료'는 아니라는 점을 잠재적 방문객에게 분명히 하라. 유산이나 해당 지역사회에 적합하지 않은 제한과 특정한 행동들이 있다(사례 연구 '관광이 루앙프라방 승려에게 미치는 영향' 참조). **인식을 높이는 것은 방문객이 일생에 단 한 번의 유일한 경험의 일부로서** 제약을 수용하는 방식으로 이루어질 수 있다.

당신의 접근 정책에 대해 명확히 하라.

당신은 방문객이 원할 때는 언제든지 올 수 있도록 개방할 것인가? 모든 제한 사항이 명확한지 확인하라.

방문객들은 입장권이 필요한가?
그렇다면, 방문객에게 사전에 알려줘라.

당신은 단지 숙박 방문객만을 원하는가?
숙박이 가능하고 당일 방문을 허용하지 않는 시스템을 만들어라.

정책은 유산지역, 지역 관광 부문 및 지역사회에 적합해야 한다. **그것은 또한 충분히 생각하고 적절히 소통되어야 한다.** 그렇지 않으면, 모든 관광은 좋은 관광이라는 나태한 가정에 빠진다.

세계유산지역을 마케팅할 때, 단지 방문의 즐거움만이 아니라 오늘날의 사회적, 문화적 및 환경적 현실에 관해 무엇인가를 전달하는 것이 중요하다.

2. 목적지의 관광 마케팅이 세계유산 지위의 잠재적 부가 가치를 이용하도록 하라

브랜드가 없었다면 목적지를 무시했을지도 모르는 사람들을 비롯하여, 국내외 시장에서 문화 관광객들을 끌어들이기 위한 **강력한 브랜드가 세계유산**이라는 점을 제시하는 실제 증거들이 늘어나고 있다. **이 문화 관광객들은 더 많이 지출하고, 더 오래 머물며,** 지속가능성과 탁월한 보편적 가치 및 해당 지역의 문화에 대해 관심을 가질 가능성이 더 높다. **유네스코 브랜드를 도입하는 것은 일부 목적지들에게는** 지속가능한 발전을 지원하는 방식으로 방문객의 관심을 바꿀 수 있는 기회가 될 수 있다.

방문객 시장의 세분화는 매우 중요하다. 모든 방문객이 생태 발자국, 문화 발자국에서 또는 경제적 영향에서 다 똑같은 것은 아니다. 어떤 유형의 방문객들은 다른 사람들보다 훨씬 더 큰 생태 발자국이나 문화 발자국을 남길 것이고, 또 어떤 방문객들은 훨씬 더 많은 수익을 창출할 것이다. 당신의 목적지 전략에 맞는 **시장 부문들과 소통하라.** 이것은 더 적은 방문객을 의미할 수도 있지만, **더 큰 경제적 이익을 가져올 수도 있다.**

관광 기업들이 마케팅에서 유네스코 세계유산 지위를 부각시킬 수 있는 잠재적 가치를 이해하고, 지속가능한 관광 관리에 적극적인 역할을 하는 보다 지속가능한 기업이 되도록 함께 노력해라. **예를 들어,** 필리핀의 비간(Vigan)과 같은 몇몇 유산지역들은 그 곳의 잠재적인 이익과 탁월한 보편적 가치를 이해할 수 있도록 기업 교육을 제공했다.

목적지의 마케팅 전문가들은 **유산지역에 관한 소통이 전략적이어야 하고** 지속가능성을 장려해야 한다는 점을 이해하도록 하라. 마케팅은 투자 수익을 제공해야 하지만, 목적지에 관한 **중요한 메시지를 전파하고,** 기금 조성이나 기타 전략적 가치 활동에 중요한 방문객과의 관계도 수립할 수 있다. **그것은 단순히 휴일을 파는 것이 아니다.** 지속가능성을 증진하는 것이 고통스러운 의무가 아니라 수준 높은 관광의 일부라는 점을 관광 분야에서 보여줄 수 있어야 한다.

3. 유산지역을 쉽게 이해하도록 만들어라

유산지역에 **관한 핵심 정보**를 하나의 접근 가능한 형태나 장소로 **모으는 것이 중요하다**. 좋은 해설은 세계유산지역으로서 하나의 의무이다. 방문객들은 그들이 읽을 수 있는 언어로, 그리고 집에서 접근할 수 있는 방식으로, 필요한 실질적인 정보를 쉽게 찾을 수 있어야 한다. 간단히 말해서, 이것은 일반적으로 어떤 형태의 웹사이트나 소셜 미디어를 의미한다.

모든 세계유산지역에는 최소한의 기본적인 웹사이트가 있어야 한다. 그러나 놀랍게도, 방문객들이 간단한 웹 검색을 통해 쉽게 찾을 수 있는 언어로 이용할 수 있는 웹사이트를 가지고 있는 세계유산지역은 거의 없다. 만일 당신이 방문객과 대화할 수 있는 능력을 극대화하려면, 지속가능성을 주류로 만들어라. 다시 말해, 지속가능성을 사람들이 목적지의 기본에 대해 배우는 방법의 일부로 만들어라. **활동적인 목적지 웹사이트**는 교통, 숙박시설, 음식과 음료, 소매 매장, 레저, 지역사회와 문화 등을 포함하여, 사람들이 필요로 하는 모든 범위의 **정보를 제공한다**. 웹사이트 템플릿(template)은 아주 적은 비용으로 혹은 무료로 전 세계 대부분의 지역에서 쉽게 이용할 수 있으며, **세계유산지역이 되는 것만으로도** 상당한 수의 트래픽을 유도할 수 있다.

멀리서 사물을 체험하고 싶어하는 사람들에게도 **가능한 한 쉽게 접근할 수 있는 이야기는 필요하다**. 모든 범위의 **미디어를 사용함으로써**, 한 가지 종류의 해설에 접근할 수 없는 사람들도 다른 방법으로 배울 수 있는 기회를 가질 수 있다. 상당수의 관심을 가진 사람들이 유산지역의 즐거움을 제한하는 신체적 또는 시각적 장애를 가지고 있을 수 있다는 점에 유의하여, **대안을 제공하라**. 많은 사람들이 실제로 방문하지 않고도 그 지역의 유산 가치에 대해 배우고 참여하기를 원할 수 있기 때문에, 온라인에서 최대한 좋은 존재감을 보여주는 것이 필요하다.

보존 전문가, 관광 부문 전문가, 해당 지역사회와 협력하여 **기본 원칙이나 행동 강령을 개발하는 것**은 가치 있는 활동이 될 수 있다. 즉, 목적지에서 무엇이 적절한 행동이고 무엇이 적절하지 않은 행동인지에 관한 의미 있는 논의에 **이해관계자들을 참여시킨다**. 많은 방문객들은 해당 지역의 사회적 및 문화적 관습에 대해 설명을 듣고, 자신들이 무심코 유산지역을 어떻게 훼손시킬 수 있는지 알고 나면 안심하게 된다. 당신이 인식해야 할 요점은 **행동 강령이 소름만 돋는** 것이다. 팸플릿처럼 인쇄된 긴 목록을 작성하려는 유혹이 있겠지만, 그 효과는 제한적이다. 대신에, **매우 간단한 5개 항의 행동 강령을 개발하고** 지역민을 소통자로 만들어라. **예를 들면**, 모든 택시 운전사들은 5가지의 좋은 행동을 택시 내부에 눈에 띄게 붙여 놓을 수 있다. 유산지역 및 기타 현지 명소들을 돌아다니는 방법과 같이, 방문객에게 필요한 간단한 정보를 제공하라. **기본적인 지도를 제공하는 것도 잊지 마라**.

이것은 수행해야 하는 핵심 기능이다.

당신은 방문객이 원할 때는 언제든지 올 수 있도록 개방할 것인가? 모든 제한 사항이 명확한지 확인하라.

그들은 입장권이 필요한가?
그렇다면, 방문객에게 사전에 알려줘라.

당신은 숙박 방문객만을 원하는가?
숙박이 가능하고 당일 방문을 허용하지 않는 시스템을 만들어라

“ 모든 세계유산지역에는 최소한의 기본적인 웹사이트가 있어야 한다. 그러나 놀랍게도, 방문객들이 간단한 웹 검색을 통해 쉽게 찾을 수 있는 언어로 이용할 수 있는 웹사이트를 가지고 있는 세계유산지역은 거의 없다. ”

방문객이 말하는 언어(문자 또는 시각 언어)로 정보를 이용할 수 있게 하는 것도 물론 매우 중요하다.

방문객이 도착하기 전에 지속가능한 교통과 숙박시설을 선택하도록 도움을 주라. 방문객이 방문하기 전에 이용하는 웹사이트를 통해 당신의 제안을 공유하고, 진행 중인 대안을 전달하며, 그 대안을 이용할 경우 어떤 혜택이 있는지 밝혀라.

그것들은 더 저렴한가?

그것들은 더 좋은 경험을 제공하는가, 아니면 독특한 경험을 제공하는가?

그것들은 더 책임감 있고, 흥미로우며, 지역민에게 더 효과적으로 혜택을 가져다주는가?

사람들에게 좋은 이유를 제시하라. 텍스트가 많은 해설 게시판을 해결책으로 사용하지 마라. **세상은 변하고 있으며,** 텍스트로 가득한 해설은 언어 장벽 때문에 많은 세계 방문객들에게는 접근이 어려울 수 있다. 해설 게시판이 필요한 장소가 있기는 하다. 하지만 **많은 박물관과 방문객 명소들은 이런 접근방식에서 멀어지고 있다.** 대신에, 그곳들은 그 이야기를 **글로 쓴 해설보다는 사람들을 통해** 유산지역 전체에 걸쳐 좀 더 창의적으로 말하고 있다. 많은 유산지역에는 해설과 스토리텔링에 중요한 역할을 하는 안내자 네트워크가 있다. 이들은 **안내 단체들과 협력하여** 안내자의 업무를 수행하는 데 필요한 교육 및 인증을 받을 수 있다.

지속가능성을 목적지의 소통에 주류화하라. 만일 핵심적인 지속가능성 메시지가 해설에 포함되면, 이 개념으로 방문객의 수는 극대화될 수 있다. 당신이 가장 원하지 않는 일은 정보가 파편화되어 여러 장소로 흩어져 주요 메시지들이 소음 속에 사라지는 것이다. **독특성, 진정성, 장소성(sense of place)은 목적지의 주요 마케팅 자산이다.**

당신의 세계유산 지위를 이용하여 미디어의 관심을 끈 다음에, 미디어와 협력하여 더 많은 대중에게 핵심 메시지를 전달하라. 이것은 **미디어에** 적절한 이야기를 **제공하고, 미디어와 협력하여** 보도 자료 등의 작성을 통해 서사를 형성하는 것을 의미한다.

‘패키지’ 경험을 만들기 위해 다른 사람들과 협력하라. 세계유산지역을 독특한 방법으로 경험하거나 틈새 이익을 추구하고자 하는 사람들을 위한 시장이 점점 늘어나고 있다. 같은 지역의 다른 유산지역 또는 주제별로 연결된 다른 유산지역과 협력함으로써, 유산지역을 **보다 넓은 여정의 일부로** 이해하고 방문하기를 원하는 **방문객들의 흥미를 끌 수 있다.**

“당신이 인식해야 할 요점은 행동 강령이 소통만큼 좋다는 점이다. 팜플렛처럼 인쇄된 긴 목록을 작성하려는 유혹이 있겠지만, 그 효과는 제한적이다. 대신에, 매우 간단한 5개 항의 행동 강령을 개발하고 지역민을 소통자로 만들어라. 예를 들면, 모든 택시 운전사들은 5가지의 좋은 행동을 택시 내부에 눈에 띄게 붙여 놓을 수 있다.”

“당신의 세계유산 지위를 이용하여 미디어의 관심을 끈 다음에, 미디어와 협력하여 더 많은 대중에게 핵심 메시지를 전달하라. 이것은 미디어에 적절한 이야기를 제공하고, 미디어와 협력하여 보도 자료 등의 작성을 통해 서사를 형성하는 것을 의미한다.”

4. 창의적이 되어라 — 방문객의 경험을 전 생애 주기에 걸쳐 모든 방법으로 소통하라

방문객이 목적지에 도착할 때쯤이면, 그들의 일정과 목적지에서 할 수 있는 것과 할 수 없는 것에 대한 인식을 형성하기에는 너무 늦을 수도 있다. 따라서 **관광 안내 책자, 예약 웹사이트 또는 방문객들이 여행 전에 사용할 다양한 다른 미디어를 통해 그들에게 당신의 핵심 메시지를 전달하라.** 이것은 이해관계자들이 협력해야 하는 또 다른 이유다. **‘관광’은 실제 방문보다 몇 달 앞서서 시작되며(예: 온라인 연구를 통해), 여행을 통해, 목적지 자체의 시간 속에서, 그리고 여행 이후에도 이어지는 경우가 많다.** 사람들이 집으로 돌아가면 유산지역, 유산 그리고 탁월한 보편적 가치에 관해 더 많이 배우고 싶어할 수도 있다. **관심을 지속시키고 방문 후에도 접촉할 수 있다는 것은** 기금 모금과 같은 몇몇 전략적 목표의 핵심이다. 점점 더 많은 사람들이 공항에서, 기차에서, 그리고 자동차 안에서 온라인 상태에 있기 때문에, 그런 장소에서 사람들과 소통할 수 있다는 것은 가치 있는 일이다.

당신의 스토리텔링과 해설 시설을 가장 효과적으로 활용할 수 있는 방법을 알아내라. 좋은 세계유산 목적지들의 경우, 많은 박물관과 방문객 센터는 모두 유산지역의 이야기에 대해 보완적이지만, 다양한 요소를 전달하고 있다. **예를 들면,** 영국의 하드리아누스 방벽(Hadrian's Wall)에 관한 해설은 방벽의 여러 지점에서 로마 생활의 다양한 요소들을 탐색한다. **목적지 내의 박물관과 방문객 센터는 동일한 목적지에 대해 상호 이익이 되는 측면에서 인식되도록 지원되어야 한다.** 박물관과 방문객 센터는 이야기의 폭을 넓히고 방문객의 경험을 심화시키기 위해 함께 노력해야 한다.

일부 목적지들은 명시적으로 방문객 해설 센터 또는 스토리텔링 허브로부터 혜택을 받지만, 많은 사람들은 해설 센터가 유산지역에 필요한 전부라고 잘못 생각하고, 그 시설의 중요성을 과대평가한다. 탁월한 보편적 가치와 주요 메시지들을 전달하는 다른 방법들은 많이 있다. 당신의 방문객 중 적은 비율이 유산지역의 ‘탁월한 보편적 가치’ 전용 박물관에 가기를 원하는지, 또는 방문객 중 많은 비율이 주역 서사에 대한 기본적인 이해를 가지고 목적지를 떠나기를 원하는지 스스로 물어보라. **만일 대부분의 방문객이 무언가 배우는 것을 원한다면,** 당신은 방문객 센터 그 이상의 것들을 통해 소통할 필요가 있을 것이다.

소통은 세계유산지역에서 시작하고 중단되는 것이 아니다. 만일 당신이 목적지 전체를 활용하지 않는다면, 당신은 행동과 이해에 전략적 변화를 가져올 수 있는 엄청난 기회를 놓치고 있는 것이다. 한 연구에 따르면 **짧은 휴일 중 10% 이상을 박물관과 미술관에서 보내는 것으로 나타났.** 이는 휴일 경험의 90%가 소통의 순간으로서 손실될 수 있다는 것을 의미한다. **기업 및 해당 지역사회와 협력하여 방문객에게 핵심 메시지를 전달할 수 있는 기회를 파악하라.**

일부 목적지에서는 이제 공항과 기차역, 호텔 객실, 술집, 식당에서 방문객과의 소통을 통해, 그리고 전체 방문객의 경험에 널리 퍼져 있는 해설과 스토리텔링에 대한 독창적인 접근을 통해 지금 놀라운 일들이 일어나고 있다.

지속가능한 선택을 하기 위해서, **방문객이 이해하기를 바라는 것과 알아야 할 실제적인 사항에 대해 생각해 보라.** 그런 다음, 그들에게 다가갈 수 있는 창의적이고 영감을 주는 방법을 찾아라. 그것은 복잡할 필요가 없다. 그것은 — 예를 들어, 식당의 식탁보나 화장실의 벽 위에 탁월한 보편적 가치에 대한 설명을 표시하는 것 등 — 가장 소박한 매체를 통해서도 가능하다.

대다수의 방문객들에게 다가갈 수 있는 최고의 미디어를 확인하고, 사용하며, 창의적이 되어라! 방문객들은 당신의 말을 경청할 의무가 없다. 그것은 선택이며, 당신은 방문객들을 공략하는 다른 많은 정보원들과 경쟁하고 극복해야 할 것이다. **소통이 효과가 있는지에 대한 유일한 척도는 사람들이 메시지를 받고 그것에 따라 행동하는지의 여부이다.** 어떤 목적지들은 목적지의 택시 운전사를 탁월한 보편적 가치의 해설사로 변모시키거나 또는 휴대폰 앱 등의 신기술을 활용하는 등 저기술 및 저비용의 해결책으로 놀라운 일들을 하고 있다. 페이스북, 트위터, 링크드인 등의 많은 소셜 미디어 플랫폼은 기본적으로 사용자에게 무료이다. **간단하게, 그리고 기술적으로 생각하라.** 가이드 로프에서부터 사람들이 줄 서는 바닥, 공항의 벽, 호텔 객실의 인쇄물, 맥주잔 받침에 이르기까지 모든 것을 간단하면서도 기술적으로 생각하라. **문자화된 안내는 제한된 가치를 지닌 것이므로 시각적 해설을 시도하라.** 지역 예술가 또는 미술 단체와 협력하여 새로운 시각과 새로운 소통 방식을 배워라.

소통의 목표는 잠재적 방문객을 거의 알지 못하는 상태에서 사람과 장소를 더 깊이 이해하는 상태로 변화시키고, 방문하는 동안 좀 더 지속가능한 방식으로 적극적으로 행동하고, 궁극적으로는 목적지의 옹호자이자 잠재적 기부자가 되는 것이다. 우리는 이것을 **‘참여 사다리’라고 부르는데,** 훌륭한 목적지들은 마케팅, 유산지역 보호, 상품에 가치 부여, 그리고 효과적인 모금을 통해 이것을 정말로 잘 해내고 있다.

“ **소통의 목표는 잠재적 방문객을 거의 알지 못하는 상태에서 사람과 장소를 더 깊이 이해하는 상태로 변화시키고, 방문하는 동안 좀 더 지속가능한 방식으로 적극적으로 행동하고, 궁극적으로는 목적지의 옹호자이자 잠재적 기부자가 되는 것이다.** ”

5. 가장 적절한 지역에서 유산지역과 그 탁월한 보편적 가치에 대한 해설을 하라

유산지역을 훼손시킬 가능성이 적은 장소에 방문객을 모으기 위해 스토리텔링과 해설을 사용하라. 유물과 탁월한 보편적 가치의 속성은 방문객의 압력에 민감한 경우가 많으므로, **목적지 중 덜 민감한 지역에서** 이야기를 함으로써 **방문객의 체류 시간을 늘리는 것이 종종 유익하다**(안내서 8: 방문객 행동 관리' 참조).

6. 지속가능한 관광에 대한 핵심 메시지의 소통을 외부에 위탁하라

목적지에서 방문객과의 소통의 대부분은 유산 전문가가 아니라 관광 전문가에 의해 이루어지기 때문에, **관광 전문가가 핵심 메시지를 전달할 수 있도록 교육하고 도와야 한다. 지역사회의 안내자들은** 사람들을 맞이하는 사람으로서 그들이 환대받는다고 느끼게 할 뿐만 아니라, 목적지를 설명하고, 선택하도록 도와주며, 방문객 선물과 같은 특정 형태의 모금에도 중요한 역할을 할 수 있다(안내서 9: 자금 및 투자 확보' 참조)

안내자들이 유산지역의 탁월한 보편적 가치에 대한 서사를 설명할 수 있도록 **간단하고 접근 가능한 훈련 과정을 목적지를 위해 개발하는 것이 유용할 수 있다. 당신은 유산지역에 대한 안내를 받고, 관리 문제(예: 성수기의 혼잡)에 대한 설명을 듣고, 방문객이 그 지역 관리에 도움이 되는 선택을 하도록 조언을 구할 수 있다.** 예를 들면, 방문객들을 목적지 전역에 걸쳐 있는 많은 명소에 분산시키고, 성수기의 혼잡을 줄이며, 지역 산물, 제품 및 서비스의 구매로 발생하는 경제적 이익을 확산시키는 데 도움이 될 수 있다.

많은 경우, **호텔과 교통 제공업체들이 이미 방문객에게 마케팅, 예약 및 확인 이메일을 보낼 것이기 때문에, 이런 기존의 통신에 편승할 만한 가치가 있다.** 그들은 객실이나 다른 장소에서 일정 안내를 제공할 것이기 때문에, 소통에서 유산에 관한 지식을 향상시킬 수 있도록 **기업과 협력하라.** 대신에, 유산지역 관리를 개선하기 위한 정보를 텍스트로 전달하여 **도움을 요청하라.**

해당 지역 내 또는 주변에서 자라는 모든 아동들이 유산지역, 탁월한 보편적 가치에 대한 서사 및 관리 압력을 이해할 수 있도록 **지역 학교 및 대학들과 협력하라.** 이것은 물론 학문적 활동으로 그 자체로서 중요하고 가치가 있지만, **지속가능한 목적지의 미래를 위한 기초를 다지는 것이기도 하다.** 오늘날의 아동들은 내일의 기업가, 택시 운전사, 안내자, 호텔 경영자, 상점 주인 등이 될 것이다. 지역민들이 강력하고, 열정적이며, 박식한 전달자가 되도록 교육하고 지원함으로써 장기적인 기반을 마련하는 것이 중요하다. 이것은 다음 세대를 중요한 핵심 메시지의 전달자로 바꾸는 일에 관한 것이다.

7. 방문객들과 지속적인 관계를 구축하기 위해 커뮤니케이션을 이용하라

방문객들의 방문 이후에 그들과 소통을 지속하라. 결국, 당신 목적지의 방문객들은 즉각적인 수익과 지원의 원천은 아니다. 그들은 종종 장기적인 전략적 문제들을 해결하는 열쇠이기도 하다. 훌륭한 **목적지와 훌륭한 관광 기업들은** 상업적 이유와 전략적 가치를 위해 방문객들의 연락처를 가지고(그들의 허락 아래) 그들과 계속 연락을 취한다. 보존 프로젝트에 기부했거나 자원 봉사를 했거나 또는 단순히 해당 지역사회와 그곳의 경제적 어려움에 관심을 보인 방문객들은 기꺼이 목적지와 그곳의 보존에 기부를 하거나 돕거나 옹호할 수 있다.

문화 방문객들은 흔히 교육 수준이 높고, 부유하며, 고도로 숙련된 사람들로서, 목적지를 도울 수 있는 잠재적 자원으로 간주되어야 한다. 이들 중 많은 사람들은 목적지에서 인생을 바꾸는 경험을 하게 될 것이며, 만일 유산지역의 요구를 이해하고 그들의 기술이 해당 지역의 보존에 어떻게 도움이 될 수 있는지 알게 된다면, 기꺼이 돕고자 할 것이다(체류 중이나 그 이후에). 자원이 거의 없거나 극복하기 어려운 듯한 난제를 가진 유산지역들의 경우, 이것은 어떤 필수적인 과업을 수행하는 하나의 방법일 수 있다. **어떤 방문객들은 기업의 사회적 책임(Corporate and Social Responsibility) 프로그램을 가진 회사에서 일할 수 있으며, 보존이나 지역사회 개발 프로젝트를 위해 폭넓은 지원과 자원을 요청할 수도 있다.**

방문객들이 집으로 돌아간 후에도 계속 세계유산지역의 '친구'나 지원자가 될 수 있는 방법들을 개발하라. **소셜 미디어를 활용하여 도전과제, 성공 및 이니셔티브를 공유하라.** 사람들이 유산지역의 관리에 관심을 가지고 기여하는 전 지구 가족의 소중한 구성원이 된 것처럼 느끼도록 열심히 노력하라. 이것은 일부 유산지역에게는 **잠재적으로 엄청난 미개발 자원이다.** 그것은 자원 봉사자의 관리로 이루어지는 비용이 저렴하고 사용자가 생성한 것이거나 또는 회비와 전문 관리로 이루어지는 좀 더 전문적인 것일 수 있다. **유산지역 마다 서로 다른 해결책이 적합할 것이다.**

안내서 ⑤ 사례 연구

뢰로스 광산 도시와 그 주변 (노르웨이)

기본 상황

고대 기념물 및 건축물 조사단(노르웨이 문화유산관리국)이 뢰로스 광산 유산의 잠재적 가치를 처음으로 이해한 것은 지난 1922년이였다. 당시에 이 지역의 주요 정치 이해관계자들은 보존의 중요성을 이해하지 못하고 우선순위가 근대성과 도시 개발에 있다고 믿었음에도 불구하고, 8개 건물의 보호에 관한 권고안이 발표되었다. 이런 출발점에서부터 많은 것이 이루어졌는데, 특히 뢰로스가 유네스코 세계유산목록에 포함되어(1980년) 이 도시의 독특한 가치가 인정된 이후 더욱 그렇다. 그러나 오늘날까지 여러 상황들이 뢰로스의 탁월한 보편적 가치를 위협하고 있다. 관광이 주요 경제 활동 중 하나가 되면서(매년 약 100만 명의 방문객), 관광 이해관계자들과 방문객들이 보존과 지속가능성에 전념하도록 장려해야 할 중대한 필요성이 제기되고 있다.

무슨 일을 했나?

‘목적지 관리 조직(Destination Management Organization, DMO)’인 ‘목적지 뢰로스’는 ‘좋은 호스트가 되기 위한 지식’ 프로그램을 개발했다. 이 프로그램을 통해 목적지의 주요 관광 행위자들 중에서 뢰로스의 역사적 및 문화적 정체성에 대한 지식을 촉진하고 인정하는 관광 관련 사업을 위한 인증 제도를 도입하였다. 2012년에, ‘목적지 뢰로스’는 세계여행관광협회(WTTC)로부터 ‘내일을 위한 목적지 책임 관리 관광상’을 수상하여 **국제적으로 인정을 받았다.**



전략적 우선순위

관광 관련 이해관계자들 사이에 유산지역의 탁월한 보편적 가치에 대한 이해를 증진한다.

탁월한 보편적 가치에 대한 소통 노력을 관광 기업 및 핵심 관광 행위자에게 아웃소싱한다.

주요 마케팅 이해관계자들에게 영향을 주어 방문객이 인식하는 메시지에 영향을 미친다.

목적지 전체가 신뢰할 만하고, 일관성 있으며, 탁월한 보편적 가치 지향적인 메시지를 공유하도록 한다.

주요 이해관계자들 사이에 지속가능한 관광의 원칙을 보급한다.

목적지 기업 간에 팀 정신을 만들어 공동 목표를 향해 노력한다.

방문객의 만족도, 관광 이익의 분배 및 체류 기간에 직접적인 영향을 미친다.

무슨 효과가 있었나?

관광, 상업 및 정부 관련 종사자들은 지역사회와 역사에 관한 초기 과정을 수강해야 하며, 이 과정은 그들이 자신들의 역사에 대한 지식과 자부심을 공유하는 데 도움이 되었다.

이 과정을 수강하는 기업과 개인은 서로에 대해 알고 배우게 되며, 이는 그들이 목적지가 제공해야 하는 모든 것을 명확하게 파악하도록 돕는다. 이 과정을 통해, 그들은 서로의 상품과 서비스를 판매하며, 일관되고 다양하며 완전한 정보를 제공할 수 있는 하나의 '목적지 팀'으로 활동할 수 있을 것이다.

인증을 받으려면 각 참가자는 뢰로스에서 제공되는 5가지 필수 가이드 여행 및 명소가 포함된 '쿠퍼 카드(Cooper card)'를 작성해야 한다. 이 아이디어는 관광에 종사하는 모든 사람들이 목적지에서 제공되는 활동들을 직접 체험했기 때문에 '열정'을 가지고 목적지를 판매할 수 있다는 것이다.

인증 프로그램을 수료한 후, **각 참가자는** 주요 행위자 간의 공동 가치와 관련된 자부심과 정체성을 장려하는 **'말굽 핀'**(이 지역의 공통의 역사 및 정체성과 직접 관련된 상징)을 받는다.

어려운 점은 무엇이었나?

다른 많은 세계유산지역에서와 마찬가지로, **뢰로스의 등재와 더불어 이에 수반되는 보존 의무는 뢰로스에서 거주하고 일하는 사람들에게 하나의 제약으로 여겨져 왔으며,** 역사적 자산들은 새로운 무역이나 산업 기회들과 경쟁할 때 손해를 보는 경우가 많았다.

어떻게 지지를 얻었나?

다중 이해관계자 및 지역사회와의 포용적 관리 접근방식으로 뢰로스는 살아있는 관광 목적지가 될 수 있었다. 이곳에서의 관광 활동은 방문객의 만족도를 보장하고, 관광이 지역민에게 가져다주는 광범위한 이익을 창출하려는 목표를 가지고 관리되고 있다.

'좋은 호스트가 되기 위한 지식', '주택 입양하기' 및 '세계유산을 당신의 손 안에' 등과 같은 교육 및 소통 사업들은 뢰로스의 보존, 관리, 홍보에 지역민의 역량을 강화함으로써 이 유산지역의 탁월한 보편적 가치를 **이해하고 평가하는 데 기여하고 있다.**

결과는 무엇인가?

지금까지 **100개 이상의 기업들이 '좋은 호스트가 되기 위한 지식' 인증 프로그램에 참여했고,** 400명 이상의 직원이 등록했다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

뢰로스의 사례는 관광 이해관계자들 내에서 세계유산지역과 탁월한 보편적 가치의 **이해와 평가를 장려하는 것은 물론, 확산에 참여시키는 것이 어떻게 유산 보존뿐만 아니라 보다 책임 있는 관광 운영 및 방문객 행동을 증진시키는 강력한 도구가 될 수 있는지**를 보여주는 예다. 게다가, 탁월한 보편적 가치에 대한 정보를 잘 알고, 일관된 방식으로 목적지의 관광 제안을 알게 되고, 만족스러운 경험을 할 가능성이 더 높은 방문객들은 '유산 옹호자' 및 잠재적 목적지 마케팅터가 된다.



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료
UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

안내서 ⑥ 관광 인프라 개발 관리



안내서 ⑥ 관광 인프라 개발 관리

이 안내서는 인프라가 지속가능한 관광에 중요한 이유와 적합한 인프라 개발 과정을 시작하는 방법을 알려줄 것이다.

이것이 왜 중요한가?

세계여행관광협회(World Travel and Tourism Council, WTTC)에 따르면, 관광 성장과 성과에 있어 가장 중요한 단 한가지 핵심 요소는 인프라라고 한다. 관광객이 실제로 유산지역에서 쓰는 부분은 전체 지출액 중 극히 일부분이다. 주요 관광 지출은 교통, 여행, 숙박, 음식과 음료, 소매 매장, 여가 등에 쓰인다. 관광 시장을 이해하는 것이 일반적으로 유산 관리자의 일은 아니지만, 방문객들로부터 최대의 경제적 이익을 얻기 위해서는 더 많은 금전적 가치를 돌려주는 상품, 서비스 또는 파트너십을 개발해야 한다. 이러한 추가적 수익은 다시 유산지역 관리와 지속가능성을 뒷받침할 것이다.

목적지의 상업적 현실을 인식하고 목적지 개발을 수행해야 한다. 어떻게 하면 유산지역 및/또는 지역사회에 도움이 되도록 관광객의 지출 증가를 지속가능하게 촉진할 수 있는가? 또한 일부 지역사회에서는 관광으로 인해 특히 성수기 동안 인구가 엄청나게 증가하는 경우가 많으며, 이는 목적지 전체의 지속가능성에 대한 많은 문제를 일으킨다는 사실을 인식해야 한다.

1. 인프라가 미래 관광 개발의 목적에 부합하고, 탁월한 보편적 가치에 부정적인 영향을 미치지 않도록 종합계획을 시작하라

향후 목적지의 물리적 개발에 영향을 미칠 수 있는 주요 이해관계자들을 파악하라. 1단계와 2단계에서는 관광 성장이 목적지에서 적절하고 관리가능한지 여부, 그리고 이것이 일어날 수 있는 최상의 방법을 수립해야 한다. 이는 종종 인프라 개발의 관리에 장기적인 접근을 요구한다.

일부 유산지역은 방문객 수가 연간 20-40% 증가함에 따라, 이들 목적지는 이에 대응하기 위해 증가 축소나 인프라 개발에 대해 중요한 결정을 내려야 할 것이다. 물, 쓰레기, 교통, 관광 추세 및 시장 분석의 전문가를 참여시켜 목적지의 여러 요소들이 효과적으로 상호 연계되도록 할 필요가 있다.

현재의 관광 부문을 더 지속가능하게 하기 위해 무엇이 필요한지, 그리고 예상하거나 원하는 방문객 수 증가를 위해 무엇이 필요한지 파악하는 것으로 시작하라. 실현이 불가능한 목표를 세우는 것은 무의미하지만, 현재 또는 미래 수요가 현재의 인프라 수용력을 초과한다면 무엇인가는 포기되어야 한다. 이는 방문객 수 관리를 위한 어떤 형태의 통제 또는 새로운 인프라의 필요성을 의미할 수도 있다.

사람들이 유산지역에 올 수 있는 방법이 없거나 머물 곳이 없다면 — 당신이 아무리 방문을 권장한다 해도 — 그들은 방문할 수가 없다. 많은 목적지는 성수기에 객실 점유율이 높아서 (신규 호텔 없이는) 더 많은 방문객을 유치할 수 없다. 여분의 수용 능력이 없거나 수용 능력을 늘리는 것이 지속가능하지 않다면, 목적지는 다음 두 가지의 선택권이 남아있다.

“일부 유산지역은 방문객 수가 연간 20-40% 증가함에 따라, 이들 목적지들은 이에 대응하기 위해 증가 축소나 인프라 개발에 대해 중요한 결정을 내려야 할 것이다. 물, 쓰레기, 교통, 관광 추세 및 시장 분석의 전문가를 참여시켜 목적지의 여러 요소들이 효과적으로 상호 연계되도록 할 필요가 있다.”

비수기에 방문객을 유치하기 위해 당신의 세계유산과 유산지역에 관한 이야기를 이용하라. 그러면 지역민의 관광 일자리를 일년 내내 유지할 것이다.

단지 방문객 수를 늘리려고 하지 마라. 대신에 세계유산 지위를 하나의 동력으로 삼아 방문객의 관심을 더 고급스럽고, 더 공감적이며, 더 지속가능한 방문객으로 변화시키기 위한 전략을 개발하고 실행하라.

호텔 인프라가 미흡하거나 전무한 일부 유산지역은 ‘홈스테이’ 제도를 만들어 방문객이 현지인 집에 머물도록 한다. 이는 방문객 지출 중 해당 지역사회가 차지하는 부분이 더 늘어나는 것을 의미한다.

지속가능한 관광으로 만들기 위해서는 이산화탄소 배출과 혼잡을 최소화하기 위해 교통 인프라에 대해 신중하게 생각해야 한다. 또한 숙박시설의 경우, 물, 재생 기술, 음식물과 폐기물 관리에 대한 모범적인 관리 사례와 전략적 사고를 통해 **생태 발자국을 최소화하는 것이 필요하다.** 폐수, 고형 쓰레기와 다른 형태의 공해(빛 공해, 소음 공해 등)의 처리, 재사용, 혹은 안전한 배출을 위한 적절한 시스템의 필요성에 대해 **분명한 지침을 관광업체에 제공하라.** 또한 **기업이 에너지 절감과 지속가능성 약속을 홍보하도록 장려하라.** 인프라 분석이 관광을 넓은 의미에서 바라보지 않는다면, 그 분석은 결함이 있고 제대로 개발되지 않을 것이다.

“호텔 인프라가 미흡하거나 전무한 일부 유산지역은 ‘홈스테이’ 제도를 만들어 방문객이 현지인 집에 머물도록 한다. 이는 방문객 지출 중 해당 지역사회가 차지하는 부분이 더 늘어나는 것을 의미한다.”

2. 목적지에 대한 공간 종합계획을 개발하라

세계유산지역의 한계점과 책임을 고려하는 **종합계획 과정에 투자하라.** 많은 목적지들은 수억 달러의 자본 비용이 드는 개발을 경험하게 될 것이다. 이러한 투자 규모를 감안할 때, 성장의 매개변수를 설정하는 종합계획을 갖추는 것은 **상업과 보존 모두의 관점에서 합리적이다.** 이를 위해서는 **종종 전문가의 지원이 필요하거나 또는 적어도 모든 사람들이 명확히 이해할 수 있는 계획을 개발하기 위해 협력할 수 있는 유산 전문 직원과 계획가의 공동 노력이 필요하다.**

일들이 일어날 수 있는 곳과 일어날 수 없는 곳

개발에 대한 요구 사항

이런 결정들이 내려진 이유

이해관계자들이 **목적지의 미래는 목적에 맞게 형성되고, 영향을 받으며, 궁극적으로 설계될 수 있다고 믿는 것은** 아주 중요한 일이다. 이것이 바로 **훌륭한 목적지들이 그들이 원하는 결과를 만들어내는 방법이다.** 다시 말해, 중요한 유산을 보호하고, 보존하며, 존중하는 동시에 해당 지역사회가 원하는 결과를 제공하는 **발전적 관광 비전을 개발하는 것이다.** 대안은 환경 보호론자들이 관광 개발의 부정적 영향에 대해 대응적 싸움을 벌이는 자유방임적 접근방식이다.

관광 기업, 지역사회, 환경 보호론자 모두가 목적지의 해당 지역에 어떤 식의 개발이 적합한지 알 수 있도록 종합계획을 공개한다. **어떤 관광 기업도 소재지에 따라 성장이 제한될 가능성이 있다는 것을 반기지 않겠지만,** 유산지역의 탁월한 보편적 가치에 미칠 수 있는 부정적 영향 때문에 승인 받지 못할 것 같은 계획이나 구상에 큰 금액을 투자하는 것은 더더욱 그럴 것이다. 때로는 거액의 자금 투입 때문에 사업이 그대로 진행되는 경우도 있다. **하지만 유산을 훼손함으로써 목적지의 매력인 탁월한 보편적 가치를 해치면 결국 그 돈을 낭비하게 된다.**

“이해관계자들이 목적지의 미래는 목적에 맞게 형성되고, 영향을 받으며, 궁극적으로 설계될 수 있다고 믿는 것은 아주 중요한 일이다. 이것이 바로 훌륭한 목적지들이 그들이 원하는 결과를 만들어내는 방법이다. 다시 말해, 중요한 유산을 보호하고, 보존하며, 존중하는 동시에 해당 지역사회가 원하는 결과를 제공하는 발전적 관광 비전을 개발하는 것이다.”

3. 원하는 전략 목표 달성을 위해 필요한 인프라를 미리 계획하라

위치가 중요하다. 관광 인프라 — 공항, 기차역, 버스 정류장, 호텔, 민박, 음식점, 바, 카페, 박물관, 아울렛 매장 등 — 의 위치는 보통 방문객이 어디서 돈을 쓸지, 누가 혜택을 받고 누가 혜택을 못 받을지, 그리고 방문객의 생태 발자국이 어디에 생길지 규정한다. **인프라 장소의 변경은 유산, 해당 지역사회 및 그들의 문화와 삶의 질에 심각한 긍정적 또는 부정적 영향을 줄 수 있다.** 전략 목표가 지역민에게 경제적 기회를 향상시키는 것이라면, 지출이 발생하는 **관광 인프라 중 일부는 지역민이 소유하고, 관리하며, 일할 수 있는 곳에 두는 것이 필수적이다.** 유산 관리상의 이유로, 유산에서 먼 곳으로 이전하거나, 물이나 쓰레기 등의 자원을 효율적으로 관리할 수 있도록 일정 거리에 두고 신규 인프라를 개발하는 것이 필요하다. 이런 일이 발생할 경우, 해당 지역사회가 상당한 경제적 혜택에서 배제될 위험이 있다는 것을 명심하라.

일부 유산지역의 경우에는 그 지역에서 **어느 정도 떨어진 곳에 위치한 인프라**의 서비스를 이미 제공받고 있는데, 이로 인해 **혜택과 비용이 모두 발생한다.** 즉, 방문객들이 다른 곳에 머무르고, 먹고, 마시고, 쇼핑하고, 휴식을 취하기 때문에 많은 경제적 효과가 사라진다는 것이다. **이런 상황에서는 유산지역의 비용을 부담하고 제약을 당하는 측과 혜택과 이익을 얻는 측 사이에 불일치가 있을 수 있다.** 이런 경우 해당 지역사회에 수익을 반환하기 위한 메커니즘이 종종 필요하다(‘안내서 9, 자금 및 투자 확보’ 참조). **당신의 관광 인프라가 잘못된 위치에 있다면, 다음 중 하나를 고려해야 한다.**

인프라의 제약 조건 내에서 일한다

또는 원거리 관광 인프라를 유산지역 비용과 연계하는 ‘보상 환급(payback)’ 메커니즘을 개발한다

“ **제공되는 상품, 서비스 또는 경험이 전적으로 외부나 외국 기업에 의해 공급되는 것은 지역민이나 방문객의 경험에 도움이 되지 않는다. 목적지는 지역민이 자신의 기업을 설립하고 시장에 진입할 수 있도록 기회를 창출해야 한다.** ”

규모가 중요하다. 대규모 기업들은 지역 소유가 될 가능성이 적지만, 종종 더 효율적이고 생산적이며 더 높은 임금을 지역사회에 돌려준다. **이 기업들은 규모가 커서 더 낮은 비용으로 더 많은 방문객에게 서비스를 제공할 수 있지만, 사업 수익이 지방, 지역, 또는 전국적으로 유지되지 않아 경제적 지속가능성이 떨어진다.** 한편, 지역의 지속가능한 관광 사업은 규모가 작고, 목적지를 찾는 대다수의 방문객을 충족시킬 수 있는 규모와 역량이 부족하다. 결정적으로 소규모 기업은 대기업이 할 수 있는 숙련 근로자의 연중 고용, 급여, 승진 기회 등을 제공하지 못할 수도 있다.

유산지역의 과제는 양질의 고용과 관광 서비스를 제공할 수 있는 대규모 기업의 이점과 지역적으로 소유하고 관리할 가능성이 훨씬 높은 소규모 지속가능한 기업의 이점 사이에서 균형을 찾는 것이다.

지역 기업이 이익을 최대화하기에 필요한 규모를 갖추 수 있도록 **해당 지역사회를 지원하라.** **한가지 해결책**은 해당 지역사회나 주민들이 목적지에서 공유할 수 있도록 호텔 및 기타 인프라 분야에 대한 다양한 소유 모델을 탐구하는 것이다.

질이 중요하다. **문화유산 및 세계유산 관광객은 경제적인 가치를 평가하지만, 질에 대한 기대 또한 높다.** 목적지 관광으로 **최대한의 이익을 얻을 수 있는 능력은 상품의 질, 특히 숙박시설의 질과 불가분의 관계에 있다.**

유산지역에 양질의 숙박시설이 불충분하면, 그곳을 찾는 관광객의 경제적 관심과 효과에 상당한 영향을 줄 수 있다. **양질의 숙박시설에 머무는 방문객 수가 늘어날수록 그들의 지출은 더 증가한다.** 숙박시설의 질이 특정 유형의 방문객으로부터 얻는 경제적 잠재력을 제한하고 있는지 확인하고 **기업들과 협력하여 질을 개선하는 것**이 필요하다. 어떤 목적지들은 수준을 높이는 데 자신의 자금을 투자하고자 하는 기업에게 지원과 인센티브를 주는 품질 개선 프로그램을 개발했다. **인증은 올바른 형태의 개발을 한 투자자에 대해 보상하는 강력한 방법이다.** 다시 말해, 세계유산 웹사이트에서 가장 지속가능한 기업을 눈에 띄게 홍보하는 것과 같이 특별히 노력을 하는 투자자에게 인센티브를 제공한다.

수용 능력이 중요하다. 관광 이해에 대한 당신의 작업(‘안내서 1. 목적지 관광의 이해’)은 목적지의 수용 능력 곡선이 어떻게 생겼는지 보여주었을 것이다. 대부분의 경우 기존 숙박시설이 수용 능력에 가까워지는 **성수기가 있고, 수용 능력을 훨씬 밑도는 ‘준성수기(shoulder)’나 비수기가 있다.** 목적지의 경제적 성과를 향상시키고 지역민의 연중 고용을 보장하는 **가장 합리적인 방법 중 하나는 비수기 방문을 촉진하는 것이다.** 이것은 새로운 인프라를 거의 혹은 전혀 필요로 하지 않으면서 목적지의 효율성을 크게 높일 수 있다.

단순히 성수기용으로 더 많은 시설을 짓는 것은 종종 잘못된 방향으로 갈 수 있으며 지속가능하지 않을 수 있다.

소유권이 중요하다. 많은 목적지에서 지역민을 위한 기회가 저숙련, 저임금 역할로 제한되기 때문에, 목적지의 미래를 계획할 때 **요구되는 인프라의 일부가 해당 지역사회에 혜택을 주는 방식으로 개발될 수 있는지** 아닌지 **탐구하라.** 지역사회가 관광 인프라의 여러 요소들을 소유하거나 혹은 주주가 되는 등 **다양한 소유권 모델이 있다.**

일부 목적지에는 상품, 서비스, 또는 경험을 제공하는 개인 혹은 기업들의 **강력한 협동조합이 있으며,** 이 목적지들은 **지역민의 역량 강화를 위해** 이러한 모델에 투자해왔다. 소유권은 지역민에게 더 많은 통제와 이익에 대한 몫을 준다. 하지만 소유권이 언제나 중요한 것이 아니라는 것을 지적해야 한다. 호텔의 매출액 대부분은 임금에 반영되며, 이익은 매출액의 작은 부분일 뿐이다.

교통과 루트 선택이 중요하다. **교통에 영향을 미칠 수 있다는 것은** 많은 세계유산지역에서 지속가능한 시스템을 만드는 데 **중요하다.** 목적지들은 보다 지속가능한 교통을 장려하는 교통 제공업자와 함께 **여행 일정을 개발하지만, 방문객이 돈을 쓰기 위해 정착하는 곳과 환경에 영향을 미치는 곳 등에 영향력을 행사하는 것이 중요하다.** 유산지역에 들어가기 전에 화장실에 다녀오는 것과 같이 **간단한 일이 지역 내 물 사용과 폐기물 처리 문제를 줄일 수 있다.**

“ 목적지 관리의 역할은 성장의 매개변수를 규정하는 것이다. 즉 무엇이(그리고 어느 곳이) 관광 목적지에 적합한지 정하는 것이다. 이것은 개발이 일어나면 상업적이 될 것이라는 것을 의미한다. ”

4. 모든 성장은 세계유산지역과 그 주변 환경의 탁월한 보편적 가치를 존중하고 보존하는 맥락에서 이루어져야 한다

무엇보다도 계획이나 ‘개발 통제’를 통해 **유산을 무책임한 개발로부터 보호하는 것이 목적지의 책임이다.** 세계유산 그 자체와 지정은 모든 목적지의 주요 자산이므로, **인프라 개발을 위한 모든 계획은 유산지역에 대한 깊은 존중과 이해에 기반해야 한다.** 따라서 장소감과 특수성을 보호하는 것이 대단히 중요하다. 이 안내서는 유산지역들이 세계유산 지위를 중시하고, 부적절한 개발로부터 유산을 보호할 수 있는 계획 통제 시스템을 가지고 있다는 가정에 기반한다. 목적지의 **장소감, 특수성 및 진정성을 유지하기 위해 힘써라.** 새로운 인프라를 건설할 때, **계획 통제 담당자들과 긴밀하게 협력하여 유산 보존과 개발 수요 사이에 균형을 맞추는 것이 필요하다는 것을 이해하라.**

5. 계획을 실현하기 위해 투자를 확보하고 장려하라

민간부문이 인프라를 개발하도록 장려하라. 목적지 관리의 역할은 성장의 매개변수를 규정하는 것이다. 즉 무엇이(그리고 어느 곳이) 관광 목적지에 적합한지 정하는 것이다. 이것은 개발이 일어나면 상업적이 될 것이라는 것을 의미한다.

지역민과 지역사회가 방문객에게 상품, 서비스, 경험을 제공하는데 필요한 자원을 확보할 수 있도록 지역사회 기금을 개발하라. 이렇게 되면 비교적 소액의 종자 자본으로 지역민이 시장에 진입할 수 있다(‘안내서 9. 자금 및 투자 확보’ 참조).

필요한 공공 영역이나 접근이 자유로운 인프라를 확인하여 이것을 이용할 방법을 찾아라. 이 경우, 효과적인 사례를 연구하고 잘 고안하여 원하는 투자에 특화하는 것이 중요하다(‘안내서 9. 자금 및 투자 확보’ 참조)

안내서 ⑥ 사례 연구

콘월과 서부 데번 광산 경관 (영국)

기본 상황

2006년 세계유산에 등재된 콘월과 서부 데번 광산 경관은 그 지역에 분포한 10개의 광산 경관으로 구성되어 있다. 거의 2만 헥타르에 달하는 영국에서 가장 큰 세계유산지역인 이 다양한 유적지는 다중 소유권(multiple ownership)과 제한된 핵심 자원의 과제를 해결하고, 세계유산의 잠재력을 최대한 활용하기 위해 효과적인 관광 인프라가 필요했다. 게다가, 이 문제는 역사상 가장 심각한 글로벌 금융 위기 중에 다루어지고 실행되어야 했다.

무슨 일을 했나?

이 새로운 세계유산지역에 적절한 방문객 인프라 구축을 시작하기 위해 **상당한 금액의 조정된 투자가 필요했다**. 2007년에 잉글랜드 농촌개발프로그램(Rural Development Programme for England)이 자금 지원 프로그램을 시작했고, 이 세계유산은 입찰 참가 희망서(Expression of Interest)를 제출했다. 이것은 관광뿐만 아니라 상품 개선, 사업, 참여, 홍보 등을 위한 **통합적 접근방식을 이용해 적절한 인프라의 필요성을 확인했다**. 공식 입찰에 따라 이 유산지역은 240만 파운드를 확보할 수 있어 **'놀라운 발견'(Discover the Extraordinary, DtE) 프로젝트가 탄생했다**. 2010년 1월에 착수한 이 사업은 관광객이 콘월지역 광산의 이야기와 세계유산으로서의 중요성을 이해하도록 돕기 위해 11개 광산 명소의 방문객 시설 개선을 비롯해, 광대한 경관 전체에 대한 해설을 개선하는 데 100만 파운드 이상이 투자되었다.



전략적 우선순위

방문객 시설 개선 및 정보, 해설, 오리엔테이션 증진을 통해 세계유산 목적지의 '상품'과 방문객의 경험을 향상시킨다.

세계유산에 대한 전략적인 해설 및 방문객 오리엔테이션을 제공하기 위해 세계유산 핵심지역센터를 운영한다.

폭넓은 관광산업 전반에 걸쳐 관계를 구축하고 농촌 관광 사업들이 세계유산 지위의 혜택을 누릴 수 있도록 한다.

질 좋은 관광 상품을 목표 시장에 공급한다.

방문객이 환경적으로 지속가능한 선택을 하도록 권장한다.

무슨 효과가 있었나?

인프라에 대한 투자로 인해 DtE 프로그램은 **고기능의 통합 마케팅 전략을 개발**하는데 자금을 투입할 수 있었다. 이 전략은 관광 부문 전반에 걸쳐 관계를 구축하고, 이 유산지역을 문화 관광지로 널리 홍보하는데 초점을 두었다. 이것은 유산지역 내 11개 명소에 상당한 영향을 미쳤고, 또한 공급망을 통해 관광 부문 전반에 걸쳐 사업 성장을 가져왔다. 이런 활동들은 노출 증가, 방문객 소비, 일자리 창출, 지속적인 성장의 상승 추세 등을 보여주는 구체적 수치로 나타났다. 예를 들어, DtE 프로젝트 실시 기간 내내 방문객 지출이 유산 관련 사업 중에서 **20% 증가했고, 동일 사업의 방문객 지출/수입은 평균 138% 증가했다.** 방문객이 콘월을 방문하는 이유로는 세계유산지역에 특화된 정보를 꼽았으며, 방문객은 14%에서 32%로 늘어났고, 9개 명소 중 8개는 방문객 수가 증가할 것으로 예상하고 있다.

어려운 점은 무엇이었나?

콘월과 서부 데번 세계유산은 역사상 가장 심각한 금융 위기 중에 계획을 시작하고 운영해야 했다. 이 유산지역은 방문객 행동, 관심사, 지출 등과 관련하여 급변하고 예측 불가능한 경제 환경의 혼란과 혼돈 속에서 헤쳐나갔다. 게다가, DtE 프로그램은 불안정한 데이터를 다루어야 했다. 지방정부의 자원은 예전과 같지 않았고, 지역 기업들은 경제 침체로 야기된 문제에 대응하기 위해 우선순위를 조정해야 했다.

어떻게 지지를 얻었나?

DtE 프로그램에 종사하는 사람들은 이 **사업의 성공이 모든 관련 이해관계자와의 지속적인 전략적 소통에 달려있다는 점**을 인식하였고, 특히 그들이 처한 특수한 경제 상황 하에서 관여와 참여를 독려했다. 이런 개방된 대화로 인해 지역 기업과 지방정부는 **첫 단계부터 관여하여 이 사업의 소유자가 되었고**, 가치사슬 전반에 걸쳐 필요한 관계를 구축할 수 있었다.

결과는 무엇인가?

이 3년 6개월 간의 프로젝트는 시설의 물적 인프라, 광범위한 이해관계자들의 참여, 다양한 분야(유산, 예술, 관광, 경관, 지역사회 파트너십)에 참여 등 **모든 부문에 걸쳐 콘월과 서부 데번 지역사회에 혜택을 주는 결과를 가져왔다.** 현재 400개가 넘는 지역 사업체들이 활동 중이며, 이 프로그램 내에서 직접 협력하고 있다. 그 결과, 방문객과 지역 기업 모두를 위한 고품질 디지털 도구가 만들어 지고 이용이 가능해졌을 뿐만 아니라, 세계유산지역에 대한 더 깊은 이해와 수준 높은 경험을 전달할 수 있는 플랫폼이 제공되었다.

실제로 지난 11월 '세계유산 파트너스(World Heritage Partners)'가 콘월관광상(Cornwall Tourism Awards) 수여에서 자체 취사 및 지속가능한 관광 목적으로 금상을 두 번 수상하는 등 여러 주제에서 2년 연속해서 성과를 인정받았다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

세계유산을 위한 인프라 개발 시, 이 과정을 순조롭게 전환하기 위해 어떤 관계 수립이 필요한지 고려하라. 방문객 경험을 최적화하는데 중요한 것은 개선을 위한 투자 확보뿐만이 아니다. 콘월과 서부 데번은 이러한 근본적인 측면을 인식했다. **기금이 변화를 가져오겠지만, 지역 기업과 지방정부의 지지와 지원이 없다면 진행 속도가 훨씬 더 느려질 것이다.**

모든 부문에 걸쳐 형성된 지역사회와 기업 간 협력을 통해 콘월과 서부 데번은 경제 침체기 내내 명확하고 달성 가능한 통합 마케팅 전략을 실시하고 실행함으로써 살아 남았을 뿐 아니라 더욱 번창할 수 있었다. 이 '지역사회의 지지'라는 주제가 본 교육자료(toolkit) 전체에서 자세히 논의되는 데는 그 이유가 있다. 그것은 성공으로 이어진다. 당신이 관광 전략과 이행 계획을 수립할 때, 이 주제를 당신의 유산지역과 목적지를 위한 필수 요소로 기억하라.



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료 UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

안내서 ① 상품, 경험 및 서비스를 통한 가치 부가



안내서 ⑦ 상품, 경험 및 서비스를 통한 가치 부가

이 안내서는 유산지역의 탁월한 보편적 가치를 지속하고, 관광객을 끌어들이며, 지역사회에 이익을 주는 핵심 방안으로서 상품, 서비스 및 경험의 개발에 대해 어떻게 생각하는지 알려줄 것이다.

이것이 왜 중요한가?

관광을 더 지속가능하게 하는 것은 종종 목적지가 방문객에게 제공하는 상품, 경험, 서비스를 변화시키는 것을 의미한다. 우리는 이전에 제공되었던 덜 지속가능한 선택에 대한 '발전적 대안'을 방문객에게 제공하는 것이 필수적이라고 생각한다.

해당 지역사회와 지역 기업에게 미래에 대한 진취적이며 지속가능한 상업적 비전을 제공하여 그릇된 선택과 부정적 영향으로 향한 현재의 하향 곡선을 대체하는 것이 중요하다.

“ 관광을 더 지속가능하게 하는 것은 종종 목적지가 방문객에게 제공하는 상품, 경험, 서비스를 변화시키는 것을 의미한다. 우리는 이전에 제공되었던 덜 지속가능한 선택에 대한 '발전적 대안'을 방문객에게 제공하는 것이 필수적이라고 생각한다. ”

“ 세계에서 가장 특별한 문화 및 자연 유산지역을 방문하는 사람들은 다른 곳에서는 얻을 수 없는 상품, 서비스, 경험에 대한 합리적 욕구가 있다. 목적지의 질에 대한 인식은 중요한 문제로, 이는 목적지가 제공하는 상품, 서비스, 경험에 의해 부분적으로 도움이 될 수 있다. ”

1. 목적지의 지속가능하고 진정한 상품, 서비스, 경험에 가치를 추가해야 하는 네 가지 이유

일부 상품, 서비스, 경험은 탁월한 보편적 가치에 매우 중요하다.

많은 세계유산지역은 전통적인 사회·경제적 제도에 의해 만들어져서 아직도 유지되고 있는 '문화 경관'이다(예: 필리핀 이푸가오 주의 바나우에 계단식 논). 이런 경우 그 제도가 유지되고 탁월한 보편적 가치의 특성들이 보존될 수 있도록 그 경관의 상품에 가치를 추가해야 한다.

일부 상품, 서비스, 경험은 지역의 복지에 매우 중요하다.

세계유산지역이나 그 주변에 있는 많은 지역사회는 생존과 가족 부양을 위해 비교적 적은 수의 상품, 서비스, 경험에 의존한다. 그들의 기본적인 경제 활동이 탁월한 보편적 가치는 아니더라도, 지역사회가 생존할 수 있고 적절한 생활 수준을 누릴 수 있다는 것은 좋은 유산 관리에 종종 중요하다. 경제 침체를 겪고 있는 사람들은 자연유산이나 문화유산에 피해를 줄 수 있는 선택을 할 가능성이 더 높다.

'독특한,' '진정한,' 및/또는 '유일한' 것이 잘 팔린다는 것을 명심하라

세계에서 가장 특별한 문화 및 자연 유산지역을 방문하는 사람들은 다른 곳에서는 얻을 수 없는 상품, 서비스, 경험에 대한 합리적 욕구가 있다. 목적지의 질에 대한 인식은 중요한 문제로, 이는 목적지가 제공하는 상품, 서비스, 경험에 의해 부분적으로 도움이 될 수 있다. 목적지에서 제공되는 것이 해당 지역의 생계에 중요하지 또는 탁월한 보편적 가치에 중요하지 여부에 관계없이, 그런 기회에 좋은 것을 구매하고 경험할 수 있다는 것은 인식적인 면에서나 경제적인 면에서 좋은 경우가 많다.

상품, 서비스, 경험의 다양화는 본질적으로 더 탄탄하고 지속가능하다

많은 목적지들이 제공하는 상품의 범위가 아주 좁아 위험에 더욱 취약하다. 상품 포트폴리오를 확대함으로써 해당 지역사회와 기업에 대한 위험 부담을 분산시켜라.

2. 개발할 수 있거나 개발해야 하는 상품, 서비스, 경험을 확인하라

안내서 1(관광 이해)과 안내서 2(전략 개발)는 유산지역, 목적지, 해당 지역사회를 위해서 방문객의 경험과 관광 경제를 더 잘 활용하고 향상시킬 수 있는 방법을 **확인하는 데 도움이 되었을 것이다. 만일 도움이 되지 않다면, 되돌아가서** 제시된 사례 연구와 자원에 좀 더 주의의 기울이면서 **다시 살펴보라.**

지금부터 당신은 다음과 같은 질문을 할 수 있다. “당신의 목적지에 어떤 상품, 서비스, 경험이 필요하고 적합한가?” 목적지마다 이 질문에 대한 해답이 근본적으로 다를 것이다. 예를 들어, 어떤 목적지들은 **쌀이나 레몬이 탁월한 보편적 가치를 유지하는 데** 중요할 수 있다는 것을 인식할 수 있다. 따라서 그러한 것들에 가치를 추가하는 방법을 찾을 수 있다(예: 이탈리아의 친퀘 테레 또는 필리핀의 이푸가오 계단식 논). 또 다른 유산지역들은 고용된 안내자의 질, 기존 숙박시설의 질, 혹은 해설 형식에 초점을 맞추고자 할 수 있다. 많은 유산지역은 비교적 접근하기 어려운 탁월한 보편적 가치에 대한 서사를 가지고 있기 때문에, 좋은 안내, 좋은 해설, 새로운 형태의 접근을 결합하면 경험의 가치를 상당히 높일 수 있다.

또한 **부적절하거나 파괴적인 상품, 서비스, 경험의 개발을 통제하거나 예방하는** 것이 필요하다. 일부 관광객이 참여하고 싶어하는 — 기업이 제공하고 싶어하는 — 활동 중 일부는 단순히 부적절하거나 해당 지역의 탁월한 보편적 가치에 위협이 될 수 있다. 이런 일이 발생하지 않도록 **정책이나 부정적인 홍보를 만들어라.**

“ **주요 상품에 대한 브랜드화, 마케팅, 출처 프리미엄 추가 등에 투자하라. 전 세계의 부유한 소비자들은 유일한 출처나 원산지에 대한 이야기를 지닌 상품에 점점 더 많은 돈을 쓰려고 한다. 세계유산지역에서 생산되는 주요 상품은 소비자가 구매하는 것의 중요성을 인식하는 방식으로 마케팅 및 판매가 이루어져야 한다. 하지만 당신 상품의 가치가 소비자에게 즉시 확실하게 드러나거나 혹은 소비자들이 자동적으로 특정 품목에 막대한 돈을 지출할 것이라고 기대하지 마라.** ”

3. 상품에 가치를 부가하고, 시장의 수요를 확보하며, 덜 지속가능한 상품, 서비스, 경험에 대해서는 할증금을 추가하라

물건을 팔기 위해 기존의 소매 매장을 이용하라. 탁월한 보편적 가치의 중요 상품을 관광 정보, 방문객 센터, 박물관 등에 포함시키는 것과 같은 간단한 일들을 사람들은 고려하지 않기 때문에 가치를 부가할 기회가 상실된다. 이것이 일어날 수 있는 연결 고리와 장소를 찾고, 핵심 상품이 시장에 진출할 수 있는 기회를 창출하라.

핵심 상품의 가치를 부가하는 데 도움이 된다면 **새로운 인프라를 추가로 늘려라.** 때때로 생산 과정의 미래 실행 가능성을 위해서는 어느 정도의 상업적 현대화가 필요할 것이다. **예를 들어,** 포도주 생산업체는 주기적으로 병입 기계(bottling machinery)나 새로운 위생 과정에 투자해야 하지만, **그런 인프라는 또한** 지역사회의 미래 성격에 **매우 중요하거나** 또는 유산지역의 탁월한 보편적 가치를 더욱 높일 수 있을 것이다(안내서 6. 관광 인프라 개발 참조).

주요 상품의 제조 비용을 낮추기 위해 세심한 방법을 찾아라. 가장 효과적인 세계유산지역 중 일부는 농업 생산 비용을 낮추기 위해 새로운 기술이나 특정 공정의 기계화에 투자했다. 이로 인해 개입의 적절성 및 유산지역의 진정성에 영향을 미치는지에 대한 문제가 발생할 수 있지만, 유산지역의 탁월한 보편적 가치를 **훼손하지 않는 생산자료를 도울 수 있는 방법이 종종 있다.**

주요 상품에 대한 **브랜드화, 마케팅, 출처 프리미엄 추가 등에 투자하라.** 전 세계의 **부유한 소비자들은** 유일한 출처나 원산지에 대한 이야기를 지닌 상품에 **점점 더 많은 돈을 쓰려고 한다.** 세계유산지역에서 생산되는 주요 상품은 소비자가 구매하는 것의 중요성을 인식하는 방식으로 마케팅 및 판매가 이루어져야 한다(부가가치 상품의 좋은 예로는 **노르웨이 베가의 사례 연구 참조**). 하지만 **당신 상품의 가치가** 소비자에게 **즉시 확실하게 드러나거나** 혹은 소비자들이 자동적으로 특정 품목에 막대한 돈을 지출할 것이라고 기대하지 마라.

유산지역에서 상품이 갖는 중요성을 반영할 수 있도록 **가격을 책정하라.** 많은 소비자들은 특정 상품에 추가 금액을 지불하는 것이 전 지구적으로 중요한 유산지역의 미래를 지원할 수 있는 방법이라는 것을 이해한다면, 그들은 기꺼이 그 프리미엄을 지불하려고 한다. 따라서 **유산지역 상품의 소개는 소비자가** 이러한 정신적인 연관성과 정보에 기반한 선택을 할 수 있도록 **도움이 되어야 한다.**

관광 부문과 협력하여 **주요 상품**, 서비스, 경험의 소비를 방문객 경험의 **필수적이면서 놓쳐서는 안 되는 부분**으로 만들라. **방문객**은 특별한 장소를 방문할 때, 유일하고 특이하며 진정한 것에 대한 **강한 욕구를 가지는 경우가 자주 있다**. 그들은 집에서는 할 수 없는 것들을 맛보고, 냄새 맡고, 만지며, 느끼고, 듣기를 원한다. 물론 최악의 경우, 이것은 무형문화유산이나 문화 유물이 방문객을 위해 꾸며지거나 이용되어 오히려 거짓된 가짜의 경험이 되는 결과를 낳을 수 있다. 하지만 **상당히 많은 곳에서** 상품의 구매, 소비 및 경험이 유산지역을 존중하고 방문객의 경험에 가치를 더하는 방식으로 행해진다.

유산 관리자는 **기업가 및 지역사회와 협력하여** 상품을 개발하고 제공하는 것이 필요하다. 안내서 2에서 설명한 바와 같이, 지역민은 이러한 기회를 파악해서 실현하는 데 반드시 참여해야 한다. **경험이 진정성이 있으려면**, 방문객은 물론 지역민 자신들이 존중을 받고, 진정성이 있으며, 유익하다고 느끼는 방식으로 **지역사회가 경험을 제공하는 것이 필요하다**.

4. 지속가능한 상품, 서비스, 경험의 개발을 위해 기업가 및 지역사회를 지원하라

호텔, 음식점, 상점은 방문객에게 주요 상품을 구매하도록 장려하는 데 **중요한 역할을 할 수 있으므로** 그들의 지원을 모색하라. 이는 다음 두 가지 방식 중 하나로 실행될 수 있다.

소비자가 해당 상품, 서비스, 경험을 구매하려는 이유를 설명하는 방식

고객에게 제공하는 상품에 해당 상품을 포함시키는 방식

이런 방식으로 지역 음식을 소비하거나 **지역 문화를 경험하는 것은 모든 사람들에게 권장 사항이 된다**. 또한 대부분의 방문객들은 이런 방식으로 목적지를 경험할 기회가 있다면, 더 나은 경험을 할 수 있을 것이라고 생각한다.

“ **지적 재산(intellectual property, IP)으로부터 수입을 창출할 기회를 모색하라**. 많은 세계유산지역들은 생물학적 다양성이 높거나 아름다운 자연유산 그리고 인간의 창의적 재능의 중요한 사례들을 보여주는 전 지구적으로 상징적인 장소가 될 것이다. 유산지역과 연관된 회사의 경우 종종 큰 상업적 가치가 있으며, 유산지역은 수입 창출을 위해 상업화할 수 있는 지적 재산을 갖게 되는 경우가 많다. ”

5. 수입 증대를 위해 판매할 수 있는 상품, 서비스, 경험에 대해 독창성을 발휘하라

우리는 점점 더 세계화된 시장에서 살고 있으니, **전 지구적 범위를 이용하라**. 고유한 출처를 가진 독특한 상품을 구매하고자 하는 부유한 소비자가 점점 늘어나고 있다. **이 소비자들은 가격보다는 상품 뒤에 숨겨진 이야기에 더욱 관심을 가진다**. 이들은 세계유산지역만의 독특한 상품, 서비스, 경험을 찾고 있기 때문에, 이런 종류의 상품에 대한 프리미엄을 보장하기 위해 **세계를 당신의 상점으로 만들어야 할 지도 모른다**. 인터넷을 이용해 잠재 소비자들에게 다가가서, 그들에게 상품뿐만 아니라 독특한 장소 및 해당 지역사회를 유지하는 이야기와 역량을 판매하라.

6. '지적 재산'은 가장 큰 자산이므로 이것을 수입 창출을 위해 활용하라

지적 재산(intellectual property, IP)으로부터 수입을 창출할 기회를 모색하라. 많은 세계유산지역들은 생물학적 다양성이 높거나 아름다운 자연유산 그리고 인간의 창의적 재능의 중요한 사례들을 보여주는 전 지구적으로 상징적인 장소가 될 것이다. **유산지역과 연관된 회사의 경우 종종 큰 상업적 가치가 있으며**, 유산지역은 수입 창출을 위해 상업화할 수 있는 지적 재산을 갖게 되는 경우가 많다. 전 세계의 박물관은 이미 이 방면에서 놀라운 일을 해오고 있다. **예를 들어**, 수집품을 시장성이 있는 다양한 상품으로 복제하여 미래에 수집품을 보호하기 위해 사용할 기금을 마련한다. 많은 세계유산지역들도 비슷한 일을 할 수 있다. 다시 말해, 사람들이 구입하고 싶은 기념품을 만들 뿐만 아니라 향후 관리와 보호에 사용할 기금을 마련할 수도 있다.

유산지역, 목적지 및 해당 지역사회의 지적 재산권을 보호하라. **지적 재산에 대한 보호를 보장하는 것은 대단히 중요하다**. 지적 재산이 적절히 보호되지 않으면, **다른 사람들이 지역사회에 아무런 수익도 반환하지 않고 당신의 아이디어를 이용하거나**, 또는 더 나쁜 경우에는 사용을 주장하면서 그들이 직접 지적 재산에 통제를 행사하려고 할 수도 있다.

“ **유산지역, 목적지 및 해당 지역사회의 지적 재산권을 보호하라**. 지적 재산에 대한 보호를 보장하는 것은 대단히 중요하다. 지적 재산이 적절히 보호되지 않으면, **다른 사람들이 지역사회에 아무런 수익도 반환하지 않고 당신의 아이디어를 이용하거나**, 또는 더 나쁜 경우에는 사용을 주장하면서 그들이 직접 지적 재산에 대한 통제를 행사하려고 할 수도 있다. ”

안내서 ⑦ 사례 연구

뢰로스 광산도시와 주변 (노르웨이)

기본 상황

뢰로스 광산도시와 주변은 전통적인 사회·경제 제도에 의해 유지되는 문화경관을 분명히 보여주는 사례다. 2009년에는 이 유산 내에 21개의 농장이 운영되고 있었고, 지금은 사용하지 않는 다른 많은 농장도 여전히 이 유적지의 문화경관 보존에 기여하고 있었다. 하지만 이 유산 내의 농업은 점점 더 생산성이 거의 없는 것으로 여겨졌다. 따라서 전통적인 하계 방목 농장은 사용하지 않게 되었고, 여러 국내 및 국제 농업 정책으로 인한 영구적 폐쇄는 주변부 지역에 영향을 미치고 있었다. 이러한 개발은 뢰로스 광산도시와 주변 문화경관에 주요한 영향을 미치는 것은 물론 인구 감소의 중요한 원인으로 여겨졌다.

무슨 일을 했나?

매우 적극적이고 단결된 지역 이해관계자들과 시민 공동체의 노력으로 이루어진 국가 및 지역 정책, 자금 조성, 지원 계획은 관광을 핵심 요소로 포함하는 공동의 혁신적인 비전과 전략을 가지고 전통적 소규모 농업과 지역 생산품을 홍보하는 데 힘썼다.



전략적 우선순위

소규모 농가의 수익성을 높이고 전통적인 상품과 자산에 가치를 부가한다.

생태 농업 방식을 장려한다.

미경작 목초지의 전통적인 풀베기 작업을 지원한다.

전통적인 농업에서 지역의 고품질 틈새 상품을 개발한다.

유산지역의 문화경관 유지를 촉진하고 인구 감소를 막는다.

지역 자산 및 정체성과 직결된 관광 상품을 제작한다.

무슨 효과가 있었나?

완충지대 내에서 정부의 자금 지원을 받아 솔렌데(Solendet) 자연보호구역에 있는 미경작 목초지를 전통적인 방식으로 풀을 베었다.

유산지역에 영향을 주는 국내 농업 정책으로 지역의 고품질 틈새 상품 생산 및 생태 농업 방식에 도움이 되었다.

농부들이 최고급의 지역 특산물 개발을 위해 전통적인 주요 원료(뢰로스 소 또는 사미 순록 사육)를 이용하는 등 매우 적극적으로 참여하였다.

일부 생산자는 전통적 요리법을 새롭게 바꾸었고, 전통 기반의 디자인을 젊은 층의 관심을 끄는 신선한 포장과 결합시켰다.

소규모 농부들은 1800년부터 이 지역에 뿌리 깊게 내려온 오래된 협력 네트워크를 활용하여 새로운 목표를 달성했다.

생산자들은 적어도 여름 시즌 동안 관광객에게 산지 농업을 체험할 수 있는 기회를 제공하는 실속 있는 관광 제안을 조정하기 위해 노력했다.

어려운 점은 무엇이었나?

주로 소규모 현지 생산자이기 때문에, 상품 개발, 자금 조달, 마케팅, 유통 등과 같은 **일부 주요 활동이 핵심 도전과제였다.**

어떻게 지지를 얻었나?

지역사회와 생산자 사이에 역사적으로 잘 형성되어 온 강한 협동 정신이 협동조합의 설립을 가능하게 하였다. 협동조합을 통해 농부들은 유통과 마케팅을 조합 대표에게 맡길 수 있었다. 정부의 적극적인 정책과 혁신 지원이 사업 자금 조달, 사업 강화, 협동조합이 실패한 곳의 홍보와 유통에 도움을 주었다. **쿵 노르계(Coop Norge, 노르웨이에 있는 215개 조합에 의해 운영되는 약 900개의 슈퍼마켓)와 같은 기존 조직이나 리카호텔(노르웨이와 스웨덴에 80개 호텔 보유) 등 관광 기업은 소규모 로컬푸드(local food) 생산자를 도와** 지역 상품과 유기농 상품의 유통과 지원에 힘을 보탰다.

결과는 무엇인가?

지역에서 만든 식품은 명예의 훈장이 되고 있다. 이것은 현지 및 지역 시장에서 성공적인 틈새 식품 산업을 일으켰고 뢰로스 브랜드를 강화시켰다. **로컬푸드 미식(gastronomy)은 뢰로스 관광 체험의 핵심 부분이 되었다.** 따라서 20개 이상의 로컬푸드 생산자 협동조합인 뢰로스마트(Rørosmat)가 설립되었다. 뢰로스마트는 소규모 농부들이 그들의 상품을 판매할 수 있도록 도와주고, 고객에게 고품질의 로컬푸드 상품에 대한 광범위하고 통합된 포트폴리오를 제공하고 있다. 뢰로스 목적지 관리 조직(Destination Marketing Organization, DMO)이 추진하고, 공식적인 '뢰로스 관광 가이드 2014'에서 홍보하고 있는 **뢰로스 지역의 로컬푸드 사파리는 이 지역의 소규모 농장 가이드 투어를 여름철에 매달 여러 차례 제공하고 있다.** 관광객은 온라인과 관광 안내소를 통해 입장권을 구입할 수 있다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

뢰로스 사례는 주요 이해관계자들이 전통적인 경제 시스템과 역사적 경관 사이의 취약한 연결 고리를 인식한 하나의 예다. 이것은 적절한 정책, 기본 계획, 자금 지원의 중요성은 물론, 지역사회가 새로운 목표를 달성하기 위해 기존 네트워크를 활용할 때 얼마나 효과적일 수 있는지 보여준다.

또한 이 사례는 지역 고유의 전통 원료와 정체성을 혁신과 접목함으로써, 지역의 전통적인 경제 제도, 정체성, 복지 등을 지원하는 새로운 고품질 상품과 경제적 기회, 관광 경험을 어떻게 창출할 수 있는지를 보여주는 증거이다.

마지막으로, 이것은 기존의 지역 자산과 독특한 특징을 이용하여 **탁월하고 포용적인 관광 상품을 개발할 수 있는 가능성을 보여준다.**



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료 UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

안내서 ⑧ 방문객 행동 관리



안내서 ③ 방문객 행동 관리

이 안내서는 방문객의 움직임과 행동을 관리해야 하는 이유 및 방문객 관리 시스템 개발을 시작하는 방법을 알려줄 것이다.

이것이 왜 중요한가?

방문객의 움직임을 관리하고 방문객 행동에 영향을 미치는 것은 지속가능한 관광의 개발에 중요한 측면이다. 이것은 세계유산지역의 가치와 특성을 보호하는 데 종종 결정적인 역할을 할 뿐만 아니라, 방문객의 수준 높은 경험에 기여하는 요소이기도 하다. **방문객의 흐름을 관리함으로써** 해당 지역사회에 미치는 부정적인 영향을 **최소화하고**, 방문객이 혜택을 받을 수 있는 기회를 극대화할 수 있다.

방문객의 움직임은 통제할 수 없고, 그것은 단순히 자연의 힘이라는 **일반적인 오해가 있지만**, 그렇지 않다. 훌륭한 목적지는 방문객이 어디로 가는지, 언제 그곳에 가는지, 그곳에서 무엇을 하는지를 관리한다. 이것은 방문객의 경험을 통제하거나 망치는 것이 아니다. 실제로 정반대다. 방문객 관리는 현재와 미래에 그 목적지에 오는 고객들이 잘 보존된 유산지역의 명소를 통해 훼손되지 않고 신중하게 계획된 경험을 할 수 있도록 보장한다.

“ 방문객의 움직임을 관리하고 행동에 영향을 미치는 것은 지속가능한 관광의 개발에 중요한 측면이다. 이것은 세계유산지역의 가치와 특성을 보호하는 데 종종 결정적인 역할을 할 뿐만 아니라, 방문객의 수준 높은 경험에 기여하는 요소이기도 하다. ”

1. 핵심 변수를 먼저 측정하지 않으면 방문객의 행동을 관리할 수 없다

연구를 수행하라. 효과적인 방문객 관리는 현재 일어나고 있는 관광에 대한 분석 없이는 기본적으로 불가능하다. 대부분의 목적지와 유산지역은 계절별로 달라지기 때문에, **언제 아주 많은 사람들이 명소에 몰리고**, 방문객의 경험을 망치며, 세계유산지역에 피해를 줄 수 있는지 **확인해야 한다.** 안내서 1(목적지 관광의 이해)은 목적지에 대한 현재와 미래의 수요를 파악하는 데 도움이 되었을 것이다. **방문객의 흐름을 관리하기 위해서는** 과거 경험을 바탕으로 **관광 수요를 예상할 수 있어야 한다.** 당신은 이것을 추측하거나 추정할 수 없다. 수요 예측을 효과적으로 하기 위해서는 반드시 데이터를 수집해야 한다. 문제가 발생하는 시간과 물리적 공간, 그리고 유산에 대한 주요 위험을 확인할 수 있어야 한다.

1) 폭넓은 추세

목적지마다 다르지만, 방문객 수와 그로 인한 압력에 관한 **장기적 및 단기적 추세를 인식하는 것이 중요하다.** 방문객 수가 매년 20% 증가하는 목적지는 이미 존재하는 압력은 물론 다가오는 압력에 적합한 방문객 관리 시스템을 개발할 필요가 있다. 예를 들어, 5-10년 앞을 내다보는 선행 예측이 매우 중요하다.

2) 계절성

대부분의 목적지는 성수기의 압력에 영향을 받는다. 다시 말해, **부정적인 영향과 위험은 연중 고르게 분산되지 않기 때문에 계절적 최고점과 최저점을 파악해야 한다.** 방문객 관리 시스템은 특히 그 시기 동안 방문객의 움직임과 행동에 효과가 나타나도록 구체적으로 파악해야 한다. 하지만, 덜 바쁜 시기에는 필요하지 않을 수도 있다.

3) 월간 및 일간 분석

어떤 사회의 **여가 시간 패턴**은 세계유산지역의 압력에 **중대한 영향을 미친다.** 일부 국가에서는 주말이 방문객 수가 가장 많은 날이므로, **이 기간을 미리 파악해서** 최고조가 되는 날에 방문객의 움직임과 행동을 관리하기 위한 **시스템을 개발하는 것이 현명할 수 있다.**

4) 공휴일과 특별 기념일

많은 사회에서 가장 큰 압력은 공휴일, 종교적 휴일, 특별 기념일, 또는 명절에 일어날 것이다. 특히 문제의 세계유산지역이 영적인 중요성을 가진 경우에는 더욱 그렇다. 방문객 관리는 이런 날들을 미리 확인하고 집중하여 적절한 관리 시스템을 개발해야 한다.

5) 하루 중 시간대

하루 중 최고조에 달하는 시간을 인지하는 것이 중요하다. 압력은 엄청나게 다양할 것이다. 따라서 하루 종일 방문객 그룹을 적절한 간격을 두고 받음으로써, 방문객 경험의 질 향상, 압력의 감소 및 지역사회에 대한 혜택의 확산은 모두 개선될 수 있다.

2. 정보를 수집하는 몇 가지 방식

입장권 판매 데이터

일부 유산지역은 전체 유산지역이나 주요 명소의 입장권 판매에 대한 데이터를 간단히 살펴보고, 연간, 특정 월, 주, 일에 대한 방문객의 흐름을 대략 파악할 수 있다.

숙박시설 보유 데이터

일부 목적지에는 연중 언제든지 방문객의 밀도를 보여주는 정확한 관광 데이터가 있다.

관찰

유산지역 내에서 언제 그리고 어디에서 문제가 발견되는지 파악하는 것이 항상 첨단 기술이 필요하거나 비용이 많이 드는 것은 아니다. 때때로 문제에 대한 단순한 관찰로도 상당한 가치를 알 수 있다.

주요 사람들 조사

많은 유산지역들은 이미 현장에 있는 사람들의 전문지식과 관찰력을 간과하고 있다. 호텔리어, 레스토랑 주인, 환경 보호자, 택시 운전사, 안내자, 해당 지역사회, 소매업자 등에게 성수기가 언제인지 물어보는 간단한 설문조사를 통해 방문객의 움직임에 대해 많은 것을 알 수 있다.

사람들의 우려 사항을 로우테크(low-tech) 방식으로 접수

예를 들어, 사람들이 수용할 수 없는 충격을 경험할 때 문자로 번호를 보내는 것도 유용할 수 있다.

3. 목적지의 '수용능력' 또는 '수용능력 범위' 및 방문객 수용력에 영향을 주는 변수에 대해 신중히 생각하라

이 안내서의 어떤 것도 세계유산지역이나 해당 지역사회를 위한 것이 아니라면, 관광 유치를 위해 유산 지역을 장려하는 것으로 읽혀서는 안 된다. 어떤 유산은 방문객의 영향에 너무 민감하기 때문에, 완전히 보호되어야 하고, 물리적으로 그 유산지역을 경험하는 것 이외의 다른 방식으로 접근할 수 있어야 한다(예: 스페인 알타미라). 일부 세계유산지역은 방문객 센터를 유산지역에서 적정 거리에 두거나 혹은 훨씬 더 떨어져서 접근 가능한 위치에 두는 등 '원격 접근(remote access)' 모델을 시도하고 있다. 새로운 기술이 부상하고 있는 점을 감안하면, 많은 유산지역은 사람들이 실제로 방문할 필요 없이 그 유산지역과 탁월한 보편적 가치에 접근하고 배우며 경험할 수 있는 다른 방법을 모색해야 한다.

하나의 유산지역이 얼마나 많은 방문객을 수용할 수 있는지를 확인하는 단 하나의 숫자인 '수용능력(carrying capacity)'에 대한 개념은 문제가 있다. 최근 한 연구는 '수용능력'에 대해 생각할 수 있는 더 좋은 방법으로 숫자에 대한 제약을 살피고, 또한 일정한 수의 방문객을 넘어서는 경우 지속가능하지 않고, 사회적, 생태학적, 경제적, 문화적으로 피해를 줄 가능성이 있는 변수들을 검토할 것을 제안했다.

수용력은 하나의 단순한 숫자가 아니라 시기에 따라 달라지는 하나의 범위 변수일 가능성이 높다. 예를 들어, 건기에 어떤 목적지에서 'xx'명 이상의 방문객이 리조트에 있으면 수자원에 대한 심각한 우려가 생길 수 있지만, 우기에는 이것이 문제가 되지 않을 수 있다. 시기에 따라서, 또 상황에 따라서 — 방문객 관리가 잘 되지 않으면 — 너무 많은 방문객이 적절하지 않은 장소에 있게 된다. 이로 인해 유산에 부정적인 영향을 미치고, 지역 생활의 질을 떨어뜨리며, 목적지에서의 방문객 경험의 질이 더 저하될 것이다. 만일 당신이 시기별, 물리적 공간별로 관광의 압력에 관한 좋은 자료를 가지고 있다면, 필요하지 않거나 전적으로 피할 수 있는 개입에 비용을 들이고 지속적으로 관리하는 데 애쓰지 않고, 필요할 때 효과가 나타날 수 있는 계획과 체계를 가질 수 있다.

목적지나 유산지역이 더 지속가능한 시설로 더 효과적으로 관리될 경우, 지속가능하게 수용할 수 있는 사람의 수는 증가될 수 있다. 이 주제에 있어 선두적인 기관 중 하나인 키란 컨설팅(Kiran Consulting) 회사는 '수용 계획'(Carrying Plan)이라는 새로운 용어를 제안했는데, 이는 목적지가 얼마나 많은 방문객을 수용할 수 있는지, 그리고 그 수를 초과하면 목적지를 어떻게 다르게 관리해야 하는지 확인하는 과정을 포함하고 있다.

4. 수용능력 계획 및 접근방식을 개발하라

자원이 풍부한 목적지나 유산지역의 경우에는 이 과제에 대해 전문가의 기술적 지도를 의뢰할 수 있을 것이다(이것은 복잡하고 다양한 변수를 포함한 컴퓨터 모델링이 필요하다). **일부 세계유산지역은 ‘수용 계획’을 개발하기 위한 지침에 투자하고, 방문객의 흐름을 더 효과적으로 관리하기 위해 신규 인프라를 개발했다.** 매우 복잡한 전산 시스템은 실시간으로 변화하는 핵심 변수에 따라 방문객의 흐름과 체류 시간을 바꾼다. 이것은 안내자가 방문객이 많이 몰리는 ‘허니팟(honeypot)’ 지역의 혼잡을 완화하기 위해 방문객 그룹을 다른 루트를 통해 다른 유산지역으로 데려간다든지, 또는 방문객 수가 일정한 수준에 이르면 유산지역 중 민감한 지역에 대한 접근을 제한하는 것을 의미한다. **그러한 전문가 지침은 가장 취약한 지점에서 체류 시간을 최소화하기 위해 민감한 요소가 발생하기 전후에 새로운 해설 시설을 제공함으로써 그 유산지역의 민감한 요소에 대한 접근을 관리하는 데 도움을 주고 있다.**

자원이 매우 제한된 유산지역이라면, 우수 사례로부터 배워 저기술, 저비용으로 해결책을 마련하는 것이 필요하다. 예를 들어, 연구 조사를 통해 국경일이 가장 혼잡한 날이라는 결과가 나오면 그런 날에 대해 다음과 같은 체계를 개발할 수 있다.

방문객을 목적지의 더 넓은 지역에 걸쳐 분산시킨다

민감한 지역에 대한 접근을 제한한다

일부 우려가 되는 지역에 대해 입장권 가격을 높인다

우려 지역에 대해서는 시간 지정 입장권으로 제한한다

많은 비용을 들일 필요가 없는 방문객 관리 기술이 여러 가지가 있지만, 이런 기술들은 특정 시스템을 실행해야 하는 장소뿐만 아니라, 문제가 발생하는 시점과 강도를 명확하게 확인할 것을 요구한다.

기억하라. 목적지는 일반적으로 세계유산지역보다 더 크다. 더 넓은 목적지를 활용해서 긍정적 및 부정적 영향을 분산시켜라. 방문객은 세계유산지역의 경계를 인식하지 않고 지역 전체를 경험하는 경향이 있기 때문에, 비필수적인 활동은 세계유산지역의 경계가 아닌 목적지 내의 다른 곳에 유치하라.

5. 방문객 관리를 위해 활용할 수 있는 몇 가지 방법을 고려하라

1) 방문객의 접근 제한

방문객의 영향으로부터 유산을 보호하는 가장 단순한 방법은 접근을 막거나 엄격하게 제한하는 것이다. 유산지역이 방문의 영향을 지탱할 수 없다면 **방문객은 그 지역을 관람할 ‘권리’가 없다.** 정해진 인원 수만이 매 시간 또는 매일 유산지역에 접근할 수 있다면, 유산지역의 해설과 프레젠테이션을 통해 **이러한 점을 분명히 하라.**

2) 부정적 영향 강도의 최소화를 위한 방문객의 공간적·시간적 분산

점점 더 많은 방문객이 섬세한 생태학적, 문화적 환경에 놓이게 되면, 무언가 문제가 발생할 수 밖에 없다. 그러나, 관광의 **압력을 완화시킬 수 있는 방법으로는** 목적지 전체에 걸쳐 **관광을 고르게 분산**하거나, 방문객의 제안이나 경험을 확대하거나, 방문객이 일, 주, 월, 연도 중에서 압력이 덜한 시점에 도착하도록 권장하는 것 등이 있다.

3) 입장권 예매 제도

현재 일부 세계유산지역은 입장권이 있어야만 접근할 수 있다. **이 제도는 유산지역이 해당 날짜에 필요한 수만큼의 입장권만 발매할 수 있게 한다.** 이는 또한 방문객에게 수준 높은 경험을 제공하고 유산을 압력으로부터 보호할 수 있다는 것을 의미한다. **관광업계는 이런 조치가 방문객에게 부정적인 통제로 인식되는 것을 두려워 할 수 있지만, 그 효과는 정반대로 나타날 것이다.** 방문객은 실제로 이 목적지를 더 특별하고, 더 진정성이 있으며, 더 독특한 것으로 여길 것이다. 몇몇 목적지는 방문객이 수년 전에 미리 입장권을 신청하는 ‘평생에 한 번’ 갈 수 있는 곳이 될 것이다. 스페인의 알타미라와 필리핀의 푸에르토프린세스사 지하강 국립공원(Puerto-Princesa Underground River Park)은 입장 제한이 매우 성공적인 것으로 이미 증명된 두 가지 사례다.

4) 혼잡 관련 가격 제도

사람들은 흔히 인센티브에 의존한다. 대부분의 경우, 가장 혼잡한 날에 유산지역 중 **민감한 지역에 대한 입장권 가격을 인상하면** 혼잡을 줄일 수 있게 될 것이다. 하지만, 어떤 독특한 경험의 비용이 비싸지면 더 바람직한 것으로 인식되어, 원하는 효과 또한 사라질 수 있다는 점을 유의하라. **가격 책정은 방문객이 하루 또는 일주일 내내 더 고르게 분산되도록 유도하는데 유용한 방법이 될 수 있다.** **조용한 시기에는 더 싸고** 성수기에는 더 비싼 입장권을 제공함으로써 방문객의 흐름을 좀 더 고르게 하고 압력이 고조에 이르는 것을 줄일 수 있다. 또한 어떤 방문객은 덜 붐비는 시기에 방문하는 것을 선호할 것이기 때문에 — 특히 그것이 유산지역 보존에 도움이 된다면 — **방문객에게 이런 우려 사항을 전달하라.**

5) 목적지 전체에 걸친 방문객의 분산

관광의 부정적인 영향은 유산지역의 ‘관람 필수(must see)’라는 측면에서 목적지 내 특정 장소에 **집중되는 경향이 있다**. 훌륭한 유산지역은 방문객이 다양한 경험과 공간을 거치도록 이야기와 흐름을 만들어 그들의 흐름을 늦추고, 취약하지 않은 지역에서의 체류 시간을 늘림으로써 집중 현상을 피할 수 있다. **예를 들면**, 유산지역의 민감한 요소를 관람하는 사람들이 그곳에 오기 이전이나 이후에 그 지역에 대해 배울 수 있다면, 그곳에서 짧은 시간만을 보낼 수 있다. 유산지역과 **바로 근접한 곳에서 모든 해설을 들을 필요는 없다**. 독창적인 해설과 스토리텔링을 통해 ‘관람 필수’의 범위를 넓히는 것도 가능하다. 탁월한 보편적 가치뿐만 아니라 해당 지역사회와 그 문화에 **대한 폭넓은 이야기를 하는 것도 도움이 된다**.

6) 긴급한 상황을 줄이고 소수의 ‘관람 필수’ 요소에 초점을 맞추는 다양한 경험, 상품, 서비스 제공

피해가 가장 적은 곳에서는 방문객 체류 시간을 늘리고, 피해가 가장 큰 곳에서는 체류 시간을 최소화하는 것이 중요한 목표다. 목적지 중에서 덜 알려지고 덜 취약한 지역에 방문객의 관심을 끌어 **관광의 범위를 확장하라**.

“ 방문객의 영향으로부터 유산을 보호하는 가장 단순한 방법은 접근을 막거나 엄격하게 제한하는 것이다. 유산지역이 방문의 영향을 지탱할 수 없다면 방문객은 그 지역을 관람할 ‘권리’가 없다. 정해진 인원 수만이 매 시간 또는 매일 유산지역에 접근할 수 있다면, 유산지역의 해설과 프레젠테이션을 통해 이러한 점을 분명히 하라. ”

6. 사람들이 좋은 선택을 하는 데 필요한 정보를 제공하라

방문객과 관광 종사자에게 그들이 좋은 선택을 하는 데 필요한 실시간 정보를 제공하라. 세계유산지역을 방문하는 많은 방문객들은 이미 피해에 대한 취약성이나 관광의 압력을 이해하고 책임감 있게 행동하려고 할 것이다. 혼잡이나 기타 **관광의 부정적인 영향**은 전체 루트의 **전략 지점에서 줄을 서 있는 방문객에게 전달될 수 있다**. 만일 많은 방문객들이 ‘관람 필수’ 요소에 관계없이 밀어부쳐서 문제가 발생한다는 것을 깨닫는다면, 그들은 쇼핑, 식사, 휴식, 학습, 또는 단순히 그 장소의 분위기 감상 등을 하면서 목적지의 덜 민감한 지역에서 체류 시간을 늘릴 것이다. 관람을 위한 대기 시간이 얼마나 걸리는지 알려주는 안내문 등의 **사소한 것들이 엄청나게 도움이 된다**. “여기서부터 대기 시간이 45분 정도 걸릴 것입니다. 커피를 마시러 가거나 X, Y, Z를 탐험하는 것은 어떤가요?”라고 간단히 써놓을 수도 있다.

안내자와 기타 관광 관련자들이 문제와 해결책을 인식할 수 있도록 시스템을 개발하라. **사람들은 문제를 일으키지만, 그들은 또한 도움과 자원이 있으면 문제를 해결할 수 있다**. 방문객들이 특정 시점에 ‘관람 필수’ 지역으로 몰려들지 않도록 권장해야 한다는 것을 목적지의 호텔 접수원, 안내자, 택시 운전사 및 다른 사람들에게 전달할 수 있다면, **결국 이들은 방문객들에게 다른 선택을 하도록 안내할 수 있다**. 예를 들어, 그들은 좋은 식사, 쇼핑, 휴식, 다른 것 관람 등에 더 많은 시간을 보내도록 제안할 수 있다.

7. 지역 기업이 방문객으로부터 이익을 얻을 수 있는 곳에 체류 시간을 늘려라

지역사회가 이익을 얻을 수 있도록 방문객의 흐름을 설계할 수 있다. 일부 훌륭한 유산지역에서는 상품, 서비스 또는 경험의 구매를 위한 지역사회 방문이 방문객 경험의 주요 부분이 되었다. 여기에는 종종 덜 민감한 장소에서 발생하는 부가적인 이점이 있다. **가장 취약한 지역에서 물건을 팔 필요가 없으므로**, 체류 시간을 늘리기 위해 민감한 구역 밖에 매장을 둘 수 있다.

안내서 ⑧ 사례 연구

와디 알 히탄 (이집트)

기본 상황

와디 알 히탄(Wadi Al-Hitan) — 고래 계곡으로도 알려짐 — 은 이집트의 서부 사막에 위치해 있다. 이것은 ‘야외 박물관’으로, 가장 초기의 그리고 지금은 멸종된 고대고래아목(Archaeoceti)의 귀중한 화석 유적, 기타 선사시대 화석 유적 및 다양한 살아있는 야생생물 등이 있다. 와디 알 히탄은 고래 화석의 엄청난 수, 밀집도, 질, 접근가능성 등을 인정받아 2005년 세계유산목록에 등재되었다. 이 유적은 국가 소유로 ‘이집트 자연보호지역법(Egyptian Law for Nature Protectorate Reserves)’ 아래 강력한 법적 보호를 받고 있어, 자연 환경의 파괴나 악화를 초래할 행위를 금지하고 있다.

주요 방문객들은 평소 접근이 어려운 이 세계유산지역에서 야영하며 하룻밤을 보내는 외국인 관광객들이다. 와디 알 히탄이 속해 있는 와디 엘 라얀(Wadi El-Rayan) 보호지역에서 지속가능한 관광 전략이 시행된 이후 관광객이 꾸준히 증가해 왔으며, 2008년에 약 12,000명이 방문했다.

무슨 일을 했나?

방문객 수를 통제하기 위해 방문객이 유산지역을 접근할 수 있는 수단이 제한되었다. 와디 알 히탄은 차량이 금지되어 도보나 낙타를 타고 정해진 탐방로를 따라 미리 마련된 안내 여행을 통해서만 방문을 할 수 있다. 와디 엘 라얀 보호지역의 용도 구역 설정에 따라 일부 지역에서는 통제된 생태관광이 이루어지고, 다른 지역은 조사 및 연구를 위해 유지되고 있다. 잘 설계된 방문객 시설은 사람들을 보행로를 따라 주요 유산지역으로 안내하고, 제한된 현장 숙박시설을 제공한다.

전략적 우선순위

와디 알 히탄의 완전성 및 자연미를 보존한다.

선사시대 유적에 대한 과학적 연구를 지속적으로 한다.

취약한 유적지 및 지역사회의 요구에 도움이 되는 지속가능한 관광 시스템을 구축한다.



무슨 효과가 있었나?

주요 관심은 매우 섬세한 화석 유적을 보호하는 것인데, 이는 방문객의 접근을 제한하면서 이루어졌다. 이곳은 **세계유산지역을 위해 개발된 관리 계획(2008-2013)에 따라 '세계유산구역'으로 지정되어 있다.** 차량 출입은 허용되지 않으며, 이 유산의 용도 구역 설정에 따라 일부 지역은 통제된 생태관광이 제공되고 있고, 다른 지역은 조사와 연구를 위해 유지되고 있다. 이 유산지역에 접근할 수 있는 최대의 방문객 수가 초과하지 않도록 **모든 방문은 사전에 조정되어야 한다.** 외진 곳에 있는 이 유산지역의 특성 때문에 **관광객들은 여기서 야영하며 하룻밤을 보낼 수 있는데,** 이는 와디 알 히탄의 자연 경관과 선사시대 경관을 해칠 수 있는 영구적인 **인프라 구축에 대한 필요성을 줄이고 있다.**

또한 완충구역은 와디 엘 라얀 보호지역 내 세계유산구역의 일부로 관리되고 있다. **효과적이고 잘 설계된 방문객 시설은 사람들을 보행로를 통해 주요 장소로 안내한다.** 각 방문단은 할당된 트레킹 안내자를 동반하도록 함으로써, 방문객의 행동을 모니터링하고 유산지역에 미치는 부정적인 영향을 최소화할 수 있다. 또한, 이 유산지역에 대한 접근 지점을 감소시켜 왔으며, **허가 받지 않은 방문객이 들어올 기회를 최소화하기 위해 세계유산지역의 주변을 감시하고 있다.**

와디 알 히탄은 방문객 관리 전략 외에도 지역사회, 기업, 이해관계자들을 지역의 관리에 통합시키고 있다. 그리고 이곳을 생태 관광과 환경 교육의 선도적인 지역으로 홍보하고, 보존과 개발이 재정적으로 지속가능하도록 보장하고 있다. **2014년에 와디 알 히탄은 태양 전지판을 설치하기 위해 이탈리아로부터 기금을 유치했는데,** 이것은 성공적으로 운영되는 세계유산지역이 목표 달성을 위해 어떻게 재정 지원을 유치할 수 있는지를 보여준다.

어려운 점은 무엇이었나?

와디 알 히탄은 약 200km²(완충구역 제외)의 면적을 차지하고 있으며, 화석의 불법 거래나 불법 발굴 행위 등 원치 않는 방문객으로부터 이 지역을 보호하는 것이 핵심 과제였다. **긴급 자금이 부족하였고, 인프라 개발 지원이나 변화에 필요한 직원 교육 제공을 위한 민간부문의 재정적인 지원도 없었다.** **와디 알 히탄이 세계유산으로 등재되기 전에는 관광객의 접근과 수를 제한하거나 차량 접근을 규제하는 정책도 전무했다.**

어떻게 지지를 얻었나?

와디 알 히탄에 대한 **새로운 규제** 및 안내자 동반 여행의 요건은 신규 사업 개발의 기회는 물론 지역사회와 지역민을 위한 지속적인 고용의 기회를 열어주었다.

결과는 무엇인가?

세계자연보존연맹(International Union for Conservation of Nature, IUCN)이 와디 알 히탄의 현재 관리 전략과 관광에 미친 긍정적인 영향으로 **지적인 3가지 요소는 보존 개선, 가치 인식 증대, 지역사회 개발이다.** 관광객 수를 제한하는 것은 인프라 구축을 최소한으로 유지하여 잠재적인 영향을 줄인다는 것을 의미한다. 무단 접근을 제한하기 위해 안내자 동반 여행을 시행하고 광범위한 감시를 수행함으로써 세계유산지역에 퍼져있는 취약한 화석 유적에 대한 부정적인 영향(피해나 도난)을 줄였다.

와디 알 히탄에서는 엄격한 방문객 관리뿐만 아니라 지역사회의 참여가 촉진되어, 관광업이 지역 사업가들과 함께 소규모로 개발되어 왔다. **관광을 중심으로 한 역량 강화와 유산지역에 대한 인식 제고는** 지역사회의 **주요 우선순위에 속했으며,** 이것들은 지역사회의 이해와 지역 기업의 재정적 이익을 향상시키는데 긍정적인 효과를 가져왔다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

취약한 유산의 경우, 그 유산을 보존하고, 부정적인 영향을 줄이며, 탁월한 보편적 가치를 보호하기 위해서는 **특별한 조치가 필요하다.** 대부분의 세계유산지역의 경우, 이것은 정해진 관광 경로나 방문객 사전 예약 관할 실시 등과 같이 방문객의 접근을 제한하는 조치를 취할 것을 요구한다.

와디 알 히탄에는 광범위한 고고학적 유적이 있는데, 그 중 일부는 아직 발견되지 않았거나 문서화되지 않았다. 따라서 발굴되지 않은 유적을 보호하고 관광객 영향이나 무단 침입을 최소화하기 위해 특별한 조치가 취해졌다(용도 구역 설정, '관광 루트,' '접근 불가 구역' 등). **이러한 조치 과정에는 담당 인력뿐만 아니라 지역민과 관광 안내자의 헌신이 필요하다.** 관광객의 영향을 제한하는 전략이 지역사회에 부정적 영향을 미치지 않도록 하고, 이해관계자의 '지원'을 확보하기 위해 인센티브(이상적으로는 재정적 인센티브)가 존재하는지 확인하는 것이 중요하다.



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



유네스코
한국위원회

유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료 UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

안내서 ① 자금 및 투자 확보



안내서 ③ 방문객 행동 관리

이 안내서는 유산지역과 목적지에 대해 앞에서 언급한 안내서들에서 발전된 열망을 현실화하기 위해 투자를 확보할 수 있는 몇 가지 방법을 알려줄 것이다.

이것이 왜 중요한가?

지속가능성이란 항상 어느 정도 재정적인 지속가능성에 관한 것이다. 미래 세대를 위해 유적지의 유산 가치를 유지할 만큼 충분한 수입을 확보하는 것은 대단히 중요한 문제이다. 돈은 궁극적으로 앞서 언급한 안내서들에서 제시된 모든 가능성이 실제로 실현 가능한지 여부를 결정한다.

자원은 늘 한정되어 있다. 필요하거나 하고 싶은 모든 일을 할 수 있는 적절한 투자를 확보하고 있는 유산지역은 거의 없다. 따라서, 정도의 차이는 있지만, 모든 유산지역은 더 지속가능한 목적지를 위해 필요한 점진적 변화를 만들기 위해 추가적인 또는 새로운 자금과 투자를 유치하는 것에 대해 생각할 필요가 있다.

“지속가능성이란 항상 어느 정도 재정적인 지속가능성에 관한 것이다. 미래 세대를 위해 유적지의 유산 가치를 유지할 만큼 충분한 수입을 확보하는 것은 대단히 중요한 문제이다. 돈은 궁극적으로 앞서 언급한 안내서들에서 제시된 모든 가능성이 실제로 실현 가능한지 여부를 결정한다.”

1. 세계유산의 재정 지원을 위한 4가지 방법 — 초보자 안내서

유산지역에 재정을 지원하고 유지하는 데 기본적으로 다음과 같이 네 가지 방법이 있다.

1) 과세

기존의 모델은 국가, 지역, 또는 지방정부가 직접적(입국 시 부과되는 방문객 세금을 통해) 또는 간접적(관광업체에 대한 과세를 통해)으로 여행을 하는 대중에게 세금을 부과하는 것에 기반한다. 이 세금은 보존 작업을 위한 보조금 형태로 유산지역에 돌려준다. 세계유산지역의 보존에 종사하는 많은 사람들은 이 모델을 선호할 것이다.

2) 유산지역 내에서 상업적 수입 증대

이것은 또 다른 일반적인 모델로, 유산지역 당국이 고가 티켓 판매, 소매 매장, 음식 및 음료, 숙박시설, 교통 및 체험 등으로 지역적인 차원에서 수입을 증대시키고, 이를 유산지역의 보존에 재투자한다. 많은 유산지역 관리 조직의 경우, 이 모델은 종종 해결책이 되지만, 늘어나는 방문객 수나 유산지역의 경제적 착취 증가로 인해 모든 부정적인 문제가 발생할 가능성이 있다. 유산지역에서의 상업적 수입 증대는 중요하지만, 이것은 목적지에서 쓰는 관광 지출의 일부분에 불과하고 대부분은 유산지역에서 지출되지 않는다(안내서 7: 상품, 서비스 및 경험을 통한 가치 부가 참조).

3) 유산지역 밖에서 상업적 수입 증대

일부 유산지역은 목적지 밖에서 상품, 서비스, 경험 또는 지적 재산을 판매할 수 있다. 세계유산 지역사회 중 소수의 지역사회는 지역민과 상품에 대한 관광 수요를 초월하는 사업 모델을 개발했고, 목적지 밖에서 상품, 서비스, 경험, 지적 재산을 통한 수입원을 개발했다(안내서 7: 상품, 서비스 및 경험을 통한 가치 부가 참조).

4) 자금 조달 또는 투자 확보를 위한 타인과의 협력 점점 더 많은 유산지역이 새로운 자금 조달 모델을

개발하고 있다. 수익 창출 전략이 무엇인지 명확히 해야 한다. 이 전략이 당신의 목적지를 어떻게 개발해야 하는지 알려줄 것이기 때문이다. 이것이 바로 이 안내서에서 다룰 내용이다.

2. 유산지역과 목적지에 바람직한 발전적 변화를 가져오거나 유지하기 위해 얼마나 많은 자금과 투자가 필요한지 분명히 하라

유산지역의 가치를 보존하고, 해설하고, 증진하는데 자금이 부족한가?

얼마나 많은 돈이 필요한가?

지속가능한 관광 전략(‘안내서 1. 목적지 관광의 이해’ 참조)은 수행해야 할 **조치를 파악해야 한다**. 이를 바탕으로, 다른 조치에 비용을 부과하고 기간을 정하는 것은 비교적 간단하며, 이어서 연간 예산을 산정할 수 있게 할 것이다.

얼마나 많은 자금이나 투자가 필요한지, **그리고 무엇을 위해 필요한지 명확하게 하는 것은** 자금 유치 방법에 있어 **매우 중요하다**. 진지한 투자자나 기부자는 첫 번째로 다음과 같은 질문을 할 것이다.

“무엇을 위해 자금이 필요한가?”

“얼마나 많은 자금이 필요한가?”

“자금을 제공하면 우리는 어떤 이익을 얻을 수 있으며, 이것이 우리의 목표를 달성하는 데 어떤 도움이 될 것인가?”

“정부는 이 사업에 대해 왜 자금 부담을 하지 않는가?”

당신은 이런 가능성 있는 질문을 예상하고 분명한 답을 제시해야 한다.

3. 무엇을 위해 자금이나 투자가 필요한지 분명히 하라

수행해야 하는 조치나 활동의 목록과 비용 견적을 작성하라. 그런 다음에 **현재 자금 제공자가 없는 조치나 활동을 확인하라**. 자금의 필요성에 대해 명확히 하는 것이 자금 조달의 가장 중요한 요소 중 하나다. 어떤 분야는 다른 분야보다 투자나 자금을 더 쉽게 유치할 수 있지만, 이 단계에서는 무엇을 위해 돈이 필요한지 그리고 왜 돈이 필요한지 분명히 인식하라.

그러한 조치 및 활동에서 **예상되는 결과를 확인하라**. 간단한 조치는 여러 가지 다른 결과를 가져올 수 있다. 예를 들어, 건물이나 서식지를 복원하는 것이 그 자체가 목적이 될 수 있지만, 그것은 또한 다음에 해당될 수도 있다.

공예가나 여성에게 일거리를 제공함으로써 해당 지역사회의 빈곤을 완화하는 수단이 된다

교육의 기회가 된다

방문객에게 보존 전문가와 함께 자원 봉사에 참여할 기회를 제공한다

학교 및 대학과 공유하는 활동이 된다

사람들이 유산지역의 가치를 실제로 볼 수 있는 방문객 명소가 되기도 한다

모든 주어진 활동의 다양한 잠재적인 결과에 대해 생각하라. 당신이 가치 있게 여기는 결과에서 출발하여 다른 사람들이 가치 있게 여기는 결과를 향해 노력하라.

4. 유사한 결과에 관심을 가질 수 있는 자금 제공자와 투자자를 확인하라

자금 조달을 위해 다음 자원 중 일부를 고려해야 한다(그리고 유산지역에 특화된 기타 자원)

1) 정부 및 법적 기구

많은 유산지역에서는 비교적 지속가능한 자금 여건이 조성되어 있는데, 이 경우는 당사국 또는 관련 기구가 유산지역 및 더 넓은 목적지의 보존, 해설 및 증진을 위한 비용을 전적으로 책임지고 있다. 애석하게도, **이것은 언제나 전략 이행을 위한 충분한 자금을 제공하는 것이 아니기 때문에**, 다른 자금이나 투자 재원이 필요할 수도 있다. 세계유산지역은 전 지구적인 것이므로 **당신의 분석을 지역이나 국가의 경계에 국한시키지 마라**. 때때로 당신의 유산지역이나 활동에 특별한 관심을 가진 유럽연합, 세계은행 또는 기타 당사국 등과 같이 초국가적인 자금 지원을 통해 도움을 받을 수 있다. **예를 들어**, 이집트의 ‘왕들의 계곡(Valley of the Kings)’을 위한 많은 자금이 일본으로부터 나왔다. 따라서 어떤 정부와 정부 기관이 도움을 줄 수 있을지 좀 더 폭넓게 생각하라.

2) 제3 부문의 자선단체, 신탁 및 재단

전 세계의 많은 사회에는 **자선신탁, 자선단체**, 그리고 목표를 충족시키는 프로젝트에 **투자할 자금을 보유한 단체들이 있다**. 이런 단체들에 대한 기초적인 이해를 가지고 있으면 투자 기회를 얻을 수 있기 때문에 중요하다. 현재 많은 자금 조성 메커니즘이 전 지구적으로 작동하므로 **전 지구적 관점에서 생각하라**. 가능성이 있는 제3 부문의 기부자와 투자자를 확인하고, 그들이 투자를 위해 어떤 성과를 요구할 것인지에 대해 생각하라. 그리고 그들의 웹사이트 및 재정 지원 안내문을 읽어보라.

3) 기업 후원

당신의 세계유산지역은 전 세계에 중요한 존재로서, 많은 책임감 있는 자선 기업들은 당신의 유산지역과의 연관성을 소중하게 여길 것이다. **일부 기업들은 유산지역의 보존을 위한 투자자로서 홍보(PR)의 이점을 확보하거나** 특정 프로젝트에 참여하기를 원할 수 있다. 그러나 **기부자의 동기에 신중하고, 적절한 것과 부적절한 것에 대해 명확한 기본 원칙과 기대를 설정하라.** 유산지역과 연결되어 있거나 투자 확보를 위해 다른 이유로 접근할 수 있는 회사의 목록을 작성하기 시작하라.

4) 순자산이 많은 개인

부의 행운을 가진 많은 사람들은 영원한 유산을 남길 방법을 찾고 있으며, **미래 세대를 위해 세계유산지역의 보존을 돕는 것보다 유산을 오래 지속하는 데 더 훌륭한 방법은 없다.** 이를 위해서 유산지역은 그들의 요구, 사업 및 투자 기회를 체계적인 방식으로 제시할 수 있어야 한다. 이런 사람들이 어디에 있는지, 그리고 그들의 자선 사업에 호소할 수 있도록 세심하게 계획된 설득으로 어떻게 그들의 관심을 끌 수 있는지 생각하라. **사람들을 선정할 때는 그들의 개인적인 관심과 가치를 인식하고** 특정 개인에 맞는 설득을 준비하는 것이 **특히 중요하다.**

5) 지역민

때로는 자금과 투자의 좋은 재원이 유산지역 내에 —지역사회의 형태로— **있을 때도 있다.** 유산지역 보존에 지역민의 참여를 장려하는 지역사회 회원/기부자 제도를 가지는 것이 강력한 도구가 될 수 있다. 이것은 금전 이상의 것이 될 수 있다. 때때로 지역사회를 떠나 타지에 가서 일하고 부를 이룬 사람이 해당 지역사회 또는 유산지역/목적지의 유산에 혜택을 돌려 줄 방법을 찾기도 한다. 이런 경우에는 새로운 기술뿐만 아니라 **월급 공제형 기부(payroll giving)나 특별 사업을 위한 기부 요청 등과 같은 아이디어로** 가능해질 수 있다. 그와 같은 계획이 어떻게 효과가 있는지, 그리고 어떻게 현실이 될 수 있는지 생각하라. **예를 들어,** 사람들은 그 유산지역을 돕기 위해 매주 복권을 사려고 할까? 이것이 당신의 사회에 적절한 것인가? 그렇지 않다면, 그들이 기꺼이 기여하도록 권장할 다른 방법은 무엇인지 생각하라.

6) 관광 단체 및 기업

필요한 투자는 종종 보존을 위한 자선 기부보다는 관광 인프라에 대한 **상업적 투자일 것이다.** 하지만 **이런 투자 또한 매우 중요하다.** 기억하라. 이 논의의 요점은 어떤 형태의 개발과 인프라가 유산지역과 그 가치에 적합한지에 관한 것이다.

‘안내서 6. 관광 인프라 개발 관리’에서 살펴보았듯이, 개발자와 기업은 세계유산지역에서 무엇이 적절하고 부적절한지 이해할 수 있도록 **성장의 한계와 제약을 정하는 것이 필수적이다.** 일부 국가에서는 새로운 개발에서 얻은

이익의 일부를 보존과 지역의 사회·경제적 개발 계획에 **환원하는 법적 메커니즘**이 있다. 관광 기업은 흔히 무언가를 돌려주기 위한 수단으로 사회적, 문화적, 또는 환경적 결과를 달성할 수 있는 계획을 세우거나, 훌륭한 윤리를 갖춘 책임감 있는 기업이라는 인식과 인지도를 높이려고 노력한다.

관광 기업을 손쉬운 자금원으로 과대 평가하려는 유혹이 있다. 하지만 실제로 많은 관광 기업은 규모가 작고 수익성이 미미한 편이다. 당신은 관광 기업을 자금 조달자, 기부자, 혹은 유산지역의 옹호자로 변화시킬 수 있는 방법을 생각하라. 관광 기업에 접근하여 그들이 보다 지속가능한 인프라를 개발하거나 보존을 위한 자금 조성을 장려할 수 있는 방법을 생각하라. 많은 기업들이 소비자에게 잘 보이기 위해 이러한 노력을 기꺼이 할 것이고, 다른 기업들은 그것이 효과가 있다는 것을 알게 되면 재빨리 따라 할 것이다.

7) 방문객

목적지의 중심에 있는 유산을 유지하거나 지역의 사회·경제적 발전을 위해 **방문객으로부터 직접적인 재정 기부를 촉진하는** 시스템을 개발하는 목적지들이 전 세계적으로 점점 더 늘어나고 있다. 일부 사회와 문화에서는 입장료, 티켓 가격, 숙박 부문의 침체 등에 부과되는 **의무적인 세금**을 선호한다. 또 다른 문화에서는 유산지역의 요구 사항을 전달하고, 휴가 기간 동안 쉽게 기부할 수 있도록 하는 방문객의 **자발적인 기부**를 선호한다.

8) 세계시민

인터넷을 기반으로 하는 크라우드소싱(crowdsourcing) 모델의 부상은 유산지역들이 전 세계의 관심 있고 공감하는 대중에게 다가갈 수 있고, **또 다가가야 한다는 것을 의미한다.** 당신은 그들과 관계를 수립하여 유산지역의 삶에 참여하게 할 뿐만 아니라, 사회적 이니셔티브를 위한 잠재적 기부자로 만들 수 있다. **이를 위한 플랫폼은 이미 존재하지만,** 적절한 사업을 개발하여 기부를 위해 전 세계에 그것들을 내놓은 유산지역은 거의 없다.

5. 특정 결과 또는 활동에 자금 지원이나 투자를 하도록 설득이 가능한 자금 제공자와 투자자를 연결시켜라

간단하게 하라(Keep it simple). 3개의 열로 된 표를 만들라. 첫째 열은 유산지역/목적지를 위해 가장 중요한 조치/활동의 목록을 적어야 한다. 둘째 열은 그런 조치/활동에 대한 투자의 잠재적 결과를 작성해야 한다. 마지막으로, 셋째 열은 잠재적 투자원/자금원 및 각 자금 제공자가 투자하기 전에 특별히 요구하는 중요한 사항을 적어야 한다.

6. 가장 가능성이 높은 적합한 투자원을 대상으로 간단한 자금 조달 및 투자 전략을 정하라

어떤 목적지도 모든 가능한 자금/투자 방법을 동시에 추구할 시간과 자원을 가지고 있지 않다. 따라서 **당신의 시간과 노력을 어떻게 쓸 것인가에 대한 전략적 선택을 하라.** 어떤 경우에는, 정부가 그들의 유산을 유지하고 그 가치를 인정하기 위해 의식 있는 접근을 하기도 한다. 당신은 투자의 필요성과 그것이 정부 목표를 어떻게 달성할 수 있는지를 설명/설득하기 위해 정부 기관이나 기구와 협력하는 데 최선의 노력을 기울여야 할 것이다.

만일 자원이 제한적이거나 전혀 없는 상태에서 시작한다면, 당신은 수입과 역량을 늘리기 위한 간단한 메커니즘을 우선 검토하고(예: 자금 조달을 관광 기업에 아웃소싱 등), 시간이 지남에 따라 더 복잡하고 자원 집약적인 모델을 구축하는 것이 필요하다.

7. 자금 제공자/투자자에 대한 당신의 설득 논리를 개발하라

당신의 요구 및 자금 제공자/투자자의 목표를 구현하는 사업이나 아이디어를 개발하라. 자원이 풍부한 일부 유산지역은 그들의 비전과 자금 제공자/투자자가 목표를 달성할 수 있는 다양한 방법을 소개하는 안내서를 발간하기도 한다. 자원이 많지 않다면, 장래의 자금 제공자에 관한 조사로 얻은 통찰력을 이용하여, **각 사업에 대한 간단한 요약과 투자를 해야 하는 이유를 강조해서 작성하라**(위에 제시된 '4. 유사한 결과에 관심을 가질 수 있는 자금 제공자와 투자자를 확인하라' 참조).

모든 잠재적인 기부자는 당신이 무엇을 위해 자금이 필요한지, 당신이 그 돈을 어떻게 쓸지, 그리고 그 자금이 장·단기적으로 무엇을 달성할지 **명확히 알 권리가 있다.** 사람들이 각기 다른 성격을 가지고 있는 것처럼 자금 제공에 대해 다양한 방법을 생각하는 것이 때로 도움이 된다.

기부자의 관심사나 우려 사항에 대한 특징을 스케치해보라. 각 특정 기부자에게 맞는 짧은 원고를 작성해서 당신을 돕는 것에 대해 그 사람에게 어떻게 말해야 하는지 모의 실험을 해보라.

8. 자금 제공 및 투자는 종종 경쟁적이므로 가치를 전달하는 방법을 배워라

주요 자금 제공자와 투자자는 책임감이 있고 전문적인 방식으로 자금을 처리할 수 있는 **전문성, 역량 및 제도를 기대할 것이다. 이것은 조직 구조가 매우 중요하다는 것을 의미한다.** 투자자는 다음 사항에 관심이 있을 것이다.

자금을 처리하는 방식

자금을 처리하는 행정 비용

자금 처리 및 지출에 따른 결과 제공에 대한 실적

일부 문화의 경우, 기부자와 투자자는 등록된 자선단체나 비영리단체가 자금 조성 기구가 되는 것을 선호한다. 이 단체들은 회계 장부를 공개하고, 그런 체계에 수반된 규정과 투명성을 지니고 있기 때문이다.

9. 새로운 활동에 자금 제공자/투자자를 유치하기 위해 성과를 함께 묶어라

자금 제공자나 투자자마다 관심사가 다르겠지만, 때로는 **좀 더 전체적인 해결을 위해 성과를 함께 묶는 것이** 그들의 투자를 정당화하는 데 도움이 된다. 세계에서 가장 효과적인 자금 조성 프로그램 중 일부는 새로운 혹은 다른 자금 제공자의 관심을 끌 수 있도록 여러 프로젝트의 성과를 묶어서 제시한다. **예를 들어,** 교육 자금 제공자는 보존 기술을 가르치는 학교와 대학을 모두 포함할 수 있도록 프로그램이 개발되면 보존 작업에 투자할 수 있다. 원하는 결과는 보존 작업일 수 있지만, 그 사업을 교육 수단으로 **확대함으로써 신규 또는 보존에 중점을 두지 않았던 자금 제공자도 투자할 수 있다.**

요구 사항과 자금 조달 기회를 총체적으로 살펴봄으로써, 많은 조직들은 투자를 유치하고 그들 자신의 목표 그리고 기부자의 목표를 달성할 수 있는 방법을 찾아냈다. 심지어 이런 것들이 언뜻 보기에 매우 다른 것처럼 보일 때에도 마찬가지다. **실용주의는 자금 조성의 핵심이다. 효과가 있는 일을 하라.**

10. 관광 부문, 특히 방문객으로부터 자금 조성 메커니즘을 수립하라

다음은 자금 조성 메커니즘을 수립하기 위한 몇 가지 선택 사항이다(목록 아래로 내려갈수록 여러 가지 메커니즘에 더 많은 역량과 전문지식이 필요하다는 점을 주목하라).

1) 기부 상자와 봉투

가장 간단한 형태의 모금 중 하나다. 기업에게 기부 상자나 봉투를 적절한 장소에 배치하도록 요청하고, 모금된 자금을 정기적으로 중앙 자금원(central source)에 전달한다.

2) 티켓 부담금 부과 제도

또 다른 비교적 간단한 메커니즘으로, 관광 명소나 교통 제공업체에게 유산지역의 보존을 위해 티켓 가격에페이백(payback, 보상 환급) 부담금을 추가하도록 요청하고, 정기적으로 중앙 자금원에 전달하기 전에 해당 부담금을 징수할 수 있다. 기업들은 방문객에게 왜 이런 일을 하는지, 그리고 이 유산지역이 어떻게 유지되는지 알릴 수 있고, 또 알려야 한다.

3) 페이백 상품

기업은 일부 상품에 페이백 프리미엄을 추가하고 해당 상품을 구매할 때마다 정해진 기부금이 유산지역의 보존에 사용된다는 것을 고객에게 홍보할 수 있다. 그리고 기업은 그 기금을 정기적으로 중앙 자금원에 전달한다.

4) 자선 경매

일부 보존 자선단체들은 기부된 제품, 상품, 경험의 경매를 통해 상당한 금액을 모금한다.

5) 방문객 기부

숙박업체(또는 기타 서비스 및 상품 제공업체)는 '옵트 아웃(opt-out, 비동의)' 또는 '옵트 인(opt-in, 동의)' 제도를 운영하여, 방문객에게 보존이나 지역사회 발전을 위해 서비스의 통상적인 비용 외에 추가 금액을 기부하도록 요청할 수 있다. 때때로 '여행자 자선사업'으로 불리는 이 제도는 일부 목적지에서는 20년 이상 운영되어 상당한 금액을 모금하기도 했다.

6) 회원이나 친구 제도

방문객, 기업, 거주민 등은 유산지역의 후원자가 되기 위해서 회비를 내야 한다. 그 대가로, 복원 공사 방문이나 유산지역에서 열리는 전시회 참석 등의 혜택을 받을 수 있다. 때때로 지역민은 이런 제도를 통해 유산지역에 특별히 접근할 수 있는 기회를 얻으며, 방문객은 방문이 끝난 후에도 오랫동안 유산지역에 대한 지원을 지속할 수 있다.

7) 클라우드소싱

현재 무료로 또는 소액의 비용으로 프로젝트를 전 세계의 잠재적 기부자에게 제공하는 클라우드소싱 웹사이트가 많이 있다. **효과적인 클라우드소싱의 핵심은 유산지역 차원에서 요구되는 조치나 활동을 사람들의 관심을 끄는 방식으로 개발하고 제시하여, 기부자의 자선 활동에 호소하는 것이다.** 일부 사이트의 경우, 일정 금액을 넘는 기부에 대해 추가 혜택을 준다. 이런 사이트의 매력은 종종 도움의 사회적 성격을 띠고 있는 것으로, 기업의 동료, 축구팀, 교회 집단 등 단체로서 기부한다. **이것은 많은 수의 소액 기부를 유지할 수 있는 좋은 방법으로, 작은 것이 모여 큰 것이 된다!**

8) 월급 공제형 기부

거주민, 방문객 또는 전 세계 시민들은 **직접 지불 방식을 통해 주간, 월간, 연간 소득의 일정 비율을** 중앙 자금원에 기부할 수 있으며, 이는 보존 작업의 자금으로 쓰인다. 이것은 자동화되어 있기 때문에 자금을 모으는데 효과적이며 지속적인 방법이 될 수 있지만, 가입을 장려하려면 재원이 필요하다.

9) 유산 기증

거주민, 방문객, 또는 전 세계 시민들은 유산지역의 보존을 위한 기부를 유언장에 작성하도록 권유를 받는다. 이것은 누구든 생애를 마친 후에 강력하고 지속적인 유산을 남길 수 있는 방법이다. 이것은 유산지역의 어딘가에 표시되는 매우 의미 있는 수입원으로, 예를 들면 기부자 명단을 적은 명판 등을 꼽을 수 있다. 하지만 기부의 특성으로 인해 수익이 발생하는 데 시간이 걸릴 수 있다는 점을 유의하라.

10) 기업 후원

기업은 종종 지역 기반 여부에 관계없이 세계에서 가장 중요한 역사 유적지 중 일부와 관계를 맺고 싶어한다. 기업은 유산지역과의 연관성과 기업으로서 무언가 좋은 일을 하는 것으로 보이는 일에 가치를 두고 있으며, 이런 행위는 고객과 직원 모두에게 존경을 받는다. 모든 기업이 모든 유산지역에 적합하지는 않겠지만 — 선택은 신중해야 한다 — 이런 방식으로 보존 사업에 자금을 지원하는 기회가 존재한다.

11) 특별한 행사 또는 경험

일부 유산지역은 보존을 위한 자금 유치에 몇 가지 혁신적인 방법들을 발견했다. 예를 들면, 영화감독에게 유산지역을 영화 세트장으로 사용할 기회를 제공하거나, 스포츠 행사 또는 음악회를 개최하는 것 등이 있다. 분명히 첫 번째 우선순위는 지역민의 삶의 질뿐만 아니라 유산과 그 지역의 무형의 가치를 보호하는 것이어야 한다. 하지만, 보존을 위해 필요한 자금을 조성하는 데 — 이 과정에서 적절한 전문가와 상의한다면 — 매우 수익성이 있는 활동의 범위는 아주 넓다.

11. 보다 진보한 모금 기술을 이용해 전문적인 방식으로 역량을 구축하고 자금을 마련해라

오랜 시간에 걸쳐 기술과 역량을 기르고, 자금 조성에 전문성을 높여라. 일부 목적지에서는 자금 조성이 사전 계획이라기 보다는 나중에 덧붙여진 경우가 많아, 명목상의 수익만을 제공한다. 그러나, **가장 역동적인 목적지의 경우, 자금 조성은 사실상** 자체적으로 재원을 확보하거나, 주요 이해관계자들이 투자한 종자 자본을 장기적인 수익 흐름으로 전환시키는 **전문적인 활동이다**. 상당한 규모의 유산지역에 대한 자금 조성 전략은 **출발점에서 시작하여** 스스로 자족할 수 있는 역량과 기술을 갖춘 **보다 전문적인 접근방식으로** 나아가는 데 필요한 단계를 설정해야 한다.

목표는 일회성 기부가 아니라 지속적인 기부-기증 관계가 되어야 한다. 가장 좋은 기부자는 거래 비용이 낮게 유지되도록 자동화된 방식을 통해 기부를 계속하는 사람이다. 이것은 향후 방문을 촉진하기 위해 지속적인 관계를 구축해야 하는 목적지의 마케팅 목표와도 잘 연결된다. 훌륭한 목적지들은 방문객과 계속 소통을 하면서 그들을 활동과 사업에 참여시킨다.

12. 그것은 단지 돈의 문제만은 아니다

만약 당신의 유산지역이 매우 한정된 자원을 가지고 있다면, 처음에는 지역민, 방문객, 공감하는 세계시민으로부터 도움을 구하는 것이 더 효과적일 수 있다. 미국 작가 클레이 셔키(Clay Shirky)는 선진국에서 '인지적 잉여'가 증가하고 있다고 썼다. 즉, 자유 시간이 있는 부유한 사람들은 종종 훌륭한 목적을 위해 그들의 교육과 전문기술을 기꺼이 사용한다. 당신은 이미 매년 당신의 유산지역을 방문하는 놀라운 웹 디자이너를 가지고 있을 수도 있다. 그들은 자선적 제스처로서 적은 비용이나 무료로 당신을 위해 웹사이트를 만들어줄 수도 있다. 하지만 누군가 그 필요성을 인식하고 반응하기 전에 당신이 그것을 설명하고 전달해야 한다. 사람들에게 자원 봉사할 기회를 주어라.

13. 관광객이 실제로 기부를 할까?

필요성이 정당하다면, 그리고 간단하고, 신뢰할 수 있으며, 신속하다면 답은 '예'이다. 목적지가 법적 구조 및 분명한 자선 목표를 갖춘으로써, 간단하고 시간이 걸리지 않으며 신뢰할 수 있는 적절한 기부 구조를 설정한다면, 방문객들이 기부를 한다는 실제 증거가 전 세계적으로 증가하고 있다(사람들은 세금을 걷는 정부에게 돈을 주는 것을 좋아하지 않기 때문에 자선단체나 비영리단체가 가장 효과적이다). 또한 계획들은 **기부 구조가 가져올 변화에 대해**, 그리고 정부 같은 다른 재원이 이 조치나 활동에 자금을 지원하지 않는 이유 등에 대해서도 **명확히 해야 한다**.

기술은 한계가 있어 종종 단순한 것이 더 낫다. 지구상의 사람들 중 약 1/2~2/3는 스마트폰이 없거나 컴퓨터로 인터넷 접속을 하지 못한다. 이 비율이 빠르게 줄어들고 있지만, **여전히 기술 기반 해결책에 과도하게 의존하는 것을 경계할 필요가 있다**. 많은 유산지역은 휴대전화 수신이 어려우며, 많은 사람들이 아직도 금융 거래 시 온라인 양식 작성보다는 현금 기부를 더 선호한다. 모든 범위의 자금 조성 해법을 검토하고, 시간과 비용 투자에 대해 최고의 수익을 창출할 수 있는 방법이나 여러 혼합된 방법을 찾아라.

14. 온라인 자금 조성이 목적지에 국한되어서는 안 된다

집에 있는 컴퓨터 등을 포함하여 **사람들이 돈을 지출하는 곳에서 자금을 마련하라**. 일부 기술적으로 앞서고 부유한 국가에서는 현재 휴가의 절반 이상을 온라인으로 예약한다. 이는 개인 휴가 중 가장 큰 거래이므로, 기부 요청은 온라인 학습과 예약 시스템에 포함되어야 한다. 이것은 방문객이 유산지역에 대해 배우고, 숙박시설과 교통편을 찾으며, 휴가를 예약하는 데 사용하는 웹사이트의 일부분이어야 한다는 것을 의미한다.

15. 전략적 접근방식에 자금 조성을 포함하라

자금 조성은 목적지가 하는 모든 일, 즉 전략의 핵심 부분, 유산을 보호하는 힘, 지역사회를 위한 조력자, 목적지가 방문객과 맺는 지속적인 관계의 일부 등에 포함되어야 한다. 점점 더 많은 사람들은 자신이 방문하는 중요한 장소와 더 깊고 지속적인 관계를 맺는 것을 소중히 여기며, 이런 맥락에서 기부는 그들의 헌신의 일부로, 긍정적인 것으로, 그리고 지루하거나 짜증이 나는 의무가 아닌 것으로 여겨진다. 또한 소비자들은 목적지와 관광 기업이 자연유산과 문화유산을 유지하는 역할을 할 것으로 기대한다는 증거도 늘어나고 있다.

전략적 우선순위

관광객 수입을 통한 자체 지속가능성(self-sustainability)을 이룬다

'프랑킨센스 유적'을 대표하는 고고학적 유적지를 보존한다
— 이 지역에 자생하며 고대 교역 유산과 관련된 유향나무는 보존의 대상이다

오만인들이 보존 및 다른 전문가 활동을 수행할 수 있도록 지역 수준의 역량을 구축한다

아라비아 반도 전역에 걸쳐있는 프랑킨센스와 사치품 교역에 관한 지식과 교육 향상을 위해 세계유산지역에서 지속적인 연구와 발굴을 실시한다

무슨 효과가 있었나?

비록 자원 조달 모델이 아직 스스로 자족적이지는 않지만, 이 전략은 그런 노력의 좋은 예를 보여준다. **입장료 및 유산 관련 상품, 즉 프랑킨센스(유향) 판매 수입은 세계유산지역에서 일하는 직원 관련 비용에 사용되며, 다른 보존과 유지 비용에도 쓰인다.** 이 유산지역은 수익을 창출하는 데 사용되지는 않는다.

무스카트의 술탄카부스대학교, 독일 아헨공과대학교, 독일학술교류처(German Academic Exchange Service)가 협력하여 술탄카부스대학교에 건축 연구 프로그램을 만들어 현재 40명이 넘는 오만의 젊은이들이 보존과 현장 관리 훈련을 받고 있다. 이 유산지역의 경우, 지역 전문가를 양성하는 것이 장기적으로 보면 더 지속가능하다. 이는 비용이 많이 드는 해외 프리랜서 비용을 지불하는 대신에 지역 또는 거주민 전문가에게 의존할 수 있기 때문이다.

또한, 크라우드소싱이 알 발리드 고고학공원의 추가적 연구와 발굴에 재정 지원을 하는 데 성공적으로 이용되어 왔다. 2013년에 크라우드소싱 웹사이트 '인디고고(Indiegogo)'는 현재 진행 중인 발굴 현장 및 실험실 물품을 위한 기금을 마련하기 위해 캠페인을 벌였다. 목표액은 1,900 달러였는데 총 3,350 달러가 모금되어 필요한 금액의 거의 두 배가 넘었다. 물론 공공 기부에만 의존하는 매체를 통한 이와 같은 성공이 보장되는 것은 아니지만, **알 발리드는 이 투자 플랫폼의 잠재적 가치를 보여주는 한 가지 예를 나타낸다.**

어려운 점은 무엇이었나?

스스로 지속가능한 재정 시스템을 구축하는 것은 분명히 난제다. 10년 이상 노력이 지속되어 왔으며, 비록 진전은 있었지만 이 유산지역은 아직도 자체적으로 재정 조달을 하지 못한 채 운영되고 있다. 세계유산지역의 직원들에게 적절한

훈련을 제공하는 것 역시 어려운 점이다. 보존의 필요성이 이미 강조되어 왔지만, 이렇게 광범위한 고고학 유산을 가진 유적지에서는 방문객 관리 또한 중요하다. 게다가, 연간 10만 명 이상의 관광객 — 2008년에 48만 명에 달하는 최고 기록 — 이 방문하는 세계유산지역에서 이 문제는 점점 더 어려워질 것이다.

어떻게 지지를 얻었나?

프랑킨센스 유적의 부인할 수 없는 고고학적 가치, 관광객을 끌어당기는 매력, 그리고 유산지역의 탁월한 보편적 가치를 유지하기 위한 보존의 필요성이 정부가 자금을 지원하는 주요 이유들이다. 세계 다른 곳에서도 이와 유사한 기준이라면 민간 자금이나 투자를 유치할 수도 있을 것이다. 청소년들에게 새로운 학습과 직업의 기회를 제공하고, 더 넓은 고객층에 판매할 수 있도록 기타 지역 사업(예: 유향과 몰약 생산물 거래)의 기회를 제공하는 것도 이 유산지역의 지속적인 성공에 중요한 역할을 했다.

결과는 무엇인가?

프랑킨센스 유적은 우기인 문순 기간에 이루어지는 소위 '카리프(kharif) 관광과 국제 관광이라는 두 가지 주요 유형의 관광을 경험한다. 2011년에 이 두 가지 유형의 관광에서 발생한 수입은 도파르 지역의 중요한 소득원이 되었을 뿐만 아니라, **고고학 공원의 보존 비용을 충당하는 데 충분한 것으로 평가되었다.** 아직 스스로 지속가능하지는 않지만, 관광을 통해 세계유산지역의 유지라는 중요한 측면을 지원할 만큼 충분한 자금을 조달하는 것은 성공적인 달성을 위한 중요한 단계다.

국제 전문가의 도움으로 40명 이상의 젊은 오만인들이 보존과 유산지역 관리 교육을 받았다. 이러한 역량 강화는 프랑킨센스 유적의 지속가능한 관광에 크게 기여한다.

이 사례에서 어떤 교훈을 얻을 수 있나?

자체 지속가능성은 비록 일부 유산지역에서는 어려울 수 있지만, **세계유산지역들의 궁극적인 목표다.** 특히, 이것은 관광객을 수용할 수 있는 역량을 갖추지 못하고 있거나, 역량이 부재한 유산지역에서는 더욱 더 어려울 수 있다. 하지만 일정 수의 유료 관광객이 지속적으로 있는 유산지역은 유지비, 직원 비용, 보안비 등의 요소에 따라 스스로 지속가능한 전략을 설계할 수 있다. 또한 프랑킨센스 유적은 — 아무리 자금 흐름이 안정적으로 보일지라도 — 비상 대책을 마련하는 것이 언제나 현명하다는 것을 보여준다.



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료 UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit

안내서 ⑩ 지속가능한 관광의 성공 모니터링



안내서 ⑩ 지속가능한 관광의 성공 모니터링

이 안내서는 벤치마킹이 중요한 이유를 알려주고, 유산지역과 목적지에 맞는 벤치마킹 개발 방법에 대한 몇 가지 아이디어를 알려줄 것이다.

이것이 왜 중요한가?

모니터링이 세계유산지역에 중요한 여러 가지 이유가 있다.

유산지역의 탁월한 보편적 가치가 유지되고 있는지 확인

보존의 여건과 상태 평가

미해결 문제 인식 및 처리

국가, 유산 관리자, 유산 관련 전문가 간에 모범 사례, 지식 및 경험 공유

그러나 안내서 1(목적지 관광의 이해)과 안내서 2(발전적인 변화를 위한 전략 개발)가 강조했듯이, 목적지 차원에서 방문객들이 마땅히 받아야 하는 보상은 물론 그들에게 제공되는 상품과 경험이 알맞은 질과 성격을 가지고 있는지 확인하는 것도 매우 중요하다. 핵심 이슈에 대한 기준이 있어야 하고, 해당 지역사회에 미치는 영향도 모니터링되어야 한다.

모니터링이 필수적인 또 하나의 중요한 이유는 자금 제공자와 투자자가 그들의 투자가 변화를 가져왔다는 증거를 볼 수 있도록 여러 조치의 효과를 포착하여, 'X달러의 투자가 Y개의 결과를 창출할 수 있다'고 미래의 투자자를 설득할 수 있는 중요한 정보를 제공하기 때문이다.

마지막으로, 지속가능성에 대한 신뢰성과 지지는 투명하고, 책임감이 있으며, 증거에 기반한 결과에 따라 어느 정도 좌우된다. 만일 당신이 더 넓은 목적지가 지속가능성을 유지하기를 원한다면, 그에 대한 증거 기반을 구축하고 사람들이 당신의 접근방식에 의문을 제기하고 도전하도록 장려하는 것이 필요하다.

“ 지속가능성에 대한 신뢰성과 지지는 투명하고, 책임감이 있으며, 증거에 기반한 결과에 따라 어느 정도 좌우된다. 만일 당신이 더 넓은 목적지가 지속가능성을 유지하기를 원한다면, 그에 대한 증거 기반을 구축하고 사람들이 당신의 접근방식에 의문을 제기하고 도전하도록 장려하는 것이 필요하다. ”

1. 초기 분석 수행과 전략 개발 시 합리적인 기준점과 이정표를 확인해야 한다

당신이 고려해야 하는 중요한 기준점은 다음과 같다.

1) 보존 또는 환경 기준점

일차적인 기준점은 세계유산지역의 탁월한 보편적 가치의 보호에 관한 것이어야 한다. 많은 이해관계자들의 열망은 경제적인 것이겠지만, 세계유산지역 관리자 및 협약 당사국의 주요 책임과 의무는 유산지역의 가치를 보호하고 보존하는 것이다. **어떤 것도 이것과 타협해서는 안 된다.** 이러한 기준점이 무엇이 되어야 하는지에 대한 간단한 청사진은 없다. **각 유산지역은 고유의 문화적 또는 자연적 특징을 가지고 있기 때문에,** 이것이 유산지역별 기준점에 포함되어야 한다. 예를 들어, 자연 유산지역은 침입종의 위험이나 밀렵의 위험을 관리하고자 하는 반면, 문화 유산지역은 교통으로 인한 기념물 피해를 방지하고자 할 수 있다. 기준점을 분석하는 데 이용되는 증거는 여러 시점 간 비교(개선, 유지, 악화)를 위해 모든 유산지역에서 **반복되어야 한다.**

2) 지역사회 기준점

두 번째 기준점은 **해당 지역사회에 미치는 긍정적, 부정적 영향을 모니터링하는 것**이어야 한다. 지속가능성의 핵심 요소는 관광이 그들에게 미치는 영향에 대한 강한 목소리를 지역사회에 제공하는 것이다. 종종 지역민에게 미치는 영향(좋은 나쁜)은 관광에 의해 발생된 일종의 부수적인 피해로 받아들여지는데, 이것은 불가피하고 피할 수 없는 것이다. 하지만, 이것은 확실히 사실이 되어서는 안 된다. **지속가능한 관광은 이런 영향을 모니터링하고 매우 심각하게 받아들여야 한다.** 지속가능한 관광을 하기 위한 완벽한 방법은 없으며, 사회와 문화마다 이를 달성하기 위한 선호도나 모델도 다를 것이다. 그러나 **주요 원칙은 해당 지역사회가 관광을 이해하고(안내서 1. 목적지 관광의 이해), 전략을 수립하며(안내서 2. 발전적인 변화를 위한 전략 개발), 목적지가 그들의 요구와 열망을 제공하고 있는지 여부를 평가하기 위한 기준을 정하는 과정에 포함되어야 한다는 것이다.**

일부 목적지는 다음을 모니터링할 수 있다.

관광 부문에서 지역민에게 지급되는 평균 임금

지역사회의 빈곤율

해당 지역사회 삶의 질

청소년의 학교 이수율

관광 산업에서 훈련 받는 지역 청소년 비율

사업을 운영하는 지역민 수

그 밖의 기준점은 목적지가 너무 혼잡하다고 느끼거나 또는 혼잡으로 인해 삶의 질이 저하되는 경우에 관한 것일 수 있다. 이런 척도는 주관적이지만, 사람들이 간단한 기록이나 일지를 계속 작성하면 측정될 수 있다. **잠재적인 기준점의 수는 끝이 없지만, 지역사회와 협력하여 그들에게 중요한 기준점을 결정할 수 있다.**

3) 경제/관광 기준점

위의 두 가지 기준점은 목적지와 지역사회의 보호에 관한 것이지만, **여러 가지 주요 관광 변수를 벤치마킹하는 것이 물론 필요하다.** 이것은 유산지역마다 다르겠지만, 안내서 1에서 살펴보았듯이 유산지역과 목적지 관리자가 방문객 수, 방문 시기, 방문 이유, 지출 비용, 지출 방식 등을 인식하는 방식으로 목적지에 대한 구체적인 관광 동향을 인식하는 것이 중요하다. **관광 부문의 수요와 공급 측면 모두를 조명하는 기준점이 필요하다.**

불행히도, 많은 유산지역들은 방문객이 경험하는 질에 대한 기대와 인식을 모니터링하지 않는다, 하지만 이것은 매우 중요하다. 이 안내서에서는 **더 많은 유산지역들이 시간의 경과에 따른 모니터링을 위한 통찰력을 제공하기 위해 간단한 조사 기법을 개발할 필요가 있다고 강조하고 있다.** 또한 관광이 그 지역에 주는 **경제적 가치는 주요 기준점이며, 관광의 중요성을 이해하고 전달하는 데 필수적이므로, 모든 중요한 관광 목적지는 이것을 모니터링해야 한다.**

4) 기타 기준점

여러 유산지역의 전략적 초점은 시간의 추이에 따라 어떤 기준점을 모니터링해야 하는지 알려준다. **자신감을 가지고 당신의 유산지역과 그 환경에 맞는 기준점을 만들어라.** 기준점이 당신의 유산지역에만 고유한 것이어도 걱정하지 말라. 당연히 그래야 한다. 만일 주요 지역 문제가 방문객 관리이면 대부분의 기준점은 그 문제에 대한 것이 될 수 있다. 마찬가지로, 지속가능하지 않은 자금 조달 상황이 문제이면, 기준점은 소득 대비 비용에 대한 것이 될 수 있다. 생태학적 악화가 문제이면 기준점은 환경의 질에 관한 것이 될 수 있다. 이 모든 것이 유산지역마다 다르며, 안내서 1과 안내서 2에서 다루었듯이 모든 것은 유산지역의 이슈와 도전과제에 대한 이해에 기반해야 한다.

2. 기준점은 SMART해야 한다

구체성(Specific): 당신이 의미하는 바에 대해 아주 분명히 하라. 모호하거나 일반적인 기준점은 효과가 없다. 개선을 위한 특정 분야를 대상으로 해라.

측정 가능성(Measurable): 기준점은 비교를 위해 반복할 수 있는 데이터를 기반으로 해야 한다. 이것은 수량화할 수 있는 척도가 필요하다.

지정 가능성(Assignable): 일은 어떤 사람이 수행 임무를 맡을 때에만 일어난다. 누가 이 일을 실현시킬지 당신의 전략 안에 지정하라.

현실성(Realistic): 가용한 자원을 고려하여 주어진 기간에 현실적으로 달성할 수 있는지 명시하라.

시간 관련성(Time-related): 조치가 언제 수행되며 그 결과가 언제 달성될 수 있는지 명확히 하라.

3. 기준점과 결과는 성공 또는 실패의 투명한 척도로 공개되어야 하며, 주요 이해관계자들의 승인을 얻어야 한다

기준점은 비교적 이해하기에 간단해야 하고 널리 전달되어야 한다. 기준점은 10개 이하로 권장되며, 이것은 전략의 마지막 쪽에 공개되어야 한다(안내서 2. 발전적인 변화를 위한 전략 개발' 참조). 관광 기업은 때때로 유산 전문가를 이해하는데 어려움을 겪을 수 있으므로, **모든 사람에게 쉽게 설명할 수 있는 간단한 기준점 세트를 가지는 것이 중요하다.**

4. 기준점을 매년 재검토하고 여전히 관련성이 있는지 확인하라

일을 좀 더 쉽게 하기 위해 기준점에서 벗어나려고 하지 말고, 합당한 이유를 가지고 기준점을 개발하라. 만일 글로벌 경제가 모두가 예상한 것보다 더 빠르게 성장하거나 하락한다면, 당신의 전략에 있어서 사업과 이슈는 변할 수 있고, 기준점은 이런 변화를 반영하기 위해 조정할 필요가 있다. **어려운 목표를 단순히 회피하는 것은 기만하는 일이다.** 그러나 기준점을 투명하고 책임 있는 방식으로 변화시킬 수는 있다. **단지 당신이 무엇을 바꾸었고 왜 바꾸었는지 이해관계자들에게 반드시 설명하라.** 1년 또는 2년마다 기준점을 검토하고, 필요한 경우 새로운 기준점을 추가하는 것이 적절할 수 있다.

모니터링을 위한 일정표를 정하라. 관광의 수와 영향은 매우 빠르게 변하므로 적어도 매년 검토되는 것이 필요할 것이다. 장기적인 악화와 관련된 생태학적 조건 등의 기준점은 매우 느리게 변할 수 있어 매년 검토가 필요하지 않을 수 있다.

앞으로 무슨 일이 일어날 지에 대한 **당신의 가정에 솔직하라**. 사후 합리화를 피하기 위해서는, 처음 기준점을 파악할 때 어떤 조치들이 그 기준점에 영향을 미칠 수 있는지에 근거하여 가정을 세우고 기록하라. 이것을 포착하는 것이 당신이 목적지에서 일어나는 변화를 인식하는데 유용하다.

모니터링에 당황하지 마라. 그것은 간단할 수도 있다. 때로는 모니터링이 사진 촬영일 수도 있고, 단순히 지역민이 개선되고 있거나 개선되지 않고 있다고 생각하는 것을 기록하는 포럼을 개최할 수도 있다. 어떤 기준점은 간단한 방문객 설문조사 혹은 전문가 관찰을 통해 간략하게 측정될 수 있다.

5. 누가 모니터링하나?

안내서 1(목적지 관광의 이해)은 **다양한 이해관계자들이 유산지역의 현재 보존 상태**, 해당 지역사회의 요구, 열망, 삶의 질 및 관광 부문의 성과에 대한 **데이터를 보유할 것이라고 개략적으로 설명했다. 따라서 기준점의 증거도 같은 방식으로** — 다양한 파트너와 협력하고 기준점에 대한 성과를 평가할 수 있는 증거를 제공함으로써 — **모니터링되어야 할 것이다**. 전략을 설정하고 조치나 활동에 대한 책임에 동의할 때(‘안내서 2. 발전적인 변화를 위한 전략 개발’), **이해관계자들이 데이터를 수집하고, 합의된 기준점에 대해 정기적으로 진행 상황을 보고하는 데 전념하도록 보장해야 한다**.

6. 효과가 있는지 여부를 평가하고, 다른 방식으로 일을 수행해야 하는 경우 전략을 다시 세워라

전략과 기준점의 요점은 효과가 있는 것과 없는 것에 대한 척도를 제공하는 것이다. 적절한 주기로 진행 상황을 검토하고 증거를 분석하는 데 전념하는 것이 중요하다. 실행된 조치나 활동이 해당 문제에 대해 바람직한 영향을 미치는지 여부에 대해 **솔직히 자문하라**. 만일 그렇다면, 성공을 축하하고 남은 문제에 다시 집중하거나 새로운 문제를 확인하라. 만일 당신의 기준점이 상황의 하락을 드러내고 있다면, 솔직하게 무엇이 필요한지 재평가해야 한다.

성공과 실패에서 얻는 교훈에 비추어 **전략을 수정할 수도 있다**. 가장 발전적인 세계유산지역 중 일부는 많은 실수를 했지만 더 잘할 수 있는 방법을 빠르게 배운 곳들이다. **아무도 당신의 유산지역 관련 문제에 대해 모든 답을 가지고 있지 않기 때문에**, 해법을 찾는데 어느 정도의 시행착오가 있을 것이다. **실패에 대해 걱정하지 마라**.

그것은 당신이 변화를 만들고자 노력하고 있음을 의미한다. 모니터링과 벤치마킹을 통해 신속히 평가하고 다음에 성공하기 위해 실패로부터 배우면 된다.

7. 세계를 구하는 일은 쉽지 않다. 그것은 끝이 있는 경주가 아니다

당신의 성공을 축하하고 홍보하라. 훌륭한 일을 하고 전략적 문제를 해결한 때에는 목적지 안팎에 있는 모든 사람들에게 반드시 그것에 대해 알려라. 사람들, 지역사회, 기업에게 일정 기간 동안 당신과 협력할 것을 요청하려면 당신과 당신의 조치 및 활동에 대한 신뢰가 필요하다. **무언가 달성했을 때 사람들에게 말하는 것을 잊고 지나가면 주목받지 못한 채 넘어가고, 그 결과 당신에 대한 그들의 신뢰는 더 약해질 것이다**.

처음 시작한 곳으로 돌아가서 당신의 목적지와 세계유산지역의 관광을 다시 살펴보자. 다른 세계유산 목적지와 비교하여 무엇이 문제이고, 어떤 압력이 있고, 어떤 성과를 내고 있는지 검토하라. 관광 분야는 변화가 빠르며(그 중에서 중요한 것은 방문객의 질과 스토리텔링에 대한 기대임), 새로운 기술의 부상은 어떤 것도 정체되어 있지 않다는 것을 의미한다. **전략적 과정을 다시 시작하라**. 당신의 목적지를 최대한으로 가장 지속가능하고 가장 효과적인 장소로 만들어라. 그리고 당신이 모든 문제를 해결했다면, 우리에게 알려주기를 바란다. 그런 유산지역은 거의 없다!

“ **전략과 기준점의 요점은 효과가 있는 것과 없는 것에 대한 척도를 제공하는 것이다. 적절한 주기로 진행 상황을 검토하고 증거를 분석하는 데 전념하는 것이 중요하다. 실행된 조치나 활동이 해당 문제에 대해 바람직한 영향을 미치는지 여부에 대해 솔직히 자문하라.** ”

유네스코 세계유산 지속가능한 관광 교육자료

UNESCO World Heritage
Sustainable Tourism Toolkit

발행일	2020년 12월 21일
발행처	유네스코한국위원회
발행인	김광호
기획	유네스코한국위원회 문화팀
번역	이정현
디자인	수카디자인
주소	서울특별시 중구 명동길(유네스코길) 26
홈페이지	www.unesco.or.kr
이메일	cul.team@unesco.or.kr

한국어판 ©유네스코한국위원회, 2020

유네스코한국위원회 간행물등록번호: CL-2020-BK-5

ISBN: 979-11-90615-11-2

본 국문 번역본은 (주)하나투어의 지원으로 발간되었습니다.

유네스코 세계유산
지속가능한 관광 교육자료

UNESCO World Heritage
Sustainable Tourism Toolkit

교육자료 전체를 보려면
whc.unesco.org/en/tourismtoolkit을 방문하세요.