

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΜΕΣΑ»  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

**Ο πολιτιστικός άξονας της Βασιλίσσης Σοφίας:  
Πρόταση αναπτυξιακής πολιτικής**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αντώνης Τσάκαλος

Αθήνα, 2021

Τριμελής Επιτροπή

Νίκος Λεάνδρος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Γιώργος-Μιχαήλ Κλήμης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Μάρθα Μιχαηλίδου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Αντώνης Τσάκαλος, 2021

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής 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 διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*The museum is becoming something else,  
and we don't know what it is yet...*

Chris Dercon

δ/ντής Tate Modern (2011-16)

## Περιεχόμενα

Περίληψεις .....	6
<b>Εισαγωγή</b> .....	8
<b>Μέρος Α΄: Βασικές έννοιες &amp; θεωρητικό υπόβαθρο</b> .....	11
1. Δημιουργική οικονομία, Πολιτιστικές & δημιουργικές βιομηχανίες .....	12
2. Οι δημιουργικές πόλεις & η σημασία των πολιτιστικών υποδομών .....	17
3. Τα μουσεία & ο ρόλος τους στη δημιουργική οικονομία .....	20
4. Συνεργασία και δικτύωση μουσείων & πολιτιστικών οργανισμών .....	24
5. Μελέτη σκοπιμότητας .....	27
5.1. Διεθνές περιβάλλον .....	28
5.2. Ελληνικό περιβάλλον .....	30
6. Μεθοδολογία - Ερευνητικά ερωτήματα .....	34
<b>Μέρος Β΄: Ο πολιτιστικός άξονας της Βασιλίσσης Σοφίας</b> .....	41
1. Μουσεία & χώροι πολιτισμού ή πράσινου στον άξονα Β. Σοφίας .....	42
1.1. Ανάλυση PEST .....	46
1.2. Ανάλυση SWOT .....	47
1.3. Στρατηγική Ανάπτυξης .....	49
2. Αρχές οργάνωσης & λειτουργίας του πολιτιστικού άξονα Β. Σοφίας .....	51
2.1. Κοινωνική υπευθυνότητα στο δίκτυο μουσείων .....	52
2.2. Έννοιες Δημοκρατίας, Ισότητας, Συμπερίληψης, Προσβασιμότητας.....	53
2.2.1. Εργαζόμενοι .....	53
2.2.2. Κοινό .....	54
2.2.3. Τοπικότητα .....	57
2.3. Συμμετοχή του κοινού στις δράσεις των πολιτιστικών οργανισμών .....	58
2.4. Εκπαιδευτικός ρόλος του Δικτύου Β. Σοφίας .....	59
2.5. Μουσεία & Περιβάλλον: Αειφορία, βιωσιμότητα .....	61
3. Καινοτομία & Ψηφιακός μετασχηματισμός στους φορείς του Δικτύου.....	64
3.1. Κρίση Covid-19: Συνέπειες στην πολιτιστική βιομηχανία .....	64
3.2. Ψηφιακές δράσεις των πολιτιστικών οργανισμών κατά την πανδημία σε Ελλάδα και εξωτερικό .....	67

3.2.1. Μουσεία, Εκθέσεις, Κινηματογράφος, Θέατρο, Όπερα, Μουσική, Χορός, Ομιλίες, Διαλέξεις, Πρεσβείες .....	68
3.2.2. Απόψεις για τις ψηφιακές πολιτιστικές δράσεις .....	75
3.3. Προτάσεις για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό στον άξονα Β. Σοφίας .....	79
3.3.1. Νέες τεχνολογίες & Ψηφιακός μετασχηματισμός .....	80
3.3.2. Εξωστρεφής ψηφιακή επικοινωνία των πολιτιστικών οργανισμών ...	84
3.3.3. Διασυνδεδεμένη ψηφιακή βάση δεδομένων .....	85
3.3.4. Πλατφόρμα αντιστοίχισης προσφοράς και ζήτησης .....	86
3.3.5. Κοινή Ιστοσελίδα για όλους τους φορείς του Δικτύου .....	87
3.3.6. Ψηφιοποίηση των συλλογών & διάθεση στο κοινό .....	88
3.3.7. Εικονικές περιοδικές εκθέσεις & δράσεις στα μουσεία .....	91
3.3.8. Ψηφιακά εκπαιδευτικά προγράμματα .....	96
3.3.9. Εικονικό μουσείο & Ψηφιακές ξεναγήσεις .....	97
3.3.9.1. Εφαρμοσμένα παραδείγματα .....	97
3.3.9.2. Προοπτικές & προτάσεις .....	101
3.4. Συνεργασίες με τρίτους φορείς, Πλεονεκτήματα δικτύωσης & Προβληματισμοί .....	107
<b>Συμπεράσματα – Συζήτηση .....</b>	<b>114</b>
<b>Πηγές - Βιβλιογραφία .....</b>	<b>119</b>

## Περίληψη

Στον άξονα της Βασιλίσης Σοφίας, ο οποίος εκτείνεται στο κέντρο της Αθήνας και συνδέει το Σύνταγμα με την Πινακοθήκη και το Μέγαρο Μουσικής, παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση μουσείων, μνημείων και χώρων πολιτισμού. Η περιοχή γειτνιάζει με πολλά σημεία τουριστικού και εμπορικού ενδιαφέροντος, έχει άφθονους χώρους πράσινου και παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα για την περαιτέρω ανάπτυξή της.

Η εργασία διερευνά τις δυνατότητες διαμόρφωσης μιας στοχευμένης πολιτικής για την προστασία και ανάδειξη όχι μόνο της πολιτιστικής κληρονομιάς αλλά και του σύγχρονου πολιτισμού. Επικεντρώνεται στην καταγραφή του υφιστάμενου πολιτιστικού αποτυπώματος αλλά και στις δυνατότητες ανάδειξης και περαιτέρω ανάπτυξης του άξονα της Βασ. Σοφίας, μέσω της δικτύωσης των εμπλεκόμενων φορέων και της χάραξης στοχευμένων κοινών δράσεων και συνεργειών. Σκοπός είναι η προώθηση της δημιουργικής οικονομίας, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και επικοινωνίας, καθώς και η πολιτιστική, οικονομική και τουριστική ανάπτυξη της περιοχής. Απώτερη επιδίωξη είναι η δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για σταθερές και μακροπρόθεσμες συνεργασίες που θα επιφέρουν πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα και θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα των παρεμβάσεων.

Η συγκεκριμένη πρόταση αναπτυξιακής πολιτικής δίνει έμφαση στους τομείς του πολιτισμού και της δημιουργικότητας, προάγει τις έννοιες της εξωστρέφειας, της δικτύωσης, των κοινών δράσεων και των συμβατικών ή μη συμβατικών συμπράξεων, των διαθεματικών και διατμηματικών συνεργασιών ανάμεσα σε διαφορετικούς τομείς και φορείς που δραστηριοποιούνται στον άξονα της Βασ. Σοφίας (κρατικά και ιδιωτικά μουσεία και πολιτιστικά ιδρύματα, Δήμος και Τοπική αυτοδιοίκηση, ιδιωτικοί φορείς αλλά και πρεσβείες ξένων χωρών). Επιδίωξη της προτεινόμενης μελέτης αναπτυξιακής πολιτικής είναι να μην περιοριστεί σε μια θεωρητική προσέγγιση, αλλά να αποτελεί ένα εφαρμόσιμο παράδειγμα βιώσιμης ανάπτυξης.

**Λέξεις-κλειδιά:** πολιτιστικός άξονας, δίκτυα μουσείων, γεωγραφικές συσπειρώσεις, πολιτιστικές βιομηχανίες, αναπτυξιακή πολιτική

# **The cultural route of Vassilissis Sofias Ave.: development policy proposal**

**Antonis Tsakalos**

## **Abstract**

A large concentration of museums, monuments and cultural sites is noted on Vasilissis Sofias Ave., which extends in the center of Athens connecting the Syntagma sq. with the National Gallery and the Athens Concert Hall. The area is close to many points of tourist and commercial interest. It has plenty of green space and presents many advantages for a further development.

This paper explores the possibilities of shaping a targeted policy for the protection and promotion of both the cultural heritage and the modern culture. It focuses on the existing cultural possibilities and the expectation of a broader development of the axis of Vas. Sofias Ave., through the establishment of a network of the involved cultural institutions, which may support their collaboration and common actions. The purpose is to promote the creative economy, the use of new information and communication technologies, as well as the cultural, economic and tourist development of the area. The ultimate goal is to create the right conditions for stable and long-term collaborations, which will have multiplier effects and ensure the sustainability of the interventions.

This development policy proposal emphasizes the fields of culture and creativity, promotes the concepts of extroversion, networking, joint actions and contractual or non-contractual partnerships, as well as interdisciplinary and interdepartmental collaborations between different sectors and actors operating in the axis of Vas. Sofias Ave. (state and private museums and cultural institutions, Municipality and Local Government, embassies and private institutions). The aim of the proposed development policy study is not to be limited to a theoretical approach, but to be a practical example of sustainable development.

**Keywords:** cultural route, museum networks, clusters, cultural industries, development policy

## Εισαγωγή

Στον άξονα της Βασιλίσσης Σοφίας, ο οποίος εκτείνεται στο κέντρο της Αθήνας και συνδέει το Σύνταγμα με την Πινακοθήκη και το Μέγαρο Μουσικής, παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση μουσείων, μνημείων και χώρων πολιτισμού: Οκτώ δημόσια και ιδιωτικά μουσεία και ο αρχαιολογικός χώρος Λυκείου Αριστοτέλη, εμβληματικά τοπία της πρωτεύουσας (πλατεία Συντάγματος, μνημείο Άγνωστου Στρατιώτη, Εθνικός κήπος, Χίλτον, «Δρομέας», Μέγαρο), σημαντικά δείγματα αστικής αρχιτεκτονικής του 19<sup>ου</sup> και 20<sup>ου</sup> αιώνα αλλά και δυο εκκλησίες, δημόσια κτήρια (η Βουλή και δυο υπουργεία), πρεσβείες ξένων χωρών σε κτήρια με ιστορικό και αρχιτεκτονικό ενδιαφέρον, καθώς και άφθονα, για τα δεδομένα της Αθήνας, πάρκα και ανοιχτοί χώροι. Η περιοχή εξυπηρετείται από πυκνό δίκτυο μέσων μαζικής μεταφοράς, ενώ γειτνιάζει με ορισμένα ακόμη σημεία πολιτιστικού, τουριστικού και εμπορικού ενδιαφέροντος.

Έχουν ήδη γίνει μνείες στη βιβλιογραφία για τη δυναμική της περιοχής. Το 2000, το ένθετο «Επτά Ημέρες» της Καθημερινής αφιερώνει ένα τεύχος με εύλωτους τίτλους όπως «Μεγαλοπρέπεια και δυναμισμός» ή «Η λεωφόρος των μουσείων» (Βατόπουλος, 2000). Ο Σταμπολίδης (2000, σ. 24) αναφέρεται στον «νοητό πολιτιστικό άξονα που ξεκινά από το Μέγαρο Μουσικής προς την Εθνική Πινακοθήκη (...) και το Σύνταγμα για να φθάσει στην ενοποίηση των αρχαιολογικών χώρων του κέντρου της Αθήνας». Αντίστοιχα, η Κόνσολα (2011) αναγνωρίζει ότι η χωροθέτηση μιας σειράς σημαντικών μουσείων επί της Β. Σοφίας «προσφέρεται για τη δημιουργία ενός Άξονα Μουσείων παρόμοιου με εκείνον της 5ης Λεωφόρου της Νέας Υόρκης (Museum Mile), ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο όσον αφορά την οργάνωση και λειτουργία του».

Η Β. Σοφίας είναι από τις πλέον κεντρικές, περιποιημένες και ασφαλείς λεωφόρους της Αθήνας, επομένως δεν υπάρχει ανάγκη αναβάθμισής της. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να καταγράψει τον υφιστάμενο πολιτιστικό πλούτο στην περιοχή και να εντοπίσει τα εγγενή πλεονεκτήματα, τις προς ανάδειξη δυνατότητες αλλά και τις αναπόφευκτες αδυναμίες. Μετά την εξέταση του θεωρητικού πλαισίου και της διεθνούς πρακτικής, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες υγειονομικές συνθήκες της εποχής, η μελέτη φιλοδοξεί να καταθέσει ό,σο το δυνατόν πιο



συγκεκριμένες προτάσεις βιώσιμης ανάπτυξης που δεν θα αποτελούν ένα ακόμη θεωρητικό ευχολόγιο, αλλά θα είναι εφαρμόσιμες και ρεαλιστικές.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας θα επιχειρηθεί η θεωρητική προσέγγιση του θέματος και των γενικών εννοιών που σχετίζονται με αυτό. Αρχικά θα εξεταστεί η λειτουργία της δημιουργικής οικονομίας, των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών, η έννοια των δημιουργικών πόλεων και η σημασία των πολιτιστικών υποδομών στην ανάπτυξη και προβολή τους. Ιδιαίτερης σημασίας είναι το θέμα της συνεργασίας και της δικτύωσης των μουσείων και εν γένει των πολιτιστικών οργανισμών, καθώς και το φαινόμενο των γεωγραφικών συσπειρώσεων. Θα ακολουθήσει συνοπτική παρουσίαση εφαρμοσμένων περιπτώσεων δικτύωσης μουσείων στο διεθνές και το ελληνικό περιβάλλον, προκειμένου να βεβαιωθεί η σκοπιμότητα του προτεινόμενου εγχειρήματος στον άξονα της Β. Σοφίας. Τέλος, θα παρουσιαστούν τα ερευνητικά ερωτήματα και η μεθοδολογία που ακολουθείται.

Το δεύτερο και μεγαλύτερο μέρος της εργασίας επικεντρώνεται στον ίδιο τον πολιτιστικό άξονα. Σε ένα πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο σύνολο των μουσείων και των χώρων πολιτισμού και πρασίνου, ώστε να τονιστεί ο υφιστάμενος πλούτος και η δυναμική της περιοχής. Ακολουθούν αναλύσεις PEST και SWOT, καθώς και στρατηγική ανάπτυξης.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στις αρχές που προτείνεται να ακολουθηθούν για την οργάνωση και λειτουργία του πολιτιστικού άξονα. Συγκεκριμένα, δίνεται έμφαση στην προάσπιση του κοινωνικού χαρακτήρα και υπευθυνότητας των εμπλεκόμενων φορέων. Τονίζονται οι θεμελιώδεις έννοιες της δημοκρατίας, της ισότητας, της συμπερίληψης και της προσβασιμότητας που πρέπει να ακολουθούνται απέναντι στους εργαζόμενους αλλά και τους επισκέπτες, οπότε αναδεικνύεται και η έννοια της τοπικότητας. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην ενθάρρυνση της συμμετοχικότητας του κοινού στις δράσεις των πολιτιστικών οργανισμών, καθώς και στη θεμελιώδη σημασία του εκπαιδευτικού ρόλου που παραδοσιακά έχουν τα μουσεία και οι πολιτιστικοί οργανισμοί και που οφείλει να αποτελέσει πυλώνα της δικτύωσης. Τέλος, γίνεται μνεία στην ευθύνη των μουσείων απέναντι στο περιβάλλον και τις ενέργειές τους για τη διασφάλιση της αειφορίας και της βιωσιμότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στα επίκαιρα θέματα της καινοτομίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αρχικά γίνεται αναφορά στις συνέπειες της υγειονομικής κρίσης στην πολιτιστική βιομηχανία. Ακολουθεί μια προσπάθεια

καταγραφής των ψηφιακών δράσεων που ανέπτυξαν οι πολιτιστικοί οργανισμοί στην Ελλάδα και το εξωτερικό, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν το απροσδόκητο πρόβλημα, καθώς και σχολιασμοί πάνω στις δράσεις αυτές.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικά μια σειρά συγκεκριμένων προτάσεων για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του άξονα Β. Σοφίας, οι οποίες φιλοδοξούν να είναι ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες. Στην ολότητά τους εκμεταλλεύονται αλλά και αναδεικνύουν τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες και ο ψηφιακός μετασχηματισμός, προκειμένου (α) να εκσυγχρονίσουν τις υποδομές του κάθε οργανισμού (όπως η βάση δεδομένων, η ιστοσελίδα, η ψηφιοποίηση των συλλογών, η πλατφόρμα matching), αλλά και (β) να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους φυσικούς ή ψηφιακούς επισκέπτες (όπως η ψηφιακή επικοινωνία, οι εικονικές εκθέσεις και ξεναγήσεις, τα ψηφιακά εκπαιδευτικά προγράμματα, η ελεύθερη πρόσβαση του κοινού στις ψηφιοποιημένες συλλογές, κ.ο.κ.).

Η εργασία κλείνει με μια συζήτηση πάνω στα οφέλη που αναμένεται να προσφέρει η προτεινόμενη δικτύωση, στις ολοένα και αυξανόμενες δυνατότητες χάρη στον ψηφιακό μετασχηματισμό αλλά και σε ορισμένους προβληματισμούς που δημιουργούνται σχετικά με αυτόν, καθώς και στη νέα μορφή στην οποία εξελίσσονται με ταχείς ρυθμούς τα πολιτιστικά ιδρύματα και τα μουσεία, ο τρόπος εκθέσεων και η ευθύνη τους απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

## **Μέρος Α΄**

### **Βασικές έννοιες και θεωρητικό υπόβαθρο**

## 1. Δημιουργική οικονομία, Πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες

Ο τομέας της Δημιουργικής Οικονομίας παρουσιάζει συνεχή ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο και καλύπτει τις οικονομικές δραστηριότητες πάνω στις οποίες βασίζονται οι δημιουργικές βιομηχανίες. Ήδη από το 2006, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επιχείρησε να διατυπώσει σαφείς ορισμούς για την οικονομία του πολιτισμού στην Ευρώπη, όσον αφορά τον πολιτιστικό και τον δημιουργικό τομέα (European Commission, 2006, σ. 2-3). Σύμφωνα με αυτή την Έκθεση, ορίζονται τα ακόλουθα:

[1] Στον πολιτιστικό τομέα της οικονομίας περιλαμβάνονται:

[1.α] Μη βιομηχανικοί τομείς που παράγουν μη αναπαραγώγιμα αγαθά και υπηρεσίες με στόχο την «κατανάλωση» επί τόπου (όπως συναυλίες, εκθέσεις τέχνης, κλπ). Πρόκειται για το πεδίο των τεχνών (εικαστικές τέχνες, όπως ζωγραφική, γλυπτική, φωτογραφία· χειροτεχνίες, όπως κεραμική, χαρακτηριστική, κατασκευές κοσμημάτων, παιχνιδιών και μουσικών οργάνων· αγορές τέχνης και αντίκας· αναπαραστατικές τέχνες, όπως όπερα, θέατρο, χορός, τσίρκο· τέλος, η πολιτιστική κληρονομιά, όπως μουσεία, μνημεία, αρχαιολογικοί χώροι, βιβλιοθήκες και αρχαία),

[1.β] Πολιτιστικές βιομηχανίες που παράγουν πολιτιστικά προϊόντα με στόχο τη μαζική αναπαραγωγή και διάδοσή τους, καθώς και τις εξαγωγές (όπως εκδόσεις βιβλίων, εφημερίδων και περιοδικών, ηχογραφήσεις, μουσική, κινηματογραφικές ταινίες, βίντεο, βιντεοπαιχνίδια, τηλεόραση και ραδιόφωνο).

[2] Όσον αφορά τον δημιουργικό τομέα, ο πολιτισμός αποτελεί μια «δημιουργική» συμβολή στην παραγωγή μη πολιτιστικών αγαθών. Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η διαφήμιση, η αρχιτεκτονική και ο σχεδιασμός (σχέδιο μόδας, εσωτερική διακόσμηση και βιομηχανικό σχέδιο). Η δημιουργικότητα νοείται ως η χρήση πολιτιστικών πόρων στη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας μη πολιτιστικών προϊόντων, και ως εκ τούτου θεωρείται πηγή καινοτομίας.

Ως εκ τούτου, η δημιουργική οικονομία αναδεικνύεται ως ένας ισχυρός αναδυόμενος οικονομικός τομέας, ενισχυμένος από την ψηφιοποίηση και την ανάπτυξη στον τομέα των υπηρεσιών. Χάρη στην αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας, στις προαναφερθείσες δραστηριότητες μπορούν να προστεθούν οι ηλεκτρονικές εκδόσεις, τα ηλεκτρονικά παιχνίδια, καθώς και οι εφαρμογές τεχνολογίας, πληροφορικής και επικοινωνιών (δημιουργία υπηρεσιών και περιεχομένου – mobile apps, e-learning, κ.λπ.).

Συνοψίζοντας, με βάση την προηγούμενη βιβλιογραφία, ο Αυδίκος (2014, σ. 17) αναφέρει για τις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες ότι τα δύο κύρια χαρακτηριστικά τους συνίστανται στο ότι τα παραγόμενα αγαθά και οι παρεχόμενες υπηρεσίες αποτελούν (α) σύμβολα που (β) προστατεύονται από νόμους περί πνευματικής ιδιοκτησίας.

Τα Ηνωμένα Έθνη δημοσίευσαν το 2013 την «Έκθεση για τη Δημιουργική Οικονομία. Ειδική έκδοση: Διευρύνοντας τρόπους για την τοπική ανάπτυξη» (United Nations, 2013). Στην έκθεση αυτή επιχειρείται, μεταξύ άλλων, να νοηματοδοτηθεί με σαφήνεια καθένας από τους όρους: δημιουργική οικονομία, πολιτιστικές βιομηχανίες, δημιουργικές βιομηχανίες, πολιτιστική δημιουργικότητα, καινοτομία. Επίσης, παρουσιάζονται οι διάφοροι τρόποι κατηγοριοποίησης που έχουν προταθεί για τις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες (United Nations, 2013, σ. 19-23).

Μετά τις πρώτες Εκθέσεις που δημοσίευσε, το 2008 και 2010, η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development) με θέμα τη Δημιουργική Οικονομία, το 2019 κυκλοφόρησε η πιο πρόσφατη έκδοση σχετικά με τις «Τάσεις στο διεθνές εμπόριο των δημιουργικών βιομηχανιών». Σύμφωνα με τον Γενικό Γραμματέα της UCTAD, Mukhisa Kituyi<sup>1</sup>, η δημιουργική οικονομία αναγνωρίζεται ως ένας σημαντικός τομέας με εξέχουσα συνεισφορά στο Εθνικό Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν. Έχει ωθήσει όλους τους τομείς της οικονομίας προς την καινοτομία, την απόκτηση γνώσεων και την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς. Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο αναγνωρίζουν τη διπλή αξία –τόσο εμπορική όσο και πολιτιστική– της δημιουργικής οικονομίας. Για το λόγο αυτό τείνουν στην επέκταση και ανάπτυξη της δημιουργικής οικονομίας στο πλαίσιο των στρατηγικών οικονομικής διαφοροποίησης και των προσπαθειών για την τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης και της ευημερίας. Ο Γ.Γ. τονίζει ότι οι δημιουργικές βιομηχανίες δημιουργούν εισόδημα μέσω του εμπορίου και των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν νέες ευκαιρίες, ιδίως για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Ακόμη, η δημιουργική εργασία προάγει τα θεμελιώδη δικαιώματα, όπως ο σεβασμός προς την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, την ισότητα και τη δημοκρατία, αξίες απαραίτητες για να συνυπάρχουν

---

<sup>1</sup> <https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-trends-international-trade-creative-industries>: *Creative Economy Outlook: Trends in international trade in creative industries*, UNCTAD/DITC/TED/2018/3 (14/1/2019). Επίσκεψη στις 29/6/21.

οι άνθρωποι ειρηνικά. Ο Γ.Γ. της UCTAD προσθέτει ότι χάρη στη σημαντική συμβολή της στην επίτευξη των στόχων της αειφόρου ανάπτυξης, η δημιουργική εργασία συνεχίζει να αποκτά διεθνή αναγνώριση και υποστήριξη. Είτε πρόκειται για τέχνη και χειροτεχνία, για βιβλία, ταινίες, πίνακες ζωγραφικής, φεστιβάλ, τραγούδια, σχέδιο (design), ψηφιακά κινούμενα σχέδια ή βιντεοπαιχνίδια, οι δημιουργικές βιομηχανίες είναι κάτι περισσότερο από τομείς που απλώς παρουσιάζουν καλές επιδόσεις και δυνατότητες οικονομικής ανάπτυξης. Αποτελούν εκφράσεις της ανθρώπινης φαντασίας που προωθούν σημαντικές κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες.

Σύμφωνα με στοιχεία του έτους 2014 (Αυδίκος, Μιχαηλίδου, Κλήμης, & Μιμής, 2016), στον τομέα των δημιουργικών βιομηχανιών απασχολούνταν συνολικά 110.688 εργαζόμενοι σε 46.370 επιχειρήσεις, με κύκλο εργασιών 5,3 δισ. € και προστιθέμενη αξία για την ελληνική οικονομία περίπου 2,1 δισ. €, συνεισφέροντας κατά 1,4% στο ΑΕΠ. Λαμβάνοντας υπόψη το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση (2,8%), τονίζεται ότι η συνεισφορά αυτού του τομέα στην εθνική οικονομία είναι αρκετά σημαντική.

Κατά την ίδια χρονική περίοδο, η Λαζαρέτου (2014) εστιάζει στα αντιληπτά οφέλη της έξυπνης οικονομίας, τονίζοντας ότι οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στην Ελλάδα φάνηκαν ιδιαίτερα ανθεκτικές στην συγκυρία της κρίσης χρέους και ύφεσης. Ως εκ τούτου, η συγγραφέας προτείνει τη μεταστροφή της τρέχουσας πολιτικής πολιτιστικής διαχείρισης από τη στατική (κληροδότηση) στη δυναμική προσέγγιση (παραγωγή νέων μορφών), για την επίτευξη της οποίας παρουσιάζονται έντεκα πρακτικές προτάσεις εργασίας που κρίνεται ότι θα συμβάλουν στη δημιουργία ενός νέου ενάρετου κύκλου πολιτισμού-δημιουργίας-οικονομίας.

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών στην Ελλάδα αναλύονται από τον Αυδίκο (2014). Αναδεικνύονται οι υφιστάμενες πολιτικές που ακολουθούνται για τη στήριξή τους, οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα την άνιση πολιτιστική ανάπτυξη μεταξύ της ελληνικής πρωτεύουσας και των πόλεων της περιφέρειας. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στις δημιουργικές βιομηχανίες της Αθήνας και στις γεωγραφικές συσπειρώσεις τους, καθώς και στο φαινόμενο του εξευγενισμού συγκεκριμένων περιοχών μέσω του πολιτισμού.

Στην 74η σύνοδο της Γενικής Συνέλευσης των Ηνωμένων Εθνών (Νοέμ. 2019), το 2021 ανακηρύχθηκε ως «Διεθνές Έτος Δημιουργικής Οικονομίας για

Βιώσιμη Ανάπτυξη»<sup>2</sup>. Η πρόταση αναγνωρίζει την ανάγκη να προωθηθεί η συνεχής και χωρίς αποκλεισμούς οικονομική ανάπτυξη, να προωθηθεί η καινοτομία και ο σεβασμός όλων των ανθρώπινων δικαιωμάτων, να δοθούν ευκαιρίες, οφέλη και ενδυνάμωση για όλους. Στην ίδια πρόταση τονίζεται ο κρίσιμος ρόλος που παίζει η δημιουργική οικονομία στην προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης, ιδιαίτερα στην μετά Covid-19 εποχή. Σημειώνεται επίσης ότι, καθώς η πανδημία απέκλεισε τη συμμετοχή σε παραδοσιακούς τομείς της ζωής, πολλοί άνθρωποι διάβασαν βιβλία, παρακολούθησαν σειρές και ταινίες, συνδέθηκαν με ψηφιακές συναυλίες ή πραγματοποίησαν αγορές της τελευταίας μόδας στο διαδίκτυο. Με τον τρόπο αυτό βοήθησαν στη διατήρηση της δημιουργικής οικονομίας.

Σύμφωνα με την Isabelle Durant, αναπληρώτρια Γενική Γραμματέα της UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development)<sup>3</sup>, οι δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο ως μοχλός για τον ψηφιακό μετασχηματισμό που συμβαίνει παγκοσμίως, πράγμα που έγινε ακόμη πιο αισθητό από τότε που η πανδημία Covid-19 ώθησε την ανθρωπότητα στη χρήση του διαδικτύου σε πρωτοφανή ποσοστά. Όπως τονίζεται, τώρα περισσότερο από ποτέ είναι απαραίτητη η δημιουργική σκέψη και η καινοτομία.

Στην ανάλυσή του για τη δημιουργική οικονομία και τις πολιτιστικές βιομηχανίες, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD) επικεντρώνεται στους ακόλουθους τρεις άξονες<sup>4</sup>:

[1]- Μεγιστοποίηση του αντίκτυπου του πολιτισμού και της πολιτιστικής κληρονομιάς στην τοπική ανάπτυξη: Μετά την παρακμή των παραδοσιακών μεταποιητικών βιομηχανιών, τα μουσεία και άλλοι χώροι/τόποι πολιτιστικής κληρονομιάς θεωρούνται όλο και περισσότερο ως κινητήρια δύναμη για την αναγέννηση της κοινότητας και, ως εκ τούτου, ως πηγή εσόδων και νέων θέσεων εργασίας. Η πολιτιστική κληρονομιά και μια ζωντανή δημιουργική οικονομία μπορούν να προσελκύσουν σε μια περιοχή δημιουργικούς επαγγελματίες και

---

<sup>2</sup> <https://culture360.asef.org/news-events/un-declares-2021-international-year-creative-economy-sustainable-development/> (Ανακήρυξη 2021 ως Διεθνούς Έτους Δημιουργικής Οικονομίας για Βιώσιμη Ανάπτυξη). Επίσκεψη στις 29/6/21.

<sup>3</sup> <https://unctad.org/news/creative-economy-have-its-year-sun-2021> (UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development). Επίσκεψη στις 29/6/21.

<sup>4</sup> <https://www.oecd.org/cfe/leed/culture-and-creative-sectors.htm> (OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development). Επίσκεψη στις 29/6/21.

επενδύσεις. Ταυτόχρονα, έχει γίνει εμφανής ο ρόλος του πολιτισμού στην προώθηση της καινοτομίας, καθώς και στη στήριξη της ευημερίας, της υγείας, της δια βίου μάθησης και της δημιουργίας κοινωνικού κεφαλαίου. Τομείς που προτείνονται για περαιτέρω ανάπτυξη:

[α]- Κατανόηση και αύξηση της πολιτιστικής συμμετοχής,

[β]- Διατομεακές και εταιρικές συνεργασίες.

[2]- Αύξηση και βελτίωση του δυναμικού απασχόλησης στις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες. Η δημιουργική οικονομία βασίζεται στο δημιουργικό ταλέντο ως κύρια πηγή αξίας. Η ζήτηση για ειδικευμένους δημιουργικούς εργαζόμενους είναι ισχυρή και εξελίσσεται ραγδαία, τόσο σε πολιτιστικούς όσο και σε δημιουργικούς τομείς, αλλά και σε άλλους τομείς της οικονομίας. Για να είναι η δημιουργία θέσεων εργασίας αποτελεσματική, οι πόλεις και οι περιφέρειες χρειάζονται να βασίσουν την πολιτική τους σε αξιόπιστα δεδομένα (reliable data), έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες των δημιουργικών εργοδοτών και των αυτοαπασχολούμενων δημιουργών. Τομείς που προτείνονται για περαιτέρω ανάπτυξη:

[α]- Κατανόηση των τάσεων και της γεωγραφίας του εργατικού δυναμικού της δημιουργικής οικονομίας,

[β]- Τοπικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση των αναγκών δεξιοτήτων της ΠΔΒ (Πολιτιστικής-Δημιουργικής Βιομηχανίας) και των αυτοαπασχολούμενων δημιουργών.

[3]- Δημόσια και ιδιωτική χρηματοδότηση για πολιτιστικούς και δημιουργικούς τομείς: Οι δραστηριότητες του πολιτισμού και του δημιουργικού τομέα χρηματοδοτούνται από διάφορες πηγές, από δημόσιους, ιδιωτικούς και μη κερδοσκοπικούς τομείς. Συνολικά, οι δαπάνες για «πολιτισμό, αναψυχή και θρησκεία» της τοπικής αυτοδιοίκησης αντιπροσωπεύουν περίπου το 60% των συνολικών δημοσίων δαπανών σε αυτόν τον τομέα στον ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης). Η δημόσια άμεση και έμμεση χρηματοδότηση συνδυάζεται συχνά με χρηματοδότηση που παρέχεται από μη κερδοσκοπικούς και επιχειρηματικούς οργανισμούς, καθώς και από μεμονωμένες δωρεές.

Όπως χαρακτηριστικά έχει διατυπωθεί, η πολιτιστική κληρονομιά αποτελεί έναν πόρο που δεν μπορεί να συγκριθεί με κανέναν άλλο και δεν μπορεί να αντικατασταθεί από κανέναν άλλον (Barney, 1991). Ο πολιτισμός αποδεικνύεται



πολύτιμο εργαλείο για την αστική ανάπλαση, ενώ ταυτόχρονα παράγει έμμεσες αξίες για αρκετούς άλλους οικονομικούς κλάδους. Για το λόγο αυτό, ο πολιτισμός και οι τέχνες έχουν αποκτήσει μια εξέχουσα θέση στη δημόσια πολιτική. Ως εκ τούτου, προτείνονται από την Anzani (2013) ως μέσα προώθησης του τουρισμού (π.χ. Bilbao), της δημιουργικής οικονομίας (π.χ. Σιγκαπούρη) και της αστικής ανάπλασης (π.χ. Gateshead, βλ. και: Bailey, Miles, & Stark, 2004).

## **2. Οι δημιουργικές πόλεις και η σημασία των πολιτιστικών υποδομών**

Η δημιουργική οικονομία κατά κανόνα αναπτύσσεται σε αστικά κέντρα και γενικά σε μεγάλες μητροπολιτικές περιοχές. Σήμερα, περισσότερο από το 50% του παγκόσμιου πληθυσμού ζει σε πόλεις, στις οποίες καταγράφεται έως και το 75% του συνόλου των οικονομικών δραστηριοτήτων. Η σύγχρονη πόλη αποτελεί ένα είδος «δημιουργικού πεδίου» στο οποίο κατ' εξοχήν ευνοείται η καλλιτεχνική δημιουργία και παραγωγή, η διάθεση των πολιτιστικών προϊόντων και η κατανάλωσή τους (Landry, 2008). Εκτός από βασικό στοιχείο της εθνικής ταυτότητας, ο πολιτισμός έχει αναδειχθεί σε καταλυτικό εκφραστή της τοπικής φυσιογνωμίας αλλά και αποτελεσματικό εργαλείο διεθνούς προβολής. Για τον λόγο αυτό, τα Ηνωμένα Έθνη (United Nations, 2013, σ. 33-38) έχουν τονίσει την καθοριστική σημασία της έννοιας της «τοπικότητας» στην ανάπτυξη δημιουργικών οικονομιών που φιλοδοξούν να είναι βιώσιμες και χωρίς αποκλεισμούς.

Από τις τελευταίες δεκαετίες του 20ού αιώνα έως και σήμερα, πολλές σύγχρονες πόλεις έχουν πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στις δημιουργικές βιομηχανίες και τις πολιτιστικές τους υποδομές (van Aalst, & Boogaarts, 2002). Ο πολιτισμός έχει χρησιμοποιηθεί ως μέσο αστικής ανάπλασης (Evans, & Shaw, 2004; M. Miles, 2005), οικονομικής ανάπτυξης (Florida, 2002; Myerscough, 1988; Scott, 2000, 2004) και, ενίοτε, κοινωνικής ένταξης (Belfiore, 2002; Merli, 2002). Όμως, οι οικονομικές στρατηγικές και παρεμβάσεις συνήθως επικεντρώνονται στις συγκεκριμένες υποδομές που πρέπει να έχει μια πόλη προκειμένου να γίνει δημιουργική. Όπως δεικτικά αναφέρει ο Oakley (2004, σ. 68): «καμία περιοχή, ανεξάρτητα από τη βιομηχανική υποδομή της, το ανθρώπινο δυναμικό, την κλίμακα ή την ιστορία της δεν έχει γλυτώσει από την ανάγκη να αποκτήσει ένα 'δημιουργικό κέντρο' ή μια 'πολιτιστική συνοικία'». Τέτοιου είδους παρεμβάσεις προτείνονται ως

μια πετυχημένη συνταγή που θεωρείται ότι μπορεί να εφαρμόζεται αδιακρίτως σε όλες τις ποικίλες και διαφορετικές μεταξύ τους περιπτώσεις, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης και του κάθε τόπου. Έτσι, στην προσπάθεια για ανάπτυξη «δημιουργικών πόλεων» οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής συχνά υιοθετούν τυποποιημένες μορφές πολιτιστικής ανάπτυξης. Σε αυτές περιλαμβάνεται μια σχεδόν προκαθορισμένη λίστα επιλογών, όπως για παράδειγμα μια νέα αίθουσα τέχνης ή ένα νέο πολιτιστικό κέντρο, ένα φεστιβάλ «έθνικ», κάποιου είδους δημόσια τέχνη ή, πολύ συχνά, η ανάπλαση (gentrification) μιας υποβαθμισμένης περιοχής στο παλιό κέντρο της πόλης ή σε μια πρώην βιομηχανική γειτονιά της.

Η πολιτιστική δυναμική των πόλεων έχει εξεταστεί στις επιστημονικές μελέτες από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Κάποιες έχουν εξετάσει κυρίως την πολιτιστική παραγωγή (Clifton, 2008; Grabher, 2001; Pratt, 1997), ενώ άλλες έχουν επικεντρωθεί στην πολιτιστική «εικόνα» (García, 2005) και την πολιτιστική κατανάλωση (Jones, & Wilks-Heeg, 2004; Molotch, 1996). Συχνά, όταν επιχειρείται ανάλυση των συστημάτων παραγωγής στις δημιουργικές βιομηχανίες, παραβλέπονται οι αρχές που διέπουν την πολιτιστική κατανάλωση στην πόλη. Από την άλλη, όταν μελετάται η πολιτιστική κατανάλωση, συχνά αγνοείται το σύστημα της εκάστοτε τοπικής πολιτιστικής παραγωγής. Κατά συνέπεια, παρατηρείται πως το πλέγμα αλληλεπιδράσεων ανάμεσα σε αυτές τις δύο κύριες συνιστώσες συχνά δεν λαμβάνεται υπόψη (Charpain, & Comunian, 2009; Hall, 2000, 2004; Pratt, 2008). Ως εκ τούτου, παράλληλα με την επιδίωξη επενδύσεων που συχνά οι πόλεις επιδιώκουν να κάνουν σε εμβληματικά έργα ανάπλασης, κρίνεται επίσης απαραίτητη η μελέτη των πολιτιστικών υποδομών, των δικτύων και των φορέων, καθώς και η κατανόηση του καθοριστικού ρόλου που μπορούν να παίξουν στην πολιτιστική ανάπτυξη μιας πόλης.

Η ανάπτυξη των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών είναι χρήσιμο να λαμβάνει υπόψη τη δημογραφική ανάπτυξη της περιοχής και να εντάσσεται στο πλαίσιο ενός ευρύτερου και μακροπρόθεσμου πολεοδομικού σχεδιασμού. Η συνθήκη αυτή γίνεται ακόμη πιο επιτακτική, καθώς οι σύγχρονες μεγαλουπόλεις εξελίσσονται όλο και περισσότερο σε αστικά κέντρα πολυτέλειας, τουρισμού (Judd, 1999; Maitland, 2006), ψυχαγωγίας και κατανάλωσης (Clark, Lloyd, Wong, & Jain, 2002; Sassen, 2001). Μεταξύ άλλων παραδειγμάτων, χαρακτηριστική είναι η επιλογή της τοποθεσίας κατασκευής κάθε μουσείου στη Νέα Υόρκη την τελευταία εκατονταετία

(Kondo, 2013). Αντίστοιχα σημαντικός υπήρξε ο ρόλος της επιλογής της τοποθεσίας των μουσείων και των μνημείων στην εξέλιξη της φυσιογνωμίας του Παρισιού από τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα έως τις μέρες μας, προκειμένου να εξελιχθεί σε μια σύγχρονη και σημαντική πρωτεύουσα. Στο πλαίσιο ενός μελετημένου και μακροπρόθεσμου πολεοδομικού και πολιτικού σχεδιασμού, οι δύο όχθες του Σηκουάνα έχουν αναδειχθεί σε έναν άξονα πολιτισμού, όπου πλάι σε παλαιότερα μνημεία και μουσεία (όπως το Λούβρο, η Παναγία των Παρισίων, ο Πύργος του Άιφελ, κ.λπ.) διαμορφώθηκαν νέες πολιτιστικές χρήσεις σε ιστορικά κτήρια (όπως το Μουσείο Orsay στον παλιό σιδηροδρομικό σταθμό, η Orangerie και το Grand Palais, μεταξύ άλλων), ενώ μέχρι και τις πρόσφατες δεκαετίες συνεχίζεται η ανέγερση σύγχρονων κτηρίων πολιτισμού (όπως το πολυδύναμο κέντρο G. Pompidou, το Institut du Monde Arabe, η νέα Εθνική Βιβλιοθήκη, το μουσείο εθνομολογίας στο Quai Branly, κ.ά.), που καθορίζουν και ανανεώνουν το αστικό τοπίο (Mosquera-Perez, Mosquera-Adell, & Navarro-dePablos, 2019).

Όπως είναι φυσικό, σε διεθνές επίπεδο, ολοένα και περισσότερο γίνεται αντιληπτή η συνεισφορά της πολιτιστικής βιομηχανίας στην ανάπτυξη των πόλεων, οι οποίες την θεωρούν πλέον νευραλγική παράμετρο στο πλαίσιο της στρατηγικής τους και του σχεδιαζόμενου City branding, ακόμη περισσότερο μετά την εμφάνιση του Covid-19. Για παράδειγμα, από το πρώτο ξέσπασμα της πανδημίας, το World Cities Culture Forum<sup>5</sup> (στο οποίο δεν συμμετέχει η Αθήνα ή άλλη ελληνική πόλη) καταγράφει τα προβλήματα και τις συνέπειές τους, τα αντανάκλαστα των πόλεων και τους τρόπους αντιμετώπισης που εφάρμοσαν για την ενίσχυση του πολιτιστικού τομέα, αναδεικνύοντας τις σημαντικές έννοιες των νέων συνεργασιών και δικτυώσεων μεταξύ πόλεων και οργανισμών για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των προτεινόμενων στόχων.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ασχολείται συστηματικά με τη μελέτη της πολιτιστικής δυναμικής που επιδεικνύουν διάφορες πόλεις της αρμοδιότητάς της, μέσω του Cultural and Creative Cities Monitor<sup>6</sup>. Οι πόλεις αξιολογούνται με βάση προκαθορισμένες παραμέτρους, όπως οι πολιτιστικές υποδομές, η συμμετοχή στις πολιτιστικές δραστηριότητες, η δημιουργική οικονομία,

---

<sup>5</sup> <http://www.worldcitiescultureforum.com/> (World Cities Culture Forum). Επίσκεψη στις 3/7/2021.

<sup>6</sup> <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor> (European Commission, Cultural and Creative Cities Monitor). Επίσκεψη στις 3/7/2021.

ο εκσυγχρονισμός και η καινοτομία, το ανθρώπινο δυναμικό και η εκπαίδευση, η ανεκτικότητα και η εμπιστοσύνη, η ποιότητα της διακυβέρνησης, η προστασία του περιβάλλοντος, κ.ά.<sup>7</sup> Από την Ελλάδα αξιολογούνται προς το παρόν τέσσερις πόλεις (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Καλαμάτα, Πάτρα), οι επιδόσεις των οποίων όμως δεν είναι αρκετά ικανοποιητικές ώστε να διεκδικήσουν υψηλές θέσεις στην κατάταξη της κάθε κατηγορίας.

### **3. Τα μουσεία και ο ρόλος τους στη δημιουργική οικονομία**

Σύμφωνα με τον ευρύτερα αναγνωρισμένο επαγγελματικό ορισμό που δόθηκε από το ICOM το 2007, τα μουσεία είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που θέτουν τη λειτουργία τους στην υπηρεσία της κοινωνίας και την ανάπτυξή της για σκοπούς εκπαίδευσης, μελέτης και ψυχαγωγίας (Desvallées, & Mairesse, 2014, σ. 89-94). Καθώς τα μουσεία υπάρχουν όχι μόνο «σχετικά με κάτι» αλλά επίσης «για κάποιον» (Weil, 1999), και καθώς αποτελούν χώρους ευρύτερης μάθησης και όχι απλώς χώρους διατήρησης-συντήρησης-παρουσίασης έργων, θα πρέπει να απευθύνονται σε πολλά διαφορετικά είδη κοινού, να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους και τις ανάγκες τους για πληροφόρηση, κατανόηση και εμπειρία (Castle, 2002; Doering, 1999; Fyfe, 2006).

Οι επισκέπτες των μουσείων γίνονται όλο και περισσότερο ενεργοί και ποικίλοι, συνειδητοποιημένοι και εκλεκτικοί (Macdonald, 1993; McLean, 2005). Χάρη στο επίπεδο εκπαίδευσής τους, το οποίο τείνει να βελτιώνεται, οι επισκέπτες έχουν πολύ μεγαλύτερη εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και τα πολυμέσα, καθώς και με τις έννοιες της συμμετοχής, της διάδρασης και της αλληλεπίδρασης. Κατά συνέπεια, τα μουσεία δεν μπορούν πλέον να απευθύνονται αποκλειστικά σε συγκεκριμένες και ιεραρχημένες κατηγορίες επισκεπτών (Hirsch, 1977), αλλά καλούνται να μεριμνήσουν για νέα σημαντικά ζητήματα, όπως για παράδειγμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες, η προσωποποιημένη προώθηση (one-to-one marketing) και η διά βίου μάθηση (Alcaraz, Hume, & Sullivan Mort, 2009). Η λειτουργία ενός

---

<sup>7</sup> <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/performance-map> (European Commission, Cultural and Creative Cities Monitor, Performance Map). Επίσκεψη στις 3/7/2021.

μουσείου δεν περιορίζεται στην παροχή φυσικής ή/και ψηφιακής προσβασιμότητας των επισκεπτών στον πολιτιστικό πλούτο –δηλαδή απλώς στη συντήρηση και προβολή των συλλογών του–, αλλά τείνει πλέον να αποτελεί μια κατά πολύ ευρύτερη και πολύπλευρη εμπειρία, η οποία εγγράφεται στο εκάστοτε ιστορικό και γεωγραφικό πλαίσιο (Kotler, 1998).

Από τη δεκαετία του 1970 και εξής, χάρη στη βελτίωση του βιοτικού και μορφωτικού επιπέδου και την ανάδυση μιας «νέας μεσαίας τάξης», ο πολιτιστικός τουρισμός έχει γνωρίσει σημαντική και ταχεία ανάπτυξη. Επιχειρώντας να αναλύσει τους διάφορους ορισμούς, ο Hughes (1996) συνοψίζει τις προηγούμενες μελέτες και καταλήγει ότι ο «πολιτιστικός τουρισμός» [cultural tourism] περιλαμβάνει επισκέψεις σε ιστορικά κτήρια και μνημεία, μουσεία, αίθουσες τέχνης, κ.λπ., καθώς επίσης την παρακολούθηση εκθέσεων σύγχρονης ζωγραφικής ή γλυπτικής ή και παραστατικών τεχνών. Η πρώτη περίπτωση είναι επίσης γνωστή και ως «ιστορικός τουρισμός» [historical tourism] ή «τουρισμός πολιτιστικής κληρονομιάς» [heritage tourism], με τον όρο heritage tourism να έχει επίσης χρησιμοποιηθεί για να συμπεριλάβει επιπλέον τα αξιοθέατα της φυσικής ιστορίας και τις παραστατικές τέχνες. Η δεύτερη περίπτωση πολιτιστικού τουρισμού μπορεί να χαρακτηριστεί ως «καλλιτεχνικός τουρισμός» [arts tourism], αν και αυτός ο όρος έχει επίσης χρησιμοποιηθεί για να συμπεριλάβει επισκέψεις σε μουσεία και γκαλερί τέχνης. Επιπλέον, ο σκοπός των «πολιτιστικών» τουριστών [“cultural” tourists] μπορεί να είναι η εμπειρία του «πολιτισμού», με την έννοια ενός ιδιαίτερου τρόπου ζωής. Πτυχές αυτής της τάσης έχουν περιγραφεί ως «εθνολογικός τουρισμός» [ethnic tourism]. Ως εκ τούτου, κατά το μεγαλύτερο τμήμα του ο τουρισμός είναι «πολιτιστικός», καθώς συνήθως συμπεριλαμβάνει κάποιο βαθμό έκθεσης σε όψεις άλλων πολιτισμών (Hughes, 1996, σ. 707).

Όσον αφορά στην εξέλιξη των μουσείων και την προσαρμογή τους στα σύγχρονα δεδομένα, έχουν προταθεί ορισμένες «καλές πρακτικές» οι οποίες θεωρούνται ότι μπορούν να συμβάλλουν στη διαδικασία αυτή (Negri, 2013, σ. 24-25):

- Τα μουσεία θα πρέπει να αποδεικνύουν συνεχώς τη συνάφειά τους με την κοινωνία οργανώνοντας περισσότερες μουσειακές δράσεις με κοινωνικό νόημα και δημόσια αξία.
- Τα μουσεία θα πρέπει να αποδεικνύουν την υιοθέτηση περιβαλλοντικής συνείδησης με τη δημιουργία λιγότερο ενεργοβόρων μουσειακών υποδομών.

- Τα μουσεία θα πρέπει να αναστοχάζονται με ευελιξία και διορατικότητα τη θεσμική τους υπόσταση:

- α) επιχειρώντας αποτελεσματικότερη χρήση των μουσειακών τους συλλογών μέσω διεύρυνσης της κινητικότητάς τους,

- β) ενθαρρύνοντας συλλογικές αποφάσεις στη διοίκηση,

- γ) υπολογίζοντας τη σημασία της καλής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων,

- δ) επιδιώκοντας δικτυώσεις και συνεργασίες με άλλα μουσεία με στόχο την οργάνωση κοινών δράσεων και τη χρήση κοινών υποδομών.

- Τα μουσεία θα πρέπει να προβληματίζονται σε σχέση με την αναγκαιότητα για ποιοτικό έλεγχο του έργου τους:

- α) αναθεωρώντας κατά διαστήματα το πλαίσιο πιστοποίησής τους,

- β) στοχεύοντας σε ποιοτικές αλλά και βιώσιμες υποδομές,

- γ) επικαιροποιώντας τις εξαγγελίες για την αποστολή τους με αναφορές στο ζήτημα της βιωσιμότητας ή ακόμη και

- δ) συντάσσοντας ξεχωριστές δηλώσεις περί βιωσιμότητας [sustainability statements], όπως έχουν ήδη αρχίσει να κάνουν κάποια μουσεία.

Ως προς την οικονομική διάσταση της λειτουργίας πολιτιστικών φορέων και μουσείων, η μελέτη των Γκαντζιά και Κορρέ (2011, σ. 21) επισημαίνει ότι οι βασικοί παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη της παραγωγής στις πολιτισμικές μονάδες είναι η διαμόρφωση του οικονομικού προγραμματισμού τους και η σχεδίαση της παραγωγικής τους διαδικασίας, ώστε να επιτευχθεί το υψηλότερο δυνατό επίπεδο παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Προκειμένου ο πολιτιστικός οργανισμός να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του, οφείλει να εντοπίζει τις κύριες και εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης που χρειάζεται καθώς και τον τρόπο που θα τις διεκδικήσει.

Η οικονομική διάσταση του πολιτιστικού τομέα είναι πολύ σημαντική, καθώς ένα σημαντικό μέρος του τουρισμού είναι πολιτιστικής φύσης (Pagel, & Verheyen, 2021, σ. 37-38). Στη συζήτηση μεταξύ της Julia Pagel (Γ. Γ. του NEMO – Network of European Museum Organisations) και της Sabine Verheyen (Προέδρου της Πολιτιστικής Επιτροπής του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου) τονίζεται ότι ο πολιτισμός δεν δημιουργεί μόνο άμεσες θέσεις απασχόλησης, αλλά συμβάλλει επίσης σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας στις σχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες, καθώς το 4,2% του ΑΕΠ της Ευρώπης προέρχεται από τον πολιτιστικό και δημιουργικό τομέα. Επομένως, η επένδυση στον πολιτισμό πρέπει να συνεχίζεται



απρόσκοπτα ώστε να παραμένει ελκυστικός για τους μελλοντικούς χρήστες/καταναλωτές. Η Verheyen αναφέρεται ειδικότερα στην πανδημία Covid-19, κατά τη διάρκεια της οποίας απαιτούνται άμεσα έξυπνες επενδύσεις στα μουσεία. Θεωρεί ότι δεν πρόκειται μόνο για την άμεση βοήθεια ώστε τα μουσεία να ανοίξουν ξανά τις πόρτες τους, αλλά κυρίως για επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές και ανάπτυξη ικανοτήτων. Οι λόγοι είναι απλοί: Οι διαδικτυακές εκθέσεις ανοίγουν την όρεξη για τη φυσική εμπειρία στα μουσεία, τις συναυλίες κ.λπ. Ο πολιτισμός τροφοδοτεί τον τουρισμό και ο τουρισμός τροφοδοτεί την οικονομία. Στην προσπάθεια για ανάπτυξη, ο πολιτισμός δεν είναι ένας παράπλευρος παράγοντας, αλλά μια κύρια και νευραλγική συνιστώσα.

Στη σύγχρονη έρευνα θεωρείται σημαντική η εξέταση των μουσείων μέσα από το πρίσμα της οικονομικής τους συμβολής στις τοπικές κοινωνίες όπου λειτουργούν (Φωτοπούλου, 2017). Είναι άλλωστε ευρέως αποδεκτό ότι η διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη κάθε τόπου με τρόπο δημιουργικό. Η Δημιουργική Οικονομία στοχεύει στη σύνδεση αμιγώς πολιτιστικών αγαθών με αγαθά μιας ευρύτερης παραγωγικής διαδικασίας. Πρόκειται για μια διαρκώς αυξανόμενη διεθνή τάση να συνδέεται η πολιτιστική κληρονομιά (και γενικότερα ο πολιτισμός) με την πραγματική οικονομία (δηλαδή με τον τουρισμό, τα ΜΜΕ, κλπ). Αυτός ο συσχετισμός πραγματοποιείται μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας, χάρη στην οποία μπορούν να συνδέονται οι τομείς του πολιτισμού και της δημιουργίας με τους κλασσικούς παραγωγικούς τομείς. Για παράδειγμα, η διαχείριση και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς από ένα μουσείο, οι ευρύτερες δράσεις που αυτό προγραμματίζει και ο τρόπος παρουσίας του στο διαδίκτυο και στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης, συνδέονται και μπορούν να έχουν άμεσο αντίκτυπο στον κλάδο του τουρισμού, κάτι που κατ' επέκταση μπορεί να δώσει ώθηση στην αστική ανάπτυξη και τελικώς να συμβάλλει στην ανάπτυξη της τοπικής ή και της κρατικής οικονομίας, αποτελώντας έτσι ένα σχηματικό παράδειγμα «ολοκληρωμένης αναπτυξιακής προοπτικής».

Ενδεικτική είναι η μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών με στόχο την αποτίμηση των κοινωνικο-οικονομικών επιδράσεων από τη λειτουργία των Μουσείων του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς (ΠΙΟΠ) στην προσέλκυση επισκεπτών και στην τουριστική δαπάνη στην περιοχή των Μουσείων (ΙΟΒΕ, 2017). Η μελέτη εξετάζει την οικονομία των Δήμων όπου λειτουργούν τα Μουσεία του Δικτύου ΠΙΟΠ και καταλήγει ότι οι επιδράσεις από

αυτή τη λειτουργία είναι καταλυτικές καθώς, στο πέρασμα των ετών, σημειώνεται σημαντική αύξηση των επισκεπτών και των εσόδων των Μουσείων. Κατά συνέπεια, σημειώνεται ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και των επιχειρήσεων χάρη στη δικτύωση των μουσείων, τα οποία επομένως αναδεικνύονται σε κινητήρια δύναμη για την τουριστική ανάπτυξη.

#### **4. Συνεργασία και δικτύωση μουσείων & πολιτιστικών οργανισμών**

Σύμφωνα με την επιστήμη της Βιολογίας, η έννοια του «δικτύου» περιγράφει τη δυναμική σχέση ανάμεσα σε διαφορετικά στοιχεία και τους τρόπους που αυτά επικοινωνούν μεταξύ τους.

Στις κοινωνικές επιστήμες, ο όρος «δίκτυο» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά τις δεκαετίες 1940-50, ενώ επεκτάθηκε στην πολιτική επιστήμη τη δεκαετία του 1970 με κυρίαρχη την ιδέα ότι οι πολιτικές αποφάσεις διαμορφώνονται από δίκτυα συνεργασιών και τυπικών ή άτυπων σχέσεων μεταξύ οργανώσεων, παραγόντων και κοινωνικο-πολιτικών δομών (Καρβούνης, 2016).

Στο τομέα του πολιτισμού στο διεθνές περιβάλλον, τα δίκτυα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της πολιτιστικής πολυμορφίας. Η έννοια της «δικτύωσης των πολιτισμών» αφορά τρία επίπεδα: τον πολιτισμό, την επικοινωνία και τις νέες τεχνολογίες. Μέσω της οργάνωσης σε δίκτυα, οι νέες τεχνολογίες τροποποιούν τους τρόπους επικοινωνίας και μετάδοσης/διάχυσης του πολιτιστικού περιεχομένου, συμβάλλοντας έτσι στην πολιτιστική ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα – τοπικό, περιφερειακό, διαπεριφερειακό και παγκόσμιο. Μέσω των δικτύων προωθούνται νέες μορφές ανταλλαγής πολιτιστικών εμπειριών, πολιτιστικής συμμετοχής και διαπολιτισμικού διαλόγου, μέσα από διαδικασίες συνεργασίας και διαλόγου, δημοκρατικής και αμερόληπτης προσέγγισης του πολιτισμού. Τα πολιτιστικά δίκτυα προωθούν τη διακρατική κινητικότητα των καλλιτεχνών καθώς και τη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες αγορές διεθνώς.

Τα πολιτιστικά δίκτυα βασίζονται ως προς την οργάνωση και λειτουργία τους στην ύπαρξη ανοιχτών δομών και κατά συνέπεια εισάγουν νέες ιδέες, μορφές και μεθόδους εργασίας στον τομέα των διεθνών πολιτιστικών σχέσεων. Για το λόγο αυτό, η Παγκόσμια Έκθεση της UNESCO για την Πολιτιστική Ποικιλομορφία και τον



Διαπολιτισμικό Διάλογο υπογραμμίζει τη σημασία των πολιτιστικών δικτύων στην υπέρβαση των παραδοσιακά προκαθορισμένων ταυτοτήτων και στην προώθηση της πολιτιστικής πολυφωνίας (UNESCO, 2009). Στην ουσία, ο κόσμος στην παγκοσμιοποιημένη του μορφή μπορεί να εκληφθεί ως ένα δίκτυο διαφορετικών πολιτισμών που εκφράζουν συνεχώς την αναγκαιότητα διαδραστικών σχέσεων για την ύπαρξή τους και για την ανάπτυξη νέων δημιουργικών αξιών και πρακτικών. Τα πολιτιστικά δίκτυα καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, από την ανταλλαγή πληροφοριών, την εκπαίδευση, τη διαχείριση [management] και την κινητικότητα των καλλιτεχνών, έως την έρευνα και τα κοινά έργα (projects), συμπεριλαμβάνοντας τομείς όπως μουσεία, μουσική, θέατρο, εκδόσεις, βιβλιοθήκες, πολιτιστική κληρονομιά, σχεδιασμό (design), κ.λπ. (Intercultural dialogue, 2008; Matarasso, 2010).

Η ιδιαίτερη σημασία των δικτύων στην παγκόσμια οικονομική δυναμική αναγνωρίστηκε ήδη από την τελευταία δεκαετία του 20ού και την πρώτη δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα (Coe, Hess, Yeung, Dickens, & Henderson, 2004). Με ανάλογο τρόπο, στην αστική οικονομία τα δίκτυα φαίνεται να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη βιώσιμων δημιουργικών βιομηχανιών. Τα δίκτυα προσφέρουν δυνατότητες πολύτιμης υποστήριξης στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, καθώς διευκολύνουν την πρόσβαση σε υπηρεσίες υποστήριξης, πληροφοριών και γνώσεων (Fuller-Love, 2009). Πολλοί ερευνητές έχουν μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο τα δημιουργικά προϊόντα (Scott, 2004; Sunley, Pinch, Reimer, & Macmillan, 2008) και τα δημιουργικά συστήματα παραγωγής (Pratt, 1997) έχουν την τάση να συγκεντρώνονται και να αναπτύσσονται σε συγκεκριμένο γεωγραφικό πλαίσιο. Η σημασία που έχει η τοποθεσία (Drake, 2003) αναδεικνύεται ακόμη περισσότερο σε σχέση με έννοιες όπως δημιουργικές πόλεις (Chapain, & Comunian, 2009) και δημιουργικές χωρικές συσπειρώσεις [clusters] (Pratt, 2004, Turok, 2003). Επίσης, έχει τονιστεί η αλληλεπίδραση μεταξύ αρχιτεκτονικής, πολεοδομίας και τουρισμού, η οποία μεγιστοποιεί τον αντίκτυπο των μουσείων, των πολιτιστικών υποδομών εν γένει και των δημόσιων χώρων μεταξύ τους, ως μια ολοκληρωμένη εμπειρία του επισκέπτη (Nikolić, 2012).

Σύμφωνα με την «Έκθεση για τη Δημιουργική Οικονομία» που δημοσιεύτηκε από τα Ηνωμένα Έθνη το 2013, η χωρική συσπείρωση [cluster] δραστηριοτήτων αποτελεί μια τοπική συγκέντρωση επιχειρήσεων ή ιδρυμάτων που παράγουν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία (United Nations, 2013, σ. 29-30). Το

φαινόμενο των χωρικών/γεωγραφικών συσπειρώσεων [clustering] οργανισμών και εταιρειών των δημιουργικών βιομηχανιών ανταποκρίνεται στην εξυπηρέτηση ποικίλων αναγκών. Η χωρική εγγύτητα προσφέρει στις βιομηχανίες ή τους οργανισμούς τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν το φυσικό πλεονέκτημά τους έτσι ώστε να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας αλλά και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος. Η χωρική συσπείρωση των εταιρειών και οργανισμών ενισχύει τον ανταγωνισμό, προωθεί την καινοτομία, αυξάνει τις ευκαιρίες για ανταλλαγή και κοινή χρήση πληροφοριών και υποδομών, διευκολύνει την πρόσβαση σε πηγές εξειδικευμένης γνώσης και σε αγορές εργασίας, με συνολικό όφελος τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και παράλληλη μείωση του κόστους. Επίσης, αυξάνεται συνολικά η ζήτηση για συγκεκριμένες εισροές [*aggregate demand for particular inputs*], ενώ η πρόσβαση στην αλυσίδα ανεφοδιασμού γίνεται πιο εύκολη και κατά συνέπεια μειώνεται το κόστος των συναλλαγών. Τέλος, διευκολύνονται οι διαδικασίες αντιστοίχισης [matching] ανάμεσα, για παράδειγμα, σε θέσεις εργασίας και εργαζόμενους.

Ωστόσο, παρατηρείται συχνά ότι τα οφέλη της χωρικής συσπείρωσης δεν προκύπτουν απλώς χάρη στη γειτνίαση των οργανισμών στην ίδια περιοχή, αλλά έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να αναπτυχθούν πιο έντονα και πετυχημένα μέσα από τη δημιουργία δικτύων συνεργασίας. Αυτό το σχετικά πρόσφατο ενδιαφέρον που αναπτύχθηκε για τις έννοιες της συνεργασίας και της δικτύωσης (όσον αφορά τον τόπο και τον χρόνο) αποτελεί πλέον σημαντικό εργαλείο για την καλύτερη κατανόηση της οικονομικής γεωγραφίας (Sunley, 2008). Επίσης, στη μελέτη των αστικών πολιτιστικών υποδομών σημαντικό ρόλο παίζει και η έννοια της «πολιτιστικής γειτονιάς» [cultural quarter], όπου οι σχέσεις που δημιουργούνται λόγω χωρικής εγγύτητας είναι εξίσου σημαντικές με τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο ίδιο χωρικό πλαίσιο (Brown, O'Connor, & Cohen, 2000).

Η οργάνωση και λειτουργία πολιτιστικών περιοχών και η συσπείρωση μουσείων προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα. Καταρχάς, προσφέρεται η δυνατότητα χρήσης κοινόχρηστων υποδομών, όπως οι χώροι στάθμευσης, οι δημόσιες συγκοινωνίες και η οδική πρόσβαση. Δεύτερον, ένα σύμπλεγμα επωφελείται από μεγαλύτερη προβολή και έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να ανταποκριθεί στην ποικιλομορφία και τη στιγμιαία φύση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι περνούν πλέον τον ελεύθερο χρόνο τους (van Aalst, & Boogaarts, 2002). Η φυσική γειτνίαση

με πολλές εγκαταστάσεις παρέχει στους επισκέπτες την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε πολλές δραστηριότητες σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, το πολυλειτουργικό σύμπλεγμα παρουσιάζει συχνά το πλεονέκτημα ότι μια συγκεκριμένη περιοχή μπορεί να είναι επισκέψιμη τόσο την ημέρα όσο και τη νύχτα (Hannigan, 1998).

Όσον αφορά την οικονομική διάσταση και το ευρύτερο όφελος από τη δικτύωση, αξίζει να ληφθούν υπόψη οι έννοιες του εθισμού και του αυξανόμενου οριακού οφέλους [marginal utility] στην πολιτιστική κατανάλωση (Stigler, & Becker, 1977). Από άποψη μάρκετινγκ, επισημαίνεται ότι η θετική εντύπωση που αφήνει ένα μουσείο στον επισκέπτη δεν επιδρά αρνητικά στα υπόλοιπα πολιτιστικά ιδρύματα. Τουναντίον, πιθανότατα έχει σαν αποτέλεσμα την επίσκεψη και σε άλλα μουσεία επίσης.

Σύμφωνα με τον Καραχάλη (2011), για τον σχεδιασμό μιας πολιτιστικής περιοχής προτείνεται να ακολουθούνται τα ακόλουθα βήματα:

- 1)-Καθορισμός οράματος και σκοπών,
- 2)-Μελέτη σκοπιμότητας και βιωσιμότητας πολιτιστικής περιοχής,
- 3)-Καθορισμός στρατηγικής με χρονικές φάσεις και τρόπους χρηματοδότησης,
- 4)-Ορισμός διοικητικού σχήματος και διαδικασιών συμμετοχής,
- 5)-Μελέτη προβολής και μάρκετινγκ,
- 6)-Ενθάρρυνση συμμετοχικών διαδικασιών και πρόβλεψη για επίλυση συγκρούσεων.

## **5. Μελέτη σκοπιμότητας**

Η συνεργασία και δικτύωση των μουσειακών οργανισμών απαντάται ως εφαρμοσμένη πρακτική σε ευρεία κλίμακα τις τελευταίες δεκαετίες. Παραδείγματα επιτυχημένης δικτύωσης μπορούν να εντοπιστούν σε όλον τον κόσμο, σε διεθνές ή ευρωπαϊκό επίπεδο, σε εθνική κλίμακα ή μέσω διακρατικών συνεργασιών, αλλά και σε τοπικό επίπεδο, για παράδειγμα στο πλαίσιο μιας πόλης ή μιας συγκεκριμένης περιοχής ή γειτονιάς, όπως είναι και το παράδειγμα του πολιτιστικού άξονα της Β. Σοφίας που εξετάζεται στην εργασία αυτή. Η διαρκής αύξηση των περιπτώσεων δικτύωσης μουσείων σε παγκόσμιο επίπεδο καταδεικνύει τη δυναμική του

εγχειρήματος και σε συνδυασμό με την πετυχημένη πορεία αρκετών από αυτά, δημιουργούνται θετικές προσδοκίες για την περίπτωση του άξονα της Β. Σοφίας.

### 5.1. Διεθνές περιβάλλον

Σε παγκόσμιο επίπεδο, ήδη από 1946 έχει συσταθεί το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM - International Council of Museums) με έδρα το Παρίσι<sup>8</sup>. Αποτελεί έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό που προωθεί και υποστηρίζει το έργο των μουσείων και των εργαζομένων τους σε διεθνή κλίμακα, με κεντρικό σύνθημα το “Museums have no borders, they have a network”. Από το 1983 λειτουργεί το Ελληνικό Τμήμα του ICOM, που σήμερα αριθμεί περίπου 500 μέλη<sup>9</sup>.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το Δίκτυο Οργανισμών Ευρωπαϊκών Μουσείων (NEMO – Network of European Museum Organisations) συστάθηκε το 1992 και πλέον εκπροσωπεί περισσότερα από 30.000 μουσεία σε 40 χώρες σε όλη την Ευρώπη. Μεταξύ των κύριων στόχων συγκαταλέγεται η προώθηση της ανάπτυξης των μουσείων, της δικτύωσης και της συνεργασίας μεταξύ τους.

Παράδειγμα διακρατικής συνεργασίας αποτελεί η Γαλλο-Αμερικανική Ανταλλαγή Μουσείων (FRAME - FRench American Museum Exchange), που έχει ως στόχο τις πολιτιστικές ανταλλαγές και συνεργασίες μεταξύ 32 σημαντικών μουσείων στη Γαλλία και τη Βόρεια Αμερική<sup>10</sup>.

Σε εθνικό επίπεδο, μεταξύ πολυάριθμων παραδειγμάτων μπορεί να αναφερθεί η Ένωση Φινλανδικών Μουσείων (Finnish Museum Association), που εκπροσωπεί 418 μουσεία της χώρας<sup>11</sup>. Στην Τσεχία, η Ένωση μουσείων και γκαλερί (AMG) ιδρύθηκε το 1990 και σήμερα αριθμεί 301 μέλη<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://icom.museum/en/> (ICOM - International Council of Museums). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<sup>9</sup> <http://icom-greece.mini.icom.museum/> (ICOM – Ελληνικό Τμήμα). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<sup>10</sup> <https://framemuseums.org/> (FRAME - FRench American Museum Exchange). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<sup>11</sup> <https://www.museoliitto.fi/en.php?k=9064> (Ένωση Φινλανδικών Μουσείων). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<sup>12</sup> <https://www.cz-museums.cz/web/amg/czech-association-of-museums-and-galleries> (AMG - Ένωση μουσείων και γκαλερί της Τσεχίας). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

Σε τοπικό επίπεδο, στην προσπάθειά των αστικών κέντρων να προσεκλύσουν περισσότερους επισκέπτες και τουρίστες και κατά συνέπεια να τονωθεί η οικονομία τους, όλο και περισσότερες πόλεις επενδύουν αυξητικά στις μουσειακές υποδομές και στην ανάπτυξη χωρικών συσπειρώσεων μουσείων, γνωστών ως museum clusters. Τα ίδια τα μουσεία εξελίσσονται από οργανισμούς και κτήρια που κατά παράδοση στόχευαν στη διαφύλαξη και εκθεσιακή προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς, σε πολυδύναμους δημόσιους χώρους όπου ο επισκέπτης και οι ποικίλες ανάγκες του βρίσκονται στο επίκεντρο (Κόνσολα, 2011).

Στο κέντρο ευρωπαϊκών πόλεων, μεταξύ των κυριότερων πετυχημένων περιπτώσεων συνεργασίας, δικτύωσης ή/και χωρικής συσπείρωσης μουσείων και πολιτιστικών οργανισμών, αξίζει να αναφερθεί το Museumplein στο Άμστερνταμ, με 2,5 εκ. επισκέπτες το χρόνο (μισοί από τους οποίους από το εξωτερικό), καθώς και το Museuminsel στο Βερολίνο, το οποίο αναφέρεται στο κύριο προωθητικό μήνυμα ως «Η μόνη πόλη στην Ευρώπη που έχει περισσότερα μουσεία από μέρες βροχής» (van Aalst, & Boogaarts, 2002, για συγκριτική μελέτη των δύο περιπτώσεων). Ανάλογο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι περιπτώσεις του MuseumsQuartier στη Βιέννη, του Kunstareal στο Μόναχο, του Museumsufer («Όχθη Μουσείων») στη Φρανκφούρτη, με έντονη συγκέντρωση δεκατριών μουσείων στη νότια όχθη του ποταμού Μάιν που διασχίζει την πόλη, καθώς και των μουσείων μέσα σε εκτάσεις πρασίνου, όπως το Parkmuseerne στην Κοπεγχάγη και το Varosliget στη Βουδαπέστη (Kochergina, 2017).

Στις Η.Π.Α., το Museum Mile στο Μανχάταν της Νέας Υόρκης αποτελεί ίσως το σημαντικότερο παράδειγμα, με 14 μουσεία να εκτείνονται κατά μήκος της 5<sup>ης</sup> Λεωφόρου, στην ανατολική πλευρά του Central Park. Από το 1978 διοργανώνεται κάθε χρόνο ένα ιδιαίτερα πετυχημένο φεστιβάλ, το οποίο προσαρμόστηκε στα νέα δεδομένα της πανδημίας Covid-19 και για τον Ιούνιο 2020 απέκτησε ψηφιακή μορφή ως Virtual Museum Mile Festival<sup>13</sup>. Αντίστοιχης σπουδαιότητας είναι το National Mall στην Ουάσιγκτον, όπου σχεδόν 40 μουσεία, μνημεία και πολιτιστικοί χώροι συγκεντρώνονται σε έναν επιμήκη άξονα στο κέντρο της πόλης. Ανάλογη πύκνωση χώρων πολιτισμού σε μικρή έκταση παρατηρείται στο Millennium Park στο Σικάγο. Επίσης, στη μακρινή Ταϊβάν, το σημαντικό National Palace Museum στην Ταϊπέι, με

---

<sup>13</sup> <https://www.mcny.org/museummile> (Virtual Museum Mile Festival, Νέα Υόρκη). Επίσκεψη στις 5/7/2021.

μεγάλο αριθμό επισκεπτών ετησίως, διευρύνει τις δραστηριότητές του και συνεργάζεται με άλλα μουσεία για τη δημιουργία ενός cluster, ενώ ένας αριθμός μικρότερων μουσείων, όπως αυτά στην περιοχή Danshui, ακολουθούν αντίστοιχη τακτική, καθώς αντιλαμβάνονται το όφελος από τη συνεργασία και τη συσπείρωση (Tien, 2010). Οι συνηθέστερες δράσεις που αναλαμβάνουν τα δίκτυα μουσείων είναι η λειτουργία κοινού ιστότοπου, η δυνατότητα κοινού εισιτηρίου, η οργάνωση εκθέσεων και πολιτιστικών εκδηλώσεων, οι συντονισμένες εκστρατείες προβολής και η έκδοση κοινών φυλλαδίων και οδηγιών (Κόνσολα, 2011).

## 5.2. Ελληνικό περιβάλλον

Ακολουθούν παραδείγματα συνεργασίας και δικτύωσης μεταξύ μουσείων στην Ελλάδα, τα οποία έχουν οργανωθεί είτε σε εθνικό επίπεδο, είτε σε τοπικό επίπεδο (πόλης ή αστικής περιοχής), είτε με συγκεκριμένη θεματική στόχευση. Σχετικά με τη δημιουργία Δικτύων Μουσείων στις ελληνικές πόλεις, η Κόνσολα (2011) προτείνει την κατηγοριοποίησή τους (1) σε Συνοικίες Μουσείων, όπου τα ιδρύματα βρίσκονται σχεδόν σε άμεση γειτνίαση και (2) σε Διαδρομές Μουσείων, όταν οι φορείς βρίσκονται κατά μήκος ενός κεντρικού οδικού άξονα (Άξονες Μουσείων) ή είναι διάσπαρτα σε μια ευρύτερη περιοχή.

*-Δίκτυο Μουσείων Δήμου Βόλου<sup>14</sup>*: Από το 2012 που δημιουργήθηκε, σκοπός του είναι η ενιαία οργάνωση και λειτουργία των μουσειακών δομών και η εφαρμογή κοινού πλαισίου για τη διαχείριση και προβολή τους από τον Δήμο Βόλου. Εκ του αποτελέσματος παρουσιάζεται ως ένα από τα πλέον πετυχημένα παραδείγματα δικτύωσης μουσείων. Έχει πραγματοποιήσει γόνιμες συνεργασίες με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, από το οποίο στηρίζεται θεωρητικά και επιστημονικά η εκπόνηση των διαφόρων ερευνητικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων. Σημαντική παράμετρο αποτελεί η έντονη ανάμειξη της τοπικής κοινότητας, κυρίως στον εμπλουτισμό των εκθεμάτων του Μουσείου Πόλης Βόλου αλλά και στα προγράμματα καταγραφών προφορικής ιστορίας. .

<sup>14</sup>

<http://www.vmoc.gr/el/%ce%b4%ce%b9%ce%ba%cf%84%cf%85%ce%bf-%ce%bc%ce%bf%cf%85%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%89%ce%bd/> (Δίκτυο Μουσείων Δήμου Βόλου). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

**-Δίκτυο Θεματικών Μουσείων ΠΙΟΠ** (Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς): Το ΠΙΟΠ υποστηρίζει τη διάσωση και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς της Ελλάδας με έμφαση στη βιοτεχνική και βιομηχανική τεχνολογία, ενώ ταυτόχρονα προωθεί τη σύνδεση του Πολιτισμού με το Περιβάλλον και την αειφόρο ανάπτυξη<sup>15</sup>. Μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών και δράσεων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι του ιδρύματος και υλοποιείται το έργο του (Ιστορικό Αρχείο, Βιβλιοθήκη, ερευνητικό έργο, εκδόσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, πολιτιστικές και επιστημονικές εκδηλώσεις), εξέχουσα θέση κατέχει το Δίκτυο Θεματικών Μουσείων στην ελληνική περιφέρεια<sup>16</sup>. Τα μουσεία υποδέχονται περισσότερους από 300.000 επισκέπτες κάθε χρόνο. Απασχολούν, ως προσωπικό, μέλη της τοπικής κοινωνίας. Πραγματοποιούνται συνεργασίες με το Υπουργείο Πολιτισμού, την τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, την τοπική κοινωνία, καθώς και με ευρύ δίκτυο ειδικών σε θέματα περιβάλλοντος και πολιτισμού. Έχουν αναπτυχθεί δίκτυα συνεργασίας με ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα, πολιτιστικούς φορείς, καθώς και με εξειδικευμένους επιστήμονες στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Παρουσιάζει την ιδιαιτερότητα ότι δεν πρόκειται για δικτύωση φορέων διαφορετικών προελεύσεων, αλλά για ένα δίκτυο οργανωμένο εξαρχής από έναν ενιαίο φορέα με συγκεκριμένους στόχους και κεντρική διοίκηση.

**-MOMus**: Μητροπολιτικός Οργανισμός Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης<sup>17</sup>. Πρόκειται για ενιαίο δημόσιο φορέα πολιτισμού που αποτελείται από τέσσερα μουσεία στη Θεσσαλονίκη και ένα στην Αθήνα:

- MOMus Modern (Μουσείο Μοντέρνας Τέχνης-Συλλογή Κωστάκη),
- MOMus Contemporary (Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης-Συλλογές Μακεδονικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης και Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης),

---

<sup>15</sup> <https://www.piop.gr/el/idrima/stoxoi-idrimatos.aspx> (ΠΙΟΠ: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<sup>16</sup> <https://www.piop.gr/el/diktuo-mouseiwn.aspx> (ΠΙΟΠ: Δίκτυο Μουσείων). Επίσκεψη στις 4/7/2021. Το 2021 στο Δίκτυο του ΠΙΟΠ περιλαμβάνονται εννέα μουσεία: Μουσείο Μετάξης στο Σουφλί, Μουσείο Αργυροτεχνίας στα Ιωάννινα, Μουσείο Πλινθοκεραμοποιίας Ν.&Σ. Τσαλαπάτα στον Βόλο, Μουσείο Περιβάλλοντος Στυμφαλίας, Υπαίθριο Μουσείο Υδροκίνησης στη Δημητσάνα, Μουσείο Ελιάς και Ελληνικού Λαδιού στη Σπάρτη, Μουσείο Βιομηχανικής Ελαιουργίας Λέσβου, Μουσείο Μαστίχας Χίου, Μουσείο Μαρμαροτεχνίας στην Τήνο.

<sup>17</sup> <https://www.momus.gr/> (MOMus). Επίσκεψη στις 4/7/2021.



- MOMus Photography (Μουσείο Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης),
- MOMus Experimental (Πειραματικό Κέντρο Τεχνών) και
- MOMus Alex Mylona (Μουσείο Άλεξ Μυλωνά στην Αθήνα).

Η παρουσία του οργανισμού έχει γίνει αισθητή από τη σύστασή του, τον Νοέμβριο 2018. Ακολουθείται κοινός σχεδιασμός εκδηλώσεων και σπονδυλωτών εκθέσεων, ενώ η επικοινωνία και η προβολή προς το κοινό πραγματοποιείται σε μεγάλο βαθμό μέσω μαζικής αποστολής προσωπικών email. Σημαντική είναι η συμμετοχή του οργανισμού στην ψηφιακή έκθεση «Οπτικοποιώντας την ανθρωπότητα» (βλ. παρακάτω).

**-Δίκτυο Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού (ΥΠΠΟΑ):** Λειτουργεί υπό τη μορφή συνεργατικής πλατφόρμας στην οποία συμμετέχουν οι εποπτευόμενοι μουσειακοί φορείς σύγχρονου πολιτισμού: Εθνική Πινακοθήκη-Μουσείο Αλεξάνδρου Σούτσου, Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΕΜΣΤ), Μητροπολιτικός Οργανισμός Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης (MOMus). Η ιδέα προέκυψε από τα προτάγματα της διεθνούς μουσειακής πρακτικής για τη δημιουργία ενός πλέγματος συνεργειών και συνεργασιών με στόχο την εξοικονόμηση πόρων, την εξεύρεση συνεργατικών τρόπων και εργαλείων, την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και την από κοινού ανάδειξη των έργων που ανήκουν στις δημόσιες συλλογές της χώρας. Η ψηφιακή έκθεση «Οπτικοποιώντας την ανθρωπότητα» αποτελεί την πρώτη επίσημη δράση του Δικτύου<sup>18</sup>.

**-Δίκτυο των Εκπαιδευτικών και Πολιτιστικών Φορέων της Λεωφόρου Συγγρού και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.** Το δίκτυο αποσκοπεί στην ανάδειξη και περαιτέρω ανάπτυξη του υφιστάμενου πολιτιστικού αποτυπώματος. Μέσω δράσεων και συνεργασιών, οι εμπλεκόμενοι φορείς στοχεύουν στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και επικοινωνίας για την πολιτιστική, οικονομική και τουριστική ανάπτυξη της περιοχής και την δημιουργική οικονομία. Απώτερη επιδίωξη είναι η σταθερότητα των συνεργειών και η εξασφάλιση της βιωσιμότητας των παρεμβάσεων. Πρώτη δράση αποτέλεσε η διεξαγωγή συνεδρίου με θέμα: «Η

---

<sup>18</sup> <https://www.emst.gr/exhibitions/optikopoiontas-tin-anthropotita> (Ψηφιακή έκθεση «Οπτικοποιώντας την ανθρωπότητα»). Επίσκεψη στις 4/7/2021. <https://res.momus.gr/el/network-of-contemporary-culture-museums-gr> (Ψηφιακή έκθεση «Οπτικοποιώντας την ανθρωπότητα»). Επίσκεψη στις 4/7/2021.



Αναπτυξιακή Στρατηγική της Περιοχής και ο Πολιτιστικός Άξονας της Συγγρού» (Πάντειο Πανεπιστήμιο, 7-8/11/2018)<sup>19</sup>.

*-Δίκτυο μουσείων και πολιτιστικών φορέων Αθηνών*<sup>20</sup>. Το δίκτυο δημιουργήθηκε τον Φεβρουάριο 2009 και σε αυτό συμμετέχουν 37 φορείς της Αθήνας. Μεταξύ των επιδιώξεων αναφέρονται η δημιουργία κοινής επικοινωνιακής στρατηγικής, η ανταλλαγή τεχνογνωσίας και η επίτευξη επιστημονικών και πρακτικών συνεργασιών, η υλοποίηση κοινών δράσεων ανοιχτών στο κοινό, καθώς και η ευαισθητοποίηση ευρύτερων ομάδων κοινού σε θέματα πολιτισμού. Στην ιστοσελίδα είναι καταγεγραμμένες κοινές δράσεις του δικτύου από το 2010 έως και τα έτη 2015-16.

Παράλληλα με τη δικτύωση των ίδιων των μουσείων, οι συνθήκες του εγκλεισμού λόγω της πανδημίας Covid-19 δημιούργησαν την ανάγκη δικτύωσης και των Σωματείων Φίλων που δραστηριοποιούνται σε πολλά μουσεία. Έτσι, στις 25/2/2021 πραγματοποιήθηκε η πρώτη διαδικτυακή συνάντηση Συλλόγων και Σωματείων Φίλων Μουσείων, με σκοπό την καταγραφή της εμπειρίας της πανδημίας και τον ενδεχόμενο σχεδιασμό κοινών δράσεων μεταξύ των σωματείων. Στη σχετική πρόσκληση ενδιαφέροντος που κυκλοφόρησε διαδικτυακά, προβάλλεται ως επιδίωξη η αναζήτηση νέων τρόπων επικοινωνίας με τα μέλη και η προσέλκυση νέου κοινού, καθώς και «η περαιτέρω αξιοποίηση του Διαδικτύου, ο προσανατολισμός σε νέου τύπου δραστηριότητες που θα εξασφαλίζουν βιωσιμότητα και θα δημιουργούν δεσμούς με τις πολλαπλές κοινότητες που πλαισιώνουν τα μουσεία μας ως ένα ουσιαστικό *raison d'être*». Σύμφωνα με τον Σταύρο Αρβανιτόπουλο, β' αντιπρόεδρο του Συλλόγου Φίλων του Μουσείου Μπενάκη, οι δύο παράλληλες μορφές δικτύωσης –των μουσείων και των Φίλων των μουσείων– είναι αλληλοσυμπληρούμενες και μπορούν να αποφέρουν αμοιβαία οφέλη, καθώς μπορούν να οδηγήσουν σε κοινές δράσεις και να προωθήσουν την ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ των οργανισμών.

---

<sup>19</sup> <https://syngrou-network.panteion.gr/> (Δίκτυο Συγγρού, Συνέδριο στο Πάντειο, 7-8/11/2018). Επίσκεψη στις 4/7/2021. [https://www.facebook.com/SyngrouNetwork/?\\_tn\\_=%2Cd%2CP-R&eid=ARBmxwMMzLhZYstBHI1SRnNW9F6F14MjIrOeOUSCBSv20Nu\\_U73NGoYKRUXnokW\\_Ksx9TNVwK\\_qUWHzjz](https://www.facebook.com/SyngrouNetwork/?_tn_=%2Cd%2CP-R&eid=ARBmxwMMzLhZYstBHI1SRnNW9F6F14MjIrOeOUSCBSv20Nu_U73NGoYKRUXnokW_Ksx9TNVwK_qUWHzjz) (Δίκτυο Συγγρού, Συνέδριο στο Πάντειο, 7-8/11/2018). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<sup>20</sup> <http://www.athensmuseums.net/index.php> (Δίκτυο μουσείων και πολιτιστικών φορέων Αθηνών). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

## 6. Μεθοδολογία - Ερευνητικά ερωτήματα

Για τη μελέτη του πολιτιστικού άξονα της Βασ. Σοφίας, η εργασία στηρίζεται αφενός στο θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε παραπάνω, αφετέρου στην προσωπική παρατήρηση της φυσιογνωμίας και των δράσεων των σχετιζόμενων φορέων, τόσο κατά τα προηγούμενα 20 χρόνια που ο γράφων εργάζεται στην περιοχή, όσο και κατά το διάστημα της πανδημίας Covid-19 και των πολυήμερων lockdown που επιβλήθηκαν. Καθώς το διάστημα αυτό η πολιτιστική δραστηριότητα ατόνησε εντελώς και τα μουσεία παρέμειναν κλειστά, αναδείχθηκαν πιο έντονα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει εν γένει ο κλάδος των μουσείων και ειδικότερα τα εξεταζόμενα ιδρύματα, οι ελλείψεις τους σε ποικίλους τομείς και οι τυχόν παθογένειες που αντιμετωπίζουν. Έτσι, η πρόταση για συνεργασία μεταξύ των φορέων πολιτιστικού ενδιαφέροντος που συγκεντρώνονται με έντονη χωρική εγγύτητα επί της Βασ. Σοφίας (χωρίς όμως να διαθέτουν θεσμικό υπόβαθρο ή κάποια οργανωτική υποδομή), φιλοδοξεί να παράσχει μια εφαρμόσιμη πρόταση, η οποία μπορεί ενδεχομένως να προσφέρει διεξόδους από τα προβλήματα που υπήρχαν ούτως ή άλλως και διογκώθηκαν λόγω της πανδημίας. Η συγκεκριμένη πρόταση αναπτυξιακής πολιτικής φιλοδοξεί να συνεισφέρει με εφικτούς και εφαρμόσιμους τρόπους στο αίτημα για εκσυγχρονισμό στις αντιλήψεις περί μουσείων και στις υποδομές τους, ενώ προσπαθεί να εκμεταλλευτεί την προαναφερθείσα πυκνότητα των σημείων ενδιαφέροντος μέσα σε μια μικρή περιοχή με σημαντικό ιστορικό και πολιτιστικό φορτίο, στο απόλυτο κέντρο της Αθήνας.

***Ερωτήματα*** σχετικά με την πρόταση δικτύωσης των πολιτιστικών οργανισμών της Βασ. Σοφίας: Τι είδους αλλαγές και θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει; Τι επιπτώσεις θα υπάρχουν (1) για τους χρήστες και τους φυσικούς ή εικονικούς επισκέπτες, (2) για το καθένα από τα μουσεία και τους χώρους πολιτιστικού ενδιαφέροντος, (3) για τις σχέσεις και τις συνεργασίες μεταξύ των διαφόρων φορέων του δικτύου, (4) για την ευρύτερη ανάπτυξη –πολιτιστική και οικονομική– της πόλης και των κατοίκων της; Τι ρόλο μπορεί να παίξει σε περιόδους κρίσης (όπως η συγκεκριμένη υγειονομική κρίση λόγω covid-19) αλλά και στο μέλλον;

**Επιδίωξη της μελέτης:** Να προταθούν τεκμηριωμένα οι τρόποι με τους οποίους ο πολιτιστικός άξονας Βασ. Σοφίας μπορεί να αποτελέσει ένα βιώσιμο παράδειγμα ανάπτυξης. Αφενός, να μελετηθεί με ποιους τρόπους μπορούν οι φορείς που υπάρχουν ήδη και λειτουργούν μεμονωμένα να αξιοποιηθούν, να ενταχθούν σε ένα κοινό πλαίσιο και να λειτουργούν συντονισμένα. Αφετέρου να αναδειχθούν οι δυνατότητες για νέες κοινές συνέργειες και δράσεις.

**Απώτερος και ουσιαστικός στόχος** είναι η σταθερότητα των συνεργασιών, η βιωσιμότητα των παρεμβάσεων, τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα των συνεργειών στη συγκεκριμένη περιοχή. Πρόκειται για μια ευκαιρία για τους πολιτιστικούς φορείς της Β. Σοφίας να αναδείξουν το ρόλο τους ως φορείς κοινωνικής υπευθυνότητας. Μεταξύ των θεμάτων που αναδεικνύονται συγκαταλέγονται (1) ο κοινωνικός χαρακτήρας του μουσείου, (2) οι πολιτικές διαστάσεις του εκπαιδευτικού έργου στα μουσεία, (3) η κοινωνική επιρροή και δύναμη των μουσείων.

**Προβληματισμός:** Δεδομένου ότι στην εργασία αυτή προτείνεται η συνεργασία τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών πολιτιστικών φορέων στον άξονα της Βασ. Σοφίας, δημιουργείται κάποια ανησυχία σχετικά με το ποιος θα μπορούσε να πάρει την πρωτοβουλία για τη δικτύωση, ποιος θα μπορούσε να αναλάβει τον συντονισμό, από πού και με ποιον τρόπο θα χρηματοδοτείται τα εγχείρημα, ποια θα είναι η συνεισφορά του κάθε φορέα και πώς αυτή θα αποφασίζεται. Στη συνέντευξη που παραχώρησε στο πλαίσιο της εργασίας αυτής, ο καθηγητής Σταμπολίδης, Δ/ντής του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, υπήρξε καθησυχαστικός, θεωρώντας ότι όταν υπάρχει σαφής στόχος και βούληση, για τα πρακτικά ζητήματα πάντα βρίσκονται λύσεις. Άλλωστε, το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η προτεινόμενη συνεργασία οφείλει εκ των πραγμάτων να συνυπολογίσει τις ιδιαιτερότητες του κάθε φορέα, επομένως θεωρούμε αυτονόητο ότι θα προηγηθεί η απαραίτητη μελέτη σκοπιμότητας και ότι, παρόλη την πολυπλοκότητά του, το εγχείρημα θα μπορεί να τεθεί κάτω από έναν κεντρικό συντονισμό.

Απαντήσεις στον παραπάνω προβληματισμό θα μπορούσε επίσης να προσφέρει η εξέταση της οργάνωσης και λειτουργίας του MuseumsQuartier στη Βιέννη, όπου λειτουργούν και δύο ιδιωτικά μουσεία, χάρη στην αποτελεσματική συνεργασία διαφορετικών φορέων. Το εγχείρημα χρηματοδοτείται από το κράτος, στο πλαίσιο της εκ νέου ανάδειξης του χαρακτήρα που είχε η Βιέννη ως πολιτιστική

πρωτεύουσα τον 18<sup>ο</sup> αι., υπεύθυνος για τη λειτουργία του είναι ο Δήμος της Βιέννης, ενώ τον αποφασιστικότερο ρόλο διαδραματίζει η Εταιρεία Διαχείρισης που έχει συσταθεί (Roodhouse, & Mokre, 2004).

Μεταξύ των πολιτιστικών φορέων στη Βασ. Σοφίας, μόνο το ΒΧΜ και το Πολεμικό μουσείο είναι κρατικά και άρα δεν έχουν πλήρη ελευθερία διαχείρισης των πόρων τους, αλλά έχουν εξασφαλισμένη κρατική χρηματοδότηση. Σε αντίθεση, τα ιδιωτικά μουσεία, όπως το Μπενάκη, πραγματοποιούν περισσότερα και ενίοτε πιο ανεπτυγμένα προγράμματα, παρουσιάζουν σύγχρονες εκθέσεις, στεγάζονται σε νέες εγκαταστάσεις και διαθέτουν σύγχρονα τεχνολογικά μέσα χάρη στην υποστήριξη από πολυπληθείς και σημαντικούς χορηγούς, χωρίς όμως αυτό να εξασφαλίζει πάντα τη σταθερότητα των εσόδων τους.

Είναι σημαντικό ότι τα περισσότερα δημόσια και ιδιωτικά μουσεία στην περιοχή που εξετάζεται (Βυζαντινό, Πινακοθήκη, Μπενάκη, Κυκλαδικής) έχουν ήδη ένα καλό ιστορικό συνεργασίας μεταξύ τους (φυσικά, μικρότερης εμβέλειας από την προτεινόμενη δικτύωση), κυρίως με αφορμή την κοινή συμμετοχή τους με δανεισμό έργων και αρχαιοτήτων σε περιοδικές εκθέσεις που διοργανώνουν τα ίδια ή κάποιος άλλος φορέας, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Επίσης, όλα τα παραπάνω ιδρύματα, εκτός του Μουσείου Θεοχαράκη, είναι εποπτευόμενοι φορείς του ΥΠΠΟΑ<sup>21</sup>, επομένως υπάρχουν ήδη επίσημες ενημερώσεις και συνεργασίες, έγκριση εκθεσιακών δραστηριοτήτων από το ΚΑΣ (Κεντρικό Αρχαιολογικό Συμβούλιο) αλλά και ετήσια κρατική επιχορήγηση<sup>22</sup>.

Από άποψη μεθοδολογίας, στην εργασία ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

- 1- Αναλύσεις PEST και SWOT και σχηματική πρόταση Στρατηγικής Ανάπτυξης.

---

<sup>21</sup> Το Μουσείο Μπενάκη εποπτεύεται από τη Διεύθυνση Μουσείων, Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων του ΥΠΠΟΑ. Επί της ουσίας πρόκειται για υψηλή εποπτεία και, όσον αφορά στα οικονομικά θέματα, συνίσταται μόνο στη διακίνηση των χρημάτων της οικονομικής επιχορήγησης του Μ.Μ. από το ΥΠΠΟΑ: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/67715b2c-ec81-4f0c-ad6a-476a34d732bd/7914677.pdf> (Εγγραφο του ΥΠΘΠΑ προς τη Βουλή των Ελλήνων, 9/1/2013).

<sup>22</sup> Σύμφωνα με Συνέντευξη Τύπου (20/02/2012) της Προέδρου της Διοικητικής Επιτροπής του Μ.Μ., κ. Αιμιλίας Γερουλάνου, μετά τη δωρεά του μουσείου Μπενάκη και του κτηρίου στο οποίο στεγαζόταν (1930), το Ελληνικό Δημόσιο ανέλαβε από το 1947 την επιδότηση του Μ.Μ. από τον κρατικό προϋπολογισμό, αν και ποτέ δεν καλύφθηκε περισσότερο από το 20% των δαπανών. [https://www.athinorama.gr/cityvibe/article/h\\_apantisi\\_tou\\_mouseiou\\_mpenaki\\_sta\\_aritika\\_dimosieu\\_mata\\_tou\\_typou\\_-118138.html](https://www.athinorama.gr/cityvibe/article/h_apantisi_tou_mouseiou_mpenaki_sta_aritika_dimosieu_mata_tou_typou_-118138.html) (Συνέντευξη Τύπου, Αιμ. Γερουλάνου, 20/02/2012).

- 2- Καθορισμός και ανάλυση των αρχών που θα ακολουθηθούν για τον σχεδιασμό και τη λειτουργία της προτεινόμενης δικτύωσης και συνεργασίας.
- 3- Παρατήρηση της δράσης (ή της έλλειψης δράσης) του κάθε μουσείου/φορέα και της δυνατότητας (ή μη) χρήσης ψηφιακών μέσων για την επικοινωνία με το κοινό και για την –κατά το δυνατόν– μεταφορά των μουσειακών και άλλων δραστηριοτήτων σε εικονικό περιβάλλον. Αυτά τα στοιχεία συνεξετάζονται σε συνδυασμό με ανάλογες πρακτικές από άλλους φορείς πολιτιστικού ενδιαφέροντος, τόσο στην Ελλάδα όσο και το εξωτερικό, προκειμένου να προταθούν συγκεκριμένες ιδέες ως βέλτιστες πρακτικές που μπορούν σχετικά άμεσα και εύκολα να εφαρμοστούν.
- 4- Ποιοτική έρευνα μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με επιλεγμένο δείγμα (βλ. παρακάτω). Σημειώνεται ότι δεν θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθεί οποιασδήποτε μορφής ποσοτική έρευνα με έρευνα κοινού και ερωτηματολόγια σε επισκέπτες πολιτιστικών ιδρυμάτων λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών κατά το διάστημα της πανδημίας (lockdown, κλειστά μουσεία, απαγόρευση κυκλοφορίας).
- 5- Συνεργασία με τον αναλυτή τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων Γιάννη Καρακατσάνη. Η συνεργασία κρίθηκε αναγκαία προκειμένου να εντοπιστούν οι προϋποθέσεις για την επίτευξη της προτεινόμενης δικτύωσης, καθώς και οι αδυναμίες των εμπλεκόμενων φορέων. Στόχος ήταν να προταθούν συγκεκριμένες εφαρμογές και λύσεις που να διευκολύνουν τη δικτύωση αυτή, τη βέλτιστη λειτουργία και την επικοινωνία με το κοινό, μέσω της ψηφιοποίησης και της χρήσης νέων τεχνολογιών.

**Συνεντεύξεις.** Δεδομένων των πρακτικών περιορισμών που ίσχυαν το διάστημα της πανδημίας, κατά το οποίο εκπονήθηκε η εργασία, επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος κοινωνικής έρευνας μέσω της διεξαγωγής τριών ημιδομημένων συνεντεύξεων, με χρήση ανοικτών ερωτήσεων στους ακόλουθους τέσσερις εκπροσώπους των εμπλεκόμενων φορέων:

- Νίκος Σταμπολίδης, Δ/ντής Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης για 24 χρόνια, Δ/ντής Νέου Μουσείου Ακρόπολης από 1/9/21, Καθηγητής Κλασσικής Αρχαιολογίας στο Πανεπιστήμιο Κρήτης (Συνέντευξη: 3.6.2021),
- Νίκος Τσούγλος, Μαέστρος, Πρόεδρος του Δ.Σ. του Ωδείου Αθηνών, πρώην Καλλιτεχνικός Δ/ντής Μεγάλου Μουσικής Αθηνών, Αναπλ.

Καθηγητής Τμήματος Μουσικών Σπουδών στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο (Κοινή συνέντευξη με Φ. Τσαλαχούρη: 27.5.2021),

- Φίλιππος Τσαλαχούρης, Συνθέτης, Δ/ντής Μουσικών Σχολών του Ωδείου Αθηνών, μέλος Καλλιτεχνικής Επιτροπής Μουσείου Μπενάκη (Κοινή συνέντευξη με Ν. Τσούγλο: 27.5.2021),
- Σταύρος Αρβανιτόπουλος, Α' Αντιπρόεδρος Συλλόγου Φίλων του Μουσείου Μπενάκη, Δρ Βυζαντινής Αρχαιολογίας, Διδάσκων στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου (Συνέντευξη: 24.5.2021).

Καθώς οι συνθήκες της πανδημίας οδήγησαν σε αναγκαστικό περιορισμό του αριθμού των συνεντεύξεων, κατά την επιλογή των συνεντευξιζόμενων υπήρξε μέριμνα για ό,σο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτική εκπροσώπηση. Έτσι, επιλέχθηκε ένα σημαντικό μουσείο επί του άξονα της Β. Σοφίας (Κυκλαδικής Τέχνης), ένας πολιτιστικός οργανισμός μη μουσειακός, σε θέση ελαφρώς παράπλευρη (Ωδείο Αθηνών) και ένας εκπρόσωπος του θεσμού των Φίλων Μουσείου (λόγω της σημασίας που έχει ο θεσμός για τη λειτουργία του εκάστοτε μουσείου). Οι συνεντευξιζόμενοι επιλέχθηκαν λόγω της επιτυχημένης πορείας τους στη θέση που κατέχουν, αλλά και της μεγάλης εμπειρίας τους σε προηγούμενες ανάλογες θέσεις και αρμοδιότητες που σχετίζονται με το θέμα της παρούσης εργασίας (κάποιες φορές, έχοντας διαφορετική ιδιότητα σε άλλον οργανισμό της Βασ. Σοφίας). Ήταν επομένως αναμενόμενο να εκφέρουν απόψεις τεκμηριωμένες, απόσταγμα μακράς εμπειρίας σε ζητήματα που σχετίζονται με τον πολιτισμό. Σημειώνεται ότι για λόγους διασφάλισης της αντικειμενικότητας, αποφεύχθηκε η διεξαγωγή συνέντευξης με εκπρόσωπο του Βυζαντινού & Χριστιανικού Μουσείου, λόγω της μακρόχρονης προσωπικής επαγγελματικής σχέσης του γράφοντα με τον οργανισμό.

**Οδηγός συνέντευξης.** Για τη διασφάλιση ότι θα εξεταζόταν το σύνολο των επιθυμητών ερευνητικών πεδίων, διαμορφώθηκε ένας οδηγός συνέντευξης με ευέλικτη δομή, η οποία επιτρέπει να ακολουθείται η ροή της σκέψης του ερωτώμενου και ταυτόχρονα να γίνεται προσαρμογή των ερωτήσεων ανάλογα με τις απαντήσεις που δίδονται. Τα περισσότερα θέματα προς συζήτηση είναι κοινά για όλους, οργανωμένα σε τρεις κύριες ενότητες, ενώ ορισμένες ερωτήσεις είναι προσαρμοσμένες στις τυχόν ιδιαιτερότητες του εκάστοτε φορέα, ως ακολούθως:

### 1-Πανδημία Covid-19:

- Τι επιπτώσεις είχε στον φορέα που εκπροσωπείτε;
- Τι μέτρα εφαρμόστηκαν προκειμένου ο φορέας να μπορέσει να συνεχίσει το έργο του; (εκθέσεις, επαφή με το κοινό, εκπαιδευτικός ρόλος, κλπ);
- Θεωρείτε ότι αυτά τα μέτρα κάλυψαν πρόσκαιρες ανάγκες και θα εγκαταλειφθούν με το πέρας της πανδημίας, ή είναι σκόπιμο να παραμείνουν; (ως έχουν ή με αναπροσαρμογές)

### 2-Ψηφιακός μετασχηματισμός:

- Κατά τη διάρκεια της πανδημίας αναδείχθηκε ακόμη περισσότερο η σημασία της τεχνολογίας. Πόσο χρήσιμες θεωρείτε τις νέες τεχνολογίες στη λειτουργία των πολιτιστικών ιδρυμάτων;
- Ποιος ο ρόλος της τεχνολογίας στη στρατηγική που ακολούθησε ο φορέας σας κατά τη διάρκεια της πανδημίας;

### 3-Πρόταση πολιτιστικής δικτύωσης/συνεργασίας στη Βασ. Σοφίας:

- Με ποιους τρόπους θα μπορούσε ο ψηφιακός μετασχηματισμός να διευκολύνει το έργο του Δικτύου;
- Πώς θα φανταζόσασταν τον φορέα σας μέσα στο Δίκτυο της Β. Σοφίας; Τι μπορεί να προσφέρει σε αυτό και τι οφέλη προσδοκά από αυτό;
- Ποιος μπορεί να είναι ο ρόλος της προτεινόμενης δικτύωσης στην αστική ανάπτυξη, στο city branding της Αθήνας, στον τουρισμό, στη δημιουργική οικονομία;
- Κατά τη γνώμη σας υπάρχουν κάποιες αδυναμίες, δυσκολίες, μειονεκτήματα ή αμφιβολίες όσον αφορά στην εφαρμογή αυτής της δικτύωσης; Θεωρείτε ότι είναι εφικτή η δικτύωση διαφορετικής φύσης φορέων (δημόσιων / ιδιωτικών, μεγαλύτερων / μικρότερων, μουσείων / πολυδύναμων μουσικών οργανισμών);
- Εν κατακλείδι, θεωρείτε εφικτή και ωφέλιμη την ανάδειξη της Β. Σοφίας ως πρωτεύοντα πολιτιστικού άξονα στο κέντρο της Αθήνας;

### Ειδική ερώτηση για το Ωδείο Αθηνών:

Το Ωδείο είναι κατά κύριο λόγο εκπαιδευτικός φορέας, με παράλληλη δυνατότητα παρουσίασης μουσικών εκδηλώσεων ή και παραστάσεων, αλλά και φιλοξενία

εικαστικών εκθέσεων ή άλλων εκδηλώσεων. Ποιος θεωρείτε ότι μπορεί να είναι ο ρόλος και η συνεισφορά του Ωδείου στην προτεινόμενη δικτύωση της Β. Σοφίας;



## **Μέρος Β΄**

### **Ο πολιτιστικός άξονας της Βασιλίσσης Σοφίας**

## 1. Μουσεία και χώροι πολιτισμού ή πράσινου στον άξονα Β. Σοφίας

Παραφράζοντας έναν χαρακτηρισμό του Chastel (1980) για την Ιταλία ως «τριπλού φυσικού μουσείου», θα μπορούσε κανείς να χαρακτηρίσει τον άξονα Βασ. Σοφίας ως ένα τρίπτυχο στο οποίο οι μουσειακές συλλογές, τα κτήρια όπου αυτές φυλάσσονται, καθώς και το συγκεκριμένο τμήμα της πόλης με το δομημένο και το φυσικό περιβάλλον της, συνδέονται αμοιβαία ως τρεις διακριτές αλλά αλληλοσυμπληρούμενες πτυχές του ίδιου πολιτιστικού οργανισμού. Μέσω των συλλογών όλων των μουσείων της Βασ. Σοφίας αλλά και των υπόλοιπων μνημείων και πολιτιστικών χώρων σε αυτόν τον άξονα, είναι δυνατή η κατά κυριολεξία συνολική τεκμηρίωση του ελληνικού πολιτισμού, ξεκινώντας από την προϊστορική εποχή (Μπενάκη, Κυκλαδικής), συνεχίζοντας με την αρχαιότητα (Μπενάκη, Λύκειο Αριστοτέλη), τη βυζαντινή και μεταβυζαντινή εποχή (ΒΧΜ, Μπενάκη, δύο εκκλησίες), μέχρι τη νεώτερη και τη σύγχρονη εποχή (Μπενάκη, συλλογή Βουλής, Πολεμικό, Πινακοθήκη, Γουλανδρή, Θεοχαράκη, καθώς και αρχιτεκτονική 19<sup>ου</sup> αι., Μέγαρο Πλακεντίας, αρχιτεκτονική 20ού αι., Ωδείο). Στα παραπάνω προστίθενται το Μνημείο Αγνώστου Στρατιώτη, ο Εθνικός κήπος και λοιποί χώροι πράσινου και ανάπαυσης, η δυνατότητα διεξαγωγής υπαίθριων ή στεγασμένων εκδηλώσεων (αμφιθέατρα ΒΧΜ, Μπενάκη, Ωδείου, Πολεμικού, Γουλανδρή) καθώς και η πληθώρα χώρων καφέ & εστίασης μέσα στα ίδια τα μουσεία ή στην ευρύτερη περιοχή. Όλα τα παραπάνω στοιχεία είναι ήδη σε λειτουργία, όμως μπορούν αναμφίβολα να βελτιωθούν και να εκσυγχρονιστούν μέσα από στοχευμένες διαδικασίες συνεργασίας και δικτύωσης, προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη ανάδειξή τους για χρήση από το κοινό.

Δεδομένου ότι το 2015 καταμετρήθηκαν 59 μουσεία στον Δήμο Αθηναίων (Δέφνερ, Καραχάλης, & Κατσαφάδου, 2015), οι εξεταζόμενοι φορείς της Β. Σοφίας μπορούν να εκμεταλλευτούν το φυσικό πλεονέκτημα που διαθέτουν (χάρη στην πλεονεκτική θέση τους στο κέντρο της πόλης, τη χωρική εγγύτητά τους, τον σημαντικό αριθμό τους και την ποικιλομορφία που παρουσιάζουν ως προς τη μορφή και το περιεχόμενό τους), προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να μετατραπούν σε έναν πόλο έλξης ακόμη περισσότερο ανταγωνιστικό.

Κατά τη συνέντευξη που παραχώρησε ο Σ. Αρβανιτόπουλος (Α΄ Αντιπρόεδρος των «Φίλων» του Μουσείου Μπενάκη), στην ιστορία της Β. Σοφίας διακρίνονται δύο κύριες φάσεις. Κατά την πρώτη περίοδο, που μπορεί να χαρακτηριστεί ως «μεγαλοαστική», σε αυτόν τον δρόμο εκτείνεται το επίσημο τμήμα της πόλης όπου είναι οργανωμένα τα Ανάκτορα και πολλά μέγαρα (τα οποία δεν μπορούν να μείνουν απέξω από οποιονδήποτε σημερινό σχεδιασμό). Κατά τη δεύτερη περίοδο, μετά την παύση της λειτουργίας των Ανακτόρων (1909) και τη μετατροπή του κτηρίου σε Εθνικό Κοινοβούλιο (1930), ξεκινά η καταστροφή πολλών από τα μεγαλοαστικά μέγαρα και η αντικατάστασή τους από νέα κτήρια κατοικιών. Τα εναπομείναντα μέγαρα μετατρέπονται σε πρεσβείες ή σε πολιτιστικούς χώρους. Στις μέρες μας, σύμφωνα με την υφιστάμενη κατάσταση, διακρίνονται διάφορες κατηγορίες κτηρίων και χώρων: δημόσια κτήρια (Βουλή, Υπουργεία), πρεσβείες (που δεν είναι εντελώς κλειστές για το κοινό) οι οποίες στεγάζονται σε κτήρια με ιστορικό και αρχιτεκτονικό ενδιαφέρον, μεγάλος αριθμός πολιτιστικών χώρων (δημόσιων ή ιδιωτικών), κατοικίες αλλά και ανοιχτοί χώροι (όχι τόσο σύνηθες στην Αθήνα). Ο ομιλητής θεωρεί ότι όλος αυτός ο πλούτος και η ποικιλομορφία μπορούν να συνδυαστούν και να αναδειχθούν σε μια πορεία πλούσια, άνετη (χάρη στην επίπεδη μορφολογία εδάφους και τα φαρδιά πεζοδρόμια) και εύκολα προσβάσιμη (λόγω των ΜΜΜ και των χώρων στάθμευσης για Ι.Χ.). Επομένως, κρίνεται ότι υπάρχουν όλες οι προϋποθέσεις για να αναπτυχθεί η ιδέα ενός πολιτιστικού άξονα.

## ΑΞΟΝΑΣ ΒΑΣΙΛΙΣΣΗΣ ΣΟΦΙΑΣ

### Επισκέψιμα μουσεία – αρχαιολογικοί χώροι

(από την πλατεία Συντάγματος μέχρι το Μέγαρο Μουσικής)

Βουλή των Ελλήνων (Συλλογή έργων τέχνης-ζωγραφικής, Κτήριο, Βιβλιοθήκη, Αρχείο)

Ίδρυμα Εικαστικών Τεχνών & Μουσικής Β.&Μ. Θεοχαράκη

Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης (Συλλογές, Κτήριο: Μέγαρο Σταθάτου)

Μουσείο Μπενάκη (Συλλογές, Κτήριο)

Βυζαντινό & Χριστιανικό Μουσείο (Συλλογές, Κτήριο Δούκισσας Πλακεντίας, Κήποι, Υπαίθρια αρχαιολογική έκθεση, Υπαίθριο θέατρο)

Λύκειο Αριστοτέλη

Πολεμικό Μουσείο

Εθνική Πινακοθήκη – Μουσείο Αλεξάνδρου Σούτσου

Πάρκο Ελευθερίας: Εκθεσιακός χώρος Δήμου Αθηναίων, Παλιά κρατητήρια Διοικητηρίου ΕΑΤ-ΕΣΑ, Ανακαινιζόμενο Μουσείο «Ελευθέριος Βενιζέλος», Άγαλμα Ελ. Βενιζέλου, στάση μετρό.

Μέγαρο Μουσικής Αθηνών

#### Γειτνιάζοντες πολιτιστικοί - εκθεσιακοί χώροι

Νομισματικό Μουσείο (πρώην οικία Σλήμαν, Πανεπιστημίου 12)

Πινακοθήκη Ν. Χατζηκυριάκου-Γκίκα (πρώην οικία-εργαστήριο του ζωγράφου, παράρτημα Μ. Μπενάκη, Κριεζώτου 3)

Ίδρυμα της Βουλής των Ελλήνων (χώρος περιοδικών εκθέσεων, Αμαλίας 22-24)

Ωδείο Αθηνών (1959, αρχιτ. Ιωάν. Δεσποτόπουλος, εμβληματικό κτήριο για τον ελληνικό μοντερνισμό της δεκαετίας 1960-70)

Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης Ιδρύματος Β.&Ε. Γουλανδρή (Ερατοσθένους 13, Παγκράτι)

#### Χώροι πράσινου (μεγάλη πυκνότητα, για δεδομένα Αθήνας)

Εθνικός κήπος, Ζάππειο, Βοτανικό Μουσείο Εθν. Κήπου (μη επισκέψιμο).

Κήπος Βυζαντινού Μουσείου (με υπαίθριες αρχαιολογικές εκθέσεις) & Λύκειο Αριστοτέλη

Πάρκο Ριζάρη (ναός Αγ. Γεωργίου, στάση μετρό Ευαγγελισμός)

Άλσος Ευαγγελισμού (μπροστά από κτήριο νοσοκομείου)

Πάρκο Ελευθερίας, άγαλμα Ελ. Βενιζέλου (γλύπτης Γ. Παππάς, στάση μετρό Μέγαρο)

Πάρκο Μεγάρου Μουσικής (ενίοτε φιλοξενούνται μουσικές εκδηλώσεις και, σπανιότερα, υπαίθριες εικαστικές εκθέσεις)

Νησίδα Θων (διασταύρωση με λεωφ. Αλεξάνδρας)

#### Άλλοι χώροι ενδιαφέροντος

Πλατεία Συντάγματος (με στάση μετρό)

Κοινοβούλιο (πρώην Ανάκτορα)

Μνημείο Άγνωστου Στρατιώτη - Εύζωνοι (Διαδρομή για αλλαγή βάρδιας)

Προεδρικό Μέγαρο (πρώην Ανάκτορο Διαδόχου)

Νεοκλασικά κτήρια 19<sup>ου</sup>-αρχών 20ού αι. (Αρκετά κατεδαφισμένα: Δυνατότητα ακουστικής ή εικονικής ξενάγησης)

Σημαντική αρχιτεκτονική 20ού αι. (Δυνατότητα ακουστικής ή εικονικής ξενάγησης)

Λέσχη αξιωματικών – Σαρόγλειο μέγαρο

Ναός Αγ. Γεωργίου της Ριζαρείου (Πάρκο Ριζάρη, μετρό Ευαγγελισμός)

Ναός Αγ. Νικολάου του Πτωχοκομείου (απέναντι από ναό Αγ. Γεωργίου)

Νοσοκομεία (Ευαγγελισμός, Ιπποκράτειο, Ναυτικό)

Δρομέας (γλυπτό Κ. Βαρώτσου, γειτνίαση με Χίλτον & Πινακοθήκη)

Στάδιο / Καλλιμάρμαρο

Πρεσβεία ΗΠΑ (αρχιτεκτ. Walter Gropius)

Πύργος Αθηνών (το πρώτο ψηλό κτήριο της Αθήνας)

#### Άλλοι επίσημοι φορείς (Δυνατότητες συνεργασίας - στήριξης)

-Πρεσβείες, συχνά σε νεοκλασικά κτήρια (Αιγύπτου, Γαλλίας, Ιταλίας, Βραζιλίας, με χώρο εκθέσεων, Περού, Χιλής, Αυστρίας, Δανίας, Γερμανίας, Μεγ. Βρετανίας, Γιουγκοσλαβίας, αλλά και Βελγίου, Αυστραλίας, ΗΠΑ)

-Υπουργεία (Εξωτερικών, Εσωτερικών)

-Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών (Ε.Ι.Ε.)

#### Πλεονεκτήματα

-Τρεις σταθμοί μετρό (Σύνταγμα, Ευαγγελισμός, Μέγαρο Μουσικής), Πολλές γραμμές λεωφορείων και τρόλλεϋ, Χώρος στάθμευσης PolisPark (Ριζάρη 6)

-Δύο εμβληματικά ξενοδοχεία σε δύο πόλους του άξονα: Μεγ. Βρετανία (πρώην Μέγαρο Δημητρίου) & Χίλτον (εικαστική πρόσοψη Γ. Μόραλη, γειτνίαση με Εθν. Πινακοθήκη και γλυπτό Δρομέα)

-Γειτνίαση με Κολωνάκι (εμπορικά καταστήματα, αίθουσες τέχνης-γκαλερί, καφέ-εστιατόρια)

-Εγγύτητα με Ερμού (εμπορικά καταστήματα), Εύκολη πρόσβαση προς την Πλάκα και το Μοναστηράκι

#### Διεύρυνση σημείων ενδιαφέροντος

Η προτεινόμενη νοηματική «ενοποίηση» των διαφόρων πολιτιστικών χώρων και μνημείων, τα οποία βρίσκονται στον άξονα ανάμεσα στην πλατεία Συντάγματος, το Χίλτον και το Μέγαρο Μουσικής, θα μπορούσε να επεκτείνει ακόμη περισσότερο τα

ορία της προς άλλα αξιόλογα σημεία ενδιαφέροντος άμεσης γειτνίασης. Για παράδειγμα, προς τη βορειο-δυτική πλευρά, στο ξεκίνημα της οδού Πανεπιστημίου και σε ελάχιστη απόσταση από το Σύνταγμα, το Νομισματικό Μουσείο στεγάζεται στην πρώην οικία Σλήμαν με εξαιρετικές οροφωγραφίες και ευχάριστο κήπο. Στην ενδιάμεση απόσταση, στην οδό Κριεζώτου βρίσκεται το Μουσείο Χατζηκυριάκου-Γκίκα (παράρτημα του Μουσείου Μπενάκη).

Προς τη νότια πλευρά του άξονα, το Βυζαντινό μουσείο και το Λύκειο Αριστοτέλη βρίσκονται σε άμεση γειτνίαση με το Ωδείο Αθηνών, πολύ σημαντικό αρχιτεκτόνημα του Ιωάν. Δεσποτόπουλου (1959). Πρόκειται για τη μόνη και ημιτελή εκτέλεση από το σχεδιαζόμενο *Πνευματικό Κέντρο Αθηνών* που θα εκτεινόταν σε ολόκληρο το οικοδομικό τετράγωνο. Οι εργασίες αποπεράτωσης του κτηρίου του Ωδείου βρίσκονται επιτέλους σε εξέλιξη και αναμένονται να ολοκληρωθούν εντός του 2022. Σε μικρή απόσταση βρίσκεται το Προεδρικό Μέγαρο (πρώην Ανάκτορο Διαδόχου), σε άμεση γειτνίαση με την ανατολική πλευρά του Εθνικού Κήπου. Λίγο πιο νότια, το Καλλιμάρμαρο αποτελεί έναν σημαντικό πόλο έλξης τουριστών, καθώς το Παναθηναϊκό Στάδιο φιλοξένησε τους πρώτους σύγχρονους Ολυμπιακούς Αγώνες το 1894. Παραπλεύρως, προς το Παγκράτι, λειτουργεί το Ίδρυμα Β&Ε Γουλανδρή αφιερωμένο στη μοντέρνα τέχνη.

### **1.1. Ανάλυση PEST:** Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού)

#### Πολιτικό περιβάλλον

- Σχετική πολιτική αστάθεια, συχνές κυβερνητικές αλλαγές, στρατηγική Υπουργείου Πολιτισμού χωρίς σταθερή και μακροπρόθεσμη χάραξη.
- Κεντρικό όργανο διοίκησης: το κράτος (Υπουργεία). Γνωμοδότηση από ΚΑΣ για ζητήματα των Μουσείων.
- Νομοθεσία: Αρχαιολογικός Νόμος (3028/2002), Οργανισμός ΥΠ.ΠΟ.Α 2018 (για τους κρατικούς φορείς), Κώδικας Δεοντολογίας ICOM.

#### Οικονομικό περιβάλλον

- Αρνητική επίδραση οικονομικής κρίσης, περιορισμός δαπανών.

- Περιορισμός κρατικής επιχορήγησης κατά τα προηγούμενα χρόνια, διαχείριση πόρων των κρατικών μουσείων από το Τ.Α.Π.Α., δυσκολία εύρεσης χορηγιών και ιδιωτικής χρηματοδότησης.

#### Κοινωνικό περιβάλλον

- Γήρανση του πληθυσμού, μείωση του μαθητικού πληθυσμού, αυξημένη ανεργία, αύξηση του μεταναστευτικού ρεύματος, αλλά και αύξηση του μορφωτικού επιπέδου του πληθυσμού.

#### Τεχνολογικό περιβάλλον

- Δημιουργία νέων τρόπων επικοινωνίας, ψηφιακός μετασχηματισμός, διάδοση νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες παραγωγής και διανομής.

### **1.2. Ανάλυση SWOT για τους πολιτιστικούς φορείς της Β. Σοφίας (Πλεονεκτήματα, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)**

#### Πλεονεκτήματα – Δυνατά σημεία

- Τοποθεσία κεντρική (εξυπηρέτηση από συγκοινωνίες, πλήθος γραμμών λεωφορείων-τρόλλεϋ, 3 σταθμοί μετρό: Σύνταγμα, Ευαγγελισμός, Μέγαρο Μουσικής, οργανωμένος χώρος στάθμευσης Polis Park, δίπλα στο Πολεμικό μουσείο).
- Εγκαταστάσεις (ιστορικά κτήρια, σύγχρονες μουσειακές εγκαταστάσεις, καφέ-εστιατόρια, προδιαγραφές για ΑμΕΑ (σε ορισμένους φορείς), δυνατότητα ενοικίασης χώρων).
- Συλλογές (ποικιλία, βραβεύσεις, πολυθεματικός χαρακτήρας, συμμετοχές σε διεθνείς εκθέσεις).
- Καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό.
- Εκδοτική δραστηριότητα (από ορισμένους φορείς).
- Συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα συνεργασίας.
- Ελκυστική μουσειογραφική άποψη, δίγλωσσος υπομνηματισμός (κείμενα και λεζάντες) και εκδόσεις.
- Ειδικά σχεδιασμένη ακουστική ξενάγηση (σε ορισμένους φορείς), λεζάντες σε γραφή braille για άτομα με προβλήματα όρασης (σε λίγους φορείς).

- Συνεργασίες με πολιτιστικούς, εκπαιδευτικούς και άλλους φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Αδυναμίες (Εντοπίζονται κυρίως στις διαχειριστικές, επικοινωνιακές και διοικητικές λειτουργίες)

- (Συχνά) Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού.
- Διοικητική βραδύτητα και δυστοκία, γραφειοκρατία (δημόσιων φορέων).
- Ανεπαρκής χρηματοδότηση από κράτος.
- (Συχνά) Απουσία εξειδικευμένου τμήματος μάρκετινγκ, Μη ανεπτυγμένη προώθηση δράσεων.
- Περιορισμένη διαφήμιση από τα Μ.Μ.Ε.
- Μερική ανεπάρκεια εκπαιδευμένου προσωπικού (ιδιαίτερα του εποχιακού).
- Μειωμένο προσωπικό (π.χ. φύλακες).
- Μη ανεπτυγμένα τεχνολογικά μέσα (λόγω ανεπάρκειας οικονομικών πόρων).
- Περιορισμένες δυνατότητες για μεγάλες περιοδικές εκθέσεις.
- Μειωμένη επισκεψιμότητα τουριστών λόγω της μη συμμετοχής σε οργανωμένα τουριστικά δίκτυα.
- Αποτυχία προσέλκυσης νεότερου κοινού.
- (Κρατικά μουσεία) Μη διενέργεια αξιολόγησης για κατάληψη θέσεων ευθύνης μέσω ΑΣΕΠ, αλλά απευθείας ορισμός από ΥΠΠΟΑ.
- (Κρατικά μουσεία) Έλεγχος πωλητηρίων από το Τ.Α.Π.Α.
- (Κρατικά μουσεία) Υποβαθμισμένος ο θεσμός των Φίλων του μουσείου.
- Έλλειψη χώρου δωρεάν στάθμευσης.
- Σχετικά υψηλά λειτουργικά έξοδα.
- Ωράριο λειτουργίας (χρειάζεται διεύρυνση, κυρίως κατά τους χειμερινούς μήνες)<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Για παράδειγμα, το Μουσείο Μπενάκη έχει καθιερώσει ευέλικτα ωράρια, διευρυμένα και προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες πολλών επισκεπτών, ιδιαίτερα των εργαζομένων, αποτελώντας καλό παράδειγμα έξυπνης διαχείρισης και σωστής στρατηγικής. Έτσι, το κεντρικό κτήριο της Βασ. Σοφίας και το παράρτημα της Πειραιώς μένουν ανοιχτά κάθε Πέμπτη μέχρι τα μεσάνυχτα, συχνά διοργανώνοντας έκτακτες εκδηλώσεις και μουσικές βραδιές κατά τη μέρα αυτή. Ο σχεδιασμός αυτός εξυπηρετεί επισκέπτες με φορτωμένο πρόγραμμα αλλά και προσφέρει την εμπειρία μιας ξεχωριστής βραδινής επίσκεψης σε εκθέσεις και μουσεία:

[https://www.benaki.org/index.php?option=com\\_buildings&view=visiting&Itemid=161&lang=el](https://www.benaki.org/index.php?option=com_buildings&view=visiting&Itemid=161&lang=el)

(Μ.Μ. – Επίσκεψη-Ωράρια).



## Ευκαιρίες

- Αυξημένο ενδιαφέρον του αθηναϊκού κοινού για τα μουσεία και τις τέχνες, ιδιαίτερα μέσα στα χρόνια της κρίσης (αύξηση 2,5% στον αριθμό των επισκεπτών στα μουσεία της χώρας για το 2019).
- Αυξημένες δυνατότητες συνεργειών μεταξύ μεγάλου αριθμού μουσείων και άλλων πολιτιστικών φορέων στον άξονα της Β. Σοφίας.
- Μεγάλη προσέλευση τουριστών.
- Περισσότερες οικονομικές ευκαιρίες από την καλύτερη οργάνωσή του πωλητηρίου (με μουσειακά αντίγραφα, κάρτες, ημερολόγια, δίσκους, εκδόσεις, κ.ά.), ιδιαίτερα για τους κρατικούς φορείς.
- Μεγάλοι χώροι για φιλοξενία περιοδικών εκθέσεων και εκδηλώσεων.
- Αύξηση νέων επισκεπτών μέσω εξειδικευμένων εκθέσεων.

## Απειλές

- Λόγω οικονομικής κρίσης: Μειωμένη διάθεση οικονομικών πόρων από τον κρατικό προϋπολογισμό για τα μουσεία (δημόσια και ιδιωτικά/εποπτευόμενα), που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί για περαιτέρω ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών και την προώθηση του φορέα.
- Ενδεχόμενος κίνδυνος βανδαλισμού των εκθεμάτων, καθώς αρκετά βρίσκονται εκτός προθηκών.
- Απεργίες και πορείες στο κέντρο της πόλης, που συχνά δυσκολεύουν την πρόσβαση των επισκεπτών.

### **1.3. Στρατηγική Ανάπτυξης**

Προκειμένου να προχωρήσουν τα μουσεία και οι άλλοι πολιτιστικοί φορείς στην προτεινόμενη δικτύωση ώστε να έχουν τα αναμενόμενα οφέλη, θα πρέπει να γίνει αναλυτική καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης ως προς τον κτηριακό και τεχνολογικό εξοπλισμό, τον βαθμό ψηφιοποίησης, τη χρήση νέων τεχνολογιών και Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, το είδος και εύρος των Συλλογών και των αντικείμενων, τον αριθμό και τις ειδικότητες των εργαζομένων, τις παρεχόμενες υπηρεσίες (π.χ. βιβλιοθήκη, εκπαιδευτικά προγράμματα, καφέ-εστιατόριο,

πωλητήριο, κ.λπ.). Ιδιαίτερης σημασίας είναι ο εντοπισμός των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών, των ελλείψεων και των προβλημάτων, των επιθυμητών στόχων και των επιδιώξεων.

Παράλληλα, μέσα από κοινές έρευνες κοινού και μελέτη των στατιστικών στοιχείων μπορεί να σκιαγραφηθεί το υφιστάμενο προφίλ των επισκεπτών (ηλικία, φύλο, εθνικότητα, μορφωτικό επίπεδο, προτιμήσεις), να καταγραφεί ο αριθμός τους ανά περίπτωση και η συχνότητα της επίσκεψης, να προσδιοριστεί ποιο μουσείο έχουν επισκεφθεί και γιατί, οι θετικές και αρνητικές εντυπώσεις από την επίσκεψή τους, τι παραπάνω θα ήθελαν να βρουν, τι βελτιώσεις θα πρότειναν, κ.λπ.

Από την επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων μπορούν να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα για τους εμπλεκόμενους φορείς στον πολιτιστικό άξονα Β. Σοφίας, ως προς τα ακόλουθα ζητήματα:

- (1) Σε ποιες κατηγορίες κοινού (target groups) στοχεύουν να απευθύνονται στο μέλλον,
- (2) Ποιες ανάγκες του κοινού επιδιώκουν να ικανοποιήσουν,
- (3) Με ποιους τρόπους μπορούν να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες του κοινού,
- (4) Ποιες είναι οι αδυναμίες στον κάθε φορέα που χρειάζονται βελτίωση, ποιες βασικές δεξιότητες χρειάζεται να αναπτυχθούν, αλλά και ποια τα δυνατά σημεία που προσφέρονται για περαιτέρω αξιοποίηση.

## 2. Αρχές οργάνωσης και λειτουργίας του πολιτιστικού άξονα Β. Σοφίας

Η Karen Grøn, διευθύντρια του μουσείου σύγχρονης τέχνης Trapholt (Δανία), σχολιάζει την ολοένα και μεγαλύτερη εφαρμογή της νεοφιλελεύθερης πολιτιστικής πολιτικής, στόχος της οποίας είναι τα μουσεία να βγάζουν χρήματα και να παράγουν κέρδος. Έτσι, διαπιστώνει ότι οι επισκέπτες αντιμετωπίζονται όλο και περισσότερο ως ‘καταναλωτές’ που φέρνουν εισόδημα, παρά ως ‘χρήστες’ των οποίων οι ανάγκες θα έπρεπε να εξυπηρετούνται. Στο πλαίσιο αυτό, θεωρεί ότι θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στον κοινωνικό αντίκτυπο των μουσείων (Grøn, 2021, σ. 9).

Την άνοιξη 2021, το World Cities Culture Forum έθεσε μια σειρά προτεραιοτήτων για την περίοδο ανάκαμψης κατά την μετά-Covid εποχή, όσον αφορά τις στρατηγικές για τον πολιτισμό και την επιδεινούμενη περιβαλλοντική κατάσταση (WCCF, 2021)<sup>24</sup>. Ανάμεσά τους τονίζεται ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες μιας αποτελεσματικής πολιτικής εάν αυτή ευθυγραμμίζεται με τις τοπικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές στρατηγικές για «πράσινη ανάκαμψη», καθώς και με τον αστικό σχεδιασμό, τις ψηφιακές υπηρεσίες, τον τουρισμό, την εκπαίδευση και την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, την απασχόληση και τη διά βίου μάθηση.

Στις παρακάτω ενότητες εξετάζονται οι αρχές πάνω στις οποίες προτείνεται να στηριχτεί η οργάνωση της προτεινόμενης δικτύωσης και η λειτουργία του πολιτιστικού άξονα Β. Σοφίας. Οι αρχές αυτές, τις οποίες θα πρέπει να σέβεται και θα προωθεί το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων, εμπνέονται αφενός από τις θεωρητικές διακηρύξεις διεθνών οργανισμών που παρουσιάστηκαν νωρίτερα (UNESCO, ICOM, MEMO, κ.λπ.), αφετέρου από εφαρμοσμένα παραδείγματα σημαντικών μουσειακών οργανισμών ανά τον κόσμο.

---

<sup>24</sup> WCCF (2021). Covid-19 Impact & Policy. Bulletin 6. Culture and the climate emergency: Five priorities. Διαθέσιμο στο:

[http://www.worldcitiescultureforum.com/assets/others/Impact\\_and\\_Policy\\_Bulletin\\_6\\_Culture\\_and\\_the\\_Climate\\_Emergency\\_Final\\_Updated.pdf](http://www.worldcitiescultureforum.com/assets/others/Impact_and_Policy_Bulletin_6_Culture_and_the_Climate_Emergency_Final_Updated.pdf). Επίσκεψη στις 3/7/21.

## 2.1. Κοινωνική υπευθυνότητα στο δίκτυο μουσείων

Στη 2η Έκθεση της UNESCO για την κατάσταση των μουσείων παγκοσμίως λόγω της πανδημίας Covid-19 (Απρ. 2021) δίνεται έμφαση στον σημαντικό κοινωνικό ρόλο που παίζουν τα μουσεία, καθώς συμβάλλουν στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και στην ανάπτυξη του αισθήματος της ιθαγένειας και του ανήκειν στο κοινωνικό σύνολο (UNESCO, 2021, σ. 25).

Τα μουσεία έχουν έναν κοινωνικό χαρακτήρα και, μέσω των διαπολιτισμικών συνεργασιών, μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τις ταυτότητες σε κοινοτικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Σύμφωνα με τον David Vuillaume, επικεφαλής του NEMO (Network of European Museum Organisations), τα μουσεία πρέπει να καλλιεργούν και να διατηρούν την επαφή τους με το κοινωνικο-πολιτικό περιβάλλον τους. Πρέπει να δημιουργούν στους επισκέπτες την αίσθηση ότι το μουσείο τους αφορά, να τους εμφυσούν τη διάθεση εμπλοκής και συμμετοχής στις μουσειακές δράσεις. Πρέπει να δείχνουν εμπιστοσύνη στη δημιουργικότητα και τις ιδιαίτερες δεξιότητες του προσωπικού τους, στο οποίο πρέπει να προσφέρουν ευκαιρίες για περαιτέρω εκπαίδευση και μάθηση. Πρέπει να αποφεύγεται η «απολιθωματοποίηση» έτσι ώστε να μπορούν να ακολουθούν αποτελεσματικά τις γρήγορες αλλαγές και εξελίξεις της κοινωνίας. Το ίδιο το μουσείο πρέπει να αισθάνεται ότι εμπλέκεται, πρέπει να εμπλέκει το εργαζόμενο προσωπικό αλλά και τους επισκέπτες/χρήστες, και να προωθεί τη διά βίου μάθηση (Vuillaume, 2021, σ. 6-7). Επιπλέον, τονίζεται η έννοια του «ανοίγματος»: Τα μουσεία πρέπει να είναι «ανοιχτά» σε νέες ιδέες και να μαθαίνουν από άλλους τομείς, πρέπει να είναι ανοιχτά στο κοινό, να επιδιώκουν να γνωρίσουν και να καταλάβουν τις προσδοκίες του. Ο Vuillaume θεωρεί ότι τα μουσεία δεν θα έπρεπε να έχουν κλείσει λόγω της πανδημίας, αλλά να παραμένουν ανοιχτά και ασφαλή σε κάθε κρίση και να είναι προσβάσιμα σε όλους, είτε με φυσική παρουσία είτε διαδικτυακά. Με τέτοιο τρόπο τα μουσεία μπορούν να ενδυναμώνουν τον κοινωνικό ιστό της κοινωνίας.

Η Sara Brighenti, σύμβουλος της κυβέρνησης της Πορτογαλίας σε θέματα μουσείων και πολιτισμού, τονίζει ότι στην εποχή μας αναδύεται ένα αίτημα για αλλαγή, η οποία θα επικεντρωθεί σε μια πιο ανθρωποκεντρική προοπτική, με άξονες τις έννοιες της 'ποικιλίας' και της 'ένταξης'. Σημειώνει ότι τα μουσεία πρέπει να τοποθετήσουν τις ανθρώπινες αξίες και δικαιώματα στο κέντρο του ενδιαφέροντος

και των δραστηριοτήτων τους, προσκαλώντας και επιτρέποντας να ακούγονται στο μουσείο διαφορετικές και ποικίλες φωνές (Brighenti, Gruden, & Sani, 2021, σ. 31).

## 2.2. Έννοιες Δημοκρατίας, Ισότητας, Συμπερίληψης, Προσβασιμότητας

Τα μουσεία οφείλουν να προάγουν θεμελιώδεις έννοιες όπως η δημοκρατία, η ισότητα, η διαφάνεια και η δικαιοσύνη, οι οποίες διασφαλίζουν την ύπαρξη και βιωσιμότητα των μουσειακών ιδρυμάτων, όμως η εφαρμογή τους δεν είναι αυτονόητη παντού και πάντα, όπως επισημαίνει ο Kimmo Levä, Γ. Γ. της Ένωσης Φινλανδικών Μουσείων. Τα μουσεία δεν είναι παθητικοί, α-πολιτικοί φορείς, αλλά ενεργητικοί οργανισμοί που αφήνουν ένα κοινωνικό αποτύπωμα και έχουν τη δυνατότητα, με τον δικό τους τρόπο, να διαμορφώνουν την ιστορία. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πολίτες και την κοινότητα, καθώς και η ενθάρρυνση του δημόσιου διαλόγου (Levä, 2021). Όπως άλλωστε δηλώνει το Ελληνικό Τμήμα του ICOM στην ανάρτησή του για τη Διεθνή Ημέρα Μουσείων 2021: «Σήμερα η ανάγκη για ισότητα είναι περισσότερο επιτακτική από ποτέ»<sup>25</sup>.

**2.2.1. Εργαζόμενοι.** Τα μουσεία οφείλουν να ακολουθούν δημοκρατικές διαδικασίες όσον αφορά την πρόσληψη του προσωπικού και την επιλογή των συνεργατών τους. Για παράδειγμα, στα μουσεία της TATE στην Αγγλία εφαρμόζεται η έννοια της συμπερίληψης και η δίνεται σε όλους η δυνατότητα πρόσληψης, ανεξάρτητα από ηλικία, φυλή, εθνικότητα, θρήσκευμα ή πεποιθήσεις, φύλο ή έκφραση φύλου, σεξουαλικό προσανατολισμό, αναπηρία ή ειδικές ανάγκες, ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό που αντιβαίνει στην ισότιμη μεταχείριση, ενώ επιδιώκεται η διαρκής εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού<sup>26</sup>. Άλλωστε, μεταξύ των στόχων και προτεραιοτήτων με ορίζοντα πενταετίας, αναφέρεται η επιδίωξη να γίνει το εργατικό δυναμικό πιο αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού του Ηνωμένου Βασιλείου (TATE-Annual Report, 2018-19, σ. 6).

<sup>25</sup> <https://culturearea.blogspot.com/2021/04/1852021-icom-2021.html> (ICOM Διεθνής Ημέρα Μουσείων 2021). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<sup>26</sup> <https://www.tate.org.uk/about-us/working-at-tate/diversity-inclusion> (TATE, Diversity and inclusion: Careers for all, Wellbeing for all). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

**2.2.2. Κοινό.** Σύμφωνα με τον ορισμό του ICOM, τα μουσεία λειτουργούν με σκοπό τη δημόσια ωφέλεια και χρησιμότητα (Desvallées, & Mairesse, 2014, σ. 89-94). Στο πλαίσιο αυτό, πρέπει να στοχεύουν στην προσέγγιση ενός ευρύτερου και διαφοροποιημένου κοινού, ως αντανάκλαση της περίπλοκης δημογραφικής σύνθεσης της σύγχρονης κοινωνίας. Τα μουσεία υπάρχουν για να εξυπηρετούν το κοινό και οφείλουν να απευθύνονται σε όλους ανεξαιρέτως, χωρίς αποκλεισμούς, ενώ οι έρευνες κοινού και τα σχόλια επισκεπτών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

Στο πλαίσιο της έννοιας της δημοκρατίας, τα μουσεία καλούνται να εμποδίζουν την ανισότητα, τόσο κοινωνική όσο και οικονομική (Levä, 2021). Ένας πρακτικός τρόπος είναι η πολιτική προσέλκυσης ευρύτερης γκάμας πολιτών, μέσω οικονομικής ελάφρυνσης για τους πιο αδύναμους, ή η ενθάρρυνση για συμμετοχή μεγαλύτερων μερίδων πληθυσμού (π.χ. φιλοξενώντας δραστηριότητες που ξεφεύγουν από το παραδοσιακό πλαίσιο), έτσι ώστε το μουσείο να αποκτά όλο και περισσότερο το χαρακτήρα δημόσιου χώρου. Τέτοιου είδους ιδέες εμπνέονται από παγκόσμιες αξίες, τις οποίες οφείλουν τα μουσεία να προωθούν, όπως η ανεκτικότητα, η συμπερίληψη, η προσβασιμότητα, δηλ. η Δημοκρατία.

Τα μουσεία οφείλουν να επιδεικνύουν κοινωνική υπευθυνότητα και να συμβάλλουν στη γεφύρωση του χάσματος στην κοινωνία, στην καταπράυνση των εντάσεων, στη δημιουργία προοπτικών, στην αποφυγή της πόλωσης και στην συνεργασία των κοινοτήτων σε διεθνές, εθνικό και τοπικό επίπεδο. Τα εκάστοτε αφηγήματα μπορούν να ειπωθούν με ποικίλους νέους τρόπους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση συζητήσεων πάνω σε θέματα που μας επηρεάζουν όλους, έτσι ώστε να δημιουργούνται γέφυρες ανάμεσα στις διάφορες κοινότητες ανεξάρτητα από την ηλικία, τη φυλή ή το φύλο (Bruendel, Szope, & Wilkens, 2021).

Σχολιάζοντας τον κοινωνικό αντίκτυπο των μουσείων και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να ενδυναμώσουν τις κοινότητες που υπηρετούν, η Margherita Sani, από το Ινστιτούτο Πολιτιστικής Κληρονομιάς της Emilia Romagna (Ιταλία), σημειώνει ότι κατά παράδοση τα μουσεία διατηρούν ένα ισχυρό πολιτιστικό απόθεμα και ενθαρρύνουν την εκπαίδευση και τη μάθηση. Ωστόσο, ο ρόλος αυτός έχει πλέον διευρυνθεί για να συμπεριλάβει μια πιο περίπλοκη έννοια της «κοινότητας». Τα μουσεία απευθύνονται τώρα σε ένα πολύ ευρύτερο κοινό από ότι παλιότερα. Στην πραγματικότητα υπάρχουν πολλά διαφορετικά και σύνθετα ακροατήρια, όπου όλοι

έχουν διαφορετικές ανάγκες και έρχονται στα μουσεία μέσω διαφόρων καναλιών (Brighenti, Gruden, & Sani, 2021, σ. 30-31).

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα ως προς τις έννοιες της δημοκρατίας και της συμπερίληψης εμφανίζεται η πολιτική της TATE (Annual report, 2018-19, σ. 6)<sup>27</sup>.

Μεταξύ των προτεραιοτήτων για τα επόμενα πέντε χρόνια, ξεχωρίζουν οι ακόλουθες:

-Να αυξηθεί ο αριθμός των επισκεπτών και των Μελών έτσι ώστε να αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον πληθυσμό του Ηνωμένου Βασιλείου.

-Να προσελκυθεί ένα ποικίλο κοινό σε παγκόσμιο επίπεδο: είτε ως επισκέπτες στα κτήρια της Tate ή στις περιοδούμενες εκθέσεις, είτε μέσω των έργων της Tate που δανείζονται αλλού ή εμφανίζονται στις ψηφιακές πλατφόρμες του οργανισμού.

-Να διευκολυνθεί και για τα τέσσερα έθνη του Ηνωμένου Βασιλείου η πρόσβαση στις καλλιτεχνικές συλλογές της Tate, στηρίζοντας εμπράκτως τη συνεργασία με περιφερειακά μουσεία.

Για την πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων, έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των παρακάτω τομέων:

[α]-Σχεδίαση των ιστοσελίδων και των ψηφιακών εφαρμογών με τρόπο ώστε να είναι εύχρηστες και προσβάσιμες από όλους ανεξαιρέτως (Κανονισμοί προσβασιμότητας / Accessibility Regulations 2018, No.952)<sup>28</sup>,

[β]-Δημιουργία ελκυστικού περιβάλλοντος για όλους: επισκέπτες, καλλιτέχνες και εργαζόμενους, ανεξάρτητα από ηλικία, αναπηρία, σεξουαλικό προσανατολισμό, φυλή, εθνικότητα, θρησκεία, πεποιθήσεις ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό (Πολιτική αξιοπρέπειας και σεβασμού / Dignity and Respect policy)<sup>29</sup>,

[γ]-Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων, σε φυσικό ή ψηφιακό περιβάλλον, που να απευθύνονται σε ποικίλες κατηγορίες κοινού: μαθητές και δασκάλους, οικογένειες και παιδιά, νέους 15-25 ετών αλλά και ενήλικες<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Βλ. επίσης: <https://www.tate.org.uk/about-us/our-priorities> (TATE, Our priorities). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<sup>28</sup> <https://www.tate.org.uk/about-us/accessibility-statement> (TATE, Accessibility statement). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<sup>29</sup> <https://www.tate.org.uk/about-us/working-at-tate/diversity-inclusion> (TATE, Diversity and inclusion: Careers for all, Wellbeing for all). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<sup>30</sup> <https://www.tate.org.uk/about-us/learning-programmes> (TATE, Learning programmes). Επίσκεψη στις 6/7/2021.



Θεωρούμε ότι μια από τις κύριες βλέψεις των μουσείων μέσα από τη συνεργασία τους στον άξονα Β. Σοφίας θα πρέπει να είναι η μετατροπή των προσωρινών «συνδιαλλαγών» με τους επισκέπτες σε σχέσεις μεγαλύτερης διάρκειας που αντέχουν και εξελίσσονται σε βάθος χρόνου. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με:

(1) Χτίσιμο σταθερών σχέσεων με την τοπική κοινότητα, ώστε να έχει τη διάθεση και τη δυνατότητα να επισκέπτεται τους πολιτιστικούς χώρους και να συμμετέχει κατ' επανάληψη στις δραστηριότητές τους, με φυσικό ή εικονικό τρόπο,

(2) Προσέλκυση του ενδιαφέροντος των περιστασιακών τουριστών ή των διαδικτυακών επισκεπτών και παροχή δυνατότητας για επανάληψη εικονικών επισκέψεων και δραστηριοτήτων.

(3) Συντονισμένη πρόνοια για γενικευμένη εφαρμογή των προδιαγραφών για ΑμΕΑ, όπως για παράδειγμα ειδικές ράμπες ή ανελκυστήρες για πρόσβαση αμαξιδίων (όπως σε ΒΧΜ, Κυκλαδικής, Πινακοθήκη, Γουλανδρή), αναγραφή λεζαντών με το σύστημα Braille για άτομα με προβλήματα όρασης (όπως σε ΒΧΜ), κ.ο.κ.

Στοιχεία που επίσης αξίζει να ληφθούν υπόψη είναι η συνεχής μείωση της αναλογίας του παιδικού πληθυσμού (0-14 ετών) έναντι της αναλογίας των υπερηλίκων (άνω των 65 ετών)<sup>31</sup>, καθώς και η εισροή μεγάλου αριθμού μεταναστών και προσφύγων μετά τη δεκαετία του '90, με αποτέλεσμα τη συνύπαρξη στην Αθήνα διαφορετικών πληθυσμιακών ομάδων με πολυποίκιλες γλωσσικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες (αλλοδαποί, παλιννοστούντες, Ρομά, μουσουλμάνοι της Θράκης, ομογενείς)<sup>32</sup>. Σημειώνεται ότι κατά την περίοδο 2013-14 πραγματοποιήθηκε η δράση «Με τους Ρομά στο Μουσείο» σε συνεργασία του ΒΧΜ με το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου. Στόχος ήταν να τονωθεί η ιστορική αυτογνωσία των πληθυσμών Ρομά και να ενθαρρυνθεί η πρόσβασή τους στην πολιτιστική κληρονομιά<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population\\_structure\\_and\\_ageing/el](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/el) (eurostat: Πληθυσμιακή διάρθρωση και δημογραφική γήρανση). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<sup>32</sup> [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-33\\_el](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-33_el) = Ελλάδα: Δημογραφική Κατάσταση, Γλώσσες και Θρησκεία

<sup>33</sup> [https://www.byzantinemuseum.gr/el/museum/EU\\_projects/?nid=1872](https://www.byzantinemuseum.gr/el/museum/EU_projects/?nid=1872) (ΒΧΜ, Δράση «Με τους Ρομά στο Μουσείο»). Επίσκεψη στις 6/7/2021.



**2.2.3. Τοπικότητα.** Διπλή έννοια «τοπικότητας»: (1) Τοπικός πολιτισμός (ο οποίος κατεξοχήν αναδεικνύεται στη διαχρονία του μέσω των πολιτιστικών φορέων της Β. Σοφίας, όπως ήδη διατυπώθηκε παραπάνω), (2) Τοπικές κοινότητες.

Η Sara Brighenti επισημαίνει ότι σε περιόδους κρίσης όπως η συγκεκριμένη της πανδημίας Covid-19, η λύση βρίσκεται στο να εστιάσουν τα μουσεία στις τοπικές κοινότητες ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσά τους. Οι τρόποι μπορεί να είναι απλοί και εύκολα εφαρμόσιμοι, όπως για παράδειγμα (1) η προσαρμογή του ωραρίου λειτουργίας των μουσείων στους μεταβαλλόμενους τρόπους ζωής και τα δημογραφικά στοιχεία, καθώς και (2) συνεργασία μεταξύ των μουσείων και σχολείων κάθε περιοχής για θέματα τέχνης και πολιτιστικής κληρονομιάς, τα οποία θα παρουσιάζονται σε ειδικά μαθήματα ενταγμένα στο σχολικό πρόγραμμα αλλά και σε οργανωμένες επισκέψεις. Συμπερασματικά, είναι σημαντικό τα μουσεία να γνωρίσουν ακριβώς ποιες είναι οι τοπικές κοινότητες τους και από όπου προέρχονται ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους, προκειμένου να προωθήσουν την ποικιλομορφία και την κοινωνική συνοχή υιοθετώντας νέους τρόπους εργασίας. Έτσι, θα είναι δυνατή και η δημιουργία νέων προγραμμάτων για τους επισκέπτες (Brighenti, Gruden, & Sani, 2021, σ. 32-33).

Προκειμένου τα μουσεία να καταφέρνουν να ακολουθούν τις εξελίξεις, απαιτούνται συνεργασίες και συνέργειες τόσο με τις διάφορες κοινότητες όσο και με τρίτους φορείς. Είναι προφανές ότι μέσω της δικτύωσής τους, οι πολιτιστικοί φορείς αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία και αξιοπιστία ώστε να πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα, με μεγαλύτερη ευκολία και ταχύτητα. Αναγνωρίζοντας τη σημασία του κοινωνικού ρόλου της τέχνης, προτείνεται για το δίκτυο Βασ. Σοφίας να εντάσσει στον προγραμματισμό του δράσεις καλλιτεχνικής έκφρασης που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και συνοχή των τοπικών κοινωνιών. Στην έρευνα του Matarasso (2019) προβάλλεται η έννοια της τέχνης που παράγεται ως ανθρώπινο δικαίωμα στο πλαίσιο των τοπικών κοινοτήτων από επαγγελματίες και μη επαγγελματίες καλλιτέχνες, οι οποίοι συνεργάζονται ως ίσοι, με διαδικασίες, σκοπούς και πρότυπα που δεν είναι γνωστά εκ των προτέρων αλλά τα ορίζουν μαζί<sup>34</sup>. Ενδεικτική είναι η ανάλυση που βασίζεται σε δύο αντιθετικά παραδείγματα στην αγροτική Αγγλία και την Ουαλία, σχετικά με τη θετική επίδραση που έχει στην ανάπτυξη της κοινότητας η συμμετοχή των πολιτών σε πολιτιστικές δράσεις (Matarasso, 2007).

---

<sup>34</sup> Βλ. επίσης: <https://parliamentofdreams.com/> (F. Matarasso). Επίσκεψη στις 6/72021.

### 2.3. Συμμετοχή του κοινού στις δράσεις των πολιτιστικών οργανισμών

Η Simon (2010) εισήγαγε την έννοια του συμμετοχικού μουσείου, μέσα στο οποίο το κοινό μπορεί να δημιουργήσει (create), να μοιραστεί (share), να επικοινωνήσει με τους άλλους (connect) αλλά και σχετικά με το περιεχόμενο (around content). Εκτός από τα φυσικά μουσεία, για τα οποία διατυπώθηκε αρχικά ο παραπάνω ορισμός, θεωρούμε ότι η ίδια επισήμανση μπορεί να έχει ισχύ σε κάθε είδους πολιτιστικό οργανισμό, φυσικό ή ψηφιακό. Στα τελευταία, ιδιαίτερα σημαντικές αναδεικνύονται οι έννοιες της συμμετοχικότητας και της συνεισφοράς του κοινού, το οποίο μπορεί να δημιουργήσει λογαριασμό χρήστη, να προσθέσει σχόλια σε διάφορα σημεία του ιστότοπου, να συμμετέχει σε forums και blogs του οργανισμού, ή ακόμη και να γίνει συνδημιουργός ή συνεπιμελητής του περιεχομένου.

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν δύο ψηφιακές δράσεις που οργανώθηκαν από το Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης με αφορμή τον εορτασμό της Διεθνούς Ημέρας Μουσείων (18/3/21), οι οποίες ενθάρρυναν τη συμμετοχικότητα του κοινού, καθώς το μουσείο επαναχρησιμοποίησε το αρχαιολογικό υλικό και ενέπλεξε τους διαδικτυακούς επισκέπτες του στη συμμετοχική δημιουργία της ψηφιακής έκθεσης με δικά τους έργα/εκθέματα. Για την προετοιμασία της ψηφιακής έκθεσης «Όλα στον χρόνο αλλάζουν κι όλα τα ίδια μένουν», το μουσείο ανάρτησε στην ιστοσελίδα του και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης φωτογραφίες αρχαιοτήτων των συλλογών του, προ(σ)καλώντας τους διαδικτυακούς επισκέπτες να τις αντιπαραβάλουν με φωτογραφίες σύγχρονων αντικειμένων που χρησιμοποιούν στην καθημερινότητά τους. Οι φωτογραφίες των επισκεπτών αποτέλεσαν το υλικό της ψηφιακής έκθεσης (διάρκεια 18/5/20-17/5/21)<sup>35</sup>. Κατά το ίδιο διάστημα παρουσιάστηκε επίσης η ψηφιακή έκθεση «Η ποίηση στο σχήμα των πραγμάτων» με καλλιγράμματα που δημιούργησαν οι διαδικτυακοί επισκέπτες του Α.Μ.Θ., στα οποία αποδίδονται ποιήματα και κείμενα στο σχήμα αρχαίων αντικειμένων που φυλάσσονται στις συλλογές του μουσείου<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> <https://www.amth.gr/exhibitions/temporary/ola-ston-chrono-allazoyne-ki-ola-ta-idia-menoyn> (Α.Μ.Θ., «Όλα στον χρόνο αλλάζουν κι όλα τα ίδια μένουν»).

<sup>36</sup> <https://www.amth.gr/exhibitions/temporary/i-poiisi-sto-shima-ton-pragmaton> (Α.Μ.Θ., «Η ποίηση στο σχήμα των πραγμάτων»).

Στη Θεσσαλονίκη και πάλι, το δίκτυο MOMus όχι μόνο πρόσφερε διαδικτυακές δράσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αλλά κάποιες αντλούσαν έμπνευση από την ίδια την πανδημία και τη χρησιμοποιούσαν ως θέμα τους ή αφετηρία τους. Για παράδειγμα, επιδιώκοντας να βρεθεί πιο κοντά σε ανθρώπους που εργάζονται, εκφράζονται και δημιουργούν από το σπίτι, ξεκίνησε να παρουσιάζει όψεις «σπιτιού», δηλαδή της ζωής μέσα στο σπίτι όπως την έχουν αντιληφθεί καλλιτέχνες σε ανύποπτο χρόνο (#MOMus Domus). Επιπλέον, έγινε ανοιχτή πρόσκληση στους εικονικούς επισκέπτες να μοιραστούν εικόνες που δημιουργούν και έχουν καλλιτεχνική διάσταση, με σκοπό να φτιαχτεί από όλους μαζί το ψηφιακό λεύκωμα των ημερών (#So Far So Close).

#### 2.4. Εκπαιδευτικός ρόλος του Δικτύου Β. Σοφίας

Τα μουσεία πρέπει να βελτιώνουν διαρκώς το επίπεδο της μόρφωσης και της δια βίου μάθησης που προσφέρουν, με εκπαιδευτικές δραστηριότητες όχι μόνο για τους νέους, αλλά και για μεγαλύτερες ηλικίες και για ποικίλα κοινωνικά και οικονομικά στρώματα της κοινωνίας (Levä, 2021, σ. 18). Στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης των μουσείων, τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της πολιτικής συνείδησης των νέων. Ένα μουσείο δεν γίνεται να είναι μη-πολιτικό. (Schmieding, 2021, σ. 24).

Με την πεποίθηση ότι η πρόσβαση στην τέχνη αποτελεί παγκόσμιο ανθρώπινο δικαίωμα, η TATE (Annual report, 2018-19, σ. 6) θεωρεί ότι πρέπει να διευρυνθούν οι δυνατότητες των μουσείων ως χώρων δημιουργικής μάθησης και να προωθηθεί η πρόσβαση των νέων γενιών στις τέχνες<sup>37</sup>. Για την πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων, έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων, σε φυσικό ή ψηφιακό περιβάλλον, που απευθύνονται σε ποικίλες κατηγορίες κοινού: μαθητές και δασκάλους, οικογένειες και παιδιά, νέους 15-25 ετών αλλά και ενήλικες<sup>38</sup>.

Η Ένωση Φινλανδικών Μουσείων πιστεύει ότι τα μουσεία, όπως και όλες οι πολιτιστικές υπηρεσίες, στοχεύουν στην ανάπτυξη της ευημερίας των ανθρώπων. Στο

<sup>37</sup> Βλ. επίσης: <https://www.tate.org.uk/about-us/our-priorities>

<sup>38</sup> <https://www.tate.org.uk/about-us/learning-programmes>

πλαίσιο αυτό, μπορούν να παρέχουν ένα ανοιχτό και ανεπίσημο πλαίσιο για την ανάπτυξη της δια βίου μάθησης, όπως για παράδειγμα το «Ανοιχτό μουσείο», ένα εξελισσόμενο μαθησιακό περιβάλλον για ενήλικες<sup>39</sup>. Στόχος είναι να γίνουν τα μουσεία προσιτοί και ενδιαφέροντες χώροι μάθησης για διάφορες ομάδες ενηλίκων. Η κύρια ομάδα-στόχος του έργου είναι οι εργαζόμενοι στα μουσεία, με σκοπό τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους και της ικανότητάς τους να αναλαμβάνουν εργασίες μεγάλης κλίμακας που απαιτούν εξειδικευμένη εμπειρία. Επίσης οργανώνονται διαδικτυακά μαθήματα εξ αποστάσεως σε θέματα μουσειολογίας και ασφάλειας των μουσείων. Άλλες προτεινόμενες ομάδες μπορεί να περιλαμβάνουν ανέργους, μετανάστες, συνταξιούχους, κ.λπ.

Στα μουσεία του άξονα Β. Σοφίας (όπως άλλωστε στην πλειονότητα των ελληνικών μουσείων) ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί καθιερωμένη πρακτική κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες τουλάχιστον, και μάλιστα με αξιόλογα αποτελέσματα. Απευθύνονται κυρίως σε μαθητές σχολείων και σπανιότερα σε ενήλικες επισκέπτες, οπότε η δικτύωση θα μπορούσε να προωθήσει ακόμη περισσότερο τον τομέα αυτόν που, όπως φαίνεται από τα παραδείγματα στο εξωτερικό, μάλλον παρουσιάζει αυξημένη ζήτηση. Επίσης, στο δίκτυο Β. Σοφίας προτείνεται να δοθεί έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού των εμπλεκόμενων φορέων. Είναι ενδιαφέρον ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας υπήρξε προσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε ψηφιακό περιβάλλον (βλ. παρακάτω).

---

<sup>39</sup> <https://www.museoliitto.fi/openmuseum> (Ένωση Φινλανδικών Μουσείων, Open museum: A developing learning environment for adults). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

## 2.5. Μουσεία και Περιβάλλον: Αειφορία, βιωσιμότητα <sup>40</sup>

Παρά τις δεσμεύσεις που ανέλαβαν οι κυβερνήσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, ο παγκόσμιος πληθυσμός εξακολουθεί να καταναλώνει το ισοδύναμο των 1,6 πλανητών ετησίως. Τα μουσεία υποστηρίζουν την επίτευξη των 17 Στόχων Αειφόρου Ανάπτυξης (SDG: Sustainable Development Goals) του ΟΗΕ. Καθώς αποτελούν αξιόπιστες πηγές γνώσης, τα πολιτιστικά ιδρύματα μπορούν να βοηθήσουν τους πολίτες να διεκδικήσουν το μέλλον που επιθυμούν. Ως εκπρόσωπος της παγκόσμιας κοινότητας των μουσείων, το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM) οραματίζεται έναν κόσμο όπου η σημασία της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς χαίρουν παγκόσμιας εκτίμησης, και σε αυτό τα μουσεία μπορούν να διαδραματίσουν βασικό ρόλο μέσω της εκπαίδευσης και του εκδημοκρατισμού<sup>41</sup>.

Μεταξύ των στόχων και των προτεραιοτήτων της TATE (Annual report, 2018-19, σ. 6)<sup>42</sup> για τα επόμενα πέντε χρόνια, σημαντική θέση κατέχει η ανάπτυξη των φυσικών, ψηφιακών, τεχνικών και περιβαλλοντικών υποδομών της Tate, ώστε οι διαρκώς αυξανόμενες συλλογές και τα κτήρια να συντηρούνται και να συνεχίσουν να είναι προσβάσιμα στο μέλλον. Επίσης, αποτελεί επιδίωξη η δραστική μείωση της κατανάλωσης άνθρακα και οι ρυθμίσεις για χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ώστε η επιχείρηση να γίνει πιο βιώσιμη<sup>43</sup>.

Σύμφωνα με τη Στρατηγική της Ένωσης Φινλανδικών Μουσείων για τα έτη 2007-2013<sup>44</sup>, τα μουσεία πρέπει να αποδεχτούν τις επιπτώσεις της περιβαλλοντικής αλλαγής στο έργο που επιτελούν και επίσης να κατανοήσουν τον ρόλο τους στην άμβλυνση της κλιματικής αλλαγής. Η αειφόρος ανάπτυξη προσφέρει στα μουσεία μια νέα προσέγγιση σε παλιές πρακτικές, νέους τρόπους για να προβάλλουν τις συλλογές

---

<sup>40</sup> Η βιωσιμότητα αφορά στην ισορροπία ανάμεσα στην παραγωγή των αγαθών και την κατανάλωση της πρώτης ύλης που χρησιμοποιείται για την επίτευξη αυτής. Επομένως, οι φυσικοί πόροι που απαιτούνται για την παραγωγή ενός αγαθού θα πρέπει να ανανεώνονται πιο γρήγορα ή στον ίδιο χρόνο με τον οποίο χρησιμοποιούνται. Αν δεν επιτευχθεί αυτό του είδους η ισορροπία, σύντομα το οικοσύστημα δεν θα μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της ανθρωπότητας.

<sup>41</sup> <https://icom.museum/en/news/get-to-know-icom-wgs/> (ICOM, Working Group on Sustainability). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<sup>42</sup> Βλ. επίσης: <https://www.tate.org.uk/about-us/our-priorities>.

<sup>43</sup> <https://www.tate.org.uk/about-us/tate-reports> (Tate, Annual Report 2018/19, σ. 4).

<sup>44</sup> <https://www.museoliitto.fi/en.php?k=10400> (Ένωση Φινλανδικών Μουσείων: Στρατηγική για 2007-2013). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

τους και να προσεγγίζουν το κοινό. Από την πλευρά τους, τα μουσεία αναμένεται να εφαρμόσουν τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της υπεύθυνης κατανάλωσης. Με αυτόν τον τρόπο, τα μουσεία μπορούν να αποτελέσουν πηγή γνώσης και έμπνευσης για την κοινότητα.

Τα προβλήματα με το οικοσύστημα, τα οποία οφείλονται στην ανθρώπινη δραστηριότητα, μπορούν να μετριαστούν αλλάζοντας τον τρόπο που γίνονται οι διάφορες δραστηριότητες του μουσείου. Οι πιο σημαντικές δραστηριότητες που επιβαρύνουν το περιβάλλον συνδέονται με την θέρμανση, την ηλεκτρική ενέργεια και την κυκλοφορία αγαθών και ανθρώπων, που αποτελούν περίπου το 75% της κατανάλωσης ενέργειας ενός μουσείου. Άλλοι παράγοντες, όπως οι καφετέριες, τα καταστήματα δώρων, τα γραφεία κ.λπ. σχετίζονται με το υπόλοιπο 25%. Η Ένωση Φινλανδικών Μουσείων προτείνει συγκεκριμένες λύσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να εμπνεύσουν την πολιτική του δικτύου Β. Σοφίας για την προστασία του περιβάλλοντος και την αειφορία:

1) Στις κτηριακές εγκαταστάσεις και υποδομές: μείωση κατανάλωσης για θέρμανση, εξαερισμό, φωτισμό, κ.λπ., με ορθολογική χρήση κατάλληλου εξοπλισμού και σωστή συντήρησή του,

2) Στη διαχείριση συλλογών και τις εκθέσεις, προτείνονται κατασκευές από ανθεκτικά και φιλικά προς το περιβάλλον υλικά, οι οποίες μπορούν να αποθηκεύονται εύκολα και να επαναχρησιμοποιούνται (εφόσον έχει γίνει πρόβλεψη για αναπροσαρμογές),

3) Στις διοικητικές υπηρεσίες των μουσείων: αποφυγή σπατάλης χαρτιού για περιττές εκτυπώσεις, φωτοαντίγραφα, κ.λπ., προτίμηση ψηφιακών μέσων για ανταλλαγή αρχείων μεταξύ των εργαζομένων ή για την επικοινωνία με το κοινό, ανακύκλωση υλικών, προτίμηση δημοσίων μέσων μεταφοράς για τα επαγγελματικά ταξίδια,

4) Στο πωλητήριο: χρήση ανακυκλώσιμων υλικών για αποθήκευση ή συσκευασία,

5) Στην καφετέρια-εστιατόριο: χρήση πρώτων υλών που προέρχονται από «Δίκαιο εμπόριο» (Fair Trade), συγκέντρωση οργανικών αποβλήτων (όταν θα υπάρχει τέτοια μέριμνα στην Ελλάδα), καθαρισμός με υλικά φιλικά προς το περιβάλλον,

6) Παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε νέους-σχολικές ομάδες ή ενήλικες με σκοπό την ευαισθητοποίηση στην προστασία του περιβάλλοντος.

Στο πλαίσιο της επίτευξης των καταστατικών του στόχων, το ΠΙΟΠ υποστηρίζει την «Agenda 2030 για τους 17 Στόχους της Βιώσιμης Ανάπτυξης» του ΟΗΕ<sup>45</sup> και συγκεκριμένα: (1) την ποιοτική εκπαίδευση, (2) την αξιοπρεπή εργασία και την οικονομική ανάπτυξη, (3) τις βιώσιμες πόλεις και κοινότητες, (4) τη δράση για το κλίμα<sup>46</sup>. Ακόμη, με αφορμή τον εορτασμό της Παγκόσμιας Ημέρας Περιβάλλοντος (5/6/2021) συνδιοργανώθηκε διαδικτυακή επιστημονική διημερίδα Ιστορίας Περιβάλλοντος, με τίτλο «Κυκλική οικονομία στο φυσικό, αγροτικό και οικισμένο περιβάλλον: αντιλήψεις, διαχείριση και πρακτικές», από τους ακόλουθους φορείς: Τμήμα Ιστορίας και Αρχαιολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Κέντρον Ερέυνης της Ελληνικής Λαογραφίας της Ακαδημίας Αθηνών, Ινστιτούτο Ιστορικών Ερευνών/ΕΙΕ, καθώς και ΠΙΟΠ (3-4/6/21)<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> <https://www.piop.gr/el/idrima/perivallontiki-politiki.aspx> (ΠΙΟΠ, Περιβαλλοντική πολιτική). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<sup>46</sup> <https://www.piop.gr/el/idrima/stoxoi-idrimatos.aspx> (ΠΙΟΠ, Στόχοι Ιδρύματος). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<sup>47</sup> <https://www.piop.gr/el/anakoynoseis/pagosmia-imera-perivallontos-2021.aspx> (ΠΙΟΠ, Διαδικτυακή επιστημονική διημερίδα Ιστορίας Περιβάλλοντος, 3-4/6/21). Επίσκεψη στις 7/7/2021.



### 3. Καινοτομία και Ψηφιακός μετασχηματισμός στους φορείς του Δικτύου

#### 3.1. Κρίση Covid-19: Συνέπειες στην πολιτιστική βιομηχανία

Ήδη από τον Μάιο 2020, αμέσως μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, η UNESCO (2020) δημοσιοποιεί την έκθεση «Μουσεία σε όλο τον κόσμο αντιμέτωπα με την COVID-19», στην οποία ανακοινώνεται ότι το 13% των μουσείων σε διεθνές επίπεδο αναμένεται να μην ανοίξει μετά την πανδημία. Η παγκόσμια έρευνα που εκπονήθηκε παρέχει πληροφορίες και αριθμητικά δεδομένα για τις βασικές τάσεις των μουσείων σε όλο τον κόσμο, τα μέτρα που έλαβαν τα μουσεία ως απάντηση στην πανδημία και τις δράσεις που προτάθηκαν για την περίοδο που θα ακολουθήσει την κρίση. Η έκθεση επικεντρώνεται στην ανθεκτικότητα των μουσείων, καθώς και τις προκλήσεις που αυτά αντιμετωπίζουν στις προσπάθειές τους να συνεχίσουν να προωθούν την πρόσβαση στον πολιτισμό. Η έρευνα κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. Τον Απρίλιο 2020, σχεδόν όλα τα μουσεία σε όλο τον κόσμο έκλεισαν λόγω της πανδημίας COVID-19, σύμφωνα με το 94,7% των ερωτηθέντων.

2. Κατά τη διάρκεια του lockdown, πολλά μουσεία αύξησαν τις ψηφιακές δραστηριότητές τους. Αν και σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι το μουσείο τους είχε ήδη παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή διέθετε τις συλλογές του στο διαδίκτυο ήδη πριν από το lockdown, οι δραστηριότητες ψηφιακής επικοινωνίας που αναλύθηκαν από την έρευνα αυξήθηκαν για τουλάχιστον το 15% των μουσείων. Ιδιαίτερα οι δραστηριότητες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αυξήθηκαν για περισσότερα από τα μισά από τα μουσεία που συμμετείχαν.

3. Οι περισσότεροι επαγγελματίες μουσείων δούλευαν εξ αποστάσεως: στο 84% των μουσείων που απάντησαν, τουλάχιστον ένα μέρος του προσωπικού εργάστηκε εξ αποστάσεως κατά τη διάρκεια του lockdown.

4. Η κατάσταση των μόνιμων εργαζομένων υπήρξε σχετικά σταθερή. Εν τούτοις, στο 6% των περιπτώσεων οι συμβάσεις δεν ανανεώθηκαν ή τερματίστηκαν.

5. Ωστόσο, η κατάσταση για τους ελεύθερους επαγγελματίες μουσείων (freelancers, αυτοαπασχολούμενοι, εξωτερικοί συνεργάτες) είναι ανησυχητική: 16,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι είχαν απολυθεί προσωρινά και στο 22,6% δεν ανανεώθηκαν τα συμβόλαιά τους. Ο τομέας freelance είναι πολύ εύθραυστος: 56,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι θα πρέπει να αναστείλουν την πληρωμή του δικού



τους μισθού ως αποτέλεσμα της κρίσης, το 39,4% δήλωσε ότι οι εταιρείες τους θα μειώσουν το προσωπικό.

6. Ομοίως, αναμένεται ότι σχεδόν όλα τα μουσεία σε όλο τον κόσμο θα μειώσουν τις δραστηριότητές τους λόγω των συνεπειών της πανδημίας COVID-19, σχεδόν το ένα τρίτο από αυτά θα μειώσει το προσωπικό και περισσότερα από το ένα δέκατο μπορεί να αναγκαστούν να κλείσουν μόνιμα. Το 82,6% των ερωτηθέντων αναμένει ότι θα πρέπει να μειωθούν τα προγράμματα μουσείων και το 29,8% αναμένει ότι θα πρέπει να μειωθεί ο αριθμός του προσωπικού. Το 12,8% των συμμετεχόντων φοβούνται ότι το μουσείο τους μπορεί να κλείσει οριστικά.

7. Το κλείσιμο θα επηρεάσει ιδιαίτερα εκείνες τις περιοχές όπου τα μουσεία είναι πρόσφατα και λίγα και όπου οι υποδομές είναι ακόμη εύθραυστες: Στις αφρικανικές, ασιατικές και αραβικές χώρες, 24%, 27% και 39% αντίστοιχα φοβούνται ότι τα μουσεία ενδέχεται να κλείσουν, σε σύγκριση με μόνο 12% στη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική, 10% τη Βόρεια Αμερική και 8% την Ευρώπη.

8. Σε γενικές γραμμές, η ασφάλεια και η διατήρηση της κληρονομιάς στα μουσεία συνεχίστηκαν καθ' όλη τη διάρκεια του lockdown: Περίπου το 80% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι τα μέτρα ασφάλειας και συντήρησης διατηρήθηκαν ή αυξήθηκαν ώστε να αντισταθμιστεί η απουσία μελών του προσωπικού επί τόπου.

Την πρώτη άνοιξη της υγειονομικής κρίσης δημοσιοποιείται επίσης η αναφορά του ICOM (2020) με θέμα «Μουσεία, επαγγελματίες μουσείων και covid-19». Σύμφωνα με αυτήν, η πανδημία διέκοψε τις δραστηριότητες των μουσείων σε όλο τον κόσμο, απειλώντας την οικονομική επιβίωσή τους και τη διαβίωση χιλιάδων επαγγελματιών μουσείων. Το μέγεθος του προβλήματος επέβαλε ακόμη πιο έντονα την εξεύρεση λύσεων για την επιβίωση και ανάπτυξη των μουσείων και των πολιτιστικών οργανισμών. Για την πραγματοποίηση της έρευνας σχετικά με τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες της κρίσης, αναλύθηκαν περίπου 1.600 απαντήσεις από μουσεία και επαγγελματίες μουσείων σε 107 χώρες από όλες τις ηπείρους, οι οποίες συλλέχθηκαν μεταξύ 7/4 και 7/5/2020. Η έρευνα κάλυψε 5 θέματα:

1. την τρέχουσα κατάσταση για τα μουσεία και το προσωπικό τους,
2. τον προβλεπόμενο οικονομικό αντίκτυπο,
3. τη χρήση ψηφιακών μέσων και την επικοινωνία,
4. την ασφάλεια των μουσείων και τη διατήρηση των συλλογών,

5. τους αυτο-απασχολούμενους (freelance) επαγγελματίες μουσείου.

Με βάση τα συμπεράσματα από την έρευνα, το ICOM, ως εκπρόσωπος της διεθνούς κοινότητας των μουσείων, κάλεσε τους υπεύθυνους για τη χάραξη πολιτικής και τη λήψη αποφάσεων να διαθέσουν επείγοντως κονδύλια για να βοηθήσουν τα μουσεία και τους επαγγελματίες τους, ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν από την κρίση και να συνεχίσουν τη ζωτική τους αποστολή δημόσιου χαρακτήρα και συμφέροντος. Η πρόβλεψη ήταν ότι η ανάκαμψη των οικονομιών και των κοινωνιών θα είναι μακρά και περίπλοκη. Τα μουσεία παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην τοπική ανάπτυξη και αποτελούν μέρη ασύγκριτης σπουδαιότητας όπου οι άνθρωποι μπορούν να συναντιούνται και να μαθαίνουν. Χάρη στις παραπάνω ιδιότητες, μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ανοικοδόμηση της τοπικής οικονομίας και στην επανόρθωση του κοινωνικού ιστού των κοινοτήτων που έχουν πληγεί.

Τον Αύγουστο 2020, λίγους μόνο μήνες μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, το World Cities Culture Forum εξέδωσε το πρώτο «Δελτίο επιπτώσεων» όσον αφορά τον τομέα του πολιτισμού (WCCF, 2020). Σε αυτή την αναφορά καταγράφονται καταρχάς οι καταστροφικές οικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας covid-19 στην πολιτιστική βιομηχανία των πόλεων. Ταυτόχρονα όμως επισημαίνονται οι νέες δυνατότητες που προσφέρονται χάρη στην ψηφιοποίηση, οι νέες δεξιότητες και επαγγέλματα που μπορούν να αναδυθούν, οι ποικίλες δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ θεσμών, οργανισμών και ιδιωτών, οι ευκαιρίες για μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών στην πολιτιστική δημιουργία και για ενδεχόμενη άνθηση ενός «πολιτισμού της γειτονιάς»<sup>48</sup>.

Τον Απρίλιο 2021, η έκθεση της Unesco επιχειρεί έναν απολογισμό της κατάστασης έναν χρόνο μετά την αρχή της πανδημίας. Επισημαίνεται η μείωση έως 80% των εσόδων των μουσείων σε σχέση με το 2019, με συνέπεια το 13% των οργανισμών να κλείσουν οριστικά, κυρίως όσον αφορά τις Η.Π.Α. (UNESSCO, 2021, σ.12-20).

---

<sup>48</sup> Βλ. και <http://www.worldcitiescultureforum.com/news/the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-culture-in-world-cities>. Επίσκεψη στις 7/7/2021.

Στις 18/5/21 εορτάζεται από το ICOM η Διεθνής Ημέρα Μουσείων με το εύγλωττο θέμα: «Το μέλλον των μουσείων: Αναστοχασμός και επανεκκίνηση».

Στις 26/5/2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοινώνει το πρόγραμμα Creative Europe 2021-2027, με πρόθεση να υποστηριχθεί οικονομικά ο καλλιτεχνικός και δημιουργικός τομέας, μεταξύ των οποίων και τα μουσεία, προκειμένου να ανανήψει από τις συνέπειες της πανδημίας covid-19,<sup>49</sup>. Για το 2021 αποφασίστηκε να διατεθούν περίπου 300 εκατ. ευρώ, ενώ ο συνολικός προϋπολογισμός του επταετούς προγράμματος ανέρχεται στα 2,4 δις ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 63% σε σχέση με το προηγούμενο διάστημα.

### **3.2. Ψηφιακές δράσεις των πολιτιστικών οργανισμών κατά την πανδημία σε Ελλάδα και εξωτερικό**

Καθώς ο χώρος του πολιτισμού, εν γένει, και ειδικότερα η λειτουργία των μουσείων, πλήγηκαν από την πανδημία ίσως περισσότερο από κάθε άλλον τομέα, αναζητήθηκαν άμεσα νέες μέθοδοι για τη συνέχιση της λειτουργίας τους και τη διάχυση της πολιτιστικής δημιουργίας. Στη διαδικασία αυτή αξιοποιήθηκαν κατά κύριο λόγο οι πολυποίκιλες δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιοποίηση. Τα ακόλουθα παραδείγματα, τα οποία ενδεικτικά μόνο έχουν επιλεγεί μεταξύ πολλών άλλων, καταγράφονται ως συγκεκριμένες εφαρμοσμένες ιδέες και καλές πρακτικές από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Ως τέτοιες θα μπορούσαν να εμπνεύσουν τον σχεδιασμό ψηφιακών δράσεων των εμπλεκόμενων φορέων στο δίκτυο Β. Σοφίας, όχι μόνο σε περιπτώσεις κρίσεων αλλά και κατά τη διάρκεια της κανονικής λειτουργίας τους.

---

<sup>49</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_2587](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_2587) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Creative Europe: Over €2 billion to support the recovery, resilience and diversity of cultural and creative sectors», Δελτίο Τύπου 26/5/2021). Επίσκεψη στις 29/6/2021.

### 3.2.1. Μουσεία, Εκθέσεις, Κινηματογράφος, Θέατρο, Όπερα, Μουσική, Χορός, Ομιλίες, Διαλέξεις, Πρεσβείες.

**Μουσεία, Εκθέσεις.** Στη διάρκεια του lockdown στην Ιταλία, ο Γάλλος φωτογράφος και street artist JR φιλοτέχνησε μια τεράστια επέμβαση με την χαρακτηριστική μέθοδό του με photo-collage στο μπροστινό μέρος του αναγεννησιακού παλατιού Palazzo Strozzi της Φλωρεντίας<sup>50</sup>. Η ιλουζιονιστική επέμβαση με τίτλο «Η πληγή» κάλυπτε όλη την πρόσοψη και δημιουργούσε την ψευδαίσθηση ότι οι εξωτερικοί τοίχοι του μουσείου είχαν γκρεμιστεί, αφήνοντας σε ελεύθερη θέα το εσωτερικό του. Σκοπός ήταν να τονιστεί η σημασία του να διατηρείται «ανοιχτή» η πρόσβαση στην τέχνη, ακόμα και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ο διευθυντής A. Galansino δήλωσε ότι «η δημόσια αποστολή του μουσείου πρέπει να συνεχιστεί ακόμα και όσο παραμένει κλειστό. Γι' αυτό και στηρίζει δημόσια έργα τέχνης, όπως αυτό του JR».



<sup>50</sup> <https://news.artnet.com/art-world/jr-palazzo-strozzi-1953168> (Artnet news, Έργο του JR στη Φλωρεντία). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

Θεωρούμε ότι πρόκειται για μια δράση ιδιαίτερα πετυχημένη, καθώς επέδειξε γρήγορα αντανακλαστικά στη νέα κατάσταση και απέφερε πολλαπλά οφέλη: Καταρχάς έγινε ανάθεση μιας νέας καλλιτεχνικής παραγγελίας για την οποία εργάστηκαν και αμείφθηκαν αρκετοί εργαζόμενοι από τον πληττόμενο χώρο της τέχνης (αντί να βρεθούν άνεργοι ή να συντηρούνται από επιδόματα), με αποτέλεσμα τη φιλοτέχνηση ενός νέου και σημαντικού έργου τέχνης. Επίσης, χάρη στη δημοσιότητα που δόθηκε στο έργο από τα μέσα πληροφόρησης και κοινωνικής δικτύωσης, το μουσείο αφενός διατήρησε την επαφή του με το κοινό του, αφετέρου διαφημίστηκε σε ανθρώπους που δεν το γνώριζαν σε όλο τον κόσμο. Παράλληλα, σε ψυχολογικό επίπεδο μεταδόθηκε ένα αισιόδοξο μήνυμα κατά τη διάρκεια μιας δυσοίωνης περιόδου και τονίστηκε η συμβολή της τέχνης σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο.

Μια ανάλογη προσπάθεια αναζήτησης πρωτοτυπίας εκ μέρους ενός οργανισμού σημειώθηκε προκειμένου να προσελκύσει το ενδιαφέρον επισκεπτών κατά το πρώτο διάστημα της πανδημίας και να διατηρηθεί η επαφή μαζί τους: Πρόκειται για ένα σύντομο βίντεο όπου τρεις πιγκουίνοι από τον τοπικό ζωολογικό κήπο περιδιαβαίνουν το μουσείο Nelson-Atkins στο Κάνσας<sup>51</sup>. Το βίντεο είδαν περισσότεροι από 500.000 θεατές, καθώς διαθέτει χιούμορ και πρωτοτυπία. Όμως, καθώς θεωρούμε ότι υστερεί σε πραγματική ουσία, εγείρεται το ερώτημα της ευθύνης των πολιτιστικών οργανισμών κατά τις δημόσιες δράσεις τους, καθώς οι σύγχρονες τάσεις δίνουν προτεραιότητα στην αύξηση της επισκεψιμότητας και τη διείδυση σε ευρύτερα στρώματα πληθυσμού, συχνά σε βάρος της ουσίας και της ποιότητας.

Στην Αγγλία, η Tate είχε ήδη δώσει από νωρίτερα μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, στον σχεδιασμό των ιστοσελίδων, στις διαρκώς αυξανόμενες ψηφιακές εφαρμογές, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, κ.λπ. Κατά την περίοδο της πανδημίας covid-19, τα ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν στο έπακρο, προκειμένου ο οργανισμός να διατηρήσει την επαφή με το κοινό του, να συνεχίσει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, και φυσικά να συνεχίσει να αποκομίζει κάποια έσοδα από χρηματικές δωρεές και διαδικτυακές αγορές. Έτσι, ήδη από την άνοιξη

---

<sup>51</sup>[https://www.washingtonpost.com/video/national/missouri-penguins-take-field-trip-to-nelson-atkins-museum/2020/05/18/b16ec5c1-a558-4b3d-9fad-18e4bc1b6342\\_video.html](https://www.washingtonpost.com/video/national/missouri-penguins-take-field-trip-to-nelson-atkins-museum/2020/05/18/b16ec5c1-a558-4b3d-9fad-18e4bc1b6342_video.html) (*The Washington Post*, Missouri penguins take field trip to Nelson-Atkins Museum, 18/5/2020). Επίσκεψη στις 7/7/21.



2020, η Tate πρότεινε πολλές δραστηριότητες για ενήλικες (όπως η ψηφιακή ξενάγηση στην περιοδική έκθεση του Andy Warhol, με ένα πλήθος παράπλευρων σχετικών δράσεων)<sup>52</sup>, αλλά και δραστηριότητες ειδικά σχεδιασμένες για παιδιά<sup>53</sup>. Σημαντικότερο όλων είναι ότι κατά το διάστημα της πανδημίας, η Tate επέδειξε γρήγορα αντανάκλαστικά όχι μόνο για τη διαχείριση της πρωτόγνωρης κατάστασης τον καιρό που συνέβαινε, αλλά και προσπαθώντας να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να προτείνει νέες και ευέλικτες στρατηγικές για την πορεία του οργανισμού στο μέλλον, όπως άλλωστε φαίνεται από τη συνέντευξη της διευθύντριας Maria Balshaw<sup>54</sup>.

Στη Βαρκελώνη, στην εμβληματική Casa Batlló του Gaudí έγιναν ενέργειες κατά τη διάρκεια της πανδημίας για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα του ιδρύματος, δεδομένου ότι στηρίζεται αποκλειστικά στα έσοδά του από επισκέπτες. Προβλέφθηκε σωστή τήρηση των υγειονομικών μέτρων, περιορισμός του αριθμού των επισκεπτών, πραγματοποίηση εκδηλώσεων που σχετίζονται με την άυλη πολιτιστική κληρονομιά, όπως συναυλίες μουσικής, καθώς και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα η εικονική πραγματικότητα. Οι ενέργειες προβλήθηκαν ως καλό παράδειγμα προς μίμηση από το Newsletter του ICOM<sup>55</sup>.

Στην ελληνική πραγματικότητα, το Μουσείο Μπενάκη επιμελήθηκε ακόμη περισσότερο την παρουσία του στο διαδίκτυο μέσω της ιστοσελίδας του και της

---

<sup>52</sup> [https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-modern/exhibition/andy-warhol/exhibition-guide?utm\\_source=emarsys&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=CRM\\_Apr\\_w1\\_Warhol\\_ExhibVid\\_eo\\_Engaged&sc\\_src=email\\_1807342&sc\\_customer=1755923&sc\\_lid=133996739&sc\\_uid=8wtZ3wH75I&sc\\_lid=164907&sc\\_eh=e225ec9209c73c0f1#film](https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-modern/exhibition/andy-warhol/exhibition-guide?utm_source=emarsys&utm_medium=email&utm_campaign=CRM_Apr_w1_Warhol_ExhibVid_eo_Engaged&sc_src=email_1807342&sc_customer=1755923&sc_lid=133996739&sc_uid=8wtZ3wH75I&sc_lid=164907&sc_eh=e225ec9209c73c0f1#film) (TATE. Exhibition Guide “Andy Warhol”: Watch the curator's tour and explore the exhibition room by room). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

<sup>53</sup> [https://www.tate.org.uk/kids/make/paint-draw/make-op-art-plant-pot?utm\\_source=emarsys&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=CRM\\_Mar\\_w4\\_FamiliesActivities\\_Engaged&sc\\_src=email\\_1799010&sc\\_customer=1755923&sc\\_lid=132986920&sc\\_uid=8wtZ3wH75I&sc\\_lid=207887&sc\\_eh=e225ec9209c73c0f1](https://www.tate.org.uk/kids/make/paint-draw/make-op-art-plant-pot?utm_source=emarsys&utm_medium=email&utm_campaign=CRM_Mar_w4_FamiliesActivities_Engaged&sc_src=email_1799010&sc_customer=1755923&sc_lid=132986920&sc_uid=8wtZ3wH75I&sc_lid=207887&sc_eh=e225ec9209c73c0f1) (TATE Kids. Make an Op Art plant pot). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

<sup>54</sup> Kellaway, K. (2020, Μάιος 23). What next for the arts? Rufus Norris and Maria Balshaw swap notes [ηλεκτρονική έκδοση]. *The Observer*. Ανάκτηση στις 7/7/21 από: <https://www.theguardian.com/culture/2020/may/23/what-next-for-the-arts-rufus-norris-and-maria-balshaw-swap-notes>

<sup>55</sup> <https://icom.museum/en/news/casa-batllo-management-covid-19/> (Icom. Newsletter. Casa Batlló. 28.12.2020). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

αποστολής τακτικών ενημερωτικών μέγλ (newsletter). Μέσω αυτών δίνεται η δυνατότητα δωρεάν παρακολούθησης μιας ποικιλίας μικρών ταινιών που καλύπτουν μια μεγάλη γκάμα θεμάτων. Επίσης, προσφέρεται η νέα σειρά βίντεο CLOSE UPS, τα οποία επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα αντικείμενα των συλλογών του Μ.Μ., μέσα από την ιστορία των ίδιων των έργων όσο και τις ιστορίες των ανθρώπων που συνδέονται με αυτά<sup>56</sup>.

Ένας αρκετά μεγάλος αριθμός εικαστικών εκθέσεων παρουσιάστηκε στα μουσεία της Αθήνας, μεταξύ των οποίων σημαντική παρουσία είχαν και τα μουσεία στον άξονα Β. Σοφίας. Αναλυτικότερη μνεία σε αυτές γίνεται παρακάτω, στο οικείο κεφάλαιο. Διαδικτυακές εικαστικές εκθέσεις παρουσιάστηκαν επίσης σε μικρότερα μουσεία, αίθουσες τέχνης και γκαλερί. Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένες μόνο από αυτές, προκειμένου να επισημανθεί η συνέχιση της εκθεσιακής δραστηριότητας με κάθε τρόπο: «*Διάλογοι, αλληλοδράσεις-Ελληνογαλλικό αρχείο Δημοσθένη Αγραφιώτη*» στο Μουσείο Γ. Γουναρόπουλου, «*ΜΥΡΙΑ ΟΣΑ [γ]ραμμένα, ἔν πανίον. 1821-2021*» στο Μουσείο Ιστορίας της Ελληνικής Ενδυμασίας του Λυκείου των Ελληνίδων, «*Λάβαρα του σήμερα*», από εικαστικούς της Ένωσης Καλλιτεχνών του Υπουργείου Πολιτισμού, με αφορμή τα 200 χρόνια από την Ελληνική Επανάσταση του 1821, «*Ο μυστικός μας κήπος*» στη Genesis Gallery, «*Η δέ γυνή ἵνα τέχνην ποιῆ*» στη Γκαλερί Αργώ.

**Κινηματογράφος.** Αμέσως μετά την έναρξη της πανδημίας προέκυψε η ανάγκη να δρομολογηθούν σε ελάχιστο χρόνο νέες στρατηγικές ώστε να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν σε νέες συνθήκες τα φεστιβάλ που κινδύνευαν να ακυρωθούν εντελώς (παρόλη τη μακρόχρονη προετοιμασία που είχε προηγηθεί και με κίνδυνο την οικονομική καταστροφή). Πολύ γρήγορα αποφασίστηκε η διεξαγωγή με ψηφιακό τρόπο πολλών φεστιβάλ (μεγάλου ή μικρού μήκους και ντοκυμαντέρ), συχνά δωρεάν (όπως το αφιέρωμα «*Η Ταινιοθήκη στο σπίτι IV: Μνήμες δικτατορίας*» με 13 ταινίες, 21-27.4.21), ή με χαμηλό αντίτιμο (π.χ. 3 ευρώ στο Φεστιβάλ Θεσ/κης και στην Ταινιοθήκη της Ελλάδας). Αντίστοιχα, εταιρείες κινηματογραφικής παραγωγής και

---

56

[https://www.benaki.org/index.php?option=com\\_multimedia&view=multimedia&type=1&PageType=1&MediaType=0&Itemid=202&lang=el](https://www.benaki.org/index.php?option=com_multimedia&view=multimedia&type=1&PageType=1&MediaType=0&Itemid=202&lang=el) (Μ.Μπενάκη. Πολυμέσα και ποικίλα βίντεο της σειράς CLOSE UPS). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

κινηματογραφικές αίθουσες αποφάσισαν τη διαδικτυακή ενοικίαση ταινιών (με εισιτήριο φτηνότερο από αυτό στις αίθουσες, περίπου 2,50-5,50 ευρώ).

Με την άρση των απαγορεύσεων από 14/5/21, αποφασίστηκε η διεξαγωγή του Φεστιβάλ Ντοκυμαντέρ Θεσσαλονίκης με ένα μεικτό σύστημα: φυσική παρουσία σε θερινά σινεμά και παράλληλη διαδικτυακή μετάδοση. Το συνδυαστικό σύστημα αποτελεί ένδειξη ότι η περίοδος της πανδημίας έχει σημάνει το οριστικό πέρασμα σε μια νέα εποχή. Ακόμη και όταν το συγκεκριμένο πρόβλημα θα έχει λυθεί οριστικά, θεωρούμε προφανές ότι οι ψηφιακοί τρόποι οργάνωσης και λειτουργίας θα αποτελούν πλέον δομικό και εκ των ων ουκ άνευ χαρακτηριστικό των πολιτιστικών βιομηχανιών.

**Θέατρο, Όπερα, Μουσική, Χορός.** Σε διεθνές επίπεδο, η ψηφιακή μετάδοση είτε βασίζεται σε ήδη μαγνητοσκοπημένες παραστάσεις αρχείου, ενίοτε χαμηλής ποιότητας, είτε παρουσιάζει νέες παραγωγές που πραγματοποιούνται την περίοδο του lockdown και συχνά η δημιουργία τους λαμβάνει υπόψη τις νέες τεχνικές συνθήκες παρουσίασης στο κοινό. Οι παραστάσεις διατίθενται είτε απευθείας από τους φορείς που τις παράγουν, είτε μέσω εξειδικευμένων πλατφορμών και καναλιών πολιτισμού (π.χ. Arte, Opera Vision). Συχνά οι παραστάσεις των μεγάλων ή κρατικών οργανισμών προσφέρονται δωρεάν, συνήθως για ένα προκαθορισμένο διάστημα (ορισμένων ωρών ή εβδομάδων). Κάποιοι οργανισμοί προσφέρουν δωρεάν υλικό προς θέαση, ενώ ταυτόχρονα προτρέπουν τους χρήστες να προχωρήσουν σε δωρεά με σκοπό το χρηματικό ποσό να βοηθήσει στο έργο και την επιβίωση των καλλιτεχνών (π.χ. αίθουσα κλασικής μουσικής Wigmore Hall στο Λονδίνο, προβολή μιούζικαλ στο κανάλι YouTube του Andrew Lloyd Webber). Οι μικρότεροι ή ιδιωτικοί φορείς συχνότερα καθορίζουν εισιτήριο για τις προβαλλόμενες παραστάσεις, ως μέσον βιοπορισμού, ειδικά από το φθινόπωρο-χειμώνα 2020 που η κατάσταση του lockdown παγιώθηκε και απαιτούσε την εφαρμογή βιώσιμων λύσεων.

Μεταξύ των σημαντικότερων παραδειγμάτων στον κόσμο της όπερας, η Metropolitan Opera της Νέας Υόρκης ξεκίνησε άμεσα και δωρεάν (με προτροπή δωρεάς) καθημερινή μετάδοση μαγνητοσκοπημένων παραστάσεων όπερας, οι οποίες νωρίτερα προβάλλονταν επί πληρωμή σε παγκόσμια διανομή. Σύντομα ακολούθησε ανάλογη προσφορά από τις μεγαλύτερες όπερες παγκοσμίως (Παρίσι, Λονδίνο, Βιέννη, Άμστερνταμ, Σκάλα Μιλάνου, κ.λπ).



Σημαντικές θεατρικές σκηνές προσφέρουν μαγνητοσκοπημένες παραστάσεις τους συνήθως δωρεάν (όπως η Comédie française στο Παρίσι και η βερολινέζικη Schaubühne), ή με αντίτιμο, από τη στιγμή που το lockdown φάνηκε ότι θα έχει διάρκεια (National Theatre, Λονδίνο). Οι θεατρικές σκηνές στην Ελλάδα ξεκίνησαν διστακτικά, αρχικά με δωρεάν μαγνητοσκοπημένες παραστάσεις από το αρχείο τους (π.χ. θέατρο Πορεία, Θέατρο οδού Κεφαλληνίας) και αργότερα με νέες παραγωγές που σκηνοθετούνταν λαμβάνοντας υπόψη την ψηφιακή αναμετάδοσή τους, με πληρωμή εισιτηρίου, συχνά πολύ χαμηλού (π.χ. Θέατρο Τέχνης Κάρολος Κουν, 3 ευρώ).

Πρωτοπόροι, λόγω της οικονομικής δυνατότητας που διαθέτουν: το Εθνικό θέατρο (που κάνει παραγωγή νέων παραστάσεων ειδικά για ψηφιακή μετάδοση με εισιτήριο 8 ευρώ), η Στέγη του Ιδρύματος Ωνάση με δωρεάν προβολή παλαιότερων ή νέων παραγωγών στο YouTube, καθώς επίσης το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος και η Εθνική Λυρική Σκηνή, στην οποία δημιουργήθηκε το ειδικό κανάλι ψηφιακής μετάδοσης GNO TV, χάρη σε δωρεά του Ιδρύματος και τη δεδομένη οικονομική δυνατότητα που επιτρέπει την ανάπτυξη γρήγορων αντανακλαστικών. Στη διάρκεια ενός έτους πανδημίας, η Λυρική Σκηνή έχει διοργανώσει δωρεάν ψηφιακά φεστιβάλ μουσικής με συγκεκριμένη θεματολογία για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως ενός μήνα). Παράλληλα, πραγματοποιείται ήδη το νέο πλήρες πρόγραμμα νέων παραγωγών μουσικής, όπερας και χορού, οι οποίες διατίθενται ψηφιακά με αντίτιμο, συνήθως πολύ χαμηλό (5, 8, 10 ευρώ), οπότε η ψηφιακή λειτουργία έχει πλέον σχεδόν πλήρως αντικαταστήσει την φυσική, έως ότου οι υγειονομικές συνθήκες επιτρέψουν την επαναλειτουργία της.

Οι νέες συνθήκες επέτρεψαν επίσης την πραγματοποίηση της διοργάνωσης «Γέφυρα μουσικής πάνω από τη Συγγρού vol. 6». Με νέες αναθέσεις σε νέους συνθέτες, ο κύκλος συναυλιών που παρουσιαζόταν δωρεάν τα προηγούμενα χρόνια στους χώρους του Παντείου, σε συνεργασία με τη Στέγη του Ιδρύματος Ωνάση, για το 2021 παρουσιάστηκε σε ψηφιακή μορφή.

Όσον αφορά τον κόσμο του χορού σε διεθνές επίπεδο, σημαντικές ομάδες προσφέρουν online παραστάσεις, δωρεάν ή με αντίτιμο, αλλά και διαδικτυακά μαθήματα χορού (π.χ. το Alvin Ailey American Dance Theater, το New York City Ballet, το μπαλέτο Maurice Béjart στη Λωζάννη μέσω του bejart.TV).

Στην ελληνική πραγματικότητα, το Φεστιβάλ χορού *Arc for dance*, για το 2021 μεταδόθηκε ζωντανά μέσω διαδικτύου από το Δημοτικό Θέατρο Πειραιά, και

μάλιστα με θεματολογία που εμπνέεται από την πανδημία. Το Μπαλέτο της Εθνικής Λυρικής Σκηνής παρουσίασε δώδεκα νέες χορογραφίες πάνω σε έργα Ελλήνων συνθετών, στο πλαίσιο του 5ου Διαδικτυακού Φεστιβάλ της ΕΛΣ με τίτλο «Θυμήσου, σώμα...» (δωρεάν προβολές για διάρκεια 30 ημερών στην GNO TV). Ο καλλιτεχνικός διευθυντής του μπαλέτου της Λυρικής Σκηνής Κων/νος Ρήγος τονίζει, σε συνέντευξή του, τις νέες δυνατότητες που δίνονται πλέον στα έργα να ανοιχτούν σε ένα διεθνές κοινό, χάρη στη διαδικτυακή μετάδοση, ενώ συμπληρώνει ότι «Η επιστροφή στις αίθουσες είναι αναγκαία, ωστόσο από τις διαδικτυακές παραγωγές αποκτήθηκε και ένα επιπλέον κέρδος, ακόμη και σε αρχειακό επίπεδο. Παλιότερα κάναμε δουλειές που πέρα ίσως από μια αρχειακή βιντεοσκόπηση, χάνονταν. Τώρα, δημιουργούμε μια βιβλιοθήκη για το μέλλον»<sup>57</sup>.

**Ομιλίες, διαλέξεις.** Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αρκετά μουσεία και άλλοι φορείς πρόσφεραν τη δυνατότητα παρακολούθησης μεμονωμένων διαλέξεων (συχνά δωρεάν), ή θεματικούς κύκλους ομιλιών (συνηθέστερα με πληρωμή, ανάλογα τον φορέα), στρογγυλές τράπεζες και συνέδρια, πάνω σε θέματα που δεν ήταν μόνο πολιτισμικού, ιστορικού ή κοινωνικού ενδιαφέροντος, αλλά κάλυπταν ποικίλους τομείς. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων για ενήλικες αλλά κυρίως για παιδιά, συχνά δωρεάν ή με πληρωμή. Εν τούτοις, στην πράξη διαπιστώνεται ότι κύριος στόχος των διαδικτυακών ομιλιών καταλήγει συχνά να είναι η άμεση προβολή κάποιου είδους δραστηριότητας προκειμένου να διατηρείται η στοιχειώδης επαφή με το κοινό έως ότου επιτραπούν ξανά οι φυσικές δραστηριότητες και επισκέψεις, χωρίς να αποτελούν πραγματική εναλλακτική πρόταση στις νέες συνθήκες.

**Πρεσβείες.** Αρκετές πρωτοβουλίες και δραστηριότητες που σχετίζονται με τον πολιτισμό σημειώθηκαν κατά το διάστημα της πανδημίας από πρεσβείες ξένων χωρών. Καθώς ορισμένες από αυτές βρίσκονται στον άξονα της Β. Σοφίας, θεωρούμε ενδιαφέρουσα τη συμπερίληψη των πρεσβειών στο πλέγμα ευρύτερων πολιτιστικών συνεργασιών που μπορούν να αναπτυχθούν στο πλαίσιο του άξονα Β. Σοφίας. Για παράδειγμα, η Πρεσβεία της Ιταλίας στην Ελλάδα και το Ιταλικό Μορφωτικό

---

<sup>57</sup> <https://www.kathimerini.gr/culture/561376588/konstantinos-rigos-flas-mpak-se-osa-den-zisame/> (Η Καθημερινή. Συνέντευξη Κ. Ρήγου, 26.5.2021). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

Ινστιτούτο της Αθήνας έχουν παρουσιάσει διαδοχικούς δωρεάν online κύκλους αφιερωμένους στον σύγχρονο ιταλικό πολιτισμό: κινηματογράφο, θέατρο, μόδα, ντιζάιν, μουσική, γαστρονομία, επιστήμη και τέχνες. Ανάλογα κινηματογραφικά αφιερώματα μικρότερου βεληνεκούς έχουν οργανωθεί από τις πρεσβείες του Ιράν, της Ισπανίας (μέσω του Ινστιτούτου Θερβάντες) και της Γερμανίας (μέσω του Ινστιτούτου Γκαίτε). Η Πρεσβεία της Γαλλίας διοργανώνει ψηφιακά το φεστιβάλ γαλλόφωνου κινηματογράφου (μέσω του Γαλλικού Ινστιτούτου), διαφημιστικές αφίσες του οποίου αναρτώνται στην περιφραξη του περιβόλου της πρεσβείας (Βασ. Σοφίας 7), όπως συνέβαινε ανέκαθεν για όλες τις πολιτιστικές δραστηριότητες.

### *3.2.2. Απόψεις για τις ψηφιακές πολιτιστικές δράσεις.*

Στη συνέντευξή του για τις ανάγκες της παρούσης εργασίας, ο Ν. Τσούχλος, Πρόεδρος του Δ.Σ. του Ωδείου Αθηνών, αναφέρθηκε εκτενώς στο θέμα της ψηφιοποίησης και ιδιαίτερα στις δυνατότητες που αυτή προσφέρει στον οργανισμό. Ενημέρωσε ότι το Αρχείο του Ωδείου ψηφιοποιείται με χρηματοδότηση της Περιφέρειας Αττικής, προκειμένου να διασωθεί και να καταστεί εύκολα προσβάσιμο σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Επίσης, ήδη πριν την πανδημία, χάρη στη γενναιόδωρη χορηγία του Ιδρύματος Schwarz (στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων του οποίου βρίσκεται ο πολιτισμός, οι τέχνες και η μουσική), εγκαταστάθηκε ένα σύστημα distance learning που επιτρέπει την πραγματοποίηση μαθημάτων μουσικής εξ' αποστάσεως με υψηλές προδιαγραφές. Το σύστημα δεν πρόλαβε να εγκαινιαστεί λόγω της πανδημίας και έτσι δεν ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθεί στη διάρκειά της. Ο κ. Τσούχλος τόνισε ότι πρόκειται για ένα εξαιρετικό εργαλείο που επιτρέπει την ακτινοβολία μαθημάτων προς κάθε κατεύθυνση, εντός ή εκτός Ελλάδας, αλλά και την υποδοχή μαθημάτων (masterclass). Επισημάνθηκε ακόμη ότι για την εγκατάσταση του συστήματος υπήρξε σημαντική συνεργασία με το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, το κτήριο του οποίου γειτνιάζει με αυτό του Ωδείου, επομένως τονίστηκε και πάλι η δυναμική που έχει η περιοχή και το όφελος από τη συνεργασία των διαφόρων φορέων.

Ο Γιάννης Βακαρέλης, Καλλιτεχνικός διευθυντής του Μεγάρου Μουσικής Αθηνών, παραχώρησε συνέντευξη στην εφημερίδα *Καθημερινή* με κεντρικό θέμα το διάστημα της πανδημίας, κατά την οποία στο Μέγαρο γίνονταν μόνο διαδικτυακές

μεταδόσεις<sup>58</sup>. Αναφέρει ότι το online πρόγραμμα είχε μεγάλη ανταπόκριση από το κοινό. «Βασικό μέλημα ήταν να γίνουν τουλάχιστον οι συναυλίες των Ελλήνων σολίστ, γιατί γνωρίζω πόσο δυσκολεύονται οι καλλιτέχνες και θέλαμε να έχουν κάποιες αμοιβές». Επίσης τονίζει ότι τα οφέλη από τις διαδικτυακές μεταδόσεις είναι πολλαπλά: το Μέγαρο φάνηκε ότι είναι ζωντανό, ενώ η εμπειρία αυτή θα αφήσει μια παρακαταθήκη για το μέλλον. Σε περιόδους κρίσης θα χρησιμοποιείται η βοήθεια της τεχνολογίας, ενώ τις υπόλοιπες περιόδους οι συναυλίες θα βιντεοσκοποούνται με πιο άρτιο τρόπο, χάρη στην κεκτημένη τεχνογνωσία.

Στο παραπάνω πλαίσιο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η δυνατότητα που πρόσφερε η χρήση νέων τεχνολογιών για συνέχιση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων και νέων παραγωγών κατά το διάστημα της πανδημίας, είχε αναμφισβήτητα οφέλη όπως η μη διακοπή της καλλιτεχνικής δημιουργίας, η διατήρηση του ενδιαφέροντος του κοινού, η αξιοποίηση των καλλιτεχνών και η οικονομική ενίσχυσή τους μέσω ανάθεσης εργασίας (και όχι ως βοήθημα λόγω ανεργίας). Όπως είναι αναμενόμενο, όλα τα σημαντικά καταγεγραμμένα παραδείγματα πραγματοποιήθηκαν χάρη στην οικονομική στήριξη του κράτους ή μεγάλων πολιτιστικών οργανισμών, όπως το Μέγαρο Μουσικής και τα ιδρύματα Ωνάση ή Νιάρχου. Για παράδειγμα, το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών προχώρησε σε βιντεοσκόπηση και δωρεάν αναμετάδοση νέων συναυλιών για συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Στην Εθνική Λυρική Σκηνή οργανώθηκαν διαδοχικά διαδικτυακά δωρεάν φεστιβάλ μουσικής και χορού, με αναθέσεις νέων έργων και συμπερίληψη και άλλων μορφών τέχνης, όπως video-art, εικαστικές παρεμβάσεις, κ.λπ. Στη Στέγη του Ιδρύματος Ωνάση έγιναν νέες αναθέσεις σε καλλιτέχνες διαφόρων μορφών (βίντεο, θέατρο, μουσική) προκειμένου να δημιουργήσουν έργα ειδικά σχεδιασμένα για το ψηφιακό περιβάλλον, με δωρεάν διάθεση στο κοινό.

Ο Σ. Αρβανιτόπουλος, Α΄ Αντιπρόεδρος του Συλλόγου Φίλων του Μ. Μπενάκη, κατά τη συνέντευξη που παραχώρησε στο πλαίσιο αυτής της εργασίας αναφέρθηκε εκτενώς στα οφέλη που αποκόμισε ο οργανισμός χάρη στις δυνατότητες διαδικτυακής παρουσίας και επικοινωνίας κατά το διάστημα της πανδημίας. Τόνισε ότι το Μουσείο Μπενάκη απέκτησε ένα νέο κοινό που προηγουμένως δεν υπήρχε, είτε λόγω απόστασης (π.χ. εκτός Αθηνών, στην επαρχία ή και το εξωτερικό), είτε

---

<sup>58</sup> <https://www.kathimerini.gr/culture/561370201/g-vakarelis-na-archisoyme-na-eimaste-parontes/> (Η Καθημερινή. Συνέντευξη Γ. Βακαρέλη, 21.5.2021). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

λόγω περιορισμένου χρόνου για φυσική παρουσία (π.χ. εργαζόμενοι, νέες ηλικίες με φορτωμένο πρόγραμμα), είτε λόγω της ευρέως διαδεδομένης προκατάληψης ότι τα μουσεία ή ο πολιτισμός δεν αφορούν το ευρύ κοινό. Αυτό όμως το κοινό τώρα είχε την ευκαιρία, λόγω του εγκλεισμού στο σπίτι με άφθονο ελεύθερο χρόνο, να έρθει σε επαφή με αυτά και να τα γνωρίσει, βλέποντας πλέον το ίδιο το μουσείο να έρχεται μέσα στο σπίτι του. Θεωρεί, επομένως, ότι η τεχνολογία πρόσφερε τις συνθήκες για διεύρυνση του κοινού, άρα αποτελεί ένα εργαλείο που οφείλει να συνεχιστεί (παράλληλα με τη φυσική λειτουργία). «Άνοιξε μια πόρτα η οποία πρέπει να μείνει θεόρατα ανοιχτή, όχι να κλείσει, το αντίθετο».

Ο ίδιος θα πρότεινε μια υβριδική/μεικτή μορφή εκδηλώσεων και παρουσιάσεων σε φυσικό κοινό, όμως με παράλληλη δυνατότητα ψηφιακής αναπαραγωγής. Διευκρίνισε ότι οι διαλέξεις, τα μαθήματα, οι συζητήσεις με το κοινό μπορούν να πραγματοποιούνται αφενός με φυσική παρουσία, αφετέρου να μαγνητοσκοπούνται για να μεταδίδονται είτε ταυτόχρονα, την ίδια ώρα, είτε σε διαφορετικό χρόνο, αλλά να παραμένουν διαθέσιμα στο διαδίκτυο για όσους έχουν δυσκολία χρόνου ή μετακίνησης (π.χ. ΑΜΕΑ, ηλικιωμένοι, κ.λπ.). Ενδιαφέρον παρουσιάζει η επισήμανση ότι ο κίνδυνος να χαθεί το φυσικό κοινό που ενδεχομένως θα προτιμήσει να μείνει σπίτι του για την ψηφιακή παρακολούθηση δεν υφίσταται, επειδή η συμμετοχή και η φυσική παρακολούθηση τέτοιων εκδηλώσεων εμπεριέχει το στοιχείο της κοινωνικοποίησης σε έντονο βαθμό, ενώ η αίσθηση της φυσικής επαφής με τα αντικείμενα και με τους ανθρώπους θα παραμένει πάντα αναντικατάστατη.

Σε ανάλογο κλίμα κινήθηκε στη συνέντευξή του και ο κ. Τσούχλος, ο οποίος προχώρησε σε ένα γενικό σχόλιο σχετικά με την «ψηφιακή μεταμόρφωση» του Ωδείου. Είναι και ο ίδιος υπέρμαχος μιας μεικτής λύσης, καθώς είναι κοινή πεποίθηση όλων ότι «έτσι και χάσουμε το live, έχουμε χάσει την ψυχή μας», όπως είπε χαρακτηριστικά. Συμπλήρωσε ότι βεβαίως οι ευκολίες που προσφέρει η ψηφιακή διδασκαλία εξ' αποστάσεως και η ψηφιακή έρευνα στο αρχείο είναι εξαιρετικές, όμως η ζωντανή επαφή θα παραμένει πάντα πολύ σημαντική. Τόνισε ότι όλοι οι φορείς της Β. Σοφίας, εκτός από εν δυνάμει ψηφιακοί τόποι, αποτελούν και «μια φυσική παρουσία που έχει τρεις διαστάσεις, μια υλική υπόσταση, μια ιστορία, μια ατμόσφαιρα, μια μυρωδιά, έναν κόσμο, κ.λπ., είναι κάτι το οποίο πρέπει να το υπερασπιστούμε με νύχια και με δόντια». Επεσήμανε ότι για να ζωντανέψουν και πάλι τα κτήρια με πραγματικούς ανθρώπους, η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων

φορέων είναι κομβικής σημασίας, καθώς θα είναι πολύ δύσκολο για κάθε φορέα χωριστά να το πετύχει. Δεν αρκεί, όπως είπε, να επισκεφτεί κανείς μια ιστοσελίδα και να δει πώς είναι ένα μουσειακό αντικείμενο, αλλά αποτελεί ξεχωριστή εμπειρία να το βιώσει υπό ορισμένες συνθήκες και ενταγμένο σε ένα πλαίσιο που καθορίζεται από πολλούς και ποικίλους παράγοντες.

Όπως επεσήμανε στη συνέντευξή του για τις ανάγκες αυτής της εργασίας ο Ν. Σταμπολίδης, δ/ντής του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι απαραίτητη και θα συνέβαινε και ανεξαρτήτως του covid. Η πολιτιστική κληρονομιά χρησιμοποιεί τα τεχνολογικά επιτεύγματα για λόγους εκπαιδευτικούς, ενημερωτικούς, προωθητικούς και τουριστικούς. Κατά τη γνώμη του, ωστόσο, αυτό δεν αποτελεί παρά «αναγκαίο κακό», μια αφορμή για να δει κανείς κάποια πράγματα ή να λάβει κάποια ενημέρωση, δεν είναι όμως η ουσία. Τόνισε ότι τίποτα δεν μπορεί να αντικαταστήσει αυτό το σύνολο που ο επισκέπτης μπορεί να βιώσει σωματικά και ψυχικά, να παραδώσει την ψυχή του στην αισθητική, είτε όταν επισκεφτεί ένα μουσείο, είτε όταν κατέβει στους υπόγειους σταθμούς όπου εκτίθενται οι αρχαιότητες από τις ανασκαφές, είτε όταν παρακολουθήσει μια συναυλία μουσικής, είτε βρεθεί σε έναν κήπο. Όπως είπε, καμία παρουσίαση στα ηλεκτρονικά μέσα δεν μπορεί να δώσει στον επισκέπτη τη συνθήκη που δημιουργεί το φως, και μάλιστα το φως σε διαφορετικά χρώματα στις διάφορες ώρες της ημέρας: είτε νωρίς το πρωί με την ανατολή, είτε με τη δύση, ή ο αέρας, και μάλιστα σε διαφορετικές θερμοκρασίες. Είναι άλλο πράγμα ο περίπατος στον άξονα Β. Σοφίας το ξημέρωμα, άλλο πράγμα με τον ιδρώτα του μεσημεριού και με την κίνηση, άλλο πράγμα το ηλιοβασίλεμα. Κατά την άποψη του Καθηγητή, στο ηλεκτρονικό/ψηφιακό μέσο δεν μπορεί κανείς να νιώσει τις ανάσες της πόλης, παρά απλώς παίρνει μια εικόνα, η οποία όμως είναι άψυχη. Επιπλέον, αλλιώς βλέπει κανείς κάτι στην ηλεκτρονική συσκευή του (PC, tablet ή κινητό) στις διαφορετικές συνθήκες, για παράδειγμα αλλιώς στο Κάιρο κι αλλιώς στην Αυστραλία. Όσο ωραίες και καλής ποιότητας κι αν είναι οι εικόνες που προβάλλονται από τα ψηφιακά μέσα, δεν παύουν να αποτελούν παρά μια «πληροφορία», καθώς απουσιάζει το βίωμα. Ο ίδιος λατρεύει την τεχνολογία και τη θεωρεί τεράστιο εργαλείο. Δεν πρέπει όμως να ξεχνάμε, όπως τόνισε, ότι η τεχνολογία είναι και αυτή έργο του ανθρώπινου νοός, και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να βρεθεί πάνω από αυτόν. Φυσικά, δεν παραβλέπει κανείς τη δυναμική και τη χρησιμότητα της τεχνολογίας ως εργαλείου στην υπηρεσία αυτών που δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν φυσική επίσκεψη (επειδή δεν μπορούν να

μετακινηθούν, ή βρίσκονται μακριά, ή δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα), αλλά όχι παραπάνω από αυτό.

### 3.3. Προτάσεις για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό στον άξονα Β. Σοφίας

Κατά το διάστημα της πανδημίας το ICOM, ως οργανισμός που εμπλέκεται στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα σύγχρονα μουσεία, διοργάνωσε διαδικτυακό σεμινάριο Ανάπτυξης Ικανοτήτων με θέμα: «Ανάκτηση και Αναδημιουργία: τόνωση των θέσεων εργασίας στον τομέα των μουσείων» (Παρίσι, 18/11/2020)<sup>59</sup>. Στο κέντρο του ενδιαφέροντος βρίσκονταν οι τρόποι ενδυνάμωσης των μουσείων μετά την πανδημία, με ζητούμενο όχι μόνο την ανάκαμψη, αλλά και την προώθηση της καινοτομίας και της αλλαγής, υποστηρίζοντας τη δημιουργία ενός μέλλοντος για τους επαγγελματίες των μουσείων μέσα στο οποίο θα μπορούν να αναπτυχθούν.

Ο παραπάνω προβληματισμός προέκυψε από τη διαπίστωση ότι ο πολιτιστικός τομέας συγκαταλέγεται μεταξύ αυτών που έχουν πληγεί περισσότερο από την παγκόσμια πανδημία, και όμως και αυτός που έχει επίσης αναδείξει την ανάγκη για αλλαγή και καινοτομία. Ως εκ τούτου, απαιτούνται νέες προσεγγίσεις στην πολιτιστική εμπειρία, νέοι τρόποι συνεργασίας, νέες δεξιότητες. Για να συμμορφωθούν με τα μέτρα περιορισμού, τα μουσεία σε όλο τον κόσμο έκλεισαν προσωρινά τις πόρτες τους, οδηγώντας σε μια άνευ προηγουμένου απώλεια εισοδήματος και αστάθεια στον τομέα. Ταυτόχρονα, το lockdown επιτάχυνε την αλλαγή και την πρωτοποριακή καινοτομία, καθώς τα μουσεία ερευνούν και μεταβαίνουν σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Στόχος είναι να προετοιμαστούν για την μετά-covid εποχή, στην οποία τα όρια μεταξύ ψηφιακού και φυσικού κόσμου γίνονται ολοένα και πιο διαπερατά.

Στην ενότητα αυτή, ύστερα από ένα εισαγωγικό θεωρητικό υποκεφάλαιο, προτείνονται συγκεκριμένες προτάσεις για τον εκσυγχρονισμό των πολιτιστικών φορέων με την εισαγωγή καινοτομιών και τη χρήση νέων τεχνολογιών, προκειμένου να ολοκληρωθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός τους. Καταρχάς παρουσιάζονται τρία

---

<sup>59</sup> <https://icom.museum/en/news/icom-webinar-recover-and-recreate-stimulating-employment-in-the-museum-sector/> (ICOM Webinar. *Recover and recreate: Stimulating employment in the museum sector*. Παρίσι, 18/11/2020). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

σχέδια δράσεων τεχνολογικής υποστήριξης για την ψηφιακή προβολή, δικτύωση και συνεργασία των εμπλεκόμενων φορέων στον πολιτιστικό άξονα. Οι τρεις προτάσεις αναπτύχθηκαν σε συνεργασία με τον αναλυτή τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων Γιάννη Καρακατσάνη. Του παρουσιάσαμε την υφιστάμενη κατάσταση, προσπαθώντας να αναδείξουμε με ό,σο το δυνατόν μεγαλύτερη ευκρίνεια τόσο τις ελλείψεις και τα προβλήματα των εμπλεκόμενων ιδρυμάτων, όσο και τους προσδοκώμενους τομείς βελτίωσης και τα επιθυμητά αποτελέσματα, ζητώντας την παροχή συγκεκριμένων και εφαρμόσιμων λύσεων. Στη συνέχεια, μετά τα τρία σχέδια δράσεων, ακολουθούν επιπλέον προτάσεις που συνδέονται με την χρήση νέων τεχνολογιών σχετικά με τον σχεδιασμό κοινής ιστοσελίδας, εικονικών εκθέσεων, δράσεων, ξεναγήσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Οι συγκεκριμένες προτάσεις και στρατηγικές αφορούν στο σχεδιασμό στον οποίο προτείνουμε να στηριχθεί η δικτύωση των εμπλεκόμενων πολιτιστικών ιδρυμάτων της Β. Σοφίας. Μέχρι κάποιο βαθμό, θεωρούμε ότι οι ίδιες ιδέες θα μπορούσαν να βρουν γενικότερη εφαρμογή και στην περίπτωση άλλων μουσείων και πολιτιστικών φορέων, πιθανώς σε διαφορετικές περιοχές ή συνθήκες, όχι μόνο κατά την προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης στην μετά-covid εποχή, αλλά και ως ευρύτερες στρατηγικές μακροχρόνιας ανάπτυξης.

### **3.3.1. Νέες τεχνολογίες και ψηφιακός μετασχηματισμός.**

Καθώς η πανδημία ανάγκασε τα μουσεία να κλείσουν τις πόρτες τους στις αρχές του 2020, αναδείχθηκε η ανάγκη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των πολιτιστικών φορέων. Παρόλο που καταγράφηκε αύξηση των ψηφιακών δραστηριοτήτων, το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων εκτιμά ότι αυτή η κρίση ανέδειξε τις διαρθρωτικές αδυναμίες που έχουν εδώ και πολύ καιρό επηρεάσει τα μουσεία, όσον αφορά τόσο τους πόρους όσο και το προσωπικό που διατίθενται για τις ψηφιακές δραστηριότητες και την επικοινωνία. Για τους παραπάνω λόγους το ICOM διοργάνωσε από το Παρίσι ένα διαδικτυακό σεμινάριο αφιερωμένο στον ψηφιακό μετασχηματισμό των



μουσείων (21.10.2020)<sup>60</sup>. Θέματα που συζητήθηκαν σε αυτό και τα οποία θα πρέπει να απασχολήσουν και τους μουσειακούς οργανισμούς στον άξονα Βασ. Σοφίας είναι:

1. Η ψηφιοποίηση των συλλογών και οι νέες ευκαιρίες για τα διάφορα είδη κοινού,
2. Η μουσειακή εκπαίδευση και η διαδικτυακή διά βίου μάθηση,
3. Η ανάπτυξη καίριων ψηφιακών δεξιοτήτων και η εκπαίδευση των εργαζόμενων στην πολιτιστική κληρονομιά,
4. Η εξεύρεση νέων τρόπων δημιουργίας εσόδων μέσω ψηφιακών δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με τον André Wilkens, διευθυντή του Ευρωπαϊκού Πολιτιστικού Ιδρύματος (European Cultural Foundation), τα μουσεία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του αστικού τοπίου και ως εκ τούτου έχουν ευθύνες απέναντι στον κοινωνικό σύνολο (Bruendel, Szope, & Wilkens, 2021, σ. 26-28). Η πανδημία covid-19 έχει αναδείξει μια σειρά καίριων θεμάτων στον χώρο των μουσείων, τόσο προκλήσεις όσο και ευκαιρίες, όπως η ψηφιακή πρόκληση, οι προκλήσεις της βιωσιμότητας και της κλιματικής αλλαγής, η πρόκληση της ποικιλομορφίας (diversity), η υπερ-εμπορευματοποίηση, ο υπερ-τουρισμός. Για την αντιμετώπιση των ζητημάτων αυτών απαιτούνται νέοι τρόποι σκέψης, καινοτομίες και αλλαγές.

Όπως επισημαίνει ο Wilkens, ακόμη και πριν την πανδημία παρατηρούνταν μια ολοένα και μεγαλύτερη προτίμηση των επισκεπτών προς τις διαδραστικές δυνατότητες και δραστηριότητες. Ο covid-19 απλώς επιτάχυνε τη διαδικασία ανάδειξης της ψηφιοποίησης ως πυλώνα της στρατηγικής των μουσείων, προκειμένου αυτά να παράσχουν δημιουργικές και διαδραστικές λύσεις που να είναι ενδιαφέρουσες και να παρουσιάζουν εκπαιδευτικό χαρακτήρα. Με την αυξημένη χρήση της τεχνολογίας, τα μουσεία μπορούν να εμπλουτίσουν το εύρος του οπτικού τους πεδίου και των δραστηριοτήτων τους και έτσι να εμβαθύνουν σε ουσιώδη κοινωνικά ζητήματα, όπως η φυλή, το φύλο, η κοινωνική τάξη και το περιβάλλον.

Τέλος, ο Wilkens προτείνει τρόπους για τη διεύρυνση του κοινού των μουσείων, όπως για παράδειγμα τη δημιουργία μιας πλήρους εικονικής εμπειρίας, ή

---

<sup>60</sup> <https://icom.museum/en/news/webinar-%e2%80%a8digital-transformation-for-museums/> (ICOM Webinar. *Keeping in touch: digital transformation for museums in the time of COVID-19*. Παρίσι, 21/10/2020). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

τη μετατροπή των «φυσικών» μουσείων σε χώρους που συμπεριλαμβάνουν διαδραστικές πρακτικές και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή νέων επισκεπτών. Με την εισαγωγή και χρήση νέων τεχνολογιών, θεωρεί ότι τα μουσεία έρχονται πιο κοντά στη σύγχρονη πραγματικότητα, γεγονός που με τη σειρά του προσελκύει νέους επισκέπτες και κοινό.

Ο Thomas P. Campbell, διευθυντής του Metropolitan Museum of Art της Νέας Υόρκης κατά το διάστημα 2009-17, αντιλαμβάνεται το μέλλον των μουσείων εκτός συγκεκριμένου κτηριακού κελύφους και πιστεύει ότι τα επόμενα σύνορα του μουσείου δεν θα αντιστοιχούν τόσο σε χωροταξικά όρια. «Κυρίως θα έχουν φιλοσοφική και εικονική υπόσταση: μια αλλαγή στο ύφος και το δημόσιο πρόσωπο του Met, θα το κάνει ένα μουσείο πιο ανοιχτό και πιο κατανοητό, κυρίως με επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιεί την τεχνολογία» (Kennedy, 2011).

Ο πολιτισμός είναι αναμφισβήτητα μια υπολογίσιμη δύναμη για το χτίσιμο του αύριο (Pagel, & Verheyen, 2021). Στο lockdown και την παύση δραστηριοτήτων που επέφερε η πανδημία, οι δημιουργοί και οι επιμελητές μουσείων αντέδρασαν με την καινοτομία. Υπήρξαν καλλιτεχνικές συνεργασίες μέσω διαδικτύου, οι εκθεσιακοί χώροι και τα μουσεία πρόσφεραν ψηφιακές εκθέσεις και περιηγήσεις. Αφού οι πολίτες δεν μπορούσαν να συναντηθούν για να απολαύσουν τον πολιτισμό, τότε ήταν ο πολιτισμός που πήγε να τους συναντήσει. Η Julia Pagel, Γ.Γ. του NEMO, παρομοιάζει αυτό που συνέβη με ένα «ψηφιακό κύμα» που ήρθε και κατέκλυσε τα σπίτια όπου ήταν κλεισμένοι οι πολίτες. Ενώ οι διαδικτυακές ξεναγήσεις επέτρεψαν στους επισκέπτες να «ταξιδέψουν» στους πολιτιστικούς χώρους της Ευρώπης, οι ψηφιακές μεταδόσεις επέτρεπαν σε μουσεία, βιβλιοθήκες και γκαλερί να δείξουν υλικό που διαφορετικά θα έμπαινε στο αρχείο. Οι επιλογές για το κοινό πολλαπλασιάστηκαν, έργα τέχνης που ήταν απρόσιτα έγιναν ξαφνικά προσιτά για όλους (Pagel, & Verheyen, 2021, σ. 36).

Με την εισαγωγή και χρήση νέων τεχνολογιών τα μουσεία έρχονται πιο κοντά στη σύγχρονη πραγματικότητα, γεγονός που με τη σειρά του προσελκύει νέους επισκέπτες και κοινό. Μεταξύ των κύριων στόχων και προτεραιοτήτων της Tate περιλαμβάνεται η εκμετάλλευση των ψηφιακών δυνατοτήτων στο σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Έτσι το κοινό τοποθετείται στο κέντρο των εμπειριών που παρέχονται στο διαδίκτυο, στις εκθεσιακές αίθουσες αλλά και τους

χώρους εμπορίου, με αύξηση της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού (TATE-Annual Report, 2018-19, σ. 6)<sup>61</sup>.

Στην ελληνική μουσειακή πραγματικότητα, ως καλό παράδειγμα χρήσης νέων τεχνολογιών και συμμετοχής σε ευρωπαϊκά και διεθνή επιστημονικά προγράμματα μπορεί να αναφερθεί το χρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρόγραμμα συνεργασίας CEMEC (Connecting Early-Medieval European Collections). Σε αυτό συμμετείχαν οκτώ ευρωπαϊκά μουσεία και πανεπιστήμια (μεταξύ των οποίων το Βυζαντινό & Χριστιανικό Μουσείο) και ολοκληρώθηκε με την περιοδική και περιοδεύουσα έκθεση “Crossroads. Travelling through the Middle Ages, AD 300-1000” (2017-19). Τα εκθέματα προέρχονταν από τα διάφορα μουσεία που συμμετείχαν και συνδυάζονταν με τη χρήση του Mobile Panoramic Project System, το οποίο συνέδεε τους επισκέπτες και τους χρήστες του διαδικτύου με κεντρική βάση δεδομένων με τρισδιάστατα σκαναρισμένα αντικείμενα<sup>62</sup>. Είναι βέβαιο ότι κανείς από τους εμπλεκόμενους φορείς δεν θα είχε μπορέσει να οργανώσει μόνος του έκθεση τέτοιου μεγέθους, ποιότητας και κόστους. Χάρη στη συνεργασία εξασφαλίστηκε σοβαρή χρηματοδότηση, πραγματοποιήθηκε μακροχρόνια έρευνα σε μεγαλύτερο εύρος και βάθος από το σύννητες και κυρίως κατέστη δυνατή η ανάπτυξη και χρήση νέων τεχνολογιών στην παρουσίαση εκθέσεων.

Τα τελευταία χρόνια στον χώρο των μουσείων παρατηρείται ολοένα και μεγαλύτερη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως κατεξοχήν διαύλους επικοινωνίας του μουσείου με το κοινό του. Για παράδειγμα, το Μ. Μπενάκη έχει αρκετά ισχυρή παρουσία στα μέσα αυτά (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest)<sup>63</sup>. Επίσης, το μουσείο φροντίζει για την συνεχή ενημέρωση των επισκεπτών του μέσω του Newsletter που τιτλοφορείται «Κάθε μέρα στο Μουσείο», το οποίο αποστέλλεται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε τακτά χρονικά διαστήματα και περιέχει νέα και πληροφορίες για το σύνολο των δραστηριοτήτων που προσφέρονται, ενώ ταυτόχρονα γίνεται υπευθύμιση του Προγράμματος Μελών, της δυνατότητας ηλεκτρονικών αγορών από το e-shop αλλά και της δυνατότητας δωρεάς κάθε είδους και οικονομικής ενίσχυσης. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας χρησιμοποιήθηκε με ακόμη

<sup>61</sup> Βλ. επίσης: <https://www.tate.org.uk/about-us/our-priorities> (TATE, Our priorities). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<sup>62</sup> <https://cemec-eu.net/> (CEMEC. Έκθεση Crossroads). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

<sup>63</sup> [https://www.benaki.org/index.php?option=com\\_socialhubs&view=socialhubs&Itemid=153&lang=el](https://www.benaki.org/index.php?option=com_socialhubs&view=socialhubs&Itemid=153&lang=el) (M.M. Social Media Hub). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

πιο έντονους ρυθμούς κατά το διάστημα της πανδημίας covid-19, καθώς με μεγάλη συχνότητα πρότεινε δραστηριότητες κάτω από τον γενικό τίτλο “MuseumFromHome”. Έτσι, τα σύγχρονα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτέλεσαν πολύτιμα εργαλεία και έδωσαν έμφαση σε νέες δραστηριότητες που μπορούν να γίνουν από απόσταση μέσω υπολογιστή, όπως για παράδειγμα οι διαδικτυακές εκπαιδευτικές δράσεις για παιδιά, η εικονική περιήγηση με ηχητική ξενάγηση σε διάφορες αίθουσες του Μουσείου. Τέλος, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ήταν διαρκής η υπενθύμιση των οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει το Μ.Μ. σε αυτή τη συγκυρία, με ταυτόχρονες προτροπές για οικονομικές δωρεές και ηλεκτρονικές αγορές από το πωλητήριο, προς ενίσχυση του ιδρύματος.

### ***3.3.2. Εξωστρεφής ψηφιακή επικοινωνία των πολιτιστικών οργανισμών.***

Μέσω κοινά προγραμματισμένων αναρτήσεων και δημοσιεύσεων σε κοινωνικά δίκτυα και τοπικά/υπερτοπικά μέσα ενημέρωσης μπορεί να προβάλλεται μια ολοκληρωμένη εικόνα του πολιτιστικού άξονα, ώστε το ενδιαφερόμενο κοινό να ενημερώνεται σχετικά με τις δραστηριότητες των εμπλεκόμενων φορέων.

Μέσω αυτόματου διαμοιρασμού πληροφοριών, με τη βοήθεια ενεργειακά αυτόνομων μικροπομπών εγγύτητας χαμηλού κόστους (BlueTooth Beacon) θα επιτυγχάνεται η άμεση διάχυση της ενημέρωσης σχετικά με δραστηριότητες, προσφορές και εκδηλώσεις σε εξωτερικούς κι εσωτερικούς χώρους εντός των ορίων του πολιτιστικού άξονα. Όποια συσκευή smartphone βρεθεί εντός της εκπομπής σήματος θα προβάλλει στην οθόνη της σύνδεσμο/συνδέσμους ιστοσελίδων για ενημέρωση σχετικά με τις δράσεις των φορέων. Κατόπιν συναίνεσης και με γνώμονα την προστασία των προσωπικών δεδομένων, θα δίνεται η δυνατότητα προσωποποιημένης ενημέρωσης σχετικά με δραστηριότητες που εμπίπτουν στα ενδιαφέροντα του χρήστη.

Η αυτοματοποιημένη επικοινωνία μπορεί να ανακοινώνει με εύκολα και αυτόματα twitter προς όλους καταρχάς τις βασικές πληροφορίες (π.χ. ωράριο λειτουργίας ανάλογα με τη μέρα, πρόσβαση με συγκοινωνίες, κ.λπ.). Όσο κι αν τα παραπάνω φαίνονται εύκολα και αυτονόητα, προς το παρόν δεν υπάρχει εφαρμογή που να στέλνει αυτόματα τις πληροφορίες, χωρίς να χρειάζεται να ψάξει ο χρήστης μόνος του (ενώ ο προγραμματισμός τέτοιας εφαρμογής δεν είναι δύσκολος από

τεχνική άποψη). Με ανάλογο τρόπο μπορεί να γίνεται αυτοματοποιημένη ενημέρωση του κοινού σχετικά με προτεινόμενες δράσεις στο πλαίσιο του δικτύου (π.χ. ανάλογα με τις καιρικές ή άλλες ειδικές συνθήκες, να γίνεται αποστολή twitt «Σήμερα ο καιρός θα είναι βροχερός, άρα θα μπορούσατε να επισκεφτείτε το εσωτερικό του [xxx] μουσείου για να δείτε την [xxx] έκθεση», ή «Σήμερα θα έχει ηλιοφάνεια, επομένως είναι οι ιδανικές συνθήκες για να κάνετε μια περιπατητική ξενάγηση στη γειτονιά ή στα κτήρια της Βασ. Σοφίας, ή μια βόλτα στα πάρκα». Υπάρχει επίσης η δυνατότητα αυτόματου προγραμματισμού, όταν πλησιάζει κάποιος σε ένα μουσείο να λαμβάνει μήνυμα που να τον προσκαλεί να μπει και έτσι να κερδίζει κάποιους πόντους που αντιστοιχούν σε έκπτωση στην καφετέρια ή το πωλητήριο, ή σε κάποιο άλλο μικρό όφελος.

Για την οργάνωση του σχεδίου απαιτείται κεντρικός σχεδιασμός και χάραξη συγκεκριμένης επικοινωνιακής πολιτικής από τους φορείς του πολιτιστικού άξονα. Την υλοποίησή του θα επωμισθεί ομάδα με εμπειρία στο ψηφιακό μάρκετινγκ και τη χρήση νέων τεχνολογιών. Οι μικροπομποί εγγύτητας απαιτούν ετήσια συντήρηση (αλλαγή μπαταρίας), ενώ η ανατροφοδότηση των πληροφοριών θα γίνεται μέσω των ιστοσελίδων των φορέων, μειώνοντας στο ελάχιστο το συνολικό κόστος λειτουργίας. Οι ιστοσελίδες θα έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στη διασυνδεδεμένη ψηφιακή βάση δεδομένων μέσω της πύλης επικοινωνίας, όπως αναφέρεται στην επόμενη δράση.

**3.3.3. Διασυνδεδεμένη ψηφιακή βάση δεδομένων**, ενσωματωμένη σε πύλη επικοινωνίας, για την προώθηση (α) της συνεργασίας μεταξύ των φορέων και (β) της διαδραστικής αλληλεπίδρασης με το κοινό.

Μέσω της χρήσης δωρεάν λογισμικού ανοιχτού κώδικα για την καταλογογράφηση και έκδοση μουσείων και αρχαικών συλλογών, μπορεί να επιτευχθεί μια κεντριοποιημένη και κατηγοριοποιημένη καταγραφή των συλλογών που διαθέτουν όλοι οι φορείς του πολιτιστικού άξονα. (Καθώς αρκετοί από τους φορείς έχουν ήδη ψηφιοποιημένη καταγραφή των συλλογών τους, θα πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα μετάπτωσης των στοιχείων στο νέο κοινό σύστημα).

Το λογισμικό πληροί συγκεκριμένες προδιαγραφές για να υποστηρίξει την αυτοματοποιημένη ανάλυση των αναγκών που προκύπτουν από την ψηφιοποίηση των αντικειμένων:

- Είναι προσβάσιμο οπουδήποτε μέσω του προγράμματος περιήγησης ιστού,
- Είναι προ-ρυθμισμένο με δημοφιλή πρότυπα μεταδεδομένων,
- Διαθέτει προσαρμόσιμα πεδία, προβολές και ροές εργασίας,
- Δημιουργεί επιτόπου εκτυπώσιμα αρχεία τύπου PDF και αναφορές υπολογιστικών φύλλων,
- Υποστηρίζει την εισαγωγή, εξαγωγή και καταλογογράφηση παρτίδων.

Η αυτοματοποιημένη και κεντρικοποιημένη ανάλυση των αναγκών θα οδηγήσει σε συνέργειες, έτσι ώστε κάθε φορέας να μπορεί να ωφελείται από την τεχνογνωσία και την εμπειρία των υπόλοιπων φορέων. Ως παράδειγμα αναφέρεται ένας γραφίστας υψηλού γνωσιακού επιπέδου, ο οποίος θα μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε συνεργαζόμενους φορείς του Δικτύου οι οποίοι δε διαθέτουν αντίστοιχες ικανότητες, προκειμένου να καλύπτονται μη τακτικές γραφιστικές ανάγκες που προκύπτουν ανά πάσα στιγμή αλλά δε δικαιολογούν τη μόνιμη απασχόληση ενός εξειδικευμένου συνεργάτη.

Εκτός από την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των φορέων, η εν λόγω καταλογοποίηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης ως πύλη επικοινωνίας με το ενδιαφερόμενο κοινό, η οποία θα διαθέτει:

- Εύκολα προσαρμόσιμο στυλ για να ταιριάζει στην εμφάνιση και την αισθητική του κάθε φορέα,
- Δυνατότητα περιήγησης με προσαρμόσιμες όψεις και φίλτρα,
- Δυνατότητα ενεργοποίησης/απενεργοποίησης δημόσιου σχολιασμού, προσθήκης ετικετών και αξιολόγησης,
- Δυνατότητα εμφάνισης περιεχομένου μέσω χαρτών, χρονολογίων και απεικονίσεων,
- Πολλαπλές επιλογές για εμφάνιση και αλληλεπίδραση πολυμέσων.

**3.3.4. Πλατφόρμα αντιστοίχισης προσφοράς και ζήτησης** ανάμεσα στους φορείς και ενδιαφερόμενες εταιρείες. Η παραπάνω πύλη επικοινωνίας μπορεί να αξιοποιηθεί ως πλατφόρμα αντιστοίχισης (matching) των αναγκών που προκύπτουν κατά τη λειτουργία των φορέων και της παροχής υπηρεσιών από ενδιαφερόμενες εταιρείες, μέσω ενός συστήματος υποβολής και αξιολόγησης προσφορών. Καθώς οι ανάγκες μεταξύ των συνεργαζόμενων φορέων συχνά ομοιάζουν, μέσω αυτής της πλατφόρμας θα εκτελείται η διαδικασία εύρεσης και ανάθεσης έργων τα οποία θα

μπορούν να καλύπτουν ταυτόχρονα ανάγκες πολλαπλών φορέων. Λόγω της άμεσης διασύνδεσης της πλατφόρμας με την ψηφιακή βάση δεδομένων, θα είναι δυνατή η ανάλυση και εκτέλεση των έργων χωρίς να επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες και άσκοπες καθυστερήσεις, απλοποιώντας τις διαδικασίες και ενισχύοντας την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος μέσω απευθείας πρόσβασης στις απαιτούμενες πληροφορίες και συνεχούς καταγραφής της εξέλιξης των έργων.

Η ανατροφοδότηση και επικαιροποίηση της πύλης είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία της πλατφόρμας και απαιτεί την απασχόληση εξειδικευμένης ομάδας παρακολούθησης και υλοποίησης, η οποία θα αναχρηματοδοτείται από την οικονομία κλίμακας που θα δημιουργηθεί λόγω της λειτουργίας της ως κοινής δράσης μεταξύ των φορέων του πολιτιστικού άξονα.

### ***3.3.5. Κοινή Ιστοσελίδα για όλους τους φορείς του Δικτύου.***

Ο ιστότοπος αποτελεί πλέον τον κύριο τρόπο ενημέρωσης του κοινού για τη δραστηριότητα του μουσείου, αλλά και επικοινωνίας του μουσείου με τους επισκέπτες του (φυσικούς ή εικονικούς). Ένας κοινός ιστότοπος για όλα τα ιδρύματα που συμμετέχουν στο Δίκτυο δηλώνει την παρουσία των εμπλεκόμενων φορέων, ενημερώνει το κοινό και προσελκύει την προσοχή του για τις αρχές που πρεσβεύει το Δίκτυο, τις εν εξελίξει δράσεις αλλά και τα μελλοντικά σχέδια των μουσείων, ενώ παράλληλα ενημερώνει και ευαισθητοποιεί το κοινό για ευρύτερα ζητήματα πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς. Παραδείγματα δικτύων μουσείων με κοινό ιστότοπο (όπου αναφέρονται όλοι οι συμμετέχοντες φορείς και οι δράσεις, ενώ ο επισκέπτης μπορεί να κατευθυνθεί και στον ιστότοπο του κάθε φορέα χωριστά): MOMus, Δίκτυο μουσείων Βόλου, καθώς και Μουσείο Μπενάκη (όπου η συμπερίληψη πολλών παραρτημάτων παρουσιάζει αναλογίες με τους διαφορετικούς φορείς ενός Δικτύου).

Ένας καλός σχεδιασμός ιστοσελίδας απαιτεί μεγάλο χρόνο προετοιμασίας, απασχόληση πολλών εργαζομένων και σημαντική χρηματική δαπάνη. Ένας φορέας μόνος του είναι σχετικά δύσκολο να ανταπεξέλθει, ενώ η δικτύωση επιτρέπει τον επιμερισμό του κόστους και επομένως δίνει τη δυνατότητα για μεγιστοποίηση της ποιότητας του αποτελέσματος. Παραδείγματα καλά σχεδιασμένων, ελκυστικών, ευκολόχρηστων και αποτελεσματικών ιστοσελίδων παρέχονται από πολύ σημαντικά



μουσεία, όπως το Metropolitan στη Νέα Υόρκη, το British Museum και η TATE στην Αγγλία (όπου επίσης η συνύπαρξη διαφορετικών παραρτημάτων προσομοιάζει με την περίπτωση ενός Δικτύου).

Στο μουσείο του Λούβρου, η νέα ιστοσελίδα αποτελεί το αποκορύφωμα μιας προετοιμασίας που διήρκησε περισσότερα από δύο χρόνια. Όπως δήλωσε ο πρόεδρος και διευθυντής Jean-Luc Martinez, τα νέα εργαλεία αποδείχθηκαν πολύτιμο εργαλείο κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, οπότε τα μουσεία παρέμεναν κλειστά. «Είμαι βέβαιος ότι το ψηφιακό περιεχόμενο θα εμπνεύσει περαιτέρω τους ανθρώπους να έρθουν στο Λούβρο για να ανακαλύψουν προσωπικά τις συλλογές»<sup>64</sup>. Σύμφωνα με τον Martinez, στόχος των ψηφιακών εργαλείων είναι η εξυπηρέτηση του κοινού και των ερευνητών και η εξασφάλιση της προσβασιμότητας, η οποία βρίσκεται στο επίκεντρο της αποστολής του μουσείου. Ο ιστότοπος του Λούβρου κατέγραψε 21 εκατομμύρια επισκέψεις το 2020, ενώ το μουσείο ακολουθούν 10 εκατομμύρια συνδρομητές στα κοινωνικά δίκτυα.

### **3.3.6. Ψηφιοποίηση των συλλογών και διάθεση στο κοινό.**

Στο περιβάλλον των μουσείων κεντρική είναι η λειτουργία της ψηφιακής επιμέλειας, η οποία ορίζεται από τη Μονάδα Ψηφιακής Επιμέλειας του Ερευνητικού Κέντρου «Αθηνά» ως εξής: «η ψηφιακή επιμέλεια περιλαμβάνει μία σειρά διεργασιών που αποσκοπούν στην αξιοπιστία των ψηφιακών πόρων, στην οργάνωση, την αρχειοθέτηση και τη μακροπρόθεσμη διατήρηση τους, καθώς και στην ανάπτυξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και νέων χρήσεων των πόρων» (ΜΟΨΕ).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η τελευταία αναφορά σχετικά με την ανάπτυξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και νέων χρήσεων. Με τον τρόπο αυτόν, τα ψηφιακά αντικείμενα γίνονται προσβάσιμα με καθολικό τρόπο, τόσο ως φυσικά αντικείμενα όσο και ως συμβολικές οντότητες, ανοικτές σε νέες ερμηνείες (Δάλλας, 2008, σ. 103). Ως εκ τούτου, δεν αρκεί απλώς να διασωθεί το ψηφιακό πολιτιστικό απόθεμα, αλλά πρέπει επίσης να είναι προσβάσιμο και να δημιουργούνται διαρκώς

---

<sup>64</sup> <https://www.monopoli.gr/2021/03/30/istories/art-culture-sub/463405/mouseio-tou-louvrou-dorean-psifiaki-periigisi-se-480-000-erga-texnis/>. Επίσκεψη στις 7/7/21.



νέες χρήσεις και νέες ερμηνείες γύρω από το περιεχόμενό του, τόσο για τρέχουσα όσο και για μελλοντική χρήση.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σε παγκόσμια κλίμακα μια διαρκώς αυξανόμενη τάση ψηφιοποίησης σημαντικών τμημάτων των συλλογών των μουσείων και η ελεύθερη διάθεσή τους στους διαδικτυακούς επισκέπτες. Η αρχή έγινε από το Rijksmuseum του Άμστερνταμ προκειμένου να συνεχίσει το μουσείο να επιτελεί τον ρόλο του, αλλά και για να διατηρηθεί η επαφή με το κοινό κατά το μακροχρόνιο που παρέμεινε κλειστό (2003-2013) λόγω σημαντικής ανακαίνισης. Το 2020, προκειμένου να αντιμετωπίσει το κλείσιμο λόγω πανδημίας, το ίδιο μουσείο έκανε εκτεταμένη χρήση των social media και των ψηφιακών δράσεων. Επίσης, ανακοινώθηκε ότι το Rijksmuseum μαζί με δεκατέσσερα από τα μεγαλύτερα μουσεία στον κόσμο (μεταξύ των οποίων το British Museum, το Metropolitan της Νέας Υόρκης, το Μουσείο του Εθνικού Παλατιού της Ταϊβάν) στοχεύουν να ολοκληρώσουν μια συμφωνία που περιλαμβάνει την ψηφιοποίηση 25 εκατομμυρίων έργων τέχνης, που θα είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο<sup>65</sup>. Πρόκειται για ένα παράδειγμα συνεργασίας σε ευρεία κλίμακα μεταξύ μουσείων και ένα είδος δικτύωσης που πραγματοποιείται όχι πλέον σε τοπικό αλλά σε διεθνές επίπεδο, την εποχή της παγκοσμιοποίησης.

Τον Μάρτιο 2021, το Μουσείο του Λούβρου ανακοίνωσε ότι για πρώτη φορά διαθέτει ψηφιακά και δωρεάν ολόκληρη τη συλλογή έργων του, μέσα από μία νέα βάση δεδομένων και μία νέα, εκσυγχρονισμένη ιστοσελίδα, που είναι πιο φιλική προς το χρήστη και ελκυστική. Σύμφωνα με τον διευθυντή του μουσείου Jean-Luc Martinez, με δύο νέα ψηφιακά εργαλεία, το μουσείο του Λούβρου φέρνει τον πλούτο των συλλογών του στη διάθεση των επισκεπτών. Η νέα βάση δεδομένων περιέχει ήδη περισσότερες από 482.000 καταχωρήσεις<sup>66</sup>. Ανάμεσα τους περιλαμβάνονται αφενός έργα τέχνης που εκτίθενται στο μουσείο, αφετέρου μακροπρόθεσμα δάνεια και έργα που βρίσκονται στις αποθήκες του μουσείου. Η νέα πλατφόρμα δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να εξερευνήσουν τις συλλογές με διάφορους τρόπους. Η νέα βάση ενημερώνεται τακτικά και θα συνεχίσει να αναπτύσσεται και να αντικατοπτρίζει τις

---

<sup>65</sup> <https://www.lifo.gr/culture/eikastika/oi-kinoymenoi-pinakes-toy-rijksmuseum-kleinoy-nyhterino-ranteboy-me-koino> (lifo.gr, 6.3.201). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<sup>66</sup> <https://collections.louvre.fr/en/> (Louvre. Search the collections). Επίσκεψη στις 8/7/2021. Βλ. επίσης: <https://www.forbes.com/sites/michellegross/2021/03/29/you-can-now-see-480000-works-of-art-from-the-louvre-for-free/?sh=416fbe4518e0> (Forbes, 29.3.2021). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

εξελίξεις στην έρευνα. Ακόμη, ένας διαδραστικός χάρτης βοηθά τους επισκέπτες να εξερευνήσουν το μουσείο ανά όροφο και ανά αίθουσα.

Όσον αφορά τα μουσεία στον άξονα της Β. Σοφίας, η ψηφιοποίηση των συλλογών και η ελεύθερη διάθεσή τους στο διαδίκτυο μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πρωτοβουλία. Καθώς όμως μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται και δύο κρατικά μουσεία, το θέμα δεν έγκειται μόνο στη συνεννόηση μεταξύ των εμπλεκόμενων ιδρυμάτων της Β. Σοφίας, αλλά συνδέεται άμεσα με τη γενικότερη πολιτική διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς από το ΥΠΠΟΑ. Δεδομένου ότι η συγκεκριμένη παράμετρος ξεπερνά τα όρια της παρούσης εργασίας, η πρόταση ελεύθερης διάθεσης των ψηφιοποιημένων συλλογών καταγράφεται ως καλή πρακτική που συνάδει με τις πλέον σύγχρονες τάσεις στα μουσεία, με τη σκέψη ότι θα μπορέσει πιθανώς να πυροδοτήσει την έναρξη ενός γόνιμου διαλόγου.

Από την ελεύθερη διάθεση έργων και συλλογών στο διαδίκτυο ενδέχεται να προκύψουν ορισμένες νέες κατηγορίες προβλημάτων, για την αποφυγή των οποίων είναι απαραίτητη η θέσπιση νέων θεσμικών ρυθμίσεων. Για παράδειγμα, όταν τον Αύγουστο 2020 το διεθνές φωτογραφικό πρακτορείο Magnum Photos αποφάσισε να αναρτήσει το αρχείο του στο διαδίκτυο, κατηγορήθηκε για τη δημοσίευση εικόνων ανήλικων κοριτσιών σε καθεστώς σεξουαλικής εκμετάλλευσης<sup>67</sup>. Στο επίκεντρο της διαμάχης βρέθηκε μια σειρά φωτογραφιών που είχαν τραβηχθεί περισσότερο από 30 χρόνια νωρίτερα από τον φωτογράφο του Magnum David Alan Harvey. Σε αυτές απεικονίζονταν νεαρές εργαζόμενες στη βιομηχανία του σεξ στη Μπανγκόκ, με αρκετές εικόνες γυμνών κοριτσιών των οποίων τα πρόσωπα δεν είχαν καλυφθεί. Τα ερωτήματα που προέκυψαν σχετίζονται με την σεβασμό της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και τι μπορεί να συμβεί όταν οι ευαίσθητες εικόνες πέφτουν σε λάθος χέρια.

---

<sup>67</sup> <https://news.artnet.com/art-world/controversy-magnum-photos-combed-vast-archive-remove-sensitive-material-1950117> (Artnet news, 10.3.2021). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

### 3.3.7. Εικονικές περιοδικές εκθέσεις και δράσεις στα μουσεία.

Μετά το ξέσπασμα της πανδημίας του Covid-19, η μεταφορά πολλών και διαφορετικών τομέων της ζωής σε ψηφιακό περιβάλλον έχει γίνει ζωτικής σημασίας για την καθημερινότητα, την εργασία, την κοινωνική ζωή, την ψυχαγωγία κ.ά. που συνθέταν αυτό που θεωρούνταν «κανονικότητα» μέχρι και τις αρχές του 2020. Σε ότι αφορά τον πολιτισμό και τις τέχνες, η παρατεταμένη περίοδος της πανδημίας και του lockdown σήμανε απόλυτο πάγωμα των σχετιζόμενων φυσικών δραστηριοτήτων. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι αυτή η νέα –και παρατεταμένη, χρονικά– συνθήκη, η οποία δεν αποκλείεται να επαναληφθεί, θα οδηγήσει τους πολιτιστικούς οργανισμούς στην απόφαση ανάπτυξης νέων τρόπων έκφρασης, δράσης και επικοινωνίας.

Στον τομέα των μουσείων, η ψηφιακή παρουσίαση εκθέσεων αποτέλεσε για ένα μεγάλο διάστημα αναγκαστική επιλογή. Κατά κύριο λόγο πρόκειται για εκθέσεις που είχαν ήδη υλοποιηθεί (ή βρίσκονταν στο στάδιο της προετοιμασίας τους) κατά το διάστημα που ξέσπασε η πανδημία, οπότε στη συνέχεια παρουσιάστηκαν διαδικτυακά σε μορφή βίντεο ή απλής ψηφιακής παρουσίασης του υλικού. Η ψηφιακή διάθεση αυτών των εκθέσεων, παρόλο που το μέσον είναι πλέον ηλεκτρονικό, βασίζεται στα δεδομένα που ίσχυαν πρωτύτερα, δηλαδή την παρουσίαση φυσικών αντικειμένων σε έναν πραγματικό χώρο. Πολύ λίγες εκθέσεις σχεδιάστηκαν εξ αρχής βασισμένες στην υποχρεωτική συνθήκη της ψηφιακής παρουσιάσής τους. Με δεδομένες τις νέες συνθήκες και τις αναπτυσσόμενες δυνατότητες της τεχνολογίας, θεωρούμε ότι τα μουσεία και οι επιμελητές εκθέσεων θα πρέπει πλέον να στραφούν στην εξερεύνηση διαφορετικών και καινοτόμων τρόπων για την παρουσίαση πολιτιστικών δράσεων και εκθέσεων, οι οποίες θα σχεδιάζονται εξ αρχής για να παρουσιαστούν ψηφιακά (ακόμη κι όταν επανέλθει η δυνατότητα φυσικής παρουσίας ανθρώπων και αντικειμένων).

Την άνοιξη 2021 καταγράφεται η συνύπαρξη τριών διαφορετικών κατηγοριών εκθέσεων, ανάλογα με τον τρόπο σχεδιασμού, υλοποίησης και παρουσιάσής τους στο κοινό:

**(1)** Εκθέσεις που αναρτήθηκαν λίγο πριν ή κατά τη διάρκεια του lockdown με φυσικά αντικείμενα σε πραγματικό χώρο, αλλά λόγω της απαγόρευσης των φυσικών επισκέψεων παρουσιάστηκε μόνο μια ψηφιακή περιήγηση εν είδει πρόγευσης ή διαφήμισης, έως ότου ανοίξουν τα μουσεία και επιτραπεί η φυσική επίσκεψη.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι εκθέσεις «1821 Πριν και μετά» στο Μουσείο Μπενάκη και «Από την αρχαιολατρία στον φιλελληνισμό» στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης.

(2) Εκθέσεις και δράσεις που οργανώθηκαν κατά το διάστημα της πανδημίας και παρουσιάστηκαν ψηφιακά, ουσιαστικά σε μορφή slide show με σειρά φωτογραφιών των «εκθεμάτων», ενδεχομένως με συνοδεία ηχητικών σχολίων ή μουσικής υπόκρουσης. Αναφέρονται τα παραδείγματα από το Βυζαντινό & Χριστιανικό Μουσείο: (α) Ψηφιακή έκθεση «Από την Άλωση στην Παλιγγενεσία 1453-1821» για τα 200 χρόνια από την Ελληνική Επανάσταση (σε μορφή βίντεο, με φωτογραφίες εκθεμάτων και ηχητικό σχολιασμό τους. Ανάρτηση: 22.3.21), (β) Βίντεο με αφήγηση του πασχαλινού διηγήματος του Αλέξανδρου Παπαδιαμάντη «Εξοχική Λαμπρή. Παιδικαί αναμνήσεις», 1890. Ο λόγος συνοδεύεται από έργα των συλλογών του ΒΧΜ με σχετιζόμενη θεματολογία (Ανάρτηση: 28.4.21).

(3) Παλιότερες εκθέσεις που λόγω της πανδημίας αποφασίστηκε η ψηφιακή διάθεσή τους από υλικό αρχείου, όπως για παράδειγμα η εικονική περιήγηση σε προηγούμενες εκθέσεις του Πολιτιστικού Κέντρου Θεσσαλονίκης του ΜΙΕΤ (Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης), μέσω των 360° virtual tours.

(4) Εκθέσεις σε ψηφιακή μορφή εξ' ολοκλήρου, όπως για παράδειγμα (α) Η ψηφιακή έκθεση «Οπτικοποιώντας την ανθρωπότητα», πρώτη επίσημη δράση του Δικτύου Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού (βλ. και παραπάνω) για την οποία συνεργάστηκαν η Εθνική Πινακοθήκη, το ΕΜΣΤ και ο ΜΟΜus, (β) «200 χρόνια ασφυξία», ΦΥΤΑ (επιμ.): κυρίως βίντεο αλλά και φωτογραφίες έργων που παρουσιάστηκαν για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (25-31/3/21) αποκλειστικά στον ειδικό ιστότοπο: 200xronia.com, (γ) Η έκθεση Anthropause (<http://res.momus.gr>) που δημιουργήθηκε μετά το ανοιχτό κάλεσμα του ΜΟΜus-Μουσείου Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης προς την κοινότητα των φωτογράφων και το ευρύ κοινό, σε μια προσπάθεια να ανιχνεύσει το φαινόμενο της πλήρους σχεδόν παύσης της ανθρώπινης δραστηριότητας κατά τη διάρκεια της πανδημίας και της ευεργετικής επίδρασης που αυτή είχε στα οικοσυστήματα του πλανήτη.

Ένα ενδιαφέρον και πετυχημένο –κατά τη γνώμη μας– παράδειγμα, το οποίο εντάσσεται στην τελευταία κατηγορία των αμιγώς ψηφιακών «εκθέσεων», αποτελεί η εφαρμογή «e21» για κινητά και tablet που διατίθεται δωρεάν από το Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης για τον εορτασμό της επετείου του 1821. «Σκοπός του Φεστιβάλ είναι να μεταφέρει την ατμόσφαιρα της Επανάστασης του 1821 στο

‘τόρα’ του πολιτισμού, της τέχνης και της τεχνολογίας»<sup>68</sup>. Η εφαρμογή βασίζεται σε 24 πίνακες που ο Ιωάννης Μακρυγιάννης ανέθεσε στους λαϊκούς ζωγράφους Παναγιώτη & Δημήτρη Ζωγράφο, με πολυπρόσωπες σκηνές από μάχες και γεγονότα της Επανάστασης. Με τη χρήση νέων τεχνολογιών, οι μάχες του 1821 ζωντανεύουν και οι 24 πίνακες μετατρέπονται σε τρισδιάστατες απεικονίσεις που αποκτούν κίνηση και αναδεικνύουν τις πολυάριθμες ζωγραφισμένες λεπτομέρειες, που ίσως δεν είναι ορατές με την πρώτη ματιά. Αφού ο χρήστης κατεβάσει δωρεάν τη δίγλωσση εφαρμογή (ελληνικά & αγγλικά) στο κινητό ή το tablet του, θα μπορεί, ενώ περπατά στον φυσικό χώρο, να περιηγηθεί σε ολόκληρο το «τοπίο» του πίνακα και να βρεθεί ανάμεσα στους πρωταγωνιστές και τα διασταυρούμενα πυρά. Με τον τρόπο αυτό αισθάνεται ότι αποτελεί μέρος της δράσης, ακούγοντας ταυτόχρονα ηχητικά εφέ, την ανάγνωση του κειμένου αλλά και πληροφορίες για την κάθε μάχη, τον Μακρυγιάννη και την Επανάσταση. Όπως άλλωστε επισημαίνει η Ελίζ Ζαλαντό, γενική διευθύντρια του Φεστιβάλ: «Στην εποχή μας η τεχνολογία εκμηδενίζει τις αποστάσεις, ζωντανεύει την Ιστορία μπροστά στα μάτια μας και μας επιτρέπει να ταξιδέψουμε στον ιστορικό χωροχρόνο»<sup>69</sup>.



<sup>68</sup> <https://www.filmfestival.gr/el/1821/app-e21> (Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης, Εφαρμογή e21). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<sup>69</sup> Ο.π.

Σε μια έκθεση που θα βασιζόταν στο ίδιο ακριβώς υλικό αλλά θα ήταν σχεδιασμένη με τον έως τώρα «συμβατικό» τρόπο, οι πίνακες των Π. & Δ. Ζωγράφου θα αποτελούσαν το κύριο εκθεσιακό υλικό, το οποίο θα παρουσιαζόταν δισδιάστατα και θα συνοδευόταν από τις σχετικές πληροφορίες μέσω κειμένων και λεζαντών (αναφορικά με τον Μακρυγιάννη και τη συνεργασία του με τους ζωγράφους, με την Επανάσταση του 1821 και τα γεγονότα που αναπαρίστανται σε καθέναν από τους πίνακες), όπως άλλωστε συμβαίνει σε ένα τμήμα της ιστοσελίδας του Φεστιβάλ<sup>70</sup>. Το συγκεκριμένο παράδειγμα μας ωθεί να συνειδητοποιήσουμε τις αλλαγές που έχουν ήδη δρομολογηθεί στις παραδοσιακές έννοιες της «έκθεσης» και του «ρόλου του μουσείου», που πλέον ψάχνουν να αποκτήσουν νέο περιεχόμενο, καινοτόμους τρόπους, διαφορετική απεύθυνση σε ευρύτερο κοινό. Από την παραπάνω εφαρμογή καθίσταται αυτονόητο ότι η διαφορά προσέγγισης και παρουσίασης του εκθέματος όχι μόνο είναι τεράστια, αλλά και καθοριστική ως προς την απήχηση που μπορεί να έχει σε πολύ μεγαλύτερες (ποσοτικά) και ευρύτερες (ποιοτικά) ομάδες πληθυσμού, ιδιαίτερα μεταξύ των νεότερων ηλικιών. Είναι προφανές ότι το ίδιο υλικό που με μια συμβατική παρουσίαση θα μπορούσε να θεωρηθεί βαρετό από πολλές ομάδες κοινού και κυρίως από τους νέους, με τη συγκεκριμένη προσέγγιση και τη χρήση νέων τεχνολογιών έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει το ενδιαφέρον τους, και μάλιστα χωρίς να γίνεται καμία έκπτωση στη σοβαρότητα και την επιστημονική εγκυρότητα του εγχειρήματος. Το τελευταίο θεωρούμε ότι είναι πολύ σημαντικό και καίριο σε τέτοιες περιπτώσεις. Προς ανάλογες κατευθύνσεις πιστεύουμε ότι θα πρέπει να στραφεί πλέον η οργάνωση και παρουσίαση ψηφιακών εκθέσεων, με δημιουργική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και στόχευση σε διευρυμένο κοινό.

Με την επανεκκίνηση των δραστηριοτήτων πολιτισμού (Μάιος-Ιούνιος 2021), ένα υβριδικό σχήμα τείνει να επικρατήσει στην παρουσίαση των περισσότερων εκδηλώσεων (εκθέσεων ή παραστάσεων). Συχνά, η φυσική παρουσίαση συνοδεύεται από παράλληλη ψηφιακή διάθεση του ίδιου υλικού, όπως για παράδειγμα στην έκθεση *Portals/Πύλη* στο αναμορφωμένο από τον οργανισμό NEON κτήριο του πρώην Καπνεργοστασίου στην οδό Λένορμαν (εγκαίνια: 11/6/21)<sup>71</sup>. Παράλληλα με

<sup>70</sup> <https://www.filmfestival.gr/el/1821/app-e21/paintings-1821> (Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης, 24 πίνακες των Π. & Δ. Ζωγράφου). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<sup>71</sup> <https://neon.org.gr/gr/exhibition/%CF%80%CF%85%CE%BB%CE%B7-portals/> (NEON. Έκθεση *Portals/Πύλη*, Καπνεργοστάσιο). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

τη φυσική επίσκεψη της έκθεσης, θα λειτουργεί και μια διαδικτυακή «πύλη» μέσω εφαρμογής για κινητά, η οποία θα δίνει τη δυνατότητα στο κοινό να περιηγηθεί αυτόνομα στην έκθεση, να δει εικόνες των έργων και να μάθει πληροφορίες για τα έργα και τους δημιουργούς τους.

Το α' εξάμηνο του 2021 διοργανώθηκε από το ICOM Γαλλίας, σε συνεργασία με τη Διεθνή Επιτροπή για τα Μουσεία και τις Συλλογές Επιστήμης και Τεχνολογίας (CIMUSET), διαδικτυακός κύκλος σεμιναρίων με μηνιαία συχνότητα γύρω από το θέμα *Solidarities, museums: what are we talking about?*. Στην 7η συνάντηση της 18/5/21, η Juliette Raoul-Duval, Πρόεδρος του ICOM Γαλλίας, τόνισε την υβριδική φύση της λειτουργίας των μουσείων, η οποία αναμένεται να ισχύσει στο εξής με έναν συνδυασμό φυσικής και ψηφιακής παρουσίας. Αυτό θα οδηγήσει, κατά τη γνώμη της, σε συνεργασίες διαφορετικών τομέων και σε διεύρυνση των παραδοσιακών ορίων μεταξύ ειδικοτήτων στους επιστήμονες, τους καλλιτέχνες κ.λπ. Στο ίδιο σεμινάριο, ο Lior Zalmanson, ειδικός σε θέματα ψηφιακού μετασχηματισμού στο ICOM Ισραήλ και διδάσκων στο πανεπιστήμιο του Τελ-Αβίβ, τόνισε ότι κατά το διάστημα της πανδημίας απέφυγαν την παρουσίαση εκθέσεων με απλή αναπαραγωγή ήδη υπαρχόντων «συμβατικών» έργων που απλώς αναπαράγονται ψηφιακά. Αντίθετα, προτίμησαν την ανάθεση και δημιουργία νέων έργων που φτιάχτηκαν εξ αρχής με την προοπτική ότι θα παρουσιαστούν μέσω internet, zoom, κ.λπ.

Όλα τα παραπάνω θέτουν έναν θεμελιώδη προβληματισμό και ανοίγουν ένα σημαντικό πεδίο συζήτησης γύρω από τα ζητήματα (α) της φύσης των μουσείων και των πολιτιστικών ιδρυμάτων, καθώς και (β) της έκθεσης και παρουσίασης στο κοινό των μουσειακών συλλογών και των έργων τέχνης. Πιστεύουμε ότι οι συλλογές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται και να προβάλλονται ως μια «πλατφόρμα» που θα αποτελεί αφετηρία διαλόγου και περαιτέρω δημιουργίας, και όχι ως ένα «κλειστό» σύνολο/έργο με καθορισμένες εννοιολογήσεις και υπομνηματισμό, όπως πλέον το επιτρέπει η ψηφιακή εποχή.



### 3.3.8. Ψηφιακά εκπαιδευτικά προγράμματα.

Οι εκπαιδευτικοί των μουσείων συγκαταλέγονται μεταξύ των πλέον προσβεβλημένων από την πανδημία. Οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν τη δυνατότητα στα μουσεία να συνδεθούν και να αλληλεπιδρούν με το κοινό τους. Οι συνεργασίες μεταξύ των κόσμων του πολιτισμού και της εκπαίδευσης μπορούν να φέρουν οφέλη και στους δύο, ενεργοποιώντας -μεταξύ άλλων- κριτική σκέψη και ενεργούς πολίτες. Τα περισσότερα από τα πολιτιστικά ιδρύματα του άξονα Β. Σοφίας προσφέρουν ποικιλία εκπαιδευτικών προγραμμάτων υψηλού επιπέδου, ενώ ορισμένα από αυτά προσαρμόστηκαν ήδη στις νέες ψηφιακές συνθήκες και ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω ως καλά παραδείγματα.

Κατά το διάστημα που το Μουσείο Μπενάκη ήταν κλειστό λόγω πανδημίας αναπτύχθηκαν νέες δραστηριότητες που μπορούν να γίνουν από απόσταση μέσω υπολογιστή, όπως για παράδειγμα οι διαδικτυακές εκπαιδευτικές δράσεις για παιδιά (BenaKids)<sup>72</sup>. Επίσης, στο πλαίσιο της περιοδικής έκθεσης «1821 Πριν και Μετά», το Μ. Μπενάκη προτείνει την ψηφιακή εκπαιδευτική δράση «Είκοσι ένα αντικείμενα μιλούν για την Επανάσταση», για παιδιά ένω των 11 ετών και τις αντίστοιχες σχολικές ομάδες. Μέσω της ανάλυσης των αντικειμένων ως ιστορικών πηγών, επιχειρείται η εξοικείωση των παιδιών με τα εργαλεία της ιστορικής έρευνας (παρατήρηση, κριτική σκέψη, σύγκριση, υποθέσεις, συμπεράσματα)<sup>73</sup>.

Για το διάστημα Απρ.-Ιούν. 2021 το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης πρότεινε live streaming διαδραστικές ξεναγήσεις μέσα στο Μουσείο διάρκειας 60 λεπτών (με κόστος συμμετοχής)<sup>74</sup>. Το πρόγραμμα απευθυνόταν σε μαθητές σχολείων από όλο τον κόσμο κατά τη διάρκεια της απαγόρευσης φυσικών επισκέψεων λόγω της πανδημίας. Στη διάρκεια των προγραμμάτων, οι μουσειοπαιδαγωγοί πραγματοποιούσαν δραστηριότητες μπροστά στα

<sup>72</sup>

[https://www.benaki.org/index.php?option=com\\_educations&view=education&id=981&Itemid=165&language=el&utm\\_source=Benaki+Museum+List&utm\\_campaign=7bdda0991a-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_05\\_28\\_01\\_30&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_1be0cca8b0-7bdda0991a-57239145&mc\\_cid=7bdda0991a&mc\\_eid=51fd734854](https://www.benaki.org/index.php?option=com_educations&view=education&id=981&Itemid=165&language=el&utm_source=Benaki+Museum+List&utm_campaign=7bdda0991a-EMAIL_CAMPAIGN_2020_05_28_01_30&utm_medium=email&utm_term=0_1be0cca8b0-7bdda0991a-57239145&mc_cid=7bdda0991a&mc_eid=51fd734854) (Μ.Μπενάκη, Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα BenaKids). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<sup>73</sup> [https://21objectsreveal.benaki.org/?mc\\_cid=ff9b031fe7&mc\\_eid=1d7a40dfd3](https://21objectsreveal.benaki.org/?mc_cid=ff9b031fe7&mc_eid=1d7a40dfd3) (Μ. Μπενάκη, Εκπαιδευτική δράση «21 αντικείμενα»). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<sup>74</sup> <https://cycladic.gr/page/zoom-sta-scholia?slide=1> (Μ. Κυκλαδικής Τέχνης, Διαδικτυακές ξεναγήσεις για σχολεία). Επίσκεψη στις 8/7/2021.



εκθέματα, στις οποίες τα παιδιά μπορούσαν να συμμετέχουν και να αλληλεπιδρούν. Μετά την ξενάγηση αποστέλλοταν στον εκπαιδευτικό υλικό με πληροφορίες και προτάσεις για δραστηριότητες ώστε να συνεχίσει το πρόγραμμα στην τάξη.

### **3.3.9. Εικονικό μουσείο και ψηφιακές ξεναγήσεις.**

Σύμφωνα με τον ορισμό των Rujol και Lorente (2014), το εικονικό μουσείο είναι ένα εικονικό περιβάλλον που βρίσκεται στο διαδίκτυο ή στον χώρο της έκθεσης. Αυτό αναπαριστά έναν πραγματικό χώρο ή/και δρα ως γνωσιακή μεταφορά, όπου οι επισκέπτες μπορούν να επικοινωνούν, να εξερευνούν ή να τροποποιούν χώρους και ψηφιακά ή ψηφιοποιημένα αντικείμενα.

Οι ψηφιακές εφαρμογές που επιτρέπουν την εικονική περιήγηση και ξενάγηση σε μουσεία και άλλα μνημεία πολιτιστικού ενδιαφέροντος είναι πλέον διαθέσιμες σε αρκετούς οργανισμούς σε όλο τον κόσμο, μεταξύ των οποίων και ορισμένοι στον άξονα της Β. Σοφίας. Η χρήση τους κερδίζει διαρκώς έδαφος, ενώ αποδεικνύεται πολύτιμη κατά τις περιόδους κρίσης, όπως αυτή της πανδημίας covid-19. Επιλεκτικά αναφέρονται ορισμένα ήδη εφαρμοσμένα παραδείγματα αλλά και συγκεκριμένες προτάσεις για αντίστοιχες εφαρμογές τόσο στα εμπλεκόμενα μουσεία και τις εκθέσεις τους στη Β. Σοφίας, όσο και σε άλλα παρακείμενα μνημεία, χώρους αρχαιολογικού ή πολιτιστικού ενδιαφέροντος, χώρους πρασίνου ή διαδρομές δημόσιας τέχνης και αρχιτεκτονικής.

#### **3.3.9.1. Εφαρμοσμένα παραδείγματα.**

Η Ένωση Φινλανδικών Μουσείων έχει συνεργαστεί με μια ιδιωτική εταιρεία για τον σχεδιασμό της υπηρεσίας κινητής τηλεφωνίας «Μουσείο χωρίς τοίχους», η οποία χρησιμοποιείται σε περισσότερα από 50 μουσεία σε όλη τη Φινλανδία<sup>75</sup>. Στόχος είναι να μπορούν τα μουσεία να παράγουν και να παρέχουν στους επισκέπτες τους ελκυστικές και ευκολόχρηστες ξεναγήσεις σε smartphone για θέματα τέχνης και

---

<sup>75</sup> <https://www.museoliitto.fi/en.php?k=12475> (Ένωση Φινλανδικών Μουσείων. Υπηρεσία κινητής τηλεφωνίας «Μουσείο χωρίς τοίχους»). Επίσκεψη στις 11/5/21.

πολιτισμού, ή για ιστορικά μνημεία και χώρους κοντά σε μουσεία ή ακόμη και μέσα στο ίδιο το κτήριο του μουσείου. Μια περιήγηση μπορεί να είναι μια επιλογή διαδρομών στο χάρτη (π.χ. διαδρομές αγαλμάτων, δημόσια τέχνη, διαδρομές αρχιτεκτονικής), διαδρομές δραστηριοτήτων για μαθητές σχολείου (με συνδυασμένες πληροφορίες και ερωτήσεις), καθώς και οδηγοί των μόνιμων ή περιοδικών εκθέσεων (ενσωματωμένοι στην ιστοσελίδα του μουσείου). Η εφαρμογή επιτρέπει την προσθήκη γεωγραφικών πληροφοριών σε διαδρομές πάνω στο χάρτη, τη δημιουργία ηχητικών οδηγιών και ήχων, καθώς και την ενσωμάτωση εικόνων και βίντεο.

Στην ελληνική επικράτεια, ενδιαφέρον παρουσιάζει το παράδειγμα του Δικτύου Μουσείων Δήμου Βόλου, όπου προτείνονται, μεταξύ άλλων, συγκεκριμένες ηχητικές διαδρομές στην πόλη. Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να κατεβάσει από την ιστοσελίδα του Δικτύου στη συσκευή του (smartphone, tablet, mp3, ή να δανειστεί συσκευή από το Μουσείο) τα ηχητικά αρχεία και το χάρτη της διαδρομής<sup>76</sup>. Στις διαθέσιμες επιλογές ηχητικών περιπάτων περιλαμβάνονται αρχαιολογικοί χώροι και σημεία ιστορικού ενδιαφέροντος, μνημεία βιομηχανικής κληρονομιάς αλλά και το εκτενές θαλάσσιο μέτωπο<sup>77</sup>, ενώ τρεις ιστορικοί περίπατοι βασίζονται στις προσωπικές αναμνήσεις Βολιωτών που έζησαν τα γεγονότα της δεκαετίας του 1940<sup>78</sup>.

<sup>76</sup>

<https://www.vmoc.gr/el/%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%B7/%CF%80%CF%81%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B1-%CE%B6%CE%B7%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/> (Μουσείο Πόλης Βόλου. Ηχητικοί περίπατοι). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<sup>77</sup>

<https://www.vmoc.gr/el/%ce%b4%cf%81%ce%b1%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%83%cf%80%ce%bf%ce%bb%ce%b9%cf%84%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%b5%cf%82-%ce%b4%ce%b9%ce%b1%ce%b4%cf%81%ce%bf%ce%bc%ce%b5%cf%82/> (Μουσείο Πόλης Βόλου. Διαδρομές στην πόλη). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<sup>78</sup>

<https://www.vmoc.gr/el/%ce%ba%ce%b1%cf%84%ce%bf%cf%87%ce%b7/> (Μουσείο Πόλης Βόλου. Ηχητικοί ιστορικοί περίπατοι για δεκαετία 1940). Επίσκεψη στις 8/7/2021. Βλ. και [https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=19IcGfMLoPULcrc6XkFCqdtWldmpQ\\_II&ll=39.37281909341408%2C22.884867061458067&z=12&fbclid=IwAR1WXg0DdQRJ-B5wM-BgSC2Vm2db73Q9w9X9B5kV4IdLfXJTUKmbVi3DSOQhttp%3A%2F%2Fwww.vmoc.gr%2F%2F%CE%B4%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%83%2F%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CF%82%2F](https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=19IcGfMLoPULcrc6XkFCqdtWldmpQ_II&ll=39.37281909341408%2C22.884867061458067&z=12&fbclid=IwAR1WXg0DdQRJ-B5wM-BgSC2Vm2db73Q9w9X9B5kV4IdLfXJTUKmbVi3DSOQhttp%3A%2F%2Fwww.vmoc.gr%2F%2F%CE%B4%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%83%2F%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CF%82%2F).

(Google map. Βόλος, Ηχητικοί περίπατοι). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

Για τη δημιουργία τους αξιοποιήθηκαν επιστημονικά εργαλεία που εκπονήθηκαν από το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (Ερευνητική ομάδα του Τμήματος Ιστορίας, Αρχαιολογίας και Κοινωνικής Ανθρωπολογίας). Επίσης, το υλικό προσφέρεται για διδακτική χρήση στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Θεωρούμε ότι το εφαρμοσμένο παράδειγμα του Δικτύου Μουσείων Βόλου αποδεικνύεται πετυχημένο από διάφορες απόψεις, καθώς πραγματοποιεί επιστημονικές συνεργασίες με την πανεπιστημιακή κοινότητα, συμβάλει στη βελτίωση της δημόσιας εκπαίδευσης, ενώ μέσα από την ανάδειξη του πολιτιστικού πλούτου της πόλης και της προφορικής ιστορίας της ανοίγεται στην ίδια την πόλη και τους κατοίκους της, στους οποίους δημιουργείται αίσθημα οικειότητας και προσωπικής εμπλοκής, με αποτέλεσμα την ενίσχυση του τοπικού χαρακτήρα του εγχειρήματος.

Η ενσωμάτωση του ανθρώπινου παράγοντα και της προφορικής ιστορίας σε εκθέσεις και ξεναγήσεις έχει πολύ θετικό αντίκτυπο στους επισκέπτες και τους χρήστες. Αντίστοιχες ηχητικές περιηγήσεις που βασίζονται σε προφορικές μαρτυρίες πραγματοποιούνται, για παράδειγμα, στο Λονδίνο<sup>79</sup>, αλλά και στο Δουργούτι, την ιστορική γειτονιά του Νέου Κόσμου. Για την τελευταία προτείνεται μια περιπατητική διαδρομή περίπου ενός χιλιομέτρου, όπου ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να ακούσει στο κινητό τηλέφωνό του 55 μικρές ιστορίες που σχετίζονται με εννέα σημεία ενδιαφέροντος στον δημόσιο χώρο, αξιοποιώντας το υλικό που έχει συλλεχθεί από ομάδες αρχιτεκτονικής και ιστορικής χαρτογράφησης<sup>80</sup>. Αντίστοιχη εφαρμογή προσφέρεται με δυνατότητα εικονικής περιήγησης 360° με θέμα «Το Φράγμα του Μαραθώνα: Η ζωή στον Οικισμό»<sup>81</sup>.

Μεταξύ των ιδρυμάτων στον άξονα της Β. Σοφίας, το Μουσείο Μπενάκη παρέχει τη δυνατότητα εικονικής περιήγησης 360° σε διάφορες αίθουσες του

---

<sup>79</sup> <http://www.memoryscape.org.uk/index.htm> (MemoryScape. Audio walks “Voices from the hidden history of the Thames”). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<sup>80</sup> <https://cliomusetours.com/el/tours/travelling-in-dourgouti-el/> (Clio Muse Tours. Ταξιδεύοντας στο Δουργούτι). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<sup>81</sup> <https://create.cliomuseapp.com/tourExperience/337/1/marathon-dam-life-at-the-settlement> (Clio Muse Tours. Φράγμα Μαραθώνα: η ζωή στον οικισμό). Επίσκεψη στις 22/5/21.

μουσείου με ταυτόχρονη ηχητική ξενάγηση στα πιο σημαντικά εκθέματα, σε 6 γλώσσες (ελληνικά, αγγλικά, γαλλικά, ισπανικά, ρωσικά και κινεζικά)<sup>82</sup>.

Στο Βυζαντινό & Χριστιανικό Μουσείο, το ΒΧΜ-Εικονικό Μουσείο είναι διαθέσιμο σε δύο γλώσσες (ελληνικά/αγγλικά)<sup>83</sup>. Στον χρήστη παρέχονται διάφορες επιλογές περιήγησης:

[1] «Συλλογές»<sup>84</sup> έργων του μουσείου (Συλλογή γλυπτών, φορητών εικόνων, χειρογράφων, υφασμάτων, μικροτεχνίας, κεραμικής, τοιχογραφιών, κ.λπ.), με γενικές πληροφορίες και παρουσίαση επιλεγμένων έργων από την κάθε συλλογή,

[2] «Εικονική περιήγηση»<sup>85</sup>: Ίσως το πιο εντυπωσιακό τμήμα της εφαρμογής, με εικονική περιήγηση 360° στους πραγματικούς χώρους της μόνιμης έκθεσης του μουσείου, με δυνατότητα στο χρήστη να επιλέξει τη διαδρομή που θα ακολουθήσει, να εστιάσει σε συγκεκριμένα αντικείμενα, να διαβάσει ή/και να ακούσει σχετικές πληροφορίες για κάθε μια από τις εκθεσιακές ενότητες,

[3] «Θεματικές διαδρομές»<sup>86</sup>. Παρουσιάζονται επιλεγμένα αντικείμενα που σχετίζονται με τα ακόλουθα θέματα: «Ο δρόμος του νερού», «Παράξενα αντικείμενα», «Βαδίζοντας στο επέκεινα», «Γυναίκα», «Χρυσός»,

[4] «Ματιές στις αποθήκες»<sup>87</sup>: Εικονική πρόσβαση σε σημαντικά έργα που δεν παρουσιάζονται στη μόνιμη έκθεση αλλά φυλάσσονται στις μουσειακές αποθήκες (όπως γλυπτά από τον «Τοίχο του Θησείου», τοιχογραφίες από τους χριστιανικούς

---

82

[https://www.benaki.org/virtual/kentriko/ground\\_floor/index.html?utm\\_source=Benaki+Museum+List&utm\\_campaign=d88dd32ed7-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_06\\_04\\_02\\_37&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_1be0cca8b0-d88dd32ed7-57239145&mc\\_cid=d88dd32ed7&mc\\_eid=51fd734854](https://www.benaki.org/virtual/kentriko/ground_floor/index.html?utm_source=Benaki+Museum+List&utm_campaign=d88dd32ed7-EMAIL_CAMPAIGN_2020_06_04_02_37&utm_medium=email&utm_term=0_1be0cca8b0-d88dd32ed7-57239145&mc_cid=d88dd32ed7&mc_eid=51fd734854) (Μ. Μπενάκη. 360° Virtual Tour). Επίσκεψη στις 11/5/21.

83 <https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.home> (ΒΧΜ-Εικονικό μουσείο). Επίσκεψη στις 11/5/21.

84 <https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.collections> (ΒΧΜ-Εικονικό μουσείο. Συλλογές). Επίσκεψη στις 11/5/21.

85 <https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.virtual-tour> (ΒΧΜ-Εικονικό μουσείο. Εικονική περιήγηση). Επίσκεψη στις 11/5/21.

86 <https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.thematic-routes> (ΒΧΜ-Εικονικό μουσείο. Θεματικές διαδρομές). Επίσκεψη στις 11/5/21.

87 <https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.warehouses> (ΒΧΜ-Εικονικό μουσείο. Ματιές στις αποθήκες). Επίσκεψη στις 11/5/21.

Δελφούς, «Κειμήλια Προσφύγων» μετά την ανταλλαγή των πληθυσμών του 1923, κ.ά.),

[5] «Χρονολόγιο παλιότερων εκθέσεων του ΒΧΜ»<sup>88</sup>,

[6] «Παιχνίδια» και διαδικτυακές δραστηριότητες για παιδιά<sup>89</sup>.

### 3.3.9.2. Προοπτικές & προτάσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα εφαρμοσμένα παραδείγματα αλλά και τις διαρκώς αναπτυσσόμενες δυνατότητες των νέων τεχνολογιών, για τον άξονα της Β. Σοφίας θα μπορούσε να προταθεί, κατά πρώτον, η γενίκευση της δυνατότητας εικονικής περιήγησης στις εκθέσεις (μόνιμες ή περιοδικές) και τους εκθεσιακούς χώρους (στεγασμένους ή υπαίθριους) όλων των εμπλεκόμενων πολιτιστικών φορέων. Κατά δεύτερον, προτείνεται η ανάδειξη των μνημείων και χώρων αρχαιολογικού, αρχιτεκτονικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος, αλλά και της δημόσιας τέχνης και των χώρων πρασίνου, μέσα από μια σειρά ηχητικών ή ψηφιακών περιηγήσεων σε μια επιλογή διαδραστικών διαδρομών στην περιοχή της Β. Σοφίας. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες προτάσεις:

(1) Εικονικός περίπατος / Ψηφιακή περιπατητική ξενάγηση «**Νεοκλασικά κτήρια**» (19<sup>ος</sup>-αρχές 20ού αι.)<sup>90</sup>. Η Β. Σοφίας ήταν ο ομορφότερος περίπατος της πόλης και λειτουργούσε ως σύμβολο ευημερίας και αθηναϊκού εξευρωπαϊσμού, καθώς σε αυτήν διατηρούνταν μέχρι το α΄ μισό του 20ού αιώνα μια σειρά 20-25 ιδιωτικά μέγαρα. Ορισμένα υπάρχουν ακόμη και στεγάζουν δημόσιες υπηρεσίες (όπως το Μέγαρο Συγγρού σε σχέδια Ε. Ziller που στεγάζει σήμερα το ΥΠΕΞ), πρεσβείες (όπως το «Petit Palais» όπου στεγάζεται η Ιταλική Πρεσβεία, το Μέγαρο Ψύχα σε σχέδια Ε. Ziller / νυν Αιγυπτιακή Πρεσβεία, το μέγαρο της Γαλλικής Πρεσβείας, κ.ά.), ή ακόμη και μουσεία (όπως το πρώην Μέγαρο Ιλισσίων της

<sup>88</sup> <https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.timeline> (ΒΧΜ-Εικονικό μουσείο. Χρονολόγιο επιλεγμένων εκθέσεων του ΒΧΜ μέχρι το 2010). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<sup>89</sup> <https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.games> (ΒΧΜ-Εικονικό μουσείο. Παιχνίδια). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<sup>90</sup> Για τη σημασία των ιστορικών κτηρίων ως μέρους του «πολιτιστικού κεφαλαίου» στις στρατηγικές αστικής ανάπτυξης, βλ. Kalergis (2008).

δούκισσας της Πλακεντίας από τον Στ. Κλεάνθη / νυν ΒΧΜ, το πρώην Μέγαρο Σταθάτου του Ε. Ziller / νυν Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, το Μέγαρο Μπενάκη όπου στεγάζεται το ομώνυμο μουσείο)<sup>91</sup>. Τα περισσότερα έχουν πλέον κατεδαφιστεί, κυρίως κατά τις δεκαετίες της αντιπαροχής, όμως για αρκετά υπάρχει φωτογραφική τεκμηρίωση. Για τη συγκεκριμένη έρευνα, προτείνεται συνεργασία με τα Αρχεία Π. Μυλωνά, Σ.Σ. Μαίλλη, Εμπορικής Τράπεζας, κ.ά.

Για την υλοποίηση της ξενάγησης και την ανάδειξη του ενδιαφέροντος αρχιτεκτονικής στον άξονα Β. Σοφίας, προτείνεται η δημιουργία εφαρμογής που να είναι διαθέσιμη στο διαδίκτυο ή να «κατεβαίνει» στο κινητό, όπου εκτός από στοιχεία και αρχειακές φωτογραφίες για κάθε κτήριο, θα υπάρχει δυνατότητα για εικονική εμφάνιση του παλιού κτηρίου στη σύγχρονο περιβάλλον (αντί του σύγχρονου που το έχει αντικαταστήσει, με βάση σωζόμενες φωτογραφίες και αρχειακό υλικό), μέσω της τεχνολογίας επαυξημένης/ενισχυμένης πραγματικότητας (augmented reality). Επίσης, η εφαρμογή μπορεί να παρέχει τη δυνατότητα σχεδιασμού της σε διάφορα επίπεδα (για παιδιά, οικογένειες, κλπ).

(2) Εικονικός περίπατος / Ψηφιακή περιπατητική ξενάγηση «**Μοντέρνα & νεότερη αρχιτεκτονική**» Στον άξονα Β. Σοφίας εντοπίζεται ικανός αριθμός πολυτελών πολυκατοικιών του 20ού αι. από αξιόλογους αρχιτέκτονες, από τις πρώτες μεσοπολεμικές πολυκατοικίες έως και νεότερα κτήρια σημαντικής αρχιτεκτονικής ταυτότητας, όπως για παράδειγμα από τους αρχιτέκτονες Βαλσαμάκη, Τομπάζη, Μυλωνά, η πολυκατοικία Φιξ από τον Ζενέτο, το εμβληματικό Χίλτον, το Μέγαρο Μουσικής, η αμερικανική πρεσβεία του Gropius, κ.ο.κ. Για τη μελέτη του συγκεκριμένου υλικού και την υλοποίηση της ξενάγησης προτείνεται η συνεργασία με Σχολές Αρχιτεκτονικής ΕΜΠ & ΕΑΠ. Η σχετική έρευνα μπορεί να καταλήξει στη δημιουργία αρχείου παλιών φωτογραφιών και σχεδίων, πιθανή έκθεση του υλικού και έκδοση επιστημονικού καταλόγου.

(3) Προτεινόμενοι ηχητικοί περίπατοι «**Πράσινες διαδρομές τέχνης**», με τις ακόλουθες ενδεικτικές διαδρομές/ξεναγήσεις εξωτερικού χώρου:

---

<sup>91</sup> Πληροφορίες για τα κτήρια της Β. Σοφίας στο: <http://archaeologia.eie.gr/archaeologia/gr/arxeio.aspx> (Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών. Αρχείο Νεότερων Μνημείων). Επίσκεψη στις 11/5/21.

[3.α] **Εθνικός κήπος & κτήριο Ζαπείου.** Μπορεί να προβληθεί το ιστορικό δημιουργίας του «Βασιλικού κήπου» (1839), όταν στο κτήριο της σημερινής Βουλής στεγάζονταν τα Ανάκτορα. Άλλα σημεία ενδιαφέροντος: αξιόλογες ποικιλίες φυτών / βοτανολογικό ενδιαφέρον, αγάλματα και δημόσια τέχνη, Βοτανικό Μουσείο Εθν. Κήπου (προς το παρόν μη επισκέψιμο)<sup>92</sup>. Στο πλαίσιο αυτό, η ενδυναμωμένη θεσμική υπόσταση του δικτύου Β. Σοφίας θα μπορούσε να επαναφέρει στο προσκήνιο και να προωθήσει εκ νέου την πρωτοβουλία του Οργανισμού Πολιτισμού & Ανάπτυξης ΝΕΟΝ το 2014 για κηποτεχνική ανάπλαση και πρόγραμμα εκθέσεων σύγχρονης τέχνης από διάσημους επιμελητές στον Εθνικό Κήπο<sup>93</sup>.

[3.β] **Κήποι Βυζαντινού & Χριστιανικού Μουσείου.** Δυνατότητα ανάδειξης της φύτευσης των κήπων, των μόνιμων υπαίθριων αρχαιολογικών εκθέσεων ή των περιοδικών υπαίθριων εκθέσεων γλυπτικής που φιλοξενούνται σποραδικά, των εξωτερικών όψεων του Μεγάρου Δούκισσας της Πλακεντίας από τον αρχιτέκτονα Στ. Κλεάνθη, αλλά και του μικρού υπαίθριου αμφιθεάτρου για πολιτιστικές εκδηλώσεις<sup>94</sup>. Επίσης, δυνατότητα επέκτασης της ξενάγησης στον παρακείμενο επισκέψιμο αρχαιολογικό χώρο Λυκείου Αριστοτέλη<sup>95</sup>.

[3.γ] **Πάρκο Ριζάρη & Ναοί.** Η επίσκεψη στο πάρκο Ριζάρη, όπου και η είσοδος του σταθμού του μετρό Ευαγγελισμός, μπορεί να συνδυαστεί, από όσους έχουν θρησκευτικό ενδιαφέρον, με την επίσκεψη των ναών Αγ. Γεωργίου της Ριζαρείου (1849) και Αγ. Νικολάου του Πτωχοκομείου (1876, στην απέναντι πλευρά της Β. Σοφίας). Οι δύο ναοί είναι χαρακτηριστικοί των δύο κύριων τάσεων εκκλησιαστικής αρχιτεκτονικής και διακόσμησης, αντιπροσωπεύοντας το βυζαντινής έμπνευσης και το κλασικότροπο ύφος. Η επίσκεψη μπορεί να επεκταθεί και στο Άλσος Ευαγγελισμού (μπροστά από το κτήριο του ομώνυμου νοσοκομείου), σε πολύ κοντινή απόσταση.

---

<sup>92</sup> Για συνοπτικό ιστορικό δημιουργίας Εθν. Κήπου και φυτεύσεων: <https://www.zappeion.gr/el/sights/405-%CE%B2%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CE%BF-%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%BA%CE%AE%CF%80%CE%BF%CF%85.html>. Επίσκεψη στις 11/5/21.

<sup>93</sup> <https://neonpaths.gr/#/welcome> (NEON. Πρωτοβουλία για Εθνικό Κήπο). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<sup>94</sup> <http://www.byzantinemuseum.gr/el/gardens/> (BXM. Οι Κήποι). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<sup>95</sup> [http://odysseus.culture.gr/h/3/gh355.jsp?obj\\_id=20744](http://odysseus.culture.gr/h/3/gh355.jsp?obj_id=20744) (ΥΠΠΟΑ. Αρχαιολογικός χώρος του Λυκείου). Επίσκεψη στις 11/5/21.



[3.δ] **Πάρκο Ελευθερίας.** Στον ευρύχωρο και σωστά σχεδιασμένο πράσινο χώρο του Πάρκου Ελευθερίας, όπου και ο σταθμός του μετρό Μέγαρο Μουσικής, φιλοξενείται το άγαλμα του Ελ. Βενιζέλου του γλύπτη Γ. Παππά. Στο πίσω και ανυψωμένο όριο του πάρκου βρίσκεται ο εκθεσιακός χώρος του Δήμου Αθηναίων, το ανακαινιζόμενο Μουσείο «Ελ. Βενιζέλος» και ο μνημειακός χώρος των παλιών κρατητηρίων του Διοικητηρίου της ΕΑΤ-ΕΣΑ<sup>96</sup>. Σε άμεση γειτνίαση βρίσκεται το Πάρκο Μεγάρου Μουσικής, όπου ενίοτε φιλοξενούνται μουσικές εκδηλώσεις και, σπανιότερα, υπαίθριες εικαστικές εκθέσεις. Δίπλα στην πρόσοψη του Μεγάρου δεσπόζει ένα μνημειακό γλυπτό της Χρύσας, ενίοτε και προσωρινές εκθέσεις φωτογραφίας στην περίφραξη του χώρου. Στη συνέχεια, το κτήριο της Πρεσβείας των ΗΠΑ παρουσιάζει ιδιαίτερο αρχιτεκτονικό ενδιαφέρον λόγω του σχεδιασμού του από τον διάσημο αρχιτέκτονα Walter Gropius.

[3.ε] **Υπαίθρια/δημόσια τέχνη & Αξιοθέατα.** Η διαδρομή από την πλατεία Συντάγματος μέχρι το Χίλτον μπορεί να αποτελέσει μια κυκλική περιπατητική ξενάγηση, ευχάριστη και εύκολη, χάρη στην επίπεδη μορφολογία του εδάφους, τα φαρδιά πεζοδρόμια, την καθαριότητα και την ασφάλεια της περιοχής. Ανάμεσα στα αξιοθέατα που μπορεί κανείς να απολαύσει στον δημόσιο χώρο, συγκαταλέγονται το Μνημείο Αγνώστου Στρατιώτη, σε συνδυασμό με την αλλαγή φρουράς των Ευζώνων, που παραδοσιακά προσελκύει το ενδιαφέρον των τουριστών, οι περιοδικές υπαίθριες εκθέσεις (κυρίως φωτογραφίας) στην περίφραξη του Εθνικού Κήπου, της Γαλλικής Πρεσβείας ή και άλλων πρεσβειών (αλλά και του Μεγάρου Μουσικής), η πρόσοψη του Χίλτον φιλοτεχνημένη σε όλο το ύψος της από τον Γ. Μόραλη, το γλυπτό «Δρομέας» του Κ. Βαρώτσου, καθώς και τα χαρακτηριστικά γλυπτά του Τάκη στην πρόσοψη της Εθνικής Πινακοθήκης.

Τα παραδείγματα διαδρομών που ενδεικτικά προτάθηκαν πιο πάνω για περιηγήσεις στον άξονα της Βασ. Σοφίας δεν φιλοδοξούν να είναι εξαντλητικά. Αντίθετα, επιπλέον θέματα θα μπορούσαν να αναδείξουν την εξέλιξη της περιοχής μέσα στο χρόνο. Για παράδειγμα, με τη χρήση Α/Μ φωτογραφιών και άλλου αρχειακού υλικού και με τη βοήθεια στοιχείων επαυξημένης πραγματικότητας θα μπορούσε να σχεδιαστεί μια εικονική περιήγηση στην περιοχή, αναδεικνύοντας τη

---

<sup>96</sup> <https://www.opanda.gr/index.php/ipodomes-opanda/item/kentro-texnon> (Δήμος Αθηναίων. ΟΠΑΝΔΑ, Χώρος Τεχνών). Επίσκεψη στις 8/7/2021.



μορφή που αυτή θα είχε αρκετές δεκαετίες νωρίτερα και με αποτύπωση των επάλληλων αλλαγών της: Από την εποχή των διαδοχικών διαμορφώσεων της πλατείας Συντάγματος, της ανέγερσης των Ανακτόρων και της μετέπειτα μετατροπής τους σε κτήριο του Κοινοβουλίου, της κατασκευής των ξενοδοχείων Μεγ. Βρετανία και Χίλτον, της ανάδειξης της Βασ. Σοφίας σε σύμβολο ευημερίας και εξευρωπαϊσμού της πρωτεύουσας, της ανέγερσης πολυτελών μεγάρων (ως κατοικίες αλλά και μέσο κοινωνικής προβολής) από τα οποία πολλά κατεδαφίστηκαν για αντιπαροχή και άλλα στεγάζουν σήμερα σημαντικά κτήρια, μουσεία, πρεσβείες, κ.λπ., μέχρι τη σταδιακή μετατροπή της ακατοίκητης περιοχής της Δεξαμενής στη μεγαλοαστική γειτονιά του Κολωνακίου (με ενδεχόμενη έρευνα για συλλογή προφορικών μαρτυριών), καθώς και το επόμενο σημαντικό κύμα δόμησης αξιόλογων κτηρίων και πολυκατοικιών με μοντερνιστικά στοιχεία τον 20ό αιώνα.

Τα ποικίλα σημεία ενδιαφέροντος και οι διαδρομές που ήδη προτάθηκαν αναδεικνύουν τον πολιτιστικό πλούτο της Β. Σοφίας, ο οποίος μπορεί να αξιοποιηθεί και να παρουσιαστεί στο κοινό με έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους τρόπους:

(1) Χρήση εφαρμογών που οι χρήστες μπορούν να κατεβάζουν στη συσκευή τους ώστε να πραγματοποιούν τον δικό τους περίπατο με την καθοδήγηση ηχητικής ξενάγησης, όπως περιγράφηκε στα παραπάνω παραδείγματα. Στην περίπτωση αυτή παρέχεται η δυνατότητα διάδρασης και επιλογής, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του χρήστη, ενδεχομένως με την επιπλέον τεχνική δυνατότητα να εμπλουτίζουν οι ίδιοι οι χρήστες το παρεχόμενο υλικό με πληροφορίες, εικόνες ή βίντεο που θα ανεβάζουν.

(2) Διοργάνωση διαλέξεων, για παράδειγμα στο πλαίσιο συγκεκριμένου αφιερώματος ή εκδηλώσεων. Σε περίοδο πιθανής απαγόρευσης της κυκλοφορίας, η φυσική παρουσία μπορεί να αντικαθίσταται από ψηφιακή αναμετάδοση σε συγκεκριμένη μέρα και ώρα, ώστε να δίνεται η αίσθηση προγραμματισμένης επικοινωνίας των μουσείων με το κοινό τους (ενεργητική θέαση που προσομοιάζει στην εμπειρία των πραγματικών επισκέψεων, αφού επιπλέον υπάρχει διάδραση μέσω ερωταποκρίσεων στο chat),

(3) Διάθεση βίντεο για παρακολούθηση σε ηλεκτρονικές συσκευές την ώρα επιλογής του χρήστη (παθητική θέαση).

Κατά τη συνέντευξη που παραχώρησε για τις ανάγκες αυτής της μελέτης ο Σταύρος Αρβανιτόπουλος (από τους Φίλους του Μ. Μπενάκη), αναφέρθηκε στην

προοπτική ομαδικών περιπατητικών ξεναγήσεων (walking tours) από το Σύνταγμα μέχρι και το Μέγαρο Μουσικής. Τέτοιου είδους ξεναγήσεις, που παρουσιάζουν έντονα εξωστρεφή χαρακτήρα, μπορούν να είναι οργανωμένες από τους ίδιους τους πολιτιστικούς φορείς της Β. Σοφίας, ώστε να εξασφαλίζεται η ακρίβεια των πληροφοριών. Όταν ο καιρός το επιτρέπει, σύμφωνα με τον Σ. Αρβανιτόπουλο, η διαδρομή θα μπορεί να πραγματοποιείται πεζή, καθώς πρόκειται για απόσταση που μπορεί εύκολα να περπατήσει κάποιος. Στην περίπτωση κακοκαιρίας και κατά τους χειμερινούς μήνες, μπορεί να υπάρχει συνεργασία με τις τρεις εταιρείες των δώροφων τουριστικών λεωφορείων ώστε να εκτελείται μια ειδική γραμμική διαδρομή με επιστροφή. Σκοπός θα είναι η προβολή της σημασίας της οδού, με ιδιαίτερη έμφαση στη διαχρονικότητα της Β. Σοφίας, μέσα από συγκριτική αντιπαράθεση του παρελθόντος και του παρόντος (παλαιά χρήση κτηρίων και σύγχρονη χρήση για πολιτιστικές ή άλλες δράσεις, π.χ. Μέγαρο Δουκ. Πλακεντίας / ΒΧΜ, Ανάκτορα / Βουλή, μέγαρα / πρεσβείες ή μουσεία). Ως νέα αρχιτεκτονική μπορεί να προβληθεί το κτήριο του Μεγάρου Μουσικής αλλά και το Χίλτον, το οποίο έφερε επανάσταση στα αθηναϊκά δεδομένα (με έντονες αντιδράσεις λόγω σημαντικού ύψους του κτηρίου, αλλά και την απόφαση για καθάρισμα μιας ολόκληρης περιοχής από στρατώνες κ.λπ.), ενσαρκώνοντας την προοπτική ενός νέου και σύγχρονου ξεκινήματος της Ελλάδας. Για τους λόγους αυτούς αποτελεί από μόνο του σύμβολο μιας ολόκληρης περιόδου.

Ο Σ. Αρβανιτόπουλος υπογραμμίζει τη σημασία της Β. Σοφίας, καθώς αποτελεί μια συμπυκνωμένη αποτύπωση της ιστορίας της χώρας. Κατά συνέπεια, στο πλαίσιο του πολιτιστικού άξονα, προτείνει τη δημιουργία μιας ψηφιακής έκθεσης για την ιστορία του άξονα της Β. Σοφίας, η οποία θα μπορεί να είναι αναρτημένη σε μόνιμη βάση στην κοινή ιστοσελίδα του Δικτύου. Σε αυτή την έκθεση θα παρουσιάζεται το διαθέσιμο αρχειακό υλικό, λήψεις από επίκαιρα και πλάνα από ελληνικές ταινίες της εποχής.

### **3.4. Συνεργασίες με τρίτους φορείς, Πλεονεκτήματα δικτύωσης και Προβληματισμοί**

Προκειμένου τα μουσεία να μην αποτελούν απολιθώματα αλλά να ακολουθούν κατά πόδας τις σύγχρονες εξελίξεις σε όλους τους τομείς της κοινωνικής, καλλιτεχνικής και πολιτικής ζωής, και επομένως να επιδεικνύουν κοινωνική ευθύνη, θα πρέπει να κοιτάζουν πιο μακριά και να συνειδητοποιούν την τεράστια σημασία της συνεργασίας (Bruendel, Szore, & Wilkens, σ. 26-29).

Με σκοπό να εξασφαλίζει τη διαρκή ενημέρωσή του γύρω τις νέες τάσεις, την ανάπτυξη συνεργασιών, τη συμμετοχή του στο Ευρωπαϊκό και το διεθνές μουσειακό γίγνεσθαι, το Δίκτυο Βασ. Σοφίας θα έχει όφελος από μια δραστήρια εκπροσώπηση ως σώμα σε σημαντικούς οργανισμούς, όπως το International Council of Museums (ICOM) και το Network of European Museum Associations (NEMO).

Στην προτεινόμενη δικτύωση μπορούν να διευρυνθούν ακόμη περισσότερο τα όρια των συνεργασιών που θα αναπτύξουν τα εμπλεκόμενα ιδρύματα, καθώς συνιστώνται επαφές και συνέργειες με άλλους φορείς, όπως λόγω χάρη τα πανεπιστήμια για παροχή επιστημονικών εργαλείων (υπενθυμίζεται η συνεργασία μουσειών-πανεπιστημίου στον Βόλο), το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών αλλά και οι Σχολές Αρχιτεκτονικής ή Πολεοδομίας του ΕΜΠ και του ΕΑΠ (όπως ήδη προτάθηκε παραπάνω), ιστορικά και φωτογραφικά αρχεία (όπως αυτά των ΓΑΚ, του ΕΚΤ, της Γενναδειού βιβλιοθήκης, κ.λπ.), ο Δήμος Αθηναίων και ο ΟΠΑΝΔΑ, κ.ά.

Ο Σ. Αρβανιτόπουλος εξέφρασε στη συνέντευξή του την πεποίθηση ότι ο Δήμος Αθηναίων θα έχει όφελος από την προτεινόμενη δικτύωση και θα πρέπει να ενδιαφερθεί για αυτήν. Ο λόγος είναι ότι θα προβάλλεται με από τρόπο η πολιτιστική πλευρά του Δ.Α. μέσω του μεγάλου αριθμού ενεργών φορέων σε τέτοια πυκνότητα (και μάλιστα όχι μονοδιάστατα, όχι μόνο μουσεία, αλλά και αρχαιολογικά μνημεία ή μνημεία αρχιτεκτονικής, χώρου πράσινου, το Ωδείο Αθηνών, κ.λπ.). Μέσω του Δικτύου, η κατακερματισμένη εικόνα που έχουν έως τώρα οι τουρίστες αλλά και οι ίδιοι οι κάτοικοι μπορεί να αντικατασταθεί από τη συνειδητοποίηση του μεγάλου αριθμού και της μεγάλης πυκνότητας και χωροταξικής εγγύτητας που παρουσιάζουν οι χώροι πολιτιστικού ενδιαφέροντος. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς πόσες ενδιαφέρουσες και ποικίλες εμπειρίες μπορεί να έχει και πόσο κοντά είναι να

μετακινηθεί από την Ακρόπολη, την Πλάκα και τους Στύλους Ολυμπίου Διός μέχρι το Σύνταγμα, κι από τη Β. Σοφίας μέχρι το Μέγαρο Μουσικής.

Το κέρδος για τον τουρισμό και την οικονομία είναι σίγουρο, όπως τόνισε ο Σ. Αρβανιτόπουλος, καθώς με στη δικτύωση ο άξονας Β. Σοφίας θα αποτελέσει ακόμη σημαντικότερο πόλο έλξης επισκεπτών, χάρη στην οργανωμένη μορφή που θα αποκτήσουν όλα τα στοιχεία που τώρα προσφέρονται με τρόπο αποσπασματικό. Οι μεμονωμένοι τουρίστες και οι τουριστικοί πράκτορες μέχρι τώρα υπολόγιζαν στην αποσπασματική επιλογή δυο ή τριών μουσείων. Χάρη στο Δίκτυο θα μπορούν πλέον να υπολογίζουν ότι η άξονας Β. Σοφίας μπορεί να προσφέρει ποικιλία αξιοθέατων και δραστηριοτήτων ώστε να καλυφθεί αβίαστα μια ολόκληρη μέρα, από το πρωί μέχρι το απόγευμα ή το βράδυ, με επισκέψεις σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους ή μνημεία, περιπατητικές ξεναγήσεις, υπαίθρια τέχνη, με ενδιάμεση ξεκούραση σε πάρκα, διάλειμμα για καφέ ή φαγητό, ή ακόμη και συνδυασμό με το εμπορικό κέντρο του Κολωνακίου ή της Ερμού. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να κερδηθεί μια μέρα επιπλέον παραμονής στην Αθήνα για τους επισκέπτες, δηλαδή μια επιπλέον διανυκτέρευση, με τα αντίστοιχα πολλαπλασιαστικά οφέλη για τα ξενοδοχεία, την εστίαση και τα εμπορικά μαγαζιά, εκτός των πολιτιστικών φορέων.

Παραπάνω έχει ήδη γίνει αναφορά στην παρουσία σημαντικού αριθμού πρεσβειών επί της Β. Σοφίας, καθώς και δύο υπουργείων και δύο εκ των σημαντικότερων ξενοδοχείων της Αθήνας σε δύο κομβικά σημεία του άξονα (Μεγ. Βρετανία και Χίλτον). Η συνεργασία μαζί τους θα μπορούσε να φανεί υποστηρικτική με διάφορους τρόπους (οικονομική στήριξη ή διευκόλυνση συνεννοήσεων από τις πρεσβείες και τα υπουργεία, διαφημιστική προώθηση στους πελάτες τους ή χορηγίες διανυκτερεύσεων εκ μέρους των ξενοδοχείων, κ.λπ.).

Αναφερόμενος στη δύναμη των συνεργασιών, ο S. Bruendel σημειώνει ότι παρόλο που τα εξωτερικά ιδρύματα δεν διαθέτουν έργα τέχνης ή συλλογές, μπορούν να βοηθήσουν όσον αφορά τη χρηματοδότηση. Στην ιδανική περίπτωση, τα ιδρύματα έχουν τα χρήματα για να βοηθήσουν τα μουσεία να αποκτήσουν, για παράδειγμα, τις εικονικές τους αίθουσες, ή να ψηφιοποιήσουν τις συλλογές έργων τέχνης που διαθέτουν, έτσι ώστε περισσότεροι άνθρωποι να μπορούν να «επισκέπτονται» το μουσείο, ακόμα κι αν πρόκειται πλέον για 'εικονική' και όχι 'φυσική' επίσκεψη (Bruendel, Szope, & Wilkens, 2021, σ. 27). Εκτός από την απευθείας χρηματοδότηση, σύμφωνα με τον A. Wilkens, οι συνεργαζόμενοι τρίτοι φορείς μπορούν να συστήσουν τα μουσεία σε ειδικούς της βιομηχανίας και σε δίκτυα που

μπορούν να παρέχουν τις βέλτιστες πρακτικές, ώστε να βοηθήσουν με τυχόν διαδικασίες αλλαγής που απαιτούνται στην αύξηση της προβολής των μουσείων (Bruendel, Szope, & Wilkens, 2021, σ. 28).

Αναφερόμενος στα πλεονεκτήματα που αναμένεται να προσφέρει η δικτύωση, ο Σ. Αρβανιτόπουλος είπε ότι να κρατιέται το δίκτυο ζωντανό και παραγωγικό παρουσιάζει πολλαπλασιαστικά οφέλη παράπλευρου χαρακτήρα: Το κοινό που θα παρακολουθήσει συμπτωματικώς κάτι, λόγω της προβολής από το Δίκτυο, σε έναν από τους φορείς που είναι λιγότερο γνωστοί από τους υπόλοιπους (λ.χ. στο Ωδείο Αθηνών που μέχρι τώρα δεν ήταν γνωστό στο ευρύ κοινό για τη φιλοξενία εκθέσεων, ή για τη χρήση του αμφιθεάτρου του οποίου η κατασκευή τώρα ολοκληρώνεται, μετά από αρκετές δεκαετίες), θα αποτελέσει εν δυνάμει έτοιμο κοινό για αυτόν τον φορέα, όταν αυτός παρουσιάσει κάτι με δική του πρωτοβουλία και αυτόνομα. Το ΒΧΜ αποτελεί μian άλλη περίπτωση, καθώς δεν εντάσσεται στις επιλογές μιας μερίδας κοινού λόγω του θρησκευτικού χαρακτήρα της εποχής στην οποία είναι αφιερωμένο. Όταν όμως το κοινό παρακολουθήσει μια διαφορετική έκθεση του Δικτύου στο ΒΧΜ, θα έχει ενδεχομένως την ευκαιρία να διαπιστώσει ότι δεν πρόκειται για έναν μεσαιωνικό σκοτεινό χώρο, επομένως πιθανώς να πετύχει διεύρυνση του κοινού του. Το αντίστοιχο μπορεί να συμβεί στο Πολεμικό μουσείο που έχει πολύ συγκεκριμένο αντικείμενο και περιορισμένο κοινό (κυρίως μαθητικό).

Συνοψίζοντας, ο Σ. Αρβανιτόπουλος τόνισε ότι για να πετύχουν όλα αυτά, πρέπει να υπάρχει συνέχεια μέσα στον χρόνο, δηλ. να μην περιοριστεί η δικτύωση σε ένα θεαματικό γεγονός στο ξεκίνημά του, και υπενθύμισε ότι βασικό πρόβλημα στην Ελλάδα αποτελεί ότι συχνά δεν υπάρχει συνέχεια σε τέτοια εγχειρήματα. Για να επιτευχθεί αυτό, πρότεινε να τεθεί ως στόχος του Δικτύου να υλοποιεί έναν συγκεκριμένο αριθμό εκδηλώσεων τουλάχιστον (π.χ. 6 ή 10 κάθε χρόνο), έτσι ώστε να υπάρχει συγκεκριμένη υποχρέωση των φορέων και η αντίστοιχη πίεση ώστε να εξασφαλίζεται το αποτέλεσμα.

Στη συνέντευξη που παραχώρησαν από κοινού για τις ανάγκες αυτής της εργασίας ο Ν. Τσούγλος και ο Φ. Τσαλαχούρης από το Ωδείο Αθηνών, ο Ν. Τσούγλος ανέφερε ως πλεονέκτημα της προτεινόμενης δικτύωσης το γεγονός ότι κανείς από τους εμπλεκόμενους φορείς δεν είναι ανταγωνιστικός ως προς τους υπόλοιπους, αλλά όλα τα στοιχεία είναι εντελώς συμπληρωματικά, λέγοντας

χαρακτηριστικά ότι «η πολυχρωμία των φορέων της Β. Σοφίας είναι κάτι στο οποίο όλοι αξίζει να επενδύσουμε». Καθώς ενδέχεται η θεσμική δικτύωση μπορεί να είναι χρονοβόρα ή δύσκολη λόγω γραφειοκρατίας, θα πρότεινε οι συνεννοήσεις για συνεργασίες να ξεκινήσουν «από κάτω», από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους φορείς. Κατά τη γνώμη του παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον ο χαρακτήρας της «γειτονιάς» που έχει το εγχείρημα, όπου οι διάφοροι φορείς «μοιράζονται τους ίδιους κάδους σκουπιδιών» και έχουν τη δυνατότητα να κουβεντιάσουν σε πολύ πεζό και πρακτικό επίπεδο. Έτσι, θεωρεί ότι η προτεινόμενη συνεργασία είναι υπερ-πολύτιμη και πρέπει να ξεκινήσει από απλά ζητήματα και δράσεις χαμηλής πολιτικής. Αυτές θα μπορούσαν ίσως να υποκαταστήσουν την έλλειψη ενός ενιαίου θεσμικού οράματος, όπως για παράδειγμα:

- \* Να συζητηθεί ποια είναι η στάση λεωφορείου που βολεύει περισσότερους,
- \* Να προταθεί η διακόσμηση του σταθμού του μετρό Ευαγγελισμός με φωτογραφίες των διαφόρων φορέων της περιοχής (ώστε να τους διαφημίζει και προβάλλει, όπως στο μετρό Μέγαρο Μουσικής),
- \* Να αποφασιστεί η χρήση ενιαίου εισιτηρίου εισόδου με πρόσβαση σε όλους τους φορείς,
- \* Να καθιερωθεί, για τους κατόχους εισιτηρίου, εκπτωτική πολιτική στα εστιατόρια των διαφόρων φορέων (π.χ. ο επισκέπτης του Μ. Μπενάκη να έχει έκπτωση στο καφέ-εστιατόριο του ΒΧΜ ή του Ωδείου),
- \* Να πραγματοποιείται φιλοξενία ή ανταλλαγή δραστηριοτήτων μεταξύ των φορέων (π.χ. Διενέργεια μαθημάτων του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης στους χώρους του Ωδείου, Ανταλλαγή διαλέξεων, λ.χ. διαλέξεις για μουσική στο ΒΧΜ ή για βυζαντινή τέχνη στο Ωδείο),
- \* Να αποφασιστεί κοινή πολιτική οικολογικής μεταχείρισης των σκουπιδιών (δράση στην οποία πιθανότατα θα συνεισέφερε και ο Δήμος Αθηναίων),
- \* Να αποφασιστεί η προσφορά για τις οικογένειες εκ μέρους του Ωδείου (ως εκπαιδευτικού φορέα όπου στεγάζεται και το Παιδικό μουσείο) ενός δίωρου προγράμματος απασχόλησης με πολιτιστικό περιεχόμενο για τα παιδιά, ώστε να μπορούν οι γονείς να απολαμβάνουν την επίσκεψή τους στα γειτονικά μουσεία, τα πάρκα, τα καφέ-εστιατόρια ή τα εμπορικά καταστήματα.

Ο Φ. Τσαλαχούρης τόνισε με τη σειρά του τη σημασία της παρουσίας του Ωδείου στην περιοχή, τόσο από πολιτιστική όσο και από εκπαιδευτική άποψη, χάρη στην ιδιαίτερη ταυτότητα που έχει το Ωδείο ως «σχολείο». Όπως είπε, υτή η

ταυτότητα είναι μοναδική στον άξονα Β. Σοφίας, για τον επί πλέον λόγο ότι φιλοξενεί και τις τρεις παραστατικές τέχνες (μουσική, χορό, θέατρο) με λίγο περισσότερους από 1000 μαθητές. Το Ωδείο μπορεί να προσφέρει στην περιοχή και στη δικτύωση αυτό που γνωρίζει καλύτερα να κάνει, όπως ανέφερε, μέσω παραστάσεων των τριών τεχνών. Ήδη έχουν πραγματοποιηθεί πετυχημένες συνεργασίες, όπως για παράδειγμα συναυλίες μουσικής στο Μουσείο Μπενάκη ή στον κήπο του ΒΧΜ. Επίσης, υπενθύμισε τη δυνατότητα φιλοξενίας εκδηλώσεων, όπως για παράδειγμα της ζωγραφικής έκθεσης παιδιών από το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, στα εγκαίνια της οποίας θα γινόταν συναυλία παιδιών (όμως η εκδήλωση που προγραμματιζόταν για την προηγούμενη χρονιά ακυρώθηκε λόγω πανδημίας). Ο Φ. Τσαλαχούρης κατέθεσε επίσης την ιδέα καθιέρωσης ενιαίου ή ημερήσιου εισιτηρίου το οποίο θα προτρέπει τους χρήστες να επισκεφτούν διαφορετικούς φορείς της Β. Σοφίας, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στις τρεις πινακοθήκες του Μονάχου, μεταξύ άλλων.

Ο Ν. Τσούγλος εξέφρασε την πεποίθηση ότι η Β. Σοφίας αποτελεί αναμφίβολα τον πιο ενδιαφέροντα άξονα της Αθήνας. Θεωρεί την πρόταση για ανάπτυξη του πολιτιστικού άξονα πολύ εύστοχο επειδή τονίζει τη δυναμική που ήδη υπάρχει, η οποία είναι πολύ πλούσια και αναπτύσσεται σε πολλά επίπεδα. Υπενθύμισε ότι, εκτός από μια λαμπρή συλλογή από φορείς κάθε τύπου που σχετίζονται με τον πολιτισμό, η Β. Σοφίας έχει και μια ιστορία «acte manqué», δηλαδή αποτυχημένων προσπαθειών για τον πολιτισμό. Από το *Πολιτιστικό Κέντρο Αθηνών* του Δεσποτόπουλου (ή του Κων/νου Καραμανλή), ένα μεγαλόπνοο σχέδιο που θα καταλάμβανε ολόκληρο οικοδομικό τετράγωνο, τελικώς υλοποιήθηκε μόνο το κτήριο του Ωδείου, και αυτό παρέμεινε ημιτελές για δεκαετίες. Η έκβαση αυτή είναι χαρακτηριστική ενός σχεδιασμού/οράματος/ουτοπίας που ουδέποτε πραγματοποιήθηκε, πιθανώς επειδή το Κράτος, η οργάνωση, η γραφειοκρατία, η νομοθεσία δεν ήταν έτοιμες να το αποδεχτούν εκείνη την εποχή.

Από την εξέταση του συνόλου των πολιτιστικών φορέων της Β. Σοφίας διαπιστώνεται, σύμφωνα με τον Ν. Τσούγλο, μια παντελής έλλειψη προγραμματισμού, πολεοδομικού ή άλλου, ο οποίος θα αναγνώριζε ότι πρόκειται για έναν πολύ βασικό πολιτιστικό άξονα και θα αποφάσιζε να τον εφοδιάσει κατάλληλα για να τον αξιοποιήσει. Η μελέτη της αποτυχίας του project Δεσποτόπουλου να λειτουργήσει αυτό το οικοδομικό τετράγωνο με ενιαίο τρόπο, αντί της αδιανόητης κατάτμησης που παρουσιάζει σήμερα, θα βοηθούσε στην κατανόηση της παθογένειας ενός τμήματος του δημόσιου τομέα. Όσο για τη συμβολή του πολιτιστικού άξονα Β.

Σοφίας στο σχεδιασμό του city branding της Αθήνας, πιστεύει ότι δεν θα χρειαζόνταν πολλά, αλλά θα αρκούσε ένα διακομματικό όραμα που να αποτελέσει εθνική συμφωνία ώστε το σχέδιο να προχωρήσει και να υλοποιηθεί. Για όλους τους παραπάνω λόγους, θεωρεί ότι όλοι θα αντιμετώπιζαν θετικά την οργάνωση, τη θεσμική αναγνώριση και την εξέλιξη μιας τέτοιου είδους συνεργασίας ή δικτύωσης. Ο Ν. Τσούχλος έκλεισε δηλώνοντας ότι το Ωδείο, αφού τελειώσουν οι εργασίες που είναι σε εξέλιξη, πολύ ευχαρίστως θα φιλοξενούσε μια ευρύτερη συζήτηση για τη συγκεκριμένη πρόταση, χωρίς το θεσμικό βάρος ή τη δυσκαμψία, αλλά σε επίπεδο γειτονιάς.

Ενδεχομένως, θα μπορούσε να διατυπωθεί ο αντίλογος ότι για την υλοποίηση αρκετών από τις προτάσεις που κατατέθηκαν σε αυτή την εργασία δεν είναι απαραίτητη η σύσταση ενός δικτύου πολιτιστικών ιδρυμάτων, καθώς θα αρκούσε να τις αναλάβει και διεκπεραιώσει ένας μεμονωμένος φορέας. Όμως, παρόλο που η επιστημονική επάρκεια και το κύρος των μουσείων και λοιπών ιδρυμάτων στη Β. Σοφίας θεωρούνται δεδομένα, η δικτύωση αναμένεται να προσφέρει ενδυνάμωση σε πολλούς τομείς και αυξημένη διαπραγματευτική δυνατότητα, με αποτέλεσμα τα πλεονεκτήματα της προτεινόμενης δικτύωσης να είναι σημαντικά:

\* Ο ενιαίος φορέας θα μπορεί να διεκδικεί και να εξασφαλίζει υψηλότερες χρηματοδοτήσεις, εκμεταλλευόμενος και αναδεικνύοντας την ποικιλία και τον διαχρονικό πλούτο που υφίσταται στον άξονα Β. Σοφίας αλλά και την ισχυροποιημένη υπόστασή του.

\* Οι προτεινόμενες δράσεις και παρεμβάσεις αναμένεται να πραγματοποιούνται με μεγαλύτερη ευκολία και επιτυχία, καθώς θα είναι αυξημένοι οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι και οι τεχνικές δυνατότητες, όπως για παράδειγμα ο μεγαλύτερος αριθμός και η καλύτερη κατάρτιση του προσωπικού που θα μπορεί να εργάζεται, να παράγει ιδέες και να τις υλοποιεί, ο καταμερισμός εργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων ιδρυμάτων, η εκμετάλλευση των «δυνατών χαρτιών» που έχει ο κάθε φορέας όσον αφορά το εργαζόμενο προσωπικό και την τεχνογνωσία, την υλικοτεχνική υποδομή και τη χρήση νέων τεχνολογιών.

\* Η ενδυνάμωση μέσω της δικτύωσης αναμένεται να προσφέρει το πλεονέκτημα σημαντικότερης παρουσίας και παρέμβασης σε επιστημονικά ζητήματα, όπως λ.χ. η δυνατότητα ανάληψης και υλοποίησης ερευνητικών προγραμμάτων, η



δυνατότητα διοργάνωσης μεγαλύτερων και ακριβότερων εκθέσεων, σημαντικών συνεδρίων με προσκεκλημένους από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα, κ.λπ.

\* Ακόμη κι αν ισχυριστεί κανείς ότι ορισμένες από τις προτεινόμενες δράσεις δεν σχετίζονται εντελώς άμεσα με το κατεξοχήν αντικείμενο ή τον τομέα δραστηριότητας του κάθε μουσείου ή ιδρύματος, αναμφισβήτητα αυτές προάγουν τον εκπαιδευτικό και επιμορφωτικό ρόλο που θεσμικά έχουν τα πολιτιστικά ιδρύματα απέναντι στο κοινωνικό σύνολο και το δημόσιο συμφέρον, όπως άλλωστε προβλέπεται μεταξύ των βασικών σκοπών των φορέων.

\* Οι παραπάνω συνθήκες αναμένεται να δημιουργήσουν κατάλληλες συνθήκες για προσέλκυση ακόμη μεγαλύτερου αριθμού φυσικών ή εικονικών επισκεπτών με ενδιαφέρον για τον πολιτισμό. Ενδεχομένως κάποιοι από αυτούς να παρακινηθούν να τα επισκεφτούν ξανά ή να ανακαλύψουν τις δράσεις και των υπόλοιπων από τους εμπλεκόμενους φορείς, αυξάνοντας έτσι την επισκεψιμότητα, τα έσοδα και τις δυνατότητες ευημερίας και ανάπτυξης των ιδρυμάτων του πολιτιστικού άξονα.

## Συμπεράσματα - Συζήτηση

Η παρούσα εργασία επιχείρησε να καταγράψει τον υφιστάμενο πλούτο και τη δυναμική του πολιτιστικού άξονα της Βασιλίσσης Σοφίας, εντοπίζοντας τα εγγενή πλεονεκτήματα, τις προς ανάδειξη δυνατότητες αλλά και τις αναπόφευκτες αδυναμίες του. Μετά την εξέταση του θεωρητικού πλαισίου και της διεθνούς πρακτικής, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες υγειονομικές συνθήκες της εποχής, η μελέτη επιχείρησε να καταθέσει ό,σο το δυνατόν πιο συγκεκριμένες προτάσεις βιώσιμης ανάπτυξης που δεν θα αποτελούν ένα ακόμη θεωρητικό ευχολόγιο, αλλά θα είναι εφαρμόσιμες και ρεαλιστικές.

Η προτεινόμενη δικτύωση των φορέων πολιτισμού στον άξονα Β. Σοφίας βασίζεται στην παρατήρηση ότι σε έναν κόσμο που όλο και περισσότερο ευνοεί την ανάπτυξη συνεργασιών και στρατηγικών συμμαχιών, η τάση που παραδοσιακά ακολουθούσαν τα μουσεία να εργάζονται και να παράγουν σε απομόνωση χάνει διαρκώς έδαφος. Η δικτύωση μεταξύ μουσείων και πολιτιστικών οργανισμών, καθώς και οι μακροπρόθεσμες συνεργασίες με *τρίτους*, έχουν καταστεί απαραίτητες για τη δημιουργία μουσειακών και πολιτιστικών υπηρεσιών και προϊόντων, με την ευρύτερη έννοια, τα οποία με τη σειρά τους προσθέτουν αξία σε διάφορους τομείς, όπως η εκπαίδευση, το περιβάλλον και η οικονομία. Για να αντιμετωπίσουν το μέλλον, τα μουσεία, όπως και άλλοι τομείς της δημιουργικής οικονομίας, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα να ανταλλάσσουν δεξιότητες, να πλουτίζουν τις αφηγήσεις τους και να καταρτίζουν καινοτόμες προτάσεις κατάλληλες για την ψηφιακή εποχή.

Για τους εμπλεκόμενους φορείς στον άξονα Β. Σοφίας, τα αναμενόμενα οφέλη από τη δικτύωσή τους και τη συντονισμένη λειτουργία του πολιτιστικού άξονα σχετίζονται (α) με την αναβάθμιση των ίδιων και της επιστημονικής αποστολής τους (όπως η συνεργασία στη διοργάνωση εκθέσεων, οι κοινές εκδόσεις ή ειδικές εκδηλώσεις, η μεταξύ τους ανταλλαγή τεχνογνωσίας, πληροφοριών και ιδεών, με σημαντικό όφελος για τα μικρότερα μουσεία η επαφή τους με πιο εξελιγμένη τεχνογνωσία, ιδιαίτερα στους τομείς της διαχείρισης, της επικοινωνίας, της ψηφιοποίησης και των νέων τεχνολογιών), (β) με ζητήματα διαχείρισης και λειτουργίας (όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η απασχόληση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, η συνεργασία με κοινούς προμηθευτές, η συντονισμένη

διεκδίκηση προγραμμάτων, χορηγιών, η αποτελεσματικότερη προβολή τους σε μεγαλύτερη κλίμακα, κλπ).

Το αναμενόμενο όφελος αφορά στην προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού φυσικών ή εικονικών επισκεπτών, η οποία κατά συνέπεια θα οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων και στην ευημερία των οργανισμών. Απώτερος στόχος δεν είναι βέβαια ο πλουτισμός, αλλά η οικονομική ευημερία που θα συμβάλλει ακόμη περισσότερο στη βελτίωση των επιστημονικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων των εμπλεκόμενων φορέων, στη αναβάθμιση της λειτουργίας τους και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο.

Η εργασία εκπονήθηκε εξ' ολοκλήρου κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, η οποία διέκοψε τις δραστηριότητες των μουσείων σε όλο τον κόσμο, απειλώντας την οικονομική επιβίωσή τους και τη διαβίωση χιλιάδων επαγγελματιών μουσείων. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν εντελώς ασαφές πώς θα εξελισσόταν η κατάσταση, για πόσο χρονικό διάστημα και με ποιες συνέπειες, καθώς κανείς δεν μπορούσε να προβλέψει με σιγουριά εάν και πότε θα υπήρχε κάποια λύση ή ένα τέλος στο πρόβλημα.

Όπως είναι πασιφανές, η μετά-Covid εποχή θα έχει πολύ διαφορετική φυσιογνωμία από την προηγούμενη, καθώς επιταχύνθηκαν και επιβλήθηκαν με ρυθμούς καταγιστικούς ένα πλήθος εξελίξεων και αλλαγών, οι οποίες ήταν ήδη δρομολογημένες, αλλά με χαλαρότερους ρυθμούς, σε όλους τους τομείς της πολιτικής, κοινωνικής, οικονομικής και πολιτιστικής ζωής σε παγκόσμιο επίπεδο. Μεταξύ αυτών, σαρωτικός υπήρξε ο ψηφιακός εκσυγχρονισμός σε όλα τα επίπεδα, και ιδιαίτερα στον πολιτιστικό και καλλιτεχνικό τομέα που ενδιαφέρει την έρευνα αυτή. Τα μουσεία σε όλο τον κόσμο επανεξετάζουν πλέον τα μοντέλα λειτουργίας τους, την οργάνωση των εκθέσεών τους, τους τρόπους άντλησης πόρων και χορηγιών, προχωρούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους.

Προκειμένου να ολοκληρωθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός των εμπλεκόμενων πολιτιστικών φορέων της Β. Σοφίας, στην παρούσα εργασία έγιναν συγκεκριμένες προτάσεις για τον εκσυγχρονισμό των πολιτιστικών φορέων με την εισαγωγή καινοτομιών και τη χρήση νέων τεχνολογιών. Καταρχάς παρουσιάστηκαν τρία σχέδια δράσεων τεχνολογικής υποστήριξης για την ψηφιακή προβολή, δικτύωση και συνεργασία των εμπλεκόμενων φορέων στον πολιτιστικό άξονα. Ακολούθησαν επιπλέον προτάσεις που συνδέονται με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και

σχετίζονται με τον σχεδιασμό κοινής ιστοσελίδας, εικονικών εκθέσεων, δράσεων, ξεναγήσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Οι συγκεκριμένες προτάσεις και στρατηγικές αφορούν στο σχεδιασμό στον οποίο προτείνεται να στηριχθεί η δικτύωση των εμπλεκόμενων πολιτιστικών ιδρυμάτων της Β. Σοφίας. Σε έναν βαθμό, θεωρούμε ότι οι ίδιες ιδέες θα μπορούσαν να βρουν γενικότερη εφαρμογή και στην περίπτωση άλλων μουσείων και πολιτιστικών φορέων, πιθανώς σε διαφορετικές περιοχές και συνθήκες, όχι μόνο κατά την προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης στην μετά-covid εποχή, αλλά και ως ευρύτερες στρατηγικές μακροχρόνιας ανάπτυξης.

Καθώς η τεχνολογική πρόοδος είναι διαρκής, τα μουσεία πρέπει να σχεδιάσουν στρατηγικές που θα επιτρέψουν στον τομέα της κληρονομιάς να συνεχίσει να εξυπηρετεί μια κοινωνία που έχει ήδη υιοθετήσει τέτοιες καινοτομίες και θα συνεχίσει να το κάνει. Ο τεχνολογικός μετασχηματισμός έχει οδηγήσει σε μια άνευ προηγουμένου κρίση σε έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους των μουσείων: τη φυσική/υλική υπόσταση των συλλογών. Τα μουσεία έχουν συνηθίσει να οργανώνουν τις δραστηριότητές τους γύρω από τα φυσικά αντικείμενα και τα έργα τέχνης που στεγάζουν.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις θέτουν έναν θεμελιώδη προβληματισμό και ανοίγουν ένα σημαντικό πεδίο συζήτησης γύρω από τα ζητήματα (α) της φύσης των μουσείων και των πολιτιστικών ιδρυμάτων, καθώς και (β) της έκθεσης και παρουσίασης στο κοινό των μουσειακών συλλογών και των έργων τέχνης. Όπως πλέον το επιτρέπει η ψηφιακή εποχή, πιστεύουμε ότι οι συλλογές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται και να προβάλλονται ως μια «πλατφόρμα» που θα αποτελεί αφετηρία διαλόγου και περαιτέρω δημιουργίας, και όχι ως ένα «κλειστό» σύνολο/έργο με καθορισμένες εννοιολογήσεις και υπομνηματισμό. Ως επικρατούσα τάση στα νέα δεδομένα αναδεικνύεται η υβριδική/μεικτή μορφή εκδηλώσεων, παρουσιάσεων και εκθέσεων σε φυσικό κοινό, με παράλληλη όμως δυνατότητα ψηφιακής αναπαραγωγής.

Φυσικά συζητάμε για το πέρασμα στην ψηφιακή εποχή και προτείνουμε την όσο το δυνατόν ταχύτερη και ποιοτική αξιοποίησή της προς όφελος των πολιτιστικών βιομηχανιών. Ωστόσο, κατά τη γνώμη μας, αυτό θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό ως ένας εναλλακτικός τρόπος πολιτιστικής δημιουργίας και κατανάλωσης, ο οποίος θα πρέπει να λειτουργεί παράλληλα με τη φυσική παρουσία, τη συνεύρεση,

τη συμμετοχή. Θεωρούμε ότι σε καμία περίπτωση ο ανθρώπινος παράγοντας και η αναντικατάστατη σημασία της δια ζώσης συμμετοχής δεν θα πρέπει να θεωρούνται ότι μπορούν να αντικατασταθούν από τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία. Αυτές είναι θαυμαστές, όταν χρησιμοποιούνται σωστά, προορισμός τους όμως είναι να τίθενται στην υπηρεσία του ανθρώπου, και όχι το αντίθετο. Η προτεινόμενη «πολιτιστική ανάπτυξη» του άξονα Β. Σοφίας προτάσσει ακριβώς αυτή την ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα και της ενθάρρυνσης της συμμετοχής, της απόλαυσης δια ζώσης αυτής της μοναδικής δυνατότητας που παρουσιάζει η Βασιλίσσης Σοφίας να εξελιχθεί σε ένα είδος αθηναϊκού museum mile / «χιλιόμετρου μουσείων & πολιτισμού» στο κέντρο της πόλης.

Η Βασιλίσσης Σοφίας είναι ως γνωστόν μια από τις πλέον περιποιημένες και καθαρές λεωφόρους της Αθήνας, επομένως το προτεινόμενο εγχείρημα δεν στοχεύει στην αναβάθμισή της με αυτή την έννοια, όπως συχνά συμβαίνει σε ανάλογες περιπτώσεις. Ωστόσο, μέσω της προτεινόμενης ανάδειξης του πολιτιστικού άξονα θα υπάρχει αναμφισβήτητη συνεισφορά στην εικόνα της πόλης μέσω της ισχυροποίησης της ιδιαίτερης ταυτότητάς της. Ο πολιτιστικός άξονας της Β. Σοφίας θα αποτελεί πλέον ένα αναγνωρίσιμο ισχυρό όνομα (brand name). Αυτό θα συμβάλλει στην αναβάθμιση της εικόνας της Αθήνας, η οποία θα προβάλλεται στις διεθνείς εκστρατείες προώθησης της πόλης (μάρκετινγκ προορισμού), ως μια πόλη δυναμική και σύγχρονη, με κοσμοπολίτικο και καινοτόμο χαρακτήρα. Αυτό με τη σειρά του θα συμβάλλει στην προσέλκυση πολιτιστικού τουρισμού, με την αναμενόμενη ενίσχυση της τοπικής οικονομίας.

Απαιτείται όμως προσοχή. Στην προσπάθειά των αστικών κέντρων να προσεκλύσουν περισσότερους επισκέπτες και τουρίστες και κατά συνέπεια να τονωθεί η οικονομία τους, όλο και περισσότερες πόλεις επενδύουν αυξητικά στις μουσειακές υποδομές και στην ανάπτυξη χωρικών συσπειρώσεων μουσείων, γνωστών ως museum clusters. Τα ίδια τα μουσεία εξελίσσονται από οργανισμούς και κτήρια που κατά παράδοση στόχευαν στη διαφύλαξη και έκθεση της πολιτιστικής κληρονομιάς, σε πολυδύναμους δημόσιους χώρους όπου ο επισκέπτης και οι ποικίλες ανάγκες του βρίσκονται στο επίκεντρο. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει η κάθε πρόταση αναπτυξιακής πολιτικής μέσω γεωγραφικών συσπειρώσεων μουσείων στο κέντρο της πόλης, όπως η προτεινόμενη περίπτωση της Β. Σοφίας, να στοχάζεται πολύ προσεκτικά πάνω στον χαρακτήρα που επιδιώκει για την πόλη και τις πολιτιστικές

υποδομές της, προκειμένου η πόλη να μην εξελιχθεί σε έναν τόπο κατανάλωσης, ή οι πολιτιστικές συσπειρώσεις να μην λειτουργούν ως πάρκο αναψυχής ή πολιτιστικό λούνα-παρκ. Η εμπειρία σε διάφορους τομείς έχει δείξει ότι τα όρια σε τέτοιες περιπτώσεις συχνά είναι δυσδιάκριτα ή πολύ ρευστά, επομένως απαιτούνται ξεκάθαροι στόχοι εξαρχής και διαρκής επαγρύπνηση σε όλη τη διάρκεια του εγχειρήματος.

Συμπερασματικά, η παρούσα εργασία διερεύνησε τις δυνατότητες διαμόρφωσης μιας στοχευμένης πολιτικής για την προστασία και ανάδειξη όχι μόνο της πολιτιστικής κληρονομιάς αλλά και του σύγχρονου πολιτισμού. Επικεντρώθηκε στην καταγραφή του υφιστάμενου πολιτιστικού αποτυπώματος αλλά και στις δυνατότητες ανάδειξης και περαιτέρω ανάπτυξης του άξονα της Β. Σοφίας, μέσω της δικτύωσης των εμπλεκόμενων φορέων και της χάραξης στοχευμένων κοινών δράσεων και συνεργειών. Σκοπός της πρότασης είναι η προώθηση της δημιουργικής οικονομίας, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και επικοινωνίας, καθώς και η πολιτιστική, οικονομική και τουριστική ανάπτυξη της περιοχής. Απώτερη επιδίωξη είναι η δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για σταθερές και μακροπρόθεσμες συνεργασίες που θα επιφέρουν πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα και θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα των παρεμβάσεων.

Η συγκεκριμένη πρόταση αναπτυξιακής πολιτικής δίνει έμφαση στους τομείς του πολιτισμού και της δημιουργικότητας, προάγει τις έννοιες της εξωστρέφειας, της δικτύωσης, των κοινών δράσεων και των συμβατικών ή μη συμβατικών συμπράξεων, των διαθεματικών και διατμηματικών συνεργασιών ανάμεσα σε διαφορετικούς τομείς και φορείς που δραστηριοποιούνται στον άξονα της Βασ. Σοφίας (κρατικά και ιδιωτικά μουσεία και πολιτιστικά ιδρύματα, Δήμος και Τοπική αυτοδιοίκηση, ιδιωτικοί φορείς αλλά και πρεσβείες ξένων χωρών). Επιδίωξη της προτεινόμενης μελέτης αναπτυξιακής πολιτικής είναι να μην περιοριστεί σε μια θεωρητική προσέγγιση, αλλά να αποτελεί ένα εφαρμόσιμο παράδειγμα βιώσιμης ανάπτυξης.

## Πηγές – Βιβλιογραφία

### Πηγές

Α΄ Εκθέσεις, Πρακτικά συνεδριάσεων, Εγκύκλιοι, Καταστατικά, κ.λπ.

### Ελληνόγλωσσες

IOBE (2017). *Η κοινωνικο-οικονομική επίδραση των Μουσείων ΠΙΟΠ σε τοπικό επίπεδο* [ηλεκτρονικό βιβλίο]. Δημητσάνα: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών. Ανάκτηση στις 4/7/21 από: [http://iobe.gr/docs/pub/PRE\\_20052017\\_PUB\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/pub/PRE_20052017_PUB_GR.pdf)

### Ξενόγλωσσες

European Commission (2006). *The Economy of Culture in Europe*. Brussels: European Commission, Directorate-General for Education and Culture. Ανάκτηση στις 4/7/21 από: [https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf)

ICOM (2020). *ICOM Report: Museums, museum professionals and Covid-19*. Ανάκτηση στις 7/7/2021 από: <https://icom.museum/en/covid-19/surveys-and-data/survey-museums-and-museum-professionals/>

Intercultural dialogue (2008). *White Paper on Intercultural Dialogue: Living Together As Equals in Dignity*. Strasbourg: Council of Europe Publishing. Ανάκτηση στις 5/7/21 από: [https://www.coe.int/t/dg4/intercultural/source/white%20paper\\_final\\_revised\\_en.pdf](https://www.coe.int/t/dg4/intercultural/source/white%20paper_final_revised_en.pdf)

TATE-Annual Report (2018/19). Ανάκτηση στις 6/7/21 από: <https://www.tate.org.uk/about-us/tate-reports>

UNESCO (2009). *Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue*. Paris: Unesco Publishing. Ανάκτηση στις 4/7/21 από: [http://www.lacult.unesco.org/docc/2009\\_Investing\\_in\\_cult\\_div\\_Completo.pdf](http://www.lacult.unesco.org/docc/2009_Investing_in_cult_div_Completo.pdf)

UNESCO (2020). *UNESCO Report: Museums around the world in the face of COVID-19*. Paris: Unesco. Ανάκτηση στις 7/7/21 από: <https://en.unesco.org/news/launch-unesco-report-museums-around-world-face-covid-19>

UNESCO (2021). *Le rôle social des musées. Les musées dans le monde face à la pandémie de covid-19 (2e Rapport, avril)*. Paris: Unesco. Ανάκτηση στις 5/7/21 από: <https://www.icom-musees.fr/sites/default/files/2021-04/2e-rapport-unesco-musees-monde-face-pandemie-covid-19.pdf>

United Nations (2013). *Creative Economy report 2013 special edition: Widening local development pathways*. New York-Paris: UNPDP & UNESCO. Ανάκτηση στις 4/7/21 από: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf><http://www.athensmuseums.net/index.php> (Δίκτυο μουσείων και πολιτιστικών φορέων Αθηνών).

WCCF (2020). *The impact of the COVID-19 pandemic on Culture in World Cities: what we know so far. World Cities Culture Forum, Covid-19 Impact & Policy. Bulletin 1*. Ανάκτηση στις 7/7/21 από: [http://www.worldcitiescultureforum.com/assets/others/WCCF\\_Impact\\_and\\_Policy\\_Bulletin\\_1.pdf](http://www.worldcitiescultureforum.com/assets/others/WCCF_Impact_and_Policy_Bulletin_1.pdf)

WCCF (2021). *Culture and the climate emergency: Five priorities. World Cities Culture Forum, Covid-19 Impact & Policy. Bulletin 6*. Ανάκτηση στις 7/7/21 από: [http://www.worldcitiescultureforum.com/assets/others/Impact\\_and\\_Policy\\_Bulletin\\_6\\_Culture\\_and\\_the\\_Climate\\_Emergency\\_Final\\_Updated.pdf](http://www.worldcitiescultureforum.com/assets/others/Impact_and_Policy_Bulletin_6_Culture_and_the_Climate_Emergency_Final_Updated.pdf)

## **Β΄ Ιστοσελίδες**

[https://21objectsreveal.benaki.org/?mc\\_cid=ff9b031fe7&mc\\_eid=1d7a40dfd3](https://21objectsreveal.benaki.org/?mc_cid=ff9b031fe7&mc_eid=1d7a40dfd3) (Μ.

Μπενάκη, Εκπαιδευτική δράση «21 αντικείμενα»). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<http://archaeologia.eie.gr/archaeologia/gr/arxeio.aspx> (Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών. Αρχείο Νεότερων Μνημείων). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.amth.gr/exhibitions/temporary/i-poiisi-sto-shima-ton-pragmaton>

(Α.Μ.Θ., «Η ποίηση στο σχήμα των πραγμάτων»). Επίσκεψη στις 4/7/2021.



<https://www.amth.gr/exhibitions/temporary/ola-ston-hrono-allazoyme-ki-ola-ta-ida-menoun> (Α.Μ.Θ., «Όλα στον χρόνο αλλάζουν κι όλα τα ίδια μένουν»).

<http://www.athensmuseums.net/index.php> (Δίκτυο μουσείων και πολιτιστικών φορέων Αθηνών). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

[https://www.athinorama.gr/cityvibe/article/h\\_apantisi\\_tou\\_mouseiou\\_mpenaki\\_sta\\_ar\\_nitika\\_dimosieumata\\_tou\\_typou\\_-118138.html](https://www.athinorama.gr/cityvibe/article/h_apantisi_tou_mouseiou_mpenaki_sta_ar_nitika_dimosieumata_tou_typou_-118138.html) (Αιμ. Γερούλανου, Συνέντευξη Τύπου, 20/02/2012). Επίσκεψη στις 29/6/2021.

[https://www.benaki.org/index.php?option=com\\_educations&view=education&id=981&Itemid=165&lang=el&utm\\_source=Benaki+Museum+List&utm\\_campaign=7bdda0991a-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_05\\_28\\_01\\_30&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_1be0cca8b0-7bdda0991a-57239145&mc\\_cid=7bdda0991a&mc\\_eid=51fd734854](https://www.benaki.org/index.php?option=com_educations&view=education&id=981&Itemid=165&lang=el&utm_source=Benaki+Museum+List&utm_campaign=7bdda0991a-EMAIL_CAMPAIGN_2020_05_28_01_30&utm_medium=email&utm_term=0_1be0cca8b0-7bdda0991a-57239145&mc_cid=7bdda0991a&mc_eid=51fd734854) (Μ. Μπενάκη, Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα BenaKids). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

[https://www.benaki.org/index.php?option=com\\_multimedia&view=multimedia&type=1&PageType=1&MediaType=0&Itemid=202&lang=el](https://www.benaki.org/index.php?option=com_multimedia&view=multimedia&type=1&PageType=1&MediaType=0&Itemid=202&lang=el) (Μ. Μπενάκη, Πολυμέσα και ποικίλα βίντεο της σειράς CLOSE UPS). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

[https://www.benaki.org/index.php?option=com\\_socialhubs&view=socialhubs&Itemid=153&lang=el](https://www.benaki.org/index.php?option=com_socialhubs&view=socialhubs&Itemid=153&lang=el) (Μ.Μ. Social Media Hub). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

[https://www.benaki.org/virtual/kentriko/ground\\_floor/index.html?utm\\_source=Benaki+Museum+List&utm\\_campaign=d88dd32ed7-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_06\\_04\\_02\\_37&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_1be0cca8b0-d88dd32ed7-57239145&mc\\_cid=d88dd32ed7&mc\\_eid=51fd734854](https://www.benaki.org/virtual/kentriko/ground_floor/index.html?utm_source=Benaki+Museum+List&utm_campaign=d88dd32ed7-EMAIL_CAMPAIGN_2020_06_04_02_37&utm_medium=email&utm_term=0_1be0cca8b0-d88dd32ed7-57239145&mc_cid=d88dd32ed7&mc_eid=51fd734854) (Μ. Μπενάκη, 360° Virtual Tour). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.blod.gr/lectures/politistikoi-organismoi-se-periodo-krisis-kindynoi-kai-eykairies/> (Ν. Τσούγλος, «Πολιτιστικοί οργανισμοί σε περίοδο κρίσης: κίνδυνοι και ευκαιρίες», 31/5/2013). Επίσκεψη στις 5/7/2021.

<http://www.byzantinemuseum.gr/el/gardens/> (ΒΧΜ. Οι Κήποι). Επίσκεψη στις 11/5/21.

[https://www.byzantinemuseum.gr/el/museum/EU\\_projects/?nid=1872](https://www.byzantinemuseum.gr/el/museum/EU_projects/?nid=1872) (ΒΧΜ. Δράση «Με τους Ρομά στο Μουσείο»). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<https://cemec-eu.net/> (CEMEC. Έκθεση Crossroads). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

<https://cliomusetours.com/el/tours/travelling-in-dourgouti-el/> (Clio Muse Tours. Ταξιδεύοντας στο Δουργούτι). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://collections.louvre.fr/en/> (Louvre. Search the collections). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor> (European Commission, Cultural and Creative Cities Monitor). Επίσκεψη στις 3/7/2021.

<https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/performance-map> (European Commission, Cultural and Creative Cities Monitor, Performance Map). Επίσκεψη στις 3/7/2021.

<https://create.cliomuseapp.com/tourExperience/337/1/marathon-dam-life-at-the-settlement> (Clio Muse Tours. Φράγμα Μαραθώνα: η ζωή στον οικισμό). Επίσκεψη στις 22/5/21.

<https://culture360.asef.org/news-events/un-declares-2021-international-year-creative-economy-sustainable-development/> (Ανακήρυξη Διεθνούς Έτους Δημιουργικής Οικονομίας για Βιώσιμη Ανάπτυξη 2021). Επίσκεψη στις 29/6/2021.

<https://culturearea.blogspot.com/2021/04/1852021-icom-2021.html> (ICOM Διεθνής Ημέρα Μουσείων 2021). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<https://cycladic.gr/page/zoom-sta-scholia?slide=1> (Μ. Κυκλαδικής Τέχνης. Διαδικτυακές ξεναγήσεις για σχολεία). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<https://www.cz-museums.cz/web/amg/czech-association-of-museums-and-galleries> (AMG - Ένωση μουσείων και γκαλερί της Τσεχίας). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.collections> (BXM-Εικονικό μουσείο. Συλλογές). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.games> (BXM-Εικονικό μουσείο. Παιχνίδια). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.home> (BXM-Εικονικό μουσείο). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.timeline> (BXM-Εικονικό μουσείο. Χρονολόγιο επιλεγμένων εκθέσεων του BXM μέχρι το 2010). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.ebyzantinemuseum.gr/?i=bxm.el.thematic-routes> (BXM-Εικονικό μουσείο. Θεματικές διαδρομές). Επίσκεψη στις 11/5/21.



[%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CF%82%2F](#). (Google map. Βόλος, Ηχητικοί περίπατοι). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/67715b2c-ec81-4f0c-ad6a-476a34d732bd/7914677.pdf> (Εγγραφο του ΥΠΘΠΑ προς τη Βουλή των Ελλήνων, 9/1/2013).

<https://icom.museum/en/> (ICOM - International Council of Museums). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<http://icom-greece.mini.icom.museum/> (ICOM – Ελληνικό Τμήμα). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<https://icom.museum/en/news/casa-batllo-management-covid-19/> (Icom. Newsletter. Casa Batlló. 28.12.2020). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

<https://icom.museum/en/news/get-to-know-icom-wgs/> (ICOM, Working Group on Sustainability). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<https://icom.museum/en/news/icom-webinar-recover-and-recreate-stimulating-employment-in-the-museum-sector/> (ICOM Webinar. *Recover and recreate: Stimulating employment in the museum sector*. Παρίσι, 18/11/2020). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

<https://www.kathimerini.gr/culture/561376588/konstantinos-rigos-flas-mpak-se-osa-den-zisame/> (*Η Καθημερινή*. Συνέντευξη Κ. Ρήγου, 26.5.2021). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

<https://www.kathimerini.gr/culture/561370201/g-vakarelis-na-archisoyme-na-eimaste-parontes/> (*Η Καθημερινή*. Συνέντευξη Γ. Βακαρέλη, 21.5.2021). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

<https://www.lifo.gr/culture/eikastika/oi-kinoymenoi-pinakes-toy-rijksmuseum-kleinoy-nuyhterino-ranteboy-me-koino> (lifo.gr, 6.3.201). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<https://www.mcny.org/museummile> (Virtual Museum Mile Festival, Νέα Υόρκη). Επίσκεψη στις 5/7/2021

<http://www.memoryscape.org.uk/index.htm> (MemoryScape. Audio walks “Voices from the hidden history of the Thames”). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.momus.gr/> (MOMus). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<https://www.monopoli.gr/2021/03/30/istories/art-culture-sub/463405/mouseio-tou-louvrou-dorean-psifiaki-perigisi-se-480-000-erga-texnis/>. Επίσκεψη στις 7/7/21.

<https://www.museoliitto.fi/en.php?k=9064> (Ένωση Φινλανδικών Μουσείων). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<https://www.museoliitto.fi/en.php?k=10400> (Ένωση Φινλανδικών Μουσείων: Στρατηγική για 2007-2013). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<https://www.museoliitto.fi/en.php?k=12475> (Ένωση Φινλανδικών Μουσείων. Υπηρεσία κινητής τηλεφωνίας «Μουσείο χωρίς τοίχους»). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.museoliitto.fi/openmuseum> (Ένωση Φινλανδικών Μουσείων. Open museum: A developing learning environment for adults). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<https://neon.org.gr/gr/exhibition/%CF%80%CF%85%CE%BB%CE%B7-portals/> (NEON. Έκθεση *Portals/Πύλη*, Καπνεργοστάσιο). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<https://neonpaths.gr/#/welcome> (NEON. Πρωτοβουλία για Εθνικό Κήπο). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://news.artnet.com/art-world/controversy-magnum-photos-combed-vast-archive-remove-sensitive-material-1950117> (*Artnet news*, 10.3.2021). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<https://news.artnet.com/art-world/jr-palazzo-strozzi-1953168> (*Artnet news*. Έργο του JR στη Φλωρεντία). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

[http://odysseus.culture.gr/h/3/gh355.jsp?obj\\_id=20744](http://odysseus.culture.gr/h/3/gh355.jsp?obj_id=20744) (ΥΠΠΟΑ. Αρχαιολογικός χώρος του Λυκείου). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.oecd.org/cfe/leed/culture-and-creative-sectors.htm> (OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development). Επίσκεψη στις 29/6/21.

<https://www.opanda.gr/index.php/ipodomies-opanda/item/kentro-texnon> (Δήμος Αθηναίων. ΟΠΑΝΔΑ, Χώρος Τεχνών). Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<https://parliamentofdreams.com/> (F. Matarasso). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<https://www.piop.gr/el/anakoinoseis/pagosmia-imera-perivallontos-2021.aspx> (ΠΙΟΠ. Διαδικτυακή επιστημονική διημερίδα Ιστορίας Περιβάλλοντος, 3-4/6/21). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

<https://www.piop.gr/el/diktuo-mouseiwn.aspx> (ΠΙΟΠ. Δίκτυο Μουσείων). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<https://www.piop.gr/el/idrima/perivallontiki-politiki.aspx> (ΠΙΟΠ. Περιβαλλοντική πολιτική). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<https://www.piop.gr/el/idrima/stoxoi-idrimatos.aspx> (ΠΙΟΠ: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<https://res.momus.gr/el/network-of-contemporary-culture-museums-gr> (MOMus. Ψηφιακή έκθεση «Οπτικοποιώντας την ανθρωπότητα»). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<https://syngrou-network.panteion.gr/> (Δίκτυο Συγγρού, Συνέδριο στο Πάντειο, 7-8/11/2018). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

<https://www.tate.org.uk/about-us/learning-programmes> (TATE. Learning programmes). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<https://www.tate.org.uk/about-us/accessibility-statement> (TATE. Accessibility statement). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<https://www.tate.org.uk/about-us/our-priorities> (TATE, Our priorities). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

<https://www.tate.org.uk/about-us/working-at-tate/diversity-inclusion> (TATE. Diversity and inclusion: Careers for all, Wellbeing for all). Επίσκεψη στις 6/7/2021.

[https://www.tate.org.uk/kids/make/paint-draw/make-op-art-plant-pot?utm\\_source=emarsys&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=CRM\\_Mar\\_w4\\_FamiliesActivities\\_Engaged&sc\\_src=email\\_1799010&sc\\_customer=1755923&sc\\_lid=132986920&sc\\_uid=8wtZ3wH75I&sc\\_llid=207887&sc\\_eh=e225ec9209c73c0f1](https://www.tate.org.uk/kids/make/paint-draw/make-op-art-plant-pot?utm_source=emarsys&utm_medium=email&utm_campaign=CRM_Mar_w4_FamiliesActivities_Engaged&sc_src=email_1799010&sc_customer=1755923&sc_lid=132986920&sc_uid=8wtZ3wH75I&sc_llid=207887&sc_eh=e225ec9209c73c0f1) (TATE Kids. Make an Op Art plant pot). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

[https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-modern/exhibition/andy-warhol/exhibition-guide?utm\\_source=emarsys&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=CRM\\_Apr\\_w1\\_Warhol\\_ExhibVideo\\_Engaged&sc\\_src=email\\_1807342&sc\\_customer=1755923&sc\\_lid=133996739&sc\\_uid=8wtZ3wH75I&sc\\_llid=164907&sc\\_eh=e225ec9209c73c0f1#film](https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-modern/exhibition/andy-warhol/exhibition-guide?utm_source=emarsys&utm_medium=email&utm_campaign=CRM_Apr_w1_Warhol_ExhibVideo_Engaged&sc_src=email_1807342&sc_customer=1755923&sc_lid=133996739&sc_uid=8wtZ3wH75I&sc_llid=164907&sc_eh=e225ec9209c73c0f1#film) (TATE. Exhibition Guide “Andy Warhol”: Watch the curator's tour and explore the exhibition room by room). Επίσκεψη στις 7/7/2021.

<https://www.vmoc.gr/el/%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%B7/%CF%80%CF%81%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B1->

[%CE%B6%CE%B7%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/](#) (Μουσείο Πόλης Βόλου. Ηχητικοί περίπατοι). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://www.vmoc.gr/el/%ce%ba%ce%b1%cf%84%ce%bf%cf%87%ce%b7/>

(Μουσείο Πόλης Βόλου. Ηχητικοί ιστορικοί περίπατοι για δεκαετία 1940).  
Επίσκεψη στις 8/7/2021.

<https://www.vmoc.gr/el/%ce%b4%cf%81%ce%b1%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%83/%cf%80%ce%bf%ce%bb%ce%b9%cf%84%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%b5%cf%82->

[%ce%b4%ce%b9%ce%b1%ce%b4%cf%81%ce%bf%ce%bc%ce%b5%cf%82/](#)  
(Μουσείο Πόλης Βόλου. Διαδρομές στην πόλη). Επίσκεψη στις 11/5/21.

<https://unctad.org/news/creative-economy-have-its-year-sun-2021> (UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development). Επίσκεψη στις 29/6/21.  
Επίσκεψη στις 29/6/21.

<http://www.vmoc.gr/el/%ce%b4%ce%b9%ce%ba%cf%84%cf%85%ce%bf->

[%ce%bc%ce%bf%cf%85%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%89%ce%bd/](#) (Δίκτυο Μουσείων Δήμου Βόλου). Επίσκεψη στις 4/7/2021.

[https://www.washingtonpost.com/video/national/missouri-penguins-take-field-trip-to-nelson-atkins-museum/2020/05/18/b16ec5c1-a558-4b3d-9fad-18e4bc1b6342\\_video.html](https://www.washingtonpost.com/video/national/missouri-penguins-take-field-trip-to-nelson-atkins-museum/2020/05/18/b16ec5c1-a558-4b3d-9fad-18e4bc1b6342_video.html) (*The Washington Post*, Missouri penguins take field trip to Nelson-Atkins Museum, 18/5/2020). Επίσκεψη στις 7/7/21.

<http://www.worldcitiescultureforum.com/> (World Cities Culture Forum). Επίσκεψη στις 3/7/2021.

<https://www.zappeion.gr/el/sights/405->

[%CE%B2%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CE%BF-%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%BA%CE%AE%CF%80%CE%BF%CF%85.html](#) (Εθνικός κήπος. Ιστορικό). Επίσκεψη στις 11/5/21.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

- Αυδίκος, Β. (2014). *Οι Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες στην Ελλάδα*, Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Αυδίκος, Β., Μιχαηλίδου, Μ., Κλήμης, Γ. Μ., & Μιμής, Α. (2016). *Μελέτη για τη χαρτογράφηση της Πολιτιστικής - Δημιουργικής Βιομηχανίας στην Ελλάδα*, Αθήνα: ΥΠ.ΠΟ.Α & Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο: [http://ep.culture.gr/Lists/Custom\\_Announcements/Attachments/198/Xartografisi.Short.GR.pdf](http://ep.culture.gr/Lists/Custom_Announcements/Attachments/198/Xartografisi.Short.GR.pdf).
- Βατόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000, Νοέμβριος 5). Λεωφόρος Βασιλίσσης Σοφίας. *Η Καθημερινή. Επτά Ημέρες*.
- Γκαντζιάς, Γ., & Κορρές, Γ. (2011). *Πολιτιστική οικονομία και χορηγίες: Οικονομική διαχείριση και ανάπτυξη πολιτισμικών μονάδων*. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.
- Δάλλας, Κ. (2008). Η ψηφιακή επιμέλεια των πολιτιστικών συλλογών ως πεδίο γνώσης και πρακτικής. Στο L. de Chavez, *Οι νέες τεχνολογίες στα μουσεία: Σύγχρονες τάσεις και αντιλήψεις* (σ. 99-106). Αθήνα: Ελληνική Ομοσπονδία Σωματείων Φίλων των Μουσείων.
- Δέφνερ Α. Μ, Καραχάλης Ν., & Κατσαφάδου Σ. (2015). Τα μουσεία της πόλης. *Athens social atlas*. Διαθέσιμο στο: <https://www.athenssocialatlas.gr/%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF/%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CE%B1/>
- Καραχάλης, Ν. (2011). Νέα εργαλεία αστικής πολιτιστικής ανάπτυξης: Χωρικές συγκεντρώσεις και θερμοκοιτίδες πολιτισμού. *2ο Συνέδριο Athens EQUUS 2011 «Πολιτιστική Οικονομία και Ανάπτυξη»*, ΥΠΠΟΑ 4/5/2011. Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/4534146/%CE%9A%CE%B1%CF%81%CE%B1%CF%87%CE%AC%CE%BB%CE%B7%CF%82\\_%CE%9D.2011\\_%CE%9D%CE%AD%CE%B1\\_%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%B1\\_%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82\\_%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82\\_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%82\\_%](https://www.academia.edu/4534146/%CE%9A%CE%B1%CF%81%CE%B1%CF%87%CE%AC%CE%BB%CE%B7%CF%82_%CE%9D.2011_%CE%9D%CE%AD%CE%B1_%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%B1_%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%82_%)



<https://www.academia.edu/38140197/%CE%94%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD%CF%83%CF%84%CE%B7%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B7%CF%80%CF%8C%CE%BB%CE%B7>

Καρβούνης, Α. (2016). Η συνεργατική δημιουργικότητα των πόλεων: Μορφές, κίνητρα και ασυνέχειες της ευρωπαϊκής δικτύωσης των ελληνικών Δήμων. Στο Β. Αυδίκος & Α. Καλογερέσης (επιμ.), *Κείμενα για την δημιουργική οικονομία: Αγορές, εργασία, πολιτικές* (σ. 231-260). Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Κόνσολα, Ν. (2011). Δίκτυα μουσείων στη σύγχρονη πόλη. *Πρακτικά 9<sup>ο</sup> Συνεδρίου του Ελληνικού Τμήματος της Ευρωπαϊκής Εταιρείας Περιφερειακής Επιστήμης* (Αθήνα, 6-7 Μαΐου). Χ.σ. Διαθέσιμο στο: <https://www.academia.edu/38140197/%CE%94%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD%CF%83%CF%84%CE%B7%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B7%CF%80%CF%8C%CE%BB%CE%B7>

Λαζαρέτου, Σ. (2014). *Η έξυπνη οικονομία: «Πολιτιστικές» και «Δημιουργικές» βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν προοπτική εξόδου από την κρίση; Working Paper, 175, 3-75.* Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος. Διαθέσιμο στο: <https://www.bankofgreece.gr/Publications/Paper2014175.pdf>.

ΜΟΥΣΕ, (χ.χ.). Ψηφιακή επιμέλεια. Ανακτήθηκε στις 7/6/2021, από <http://www.dcu.gr/%cf%88%ce%b7%cf%86%ce%b9%ce%b1%ce%ba%ce%ae%ce%b5%cf%80%ce%b9%ce%bc%ce%ad%ce%bb%ce%b5%ce%b9%ce%b1/>

Σταμπολίδης, Ν. (2000). Η έκθεση «Η Πόλη κάτω από την πόλη». Στο Α. Παρλαμά, & Ν. Σταμπολίδης, *Η Πόλη κάτω από την πόλη. Ευρήματα από τις ανασκαφές του Μητροπολιτικού Σιδηροδρόμου των Αθηνών* (κατάλογος έκθεσης στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, Φεβρ. 2000 – Δεκ. 2001) (σ. 23-26). Αθήνα: Καπόν.

Φωτοπούλου, Β. (2017). Μουσεία και Δημιουργική Οικονομία. *Μουσεία, Δημιουργικότητα και Τοπικές Κοινωνίες* (Πρακτικά Συνάντησης ΥΠΠΟΑ,

Δεκέμβριος 1) (σ. 21-25). Διαθέσιμο στο: [http://ayla.culture.gr/wp-content/uploads/2019/01/e-book\\_2017.pdf](http://ayla.culture.gr/wp-content/uploads/2019/01/e-book_2017.pdf)

### Ξενόγλωσση

- Alcaraz, C., Hume, M., & Sullivan Mort, G. (2009). Creating sustainable practice in amuseum context: Adopting service-centricity in non-profit museums. *Australasia Marketing Journal*, 17(4), 219-225. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2009.06.003>
- Anzani, C. (2013). A critical look at culture-led regeneration as a strategy for city branding: Can the ‘museumisation’ of the city be sustainable in the long term? Goldsmiths, University of London: Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship (ICCE). Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/4776184/A\\_Critical\\_Look\\_at\\_Culture\\_led\\_Regeneration\\_as\\_a\\_Strategy\\_for\\_City\\_Branding\\_Can\\_the\\_Museumisation\\_of\\_the\\_City\\_Be\\_Sustainable\\_in\\_the\\_Long\\_Term](https://www.academia.edu/4776184/A_Critical_Look_at_Culture_led_Regeneration_as_a_Strategy_for_City_Branding_Can_the_Museumisation_of_the_City_Be_Sustainable_in_the_Long_Term).
- Bailey, C., Miles, S., & Stark, P. (2004). Culture-led urban regeneration and the revitalisation of identities in Newcastle, Gateshead and the North East of England. *International Journal of Cultural Policy*, 10 (Issue 1: Urban Space and the Uses of Culture), 47-65. <https://doi.org/10.1080/1028663042000212328>.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Διαθέσιμο στο: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf).
- Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 91-106. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/233250319\\_Art\\_as\\_a\\_means\\_of\\_alleviating\\_social\\_exclusion\\_Does\\_it\\_really\\_work\\_A\\_critique\\_of\\_instrumental\\_cultural\\_policies\\_and\\_social\\_impact\\_studies\\_in\\_the\\_UK](https://www.researchgate.net/publication/233250319_Art_as_a_means_of_alleviating_social_exclusion_Does_it_really_work_A_critique_of_instrumental_cultural_policies_and_social_impact_studies_in_the_UK)
- Brighenti, S., Gruden, M., & Sani, M. (2021). The social impact of museums. Στο *EU-Presidency Trio Conference: Museums and social responsibility – Values revisited* (σ. 30-34). Berlin: Deutscher Museumsbund e.V. & NEMO (Network

- of European Museum Organisations). Μαγνητοσκοπήση διαθέσιμη στο: <https://www.ne-mo.org/about-us/eu-presidency-museum-conference.html>
- Bruendel, S., Szope, D., & Wilkens, A. (2021). The view from outside. Στο *EU-Presidency Trio Conference: Museums and social responsibility – Values revisited* (σ. 26-29). Berlin: Deutscher Museumsbund e.V. & NEMO (Network of European Museum Organisations).
- Brown, A., O'Connor, J., & Cohen, S. (2000). Local music policies within a global music industry: Cultural quarters in Manchester and Sheffield. *Geoforum*, 31(4), 437-451. DOI:[10.1016/S0016-7185\(00\)00007-5](https://doi.org/10.1016/S0016-7185(00)00007-5). Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/4147566/Local\\_music\\_policies\\_within\\_a\\_global\\_music\\_industry\\_cultural\\_quarters\\_in\\_Manchester\\_and\\_Sheffield](https://www.academia.edu/4147566/Local_music_policies_within_a_global_music_industry_cultural_quarters_in_Manchester_and_Sheffield)
- Castle, C. (2002). Teaching history in museums. *Ontario History*, 94(1), 29-47. Διαθέσιμο στο: <http://www.virtualmanitoba.com/TMSP/strategies/G3.TeachinghistoryInMuseums.pdf>
- Chapain, C. A., & Comunian, R. (2009). Creative cities in England: Researching realities and images. *Built Environment*, 35(2), 212-229. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/250139558\\_Creative\\_Cities\\_in\\_England\\_Researching\\_Realities\\_and\\_Images](https://www.researchgate.net/publication/250139558_Creative_Cities_in_England_Researching_Realities_and_Images)
- Chastel, A. (1980). L'Italia, museo dei musei. Στο *Capire l'Italia. I musei* (σ. 11-14). Milano: Touring Club Italia.
- Clark, T. N., Lloyd, R., Wong, K. K., & Jain, P. (2002). Amenities drive urban growth. *Journal of Urban Affairs*, 24(5), 493-515. <https://doi.org/10.1111/1467-9906.00134> Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/31957507/Amenities\\_Drive\\_Urban\\_Growth](https://www.academia.edu/31957507/Amenities_Drive_Urban_Growth)
- Clifton, N. (2008). The “creative class” in the UK: An initial analysis. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 90(1), 63-82. Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/13242334/THE\\_CREATIVE\\_CLASS\\_IN\\_THE\\_UK\\_AN\\_INITIAL\\_ANALYSIS](https://www.academia.edu/13242334/THE_CREATIVE_CLASS_IN_THE_UK_AN_INITIAL_ANALYSIS)
- Coe, N. M., Hess, M., Yeung, H. W.-C., Dickens, P., & Henderson, J. (2004). “Globalizing” regional development: A global production networks perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(4), 468-484. Διαθέσιμο στο: [https://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/2004\\_TIBG.pdf](https://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/publication/2004_TIBG.pdf)

- Desvallées, A., & Mairesse, F. (επιμ.) (2014). *Βασικές έννοιες της μουσειολογίας* (μτφρ. Σ. Λάππας, Δ. Κονδυλάκη, επιμ. ICOM-Ελληνικό Τμήμα). Παρίσι-Αθήνα: Armand Colin & ICOM-Ελληνικό Τμήμα (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 2010). Διαθέσιμο στο: [http://icom-greece.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/38/2018/12/Museology\\_WEB.pdf](http://icom-greece.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/38/2018/12/Museology_WEB.pdf)
- Doering, Z. D. (1999). Strangers, Guests or Clients? Visitors Experiences in Museums. *Curator*, 42(2), 74-87. Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/6946225/Strangers\\_Guests\\_or\\_Clients\\_Visitor\\_Experiences\\_in\\_Museums](https://www.academia.edu/6946225/Strangers_Guests_or_Clients_Visitor_Experiences_in_Museums)
- Drake, G. (2003). “This place gives me space”: Place and creativity in the creative industries. *Geoforum*, 34(4), 511-524. DOI:[10.1016/S0016-7185\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0016-7185(03)00029-0)
- Evans, G., & Shaw, P. (2004). *The contribution of culture to regeneration in the UK: a review of evidence*, London: Department for Culture Media and Sport. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/242156890\\_The\\_contribution\\_of\\_culture\\_to\\_regeneration\\_in\\_the\\_UK\\_a\\_review\\_of\\_evidence](https://www.researchgate.net/publication/242156890_The_contribution_of_culture_to_regeneration_in_the_UK_a_review_of_evidence)
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Fuller-Love, N. (2009). Formal and informal networks in small businesses in the media industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(3), 271-284. DOI:[10.1007/s11365-008-0102-3](https://doi.org/10.1007/s11365-008-0102-3)
- Fyfe, G. (2006). Sociology and the social aspects of museums. Στο S. Macdonald (επιμ.). *A companion to museum studies*, Hoboken: Wiley-Blackwell, (σ. 33-49). Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/38204043/Blackwell\\_Companions\\_in\\_Cultural\\_Studies\\_Sharon\\_Macdonald\\_A\\_Companion\\_to\\_Museum\\_Studies\\_2006\\_Wiley\\_Blackwell\\_pdf?auto=download](https://www.academia.edu/38204043/Blackwell_Companions_in_Cultural_Studies_Sharon_Macdonald_A_Companion_to_Museum_Studies_2006_Wiley_Blackwell_pdf?auto=download)
- García, B. (2005). De-constructing the City of Culture: The long term cultural legacies of Glasgow 1990. *Urban Studies*, 42(5/6), 1-28. Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/2254081/Deconstructing\\_the\\_city\\_of\\_culture\\_The\\_long\\_term\\_cultural\\_legacy\\_of\\_Glasgow\\_1990](https://www.academia.edu/2254081/Deconstructing_the_city_of_culture_The_long_term_cultural_legacy_of_Glasgow_1990)
- Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context. *Regional Studies*, 36(3), 205-214. <https://doi.org/10.1080/00343400220122025>

- Grøn, K. (2021). Tearing down the walls – Museums and Communities. Στο *EU-Presidency Trio Conference: Museums and social responsibility – Values revisited* (σ. 8-15). Berlin: Deutscher Museumsbund e.V. & NEMO.
- Hall, P. (2000). Creative cities and economic development. *Urban Studies*, 37(4), 639-649. Διαθέσιμο στο: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1020.1670&rep=rep1&type=pdf>
- Hall, P. (2004). Creativity, culture, knowledge and the city. *Built Environment*, 30(3), 256-258. DOI:[10.2148/benv.30.3.256.54306](https://doi.org/10.2148/benv.30.3.256.54306)
- Hannigan, J. (1998). *Fantasy city: Pleasure and profit in the postmodern metropolis*. London: Routledge.
- Hirsch, F. (1977). *Social Limits to Growth*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hughes, H.L. (1996). Redefining cultural tourism, *Annals of Tourism Research*, 23(3), 707-709.
- Jones, P., & Wilks-Heeg, S. (2004). Capitalising culture: Liverpool 2008. *Local Economy*, 19(4), 341-360. Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/6264323/Capitalising\\_Culture\\_Liverpool\\_2008\\_2004](https://www.academia.edu/6264323/Capitalising_Culture_Liverpool_2008_2004)
- Judd, D. R. (1999). Constructing the tourist bubble. Στο D.R. Judd & S. S. Fainstein (επιμ.), *The tourist city* (σ. 35-53). New Haven, Conn.-London: Yale University Press.
- Kalergis, D. (2008). The role of architecture in culture-led urban regeneration strategies. Στο L. Malikova & M. Sirak (επιμ.), *Regional and Urban Regeneration in European Peripheries: What Role for Culture?* (σ. 21-34). Bratislava: Comenius University. Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/1991637/THE\\_ROLE\\_OF\\_ARCHITECTURE\\_IN\\_CULTURE\\_LED\\_URBAN\\_REGENERATION\\_STRATEGIES](https://www.academia.edu/1991637/THE_ROLE_OF_ARCHITECTURE_IN_CULTURE_LED_URBAN_REGENERATION_STRATEGIES)
- Kellaway, K. (2020, Μάιος 23). What next for the arts? Rufus Norris and Maria Balshaw swap notes [ηλεκτρονική έκδοση]. *The Observer*. Ανάκτηση στις 7/7/21 από: <https://www.theguardian.com/culture/2020/may/23/what-next-for-the-arts-rufus-norris-and-maria-balshaw-swap-notes>
- Kennedy, M. (2011, Φεβρουάριος 11). The Met's plans for virtual expansion [ηλεκτρονική έκδοση]. *New York Times*. Ανάκτηση στις 7/7/2021 από: <https://www.nytimes.com/2011/02/12/arts/design/12campbell.html>
- Kochergina, E. (2017). Urban planning aspects of Museum Quarters as an architectural medium for Creative Cities. *IOP Conference Series: Materials*

- Science and Engineering*, 245(5), 1-12. doi:10.1088/1757-899X/245/5/052031.  
 Διαθέσιμο στο: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/245/5/052031/meta>
- Kondo, J. M. (2013). *The spatial and temporal diffusion of museums in New York City, 1910-2010* (Διδακτορική διατριβή). New York: Columbia University.  
<https://doi.org/10.7916/D8W9589F>. Ανάκτηση από: <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8W9589F>
- Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (1998). *Museum Marketing and Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Landry, C. (2008). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. London-Sterling, VA: Earthscan (2<sup>η</sup> έκδοση, 1<sup>η</sup> έκδ: 2000). Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/24722367/The\\_Creative\\_City\\_Charles\\_Landry](https://www.academia.edu/24722367/The_Creative_City_Charles_Landry)
- Levä, K. (2021). Museums must promote democracy – What!?! Στο *EU-Presidency Trio Conference: Museums and social responsibility – Values revisited* (σ. 16-19). Berlin: Deutscher Museumsbund e.V. & NEMO (Network of European Museum Organisations).
- Macdonald S. (1993). Un nouveau corps de visiteurs: musées et changements culturels. *Publics et musées. Revue Internationale de Muséologie. Du public aux visiteurs*, 3, 13-25. Διαθέσιμο στο: [https://www.persee.fr/doc/pumus\\_1164-5385\\_1993\\_num\\_3\\_1\\_1021](https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1993_num_3_1_1021)
- Maitland, R. (2006). Culture, city users and the creation of new tourism areas in cities. Στο M. K. Smith (επιμ.), *Tourism, culture and regeneration* (σ. 25-34). Wallingford: CABI Pub. DOI 10.1079/9781845931308.0000 Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/286363453\\_Culture\\_city\\_users\\_and\\_the\\_creation\\_of\\_new\\_tourism\\_areas\\_in\\_cities](https://www.researchgate.net/publication/286363453_Culture_city_users_and_the_creation_of_new_tourism_areas_in_cities)
- Matarasso, F. (2007). Common ground: Cultural action as a route to community development. *The Community Development Journal*, 42(4), 449-458. Διαθέσιμο στο: <https://parliamentofdreams.files.wordpress.com/2017/03/2017-common-ground.pdf> (επικαιροποιημένο κείμενο). Επίσκεψη στις 6/7/2021.
- Matarasso, F. (2010). Re-thinking Cultural Policy. *Culture and the Policies of Change* (CultureWatchEurope Conference, Σεπτέμβριος 6-7), (σ. 68-76). Brussels: Council of Europe Publishing. Διαθέσιμο στο: <https://rm.coe.int/09000016806a34c7>

- Matarasso, F. (2019). *A Restless Art, How participation won, and why it matters*. London: Calouste Gulbenkian Foundation. Διαθέσιμο στο: <https://arestlessart.com/>. Επίσκεψη στις 6/7/2021.
- McLean, F. (2005). Creating a synergy between the museum's collection and audience. *Museum Ireland*, 15, 42-47.
- Merli, P. (2002). Evaluating the social impact of participation in arts activities: A critical review of François Matarasso's *Use or Ornament?* *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 107-118. <https://doi.org/10.1080/10286630290032477>
- Miles, M. (2005). Interruptions: Testing the Rhetoric of Culturally Led Urban Development. *Urban Studies* 42(5-6), 889-911. <https://doi.org/10.1080/00420980500107375>
- Molotch, H. (1996). LA as product: How design works in a regional economy. Στο A. J. Scott, & E. Soja (επιμ.), *The city: Los Angeles and urban theory at the end of the twenty century* (σ. 225-275). Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Mosquera-Perez, C., Mosquera-Adell, E., & Navarro-dePablos, J. (2019). A museological approach of an urban project: Parisian cultural institutions as urban actors. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 603(4), (χ.σ.). DOI:[10.1088/1757-899X/603/4/042088](https://doi.org/10.1088/1757-899X/603/4/042088). Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/335891579\\_A\\_museological\\_approach\\_of\\_an\\_urban\\_project\\_Parisian\\_cultural\\_institutions\\_as\\_urban\\_actors](https://www.researchgate.net/publication/335891579_A_museological_approach_of_an_urban_project_Parisian_cultural_institutions_as_urban_actors)
- Myerscough, J. (1988). *The economic importance of the arts in Britain*, London: Policy Studies Institute; Scott, A.J. (2000). *The Cultural Economy of Cities: Essays on the Geography of Image-Producing Industries*. London: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446217481>
- Negri, M. (2013). Emerging new trends in the European museum panorama. Στο A. Nicholls, M. Pereira, & M. Sani (επιμ.). *New Trends in Museums of the 21st century, The Learning Museum Network Project* (σ. 15-39). Bologna: Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali. Διαθέσιμο στο: <https://online.ibc.regione.emilia-romagna.it/I/libri/pdf/LEM7th-report-new-trends-in-museums-of-the-21st-century.pdf>
- Nikolić, M. (2012). City of Museums. Museum Cluster as a Manifesto of the Paradigm Shift. *TOURbanISM-toURBANISM* (Proceedings of the 6th Conference of the International Forum on Urbanism) [ηλεκτρονικό βιβλίο].



- Barcelona: Escola Tècnica Superior d'Arquitectura. Διαθέσιμο στο: [https://www.academia.edu/2630014/City\\_of\\_Museums\\_Museum\\_Cluster\\_as\\_a\\_Manifesto\\_of\\_the\\_Paradigm\\_Shift?email\\_work\\_card=abstract-read-more](https://www.academia.edu/2630014/City_of_Museums_Museum_Cluster_as_a_Manifesto_of_the_Paradigm_Shift?email_work_card=abstract-read-more)
- Oakley, K. (2004). Not so cool Britannia: The role of the Creative Industries in economic development. *International Journal of Cultural Policy*, 7(1), 67-77. <https://doi.org/10.1177/1367877904040606>
- Pagel, J., & Verheyen, S. (2021). The future of Europe putting the museums into perspective. Στο *EU-Presidency Trio Conference: Museums and social responsibility – Values revisited* (σ. 35-38). Berlin: Deutscher Museumsbund e.V. & NEMO.
- Pratt, A. C., (1997). The cultural industries production system: A case study of employment change in Britain, 1984-91. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 29(11), 1953-1974. <https://doi.org/10.1068/a291953>
- Pratt, A. C. (2004). Creative clusters: Towards the governance of the creative industries production system? *Media International Australia*, 112(1), 50-66. <https://doi.org/10.1177/1329878X0411200106>
- Pratt, A. C. (2008). Creative cities: The cultural industries and the creative class. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 90(2), 107-117. DOI:[10.1111/j.1468-0467.2008.00281.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2008.00281.x)
- Pujol, L. & Lorente, A. (2013). The virtual museum: a quest for the standard definition. *40<sup>th</sup> Annual Conference of computer applications and quantitative methods in Archaeology (CAA), Southampton, 26-29 March 2012* (σ. 40-48). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Roodhouse, S., & Mokre, M. (2004). The MuseumsQuartier, Vienna: An Austrian Cultural Experiment. *International Journal of Heritage Studies*, 10(2), 193-207, DOI:[10.1080/13527250410001692895](https://doi.org/10.1080/13527250410001692895)
- Sassen, S. (2001). *The global city: New York, London, Tokyo*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Scott, A. J. (2004). Cultural-products industries and urban economic development: Prospects for growth and market contestation in global context. *Urban Affairs Review*, 39(4), 461-490. <https://doi.org/10.1177/1078087403261256>
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Santa Cruz, CA: Museum. Διαθέσιμο στο: <https://tomskmuseum.ru/content/editor/Posetitel/Opit%20kolleg/Muzej-v-kontekste-kultury-uchastiya.pdf>



- Schmieding, L. (2021). Museum education, political awareness, youth empowerment: Work in progress at the Berlin State Museums. Στο *EU-Presidency Trio Conference: Museums and social responsibility – Values revisited* (σ. 21-24). Berlin: Deutscher Museumsbund e.V. & NEMO.
- Sunley, P. (2008). Relational Economic Geography: A Partial Understanding or a New Paradigm? *Economic Geography*, 84(1), 1-26. DOI:[10.1111/j.1944-8287.2008.tb00389.x](https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2008.tb00389.x)
- Sunley, P., Pinch, S., Reimer, S., & Macmillen, J. (2008). Innovation in a creative production system: The case of design. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 675-698. DOI:[10.1093/jeg/lbn028](https://doi.org/10.1093/jeg/lbn028)
- Tien, C.-C. (2010). The formation and impact of museum clusters: two case studies in Taiwan. *Museum Management and Curatorship*, 25(1), 69-85. <https://doi.org/10.1080/09647770903529434>. Διαθέσιμο στο: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09647770903529434?journalCode=rmmc20>
- Turok, I. (2003). Cities, clusters and creative industries: The case of film and television in Scotland. *European Planning Studies*, 11(5), 549-565. <https://doi.org/10.1080/09654310303652>
- van Aalst, I., & Boogaarts, I. (2002). From museum to mass entertainment: The evolution of the role of museums in cities. *European Urban and Regional Studies*, 9(3), 195-209. DOI:[10.1177/0967642002009003033](https://doi.org/10.1177/0967642002009003033). Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/46640786\\_From\\_Museum\\_to\\_Mass\\_Entertainment\\_The\\_Evolution\\_of\\_the\\_Role\\_of\\_Museums\\_in\\_Cities](https://www.researchgate.net/publication/46640786_From_Museum_to_Mass_Entertainment_The_Evolution_of_the_Role_of_Museums_in_Cities)
- Vuillaume, D. (2021). Involving, involved, and constantly learning: what museums can do now to ensure their survival. Στο *EU-Presidency Trio Conference: Museums and social responsibility – Values revisited* (σ. 6-7). Berlin: Deutscher Museumsbund e.V. & NEMO.
- Weil, S. E. (1999). From being *about* something to being *for* somebody. The ongoing transformation of the American museum. *Daedalus*, 128(3), 229-258. <https://www.jstor.org/stable/20027573>