

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΥΛΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ (SOFT LEGACY)
ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΟΥ ΤΟΚΙΟ 2020.**

του Αιμίλιου Α. Σαμπάνη

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη
(2020)

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: (Κωνσταντίνος Γεωργιάδης, Καθηγητής)

2^ο Μέλος: (Ουρανία Βρόντου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια)

3^ο Μέλος: (Αντώνης Τραυλός, Καθηγητής)

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 21/09/2020

Ο Δηλών

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Galanis'.

(Υπογραφή)

Copyright © Αιμίλιος Σαμπάνης, 2020

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αιμίλιος Α. Σαμπάνης: «Ανάλυση του σχεδιασμού της άυλης κληρονομιάς (soft legacy) των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων του Τόκιο 2020».

(Με την επίβλεψη του Κωνσταντίνου Γεωργιάδη, Καθηγητή)

Η Ολυμπιακή Κληρονομιά τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχθεί σε σημαντικό ζήτημα στο Ολυμπιακό Κίνημα. Ειδικότερα, όσον αφορά στην υποστήριξη της υποψηφιότητας για την ανάληψη ή όχι των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων, κάθε δημοψήφισμα που έχει διεξαχθεί τα τελευταία χρόνια έχει αποτύχει. Επιπρόσθετα, πόλεις που αρχικά είχαν δείξει ενδιαφέρον για την ανάληψη της διεξαγωγής των Αγώνων απέσυραν τις υποψηφιότητες τους λόγω της μη υποστήριξης του εγχειρήματος από τους κατοίκους. Επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το Ολυμπιακό Κίνημα να αναδειχθεί η Κληρονομιά καθώς σύμφωνα με τη ΔΟΕ (IOC, 2017a) «η Ολυμπιακή Κληρονομιά περικλείει όλα τα υλικά και άυλα οφέλη για τους ανθρώπους και τις πόλεις». Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ανάλυση του σχεδιασμού της άυλης Κληρονομιάς των Αγώνων του Τόκιο 2020, και συγκεκριμένα, για τους τομείς της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού και των δικαιωμάτων των ατόμων με αναπηρία. Η εν λόγω περίπτωση επιλέχθηκε επειδή η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων βρίσκεται στη φάση ετοιμότητας πριν τη διεξαγωγή τους και συνεπώς μπορεί να υπάρξει μια ολιστική οπτική σχετικά με τον σχεδιασμό της Κληρονομιάς, σε όλες τις φάσεις που προηγήθηκαν. Στα πλαίσια της έρευνας πραγματοποιήθηκε ανάλυση περιεχόμενου των επίσημων εγγραφών σχετικά με τον σχεδιασμό της Κληρονομιάς, όπως για παράδειγμα ο φάκελος υποψηφιότητας, το πλάνο της Οργανωτικής Επιτροπής και της Μητροπολιτικής Κυβέρνησης του Τόκιο (Tokyo Metropolitan Government – TMG) για την Κληρονομιά κλπ. Η προσέγγιση αυτή συμπεριλαμβάνει τον σχεδιασμό της Κληρονομιάς από την αρχική φάση (κατάθεση υποψηφιότητας) μέχρι και την εφαρμογή του, πλησιάζοντας προς τη διεξαγωγή των Αγώνων. Στην συζήτηση των αποτελεσμάτων, λαμβάνονται υπόψη πέρα από τα επιτυχημένα παραδείγματα άλλων Αγώνων και οι κατευθυντήριες οδηγίες της ΔΟΕ και της ΔΠΕ {Agenda 2020, IOC Legacy Strategic Approach (2017), Olympic Games Guide on Legacy (2019), IPC Strategic Plan (2019)}.

Λέξεις κλειδιά: *Ολυμπιακή Κληρονομιά, Παραολυμπιακή Κληρονομιά, άυλη Κληρονομιά, στρατηγικός σχεδιασμός, Τόκιο 2020, ανθρώπινα δικαιώματα, ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού*

ABSTRACT

Aimilios Sampanis: Analysis of planning for soft legacy of Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games.

(With the supervision of Konstantinos Georgiadis, Professor)

Olympic Legacy has emerged into an important aspect of the Olympic Movement within the past few years, especially, since every referendum in the last few years regarding the hosting of Olympic/Paralympic Games has failed and, moreover, cities and countries that initially were interested to host the Games have withdrawn their interest. Taking this into consideration, it is very important for the Olympic Movement and the International Olympic Committee (IOC) to highlight specific successful examples and outcomes of the Olympic Legacy. Olympic Legacy is defined by IOC (2017a) as “the outcome of a vision, which includes all tangible and intangible benefits for people and cities”. The aim of this study is to analyse what was planned for the soft legacy of Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games, and specifically what was planned regarding people development within the Organising Committee and disability rights. This specific case was chosen because the Organising Committee is in its last phase, Games-time phase, and this will help to have a holistic view of legacy planning. In this study, a content analysis of official documents relevant with Olympic Legacy planning such as Tokyo 2020 bid documents, Tokyo 2020 Legacy Plan, Tokyo Metropolitan Government (TMG) Legacy Plan, Host City Contract, Host City Contract Operational requirements, has taken place. In the discussion chapter, further than the literature review of relevant studies, the successful practices within other editions of the Games, guidelines from IOC and IPC were included such as Agenda 2020, IOC Legacy Strategic Approach, Olympic Games Guide on Legacy and IPC Strategic Plan for 2019-2022.

Keywords: Olympic legacy, Paralympic legacy, soft legacy, strategic planning, Tokyo 2020, human rights, people development.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Γεωργιάδη για την καθοδήγηση και τη συμβολή του στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής μου, καθώς και την κα. Βρόντου και τον κ. Τραυλό για τη συμβολή τους.

Αφιερωμένο στην οικογένειά μου

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

“Sport has the power to change the world. It has the power to inspire. It has the power to unite people, in a way that little else does. It speaks to youth in a language they understand. Sport can create hope, where once was only despair. It is more powerful than governments in breaking down racial barriers. It laughs in the face of all types of discrimination.”

Nelson Mandela

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Εισαγωγή	1
Θεωρητικό υπόβαθρο	6
Διατύπωση προβλήματος	7
Σκοπός της έρευνας	7
Σημασία / χρησιμότητα της έρευνας	8
Ερευνητικά ερωτήματα	8
Οριοθετήσεις – Περιορισμοί	9
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	11
Κληρονομιά μεγάλων αθλητικών γεγονότων	11
Ορισμός	13
Κόβος της Κληρονομιάς	14
Κύκλος ζωής της Κληρονομιάς	15
Φάσεις του κύκλου ζωής της Κληρονομιάς	15
Έρευνες σχετικά με την Κληρονομιά	18
Θεωρητικό Πλαίσιο	24
Δομικές Αλλαγές	25
Είδη Κληρονομιάς	29
Άυλη Κληρονομιά	31
Ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού	32
Ανθρώπινα Δικαιώματα (Human rights)	34
Διακυβέρνηση της Κληρονομιάς	39
Φορείς	42
Μηχανισμοί	42
Εμπλεκόμενοι φορείς (stakeholders)	43

Σχεδιασμός.....	45
Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος	49
Διαμόρφωση Στρατηγικής	50
Υλοποίηση Στρατηγικής	51
Αξιολόγηση – Έλεγχος	52
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	53
Δείγμα.....	53
Μέσα συλλογής δεδομένων	54
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	54
Ανάλυση των δεδομένων	54
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	56
Κύριοι άξονες της Κληρονομιάς που έχουν σχεδιαστεί για το Τόκιο 2020	56
Τι έχει σχεδιαστεί για την άυλη κληρονομιά στην περίπτωση του Τόκιο 2020	59
Ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού	62
Δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία	65
Μοντέλο διακυβέρνησης της Κληρονομιάς και βασικοί εμπλεκόμενοι που συμμετείχαν στον σχεδιασμό	68
Αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού (δημιουργία οράματος, ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωσης στρατηγικής)	71
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74
Προτάσεις για πρακτική εφαρμογή.....	82
Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	95

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Δομές από τις οποίες προκύπτει η Κληρονομιά (Preuss, 2007).....	29
Πίνακας 2. Παράδειγμα αρμοδιοτήτων ανά ομάδα εμπλεκόμενων (Parent, 2015).....	46
Πίνακας 3. Επιτροπές Διακυβέρνησης της Κληρονομιάς.	71

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Κύβος της Κληρονομιάς, έμφαση στην παρούσα έρευνα (Preuss, 2007, προσαρμοσμένο).....	10
Σχήμα 2. Κύβος της Κληρονομιάς (Preuss, 2007).....	14
Σχήμα 3. Φάσεις Ολυμπιακής Κληρονομιάς (Leopkey & Parent, 2016).	15
Σχήμα 4. Φάσεις Ολυμπιακού Κύκλου ζωής (Leopkey & Parent, 2016).....	16
Σχήμα 5. Συνδυασμός φάσεων κύκλου ζωής Αγώνων και ενεργειών/φάσεων της Κληρονομιάς (IOC, 2019).	16
Σχήμα 6. Θεωρητικό πλαίσιο μελέτης της Ολυμπιακής Κληρονομιάς (Girginov & Preuss, 2019).	25
Σχήμα 7. Κατηγορίες Κληρονομιάς (IOC, 2019).	31
Σχήμα 8. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης - Sustainable Development Goals (UN, 2018).....	35
Σχήμα 9. Πέντε άξονες ανάπτυξης των SDGs (UN, 2018).	36
Σχήμα 10. Υπόδειγμα μοντέλου διακυβέρνησης της Κληρονομιάς σύμφωνα με την ΔΟΕ κατά την φάση προετοιμασίας των Αγώνων (IOC, 2019).	41
Σχήμα 11. Υπόδειγμα μοντέλου διακυβέρνησης της Κληρονομιάς σύμφωνα με την ΔΟΕ μετά την ολοκλήρωση των Αγώνων (IOC, 2019).	41
Σχήμα 12. Η διαδικασία του στρατηγικού management (Wheelen et al. 2018).....	47
Σχήμα 13. Βασικοί πυλώνες σχεδιασμού της Κληρονομιάς (Tokyo 2020, 2012).	58
Σχήμα 14. Τομείς της Προσβασιμότητας (Tokyo 2020, 2019a).	67
Σχήμα 15. Βασικοί εμπλεκόμενοι - σύστημα διακυβέρνησης της Κληρονομιάς.....	69

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εισαγωγή

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες, όπως και άλλα μεγάλα αθλητικά γεγονότα, έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια και έχουν μετατραπεί σε έργα πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων (Preuss, 2018). Συγκεκριμένα, οι Ολυμπιακοί Αγώνες θεωρούνται το μεγαλύτερο αθλητικό γεγονός του κόσμου (Scheu, Preuss, & Konecke, 2019), έχοντας εξελιχθεί από μια αθλητική διοργάνωση με 241 αθλητές από 14 χώρες στους πρώτους σύγχρονους Αγώνες της Αθήνας το 1896, σε ένα μέγα-αθλητικό γεγονός με τη συμμετοχή παραπάνω από 10.500 αθλητών από 206 χώρες στους Αγώνες του 2016 στο Ρίο ντε Τζανέιρο (Flyvbjerg, Stewart, & Budzier, 2016).

Η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή (ΔΟΕ) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος έχει ως όραμα τη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου μέσω του αθλητισμού. Δημιουργήθηκε το 1894, και είναι η ανώτατη αρχή του Ολυμπιακού Κινήματος, λειτουργεί ως καταλύτης για τη συνεργασία όλων των μερών που αποτελούν την «Ολυμπιακή Οικογένεια», τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, τις Διεθνείς Ομοσπονδίες, τους αθλητές, τις Οργανωτικές Επιτροπές των Αγώνων, τους παγκόσμιους συνεργάτες της, τους επίσημους ραδιοτηλεοπτικούς φορείς και τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ). Διασφαλίζει δε, την τακτική τέλεση των Ολυμπιακών Αγώνων, υποστηρίζει όλους τους οργανισμούς που συνδέονται με το Ολυμπιακό Κίνημα και ενθαρρύνει την προώθηση των Ολυμπιακών Αξιών (IOC, 2012).

Οι Παραολυμπιακοί Αγώνες θεωρούνται το τρίτο μεγαλύτερο αθλητικό γεγονός του κόσμου μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες και το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου (IPC, 2015). Οι πρώτοι Παραολυμπιακοί Αγώνες, υπό τη σημερινή τους μορφή, διεξήχθησαν στη Ρώμη το 1960, και πραγματοποιούνται κάθε τέσσερα χρόνια, έχοντας εξελιχθεί από ένα αθλητικό γεγονός των 400 αθλητών από 23 χώρες το 1960 στην Ρώμη σε ένα μεγάλο αθλητικό γεγονός με 4280 αθλητές από 116 χώρες στην διοργάνωση του Λονδίνου το 2012 (Misener, Darcy, Legg, & Gilbert, 2013). Από το 1976 στα πρότυπα των Χειμερινών Ολυμπιακών Αγώνων, ξεκίνησε ομοίως και η διοργάνωση των Χειμερινών Παραολυμπιακών Αγώνων και η πρώτη χειμερινή διοργάνωση πραγματοποιήθηκε στο Ornskoldsvik της Σουηδίας (IPC, 2020).

Η Διεθνής Παραολυμπιακή Επιτροπή (ΔΠΕ) ιδρύθηκε το 1989, είναι ένας διεθνής μη κερδοσκοπικός οργανισμός με έδρα τη Βόννη της Γερμανίας. Αποτελείται από τη Γενική Συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο, τη διοικητική ομάδα και διάφορες άλλες επιτροπές και συμβούλια. Η ΔΠΕ διευθύνει και δίνει κατεύθυνση στο Παραολυμπιακό Κίνημα. Σε αυτό το πλαίσιο διασφαλίζει ότι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες που προβλέπονται στο εγχειρίδιο της εκτελούνται επιτυχώς, αυτό συμπεριλαμβάνει και την επίβλεψη των Οργανωτικών Επιτροπών που έχουν αναλάβει την τέλεση των θερινών και χειμερινών Παραολυμπιακών Αγώνων. Επιπρόσθετα, η ΔΠΕ λειτουργεί ταυτόχρονα και ως ομοσπονδία για δέκα (10) Παραολυμπιακά αθλήματα (IPC, 2018).

Βάση της στρατηγικής συμφωνίας μεταξύ της ΔΟΕ και της ΔΠΕ, από τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Σεούλ το 1988 και μετά, προβλέπεται από το συμβόλαιο ανάληψης των Αγώνων (Host City Contract - HCC) η διοργάνωση και των Παραολυμπιακών Αγώνων στην ίδια πόλη και στις ίδιες αθλητικές εγκαταστάσεις μετά την ολοκλήρωση των Ολυμπιακών Αγώνων (IPC, 2018).

Οι Ολυμπιακοί και οι Παραολυμπιακοί Αγώνες, όπως κάθε μεγάλο αθλητικό γεγονός, θεωρούνται μια μοναδική ευκαιρία για την ανάπτυξη της διοργανώτριας πόλης καθώς η διοργάνωση τους μπορεί να αλλάξει μια πόλη για πάντα (Preuss, 2015), και συνεπώς χρήζουν ιδιαίτερης αντιμετώπισης τόσο από τους φορείς που σχεδιάζουν τις πολιτικές, τη διοίκηση και τους κατοίκους της ευρύτερης περιοχής (της διοργανώτριας πόλης ή ακόμα και ολόκληρης της χώρας) που φιλοξενεί τους Αγώνες, όσο και από τον «ιδιοκτήτη» τους, τη ΔΟΕ και τη ΔΠΕ (Preuss, 2014). Σύμφωνα με δήλωση του πρώην προέδρου της ΔΟΕ, Jacques Rogge, το 2008, «η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων δημιουργεί μια μοναδική ευκαιρία για να προκύψουν περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά οφέλη, τα οποία μπορούν να αλλάξουν μια περιοχή, μια κοινότητα ή μια χώρα για πάντα».

Η αναβάθμιση της διοργανώτριας πόλης σε επίπεδο τέτοιο ώστε να μπορέσει να φιλοξενήσει τους Αγώνες, απαιτεί οικονομικούς πόρους, και η κύρια πηγή χρηματοδότησης είναι το δημόσιο. Σε αυτό το πλαίσιο, οι πολιτικοί και οι φορείς που σχεδιάζουν την πολιτική πρέπει να μπορούν να αιτιολογήσουν τις δαπάνες αυτές, μέσω των δομικών αλλαγών που θα προκύψουν στην πόλη, εξαιτίας της φιλοξενίας του συγκεκριμένου αθλητικού γεγονότος (Preuss, 2015).

Όσον αφορά στους Ολυμπιακούς/Παραολυμπιακούς Αγώνες υπάρχουν επίσημες διαδικασίες διεκδίκησης της διοργάνωσης (Chappelet, 2012). Οι πόλεις με την εκδήλωση του

ενδιαφέροντος τους, εισέρχονται σε μια πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία καταλήγει στην επιλογή της διοργανώτριας πόλης από την αρμόδια επιτροπή εξέτασης των υποψηφιοτήτων και ανάθεσης της ΔΟΕ (Westerbeek, Turner, & Ingerson, 2002). Τα τελευταία χρόνια, πολλές πόλεις που αρχικά ενδιαφέρθηκαν για την ανάληψη των Αγώνων, απέσυραν το ενδιαφέρον τους, καθώς είτε δεν υπήρχε επαρκής πολιτική στήριξη (Βουδαπέστη και Ρώμη για τους Αγώνες του 2020, Στοκχόλμη για τους Χειμερινούς Αγώνες του 2022), είτε διεξήχθησαν δημοψηφίσματα, τα οποία ήταν αρνητικά αναφορικά με την υποστήριξη της υποψηφιότητας για ανάληψη των Αγώνων (Ινσμπούρκ, Κρακοβία, Μόναχο, & Αμβούργο για τους Χειμερινούς Αγώνες του 2022 και Βιέννη για τους Θερινούς Αγώνες του 2024) (Preuss, 2015).

Σημαντικό ρόλο στην αρνητική άποψη της κοινής γνώμης και κατά συνέπεια στην έλλειψη πολιτικής στήριξης, διαδραμάτισαν κυρίως τα υπέρογκα έξοδα και η ανάγκη χρήσης δημοσίου χρήματος, για να καλυφθεί η κατασκευή των απαιτούμενων έργων υποδομής (Schnitzer & Haizinger, 2019). Η ανάγκη να αιτιολογηθούν αυτά τα έξοδα, έφερε στο προσκήνιο την έννοια της Ολυμπιακής Κληρονομιάς (Preuss, 2015), η οποία έχει συχνά χρησιμοποιηθεί για να δικαιολογήσει την εμπλοκή του δημοσίου τομέα όσον αφορά στις δαπάνες για τη διοργάνωση και να τεκμηριώσει την απόδοση της επένδυσης των χρημάτων αυτών (Leopkey & Parent, 2012b). Η Κληρονομιά, έχει αναδειχθεί σε μείζον ζήτημα από την ΔΟΕ, καθώς τα οφέλη για μια πόλη/χώρα που προκύπτουν από τη διεξαγωγή των Αγώνων είναι το καλύτερο επιχείρημα υπέρ της διοργάνωσης τους (Preuss, 2018). Μέσω της Κληρονομιάς δίνεται η δυνατότητα να προκύψουν οφέλη για τους ανθρώπους και την πόλη. Αυτό το γεγονός είναι στενά συνδεδεμένο τόσο με το όραμα του Ολυμπιακού Κινήματος, δηλαδή «τη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου μέσω του αθλητισμού» (IOC, 2019a), όσο και με αυτό του Παραολυμπιακού Κινήματος που οραματίζεται «μια πιο συμπεριληπτική κοινωνία για τους ανθρώπους με αναπηρία μέσω του αθλητισμού» (IPC, 2018).

Μέχρι το 2003 δεν υπήρχε καμία αναφορά στον Ολυμπιακό Χάρτη σχετικά με την Ολυμπιακή Κληρονομιά. Από εκείνο το χρονικό σημείο και μετά, αναφέρεται για πρώτη φορά στον Ολυμπιακό Χάρτη ότι η ΔΟΕ πρέπει να «λαμβάνει μέτρα για να προωθήσει μια θετική Κληρονομιά από τη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων στη διοργανώτρια πόλη, ενθαρρύνοντας τις τοπικές αρχές και τα άτομα ή τους οργανισμούς που εμπλέκονται στο Ολυμπιακό Κίνημα να δράσουν ανάλογα» (Cashman & Horne, 2013).

Η Κληρονομιά και ο σχεδιασμός της πλέον διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο όσον αφορά στην διαδικασία κατάθεσης της υποψηφιότητας για την ανάληψη των Ολυμπιακών/ Παραολυμπιακών Αγώνων (Misener et al., 2013). Τα τελευταία χρόνια θεωρείται προαπαιτούμενο, κάθε υποψήφια πόλη, να αναδεικνύει ένα όραμα σχετικά με το πως η πόλη/χώρα και οι πολίτες της θα ωφεληθούν από τη φιλοξενία των Αγώνων και πως θα υλοποιηθεί ο σχεδιασμός της για την Κληρονομιά. Αυτό το όραμα, καθώς και τα στρατηγικά και επιχειρησιακά πλάνα για την υλοποίησή του, θα πρέπει να αναλυθούν λεπτομερώς στον φάκελο υποψηφιότητας (IOC, 2019a). Οι επιτροπές διεκδίκησης λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την Ολυμπιακή Κληρονομιά καθώς σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της «Ολυμπιακής Ατζέντα 2020» η στρατηγική ανάπτυξης της πόλης θα πρέπει να ταιριάζει με τον γενικότερο σχεδιασμό σχετικά με την ανάληψη και φιλοξενία των Αγώνων (Preuss, 2018).

Παρά την αναγνωρισμένη αξία της Κληρονομιάς τόσο από τη ΔΟΕ και τη ΔΠΕ όσο και από τους ακαδημαϊκούς, δεν υπάρχει συμφωνία σε έναν και μοναδικό ορισμό, συνεπώς, η έννοια της Κληρονομιάς παραμένει συγκεχυμένη (Preuss, 2007). Παρόλα αυτά, ο πιο διαδεδομένος ορισμός ανήκει στον Preuss (2007, 211 σελ.) και αναφέρει ότι: «χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη τον χρόνο και τον τόπο, Κληρονομιά είναι όλη η σχεδιασμένη και μη σχεδιασμένη, θετική ή αρνητική, υλική και άυλη δομή που δημιουργήθηκε εξαιτίας ενός αθλητικού γεγονότος και παραμένει περισσότερο από το αθλητικό γεγονός αυτό καθαυτό». Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, ο Preuss (2007) κατατάσσει τις δομές που μπορούν να προκύψουν από μια αθλητική διοργάνωση σε υλικές και άυλες μέσω των οποίων προκύπτει είτε «απτή» Κληρονομιά (hard legacy), όπως για παράδειγμα, αθλητικές εγκαταστάσεις, υποδομές της πόλης, δίκτυα τηλεπικοινωνιών κλπ. είτε «άυλη» Κληρονομιά (soft legacy), όπως δίκτυα συνεργασιών (πολιτικά, αθλητικών ομοσπονδιών κλπ.), η μεταφορά τεχνογνωσίας (απόκτηση δεξιοτήτων), τα ανθρώπινα δικαιώματα και τα πολιτιστικά αγαθά.

Η Κληρονομιά, αρχικά ως έννοια θεσμοθετήθηκε εντός του Ολυμπιακού Κινήματος και υιοθετήθηκε ως δομή, με σκοπό την απόδοση των δημόσιων επενδύσεων γύρω από τους Αγώνες. Για να επιτευχθεί όμως αυτό θα πρέπει για κάθε διαφορετική εκδοχή των Αγώνων να δημιουργηθεί ένα σύστημα διακυβέρνησης για την Κληρονομιά, το οποίο θα επεκτείνεται από την φάση της υποψηφιότητας, μέχρι και μετά το πέρας των Αγώνων και τη διάλυση της Οργανωτικής Επιτροπής. Το σύστημα αυτό έχει ως σκοπό να σχεδιάσει και να διατηρήσει μακροπρόθεσμα τα ενδεχόμενα οφέλη που προκύπτουν από τους Αγώνες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ύπαρξη μακροπρόθεσμων δομών και μηχανισμών ελέγχου για τη διαχείριση

της Κληρονομιάς (Leopkey & Parent, 2012a). Υπάρχουν διάφορες έρευνες (Girginov, 2011; Leopkey & Parent, 2012a), που ασχολήθηκαν με τα μοντέλα διακυβέρνησης της Κληρονομιάς και τη συμμετοχή των διάφορων εμπλεκόμενων μερών (stakeholders) καθώς μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες στη διαχείριση μεγάλων αθλητικών γεγονότων είναι η διαδικασία ανάμειξης όλων των εμπλεκόμενων που απαιτούνται για τη διοργάνωσή τους (Getz, 2007). Σύμφωνα με τους Lienhard και Preuss (2014), η θεωρία των εμπλεκόμενων προσπαθεί να εξηγήσει ποιος αναμειγνύεται σε ένα έργο και τι επιρροή μπορεί να ασκήσει σε αυτό. Το αθλητικό γεγονός με τη σειρά του, πρέπει να δημιουργεί αξία για όλους τους εμπλεκόμενους, καθώς όλοι συνεισφέρουν στην επιτυχία του. Στην περίπτωση της διοργάνωσης των Αγώνων, παραδείγματα εμπλεκόμενων είναι οι κυβερνητικοί φορείς τοπικής ή εθνικής εμβέλειας, οι αθλητές/συμμετέχοντες, οι χορηγοί, οι προμηθευτές, οι φίλαθλοι, η τοπική κοινωνία κ.α. (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010). Πρωτεύοντα ρόλο, όμως, διαδραματίζει η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων.

Η Οργανωτική Επιτροπή βρίσκεται στο επίκεντρο του αθλητικού γεγονότος και ανάλογα με τη διοργάνωση που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας, ενδέχεται να είναι μικρή ή μεγάλη, τοπική ή διεθνής, να αφορά ένα άθλημα ή πολλά (Parent, 2008). Αρχικά, κατά τη φάση της διεκδίκησης της διοργάνωσης των Αγώνων, σχηματίζεται μια επιτροπή για την κατάθεση του φακέλου υποψηφιότητας, η Επιτροπή Διεκδίκησης. Στην περίπτωση της υποψηφιότητας του Τόκιο, η Επιτροπή Διεκδίκησης ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2011, ως ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, που σε συνεργασία με τη Μητροπολιτική Κυβέρνηση του Τόκιο (TMG) και την Ιαπωνική Ολυμπιακή Επιτροπή (Japanese Olympic Committee – JOC), είχαν ως σκοπό την προώθηση της υποψηφιότητας για την ανάληψη της διοργάνωσης των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων του 2020 (Tokyo 2020, 2012). Εάν η διεκδίκηση των Αγώνων είναι επιτυχημένη και ανατεθεί στη συγκεκριμένη πόλη η φιλοξενία των Αγώνων, τότε μέσα σε μια περίοδο 8 μηνών περίπου η Επιτροπή Διεκδίκησης πρέπει να διαλυθεί και στη θέση της πρέπει να σχηματιστεί η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων. Η Οργανωτική Επιτροπή είναι ένας προσωρινός οργανισμός, ο οποίος, στην περίπτωση των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων, έχει στη διάθεση της 7 χρόνια για να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τους Αγώνες (Parent, 2008b), ενώ διαλύεται συνήθως εντός 2 ετών από την ολοκλήρωσή τους (Leopkey & Parent, 2012b). Γίνεται προφανές ότι η Κληρονομιά επειδή έχει μεγαλύτερο χρονικό εύρος από αυτό της Οργανωτικής Επιτροπής, απαιτεί τη δημιουργία ενός ευρύτερου συστήματος διακυβέρνησης, με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, όπως την πολιτεία και

την κοινωνία, που πρέπει να αναμειχθούν και να διαδραματίσουν ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό της, με απώτερο σκοπό την ωφέλεια της κοινωνίας (Girginov, 2011). Η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων του Τόκιο 2020 ιδρύθηκε από την TMG και την JOC στις 24 Ιανουαρίου 2014, με σκοπό τη διοργάνωση των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων. Για να ανταπεξέλθει στις οργανωτικές και επιχειρησιακές απαιτήσεις δημιούργησε τα απαραίτητα οργανωτικά τμήματα (στην Ολυμπιακή ορολογία, ονομάζονται Λειτουργικές Περιοχές¹), τα οποία συνεργάζονται στενά μεταξύ τους, όσον αφορά στον σχεδιασμό, συντονισμό και διοργάνωση των Αγώνων, ενώ η συνεργασία αυτή θεωρείται απαραίτητη για την επιτυχή διοργάνωση (Tokyo 2020, 2015).

Ο σχεδιασμός της Κληρονομιάς πρέπει να αρχίσει από τη στιγμή που μια πόλη αποφασίζει να διεκδικήσει τη διοργάνωση των Αγώνων (Preuss, 2015). Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η αναλυτική διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί εκπονούν και διαμορφώνουν σχέδια, θέτουν μακροπρόθεσμους και βραχυχρόνιους στόχους καθώς και τα επιχειρησιακά σχέδια υλοποίησής τους που έχουν σκοπό την επίτευξη του οράματος τους (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2019).

Η παρούσα έρευνα θα ασχοληθεί με τον σχεδιασμό της άυλης Κληρονομιάς για την περίπτωση των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων του Τόκιο 2020, και συγκεκριμένα, με τις πτυχές της Κληρονομιάς που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Οργανωτικής Επιτροπής και τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία.

Θεωρητικό υπόβαθρο

Στο θεωρητικό υπόβαθρο της συγκεκριμένης έρευνας θα συνεισφέρουν μια σειρά από θεωρητικά μοντέλα. Όσον αφορά στην Κληρονομιά θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο του Preuss (2018), το οποίο έχει υιοθετηθεί από την ΔΟΕ². Επίσης, θα συνεισφέρουν η θεωρία των εμπλεκόμενων, για τη μελέτη όσον αφορά στους εμπλεκόμενους της Οργανωτικής Επιτροπής των Αγώνων (Parent, 2010), η θεωρία του μοντέλου διακυβέρνησης της Κληρονομιάς (Leopkey & Parent, 2016) και η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού (Wheelen et al., 2019).

¹ Αναλυτικός κατάλογος των Λειτουργικών Περιοχών του Τόκιο 2020, υπάρχει στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

² Εκτενής αναφορά για το θεωρητικό μοντέλο υπάρχει στο αντίστοιχο κεφάλαιο της Ανασκόπησης της Βιβλιογραφίας

Διατύπωση προβλήματος

Η πλειοψηφία των ερευνών στον τομέα της Ολυμπιακής Κληρονομιάς εστιάζει στις απτές εκφάνσεις της, καθώς αυτές είναι ευκολότερο να εντοπιστούν και να μελετηθούν, χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών, μπορεί να είναι ο οικονομικός αντίκτυπος των Αγώνων, οι αθλητικές εγκαταστάσεις και τα έργα υποδομής. Αντίθετα, η άυλη Κληρονομιά που σχετίζεται με τα κοινωνικά οφέλη δεν έχει λάβει την προσοχή που της αξίζει (Cashman, 2006; Dickson, Benson, & Blackman, 2011; Li & Maccabe, 2013), παρόλο που σύμφωνα με την ΔΟΕ (IOC, 2019a) είναι ένα σημαντικό ζήτημα και θεωρείται η πιο συναφής με τα οφέλη των ανθρώπων και της κοινωνίας γενικότερα. Η παρούσα έρευνα συζητά τον σχεδιασμό της άυλης Κληρονομιάς για την περίπτωση του Τόκιο 2020 και συγκεκριμένα για τους τομείς της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Οργανωτικής Επιτροπής και των δικαιωμάτων των ατόμων με αναπηρία.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η κριτική ανάλυση του σχεδιασμού της Ολυμπιακής/Παραολυμπιακής Κληρονομιάς στην περίπτωση των Αγώνων του Τόκιο 2020 μέσω της ανασκόπησης επίσημων εγγράφων, δημοσιογραφικών άρθρων και σύγκριση τόσο με τις οδηγίες/κατευθύνσεις της ΔΟΕ και της ΔΠΕ, όσο και με βέλτιστες πρακτικές άλλων παρόμοιων διοργανώσεων. Το αντικείμενο της έρευνας είναι η άυλη Κληρονομιά και συγκεκριμένα η απόκτηση δεξιοτήτων στα πλαίσια της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει την Οργανωτική Επιτροπή και τα ανθρώπινα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία. Επιχειρήθηκε μια ολιστική προσέγγιση κατανόησης του φαινομένου της Κληρονομιάς καθώς αναλύθηκε το μοντέλο διακυβέρνησης της και οι βασικοί εμπλεκόμενοι που συμμετείχαν στον σχεδιασμό της, από τη διαδικασία κατάθεσης της υποψηφιότητας μέχρι και την τέλεση των Αγώνων.

Η περίπτωση του Τόκιο 2020 επιλέχθηκε καθώς η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων βρίσκεται στο τελευταίο στάδιο επιχειρησιακής ετοιμότητας, γεγονός που επιτρέπει τη μελέτη του σχεδιασμού της άυλης Κληρονομιάς σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής της, πέραν της φάσης διάλυσης της Οργανωτικής Επιτροπής.

Σημασία / χρησιμότητα της έρευνας

Η Κληρονομιά έχει εξελιχθεί σε ένα ιδιαίτερα κρίσιμο ζήτημα για το Ολυμπιακό και Παραολυμπιακό Κίνημα και ενδιαφέρει τόσο τη ΔΟΕ, τη ΔΠΕ, τις Εθνικές Ολυμπιακές και Παραολυμπιακές Επιτροπές όσο και κάθε πόλη και χώρα που φιλοδοξεί να φιλοξενήσει τους Αγώνες (Scheu et al., 2019), και αυτό διότι τα τελευταία χρόνια η πλειοψηφία των ενδιαφερόμενων πόλεων για τη φιλοξενία των Αγώνων έχουν αποσύρει την υποψηφιότητα τους λόγω έλλειψης υποστήριξης από την κοινή γνώμη. Για την αντιμετώπιση αυτού του γεγονότος, όπως αναφέρει ο Preuss (2018) και σύμφωνα με τις προτάσεις της ΔΟΕ μέσω της Ατζέντας 2020 (IOC, 2014), ο σχεδιασμός της Κληρονομιάς θα πρέπει να συνδεθεί με την ευρύτερη στρατηγική ανάπτυξης των πόλεων που καταθέτουν υποψηφιότητα για την ανάληψη των Αγώνων.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας βοηθούν στην κατανόηση του σχεδιασμού των άυλων στοιχείων της Ολυμπιακής/Παραολυμπιακής Κληρονομιάς και συνεισφέρουν όχι μόνο στην έρευνα στον τομέα της Κληρονομιάς αλλά και στην προσέγγιση του ζητήματος από τις Οργανωτικές Επιτροπές και τους κυβερνητικούς φορείς στις πόλεις/χώρες που φιλοξενούν μεγάλα αθλητικά γεγονότα. Ταυτόχρονα, όσον αφορά στον σχεδιασμό βοηθά στην κατανόηση των εργαλείων και των τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση του.

Κάθε διοργανώτρια πόλη διαφέρει όσον αφορά στον χρόνο, στη γεωγραφική θέση, στο εξωτερικό περιβάλλον, στην κουλτούρα, στις πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, και συνεπώς μια προσέγγιση για την Κληρονομιά δεν μπορεί να ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις. Εντούτοις, οι επιτυχημένες πρωτοβουλίες και προγράμματα μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά που μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλες περιπτώσεις, όπως το στρατηγικό όραμα, την ανάμειξη των εμπλεκομένων και την επικέντρωση σε διαφορετικά σημεία σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της Οργανωτικής Επιτροπής (IOC, 2019a).

Ερευνητικά ερωτήματα

Σύμφωνα με τα παραπάνω, προκύπτουν μια σειρά από ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία απαντώνται στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας. Τα ερευνητικά ερωτήματα αυτά είναι:

- i. Ποιοι είναι οι κύριοι άξονες της Κληρονομιάς που έχουν σχεδιαστεί για το Τόκιο 2020;
- ii. Τι έχει σχεδιαστεί ειδικά για την άυλη κληρονομιά στην περίπτωση του Τόκιο 2020;
 - a. Τι έχει σχεδιαστεί ειδικά για την ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού;

- b. Τι έχει σχεδιαστεί ειδικά για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία;
- iii. Ποιο είναι το μοντέλο διακυβέρνησης της Κληρονομιάς στην περίπτωση του Τόκιο 2020 και ποιοι οι βασικοί εμπλεκόμενοι που ενεπλάκησαν στον σχεδιασμό της;
- iv. Τηρήθηκαν οι αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού στην περίπτωση της Κληρονομιάς του Τόκιο 2020 (δημιουργία οράματος, ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωσης στρατηγικής);

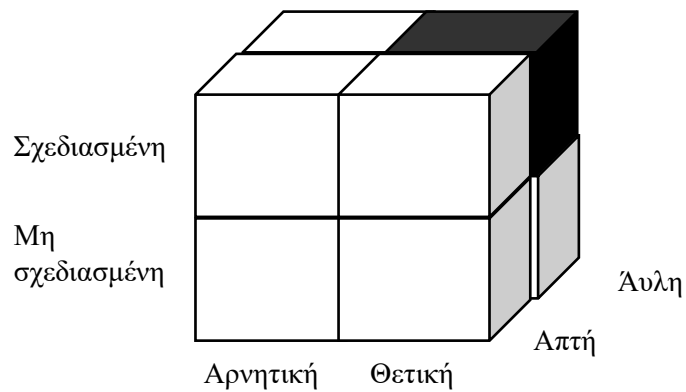
Οριοθετήσεις – Περιορισμοί

Λαμβάνοντας υπόψη την επιλογή της συγκεκριμένης περίπτωσης για μελέτη, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν θα μπορέσουν να γενικευθούν σε Οργανωτικές Επιτροπές άλλων μεγάλων αθλητικών γεγονότων, λόγω της πολυπλοκότητας των Ολυμπιακών/ Παραολυμπιακών Αγώνων, καθώς ούτε και σε Οργανωτικές Επιτροπές άλλων Ολυμπιακών/ Παραολυμπιακών Αγώνων, εξαιτίας των διαφορών σε μια σειρά από παράγοντες όπως η χρονική περίοδος, το κοινωνικό, οικονομικό και νομικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, στην παρούσα έρευνα συζητήθηκαν μόνο πτυχές που έχουν σχεδιαστεί για την άυλη Κληρονομιά και όχι για την Κληρονομιά στο σύνολο της, συνεπώς γίνεται αναφορά στις απτές πτυχές της, όπως οι αθλητικές εγκαταστάσεις, υποδομές κλπ. Τέλος, όσον αφορά στην άυλη Κληρονομιά, διερευνήθηκαν άυλες Κληρονομίες που προκύπτουν από τις δομικές αλλαγές στους τομείς «Δεξιότητες, Γνώση και Δίκτυα» και «Πολιτικές και Διακυβέρνηση».³ Πιο συγκεκριμένα, ότι έχει σχεδιαστεί για την ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία.

Είναι σημαντικό επίσης να επισημανθεί ότι, καθώς η ανάλυση βασίστηκε σε επίσημα έγγραφα και δημοσιογραφικά άρθρα, για να μελετήσει κάτι που είναι ήδη προσχεδιασμένο, είναι αναμενόμενο ότι δεν θα υπάρχουν αναφορές σε τυχόν αρνητικές πτυχές της Κληρονομιάς, οι οποίες θα πρέπει να μελετηθούν με άλλες μεθόδους, σε μελλοντικό χρόνο. Οι πτυχές που συζητήθηκαν στην παρούσα έρευνα είναι η σχεδιασμένη, θετική και άυλη Κληρονομιά (Σχήμα 1). Επίσης, παρόλο που στον αρχικό σχεδιασμό της έρευνας είχε προβλεφθεί να πραγματοποιηθούν προσωπικές συνεντεύξεις ατόμων που εργάζονται στην Οργανωτική Επιτροπή του Τόκιο 2020 ή σε άλλους εμπλεκόμενους φορείς σχετικούς με την Κληρονομιά, αυτές δεν πραγματοποιήθηκαν λόγω της αναβολής των Αγώνων εξαιτίας της

³ Η ανάλυση των δομικών αλλαγών θα πραγματοποιηθεί στο κεφάλαιο της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας.

πανδημίας του COVID-19 (NBC News, 2020), και των αλλαγών που προκλήθηκαν για να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος της αναβολής. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε μια ομάδα εργασίας για την εκτίμηση των αλλαγών που πρέπει να προκύψουν, αυτή η ομάδα εργασίας λέγεται «Here We Go» και αποτελείται από στελέχη της ΔΟΕ, της ΔΠΕ, και της Οργανωτικής Επιτροπής (Inside the Games, 2020a). Ένας από τους βασικούς της σκοπούς είναι η εκτίμηση του οικονομικού αντίκτυπου και η κατανομή της κάλυψης των επιπλέον εξόδων (Inside the Games, 2020b). Τέλος, η παρούσα έρευνα δεν έλαβε υπόψη της τυχόν αλλαγές που μπορεί να προέκυψαν στον σχεδιασμό της Κληρονομιάς μετά την αναβολή των Αγώνων εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19.



Σχήμα 1. Κύβος της Κληρονομιάς, έμφαση στην παρούσα έρευνα (Preuss, 2007, προσαρμοσμένο).

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Κληρονομιά μεγάλων αθλητικών γεγονότων

Η έννοια της Κληρονομιάς των μεγάλων αθλητικών γεγονότων άρχισε να γίνεται δημοφιλής στο πεδίο του αθλητικού management τη δεκαετία του 1990, καθώς τότε άρχισαν σταδιακά να υπάρχουν ερωτήματα όσον αφορά στο κόστος και στο όφελος των αθλητικών διοργανώσεων, όχι μόνο από οικονομικής πλευράς αλλά και από κοινωνική και περιβαλλοντική σκοπιά (Chappelet, 2012). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Chappelet (2019), παρόλο που η επιτυχημένη διοργάνωση των αθλητικών γεγονότων είναι σημαντική, δεν είναι αρκετή για να αιτιολογήσει την απαιτούμενη επένδυση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Μια διοργάνωση για να θεωρηθεί επιτυχημένη θα πρέπει να αφήσει θετική Κληρονομιά. Για αυτούς τους λόγους, η έννοια και η σημασία της Κληρονομιάς των μεγάλων αθλητικών γεγονότων αναδείχθηκε μέσα στα χρόνια, τόσο στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, όσο και από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (Preuss, 2015).

Όσον αφορά στην εξέλιξη της έννοιας, η πρώτη αναφορά στην Κληρονομιά έγινε στους Αγώνες της Μελβούρνης το 1956 (Scheu et al., 2019). Το 1981, στον φάκελο υποψηφιότητας του Κάλγκαρι, υπήρξε μια γενική αναφορά στις εξειδικευμένες αθλητικές εγκαταστάσεις που θα παρέμεναν στην πόλη ως παρακαταθήκη για την προπόνηση αθλητών υψηλού επιπέδου (Preuss, 2018), ενώ τα άυλα οφέλη που προέκυψαν για τους ανθρώπους, τον τουρισμό, τις επιχειρήσεις και την αθλητική ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής επισημάνθηκαν μετά το πέρας των Αγώνων (Leopkey & Parent, 2012a).

Το 1987, πραγματοποιήθηκε στην Σεούλ το πρώτο διεθνές συνέδριο με θέμα την Κληρονομιά. Το 1991, η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων της Ατλάντα συμπεριέλαβε ως στόχο στη δήλωση της αποστολής της «να αφήσει μια θετική φυσική και πνευματική Κληρονομιά». Στην τελική έκθεση των Αγώνων της Βαρκελώνης το 1992 υπήρξε αναφορά στην Κληρονομιά, καθώς οι Αγώνες άφησαν σημαντική παρακαταθήκη στον εκσυγχρονισμό της πόλης. Αυτό είχε σαν συνέπεια οι επόμενες υποψηφιότητες για την ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων να εστιάζουν στην Κληρονομιά σε σχέση με την ανάπτυξη των πόλεων (Preuss, 2018).

Από το 2000 και μετά, η ΔΟΕ άρχισε να ζητάει από τις υποψήφιες πόλεις να λαμβάνουν υπόψη στον σχεδιασμό τους την Κληρονομιά, όμως οι Οργανωτικές Επιτροπές έχοντας στο επίκεντρο τη διοργάνωση των Αγώνων, δεν ακολούθησαν τη σχετική προτροπή (Theodoraki,

2009). Το 2002, η ΔΟΕ διοργάνωσε στη Βαρκελώνη διεθνές συνέδριο για την Ολυμπιακή Κληρονομιά που αφορούσε την περίοδο 1984-2000, αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητά της. Στο συνέδριο αυτό, παρόλο που έγινε κοινώς αποδεκτό ότι η Κληρονομιά δεν αφορά μόνο στις αθλητικές εγκαταστάσεις (Gratton & Preuss, 2008), οι συμμετέχοντες δεν κατάφεραν να καταλήξουν σε ένα κοινό ορισμό της Κληρονομιάς διότι οι εκφράσεις και οι έννοιες διαφέρουν στις διαφορετικές γλώσσες και κουλτούρες (Moragas, Kennett, & Puig, 2003).

Το 2002, οι αγώνες της Κοινοπολιτείας που διεξήχθησαν στο Manchester ήταν το πρώτο μεγάλο αθλητικό γεγονός που εφάρμοσε ειδικό πλάνο για την Κληρονομιά και την προώθηση της (Li & McCabe, 2013). Ακολούθως, το 2003, η ΔΟΕ συμπεριέλαβε στον Ολυμπιακό Χάρτη την έννοια της Κληρονομιάς, προσθέτοντας στην αποστολή της «την προώθηση μιας θετικής Κληρονομιάς στις διοργανώτριες πόλεις και χώρες από τους Ολυμπιακούς Αγώνες (IOC, 2019). Από εκείνο το χρονικό σημείο και μετά, όλοι οι φάκελοι υποψηφιότητας των Αγώνων λαμβάνουν υπόψη τους την Κληρονομιά στον σχεδιασμό τους (Leopkey & Parent, 2012).

Η πρώτη πόλη που αξιοποίησε στρατηγικά την έννοια της Κληρονομιάς στο πλαίσιο της υποψηφιότητάς της, ήταν το Λονδίνο για τη διοργάνωση των Αγώνων του 2012 (Preuss, 2015). Οι Αγώνες του Λονδίνου, έγιναν γνωστοί ως «οι Αγώνες της Κληρονομιάς» γιατί κατάφεραν να εντοπίσουν επιπλέον ευκαιρίες σχετικές με την Κληρονομιά, όπως αθλητικές, κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές (Leopkey & Parent, 2012b). Παράλληλα, απέδειξαν ότι η φιλοξενία των Αγώνων μπορεί να βοηθήσει στη βιώσιμη ανάπτυξη της πόλης και του αθλητικού κινήματος ταυτόχρονα (Girginov & Gold, 2013).

Το 2014, η ΔΟΕ εξέδωσε την Ολυμπιακή Ατζέντα 2020, η οποία αναγνωρίζει ως βασικό κομμάτι την Κληρονομιά και θεωρείται ο στρατηγικός χάρτης για το μέλλον του Ολυμπιακού Κινήματος (Schnitzer & Haizinger, 2019). Έκτοτε, η διαδικασία υποψηφιότητας άλλαξε και η ΔΟΕ ανάμεσα σε διάφορα άλλα ζητήματα, συμβουλεύει τις πόλεις σχετικά με την Κληρονομιά. Επιπλέον, σύμφωνα με την Ολυμπιακή Ατζέντα 2020, ο σχεδιασμός για τη διοργάνωση των Αγώνων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις υπάρχουσες υποδομές και τις ανάγκες του πληθυσμού της πόλης, έτσι ώστε είτε να αξιοποιούνται υπάρχουσες εγκαταστάσεις, είτε να χρησιμοποιούνται προσωρινές, στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει ανάγκη για μετά-ολυμπιακή χρήση. Οι διοργανώσεις του Τόκιο 2020, Πεκίνο 2022 και Παρίσι 2024, παρόλο που μεριμνούν ιδιαίτερα για την Κληρονομιά, δεν πρόλαβαν να υιοθετήσουν στην υποψηφιότητά τους τις παραπάνω αλλαγές. Αντίθετα, οι αλλαγές αυτές υιοθετήθηκαν

πλήρως κατά τη διαδικασία ανάθεσης των Χειμερινών Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων του 2026 (IOC 2014; Preuss, 2018).

Η ΔΟΕ, το 2015, σύστησε την ειδική επιτροπή «Κληρονομιά και Βιωσιμότητα», για τη μελέτη και τη χάραξη στρατηγικής σχετικά με την Κληρονομιά (Chappelet, 2019), Σκοπός αυτής της επιτροπής είναι να συμβουλευεί, να συντονίζει και να ελέγχει το έργο των Οργανωτικών Επιτροπών σχετικά με την Κληρονομιά (IOC, 2017a). Σε συνέχεια, αυτή η επιτροπή το 2017 εξέδωσε τον οδηγό για τη στρατηγική προσέγγιση της Κληρονομιάς για το μέλλον (IOC Legacy Strategic Approach), ο οποίος ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Ορισμός

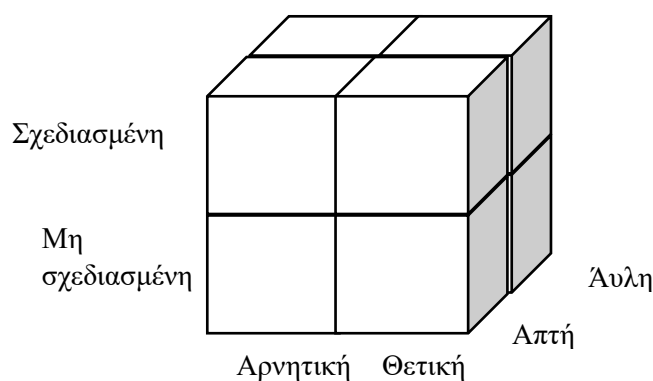
Κοινός ορισμός για την έννοια της Κληρονομιάς δεν υπάρχει, παρόλη την αναγνωρισμένη αξία της (Preuss, 2007; Scheu et al., 2019). Ο πιο ευρέως αποδεκτός ορισμός της έννοιας ανήκει στον Preuss (2007, σελ. 211), και σύμφωνα με αυτόν «χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη τον χρόνο και τον τόπο, Κληρονομιά είναι όλη η σχεδιασμένη και η μη σχεδιασμένη, θετική ή αρνητική, υλική και άυλη δομή, που δημιουργήθηκε εξαιτίας ενός αθλητικού γεγονότος και παραμένει πέραν αυτού». Ο Chappelet (2012) διεύρυνε αυτόν τον ορισμό αναφέροντας ότι η Κληρονομιά είναι όλα αυτά που παραμένουν μετά το πέρας του αθλητικού γεγονότος και μπορούν να θεωρηθούν συνέπειές του. Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Li και McCabe (2013) προτείνουν ότι η Κληρονομιά είναι τα απτά και άυλα στοιχεία των μεγάλων αθλητικών γεγονότων που παραμένουν στις μελλοντικές γενιές της διοργανώτριας χώρας/πόλης και επηρεάζουν μακροπρόθεσμα το οικονομικό, φυσικό και ψυχολογικό ευ ζην, σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο. Ο Preuss (2018) αναφέρει ότι η Κληρονομιά προκύπτει από τις δομικές αλλαγές (απτές ή άυλες) που προκαλούνται εξαιτίας της φιλοξενίας των Ολυμπιακών Αγώνων και μπορεί να είναι το οποιοδήποτε αποτέλεσμα (ουδέτερο, αρνητικό ή θετικό) επηρεάζει τους ανθρώπους (εμπλεκόμενους φορείς ή φυσικά πρόσωπα) και τον χώρο (πόλη/περιβάλλον). Η ΔΟΕ (2017a) προσδιορίζει την Κληρονομιά ως «το αποτέλεσμα ενός οράματος που περιλαμβάνει όλα τα απτά και άυλα μακροπρόθεσμα οφέλη για τους ανθρώπους, τις πόλεις και το Ολυμπιακό Κίνημα».

Σύμφωνα με τους Scheu και συνεργάτες (2019), ο ορισμός του Preuss θεωρείται ο πληρέστερος καθώς εξετάζει τις δομικές αλλαγές που προκύπτουν από τους Αγώνες. Οι αλλαγές αυτές διαρκούν περισσότερο από το αθλητικό γεγονός και προσφέρουν μόνιμες και

συνεχιζόμενες ευκαιρίες για δράση επηρεάζοντας τη λειτουργία ενός κοινωνικού, οικονομικού ή φυσικού συστήματος.

Κύβος της Κληρονομιάς

Ο Preuss (2007) πρότεινε μια γραφική απεικόνιση των τριών διαστάσεων της Κληρονομιάς, που αναφέρονται στον ορισμό του (θετική/αρνητική, υλική/άυλη και σχεδιασμένη/μη σχεδιασμένη). Αυτή η γραφική απεικόνιση ονομάζεται «κύβος της Κληρονομιάς» (Σχήμα 2). Οι τρεις διαστάσεις του κύβου σχηματίζουν οκτώ μικρότερους κύβους, που καλύπτουν όλους τους πιθανούς συνδυασμούς των διαστάσεων. Για να υπάρξει ολοκληρωμένη αξιολόγηση του φαινομένου της Κληρονομιάς, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όλες οι παραπάνω πιθανές διαστάσεις (Gratton & Preuss, 2008).



Σχήμα 2. Κύβος της Κληρονομιάς (Preuss, 2007).

Ο Preuss δέχθηκε κριτική για τη θεωρία του σχετικά με τον «κύβο της Κληρονομιάς», γιατί αφενός η έννοια του χώρου δεν μπορεί να προσδιοριστεί όσον αφορά στην Κληρονομιά, μιας και η Κληρονομιά μπορεί να είναι ταυτόχρονα και τοπικής και διεθνούς απήχησης, και αφετέρου η διαφοροποίηση θετικής ή αρνητικής Κληρονομιάς δεν μπορεί να προσδιοριστεί, εάν δεν καθοριστεί πρώτα ποιον εμπλεκόμενο αφορά, και άρα το θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο εξαρτάται από την οπτική του κάθε εμπλεκομένου (Lienhard & Preuss, 2014). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Dickson et al. (2011), ο κύβος δεν συμπεριλαμβάνει το κόστος, τον σχεδιασμό, την απτότητα, τον αντίκτυπο στην περιοχή, τη δομή και το χρονικό πλαίσιο. Για αυτόν τον λόγο, προτείνουν να επεκταθεί εννοιολογικά ο κύβος και να σχηματίσει ένα τρισδιάστατο εξάγωνο που θα συμπεριλαμβάνει όλες τις παραπάνω διαστάσεις.

Κύκλος ζωής της Κληρονομιάς

Παρόλο που οι ερευνητές συμφωνούν ότι η Κληρονομιά είναι μια μακροπρόθεσμη αλλαγή, δεν έχουν προσδιορίσει ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο για αυτή την αλλαγή (Scheu et al., 2019). Σύμφωνα με τους Lienhard και Preuss (2014) και τη ΔΟΕ (2019), η Κληρονομιά, ξεκινά από την περίοδο προετοιμασίας της υποψηφιότητας (μέχρι και 9 χρόνια πριν τους Αγώνες σύμφωνα με τους Leinhard και Preuss, ενώ πάνω από μια δεκαετία σύμφωνα με τη ΔΟΕ), καλύπτει όλη την περίοδο προετοιμασίας και διεξαγωγής των Αγώνων και συμπεριλαμβάνει και την περίοδο μετά την ολοκλήρωσή τους (Σχήμα 3).



Σχήμα 3. Φάσεις Ολυμπιακής Κληρονομιάς (Leorkey & Parent, 2016).

Φάσεις του κύκλου ζωής της Κληρονομιάς

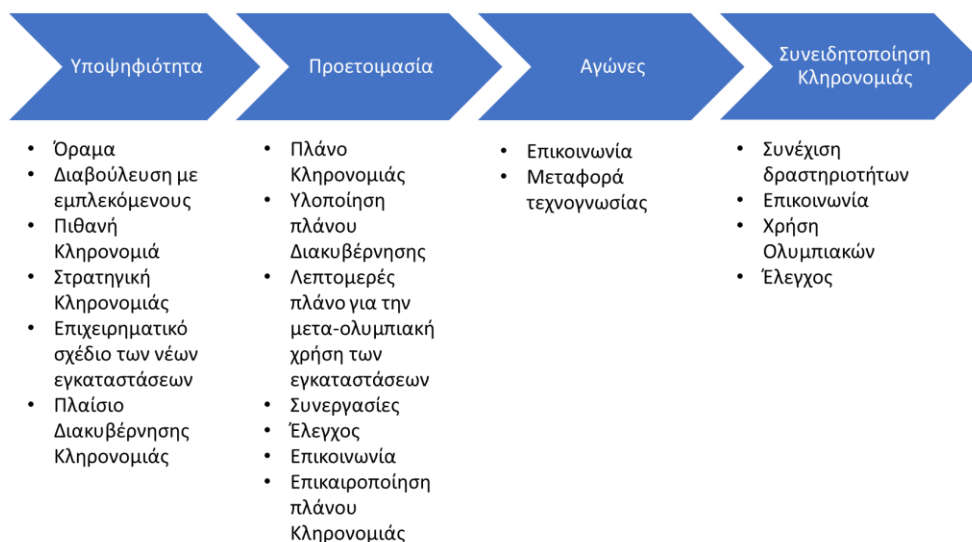
Σύμφωνα με τις Leorkey και Parent (2015; 2016), οι φάσεις της Κληρονομιάς αρχικά συμπίπτουν με τις φάσεις του κύκλου ζωής των Αγώνων, όπως αυτές είχαν προσδιοριστεί από τη ΔΟΕ (2009) πριν την πλήρη εφαρμογή της Ολυμπιακής Ατζέντας 2020 (Σχήμα 4). Οι φάσεις του κύκλου ζωής των Αγώνων ξεκινούν με την ανακήρυξη από τη ΔΟΕ της διοργανώτριας πόλης, γεγονός που πραγματοποιείται συνήθως 84 μήνες (7 χρόνια) πριν τους Αγώνες. Σε δεύτερο στάδιο, ιδρύεται η Οργανωτική Επιτροπή, περίπου 72 μήνες πριν τους Αγώνες και αφού έχουν πραγματοποιηθεί όλες οι απαιτούμενες αλλαγές στην νομοθεσία της διοργανώτριας χώρας. Η επόμενη φάση είναι η φάση του σχεδιασμού που διαρκεί από 65 μέχρι 16 μήνες πριν τους Αγώνες. Αμέσως μετά, η Οργανωτική Επιτροπή περνάει στη φάση ετοιμότητας (15 έως 5 μήνες πριν τους Αγώνες) και ακολουθεί η διεξαγωγή των Αγώνων. Τέλος, ακολουθεί η φάση διάλυσης της Οργανωτικής Επιτροπής που μπορεί να διαρκέσει μέχρι και δύο χρόνια μετά τη διεξαγωγή του αθλητικού γεγονότος (Leorkey & Parent, 2016). Όσον αφορά στην περίπτωση των Αγώνων του Τόκιο 2020, η φάση εδραίωσης διήρκεσε από το 2013 έως και το 2015, η φάση του σχεδιασμού διήρκεσε από το 2015 έως και το 2019, η φάση ετοιμότητας από το 2019 μέχρι και το 2020, η φάση των Αγώνων το 2020 και η φάση διάλυσης της Οργανωτικής Επιτροπής και της Κληρονομιάς, από τη λήξη των Αγώνων μέχρι

και το μέλλον (Tokyo 2020, 2015). Φυσικά λόγω της αναβολής των Αγώνων του Τόκιο 2020, η φάση ετοιμότητας και διεξαγωγής θα παραταθούν βάση της νέας ημερομηνίας διεξαγωγής των Αγώνων (Pavitt, 2020).



Σχήμα 4. Φάσεις Ολυμπιακού Κύκλου ζωής (Leopkey & Parent, 2016).

Το καινούριο πλαίσιο της διοργάνωσης των Αγώνων, όπως προκύπτει από την Ολυμπιακή Ατζέντα 2020, αναδιαμόρφωσε τις προτεραιότητες στον κύκλο ζωής των Ολυμπιακών Αγώνων, και στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 5), μπορεί να διαπιστωθεί πως οι ενέργειες του κύκλου ζωής της Κληρονομιάς συνδυάζονται με τις φάσεις της Αγώνων (IOC, 2019).



Σχήμα 5. Συνδυασμός φάσεων κύκλου ζωής Αγώνων και ενεργειών/φάσεων της Κληρονομιάς (IOC, 2019).

Ωστόσο, επειδή η Κληρονομιά επεκτείνεται πέραν των Αγώνων, οι φάσεις αυτές, όσο η διοργάνωση πηγαίνει προς την ολοκλήρωσή της, σταδιακά διαφέρουν. Αναλυτικά, οι επιμέρους φάσεις της Κληρονομιάς είναι (Leopkey & Parent, 2015; 2016):

Φάση ανάπτυξης

Η φάση αυτή ξεκινά, πριν η ενδιαφερόμενη πόλη αποφασίσει να καταθέσει επίσημα την υποψηφιότητά της. Βασική προτεραιότητα σε αυτή τη φάση είναι η κατανόηση των κινήτρων σχετικά με τη φιλοξενία των Αγώνων και η συμφωνία από όλους τους εμπλεκόμενους για αυτό το εγχείρημα (IOC, 2019a). Σε αυτή τη φάση η διοργανώτρια πόλη προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα πιθανά οφέλη των εμπλεκόμενων φορέων και ταυτόχρονα να μεγιστοποιήσει την υποστήριξή τους στο εγχείρημα ανάληψης των Αγώνων (Scheu et al., 2019). Σκοπός της είναι η δημιουργία ενός κοινού οράματος για την Κληρονομιά συνδυασμένο με το όραμα του Ολυμπιακού κινήματος και το όραμα ανάπτυξης της πόλης (Leopkey & Parent, 2016). Το πρώτο βήμα σε αυτή τη φάση είναι ο διάλογος με τους εμπλεκόμενους για τη δημιουργία του οράματος. Επίσης, σε αυτή τη φάση πρέπει να σχεδιαστεί και το μοντέλο διακυβέρνησης (IOC, 2019a). Σε αυτή τη φάση οι προτεραιότητες είναι: η δημιουργία ενός λεπτομερούς πλάνου για την Κληρονομιά (Legacy Plan), στο οποίο διευκρινίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες, συμπεριλαμβάνονται οι στόχοι, οι συγκεκριμένες ενέργειες, τα σημαντικά σημεία και οι διαδικασίες επικοινωνίας και αναφοράς, η δημιουργία του μοντέλου διακυβέρνησης, και η δημιουργία του πλάνου για τις εγκαταστάσεις και την μετά-Ολυμπιακή χρήση τους (IOC, 2019a).

Φάση σχεδιασμού, υλοποίησης και διεξαγωγής των Αγώνων

Η φάση αυτή ξεκινά με την ανάθεση της διοργάνωσης των Αγώνων στην πόλη. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση συνυπάρχουν σε αυτή τη φάση καθώς διάφορα υπό-έργα της Κληρονομιάς μπορούν να ολοκληρώνονται όσο άλλα υπό-έργα είναι ακόμη στη φάση του σχεδιασμού. Σκοπός της φάσης αυτής είναι η εφαρμογή του οράματος. Επίσης, αυτή η φάση είναι κατάλληλη για την επικοινωνία προς σε όλους τους εμπλεκόμενους σχετικά με την Κληρονομιά και τους στόχους της (IOC, 2019a).

Φάση μεταφοράς της Κληρονομιάς

Η φάση αυτή έχει σκοπό τη μεταφορά αρμοδιοτήτων από την Οργανωτική Επιτροπή, σε οργανισμούς που είναι υπεύθυνοι για στοιχεία της Κληρονομιάς μετά την ολοκλήρωση των Αγώνων. Σε αυτή τη φάση οι οργανισμοί που διαδραμάτισαν ρόλο κατά τη διάρκεια των Αγώνων και συνεχίζουν να υπάρχουν και μετά από αυτούς, μετατρέπονται αλλάζοντας τη δομή

τους ή και τη στρατηγική τους με σκοπό να παραμείνουν μακροπρόθεσμα βιώσιμοι (IOC, 2019a).

Φάση μετά τους Αγώνες

Η φάση αυτή ξεκινά μετά την ολοκλήρωση των Αγώνων και μετά τη μεταφορά των αρμοδιοτήτων στους κατάλληλους φορείς. Σκοπό έχει να διατηρήσει την Κληρονομιά, και να εξασφαλίσει ότι οι επενδύσεις που έγιναν από τους διάφορους εμπλεκόμενους διαχειρίζονται σωστά και παρακολουθούνται (IOC, 2019a). Όσον αφορά στην περίοδο μετά τους Αγώνες και τη διάρκειά της, ο Chappellet (2012) πρότεινε τον διαχωρισμό βραχυπρόθεσμης (1-2 χρόνια) και μακροπρόθεσμης (10-20 χρόνια) Κληρονομιάς.

Έρευνες σχετικά με την Κληρονομιά

Η έννοια της Κληρονομιάς των μεγάλων αθλητικών γεγονότων έχει διερευνηθεί αρκετά και ειδικά όσον αφορά στους Ολυμπιακούς Αγώνες, όμως σύμφωνα με τον Preuss (2018) δεν υπάρχουν πολλές αξιολογικές έρευνες στη βιβλιογραφία. Έχουν γίνει περιορισμένες προσπάθειες να συνοψίσουν την έρευνα σχετικά με την Κληρονομιά. Συγκεκριμένα, μέχρι το 2019 είχαν πραγματοποιηθεί λίγες συστηματικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις της Κληρονομιάς (Scheu et al., 2019). Από το 2005 και μετά, οι ακαδημαϊκοί άρχισαν να έχουν μια πιο σύνθετη άποψη σχετικά με την Κληρονομιά (Lienhard & Preuss, 2014), δίνοντας έμφαση κυρίως στις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και πολιτικές πτυχές της (Preuss, 2015), ενώ οι ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις αυξήθηκαν σημαντικά σε αριθμό από το 2008 και μετά (Chappellet, 2012; Scheu et al., 2019). Η πλειοψηφία των ερευνών αφορά στους θερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στο ότι είναι το μεγαλύτερο σε μέγεθος αθλητικό γεγονός με τη μεγαλύτερη αναγνώριση από το κοινό (Scheu et al., 2019). Παρόλα αυτά, υπάρχουν επίσης έρευνες για την Κληρονομιά των Παραολυμπιακών Αγώνων (Dickson et al., 2011; Misener et al., 2013), των Χειμερινών Ολυμπιακών (Schnitzer & Haizinger, 2019) και άλλων μεγάλων αθλητικών γεγονότων, όπως το Παγκόσμιο Κύπελλο ποδοσφαίρου (Lienhard & Preuss, 2014) και οι Αγώνες Κοινοπολιτείας (Smith & Fox, 2007).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Chappellet (2012), η Κληρονομιά έχει πολλές πτυχές και μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την οπτική του κάθε εμπλεκόμενου φορέα, ενώ για να την κατανοήσουμε πλήρως, θα πρέπει να συμπεριληφθεί η άποψη όλων των εμπλεκόμενων (Gratton & Preuss, 2008). Αντίθετα οι περισσότερες έρευνες, έχουν μια μονόπλευρη θεώρηση

του φαινομένου της Κληρονομιάς καθώς επικεντρώνονται σε αποτελέσματα που αφορούν συγκεκριμένους εμπλεκόμενους φορείς και όχι το σύνολο τους (Girginov & Preuss, 2019).

Η πλειοψηφία των ερευνών που έχουν εμπειρικά δεδομένα, περιορίζονται στη συλλογή απόψεων ειδικών μέσω συνεντεύξεων, ενώ οι ποσοτικές έρευνες συνήθως χρησιμοποιούν μικρά δείγματα, τα οποία μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικά του εξεταζόμενου πληθυσμού (Preuss, 2007).

Οι περισσότερες έρευνες που πραγματοποιούνται πριν τη διεξαγωγή των Αγώνων εστιάζουν σε ένα κομμάτι της Κληρονομιάς, σε αυτό που αφορά στη σχεδιασμένη, θετική και απτή Κληρονομιά (Cashman, 2006; Lienhard & Preuss, 2014). Ενώ, όσον αφορά συγκεκριμένες πτυχές της Κληρονομιάς, αυτή που αναφέρεται συχνότερα στη βιβλιογραφία είναι τα οικονομικά οφέλη, που μπορούν να προκύψουν από την αύξηση του τουρισμού, την αύξηση των επενδύσεων και τη βελτίωση των υποδομών (Preuss, 2007). Πτυχές που έχουν λάβει επίσης ιδιαίτερης προσοχής στην ακαδημαϊκή έρευνα είναι οι αντιλήψεις, οι συμπεριφορές και η αστική ανάπτυξη ενώ αντιθέτως άλλες πτυχές όπως οι κοινωνικές δεν έχουν διερευνηθεί επαρκώς ή έχουν παραμεληθεί (Dickson et al., 2011; Preuss, 2015).

Η αυξανόμενη σημασία της Κληρονομιάς για το Ολυμπιακό Κίνημα οδήγησε τη ΔΟΕ το 2000 στη δημιουργία ενός εργαλείου (Olympic Games Global Impact – OGGI) που είχε σκοπό τη μέτρηση του αντίκτυπου που έχει η φιλοξενία των Ολυμπιακών Αγώνων στη διοργανώτρια πόλη, στο περιβάλλον και στους πολίτες της (IOC, 2009), προτείνοντας ταυτόχρονα μια μεθοδολογία για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων σχετικά με την Κληρονομιά των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων (Preuss, 2007). Πιο συγκεκριμένα, με τη χρήση αυτού του εργαλείου, συλλέγονταν πληροφορίες αναφορικά με 150 δείκτες από τρεις ευρύτερες διαστάσεις (οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική) σε μια περίοδο 11 ετών, από τη φάση της υποψηφιότητας μέχρι και δυο χρόνια μετά τους Αγώνες (IOC, 2006; Preuss, 2007; Preuss, 2018). Το βασικότερο μειονέκτημα του συγκεκριμένου εργαλείου ήταν ότι τα δυο χρόνια δεν θεωρούνται επαρκές χρονικό διάστημα για τη μέτρηση της Κληρονομιάς (Preuss, 2007; Gratton & Preuss, 2008). Αρχής γενομένης από τους Ολυμπιακούς Αγώνες του Ρίο το 2016, η ΔΟΕ σταμάτησε να ζητάει από τις Οργανωτικές Επιτροπές να διενεργούν την παραπάνω έρευνα καθώς το πλαίσιο της ΔΟΕ για την Κληρονομιά άλλαξε (Chapellet, 2019).

Ο Darcy (2003) πραγματοποίησε έρευνα σχετικά με τους οργανισμούς που ανέλαβαν να διαχειριστούν στην περίπτωση των Αγώνων του Σίδνεϋ 2000 τα ζητήματα αναπηρίας και προσβασιμότητας, καθώς και γενικότερα θέματα Κληρονομιάς, σχετικά με τα άτομα με

αναπηρία. Τα αποτελέσματα της μελέτης αναφέρουν ότι όσον αφορά στη γνώση σχετικά με την αναπηρία στην κοινωνία και τη βελτίωση της ζωής των ατόμων αυτών, δεν υπάρχουν αποτελέσματα που να συσχετίζουν τη διοργάνωση των Αγώνων με αυτά. Όμως αναφέρουν ότι για την κοινωνία του Σίδνεϋ ήταν η πρώτη φορά που άτομα με αναπηρία μπορούσαν να έχουν μια μαζική εμπειρία στα πλαίσια της κοινωνίας, ως φίλαθλοι, εργαζόμενοι, εθελοντές ή συμμετέχοντες.

Οι Preuss και Solberg (2006) πραγματοποίησαν έρευνα όσον αφορά στη στάση των κατοίκων τόσο της πόλης όσο και της χώρας γενικότερα, που είτε έχει διοργανώσει κάποιο μεγάλο αθλητικό γεγονός είτε έχει αιτηθεί να φιλοξενήσει. Διάφοροι εμπλεκόμενοι παίζουν ρόλο στη φιλοξενία ενός αθλητικού γεγονότος και μια κατηγορία είναι οι κάτοικοι της πόλης/χώρας. Αυτή η κατηγορία εμπλεκομένων έχει ειδικό βάρος καθώς η άποψή τους θεωρείται υπό-κριτήριο για την ανάθεση των Αγώνων από τη ΔΟΕ. Τα αποτελέσματα της έρευνας, έδειξαν ότι το 75% των ερωτηθέντων υποστηρίζει τη φιλοξενία του αθλητικού γεγονότος, και μάλιστα η ισχυρότερη υποστήριξη προκύπτει σε χώρες με χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα.

Οι Girginov και Hills (2009) διερεύνησαν τη σύνδεση της φιλοξενίας των Αγώνων με την αύξηση της συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες ως αποτέλεσμα της Κληρονομιάς. Η έρευνα αυτή διεξήχθη για την περίπτωση των Αγώνων του Λονδίνου το 2012, καθώς η αύξηση της συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες, ήταν βασικός στόχος του πλάνου Κληρονομιάς των συγκεκριμένων Αγώνων.

Όσον αφορά στις βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις, μια από τις κυριότερες είναι των McCartney, Thomas, Scott, Hamilton, Hanglon et. al. (2010), η οποία περιλαμβάνει 54 έρευνες σχετικές με τον αντίκτυπο μεγάλων αθλητικών γεγονότων στην υγεία. Συγκεκριμένα, διερεύνησε οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες που έχουν αντίκτυπο στην υγεία των κατοίκων της διοργανώτριας πόλης σε μια περίοδο από το 1978 έως το 2008. Οι ερευνητές κατέληξαν, ότι δεν υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις για την επιβεβαίωση των προσδοκιών σχετικά με τον αντίκτυπο της διοργάνωσης μεγάλων αθλητικών γεγονότων στην υγεία των κατοίκων, συνεπώς κατέληξαν ότι οι Ολυμπιακοί/Παραολυμπιακοί Αγώνες του Λονδίνου 2012 καθώς και οι Αγώνες Κοινοπολιτείας του 2014, δεν αναμενόταν να έχουν τέτοια οφέλη.

Ο Girginov (2011) πραγματοποίησε μελέτη περίπτωσης για το σύστημα διακυβέρνησης της Ολυμπιακής Κληρονομιάς στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Λονδίνου 2012. Σύμφωνα με τον ερευνητή, η Κληρονομιά είναι μια προσδοκώμενη έννοια και όχι αναδρομική, που διαμορφώνεται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ της πολιτείας, της αγοράς

και της κοινωνίας. Εξετάστηκαν, τέσσερις τρόποι διακυβέρνησης και όργανα διαμόρφωσης πολιτικής για τη διανομή της Κληρονομιάς των Αγώνων. Συμπερασματικά, ο ερευνητής καταλήγει ότι χρειάζονται τοπικές στρατηγικές που υποστηρίζονται από τον σχεδιασμό των Αγώνων βάση των αρχών της βιωσιμότητας.

Οι Dickson et al. (2011) πραγματοποίησαν ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την Παραολυμπιακή Κληρονομιά και πρότειναν ένα ερευνητικό πλαίσιο, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα των Παραολυμπιακών Αγώνων για τις διοργανώτριες πόλεις, σημειώνοντας ότι υπάρχουν ελλείψεις σχετικά με την έρευνα της Παραολυμπιακής Κληρονομιάς.

Οι Leorkey και Parent (2012), σε μια από τις πιο βασικές έρευνες, διερεύνησαν και τις άυλες πτυχές της Κληρονομιάς πέραν της αστικής ανάπτυξης και των υποδομών και παράλληλα εξέτασαν την έννοια της διακυβέρνησης της Κληρονομιάς. Μέσω της έρευνας αυτής, αναδείχθηκαν νέες τάσεις όσον αφορά στην Κληρονομιά και τις πτυχές της όπως η περιβαλλοντική Κληρονομιά και η εκπαίδευση. Ταυτόχρονα τόνισαν την αυξανόμενη πολυπλοκότητα και την ανάγκη για διακυβέρνηση της Κληρονομιάς καθώς σημαντικοί οργανισμοί που λαμβάνουν αποφάσεις ή την επηρεάζουν, συμπεριλαμβάνονται στο μοντέλο της διακυβέρνησης της Ολυμπιακής/Παραολυμπιακής Κληρονομιάς.

Οι Misener et al. (2013) πραγματοποίησαν σύνοψη της έρευνας στη βιβλιογραφία όσον αφορά στην Παραολυμπιακή Κληρονομιά, εντοπίζοντας 43 έρευνες, οι 13 από τις οποίες είχαν εμπειρικά ερευνητικά στοιχεία, ενώ οι υπόλοιπες χρησιμοποίησαν δευτερογενή δεδομένα. Οι ερευνητές, διαπίστωσαν ότι οι έρευνες επικεντρώνονται στους θερινούς Παραολυμπιακούς Αγώνες και ότι η πλειοψηφία αφορά αναλύσεις μετά τη διεξαγωγή των Αγώνων. Τα βασικά ευρήματα της έρευνας ανέδειξαν τις εξής πτυχές: υποδομές, αθλητισμός, εκπαίδευση και πληροφορία, ανθρώπινο κεφάλαιο και αλλαγές σχετικές με τη διαχείριση. Αυτά τα αποτελέσματα συνάδουν εννοιολογικά με αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών, όμως συμπερασματικά οι ερευνητές κατέληξαν ότι η Παραολυμπιακή Κληρονομιά είναι ένα επιπλέον στοιχείο της Κληρονομιάς.

Οι Li και McCabe (2013) δημιούργησαν, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ένα εννοιολογικό μοντέλο με σκοπό τη μέτρηση της Κληρονομιάς και του αντίκτυπού της στον τουρισμό, ως μια πτυχή που έχει αναλυθεί περισσότερο από τους ερευνητές. Για να το πετύχουν αυτό ανέπτυξαν ένα πλαίσιο δεικτών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της οικονομικής και κοινωνικής Κληρονομιάς των μεγάλων αθλητικών γεγονότων που σχετίζονται με την Κληρονομιά. Οι δείκτες που προέκυψαν ήταν συνολικά έξι, δυο από

αυτούς είχαν να κάνουν με απτά στοιχεία που συνδέονται απευθείας με την οικονομική πτυχή της Κληρονομιάς, όπως το κόστος και το όφελος των σταδίων που χρησιμοποιήθηκαν για την διοργάνωση και η οικονομική ανάπτυξη. Επιπλέον, υπήρχαν και δείκτες που ήταν άυλοι και είχαν να κάνουν με την κοινωνική Κληρονομιά της διοργάνωσης, όπως η αναγνωρισιμότητα της πόλης/χώρας, η βελτιωμένη εικόνα της χώρας και οι αντιλήψεις των κατοίκων έδειξαν να επηρεάζουν έμμεσα τη μακροπρόθεσμη ζήτηση για τον τουρισμό.

Στην έρευνα των Stewart και Rayner (2015) πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις στελεχών που εργάστηκαν σε έξι μεγάλα αθλητικά γεγονότα κατά την περίοδο 2010-2016 και εμβαθύνουν στις προκλήσεις σχετικά με την Κληρονομιά. Αναφέρεται συγκεκριμένα στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Λονδίνου 2012 και τις διαπραγματεύσεις σχετικά με τη χρήση του Ολυμπιακού Σταδίου για να εμβαθύνει όσον αφορά στο πως αναπτύσσονται οι ευκαιρίες που προκύπτουν σχετικά με την Κληρονομιά.

Οι Weed et al. (2015) πραγματοποίησαν έρευνα για να διαπιστώσουν κατά πόσο οι άνθρωποι εμπνέονται από ένα κορυφαίο αθλητικό γεγονός όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες του Λονδίνου το 2012 σχετικά με τη συμμετοχή τους σε αθλητικές δραστηριότητες. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους απέδειξαν ότι η συμμετοχή δεν επηρεάζεται από τη φιλοξενία των Αγώνων, ενώ, οι ερευνητές στα σχόλια τους θεωρούν ότι εάν η αιτιολόγηση για φιλοξενία των Αγώνων έχει να κάνει αποκλειστικά με την αύξηση της αθλητικής συμμετοχής τότε αυτή η απόφαση θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια κακή επένδυση.

Οι Leorkey και Parent (2015) ανέλυσαν μέσω εγγράφων αρχειακού υλικού και προσωπικών συνεντεύξεων, την αντιλαμβανόμενη διακυβέρνηση της Κληρονομιάς από τους εμπλεκόμενους φορείς του αθλητικού γεγονότος. Τα αθλητικά γεγονότα που εξετάστηκαν ήταν οι θερινοί Ολυμπιακοί Αγώνες του Σίδνεϋ το 2000 και οι χειμερινοί Ολυμπιακοί Αγώνες του Βανκούβερ το 2010. Αυτό που εντόπισαν οι ερευνητές είναι ότι διάφοροι εμπλεκόμενοι συμμετέχουν στη διακυβέρνηση της Κληρονομιάς και ο βαθμός συμμετοχής τους μπορεί να αλλάξει με το πέρας του χρόνου. Επίσης, θεωρούν ότι οι καλές πρακτικές όσον αφορά στη διακυβέρνηση συμβάλλουν στην επιτυχημένη και βιώσιμη Κληρονομιά.

Οι Georgiadis και Theodorikakos (2015) διεξήγαγαν μια πανελλήνια έρευνα σε ένα δείγμα 600 ατόμων, σχετικά με τις αντιλήψεις τους για τη διοργάνωση των Αγώνων της Αθήνας το 2004 και συγκεκριμένα όσον αφορά στις αθλητικές εγκαταστάσεις, στον αντίκτυπο των Αγώνων στις αστικές υποδομές και στην ποιότητα ζωής των κατοίκων, στον αντίκτυπο των αγώνων στις αστικές παρεμβάσεις, στην κοινωνική Κληρονομιά και στον οικονομικό

αντίκτυπο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ένας στους δύο κατοίκους θεωρούν ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες είχαν θετικό αντίκτυπο στη χώρα. Σε πιο συγκεκριμένα ζητήματα, το 75% δήλωσε ότι δεν γνωρίζει το συνολικό κόστος των Αγώνων, και από το υπόλοιπο 25% που δηλώνει ότι γνωρίζει, μόνο το 7.2% γνωρίζει όντως το ακριβές κόστος. Γενικώς, όμως στα επιμέρους ερωτήματα οι πολίτες φάνηκαν να έχουν θετική άποψη όσον αφορά στον αντίκτυπο στην ποιότητα ζωής τους, στην αύξηση του τουρισμού, στην αύξηση της γνώσης όσον αφορά ζητήματα ατόμων με αναπηρία και την ανάπτυξη του εθελοντικού κινήματος.

Οι Scheu και Preuss (2017) πραγματοποίησαν μια συστηματική ανασκόπηση της Κληρονομιάς των Ολυμπιακών Αγώνων συμπεριλαμβάνοντας 204 έρευνες από το 1896 μέχρι το 2017, εντοπίζοντας έλλειψη ερευνών που να εξετάζουν την Κληρονομιά μετά το πέρας πέντε (5) ετών από την ολοκλήρωση του αθλητικού γεγονότος και παράλληλα επισημαίνουν την έλλειψη μιας έγκυρης μέτρησης της απτής Κληρονομιάς με τη χρήση κατάλληλων δεικτών καθώς και την έλλειψη μεθόδων για τη μελέτη της άυλης Κληρονομιάς.

Οι Koenigstorfer, Bocarro, Byers, Edwards, Jones, και Preuss (2019) πραγματοποίησαν συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δημοσιεύσεων 233 άρθρων, για μια περίοδο από το 1997 έως το 2016 με σκοπό τον εντοπισμό ερευνητικών κενών και τάσεων στη βιβλιογραφία. Οι συγγραφείς αξιολόγησαν δομικές αλλαγές, συνέπειες και αξιολογήσεις των εμπλεκόμενων μερών, ενώ, κατέληξαν ότι οι οικονομικές και οι κοινωνικές συνέπειες έχουν διερευνηθεί περισσότερο. Όσον αφορά στους εμπλεκόμενους, οι κάτοικοι της διοργανώτριας πόλης έχουν λάβει την περισσότερη προσοχή. Οι ερευνητές πρότειναν, ότι η αξιολόγηση της Κληρονομιάς πρέπει να γίνεται ολιστικά λόγω αφενός της πολυδιάστατης φύσης του φαινομένου και αφετέρου λόγω της διαδικαστικής φύσης της Κληρονομιάς. Τέλος, η αποτίμηση πρέπει να γίνεται σε μακροχρόνια βάση, χρόνια αργότερα μετά την ολοκλήρωση των Αγώνων.

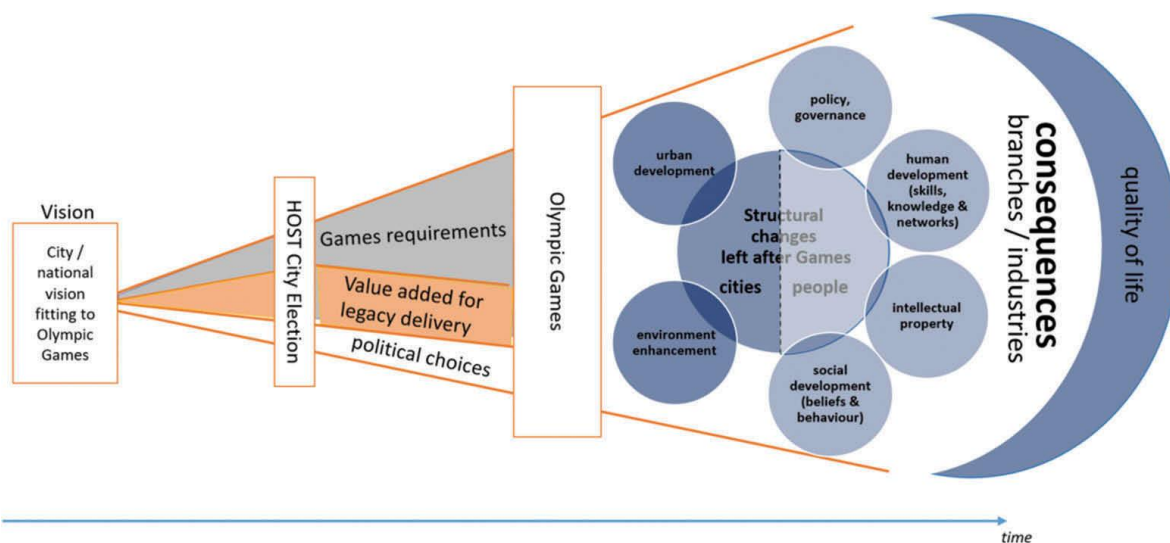
Επιπλέον, οι Thomson, Cuskelly, Toohey, Kennely et al. (2018) πραγματοποίησαν συστηματική ανασκόπηση της έρευνας σχετικά με την Κληρονομιά μεταξύ 2000 και 2016 συμπεριλαμβάνοντας 305 άρθρα γραμμένα στην Αγγλική γλώσσα. Σύμφωνα με την ανασκόπηση, η εξέλιξη του αριθμού των ερευνών έχουν αυξηθεί από μια (1) το 2000 σε πενήντα (50) το 2015, ενώ από τις 305 έρευνες που συμπεριλήφθηκαν οι 295 έχουν διεξαχθεί από το 2007 και μετά. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότερες έρευνες (99) ασχολούνται με τη δημόσια ζωή, την πολιτική και την κουλτούρα, ενώ σημαντικός αριθμός ερευνών (65) ασχολείται με τη μαζική συμμετοχή στον αθλητισμό και τον οικονομικό αντίκτυπο (60).

Στην έρευνα των Scheu et al. (2019) έγινε προσπάθεια να καλυφθεί το κενό που εντόπισαν οι ερευνητές στη βιβλιογραφική τους ανασκόπηση, που δεν είναι άλλο από το ότι η πλειοψηφία των προηγούμενων ερευνών ασχολείται με μια συγκεκριμένη πτυχή της Κληρονομιάς. Η συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποίησε το θεωρητικό πλαίσιο που δημοσίευσε ο Preuss το 2018 για να αναλύσει προηγούμενες δημοσιεύσεις σχετικά με την Ολυμπιακή Κληρονομιά, και συμπεριλαμβάνει άρθρα που έχουν δημοσιευθεί από το 1984 έως το 2017 ενώ αφορά στην περίοδο 1908 έως το 2016. Τα αποτελέσματα αναφέρουν αύξηση των δημοσιεύσεων από το 2008 και μετά.

Οι Girginov και Preuss (2019) πραγματοποίησαν μακροχρόνια έρευνα που διήρκησε από το 2007 έως το 2019 με σκοπό να εντοπίσουν σημαντικές δομικές αλλαγές ως αποτέλεσμα της Κληρονομιάς στις εθνικές ομοσπονδίες ως αποτέλεσμα της ανάμειξης τους στην διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του Λονδίνου το 2012. Συγκεκριμένα, μετρήθηκαν έξι μεταβλητές σχετικές με τους αθλητικούς οργανισμούς, οι οποίες ανταποκρίνονται σε τρία από τα μακροχρόνια οφέλη όπως προκύπτουν από το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με την Κληρονομιά της ΔΟΕ, την αθλητική ανάπτυξη, την κοινωνική ανάπτυξη μέσω του αθλητισμού και την ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων, δικτύων και συνεργασιών.

Θεωρητικό Πλαίσιο

Το θεωρητικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα έχει προταθεί από τον Preuss (2018) και έχει υιοθετηθεί πλήρως από τη ΔΟΕ (Σχήμα 6). Σύμφωνα με τους Scheu και συνεργάτες (2019), είναι το πιο ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με την Ολυμπιακή Κληρονομιά. Για τη δημιουργία του οι ερευνητές ανασκόπησαν τη βιβλιογραφία σχετικά με την Κληρονομιά και κάποια από τα ήδη υπάρχοντα σχετικά θεωρητικά πλαίσια, τα οποία επεκτείνονται με το εν λόγω μοντέλο (Preuss, 2018). Επιπλέον, αυτό το πλαίσιο, πέρα της ερευνητικής του χρησιμότητας, έχει και μεγάλη πρακτική εφαρμογή καθώς χρησιμοποιείται από τη ΔΟΕ, τις υποψήφιες πόλεις και για την καθοδήγηση των βασικών εμπλεκόμενων σχετικά με την Κληρονομιά (Scheu et al., 2019).



Σχήμα 6. Θεωρητικό πλαίσιο μελέτης της Ολυμπιακής Κληρονομιάς (Girginov & Preuss, 2019).

Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, η Κληρονομιά ξεκινά με το όραμα της πόλης για ανάπτυξη και πρέπει να ταιριάζει με το όραμα των Αγώνων (Scheu et al., 2019) ενώ είναι παράλληλα κεντρικό σημείο του σχεδιασμού. Το όραμα των Αγώνων δεν πρέπει να διασφαλίζει μόνο την επιτυχημένη διεξαγωγή τους αλλά και την επίτευξη θετικής Κληρονομιάς, ενώ όλοι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να συμπεριληφθούν στον σχεδιασμό. Όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα (Σχήμα 6), στη διοργανώτρια πόλη κατά την περίοδο προετοιμασίας για τη φιλοξενία των Αγώνων πραγματοποιούνται δομικές αλλαγές που απαιτούνται είτε για την άρτια διοργάνωση των Αγώνων, όπως για παράδειγμα, δίκτυα μεταφοράς, αθλητικές εγκαταστάσεις και εγκαταστάσεις για την φιλοξενία των αθλητών, είτε δομικές αλλαγές για την ανάπτυξη της πόλης, που δεν είναι απαραίτητες για τη διεξαγωγή των Αγώνων και έχουν να κάνουν με δομικές αλλαγές που είναι σχετικές με το σχέδιο ανάπτυξης της πόλης και προκύπτουν συνήθως λόγω πολιτικής επιλογής ή για την ικανοποίηση της τοπικής κοινωνίας.

Δομικές Αλλαγές

Οι Ολυμπιακοί/Παραολυμπιακοί Αγώνες πάντα προκαλούν αλλαγές στις υπάρχουσες δομές. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να έχουν αντίκτυπο είτε στον χώρο (πόλη ή περιβάλλον), είτε στους ανθρώπους (Preuss, 2018). Όσον αφορά στις αλλαγές στον χώρο, αυτές επιδρούν στο περιβάλλον και συνεπώς επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τους ανθρώπους και συνεπώς την ποιότητα ζωής τους. Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο, αυτές οι δομικές αλλαγές είναι έξι,

δυο από αυτές συσχετίζονται με τον χώρο (πόλη και περιβάλλον) ενώ, τέσσερις σχετίζονται με τους ανθρώπους και την κοινωνία (Preuss, 2018; IOC, 2019; Chappelet, 2019; Scheu et al., 2019; Girginov & Preuss, 2019). Κάθε δομική αλλαγή προκαλεί συνέπειες και έτσι δημιουργείται αξία ανάλογα με την οπτική των εμπλεκόμενων (Preuss, 2015), συνεπώς το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ο εμπλεκόμενος φορέας και δέχεται τις συνέπειες της δομικής αλλαγής επηρεάζει την αντιλαμβανόμενη αξία (Preuss, 2018). Ο Preuss χρησιμοποιώντας εμπειρικά στοιχεία και βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις σχετικά με την Κληρονομιά κατέληξε σε έξι δομικές αλλαγές, οι οποίες ανήκουν σε έξι ευρύτερες κατηγορίες: i) την αστική ανάπτυξη, ii) την πολιτική και την διακυβέρνηση, iii) τις ικανότητες, τη γνώση και τα δίκτυα, iv) την πνευματική ιδιοκτησία, v) τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές, και vi) την περιβαλλοντική βελτίωση.

Αστική Ανάπτυξη

Η αστική ανάπτυξη, είναι μια από τις πιο συχνά αναφερόμενες κατηγορίες Κληρονομιάς στη σχετική βιβλιογραφία, ανήκει στις αλλαγές που επηρεάζουν τον χώρο και θεωρείται βασική για την ποιότητα ζωής των κατοίκων της πόλης (Preuss, 2018). Αυτή η κατηγορία δομικής αλλαγής συμπεριλαμβάνει αλλαγές και βελτιώσεις στις υποδομές της διοργανώτριας πόλης (Girginov & Preuss, 2019). Τέτοιες αλλαγές μπορούν να είναι: οι βελτιώσεις στο οδικό δίκτυο, οι βελτιώσεις στα μέσα μαζικής μεταφοράς, η κατασκευή και η ανακαίνιση κτιρίων και ξενοδοχείων, η κατασκευή και ανακαίνιση αθλητικών εγκαταστάσεων, ο εκσυγχρονισμός και η κατασκευή αεροδρομίων. Σε αυτήν την κατηγορία όμως, μπορεί να υπάρχουν και αρνητικές συνέπειες όπως για παράδειγμα η αναγκαστική μετακίνηση πληθυσμών για την κατασκευή έργων υποδομής. Μια άλλη αρνητική συνέπεια που εμπίπτει σε αυτή την κατηγορία, για την οποία γίνεται ειδική αναφορά στη βιβλιογραφία της Κληρονομιάς, είναι οι «λευκοί ελέφαντες», δηλαδή οι μεγάλες σε χωρητικότητα αθλητικές εγκαταστάσεις, οι οποίες δεν χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά μετά το πέρας των Ολυμπιακών Αγώνων (Gratton & Preuss, 2008).

Περιβαλλοντική βελτίωση

Η περιβαλλοντική βελτίωση, ανήκει επίσης στην κατηγορία των δομικών αλλαγών που επηρεάζουν τον χώρο. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τη διαχείριση των υδάτινων πόρων, τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την κατασκευή κτιρίων και αθλητικών εγκαταστάσεων

φιλικών προς το περιβάλλον, την αναζωογόνηση κατεστραμμένων βιοτόπων, την ανακύκλωση, τις βελτιώσεις στον αέρα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι οικολογικές παρεμβάσεις στην περιοχή του Σχινιά για την κατασκευή του κωπηλατοδρομίου για τους Αγώνες της Αθήνας το 2004, σε μια περιοχή όπου υπήρξε οικολογική αναβάθμιση (Georgiadis & Theodorikakos, 2015). Όμως σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται και αρνητικές συνέπειες όπως την καταστροφή του περιβάλλοντος, ενώ, συζητά για παρεμβάσεις που βελτιώνουν το περιβάλλον και κατά συνέπεια την ποιότητα ζωής και την υγεία των κατοίκων (Preuss, 2018).

Πολιτικές και Διακυβέρνηση

Αυτή η κατηγορία ανήκει στις δομικές αλλαγές που επηρεάζουν τους ανθρώπους και συμπεριλαμβάνει αλλαγές που μπορούν να προκύψουν στην νομοθεσία, στις διαδικασίες, καθώς και στις οργανωτικές δομές (όπως η δημιουργία νέων). Παράδειγμα της συγκεκριμένης κατηγορίας δομικών αλλαγών είναι η θέσπιση ή η βελτίωση της νομοθεσίας σχετικά με την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, όπως η ελευθερία του λόγου, η ελευθερία του τύπου, τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία, η προσβασιμότητα και η προστασία του περιβάλλοντος (Preuss, 2018). Οι οργανισμοί προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων μπορούν να χρησιμοποιήσουν την προσοχή των μέσων μαζικής ενημέρωσης για να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη και να καταγγείλουν παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην εκάστοτε χώρα (Preuss, 2015). Άλλο παράδειγμα δομικής αλλαγής που ανήκει σε αυτή την κατηγορία είναι η εφαρμογή πολιτικών σχετικά με την αλλαγή του προγράμματος σπουδών στα σχολεία και την εισαγωγή ειδικών μαθημάτων, όπως στην περίπτωση της Ελλάδας και των Αγώνων του 2004, όπου εισήχθη το μάθημα της Ολυμπιακής Παιδείας και στο οποίο συμμετείχαν 170.000 παιδιά (Georgiadis & Theodorikakos, 2015) ή την αλλαγή πολιτικών και διαδικασιών όσον αφορά στους κανόνες ασφαλείας. Σύμφωνα με τους Koengistrofer et al. (2019), οι έρευνες που μπορούν να πραγματοποιηθούν σχετικά με αυτή τη δομή, αφορούν στις διαδικασίες που καθορίζουν τις σχέσεις ανάμεσα στη ΔΟΕ και τις επιμέρους Οργανωτικές Επιτροπές των Αγώνων ή και άλλους κυβερνητικούς οργανισμούς και δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς.

Ικανότητες, γνώσεις και δίκτυα

Αυτή η κατηγορία ανήκει στις δομικές αλλαγές που επηρεάζουν τους ανθρώπους και περιλαμβάνει τις δεξιότητες και τη γνώση που δημιουργήθηκε ή αποκτήθηκε μέσω της διαδικασίας διεκδίκησης και διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το εξής: κάποιος που εργάστηκε στη διοργάνωση των Αγώνων, μπορεί να αποκτήσει γνώσεις σχετικές με το sport management, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τον τουρισμό και τη φιλοξενία, ενώ οι επισκέπτες της διοργανώτριας πόλης γνωρίζουν περισσότερο για τη διοργανώτρια χώρα και την κουλτούρα της. Τέλος, κάποιος μπορεί να εγκαθιδρύσει νέες επαφές και δίκτυα. Τα δίκτυα αυτά, μπορούν να είναι μεταξύ εθελοντών, οργανισμών, αθλητικών ομοσπονδιών κλπ. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει τα νέα δίκτυα και συνεργασίες, που δημιουργήθηκαν μέσω του αθλητικού γεγονότος, τόσο σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (Girginov & Preuss, 2019).

Πνευματική ιδιοκτησία

Αυτή η κατηγορία δομικών αλλαγών περιλαμβάνει οτιδήποτε δημιουργήθηκε εξαιτίας των Αγώνων, όπως υλικά, τεχνολογίες, επιχειρηματικά μοντέλα, νέα σχέδια, τη μάρκα και την ταυτότητα των αγώνων και τις καλλιτεχνικές δράσεις όπως οι τελετές έναρξης και λήξης. Παράδειγμα αυτής της δομής είναι οι νέες μεθοδολογίες για την καταγραφή του αποτυπώματος του διοξειδίου του άνθρακα των μεγάλων αθλητικών γεγονότων και το ISO που δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων του Λονδίνου (Preuss, 2018). Σύμφωνα με τους Koengistrofer et al. (2019), πολύ λίγα άρθρα ασχολούνται με τη συγκεκριμένη δομή.

Κοινωνική ανάπτυξη (αντιλήψεις και συμπεριφορές)

Αυτή η κατηγορία δομικών αλλαγών περιλαμβάνει τη δημιουργία ή την αλλαγή αντιλήψεων για μια σειρά από ζητήματα όπως την εικόνα της πόλης από τους επισκέπτες, τον ρατσισμό, την ειρήνη, τη συμμετοχή των γυναικών στον αθλητισμό, τη συμμετοχή των ατόμων με αναπηρία σε κοινωνικές και αθλητικές δράσεις, το περιβάλλον, τα δημόσια μέσα μαζικής μεταφοράς, την εθνική του ταυτότητα. Όσον αφορά στις αλλαγές της συμπεριφοράς, αυτές μπορούν μεν να προκληθούν από την αλλαγή αντίληψης, εάν και όχι απαραίτητα. Για παράδειγμα, οι Ολυμπιακοί Αγώνες μπορούν να αλλάξουν τις συνήθειες για χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς καθώς η διαθεσιμότητά τους και το δίκτυό τους βελτιώνεται. Άλλες

παρόμοιες αλλαγές μπορεί να είναι η αύξηση της συμμετοχής των κατοίκων σε αθλητικές δραστηριότητες, η ενεργή συμμετοχή σε προγράμματα ανακύκλωσης, η αύξηση της επίγνωσης για τον Παραολυμπιακό αθλητισμό κλπ. (Preuss, 2018).

Είδη Κληρονομιάς

Οι ακαδημαϊκοί προτείνουν διάφορες κατηγοριοποιήσεις των ειδών της Κληρονομιάς μέσω των βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων και των επιμέρους ερευνών. Η πρώτη σχετική προσπάθεια πραγματοποιήθηκε στο συνέδριο της ΔΟΕ στη Βαρκελώνη το 2002, όπου αναφέρθηκαν έξι πτυχές της Κληρονομιάς: η οικονομική, η κουλτούρα, η κοινωνική, η αθλητική, η πολιτική, και η Ολυμπιακή παιδεία. Ο Cashman (2006) πρότεινε έξι ευρύτερα πεδία της Κληρονομιάς: τον αθλητισμό, την οικονομία, τις υποδομές, την εκπαίδευση και πληροφορία, τη δημόσια ζωή, την πολιτική και κουλτούρα, τα σύμβολα, τη μνήμη και την ιστορία. Ενώ, ο Chappelet (2012) πρότεινε πέντε διαφορετικές κατηγορίες: τον τουρισμό και την οικονομία, τις υποδομές, τις αθλητικές εγκαταστάσεις, το αστικό/φυσικό περιβάλλον, το κοινωνικό/πολιτικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Preuss (2007), υπάρχουν απτές και άυλες πτυχές της Κληρονομιάς, οι οποίες προκύπτουν από απτές και άυλες δομές (Πίνακας 1).

Πίνακας 1. Δομές από τις οποίες προκύπτει η Κληρονομιά (Preuss, 2007).

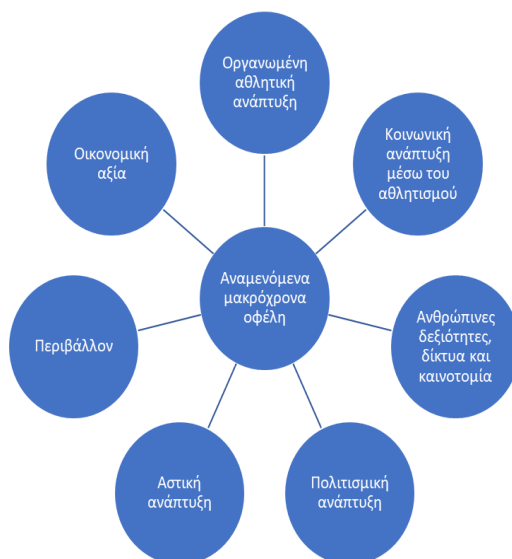
Άυλες δομές	Απτές δομές
Γνώση (οργανωτική, τεχνολογική, ασφάλεια)	Κύριες υποδομές (αθλητικές υποδομές)
Δίκτυα (πολιτικά, αθλητικές ομοσπονδίες, ασφάλεια)	Δευτερεύουσες υποδομές (Ολυμπιακό χωριό, χώροι φιλοξενίας ΜΜΕ & επισήμων)
Πολιτιστικά αγαθά (ταυτότητα, ιδέες, κοινή μνήμη)	Γενικές υποδομές (Ασφάλεια, Δίκτυα τηλεπικοινωνιών, πολιτιστικές εκδηλώσεις)

Στη συνέχεια, οι Gratton και Preuss (2008) επέκτειναν τις κατηγορίες της Κληρονομιάς σε έξι: τις υποδομές, τη γνώση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την εκπαίδευση, την εικόνα, τα συναισθήματα, και την κουλτούρα. Η ΔΟΕ (2009) διακρίνει πέντε είδη Κληρονομιάς: την αθλητική, την κοινωνική, πολιτισμική, πολιτική, την περιβαλλοντική, την οικονομική και την αστική. Οι Dickson et al. (2011) εντόπισαν έξι περιοχές της Κληρονομιάς: την οικονομική, την αθλητική, τις υποδομές, την αστική ανάπτυξη, τις μεταφορές, τον εθελοντισμό και το κοινωνικό κεφάλαιο. Ο Chappelet (2012) πραγματοποίησε μια διαφορετική προσέγγιση και

πρότεινε τέσσερις κατηγορίες: την απτή Κληρονομιά (π.χ. αθλητικές εγκαταστάσεις, αστικές υποδομές κλπ.), την προσωπική απτή Κληρονομιά (π.χ. τη στολή ενός εθελοντή), την άυλη Κληρονομιά (π.χ. μια βελτιωμένη εικόνα της διοργανώτριας πόλης) και την προσωπική άυλη Κληρονομιά (π.χ. οι ικανότητες που αποκτήθηκαν από όσους εργάστηκαν για την διοργάνωση). Οι Leorkey και Parent (2012) στην έρευνα τους εντόπισαν μια σειρά από κεντρικά θέματα/πτυχές της Κληρονομιάς όπως την πολιτιστική, την οικονομική, την περιβαλλοντική, την εικόνα, την εκπαίδευση, το Ολυμπιακό Κίνημα, την πολιτική, την ψυχολογία, την αθλητική, και την αστική Κληρονομιά.

Ο Preuss (2015) σε μια προσπάθεια σύνοψης της σχετικής βιβλιογραφίας, πραγματοποίησε μια εκτενή ανασκόπηση των δημοσιεύσεων σχετικά με την Κληρονομιά. Από τις έρευνες που μελετήθηκαν, 13 έχουν δημοσιεύσει ταξινομήσεις σχετικά με τις πτυχές της έννοιας. Αυτές οι πτυχές είναι: η οικονομία, οι υποδομές, κοινωνία, ο αθλητισμός και η κουλτούρα. Η ΔΠΕ (IPC, 2019) στο εγχειρίδιο της αναφέρεται σε τέσσερις κατηγορίες της Κληρονομιάς: την προσβασιμότητα στις υποδομές (αθλητικές και αστικές), την ανάπτυξη των αθλητικών δομών και οργανισμών για τη συμμετοχή των ατόμων με αναπηρία, τις αλλαγές στις στάσεις όσον αφορά στις ικανότητες των ατόμων με αναπηρία καθώς και στην αυτοεκτίμηση τους, και τις ευκαιρίες συμπερίληψης στην κοινωνία για τους ανθρώπους με αναπηρία. Τέλος, σύμφωνα με την ανασκόπηση βιβλιογραφίας των Scheu et al. (2019) προέκυψαν οι εξής περιοχές της Κληρονομιάς: πολιτιστική, οικονομική (π.χ. νέες θέσεις εργασίες, τουρισμός), περιβαλλοντική, (π.χ. εφαρμογή πολιτικών, επιμόρφωση του κοινού), εικόνα (συνδέεται με την βελτιωμένη εικόνα της πόλης), εκπαιδευτική (π.χ. ευκαιρίες για απόκτηση εμπειρίας και γνώσης, προσωπική ανάπτυξη και έρευνα), νοσταλγία (π.χ. προσωπικές εμπειρίες και αναμνήσεις), πολιτική (π.χ. εφαρμογή πολιτικών), ψυχολογική (π.χ. εθνική υπερηφάνεια, ενθουσιασμός), κοινωνική (αντίκτυπος στους κατοίκους και σε ειδικές κατηγορίες πληθυσμού), αθλητική (αθλητικές εγκαταστάσεις, ανάπτυξη αθλητικών προγραμμάτων, αύξηση συμμετοχής σε αθλητικά προγράμματα), βιωσιμότητα (μακροχρόνιος και φιλικός προς το περιβάλλον σχεδιασμός) και αστική (μεταφορές, υπηρεσίες προς τους πολίτες, χώροι αναψυχής). Η ΔΟΕ (2019a) στην πιο πρόσφατη έκδοση του οδηγού σχετικά με την Ολυμπιακή/Παραολυμπιακή Κληρονομιά, συνόψισε την ακαδημαϊκή έρευνα για την Κληρονομιά σε επτά (7) κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι: η οργανωμένη αθλητική ανάπτυξη, η κοινωνική ανάπτυξη μέσω του αθλητισμού, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, τα δίκτυα και η καινοτομία, η κουλτούρα και η δημιουργική ανάπτυξη, η αστική ανάπτυξη, η

περιβαλλοντική βελτίωση, και η οικονομική αξία (Σχήμα 7). Οι συγκεκριμένες διαστάσεις είναι ενδεικτικές για να γίνει κατανοητό το εύρος του πεδίου της Κληρονομιάς.



Σχήμα 7. Κατηγορίες Κληρονομιάς (IOC, 2019).

Άυλη Κληρονομιά

Σύμφωνα με τους Girginov και Preuss (2019), το Ολυμπιακό Κίνημα και οι Ολυμπιακοί Αγώνες φιλοδοξούν να εισάγουν ριζοσπαστικές αλλαγές στην κοινωνία αλλάζοντας τις δομές της, όμως καθώς η άυλη Κληρονομιά δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί και να μετρηθεί, έχει τη μικρότερη απήχηση στη δημόσια συζήτηση παρόλο που είναι η πιο σχετική όσον αφορά στα οφέλη των ανθρώπων και της κοινωνίας, με πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα την ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων, την αύξηση της συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες και άλλα (IOC, 2019a). Οι ερευνητές έχουν υποδείξει διάφορα παραδείγματα άυλης Κληρονομιάς όπως την αστική αναζωογόνηση, την ενίσχυση της διεθνούς φήμης της χώρας και της πόλης, την αύξηση των ευκαιριών απασχόλησης, την αύξηση των τοπικών επιχειρηματικών ευκαιριών, την καλύτερη επιχειρηματική μετεγκατάσταση πόλεων, το ανανεωμένο κοινοτικό πνεύμα, την καλύτερη διαπεριφερειακή συνεργασία, την παραγωγή ιδεών, την παραγωγή πολιτιστικών αξιών, τη λαϊκή μνήμη, την εκπαίδευση, την εμπειρία και την πρόσθετη τεχνογνωσία του εργατικού δυναμικού (Preuss, 2007; Gratton & Preuss, 2008). Φυσικά υπάρχουν και πιθανά αρνητικά αποτελέσματα όπως οι αυξήσεις του κόστους της γης

και των εννοιϊκών που μπορούν να προκύψουν από τις αλλαγές στην τοπική ανάπτυξη (Preuss, 2007).

Ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού

Η μεταφορά τεχνογνωσίας και η δημιουργία νέας γνώσης πάντα ήταν ζητήματα μεγάλης σημασίας για τους Ολυμπιακούς/Παραολυμπιακούς Αγώνες, καθώς θεωρούνται από τους πολυτιμότερους πόρους της Οργανωτικής Επιτροπής (Girginov & Gold, 2013).

Η δημιουργία νέας γνώσης είναι μια σύνθετη διαδικασία με αρκετές δυναμικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων, του οργανισμού και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Nonaka & Toyama, 2003).

Η επίσημη γνώση μπορεί εύκολα να κωδικοποιηθεί, να προσεγγιστεί και να μεταφερθεί προφορικά. Έτσι, μπορεί εύκολα να μεταδοθεί σε άλλους καθώς επίσης και να αποθηκευτεί (π.χ. έγγραφα αναφοράς, πολιτικές και διαδικασίες, χρονοδιαγράμματα, προϋπολογισμοί, χάρτες, εκπαιδευτικά βίντεο κ.λπ.). Ψηφιοποιείται εύκολα και μπορεί να μοιραστεί εύκολα χρησιμοποιώντας συστήματα διαχείρισης πληροφοριών. Στο πλαίσιο των Αγώνων, η επίσημη γνώση προέρχεται γενικά από δύο κύριες πηγές πληροφοριών:

- Υλικό σχετικά με τους Αγώνες (Games Reference Material – GRM), πρωτοβουλίες απόκτησης γνώσης ή έγγραφα που παρέχονται από τη ΔΟΕ και τη ΔΠΕ. Παραδείγματα τέτοιων εγγράφων είναι ο Ολυμπιακός Χάρτης, το Συμβόλαιο της Διοργανώτριας Πόλης, και οι οδηγοί των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων κλπ. (IOC, 2017d).
- Υλικά που αναπτύσσονται εντός της Οργανωτικής Επιτροπής π.χ. υλικά αναφοράς, έγγραφα/εργαλεία σχεδιασμού κ.λπ., τα οποία δημιουργούνται και αναπτύσσονται σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της Οργανωτικής Επιτροπής. Παραδείγματα τέτοιων εγγράφων είναι το πρόγραμμα των Αγώνων, οι κατευθυντήριες για τα λογότυπα, τα επιχειρησιακά σχέδια των Λειτουργικών Περιοχών κλπ. (IOC, 2017d).
- Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως διεθνείς ομοσπονδίες, Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές και άλλες Οργανωτικές Επιτροπές, μπορούν να είναι πηγές γνώσης.

Μια βασική προϋπόθεση για τη μετατροπή όλης αυτής της πληροφορίας σε χρήσιμη γνώση είναι η εύκολη πρόσβαση, ώστε να μπορεί να μοιραστεί σε ολόκληρη την Οργανωτική Επιτροπή και στους εμπλεκόμενους φορείς (IOC, 2017d).

Όσο πολύτιμη και αν είναι η επίσημη γνώση, δεν εξοπλίζει επαρκώς ούτε προετοιμάζει τους διοργανωτές για τον σχεδιασμό και τη διοργάνωση των Αγώνων. Υπάρχει μια περαιτέρω

άυλη γνώση που αναφέρεται επίσημα ως "σιωπηρή γνώση" ή τεχνογνωσία η οποία μεταφέρει τις τοπικές και πολιτιστικές διαστάσεις. Η έμμεση αυτή γνώση αναπτύσσεται και αποκτάται από άτομα μέσω της εμπειρίας και χαρακτηρίζεται ως προς την δυσκολία να μοιραστεί χρησιμοποιώντας λέξεις ή σύμβολα. Η τεχνογνωσία από τη φύση της δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί, γενικά απαιτεί εκτεταμένες ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και αποκτάται μέσω εμπειριών όπως η παρατήρηση, η απομίμηση και η πρακτική.

Η απόκτηση, η διαχείριση και η ανταλλαγή επίσημης γνώσης αποτελούν το θεμέλιο της μεταφοράς τεχνογνωσίας, είναι σημαντικό για τις ΔΟΕ και ΔΠΕ να βοηθήσουν την Οργανωτική Επιτροπή εξασφαλίζοντας μια βαθιά κατανόηση των Αγώνων. Έμμεση γνώση είναι η τεχνογνωσία που απαιτείται για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαφόρων στοιχείων του έργου των Αγώνων αποτελεσματικά και σε υψηλό επίπεδο (π.χ. πώς να εξυπηρετήσει ολυμπιακούς εταίρους μάρκετινγκ, πώς να αναπτύξει έναν προϋπολογισμό OCOG, πώς να διαχειριστεί τις αφίξεις και αναχωρήσεις, πώς να προσλάβει και να εκπαιδεύσει 25.000-50.000 εθελοντές κ.λπ.).

Επιπρόσθετα, από τη φάση της υποψηφιότητας έως και τη διεξαγωγή των Αγώνων προσλαμβάνουν ειδικούς διαφόρων ειδικοτήτων. Αυτό το γεγονός βοηθά στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού της διοργανώτριας πόλης και της χώρας. Εξειδικεύσεις όπως η διοργάνωση μεγάλων αθλητικών γεγονότων, η βελτίωση των λειτουργιών του marketing και της επικοινωνίας και η χρήση των τεχνικών για τη βιωσιμότητα είναι οφέλη που μπορούν να προκύψουν για το ανθρώπινο δυναμικό και κατ' επέκταση για την πόλη (IOC, 2017b). Παρόμοιοι στόχοι υπάρχουν και στα πλαίσια άλλων μεγάλων διοργανώσεων όπως το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου, στο οποίο η Οργανωτική Επιτροπή μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ανάπτυξης τοπικής εμπειρογνωμοσύνης για τη διοργάνωση του Παγκοσμίου Κυπέλλου FIFA 2022 και την προώθηση της ανάπτυξης της βιομηχανίας αθλητικών εκδηλώσεων στη διοργανώτρια χώρα (FIFA, 2019).

Στο πλαίσιο αυτό, εντός της λειτουργίας μιας Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών & Παραολυμπιακών Αγώνων, υπεύθυνη είναι η λειτουργική περιοχή της Διαχείρισης Προσωπικού (People Management – PEM), η οποία σύμφωνα με το συμβόλαιο της διοργανώτριας πόλης (IOC, 2016), πρέπει να διαμορφώσει μια στρατηγική για το προσωπικό. Έτσι σε πρώτη φάση διεξάγει έρευνα αγοράς εργασίας για να διαπιστωθεί ποιες δεξιότητες και ικανότητες είναι απαραίτητες για την προετοιμασία και διοργάνωση των Αγώνων και ποιες

μπορούν να βρεθούν στην εγχώρια χώρα. Επιπρόσθετα, η λειτουργική περιοχή της Διαχείρισης Γνώσης και Πληροφορίας (Information Knowledge Management – IKM) διαδραματίζει επικουρικό ρόλο σε αυτό το έργο καθώς πρέπει να συνεισφέρει στη στρατηγική απόκτηση δεξιοτήτων, καθώς ο σκοπός της είναι η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης γνώσης, νέων δεξιοτήτων για όλους όσους σχετίζονται με τον σχεδιασμό και τη διοργάνωση των Αγώνων (IOC, 2017d).

Ανθρώπινα Δικαιώματα (Human rights)

Σύμφωνα με τον ΟΗΕ, τα Ανθρώπινα Δικαιώματα είναι δικαιώματα εγγενή σε όλους τους ανθρώπους ασχέτως φυλής, φύλου, εθνικότητας, γλώσσας, θρησκείας ή άλλου στάτους». Συμπεριλαμβάνουν το δικαίωμα στη ζωή και στην ελευθερία, την ελευθερία από τη σκλαβιά και τα βασανιστήρια, την ελευθερία της γνώμης και της έκφρασης, το δικαίωμα στην εργασία, στην εκπαίδευση και πολλά άλλα. Είναι υποχρέωση των κυβερνήσεων να ενεργούν για την προώθηση και προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (United Nations, 1948).

Τα Ηνωμένα Έθνη δημοσιεύσαν τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals – SDGs), οι οποίοι, παρέχουν ένα πλαίσιο στους οργανισμούς για να συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου. Οι SDGs είναι 17 στόχοι παγκόσμιας εμβέλειας, που βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις χώρες, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές στα έθνη, τις ικανότητες και τα επίπεδα ανάπτυξη με σεβασμό τις εθνικές πολιτικές και προτεραιότητες. Ο κάθε στόχος δεν είναι απομονωμένος από τους υπόλοιπους, αντιθέτως όλοι οι στόχοι συνδέονται και χρειάζονται συνολικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, η προστασία των Ανθρωπίνων δικαιωμάτων εντοπίζεται σε μια σειρά από τους SDGs, συγκεκριμένα στους 1, 4, 5, 8, 10, 11, 16, 17 (Σχήμα 8) (UN, 2018).

Ο σκοπός της ΔΟΕ είναι στενά συνδεδεμένος με αρκετούς από τους SDGs, όπως η υγεία, το ευ ζην, η εκπαίδευση, η ισότητα των φύλων και οι συνεργασίες για την επίτευξη βιωσιμότητας (IOC, 2019b). Σύμφωνα με την ατζέντα των Ηνωμένων Εθνών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (United Nations, 2015), η συνεισφορά του αθλητισμού στην ανάπτυξη της ειρήνης και στην προαγωγή της ανοχής και του σεβασμού στη διαφορετικότητα είναι αναγνωρισμένη. Ταυτόχρονα, ο αθλητισμός προάγει την ενδυνάμωση των γυναικών και των νέων καθώς και στόχους κοινωνικής ένταξης. Ειδικά, οι Ολυμπιακοί Αγώνες είναι το κύριο μέσο του Ολυμπιακού Κινήματος για την επίτευξη του οράματος του, την οικοδόμηση ενός καλύτερου κόσμου μέσω του αθλητισμού. Για αυτόν τον λόγο, η ΔΟΕ και η ΔΠΕ συμπεριλαμβάνουν μια

σειρά από τους SDGs στις οδηγίες της προς τις Οργανωτικές Επιτροπές όσον αφορά στη Βιωσιμότητα. Ένας από αυτούς είναι η προώθηση και η προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (IOC, 2017c).



Σχήμα 8. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης - Sustainable Development Goals (UN, 2018).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα μεγάλης διοργάνωσης που έχει απασχολήσει τη δημοσιότητα σχετικά με το ζήτημα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου Κατάρ 2022, για το οποίο έχουν γίνει σοβαρότατες καταγγελίες για παραβιάσεις των δικαιωμάτων των εργατών που συμμετέχουν στο κτίσιμο των σταδίων, κυρίως των μεταναστών που εργάζονται στην κατασκευή των έργων υποδομής (Amnesty International, 2018). Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου (FIFA) και η Οργανωτική Επιτροπή της στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα, αποφάσισαν να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στα δικαιώματα των εργαζομένων και συγκεκριμένα σχετικά με τη διασφάλιση των συνθηκών εργασίας, εκδίδοντας ειδικές κατευθυντήριες οδηγίες. Σκοπός της Οργανωτικής Επιτροπής είναι να αφήσει Κληρονομιά σύμφωνα με τις καλύτερες διεθνείς πρακτικές στον λαό του Κατάρ (FIFA, 2019).

Η επίγνωση και η σημασία του ζητήματος των ανθρωπίνων δικαιωμάτων έχει αναπτυχθεί ραγδαία στις σύγχρονες κοινωνίες. Η διοργάνωση των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων θεωρείται μια μεγάλη ευκαιρία για την ανάπτυξη του σεβασμού για τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη διαφορετικότητα και την αποδοχή. Στο Τόκιο 2020 είναι μια μεγάλη ευκαιρία για την προώθηση της διαφορετικότητας και της αποδοχής εντός και εκτός Ιαπωνίας, για να επιτευχθεί σημαντική πρόοδος σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα. Τα βασικά ζητήματα της Βιωσιμότητας στο πλάνο του Τόκιο 2020, προέρχονται από το έγγραφο των Ηνωμένων Εθνών: “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development” και τους στόχους βιωσιμότητας (SDGs) που επισημαίνονται στην εν λόγω ατζέντα.

Η Ατζέντα 2030 του ΟΗΕ προσδιορίζει τα κύρια στοιχεία και τις περιοχές για βιώσιμη ανάπτυξη, τους SDGs και άλλους επιμέρους στόχους. Στο επίκεντρο της, υπάρχουν πέντε βασικές περιοχές ενδιαφέροντος, η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική αποδοχή, η συζήτηση σχετικά με το περιβάλλον, η συνεργασία και η ειρήνη (Σχήμα 9) (UN, 2018).



Σχήμα 9. Πέντε άξονες ανάπτυξης των SDGs (UN, 2018).

Οι SDGs προσπαθούν να ενεργοποιήσουν τη δράση όλων των ανθρώπων σε αυτές τις περιοχές, με σκοπό να σταματήσουν τη φτώχεια και την πείνα παντού, να καταπομελήσουν

τις ανισότητες και να δημιουργήσουν ανεκτικές και ειρηνικές κοινωνίες, να προστατεύσουν τα ανθρώπινα δικαιώματα και την ισότητα των φύλων, την προστασία του πλανήτη και των φυσικών πόρων του, να δημιουργήσουν βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, ευημερία και αξιοπρεπή εργασία για όλους (Tokyo 2020, 2015).

Η Διεθνής κοινότητα έχει πραγματοποιήσει μεγάλη πρόοδο όσον αφορά στην προώθηση και την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Παρόλα αυτά, διάφορες προκλήσεις παραμένουν, γεγονός που γίνεται αντιληπτό και στον τομέα των μεγάλων αθλητικών γεγονότων, καθώς οι Ολυμπιακοί/Παραολυμπιακοί Αγώνες συγκεντρώνουν αθλητές και φιλάθλους από όλον τον κόσμο, πρέπει να είναι ένα αθλητικό γεγονός που είναι συμπεριληπτικό για όλους, να συνάδει με τις διεθνείς νόρμες και να αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη, με μηδενική ανοχή στις διακρίσεις (Tokyo 2020, 2018a). Συγκεκριμένα, ο Ολυμπιακός Χάρτης, δηλώνει ξεκάθαρα ότι το δικαίωμα στην άθληση είναι ένα ανθρώπινο δικαίωμα και πρέπει να διασφαλίζεται (IOC, 2019b).

Όσον αφορά στα ανθρώπινα δικαιώματα στην Ιαπωνία, η Ιαπωνική κυβέρνηση έχει κάνει θετικά βήματα στην προστασία των δικαιωμάτων των ατόμων LGBT, επίσης, η TMG θα πρέπει να υιοθετήσει τις συστάσεις του Human Rights Watch καθώς θα πρέπει η νομοθεσία να εναρμονιστεί με τις κατευθυντήριες οδηγίες του ΟΗΕ ενόψει της διοργάνωσης των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων. Στο πλαίσιο αυτό, η TMG, πέρασε ένα νόμο για την αποφυγή των διακρίσεων εναντίον της κοινότητας LGBT, παρόλο που η Ιαπωνική κυβέρνηση έχει ψηφίσει παρόμοιο νομοσχέδιο δυο φορές, έπρεπε όμως να διοργανωθούν οι Ολυμπιακοί και Παραολυμπιακοί Αγώνες για να ισχύσει. Η ΔΟΕ από το 2014, ως μέρος της Ολυμπιακής Ατζέντας 2020, έκανε σαφές ότι μέσω των συμβολαίων με τις διοργανώτριες πόλεις ότι δεν θα γίνουν ανεκτές διακρίσεις βάση των σεξουαλικών προτιμήσεων (Knight, 2018).

Ένα ακόμη ζήτημα ανθρωπίνων δικαιωμάτων που αφορά την Ιαπωνική κοινωνία, είναι τα δικαιώματα των παιδιών (children rights) που αθλούνται. Παρόλο που η συμμετοχή στον αθλητισμό θα πρέπει να δίνει στα παιδιά τη χαρά της συμμετοχής και παράλληλα την ευκαιρία για σωματική και πνευματική ανάπτυξη, στην Ιαπωνία, η βία και η κακοποίηση είναι πολύ συχνά μέρος της αθλητικής εμπειρίας που βιώνει ένα παιδί. Η βία ως προπονητική μέθοδος έχει μακρά παράδοση στον Ιαπωνικό αθλητισμό, με τους γονείς και τους προπονητές να έχουν τη λανθασμένη αντίληψη ότι η κακοποίηση στον αθλητισμό έχει εκπαιδευτική αξία. Το Human Rights Watch πραγματοποίησε έρευνα με 50 συνεντεύξεις με παλαιούς και εν ενεργεία

αθλητές. Αυτή η έρευνα είχε ως συμπέρασμα ότι τα παιδιά -αθλητές στην Ιαπωνία βιώνουν ακόμα βία και κακοποίηση και επίσης εντόπισε ότι υπάρχουν κενά στη νομοθεσία τα οποία δυσχεραίνουν την αντιμετώπιση τέτοιων περιστατικών (Human Rights Watch, 2020).

Όσον αφορά στο ζήτημα των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, υπεύθυνη από την πλευρά της Οργανωτικής Επιτροπής είναι η λειτουργική περιοχή της Βιωσιμότητας (Sustainability – SUS), με σκοπό να ενισχύσει τις Ολυμπιακές και Παραολυμπιακές αξίες για την υλοποίηση βιώσιμων Αγώνων και η μεταφορά τεχνογνωσίας σχετικά με τις πρακτικές της βιωσιμότητας στην κοινωνία (Tokyo 2020, 2012).

Δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία

Οι άνθρωποι με αναπηρία υπολογίζονται ότι είναι περίπου ένα δισεκατομμύριο ή περίπου το 15% του παγκόσμιου πληθυσμού (Human Rights Watch, 2009), ενώ ως κοινωνική ομάδα βιώνουν διαχωρισμό και κοινωνικό αποκλεισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι αυτοί αντιμετωπίζουν διακρίσεις όσον αφορά στην εκπαίδευση, στην εργασία, στις μεταφορές και στην κατοικία τους, ενώ σε ορισμένες χώρες δεν έχουν δικαίωμα να ψηφίζουν ή ακόμα και να παίρνουν αποφάσεις για τη ζωή τους, όπως για παράδειγμα στην απόφαση εάν θα αποκτήσουν παιδιά ή όχι (Human Rights Watch, 2009).

Η ΔΠΕ ως η διοικητική αρχή του Παραολυμπιακού αθλητισμού έχει ως όραμα τη δημιουργία ενός συμπεριληπτικού κόσμου μέσω του αθλητισμού (IPC, 2019). Οι Παραολυμπιακοί Αγώνες δημιουργούν μια πλατφόρμα μέσω της οποίας η συζήτηση σχετικά με τα ζητήματα των ατόμων με αναπηρία και πως αντιμετωπίζονται από την υπόλοιπη κοινωνία καθώς και η αύξηση της επίγνωσης σχετικά με αυτά. Ο ΟΗΕ το 2006 υπέγραψε σχετική συνθήκη μεταξύ 163 χωρών σχετικά με τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία, υπογραμμίζοντας τη συμπερίληψη και προτρέποντας την παγκόσμια κοινότητα προς αυτή την κατεύθυνση (UN, 2016), οι Παραολυμπιακοί Αγώνες δίνουν ιδιαίτερη ώθηση στη διοργανώτρια πόλη για την επίτευξη της ατζέντας της σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα (IOC, 2019a). Επιπρόσθετα, η ΔΠΕ, στο στρατηγικό της πλάνο (IPC, 2019) συμπεριλαμβάνει σε μια από τις στρατηγικές προτεραιότητες της, την αλλαγή των πεποιθήσεων, διαμέσου του αθλητισμού για μια πραγματικά συμπεριληπτική κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, έχει ως στόχο την προώθηση της εφαρμογής της Συνθήκης των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων για τα άτομα με αναπηρία (IPC, 2019). Για την επίτευξη αυτού του σκοπού η ΔΠΕ και το Παραολυμπιακό Κίνημα γενικότερα χρησιμοποιούν την επιρροή τους στους διεθνείς οργανισμούς και τις

αθλητικές διοργανώσεις και δραστηριότητες τους για να καταπολεμήσουν την προκατάληψη που σχετίζεται με την αναπηρία και να δημιουργήσουν μια συμπεριληπτική κοινωνία (IPC, 2019).

Διακυβέρνηση της Κληρονομιάς

Η διακυβέρνηση είναι μια σύνθετη έννοια που έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορα επιστημονικά πεδία όπως στην οικονομία, στην εταιρική διαχείριση, στην πολιτική, στον συντονισμό δραστηριοτήτων με τη χρήση δικτύων και συνεργασιών και φυσικά στον αθλητισμό (Leorkey, 2009). Σύμφωνα με τον Girginov (2011, σελ. 543), «διακυβέρνηση είναι το σύστημα που είναι υπεύθυνο για την καθοδήγηση των δράσεων όλων των εμπλεκόμενων μερών προς ένα κοινό στόχο». Το σύστημα αυτό αποτελείται από διαδικασίες και ελέγχους και παράλληλα διασφαλίζει ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις όλων των εμπλεκόμενων φορέων (Leorkey & Parent, 2016).

Όσον αφορά στον αθλητισμό, η διακυβέρνηση αφορά τη δομή και τις διαδικασίες που ακολουθεί ένας αθλητικός οργανισμός για να καθορίσει την κατεύθυνση του και να αξιολογεί την απόδοσή του με τελικό σκοπό να διασφαλίζει την εμπιστοσύνη των μελών του (Hoye & Cuskelly, 2007). Στο πλαίσιο των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων, η ΔΟΕ αναγνωρίζει ότι η διακυβέρνηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία ενός επιτυχημένου προγράμματος Ολυμπιακής Κληρονομιάς (IOC, 2019a), και πρέπει να σχεδιαστεί στρατηγικά με τη συμμετοχή διαφόρων εμπλεκόμενων φορέων, συμπεριλαμβανομένου του κράτους, της αγοράς και της κοινωνίας (Girginov, 2011).

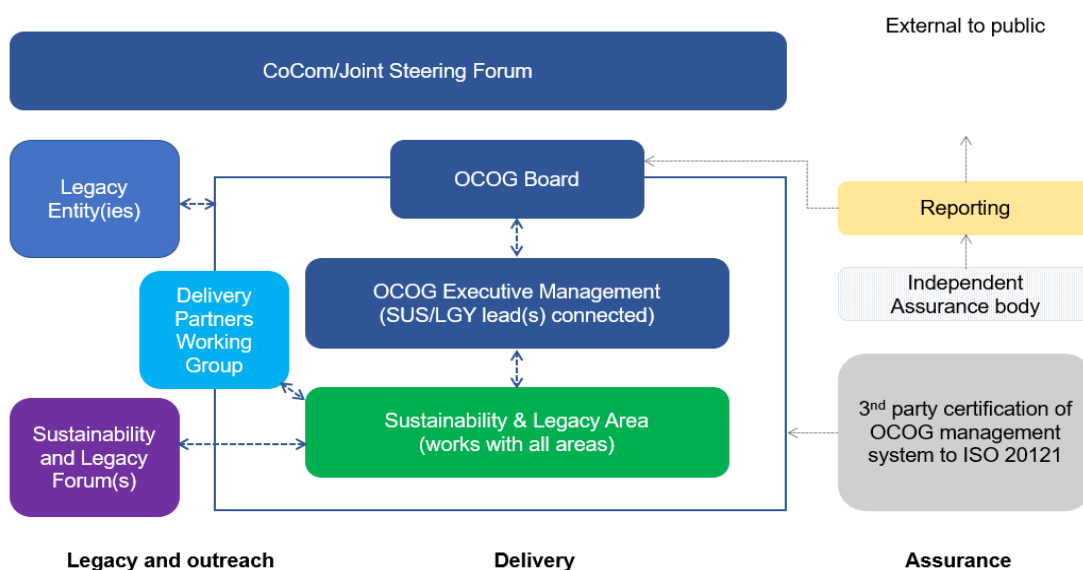
Πιο συγκεκριμένα, η διακυβέρνηση στην περίπτωση της Κληρονομιάς είναι το σύστημα που επιβλέπει την υλοποίηση και τη διαχείριση του οράματος και του στρατηγικού σχεδίου της Κληρονομιάς, και έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συμπεριλαμβάνει την ανάθεση αρμοδιοτήτων στους οργανισμούς που το αποτελούν, καθορίζει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, προσδιορίζει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη διαδικασία καθορισμού προτεραιοτήτων (IOC, 2019a). Επιπλέον, είναι απαραίτητο να υπάρχει σαφήνεια των αρμοδιοτήτων και ένας σαφής μηχανισμός αντιμετώπισης ζητημάτων σε περίπτωση που υπάρχει απόκλιση από τον σχεδιασμό ή υπάρξει κάποια σύγκρουση συμφερόντων (Leorkey, 2009), καθώς οι διαφορές απόψεων σχετικά με το τι γίνεται όσον αφορά την Κληρονομιά, από

ποιον φορέα, με τι κόστος και τι αντίκτυπο μπορούν να δημιουργήσουν ζητήματα (Girginov, 2011).

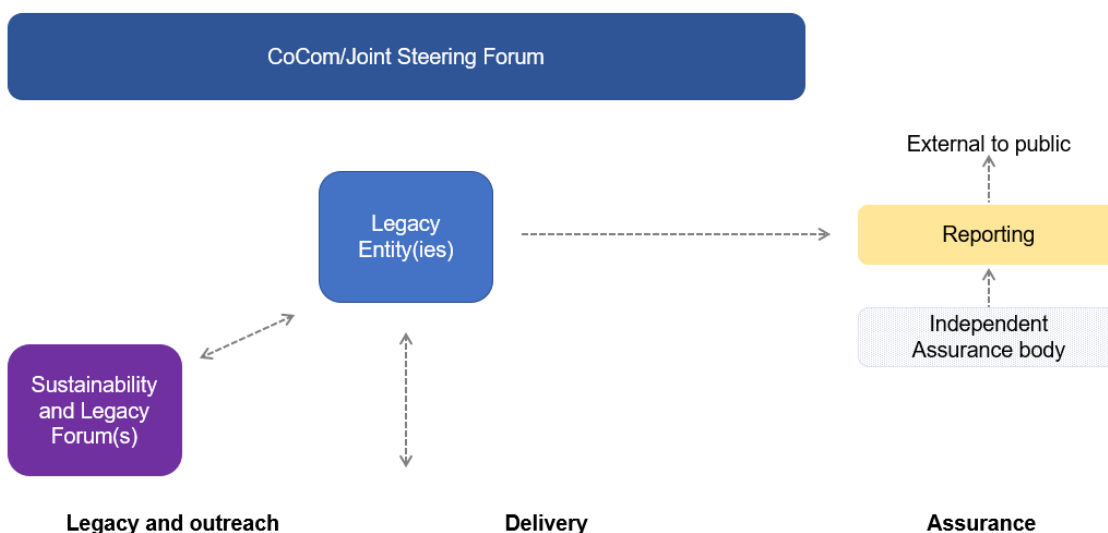
Το σύστημα αυτό συμπεριλαμβάνει την Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων καθώς και διάφορους ανεξάρτητους οργανισμούς. Παρόλο που οι περισσότερες πρωτοβουλίες σχετικά με την Κληρονομιά διεκπεραιώνονται από ανεξάρτητους συνεργάτες ή άλλους κυβερνητικούς φορείς η Οργανωτική Επιτροπή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον σχεδιασμό της. Η Οργανωτική Επιτροπή είναι ο σύνδεσμος με τη ΔΟΕ και τη ΔΠΕ και έχει την πλήρη ευθύνη για τη διοργάνωση των Αγώνων, συμπεριλαμβανόμενης και της Κληρονομιάς (IOC, 2019a). Επίσης, είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση ότι οι υποσχέσεις του φάκελου υποψηφιότητας θα τηρηθούν, και ότι το πρόγραμμα της Κληρονομιάς συνδέεται με το όραμα των Αγώνων. Η Οργανωτική Επιτροπή, όμως, είναι ένας προσωρινός οργανισμός, ο οποίος διαλύεται το πολύ εντός δυο ετών μετά τη λήξη των Αγώνων (Gratton & Preuss, 2008; Leorkey & Parent, 2016). Αυτός είναι και ο λόγος που δεν της επιτρέπει την ανάληψη της συνολικής ευθύνης για την Κληρονομιά και τη διαχείρισή της. Συνεπώς, λόγω της βραχυχρόνιας φύσης της Οργανωτικής Επιτροπής δημιουργούνται προβλήματα αναφορικά με τη διακυβέρνηση και τον συντονισμό των ενεργειών (Parent & Smith-Swan, 2013). Προκειμένου να επιτευχθεί μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της Κληρονομιάς πρέπει να δοθεί έμφαση στην περίοδο μετά τους Αγώνες (Leorkey & Parent, 2016). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα για την περίοδο μετά την ολοκλήρωση των Αγώνων, να αναπτυχθούν μακροπρόθεσμες δομές διακυβέρνησης της Κληρονομιάς (φορείς και μηχανισμοί), στις οποίες μεταφέρονται οι απαραίτητες αρμοδιότητες για να ελέγχουν, να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται τα καινούρια περιουσιακά στοιχεία που προέκυψαν από τους Αγώνες και να καθοδηγούν τις συλλογικές ενέργειες για την ανάδειξη της Κληρονομιάς (Leorkey & Parent, 2015). Η δημιουργία αυτών των δομών μπορεί να γίνει πριν ή και μετά την κατάθεση της υποψηφιότητας (Leorkey & Parent, 2015), και συμπεριλαμβάνεται στα στρατηγικά σχέδια που συντάχθηκαν στη φάση της υποψηφιότητας (Leorkey & Parent, 2012a).

Σύμφωνα με τις Leorkey και Parent (2015), για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της διακυβέρνησης της Κληρονομιάς θα πρέπει να εξετάσουμε προηγούμενους Αγώνες με σκοπό να αντιληφθούμε τη διαδικασία της διακυβέρνησης της κληρονομιάς στο σύνολο της, καθώς και τις συγκεκριμένες δυνάμεις που έπαιξαν ρόλο στη διαμόρφωσή της. Οι Leorkey και Parent (2012b) εντόπισαν τη διαφοροποίηση σε χρονικές φάσεις της διακυβέρνησης της Κληρονομιάς. Οι φάσεις αυτές ξεκινούν πριν την

υποψηφιότητα και φτάνουν μέχρι και μετά τους Αγώνες. Έτσι, σύμφωνα με τη ΔΟΕ (2019), για την διακυβέρνηση της Κληρονομιάς, υιοθετείται κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας των Αγώνων, ένα συγκεκριμένο μοντέλο διακυβέρνησης (Σχήμα 10), το οποίο αλλάζει και συνεπώς ένα διαφορετικό μοντέλο θα υιοθετηθεί για την περίοδο μετά τη λήξη των Αγώνων (Σχήμα 11).



Σχήμα 10. Υπόδειγμα μοντέλου διακυβέρνησης της Κληρονομιάς σύμφωνα με την ΔΟΕ κατά την φάση προετοιμασίας των Αγώνων (IOC, 2019).



Σχήμα 11. Υπόδειγμα μοντέλου διακυβέρνησης της Κληρονομιάς σύμφωνα με την ΔΟΕ μετά την ολοκλήρωση των Αγώνων (IOC, 2019).

Η διακυβέρνηση της Κληρονομιάς επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι ταξινομούνται σε φορείς (οργανισμοί και άτομα) εντός του περιβάλλοντος του αθλητικού γεγονότος και σε μηχανισμούς (επίσημοι ή ανεπίσημοι κανόνες οι οποίοι σχεδιάστηκαν για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων φορέων) όπως πολιτικές ή νόμοι (Leorkey & Parent, 2015).

Φορείς

Είναι μια ομάδα ατόμων και οργανισμών που συνεργάζονται προς τον συλλογικό στόχο της διοργάνωσης των Αγώνων και τη δημιουργία θετικής και βιώσιμης Κληρονομιάς. Αυτή η ομάδα παραγόντων χωρίζεται περαιτέρω σε: σταθερούς, αναδυόμενους και συγκεκριμένους φορείς. Οι σταθεροί φορείς είναι μια ομάδα εμπλεκόμενων, οι οποίοι συμμετέχουν σε όλη τη διαδικασία και συνεπώς έχουν επιρροή στις αποφάσεις που σχετίζονται με την Κληρονομιά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ΔΟΕ, η οποία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο. Οι αναδυόμενοι φορείς, είναι η ομάδα των εμπλεκόμενων, οι οποίοι προέκυψαν από το συγκεκριμένο περιβάλλον των Αγώνων, με χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι κυβερνήσεις των διοργανωτριών χωρών. Οι συγκεκριμένοι φορείς είναι σχετικοί με το γενικότερο πλαίσιο, είναι η ομάδα φορέων που σχετίζεται με όλους τους οργανισμούς και τις ομάδες που δρουν στο συγκεκριμένο πλαίσιο, όπως η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων (Leorkey & Parent, 2016).

Μηχανισμοί

Οι διάφοροι μηχανισμοί που επηρεάζουν στη διακυβέρνηση της Κληρονομιάς μπορεί να είναι επίσημοι ή ανεπίσημοι και να έχουν σχέση με τη διοργάνωση των Αγώνων γενικά ή συγκεκριμένα με την Κληρονομιά. Η Κληρονομιά στην εξέλιξη της, έχει γίνει πολύπλοκη ενώ έχει επίσημες διαδικασίες, όπως, η χρήση συμβολαίων από τους υπεύθυνους φορείς τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η ΔΟΕ, ρυθμίζει τόσο τη διαδικασία κατάθεσης υποψηφιότητας, όσο και τις Οργανωτικές Επιτροπές, οριοθετώντας κανόνες μέσω του Ολυμπιακού Χάρτη. Επιπλέον, μετά την ανάθεση, η διοργανώτρια πόλη, μαζί με την Εθνική Ολυμπιακή Επιτροπή και τη ΔΟΕ υπογράφουν το συμβόλαιο της διοργανώτριας πόλης (Host City Contract), που συμπεριλαμβάνει τις κατευθυντήριες γραμμές και τις οργανωτικές απαιτήσεις (operational requirements) για τη διοργάνωση των Αγώνων, καθώς και τις νομικές και οικονομικές υποχρεώσεις του κάθε συμβαλλόμενου μέρους. Τέλος, για κάθε λειτουργική

περιοχή της Οργανωτικής Επιτροπής παρέχονται κατευθυντήριες οδηγίες από τη ΔΟΕ, και συγκεκριμένα για τη λειτουργική περιοχή της Κληρονομιάς, παρέχεται ο «Οδηγός για την Ολυμπιακή Κληρονομιά», ο οποίος περιλαμβάνει και σημεία για την Παραολυμπιακή Κληρονομιά και ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (τελευταία έκδοση το 2019, IOC, 2019a). Σε αυτό τον οδηγό υπάρχουν κατευθυντήριες οδηγίες και συστάσεις για την Κληρονομιά, οι οποίες όμως δεν είναι δεσμευτικές (Leopkey & Parent, 2016).

Εμπλεκόμενοι φορείς (stakeholders)

Ο Freeman (1984) προσδιόρισε τους εμπλεκόμενους φορείς ως ένα άτομο ή έναν οργανισμό ο οποίος έχει ένα άμεσο ή έμμεσο ενδιαφέρον σχετικά με τις δραστηριότητες ενός συγκεκριμένου οργανισμού ή έργου. Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει μια πληθώρα δυνητικών εμπλεκόμενων μερών, από υπαλλήλους και πελάτες μέχρι προμηθευτές και την κεντρική κυβέρνηση (Clarkson, 1995). Οι διάφοροι αυτοί φορείς μπορεί να έχουν διαφορετικά επίπεδα εμπλοκής και επιρροής στον οργανισμό ή στο έργο. Ο Clarkson (1995) προσπάθησε να ταξινομήσει τους εμπλεκόμενους φορείς σε πρωτεύοντες και δευτερεύοντες. Οι μεν πρώτοι έχουν υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης και θεωρούνται απαραίτητοι για την επιβίωση του οργανισμού ενώ οι δεύτεροι επηρεάζουν και επηρεάζονται από τον οργανισμό όμως δεν θεωρούνται αναντικατάστατοι. Μια από τις βασικές αρχές της θεωρίας των εμπλεκόμενων μερών είναι η δημιουργία αξίας για τους εμπλεκόμενους (Freeman, 1984).

Η διοργάνωση ενός αθλητικού γεγονότος απαιτεί τη συμμετοχή διαφόρων φορέων, συνεπώς μια από τις πιο σημαντικές προτεραιότητες του event management είναι η σύγκλιση όλων αυτών (Getz, 2007). Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό είναι σημαντικό να υπάρξει αναγνώριση των εμπλεκόμενων μερών που διαδραματίζουν ρόλο στον εν λόγω έργο (εν προκειμένω στο αθλητικό γεγονός) και κατανόηση των κινήτρων και των αναγκών τους (Richards & Palmer, 2010).

Η έρευνα σχετικά με τους εμπλεκόμενους φορείς ενός αθλητικού γεγονότος αποτέλεσε μια αναπτυσσόμενη περιοχή ενδιαφέροντος από τη δεκαετία του 1990 (Hede, 2007), και έχει αρχίσει να εξετάζει τους φορείς –ομάδες ή/και οργανώσεις που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από τις ενέργειες ενός αθλητικού οργανισμού ή μιας αθλητικής διοργάνωσης (Parent, 2008a). Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει πολλούς πιθανούς φορείς που εμπλέκονται με την Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων (Richards & Palmer, 2010). Η Parent (2008a), ήταν ένας από τους πρώτους ερευνητές που εφάρμοσε τη θεωρία των εμπλεκόμενων στη μελέτη

αθλητικών γεγονότων, και ανέδειξε έξι σημαντικούς φορείς σχετικούς με την Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων. Αυτοί οι φορείς είναι: το προσωπικό και οι εθελοντές, η κυβέρνηση, η τοπική κοινωνία, οι αθλητικές ομοσπονδίες, οι αντιπροσωπείες των Εθνικών Ολυμπιακών/ Παραολυμπιακών Επιτροπών και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Πιο πρόσφατα, οι Parent και Smith-Swan (2013) συμπεριέλαβαν και άλλες κατηγορίες φορέων όπως τους χορηγούς, τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς και τους συμβούλους της Οργανωτικής Επιτροπής. Η ύπαρξη του παραπάνω πλαισίου, βοηθά στον εντοπισμό των βασικών εμπλεκόμενων που μπορούν να διαδραματίσουν ρόλο σχετικά με την Κληρονομία (Hede, 2007).

Οι Mitchell, Agle, και Wood (1997), πρότειναν ότι η ισχύς, η νομιμοποίηση και η επείγουσα κατάσταση είναι τα χαρακτηριστικά που χρησιμοποιούνται από τους managers για να διαφοροποιήσουν τα εμπλεκόμενα μέρη σε πρωτεύοντα ή δευτερεύοντα ανά συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Η ισχύς αναφέρεται στην ικανότητα των εμπλεκόμενων να επηρεάζουν τα αποτελέσματα σύμφωνα με τις επιθυμίες τους. Η νομιμοποίηση, συνδέεται με την καταλληλότητα και την αποδοχή του αιτήματος τους και η επείγουσα κατάσταση σχετίζεται με τη χρονική ανελαστικότητα του αιτήματος από την οπτική του εμπλεκόμενου. Όταν τα χαρακτηριστικά αυτά εντοπιστούν, η σχετική επιρροή των εμπλεκόμενων μπορεί να εξεταστεί από τον συνδυασμό τους. Έτσι οι managers μπορούν να παίρνουν πιο ενημερωμένες στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τη διακυβέρνηση της Κληρονομιάς στα αθλητικά γεγονότα. Επίσης, οι ρόλοι των εμπλεκόμενων φορέων αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, έτσι, ο ρόλος αυτών των φορέων πρέπει να εξετάζεται με την πάροδο του χρόνου (Mitchell et al., 1997).

Όσον αφορά στους εμπλεκόμενους φορείς στα μεγάλα αθλητικά γεγονότα, σύμφωνα με την Parent (2008), η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων είναι στο επίκεντρο, όμως έχει διάφορους εμπλεκόμενους με τους οποίους πρέπει να συνεργαστεί για να μπορέσει να παραδώσει το σύνθετο έργο της. Σύμφωνα με την Parent (2015), οι εμπλεκόμενοι αυτοί είναι:

- Κυβερνητικοί οργανισμοί (εθνικοί, περιφερειακοί, δημοτικοί), που συνήθως παρέχουν οικονομική βοήθεια και εγγυήσεις για τη διεξαγωγή της αθλητικής διοργάνωσης, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν και διευκολύνσεις για τη δημιουργία των απαραίτητων εγκαταστάσεων.
- Κοινωνία, εκτός από τους κατοίκους της διοργανώτριας πόλης περιλαμβάνει και τις τοπικές επιχειρήσεις, από αυτούς προκύπτουν πιθανά έσοδα για τη διοργάνωση τόσο

μέσω των φορολογικών εισφορών και διαμέσου της κυβέρνησης όσο και μέσω πιθανών εσόδων από τις πωλήσεις εισιτηρίων και εγκεκριμένων προϊόντων της διοργάνωσης.

- Αθλητικοί οργανισμοί και ομοσπονδίες (διεθνής, εθνικές). Οι αθλητικοί οργανισμοί παρέχουν επίσημη αδειοδότηση για τη διεξαγωγή του αθλητικού γεγονότος, ενώ είναι επίσης υπεύθυνοι και για τους κανονισμούς και την τέλεση των αθλημάτων που ανήκουν σε αυτούς.
- Μέσα μαζικής Ενημέρωσης (ραδιοτηλεοπτικοί φορείς, τύπος, διαδίκτυο), παρέχουν οικονομικούς πόρους στη διοργάνωση με την αγορά των δικαιωμάτων αναμετάδοσης.
- Χορηγοί, παρέχουν οικονομική ή σε είδος βοήθεια στην Οργανωτική Επιτροπή.
- Αντιπροσωπείες (αθλητές, προπονητές και υποστηρικτικό προσωπικό), πρόκειται για τις αποστολές των ομάδων που θα αγωνιστούν στους Αγώνες.
- Άλλοι οργανισμοί. Υπάρχει μια ποικιλία άλλων οργανισμών με τους οποίους μπορεί να συνεργαστεί μια Οργανωτική Επιτροπή, όπως τα Ηνωμένα Έθνη, ομάδες μειονοτήτων, και εταιρείες συμβούλων.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2) παρουσιάζονται παραδείγματα ανάμειξης των εμπλεκόμενων σε θέματα Κληρονομιάς (Parent, 2015).

Σχεδιασμός

Οι Ansoff et al. (2019) υποστηρίζουν ότι η στρατηγική είναι ένα σύνολο κανόνων για τη λήψη αποφάσεων και την καθοδήγηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στρατηγική σύμφωνα με τους Schendel και Hofer (1979) είναι η αντιστοίχιση μεταξύ των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων ενός οργανισμού με τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό του περιβάλλον. Επιπλέον, η στρατηγική είναι περισσότερα από τους στόχους και τους σκοπούς γιατί συμπεριλαμβάνει και περιγράφει τα μέσα εκείνα, που θα συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων αυτών (Slack & Parent, 2006). Ακόμα, είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο πολιτικών, προγραμμάτων και δράσεων, που αποσκοπούν στην εκπλήρωση του οράματος και των στόχων του οργανισμού, θεωρείται δε, βασικό συστατικό της επιτυχίας, καθώς θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συντονίζει τις δραστηριότητες σε μια κοινή προσπάθεια και μειώνει την αβεβαιότητα (Παπαδάκης, 2016). Η στρατηγική μπορεί να προσδιοριστεί ως η απόφαση των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και η υιοθέτηση ενεργειών και η τοποθέτηση πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των στόχων (Παπαδάκης, 2016). Τέλος, είναι η κατεύθυνση και οι μακροπρόθεσμες δράσεις του

οργανισμού, οι οποίες προσπαθούν να εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, με την εναρμόνιση των πόρων και των ικανοτήτων έχοντας παράλληλα ως στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών (Παπαδάκης, 2016).

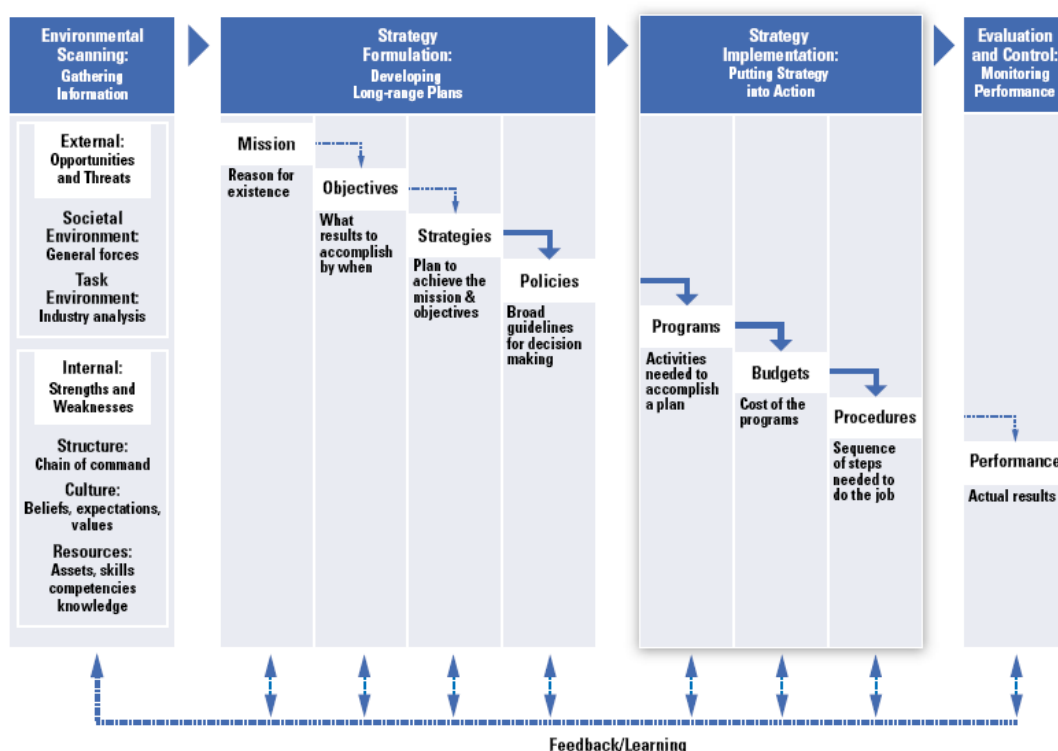
Πίνακας 2. Παράδειγμα αρμοδιοτήτων ανά ομάδα εμπλεκόμενων (Parent, 2015).

Εμπλεκόμενοι φορείς	Παραδείγματα αρμοδιοτήτων
Οργανωτική Επιτροπή	Κεντρικό ρόλος στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των πρωτοβουλιών, μέχρι τη φάση διάλυσής της
Κυβερνητικοί Οργανισμοί	Προώθηση της εικόνας της διοργανώτριας πόλης, κατασκευή των εγκαταστάσεων (αθλητικών και μη), οικονομική υποστήριξη πρωτοβουλιών για την Κληρονομιά
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	Προώθηση της εικόνας της διοργανώτριας πόλης, μέσο για την προώθηση των μηνυμάτων των χορηγών, εισροή εσόδων μέσω της αγοράς των δικαιωμάτων αναμετάδοσης
Χορηγοί	Οικονομική υποστήριξη δραστηριοτήτων για την Κληρονομιά
Αθλητικοί Οργανισμοί – Ομοσπονδίες	Δυνατότητα για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών σχετικά με αθλητικές δραστηριότητες
Κοινωνία (κάτοικοι, τουρίστες)	Συνεισφορά μέσω φορολογικών εισφορών
Κοινωνία (τοπικές επιχειρήσεις και άλλοι οργανισμοί)	Αύξηση τουρισμού, ανάπτυξη δικτύων με ξένες επιχειρήσεις, προώθηση της πόλης και της χώρας, διασφάλιση της χρήσης των εγκαταστάσεων. Συνεργασία για περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρωτοβουλίες

Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η συστηματική διαδικασία, που αποτελείται από ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών, που βοηθούν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης απόδοσης ενός οργανισμού. Στον στρατηγικό σχεδιασμό, ο οργανισμός, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, συμφωνεί και δεσμεύεται στους βασικούς εμπλεκόμενους του, σχετικά με το ποιες προτεραιότητες είναι βασικές για την επίτευξη της αποστολής του. Για να επιτευχθεί αυτό, ο οργανισμός αναπτύσσει μακροπρόθεσμα πλάνα για την αποτελεσματική διαχείριση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του, αλλά και των ευκαιριών και απειλών που προκύπτουν από το περιβάλλον. Συμπεριλαμβάνει το όραμα, την αποστολή, τους στόχους και τις επιμέρους στρατηγικές. Ο

στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τον οργανισμό να επικεντρωθεί στο όραμα και στις προτεραιότητες που έχει θέσει και να διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη του εργάζονται για την επίτευξη των ίδιων στόχων, ενώ, ταυτόχρονα, καθοδηγεί την απόκτηση και τοποθέτηση των πόρων για την επίτευξη αυτών (Hill & Jones, 2008).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία (Σχήμα 12): την ανάλυση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση, και την υλοποίηση της στρατηγικής και τον έλεγχο – αξιολόγηση (Παπαδάκης 2016; Wheelen, et al., 2018). Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία ξεκινά με την ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού) για τη συγκέντρωση απαραίτητων πληροφοριών. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης, οδηγούν στη διαμόρφωση της στρατηγικής, δηλαδή στον προσδιορισμό του οράματος, και των στόχων, στην ανάπτυξη των στρατηγικών και των σχεδίων δράσης των πολιτικών που διέπουν τον οργανισμό (Getz, 2007). Το τρίτο στάδιο είναι η υλοποίηση της στρατηγικής και συμπεριλαμβάνει τα προγράμματα, τους προϋπολογισμούς και τις διαδικασίες που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή της (Hill & Jones, 2008). Τέλος, στη φάση της αξιολόγησης και του ελέγχου, έχουμε τη μέτρηση και σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν καθορισθεί μέσω των αποτελεσμάτων (Wheelen et al., 2018).



Σχήμα 12. Η διαδικασία του στρατηγικού management (Wheelen et al., 2018).

Όσον αφορά στα αθλητικά γεγονότα, παρόλο που δεν υπάρχουν αποδείξεις για να υποστηρίξουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει ως αποτέλεσμα πιο επιτυχημένα αθλητικά γεγονότα ή πιο βιώσιμους οργανισμούς, φαίνεται αδιανόητο οι διοργανωτές ενός αθλητικού γεγονότος, να μην έχουν δημιουργήσει ένα στρατηγικό σχέδιο, δηλαδή, να μην έχουν διατυπώσει όραμα, να μην έχουν ορίσει στόχους και να μην έχουν προσδιορίσει τη μακροπρόθεσμη στρατηγική τους. Ειδικά για τα αθλητικά γεγονότα, όπως οι Ολυμπιακοί/ Παραολυμπιακοί Αγώνες, των οποίων η περίοδος του σχεδιασμού διαρκεί χρόνια, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα πλάνο που να συμπεριλαμβάνει στοιχεία στρατηγικής (Getz, 2007).

Όσον αφορά στον σχεδιασμό της Ολυμπιακής Κληρονομιάς, η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων και συγκεκριμένα η λειτουργική περιοχή της Κληρονομιάς, εντός τριών ετών μετά την επιλογή της διοργανώτριας πόλης, πρέπει να καταθέσει στη ΔΟΕ, ένα πλήρες πλάνο για την Κληρονομιά ως μέρος του Games Delivery Plan. Οι προδιαγραφές του σχεδίου αυτού προσδιορίζονται στο συμβόλαιο της διοργανώτριας πόλης και συγκεκριμένα στη διευκρινιστική επέκταση σχετικά με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις (HCC - Operational requirements) (IOC, 2019a). Ο σχεδιασμός του πλάνου αυτού, είναι μια κοινή προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων μερών όσον αφορά στην Κληρονομιά. Πρωταρχικό ρόλο αναλαμβάνει η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων και συγκεκριμένα η λειτουργική περιοχή της Κληρονομιάς, ενώ, ταυτόχρονα, εντός της Οργανωτικής Επιτροπής και πέραν της λειτουργικής περιοχής της Κληρονομιάς, υπάρχουν αλληλεπιδράσεις με τις υπόλοιπες λειτουργικές περιοχές, οι οποίες πρέπει να συμπεριλάβουν και στα δικά τους στρατηγικά και επιχειρησιακά πλάνα στόχους σχετικούς με την Κληρονομιά (IOC, 2019a). Σύμφωνα με τη ΔΟΕ (2019a), τα βασικά στοιχεία που πρέπει να συμπεριλαμβάνει το πλάνο της Κληρονομιάς είναι: το όραμα, οι στρατηγικές προτεραιότητες, οι στόχοι, οι ενέργειες, τα χρονοδιαγράμματα, τα πλάνα διαχείρισης κινδύνων, το σύστημα διακυβέρνησης, οι μηχανισμοί αναφοράς και ελέγχου και τα κανάλια επικοινωνίας.

Κατά τη φάση του σχεδιασμού του πλάνου, πρέπει αρχικά να πραγματοποιηθεί ανασκόπηση των δεσμεύσεων που έχει αναλάβει η Οργανωτική Επιτροπή, όπως αυτές έχουν περιγραφεί και προσδιοριστεί στον φάκελο της υποψηφιότητας. Μετά από αυτό, καθορίζονται οι στρατηγικές προτεραιότητες που εκφράζονται ως σκοποί με ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Όταν οι προτεραιότητες έχουν

προσδιοριστεί, μπορούν να μεταφραστούν σε συγκεκριμένους στόχους, κάποιοι από τους οποίους είναι ποσοτικοί ενώ κάποιοι άλλοι ποιοτικοί. Τέλος, θα πρέπει να περιγράφεται πως και πότε θα επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, επεξηγώντας αναλυτικά τις ενέργειες και το χρονικό πλαίσιο υλοποίησής τους (IOC, 2019a).

Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τους Wheelen et al. (2018), το πρώτο στάδιο για την ανάπτυξη ενός στρατηγικού πλάνου είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού, τόσο του εξωτερικού, για τον εντοπισμό πιθανών ευκαιριών και απειλών όσο και του εσωτερικού για τον εντοπισμό δυνατών σημείων και αδυναμιών εντός του οργανισμού (Hill & Jones, 2008). Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να γνωστοποιηθούν σε όλους όσους διαδραματίζουν ρόλο στη διαμόρφωση του στρατηγικού πλάνου (Wheelen et al., 2018).

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, αποτελείται από παράγοντες όπως η δομή, η οποία αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα και περιγράφει τα ιεραρχικά επίπεδα, τις γραμμές επικοινωνίας και τις γραμμές ροής της εργασίας, η κουλτούρα, όπως αυτή αντικατοπτρίζεται από τις αξίες, τις αντιλήψεις και τους τρόπους συμπεριφοράς των ανθρώπων του οργανισμού, οι ικανότητες και οι πόροι (υλικοί και ανθρώπινοι). Το εξωτερικό περιβάλλον, περιλαμβάνει διαστάσεις του περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός όπως η οικονομία (εγχώρια και παγκόσμια), η τεχνολογία, η πολιτική, η νομοθεσία, η κοινωνία (Wheelen et al., 2018). Μέσα από την ανάλυση των στοιχείων αυτών ο οργανισμός μπορεί να προβλέψει τις τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον και με αυτόν τον τρόπο να προετοιμαστεί για τις προκλήσεις του μέλλοντος (Παπαδάκης, 2016).

Το πιο διαδεδομένο εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση SWOT. Το όνομα της προέρχεται από τα αρχικά γράμματα των τεσσάρων στοιχείων που την αποτελούν (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Η SWOT, είναι μια συστηματική μέθοδος για να εντοπίσει τα δυνατά (S) και τα αδύναμα σημεία (W) του οργανισμού και ταυτόχρονα τις ευκαιρίες (O) και τις απειλές (T) που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον (Hill & Jones, 2008; Wheelen et al., 2018). Η ανάλυση αυτή λειτουργεί ως βάση για τη δημιουργία της στρατηγικής και σκοπός της είναι να αξιοποιήσει τα δυνατά σημεία, να ξεπεράσει τις αδυναμίες, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και ταυτόχρονα να αποφύγει τις απειλές του περιβάλλοντος (Thomson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018). Φυσικά, μια ευκαιρία στο περιβάλλον του οργανισμού έχει αξία μόνο εάν ο οργανισμός έχει τους πόρους ή

τις ικανότητες να την εκμεταλλευτεί, επίσης, τα αδύναμα σημεία μπορούν να αποτρέψουν μια στρατηγική από το να επιτύχει. Αντιθέτως, μια απειλή στο περιβάλλον, μπορεί να αποτραπεί εάν ο οργανισμός διαθέτει τα απαραίτητα δυνατά σημεία (πόρους και ικανότητες) για να την αποτρέψει.

Η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει περισσότερα από τη δημιουργία τεσσάρων λιστών, καθώς είναι σημαντικό να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την κατάσταση του οργανισμού και του περιβάλλοντος του και να σχεδιαστούν βάση αυτών στρατηγικές δράσεις (Thomson et al., 2018; Wheelen et al., 2018).

Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία διερεύνησης, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων που βοηθά τον οργανισμό να αποκτήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα. Συμπεριλαμβάνει τον προσδιορισμό του οράματος, των στόχων και τη διατύπωση των πολιτικών (Wheelen et al., 2018). Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση του οργανισμού προχωρεί στη χάραξη της στρατηγικής στην οποία θα βασιστεί. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας είναι μεγάλης σημασίας. Αυτή η διαδικασία μπορεί να χωρισθεί σε τέσσερα επιμέρους στάδια: τον προσδιορισμό του οράματος, τον καθορισμό συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών, την ανάπτυξη στρατηγικών και την ανάπτυξη πολιτικών (Παπαδάκης, 2016).

Όραμα

Το όραμα καθοδηγεί τη στρατηγική του οργανισμού και θέτει γενικούς στόχους καθώς δηλώνει την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού, τι θα ήθελε να επιτύχει στο μέλλον και λειτουργεί ως εργαλείο το οποίο δίνει στον οργανισμό μια κατεύθυνση (Hill & Jones, 2008). Πιο συγκεκριμένα, το όραμα, βοηθά τον οργανισμό να θέσει γενικούς στόχους, καθοδηγεί τις στρατηγικές επιλογές του, ευνοεί τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, και λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για όλα τα στελέχη όλων των επιπέδων του οργανισμού (Παπαδάκης, 2016; Thomson et al., 2018). Στη διαδικασία σχηματισμού του οράματος θα πρέπει να αναμειχθούν, όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη, από διάφορους τομείς και διάφορα επίπεδα, ώστε να υπάρχει μια ολιστική προσέγγιση. Η διαδικασία αυτή, μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορες μεθόδους, για παράδειγμα, με τη δημιουργία ομάδων εργασίας ή με την πρόσληψη εξωτερικών συνεργατών (Παπαδάκης, 2016). Τέλος, το όραμα ενός

οργανισμού για να επιτύχει τους σκοπούς του πρέπει να γίνει γνωστό επιτυχώς σε όλους τους εμπλεκόμενους και σε όλα τα επίπεδα, τόσο σε στελέχη όσο και σε υπαλλήλους (Thomson et al., 2018).

Αντικειμενικοί σκοποί

Οι αντικειμενικοί σκοποί δηλώνουν τι θα πρέπει να έχει επιτευχθεί και σε ποιο χρονικό πλαίσιο και θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας, ενώ πρέπει να συμβαδίζουν με το όραμα του οργανισμού (Wheelen et. al., 2018). Πρέπει να είναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι (Παπαδάκης, 2016). Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η «μετατροπή» του οράματος σε συγκεκριμένους στόχους (Thomson et al., 2018).

Πολιτικές

Οι πολιτικές είναι κατευθυντήριες γραμμές που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίηση της και παρέχουν ευρεία καθοδήγηση στον οργανισμό και στα στελέχη του για τη λήψη αποφάσεων (Παπαδάκης, 2016; Wheelen et al., 2018). Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν πολιτικές θέλουν να είναι σίγουροι ότι σε όλο τον οργανισμό λαμβάνονται αποφάσεις και πραγματοποιούνται ενέργειες που συμβαδίζουν με το όραμα, τους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού (Wheelen et al., 2018).

Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές ενεργοποιούνται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη ενώ τα ανώτερα στελέχη συντονίζουν τη διαδικασία. Αυτή η διαδικασία μπορεί να προκαλέσει αλλαγές στη συνολική κουλτούρα, στη δομή και στο σύστημα διοίκησης όλου του οργανισμού (Wheelen et al., 2018). Η ορθή και σωστά συντονισμένη λειτουργία αυτών των επιμέρους εργαλείων, είναι αυτή που σε τελική ανάλυση καθορίζει το αν μια στρατηγική θα πετύχει ή θα αποτύχει στην πράξη. Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη είναι μια διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και χρονοβόρα. Απαιτεί έλεγχο και επίπονες διαδικασίες λήψης σημαντικών αποφάσεων σχεδόν, καθημερινά. Συμπεριλαμβάνει τη διενέργεια πράξεων που συνάδουν με τις στρατηγικές σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού όπως την ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων στα στελέχη στο

προσωπικό, τη διανομή των πόρων ανάμεσα στους τομείς / τμήματα, τη θέσπιση βραχυχρόνιων στόχων και τον σχεδιασμό των μηχανισμών αξιολόγησης και ελέγχου (Thomson et al., 2018).

Προγράμματα

Τα προγράμματα είναι ο συνδυασμός των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την υλοποίηση της στρατηγικής και μετατρέπουν τη στρατηγική σε συγκεκριμένες ενέργειες. Προγράμματα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών ή βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σχεδίου. Τέλος, πρόγραμμα είναι κατεύθυνση δράσης (Παπαδάκης, 2016).

Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός είναι μια δήλωση του πλάνου του οργανισμού σε χρήματα, και χρησιμοποιείται στον σχεδιασμό και στον έλεγχο ενώ περιέχει το κόστος για κάθε ενέργεια (Wheelen et al., 2018).

Διαδικασίες

Οι διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια τι χρειάζεται μια συγκεκριμένη εργασία να έχει επιτευχθεί προκειμένου να θεωρείται ολοκληρωμένη (Thomson, et al., 2018).

Αξιολόγηση – Έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία κατά την οποία οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα, ελέγχονται, ώστε η απόδοση να συγκριθεί με την επιθυμητή απόδοση. Τα στελέχη όλων των επιπέδων χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να προχωρήσουν σε διορθωτικές κινήσεις και στην επίλυση προβλημάτων. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να υποδείξει αδυναμίες στον σχεδιασμό και να προκύψουν διορθωτικές αλλαγές (Thomson et al., 2018).

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για τη διερεύνηση του συγκεκριμένου ζητήματος επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα η χρήση της μεθόδου της μελέτης περίπτωσης. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε διότι πρόκειται για τη διεξοδική ανάλυση μια συγκεκριμένης περίπτωσης (Παρασκευόπουλος, 1993), και ενδείκνυται για την σε βάθος κατανόηση ενός ζητήματος, καθώς μέσω αυτής συλλέγεται μεγάλος όγκος δεδομένων (Thomas & Nelson, 2003; Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Η παρούσα έρευνα είναι μια περιγραφική/διερευνητική προσέγγιση του θέματος, και ενδείκνυται για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας (Yin, 2003). Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την πραγματοποίηση της ήταν η ανάλυση αρχειακού έγγραφου υλικού (επίσημα και δημοσιογραφικά έγγραφα). Ταυτόχρονα είχε επιλεχθεί να πραγματοποιηθούν και προσωπικές συνεντεύξεις, με στελέχη της Οργανωτικής Επιτροπής και στελέχη των εμπλεκόμενων στον σχεδιασμό, οι οποίες όμως δεν ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθούν λόγω της αναβολής των Αγώνων και των συνεπειών αυτής (μη διαθεσιμότητα στελεχών της Οργανωτικής Επιτροπής και της ΔΟΕ – ανάγκη για επαναπροσδιορισμό του γενικότερου πλάνου των Αγώνων). Παρόμοια εργαλεία προτείνονται τόσο από τη βιβλιογραφία της μεθοδολογίας της έρευνας (Thomas & Nelson, 2003; Yin, 2003, Skinner et al., 2015), όσο και από παρόμοιες έρευνες που ερευνούν ζητήματα σχετικά με την Ολυμπιακή Κληρονομιά (Leopkey & Parent, 2012b; 2015).

Δείγμα

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκε η περίπτωση των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων του Τόκιο, όσον αφορά στον σχεδιασμό της άυλης Κληρονομιάς. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του Τόκιο ήταν προγραμματισμένοι να διεξαχθούν από τις 24 Ιουλίου έως τις 09 Αυγούστου 2020 και οι Παραολυμπιακοί Αγώνες, από τις 25 Αυγούστου έως τις 6 Σεπτεμβρίου, όμως εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19, αποφασίστηκε από την ΔΟΕ, την Ιαπωνική κυβέρνηση και την Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων η αναβολή τους για το 2021 (IOC, 2020a).

Υπεύθυνη για τον σχεδιασμό της Κληρονομιάς είναι η αντίστοιχη λειτουργική περιοχή της Οργανωτικής Επιτροπής των Αγώνων, όμως, για να επιτευχθεί ολοκληρωμένη προσέγγιση του ζητήματος εντοπίστηκαν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς που διαδραματίζουν ρόλο στον σχεδιασμό της. Ο εντοπισμός των διαφόρων εμπλεκόμενων μερών πραγματοποιήθηκε μέσω

βιβλιογραφικής ανασκόπησης όπως έχει πραγματοποιηθεί σε παρόμοιες έρευνες (Parent, 2008; Parent & Smith-Swan, 2013). Εμπλεκόμενοι θεωρούνται οι οργανισμοί που εμπλέκονται επίσημα με την Κληρονομιά, μέσω συμβολαίων ή σχετικής νομοθεσίας (Leorkey & Parent, 2016).

Μέσα συλλογής δεδομένων

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από έγγραφα αρχειακού υλικού. Η κύρια πηγή των δεδομένων για τη συγκεκριμένη μελέτη είναι το αρχειακό έγγραφο υλικό, που συμπεριλαμβάνει έγγραφα όπως: ο φάκελος υποψηφιότητας του Τόκιο, το συμβόλαιο της διοργανώτριας πόλης, η επέκταση με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις και η αξιολόγηση της ΔΟΕ σχετικά με την ανάθεση των Αγώνων του 2020. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν έγγραφα της Οργανωτικής Επιτροπής όπως: το Foundation Plan, το Legacy Action Plan, το αντίστοιχο κεφάλαιο του Games Experience Guide για το πρόγραμμα Games Experience Programme, καθώς και έγγραφα από άλλους εμπλεκόμενους οργανισμούς όπως της μητροπολιτικής κυβέρνησης του Τόκιο και δημοσιογραφικές έγγραφα, αναλυτική λίστα των επίσημων εγγράφων επισυνάπτεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το αρχειακό υλικό εντοπίστηκε από τις επίσημες ιστοσελίδες της ΔΟΕ (www.olympic.org), της ΔΠΕ (www.paralympic.org), της Οργανωτικής Επιτροπής Τόκιο 2020 (www.tokyo2020.org) και από ειδησεογραφικές σελίδες με νέα σχετικά με τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες.

Ανάλυση των δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την ανάλυση περιεχομένου για την ανάλυση των εγγραφών με μη αυτόματο τρόπο από τον ερευνητή και όχι με πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή. Βάση της συγκεκριμένης προσέγγισης πραγματοποιήθηκε αρχικά μια κωδικοποίηση για την κατανομή περιεχομένου στα βασικά θέματα της έρευνας. Στόχος της κωδικοποίησης ήταν η κατανομή των δεδομένων σε κατηγορίες, και κάθε κωδικός αντιστοιχεί σε μια ευρύτερη εννοιολογική κατηγορία. Αυτή η διαδικασία ήταν το πρώτο στάδιο επεξεργασίας και το οποίο έδωσε μια λογική δομή στα δεδομένα (Skinner et al., 2015). Στην παρούσα έρευνα, η κωδικοποίηση αυτή έγινε με τη χρήση περιγραφικών φράσεων

βασισμένες στα ερευνητικά ερωτήματα όπως: τύποι κληρονομιάς, άυλη κληρονομιά, εμπλεκόμενοι, διακυβέρνηση, σχεδιασμός, ανάπτυξη δεξιοτήτων και δικαιώματα ατόμων με αναπηρία. Επίσης, όπως έγινε σε παρόμοιες έρευνες πραγματοποιήθηκε σύγκριση μεταξύ των διαφόρων εγγράφων για την ενδυνάμωση των δεδομένων από την επιβεβαίωση του ενός από το άλλο (Yin, 2003). Με αυτή τη μέθοδο, μπορούν να εντοπιστούν μοτίβα στα έγγραφα και τυχόν επεξηγήσεις σχετικά με αυτά.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Κύριοι άξονες της Κληρονομιάς που έχουν σχεδιαστεί για το Τόκιο 2020

Σύμφωνα με τον φάκελο υποψηφιότητας του Τόκιο 2020 (2012), η Κληρονομιά αρχικά σχεδιάστηκε σε τρεις βασικούς άξονες: i) την αναβάθμιση της περιοχής του κόλπου του Τόκιο, ii) τη γνωριμία της κοινωνίας με τις Ολυμπιακές και Παραολυμπιακές αξίες μέσω της άμεσης ανάμειξης λόγω της διοργάνωσης των Αγώνων και μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και iii) την κοινωνική ανάπτυξη και τη βελτίωση της υγείας των κατοίκων της πόλης.

Όσον αφορά στην αναβάθμιση της περιοχής του κόλπου του Τόκιο, σχεδιάστηκε η δημιουργία χώρων πρασίνου, καθώς και η κατασκευή και η ανακαίνιση εγκαταστάσεων (αθλητικών και μη). Συγκεκριμένα, το αρχικό σχέδιο προέβλεπε τη δημιουργία 433 εκτάρων πρασίνου με ένα εκατομμύριο δέντρα, ενώ 21 από τις 37 αθλητικές εγκαταστάσεις που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για τους Αγώνες, καθώς και το Ολυμπιακό Χωριό, συμπεριλήφθηκαν στη συγκεκριμένη περιοχή, με σκοπό, μετά το πέρας των Αγώνων, να δημιουργηθεί μια ζώνη με δραστηριότητες αναψυχής (Tokyo 2020, 2012).

Σχετικά με την επαφή της κοινωνίας με τις Ολυμπιακές/Παραολυμπιακές αξίες, σχεδιάστηκε να επιτευχθεί με δυο τρόπους, με την άμεση εμπλοκή όσο το δυνατόν περισσότερων ατόμων με τη διοργάνωση των Αγώνων (ως θεατές ή εθελοντές) ή με τη συμμετοχή τους σε παράλληλες δράσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το πρόγραμμα της Ολυμπιακής Φλόγας, το οποίο σχεδιάστηκε να διασχίσει και τις 47 περιφέρειες της Ιαπωνίας και να ξεκινήσει από τις περιοχές που επλήγησαν από τον μεγάλο σεισμό (Tokyo 2020, 2018). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι επίσης το «σχέδιο προώθησης του αθλητισμού για τα άτομα με αναπηρία», που εκπόνησε η TMG και περιλαμβάνει τη διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων για παιδιά με αναπηρίες και τις οικογένειές τους, παρέχοντάς τους ευκαιρίες για άθληση. Όσον αφορά στα εκπαιδευτικά προγράμματα⁴, χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το πρόγραμμα που σχεδίασαν από κοινού η TMG και η JOC. Πρόκειται για ένα αθλητικό/εκπαιδευτικό πρόγραμμα που συμπεριλαμβάνει την ελεύθερη συμμετοχή σε διάφορα Ολυμπιακά αθλήματα (Τοξοβολία, Μποξ, Κανόε-Καγιάκ, Ποδηλασία, Κωπηλασία, Άρση Βαρών και Πάλη), με σκοπό την αναγνώριση αθλητικών ταλέντων, καθώς και την προώθηση των νέων αθλημάτων στο ευρύ κοινό με βιωματικό τρόπο (Tokyo 2020, 2012). Ένα ακόμη

⁴ Εκτενέστερη αναφορά στα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πραγματοποιηθεί στο υπο-κεφάλαιο της Άυλης Κληρονομιάς.

παράδειγμα της γνωριμίας του κοινού με τις αξίες του Ολυμπιακού Κινήματος και την προώθηση του Ολυμπισμού, είναι η κατασκευή του Ολυμπιακού Μουσείου από την JOC σε συνεργασία με τη ΔΟΕ⁵.

Σχετικά με την κοινωνική ανάπτυξη, ως σκοπός προσδιορίστηκε πρώτον, η δημιουργία μιας κοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς που βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό, με ευρεία επίγνωση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων⁶ και δεύτερον, η δημιουργία μιας διαπολιτισμικής κοινωνίας όπου οι αλλοδαποί κάτοικοι θα μπορούν να συμμετέχουν και να είναι επιτυχημένοι. Επίσης, βασικός στόχος είναι η βελτίωση της προσβασιμότητας⁷ προκειμένου να καταστεί το Τόκιο μια βιώσιμη πόλη για όλους τους κατοίκους της. Για να επιτευχθεί αυτό, ο πολεοδομικός σχεδιασμός βασίστηκε στις κατευθυντήριες οδηγίες προσβασιμότητας (Tokyo 2020 Accessibility Guidelines) που δημιούργησε η Οργανωτική Επιτροπή σε συνεργασία με ειδικούς και τη ΔΠΕ καθώς και το σχέδιο της TMG για την προσβασιμότητα (TMG, 2018).

Ο σχεδιασμός των Αγώνων εξελίχθηκε κατά τη διάρκεια των ετών και ταυτόχρονα εξελίχθηκε και ο σχεδιασμός για την Κληρονομιά, ο οποίος, σχεδιάστηκε σε πέντε βασικούς άξονες, ενώ για κάθε άξονα αποφασίστηκαν συγκεκριμένες κατευθύνσεις (Tokyo 2020, 2015; Tokyo 2020, 2016) (Σχήμα 13), οι άξονες αυτοί είναι:

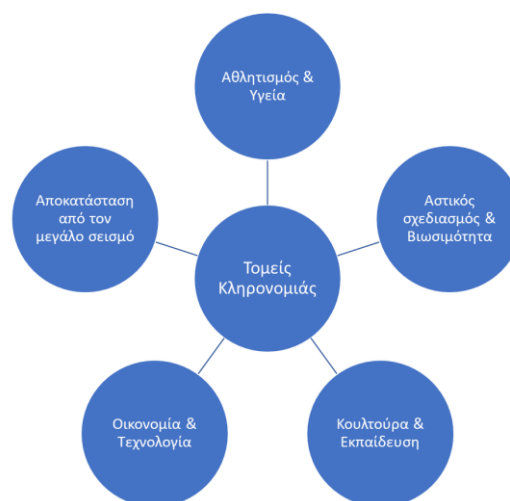
1. Αθλητισμός και Υγεία
 - Προώθηση των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών αξιών.
 - Προώθηση της κατανόησης στην κοινωνία του οφέλους στην υγεία από τη συστηματική άσκηση.
 - Βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας των κορυφαίων αθλητών.
 - Ανάπτυξη μιας συμπεριληπτικής κοινωνίας, μέσω της αλλαγής απόψεων και στάσεων της κοινής γνώμης.
2. Αστικός Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα
 - Αποτελεσματική υλοποίηση των αθλητικών εγκαταστάσεων για τους Αγώνες.
 - Υλοποίηση του αστικού σχεδιασμού για τη διασφάλιση της ασφαλούς και άνετης πρόσβασης και διαβίωσης όλων.

⁵ Το Ολυμπιακό μουσείο του Τόκιο, παραδόθηκε στο κοινό στις 14 Σεπτεμβρίου 2019 (<https://tokyo2020.org/en/news/japan-olympic-museum-opens-in-tokyo>).

⁶ Εκτενέστερη αναφορά σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα θα πραγματοποιηθεί στο υπο-κεφάλαιο της άυλης Κληρονομιάς.

⁷ Εκτενέστερη αναφορά για την προσβασιμότητα θα πραγματοποιηθεί στο υπο-κεφάλαιο για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία

- Προώθηση στην κοινωνία, μέσω του παραδείγματος των λειτουργιών της Οργανωτικής Επιτροπής, της σημασίας της Βιωσιμότητας.
3. Κουλτούρα και Εκπαίδευση
- Προώθηση της Ιαπωνικής κουλτούρας στον υπόλοιπο κόσμο.
 - Προώθηση των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αξιών μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
 - Ανάπτυξη του Ιαπωνικού ανθρωπίνου δυναμικού.
 - Ανάπτυξη του σεβασμού για τη διαφορετικότητα.
4. Οικονομία και Τεχνολογία
- Οικονομική ανάκαμψη της Ιαπωνίας.
 - Προβολή της Ιαπωνικής καινοτομίας και τεχνολογίας αιχμής στον υπόλοιπο κόσμο.
5. Αποκατάσταση (από τον μεγάλο σεισμό) – Συμμετοχή όλης της χώρας - Παγκόσμια επικοινωνία
- Υποστήριξη και ανάκαμψη των πληγέντων περιοχών της ανατολικής Ιαπωνίας και τουριστική προώθηση τους στον υπόλοιπο κόσμο.
 - Προώθηση του Ολυμπιακού και Παραολυμπιακού Κινήματος και των αξιών του μέσω της δομής “All Japan” (συμμετοχή όλης της Ιαπωνίας).
 - Επικοινωνία των Ιαπωνικών αξιών στον υπόλοιπο κόσμο.



Σχήμα 13. Βασικοί πυλώνες σχεδιασμού της Κληρονομιάς (Tokyo 2020, 2012).

Τι έχει σχεδιαστεί για την άυλη κληρονομιά στην περίπτωση του Τόκιο 2020

Παρόλη την κατηγοριοποίηση από το Τόκιο 2020 της Κληρονομιάς σε πέντε άξονες ανάπτυξης (κατηγορίες), βάση της συνάφειας των δράσεων, η άυλη Κληρονομιά περιλαμβάνεται εντός όλων των αξόνων. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη ΔΟΕ (IOC, 2019a) η άυλη Κληρονομιά περιλαμβάνει την κοινωνική ανάπτυξη, την αθλητική ανάπτυξη, την ανθρώπινη ανάπτυξη και την καινοτομία.

Όσον αφορά στην κοινωνική ανάπτυξη, παραδείγματα γενικών κατευθύνσεων και ενεργειών είναι:

- Δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου όλοι οι άνθρωποι, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία θα μπορούν να απολαύσουν τον αθλητισμό. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η προσβασιμότητα στις αθλητικές εγκαταστάσεις τόσο για τους θεατές όσο και για τους αθλητές, καθώς και τα προγράμματα εκμάθησης Παραολυμπιακών αθλημάτων σε άτομα με αναπηρία από εξειδικευμένους προπονητές.
- Η εφαρμογή Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε σχολεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το πρόγραμμα «IM'POSSIBLE», που είναι μια συνεργασία της JPC και του ιδρύματος Nirron. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει σχέδια μαθημάτων για δημοτικά και γυμνάσια και υποστηρικτικό υλικό για τους δασκάλους. Στην Ιαπωνική εκδοχή του εν λόγω προγράμματος έχει σχεδιαστεί να συμμετάσχουν 17.000 σχολεία από όλες τις περιφέρειες και τους δήμους της χώρας (Gillen, 2020).
- Ένα ακόμη παρόμοιο πρόγραμμα είναι το «Olympic Values Education Programme – OVEP), που έχει δημιουργηθεί από τη ΔΟΕ και έχει προσαρμοστεί στα Ιαπωνικά δεδομένα από την JOC και την Ιαπωνική Ολυμπιακή Ακαδημία (JOA), περιέχει 34 θεματικές ενότητες και υποστηρικτικό υλικό για τους δασκάλους για την κατανόηση του Ολυμπισμού και των Ολυμπιακών αξιών. Ένα ακόμη εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι το «Yoi Don!», το οποίο εφαρμόζεται και στις 47 περιφέρειες της Ιαπωνίας και δίνει τη δυνατότητα στους μαθητές να συναναστραφούν τις μασκότ των Αγώνων και αθλητές καθώς και να δοκιμάσουν αθλήματα και οι ίδιοι. 16.232 σχολεία σε όλη την Ιαπωνία έλαβαν επίσημη άδεια να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα.
- Η διάδοση του σεβασμού και η υποστήριξη της διαφορετικότητας, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το σεμινάριο

«Human Library» για την κατανόηση της LGBT (Lesbian – Gay – Bisexual – Transgender) κοινότητας και της διαφορετικότητας. Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα, οι καλεσμένοι γίνονται ένα «ανθρώπινο βιβλίο» και μοιράζονται τις εμπειρίες ζωής τους, απαντώντας επίσης σε ερωτήσεις του κοινού. Το συγκεκριμένο σεμινάριο που έχει πραγματοποιηθεί δυο φορές μέχρι στιγμής με πάνω από 100 άτομα να συμμετέχουν, προορίζεται για άτομα που εργάζονται εντός της Οργανωτικής Επιτροπής (Tokyo 2020, 2019).

- Η αύξηση της ευαισθητοποίησης και της κατανόησης για θέματα, όπως εκείνα των αξιών και της φιλοσοφίας των Παραολυμπιακών Αγώνων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν καθημερινά τα άτομα με αναπηρία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα⁸ για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού εντός της Οργανωτικής Επιτροπής.
- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των ατόμων με αναπηρία, με τη δημιουργία κατάλληλου και φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και της ενθάρρυνσης της κοινωνικής συμμετοχής. Στο πλαίσιο των λειτουργιών της Οργανωτικής Επιτροπής, σε μια προσπάθεια συνεχούς αναβάθμισης της προσβασιμότητας εντός του εργασιακού χώρου, έχουν γίνει προσαρμογές σε διάφορες καθημερινές λειτουργίες. Για παράδειγμα, όταν πρέπει να επικοινωνηθεί κάτι σε άτομο με προβλήματα όρασης, η πληροφορία δίνεται μέσω ακουστικών δεδομένων, ενώ για την επικοινωνία πληροφοριών σε άτομο με προβλήματα ακοής, οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν λειτουργίες του smartphone τους για να επικοινωνήσουν γραπτώς.
- Υποστήριξη των περιοχών της ανατολικής Ιαπωνίας που επλήγησαν από τον μεγάλο σεισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το πρόγραμμα «Ολυμπιακή Μέρα Festa». Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που πραγματοποιείται στις εν λόγω περιοχές και περιλαμβάνει αθλητικές δράσεις και δίνει τη δυνατότητα στους κατοίκους των συγκεκριμένων περιοχών να γνωρίσουν Ιάπωνες αθλητές που θα συμμετάσχουν στους Αγώνες (JOC, 2018). Ακόμα, ένα πρόγραμμα για τη στήριξη των πληγέντων περιοχών είναι το «Young Athletes Participation Project», στο οποίο, δίνεται η ευκαιρία σε

⁸ Εκτενέστερη αναφορά για τα εκπαιδευτικά προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό της Οργανωτικής Επιτροπής θα πραγματοποιηθεί στο σχετικό υπο-κεφάλαιο.

παιδιά και γονείς των εν λόγω περιοχών να συμμετάσχουν σε αθλητικές δραστηριότητες (Tokyo 2020, 2018a).

- Υποστήριξη των ξένων υπηκόων που εργάζονται στο Τόκιο και των οικογενειών τους με σκοπό την κοινωνική ένταξη τους, προωθώντας την πολύγλωσση παροχή πληροφοριών σε νοσοκομεία, ξενοδοχεία, σιδηροδρομικούς σταθμούς και μέσα μαζικής μεταφοράς. Επιπλέον, στο πλαίσιο των Αγώνων, σχεδιάστηκε να κατασκευαστούν χώροι λατρείας στις αθλητικές εγκαταστάσεις καθώς και σε άλλα σημεία της πόλης για όλες τις βασικές θρησκείες, για να μπορούν οι θεατές και το προσωπικό των Αγώνων να προσεύχονται (Tarrant, 2020).

Όσον αφορά στην αθλητική ανάπτυξη, βασικός στόχος της TMG, είναι η συμμετοχή του 70% των κατοίκων του Τόκιο σε κάποια μορφή αθλητικής δραστηριότητας (TMG, 2018).

Παραδείγματα γενικών κατευθύνσεων και ενεργειών είναι τα εξής:

- Αύξηση των ευκαιριών για άσκηση για τους ηλικιωμένους.
- Υποστήριξη της δημιουργίας τοπικών αθλητικών συλλόγων και των δραστηριοτήτων τους.
- Εκπαίδευση προπονητών και εκπαιδευτών από την Japan Sport Association (JSA), τόσο για προγράμματα κορυφαίου αθλητισμού όσο και για προγράμματα αθλητισμού αναψυχής, τόσο για Ολυμπιακά όσο και για τα Παραολυμπιακά αθλήματα.
- Προώθηση του Παραολυμπιακού αθλητισμού μέσω του προγράμματος «Team Beyond», το οποίο διοργανώνεται από την TMG, μέσω παρακολούθησης και συμμετοχής σε Παραολυμπιακά αθλήματα. Στα πλαίσια του ίδιου προγράμματος και με τη χρήση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, προωθούνται στο ευρύ κοινό τα επιτεύγματα των Παραολυμπιακών αθλητών (TMG, 2016).
- Ανάπτυξη του προγράμματος «No Limits Challenge», που πρόκειται για ένα πρόγραμμα βιωματικής εμπειρίας και γνωριμίας με τα Παραολυμπιακά αθλήματα που πραγματοποιείται σε διάφορα σημεία της πόλης. Σε αυτό το πρόγραμμα, το κοινό βιώνει την εμπειρία συμμετοχής σε όποιο Παραολυμπιακό άθλημα επιθυμεί (Tokyo 2020, 2018).

Όσον αφορά στην ανθρώπινη ανάπτυξη, παραδείγματα κατευθύνσεων και ενεργειών είναι τα εξής:

- Προγράμματα ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού εντός της Οργανωτικής Επιτροπής⁹.
- Προγράμματα της TMG για την ενίσχυση των δεξιοτήτων σχετικά με την Αγγλική γλώσσα, της Ιαπωνικής νοηματικής γλώσσας και των ξένων νοηματικών γλωσσών για τους κατοίκους του Τόκιο (Tokyo 2020, 2018a).

Όσον αφορά στην καινοτομία, παραδείγματα κατευθύνσεων και ενεργειών είναι:

- Προώθηση της Ιαπωνικής τεχνολογικής καινοτομίας, μέσω της χρήσης της κατά τη διάρκεια των Αγώνων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι το αυτόματο σύστημα οδήγησης, η τεχνολογία αυτόματης μετάφρασης και η χρήση ρομπότ.
- Προώθηση μέτρων εξοικονόμησης ενέργειας, μέσω της εισαγωγής της επόμενης γενιάς ηλεκτρικών αυτοκινήτων και ανάληψη πρωτοβουλιών για τον περιορισμό των εκπομπών CO₂.
- Προώθηση της ανακύκλωσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η κατασκευή των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών μεταλλίων από ανακυκλωμένα κινητά τηλέφωνα. Για την κατασκευή των 5.000 μεταλλίων, απαιτήθηκε να συγκεντρωθούν 6,2 εκατομμύρια τηλέφωνα από όλη την Ιαπωνία (στο πρόγραμμα συμμετείχαν 1.621 δήμοι και το 90% των Ιαπωνικών πόλεων) (Tokyo 2020, 2019c).

Ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού

Στον φάκελο υποψηφιότητας του Τόκιο (2012), επισημαίνεται η ανάγκη ύπαρξης εξειδικευμένων στελεχών για την προετοιμασία και διοργάνωση των Αγώνων. Οι ανάγκες αυτές θα καλύπτονταν τόσο με νέες προσλήψεις όσο και με την εκπαίδευση έμμισθων στελεχών και εθελοντών, για την απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων.

Οι προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού, σχεδιάστηκε να πραγματοποιηθούν με δυο μεθόδους: i) αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας που δραστηριοποιείται σε άλλους αθλητικούς οργανισμούς (Εθνικές Ομοσπονδίες, JOC, Ιαπωνική Παραολυμπιακή

⁹ Εκτενέστερη αναφορά θα πραγματοποιηθεί στο συγκεκριμένο υπο-κεφάλαιο.

Επιτροπή (JPC), την JSA κ.α) και ii) με την πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών από τον διεθνή χώρο με εμπειρία στους Ολυμπιακούς/Παραολυμπιακούς Αγώνες, καθώς και στα ζητήματα ατόμων με αναπηρία.

Το έργο της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, εντός της Οργανωτικής Επιτροπής, το αναλαμβάνουν οι λειτουργικές περιοχές IKM και PEM. Σκοπός τους είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εντός του οργανισμού για την καθημερινή βελτίωση των δεξιοτήτων των στελεχών που θα οδηγήσει στην αύξηση των ικανοτήτων του οργανισμού. Συγκεκριμένα, η λειτουργική περιοχή IKM αναπτύσσει μια στρατηγική για τη βέλτιστη αξιοποίηση της ευκαιρίας μεταφοράς γνώσης από προηγούμενους Αγώνες ενώ αξιοποιεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα της ΔΟΕ και της ΔΠΕ προς όφελος των στελεχών του οργανισμού. Παράλληλα, η λειτουργική περιοχή PEM συντονίζει την εκπαίδευση των στελεχών, τόσο όσον αφορά στα καθήκοντα τους ανά λειτουργική περιοχή (FA specific training) όσο και ανά συγκεκριμένη εγκατάσταση (Venue specific training) κατά τη διάρκεια της μετάβασης της Οργανωτικής Επιτροπής στις εγκαταστάσεις των Αγώνων ('venue siting process') (Tokyo 2020, 2015).

Η εκπαίδευση προσωπικού μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες μεθόδους, ενώ σκοπός της λειτουργικής περιοχής IKM, είναι η δημιουργία ενός οργανισμού που μαθαίνει διαρκώς, σε όλη τη διάρκεια ζωής του (IOC, 2017c). Ιδιαίτερη βαρύτητα, δίνεται στη συμμετοχή σε προγράμματα της ΔΟΕ και της ΔΠΕ. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν προγράμματα πρακτικής άσκησης (secondment) τα οποία συνήθως διαρκούν από έξι μήνες έως ένα έτος, κατά τα οποία στελέχη της Οργανωτικής Επιτροπής εργάζονται σε προηγούμενους Αγώνες. Σκοπός του προγράμματος αυτού είναι τα στελέχη της Οργανωτικής Επιτροπής να αδράξουν τη μοναδική ευκαιρία να μάθουν σε πραγματικό περιβάλλον, το οποίο θα συνεισφέρει στον σχεδιασμό των δικών τους Αγώνων (IOC, 2017c). Τα στελέχη της Οργανωτικής Επιτροπής του Τόκιο 2020, συμμετείχαν στα συγκεκριμένα προγράμματα κατά την διάρκεια των Αγώνων του Ρίο 2016 (IOC, 2016b) και των Αγώνων της PyeongChang 2018, ειδικά στο συγκεκριμένο πρόγραμμα συμμετείχαν 71 στελέχη από το Τόκιο 2020 και το Πεκίνο 2022 (IOC, 2018b).

Ένα ακόμη σημαντικό πρόγραμμα είναι το πρόγραμμα Παρατήρησης (Observer Programme) που πραγματοποιείται τόσο στην Ολυμπιακή περίοδο όσο και στην Παραολυμπιακή περίοδο των Αγώνων. Μέσω των συγκεκριμένων προγραμμάτων, δόθηκε στα στελέχη της Οργανωτικής Επιτροπής του Τόκιο 2020, η μοναδική ευκαιρία να παρατηρήσουν ζωντανά τις λειτουργίες των διαφόρων λειτουργικών περιοχών και

εγκαταστάσεων και να μάθουν κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων (IOC, 2018b). Τα στελέχη του Τόκιο 2020 είχαν την ευκαιρία να συμμετέχουν σε αντίστοιχα προγράμματα στο Sochi 2016, στο Rio 2016 και στην PyeongChang 2018 [132 άτομα – στο πρόγραμμα της ΔΟΕ (IOC, 2018b)].

Μια ακόμη ευκαιρία μάθησης είναι το πρόγραμμα “Debrief”, το οποίο συνδιοργανώνεται από τη ΔΟΕ, τη ΔΠΕ και την επόμενη διοργανώτρια πόλη με σκοπό η Οργανωτική Επιτροπή που μόλις ολοκλήρωσε την διοργάνωση των Αγώνων να παρουσιάσει αναλυτικά τα συμπεράσματα της και τα διδάγματα που αποκόμισε, έτσι μετά την ολοκλήρωση των Αγώνων του Ρίο, διοργανώθηκε στο Τόκιο (τον Νοέμβριο του 2016) το Debrief των Αγώνων του Ρίο, δίνοντας έτσι την δυνατότητα στα στελέχη της Οργανωτικής Επιτροπής Τόκιο 2020 να παρακολουθήσουν τα συμπεράσματα των στελεχών της Οργανωτικής Επιτροπής του Ρίο 2016, τα συμπεράσματα παρουσιάστηκαν σε 13 διαφορετικές θεματικές ενότητες και συμμετείχαν 500 στελέχη του Τόκιο 2020 (IOC, 2016c).

Ταυτόχρονα, η Οργανωτική Επιτροπή, σε συνεργασία με τη ΔΟΕ και τη ΔΠΕ σχεδίασε την πραγματοποίηση σεμιναρίων εκπαίδευσης των στελεχών για την απόκτηση βασικών και σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τους Αγώνες καθώς και την εξοικείωση με παραδείγματα από παλαιότερους Αγώνες. Αυτά τα σεμινάρια αφορούν διάφορες λειτουργικές περιοχές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα παρόμοιων σεμιναρίων είναι το IPC Excellence Programme, το οποίο διοργανώνεται από την IPC Academy και αφορά πτυχές των Παραολυμπιακών Αγώνων. Στο πλαίσιο του προγράμματος, διεξήχθησαν εννέα σεμινάρια, τα οποία προσέφεραν στα στελέχη του Τόκιο 2020 την ευκαιρία να συμμετέχουν και να δουλέψουν συλλογικά για την επίλυση ζητημάτων που αντιμετωπίζουν, ενώ ταυτόχρονα είχαν τη δυνατότητα να ακούσουν σχετικά με βέλτιστες πρακτικές από ειδικούς (IPC, 2015).

Παράλληλα, σχεδιάστηκαν εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης για συγκεκριμένες κατηγορίες προσωπικού ανά λειτουργική περιοχή. Πιο συγκεκριμένα, στον τομέα μεταφορών σχεδιάστηκε πολυεπίπεδη εκπαίδευση των εργαζομένων, η οποία περιλαμβάνει γενική εκπαίδευση σχετικά με τις αρμοδιότητες της λειτουργικής περιοχής καθώς και εκπαίδευση για κάθε μια εγκατάσταση ξεχωριστά. Επιπλέον, για την εκπαίδευση των διαιτητών και των κριτών των αθλημάτων καθώς και για τις λειτουργίες των αγωνιστικών χώρων ανά άθλημα, σχεδιάστηκαν ειδικά προγράμματα σε συνεργασία με τις εθνικές και διεθνείς ομοσπονδίες.

Επιπλέον, για το προσωπικό και τους εθελοντές, η Οργανωτική Επιτροπή σε συνεργασία με ειδικούς στον τομέα των ατόμων με αναπηρία και με εξειδικευμένους αθλητικούς οργανισμούς (Japan Sports Association for People with Disabilities), δημιούργησε ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία περιλάμβαναν την κατανόηση και γνώση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα άτομα με αναπηρία, τους τύπους αναπηρίας καθώς και τα εργαλεία ή τον ειδικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για κάθε τύπο. Σε αυτά τα σεμινάρια, εκπαιδευτές ήταν στελέχη της Οργανωτικής Επιτροπής με αναπηρία, τα οποία καλούνται να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και να μιλήσουν για τους περιορισμούς και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Επίσης, αυτά τα σεμινάρια είχαν και βιωματικό μέρος, το οποίο χωριζόταν σε τρεις υποενότητες, την οπτική, την ακουστική και την εμπειρία με αναπηρικό αμαξίδιο. Οι συμμετέχοντες προσπάθησαν να επικοινωνήσουν με δεμένα μάτια, με νοηματική και να χρησιμοποιήσουν αναπηρικό αμαξίδιο, μαθαίνοντας ταυτόχρονα πληροφορίες σχετικά με κάθε τύπο αναπηρίας (Tokyo 2020, 2020). Επίσης, η Οργανωτική Επιτροπή παρείχε εκπαιδευτικό υλικό για το προσωπικό των εταιρειών που συνεργάζονται μαζί της για τη διοργάνωση των Αγώνων (Tokyo 2020, 2019b).

Επιπλέον, για όλα τα έμμισθα στελέχη, τους εθελοντές και για όσους εμπλέκονται στον σχεδιασμό των Αγώνων, σχεδιάστηκε πρόγραμμα εκπαίδευσης (σεμινάρια) με στόχο την κατανόηση της έννοιας της βιωσιμότητας, όσον αφορά στη διοργάνωση των Αγώνων και την υιοθέτηση ανάλογων πρακτικών στον τομέα ευθύνης τους (Tokyo 2020, 2018b).

Τέλος, για τους εθελοντές, η Οργανωτική Επιτροπή και η TMG, αναγνωρίζοντας πόσο σημαντικό είναι να κατανοήσουν τη σημασία του ρόλου τους, παρείχαν εκπαίδευση από κοινού (αυτό συμβαίνει, καθώς υπάρχουν δυο είδη εθελοντών, οι εθελοντές των Αγώνων και οι εθελοντές των λειτουργιών της πόλης), αρχικά όσον αφορά γενικώς τους Αγώνες και στη συνέχεια έλαβαν ειδική εκπαίδευση ανάλογα με τον ρόλο τους (Tokyo 2020, 2018a).

Δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία

Η Διαφορετικότητα και η Ένταξη (Diversity & Inclusion – D&I), αναφέρεται σε μια κατάσταση, κατά την οποία οι άνθρωποι κατανοούν και αποδέχονται ο ένας τις διαφορές του άλλου, επιτρέποντας στον καθένα να είναι ο εαυτός του χωρίς διακρίσεις και παρενοχλήσεις. Καθώς στο Τόκιο θα παραβρεθούν άνθρωποι από όλο τον κόσμο, η Οργανωτική Επιτροπή έχει ορίσει την D&I, ως έναν από τους βασικούς πυλώνες του οράματος των Αγώνων (Tokyo 2020, 2019b). Βασικός σκοπός της D&I είναι ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων όλων

όσων συμμετέχουν με οποιοδήποτε τρόπο στους Αγώνες, συμπεριλαμβάνοντας τις αρχές της D&I σε όλες τις πτυχές του σχεδιασμού και της διοργάνωσης των Αγώνων. Συγκεκριμένα, η Οργανωτική Επιτροπή θα διοργανώσει τους Αγώνες σκοπεύοντας μέσω της διεξαγωγής τους να συνεισφέρει στους SDGs. Ειδικά για τους SDGs που σχετίζονται με τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, επιδιώκει την πρόληψη ή τον μετριασμό των δυσμενών επιπτώσεων στα ανθρώπινα δικαιώματα που προκαλούνται από τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τους Αγώνες. Βασικός στόχος είναι η αποφυγή της οποιαδήποτε διάκρισης που βασίζεται στη φυλή, στο χρώμα, στο φύλο, στον σεξουαλικό προσανατολισμό, στη γλώσσα, στη θρησκεία, στις πολιτικές πεποιθήσεις ή στην αναπηρία. Προς αυτή την κατεύθυνση, σχεδιάστηκε από την Οργανωτική Επιτροπή το πρόγραμμα «Γιορτάζοντας τη Διαφορετικότητα – Αγώνες Χωρίς Αποκλεισμούς για Όλους», με στόχο όλοι να μπορούν να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο (Tokyo 2020, 2018b).

Το ζήτημα των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων των ατόμων με αναπηρία έχει δυο άξονες: i) την D&I και ii) την προσβασιμότητα. Όσον αφορά στην D&I, παραδείγματα κατευθύνσεων και ενεργειών που σχεδίασε η Οργανωτική Επιτροπή είναι τα εξής (Tokyo 2020, 2019a):

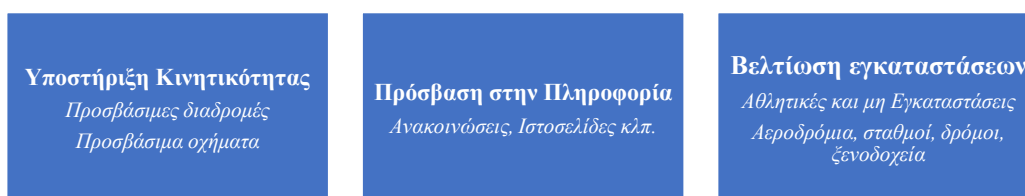
- Επιλογή ενός πολύμορφου ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, από τους 80.000 εθελοντές που επιλέχθηκαν για τους Αγώνες, το 12% δεν είναι Ιάπωνες και προέρχονται από 120 διαφορετικές χώρες.
- Αύξηση της επίγνωσης της D&I και παροχή ευκαιριών σχετικής εκπαίδευσης για το προσωπικό. Για την αύξηση της επίγνωσης εντός της Οργανωτικής Επιτροπής διαμορφώθηκε η ανάλογη στρατηγική και σχεδιάστηκε να πραγματοποιηθεί εκπαίδευση τόσο σε έμμισθα στελέχη όσο και σε συνεργαζόμενες εταιρείες και εθελοντές.
- Δημιουργία εγχειριδίου το οποίο μοιράστηκε στο προσωπικό και περιγράφει τις διαφορές ανάμεσα στις κουλτούρες, τις φυσικές και νοητικές ικανότητες κλπ., καθώς και τις πράξεις για τον σεβασμό τους.
- Διασφάλιση της προσβασιμότητας (ανάπτυξη κατευθυντηρίων οδηγιών, εφαρμογή τους στην κατασκευή των εγκαταστάσεων και στις λειτουργίες των Αγώνων).

Για την περαιτέρω κατανόηση των αρχών του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σύμφωνα με τον Ολυμπιακό Χάρτη, η TMG εξέδωσε διάταξη (Ordinance

Seeking Realisation of the Principle of the Respect for Human Rights) για την ενημέρωση του κοινού και με σκοπό να γνωστοποιήσει ότι διατηρεί στάση μηδενικής ανοχής όσον αφορά στην παραβίασή τους (Tokyo 2020, 2019a).

Για την αντιμετώπιση ζητημάτων που έχουν να κάνουν με την καταπάτηση των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, σχεδιάστηκε ένα σύστημα επικοινωνίας για την καταγραφή και την αντιμετώπιση προβλημάτων και την προστασία των θυμάτων (Tokyo 2020, 2019a).

Για τη διασφάλιση της προσβασιμότητας, η Οργανωτική Επιτροπή επικεντρώθηκε σε τρεις τομείς: την υποστήριξη της κινητικότητας, την πρόσβαση στην πληροφορία και τη βελτίωση των εγκαταστάσεων (Σχήμα 14).



Σχήμα 14. Τομείς της Προσβασιμότητας (Tokyo 2020, 2019a).

Σχετικά με την υποστήριξη της κινητικότητας, η Οργανωτική Επιτροπή σε συνεργασία με την Ιαπωνική κυβέρνηση, την TMG και τις εταιρείες μεταφορών αποφάσισαν να σχεδιάσουν διαδρομές από τα σημεία εισόδου στη χώρα, στους σταθμούς των μέσων μαζικής μεταφοράς και μέχρι τις αθλητικές εγκαταστάσεις των Αγώνων. Πιο συγκεκριμένα, αποφασίστηκε η άρση των εμποδίων στις διαδρομές από και προς τους σιδηροδρομικούς σταθμούς, τα δημόσια κτίρια και νοσοκομεία, σε χώρους αθλητισμού και ψυχαγωγίας, ενώ είχε σχεδιαστεί ότι μέχρι το 2020 θα κυκλοφορούν στην πόλη πλήρως προσβάσιμα λεωφορεία, τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιούν οι θεατές. Σε όλες τις εγκαταστάσεις θα υπάρχουν δραστηριότητες και διαδρομές για εμπλεκόμενους (π.χ. αθλητές και θεατές) που χρειάζονται ειδική μέριμνα για την προσβασιμότητα τους. Όπου αυτό δεν είναι εφικτό, η Οργανωτική Επιτροπή θα μεριμνήσει για την εγκατάσταση προσωρινού εξοπλισμού ή την παροχή βοήθειας (Tokyo 2020, 2019a). Ταυτόχρονα, η Οργανωτική Επιτροπή εξέδωσε σχετικό οδηγό για το προσωπικό (έμμισθα στελέχη και εθελοντές) με σκοπό την υποστήριξη της προσβασιμότητας. Αυτός ο οδηγός περιέχει πληροφορίες, κατευθυντήριες οδηγίες και πρακτικές συμβουλές για διάφορες μορφές αναπηρίας (π.χ. προβλήματα κινητικότητας, προβλήματα όρασης, πως βοηθάμε ένα άτομο που έχει σκύλο συνοδό κλπ.) (Tokyo 2020, 2018c).

Σχετικά με την προσβασιμότητα στην πληροφορία, έχει σχεδιαστεί η ιστοσελίδα και η επίσημη εφαρμογή των Αγώνων να είναι σε διάφορες γλώσσες (Αγγλικά, Γαλλικά, Κινέζικα, Ισπανικά κ.α.) (Tokyo 2020, 2019a), ενώ οι δημόσιες συγκοινωνίες μέχρι το 2020 θα παρέχουν πληροφορίες στα Αγγλικά και σε άλλες ξένες γλώσσες καθώς και φωνητική καθοδήγηση για άτομα με προβλήματα όρασης (TMG, 2018).

Στον αρχικό σχεδιασμό για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία, πρωταρχικός στόχος ήταν η υιοθέτηση των αρχών της καθολικής προσβασιμότητας, έτσι ώστε να διασφαλιστεί το δικαίωμα της πρόσβασης για όλους, παντού. Έτσι, όσον αφορά στη βελτίωση και κατασκευή των εγκαταστάσεων, η Οργανωτική Επιτροπή σε συνεργασία με ειδικούς και τη ΔΠΕ ανέπτυξε κατευθυντήριες οδηγίες για την προσβασιμότητα (Tokyo 2020, 2017). Η TMG αποφάσισε να προχωρήσει στην ανακαίνιση και στην κατασκευή προσβάσιμων αθλητικών εγκαταστάσεων για τους Αγώνες, βασισμένη στους νόμους, τις διατάξεις και τις κατευθυντήριες οδηγίες σχετικά με την προσβασιμότητα. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού υιοθετήθηκαν κατά τον σχεδιασμό σχετικοί νόμοι και διατάξεις [i) The Law for Improving Easily Accessible Transportation and Facilities for the Elderly and Disabled (2006), ii) Ordinance for building of structures facilitating use by the elderly and those with disabilities (TMG, 2006) και iii) Ordinance for the development of a barrier-free city (TMG, 2009)] (Tokyo 2020, 2012).

Μοντέλο διακυβέρνησης της Κληρονομιάς και βασικοί εμπλεκόμενοι που συμμετείχαν στον σχεδιασμό

Σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό, αποφασίστηκε η σύσταση επιτροπής για την Ολυμπιακή Κληρονομιά, με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων που συνεισφέρουν σε αυτή. Ο σκοπός της επιτροπής όπως προσδιορίστηκε είναι να ηγηθεί και να συντονίζει την ανάπτυξη της Κληρονομιάς, αξιολογώντας και παρέχοντας συμβουλές για όλες τις ενέργειες σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο (Tokyo 2020, 2012).

Κύριο ρόλο στο σύστημα διακυβέρνησης της Κληρονομιάς, σύμφωνα με τον σχεδιασμό, διαδραματίζει η Οργανωτική Επιτροπή έχοντας τις εξής αρμοδιότητες: α) την κατάρτιση του Σχεδίου Κληρονομιάς (Legacy Plan), β) τον σχεδιασμό και την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων, γ) τη διασφάλιση ότι οι δράσεις που υλοποιούνται από άλλους εμπλεκόμενους φορείς, συνδέονται με το όραμα των Αγώνων δ) τη συνεργασία με εμπλεκόμενους φορείς που σχεδιάζουν και διεξάγουν διάφορες ενέργειες, και ε) τον

προσδιορισμό των ρόλων και των αρμοδιοτήτων κάθε εμπλεκόμενου φορέα. Βασικοί συνεργάτες της Οργανωτικής Επιτροπής είναι: η κυβέρνηση της Ιαπωνίας, η TMG, η JOC, η JPC, η JSA, η JSPA, άλλοι αθλητικοί οργανισμοί, ιδιωτικές εταιρείες, καθώς και η ΔΟΕ, η ΔΠΕ και οι συνεργάτες τους (Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, Εθνικές Παραολυμπιακές Επιτροπές, TOP χορηγοί και μέλη του Ολυμπιακού/Παραολυμπιακού Κινήματος) (Tokyo 2020, 2015) (Σχήμα 15).



Σχήμα 15. Βασικοί εμπλεκόμενοι - σύστημα διακυβέρνησης της Κληρονομιάς.

Για κάθε έναν από τους πέντε άξονες της Κληρονομιάς, δημιουργήθηκε μια ομάδα εργασίας και μια επιτροπή. Η ομάδα εργασίας αποτελείται από εκπροσώπους του κάθε εμπλεκόμενου φορέα (Ιαπωνική κυβέρνηση, TMG, Οργανωτική Επιτροπή, JOC, JPC, επιχειρηματική κοινότητα), ενώ η επιτροπή αποτελείται επίσης από εμπλεκόμενους φορείς αλλά και από εμπειρογνώμονες και ειδικούς. Οι επιτροπές αυτές παρέχουν συμβουλές σχετικά με τις δράσεις που προτείνονται από τις ομάδες εργασίας. Αναλυτικά, οι επιτροπές αυτές είναι (Πίνακας 3):

- Επιτροπή Αθλητών: ιδρύθηκε το 2014, αποτελείται από 21 Ολυμπιονίκες και Παραολυμπιονίκες, πρόεδρος είναι η χρυσή ολυμπιονίκης του μαραθωνίου δρόμου Naoko Takahashi, με αντιπρόεδρο τον Παραολυμπιονίκη κολυμβητή Junichi Kawai. Η επιτροπή πραγματοποιεί συγκεκριμένες δράσεις σχετικές με τον πυλώνα Αθλητισμός

& Υγεία, με σκοπό αυτές να λειτουργήσουν ως Κληρονομιά για τις μελλοντικές γενιές έχοντας σε προτεραιότητα τους αθλητές.

- Επιτροπή Αστικού Σχεδιασμού και Βιωσιμότητας: ιδρύθηκε το 2015, και αποτελείται από 27 ειδικούς στους τομείς του αστικού σχεδιασμού και του περιβάλλοντος. Πρόεδρος της επιτροπής είναι ο πρώην πρόεδρος του Πανεπιστημίου του Τόκιο Hiroshi Komiyama. Η επιτροπή πραγματοποιεί συγκεκριμένες δράσεις σχετικές με τη δημιουργία προσβάσιμων αστικών χώρων, την προσβασιμότητα γύρω από τις αθλητικές εγκαταστάσεις και τη διοργάνωση των Αγώνων με βιώσιμες διεργασίες.
- Επιτροπή Κουλτούρας και Εκπαίδευσης: ιδρύθηκε το 2015, αποτελείται από 28 ειδικούς στους τομείς της κουλτούρας και της τέχνης. Πρόεδρος είναι ο ομότιμος καθηγητής του Πανεπιστημίου του Τόκιο Masanori Aoyagi. Η επιτροπή πραγματοποιεί συγκεκριμένες δράσεις σχετικά με την τέχνη, την παραδοσιακή κουλτούρα καθώς και δράσεις σχετικά με την Ολυμπιακή και Παραολυμπιακή εκπαίδευση σε όλες τις σχολικές βαθμίδες.
- Επιτροπή Οικονομίας και Τεχνολογίας: ιδρύθηκε το 2015, και αποτελείται από 17 κορυφαίους οικονομολόγους και ειδικούς στον τομέα της τεχνολογίας, και προεδρεύει ο οικονομολόγος Hiroko Ota. Η επιτροπή πραγματοποιεί συγκεκριμένες δράσεις που έχουν ως σκοπό την ανάκαμψη των τοπικών οικονομιών της Ιαπωνίας και την προώθηση των κορυφαίων Ιαπωνικών τεχνολογιών ειδικά στους τομείς της πληροφορικής και της επικοινωνίας.
- Επιτροπή Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης: ιδρύθηκε το 2014, αποτελείται από 39 δημοσιογράφους ενώ προεδρεύει ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Fuji Media Holdings, Inc. Hisashi Hieda. Η επιτροπή πραγματοποιεί συγκεκριμένες δράσεις που στοχεύουν στην ανάκαμψη από τον καταστροφικό σεισμό του 2011 και του τσουνάμι που ακολούθησε, επικοινωνώντας στον υπόλοιπο κόσμο μοναδικά στοιχεία της Ιαπωνίας.

Μετά την ολοκλήρωση των Αγώνων, θα δημιουργηθεί μια καινούρια δομή διακυβέρνησης αποτελούμενη από τους εμπλεκόμενους φορείς που θα συνεχίζουν να υπάρχουν (σε αντίθεση με την Οργανωτική Επιτροπή) και στους οποίους θα έχουν

μεταβιβαστεί οι σχετικές αρμοδιότητες με σκοπό την παρακολούθηση της Κληρονομιάς (Tokyo 2020, 2016).

Πίνακας 3. Επιτροπές Διακυβέρνησης της Κληρονομιάς.

Πυλώνας ανάπτυξης της Κληρονομιάς	Επιτροπή
Αθλητισμός & Υγεία	Επιτροπή Αθλητών
Αστικός Σχεδιασμός & Βιωσιμότητα	Επιτροπή Αστικού Σχεδιασμού & Βιωσιμότητας
Κουλτούρα & Εκπαίδευση.	Επιτροπή Κουλτούρας & Εκπαίδευσης
Οικονομία & Τεχνολογία.	Επιτροπή Οικονομίας & Τεχνολογίας
Αποκατάσταση (από τον Μεγάλο Σεισμό), Οφέλη σε όλη τη χώρα, Παγκόσμια επικοινωνία	Επιτροπή Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης

Αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού (δημιουργία οράματος, ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής)

Το σύνθημα της υποψηφιότητας του Τόκιο για την ανάληψη των Αγώνων ήταν το «Discover Tomorrow» (Tokyo 2020, 2012). Σύμφωνα με το Tokyo Games Foundation Plan (2015), η διαδικασία διαμόρφωσης του οράματος των Αγώνων, ξεκίνησε με το σύνθημα, "Discover Tomorrow" και προσπάθησε να προσδιορίσει τι είναι ακριβώς αυτό που πρέπει να "ανακαλυφθεί" μέσω των Αγώνων. Έτσι, προέκυψαν δύο σημαντικά σημεία: i) η υιοθέτηση σαφών εκφράσεων για να διασφαλιστεί ότι οι πολίτες του Τόκιο, όλης της Ιαπωνίας και του κόσμου θα απολαμβάνουν να παρακολουθούν τους Αγώνες, ενώ ταυτόχρονα, θα αισθάνονται ότι συμμετείχαν στη διοργάνωσή τους και ii) η ενθάρρυνση όσο το δυνατόν περισσότερων ανθρώπων να συμβάλλουν στη δημιουργία του οράματος των Αγώνων. Η έννοια «Discover» αποτυπώνει το πνεύμα της ανταλλαγής και της φιλίας τροφοδοτεί τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες, ενώ, παράλληλα, οι Ολυμπιακές αξίες βελτιώνουν τη ζωή της διοργανώτριας πόλης και των ανθρώπων της, ενώ ταυτόχρονα οι διοργανωτές με τον δικό τους πολιτισμό και έθιμα ενισχύουν και εμπλουτίζουν το Ολυμπιακό Κίνημα. Η έννοια «Tomorrow» συμβολίζει γενικώς το μέλλον (Tokyo 2020, 2012).

Η Οργανωτική Επιτροπή αποφάσισε να προσδιορίσει την έννοια του αύριο πριν την ανάπτυξη του οράματος, οριοθετώντας τις βασικές αρχές. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, η επιτροπή συνέλεξε απόψεις από μια ευρύτερη γκάμα ανθρώπων με σκοπό τη

δημιουργίας ενθουσιασμού σε όλη τη χώρα. Έτσι ακολουθήθηκε η εξής διαδικασία: τον Ιούλιο του 2014, η Οργανωτική Επιτροπή εγκαινίασε το έργο «Δημιουργία του Αύριο Μαζί» στην ιστοσελίδα της, στην οποία ο καθένας μπορούσε να στείλει τις απόψεις του σχετικά με τους Αγώνες. Μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2014 είχαν συλλεχθεί περισσότερα από 2.020 σχόλια, με τον αριθμό των επισκεπτών στην ιστοσελίδα να υπερβαίνει τις 170.000. Ταυτόχρονα, η Οργανωτική Επιτροπή ζήτησε από τους μαθητές των δημοτικών σχολείων και των γυμνασίων σε όλη τη χώρα να γράψουν ένα δοκίμιο σχετικά με τις προσδοκίες τους από τους Αγώνες, συλλέγοντας από αυτή τη διαδικασία περισσότερα από 20.000 δοκίμια. Η Οργανωτική Επιτροπή, παράλληλα, συνεργάστηκε με πάνω από τα μισά πανεπιστήμια της χώρας (περίπου 750), διοργανώνοντας φόρουμ συζητήσεων σε όλη τη χώρα για τη συλλογή ιδεών από φοιτητές πανεπιστημίου. Επιπλέον, ζητήθηκε η γνώμη των υπαλλήλων της Οργανωτικής Επιτροπής σχετικά με το πως οραματίζονται τους ιδανικούς Αγώνες. Τέλος, δημιουργήθηκε μια επιτροπή για την αξιολόγηση των προτάσεων αποτελούμενη από αθλητές, εκπροσώπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης, εκπροσώπους της κυβέρνησης της Ιαπωνίας, της TMG, άλλων περιφερειακών κυβερνήσεων, της JOC, της JPC και άλλων εμπλεκόμενων φορέων (Tokyo 2020, 2016).

Σύμφωνα με τον φάκελο υποψηφιότητας του Τόκιο 2020 (2012), το όραμα των Αγώνων είναι πλήρως ευθυγραμμισμένο με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξης της πόλης (TMG, Tokyo Vision 2020). Η στρατηγική αυτή είναι επέκταση του σχεδίου "Tokyo's Big Change - The 10-Year Plan", το οποίο αναπτύχθηκε για την υποψηφιότητα της πόλης για τους Αγώνες του 2016. Το όραμα των Αγώνων, που ολοκληρώθηκε το 2015, είναι το «*Ο αθλητισμός έχει την δύναμη να αλλάξει τον κόσμο και το μέλλον μας. Όπως οι Αγώνες του Τόκιο το 1964 άλλαξαν άρδην την Ιαπωνία, έτσι και οι Αγώνες του Τόκιο το 2020 θα φέρουν θετική αλλαγή σε όλο τον κόσμο*». Το όραμα των Αγώνων αποτελείται από τρεις κεντρικές ιδέες (Tokyo 2020, 2015):

- Επίτευξη του προσωπικού βέλτιστου: Μέσω της άψογης προετοιμασίας και διοργάνωσης, οι Αγώνες του Τόκιο 2020 έχουν ως στόχο να προσφέρουν μια διοργάνωση όπου κάθε αθλητής μπορεί να πραγματοποιήσει τις καλύτερες επιδόσεις του και να επιτύχει τον καλύτερο του εαυτό. Ο στόχος αυτός, επεκτείνεται και πέραν της απόδοσης των αθλητών. Οι Αγώνες θα προσπαθήσουν να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του αθλητισμού, του πολιτισμού, της εκπαίδευσης, της οικονομίας και της τεχνολογίας.

- Ενότητα στην Πολυμορφία: Αποδοχή και σεβασμός στη διαφορετικότητα όσον αφορά στη φυλή, το χρώμα, το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, τη γλώσσα, τη θρησκεία, την πολιτική ή οποιαδήποτε άλλη γνώμη, την εθνική ή κοινωνική καταγωγή, την περιουσία, το επίπεδο ικανότητας ή άλλο καθεστώς επιτρέπει τη διατήρηση της ειρήνης και τη συνέχιση της ανάπτυξης και άνθησης της κοινωνίας. Οι Αγώνες του Τόκιο 2020 θα προωθήσουν ένα φιλόξενο περιβάλλον και θα αυξήσουν την ευαισθητοποίηση των πολιτών του κόσμου σχετικά με την ενότητα στην πολυμορφία.
- Σύνδεση με το Αύριο: Οι Αγώνες του 2020, θα καταστήσουν την Ιαπωνία ικανή να προωθήσει μελλοντικές αλλαγές σε όλο τον κόσμο και να αφήσει μια θετική Κληρονομιά για τις μελλοντικές γενιές.

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η ανάλυση του σχεδιασμού της άυλης Κληρονομιάς για την περίπτωση των Αγώνων του Τόκιο 2020. Συγκεκριμένα, στα πλαίσια της ανάλυσης του σχεδιασμού για την άυλη Κληρονομιά, εξετάστηκε τι σχεδιάστηκε για τον τομέα της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού και για τον τομέα της προώθησης και της προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και πιο συγκεκριμένα για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία.

Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι η Κληρονομιά του Τόκιο κινήθηκε γύρω από πέντε βασικούς άξονες: i) Αθλητισμός και Υγεία, ii) Αστικός Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα, iii) Κουλτούρα και Εκπαίδευση, iv) Οικονομία και Τεχνολογία και v) Αποκατάσταση (από τον μεγάλο σεισμό που έπληξε τη χώρα) – Συμμετοχή όλης της χώρας - Παγκόσμια επικοινωνία.

Ένας από τους συνηθισμένους άξονες της Κληρονομιάς είναι η αύξηση της αθλητικής δραστηριότητας των κατοίκων που έχει ως συνέπεια τη βελτίωση της υγείας τους. Έτσι μπορούμε να παρατηρήσουμε ανάλογους στόχους σε διάφορους Αγώνες. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση της Κληρονομιάς της PyeongChang 2018, αυτή κινήθηκε γύρω από τέσσερις άξονες: i) την ανάπτυξη των χειμερινών αθλημάτων, ii) την αύξηση του τουρισμού, iii) τη βελτίωση του δικτύου μεταφορών και iv) την προώθηση της ειρήνης στην περιοχή (PyeongChang 2018, 2018). Επίσης και για τους Αγώνες του Λονδίνου το 2012 ένας από τους βασικούς στόχους Κληρονομιάς ήταν η αύξηση της συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες, ως απόρροια της φιλοξενίας των Αγώνων (Girginov & Hills, 2009).

Όσον αφορά στην περίπτωση του Τόκιο, βασικός στόχος της TMG είναι η συμμετοχή του 70% των κατοίκων της πόλης σε κάποια μορφή αθλητικής δραστηριότητας (TMG, 2018) και αυτό έχει σχεδιαστεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία τοπικών συλλόγων και με την υποστήριξη τους μέσω της εκπαίδευσης προπονητών και εκπαιδευτών. Παρόμοιο πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε και για την περίπτωση του Λονδίνου 2012, κατά το οποίο επενδύθηκαν 1 δισεκατομμύριο λίρες Αγγλίας σε μια περίοδο πέντε ετών για τη δημιουργία έξι χιλιάδων (6.000) τοπικών αθλητικών συλλόγων, ενώ ταυτόχρονα 12.000 σχολεία συμμετείχαν σε προγράμματα προώθησης του αθλητισμού. Σχετική έρευνα έδειξε ότι πάνω από 750.000 περισσότεροι άνθρωποι αθλούνται τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα (IOC, 2019a).

Επίσης, ο στόχος της αθλητικής συμμετοχής είναι πολύ συνηθισμένος και για τους Χειμερινούς Αγώνες. Πιο συγκεκριμένα, παρόμοια προγράμματα σχεδιάστηκαν για την

περίπτωση των Χειμερινών Αγώνων του Τορίνο το 2006, με σκοπό παιδιά σχολικής ηλικίας της περιοχής Piedmont να γνωρίσουν τα χειμερινά Ολυμπιακά αθλήματα (IOC, 2016d). Επίσης, παρόμοια αποτελέσματα υπάρχουν και στην περίπτωση του Sochi για τους Αγώνες του 2014, καθώς ένας από τους στόχους της Κληρονομιάς ήταν η αύξηση της δημοτικότητας των χειμερινών αθλημάτων στους κατοίκους της περιοχής, και μάλιστα παρατηρήθηκε τετραπλάσια αύξηση στους συμμετέχοντες σε αθλητικές δραστηριότητες σε σχέση με το διάστημα πριν τους Αγώνες (Sochi 2014, 2014).

Παρόλο που αυτός ο στόχος προτείνεται και από τη ΔΟΕ στον οδηγό της σχετικά με την Κληρονομιά (IOC, 2019a), σε έρευνα που εξέτασε 54 προηγούμενες έρευνες για τον αντίκτυπο των μεγάλων αθλητικών γεγονότων στην υγεία, οι οποίες είχαν διεξαχθεί από το 1978 έως το 2008, οι ερευνητές κατέληξαν ότι δεν υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις που να επιβεβαιώνουν τις προσδοκίες σχετικά με τον αντίκτυπο της διοργάνωσης μεγάλων αθλητικών γεγονότων στην υγεία των κατοίκων. Με αυτά τα αποτελέσματα συμφωνεί και η έρευνα των Weed και συνεργατών (2015), που αφορούσε στο κατά πόσο οι άνθρωποι εμπνέονται από ένα κορυφαίο αθλητικό γεγονός όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες του Λονδίνου το 2012 και πως αυτό επηρεάζει τη συμμετοχή τους σε αθλητικές δραστηριότητες. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους απέδειξαν ότι η συμμετοχή δεν επηρεάζεται από τη φιλοξενία των Αγώνων, ενώ, οι ερευνητές στα σχόλια τους θεωρούν ότι εάν η αιτιολόγηση για τη φιλοξενία των Αγώνων έχει να κάνει αποκλειστικά με την αύξηση της αθλητικής συμμετοχής τότε αυτή η απόφαση θα πρέπει να θεωρηθεί μια κακή επένδυση. Συνεπώς, ναι μεν οι Οργανωτικές Επιτροπές παρουσιάζουν θετικά στοιχεία για αυτόν τον άξονα της Κληρονομιάς, όμως οι έρευνες δείχνουν ότι αυτό δεν είναι απαραίτητο ότι θα συμβεί.

Συμπερασματικά, όσον αφορά τον σχεδιασμό, για να μπορέσει να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμος και να συμπεριλαμβάνει και τη φιλοξενία των Αγώνων ως σημαντικό παράγοντα, αλλά δεν θα πρέπει να βασίζεται αποκλειστικά σε αυτή. Όπως προκύπτει και από τα διάφορα παραδείγματα, είναι κρίσιμο να δημιουργηθούν τοπικοί σύλλογοι και γενικότερα ένα υποστηρικτικό σύστημα (π.χ. εξειδικευμένοι προπονητές) το οποίο θα δίνει τη δυνατότητα στους κατοίκους να αθλούνται συστηματικά.

Ο δεύτερος άξονας της Κληρονομιάς του Τόκιο 2020 είναι σχετικός με τον αστικό σχεδιασμό. Ο αστικός σχεδιασμός παρατηρείται ότι είναι ένας άξονας της Κληρονομιάς που υπάρχει σε όλες τις διοργανώσεις Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων, όπως για

παράδειγμα στην περίπτωση των Αγώνων της Αθήνας το 2004, όπου πραγματοποιήθηκαν μεγάλες βελτιώσεις στις υποδομές μεταφορών (όπως, καινούριο αεροδρόμιο, 90 χλμ. νέων δρόμων, καθώς και το καινούριο μετρό της πόλης) (Geordiadis & Theodorikakos, 2015; IOC, 2019d). Επίσης, πραγματοποιήθηκαν ανακαινίσεις τουριστικών καταλυμάτων και η ανακατασκευή των παραλιακών μετώπων του Φαλήρου και του Άγιου Κοσμά. Παρόμοια σχέδια υπήρξαν και για την περίπτωση του Λονδίνου 2012, του Sochi 2014, του Ρίο 2016, και της PyeongChang 2018 (Sochi 2014, 2014; Rio 2016, 2014; PyeongChang 2018, IOC, 2019d).

Αυτός ο άξονας προτείνεται επίσης και από τη ΔΟΕ ως ένας άξονας Κληρονομιάς στον οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία (IOC, 2019a). Πλέον όμως με τις αλλαγές που έχουν προκύψει από την Agenda 2020, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον ήδη υπάρχοντα σχεδιασμό της πόλης και οι Αγώνες πρέπει να ενσωματώνονται σε ένα ευρύτερο πλάνο (IOC, 2014). Ο αστικός σχεδιασμός είχε αναδειχθεί σε μείζον ζήτημα εντός του Ολυμπιακού Κινήματος, καθώς είναι ένας από τους τομείς στον οποίο συνήθως υπάρχει υπέρβαση των εξόδων -όπως στην περίπτωση της Αθήνας 2004 (Georgiadis & Theodorikakos, 2015), αλλά πλέον θα πρέπει οι Αγώνες να προσαρμόζονται στις πόλεις και στις ανάγκες τους (IOC, 2019a). Είναι χαρακτηριστική η δήλωση της Marie Sallois, διευθύντριας της ΔΟΕ για την εταιρική ανάπτυξη, το brand και τη βιωσιμότητα: *«Πλέον, ρωτάμε τις πόλεις τι μπορούν να κάνουν οι Ολυμπιακοί Αγώνες για αυτές και όχι τι μπορούν να κάνουν αυτές για τους Αγώνες»* (Campelli, 2019).

Ο τρίτος άξονας της Κληρονομιάς του Τόκιο 2020 αφορούσε την αποκατάσταση της εικόνας της χώρας μετά τον μεγάλο σεισμό που έγινε στην ανατολική Ιαπωνία και το tsunami του 2011. Αυτός ο άξονας δεν έχει προηγούμενο σε άλλες διοργανώσεις, συσχετίζεται όμως με τον στόχο της βελτίωσης της εικόνας της χώρας διεθνώς, παράγοντας που είναι κοινός στα περισσότερα προγράμματα Κληρονομιάς των Αγώνων. Πιο συγκεκριμένα, παρόμοιος στόχος υπήρχε στην περίπτωση της Αθήνας 2004 και στο Τορίνο 2006, που στόχευε στο να αλλάξει την αντίληψη ότι πρόκειται για μια αποκλειστικά βιομηχανική περιοχή αλλά ταυτόχρονα μπορεί να είναι και τουριστικός προορισμός (IOC, 2019d). Παρόμοιος στόχος είχε τεθεί και από την Οργανωτική Επιτροπή του Sochi 2014, καθώς η πόλη του Sochi ήταν γνωστός καλοκαιρινός τουριστικός προορισμός στα παράλια της Μαύρης Θάλασσας, όμως την περίοδο 2009-2014 πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις σε υποδομές και έτσι διαμορφώθηκε πλέον και σε διάσημο χειμερινό τουριστικό θέρετρο, με τους τουρίστες να υπολογίζονται μόνο για το 2017 σε 6,5 εκατομμύρια (IOC, 2019a).

Η Οργανωτική Επιτροπή του Τόκιο 2020 έχει μια διαφορετική προσέγγιση στο συγκεκριμένο άξονα Κληρονομιάς. Προώθησε τη συμμετοχή όλης της Ιαπωνίας με την εμπλοκή οργανισμών και ομάδων ατόμων σε όλη την χώρα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις περιοχές που επλήγησαν από τον σεισμό. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα προγράμματα «Ολυμπιακή Μέρα Festa» (JOC, 2018) και «Young Athletes Participation Project» (Tokyo 2020, 2018a), ενώ ταυτόχρονα η διαδρομή της Ολυμπιακής Φλόγας είχε σχεδιαστεί να ξεκινήσει από εκείνες τις περιοχές.

Συνοπτικά, η αξία των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων για το branding της διοργανώτριας πόλης είναι ιδιαίτερα σημαντική (Zhang & Zhao, 2009) και οι διοργανωτές προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που τους παρέχονται μέσα από αυτή την πλατφόρμα. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων, η Αθήνα είχε τη δυνατότητα συνεχούς προβολής 17 ημέρων για να αναδείξει την πόλη και τα αξιοθέατα της (IOC, 2019d).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας για την άυλη Κληρονομιά, ένας από τους τομείς στους οποίους δόθηκε ιδιαίτερη σημασία είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα, γεγονός που είναι απόλυτα συνυφασμένο με τις οδηγίες της ΔΟΕ (IOC, 2019a). Τα προγράμματα εκπαίδευσης δίνουν την ευκαιρία στη νεολαία να γνωρίσει τις Ολυμπιακές αξίες και τον Παραολυμπιακό αθλητισμό. Στην περίπτωση του Τόκιο 2020, η Οργανωτική Επιτροπή υιοθέτησε το πρόγραμμα I'mPOSSIBLE της ΔΠΕ, ενώ μέχρι και τη διοργάνωση της PyeongChang το 2018, η κάθε πόλη σχεδίαζε το δικό της εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Για το Τόκιο, η ΔΠΕ παρείχε κατάλληλη υποστήριξη και μετάφραση του υλικού για τους δασκάλους (IPC, 2020b) και έτσι η Οργανωτική Επιτροπή κατάφερε να προσεγγίσει 17.000 σχολεία σε όλη την Ιαπωνία.

Παρόμοιο πρόγραμμα ακολουθείται και για τους Ολυμπιακούς Αγώνες, το «Olympic Values Education Programme – OVEP), που έχει δημιουργηθεί από τη ΔΟΕ και έχει προσαρμοστεί στα Ιαπωνικά δεδομένα από την JOC και την Ιαπωνική Ολυμπιακή Ακαδημία (JOA). Ένα ακόμη εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι το «Yoi Don!», το οποίο εφαρμόζεται και στις 47 περιφέρειες της Ιαπωνίας και δίνει τη δυνατότητα στους μαθητές να συναναστραφούν τις μασκότ των Αγώνων και τους αθλητές ενώ ταυτόχρονα τους δίνει τη δυνατότητα και να δοκιμάσουν κάποια αθλήματα και οι ίδιοι. Σε αυτά τα προγράμματα έχουν λάβει επίσημη άδεια να συμμετάσχουν 16.232 σχολεία σε όλη την Ιαπωνία.

Παρόμοιο πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε και στην περίπτωση του Λονδίνου 2012. Το επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης «Get Set» λειτούργησε για μια περίοδο τεσσάρων ετών και προσέγγισε 25.000 σχολεία και 6,5 εκατομμύρια μαθητές, αριθμοί που αντιστοιχούν στο 85% των σχολείων της Μεγάλης Βρετανίας (IOC, 2019d).

Όπως φάνηκε και στην περίπτωση του Τόκιο, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται στα σχολεία είναι ο πιο βασικός τρόπος γνωριμίας του κοινού με τις Ολυμπιακές και Παραολυμπιακές αξίες και για αυτό πραγματοποιούνται στις περισσότερες εκδοχές των Αγώνων (IOC, 2019a).

Μια ακόμη παράμετρος της άυλης Κληρονομιάς που σχεδιάστηκε για την περίπτωση του Τόκιο 2020 είναι η προώθηση του Παραολυμπιακού αθλητισμού και μέσω αυτού η αλλαγή των αντιλήψεων σχετικά με τα άτομα με αναπηρία. Συγκεκριμένα σχεδιάστηκε το πρόγραμμα «Team Beyond» από την TMG, δίνοντας την ευκαιρία στο ευρύ κοινό να γνωρίσει τα Παραολυμπιακά αθλήματα. Μια αντίστοιχη πρωτοβουλία είχε σχεδιαστεί και για την περίπτωση της PyeongChang, το πρόγραμμα «Actualising the Dream», που διοργανώθηκε από τη ΔΠΕ και την Νότιοκορεατική Παραολυμπιακή Επιτροπή, και περιείχε 13 πρωτοβουλίες συνυφασμένες με το όραμα της πόλης. Αυτές οι πρωτοβουλίες είχαν σκοπό την αύξηση της αναγνωρισιμότητας των χειμερινών Παραολυμπιακών αθλημάτων τόσο στην Νότια Κορέα όσο και παγκοσμίως, και συμπεριελάμβανε σεμινάρια, προπονητικές ημερίδες και υποτροφίες για την αγορά εξοπλισμού. Συνολικά, πάνω από 50 Εθνικές Παραολυμπιακές Επιτροπές επωφελήθηκαν από το «Actualising the Dream», βγάζοντας το πρόγραμμα από τα στενά περιθώρια της χώρας και αφήνοντας μια παγκόσμια Κληρονομιά (PyeongChang 2018, 2018).

Το Λονδίνο 2012 σχεδίασε το πιο αποτελεσματικό έως τώρα πλάνο για την προώθηση του Παραολυμπιακού αθλητισμού. Στο πλαίσιο αυτό, δημιούργησε τη διαφημιστική καμπάνια «Sport Like Never Before» και τοποθέτησε τον Παραολυμπιακό αθλητισμό και τους αθλητές με αναπηρία ως αθλητές υψηλών επιδόσεων, ενώ ταυτόχρονα ενθάρρυνε κομβικούς συνεργάτες του (όπως τον συνεργάτη τηλεοπτικής μετάδοσης Channel 4) να χρησιμοποιήσουν για την προώθηση των Αγώνων αθλητές με αναπηρία. Η διαφήμιση του Channel 4 «Superehumans» κέρδισε βραβεία και αύξησε την επίγνωση σχετικά με τους Παραολυμπιακούς από 16% σε 86%, το 2012 πριν ξεκινήσουν οι Αγώνες. Η βρετανική κοινωνία υποστηρίζει ότι οι Παραολυμπιακοί Αγώνες του Λονδίνου άλλαξαν τις πεποιθήσεις της σχετικά με την αναπηρία και αυτό οδήγησε και σε άλλα μακροπρόθεσμα οφέλη, όπως για παράδειγμα στην

αύξηση του αριθμού των ατόμων με αναπηρία που εργάζονται κατά 1 εκατομμύριο από το 2013 έως το 2018 (IOC, 2019a).

Μέσα από τα επιτυχημένα παραδείγματα, γίνεται κατανοητό ότι είναι σημαντικό να σχεδιαστούν ειδικά προγράμματα για την προώθηση του Παραολυμπιακού αθλητισμού, τόσο σε επίπεδο συμμετοχής όσο και σε επίπεδο προώθησης για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας των Παραολυμπιακών Αγώνων και των αθλητών με αναπηρία. Η επιτυχημένη εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων μπορεί να έχει ως συνέπεια την αλλαγή των κοινωνικών αντιλήψεων, ενώ, παράλληλα ο σχεδιασμός προγραμμάτων σε συνεργασία με άλλους φορείς παγκόσμιας εμβέλειας, όπως η ΔΠΕ, δύναται να έχει παγκόσμια απήχηση.

Σχετικά με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού που εργάζεται για την Οργανωτική Επιτροπή, πέραν των προγραμμάτων που σχεδιάστηκαν για την εκπαίδευση του έμμισθου προσωπικού και των εθελοντών για την κατανόηση των ρόλων τους και την προσαρμογή τους στις διάφορες εγκαταστάσεις κατά τη φάση της μετακίνησης σε αυτές, το Τόκιο 2020 έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας από τη ΔΟΕ και τη ΔΠΕ. Συγκεκριμένα, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στα Observer Programmes της ΔΟΕ και της ΔΠΕ που διοργανώθηκαν στους Αγώνες του Sochi, του Rio και της PyeongChang, στα οποία συμμετείχε μεγάλος αριθμός στελεχών του Τόκιο 2020. Επίσης, έμφαση δόθηκε και στα προγράμματα πρακτικής άσκησης, στο πλαίσιο των οποίων στελέχη του Τόκιο είχαν την ευκαιρία να εργαστούν σε άλλες Οργανωτικές Επιτροπές κατά τη διάρκεια των Αγώνων. Τέλος, έμφαση δόθηκε στα σεμινάρια που παρέχονται από τη ΔΟΕ και την ειδική λειτουργική της περιοχή (Information Knowledge Games Learning – IKL) καθώς και στα ειδικά σεμινάρια για τους Παραολυμπιακούς Αγώνες που παραδίδει η IPC Academy, δηλαδή το IPC Academy Excellence Programme. Όλα αυτά είναι κοινή πρακτική από τους Αγώνες από το 2008 και μετά (το IPC Observers' Programme πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά το 2008 στο Πεκίνο). Πλέον, βάση της συμφωνίας μεταξύ ΔΟΕ και ΔΠΕ και με σκοπό την εξοικονόμηση πόρων από τους Οργανωτικές Επιτροπές τα προγράμματα αυτά έχουν συγχωνευτεί, δίνοντας όμως έμφαση τόσο στους Ολυμπιακούς όσο και στους Παραολυμπιακούς Αγώνες (IOC, 2020b).

Ένα καινοτόμο πρόγραμμα για την ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού σχεδιάστηκε για το Sochi 2014, με τη δημιουργία του Ρωσικού Διεθνούς Ολυμπιακού Πανεπιστημίου (Russian International Olympic University - RIOU), που έδινε έμφαση στην εκπαίδευση ειδικών στον τομέα του sport management για την Ρωσική και τη διεθνή βιομηχανία καθώς και για το

Ολυμπιακό και Παραολυμπιακό κίνημα. Το 2010, το πανεπιστήμιο αυτό ξεκίνησε μια σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων ειδικά για τους Αγώνες του Sochi 2014, ενώ το 2013 συμμετείχαν και 27 διεθνείς φοιτητές από 14 διαφορετικές χώρες. Το πανεπιστήμιο, με μια σειρά από συνεργασίες (Moscow University for Industry and Finance, IPC Academy και World Academy of Sports, Centre for Olympic Studies and Research at the Autonomous University of Barcelona, University of Applied Sciences Kufstein, και Capilano University), προσέφερε ειδική γνώση σε φοιτητές που προσελήφθησαν αργότερα στην Οργανωτική Επιτροπή ή ειδικά προγράμματα για την επιμόρφωση των στελεχών της, αφήνοντας φυσικά σημαντική Κληρονομιά σε τεχνογνωσία στον συγκεκριμένο τομέα (Sochi 2014, 2014). Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι πέραν των προγραμμάτων που είναι διαθέσιμα από τη ΔΟΕ και τη ΔΠΕ, αυτός ο άξονας της Κληρονομιάς έχει μεγάλα περιθώρια για καινοτόμες προτάσεις και προγράμματα, βάση συνεργασιών με εκπαιδευτικούς φορείς.

Αναφορικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα και συγκεκριμένα για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι η Οργανωτική Επιτροπή έχει βάλει σε πολύ υψηλή προτεραιότητα τη διαφορετικότητα καθώς βασικός στόχος είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου όλοι οι άνθρωποι, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία, θα μπορούν να απολαύσουν τον αθλητισμό. Αυτό το στοιχείο έχει αντίκτυπο στην προσβασιμότητα των εγκαταστάσεων καθώς και στην προσβασιμότητα των υποδομών (μέσα μαζικής μεταφοράς κλπ.). Σύμφωνα με την Yoshimura (Tokyo 2020, 2020), οι Ολυμπιακοί και Παραολυμπιακοί είναι μια εξαιρετική ευκαιρία για τη χώρα να γνωρίσει τη διαφορετικότητα, καθώς και να επηρεάσουν την Ιαπωνική κοινωνία. Έτσι, η διάδοση του σεβασμού και η υποστήριξη της διαφορετικότητας πραγματοποιήθηκε εντός της Οργανωτικής Επιτροπής μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ευρύτερα, ιδιαίτερη έμφαση επίσης δίνεται σε όλους τους Αγώνες όσον αφορά στην προσβασιμότητα. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα των Αγώνων του Πεκίνο το 2008, όπου προσαρμόστηκαν το μετρό και άλλα μέσα μαζικής μεταφοράς (IOC 2016d), καθώς και του Sochi 2014. Στο Sochi, πραγματοποιήθηκε μια μεγάλη προσπάθεια για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς εμπόδια (barrier free). Αυτό έγινε προσπάθεια να επιτευχθεί με την καθιέρωση κανονισμών για τα κτίρια και τις υποδομές βάση των διεθνών προτύπων, και υιοθετήθηκε μέσω αυτών των κανονισμών η «καθολική σχεδίαση» (universal design), η οποία προβλέπεται και από το UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Με τον όρο «καθολική σχεδίαση» εννοούμε ότι όλα τα κτίρια και οι περιβάλλοντες χώροι είναι

προσβάσιμοι για όλους χωρίς επιπλέον προσαρμογές. Οι Παραολυμπιακοί Αγώνες του Sochi 2014 αύξησαν τη θετική στάση της κοινωνίας απέναντι στα άτομα με αναπηρία και βοήθησαν στην καλύτερη συμπερίληψη όσον αφορά στις κοινωνικές, πολιτιστικές και αθλητικές δράσεις στην Ρωσία (Sochi 2014, 2014).

Ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα Κληρονομιάς είναι η διακυβέρνηση, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της Οργανωτικής Επιτροπής και της προγραμματισμένης διάλυσης της σε μια περίοδο 2 ετών μετά την ολοκλήρωση των Αγώνων (IOC, 2019a). Στην περίπτωση του Τόκιο 2020, δόθηκε η απαραίτητη προσοχή, αναγνωρίστηκαν γρήγορα οι εμπλεκόμενοι φορείς και πραγματοποιήθηκε προσπάθεια από την Οργανωτική Επιτροπή να συμμετάσχουν όσο το δυνατόν περισσότεροι οργανισμοί βάση του προγράμματος εθνικής συμμετοχής, ενώ ταυτόχρονα η ανάμειξη διαχρονικών οργανισμών, όπως της Ιαπωνικής κυβέρνησης και της TMG, δίνει την εγγύηση για τη μακροπρόθεσμη ολοκλήρωση και παρακολούθηση του προγράμματος της Κληρονομιάς.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, το όραμα των Αγώνων είχε σχεδιαστεί να καθοριστεί με τη συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων ατόμων σε όλη την Ιαπωνία (Tokyo 2020, 2012) και με τη μεγαλύτερη δυνατή συναίνεση, γεγονός που ταιριάζει απόλυτα με τη φιλοσοφία των Ιαπώνων περί αποφάσεων (Lausenstein, 2007). Το όραμα αυτό λειτουργεί ως σημείο αναφοράς και καθοδηγεί τον οργανισμό στο να θέσει γενικούς στόχους, στις στρατηγικές επιλογές του και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Παπαδάκης, 2016; Thomson et al., 2018). Συνεπώς πρέπει να γίνει ευρύτερα γνωστό σε όλους εντός του οργανισμού αλλά και στους εμπλεκόμενους (Lausenstein, 2007). Στην περίπτωση του Τόκιο 2020, αυτό μπόρεσε να επιτευχθεί, τόσο λόγω της συμμετοχής όλων στη δημιουργία του οράματος όσο και της κυκλοφορίας επίσημων σχετικών εγγράφων που δημοσιοποιούσαν το όραμα των Αγώνων εντός και εκτός της Οργανωτικής Επιτροπής.

Το επόμενο βήμα μετά τη δημιουργία και τη δημοσιοποίηση του οράματος, είναι ο καθορισμός των προτεραιοτήτων (στόχων) και του απαιτούμενου χρονικού πλαισίου. Όταν οι στόχοι έχουν πλέον καθοριστεί με σαφήνεια, θα προσδιοριστούν και οι σχετικοί με τους στόχους δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators – KPIs) με σκοπό την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Η παρούσα έρευνα δεν μπόρεσε να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με αυτό, καθώς οι στόχοι και οι KPIs δεν αναφέρονται στα επίσημα έγγραφα και οι πληροφορίες σχετικά με αυτούς θα προέρχονταν από τις προσωπικές συνεντεύξεις, οι οποίες δεν κατέστη δυνατό να πραγματοποιηθούν.

Προτάσεις για πρακτική εφαρμογή

Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας οδηγούν σε μια σειρά από προτάσεις αναφορικά με την άυλη Κληρονομιάς των Ολυμπιακών/Παραολυμπιακών Αγώνων.

Ένα κομβικό σημείο για το Ολυμπιακό Κίνημα είναι η απροθυμία των πόλεων να φιλοξενήσουν τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες. Για αυτόν τον λόγο, είναι σημαντικό η ΔΟΕ και η ΔΠΕ να αναδεικνύουν και να προωθούν τα επιτυχημένα παραδείγματα Κληρονομιάς, τα οποία μπορούν να δικαιολογήσουν τους πόρους που διατίθενται από τις διοργανώτριες πόλεις για τη φιλοξενία των Αγώνων και να βοηθήσουν στη μεταστροφή του αρνητικού κλίματος που επικρατεί για τους Αγώνες. Αυτή η πρακτική μπορεί να δώσει την απαραίτητη ώθηση σε πόλεις και κράτη που ενδιαφέρονται να φιλοξενήσουν τους Αγώνες ή κάποιο άλλο μεγάλο αθλητικό γεγονός, βοηθώντας τις να κατανοήσουν το πως μπορεί η πόλη να εντάξει τη φιλοξενία των Αγώνων στο μακροπρόθεσμο σχέδιο ανάπτυξης της, όπως ακριβώς προτείνεται και στα πλαίσια της Agenda 2020 (Preuss, 2018).

Ταυτόχρονα, πέρα από την «απτή» Κληρονομιά (έργα υποδομής, στάδια κλπ.) που γίνεται εύκολα αντιληπτή στη δημόσια συζήτηση, είναι σημαντικό το Ολυμπιακό και το Παραολυμπιακό Κίνημα να αναδείξουν τις πτυχές και τα επιτυχημένα παραδείγματα της άυλης Κληρονομιάς. Η εξέλιξη της άυλης Κληρονομιάς μέσα στις διάφορες διοργανώσεις των Αγώνων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική διότι μπορεί να αλλάξει την κοινωνία και τους ανθρώπους επηρεάζοντας τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις του κόσμου για μια σειρά από θέματα, όπως η συμπερίληψη των ατόμων με αναπηρία, η γνωριμία με τις Ολυμπιακές και Παραολυμπιακές αξίες κ.α. Επιπλέον, μπορεί να συνεισφέρει στην προσωπική ανάπτυξη των στελεχών της Οργανωτικής Επιτροπής, καθώς αυτοί αποκτούν νέες δεξιότητες, καθώς και στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της χώρας.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά στις Οργανωτικές Επιτροπές, η κατανόηση του σχεδιασμού θα δώσει στους υπεύθυνους των λειτουργικών περιοχών απτά παραδείγματα για την κατανόηση σε βάθος των παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για έναν επιτυχημένο σχεδιασμό. Παρόλο που κάθε διοργανώτρια πόλη των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων διαφέρει όσον αφορά στον χρόνο, τη γεωγραφική θέση και στις περιβαλλοντικές συνθήκες, και δεν μπορεί να υπάρχει μια προσέγγιση που να εφαρμόζεται σε όλες τις περιπτώσεις, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις Οργανωτικές Επιτροπές και τους φορείς που εμπλέκονται με την Κληρονομιά να υπάρχουν παραδείγματα επιτυχημένων προγραμμάτων και

πρακτικών. Ειδικά για την άυλη Κληρονομιά, στην οποία δεν δίνεται συνήθως η απαραίτητη προσοχή στη δημόσια συζήτηση, είναι απαραίτητο να παρουσιάζονται επιτυχημένα παραδείγματα, ώστε να γίνονται αντιληπτά τα αποτελέσματα στην κοινωνία και στους ανθρώπους. Επίσης, όλες οι επιτυχημένες πρωτοβουλίες μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά που εφαρμόζονται και σε άλλες περιπτώσεις, όπως η αναγνώριση και η συμμετοχή των εμπλεκόμενων στον σχεδιασμό, όπως προτείνεται και από τη ΔΟΕ στον σχετικό οδηγό της, ενώ, παράλληλα τα στελέχη της Οργανωτικής Επιτροπής μπορούν να εξοικειωθούν με εργαλεία και τεχνικές που εφαρμόστηκαν επιτυχημένα (IOC, 2019a).

Η Οργανωτική Επιτροπή είναι ένας οργανισμός με συγκεκριμένη διάρκεια ζωής (IOC, 2019a), και οι εμπλεκόμενοι φορείς είναι αυτοί που θα αναλάβουν τη διαχείριση της Κληρονομιάς σε βάθος χρόνου, είναι λοιπόν σημαντικό για την Οργανωτική Επιτροπή να κατανοήσει τη σημαντικότητα της συμμετοχής των εμπλεκόμενων στον σχεδιασμό ή ακόμα και της ανάληψης σημαντικού μέρους του σχεδίου της Κληρονομιάς, μέσω επιτυχημένων παραδειγμάτων συνεργασίας με εμπλεκόμενους για συγκεκριμένα προγράμματα Κληρονομιάς.

Συνοψίζοντας, η ΔΟΕ (IOC, 2019a) αναφέρει ότι παρόλο που δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη πεπατημένη για την επιτυχημένη Κληρονομιά, υπάρχουν δέκα κοινά χαρακτηριστικά προηγούμενων περιπτώσεων για επιτυχημένα αποτελέσματα:

- Ύπαρξη οράματος, που θα δίνει στρατηγική κατεύθυνση καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.
- Σχεδιασμός πλάνων Κληρονομιάς για τις αθλητικές εγκαταστάσεις και τη μελλοντική τους χρήση και ιδιοκτησία.
- Διασφάλιση των απαραίτητων δομών που θα αναλάβουν την Κληρονομιά, μετά τη διάλυση της Οργανωτικής Επιτροπής.
- Ανθεκτικότητα του πλάνου παρά την πολιτική αλλαγή που θα υπάρξει με την πάροδο του χρόνου.
- Συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων.
- Χρηματοδότηση (εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων, τουλάχιστον 2 χρόνια νωρίτερα από τους Αγώνες για να αποφευχθεί η έλλειψη πόρων λόγω έμφασης στους Αγώνες).

- Γρήγορο ξεκίνημα (σχεδιασμός της διακυβέρνησης και των προγραμμάτων πολύ πριν τους Αγώνες).
- Αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία (ξεκάθαρα αποτελέσματα, τι απομένει να ολοκληρωθεί και διαχείριση προσδοκιών).
- Μάθηση από άλλους (η Οργανωτική Επιτροπή μπορεί να βασιστεί σε προγράμματα Κληρονομιάς παλαιότερων Αγώνων αντί να ξεκινούν από την αρχή).

Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η έρευνα πραγματοποίησε μια αρχική διερεύνηση όσον αφορά στον σχεδιασμό της Ολυμπιακής και Παραολυμπιακής άυλης Κληρονομιάς. Για την προσέγγιση του ζητήματος χρησιμοποιήθηκε μια συγκεκριμένη περίπτωση Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων, η περίπτωση του Τόκιο 2020. Εντούτοις, για την πληρέστερη κατανόηση του ζητήματος, κρίνεται σκόπιμη η περαιτέρω εξέταση του, μέσω μελλοντικών ερευνών, τόσο για τη συγκεκριμένη περίπτωση όσο και σε άλλες περιπτώσεις Αγώνων που έχουν ήδη διεξαχθεί ή όχι.

Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε ανάλυση επίσημων εγγράφων της Οργανωτικής Επιτροπής, της ΔΟΕ και της ΔΠΕ, καθώς και δημοσιογραφικών πηγών. Για την πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση του θέματος, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν (όπως αρχικά είχε σχεδιαστεί και για την παρούσα έρευνα, αλλά δεν μπόρεσε να ολοκληρωθεί ο συγκεκριμένος ερευνητικός σχεδιασμός λόγω του COVID-19) προσωπικές συνεντεύξεις στελεχών της Οργανωτικής Επιτροπής αλλά και εμπλεκομένων που συμμετείχαν στον σχεδιασμό της Κληρονομιάς, όπως η ΔΟΕ, η ΔΠΕ, η TMG και άλλοι. Αυτή η προσέγγιση θα παρείχε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του φαινομένου καθώς το κάθε συνεντευξιζόμενο στέλεχος θα μπορούσε να εμβαθύνει σε ζητήματα που θεωρεί σημαντικά αλλά και παράλληλα να μοιραστεί έγγραφα και πληροφορίες που δεν είναι διαθέσιμες μέσω αναζητήσεων στα επίσημα sites. Επίσης, μέσω των συνεντεύξεων η έρευνα θα μπορούσε να εμβαθύνει συγκεκριμένα στο ποια εργαλεία και τεχνικές χρησιμοποιήθηκαν για τον στρατηγικό σχεδιασμό, πως σχεδιάστηκε να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος και η αξιολόγηση, καθώς και σε άλλες σχετικές σημαντικές πληροφορίες. Αυτές οι πληροφορίες και τα δεδομένα θα είχαν πολύτιμη πρακτική αξία για τα στελέχη των Οργανωτικών Επιτροπών των μελλοντικών Αγώνων και συγκεκριμένα για τους υπευθύνους των λειτουργικών περιοχών που έχουν άμεση σχέση με τον σχεδιασμό της Κληρονομιάς.

Επίσης, η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώθηκε σε μια συγκεκριμένη περίπτωση Αγώνων (Τόκιο 2020) γεγονός που είναι μεν κατάλληλο για την αρχική προσέγγιση ενός φαινομένου (Yip, 2003), όμως για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων θα μπορούσε να επεκταθεί και σε άλλες διοργανώσεις που είτε έχουν διεξαχθεί είτε είναι ακόμα στη φάση του σχεδιασμού (για παράδειγμα Λονδίνο 2012 – παρελθόν ή Παρίσι 2024 - μέλλον) και να πραγματοποιηθεί συγκριτική μελέτη ανάμεσα σε δυο ή και περισσότερες περιπτώσεις.

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον επίπεδο σύγκρισης μεταξύ σχεδιασμού της Κληρονομιάς δυο ή και περισσότερων Αγώνων, θα μπορούσε να είναι η χρήση ή όχι της Agenda 2020. Συγκεκριμένα, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσε να συγκρίνουν διοργανώσεις που έχουν χρησιμοποιήσει πλήρως την Agenda 2020, όπως για παράδειγμα το Milano-Cortina 2026, και διοργανώσεις που ο σχεδιασμός τους για την Κληρονομιά έχει ολοκληρωθεί πριν την ανακοίνωση της Agenda 2020, για παράδειγμα το Beijing 2022.

Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μελλοντική έρευνα μετά τη λήξη των Αγώνων του Τόκιο 2020, με σκοπό τη σύγκριση μεταξύ του σχεδιασμού, όπως αυτός διατυπώθηκε κατά τη φάση διεκδίκησης των Αγώνων και αποτυπώνεται στον φάκελο υποψηφιότητας, και του τι πραγματικά ολοκληρώθηκε όσον αφορά στην Κληρονομιά από την Οργανωτική Επιτροπή και τους εμπλεκόμενους φορείς. Επιπλέον, αυτή η ενδεχόμενη έρευνα θα έδινε την ευκαιρία να μελετηθεί τυχόν αλλαγές που προέκυψαν στον σχεδιασμό της Κληρονομιάς μετά την αναπάντεχη και πρωτοφανή στα χρονικά των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων αναβολή της διοργάνωσης.

Τέλος, καθώς η συνειδητοποίηση του οφέλους της Κληρονομιάς μπορεί να πάρει χρόνια (IOC, 2019a), θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα ακριβώς μετά τη λήξη των Αγώνων και επαναληπτική έρευνα μετά το πέρας μερικών χρόνων από την ολοκλήρωσή τους με σκοπό τη σύγκριση της αντιλαμβανόμενης από τους εμπλεκόμενους Κληρονομιά και εάν αυτή επιτελεί τελικά τον σκοπό της στην κοινωνία όπως προβλεπόταν στον αρχικό σχεδιασμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Amnesty International (2018). Qatar: migrant workers unpaid for months of work by company linked to World Cup host city. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2018/09/qatar-migrant-workers-unpaid-for-months-of-work-by-company-linked-to-world-cup/>
- Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A, Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management (3rd edition)*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Campelli, M. (2019). “We now ask cities what the Olympic Games can do for them, not what they can do for the Olympic Games” Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: https://sustainabilityreport.com/2019/01/10/we-now-ask-cities-what-the-olympic-games-can-do-for-them-not-what-they-can-do-for-the-olympic-games/?fbclid=IwAR0BTODfpyEnjfe9-IvdUfKWpT5FatA1_UpOwc3fB-gQoFk5YgWj9kGs4Gw
- Cashman, R. (2006). *The bitter-sweet awakening. The legacy of the Sydney 2000 Olympic Games*. Sydney: Walla Walla Press.
- Cashman, R., & Horne, J. (2013). Managing legacy. In S. Frawley & D. Adair (eds.) *Managing the Olympics* (pp. 50-65). Palgrave Macmillan, London.
- Chappelet, J. (2012). Mega sporting event legacies: a multifaceted approach. *Papeles de Europa*, 25, 76-86.
- Chappelet, J. L. (2019). Beyond legacy: Assessing Olympic Games performance. *Journal of Global Sport Management*, 4(3), 236-256.
- Clarkson, B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Dickson, T., Benson, A.M., & Blackman, D. (2011). Developing a framework for evaluating Olympic and Paralympic legacies: looking beyond the fun and games. *Journal of Sport & Tourism*, 16(4), 285-302.
- FIFA (Fédération Internationale de Football Association), (2019). *FIFA World Cup Qatar 2022 sustainability strategy*. Zurich: Fédération Internationale de Football Association.
- Flyvbjerg, B., Stewart, A., & Budzier, A. (2016). *The Oxford Olympics study 2016: cost and cost overrun at the Games*. Oxford: University of Oxford.

- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Palmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Georgiadis, K., & Theodorikakos, P. (2015). The Olympic Games of Athens: 10 years later. *Sport in Society*, 2015, 1-11.
- Getz, D. (2007) *Event Studies. Theory, research and policy for planned events*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Gillen, N. (2020). I'mPOSSIBLE educational toolkit translated into Japanese. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.insidethegames.biz/articles/1095598/impossible-toolkit-translated-japanese>
- Girginov, V., & Hills, L. (2009). The political process of constructing a sustainable London Olympics sport development legacy. *International Journal of Sport Policy*, 1, 161-181.
- Girginov, V. (2011). Governance of London 2012 Olympic Games legacy. *International Review for the Sociology of Sport*, 47, 543-558.
- Girginov, V., & Gold, J. (2013). London 2012 Olympic and Paralympic Games knowledge transfer: a report prepared for podium.
- Girginov, V., & Preuss, H. (2019). *Intangible Olympic legacies: concept, method and measurement. Final report*. Lausanne: International Olympic Committee Olympic studies centre.
- Gratton, C. & Preuss, H. (2008). Maximizing Olympic impacts by building up legacies. *International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1922-1938.
- Hede, A. (2007). Managing special events in the new era of the triple bottom line. *Event Management*, 11(1-2), 13-22.
- Hill, C., & Jones, G. (2008). *Strategic management: An integrated approach (9th ed.)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. New York: Routledge
- Human Rights Watch (2009). *One billion forgotten. Protecting the human rights of persons with disabilities*. New York: Human Rights Watch.
- Human Rights Watch (2018). Human Rights Watch's public comment to the Tokyo Municipal Government on its outline: Tokyo Metropolitan Government regulation proposals to fulfill and uphold human rights values stated in the Olympic Charter. Διαθέσιμο στον

- διαδικτυακό τόπο: <https://www.hrw.org/news/2018/06/30/human-rights-watches-public-comment-tokyo-municipal-government-its-outline-tokyo>
- Human Rights Watch (2020). I was hit so many times I can't count. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.hrw.org/report/2020/07/20/i-was-hit-so-many-times-i-cant-count/abuse-child-athletes-japan>
- Inside the Games (2020a). IOC and Tokyo 2020 form joint steering committee for delivery of Games in 2021. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.insidethegames.biz/articles/1093215/ioc-tokyo-2020-joint-steering-committee>.
- Inside the Games (2020b). IOC and Japan clash over who pays for additional costs arising from postponement of Tokyo 2020. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.insidethegames.biz/articles/1093408/ioc-tokyo-2020-dispute-additional-costs>.
- IOC (International Olympic Committee). (2012). *Who we are*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.olympic.org/about-ioc-olympic-movement>
- IOC (International Olympic Committee). (2013). *Host City Contract – Tokyo 2020*. Lausanne: International Olympic Committee.
- IOC (International Olympic Committee) (2014). *Olympic Agenda 2020, context and background*. Lausanne: International Olympic Committee.
- IOC (International Olympic Committee). (2016). *Host City Contract; operational requirements*. Lausanne: International Olympic Committee.
- IOC (International Olympic Committee) (2016b). Future Olympic hosts observing and learning at Rio 2016. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.olympic.org/news/future-olympic-hosts-observing-and-learning-at-rio-2016>
- IOC (International Olympic Committee) (2016c). Rio 2016 presents “marvelous Games in the marvelous city” as Tokyo 2020 looks to the future. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.olympic.org/news/passing-the-baton-rio-2016-organising-committee-presents-marvellous-games-in-the-marvellous-city-as-tokyo-2020-looks-to-the-future>
- IOC (International Olympic Committee) (2016d). *Factsheet legacies of the Games*. Lausanne: International Olympic Committee
- IOC (International Olympic Committee). (2017a). *Legacy strategic approach. Moving forward*. Lausanne: International Olympic Committee.

- IOC (International Olympic Committee). (2017b). *Delivering success. Engagement, legacy and vision. Olympic Winter Games 2026*. Lausanne: International Olympic Committee.
- IOC (International Olympic Committee). (2017c). *Sustainability strategy*. Lausanne: International Olympic Committee.
- IOC (International Olympic Committee). (2017d). *Olympic Games guide on information and knowledge management*. Lausanne: International Olympic Committee.
- IOC (International Olympic Committee) (2018b). *Factsheet PyeongChang 2018 – Observer Programme*. Lausanne: International Olympic Committee.
- IOC (International Olympic Committee). (2019a). *Olympic Games guide on legacy*. Lausanne: International Olympic Committee.
- IOC (International Olympic Committee). (2019b). *Olympic Charter*. Lausanne: International Olympic Committee.
- IOC (International Olympic Committee). (2020a). IOC, IPC, Tokyo 2020 organising committee and Tokyo Metropolitan Government announce new dates for the Olympic & Paralympic Games Tokyo 2020. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.olympic.org/news/ioc-ipc-tokyo-2020-organising-committee-and-tokyo-metropolitan-government-announce-new-dates-for-the-olympic-and-paralympic-games-tokyo-2020>
- IOC (International Olympic Committee). (2020b). Tokyo 2020 Games Experience Programme prepares to share knowledge with the sporting world. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.olympic.org/news/tokyo-2020-games-experience-programme-prepares-to-share-knowledge-with-the-sporting-world>
- IPC (International Paralympic Committee) (2015). IPC Academy announces Tokyo 2020 Excellence Programme. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.paralympic.org/news/ipc-academy-announces-tokyo-2020-excellence-programme>
- IPC (International Paralympic Committee) (2015b). *Strategic plan. From 2015 to 2018*. Bonn: International Paralympic Committee.
- IPC (International Paralympic Committee). (2018). Who we are. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.paralympic.org/ipc/who-we-are>
- IPC (International Paralympic Committee). (2019). *Strategic plan. From 2019 to 2022*. Bonn: International Paralympic Committee.

- IPC (International Paralympic Committee). (2020). Winter Paralympic Games overview. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.paralympic.org/paralympic-games/winter-overview>.
- IPC (International Paralympic Committee). (2020b). I'mPOSSIBLE educational toolkit unveiled in Japanese. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.paralympic.org/news/i-mpossible-educational-toolkit-unveiled-japanese>
- JOC (Japanese Olympic Committee (2019). Olympic day festa. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.joc.or.jp/english/reconstruction/dayfesta.html>
- Knight, K. (2018). Tokyo's 'Olympic' LGBT non-discrimination law. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.hrw.org/news/2018/10/11/tokyos-olympic-lgbt-non-discrimination-law>
- Koenigstorfer, J., Bocarro, J., Byers, T., Edwards, M., Jones, G., & Preuss, H. (2019). Mapping research on legacy of mega sporting events: structural changes, consequences and stakeholder evaluations in empirical studies. *Leisure Studies*, 38(6), 729-745.
- Lauenstein, M. (2007). Strategic planning in Japan. *International Business Strategy*, 78-84.
- Leopkey, B. (2009). *The historical evolution of Olympic Games legacy. Post Graduate Grant Final Report*. Lausanne: International Olympic Committee
- Leopkey, B., & Parent, M. (2012). The (neo) institutionalization of legacy and its sustainable governance within the Olympic movement. *European Sport Management Quarterly*, 12, 437-455.
- Leopkey, B. & Parent, M. (2012b). Olympic Games legacy: From general benefits to sustainable long-term legacy. *The International Journal of the History of Sport*, 29(6), 924-943.
- Leopkey, B., & Parent, M. (2015). Stakeholder perspectives regarding the governance of legacy at the Olympic Games. *Annals of Leisure Research*, 18(4), 528- 548.
- Leopkey, B., & Parent, M. (2016) The governance of Olympic legacy: process, actors and mechanisms. *Leisure Studies*, 2016, 1-14.
- Li, S., & McCabe, S. (2013). Measuring the socio-economic legacies of mega-events: concepts, propositions and indicators. *International Journal of Tourism Research*, 15, 388-402.
- Lienhard, P., & Preuss, H. (2014). *Legacy, sustainability and CSR at mega sport events. An analysis of the UEFA EURO 2008 in Switzerland*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- McCartney, G., Thomas, S., Thomson, H., Scott, J., Hamilton, V., Hanlon, P., Morrison, D., & Bond, L. (2010). The health and socioeconomic impacts of major multi-sport events: systematic review (1978-2008). *BMJ*, 2010;340, 1-9.
- Misener, L., Darcy, S., Legg, D., & Gilbert, K. (2013). Beyond Olympic legacy: understanding Paralympic legacy through a thematic analysis. *Journal of Sport Management*, 27, 329–341.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moragas, M. Ch. Kennett and N. Puig. (2003). *The legacy of the Olympic Games: 1984–2000. Proceedings of the international symposium 14–16 November 2002*. Lausanne: International Olympic Committee.
- NBC News (2020). Tokyo 2020 Olympics postponed over coronavirus concerns. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.nbcnews.com/news/world/tokyo-2020-olympics-postponed-over-coronavirus-concerns-n1165046>
- Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας (Τόμος 1)*. Αθήνα: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις.
- Parent, M. (2008). Mega sporting events and sports development. In V. Girginov (Ed.), *Management of sports development* (pp. 147–163). Oxford: Elsevier.
- Parent, M. (2008b). Evolution and issue patterns for major sport event organising committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135-164.
- Parent, M. (2010). Decision making in major sport events over time: parameters, drivers and strategies. *Journal of Sport Management*, 24(3), 291-318.
- Parent, M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice*. London: Routledge.
- Parent, M. (2015). The organizing committee’s perspective. In M. Parent & J. Chappelet (Eds.). *Routledge Handbook of Sports Event Management* (pp. 43-64). London: Routledge.
- Pavitt, M. (2020). Rescheduled Tokyo 2020 Olympic to open on July 23 in 2021. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.insidethegames.biz/articles/1092594/postponed-tokyo-olympics-july-23-opening>

- Preuss, H. & Solberg, H. (2006). Attracting major sporting events: The role of local residents. *European Sport Management Quarterly*, 6(4), 391-411.
- Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3), 207–228.
- Preuss, H. (2014). Legacy revisited. In J. Grix (Ed.), *Leveraging legacies for sports megaevents: concepts and cases* (pp. 24–38). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Preuss, H., (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. *Leisure Studies*, 34(6), 1-22.
- Preuss, H. (2018). Event legacy framework and measurement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2018, 1-16.
- PyeongChang 2018 (2018). *The Olympic Winter Games PyeongChang 2018 1st legacy report*. PyeongChang: PyeongChang 2018.
- Richards, G., & Palmer, R. (2010). Leadership, governance and stakeholders. *Eventful Cities*, 129-170.
- Scheu, A., & Preuss, H. (2017). The Legacy of the Olympic Games from 1896-2016. A systematic review of academic publications. *Working Paper Series - Mainzer Papers on Sport Economics & Management*, 14. Mainz: Johannes Gutenberg-University Mainz.
- Scheu, A., Preuss, H., & Konecke, T. (2019). The legacy of the Olympic Games: a review. *Journal of Global Sport Management*, 2019, 1-22.
- Schnitzer, M., & Haizinger, L. (2019). Does the Olympic Agenda 2020 have the power to create a new Olympic heritage? An analysis for the 2026 Winter Olympic Games bid. *Sustainability*, 11(442), 1-22.
- Schendel, D., & Hofer, C. (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Little Brown: Boston.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research methods for Sport Management*. London: Routledge.
- Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory (2nd ed.)*. Champaign, IL: Human Kinetics
- Smith, A., & Fox, T. (2007). From ‘event-led’ to ‘event-themed’ regeneration: the 2002 Commonwealth Games legacy programme. *Urban Studies*, 44, 1125-1143.
- Sochi 2014 (2014). *Sochi 2014 legacy report*. Sochi: Sochi 2014.

- Stewart, A., & Rayner, S. (2015). Planning mega-event legacies: uncomfortable knowledge for host cities. *Planning Perspectives*, 2015, 1-23.
- Tarrant, J. (2020). *Mosque on wheels rolls in to help Muslims pray at Tokyo Games*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.reuters.com/article/us-olympics-2020-mosques/mosque-on-wheels-rolls-in-to-help-muslims-pray-at-tokyo-games-idUSKBN1ZZ1CM>
- Theodoraki, E. (2009). Organisational communication on the impacts of the Athens 2004 Olympic Games. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 2(1), 141–155.
- Thomas, J., & Nelson, J. (2003). *Μέθοδοι έρευνας στη φυσική δραστηριότητα*. (Κ. Καρτερολιώτης, επιμέλεια έκδοσης). Αθήνα: Εκδόσεις Πασχαλίδη.
- Thomson, A., Cuskelly, G., Toohey, K., Kennely, M., Burton, P., & Fredline, L. (2018). Sport event legacy: a systematic quantitative review of literature. *Sport Management Review*, 2018, 1-27.
- Thomson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2018). *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- TMG (Tokyo Metropolitan Government) (2016). Team beyond. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.para-sports.tokyo/>
- TMG (Tokyo Metropolitan Government) (2018). *Towards 2020, building the legacy*. Tokyo: TMG, Bureau of Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games preparation.
- Tokyo 2020 Bid Committee (2012). Bid file – discover tomorrow. Tokyo: Tokyo 2020.
- Tokyo 2020 Organising Committee (2015). *Tokyo 2020 Games foundation plan*. Tokyo: Tokyo 2020.
- Tokyo 2020 Organising Committee (2016). *Tokyo 2020 action & legacy plan*. Tokyo: Tokyo 2020.
- Tokyo 2020 Organising Committee (2017). *Tokyo 2020 accessibility guidelines*. Tokyo: Tokyo 2020.
- Tokyo 2020 Organising Committee (2018a). *Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games sustainability plan (2nd ed.)*. Tokyo: Tokyo 2020.
- Tokyo 2020 Organising Committee (2018b). *Tokyo 2020 guidebook*. Tokyo: Tokyo 2020.
- Tokyo 2020 Organising Committee (2018c). *A handbook for accessibility support: portable format for staff*. Tokyo: Tokyo 2020.

- Tokyo 2020 Organising Committee (2019a). *Sustainability progress report*. Tokyo: Tokyo 2020.
- Tokyo 2020 Organising Committee (2019b). *Understanding the LGTB through the human library*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://tokyo2020.org/en/paralympics/games/di-humanlibrary/>
- Tokyo 2020 Organising Committee (2019c). *Tokyo 2020 medal project: towards an innovative future for all*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://tokyo2020.org/en/games/medals-project/>
- Tokyo 2020 Organising Committee (2020). *Tokyo 2020 makes a clear commitment to diversity and inclusion*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://tokyo2020.org/en/news/tokyo-2020-makes-a-clear-commitment-to-diversity-and-inclusion>
- United Nations, (1948). *Declaration of human rights*. New York: United Nations.
- United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. New York: United Nations.
- United Nations (2016). *Convention on the rights of persons with disabilities*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>
- Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Wellard, I., Chatziefstathiou, D., Mansfield, L., et al. (2015). The Olympic Games and raising sport participation: a systematic review of evidence and an interrogation of policy for a demonstration effect. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 195–226.
- Westerbeek, H., Turner, P., & Ingerson, L. (2002). Key success factors in bidding for hallmark sporting events. *International Marketing Review*, 19(2/3), 303-322.
- Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., & Bamford, C. (2018). Strategic management and business policy. Globalization, innovation and sustainability (15th ed.) Harlow: Pearson.
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zhang, L. & Zhao X. (2009). City branding and the Olympic effect: a case study of Beijing. *Cities*, 26(5), 245-254.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι
ΛΙΣΤΑ ΕΠΙΣΗΜΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Τίτλος Εγγράφου	Πηγή εγγράφου / συντάκτης
Bid File Tokyo 2020	IOC / Tokyo Bid Committee
Host City Contract	IOC
Host City Contract – Operational requirements	IOC
Tokyo 2020 Foundation Games Plan	Tokyo 2020
Tokyo 2020 Legacy Plan	Tokyo 2020
Tokyo 2020 Sustainability Plan	Tokyo 2020
Tokyo 2020 Sustainability Report	Tokyo 2020
Towards 2020 Building the Legacy	Tokyo Metropolitan Government (TMG)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ
ΛΙΣΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΤΟΚΥΟ 2020

Λειτουργική Περιοχή	Συντομογραφία
Accommodation	ACM
Accreditation	ACR
Arrivals & Departures	AND
Brand Protection	BRP
Brand, Identity & Look of the Games	BIL
Broadcast Services	BRS
Business Development	BUS
Ceremonies	CER
City Activities & Live Sites	LIV
Communications (including Digital Media and Publications)	COM
Communications, Coordination & Command/Control	CCC
Culture	CUL
Doping Control	DOP
Education	EDU
Energy	NRG
Event Services	EVS
Finance	FIN
Food & Beverage	FNB
Government Relations	GOV
IF Services (included under Sport)	INS

Information & Knowledge Management	IKM
Language Services	LAN
Legacy	LGY
Legal	LGL
Licensing	LIC
Logistics	LOG
Marketing Partner Services	MPS
Medical Services	MED
NOC & NPC Services	NCS
Olympic & Paralympic Family Services (including Dignitary Programme and Protocol)	OFS-PFS
Operational Readiness	OPR
Paralympic Games Integration	PGI
People Management PEM	PEM
Planning & Coordination	PNC
Press Operations	PRS
Procurement (including Rate Card)	PRC
Risk Management	RSK
Security	SEC
Signage	SIG
Spectator Experience	SPX
Sport	SPT

Sustainability	SUS
Technology	TEC
Test Events Management	TEM
Ticketing	TKT
Torch Relay	OTR
Transport	TRA
Venue Management	VEM
Venues & Infrastructure (including Venue Development and General Infrastructure)	VNI
Villages Management	VIL