

Πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη

ΕΝΑΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΤΙΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ



ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΣ ΤΙΤΛΟΣ

*Culture and local development: maximising the impact
A guide for local governments, communities and museums*

ΧΡΟΝΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ: 2019

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ

Δημήτρης Αρβανιτάκης, Ζαφείρα Χάιδου

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ

ΑΜΚΕ «Κολλεκτίβα»

COPYRIGHTS

OECD & ICOM

Η έκδοση πραγματοποιήθηκε με τη χρηματοδότηση του
Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.

Η ελληνική έκδοση αποτελεί μια συνεργασία των:

Πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη

**ΕΝΑΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ
ΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ,
ΤΙΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ
ΚΑΙ ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ**

Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΟΟΣΑ)

Ο ΟΟΣΑ είναι ένας διεπιστημονικός διακυβερνητικός οργανισμός 36 χωρών μελών, ο οποίος εμπλέκει στο έργο του έναν αυξανόμενο αριθμό μη μελών από όλες τις περιοχές του κόσμου. Η βασική αποστολή του Οργανισμού σήμερα είναι να συνδράμει τις κυβερνήσεις με στόχο τη συνεργασία για μια ισχυρότερη, καθαρότερη και δικαιότερη παγκόσμια οικονομία. Μέσω του δικτύου των 250 εξειδικευμένων επιτροπών και ομάδων εργασίας του, ο ΟΟΣΑ παρέχει ένα πλαίσιο όπου οι κυβερνήσεις συγκρίνουν τις εμπειρίες χάραξης σχεδιασμού και υλοποίησης πολιτικών, αναζητούν απαντήσεις σε κοινά προβλήματα, επισημαίνουν τις ορθές πρακτικές και συντονίζουν τις εγχώριες και διεθνείς πολιτικές. Περισσότερες πληροφορίες διατίθενται στη διεύθυνση www.oecd.org.

ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΜΟΥΣΕΙΩΝ (ICOM)

Το ICOM είναι ένας διεθνής μη κυβερνητικός οργανισμός που συγκεντρώνει μουσεία και επαγγελματίες μουσείων από όλο τον κόσμο. Στο πλαίσιο της δημόσιας αποστολής του, το ICOM δεσμεύεται για την προστασία, τη συνέχιση και την προβολή της παγκόσμιας φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, παρούσας και μελλοντικής, υλικής και άυλης. Μέσω του δικτύου του, το οποίο αποτελείται από περισσότερα από 40.600 μέλη που εκπροσωπούν 138 χώρες, το ICOM αποτελεί ηγετική δύναμη στην καθιέρωση επαγγελματικών και ηθικών προτύπων για τις μουσειακές δραστηριότητες, κυρίως μέσω του Ορισμού για το Μουσείο του ICOM και του Κώδικα Δεοντολογίας για τα Μουσεία. Ως διεθνής ένωση εμπειρογνομώνων, το ICOM διατυπώνει συστάσεις για θέματα σχετιζόμενα με την πολιτιστική κληρονομιά, προάγει τον κοινωνικό ρόλο των μουσείων και ενισχύει τις δεξιότητες των επαγγελματιών των μουσείων παγκοσμίως μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων και εργαστηρίων, δημοσιεύσεων και κατευθυντήριων γραμμών. Το δίκτυο του ICOM διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία και την ανταλλαγή επιστημονικών πληροφοριών σε διεθνές επίπεδο χωρίς αποκλεισμούς. Με ρόλο συμβουλευτικό στο Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο των Ηνωμένων Εθνών (ECOSOC), ως ιδρυτικό μέλος της Γαλάζιας Ασπίδας (Blue Shield) και συντάκτης των Κόκκινων Καταλόγων (Red Lists) κατά της παράνομης διακίνησης των πολιτιστικών αγαθών το ICOM λειτουργεί ως διπλωματικό φόρουμ και δεξαμενή σκέψης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα μουσεία παγκοσμίως. Περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμες στη διεύθυνση <https://icom.museum>.



Το έργο αυτό υποστηρίχθηκε οικονομικά από τη Fondazione di Venezia

© OECD/ICOM 2019

Το παρόν δημοσιεύεται υπό την ευθύνη του ΟΟΣΑ και του ICOM. Οι απόψεις που εκφράζονται και τα επιχειρήματα που χρησιμοποιούνται σε αυτό δεν κατοπτρίζουν απαραίτητα τις επίσημες απόψεις των μελών του ΟΟΣΑ ή του ICOM.

Το παρόν εγκρίθηκε για δημοσίευση από τη Lamia Kamal-Chaoui, Διευθύντρια του Κέντρου Επιχειρηματικότητας, ΜΜΕ, Περιφερειών και Πόλεων του ΟΟΣΑ.

Το παρόν έντυπο, καθώς και τα στατιστικά στοιχεία και ο χάρτης που περιλαμβάνονται σε αυτό, δεν θίγουν το καθεστώς ή την κυριαρχία επί οποιουδήποτε εδάφους, την οριοθέτηση των διεθνών συνόρων και την ονομασία οποιουδήποτε εδάφους, πόλης ή περιοχής.

Μπορείτε να αντιγράψετε, να κατεβάσετε ή να εκτυπώσετε το περιεχόμενο του οδηγού αυτού για δική σας χρήση και να συμπεριλάβετε αποσπάσματα από τις δημοσιεύσεις, τις βάσεις δεδομένων και τα προϊόντα πολυμέσων του ΟΟΣΑ στα δικά σας έγγραφα, παρουσιάσεις, ιστολόγια, ιστότοπους και διδακτικό υλικό, υπό την προϋπόθεση ότι γίνεται κατάλληλη αναφορά στον ΟΟΣΑ ως πηγή και κάτοχο πνευματικών δικαιωμάτων. Όλα τα αιτήματα για δημόσια ή εμπορική χρήση και δικαιώματα μετάφρασης πρέπει να υποβάλλονται στη διεύθυνση rights@oecd.org.

Πρόλογος στην ελληνική έκδοση

Η ελληνική μετάφραση της έκδοσης του ΟΟΣΑ και του ICOM με τίτλο «Πολιτισμός και Τοπική Ανάπτυξη. Ένας οδηγός για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, τις κοινότητες και τα μουσεία» παρουσιάζεται σε μια καίρια χρονική συγκυρία τόσο για τη διεθνή μουσειακή κοινότητα όσο και για το Ελληνικό Τμήμα του ICOM.

Για τη διεθνή μουσειακή κοινότητα οι έννοιες της συμμετοχής, της αειφορίας, της προσβασιμότητας, της καινοτομίας, της ποικιλομορφίας και του ευ ζην αποτελούν έννοιες-κλειδιά, οι οποίες σηματοδοτούν τη λειτουργία ενός σύγχρονου μουσείου και προσδιορίζουν το μέλλον του σε μία ταχύτατα μεταβαλλόμενη κοινωνία. Ο νέος ορισμός του μουσείου, που ψηφίστηκε τον Αύγουστο 2022 στη Γενική Συνέλευση του ICOM στην Πράγα, αναφέρεται μεν στις βασικές μουσειακές λειτουργίες, ανοίγει όμως νέους ορίζοντες προς την κατεύθυνση της κοινωνικής συνοχής και της βιώσιμης ανάπτυξης. Άλλωστε, τα θέματα του εορτασμού της Διεθνούς Ημέρας Μουσείων κατά την τελευταία δεκαετία έχουν ως στόχο να ευαισθητοποιήσουν τόσο τους ειδικούς όσο και το ευρύτερο κοινό σχετικά με τον σύνθετο κοινωνικό ρόλο των μουσείων και τις νέες προοπτικές που ανοίγονται στη σύγχρονη εποχή.

Για το Ελληνικό Τμήμα του ICOM η παρούσα έκδοση συμπίπτει με τη συμπλήρωση σαράντα χρόνων από την ίδρυσή του, το 1983. Στις τέσσερις αυτές δεκαετίες τα ελληνικά μουσεία ήλθαν σε επαφή με τις σημαντικές εξελίξεις που σημειώθηκαν, σε παγκόσμιο επίπεδο, στον τομέα της μουσειολογικής θεωρίας και πρακτικής, περνώντας πλέον σε νέα εποχή.

Όπως αναφέρεται στην εισαγωγή της έκδοσης αυτής, ο Οδηγός του ΟΟΣΑ και του ICOM αποτελεί ουσιαστικά έναν *οδικό χάρτη*, ένα χρήσιμο εργαλείο και σημείο αναφοράς για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης και τις κοινότητες, αλλά και για τα ίδια τα μουσεία, ώστε όλοι από κοινού να προσδιορίσουν τα στοιχεία των τοπικών ταυτοτήτων, να ανιχνεύσουν τις υπάρχουσες δυνατότητες και να αναζητήσουν τις κατάλληλες μεθόδους που θα συμβάλουν στην τοπική ανάπτυξη με μοχλό τη δύναμη του πολιτισμού.

Η παρούσα έκδοση θα μπορούσε, κατά συνέπεια, να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο περιφερειακής ανάπτυξης, άρα και περιφερειακής πολιτιστικής πολιτικής. Και υπό αυτό το πρίσμα ανοίγει νέες προοπτικές για δημιουργικές συμπράξεις με σκοπό τη διαμόρφωση μιας βιώσιμης κοινωνίας.

Τέτη Χατζηνικολάου

Πρόεδρος του Ελληνικού Τμήματος του ICOM
Επίτιμη Διευθύντρια Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού

Εισαγωγή στην ελληνική έκδοση

Τα μουσεία και οι πολιτιστικοί οργανισμοί θεωρούνται όλο και περισσότερο ως δυναμικά στοιχεία για την τοπική ανάπτυξη. Ως δημοκρατικοί θεσμοί, επιτρέπουν στο κοινό να στοχάζεται, συμβάλλουν στην εκπαίδευση χωρίς αποκλεισμούς, εμπνέουν τη δημιουργικότητα και την ενεργή συμμετοχή στα κοινά, δημιουργούν χώρο για διάλογο, προωθούν την κοινωνική συνοχή και την ενότητα, την υγεία και την ευημερία μέσω του πολιτισμού. Ως πολιτιστικοί φορείς, τα μουσεία μπορούν να συμβάλουν στις τοπικές οικονομίες, να προσελκύσουν τουρίστες και να αποφέρουν έσοδα. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια, πολλά μουσεία, με την παρουσία και τη δραστηριότητά τους, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση σύγχρονων κοινωνικών προκλήσεων, όπως είναι τα ανθρώπινα δικαιώματα, η μετανάστευση ή η κλιματική αλλαγή.

Ο παρόν Οδηγός, συνέκδοση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης με το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων αποτελεί ένα πολύτιμο κείμενο αναφοράς σχετικά με τις δυνατότητες του πολιτισμού να συμβάλει ενεργά στην ανάπτυξη, παρουσιάζει δε βήμα-βήμα προτάσεις πολιτικής που μπορούν να ακολουθήσουν η τοπική αυτοδιοίκηση και τα μουσεία ώστε να μεγιστοποιήσουν τον αντίκτυπό τους. Έρχεται να εμπλουτίσει τη βιβλιογραφία σημαντικών εργαλείων —οδηγών, ερευνών και εκθέσεων— που αναγνωρίζουν, τονίζουν και προωθούν την κοινωνική και οικονομική αξία του πολιτισμού, τη συμβολή του τομέα πολιτισμού και δημιουργικότητας στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Οι θεματικές στις οποίες αναφέρεται ο Οδηγός, οι δράσεις και οι επιλογές πολιτικής που προτείνει —αξιοποίηση της δύναμης των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη, ο ρόλος τους στην αστική ανάπτυξη και στην κοινοτική ανάπτυξη, ο ρόλος τους ως καταλυτών για πολιτιστικά ενεργές και δημιουργικές κοινωνίες, η προώθηση των μουσείων ως χώρων ένταξης, υγείας και ευεξίας και η ενσωμάτωση του ρόλου των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη— αποτελούν ζητήματα που απασχολούν τους σύγχρονους επαγγελματίες μουσείων και στην Ελλάδα και έχουν αποτελέσει θέμα συζητήσεων στον χώρο της πολιτιστικής ανάπτυξης.

Αποτελούν, άλλωστε, κεντρικά θέματα ενδιαφέροντος του ετήσιου Διεθνούς Συνεδρίου CoMuseum, μια συνδιοργάνωση του Μουσείου Μπενάκη με την Πρεσβεία των ΗΠΑ και το British Council, και αυτό εξηγεί τη σύνδεση της παρούσας έκδοσης με το Μουσείο Μπενάκη. Επισφραγίζουν το ενδιαφέρον του Ιδρύματος και του θεσμού, καθώς και την πρόθεση των διοργανωτών του να ενδυναμώσουν το πολιτιστικό οικοσύστημα της Ελλάδας και να συμβάλουν στον διάλογο για τη συνεισφορά του πολιτισμού

στην παραγωγή κοινωνικής και οικονομικής αξίας, με έμφαση στα μουσεία και τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Αυτός ακριβώς είναι και ο επιδιωκόμενος σκοπός της μεταφοράς του Οδηγού στα ελληνικά.

Η μετάφραση του Οδηγού αποτελεί το πρώτο βήμα για τη μεγαλύτερη διάδοση του περιεχομένου του στο ευρύτερο κοινό και στους επαγγελματίες των μουσείων, συμβάλλοντας στην ευαισθητοποίηση και την ανάδειξη της αναπτυξιακής δυνατότητας του πολιτισμού. Πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Ίχνος και Αποτύπωμα. Προς μια κατανόηση του κοινωνικού αντικτύπου των μουσείων στην Ελλάδα», που υλοποίησε η ΑΜΚΕ «Κολλεκτίβα για την κοινωνική καινοτομία και τον πολιτισμό», με χρηματοδότηση του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού. Η ομώνυμη έρευνα, που διεξήχθη από τις Δρ Ματίνα Μάγκου, Δρ Αλεξάνδρα Μπούνια, Καθηγήτρια Μουσειολογίας, Πανεπιστήμιο Αιγαίου και Δρ Σοφία Χανδακά στο πλαίσιο του έργου, παρουσιάστηκε επίσης σε εργαστήριο στο CoMuseum 2021, με τίτλο «Επαναπροσδιορίζοντας το Μουσείο του Αύριο».

Θεωρούμε ότι είναι σημαντική η μετάφραση του Οδηγού για τις πόλεις και την περιφέρεια, στη δημιουργία πλαισίων, στρατηγικών και πολιτικής για την ανάπτυξη μέσω πολιτισμού, που ωφελούν τους τοπικούς πληθυσμούς και τους πολιτιστικούς επισκέπτες και τον τουρισμό, και να συμβάλει στη χάραξη σύνθετων στρατηγικών ενεργοποίησης δημόσιων χώρων μέσω του πολιτισμού (cultural placemaking), σε μια χώρα που βρίθει από ευκαιρίες αξιοποίησης της σύγχρονης και ιστορικής πολιτιστικής της κληρονομιάς.

Τα τελευταία χρόνια, ο ΟΟΣΑ έχει εμβαθύνει τη θεματική με μελέτες πεδίου στη Ρουμανία¹ και την Ιταλία,² ενώ η εκπόνηση νέων σημαντικών μελετών και αναφορών τονίζει την αξία του πολιτισμού ως κινητήριας δύναμης ευημερίας, με πιο σημαντική τη μελέτη για την ανάδειξη του τομέα πολιτισμού και δημιουργικότητας *Culture Fix*.³

Η παρούσα έκδοση αποτελεί ένα πρώτο βήμα στον εμπλουτισμό της ελληνικής βιβλιογραφίας στον χώρο της χάραξης πολιτικής για τον πολιτισμό. Ελπίζουμε ότι θα αποτελέσει το έναυσμα για δημιουργικές συζητήσεις.

Σοφία Χανδακά

Επιμελήτρια Πολιτισμών του Κόσμου, Μουσείο Μπενάκη,
Συνιδρύτρια του Διεθνούς Συνεδρίου Co-Museum,
Συνιδρύτρια της ΑΜΚΕ «Κολλεκτίβα»

1 OECD (2019), «Museums and local development in Poland», <https://www.oecd.org/cfe/leed/Museums-and-Local-Development-in-Poland.pdf>

2 OECD (2019), «Museums and local development in the Autonomous Province of Trento, Italy», OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2019/08, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c8c7e17d-en>.

3 OECD (2022), *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>.

Πρόλογος

Με ιδιαίτερη ευχαρίστηση σας παρουσιάζουμε το έργο *Πολιτισμός και τοπική ανάπτυξη* του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων (International Council of Museums, ICOM). Ο Οδηγός παρέχει ένα στρατηγικό πρόγραμμα (road map) για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, τις κοινότητες και τα μουσεία υποδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να καθορίσουν από κοινού ένα πρόγραμμα τοπικής ανάπτυξης που προωθεί ένα περισσότερο βιώσιμο μέλλον, κινητοποιώντας τη μετασχηματιστική δύναμη του πολιτισμού.

Ο πολιτισμός αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως προτεραιότητα στην ατζέντα των πόλεων και των περιφερειών του ΟΟΣΑ, τόσο καθαυτόν όσο και στο πλαίσιο των προσπαθειών για ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς. Ο ΟΟΣΑ εδώ και αρκετά χρόνια εργάζεται για την παραγωγή δεδομένων και στοιχείων που αφορούν τις σχέσεις του πολιτισμού με την τοπική ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων εργασίας, τον τουρισμό και την κοινωνική ένταξη. Το έργο αυτό επιδιώκει να βοηθήσει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο, να σχεδιάσουν στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης που αναδεικνύουν τον πολιτισμό και αξιοποιούν αποτελεσματικά τις δημόσιες επενδύσεις. Μέσω των πολυποίκιλων δραστηριοτήτων τους, τα μουσεία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των σύγχρονων κοινωνικών ζητημάτων. Ενισχύοντας τη δημιουργικότητα, την αίσθηση του «ανήκειν» και τη συμμετοχή των πολιτών, τα μουσεία έχουν τη δύναμη να συμβάλουν στην οικονομία, το κοινωνικό κεφάλαιο και την ευημερία μιας τοπικής κοινότητας.

Κατά την τελευταία δεκαετία, το ICOM έχει ενισχύσει τις συνεργασίες του με διακυβερνητικούς οργανισμούς σημαντικού κύρους για την ανάδειξη της αξίας των μουσείων στη σύγχρονη κοινωνία. Ο παρών Οδηγός βασίζεται στο έργο του ICOM αναφορικά με τη *Σύσταση της UNESCO του 2015 σχετικά με την προστασία και την προώθηση των μουσείων και των συλλογών, της ποικιλομορφίας τους και του ρόλου τους στην κοινωνία*, η οποία προτείνει συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους τα μουσεία και οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να συνεργαστούν για να διασφαλίσουν ότι τα μουσεία θα αποτελούν προτεραιότητα στις τοπικές πολιτικές. Με τη σκέψη αυτή το ICOM και ο ΟΟΣΑ αποφάσισαν να ενώσουν τις δυνάμεις τους για να διαμορφώσουν από κοινού έναν Οδηγό ο οποίος θα παρέχει ένα δομημένο πλαίσιο και θα βοηθήσει τις τοπικές αυτοδιοικήσεις, τις κοινότητες και τα μουσεία να συνεργαστούν καλύτερα για να ενισχύσουν τις κοινωνικές και οικονομικές επιδράσεις της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Είμαστε βέβαιοι ότι ο παρών Οδηγός θα συμβάλει στην ενίσχυση του ρόλου και των δυνατοτήτων των μουσείων και των ιδρυμάτων πολιτιστικής κληρονομιάς για την τοπική ανάπτυξη και θα προσφέρει κίνητρα για καλύτερες πολιτικές. Το ICOM και ο ΟΟΣΑ θα συνεχίσουν να επεκτείνουν το πεδίο εφαρμογής αυτού του έργου στο μέλλον, προκαλώντας το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή μουσείων και τοπικών διοικήσεων από όλο τον κόσμο. Καλούμε τα μουσεία, τις κοινότητες και τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης να συμβουλευτούν τον παρόντα Οδηγό ως πλαίσιο ανάπτυξης ικανοτήτων, συνηγορίας και αξιολόγησης, καθώς και ως μέσο για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της συμμετοχής και της συνεργασίας τους σε τοπική κλίμακα.



Lamia KAMAL-CHAOUI
Διευθύντρια, Κέντρο Επιχειρηματικότητας
του ΟΟΣΑ, ΜΜΕ, Περιφέρειες και Πόλεις



Δρ Peter KELLER
Γενικός Διευθυντής, Διεθνές
Συμβούλιο Μουσείων, ICOM

Εισαγωγικά

Τα μουσεία και οι χώροι πολιτιστικής κληρονομιάς αποτελούν ισχυρούς πυλώνες της τοπικής ανάπτυξης. Μπορούν να εμπνεύσουν τη δημιουργικότητα, να ενισχύσουν την πολιτιστική ποικιλομορφία, να συμβάλουν στην αναζωογόνηση των τοπικών οικονομιών, να προσελκύσουν επισκέπτες και να αποφέρουν έσοδα. Υπάρχουν επίσης ολοένα και περισσότερα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι μπορούν να συμβάλουν στην κοινωνική συνοχή, τη συμμετοχή των πολιτών, την ποιότητα ζωής και την ευημερία. Εδώ και αρκετές δεκαετίες, οι πόλεις και οι περιφέρειες αξιοποιούν τα μουσεία και τους χώρους πολιτιστικής κληρονομιάς για να θέσουν σε εφαρμογή δράσεις με επίκεντρο τον πολιτισμό ως μέρος των ευρύτερων στρατηγικών οικονομικής ανάπτυξης. Οι φορείς διακυβέρνησης και διοίκησης σε εθνικό, περιφερειακό και δημοτικό επίπεδο, η μουσειακή κοινότητα και άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς εκδηλώνουν ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον για τα θέματα αυτά.

Ταυτόχρονα, αναζητούνται νέοι τρόποι για να καταδειχθεί η επίδραση του πολιτισμού και των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη, προκειμένου να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά η δημόσια και ιδιωτική χρηματοδότηση. Η συζήτηση μετατοπίζεται πλέον από τη θετική αποτίμηση των φορολογικών εσόδων, τις δαπάνες των επισκεπτών και των θέσεων εργασίας που συνδέονται με την οικονομική δραστηριότητα ενός μουσείου, στην ποιοτική καταγραφή των πρόσθετων ευρύτερων κοινωνικών και οικονομικών επιπτώσεων.

Προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτή την ανάγκη, το πρόγραμμα του ΟΟΣΑ για την Τοπική Οικονομική και Εργασιακή Ανάπτυξη (LEED Local Economic and Employment Development) και το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM) συνεργάστηκαν το 2018 ώστε να συντάξουν έναν Οδηγό με στόχο την ενημέρωση και την υποστήριξη των φορέων χάραξης πολιτικής και της μουσειακής κοινότητας. Ο Οδηγός διαμορφώθηκε με την υποστήριξη μιας ομάδας εμπειρογνομώνων και εφαρμόστηκε πιλοτικά σε περισσότερα από 20 μουσεία και πόλεις χωρών του ΟΟΣΑ, καθώς και σε πολλές επιτροπές του ICOM.

Ο Οδηγός διερευνά τους τομείς με τις μεγαλύτερες δυνατότητες συμβολής των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής ανάπτυξης, της αστικής αναγέννησης και της κοινοτικής ανάπτυξης, της εκπαίδευσης και της δημιουργικότητας, της κοινωνικής ένταξης, της ποιότητας ζωής και της ευημερίας, αλλά και παρέχει προτάσεις για τον ρόλο των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη.

Ο Οδηγός είναι ένα εργαλείο μάθησης, αυτοαξιολόγησης και ανάπτυξης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί:

- Από **τους φορείς τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης**, για να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τις προσεγγίσεις τους με στόχο τη με-

γιστοποίηση της κοινωνικής και οικονομικής αξίας της πολιτιστικής κληρονομιάς.

- Από τα **μουσεία**, για να αξιολογούν και να ενισχύουν τις υφιστάμενες και δυνητικές διασυνδέσεις τους με την τοπική οικονομία και τον κοινωνικό ιστό.
- Με σκοπό να προσδιοριστούν συγκεκριμένοι τρόποι **συνεργασίας μεταξύ μουσείων, τοπικών διοικήσεων, κοινοτήτων και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων**.
- Ως **εργαλείο μάθησης** για όλους όσοι ενδιαφέρονται για τον πολιτισμό και την πολιτιστική κληρονομιά ως μοχλό τοπικής ανάπτυξης.

Ευχαριστίες

Η παρούσα έκδοση εκπονήθηκε από το Κέντρο Επιχειρηματικότητας, ΜΜΕ, Περιφερειών και Πόλεων του ΟΟΣΑ (Center for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities-CFE), με επικεφαλής τη Lamia Kamal-Chaoui, Διευθύντρια, στο πλαίσιο του προγράμματος εργασίας της Επιτροπής για την Τοπική Οικονομική και Εργασιακή Ανάπτυξη (LEED). Η δημοσίευση έγινε σε συνεργασία με το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM) με επικεφαλής τον Peter Keller, Γενικό Διευθυντή. Το έργο αυτό υποστηρίχθηκε οικονομικά από την Fondazione di Venezia.

Επικεφαλής του έργου είναι η Ekaterina Travkina, Συντονίστρια για τον Πολιτισμό, τις Δημιουργικές Βιομηχανίες και την Τοπική Ανάπτυξη, OECD CFE (Ekaterina.Travkina@oecd.org), και με τον συντονισμό της Afşin Altaylı, Συντονίστριας Μουσείων και Κοινωνίας στο ICOM (Afsin.Altayli@icom.museum).

Οι Γραμματείες του ΟΟΣΑ και του ICOM θα ήθελαν να ευχαριστήσουν τον Xavier Greffe, ομότιμο καθηγητή του Πανεπιστημίου Paris I Panthéon-Sorbonne, ο οποίος υπήρξε πηγή έμπνευσης και συνέβαλε σημαντικά στην προετοιμασία του παρόντος Οδηγού. Ευχαριστούμε επίσης την καθηγήτρια Lucie Morisset (Université du Québec à Montréal, Καναδάς), την καθηγήτρια Chiara Dalle Nogare (Πανεπιστήμιο της Brescia, Ιταλία) και την καθηγήτρια Monika Murzyn-Kurpisz (Πανεπιστήμιο Jagielloński, Πολωνία) για τη συμβολή τους στην ανάπτυξη της μεθοδολογίας και για την καθοδήγηση της πιλοτικής δοκιμής του Οδηγού στις χώρες τους. Ευχαριστούμε επίσης την Karen Maguire (ΟΟΣΑ CFE), την Anna Rubín (ΟΟΣΑ CFE), τον καθηγητή Mark O'Neill (College of Arts, Glasgow University) για τις εκτενείς παρατηρήσεις τους και την Alessandra Proto (ΟΟΣΑ CFE) για τη συμβολή της στην ανάπτυξη της μεθοδολογίας και τη συνολική διαχείριση του έργου.

Στο έργο συνέβαλαν επίσης η Barbara Ischinger (Πανεπιστήμιο Göttingen, Γερμανία), ο Luca Dal Pozzolo (Ίδρυμα Fitzcarraldo, Ιταλία), ο Mario Volpe (Πανεπιστήμιο Ca' Foscari της Βενετίας, Ιταλία), η Catherine Cullen (πόλη της Λιλ, Γαλλία), ο Antonio Lampis (Υπουργείο Πολιτιστικής Κληρονομιάς και Δραστηριοτήτων, Ιταλία), η Sabine Schormann (Niedersächsische Sparkassenstiftung/VGH-Stiftung, Γερμανία), ο Pier Luigi Sacco (Πανεπιστήμιο IULM, Μιλάνο), η Annalisa Cicerchia (Πανεπιστήμιο Tor Vergata, Ρώμη), ο Claudio Martinelli (Αυτόνομη επαρχία του Τρέντο, Ιταλία) και η Ola Sigurdson (Πανεπιστήμιο του Gothenburg, Σουηδία).

Οι ομάδες του ΟΟΣΑ και του ICOM επιθυμούν να ευχαριστήσουν τους εκπροσώπους της διεθνούς μουσειακής κοινότητας οι οποίοι συνέβαλαν στην ανάπτυξη αυτού του έργου, συμπεριλαμβανομένης της πιλοτικής δοκιμής του Οδηγού, ειδικότερα: τον Alberto Garlandini (αντιπρόεδρο του

ICOM),¹ τον Michele Lanzinger (μέλος της ομάδας εργασίας του ICOM για τη βιωσιμότητα και Διευθυντή του MUSE Science Museum, Τρέντο, Ιταλία), την Antonia Caola (MUSE Science Museum, Τρέντο, Ιταλία), την Joana Sousa Monteiro (πρόεδρο της CAMOC, της Διεθνούς Επιτροπής του ICOM για τις Συλλογές και τις Δραστηριότητες των Μουσείων των Πόλεων του ICOM και Διευθύντρια του Museum of Lisbon, Πορτογαλία), τον Mattia Agnetti (Εκτελεστικό Γραμματέα, Fondazione Musei Civici di Venezia, Ιταλία), την Anne Krebs (Επικεφαλής της Διεύθυνσης Κοινωνικοοικονομικών Μελετών και Έρευνας, Μουσείο του Λούβρου, Γαλλία), την Helene Lafont Couturier (Διευθύντρια, Musée des Confluences της Λυών, Γαλλία), τη Marie Lavandier (Διευθύντρια, Louvre-Lens, Γαλλία), τη Dorota Folga-Januszewska (πρώην Πρόεδρο του ICOM Πολωνίας και Αναπληρώτρια Διευθύντρια του Museum of King Jan III's Palace στο Wilanów) και τη Nathalie Bondil (Διευθύντρια και Επικεφαλής Επιμελήτρια του Montreal Fine Arts Museum, Καναδάς).

Ευχαριστούμε επίσης την Elisa Campestrin (ΟΟΣΑ) για τη βοήθεια στην επικοινωνία και την παραγωγή, καθώς και τη Shashrek Ambardar (ασκούμενη στον ΟΟΣΑ) για τη βοήθεια στην έρευνα και την επιμέλεια.

Κατά την περίοδο σύνταξης του Οδηγού, ο κος Alberto Garlandini κατείχε τη θέση του αντιπροέδρου του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων (ICOM). Διετέλεσε επίσης πρόεδρος του μεταξύ των ετών 2020 και 2022.

¹[ΣτΕ] Διετέλεσε πρόεδρος του ICOM κατά τη διετία 2020-2022

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	16
Τα μουσεία ως μοχλοί της οικονομίας	16
Πέρα από τον οικονομικό αντίκτυπο	17
Η τοπική αυτοδιοίκηση ως εταίρος και παράγοντας ενεργοποίησης	18
Σκοπός του Οδηγού	20
Δομή του Οδηγού	21
Αξιοποίηση της δύναμης των μουσείων για την τοπική οικονομική ανάπτυξη	25
Μια σύντομη προσέγγιση	25
Σκεπτικό	26
Τα μουσεία ως μέρος ενός τοπικού οικοσυστήματος καινοτομίας	27
Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης	29
Ενσωμάτωση των μουσείων στη στρατηγική ανάπτυξης του τοπικού τουρισμού	27
Σύνδεση των μουσείων και της επιχειρηματικής κοινότητας για την ανάπτυξη νέων αγαθών και υπηρεσιών	31
Μοχλοί για τα μουσεία	31
Συνεργασία με τον κλάδο της φιλοξενίας και τα τοπικά πολιτιστικά ιδρύματα για την προσέγγιση διαφορετικού κοινού και την προσέλκυση νέων επισκεπτών	32
Συνεργασία με επιχειρήσεις, καθώς και με ερευνητικά και εκπαιδευτικά ιδρύματα για την προώθηση της καινοτομίας	30
Παράρτημα 1. Τεχνικές για την ανάδειξη της οικονομικής αξίας των πολιτιστικών ιδρυμάτων ή εκδηλώσεων	36
Αξιοποίηση του ρόλου των μουσείων για την αστική ανάπτυξη και την κοινωνική ανάπτυξη	39
Μια σύντομη προσέγγιση	39
Αιτιολόγηση	40
Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης	45
Ενσωμάτωση των μουσείων και του περιβάλλοντός τους στον πολεοδομικό σχεδιασμό	45
Αντιμετώπιση των μουσείων ως χώρων για δημόσιες συζητήσεις και κοινωνικές συναντήσεις	46
Αξιοποίηση των μουσείων ως σταθερών σημείων αναφοράς σε δημιουργικές συνοικίες	46
Μοχλοί για τα μουσεία	47

Αντιμετώπιση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του μουσείου ως μέρους μιας ευρύτερης διαδικασίας αστικού σχεδιασμού	47
Διευκόλυνση του διαλόγου και της ευαισθητοποίησης, μέσα από τη λειτουργία του μουσείου ως ασφαλούς και ανοιχτού χώρου για τις κοινότητες	49
Ανάληψη προληπτικού ρόλου στην ανάπτυξη μιας δημιουργικής συνοικίας	51
Αξιοποίηση των κοινοτικών περιουσιακών στοιχείων και της πολιτιστικής κληρονομιάς σε αγροτικές περιοχές	53
Καλλιέργεια πολιτισμικά ευαισθητοποιημένων και δημιουργικών κοινωνιών . .	57
Μια σύντομη προσέγγιση	57
Σκεπτικό	58
Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης	60
Αναγνώριση του ρόλου των μουσείων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των νέων και των ενηλίκων	60
Συνεργασία με τα μουσεία για τη δημιουργία πόρων και δεξιοτήτων, με σκοπό την υιοθέτηση μιας ευρύτερης προσέγγισης της εμπειρίας των επισκεπτών.	61
Εξισορρόπηση της ικανοποίησης των αναγκών του τοπικού κοινού και των αναγκών των τουριστών	62
Μοχλοί για τα μουσεία	63
Οργάνωση της επίσκεψης ως εμπειρίας που προάγει τον προβληματισμό και τη δημιουργικότητα	63
Παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης, κατάρτισης και διά βίου μάθησης	63
Πρώθηση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας	64
Προβολή των μουσείων ως χώρων ένταξης, ποιότητας ζωής και ευημερίας .	67
Μια σύντομη προσέγγιση	67
Σκεπτικό	68
Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης	72
Μεγιστοποίηση της συμβολής των μουσείων στην κοινωνική ευημερία μέσω δεδομένων, συμπράξεων και πόρων	72
Εξέταση του ρόλου των μουσείων στην παροχή διεξόδων για την απασχόληση	73
Ενσωμάτωση των μουσείων σε ευρύτερες προσεγγίσεις που στοχεύουν στην ευημερία.	73
Μοχλοί για τα μουσεία	73
Ανάπτυξη της εσωτερικής ικανότητας εντοπισμού των αναγκών των ευάλωτων ομάδων και ανταπόκρισης σε αυτές	73
Συνεργασία με σχετικούς οργανισμούς με σκοπό την ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων.	76

Συνδημιουργία προγραμμάτων με άλλες οργανώσεις για την εξυπηρέτηση των αναγκών συγκεκριμένων πληθυσμών (άστεγοι, φυλακισμένοι, ηλικιωμένοι και άλλες περιθωριοποιημένες ομάδες)	77
Εδραίωση του ρόλου των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη	81
Μια σύντομη προσέγγιση	81
Σκεπτικό	82
Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης	83
Υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης και ολιστικής προσέγγισης της συνεργασίας με τα μουσεία	84
Υποστήριξη της διαφύλαξης, της συντήρησης και της έρευνας ως βασικών λειτουργιών των μουσείων	85
Επεξεργασία στρατηγικών, όπως η συγκέντρωση πόρων για την αύξηση των δυνατοτήτων των μουσείων	86
Μοχλοί για τα μουσεία	87
Σαφής προσδιορισμός του ρόλου του μουσείου στην τοπική ανάπτυξη και αποτύπωσή του σε έγγραφα στρατηγικής σημασίας και διαδικασίες	87
Διατήρηση της διαφύλαξης, της συντήρησης και της έρευνας ως βασικών αρμοδιοτήτων του μουσείου	88
Συνεργασία με άλλους σχετικούς οργανισμούς για την αύξηση των επιδράσεων	89
Ένας κατάλογος αυτοαξιολόγησης για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, τις κοινότητες και τα μουσεία	93
Αξιοποίηση της δύναμης των μουσείων για την οικονομική ανάπτυξη	95
Αξιοποίηση του ρόλου των μουσείων για την αστική αναζωογόνηση και την κοινοτική ανάπτυξη	97
Καλλιέργεια πολιτισμικά ευαισθητοποιημένων και δημιουργικών κοινωνιών	100
Προβολή των μουσείων ως χώρων ένταξης, ποιότητας ζωής και ευημερίας	102
Εδραίωση του ρόλου των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη	105
Άλλες πρακτικές, εργαλειοθήκες και οδηγοί	108
Βιβλιογραφικές αναφορές	109



DIVIETO DI
AFFISSIONE
ART. 663 C.P.

LOVE
SPRAY
CAUTION
CONTENTS MAY BE
CONTAGIOUS

NO SLEEP
PARKING
ANY
TIME
WE WANT YOU
TO FUCK OFF
WE DON'T NEED ICONS

SCUSATE
MA OBEY
CAVEVA
MA CONDIVIDETE

WORLD
WIDE
WALL

Εισαγωγή

Τα μουσεία ως μοχλοί της οικονομίας

Το ενδιαφέρον για τη δυνατότητα της πολιτιστικής κληρονομιάς να προσελκύει ανθρώπους και για τις σχετικές οικονομικές επιπτώσεις των μουσείων και των πολιτιστικών ιδρυμάτων άρχισε να εντείνεται κατά τη δεκαετία του 1970. Μερικές από τις πλέον σημαντικές πρωτοβουλίες αστικής ανάπλασης των τελευταίων δεκαετιών (η Όπερα του Σίδνεϊ στην Αυστραλία, που άνοιξε το 1973, το Centre Georges Pompidou στο Παρίσι, το 1971, το Guggenheim Museum στο Μπιλμπάο, το 1997) αποσκοπούσαν στην εδραίωση πολιτιστικών ιδρυμάτων υψηλού κύρους και στην ανάδειξη της πόλης σε παγκόσμιο επίπεδο. Ταυτόχρονα, με την αυξανόμενη αναγνώριση των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών, πολλές χώρες άρχισαν να αναζητούν νέες κινητήριες δυνάμεις ανάπτυξης μετά τη σταδιακή παρακμή των παραδοσιακών μεταποιητικών βιομηχανιών. Οι πολιτιστικές δραστηριότητες άρχισαν να θεωρούνται ως εναλλακτική οδός για τη δημιουργία θέσεων εργασίας, μια ιδέα που ενέπνευσε την έκθεση της Γαλλικής Επιτροπής Σχεδιασμού το 1990 σχετικά με τη δημιουργία νέων υπηρεσιών και θέσεων εργασίας (*Nouveaux services, nouveaux emplois*), καθώς και τη *Λευκή Βίβλο για τις δημιουργικές βιομηχανίες*, που δημοσιεύθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1997. Επίσης, υπήρχε η ελπίδα ότι ο πολιτιστικός τουρισμός θα προσέλκυε καταναλωτές και θα απέφερε νέα έσοδα. Ενώ τα μουσεία θεωρούνταν μέχρι τότε ως χώροι με πολιτιστική, εκπαιδευτική και συμβολική αξία, άρχισαν να αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως πηγή εσόδων και νέων θέσεων εργασίας. Τα μουσεία, όπως και κάθε άλλος παράγοντας της οικονομίας, έχουν κάποιες δαπάνες για να καλύψουν το κόστος των καθημερινών τους δράσεων. Το ποσό της δαπάνης μπορεί να, ανέρχεται σε ορισμένες περιπτώσεις στα 715 εκατομμύρια λίρες Αγγλίας ετησίως, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των Εθνικών Μουσείων του Ηνωμένου Βασιλείου.² Τα μουσεία εισπράττουν έσοδα από τις εκθέσεις, καθώς και από δραστηριότητες branding και merchandising. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι δραστηριότητες αυτές ενισχύουν τις σχέσεις με άλλους φορείς της δημιουργικής βιομηχανίας, καθώς και με άλλους τομείς της ευρύτερης οικονομίας. Πράγματι, πολλές μελέτες αξιολόγησης του οικονομικού αντίκτυπου των μουσείων δείχνουν ότι τα μουσεία συμβάλλουν στη δημιουργία θέσεων εργασίας, παράγουν ΑΕΠ και αποφέρουν σημαντι-

² T. Travers – S. Glaister (2004), *Valuing museums: Impact and innovation among national museums*, National Museum Directors' Conference, Imperial War Museum, Λονδίνο.

κά φορολογικά έσοδα στις κοινότητές τους. Το 2016 στις Ηνωμένες Πολιτείες τα μουσεία συνέβαλαν με 50 δισεκατομμύρια δολάρια στο ΑΕΠ, υποστήριξαν 726.200 θέσεις εργασίας και συνεισέφεραν 12 δισεκατομμύρια δολάρια σε φορολογικά έσοδα.³ Στην Αγγλία, το Συμβούλιο Τεχνών υπολογίζει ότι περισσότερα από 2.635 μουσεία και άλλοι χώροι πολιτισμού επιφέρουν έσοδα δύο δισεκατομμύρια 64 εκατομμύρια λίρες Αγγλίας και απασχολούν περισσότερους από 38.000 ανθρώπους.⁴

Πέρα από τον οικονομικό αντίκτυπο

Στα τέλη του 20ού αιώνα, διατυπώθηκε μια νέα επιχειρηματολογία για να τονιστεί ο ρόλος των μουσείων ως μοχλών ανάπτυξης. Αυτή η προσέγγιση βασίστηκε στη δυνατότητά τους να καταστήσουν μια περιοχή ελκυστική ως τόπο επίσκεψης, διαμονής, επένδυσης και εργασίας. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί στο πλαίσιο ενός αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού για αναζήτηση δεξιοτήτων και επενδύσεων.

Ταυτόχρονα, έγινε εμφανής ο ρόλος των μουσείων στην ευημερία, την ποιότητα ζωής, τη διά βίου μάθηση και τη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου. Αυτό αναγνωρίστηκε στην πρωτοποριακή έκθεση *Gifts of the Muse – Reframing the Debate About the Benefits of the Arts* της Rand Corporation, η οποία επηρέασε μια σειρά στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης με γνώμονα τον πολιτισμό. Η πιο πρόσφατη έκθεση *Understanding the Value of Arts & Culture* του Συμβουλίου Έρευνας για τις Τέχνες και τις Ανθρωπιστικές Επιστήμες του Ηνωμένου Βασιλείου το 2016 συνέχισε σε αυτό το πνεύμα.

Τέλος, στην εποχή της οικονομίας της γνώσης, τα μουσεία μπορούν να ενισχύσουν την τοπική οικονομική ανάπτυξη υποστηρίζοντας δημιουργικές οικονομικές δραστηριότητες, όπως ο σχεδιασμός και η καινοτομία. Τέτοιες δραστηριότητες μπορούν να ωφελήσουν τοπικές και διεθνείς επιχειρήσεις καθώς και επιχειρηματίες. Για την τοπική αυτοδιοίκηση, τα μουσεία αποτελούν όχι μόνο έναν από τους πολλούς παράγοντες τοπικής ανάπτυξης, αλλά και μοχλούς αλλαγής.

Η αποστολή των μουσείων έχει διευρυνθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Η φροντίδα, η προστασία και η προβολή της κληρονομιάς θα είναι πάντα η βασική τους λειτουργία. Ωστόσο, σήμερα τα μουσεία αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο τον ρόλο τους ως φορέων κοινωνικής και οικονομικής αλλαγής. Παράγουν γνώση για την κοινωνία, αποτελούν χώρο

³ AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (τελευταία ανάκτηση: 19 Οκτωβρίου 2018).

⁴ F. Tuck κ.ά. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.

κοινωνικής αλληλεπίδρασης και διαλόγου, καθώς και πηγή δημιουργικότητας και καινοτομίας για την τοπική οικονομία.

Τα μουσεία διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση των σύγχρονων κοινωνικών ζητημάτων. Αντιμετωπίζουν ποικίλες και δύσκολες θεματικές, όπως η παγκοσμιοποίηση, η μετανάστευση, η πόλωση, η ανισότητα, ο λαϊκισμός, η ισότητα των φύλων, η γήρανση των κοινωνιών, η αποαποικιοποίηση και η κλιματική αλλαγή. Αποτελούν χώρους όπου μπορούν να εφαρμοστούν η επανορθωτική δικαιοσύνη, ο διαπολιτισμικός και διαγενεακός διάλογος, αλλά και οι αρχές της πολιτιστικής διπλωματίας.

Ως εκ τούτου, το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM) έχει αναγάγει τη συμβολή των μουσείων στη βιώσιμη ανάπτυξη σε βασικό στοιχείο της ατζέντας του. Οι πρόσφατες πρωτοβουλίες στον τομέα αυτόν περιλαμβάνουν τη σύσταση ομάδας εργασίας του ICOM για τη βιωσιμότητα (2018), το πρόγραμμα EU-LAC-MUSEUMS (Μουσεία και Κοινότητα: έννοιες, εμπειρίες και βιωσιμότητα στην Ευρώπη, τη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική) και τις ειδικές συνεδρίες της 25ης Γενικής Διάσκεψης του ICOM (Σεπτέμβριος 2019, Κιότο, Ιαπωνία). Οι δραστηριότητες αυτές βασίζονται στη μακρόχρονη εμπειρία της διεθνούς μουσειακής κοινότητας, συμπεριλαμβανομένης της Διακήρυξης του Σαντιάγο της Χιλής (αποτέλεσμα της Στρογγυλής Τράπεζας του Σαντιάγο της Χιλής, που συγκλήθηκε από το ICOM και την UNESCO το 1972), του Χάρτη της Σαγκάης για την προστασία της άυλης κληρονομιάς (2002) και της 24ης Γενικής Διάσκεψης του ICOM στο Μιλάνο (2016) με θέμα «Μουσεία και πολιτιστικά τοπία». Σύμφωνα με το ICOM (ICOM, 2011), «η βιωσιμότητα είναι η δυναμική διαδικασία των μουσείων, που βασίζεται στην αναγνώριση και την προστασία της υλικής και άυλης κληρονομιάς, με τα μουσεία να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινότητας. Για να είναι βιώσιμα, τα μουσεία, μέσω της αποστολής τους, πρέπει να αποτελούν ενεργό και ελκυστικό μέρος της κοινότητας προσθέτοντας αξία στην κληρονομιά και την κοινωνική μνήμη». Τα μουσεία «μπορούν να ενισχύσουν την εκπαίδευση σε θέματα βιωσιμότητας και κλιματικής αλλαγής, ενώ συνεργαζόμενα με τις κοινότητες και ενδυναμώνοντάς τις μπορούν να επιφέρουν αλλαγές για να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμα έναν κατοικήσιμο πλανήτη, κοινωνική δικαιοσύνη και δίκαιες οικονομικές ανταλλαγές» (ICOM, 2018).

Η τοπική αυτοδιοίκηση ως εταίρος και παράγοντας ενεργοποίησης

Η συμβολή των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη εξαρτάται από τις σχέσεις τους με την αυτοδιοίκηση. Πολλά μουσεία ανήκουν, επιδοτούνται ή εποπτεύονται από φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Πολλές μελέτες έχουν

δείξει πως η στάση των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορεί να είναι καταλυτική ή να εμποδίσει τη δυναμική συμβολή των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη, ανεξάρτητα από το καθεστώς ενός μουσείου. Είναι επομένως σημαντικό, όταν αξιολογείται η επίδραση ενός μουσείου στην τοπική ανάπτυξη, να γίνεται σε συνδυασμό με τα προγράμματα και τους στόχους της τοπικής αυτοδιοίκησης. Όταν τα προγράμματα αυτά συγχρονίζονται, είναι ευκολότερο να κινητοποιηθούν οι τοπικοί πόροι (κανονιστικοί, οικονομικοί, εδαφικοί και ανθρωπίνι), ώστε το μουσείο να μπορέσει να αντιληφθεί και να αξιοποιήσει τη δυναμική της συμβολής του στην τοπική ανάπτυξη.



Παλιός χάρτης της Λισαβόνας
©Μουσείο της Λισαβόνας

Σκοπός του Οδηγού

Ο παρών Οδηγός προτείνει συγκεκριμένους τρόπους για τους φορείς της τοπικής και της περιφερειακής αυτοδιοίκησης και για τα μουσεία που επιδιώκουν να καταστήσουν ολοένα και μεγαλύτερη την επίδραση της πολιτιστικής κληρονομιάς στην τοπική ανάπτυξη. Δεν είναι δυνατόν ή δεν θα έπρεπε όλα τα μουσεία και όλες οι πόλεις να υιοθετήσουν στο σύνολό τους τις προτάσεις που εξετάζονται στον παρόντα Οδηγό. Αντίθετα, αυτός προορίζεται να εμπνεύσει και να ενημερώσει για πιθανές στρατηγικές και δράσεις που θα εξαρτηθούν από τη φύση των συλλογών των μουσείων, τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας και το ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο της περιοχής.

Ο Οδηγός παρέχει ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης:

- Για τους φορείς της τοπικής και της περιφερειακής αυτοδιοίκησης, για να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τις προσεγγίσεις τους, ώστε να μεγιστοποιηθεί η κοινωνική και οικονομική σημασία της πολιτιστικής κληρονομιάς στο πλαίσιο της βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης.
- Για τα μουσεία, προκειμένου να αξιολογήσουν και να ενισχύσουν τις υφιστάμενες δυνητικές σχέσεις τους με την τοπική οικονομία και τον κοινωνικό ιστό.
- Για τους σκοπούς του παρόντος Οδηγού αποσαφηνίζονται οι όροι:
 - **Μουσείο:** «Το μουσείο είναι ένα μη κερδοσκοπικό, μόνιμο ίδρυμα στην υπηρεσία της κοινωνίας και της ανάπτυξής της, ανοικτό στο κοινό, το οποίο αποκτά, συντηρεί, ερευνά, προβάλλει και εκθέτει την υλική και άυλη κληρονομιά της ανθρωπότητας και του περιβάλλοντός της με σκοπό την εκπαίδευση, τη μελέτη και την ψυχαγωγία» (ICOM, 2007). Ο ορισμός αυτός ενδέχεται να υπόκειται σε αλλαγή, καθώς το ICOM βρισκόταν στη διαδικασία διατύπωσης νέου ορισμού όταν ο παρών Οδηγός βρισκόταν σε προπαρασκευαστικό στάδιο.
 - **Τοπική αυτοδιοίκηση:** Ανάλογα με την εδαφική οργάνωση και τη δομή αποκέντρωσης μιας χώρας, καθώς και με το νομικό καθεστώς ενός μουσείου, ο όρος τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να αντιστοιχεί σε δήμο, μητροπολιτική περιοχή ή περιφερειακή αρχή.

Τον Αύγουστο του 2022, στην Πράγα, η Γενική Συνέλευση του ICOM ψήφισε, μετά από διετή ευρεία διαβούλευση, τον νέο ορισμό του Μουσείου. Το Ελληνικό Τμήμα του ICOM μετέφρασε τον ορισμό αυτόν, σε συνεργασία με το Τμήμα Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης και Διερμηνείας, καθώς και με το Ερευνητικό Εργαστήριο Μουσειολογίας του Τμήματος Αρχαιονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και Μουσειολογίας του Ιονίου Πανεπιστημίου, και κατέληξε στην παρακάτω απόδοση:

«Το Μουσείο είναι ένας μόνιμος μη κερδοσκοπικός οργανισμός, στην υπηρεσία της κοινωνίας, ο οποίος ερευνά, συλλέγει, συντηρεί, ερμηνεύει και



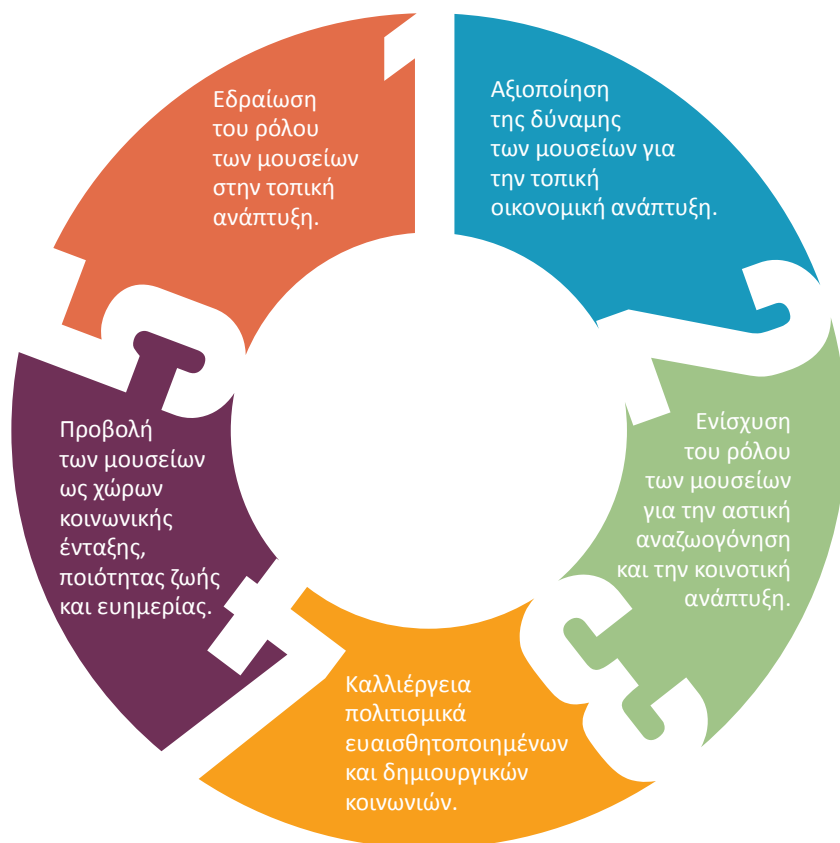
εκθέτει τεκμήρια υλικής και άυλης κληρονομιάς. Ανοιχτά και προσβάσιμα στο κοινό, χωρίς αποκλεισμούς, τα μουσεία προάγουν την ποικιλομορφία και την αειφορία. Λειτουργούν και επικοινωνούν με επαγγελματική δεοντολογία και με τη συμμετοχή των κοινοτήτων, προσφέροντας ποικίλες εμπειρίες με σκοπό την εκπαίδευση, την ψυχαγωγία, τον αναστοχασμό και τη διάδοση της γνώσης».

Δομή του Οδηγού

Ο Οδηγός οργανώνεται γύρω από τα ακόλουθα πέντε θέματα:

1. Αξιοποίηση της δύναμης των μουσείων για την τοπική οικονομική ανάπτυξη.
2. Ενίσχυση του ρόλου των μουσείων για την αστική αναζωογόνηση και την κοινοτική ανάπτυξη.
3. Καλλιέργεια πολιτισμικά ευαισθητοποιημένων και δημιουργικών κοινοτήτων.
4. Προβολή των μουσείων ως χώρων κοινωνικής ένταξης, ποιότητας ζωής και ευημερίας.
5. Εδραίωση του ρόλου των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη.

Για κάθε θέμα, συζητείται μια σειρά δράσεων και επιλογών πιθανών πολιτικών, οι οποίες απευθύνονται τόσο στα μουσεία όσο και στις τοπικές αυτοδιοικήσεις.



1

Αξιοποίηση της δύναμης των μουσείων για την τοπική οικονομική ανάπτυξη

ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΥΣΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ένταξη των μουσείων στη στρατηγική ανάπτυξης του τοπικού τουρισμού. ◆ Σύνδεση μουσείων και επιχειρηματικής κοινότητας για την ανάπτυξη νέων αγαθών και υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Συνεργασία με τον κλάδο της φιλοξενίας και τα τοπικά πολιτιστικά ιδρύματα για την προσέγγιση διαφορετικών ακροατηρίων και την προσέλκυση νέων επισκεπτών. ◆ Συνεργασία με επιχειρήσεις, καθώς και με ερευνητικά και εκπαιδευτικά ιδρύματα για την προώθηση της καινοτομίας.

2

Αξιοποίηση του ρόλου των μουσείων για την αστική αναζωογόνηση και την κοινοτική ανάπτυξη

ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΥΣΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ενσωμάτωση των μουσείων και του περιβάλλοντός τους στην πολεοδομία και στον αστικό σχεδιασμό. ◆ Θεώρηση των μουσείων ως χώρων για δημόσιες συζητήσεις και κοινοτικές συναντήσεις. ◆ Αξιοποίηση των μουσείων ως σημείων αναφοράς σε δημιουργικές συνοικίες (creative districts). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Θεώρηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης των μουσείων ως μέρους μιας ευρύτερης διαδικασίας αστικού σχεδιασμού. ◆ Διευκόλυνση του διαλόγου και της ευαισθητοποίησης, καθιστώντας το μουσείο έναν χώρο ανοιχτό και ασφαλές για τις κοινότητες. ◆ Ανάληψη ενεργού ρόλου στην ανάπτυξη δημιουργικών συνοικιών (creative districts). ◆ Αξιοποίηση των κοινοτικών περιουσιακών στοιχείων και της πολιτιστικής κληρονομιάς σε αγροτικές περιοχές.

3

Καταλυτική επίδραση για τη δημιουργία πολιτισμικά ευαισθητοποιημένων και δημιουργικών κοινωνιών

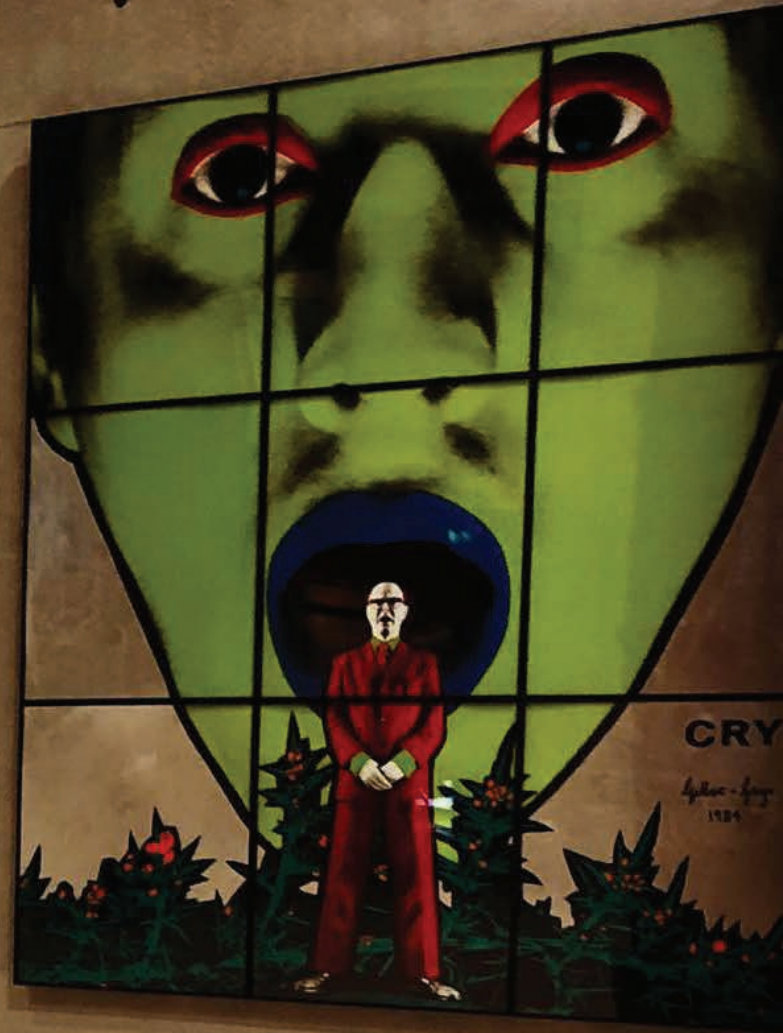
ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΥΣΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Αναγνώριση του ρόλου των μουσείων στην εκπαίδευση και κατάρτιση των νέων, αλλά και των ενηλίκων. ◆ Συνεργασία με τα μουσεία για τη δημιουργία πόρων και δεξιοτήτων με στόχο την ευρύτερη προσέγγιση της εμπειρίας των επισκεπτών. ◆ Εξισορρόπηση της εκπλήρωσης τόσο των αναγκών του τοπικού κοινού όσο και των τουριστών. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Οργάνωση της επίσκεψης με σκοπό να αποτελεί μια εμπειρία που προάγει τον προβληματισμό και τη δημιουργικότητα. ◆ Παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης, κατάρτισης και διά βίου μάθησης. ◆ Προώθηση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας.

Προβολή των μουσείων ως χώρων χωρίς αποκλεισμούς, ποιότητας ζωής και ευημερίας

ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΥΣΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ενίσχυση στο μέγιστο βαθμό της συμβολής των μουσείων στην κοινωνική ευημερία μέσω δεδομένων, συμπράξεων και πόρων. ◆ Μελέτη του ρόλου των μουσείων στην παροχή δυνατοτήτων απασχόλησης. ◆ Ενσωμάτωση των μουσείων σε ευρύτερες πολιτικές και άλλες προσεγγίσεις που αφορούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Σχεδιασμός εσωτερικής πολιτικής για τον εντοπισμό των αναγκών των ευάλωτων ομάδων και την ανταπόκριση του μουσείου σε αυτές. ◆ Συνεργασία με σχετικούς οργανισμούς με σκοπό την ενίσχυση των δεξιοτήτων για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. ◆ Συνεργασία με άλλες οργανώσεις με σκοπό την δημιουργία προγραμμάτων για την εξυπηρέτηση των αναγκών συγκεκριμένων πληθυσμών (άστεγοι, φυλακισμένοι, ηλικιωμένοι και άλλες περιθωριοποιημένες ομάδες).

Εδραίωση του ρόλου των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη

ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΥΣΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Εφαρμογή μιας μακροπρόθεσμης και ολιστικής προσέγγισης της συνεργασίας με τα μουσεία. ◆ Υποστήριξη της διαφύλαξης, της συντήρησης και της έρευνας ως βασικών λειτουργιών των μουσείων. ◆ Επεξεργασία στρατηγικών, όπως η συγκέντρωση πόρων για την διεύρυνση των δυνατοτήτων των μουσείων. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Προσδιορισμός του ρόλου του μουσείου στην τοπική ανάπτυξη και ενεργοποίησή του σε έγγραφα στρατηγικής σημασίας και διαδικασίες. ◆ Ενίσχυση της διαφύλαξης, της συντήρησης και της έρευνας ως βασικών υποχρεώσεων. ◆ Συνεργασία με άλλους συναφείς οργανισμούς για την αύξηση της επίδρασής τους.



Αξιοποίηση της δύναμης των μουσείων για την τοπική οικονομική ανάπτυξη

Μια σύντομη προσέγγιση

Εκτός από τη δημιουργία και τη διαφύλαξη πολιτιστικής αξίας, τα μουσεία συμβάλλουν στην τοπική οικονομική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας και εσόδων που σχετίζονται με την οικονομία των επισκεπτών (visitor economy). Περισσότερο μακροπρόθεσμα οφέλη μπορούν να προκύψουν από τις συνεργασίες μεταξύ μουσείων, τοπικών επιχειρηματιών, επιχειρήσεων και ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και έρευνας που υποστηρίζουν τη διάδοση νέων τεχνολογιών και τη δημιουργία νέων προϊόντων. Τέτοιες συνεργασίες θα μπορούσαν να έχουν ως αποτέλεσμα:

- Νέες θέσεις εργασίας και έσοδα μέσω της τοπικά αυξημένης προσέλκυσης τουριστών, ταλαντούχων επαγγελματιών και επιχειρήσεων.
- Διάδοση νέων τεχνολογιών, δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών και ενίσχυση της δημιουργικότητας.

Πίνακας 1. Αξιοποίηση της δύναμης των μουσείων για την τοπική οικονομική ανάπτυξη

ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΥΣΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ενσωμάτωση των μουσείων στη στρατηγική ανάπτυξης του τοπικού τουρισμού. ◆ Σύνδεση μουσείων και επιχειρηματικής κοινότητας για την ανάπτυξη νέων αγαθών και υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Συνεργασία με τον κλάδο της φιλοξενίας και τα τοπικά πολιτιστικά ιδρύματα για την προσέγγιση διαφορετικών ακροατηρίων και την προσέλκυση νέων επισκεπτών. ◆ Συνεργασία με επιχειρήσεις, καθώς και με ερευνητικά και εκπαιδευτικά ιδρύματα για την προώθηση της καινοτομίας.

ΣΚΕΠΤΙΚΟ



© Φινλανδικό Κέντρο Επιστημών

Εκτός από την προστασία και τη δημιουργία πολιτιστικής αξίας, τα μουσεία παράγουν επίσης οικονομική αξία. Αυτή η οικονομική αξία έχει αναγνωριστεί ευρύτερα, χάρη σε μελέτες που ποσοτικοποιούν τις άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις των μουσείων, οι οποίες μπορούν εν συνεχεία να συγκριθούν με την κρατική χρηματοδότησή τους. Ο άμεσος οικονομικός αντίκτυπος των μουσείων υπολογίζεται συνήθως με βάση τον αριθμό των επισκεπτών, το ύψος των δαπανών τους κατά τη συνολική διάρκεια της παραμονής τους, καθώς και τον αριθμό των απασχολούμενων ή τα έσοδα που προκύπτουν από τις πωλήσεις εισιτηρίων. Οι έμμε-

σες επιπτώσεις είναι πολύ ευρύτερες, καθώς περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, και αγορές από μια ευρύτερη αλυσίδα εφοδιασμού. Περιλαμβάνουν επίσης τις λεγόμενες επαγόμενες επιδράσεις, οι οποίες αποτυπώνουν τον αντίκτυπο των τουριστικών δαπανών και των εργαζομένων που ξοδεύουν τους μισθούς τους σε τοπικό επίπεδο.⁵ Μια τέτοια αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε το 2017 από την American Alliance of Museums, η οποία διαπίστωσε ότι τα αμερικανικά μουσεία παράγουν ετησίως 50 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ σε ΑΕΠ, αποδίδουν 12 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ σε φόρους στις τοπικές, πολιτειακές και ομοσπονδιακές κυβερνήσεις και αντιπροσωπεύουν 726.200 θέσεις εργασίας. Το Ινστιτούτο Λέονο ανέλαβε την αξιολόγηση του οικονομικού αντίκτυπου των φινλανδικών μουσείων το 2014 και διαπίστωσε ότι οι περιφερειακές δαπάνες των επισκεπτών των μουσείων είναι περίπου τρεις έως έξι φορές μεγαλύτερες από τη χρηματοδότηση που λαμβάνουν τα μουσεία.⁶

Ο οικονομικός αντίκτυπος εξαρτάται σαφώς από το μέγεθος, την κλίμακα και τους πόρους που διαθέτουν τα μουσεία. Παγκοσμίως, μόνο λίγα μουσεία είναι σε θέση να προσελκύσουν σημαντικό αριθμό επισκεπτών. Ενώ πολλά μικρότερα, τοπικά μουσεία εκτιμώνται από τους επισκέπτες, η συντριπτική πλειονότητα των μουσείων έχει ανεκμετάλλευτες δυνατότητες προσέλκυσης μεγαλύτερου αριθμού επισκεπτών και διαφοροποίησης του κοινού της, ώστε να εξυπηρετήσει διάφορες τοπικές κοινότητες και τουρίστες. Για τα μουσεία αυτά, η προσέλκυση νέων επισκεπτών είναι ουσιαστική επιδίωξη. Υπάρχει μια σειρά επιλογών για την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών, όπως νέες τεχνικές διαχείρισης, πολιτικές τιμολόγησης, νέες εγκαταστάσεις, νεότερες μορφές επικοινωνίας και προσφορά στους δυνητικούς επισκέπτες ποικίλων πολιτιστικών εμπειριών εντός του μουσείου. Όλες αυτές οι προσπάθειες συμβάλλουν στον

⁵ ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (τελευταία ανάκτηση: 8 Ιουλίου 2019).

⁶ H. Piekkola κ.ά. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.

προϋπολογισμό των μουσείων, αλλά έχουν και ευρύτερες επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη.

Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να κινητοποιήσουν τους ποικίλους πόρους και τη δύναμή τους για την υποστήριξη αυτού του προγράμματος. Η αστική ανάπτυξη και οι προσπάθειες για τη βελτίωση της προσβασιμότητας των μουσείων (π.χ. μεταφορές, αστική σήμανση και χώροι στάθμευσης) μπορούν να ενισχύσουν αυτά τα οικονομικά οφέλη. Η τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί επίσης να αυξήσει την προβολή των μουσείων σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Στον τομέα του τουρισμού, η τοπική αυτοδιοίκηση θα μπορούσε να προωθήσει τη συνεργασία με τα τοπικά τουριστικά γραφεία, τα καταλύματα, τις υπηρεσίες εστίασης και τις υπηρεσίες μεταφορών.

Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν επίσης να συντονίσουν όλα τα τοπικά πολιτιστικά ιδρύματα, ώστε να παρουσιάσουν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα δραστηριοτήτων που θα ελκύει έναν μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών με ποικίλα ενδιαφέροντα. Θα μπορούσαν επίσης να συμβάλουν στην από κοινού ανάληψη ορισμένων εξόδων, κυρίως εκείνων που σχετίζονται με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες (back-office). Η συνεργασία με άλλα μουσεία μπορεί επίσης να αποδειχθεί ιδιαίτερα σημαντική. Η επιμέλεια ομαδικών εκθέσεων και εγκαταστάσεων, η από κοινού προβολή και διαφήμιση, αλλά και οι ειδικές εκδηλώσεις είναι μερικά παραδείγματα αλληλεγγύης μεταξύ των μουσείων ώστε να γίνουν πιο ελκυστικά για τους επισκέπτες. Ταυτόχρονα, πρέπει να δοθεί προσοχή στην επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ της προστασίας της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς και της τουριστικής ανάπτυξης, καθώς και στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων του εξευγενισμού της μεγαλοαστικοποίησης (gentrification) στις τοπικές κοινότητες (βλ. περαιτέρω συζήτηση στο κεφάλαιο για την αστική ανάπτυξη).

Στοιχεία για την οικονομική αξία των μουσείων μπορούν να παράσχουν πολύτιμα επιχειρήματα για τη «δικαιολόγηση» των κρατικών δαπανών, αλλά η αξία τους δεν πρέπει να περιορίζεται αποκλειστικά στη συμβολή τους στην οικονομία. Οι τέχνες, ο πολιτισμός και η πολιτιστική κληρονομιά συμβάλλουν πολύ ευρύτερα στην τοπική ανάπτυξη και υπερβαίνουν πολιτικές όπως ο τουρισμός και η απασχόληση. Η υπερβολική εργαλειοποίηση των τεχνών και η εστίαση μόνο σε μετρήσιμους οικονομικούς στόχους μπορεί να υπονομεύσουν τις ευρύτερες επιπτώσεις της πολιτιστικής κληρονομιάς στην τοπική ανάπτυξη.

Τα μουσεία ως μέρος ενός τοπικού οικοσυστήματος καινοτομίας

Οι υπεύθυνοι διαμόρφωσης πολιτικής και τα μουσεία θα πρέπει επίσης να αναγνωρίσουν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα στην τοπική οικονομία, τα οποία απορρέουν από τη συμβολή των μουσείων στη διάδοση των νέων τεχνολογιών, τη δημιουργία νέων προϊόντων και την υποστήριξη της δημιουργικότητας. Ιστορικά, πολλά μουσεία (χειροτεχνίας, σχεδιασμού και τεχνολογίας) έχουν βοηθήσει τους τοπικούς επιχειρηματίες μέσω της διαφύλαξης και της διάδοσης σχεδίων, πρωτοτύπων και προϊόντων. Σήμερα, τα μουσεία συνεχίζουν να υποστηρίζουν την καινοτομία και τον σχεδιασμό

νέων προϊόντων μέσω της έκθεσης των συλλογών τους και των δραστηριοτήτων τους σχετικά με τη «δημιουργία».⁷ Ο εμπνευσμένος από το origami ηλιακός συλλέκτης της NASA (Εθνική Υπηρεσία Αεροναυτικής και Διαστήματος των ΗΠΑ) είναι ένα καλό παράδειγμα σύγκλισης της τέχνης και του πολιτισμού με την τεχνολογία. Τα μουσεία προωθούν επίσης την καινοτομία μέσω της έρευνας και του επιστημονικού έργου που αφορά τη συντήρηση και την αποκατάσταση των συλλογών τους και των συναφών νέων υλικών, δεξιοτήτων και διαδικασιών.

Από αυτή την άποψη, η τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί επίσης να διευκολύνει τις συνεργασίες μεταξύ μουσείων και οικονομικών φορέων (τεχνίτες, Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις [ΜΜΕ] κ.λπ.), καθώς και τοπικών εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων. Τέτοιου είδους συνεργασίες μπορούν να βοηθήσουν τις δημιουργικές βιομηχανίες και την καινοτομία να συναντηθούν με άλλους τομείς της τοπικής οικονομίας. Οι δραστηριότητες αυτές είναι πιθανό, ωστόσο, να παρουσιάζουν προκλήσεις, καθώς π.χ. απαιτούνται χώροι για την αλληλεπίδραση και την ανάπτυξη τέτοιων στρατηγικών από εκπροσώπους των μουσείων και άλλων τομέων. Πολλά μουσεία το έχουν κάνει αυτό, δημιουργώντας χώρους συνεργασίας με πανεπιστήμια και άλλους φορείς. Θα πρέπει, ωστόσο, να δοθεί προσοχή στο να μην περιοριστεί η χρήση των δημόσιων χώρων προς όφελος των δραστηριοτήτων παραγωγής εισοδήματος.



Ηλιακό origami
©NASA/JPL-Caltech/BYU ©NASA/JPL-Caltech/BYU

Τα τελευταία χρόνια υπήρξε μεγάλο ενδιαφέρον για την αποτύπωση του ρόλου των τεχνών, του πολιτισμού και της πολιτιστικής κληρονομιάς ως μέρους ενός ευρύτερου συστήματος καινοτομίας. Όπως αναλύεται στο *Understanding the Value of Arts & Culture*,⁸ υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι πολιτιστικοί και δημιουργικοί τομείς μπορούν να συμβάλουν στην καινοτομία. Η καλλιτεχνική εκπαίδευση και η καλλιτεχνική πρακτική παράγουν ένα πιο καινοτόμο εργατικό δυναμικό. Μια κοινωνία που ασχολείται με τον πολιτισμό μπορεί να είναι περισσότερο πρωτοποριακή. Ο τρόπος με τον οποίον ο ίδιος ο πολιτιστικός τομέας καινοτομεί με τρόπους πέραν της δημιουργικής έκφρασης, αποτελεί έναν ακόμα τρόπο με τον οποίον ο πολιτισμός συμβάλλει στο σύστημα καινοτομίας. Τα προβλήματα στη λογιστική αποτίμηση της αξίας αυτής της καινο-

⁷ Το κίνημα των «δημιουργών» (makers movement) συνδέεται με τα δημόσια εργαστήρια ανοικτής καινοτομίας, στα οποία οι άνθρωποι μπορούν να μοιράζονται εργαλεία και γνώσεις. Στα μουσεία και τις βιβλιοθήκες, το «making» ορίζεται συχνά ως η κατασκευή ή η προσαρμογή αντικειμένων με τη χρήση πραγματικών εργαλείων και υλικών και η εμπλοκή των μαθητών στη διαδικασία χρήσης αυτών των εργαλείων και υλικών, που μπορεί να περιλαμβάνει εργαστήρια Fab Labs, εργαστήρια τρισδιάστατης εκτύπωσης κ.λπ. Για περισσότερες πληροφορίες: <https://makingandlearning.squarespace.com/>

⁸ G. Crossick – P. Kaszynska (2016), *Understanding the Value of Arts & Culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, σ. 92-95, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (τελευταία ανάκτηση: 19 Οκτωβρίου 2018).

τομίας για την οικονομική ανάπτυξη είναι παρόμοια για την επιστήμη ή την εκπαίδευση γενικότερα, καθώς η σύλληψη νέων γνώσεων και ευκαιριών είναι συχνά πέρα από το πεδίο εφαρμογής των συνηθών μέτρων του οικονομικού αντίκτυπου.

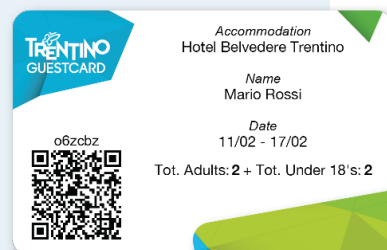
Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης

Ενσωμάτωση των μουσείων στη στρατηγική ανάπτυξης του τοπικού τουρισμού

Η προώθηση των μουσείων στη διεθνή τουριστική αγορά απαιτεί γνώσεις, επενδύσεις και ικανότητες, που συχνά είναι πολύ δαπανηρές για να τις αντιμετωπίσουν τα ίδια τα μουσεία. Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να βοηθήσουν υποστηρίζοντας τη συμμετοχή των μουσείων σε εθνικές, διεθνείς εκθέσεις και δίκτυα. Μπορούν επίσης να διευκολύνουν τον συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ μουσείων και άλλων πολιτιστικών ιδρυμάτων για τη διαμόρφωση μιας κοινής στρατηγικής με στόχο την αύξηση της επισκεψιμότητας. Για τη βελτίωση της προσβασιμότητας, ο συντονισμός των δημόσιων συγκοινωνιών με τις ώρες επισκέψεων, καθώς και η προσαρμογή του ωραρίου λειτουργίας των μουσείων στις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες, μπορούν επίσης να διευκολύνουν την πρόσβαση και να αυξήσουν το ενδιαφέρον του κοινού. Η δημιουργία καρτών επισκεπτών που παρέχουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο στον τομέα αυτόν (βλ. Πλαίσιο 1 για παραδείγματα διάφορων καρτών επισκεπτών).

Πλαίσιο 1. Ολοκληρωμένες υπηρεσίες για τους επισκέπτες: Σάλτσμπουργκ και Τρεντίνο Κάρτες Επισκεπτών

Αυτές οι κάρτες επισκεπτών, οι οποίες συνδυάζουν την πρόσβαση σε διάφορους χώρους και υπηρεσίες, είναι ένα γνωστό μοντέλο ανάπτυξης κοινού. Στα παραδείγματα περιλαμβάνεται η κάρτα για τουρίστες του Σάλτσμπουργκ και μία διαπεριφερειακή κάρτα μουσείων, η οποία προσφέρει είσοδο σε 320 μουσεία μιας διασυνοριακής περιοχής μεταξύ Γαλλίας, Γερμανίας και Ελβετίας. Το Trentino Marketing (Ιταλία) συνεργάστηκε με τοπικούς οργανισμούς τουρισμού (TOT) και οργανισμούς δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο για να προωθήσει το 2013 την Κάρτα Επισκέπτη του Τρεντίνο (KET), η οποία επιτρέπει δωρεάν ή μειωμένη χρέωση για την πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της εισόδου σε περισσότερα από 60 μουσεία και φυσικά πάρκα, καθώς και δωρεάν πρόσβαση στα μέσα μαζικής μεταφοράς. Η κάρτα περιλαμβάνει επίσης εκπτώσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες από ιδιώτες παραγωγούς τοπικών γεωργικών προϊόντων. Η Κάρτα Επισκέπτη είναι αυτοχρηματοδοτούμενη, καθώς οι εισφορές των TOT καλύπτουν πλήρως το κόστος για τους παρόχους. Οι πάροχοι δημόσιων συγκοινωνιών, τα μουσεία και τα πάρκα εισπράττουν τις εκπτώσεις των εισιτηρίων της KET από τις εισφορές των TOT,



οι οποίες με τη σειρά τους προέρχονται από έναν τουριστικό φόρο που εισπράττεται από τους συνεργάτες των TOT. Όλοι οι πάροχοι υπηρεσιών συμφώνησαν να ανανεώσουν ετησίως τη συνεργασία τους με την ΚΕΤ, καθώς έχουν διαπιστώσει αύξηση της χρήσης των υπηρεσιών τους.

Πηγή: salzburg.info/en/hotels-offers/salzburg-card-museumspass.com/fr-visittrentino.info/en/experience/trentino-guest-card.

Οι θετικές επιδράσεις του πολιτιστικού τουρισμού εξαρτώνται από τη διάρκεια παραμονής των επισκεπτών. Επομένως, είναι σημαντικό να προσφέρονται ευκαιρίες για αναψυχή και φιλοξενία παράλληλα με τις σημαντικές πολιτιστικές δραστηριότητες χωρίς να υπονομεύεται η σημασία της οικονομίας της εμπειρίας και ο ρόλος των μουσείων στη διαμόρφωση μοναδικών εμπειριών. Η τοπική αυτοδιοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει πρότυπα ελέγχου ποιότητας, επιβεβαιώνοντας ότι κανένας από τους παρόχους υπηρεσιών δεν αποκομίζει υπερβολικό κέρδος από τον μουσειακό τουρισμό. Για παράδειγμα, εάν τα τουριστικά γραφεία πωλούν απευθείας εισιτήρια εισόδου στα μουσεία, δεν θα πρέπει να τα υπερτιμούν αδικαιολόγητα.

Για τη μεγιστοποίηση του αντίκτυπου, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να προωθήσουν τα μουσεία σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο μέσω της χρηματοδότησης, της υποστήριξης, της προβολής και της διαφήμισής τους και μέσω της ενίσχυσης της συμμετοχής των μουσείων σε διεθνείς εκθέσεις.
- Να υποστηρίξουν ή να οργανώσουν συνδυαστικές δραστηριότητες που να αφορούν την είσοδο σε μουσεία, τη χρήση των τοπικών μέσων μεταφοράς και την πρόσβαση σε άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες.
- Να δημιουργήσουν κίνητρα για τον σχεδιασμό συνδυαστικών εισιτηρίων σε πολλαπλούς χώρους τόσο για τους τουρίστες όσο και για τους κατοίκους.
- Να δημιουργήσουν κίνητρα για την εναρμόνιση των ωρών λειτουργίας και επισκέψεων με τα τοπικά ωράρια λειτουργίας των υπηρεσιών και καταστημάτων.
- Να προωθήσουν τον συντονισμό μεταξύ των τουριστικών γραφείων, των ξενοδοχείων, των υπηρεσιών εστίασης και των μουσείων για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών.
- Να εξασφαλίσουν δίκαιη κατανομή των εσόδων, όταν τα εισιτήρια των μουσείων πωλούνται στους επισκέπτες από τα τουριστικά γραφεία.
- Να προωθήσουν τις αρχές του βιώσιμου τουρισμού, καθιστώντας, για παράδειγμα, τον τουρισμό προσβάσιμο σε όλους (π.χ. ομάδες χαμηλού εισοδήματος, άτομα με κινητικές δυσκολίες).

Σύνδεση των μουσείων και της επιχειρηματικής κοινότητας για την ανάπτυξη νέων αγαθών και υπηρεσιών

Κάθε μουσείο μπορεί να θεωρηθεί ως κόμβος γνώσης. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, να επιτρέψει τη χρησιμοποίηση πληροφοριών καθώς και στοιχείων καταγραφής και τεκμηρίωσης μιας συλλογής του η οποία μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για τον σχεδιασμό νέων προϊόντων. Οι δεξιότητες, οι τεχνικές και τα υλικά που σχετίζονται με τη συντήρηση και την αποκατάσταση των συλλογών του μπορούν να δώσουν ώθηση στην καινοτομία σε άλλους τομείς. Είναι επίσης δυνατό να προκύψουν συγκεκριμένα έσοδα όταν τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας είναι σαφώς καθορισμένα.

Για να αυξηθεί η επίδραση, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να βοηθήσουν τα μουσεία να καταστήσουν τις συλλογές τους περισσότερο γνωστές στους τοπικούς παραγωγούς (συμπεριλαμβανομένων των γεωργικών επαγγελματιών), τους τεχνίτες, τους βιοτέχνες, τους σχεδιαστές, τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και τους επιχειρηματίες.
- Να υποστηρίξουν τις προσπάθειες των μουσείων για τη δημιουργία χώρων, συμπεριλαμβανομένων χώρων συνεργασίας, και για τη μελέτη των συλλογών τους.
- Να προωθήσουν συνεργασίες με πανεπιστήμια, επιστημονικά πάρκα και ερευνητές.
- Να προσαρμόσουν τις υποστηρικτικές υπηρεσίες ίδρυσης, ανάπτυξης και καινοτομίας επιχειρήσεων στις ανάγκες των δημιουργικών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματιών.
- Να εξασφαλίσουν την ορθή διαχείριση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.

Μοχλοί για τα μουσεία

Συνεργασία με τον κλάδο της φιλοξενίας και τα τοπικά πολιτιστικά ιδρύματα για την προσέγγιση διαφορετικού κοινού και την προσέλκυση νέων επισκεπτών

Μεταξύ των μουσείων και της βιομηχανίας της φιλοξενίας υπάρχει μία δυναμικά θετική σχέση. Για τη διαχείριση αυτής της δυνατότητας, οι σχέσεις μεταξύ μουσείων και βιομηχανίας της φιλοξενίας πρέπει να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια. Είναι απαραίτητο να αφιερωθεί χρόνος και προσπάθεια και από τις δύο πλευρές για την ανταλλαγή πληροφοριών και τον σχεδιασμό κοινών στρατηγικών.

Επιπλέον, μέσα από τη συνεργασία με πολλούς άλλους πολιτιστικούς φορείς (π.χ. θέατρα, βιβλιοθήκες, αρχαία, φεστιβάλ και άλλες πολιτιστικές

εκδηλώσεις), τα μουσεία μπορούν να επωφεληθούν και να διδαχθούν από τις πρακτικές και τις εμπειρίες άλλων φορέων. Πολλές μελέτες δείχνουν ότι οι συνέργειες και όχι ο ανταγωνισμός μεταξύ των πολιτιστικών ιδρυμάτων μπορούν να καταστήσουν όλα τα ιδρύματα ισχυρότερα.

Ωστόσο, δεν έχουν όλοι οι δυνητικοί εταίροι –είτε από τον πολιτιστικό κλάδο είτε από τη βιομηχανία της φιλοξενίας– σαφή αντίληψη των ευκαιριών και των πιθανών επιπτώσεων μιας τέτοιας συνεργασίας. Πολλά στοιχεία μπορούν να συμβάλουν στην υποστήριξη αυτών των συνεργασιών, όπως η ανταλλαγή πληροφοριών, οι τακτικές συναντήσεις εργασίας και οι ανταλλαγές προσωπικού. Αν και τα μεγάλα μουσεία μπορεί να έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα να αφιερώσουν χρόνο και πόρους για την επέκταση των συνεργασιών τους με τοπικούς φορείς, τα μικρότερα μουσεία μπορούν επίσης να εμπλακούν μέσω των μελών των διοικητικών τους συμβουλίων ή των συμβουλίων τους.

Για τη μεγιστοποίηση του αντίκτυπού τους, τα μουσεία θα μπορούσαν:

- Να αναζητούν πληροφορίες σχετικά με τις τάσεις της τοπικής ανάπτυξης, τις πληθυσμιακές μεταβολές και τις τάσεις του τουρισμού και να ενημερώνουν σχετικά τις διευθύνσεις και τα τμήματά τους.
- Να συνεργάζονται τακτικά με τη βιομηχανία της φιλοξενίας.
- Να επεξεργάζονται το δικό τους πρόγραμμα και τα χρονοδιαγράμματά τους, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί σχετικά με τη συμπεριφορά των επισκεπτών και των τουριστών.
- Να εξετάζουν τις δυνατότητες συνεργασίας και συνέργειας με άλλα τοπικά πολιτιστικά ιδρύματα και εκδηλώσεις.

Συνεργασία με επιχειρήσεις, καθώς και με ερευνητικά και εκπαιδευτικά ιδρύματα για την προώθηση της καινοτομίας

Όπως προαναφέρθηκε, τα μουσεία είναι πάντα κόμβοι γνώσης. Μπορούν να υποστηρίξουν την έρευνα, τη δημιουργικότητα και τον σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τόσο πολιτιστικών όσο και μη πολιτιστικών. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις και οι καινοτόμες πρωτοβουλίες είναι φυσικοί εταίροι για τα μουσεία, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριοποίησής τους. Οι εταίροι μπορεί να είναι ανεξάρτητοι τεχνίτες, βιοτέχνες ή σχεδιαστές, καθώς και μικρομεσαίες ή μεγάλες επιχειρήσεις. Θα πρέπει επίσης να εξεταστεί η συνεργασία μεταξύ μουσείων και θερμοκοιτίδων, καθώς και άλλων χώρων υποστήριξης νέων επιχειρήσεων στο ξεκίνημά τους.

Θα ήταν επίσης επωφελής η ενεργοποίηση των συνδέσεων μεταξύ μουσείων και άλλων οικονομικών φορέων εντατικοποίησης της γνώσης, όπως τα πανεπιστήμια και τα επιστημονικά πάρκα. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις εγκαθίστανται σε επιστημονικά πάρκα προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση σε δίκτυα έρευνας και τεχνολογίας. Επιδιώκουν επίσης να αξιοποιήσουν τεχνικές και διοικητικές υπηρεσίες και να επωφεληθούν από τη γεινιάσή τους με εργατικό δυναμικό και χώρους έρευνας υψηλής ειδίκευσης και εξειδίκευσης. Ενώ η σύνδεση με τα μουσεία δεν είναι τόσο εμφανής,

εκτός από ορισμένα μουσεία επιστήμης και τεχνολογίας, η σύνδεση με τις εταιρείες σχεδιασμού μπορεί να είναι πολύ ισχυρή και να οδηγήσει σε νέα προϊόντα, τα οποία να αντλούν έμπνευση από τις συλλογές των μουσείων. Ορισμένα μουσεία μπορούν επίσης να συμβάλουν ως προς την έρευνα και τις γνώσεις σχετικά με τα υλικά και τις τεχνικές αποκατάστασης που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε άλλους τομείς της οικονομίας. Η αμοιβαία γονιμοποίηση της γνώσης είναι σημαντική και μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή ανοικτών χώρων συνεργασίας και ευκαιρίες δικτύωσης μέσα στα αντίστοιχα μουσεία.

Τα μουσεία μπορούν επίσης να ενισχύσουν τη λειτουργία ανταλλαγής γνώσεων με την ένταξή τους σε διεθνή δίκτυα. Για παράδειγμα, η πρωτοβουλία Museums as Hubs του New Museum στη Νέα Υόρκη προσφέρει τόσο έναν φυσικό χώρο όσο και ένα δίκτυο. Ως εκ τούτου, διευκολύνει τις καλλιτεχνικές και πνευματικές ανταλλαγές μέσω μορφών έκθεσης, προγραμμαμάτων φιλοξενίας και δημόσιου προγραμματισμού, καθώς και μέσω εκδοτικών και ψηφιακών έργων.

Μια τέτοια επέκταση δραστηριότητας απαιτεί σαφή κίνητρα για το προσωπικό προκειμένου να συμμετάσχει στην ανταλλαγή γνώσεων, ξεκινώντας με την αναθεώρηση ή την κατάργηση των διοικητικών δυσκολιών που μπορεί να λειτουργήσουν ανασταλτικά. Τα κίνητρα στο προσωπικό για την ανταλλαγή γνώσεων είναι συχνά ασαφή, περιορίζονται σε ατομικά και δεν περιλαμβάνονται στις καθιερωμένες αρμοδιότητές του. Ο καθορισμός σαφών στόχων και η παροχή κινήτρων θα είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της ανταλλαγής γνώσεων ως βασικού στοιχείου της επαγγελματικής εξέλιξης του προσωπικού των μουσείων. Επιπλέον, η ύπαρξη συγκεκριμένων τόπων και χρονικών περιόδων για τις ανταλλαγές αυτές απαιτεί χρηματοδότηση και η οικονομική απόδοση των επενδύσεων αυτών μπορεί να γίνει εμφανής μόνο μακροπρόθεσμα.

Τέλος, τα μουσεία θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Τα δυνητικά οφέλη για τα μουσεία από την πνευματική ιδιοκτησία συχνά υποτιμώνται. Τα μουσεία έχουν δημιουργηθεί για να προάγουν τη γνώση και συνήθως δεν λειτουργούν με σκοπό το κέρδος. Ωστόσο, όταν οι συλλογές τους εμπνέουν τη δημιουργία και τον σχεδιασμό προϊόντων (ή αλυσίδων προϊόντων) σε διάφορα υλικά, τα οποία θα διατεθούν στην αγορά (από πολιτιστικές δραστηριότητες έως δώρα, από βιβλία έως ψηφιακό υλικό), είναι απολύτως αποδεκτό να επωφελούνται κατά τρόπο ανάλογο της δικής τους συμβολής. Σε μια εποχή κατά την οποία τα μουσεία αναζητούν διαρκώς νέες πηγές εσόδων, τα δικαιώματα επί της πνευματικής ιδιοκτησίας είναι σημαντικά.

Συνήθως, η προσοχή επικεντρώνεται στην πώληση προϊόντων στα πωλητήρια των μουσείων και είναι αλήθεια ότι τα αναμνηστικά αντικείμενα μπορούν να διαδραματίσουν χρήσιμο ρόλο στο εμπορικό σήμα (branding) των μουσείων. Η προσοχή, ωστόσο, θα πρέπει να επεκταθεί σε υπηρεσίες και προϊόντα που συνήθως δεν λαμβάνονται υπόψη ή δεν διατίθενται σε πωλητήρια μουσείων (π.χ. βιντεοπαιχνίδια εμπνευσμένα από έργα τέχνης). Τα

μεγάλα μουσεία εκμεταλλεύονται ήδη τέτοιες ευκαιρίες, αλλά και τα μικρότερα μουσεία θα μπορούσαν επίσης να επωφεληθούν από αυτή την πρακτική.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να αυτοπροσδιοριστεί ως πόλος έλξης και έμπνευσης για τους οικονομικούς φορείς (επιχειρηματίες, σχεδιαστές, τεχνίτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, γεωργικοί παραγωγοί).
- Να οργανώσει ειδικές εκθέσεις των συλλογών και των αρχείων του με στόχο οι οικονομικοί φορείς και άλλοι ενδιαφερόμενοι να μπορούν να επωφεληθούν από τη γνώση που έχει συσσωρεύσει. Αυτό προϋποθέτει αποτελεσματική διαχείριση των αρχείων του μουσείου σε σχέση με το επιστημονικό, τεχνολογικό, οικονομικό και κοινωνικό υπόβαθρο της περιοχής όπου βρίσκεται.
- Να συντονίζει μια ειδική ομάδα προσωπικού, η οποία θα υποδέχεται και θα οργανώνει συζητήσεις με οικονομικούς φορείς (επιχειρηματίες, σχεδιαστές, τεχνίτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις).
- Να αξιοποιήσει την ευκαιρία της συνεργασίας με οικονομικούς φορείς για την εύρεση νέων χορηγών.
- Να συντονίζει δραστηριότητες προβολής για την παροχή παραδειγμάτων χρήσης των πόρων της συλλογής και την παρουσίαση της λειτουργίας του μουσείου.



- Να προσφέρει ανοικτούς χώρους για συνεργασία και ευκαιρίες δικτύωσης, αλλά και να προσαρμόσει τις υποδομές του με σκοπό την ανταλλαγή γνώσεων.
- Να συντονίσει μια ομάδα εργασίας του μουσειακού προσωπικού, η οποία να ειδικεύεται στην προώθηση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του μουσείου. Μικρότερα μουσεία θα μπορούσαν να διερευνήσουν το ενδεχόμενο συγκέντρωσης πόρων ή σύνδεσής τους με μεγαλύτερα μουσεία.
- Να εντοπίσει νέα προϊόντα ή ψηφιακά εργαλεία που να μπορούν να επιλεγούν για την αξιοποίηση των δικαιωμάτων της πνευματικής ιδιοκτησίας.
- Να επεξεργαστεί μια στρατηγική branding ορισμένων τοπικών προϊόντων, να διαφυλάξει τα παραδοσιακά συστήματα παραγωγής και να συμβάλει στην ανάπτυξη κατάλληλου πλαισίου για την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν τις πολιτιστικές εκφράσεις των κοινοτήτων.

Παράρτημα 1. Τεχνικές για την ανάδειξη της οικονομικής αξίας των πολιτιστικών ιδρυμάτων ή εκδηλώσεων

Οι τεχνικές για την ανάδειξη της οικονομικής αξίας των πολιτιστικών ιδρυμάτων ή εκδηλώσεων (π.χ. φεστιβάλ) μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι όσες αφορούν τη μέτρηση των δαπανών (π.χ. αξιολόγηση των οικονομικών επιπτώσεων, ανάλυση του οικονομικού αποτυπώματος) οι οποίες υπολογίζουν τις πραγματικές δαπάνες των οργανισμών, του κοινού και των καλλιτεχνών και τις επιπτώσεις τους στην οικονομία. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις τεχνικές αποτίμησης (π.χ. ενδεχόμενη αποτίμηση, κοινωνική απόδοση της επένδυσης) οι οποίες επιχειρούν να υπολογίσουν τα ευρύτερα οφέλη που αποκομίζουν οι άνθρωποι από τον πολιτισμό, ακόμη και σε περιπτώσεις όπως τα μουσεία με ελεύθερη είσοδο. Το Arts Council England παρέχει την ακόλουθη ενδιαφέρουσα επισκόπηση αυτών των τεχνικών και παραδείγματα εφαρμογής τους.⁹

Τεχνικές μέτρησης δαπανών

Εκτίμηση των οικονομικών επιπτώσεων

<i>Τι κάνει</i>	Λαμβάνει υπόψη τις άμεσες, έμμεσες και επαγόμενες επιπτώσεις ενός οργανισμού ή μιας συγκεκριμένης εκδήλωσης/δραστηριότητας στην τοπική οικονομία.
<i>Τι χρειάζεστε</i>	Έρευνα επισκεπτών (προφίλ και τύποι δαπανών), δαπάνες οργανισμών, ισχυρός και συντηρητικός πολλαπλασιαστής.
<i>Τι σας λέει</i>	Σας επιτρέπει να μετρήσετε τον οικονομικό αντίκτυπο ενός οργανισμού στην τοπική και περιφερειακή οικονομία. Αυτός εκφράζεται συνήθως μέσω των πρόσθετων δαπανών των επισκεπτών τους οποίους προσελκύει ο συγκεκριμένος οργανισμός σε μια πόλη ή περιοχή. Άλλα οικονομικά μεγέθη περιλαμβάνουν τη χρήση τοπικών προμηθευτών και τα επίπεδα απασχόλησης που εξασφαλίζει ο οργανισμός.

⁹ ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (τελευταία ανάκτηση: 8 Ιουλίου 2019).

Ανάλυση του οικονομικού αποτυπώματος

<i>Τι κάνει</i>	Η ανάλυση του οικονομικού αποτυπώματος επικεντρώνεται στη μέτρηση του μεγέθους των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και στη σύγκρισή του με την εθνική οικονομία στο σύνολό της. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνότερα για τη μέτρηση του οικονομικού αποτυπώματος των δημιουργικών βιομηχανιών και όχι των πολιτιστικών ιδρυμάτων. Η ανάλυση του οικονομικού αποτυπώματος αυτή λαμβάνει υπόψη συνήθως δύο παράγοντες: την απασχόληση (αριθμός ατόμων που εργάζονται για τον οργανισμό) και την Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (ΑΠΑ: αξία των συνολικών πωλήσεων ή εσόδων ενός οργανισμού μείον τις δαπάνες του για αγαθά ή υπηρεσίες που αγοράζονται από άλλους οργανισμούς). Μερικές φορές περιλαμβάνει επίσης έμμεσες επιπτώσεις στην ΑΠΑ των επιχειρήσεων που προμηθεύουν άμεσα τον οργανισμό και επαγόμενες επιπτώσεις στην ΑΠΑ των επιχειρήσεων εκτός της αλυσίδας εφοδιασμού, ως αποτέλεσμα των δαπανών των εργαζομένων του οργανισμού και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που τον προμηθεύουν.
<i>Τι χρειάζεστε</i>	Δαπάνες και ακαθάριστη παραγωγή (αξία παραγωγής) του οργανισμού.
<i>Τι σας λέει</i>	Η ΑΠΑ καταδεικνύει τη συμβολή ενός οργανισμού ή μιας δραστηριότητας στη συνολική οικονομία.

Τεχνικές αποτίμησης

Ενδεχόμενη αποτίμηση

<i>Τι κάνει</i>	Η ενδεχόμενη αποτίμηση μετρά την αξία που αποδίδουν τμήματα του πληθυσμού σε έναν οργανισμό τέχνης, πολιτισμού ή πολιτιστικής κληρονομιάς. Αποσκοπεί στην εκτίμηση του βαθμού στον οποίο οι καταναλωτές επωφελούνται από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, πέραν του αντίτιμου που καταβάλλουν γι' αυτό. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει να αποδοθεί αξία σε πράγματα ή δραστηριότητες που δεν έχουν συμβατική αγοραστική αξία, όπως η δωρεάν επίσκεψη σε ένα μουσείο.
<i>Τι χρειάζεστε</i>	Εκτεταμένη πρωτογενή έρευνα με τους συμμετέχοντες/επισκέπτες και τους μη συμμετέχοντες/επισκέπτες.
<i>Τι σας λέει</i>	Αποκαλύπτει μια οικονομική αξία την οποία οι άνθρωποι αποδίδουν σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό ή υπηρεσία.

Μέτρηση κοινωνικής απόδοσης επενδύσεων (SROI- Social Return on Investment)

<i>Τι κάνει</i>	Ο SROI είναι ένας τρόπος κατανόησης της αξίας των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού με βάση τις επιπτώσεις τους στα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοινό του. Ξεκινά με τον προσδιορισμό όλων των ενδιαφερομένων μερών ενός οργανισμού και του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να έχει αντίκτυπο σε αυτά, τόσο θετικό όσο και αρνητικό. Τα επόμενα στάδια περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των σημαντικότερων επιπτώσεων και του κατά πόσον αυτές μπορούν να μετρηθούν είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά. Είναι σημαντικό ότι η εστίαση στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στον καθορισμό της αξίας και του αντίκτυπου σημαίνει ότι η SROI είναι μια μη συγκρίσιμη μεθοδολογία.
<i>Τι χρειάζεστε</i>	Πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα, εκτεταμένη ερευνητική εμπειρία και συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών.
<i>Τι σας λέει</i>	Η μέθοδος σας επιτρέπει να υπολογίσετε σε οικονομικά στοιχεία το ποσό που αποδίδει μια δημόσια επένδυση σε όρους κοινωνικού αποτυπώματος.

Πηγή: Προσαρμογή από το *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, 2012.



Αξιοποίηση του ρόλου των μουσείων για την αστική αναζωογόνηση και την κοινοτική ανάπτυξη

Μια σύντομη προσέγγιση

Τα μουσεία είναι χώροι που συμβάλλουν τόσο στον φυσικό όσο και στον κοινωνικό σχεδιασμό πολλών πόλεων. Η ανακαίνιση ή η κατασκευή τους μπορεί να συμβάλει στην αστική αναγέννηση και να προσφέρει νέα ζωή σε περιοχές που χάνουν τον κοινωνικό τους δυναμισμό και την παραδοσιακή οικονομική τους βάση. Τα μουσεία φαίνεται να είναι χώροι στους οποίους μπορεί να οικοδομηθεί κοινωνικό κεφάλαιο μεταξύ ανθρώπων διαφορετικών κοινοτήτων, όταν πολλοί παραδοσιακοί χώροι συνάντησης εξαφανίζονται. Πιθανά αποτελέσματα θα μπορούσαν να είναι:

- Ανάδειξη της ταυτότητας του τόπου σε διεθνές επίπεδο και αύξηση της ελκυστικότητας του τόπου.
- Οικονομική διαφοροποίηση, νέες θέσεις εργασίας και έσοδα μέσω της ανάπτυξης πολιτιστικών και δημιουργικών συνοικιών.
- Καλύτερη ποιότητα ζωής.
- Υψηλότερο επίπεδο κοινωνικού κεφαλαίου.

Πίνακας 2. Αξιοποίηση του ρόλου των μουσείων για την αστική αναζωογόνηση και την κοινοτική ανάπτυξη

ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΥΣΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ενσωμάτωση των μουσείων και του περιβάλλοντός τους στον αστικό σχεδιασμό και τη μελέτη. ◆ Θεώρηση των μουσείων ως χώρων για δημόσιες συζητήσεις και κοινοτικές συναντήσεις. ◆ Αξιοποίηση των μουσείων ως σταθερών σημείων αναφοράς εντός δημιουργικών συνοικιών. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Θεώρηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης των μουσείων ως μέρους μιας ευρύτερης διαδικασίας αστικού σχεδιασμού. ◆ Διευκόλυνση του διαλόγου και της ευαισθητοποίησης, καθώς λειτουργούν ως χώροι ασφαλείς και προσβάσιμοι για τις κοινότητες. ◆ Ανάληψη ενεργού ρόλου στην ανάπτυξη των δημιουργικών συνοικιών. ◆ Αξιοποίηση των κοινοτικών περιουσιακών στοιχείων και της πολιτιστικής κληρονομιάς σε αγροτικές περιοχές.

Αιτιολόγηση



Ένα σημαντικό στοιχείο της συμβολής των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη είναι ο αντίκτυπός τους στην αστική αναγέννηση, στην ανάδειξη ζωντανών πολιτιστικών και δημιουργικών συνοικιών και στη δημιουργία νέων γεφυρών μεταξύ και εντός των κοινοτήτων. Η πολιτιστική δύναμη της πόλης και του δομημένου περιβάλλοντος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της αντίληψης της ταυτότητας των ανθρώπων. Στο πλαίσιο αυτό, τα μουσεία δεν είναι απλώς χώροι όπου εκτίθενται συλλογές. Συμβολίζουν την κοινή κληρονομιά και ταυτότητα, καθώς και την αντίληψη του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος, γύρω από τις οποίες οργανώνεται μια κοινότητα. Η σχετική μονιμότητα των κτιρίων

σημαίνει ότι δεν αποτελούν μόνο πηγές μνήμης και προβληματισμού, αλλά και αμφισβήτησης για τον έλεγχο και το νόημα του ίδιου του χώρου. Τα μουσεία μπορούν επομένως να θεωρηθούν ως ένα είδος δημόσιας τέχνης που εξυπηρετεί πολλούς στόχους: ενεργοποίηση δημόσιων συζητήσεων, δημιουργία συνδέσεων και νοηματοδότηση νέων χώρων.

Ιστορικά, οι πλέον εξέχουσες πρωτοβουλίες αστικής ανάπλασης (Όπερα του Σίδνεϊ στην Αυστραλία, Centre Pompidou στο Παρίσι και Guggenheim Museum στο Μπιλμπάο) είχαν ως στόχο να εδραιώσουν πολιτιστικά ιδρύματα υψηλού κύρους, να εξυπηρετούν καλλιεργημένους πολίτες και να εντάξουν την πόλη στην παγκόσμια σκηνή. Σήμερα, με την αναγνώριση της ανάπτυξης των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών, ένας αυξανόμενος αριθμός φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης επικεντρώνει τις στρατηγικές αστικής ανάπλασης γύρω από την ανάπτυξη πολιτιστικών και δημιουργικών συνοικιών ως χώρων δημιουργικής παραγωγής, συχνά ως χώρων χώρους διά ζώσης εργασίας. Αυτό με τη σειρά του βγάζει τον αστικό χώρο από τον οικονομικό κύκλο της υπολειτουργίας και της απαξίωσης και αυξάνει την οικονομική του αξία. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης χρησιμοποιούν μια σειρά από μέσα, όπως προϋποθέσεις για οικονομικά προσιτή στέγαση, επιδότηση ενοικίου χώρων εργαστηρίων σε πολιτιστικές συνοικίες για καλλιτέχνες, τεχνίτες και σχεδιαστές και συντονισμό των υπηρεσιών καινοτομίας, εκκίνησης και ανάπτυξης επιχειρήσεων με τις ανάγκες των επαγγελματιών του δημιουργικού τομέα. Οι προσπάθειες αυτές αποσκοπούν όχι μόνο στην υποστήριξη ενός καινοτόμου εργατικού δυναμικού, αλλά και στην αλλαγή της ταυτότητας του τόπου: στη μετατροπή του από τόπο παρακμής σε τόπο δημιουργικό και σύγχρονο.¹⁰ Επιπλέον, η θετική αποτίμηση της συμμετοχής στον πολι-

¹⁰ S. Zukin – L. Braslow (2011), «The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones», *City, Culture and Society*, τόμ. 2, τχ. 3, σ. 131-140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.

τισμό έχει οδηγήσει πολλούς φορείς αυτοδιοίκησης να επιδιώξουν τη διεύρυνση της πρόσβασης και της συμμετοχής στις τέχνες, τη στήριξη της τοπικής πολιτιστικής παραγωγής και την αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και των τεχνών για την ενίσχυση της κοινοτικής ταυτότητας. Για να το επιτύχουν αυτό, μετατρέπουν κενά κτίρια σε κοινοτικά πολιτιστικά κέντρα, χρηματοδοτούν την καλλιτεχνική εκπαίδευση και τονώνουν το ενδιαφέρον για την τοπική κληρονομιά και τον πολιτισμό.¹¹

Στην αστική ανάπλαση, η πρόκληση είναι να καταστεί το μουσείο κέντρο της ζωής της πόλης, να προωθηθεί η ανάπτυξη δικτύων και κοινοτήτων και να ενθαρρυνθεί η δημιουργία ενός περισσότερο βιώσιμου περιβάλλοντος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορα μέσα. Η σωστή διαμόρφωση του δημόσιου χώρου είναι ένα από τα σημαντικά στοιχεία σε αυτό το πλαίσιο. Οι νέοι δημόσιοι χώροι πρέπει να λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να ενσωματώνονται στον ευρύτερο αστικό ιστό και να ενθαρρύνουν τους κατοίκους αλλά και τους επισκέπτες να τους οικειοποιούνται και να αλληλεπιδρούν μαζί τους. Είναι επίσης σημαντικό ο δημόσιος χώρος να συνδέεται με τοπικούς δρόμους με μεγάλη κίνηση πεζών και να μην βρίσκεται σε αδιέξοδο, ώστε οι άνθρωποι να «διασχίζουν τον χώρο» στο πλαίσιο των καθημερινών δραστηριοτήτων τους. Επιπλέον, για να προσελκύσει τους κατοίκους της περιοχής είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι το μουσείο βασίζεται στην τοπική αίσθηση του «ανήκειν» των ανθρώπων και να μην δίνει την εντύπωση ότι αποτελεί ένα ξένο στοιχείο στην καθημερινή ζωή τους. Είναι σημαντικό να αναδειχθεί η τοπική ιδιαιτερότητα και να αποφευχθεί η ομογενοποίηση του αστικού χώρου.

Πλαίσιο 2. Εξασφάλιση του δημόσιου χώρου στα έργα αστικής ανάπλασης

Η Promenade des Arts στη Νίκαια της Γαλλίας είναι ένα παράδειγμα δημόσιου χώρου που λειτουργεί καλά. Τοποθετεί το Εθνικό Θέατρο της Νίκαιας και το Modern Art Museum σε ένα προσιτό μακρύ πράσινο πάρκο γεμάτο ντόπιους και παιδιά. Ομοίως, το Baltic Centre for Contemporary Art στο Νιούκαστλ του Ηνωμένου Βασιλείου σχεδιάστηκε για να δώσει νέα ζωή στην προκυμαία του Newcastle Gateshead, ενώ το Contemporary Art Centre του Kengo Kuma στη Μασσαλία αναμένεται επίσης να συμβάλει στην προσέλκυση νέων ανθρώπων στο παραλιακό μέτωπο. Είναι επίσης σημαντικό να δημιουργηθεί στους κατοίκους της περιοχής η εντύπωση ότι το νέο μουσείο αποτελεί ένα είδος «κοινόχρηστης ιδιοκτησίας» τους. Η νέα Contemporary Turner Gallery στην παραθαλάσσια πόλη Margate, στο Ηνωμένο Βασίλειο, χρησιμοποιεί ένα πρόγραμμα που ονομάζεται «Art Inspiring Change» για να συνδεθεί με ένα πρόγραμμα τοπικής αστικής ανάπλασης. Στο Νιούκαστλ πραγματοποιήθηκε επίσης μια εκστρατεία για την προώθηση της δημόσιας τέχνης που συνδέεται με το Baltic Centre for Contemporary Art, με εκθέματα σε σημαντικούς δημόσιους χώρους σε όλη την αστική περιοχή. Η τέχνη σε δημόσιους χώρους (δηλ. γλυπτά σε δημόσιους χώρους) μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συμμετοχικό εργαλείο για την αστική αναζωογόνηση. Μπορεί επίσης να χαρακτηρίσει ολόκληρη την περιοχή ως χώρο τέχνης.



Turner Contemporary
©Oast House Archive

¹¹ C. Grodach – A. Loukaitou-Sideris (2007), «Cultural development strategies and urban revitalization», *International Journal of Cultural Policy*, τόμ. 13, τχ. 4, σ. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.

Υπάρχουν κίνδυνοι που συνδέονται με τα έργα ανάπλασης και πρέπει να αντιμετωπιστούν. Τα έργα που οδηγούν σε μαζική αύξηση του τουρισμού ή που απευθύνονται μόνο σε προνομιούχες κοινωνικές ομάδες μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις. Αυτοί και άλλοι παράγοντες μπορούν να συμβάλουν στην εκτόπιση του πληθυσμού και στον εξευγενισμό (gentrification), και κατά συνέπεια στην απομάκρυνση των καλλιτεχνών και των επαγγελματιών του δημιουργικού τομέα, ένεκα της ανόδου των τιμών των ακινήτων και των ενοικίων. Η επικέντρωση κυρίως σε οικονομικά προσοδοφόρες δραστηριότητες μπορεί επίσης βραχυπρόθεσμα να οδηγήσει στην παραμέληση του τοπικού πληθυσμού. Ως αποτέλεσμα, μια συνοικία πολιτισμού που σχεδιάζεται αρχικά ως χώρος για δημιουργικούς παραγωγούς κινδυνεύει να μετατραπεί σε χώρο για δημιουργικούς καταναλωτές. Αυτοί οι κίνδυνοι πρέπει να αντιμετωπιστούν τόσο από τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης όσο και από τα μουσεία ώστε να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία αστικής ανάπλασης διατηρεί την τοπική κοινότητα, τους καλλιτέχνες και τους εργαζόμενους στον δημιουργικό τομέα στο επίκεντρο της ζωής της περιοχής ή της πόλης.

Ο ρόλος των μουσείων στη δημιουργία κοινωνικού και οικονομικού αντίκτυπου δεν περιορίζεται στα αστικά περιβάλλοντα. Πολλά μουσεία σε αγροτικές περιοχές συμβάλλουν στην ανάδειξη ιδιαίτερων αγροτικών κοινοτήτων ως τουριστικών προορισμών. Κάποια έχουν επιτύχει να συμπεριλάβουν στις συλλογές τους απτές εκφράσεις των πολιτιστικών αντιλήψεων και παραδόσεων που αφορούν μια συγκεκριμένη περιοχή ή κοινότητα. Για παράδειγμα, μέσα από την έναρξη λειτουργίας του Museo delle Maschere Mediterranee di Mamoiada στη Σαρδηνία, η Ιταλία κατόρθωσε όχι μόνο να καταστήσει περισσότερο ελκυστικό στους τουρίστες το χωριό Mamoiada,



αλλά και να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι ντόπιοι αντιλαμβάνονται την περιοχή τους. Αυτό οδήγησε σε μείωση της μετανάστευσης των ντόπιων, γεγονός που μπορεί να θεωρηθεί ως μια επιτυχημένη περίπτωση βιώσιμης κοινοτικής ανάπτυξης στην οποία το μουσείο έπαιξε κεντρικό ρόλο.¹²

Οι υπάρχουσες μελέτες δεν επιτρέπουν να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι επιπτώσεις της αστικής ανάπλασης. Για παράδειγμα, οι μελέτες αυτές μπορεί να επικεντρώνονται μόνο σε βραχυπρόθεσμες και όχι σε μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, εν μέρει λόγω των περιορισμένων πόρων. Μελέτες τέτοιου είδους τείνουν επίσης να υπερτονίζουν τα οικονομικά οφέλη και να υποτιμούν το κοινωνικό κόστος και όφελος. Τα μουσεία πρέπει να επανεξετάσουν τη σχέση τους με την κοινότητα και να αναπτύξουν στρατηγικές προβολής που εμπλέκουν την τοπική κοινότητα με τρόπους που οδηγούν στη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου πέρα από τα οικονομικά οφέλη. Αυτό απαιτεί επίσης την εμπλοκή των φορέων της αυτοδιοίκησης στην υποστήριξη της αποκαλούμενης «μουσειολογίας της κοινότητας» (πραγματική ενσωμάτωση της τοπικής κοινότητας στις δράσεις του μουσείου· στις αγροτικές περιοχές αυτή συχνά περιλαμβάνει μονοπάτια εξερεύνησης, που οδηγούν από το μουσείο στην ανακάλυψη της τοπικής υπαίθρου κ.λπ.) πέραν της ανάδειξης της περιοχής σε τοπικό τουριστικό προορισμό.¹³

Πλαίσιο 3. Συμπράξεις για την αστική αναζωογόνηση

Το Montreal Museum of Fine Arts (MMFA) στον Καναδά βρίσκεται στην άκρη μιας περιοχής του κέντρου, η οποία ονομάζεται Quartier Concordia και περιβάλλει το ομώνυμο πανεπιστήμιο. Η περιοχή αυτή αποτελεί μέρος ενός σχεδίου αστικής αναζωογόνησης ύψους 400 εκατομμυρίων CAD, του σχεδίου Zone Éducation-Culture, το οποίο παρουσιάστηκε τον Μάιο του 2016. Το έργο είναι προϊόν συνεργασίας του MMFA, του Πανεπιστημίου Concordia και της πόλης του Μόντρεαλ και έχει τις ρίζες του σε ένα κοινό όραμα για τη βελτίωση του ρόλου του Μόντρεαλ ως πόλης της γνώσης και του πολιτισμού. Το έργο θα αναδιαμορφώσει την περιοχή σε έναν ανοιχτό χώρο σχεδιασμένο για δημόσιες προβολές και καλλιτεχνικές παραστάσεις και θα ενισχύσει την τοπική πολιτιστική ταυτότητα με την προβολή δημόσιας τέχνης και με τον καινοτόμο μετασχηματισμό των αστικών υποδομών. Στην περιοχή θα εκτίθενται οι συλλογές του MMFA, καθώς και γυάλινες τοιχογραφίες τις οποίες δημιούργησε ο διάσημος καλλιτέχνης του Κεμπέκ, Jean McEwen.

Ένα άλλο παράδειγμα προέρχεται από την πόλη της Λυών, στη Γαλλία, όπου ο όμιλος Bouygues, ένας κορυφαίος όμιλος κατασκευής ακινήτων, ανακαίνισε τα πρώην εργαστήρια και εργοστάσια αυτοκινήτων Berliet. Πρόκειται για ένα αναπτυξιακό έργο μικτής χρήσης για περίπου 3.000 κατοίκους σε μια έκταση σχεδόν 3 εκταρίων. Για να διατηρήσει το πνεύμα της βιομηχανικής κληρονομιάς του χώρου, η Bouygues συνεργάστηκε με το Musée des Confluences της Λυών για τη δημιουργία μιας ιστορικής έκθεσης και για τη διακόσμηση των δημόσιων χώρων.

Το Helsinki City Museum διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διατήρηση των κτιρίων και του δομημένου περιβάλλοντος με βάση την πολιτιστική κληρονομιά. Χάρη στις υποχρεώσεις που απορρέουν από τον νόμο 132/1999 περί χρήσεων γης και κτιρίων, το μουσείο αναλαμβάνει τον ρόλο της δια-

¹² M. Iorio – G. Wall (2011), “Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy”, *Journal of Heritage Tourism*, τόμ. 6, τχ. 1, σ. 1-15.

¹³ E. Crooke (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.

χειρίστριας αρχής για τη διατήρηση των κτιρίων στο Ελσίνκι και στην κεντρική Uusimaa. Το μουσείο αποτελεί τμήμα του πολεοδομικού σχεδιασμού και των ανακαινίσεων του αστικού περιβάλλοντος. Οι δραστηριότητές του περιλαμβάνουν την προστασία των κτιρίων που συνδέονται με την πολιτιστική κληρονομιά και ανήκουν στην πόλη και σε ιδιώτες, καθώς και την επίβλεψη της συντήρησης και ανακαίνισης κτιρίων που ανήκουν στο κράτος, όπως πανεπιστήμια και εκκλησίες. Επιδίδει επίσης τις επισκευές των χώρων στους οποίους έχουν δοθεί κονδύλια ως «επιδοτήσεις επισκευής της κτιριακής κληρονομιάς» από το Κέντρο Οικονομικής Ανάπτυξης, Μεταφορών και Περιβάλλοντος της Uusimaa και «επιδοτήσεις αποκατάστασης» από το Εθνικό Συμβούλιο Αρχαιοτήτων της Φινλανδίας.

Πηγές: www.helsinginkaupunginmuseo.fi;
www.bouygues-immobilier-corporate.com



Μουσείο της πόλης του Ελσίνκι ©Juho Nurmi

Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης

Τα μουσεία διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στον αστικό σχεδιασμό και θεωρούνται σημαντικός παράγοντας για την ποιότητα ζωής και για το γεγονός ότι καθιστούν έναν τόπο ελκυστικό. Πολλά από αυτά βρίσκονται στο κέντρο της πόλης, σε κτίρια σημαντικά για τον πολιτικό οικονομικό και διοικητικό ιστό και περιβάλλονται από πάρκα και κήπους. Μπορούν φυσικά να δώσουν μια ιδιαίτερη χροιά στο ιστορικό αστικό τοπίο και να τονώσουν την ανάπτυξη νέων δημιουργικών δραστηριοτήτων στην περιοχή. Ταυτόχρονα, αποτελούν στρατηγικούς τόπους συνάντησης, προσφέροντας χώρους που σέβονται και προβάλλουν την ποικιλία και την ποικιλομορφία. Στις προσπάθειές τους για αστική αναζωογόνηση, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης πρέπει επομένως να λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τις φυσικές όσο και τις κοινωνικές διαστάσεις που συμβάλλουν στην ποιότητα της αστικής ζωής.

Ενσωμάτωση των μουσείων και του περιβάλλοντός τους στον πολεοδομικό σχεδιασμό

Τα μουσεία βρίσκονται στον πυρήνα του σύγχρονου αστικού σχεδιασμού. Τόσο η κατασκευή όσο και η ανακαίνισή τους δημιουργούν ευκαιρίες και μπορεί ακόμη και να αποτελέσουν παράγοντα ενσωμάτωσης σε περιοχές που βρίσκονται στον πυρήνα της πόλης ή στα πρώην βιομηχανικά προάστια, όπου έχουν εγκαταλειφθεί πολλές παραδοσιακές δραστηριότητες.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν, σύμφωνα με τις αξίες και την αποστολή του μουσείου:

- Να αξιοποιήσουν τα μουσεία ως «πλατφόρμα» για συζητήσεις και δημόσιες ακροάσεις που σχετίζονται με τον αστικό σχεδιασμό και την αναβίωση της ζωής της πόλης, καθώς και για την προώθηση της σχέσης τους με τους τοπικούς φορείς ανάπτυξης.
- Να συνεργαστούν με τα μουσεία ώστε το άμεσο περιβάλλον τους (πάρκα, κήποι) να αποτελεί μέρος της επίσκεψης και να διαφυλάσσεται το πολιτιστικό και φυσικό τοπίο που βρίσκεται γύρω τους.
- Να συμβάλουν στην κατάλληλη διαμόρφωση του νέου δημόσιου χώρου γύρω από το μουσείο, μέσα από:
 - Τη συγκρότηση διεπιστημονικών ομάδων (πολεοδόμοι, αρχιτέκτονες, μουσεία, κοινοτικές ομάδες) για τη διαμόρφωση μιας ολιστικής άποψης του αστικού χώρου.
 - Τη δημιουργία νέων δημόσιων χώρων που θα ενσωματώνονται στον ευρύτερο αστικό ιστό, θα συνδέονται με τοπικούς δρόμους με μεγάλη κίνηση πεζών και θα ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να αλληλεπιδρούν.

- Την εξεύρεση σημαντικά λιγότερο δαπανηρών αλλά αποτελεσματικών τρόπων αξιοποίησης του χώρου, π.χ. καλοφτιαγμένα καθίσματα, ελεύθεροι χώροι αγωνισμάτων και παιχνιδιού.
- Να εξασφαλίσουν ότι θα υπάρξουν παράλληλα οφέλη για τους χώρους εστίασης, τα καταστήματα και τις άλλες τοπικές δραστηριότητες σε μέρη όπου η κυκλοφορία πεζών είναι πυκνή.
- Να αντιμετωπίσουν το μουσείο όχι μόνο ως χώρο συλλογών, αλλά και ως μόνιμη εστία ποικίλων δραστηριοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στην τοπική συλλογική ευημερία.

Αντιμετώπιση των μουσείων ως χώρων για δημόσιες συζητήσεις και κοινοτικές συναντήσεις

Εκτός από την προσέλκυση ανθρώπων για να επισκεφθούν τις συλλογές τους και για εκπαιδευτικές δραστηριότητες, τα μουσεία μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν ως χώροι χωρίς αποκλεισμούς και έμπνευσης για πραγματοποίηση δημόσιων συζητήσεων, ακροάσεων και κοινοτικών συναντήσεων, συμπεριλαμβανομένων των αγροτικών περιοχών.

Για να υποστηρίξουν αυτόν τον ρόλο των μουσείων, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν:

- Να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή της κοινότητας μέσω της δημοσιοποίησης και της ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με τις εκδηλώσεις και μέσω της δωρεάν παροχής υπηρεσιών μετακίνησης.
- Να υποστηρίζουν τη διοργάνωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε μουσεία, όπως μαθήματα κατάρτισης ή εργαστήρια για ερασιτέχνες.
- Να οργανώνουν σε συνεργασία με τα μουσεία συναντήσεις σχεδιασμού και δημόσιες συζητήσεις που αφορούν τον πολεοδομικό σχεδιασμό, την αγροτική ανάπτυξη και την πολιτιστική πολιτική.
- Να υποστηρίζουν προγράμματα προβολής των μουσείων, προγράμματα επισκέψεων και άλλες προσπάθειες για τη συμμετοχή και την εξυπηρέτηση των κοινοτήτων και των πολιτών εκτός των τειχών τους.

Αξιοποίηση των μουσείων ως σταθερών σημείων αναφοράς σε δημοιουργικές συνοικίες

Οι επιτυχημένες πολιτιστικές και δημιουργικές συνοικίες μετατρέπονται σε τόπους όπου καλλιτέχνες, τοπικοί παραγωγοί, τεχνίτες, σχεδιαστές και πολίτες δημιουργούν νέα αστικά περιβάλλοντα. Έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν πολιτιστικά και οικονομικά οφέλη, ενώ μπορούν επίσης να αντιμετωπίσουν τις αστικές ανισότητες και τον αποκλεισμό μέρους του πληθυσμού. Οι στρατηγικές των πόλεων για την υποστήριξη της ανάδυσης πολιτιστικών και δημιουργικών συνοικιών πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι η ανάπτυξη δημιουργικών τόπων:

- Έχει τις ρίζες της στους τρόπους με τους οποίους διαμορφώνεται και διαμοιράζεται η γνώση στις δημιουργικές βιομηχανίες.

- Χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εισροών ανθρώπων, συστάδες μικρών επιχειρήσεων, από πυκνές ροές πληροφοριών, αγαθών και υπηρεσιών και από πολύπλοκους καταμερισμούς εργασίας.
- Εστιάζει σε πρωτοβουλίες μικρότερης κλίμακας, σε αντίθεση με την κυρίαρχη τάση επένδυσης σε μεγάλα έργα υποδομής στις σύγχρονες πόλεις.
- Προσελκύει τουρίστες και επισκέπτες σε μια περιοχή λόγω της πολιτιστικής της ζωντάνιας, καθιστώντας τη μέρος της οικονομίας της εμπειρίας.

Για να στηρίξουν την ανάπτυξη πολιτιστικών και δημιουργικών περιοχών, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να προωθούν τα μουσεία ως καλλιτεχνικούς και δημιουργικούς χώρους με τη διοργάνωση προγραμμάτων φιλοξενίας για καλλιτέχνες, πολεοδόμους, σχεδιαστές, επαγγελματίες των μουσείων και ακτιβιστές της πόλης.
- Να συντονίζουν τις υπηρεσίες κατάρτισης, καινοτομίας, ίδρυσης και ανάπτυξης επιχειρήσεων για τη στήριξη της δημιουργικής επιχειρηματικότητας.
- Να υποστηρίζουν τις σχέσεις με πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες, καθώς και, φορείς που προωθούν τη γνώση με σκοπό την παραγωγή νέων ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών.
- Να εξετάζουν τη δυνατότητα επιδότησης ενοικίου για χώρους εργαστηρίων σε πολιτιστικούς κόμβους για καλλιτέχνες, τεχνίτες και σχεδιαστές.

Μοχλοί για τα μουσεία

Αντιμετώπιση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του μουσείου ως μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας αστικού σχεδιασμού

Τα μουσεία θεωρούνται συχνά ως χώροι που συμβάλλουν τόσο στο branding όσο και στην ποιότητα ζωής των πόλεων. Αυτό αφορά όχι μόνο τα νέα, αλλά και τα υπάρχοντα μουσεία που ανακαινίζονται ή επεκτείνονται. Για τη δημιουργία νέων δημόσιων χώρων, τα σχέδια κατασκευής, ανακαίνισης ή επέκτασης μπορεί να περιλαμβάνουν κήπους, πάρκα ή εξωτερικούς χώρους εκδηλώσεων. Επιπλέον, ο συνολικός σχεδιασμός και η λειτουργία των κτιρίων των μουσείων μπορεί επίσης να επανεξεταστεί γενικότερα, ώστε να ληφθεί υπόψη η σχέση τους με τον περιβάλλοντα αστικό πολιτισμό, ενώ παράλληλα να υπολογιστούν οι πιθανές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Μια τέτοια προοπτική δεν ισχύει μόνο για μεγάλα έργα και μουσεία. Τα μικρότερα κοινοτικά και συμμετοχικά μουσεία μπορούν επίσης να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τοπικό αστικό ιστό, ενισχύοντας τον ιδιαίτερο χαρακτήρα ενός τόπου και την ελκυστικότητά του για τους επισκέπτες.

Για να μεγιστοποιήσει την επίδρασή του, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να αξιολογεί τις εργασίες κατασκευής και ανακαίνισης, βάσει των επιπτώσεών τους στον αστικό σχεδιασμό, καθώς και τις ειδικές ανάγκες του μουσείου διά της:
 - Συμμετοχής σε πρωτοβουλίες (ή διά της ανάληψης πρωτοβουλιών) για τη διοργάνωση διεπιστημονικών ομάδων με σκοπό τον καθορισμό του αστικού σχεδιασμού και της χρήσης του δημόσιου χώρου γύρω από το μουσείο.
 - Αντιμετώπισης και διαχείρισης, στο μέτρο του δυνατού, των πολιτιστικών και φυσικών τοπίων που το περιβάλλουν (πλατειών, κήπων, πάρκων κ.λπ.), ως προεκτάσεων του μουσείου στον τοπικό αστικό ιστό.
 - Εξέτασης των επιδράσεων των έργων κατασκευής και ανακαίνισης στο φυσικό περιβάλλον, στην κατανάλωση ενέργειας, στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και στην κλιματική αλλαγή.
- Να σχεδιάζει φυσικούς χώρους που διευκολύνουν την πρόσβαση των κατοίκων και των τουριστών της περιοχής, πέραν του τακτικού ωραρίου λειτουργίας.
- Να επιτρέπει πιο ευέλικτους εσωτερικούς χώρους που μπορούν να φιλοξενήσουν διαφορετικές δραστηριότητες, όπως εργαστήρια, εκθέσεις ή άτυπες συγκεντρώσεις.



Διευκόλυνση του διαλόγου και της ευαισθητοποίησης, μέσα από τη λειτουργία του μουσείου ως ασφαλούς και ανοιχτού χώρου για τις κοινότητες

Πώς μπορούν τα μουσεία να συμβάλουν στην καλύτερη ποιότητα ζωής μιας κοινότητας; Συχνά οι μουσειακοί οργανισμοί αντιμετωπίζονται ως ανοιχτοί και ασφαλείς τόποι συνάντησης καθώς και ως χώροι που έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν τη διαπροσωπική επικοινωνία, να οικοδομήσουν την εμπιστοσύνη της κοινότητας και να συμβάλουν στην αύξηση του επιπέδου του τοπικού κοινωνικού κεφαλαίου.

Πλαίσιο 4. Τα μουσεία στο επίκεντρο της κοινοτικής ζωής

Τα μουσεία, ως δημόσιοι χώροι, μπορούν να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο στην οργάνωση μιας συζήτησης για το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον ενός τόπου. Μπορούν να αποτελέσουν «πλατφόρμα» στην οποία πολίτες, κοινοτικές ομάδες, πολεοδόμοι, αρχιτέκτονες και άλλες ειδικότητες μπορούν να συναντηθούν και να ανταλλάξουν απόψεις για τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν το μέλλον και πώς μπορούν να συμβάλουν στην υλοποίησή του. Οι τοπικές αυτοδιοικήσεις μπορούν να θέσουν τα μουσεία, ιδίως αυτά που έχουν γεωγραφικό προσανατολισμό (μουσεία πόλεων, περιφερειών ή περιοχών) στο επίκεντρο των διαδικασιών σχεδιασμού της αστικής πολιτικής τους.

Για παράδειγμα, ο δήμος του Παρισιού μαζί με το Pavillon de l'Arse, μέσω του προγράμματος Reinventing Paris, προσκαλεί εμπειρογνώμονες, αρχιτέκτονες, διανοούμενους, καλλιτέχνες και πολλούς άλλους να αναπτύξουν και να μοιραστούν νέες και καινοτόμες προτάσεις για την αναβίωση των διαφόρων χώρων της πόλης και να πυροδοτήσουν μια δημιουργική διαδικασία, με σκοπό να διερευνηθούν νέοι τρόποι αναδιαμόρφωσης της πόλης του Παρισιού. Το Μουσείο της πόλης STAM της Γάνδης (STAM Ghent City Museum) και ο τοπικός δήμος έχουν οργανώσει μια διαδικασία διαβούλευσης και δημόσιων συζητήσεων με στόχο να κατανοήσουν τις προσδοκίες των πολιτών για το μέλλον των τοπικών εκκλησιών, καθώς πολλές από αυτές δεν είναι πλέον σε λειτουργία. Ένα άλλο παράδειγμα είναι το Stockholm City Museum. Η εμπειρία αυτού του μουσείου αξιοποιείται στις δραστηριότητες σχεδιασμού της πόλης για την οργάνωση της πολιτιστικής κληρονομιάς και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις πολεοδομικές άδειες. Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι καταγεγραμμένοι χώροι πολιτιστικής κληρονομιάς και τα κτίρια ειδικού ιστορικού ενδιαφέροντος διατηρούνται και αναπτύσσονται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τα περιουσιακά τους στοιχεία. Στη Γαλλία, το Μουσείο Louvre-Lens δημιούργησε ένα νέο κέντρο αστικής ζωής σε μια υποβαθμισμένη περιοχή της Λανς, με το μουσείο και τα πάρκα του στον πυρήνα της παλιάς συνοικίας μεταλλείων, συνδυάζοντας εκθέσεις των συλλογών του Λούβρου και της περιφερειακής πολιτιστικής κληρονομιάς.

Πηγή: pavillon-arsenal.com/en/; www.reinventer.paris/en/; stamgent.be/en/; stadsmuseet.stockholm.se/in-english/; www.louvre-lens.fr.

Τα μουσεία χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές για την επίτευξη αυτού του στόχου. Μπορούν να προωθούν ανταλλαγές μεταξύ διαφορετικών κοινοτήτων γύρω από ένα κοινό θέμα, προκειμένου να ξεπεραστούν οι διαφορές μεταξύ των πολιτιστικών παραδόσεων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που μπορεί να αντικατοπτρίζονται σε ορισμένα τμήματα των συλλογών. Μπορούν επίσης να οργανώνουν θεματικές δραστηριότητες για την οικοδόμηση δεσμών μεταξύ και εντός των κοινοτήτων, αντιμετωπίζοντας θέματα όπως η γήρανση, η ευημερία, η πρόνοια, η μετανάστευση, το φύλο, οι ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητες, η κοινωνική και οικονομική πόλωση, η ανα-



γκαστική έξωση, η αποαποικιοποίηση, η ισότητα, η ξενοφοβία, η κλιματική αλλαγή και ο λαϊκισμός.

Πολλά μουσεία χρησιμοποιούν συμμετοχικές πρακτικές επιμέλειας (τόσο όσον αφορά την έκθεση όσο και τις δραστηριότητες) και συν-δημιουργίας, προκειμένου να δώσουν χώρο στις κοινότητες να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν δραστηριότητες στο μουσείο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκθέσεις, νέες αφηγήσεις και δημιουργικές δημόσιες εκδηλώσεις, όπως κοινοτικά φεστιβάλ, μαθήματα γιόγκα, κύκλους πλεξίματος κ.λπ. Είναι σημαντικό να εξεταστούν δραστηριότητες μικρότερης κλίμακας όπως αυτές, μόλις αρχίσουν οι συζητήσεις για την (ανα)κατασκευή του μουσείου.

Είναι επίσης σημαντικό να προσεγγίσουμε κοινότητες που δεν ανήκουν στους παραδοσιακούς επισκέπτες μουσείων, είτε για πολιτιστικούς είτε για οικονομικούς λόγους. Ο στόχος δεν είναι απλώς να προσελκύσουμε νέες κατηγορίες επισκεπτών στο μουσείο, αλλά επίσης να εργασθούμε σε διαφορετικά και μικρότερα μέρη, που βρίσκονται σε διαφορετικά είδη κτιρίων συνδεδεμένων με τον κεντρικό χώρο και, όπου είναι δυνατόν, να φέρουμε την τέχνη, τον πολιτισμό και την κληρονομιά σε υποβαθμισμένες γειτονιές. Αυτή η ενεργοποίηση είναι ιδιαίτερα σημαντική στις αγροτικές περιοχές.

Για να μεγιστοποιήσει την επίδρασή του, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να διατίθεται ως κέντρο για ενώσεις και τοπικούς φορείς, με σκοπό την προστασία και την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς της περιοχής, η οποία μπορεί να υπερβαίνει την θεματική και την ιδιαιτερότητα των συλλογών του.
- Να χρησιμοποιεί συμμετοχικές πρακτικές επιμέλειας και συν-δημιουργίας ώστε να δώσει χώρο στις κοινότητες να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν δραστηριότητες στο μουσείο.
- Να διοργανώνει θεματικές πολιτιστικές εκθέσεις ή άλλες δραστηριότητες που δημιουργούν δεσμούς μεταξύ και εντός των κοινοτήτων.
- Να αντιμετωπίζει την εξωστρέφεια ως διαδικασία για τη συμμετοχή υποβαθμισμένων γειτονιών και κοινοτήτων.
- Ιδιαίτερα τα μουσεία πόλεων, θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν το ενδεχόμενο να οργανώνουν δραστηριότητες προβολής στις γύρω αγροτικές περιοχές είτε από μόνα τους είτε μέσα από συνεργασίες ή δίκτυα με μουσεία ή άλλα πολιτιστικά και μη πολιτιστικά ιδρύματα που βρίσκονται εκεί.

Πλαίσιο 5. Προώθηση της ενσωμάτωσης και της ποικιλομορφίας: Montreal Museum of Fine Arts για την υποστήριξη του Pride Festival

Το Montreal Museum of Fine Arts (MMFA) υποστηρίζει το Pride Festival από το 2015. Διοργανώνει επίσης αποκλειστικές επισκέψεις στις συλλογές και τις εκθέσεις του για τους επισκέπτες του Φεστιβάλ και λαμβάνει μέρος στην παρέλαση λήξης με δικό του άρμα και συμμετοχή εθελοντών. Όλες αυτές οι δράσεις αποτελούν μέρος της πολιτικής του μουσείου για την προώθηση της συμμετοχικότητας και της διαφορετικότητας σε όλες τις μορφές της, είτε πρόκειται για πολιτιστική, σεξουαλική, εθνοτική ή άλλη.



2018 Παρέλαση ©Sébastien Roy

Πηγή: mbam.qc.ca/en/; fiertemontrealpride.com/en/

Ανάλυση προληπτικού ρόλου στην ανάπτυξη μιας δημιουργικής συνοικίας

Οι επενδύσεις σε πολιτιστικές δράσεις και φορείς θεωρούνται ολοένα και περισσότερο ως ένας τρόπος όχι μόνο για να κατανοήσουμε την πόλη, αλλά και για να την αλλάξουμε. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την κατασκευή ή την ανακαίνιση των κτιρίων των μουσείων, αλλά και την υποστήριξη της ανάδυσης ζωντανών πολιτιστικών περιοχών. Οι πολιτιστικές συνοικίες μπορούν να αποτελέσουν μοχλό αναγέννησης, καθώς συνδέουν τη δημιουργικότητα, την επιχειρηματικότητα, την πολιτιστική παραγωγή και την πολιτιστική κατανάλωση. Τα μουσεία μπορούν να συμβάλουν στην εδραίωση τέτοιων περιοχών, μέσω της φιλοξενίας επιστημονικών δραστηριοτήτων, μέσω του ρόλου τους ως πηγών έμπνευσης σχεδιαστών, καθώς και μέσω της λειτουργίας τους ως χώρων ανταλλαγής γνώσεων. Πολύ συχνά, μόνο συγκεκριμένα τμήματα ενός μουσείου εμπλέκονται άμεσα σε δραστηριότητες αυτού του είδους, όμως, μια ευρύτερη προσέγγιση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση αυτών των συνδέσεων και να εξασφαλίσει την παροχή κατάλληλων χώρων και πόρων.

Πλαίσιο 6. Τα μουσεία στο επίκεντρο των δημιουργικών συνοικιών

Οι δημιουργικές συνοικίες ενθαρρύνουν τη συνεργασία και διευκολύνουν την καινοτομία μέσω της διασταύρωσης του πολιτισμού με τη δημιουργικότητα, την εκπαίδευση, την έρευνα και την επιχειρηματικότητα.

Για παράδειγμα, η London Knowledge Quarter, που δημιουργήθηκε το 2014, είναι ένα δίκτυο 86 οργανισμών-εταίρων, που απασχολούν πάνω από 60.000 άτομα προσωπικό και βρίσκονται σε ακτίνα ενός μιλίου από το κέντρο του Λονδίνου. Τα μέλη, τα οποία συνεργάζονται για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα χώρων όπως από πανεπιστήμια μέχρι δημοτικά σχολεία, από εταιρείες μέχρι κοινοτικές ομάδες και από μεγάλα μουσεία μέχρι μικρές νεοσύστατες καλλιτεχνικές επιχειρήσεις.

Το Textile Fashion Centre, που ιδρύθηκε επίσης το 2014, βρίσκεται στην ιστορική πρωτεύουσα της κλωστοϋφαντουργίας της Σουηδίας, το Borås, και είναι ένας βιομηχανικός χώρος που έχει αναδιαμορφωθεί μέσω της τέχνης. Αποτελεί πλέον ένα από τα κορυφαία επιστημονικά πάρκα της Ευρώπης στους τομείς της κλωστοϋφαντουργίας και της μόδας. Στεγάζει ερευνητικές εταιρείες, μουσεία, πανεπιστημιακές εγκαταστάσεις και γραφεία πολλών εταιρειών κλωστοϋφαντουργίας, καθώς και χώρους για φαγητό και ποτό.

Μια ανάλογη σύμπραξη αναπτύχθηκε στο Ρουμπέ της Γαλλίας από το μουσείο La Piscine, το οποίο στεγάζεται σε ένα παλιό κολυμβητήριο και έχει αναπτύξει ένα αρχαιακό κέντρο για την υφαντουργία, το Textoteque.



La Piscine, Roubaix ©Camster2

Ομοίως, το Innovatum, η σουηδική πρωτοβουλία για την επιστήμη και την καινοτομία, επαναχρησιμοποιεί δημιουργικά τη βιομηχανική της κληρονομιά και έχει επανασχεδιαστεί για κατοικίες, επιχειρήσεις, έρευνα, εστιατόρια, για το Saab Car Museum, για ένα Επιστημονικό Κέντρο, καθώς και για χώρους εκδηλώσεων και πολιτιστικών δραστηριοτήτων.

Πηγή: knowledgequarter.london;
textilefashioncenter.se; innovatum.se; roubaix-lapiscine.com

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασής του ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να έχει συστηματική παρουσία στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίοι διαχειρίζονται τον αστικό σχεδιασμό.
- Να προσδιορίζει τους τομείς της τοπικής οικονομίας που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν καλλιτεχνικούς, επιστημονικούς και άλλους πόρους, οι οποίοι σχετίζονται με τις συλλογές και τις δραστηριότητές του.
- Να διευκολύνει τη χρήση των συλλογών του από καλλιτέχνες, τοπικούς παραγωγούς, τεχνίτες, σχεδιαστές, μικρομεσαίες και άλλες επιχειρήσεις.
- Να συμμετέχει σε τοπικές πρωτοβουλίες οι οποίες υποστηρίζουν την καινοτομία, τη δημιουργία και την ανάπτυξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων, επιχειρηματιών και επαγγελματιών του δημιουργικού κλάδου.

- Να εξετάζει τη δυνατότητα να επεκτείνει το ωράριο λειτουργίας του μέχρι αργά τις βραδινές ώρες με στόχο να αξιοποιήσει τη δυνατότητα συμβολής του στη «νυχτερινή οικονομία» της περιοχής.

Αξιοποίηση των κοινοτικών περιουσιακών στοιχείων και της πολιτιστικής κληρονομιάς σε αγροτικές περιοχές

Ο ρόλος των μουσείων στις αγροτικές κοινότητες έχει εξεταστεί με πολύ λιγότερη προσοχή από ότι εκείνων στις αστικές ή μητροπολιτικές περιοχές. Ο όρος «υπαίθρος» μπορεί να περιλαμβάνει πολύ διαφορετικές πραγματικότητες, από μικρές πόλεις μέχρι οικισμούς σε πολύ απομακρυσμένες ή απομονωμένες περιοχές. Ορισμένες πρώην αγροτικές περιοχές γνώρισαν επίσης πρόσφατη αύξηση του πληθυσμού τους, ως αποτέλεσμα της μετανάστευσης από τις πόλεις, και μπορούν να θεωρούνται πλέον μάλλον προαστιακές. Σε αυτές τις περιοχές, τα μουσεία μπορούν να συμβάλουν στη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων (με τον ίδιο τρόπο όπως και στις πόλεις), καθώς το προφίλ των κατοίκων της υπαίθρου οι οποίοι συμμετέχουν στις τέχνες και τον πολιτισμό είναι παρόμοιο με αυτό των κατοίκων των πόλεων.

Ταυτόχρονα, όμως, οι πόροι είναι συχνά δύσκολο να κινητοποιηθούν, οι ανθρώπινοι πόροι δεν είναι εύκολα διαθέσιμοι και οι ώρες λειτουργίας είναι συνήθως εποχιακές και περιορισμένες. Επιπλέον, οι κάτοικοι της υπαίθρου συχνά βασίζονται στις γειτονικές πόλεις για πολιτιστικές δραστηριότητες και μουσεία.

Τα αγροτικά μουσεία, ιδίως σε περιοχές που δεν διαθέτουν κάποιο σημαντικό τουριστικό αξιοθέατο, μπορεί να χρειάζεται να βασιστούν σε συνερ-

Πλαίσιο 7. Μουσεία και αγροτική ανάπτυξη: Baksı Museum, Τουρκία



Baksı Museum ©GettyImages

Το Baksı Museum στην Τουρκία έχει ως στόχο να δώσει νέα πνοή και να τονώσει την οικονομία της περιοχής Bayburt, μιας από τις περιοχές της Τουρκίας που πλήττονται περισσότερο από τη μείωση του πληθυσμού λόγω της μετανάστευσης. Το μουσείο συνδυάζει μια συλλογή σύγχρονης τέχνης, η οποία αποτελείται από έργα κορυφαίων καλλιτεχνών, με μια συλλογή λαϊκής ζωγραφικής και πρωτότυπα έργα τοπικής χειροτεχνίας. Σκοπός του είναι να δημιουργήσει ένα πρωτότυπο κέντρο πολιτιστικής αλληλεπίδρασης προς όφελος των καλλιτεχνών και των ερευνητών, να αναβιώσει ένα πολιτι-

στικό περιβάλλον που πλήττεται από τη μετανάστευση και να συμβάλει στη διατήρηση της πολιτιστικής μνήμης.

Πηγή: en.baksi.org

γασίες, εκτός από τον τομέα των υποστηρικτικών υπηρεσιών, και στη διοργάνωση κοινών εκθέσεων, καθώς και στην υποστήριξη των εθελοντών. Μπορούν επίσης να επωφεληθούν από τις νέες τεχνολογίες και τη δημιουργία δικτύων με μεγαλύτερα μουσεία σε γειτονικές πόλεις ή διεθνώς.

Για να μεγιστοποιήσει την επίδρασή του, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να λειτουργεί ως κέντρο για ενώσεις και τοπικούς φορείς που ασχολούνται με την προστασία και την αξιοποίηση της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς, η οποία μπορεί να υπερβαίνει την ιδιαιτερότητα των συλλογών του.
- Να κινητοποιεί και να υποστηρίζει όσο το δυνατόν περισσότερους εθελοντές.
- Να συνεργάζεται με δίκτυα άλλων μουσείων ή πολιτιστικών και κοινωνικών ιδρυμάτων, μεταξύ άλλων σε μεγάλες πόλεις και άλλες χώρες, με σκοπό, για παράδειγμα:
 - Τη χρήση εργαστηρίων και υπηρεσιών συντήρησης και αποκατάστασης.
 - Την πραγματοποίηση νέων εκθέσεων και προγραμμάτων.
- Τη συγκέντρωση εισφορών και πόρων, όπου είναι δυνατόν, σε συνεργασία με άλλα πολιτιστικά ή τοπικά κρατικά ιδρύματα, ξεκινώντας κυρίως από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες.



Σιντριβάνι Στραβίνσκι, Παρίσι © Gettyimages



Καλλιέργεια πολιτισμικά ευαισθητοποιημένων και δημιουργικών κοινωνιών

Μια σύντομη προσέγγιση

Τα μουσεία έχουν δημιουργηθεί κυρίως για να συμβάλλουν στην πολιτιστική αφύπνιση και εκπαίδευση. Με την πάροδο του χρόνου, ο στόχος αυτός έγινε πιο σύνθετος, καθώς περιλάμβανε επίσης την κατάρτιση και τη διά βίου μάθηση, όχι μόνο για τους ντόπιους πληθυσμούς αλλά και για τους μετανάστες και άλλες περιθωριοποιημένες κοινότητες. Η αποστολή ενός μουσείου είναι επίσης να προάγει τον προβληματισμό και την αυτογνωσία, παρέχοντας ευκαιρίες στο κοινό να μάθει περισσότερα για το περιβάλλον του και τον εαυτό του μέσω των συλλογών του μουσείου. Τα μουσεία μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι πολλά ζητήματα του παρελθόντος και της σύγχρονης εποχής και μπορούν να αμφισβητήσουν λανθασμένες αντιλήψεις και άκαμπτους τρόπους σκέψης. Παρουσιάζοντας τα δημιουργήματα του παρελθόντος, τα μουσεία συμβάλλουν στην ουσιαστικότερη κατανόηση του κόσμου. Υπ' αυτήν ακριβώς την έννοια, μπορούν να προωθήσουν μια ευρύτερη κουλτούρα δημιουργικότητας.

Τα πιθανά αποτελέσματα περιλαμβάνουν:

- Ανάπτυξη γνώσεων και επιμόρφωση
- Υψηλότερα επίπεδα αυτοπεποίθησης
- Περισσότερο ευαισθητοποιημένες πολιτισμικά και ανοιχτές κοινότητες
- Διάχυση της δημιουργικότητας

Πίνακας 3. Καλλιέργεια πολιτισμικά ευαισθητοποιημένων και δημιουργικών κοινωνιών

ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΥΣΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none">◆ Αναγνωρίζουν τον ρόλο των μουσείων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των νέων, καθώς και των ενηλίκων.◆ Συνεργάζονται με τα μουσεία για τη δημιουργία πόρων και ικανοτήτων, με σκοπό την υιοθέτηση μιας ευρύτερης προσέγγισης της εμπειρίας των επισκεπτών.◆ Υποστηρίζουν την ισορροπία μεταξύ της ικανοποίησης των αναγκών του τοπικού κοινού και των τουριστών.	<ul style="list-style-type: none">◆ Οργανώνουν τις επισκέψεις ως μια εμπειρία που προάγει τον προβληματισμό και τη δημιουργικότητα.◆ Παρέχουν ευκαιρίες εκπαίδευσης, κατάρτισης και διά βίου μάθησης.◆ Προωθούν την πολιτιστική ποικιλομορφία.

ΣΚΕΠΤΙΚΟ



Η δυνατότητα πρόσβασης στις συλλογές και η υποστήριξη της εκπαίδευσης αποτελούσαν πάντα σημαντικές πτυχές της μουσειακής δραστηριότητας. Όταν πρωτοδημιουργήθηκαν, τα μουσεία συνδέθηκαν με τις βιβλιοθήκες και τα αρχεία, ως τα κύρια εργαλεία καλλιτεχνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης. Σε μια δημιουργική οικονομία, αυτές οι θεμελιώδεις λειτουργίες των μουσείων παραμένουν σημαντικές, καθώς διαδίδουν τη γνώση για την ανθρώπινη δημιουργικότητα.

Σε αντίθεση με άλλους θεσμούς, όπως τα σχολεία και τα πανεπιστήμια, η γνώση που μεταδίδεται μέσω των μουσείων προέρχεται συχνά από συναισθήματα που βιώνονται μπρο-

στά σε ένα αντικείμενο ή ένα τεκμήριο, μέσα από μια επαγωγική διαδικασία. Αυτή η γνώση που βασίζεται στην εμπειρία μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση δεξιοτήτων όπως η κατανόηση, η αξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους η ενεργός πολιτιστική συμμετοχή θεωρείται συχνά ως αποτελεσματικό εργαλείο με στόχο, για παράδειγμα, την επαναπροσέγγιση των νέων, όταν τα εκπαιδευτικά συστήματα αποτυγχάνουν να συνδεθούν μαζί τους.

Η ενεργός πολιτιστική συμμετοχή μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της πολιτιστικής συνείδησης, ευαισθησίας και αποδοχής. Μορφές τέχνης, όπως το δράμα, η λογοτεχνία ή ο κινηματογράφος, μπορεί να είναι παράγοντες για την καλλιέργεια της ενσυναίσθησης από τις επισκέψεις σε μουσεία. Ωστόσο, τα μουσεία είναι επίσης χώροι πολιτιστικού διαλόγου που παρέχουν ευκαιρίες για καλύτερη κατανόηση της κατάστασης του «άλλου».

Το αποτέλεσμα θα εξαρτηθεί από τον βαθμό στον οποίον η επίσκεψη οργανώνεται ως εμπειρία που απελευθερώνει τα συναισθήματα και παρέχει

τις απαραίτητες πληροφορίες για την κατανόηση της σημασίας ενός αντικειμένου ή ενός έργου τέχνης. Επιπλέον, εάν τα μουσεία πρέπει να θεωρηθούν ως πηγές προσωπικών, πολιτιστικών και κοινωνικών εμπειριών μάθησης, τότε πρέπει όχι μόνο να επικοινωνούν με τους επισκέπτες, αλλά να τους ακούν και να κατανοούν το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο ανήκουν.¹⁴ Αυτό απαιτεί εις βάθος κατανόηση του προφίλ των επισκεπτών, η οποία ιδανικά θα πρέπει να υπερβαίνει τις συνήθεις πληροφορίες για τον τόπο καταγωγής και την ηλικία και να περιλαμβάνει και άλλες κοινωνικο-δημογραφικές μεταβλητές και, ει δυνατόν, εμπειριστατωμένη ανάλυση για τη συμπεριφορά τους. Η συνέχιση της επικοινωνίας μετά το πέρας των δραστηριοτήτων είναι επίσης σημαντική για την προώθηση των εμπειριών που συντελούν στην αλλαγή.¹⁵

Η ανάδυση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών μετασχηματίζει τους τρόπους με τους οποίους παράγονται και καταναλώνονται πολιτιστικά αγαθά και υπηρεσίες. Αυτό με τη σειρά του αλλάζει τις παραδοσιακές μορφές προσέλκυσης και ενεργοποίησης του κοινού, αλλά και της πολιτιστικής συμμετοχής. Η εμφάνιση νέων διανεμητικών μέσων (π.χ. Spotify, Netflix), καθώς και ανοικτών πλατφορμών (π.χ. συνεργατικές πλατφόρμες [Wikipedia], κοινότητες περιεχομένου [YouTube, Instagram], κοινωνικά δίκτυα) έχουν επιτρέψει τη μαζική παραγωγή περιεχομένου και την άμεση διάχυση και κυκλοφορία. Η *έννοια του πολιτισμού 3.0*, που αναπτύχθηκε από τον Pier Luigi Sacco, υπογραμμίζει ότι εξαιτίας αυτών των αλλαγών ο διαχωρισμός μεταξύ παραγωγών και κοινού σταδιακά αίρεται, με αποτέλεσμα μια θολή αλυσιδωτή διαδικασία ενεργού/παθητικής συμμετοχής. Από την άποψη της τοπικής ανάπτυξης, αυτό σημαίνει ότι η παραγωγή αξίας μεταφέρεται στον κοινωνικό τομέα και συνδέεται με πολλές διαστάσεις του τρόπου λειτουργίας των κοινωνιών: καινοτομία, ευημερία, κοινωνική συνοχή, διά βίου μάθηση, κοινωνική επιχειρηματικότητα, καθώς και διαδικασίες «ήπιας δύναμης». Σε αυτό το πλαίσιο, τα μουσεία εξελίσσονται και από την ιδιότητά τους να εξυπηρετούν ένα παθητικό κοινό μετατρέπονται σε συμμετοχικές πλατφόρμες οι οποίες επιτρέπουν διάφορες μορ-



Λιγότερες ετικέτες περισσότερες έννοιες
©Michele Trimarchi

¹⁴ E.J. Chang (2006), «Interactive experiences and contextual learning in museums», *Studies in Art Education*, τόμ. 47, τχ. 2, σ. 170-186.

¹⁵ D. Anderson, κ.ά. (2007), «Understanding the long-term impacts of museum experiences», στο *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, σ. 197-215.

φές άμεσης εμπλοκής και συνδημιουργίας. Τα μουσεία μπορούν να δημιουργήσουν αξία ως κόμβοι καινοτομίας, εστίες ευημερίας, να διευκολύνουν τη βιωσιμότητα και να αποτελέσουν μοχλούς κοινωνικής συνοχής. Μπορούν επίσης να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στην τόνωση της ενεργού συμμετοχής των πολιτών (P.L. Sacco κ.ά. 2018, P.L. Sacco 2013).

Η ανάπτυξη των μουσείων ως χώρων μάθησης και κοινωνικού πειραματισμού προϋποθέτει κόστος, αφοσιωμένο και εξειδικευμένο προσωπικό και αποτελεσματικούς μηχανισμούς που επιτρέπουν την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ τους. Η συνεργασία με φορείς εκπαίδευσης και κατάρτισης, κοινωνικές ομάδες και οργανώσεις του τρίτογενούς τομέα είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη και την υλοποίηση δραστηριοτήτων στον τομέα αυτόν.

Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης

Η σχέση μεταξύ των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης και των μουσείων με σκοπό την εκπαίδευση είναι γενικά ευρέως αποδεκτή και σήμερα επεκτείνεται με στόχο να συμπεριλάβει την κατάρτιση ενηλίκων και τη διάβιου μάθηση. Είναι πολύ σημαντικό για την τοπική αυτοδιοίκηση να αναγνωρίσει ότι οι συλλογές και τα αρχεία των μουσείων αποτελούν χρήσιμους πόρους για τους σκοπούς αυτούς.

Πλαίσιο 8. Σύμπραξη για την εκπαίδευση: EducArt, Κεμπέκ, Καναδάς

Το EducArt είναι μια ψηφιακή πλατφόρμα, η οποία σχεδιάστηκε χάρη στη συνεργασία καθηγητών λυκείου και του Montreal Museum of Fine Arts. Μέσα από μια επιλογή 350 έργων του μουσείου, επιτρέπει την εμβάθυνση σε θέματα που συνδέονται με διάφορα επιστημονικά πεδία και προτρέπουν σε συζήτηση γύρω από σύγχρονα κοινωνικά ζητήματα. Η ποικιλόμορφη, εγκυκλοπαιδική συλλογή του μουσείου ενθαρρύνει την πολύπλευρη χρήση, σχετίζεται με πολλά θέματα και επιτρέπει την ανάπτυξη στρατηγικών μάθησης μέσω της επαγωγικής διαδικασίας και προώθησης του προβληματισμού. Η πλατφόρμα είναι επίσης μια βάση δεδομένων καινοτόμων εκπαιδευτικών έργων που διατίθενται δωρεάν στο διαδίκτυο. Επιπλέον, καθώς η επαρχία του Κεμπέκ καλύπτει μια μεγάλη, αραιοκατοικημένη περιοχή, επιτρέπει σε μαθητές απομακρυσμένων περιοχών να έχουν πρόσβαση σε πολύ διαφορετικές εκπαιδευτικές και πολιτιστικές ευκαιρίες μάθησης. Η χρηματοδότηση του έργου, στο πλαίσιο της υλοποίησης του ψηφιακού πολιτιστικού σχεδίου του Κεμπέκ, παρέχεται μέσω της συμφωνίας πολιτιστικής ανάπτυξης του Μόντρεαλ, ως μέρος μιας εταιρικής σχέσης μεταξύ της πόλης του Μόντρεαλ και του Υπουργείου Πολιτισμού και Επικοινωνιών του Κεμπέκ. Λαμβάνει επίσης υποστήριξη από τη Fondation de la Chenelière.

Πηγή: educart.ca/en/.

Αναγνώριση του ρόλου των μουσείων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των νέων και των ενηλίκων

Ο ρόλος των μουσείων στην πολιτιστική και εκπαιδευτική ανάπτυξη είναι εδώ και αρκετά χρόνια αναγνωρισμένος και πλέον επεκτείνεται όλο και πε-

ρισσότερο στην εκπαίδευση ενηλίκων και στη διά βίου μάθηση. Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο αν οργανώνονται σε συνεχή βάση με τακτική συμμετοχή των ωφελούμενων ομάδων, σε αντίθεση με τις εφάπαξ επισκέψεις. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να συνεπάγεται την ανάγκη εξεύρεσης πρόσθετων πόρων και χώρων.

Για να αυξηθεί η επίδραση των μουσείων, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να αποσαφηνίσουν την αποστολή των μουσείων μέσω της αναγνώρισης του ρόλου τους στην εκπαίδευση και την κατάρτιση.
- Να αναγνωρίσουν τον ρόλο των μουσείων στην εκπαίδευση, την κατάρτιση ενηλίκων και τη διά βίου μάθηση στα έγγραφα στρατηγικής σημασίας και προγράμματα της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Να υποστηρίξουν την εξάλειψη των φυσικών και γνωστικών εμποδίων για την πρόσβαση στα μουσεία.
- Να εξασφαλίσουν ότι τα μουσεία είναι επιλέξιμα για οικονομική στήριξη μέσω πρωτοβουλιών εκπαίδευσης, κατάρτισης και απασχόλησης.
- Να διευκολύνουν τη συνεργασία μεταξύ των σχετικών τοπικών φορέων, όπως είναι τα σχολεία, οι φορείς παροχής τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης, τα πανεπιστήμια και οι υπηρεσίες απασχόλησης.

Συνεργασία με τα μουσεία για τη δημιουργία πόρων και δεξιοτήτων, με σκοπό την υιοθέτηση μιας ευρύτερης προσέγγισης της εμπειρίας των επισκεπτών

Η διοργάνωση εμπειριών απαιτεί πόρους, όπως χρόνο και χώρο, οι οποίοι υπερβαίνουν αυτούς που απαιτούνται για μια παραδοσιακή επίσκεψη, συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού, τους οποίους πολλά μουσεία δεν διαθέτουν. Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν την ειδική οργάνωση και τη διαθεσιμότητα των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων των μουσείων και να καταστήσουν τα μουσεία επιλέξιμα για χρηματοδότηση κοινωνικών έργων.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασής τους, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να συζητήσουν την ανάγκη για τέτοιες εμπειρίες με τα μουσεία, στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης.
- Να διασφαλίσουν ότι τα μουσεία είναι νομικά επιλέξιμα για χρηματοδότηση έργων με κοινωνικό χαρακτήρα.
- Να διαθέσουν δημόσιους χώρους έξω από τα μουσεία για αξιοποίηση από αυτά, εάν απαιτείται.



Εξισορρόπηση της ικανοποίησης των αναγκών του τοπικού κοινού και των αναγκών των τουριστών

Συχνά, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορεί να θεωρούν τα μουσεία ως κλειδί για την προσέλκυση τουριστών στην περιοχή τους και να υποστηρίζουν κυρίως αυτή την πλευρά λειτουργίας τους. Ωστόσο, τα μουσεία μπορούν να αποτελέσουν κοινό χώρο στον οποίο οι τοπικές κοινότητες και οι τουρίστες συναντιούνται, μαθαίνουν και αναπτύσσουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Στην πραγματικότητα, τα μουσεία που προσελκύουν ντόπιους επισκέπτες είναι πιο ελκυστικά για τους τουρίστες, καθώς αυτό δημιουργεί μια πλουσιότερη εμπειρία.

Για τη μεγιστοποίηση του αντίκτυπου, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να συνεργαστούν με μουσεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, υπηρεσίες μεταφορών, τουριστικά γραφεία και τουριστικούς πράκτορες σχετικά με τη διευθέτηση των ωραρίων λειτουργίας των μουσείων, ώστε να είναι περισσότερο προσβάσιμα τόσο στους τουρίστες όσο και στο τοπικό κοινό.
- Να δημιουργήσουν κίνητρα για την αύξηση της επίσκεψης ντόπιων οικογενειών και ενηλίκων (π.χ. μέσω σχολικών επισκέψεων, προγραμματικών εκπαιδευσης ενηλίκων, φεστιβάλ και εκδηλώσεων).



Μοχλοί για τα μουσεία

Οργάνωση της επίσκεψης ως εμπειρίας που προάγει τον προβληματισμό και τη δημιουργικότητα

Μια καλά οργανωμένη επίσκεψη, που μπορεί να γίνει πηγή αναστοχαστικής εμπειρίας, απαιτεί χώρο, τεκμηρίωση και γραπτή ή οπτικοακουστική υποστήριξη, καθώς και πολιτιστικούς διαμεσολαβητές (τους μεσάζοντες μεταξύ των καλλιτεχνών, των έργων τους και του κοινού) για να εμπλουτίσει τις παραδοσιακές εκθέσεις. Θα πρέπει επίσης να καλύπτει διαφορετικά προφίλ επισκεπτών και να λαμβάνει υπόψιν τους διαφορετικούς τρόπους μάθησης. Η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών μπορεί να τονώσει την πολιτιστική συμμετοχή και τη συν-δημιουργία.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να οργανώσει την επίσκεψη ως μια εμπειρία που προκαλεί τη δημιουργικότητα.
- Να προσαρμόσει τις πληροφορίες στα διαφορετικά προφίλ και τους διαφορετικούς τύπους μάθησης των επισκεπτών.
- Να προωθήσει τη συμμετοχική επιμέλεια και την ενεργό συμμετοχή της κοινότητας στον προγραμματισμό και τις δραστηριότητες του μουσείου μέσω, μεταξύ άλλων, και των ψηφιακών τεχνολογιών.

Παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης, κατάρτισης και διά βίου μάθησης

Η ενασχόληση με δημιουργικές δράσεις, καλλιτεχνικές πρακτικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες εκτός των παραδοσιακών εκπαιδευτικών πλαισίων μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αυτοπεποίθησης, καθώς και στην ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων, αλλά και να βοηθήσει στην επαναπροσέγγιση των νέων που έχουν εγκαταλείψει το σχολείο. Με τη συνδυασμένη τεχνογνωσία των επαγγελματιών των μουσείων και του προσωπικού των τοπικών ιδρυμάτων απασχόλησης, κατάρτισης και εκπαίδευσης και άλλων κοινοτικών ομάδων, τα προγράμματα αυτά μπορούν να είναι αποτελεσματικά στους στόχους τους και να καλύψουν τις ανάγκες αυτών των ομάδων, αντιμετωπίζοντας παράλληλα συγκεκριμένες τοπικές αναπτυξιακές δυσχέρειες (το σχετικό θέμα αναπτύσσεται περισσότερο στο επόμενο κεφάλαιο).

Πλαίσιο 9. Συνεργασία για την εκπαίδευση και την κοινοτική ανάπτυξη: Σύμπραξη SPACE του Μουσείου του Σικάγου

To School Partnership for Art and Civic Engagement (SPACE) είναι η πολυετής συνεργασία του Museum of Contemporary Art του Σικάγου με τα δημόσια λύκεια της πόλης. Στόχος της είναι να ενδυναμώσει τους έφηβους του Σικάγου, ώστε να επιφέρουν θετικές αλλαγές στις κοινότητές τους αξιοποιώντας τη σύγχρονη τέχνη και καλλιεργώντας την πολιτική ενσυναίσθηση.

To SPACE ενσωματώνει καλλιτέχνες, αλλά και τις πρακτικές τους στο στούντιο, μέσα σε δημόσια λύκεια του Σικάγου, μεταμορφώνοντας φυσικά τον χώρο (ή τους χώρους) του σχολείου σε δημιουργικούς κόμβους

για ανταλλαγή απόψεων που αφορούν την τέχνη και την κοινωνία. Προσκαλεί καλλιτέχνες οι οποίοι ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα και αποδέχονται τη συνεργασία και τη δημόσια αλληλεπίδραση για να επηρεάσουν καταλυτικά τη μάθηση στο SPACE. Οι καλλιτέχνες μεταφέρουν για μεγάλο διάστημα τα εργαστήριά τους στο σχολείο, όπου έχουν συστηματική παρουσία και συνεργάζονται με τους καθηγητές των καλλιτεχνικών και των κοινωνικών σπουδών, ώστε να συνδιαμορφώσουν και να διδάξουν από κοινού ένα διαθεματικό πρόγραμμα μαθημάτων που αφορά ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος. Οι μαθητές διερευνούν τα θέματα της τοπικής κοινότητας, εντοπίζοντας εκείνα για τα οποία έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και επηρεάζουν άμεσα τη ζωή τους. Εργάζονται κατά ομάδες, μελετώντας τα και εμπλεκόμενους στον διάλογο μέλη της κοινότητας. Το πρόγραμμα SPACE έχει ως αποτέλεσμα καλλιτεχνικά έργα που δημιουργούν οι μαθητές και σχέδια δράσης για τους πολίτες που αντιμετωπίζουν δύσκολη καθημερινότητα μέσα στην κοινότητά τους.

Πηγή: <https://mcchicago.org/Learn/Schools/SPACE>.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να αναζητήσει πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης συγκεκριμένων πληθυσμών που αποτελούν προτεραιότητα και οι οποίοι έχουν προσδιοριστεί ως τέτοιοι από την τοπική αυτοδιοίκηση και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών.
- Να αξιολογήσει τις δικές του δυνατότητες εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης, ανάλογα με τη φύση των συλλογών, των εργασιών και της λειτουργίας του.
- Να αναπτύξει τις ικανότητες και τις δεξιότητες του προσωπικού για την υλοποίηση τέτοιων δραστηριοτήτων.
- Να έρθει σε επαφή με τοπικά ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για τον από κοινού σχεδιασμό μαθησιακών δραστηριοτήτων και τη διερεύνηση ευκαιριών για κοινή χρηματοδότηση.
- Να εκπονήσει έναν σχετικό προϋπολογισμό και να διεκδικήσει εκ των προτέρων χρηματοδότηση εκτός των παραδοσιακών πηγών του μουσείου για την υλοποίηση τέτοιων εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων.
- Να εξετάσει τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς του χώρους στην προοπτική της υλοποίησης τέτοιων προγραμμάτων, λαμβάνοντας υπόψη τα σχετικά μέτρα προστασίας και συντήρησης.

Πρώθηση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας

Παρέχοντας έναν ασφαλή και εμπνευσμένο χώρο για την πραγματοποίηση πολιτιστικών διαλόγων, τα μουσεία μπορούν να συμβάλουν στην οικοδόμηση μιας ουσιαστικότερης κατανόησης της πολιτιστικής ποικιλομορφίας και ευαισθησίας, γεφυρώνοντας τα χάσματα μεταξύ και εντός των κοινοτήτων. Μαζί με άλλες μορφές τέχνης, όπως το δράμα, η λογοτεχνία ή ο κινηματογράφος, τα μουσεία μπορούν επίσης να παρέχουν ευκαιρίες για καλύτερη κατανόηση της κατάστασης του «άλλου».

Πλαίσιο 10. Οικοδομώντας την Κοινότητα: Αναπαριστώντας το Mokum/Πρόγραμμα Damsko του Museum of Amsterdam

Το Representing Mokum/Damsko είναι ένα νέο πρόγραμμα στο Museum of Amsterdam, το οποίο στοχεύει στη δημιουργία γεφυρών εντός και μεταξύ των κοινοτήτων. Το όνομα του προγράμματος προέρχεται από το Mokum, τη λέξη που σημαίνει Άμστερνταμ στα γίντις, και το Damsko, μια γλώσσα του δρόμου που έχει τις ρίζες της στα σουρινάμ. Το μουσείο θα εκθέσει και θα φιλοξενήσει παραστάσεις δύο μουσικών ειδών και θα εξερευνήσει την ιστορία τους, καθώς επίσης την ένδυση, τα όργανα και άλλες σχετικές μορφές υλικού πολιτισμού. Το ένα από αυτά τα είδη, που γεννήθηκε στην περιοχή Jordaan, μια εργατική συνοικία στην οποία εγκαταστάθηκαν πολλοί μετανάστες, κατά τον 19ο αιώνα, είναι επηρεασμένο από την ιταλική όπερα και τη γαλλική musette, ενώ ενσωμάτωσε στίχους στα γίντις. Το άλλο είναι το σύγχρονο χιπ-χοπ στην ολλανδική γλώσσα, το οποίο επίσης προέρχεται από υποβαθμισμένες γειτονιές. Για την πραγματοποίηση αυτού του έργου, το μουσείο συνεργάζεται με τοπικούς καλλιτέχνες, μια κορυφαία ολλανδική ανεξάρτητη εταιρεία χιπ-χοπ και ακαδημαϊκούς, με στόχο την αξιοποίηση και την προστασία της ολλανδικής μουσικής κουλτούρας και την προώθηση της κοινωνικής ένταξης μέσω των τεχνών.



Mokum/Damsko © Museum of Amsterdam

Πηγή: ichandmuseums.eu/en/inspiration-2/detail-2/representing-mokum-damsko.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να δημιουργήσει ευκαιρίες για σύνδεση και συν-δημιουργία με τις κοινότητες μέσω εκθέσεων και παρουσιάσεων, χωρίς αποκλεισμούς για όλους τους τύπους, επισκεπτών, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία.
- Να προσεγγίσει κοινότητες, οι οποίες παραδοσιακά δεν επισκέπτονται μουσεία, αντιμετωπίζοντάς τες όχι μόνο ως μελλοντικούς επισκέπτες αλλά και ως δυνητικούς συνεργάτες και εθελοντές.
- Να ενεργοποιήσει τους προϋπολογισμούς κοινωνικής πρόνοιας για την υποστήριξη αυτών των δραστηριοτήτων.



Μουσείο Leopold, Βιέννη © Mikael Theimer



Προβολή των μουσείων ως χώρων ένταξης, ποιότητας ζωής και ευημερίας

Μια σύντομη προσέγγιση

Παραδοσιακά, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν θεωρούν τα μουσεία ως άμεσους παράγοντες κοινωνικής ανάπτυξης, πέραν του εκπαιδευτικού τους ρόλου. Ωστόσο, τα μουσεία συμβάλλουν όλο και περισσότερο στην ατομική και τη συλλογική ευημερία. Η δυνητική συμβολή τους, για παράδειγμα, στην υγεία είναι ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο της γήρανσης του πληθυσμού. Άλλες πρωτοβουλίες, που αφορούν την εγκατάλειψη του σχολείου ή την επανένταξη ατόμων με πρώην παραβατική συμπεριφορά και την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης είναι επίσης σημαντικές, αλλά μερικές φορές παραμελούνται, αφού τα αποτελέσματά τους είναι δύσκολο να αξιολογηθούν και είναι εμφανή μόνο μακροπρόθεσμα. Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τα μουσεία ως πόρους τόσο για την οικοδόμηση του κοινωνικού κεφαλαίου όσο και για την προώθηση της κοινωνικής ευημερίας και να υποστηρίξουν τους δεσμούς με τους κοινωνικούς φορείς οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο. Με τη σειρά τους, τα μουσεία πρέπει να αναπτύξουν τις εσωτερικές τους ικανότητες ώστε να είναι πιο ενεργά σε αυτόν τον τομέα.

Τα δυνητικά αποτελέσματα αφορούν σε:

- Αλλαγή της αντίληψης των ανθρώπων σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους και σε μεγαλύτερη ενεργοποίησή τους για τη βελτίωση της ίδιας τους της ζωής.
- Ενίσχυση της ανθρώπινης ευημερίας, με ιδιαίτερη μέριμνα για τις περιθωριοποιημένες ομάδες.
- Απόκτηση εκ μέρους των ανθρώπων μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης, αναβάθμιση των ικανότητων τους και βελτίωση των δεξιοτήτων που θα τους βοηθήσουν στον τομέα της απασχόλησης.
- Βελτίωση της κοινωνικής συνοχής.

Πίνακας 4. Προβολή των μουσείων ως χώρων ένταξης, ποιότητας ζωής και ευημερίας	
ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΥΣΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Μεγιστοποίηση της συμβολής των μουσείων στην κοινωνική ευημερία μέσω δεδομένων, συμπράξεων και πόρων. ◆ Μελέτη του ρόλου των μουσείων στην παροχή διεξόδων για την απασχόληση. ◆ Ενσωμάτωση των μουσείων σε ευρύτερες προσεγγίσεις για την ενίσχυση της ευημερίας. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ανάπτυξη της εσωτερικής ικανότητας εντοπισμού των αναγκών των ευάλωτων ομάδων και ανταπόκρισης σε αυτές. ◆ Συνεργασία με σχετικούς οργανισμούς με σκοπό την ενίσχυση των δεξιοτήτων για την απασχολησιμότητα. ◆ Δημιουργία από κοινού με άλλες οργανώσεις προγραμμάτων για την εξυπηρέτηση των αναγκών συγκεκριμένων πληθυσμών (άστεγοι, φυλακισμένοι, ηλικιωμένοι και άλλες περιθωριοποιημένες ομάδες).

ΣΚΕΠΤΙΚΟ



©Georgetown Lombardi Comprehensive Cancer Centre

Τα μουσεία δεν θεωρούνταν πάντοτε παράγοντες ένταξης, ποιότητας ζωής και ευημερίας. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ πολιτισμού, ευημερίας και ποιότητας ζωής βρίσκεται πλέον στο επίκεντρο σημαντικού αριθμού πιλοτικών προγραμμάτων και ερευνών.¹⁶ Οι πρώτες μακροχρόνιες μελέτες κατά τη δεκαετία του 1990 έδειξαν ότι στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης η τακτική συμμετοχή σε πολιτιστικές εκδηλώσεις είχε θετικές επιπτώσεις στο προσδόκιμο ζωής. Η επιστημονική βιβλιογραφία προχώρησε σταδιακά όχι μόνο στην έρευνα του προσδόκιμου ζωής, αλλά και στην τεκμηρίωση των επιδράσεων του πολιτισμού σε εκείνο που θεωρείται ως ποιότητα ζωής και ευημερία.¹⁷

Όλο και περισσότερο γίνεται κοινή συνείδηση ότι τα ζητήματα δημόσιας υγείας πρέπει να αντιμετωπίζονται ολιστικά, λαμβάνοντας υπόψη ζητήματα που αφορούν την αίσθηση του «ανήκειν», του τόπου και του νοήματος, καθώς και τις σωματικές ασθένειες. Αυτό απαιτεί συνεργασία ενός ευρύτερου φάσματος οργανισμών, πέραν των παραδοσιακών υπηρεσιών υγείας. Τα μουσεία μπορούν να αποτελέσουν εταίρο στο πλαίσιο αυτών των συνεργασιών.

¹⁶ Βλ. για παράδειγμα: D. Weziak-Białowolska (2016), «Attendance of cultural events and involvement with the arts impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey», *Public Health*, τόμ. 139, σ. 161-169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>. L. Thomson – H. Chatterjee (2016), «Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings», *Journal of Applied Gerontology*, τόμ. 35, τχ. 3, σ. 349-362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>. D. Weziak-Białowolska κ.ά. (2018), «Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey», *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

¹⁷ E. Grossi κ.ά. (2012), «The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from Italian Culture and Well-Being project», *Journal of Happiness Studies*, τόμ. 13, τχ. 1, σ. 129-148.

Οι παρεμβάσεις υποστήριξης μέσω της τέχνης σε κοινότητες εκτός του επίσημου ιατρικού πλαισίου απέκτησαν μεγαλύτερη σημασία από τα τέλη της δεκαετίας του 1980. Υπήρχε ήδη μια παράδοση τέτοιων παρεμβάσεων σε χώρες στις οποίες δημιουργήθηκαν μουσεία ποιότητας ζωής ήδη από τον 19ο αιώνα. Σήμερα, δημιουργούνται συμπράξεις πολλών υπηρεσιών από οργανισμούς τεχνών, πολιτισμού και πολιτιστικής κληρονομιάς, τοπικές αρχές και δημόσιους και φιλανθρωπικούς οργανισμούς. Για παράδειγμα, οι γιατροί που ανήκουν στην ένωση Médecins francophones du Canada, έχουν αρχίσει να συνταγογραφούν επισκέψεις στο Montreal Museum of Fine Arts στο Κεμπέκ. Τέτοιες πρακτικές προέρχονται από το κοινωνικό μοντέλο υγείας, το οποίο χρησιμοποιεί καλλιτεχνικές και δημιουργικές δραστηριότητες με βάση την κοινότητα για να οδηγήσει τους ανθρώπους να φροντίσουν την υγεία τους και να βοηθήσει τα άτομα σε υποβαθμισμένες περιοχές να αποκτήσουν τη δυνατότητα να στραφούν στις παραπάνω δραστηριότητες. Επιπλέον, πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ της μακροχρόνιας ενασχόλησης με τις τέχνες και των θετικών επιπτώσεων στην υγεία, αφού ληφθούν υπόψη οι σχετικές κοινωνικές, οικονομικές και δημογραφικές μεταβλητές. Αυτό επεκτείνεται και στην ψυχική υγεία και ευημερία.

Η κοινωνική διάσταση του έργου των μουσείων διευρύνεται όλο και περισσότερο. Οι πολιτιστικές υπηρεσίες που παρέχουν συμβάλλουν στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και των ικανοτήτων των ατόμων που βιώνουν τον κοινωνικό αποκλεισμό για διάφορους λόγους, όπως η φτώχεια, η ασθένεια, η ανεργία, η ηλικία, ο αναλφαβητισμός, η αναπηρία και η στέρηση της ελευθερίας. Η στοχευμένη εργασία με τέτοιες ομάδες μπορεί να αλλάξει την αυτοεικόνα τους, καθιστώντας τους πιο ενεργούς και αποφασισμένους με στόχο να βελτιώσουν τη ζωή τους και να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους.

Όσον αφορά στην εργασία του μουσείου με άτομα που έχουν επιδείξει στο παρελθόν παραβατική συμπεριφορά, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ανάλυση του τρόπου με τον οποίον τα άτομα αυτά απομακρύνονται από την εγκληματική δραστηριότητα επικεντρώνεται πλέον στην έννοια της «απομάκρυνσης από το έγκλημα», η οποία δίνει έμφαση στη διαδικασία της προσωπικής αλλαγής. Οι δείκτες της διαδικασίας απεξάρτησης περιλαμβάνουν την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, των κινήτρων και της αυτοεκτίμησης, την ικανότητα αποδοχής της αμφισημίας, τη δημιουργία πιο ανοικτών και θετικών σχέσεων, καθώς και τη διαμόρφωση της ταυτότητας ενός προσώπου το οποίο μπορεί να διαβλέψει επιλογές και είναι πρόθυμο να περάσει μέσα από μια μαθησιακή διαδικασία, προκειμένου να επιτύχει ένα διαφορετικό μέλλον. Λίγοι θα ισχυρίζονταν ότι τα μουσειακά προγράμματα μπορούν να οδηγήσουν στην απεξάρτηση από μόνα τους, αλλά μπορούν να συμβάλουν με τη συνεργασία τους εντός των φυλακών, καθώς και με τα πρώην παραβατικά άτομα μετά την αποφυλάκισή τους.

Ένας άλλος σημαντικός τρόπος με τον οποίον τα μουσεία προωθούν την κοινωνική ένταξη είναι η εστίαση σε δράσεις υποδοχής και συμμετοχής των προσφύγων. Ένα παράδειγμα είναι αυτό του Μουσείου Victoria and

Πλαίσιο 11. Μουσεία και επανένταξη ατόμων που έχουν επιδείξει παραβατική συμπεριφορά: η εμπειρία του Λούβρου (Γαλλία) και του Montreal Museum of Fine Arts (Καναδάς)

Από το 2007, το Μουσείο του Λούβρου συνεργάζεται με τις σωφρονιστικές αρχές για την οργάνωση εργαστηρίων με σκοπό την επανένταξη των ατόμων που έχουν επιδείξει παραβατική συμπεριφορά. Το 2009 προχώρησε ακόμα περισσότερο με ένα φιλόδοξο σχέδιο στη φυλακή Poissy, το οποίο είχε ως στόχο τη συνεργασία με κρατούμενους, για την οργάνωση μιας έκθεσης ποιοτικών αναπαραγωγών αριστουργημάτων του Λούβρου. Έτσι, οι κρατούμενοι δημιούργησαν ένα καλλιτεχνικό έργο, με γραφικά και κείμενο, και διαμόρφωσαν τον κατάλογο της έκθεσης.

Το Montreal Museum of Fine Arts (MMFA) διαθέτει επίσης ένα πρόγραμμα που αποβλέπει στην επανένταξη των ποινικών κρατουμένων, στο πλαίσιο του οποίου συνεργάζεται με το Κέντρο Υπηρεσιών Επανορθωτικής Δικαιοσύνης, με σκοπό την πραγματοποίηση ενός μηνιαίου εργαστηρίου εικαστικής θεραπείας για την επανορθωτική δικαιοσύνη. Το μουσείο φιλοξενεί το εργαστήριο υπό την καθοδήγηση του ψυχολόγου-θεραπευτή τέχνης πλήρους απασχόλησης του MMFA. Τα εργαστήρια είναι δωρεάν και χρησιμοποιούν την τέχνη, προσφέροντας έναν χώρο συνάντησης, ως καταλύτη για τη θεραπεία, την επίτευξη της γαλήνης και την αποκατάσταση των κοινωνικών δεσμών που έχουν διαρραγεί. Αποσκοπούν στη διευκόλυνση της διαδικασίας κατάργησης των αποκλεισμών και επανένταξης των ατόμων αυτών.

Πηγή: louvre.fr/en/masterpieces-poissy-prison-mbam.qc.ca/en-csjr.org/en.



Albert στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου πρόσφυγες από διάφορες χώρες, όπως η Ρουάντα, η Ουγκάντα και το Ιράκ, πραγματοποίησαν ξεναγήσεις στις αίθουσες του μουσείου, συνδέοντας τα μουσειακά αντικείμενα με τις προσωπικές τους ιστορίες. Οι πιο παραδοσιακές προσεγγίσεις εστιάζουν στην ευαισθητοποίηση των θεατών γύρω από την κατάσταση των μεταναστών, των προσφύγων και των μειονοτικών εθνοτικών ομάδων, κυρίως μέσω της πολιτιστικής κληρονομιάς που παρουσιάζεται στις προσωρινές ή ειδικές εκθέσεις.

Αυτό δεν σημαίνει ότι τα μουσεία είναι νοσοκομεία, κοινωνικά κέντρα ή γραφεία ευρέσεως εργασίας, αλλά περισσότερο ότι μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμους εταίρους των φορέων αυτών. Κατά την πραγματοποίηση τέτοιων συνεργασιών και κοινών προγραμμάτων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ποικίλοι παράγοντες.

Είναι απαραίτητο η κατανομή των ρόλων των διαφόρων εταίρων να είναι σαφής και οι κοινοί στόχοι να καθορίζονται και να ιεραρχούνται με βάση τον αντίκτυπο, ώστε να μην απογοητευτεί κανείς (π.χ. για τα προγράμματα που αφορούν άτομα με πρώην παραβατική συμπεριφορά, οι στόχοι των μουσείων θα μπορούσαν να αφορούν περισσότερο τον πολιτιστικό εκδημοκρατισμό, ενώ τα υπουργεία δικαιοσύνης θα επεδίωκαν την επανένταξη των ατόμων αυτών).

Επιπλέον, θα πρέπει να μελετηθούν οι πρακτικές λεπτομέρειες της υλοποίησης. Για παράδειγμα, ο χρονικός προγραμματισμός της δραστηριότητας έχει ιδιαίτερη σημασία: το μεσημεριανό διάλειμμα είναι ένας ελεύθερος χρόνος, ενώ το ωράριο εργασίας αντιπροσωπεύει έναν υποχρεωτικό χρόνο – η συμβολική διάσταση δεν είναι ουδέτερη. Με τον ίδιο τρόπο, η χωρική διάσταση έχει σημασία, εφόσον η παρακολούθηση πολιτιστικών δραστηριοτήτων στο γραφείο του προϊσταμένου δεν είναι το ίδιο με την πραγματοποίησή της σε έναν ειδικό χώρο: πρόκειται για την αξία που δίνουν οι άνθρωποι στη δραστηριότητα (κύρια ή δευτερεύουσα).

Είναι επίσης σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι ο υπολογισμός του αντίκτυπου στην ευημερία του ατόμου θα χρειαστεί πολύ περισσότερο χρόνο από άλλους πιο άμεσα μετρήσιμους δείκτες, όπως η διακύμανση του αριθμού των επισκεπτών ή οι πωλήσεις στα πωλητήρια των μουσείων. Το πλαίσιο δεικτών και μετρήσεων θα πρέπει να το λαμβάνει αυτό υπόψη του και να συνδιαμορφώνεται από τους εταίρους. Η μετα-ανάλυση και μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση μπορεί να είναι χρήσιμες για την αποτίμηση τέτοιων προγραμμάτων (π.χ. συνδυασμός παρατηρήσεων μέσα από κοινωνιολογικές μεθόδους που χρησιμοποιούν τα μουσεία με κλίμακες και μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επαγγελματίες της ιατρικής). Οι μέθοδοι αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνουν την ανάγκη εντοπισμού και αναγνώρισης των θετικών αποτελεσμάτων, ακόμη και αν δεν αποτελούσαν μέρος των προσδοκιών. Συχνά, μόνο τα μεγάλα μουσεία διαθέτουν τους πόρους για να διεξαγάγουν ενδεδειγμένες αξιολογήσεις προγραμμάτων αυτού του είδους. Ωστόσο, τα μικρότερα θα μπορούσαν να διδαχθούν από αυτές τις εμπειρίες μέσω διαφόρων δικτύων μουσείων ή να συνεργαστούν με τοπικά πανεπιστήμια για να συνδυάσουν πόρους.

Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης

Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να αντιμετωπίσουν τα μουσεία ως πόρους για την οικοδόμηση τόσο του κοινωνικού κεφαλαίου όσο και της κοινωνικής πρόνοιας και να διευκολύνουν τις συνεργασίες με τους σχετικούς οργανισμούς στον τομέα της κοινωνικής πρόνοιας, της υγείας, της απασχόλησης, της επανένταξης των κρατουμένων κ.λπ.

Μεγιστοποίηση της συμβολής των μουσείων στην κοινωνική ευημερία μέσω δεδομένων, συμπράξεων και πόρων

Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να στηρίξουν τη συμβολή των μουσείων στην κοινωνική ευημερία και ποιότητα ζωής με διάφορους τρόπους, ξεκινώντας από την απλή αναγνώριση του ρόλου που μπορούν να διαδραματίσουν σε αυτόν τον τομέα. Μπορούν επίσης να παρέχουν στα μουσεία στοιχεία σχετικά με τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, να ενθαρρύνουν και να υποστηρίζουν τις συνεργασίες μεταξύ μουσείων και σχετικών κοινωνικών φορέων.

Για να μεγιστοποιηθεί η επίδραση, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να λαμβάνουν υπόψη τους την αξία της συμβολής των μουσείων στην ευημερία, την ποιότητα ζωής των τοπικών κοινοτήτων και τη δυνητική συμβολή τους στη διαμόρφωση τοπικών στρατηγικών.
- Να παρέχουν στα μουσεία ολοκληρωμένα κοινωνικοοικονομικά στοιχεία που αφορούν στον τόπο όπου βρίσκονται.
- Να διευκολύνουν τις συμπράξεις μεταξύ μουσείων και άλλων σχετικών κοινωνικών φορέων.
- Να προσδιορίζουν τις δαπάνες στις οποίες θα μπορούσαν να συμμετέχουν και χρηματοδοτήσουν άλλοι οργανισμοί.



Εξέταση του ρόλου των μουσείων στην παροχή διεξόδων για την απασχόληση

Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να εξετάσουν τον ρόλο των μουσείων στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και των δεξιοτήτων των ανθρώπων. Οι δεξιότητες αυτές είναι περισσότερο γενικής φύσεως παρά εξειδικευμένες, αλλά όσον αφορά την απασχόληση είναι ιδιαίτερα σημαντικές.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να ανταλλάσσουν με τα μουσεία πληροφορίες σχετικά με τις τάσεις της τοπικής αγοράς εργασίας.
- Να καθιερώσουν διάλογο με φορείς της αγοράς εργασίας και της εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο και να κοινοποιούν στρατηγικές με διαφάνεια και συστηματικότητα.
- Να καταστήσουν τα μουσεία επιλέξιμα για τη χρηματοδότηση προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ενσωμάτωση των μουσείων σε ευρύτερες προσεγγίσεις που στοχεύουν στην ευημερία

Οι ευρύτερες στρατηγικές που αποσκοπούν στη βελτίωση της τοπικής ευημερίας μπορούν να ενσωματώσουν τα μουσεία ως έναν βασικό φορέα που μπορεί να συμβάλει σε αυτές. Οι τομείς που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι ποικίλοι: από την υγεία και τη γήρανση έως την επανένταξη και την αποκατάσταση ατόμων με πρώην παραβατική συμπεριφορά. Όσον αφορά το τελευταίο, αν και οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν γενικά ελάχιστες άμεσες αρμοδιότητες επί των σωφρονιστικών ιδρυμάτων είναι συχνά υπεύθυνοι για τη στέγαση και την απασχόληση, δύο ζητήματα βασικά για την επανένταξη των πρώην κρατουμένων στην κοινωνία.

Πλαίσιο 12. Προώθηση της συμμετοχικότητας, της ποιότητας ζωής και της ευημερίας: ένα Μανιφέστο για ένα Ανθρωπιστικό Μουσείο Καλών Τεχνών

Στο πλαίσιο του Μανιφέστου για ένα Ανθρωπιστικό Μουσείο Καλών Τεχνών, το Montreal Museum of Fine Arts (MMFA) έχει διατυπώσει ένα ισχυρό όραμα για τον κοινωνικό ρόλο του πολιτισμού και των πολιτιστικών ιδρυμάτων και έχει αναλάβει πολυάριθμες δράσεις με στόχο την προώθηση της συμμετοχικότητας, της ποιότητας ζωής και της ευημερίας. Το πρόγραμμα art therapy του MMFA ακολουθεί μια ιδιαίτερα καινοτόμο προσέγγιση, η οποία έχει κερδίσει παγκόσμια αναγνώριση. Τα προγράμματα απευθύνονται ευρέως σε άτομα που αντιμετωπίζουν ψυχικές διαταραχές, αυτισμό, διατροφικές διαταραχές, μαθησιακές και συμπεριφορικές δυσκολίες, ενώ επεκτείνονται και σε άτομα που βιώνουν τον κοινωνικό αποκλεισμό και την περιθωριοποίηση. Οι δραστηριότητες έχουν μεγάλη ποικιλία και εκτείνονται από τη χρήση της τέχνης για τη βελτίωση της αυτοεικόνας, τη φιλοξενία εργαστηρίων τέχνης για τη βοήθεια ατόμων με διαταραχές λόγου και αισθητηριακές διαταραχές μέχρι τη βοήθεια σε μετανάστες για εγκατάσταση, καλώντας τους να εικονογραφήσουν τις δικές τους ιστορίες ζωής μέσω της τέχνης. Το MMFA συνεργάζεται αφενός με πολλούς εξειδικευμένους εταίρους για την οργάνωση αυτών των προγραμμάτων και αφετέρου με επιστημονικούς οργανισμούς και πανεπιστήμια για τη διεξαγωγή ερευνών σε αυτούς τους τομείς. Για τη διευκόλυνση αυτών των δραστηριοτήτων, το 2016, το μουσείο εγκαινίασε έναν ειδικά κατασκευασμένο χώρο και το 2017 ίδρυσε μια συμβουλευτική επιτροπή τέχνης και υγείας, αποτελούμενη από

16 εμπειρογνώμονες, προκειμένου να διαμορφώσει μια πολιτική στον τομέα αυτόν. Το 2018, άρχισαν να συνταγογραφούνται από γιατρούς επισκέψεις στα μουσεία, στο πλαίσιο ενός νέου προγράμματος του μουσείου σε συνεργασία με την канаδική ένωση γαλλόφωνων γιατρών.

Πηγή: mbam.qc.ca/en/education-and-art-therapy/art-therapy/.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να δημιουργήσουν κίνητρα και να προμηθεύσουν τα μουσεία με πόρους για την προσέλκυση τακτικών επισκεπτών από ευάλωτους πληθυσμούς: ηλικιωμένους, ανθρώπους που ζουν σε συνθήκες φτώχειας, πρόσφυγες και αιτούντες άσυλο, άτομα με σωματικές και μαθησιακές αναπηρίες.
- Να παράσχουν κίνητρα στα μουσεία ώστε να ενσωματώσουν στις στρατηγικές τους κοινωνικοοικονομικές πληροφορίες σχετικά με τον τόπο όπου βρίσκονται και να αποδείξουν τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν τα δεδομένα αυτά για τη διαμόρφωση στόχων.
- Να καθιερώσουν έναν διάλογο μεταξύ μουσείων και τοπικών οργανώσεων υγείας και κοινωνικής πρόνοιας.
- Να χρηματοδοτήσουν εκθέσεις και ερευνητικά προγράμματα για την καλύτερη ενημέρωση των κατοίκων της περιοχής σε θέματα υγείας και περιβάλλοντος.
- Να υποστηρίξουν την εισαγωγή πολιτιστικών δραστηριοτήτων, εκθέσεων και εργαστηρίων σε φορείς υγείας.
- Να διευκολύνουν την επικοινωνία και την υλοποίηση κοινών προγραμμάτων με τις φυλακές ή παρόμοια κοινωνικά ιδρύματα.
- Να υποστηρίξουν τον δανεισμό ή την αυτόνομη έκθεση ορισμένων τμημάτων των συλλογών εκτός μουσείων, για παράδειγμα με την παροχή πρόσβασης σε φυσικούς χώρους ή με άλλες παροχές.
- Να αναθεωρήσουν, στο μέτρο του δυνατού, τους αναγκαίους κανονισμούς που θα επιτρέπουν στο μουσείο να επεκτείνει τις δραστηριότητές του και να είναι επιλέξιμο για χρηματοδότηση από τους προϋπολογισμούς που αφορούν σε κοινωνικές δαπάνες.



Μοχλοί για τα μουσεία

Ανάπτυξη της εσωτερικής ικανότητας εντοπισμού των αναγκών των ευάλωτων ομάδων και ανταπόκρισης σε αυτές

Σε πολλές χώρες, τα μουσεία έχουν υιοθετήσει καινοτόμες προσεγγίσεις για να ανταποκριθούν σε ευάλωτες κοινότητες και έχουν μετατραπεί σε κατεξοχήν φορείς κοινωνικής αλλαγής. Αυτό, ωστόσο, απαιτεί από τα μουσεία την αναζήτηση αντίστοιχης χρηματοδότησης. Απαιτεί επίσης την κινητοποίηση των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων, είτε μέσω της κατάρτισης του υπάρχοντος προσωπικού, είτε μέσω της πρόσληψης νέου εξειδικευμένου προσωπικού, είτε μέσω της ανάθεσης ορισμένων δράσεων σε εξωτερικούς συνεργάτες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα μουσεία μπορεί να χρειαστεί να εκθέσουν τμήματα των συλλογών τους σε εξωτερικούς χώρους ή να εξωτερικεύσουν ορισμένες από τις δραστηριότητές τους, γεγονός που μπορεί να συνεπάγεται την αναθεώρηση των κανονισμών για την προσωρινή και υπό όρους μετακίνηση των συλλογών. Τέλος, τα μουσεία θα πρέπει να προσαρμόσουν τις μεθόδους αξιολόγησής τους σε ένα πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο τα αποτελέσματα θα πρέπει να αξιολογούνται υποκειμενικά από τους συμμετέχοντες και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα μπορεί να μην μεταφράζονται άμεσα σε μετρήσιμους δείκτες. Η σωστή ισορροπία ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων θα εξαρτηθεί από τη φύση της εκάστοτε παρέμβασης.

Πλαίσιο 13. Συνεργασία για την ένταξη των μεταναστών: Migration: Cities

Το Migration: Cities είναι ένα πρόγραμμα του ICOM υπό την καθοδήγηση της Επιτροπής Συλλογών και Δραστηριοτήτων των Μουσείων των Πόλεων (Collections and Activities of Museums of Cities Committee: CAMOC) σε συνεργασία με την Ένωση Μουσείων της Κοινοπολιτείας (Commonwealth Association of Museums: CAM) και τη Διεθνή Επιτροπή Περιφερειακών Μουσείων (International Committee for Regional Museums: ICR). Διερευνά τον ρόλο των μουσείων στην υποστήριξη της

κοινωνικής ένταξης των κοινοτήτων μεταναστών και προσφύγων και την ενεργό εμπλοκή τους στη σύγχρονη αστική ζωή. Το Migration: Cities είναι μια δεξαμενή σκέψης και μια πλατφόρμα που παρέχει πληροφορίες και πόρους για επαγγελματίες μουσείων, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και κοινοτικές οργανώσεις και παράλληλα υποστηρίζει την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων μεταξύ μουσείων, δημόσιων αρχών, τοπικών και περιφερειακών διοικήσεων, κοινοτικών οργανώσεων και άλλων τομέων. Τα προγράμματα των μουσείων για την ένταξη των μεταναστών είναι πολύ διαφορετικά. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα «Ταξιδεύοντας με την τέχνη» στο Louisiana Museum στη Δανία προσκαλεί παιδιά προσφύγων στο μουσείο προκειμένου να ανταλλάξουν απόψεις σχετικά με την τέχνη και να εργαστούν δημιουργικά. Το Rotterdam Museum στην Ολλανδία εμπλέκει διάφορες κοινοτικές ομάδες, συμπεριλαμβανομένων περιθωριοποιημένων ατόμων, στην παραγωγή των εκθέσεων του μουσείου. Ένα άλλο εντυπωσιακό παράδειγμα είναι το Immigration Museum της Πολιτείας του Σάο Πάολο στη Βραζιλία. Το Μουσείο και μία μη κερδοσκοπική οργάνωση με την ονομασία Arsenal of Hope μοιράζονται ένα κτιριακό συγκρότημα του τέλους του 19ου αιώνα για να φιλοξενήσουν μετανάστες που είχαν φτάσει από διάφορες χώρες, κυρίως την Ιταλία και την Ιαπωνία. Χάρη στη δεκαπεντάχρονη συνεργασία τους, τα δύο ιδρύματα έχουν βοηθήσει περισσότερους από 36.000 ανθρώπους οι οποίοι είχαν ανάγκη, προσφέροντας όχι μόνο καταφύγιο σε περιθωριοποιημένες ομάδες και άτομα που διέτρεχαν κίνδυνο, όπως άστεγοι, τοξικομανείς και πρόσφυγες, αλλά και οργανώνοντας εργαστήρια αποκατάστασης και πραγματοποιώντας πολιτιστικά προγράμματα.

**MIGRATION:
CITIES**
(IM)MIGRATION AND
ARRIVAL CITIES

Πηγή: <http://migrationcities.net/>; louisiana.dk/en/learning/collaborations; museumrotterdam.nl/en/; <http://museudaimigracao.org.br/>.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασής του, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να εντάξει στις στρατηγικές του πληροφορίες για την κοινωνικοοικονομική κατάσταση της περιοχής και να αποδείξει με ποιο τρόπο χρησιμοποιεί τα δεδομένα αυτά για τη διαμόρφωση στόχων σχετικών με εκθέσεις, προγράμματα εκπαίδευσης και προβολής, αλλά και τους επισκέπτες γενικότερα.
- Να εκπαιδεύσει το προσωπικό στην κατανόηση αυτής της στρατηγικής προσέγγισης και της συνεργασίας με εταίρους από διάφορους τομείς.
- Να καθιερώσει έναν συνεχή διάλογο ή να αναπτύξει μακροχρόνιες εταιρικές σχέσεις με κοινωνικές οργανώσεις σε τοπικό επίπεδο και να μοιράζεται τις μεθόδους στρατηγικής σε τακτά χρονικά διαστήματα και με διαφάνεια.
- Να δημιουργήσει και να υποστηρίξει διεπιστημονικές δομές εντός του μουσείου, προωθώντας την από κοινού χρήση εγκαταστάσεων μεταξύ των τμημάτων του για την υποστήριξή τους.
- Να κινητοποιήσει νέες πηγές χρηματοδότησης που υποστηρίζονται από τους προϋπολογισμούς κοινωνικής πρόνοιας και, κατά περίπτωση, από φιλανθρωπικές οργανώσεις, ιδρύματα και χορηγούς του ιδιωτικού τομέα.
- Να προσδιορίσει τις δαπάνες που μπορούν να μοιραστούν και να χρηματοδοτηθούν από κοινού με άλλα μουσεία ή εταίρους.

Συνεργασία με σχετικούς οργανισμούς με σκοπό την ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων

Ο ρόλος των μουσείων στην εκπαίδευση επικεντρώνεται συχνά στην υποδοχή παιδιών και νέων κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους ή στην επαγγελματική κατάρτιση των πολιτιστικών λειτουργών και των διευθυντών. Πρόσφατα, ο ρόλος αυτός επεκτάθηκε στην εκπαίδευση ενηλίκων, δηλαδή στη διά βίου μάθηση. Η ανάληψη αυτού του ρόλου απαιτεί ένα νέο είδος συνεργασίας με οργανισμούς εκπαίδευσης ενηλίκων (αν και ενδέχεται να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός σχετικά με τη διάθεση χρηματοδότησης για αυτές τις δραστηριότητες).

Η ουσιαστικότερη συμβολή των μουσείων στον τομέα αυτόν είναι η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των ανέργων ή άλλων ευάλωτων ανθρώπων. Μπορούν επίσης να τους καταστήσουν περισσότερο ενεργούς, να τους δώσουν την ευκαιρία να αυξήσουν τις γενικές τους δεξιότητες και μερικές φορές να αποκτήσουν κάποιες ειδικές επαγγελματικές ικανότητες. Μια μεμονωμένη επίσκεψη ή η συμμετοχή σε ένα μόνο εργαστήριο είναι απίθανο να έχει σημαντικά αποτελέσματα. Τα προγράμματα που εμπλέκουν τους ανθρώπους σε δημιουργικές και γνωστικές δραστηριότητες για μια περίοδο εβδομάδων ή και μηνών είναι πιο πιθανό να έχουν μακροπρόθεσμα ευεργετικά αποτελέσματα στην αυτοπεποίθηση και στην ικανότητά τους να βελτιώσουν τη ζωή τους. Αυτού του είδους οι δραστηριότητες θα πρέπει, ιδανικά, να οργανώνονται ως σειρά εργαστηρίων που επιτρέπουν τη συζήτηση και την ανταλλαγή απόψεων. Για την ανάπτυξη τέτοιων δραστη-

ριοτήτων, ένα μουσείο θα πρέπει να απευθυνθεί σε άλλα εξειδικευμένα ιδρύματα και να ενεργοποιήσει ποικίλες δεξιότητες, ώστε να τις συνδυάσει με τη δική του εμπειρία και γνώση. Επιπλέον, η πραγματοποίηση προγραμμάτων αυτού του είδους μπορεί να προσφέρει νέες ευκαιρίες, για παράδειγμα, για την αναβάθμιση γενικών ή πιο ειδικών δεξιοτήτων του προσωπικού. Τέτοια προγράμματα θα μπορούσαν επίσης να περιλαμβάνουν προστατευμένη ή επιδοτούμενη απασχόληση στα μουσεία.

Πλαίσιο 14. Συμπράξεις για την απασχολησιμότητα: Μαβορσκα, Πολωνία

Η περιοχή Μαβορσκα είναι μία από τις πιο ελκυστικές περιοχές της Πολωνίας για πολιτιστικό τουρισμό. Ωστόσο, η συντήρηση και η λειτουργία των μνημείων πολιτιστικής κληρονομιάς αποτελεί σημαντική οργανωτική και οικονομική πρόκληση. Επιπλέον, η μακροχρόνια ανεργία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για την περιοχή. Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, η περιφερειακή αυτοδιοίκηση της Μαβορσκα αποφάσισε να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα προσωρινής απασχόλησης για τους μακροχρόνια άνεργους, οι οποίοι κινδυνεύουν να αποκλειστούν από την αγορά εργασίας. Το πρόγραμμα τους παρέχει συμβουλές σταδιοδρομίας, βοήθεια στην αναζήτηση εργασίας, ευκαιρίες απασχόλησης σε φορείς πολιτιστικής κληρονομιάς και συναφείς φορείς που ασχολούνται με την προστασία και την προώθηση του τοπικού πολιτισμού. Απώτερος στόχος είναι να βοηθηθεί αυτή η ομάδα-στόχος ώστε να εισέλθει ή να επιστρέψει επιτυχώς στην αγορά εργασίας και να βρει μόνιμη απασχόληση.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασής του, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να προσδιορίσει τις δυνατότητές του για την κατάργηση των αποκλεισμών και την επαγγελματική κατάρτιση, ανάλογα με τη φύση των συλλογών, των εργασιών και της λειτουργίας του.
- Να συζητήσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις με τα σχετικά εξειδικευμένα ιδρύματα στην προοπτική πραγματοποίησης μακροπρόθεσμων συμπράξεων και κοινών προγραμμάτων.
- Να αντιληφθεί ότι οι χώροι που απαιτούνται για τα προγράμματα αυτά μπορεί να είναι τόσο εντός όσο και εκτός του μουσείου.
- Να συνεργαστεί με τους εταίρους για τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού και του σχεδίου δράσης που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων αυτών.

Συνδημιουργία προγραμμάτων με άλλες οργανώσεις για την εξυπηρέτηση των αναγκών συγκεκριμένων πληθυσμών (άστεγοι, φυλακισμένοι, ηλικιωμένοι και άλλες περιθωριοποιημένες ομάδες)

Τα μουσεία μπορούν επίσης να συμβάλουν στην ευεξία και την ευημερία των κοινοτήτων τους παρέχοντας δραστηριότητες που απευθύνονται σε ευάλωτες ομάδες. Σε αυτές μπορεί να περιλαμβάνονται οι άνεργοι, όσοι βρίσκονται ή έχουν βρεθεί στη φυλακή, όσοι υποφέρουν από κοινωνική περιθωριοποίηση και μοναξιά, καθώς και οι πρόσφυγες και οι αιτούντες άσυλο, τα άτομα που ζουν σε συνθήκες φτώχειας και τα άτομα με μαθησιακές και σωματικές αναπηρίες.

Τα μουσεία μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες σε αυτές τις ομάδες απευθείας ή, συνηθέστερα, να συνεργάζονται με κοινωνικές οργανώσεις που διαθέ-

τους την τεχνογνωσία και βρίσκονται σε επαφή με αυτές τις κοινότητες. Τα μουσεία προσφέρουν την εμπειρία τους στην παρουσίαση των αντικειμένων, τη σχέση τους με τους ανθρώπους, καθώς και τις εκπαιδευτικές και διαμεσολαβητικές τους ικανότητες, ενώ οι ΜΚΟ, οι υπηρεσίες υγείας και οι φυλακές διαθέτουν αντίστοιχη εμπειρία στην εξυπηρέτηση των αναγκών του δικού τους κοινού-στόχου. Οι καλλιτεχνικές πρωτοβουλίες που έχουν σχεδιαστεί ρητά για να φέρουν σε επαφή επαγγελματίες φροντιστές και χρήστες ή πρωτοβουλίες στις οποίες η συμμετοχή των φροντιστών τις καθιστά μια συνεργατική δραστηριότητα, είναι εν προκειμένω περισσότερο σχετικές. Τα οφέλη για τους φροντιστές, το προσωπικό των φυλακών ή το προσωπικό των γραφείων απασχόλησης προκύπτουν ως χρήσιμο παράπλευρο αποτέλεσμα των προγραμμάτων για τους ωφελούμενους.

Η αξιολόγηση τέτοιων προγραμμάτων δεν είναι εύκολη, λόγω της πολυπλοκότητας των μεταβλητών και των συνθηκών. Γι' αυτό και η ποικιλομορφία των στοιχείων και των μεθόδων αξιολόγησης δεν θα πρέπει να μας εκπλήττει. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να διαπιστωθεί άμεση σχέση μεταξύ των καλλιτεχνικών πρωτοβουλιών και των ποσοστών υποτροπής. Ωστόσο, πολλοί στο σύστημα ποινικής δικαιοσύνης υποστηρίζουν τις καλλιτεχνικές πρωτοβουλίες επειδή γνωρίζουν ότι οι δραστηριότητες αυτές ωφελούν τους συμμετέχοντες και οδηγούν στην προσωπική αλλαγή, ενώ είναι επίσης επωφελείς και για το προσωπικό τους. Είναι απαραίτητο οι στόχοι και οι όροι της αξιολόγησης να συμφωνούνται εξαρχής από το μουσείο, τους κοινωνικούς εταίρους και τους χρηματοδότες.

Πλαίσιο 15. Συνεργασία για την υγεία και την ευημερία

Στη Γαλλία το Musée des Confluences συνεργάστηκε με το Νοσοκομείο Léon Bérard της Λυών και την Awabot (επιχείρηση που ειδικεύεται στην παραγωγή ρομπότ), για να δώσει την ευκαιρία σε παιδιά που πρόκειται να υποστούν μεταμόσχευση να επισκεφθούν ψηφιακά το μουσείο. Τα παιδιά μπορούν να οδηγήσουν εξ αποστάσεως ρομπότ σε όλο το μουσείο, να κάνουν ερωτήσεις σε έναν ξεναγό και ακόμη και να αλληλεπιδράσουν με άλλους επισκέπτες του μουσείου. Το μουσείο συνεργάζεται επίσης με το νοσοκομείο Femme Mère Enfants, προκειμένου να δώσει την ευκαιρία στα παιδιά να επιβιβαστούν σε ένα φανταστικό υποβρύχιο και να μάθουν για τα υδρόβια πλάσματα. Αυτές οι εμπειρίες επιδρούν τόσο στην εκπαίδευση του παιδιού όσο και στην τόνωση της δημιουργικότητάς του, καθώς και στη μείωση της απομόνωσής του. Άλλα παραδείγματα περιλαμβάνουν το βραβευμένο από το ICOM πρόγραμμα του Μουσείου του Λούβρου στο Παρίσι για την παρουσίαση των συλλογών του στο προσωπικό των νοσοκομείων και στους νοσηλεύόμενους. Το Glasgow Museum έχει αναλάβει πρωτοβουλίες για την έκθεση αντικειμένων σε δομές φροντίδας ατόμων με άνοια με σκοπό την προώθηση της κοινωνικοποίησης και την ενίσχυση της μνήμης.

Πηγή: museedesconfluences.fr/fr/visit-museum-awabot.com/en/-ihope.fr-louvre.fr/en/louvre-hospitals-museumsassociation.org/museums-change-lives/15012015-building-memory-walls.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασής του, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να καθιερώσει έναν συνεχή διάλογο ή να αναπτύξει μακροχρόνιες ιδρυματικές σχέσεις με τις οργανώσεις υγείας, ένταξης και επανένταξης σε τοπικό επίπεδο και τις αντίστοιχες τοπικές ΜΚΟ, καθώς και τακτική ανταλλαγή στρατηγικών.

- Να σχεδιάσει προγράμματα όχι μόνο για την ομάδα-στόχο, αλλά και για το προσωπικό των άλλων οργανισμών.
- Να μελετήσει τη δυνατότητα προσωρινού δανεισμού ορισμένων αντικειμένων των συλλογών του εκτός των χώρων του μουσείου και τη δυνατότητα επίσκεψης συγκεκριμένων ομάδων εκτός ωραρίου λειτουργίας του μουσείου.
- Να προσδιορίσει τις δαπάνες που θα μπορούσαν να μοιραστούν και να συγχρηματοδοτηθούν με άλλους οργανισμούς.
- Να σχεδιάσει συστήματα αξιολόγησης προσαρμοσμένα σε πιλοτικά προγράμματα.
- Να μοιραστεί τις αντίστοιχες πληροφορίες και τα αποτελέσματα των δράσεών του με άλλα ιδρύματα-εταίρους.





Εδραίωση του ρόλου των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη

Μια σύντομη προσέγγιση

Πέρα από τους συγκεκριμένους τομείς στους οποίους οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης και τα μουσεία μπορούν να συνεργαστούν για να μεγιστοποιήσουν τον αντίκτυπο των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη, η συνολική διαχείριση της εταιρικής σχέσης μουσείων – φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης μπορεί να εμποδίσει ή να διευκολύνει τον αντίκτυπο αυτόν. Η δομή της σύμπραξης θα εξαρτηθεί από τη δύναμη των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης και από το νομικό πλαίσιο που τους συνδέει με τα μουσεία. Ανεξάρτητα από αυτές τις ιδιαιτερότητες, ωστόσο, μια τέτοια εταιρική σχέση διέπεται γενικά από τις ακόλουθες αρχές:

- Τα μουσεία μπορούν να συμβάλουν στην τοπική ανάπτυξη τόσο ως κινητήριος όσο και ως ενισχυτικός παράγοντας. Ως κόμβοι γνώσης, μπορούν να σχεδιάζουν και να παρέχουν νέες υπηρεσίες που καλλιεργούν μια βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.
- Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να ενσωματώσουν τον ρόλο του πολιτισμού ως μοχλού τοπικής ανάπτυξης και να κινητοποιήσουν πόρους –ρυθμιστικούς, οικονομικούς, εδαφικούς και ανθρώπινους–, οι οποίοι θα επιτρέψουν στα μουσεία να αξιοποιήσουν το τοπικό αναπτυξιακό δυναμικό τους.

Η ενσωμάτωση των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη απαιτεί από όλους τους εμπλεκόμενους στην τοπική ανάπτυξη την αναγνώριση των δυνατοτήτων δημιουργικής ανάπτυξης και κοινωνικού μετασχηματισμού που προσφέρουν τα μουσεία. Απαιτείται επίσης ένα νέο πλαίσιο διαχείρισης των μουσείων, το οποίο θα λαμβάνει υπόψη τα ζητήματα και τις προοπτικές της τοπικής ανάπτυξης.

Πίνακας 5. Ο ρόλος των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη	
ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΥΣΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης και ολιστικής προσέγγισης της συνεργασίας με τα μουσεία. ◆ Υποστήριξη της προστασίας, της συντήρησης και της έρευνας ως βασικών λειτουργιών των μουσείων. ◆ Εξέταση στρατηγικών όπως η συγκέντρωση πόρων για την αύξηση των δυνατοτήτων των μουσείων. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Σαφής διατύπωση του ρόλου του μουσείου στην τοπική ανάπτυξη και ενεργοποίησή του σε έγγραφα στρατηγικής σημασίας και διαδικασίες. ◆ Διατήρηση της διαφύλαξης, της συντήρησης και της έρευνας ως βασικών αρμοδιοτήτων. ◆ Συνεργασία με άλλους σχετικούς οργανισμούς για την αύξηση της επίδρασης.

ΣΚΕΠΤΙΚΟ



Οι τομείς στους οποίους τα μουσεία μπορούν να συνδράμουν και περιγράφονται στον παρόντα Οδηγό, δημιουργούν νέες ευκαιρίες για αυτά και τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης με σκοπό να αυξήσουν τον αντίκτυπό τους στην τοπική ανάπτυξη, αλλά επίσης και να δημιουργήσουν νέες προκλήσεις σχετικά με τη διαχείριση, τη διοίκηση και τη λειτουργία τους. Δεν είναι εύκολο τα μουσεία να διαχειριστούν άμεσα την ανάπτυξη των νέων υπηρεσιών, αλλά μπορούν να συνδιαμορφώνουν και να υποστηρίζουν τις υπηρεσίες τους προς το κοινό με άλλους εταίρους ή μέσω αυτών.

Αυτό το νέο εξωστρεφές όραμα για τα μουσεία δεν έρχεται σε αντίθεση με μια πιο ενδογενή (σχετική με την κύρια αποστολή) προοπτική, αλλά μπορεί να θεωρηθεί ως επέκταση των δραστηριοτήτων τους μέσα σε μια σύνθετη και δημιουργική κοινωνία. Πολλά από αυτά τα αποτελέσματα θα γίνουν ορατά μόνο μακροπρόθεσμα, γεγονός που συνεπάγεται την ανάγκη για συνεχή προσπάθεια και τακτική αξιολόγηση.

Τα μουσεία θα έχουν νέες ανάγκες ως προς την πληροφόρηση, τους εταίρους, τις δεξιότητες και την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Ωστόσο, μια τέτοια προσέγγιση θα τους επιτρέψει επίσης να επωφεληθούν από νέου τύπου πόρους – οικονομικούς, ανθρώπινους και άλλους.

Για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης αυτό συνεπάγεται την υιοθέτηση ενός νέου οριζόντιου οράματος που θα ενσωματώνει τον πολιτισμό στις ποικίλες υπηρεσίες και πολιτικές τους, γεγονός που θα τους επιτρέψει να προωθήσουν συμπράξεις και να αναπτύξουν στρατηγικές με ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων μερών.

Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης

Οι επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με τη νομική σχέση μεταξύ αυτών και των επιμέρους μουσείων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης διαχειρίζονται απευθείας το μουσείο, σε άλλες περιπτώσεις, δεν υπάρχει άμεση ή ανατεθείσα νομική σχέση μεταξύ του μουσείου και αυτών. Στην πρώτη περίπτωση, η πρόκληση για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι να επιτρέψουν στο μουσείο να καθορίσει και να αναλάβει τις δράσεις του, διατηρώντας παράλληλα την εποπτεία του. Στη δεύτερη περίπτωση, οι φορείς ενεργούν περισσότερο ως γενικός ενδιαφερόμενος, καθώς οι αποφάσεις τους μπορούν να επηρεάσουν έμμεσα την πολιτική και τις δράσεις του μουσείου. Η ακριβής σχέση είναι συχνά δύσκολο να καθοριστεί, επειδή ορισμένοι πόροι του μουσείου μπορεί να εξαρτώνται έμμεσα ή άμεσα από την τοπική αυτοδιοίκηση (καθαριότητα, συντήρηση, προσωπικό κ.λπ.). Σε κάθε περίπτωση, τα μουσεία και η τοπική αυτοδιοίκηση έχουν κοινό σκοπό να εξυπηρετήσουν την τοπική κοινωνία, παρέχοντας τα θεμέλια για ισχυρή κοινή συνεργασία.

Ενώ πολλά, αν όχι τα περισσότερα μουσεία, εργάζονται ήδη σε κάποιο βαθμό στον τομέα της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, για άλλα παρόμοιες δραστηριότητες μπορεί να αποτελούν καινοτομία. Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να παράσχουν κίνητρα που θα προωθήσουν αυτό το πνεύμα καινοτομίας, καθώς τα μουσεία θα επιβαρυνθούν με το αρχικό κόστος για την αναδιαμόρφωση και την αναδιοργάνωσή τους. Αυτό περιλαμβάνει την αντίστοιχη χρηματοδότηση, καθώς και την υιοθέτηση πρακτικών αξιολόγησης που ανταποκρίνονται σε αυτούς τους στόχους.

Πλαίσιο 16. Μοντέλα διαχείρισης μουσείων: η περίπτωση του Museum of Lisbon, Πορτογαλία

Τα μουσεία πόλεων επικεντρώνονται στην πόλη ως σημείο σύγκλισης μιας σειράς θεμάτων (A. Gob – JL. Postula, 2015). Είναι από τη φύση τους διεπιστημονικά, καθώς εστιάζουν στην ιστορία, την πολεοδομία, την ιστορία της τέχνης, την αστική και σύγχρονη τέχνη, τη γεωγραφία, την ανθρωπολογία και την αστική τεχνολογία.

Το Museum of Lisbon, το οποίο δημιουργήθηκε στις αρχές του 20ού αιώνα ως δημοτικό μουσείο ιστορίας, έχει υπεισέλθει σε νέα φάση και έχει ακολουθήσει μια διαδικασία εκσυγχρονισμού. Η διοίκηση του Μουσείου άλλαξε και από το παραδοσιακό δημοτικό μοντέλο μεταβλήθηκε σε δημόσια εταιρεία πολιτισμού της Λισαβόνας, την EGEAC, της οποίας μοναδικός μέτοχος είναι το Δημοτικό Συμβούλιο της Λισαβόνας. Η EGEAC διαχειρίζεται τα δημοτικά μουσεία, τις πινακοθήκες, τα θέατρα και τις εκδηλώσεις της πόλης. Η αλλαγή αυτή σήμαινε μεγαλύτερη διοικητική ευελιξία και αυτονομία, διατηρώντας παράλληλα έναν ισχυρό δεσμό με τις αξίες του Δημοτικού Συμβουλίου.

Ενώ τα κύρια κτίρια του Μουσείου ανακαινίζονται και εκσυγχρονίζονται, οι δραστηριότητές του επικεντρώνονται σε θέματα όπως το αστικό τοπίο της πολιτιστικής κληρονομιάς, τα αστικά χαρακτηριστικά

(είτε άυλα όπως το φυσικό φως, είτε υλικά όπως τα κεραμικά πλακάκια) που τη διαφοροποιούν από άλλα μέρη, η εξέλιξη της πολυπολιτισμικής ταυτότητας της πόλης με την πάροδο του χρόνου, συμπεριλαμβανομένων των αυξανόμενων μεταναστευτικών ροών, οι αστικοί κήποι και οι δράσεις γύρω από την αειφορία. Τα παραπάνω αποτελούν μερικά από τα προγράμματα που αποσκοπούν στην ενδυνάμωση των συναισθηματικών δεσμών ανάμεσα στην πόλη και τους κατοίκους της.

Πηγή: <http://www.museudelisboa.pt/en.html>



Σχολική επίσκεψη © Μουσείο της Λισαβόνας

Υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης και ολιστικής προσέγγισης της συνεργασίας με τα μουσεία

Μια χαρακτηριστική δυσκολία που αντιμετωπίζουν τα μουσεία είναι ότι η σχέση τους με τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης σχεδιάζεται συνήθως σε ετήσια βάση, λόγω του δημοσιονομικού πλαισίου. Ωστόσο, απαιτείται μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για να υπάρξουν ουσιαστικά αποτελέσματα στην τοπική ανάπτυξη. Κατά συνέπεια, οι αμοιβαίες δεσμεύσεις θα πρέπει να ορίζονται μακροπρόθεσμα, προσφέροντας τη σταθερότητα ώστε να δημιουργηθεί ένα στέρεο θεμέλιο για την ανάπτυξη. Θα πρέπει επίσης αυτές να είναι σαφώς καθορισμένες, ώστε η αναμενόμενη συνεισφορά της τοπικής αυτοδιοίκησης στη λειτουργία του μουσείου και αντίστοιχα του μουσείου στην τοπική ανάπτυξη να είναι σαφείς και να εκφράζονται με όρους που έχουν νόημα για όλα τα μέρη. Τέλος, οι δεσμεύσεις αυτές δεν θα πρέπει να απομονώνονται στο χαρτοφυλάκιο πολιτισμού της τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά να ενσωματώνονται σε όλες τις δραστηριότητες της (π.χ. απασχόληση, κοινωνική πρόνοια, βιωσιμότητα).

Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να ενσωματώσουν τα μουσεία στις στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης και να εξασφαλίσουν την πλήρη συμμετοχή των μουσείων σε φόρουμ και συναντήσεις για το μέλλον της τοπικής περιοχής.
- Να ενθαρρύνουν τα μουσεία να αναλάβουν πρωτοβουλίες στον πολιτιστικό τομέα και σε άλλους κοινωνικοοικονομικούς τομείς.
- Να αναπτύξουν στρατηγικές συνεργασίας με μεσοπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο ορίζοντα και, στο μέτρο του δυνατού, να αναλάβουν μεσοπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες συμβατικές δεσμεύσεις.
- Να δημιουργήσουν ένα σαφές πλαίσιο για τον προσδιορισμό και τη διανομή των δευτερογενών εσόδων που προέρχονται από τα μουσεία (εάν οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης ελέγχουν τα έσοδα αυτά).
- Να δεσμευτούν στο να επανεπενδύουν τα καθαρά έσοδα των μουσείων στη μελλοντική τους ανάπτυξη (εάν οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης ελέγχουν τα έσοδα αυτά).

- Να συμφωνήσουν με τα μουσεία σε μια διαδικασία αξιολόγησης, βάσει κοινών στόχων, προκειμένου να προσδιοριστεί με σαφήνεια ο τρόπος απολογισμού και εσωτερικής αξιολόγησης των ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν.

Υποστήριξη της διαφύλαξης, της συντήρησης και της έρευνας ως βασικών λειτουργιών των μουσείων

Η προστασία, η συντήρηση και η έρευνα των συλλογών αποτελούν δραστηριότητες που βρίσκονται στον πυρήνα των μουσείων και η φυσική και εικονική πρόσβαση σε μια συλλογή επηρεάζει τη δυνητική συμβολή κάθε μουσείου στην τοπική ανάπτυξη. Θέματα που πρέπει εν προκειμένω να ληφθούν υπόψη αφορούν τη δυνατότητα κάλυψης των δαπανών που σχετίζονται με τη συντήρηση, την προστασία, την αποκατάσταση, τις νέες αγορές και την έρευνα της συλλογής, την οργάνωση του απαιτούμενου φυσικού χώρου για την αποθήκευση, την προληπτική συντήρηση και τη μελέτη της. Εδώ, ο ρόλος των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

Πλαίσιο 17. Νέες προσεγγίσεις στη διαχείριση των μουσείων: Αμβέρσα (Βέλγιο)

Το Museum aan de Stroom, γνωστό ως MAS, είναι ένα βραβευμένο μουσείο της Αμβέρσας. Ακολουθώντας τις δημιουργικές και συμμετοχικές προσεγγίσεις που υιοθετήθηκαν κατά τη διάρκεια της υποψηφιότητας της Αμβέρσας ως Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης το 1993, το Δημοτικό Συμβούλιο της Αμβέρσας αποφάσισε να συγκεντρώσει τις συλλογές τριών διαφορετικών μουσείων σε ένα ολοκαίνουργιο κτίριο στην περιοχή του παλιού λιμανιού. Αυτό αποτέλεσε αφενός τη λύση στις δυσκολίες που αντιμετώπιζαν αυτά τα μουσεία ως προς την προσέλκυση εθνικής χρηματοδότησης και αφετέρου ένα μέσο αστικής ανανέωσης. Το MAS παρέχει υποστήριξη σε περισσότερους από 200 συλλέκτες και συλλογές και συνεργάζεται μαζί τους για την ανάδειξη της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς της πόλης. Η φυσική εγγύτητα των συλλογών και το κοινό θεσμικό πλαίσιο, όσον αφορά την οργάνωση και τη διαχείριση, επιτρέπει την αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων, παρέχοντας ευελιξία ως προς την αντιμετώπιση ποικίλων θεμάτων και ζητημάτων μέσω πολυάριθμων περιοδικών εκθέσεων. Μια παρόμοια προσέγγιση οδήγησε στη δημιουργία του κέντρου συντήρησης του Λούβρου, στη Lens και στο Liévin, όπου θα αποθηκεύονται και θα συντηρούνται τα έργα του Λούβρου. Το κέντρο αυτό είναι το αποτέλεσμα συνεργασίας μεταξύ των μουσείων του Λούβρου και της Περιφέρειας Hauts de France.



Πηγή: www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να υποστηρίξουν τις επιστημονικές ανάγκες των μουσείων και να κινητοποιήσουν εξειδικευμένους ανθρώπινους και τεχνικούς πόρους.
- Να υποστηρίξουν τις δραστηριότητες προστασίας, συντήρησης και έρευνας των μουσείων, παρέχοντας και οργανώνοντας ειδικούς χώρους για την αποθήκευση και τη μελέτη αντικειμένων ή την εκτέλεση συγκεκριμένων τεχνικών εργασιών.
- Να υποστηρίξουν ή να συγκεντρώσουν τις υπηρεσίες συντήρησης διάφορων τοπικών μουσείων.

Επεξεργασία στρατηγικών, όπως η συγκέντρωση πόρων για την αύξηση των δυνατοτήτων των μουσείων

Για την αναβάθμιση των δυνατοτήτων των μουσείων σε ένα περιβάλλον στενών δημοσιονομικών πλαισίων μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές στρατηγικές. Για παράδειγμα, οι πόροι μπορούν να συγκεντρωθούν από πολλά μουσεία που λειτουργούν στην ίδια περιοχή, ή ακόμη και από πολιτιστικά και μη πολιτιστικά ιδρύματα. Για να είναι αποτελεσματικές αυτές οι διαδικασίες συγκέντρωσης πρέπει να σχεδιάζονται σαφώς σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, ώστε να αποφεύγονται τυχόν αντιφάσεις στον προϋπολογισμό. Συχνά, εμφανίζεται εδώ μια σχετική διάκριση μεταξύ των δραστηριοτήτων για την εξυπηρέτηση κοινού (front office) και των υποστηρικτικών υπηρεσιών (back office).

Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι κανονισμοί επιτρέπουν τη συμμετοχή εθελοντών, η συμβολή τους μπορεί να είναι πολύ σημαντική, όχι μόνο από άποψη εξοικονόμησης πόρων, αλλά και επειδή οι εθελοντές προσφέρουν νέες δεξιότητες και μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση των σχέσεων με την κοινότητα. Για τους ίδιους τους εθελοντές, η εργασία στα μουσεία μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για αύξηση του κοινω-



νικού κεφαλαίου και, για ορισμένους, να βελτιώσει τις προοπτικές απασχόλησής τους. Φυσικά, θα πρέπει πάντα να δίνεται προσοχή στην καταβολή των κατάλληλων μισθών και την παροχή ευκαιριών στο αμειβόμενο προσωπικό, καθώς και στη διαμόρφωση ενός δίκαιου συστήματος εθελοντισμού χωρίς εκμετάλλευση της συνεισφοράς των εθελοντών. Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν έννομο συμφέρον από την κινητοποίηση των εθελοντών, καθώς αυτή αυξάνει την τοπική ενεργό συμμετοχή των πολιτών και ενδυναμώνει τους τοπικούς φορείς.

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν:

- Να προσφέρουν κίνητρα για τη συγκέντρωση πόρων από τα τοπικά μουσεία, καθώς και από τα τοπικά πολιτιστικά και μη πολιτιστικά ιδρύματα και μουσεία.
- Να προσφέρουν κίνητρα για τη συγκέντρωση κοινών υπηρεσιών από τα τοπικά μουσεία.
- Να υποστηρίζουν, στις αγροτικές περιοχές, τη συγκέντρωση πόρων και την ανάπτυξη δικτύων με άλλα μουσεία ή πολιτιστικά και κοινωνικά ιδρύματα, συμπεριλαμβανομένων των μεγάλων πόλεων, για την ενίσχυση των ικανοτήτων και την πραγματοποίηση νέων εκθέσεων και προγραμμάτων.
- Να δώσουν στο προσωπικό των μουσείων τη δυνατότητα να συμμετέχει στο δικό τους σύστημα κατάρτισης των εργαζομένων.
- Να ενθαρρύνουν, εφόσον επιτρέπεται, την κινητοποίηση των εθελοντών μέσω της ευρύτερης ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με τον εθελοντισμό σε τοπικό επίπεδο, της απορρόφησης μέρους του σχετικού οργανωτικού κόστους και της συνεργασίας με τα μουσεία για τον σχεδιασμό προτύπων ποιότητας για τους εθελοντές.

Μοχλοί για τα μουσεία

Σαφής προσδιορισμός του ρόλου του μουσείου στην τοπική ανάπτυξη και αποτύπωσή του σε έγγραφα στρατηγικής σημασίας και διαδικασίες

Η οικοδόμηση μιας κοινής αντίληψης ως προς το νόημα και τη σημασία της σχέσης ενός μουσείου με την τοπική ανάπτυξη είναι απαραίτητη προκειμένου να εξασφαλιστεί η ευρεία αποδοχή μιας τέτοιας προσέγγισης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μέχρι όλους τους άλλους εμπλεκόμενους, τόσο εντός όσο και εκτός του μουσείου. Χρειάζεται ισχυρή ηγεσία προκειμένου οι ποικίλες απόψεις και προοπτικές να συναιρεθούν σε ένα κοινό όραμα για το μέλλον, το οποίο να μπορεί να γίνει κατανοητό από όλους τους σχετικούς φορείς και εταίρους. Αυτό το όραμα δεν είναι στατικό, αφού πρέπει να ανανεώνεται συνεχώς χάρη σε νέες πληροφορίες, ευκαιρίες και διδάγματα, υποστηριζόμενο από ένα σχέδιο δράσης ή ένα σχέδιο υλοποίησης που προσδιορίζει με σαφήνεια τα στάδια και τα βήματα, καθώς και τους στόχους και τα μέτρα αξιολόγησης. Επιπλέον, θα πρέπει να αφιερωθεί εκ μέρους του προσωπικού επαρκής χρόνος για την παρακολούθηση αυτού του προγράμματος.

Ένας άλλος βασικός παράγων επιτυχίας είναι ο βαθμός στον οποίον όλα τα τμήματα του μουσείου κατανοούν και εκτιμούν αυτή την αποστολή. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφοροι μηχανισμοί για τον συντονισμό και την ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων σε όλο το μουσείο: η οργάνω-

ση μιας ειδικής μονάδας που θα διαθέτει στενούς δεσμούς με την κορυφή της διοίκησης (σε μεγάλα μουσεία)· ο ορισμός ενός συγκεκριμένου προσώπου ως υπεύθυνου γι' αυτές τις δραστηριότητες· η δημιουργία μιας μικρής μονάδας για τη διευκόλυνση της πρόσβασης και την αύξηση της προβολής των δραστηριοτήτων δημιουργικής προώθησης. Όποιο και αν είναι το μοντέλο που θα επιλεγεί, αυτή η στρατηγική μονάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να συνδιαλέγεται με όλα τα τμήματα και να αποφεύγει τις επικαλύψεις εργασιών τόσο στο εσωτερικό του μουσείου όσο και στο περιβάλλον οικοσύστημα.

Για τη μεγιστοποίηση των επιδράσεων, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να διαθέτει μια ρητά εκπεφρασμένη αποστολή και γραπτά διατυπωμένη στρατηγική, οι οποίες να προσδιορίζουν το όραμα για το μέλλον του ιδρύματος και να αναγνωρίζουν τον ρόλο του στην τοπική ανάπτυξη.
- Να διατυπώσει ένα σαφές σχέδιο υλοποίησης για την επίτευξη της στρατηγικής και του οράματός του με σαφείς στόχους και δείκτες επιδόσεων. Ένα μουσείο θα πρέπει να παρέχει ένα στρατηγικό πρόγραμμα (roadmap) που θα παρουσιάζεται σε απλή μορφή, θα μπορεί να υιοθετηθεί ευρέως από όλο το μουσείο και θα διασφαλίζει ότι αποτελεί προτεραιότητα για το προσωπικό, τους επισκέπτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς.
- Να διασφαλίσει ότι έχει οριστεί συγκεκριμένο πρόσωπο στο πλαίσιο της ανώτερης διοίκησης, το οποίο είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή του οράματος και της στρατηγικής.
- Να συμμετάσχει ενεργά στην ανάπτυξη και εφαρμογή τοπικών, περιφερειακών ή/και εθνικών οικονομικών και κοινωνικών στρατηγικών.
- Να αναλάβει την ευθύνη για βασικές δράσεις στο πλαίσιο αυτών των στρατηγικών, συμβάλλοντας σε ορισμένες και αναλαμβάνοντας ηγετικό ρόλο σε άλλες.
- Να έχει ισχυρή παρουσία στην κοινότητά του, υποστηρίζοντας, για παράδειγμα, τοπικές πολιτιστικές και καλλιτεχνικές δραστηριότητες.

Διατήρηση της διαφύλαξης, της συντήρησης και της έρευνας ως βασικών αρμοδιοτήτων του μουσείου

Ανεξάρτητα από τον ρόλο τους στην τοπική ανάπτυξη, ένα από τα βασικά καθήκοντα των μουσείων θα συνεχίσει να είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η δράση τους με γνώμονα την ηθική, ως προς τις συλλογές και τα θέματα διαχείρισής τους. Δεδομένου ότι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι διαχείρισης, στέγασης, ασφάλειας, τεκμηρίωσης και προστασίας των συλλογών, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλές πλευρές των λειτουργιών ενός ιδρύματος οι οποίες, στο σύνολό τους, να καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, των πρακτικών και των πολιτικών διαχείρισης, αλλά και να αξιολογούνται υπό το πρίσμα διαφορετικών παραγόντων.

Πλαίσιο 18. Υπεύθυνες πρακτικές συντήρησης και λειτουργίας μουσείων

Ο Κώδικας δεοντολογίας του ICOM για τα μουσεία και η Επιτροπή Συντήρησης του ICOM περιγράφουν τους βασικούς κανόνες λειτουργίας των μουσείων και τις επιστημονικές πρακτικές συντήρησης των συλλογών τους. Τα ορθά πρότυπα συντήρησης και παραγωγής γνώσης προβλέπουν ότι:

- Παραμένει σε ισχύ μια εγκεκριμένη και ολοκληρωμένη πολιτική διαχείρισης συλλογών.
- Οι ανθρώπινοι πόροι είναι επαρκείς και το προσωπικό διαθέτει την κατάλληλη εκπαίδευση, κατάρτιση και εμπειρία για να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του μουσείου.
- Εφαρμόζεται ένα σύστημα τεκμηρίωσης, διαχείρισης αρχείων και απογραφής, το οποίο περιγράφει κάθε αντικείμενο, τον τρόπο απόκτησής του (μόνιμη ή προσωρινή), την τρέχουσα κατάστασή του, τη θέση και τις μετακινήσεις του εντός και εκτός του μουσείου.
- Γίνεται ετήσιος έλεγχος του καταλόγου από εξωτερικό όργανο, προκειμένου να ενημερώνονται οι θέσεις των αντικειμένων.
- Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας που απορρέουν από τη χρήση των πόρων του μουσείου είναι προσδιορισμένα και προστατεύονται.

Πηγή: ICOM (2004)· <http://www.icom-cc.org>

Για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να διαθέτει ρητή έκφραση της αποστολής του και αρκετά σαφή πρωτόκολλα σχετικά με τις συλλογές (π.χ. πολιτική διαχείρισης συλλογών, σχέδιο εμπλουτισμού συλλογών κ.λπ.), ώστε αυτά να καθοδηγούν τόσο τις αποφάσεις διαχείρισης των συλλογών όσο και της ευρύτερης διαχείρισης. Το αντίστοιχο πρόγραμμα θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει στρατηγικό σχεδιασμό για την προληπτική συντήρηση.
- Να συντονίζει τη συνεχή κατάρτιση του διοικητικού και τεχνικού του προσωπικού όσον αφορά τη συντήρηση και να διαθέτει ένα σύστημα ενημέρωσης των πληροφοριών των αρχείων του.
- Να βρίσκεται σε στενή επαφή με τις διάφορες υπηρεσιακές μονάδες των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης, ώστε να διασφαλίζει ότι οι επισκέπτες, οι συλλογές και άλλοι πόροι του (όπως τα συναφή δεδομένα) προστατεύονται από φυσικές και ανθρωπογενείς καταστροφές, επιβεβαιώνοντας ότι το σχέδιο διαχείρισης κινδύνου σε περίπτωση καταστροφών είναι σε ισχύ, δοκιμασμένο, επικαιροποιημένο και ενεργοποιημένο.
- Να είναι σε εγρήγορση σχετικά με τα δικαιώματα της πνευματικής του ιδιοκτησίας.

Συνεργασία με άλλους σχετικούς οργανισμούς για την αύξηση των επιδράσεων

Οι συνεργασίες με άλλους σχετικούς οργανισμούς μπορούν να λάβουν πολλές μορφές. Ως σημείο εκκίνησης, η διοργάνωση τακτικών συναντήσεων ανταλλαγής ιδεών και διαβούλευσης μεταξύ του προσωπικού των μου-

σειών και διαφόρων οικονομικών και κοινωνικών φορέων σε τοπικό επίπεδο μπορεί να συμβάλει στην υπέρβαση των τυπικών ορίων, να προωθήσει την ευαισθητοποίηση σχετικά με τον ρόλο ενός δημιουργικού οργανισμού και τη δυναμική συμβολή του μουσείου στην τοπική ανάπτυξη, αλλά και να ενισχύσει τη γενικότερη ανταλλαγή πληροφοριών.

Πιο συγκεκριμένα, τα μουσεία μπορούν να συνεργαστούν με άλλα μουσεία τα οποία λειτουργούν στην περιοχή και με αντίστοιχα δίκτυα, κατά περίπτωση. Παραδοσιακά, υπάρχουν πολλά είδη δικτύων στον τομέα αυτόν, αλλά το πιο σημαντικό για την παρούσα εργασία είναι η εστίαση σε δράσεις που μεγιστοποιούν τον αντίκτυπο των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη, είτε επιτρέποντας την παραγωγή νέων ειδών υπηρεσιών είτε μειώνοντας το κόστος που επιφορτίζονται τα μουσεία. Επιπλέον, οι ειδικές τεχνικές απαιτήσεις καθιστούν την ανταλλαγή τεχνογνωσίας ή ακόμη και την κοινή παροχή ορισμένων υπηρεσιών ακόμη πιο πολύτιμη. Πολλά μουσεία ενδιαφέρονται να συνεργαστούν για την από κοινού οργάνωση των υποστηρικτικών υπηρεσιών. Η ομαδοποίηση των μουσείων είναι επίσης σημαντική ως μέσο μετατροπής του ανταγωνισμού μεταξύ των μουσείων σε μια συνθήκη από την οποία όλες οι πλευρές αποκομίζουν οφέλη.

Τα δίκτυα αυτά μπορούν επίσης να επεκταθούν και σε άλλα ιδρύματα εκτός των μουσείων, πολιτιστικά και μη. Τα δίκτυα άλλων πολιτιστικών ιδρυμάτων, όπως πολιτιστικών κέντρων, θεάτρων, εκδοτικών οίκων και εταιρείες οπτικοακουστικών μέσων, αυξάνουν και διαφοροποιούν το κοινό και την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Τα δίκτυα με μη πολιτιστικές επιχειρήσεις προσφέρουν διάφορα πλεονεκτήματα τα οποία μπορούν όχι μόνο να οδηγήσουν σε αύξηση των πόρων των μουσείων, αλλά και να κάνουν τα μουσεία πιο γνωστά και αναγνωρίσιμα.

Η ολοκληρωμένη προσέγγιση και η δικτύωση των πολιτιστικών ιδρυμάτων μπορούν ταυτόχρονα να δημιουργήσουν κοινοτικά πλεονεκτήματα και να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για πιο έντονες μορφές συμμετοχής των πολιτών στον πολιτισμό. Μια τέτοια συντονισμένη στρατηγική δοκιμάστηκε, για παράδειγμα, από τη μητροπολιτική περιοχή του Ντένβερ κατά την τελευταία δεκαετία, οδηγώντας στην αύξηση των επιπέδων συμμετοχής στον πολιτισμό και στη βελτίωση της οικονομικής βιωσιμότητας των τοπικών πολιτιστικών ιδρυμάτων.¹⁸ Τέτοια σχέδια υπερβαίνουν τον στόχο της ανάπτυξης του κοινού, καθώς οργανώνονται μάλλον ως συστημικές στρατηγικές κοινωνικής βιωσιμότητας και έχουν ως στόχο να αλληλοσυμπληρώνονται με άλλα τοπικά προγράμματα.

Η προβολή μπορεί επίσης να επεκταθεί σε εθελοντές, όπου η εθνική νομοθεσία επιτρέπει την εθελοντική εργασία. Ιστορικά, οι εθελοντές έχουν δραματίσει ποικιλοτρόπως σημαντικό ρόλο στα μουσεία. Ένας από τους πιο παραδοσιακούς τρόπους είναι οι Ενώσεις Φίλων οι οποίες συνεισέφεραν στη χρηματοδότηση, προσέφεραν αντικείμενα και αφιέρωναν χρόνο

¹⁸ P.L. Sacco κ.ά. (2013), «Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases», *Growth and Change. A Journal of Urban and Regional Policy*, τόμ. 44, τχ. 4, σ. 571-588.

για την οργάνωση και την παροχή μουσειακών υπηρεσιών. Αυτός ο τύπος σωματείου είναι λιγότερο διαδεδομένος σήμερα, ιδίως στις αγροτικές περιοχές. Ωστόσο, οι εθελοντές εξακολουθούν να αποτελούν στρατηγικό πόρο για τα μουσεία, αφού όχι μόνο διευρύνουν τη δεξαμενή εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά μπορούν επίσης να συμβάλουν στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των μουσείων και των τοπικών αναπτυξιακών ζητημάτων.

Για τη μεγιστοποίηση των επιδράσεών του, ένα μουσείο θα μπορούσε:

- Να καθιερώνει ή να συμμετέχει σε έναν διάλογο με άλλες οργανώσεις σε τοπικό επίπεδο και να γνωστοποιεί τακτικά τη δική του στρατηγική.
- Να δημιουργήσει δομές, όπως είναι οι ερευνητικές ομάδες, για τη διευκόλυνση του διαλόγου και της λήψης αποφάσεων με τη συμμετοχή του προσωπικού, των επισκεπτών και των χρηστών.
- Να ενθαρρύνει συμπράξεις με τον τριτογενή τομέα.
- Να ενθαρρύνει μακροπρόθεσμες και βιώσιμες συμπράξεις.
- Να υποστηρίζει και να συμμετέχει σε τοπικά, περιφερειακά και εθνικά δίκτυα και διεθνείς οργανισμούς μουσείων (π.χ. ICOM).
- Να υποστηρίζει και να συμμετέχει σε τοπικά δίκτυα.
- Να εντοπίζει προϊόντα και δαπάνες που θα μπορεί να τα μοιραστεί είτε με άλλα μουσεία, είτε με πολιτιστικά ή μη πολιτιστικά ιδρύματα.



Ένας κατάλογος αυτοαξιολόγησης για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, τις κοινότητες και τα μουσεία

Ο Οδηγός προτείνει συγκεκριμένους τρόπους στις τοπικές και περιφερειακές αυτοδιοικήσεις και τα μουσεία που επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τον τοπικό αναπτυξιακό αντίκτυπο της πολιτιστικής κληρονομιάς. Κάθε μουσείο ή πόλη δεν μπορεί ή δεν πρέπει να ακολουθήσει όλο το φάσμα των θεμάτων που εξετάζονται στον παρόντα Οδηγό. Αντίθετα, ο Οδηγός προορίζεται να εμπνεύσει και να ενημερώσει για πιθανές στρατηγικές και δράσεις, οι οποίες εξαρτώνται από τη φύση των μουσειακών συλλογών, τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας και το ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο της περιοχής.

Ο Οδηγός είναι ένα εργαλείο μάθησης, αυτοαξιολόγησης και ανάπτυξης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί:

- Από τις **τοπικές και περιφερειακές αυτοδιοικήσεις** προκειμένου να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τις προσεγγίσεις τους για τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής και οικονομικής αξίας της πολιτιστικής κληρονομιάς.
- Από τα **μουσεία** προκειμένου να αξιολογήσουν και να ενισχύσουν τους υφιστάμενους και δυνητικούς δεσμούς τους με την τοπική οικονομία και τον κοινωνικό ιστό.
- Με στόχο να προσδιοριστούν συγκεκριμένοι τρόποι συνεργασίας μεταξύ **μουσείων, φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης, κοινοτήτων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών.**

Στην αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμμετάσχει ένα ευρύ φάσμα τοπικών ενδιαφερομένων μερών, όπως:

Μουσεία

- Διοίκηση (έφορος /επιμελητής ή γενικός διευθυντής).
- Επικεφαλής του τμήματος αξιολόγησης.
- Προσωπικό υπεύθυνο για τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα προγράμματα κοινωνικής ένταξης και τα κοινοτικά προγράμματα, καθώς και για τη συμμετοχή των επισκεπτών, σύμφωνα με τα κύρια θέματα της αυτοαξιολόγησης.
- Επικεφαλής της οργάνωσης εθελοντών ενός μουσείου και/ή πρόεδρος ενός σωματείου φίλων του μουσείου.

Τοπική αυτοδιοίκηση

- Πολιτικό επίπεδο: δήμαρχος ή αντιδήμαρχος.
- Επικεφαλής του τμήματος πολιτισμού.
- Προσωπικό αρμόδιο για τη στρατηγική τοπικής οικονομικής ανάπτυξης, την εκπαίδευση, την καινοτομία, τον τουρισμό, την απασχόληση, την κοινωνική ένταξη, την υγεία και την ανάπτυξη επιχειρήσεων.

Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη

- **Ιδιωτικός τομέας:** εμπορικό επιμελητήριο ή άλλος φορέας εκπροσώπησης των επιχειρήσεων.
- **Απασχόληση και κατάρτιση:** δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης, φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- **Εκπαίδευση και έρευνα:** πανεπιστήμια, ερευνητικά πάρκα και σχολεία.
- **Υγεία:** νοσοκομεία και άλλοι οργανισμοί υγείας.
- **Δικαιοσύνη και αποκατάσταση:** τοπικές αρχές φυλακών, υπηρεσίες αποκατάστασης.
- **Κοινότητα:** οργανώσεις του τριτογενούς τομέα, ΜΚΟ και άλλες βασικές κοινοτικές οργανώσεις.

Αξιοποίηση της δύναμης των μουσείων για την οικονομική ανάπτυξη

Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης

◆ Ενσωμάτωση των μουσείων στη στρατηγική ανάπτυξης του τοπικού τουρισμού			
Προβολή των μουσείων σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο μέσω της χρηματοδότησης της επικοινωνίας και της διαφήμισης, καθώς και μέσω της συμμετοχής των μουσείων σε διεθνείς εκθέσεις.			
Υποστήριξη ή οργάνωση προτάσεων που συνδυάζουν την είσοδο στο μουσείο, τα μέσα τοπικής μεταφοράς και την πρόσβαση σε άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες.			
Δημιουργία κινήτρων για τη διαμόρφωση εισιτηρίων για τους τουρίστες, αλλά και για τους μόνιμους κατοίκους.			
Δημιουργία κινήτρων για την εναρμόνιση των ωρών και των ημερών λειτουργίας των επισκέψεων σύμφωνα με τις τοπικές συνθήκες .			
Προώθηση του συντονισμού μεταξύ των τουριστικών γραφείων, των ξενοδοχείων, των υπηρεσιών εστίασης και των μουσείων για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών.			
Πρόβλεψη για τη δίκαιη κατανομή των εσόδων όταν τα εισιτήρια των μουσείων πωλούνται στους επισκέπτες από τα τουριστικά γραφεία.			
Προώθηση των αρχών του βιώσιμου τουρισμού, για παράδειγμα, καθιστώντας τον προσβάσιμο σε όλους (π.χ. ομάδες χαμηλού εισοδήματος, άτομα με κινητικές δυσκολίες).			
◆ Σύνδεση των μουσείων και της επιχειρηματικής κοινότητας για την ανάπτυξη νέων αγαθών και υπηρεσιών			
Υποστήριξη των μουσείων με στόχο να καταστήσουν τις συλλογές τους περισσότερο γνωστές σε χειροτέχνες, τεχνίτες, σχεδιαστές, μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και επιχειρηματίες.			
Υποστήριξη των προσπαθειών των μουσείων για τη δημιουργία χώρων, συμπεριλαμβανομένων των χώρων συνεργασίας και μελέτης των συλλογών τους.			
Προσαρμογή των υπηρεσιών υποστήριξης της εκκίνησης, ανάπτυξης και καινοτομίας επιχειρήσεων στις ανάγκες των δημιουργικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των επιχειρηματιών.			
Υποστήριξη της δίκαιης διαχείρισης των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.			

Μοχλοί για τα μουσεία

<p>◆ Συνεργασία με τον κλάδο της φιλοξενίας και τα τοπικά πολιτιστικά ιδρύματα για την προσέγγιση διαφορετικού κοινού και νέων επισκεπτών</p>			
Συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις τάσεις της τοπικής ανάπτυξης, τις πληθυσμιακές μεταβολές στις τάσεις του τουρισμού και εσωτερική κοινοποίησή τους στις μονάδες και τα τμήματά του μουσείου.			
Τακτική συνεργασία με τον κλάδο της φιλοξενίας.			
Σχεδιασμός προγράμματος και χρονοδιαγραμμάτων, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί σχετικά με τη συμπεριφορά των επισκεπτών και των τουριστών.			
Μελέτη των δυνατοτήτων συνεργασίας και συνεργειών με άλλα τοπικά πολιτιστικά ιδρύματα και εκδηλώσεις.			
<p>◆ Συνεργασία με επιχειρήσεις, καθώς και με ερευνητικά και εκπαιδευτικά ιδρύματα για την προώθηση της καινοτομίας</p>			
Ανάδειξη του μουσείου ως κέντρου πόρων για τους οικονομικούς φορείς (επιχειρηματίες, σχεδιαστές, τεχνίτες, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις).			
Διοργάνωση ειδικών εκθέσεων των συλλογών και των αρχείων του μουσείου με σκοπό να έχουν τη δυνατότητα οι οικονομικοί φορείς και άλλοι εμπλεκόμενοι να επωφεληθούν από τη συσσωρευμένη γνώση του μουσείου. Αυτό προϋποθέτει αποτελεσματική διαχείριση των αρχείων του σε σχέση με το επιστημονικό, τεχνολογικό, οικονομικό και κοινωνικό υπόβαθρο της περιοχής.			
Απασχόληση ειδικού προσωπικού για την έγκριση και τη διεξαγωγή συζητήσεων με οικονομικούς φορείς (επιχειρηματίες, σχεδιαστές, τεχνίτες, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις).			
Αξιοποίηση των ευκαιριών συνεργασίας με οικονομικούς φορείς για την προσέλκυση νέων χορηγών.			
Συντονισμός δραστηριοτήτων προβολής για την παροχή παραδειγμάτων χρήσης των πόρων των συλλογών και την παρουσίαση της λειτουργίας του μουσείου.			
Παροχή ανοικτών χώρων για συνεργασία και εκδηλώσεις δικτύωσης, καθώς και προσαρμογή της υποδομής του μουσείου με σκοπό την ανταλλαγή γνώσεων.			
Οργάνωση μιας ομάδας του προσωπικού που να ειδικεύεται στην προώθηση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του μουσείου. Για μικρότερα μουσεία, διερεύνηση του ενδεχόμενου συγκέντρωσης πόρων ή σύνδεσης με μεγαλύτερα μουσεία.			
Εντοπισμός νέων προϊόντων ή ψηφιακών εργαλείων που είναι επιλέξιμα για δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας.			
Μελέτη στρατηγικής δημιουργίας του εμπορικού σήματος ορισμένων τοπικών προϊόντων, διαφύλαξη των παραδοσιακών συστημάτων παραγωγής και συμβολή στην ανάπτυξη κατάλληλου πλαισίου για την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας που σχετίζονται με τις πολιτιστικές εκφράσεις των κοινοτήτων.			

Αξιοποίηση του ρόλου των μουσείων για την αστική αναζωογόνηση και την κοινοτική ανάπτυξη

Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης

<p>◆ Ενσωμάτωση των μουσείων και του περιβάλλοντός τους στον πολεοδομικό σχεδιασμό</p>			
<p>Χρήση του μουσείου ως χώρου συζητήσεων και δημόσιων συναντήσεων σχετικά με τον αστικό σχεδιασμό και την αναβίωση της ζωής της πόλης, καθώς και για την προώθηση της σχέσης του με τους τοπικούς αναπτυξιακούς φορείς.</p>			
<p>Συνεργασία με το μουσείο ώστε το άμεσο περιβάλλον του (πάρκα, κήποι) να αποτελεί στοιχείο επίσκεψης και να διαφυλάσσει το πολιτιστικό και φυσικό τοπίο.</p>			
<p>Κατάλληλη διαμόρφωση του νέου δημόσιου χώρου γύρω από το μουσείο:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Συγκρότηση διεπιστημονικών ομάδων (πολεοδόμοι, αρχιτέκτονες, μουσεία, κοινοτικές ομάδες) για τη διαμόρφωση μιας ολιστικής θέασης του αστικού χώρου. ○ Δημιουργία νέων δημόσιων χώρων που θα ενσωματώνονται στον ευρύτερο αστικό ιστό, θα συνδέονται με τοπικούς δρόμους με μεγάλη κίνηση πεζών και θα ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. ○ Αναζήτηση λιγότερο δαπανηρών αλλά αποτελεσματικών τρόπων για την αξιοποίηση του χώρου, π.χ. καλά καθίσματα, ελεύθεροι χώροι αγωνισμάτων και παιχνιδιού. 			
<p>Διασφάλιση ύπαρξης παράπλευρων αποτελεσμάτων όσον αφορά τους χώρους εστίασης, τα καταστήματα και άλλες τοπικές δραστηριότητες σε μέρη όπου υπάρχει πυκνή κυκλοφορία των πεζών.</p>			
<p>Αντιμετώπιση του μουσείου όχι μόνο ως χώρου συλλογών, αλλά και ως μόνιμης πηγής ποικίλων δραστηριοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στην τοπική συλλογική ευημερία.</p>			
<p>◆ Αντιμετώπιση των μουσείων ως χώρων για δημόσιες συζητήσεις και κοινοτικές συναντήσεις</p>			
<p>Ενθάρρυνση της συμμετοχής της κοινότητας μέσω της δημοσιοποίησης και της ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με εκδηλώσεις, αλλά και μέσω της παροχής υπηρεσιών μεταφοράς.</p>			
<p>Υποστήριξη της διοργάνωσης εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε μουσεία, όπως μαθήματα κατάρτισης ή εργαστήρια για ερασιτέχνες.</p>			
<p>Συνδιοργάνωση με μουσεία συναντήσεων σχεδιασμού και δημόσιων συζητήσεων σχετικά με τον πολεοδομικό σχεδιασμό, την αγροτική ανάπτυξη και την πολιτιστική πολιτική.</p>			
<p>Υποστήριξη των προγραμμάτων προβολής και επισκέψεων των μουσείων, καθώς και άλλων προσπαθειών για τη συμμετοχή και την εξυπηρέτηση των πολιτών και των κοινοτήτων εκτός των τοπικών ορίων.</p>			



◆ Αξιοποίηση των μουσείων ως σταθερών σημείων αναφοράς σε δημιουργικές συνοικίες			
Προώθηση του μουσείου ως καλλιτεχνικού και δημιουργικού κέντρου με τη διοργάνωση προγραμμάτων φιλοξενίας για καλλιτέχνες, πολεοδόμους, σχεδιαστές, επαγγελματίες του μουσείου και ακτιβιστές της πόλης.			
Ευθυγράμμιση των υπηρεσιών κατάρτισης, καινοτομίας, αλλά και ίδρυσης και ανάπτυξης επιχειρήσεων με σκοπό τη στήριξη της δημιουργικής επιχειρηματικότητας.			
Υποστήριξη των δεσμών με πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες και ιδρύματα εντατικής παραγωγής γνώσης για την παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών.			
Εξέταση της πιθανότητας επιδότησης ενοικίου χώρων εργαστηρίων καλλιτεχνών, τεχνιτών και σχεδιαστών που βρίσκονται σε πολιτιστικούς κόμβους.			

Μοχλοί για τα μουσεία

◆ Αντιμετώπιση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του μουσείου ως μέρους μιας ευρύτερης διαδικασίας αστικού σχεδιασμού			
Αξιολόγηση των έργων κατασκευής και ανακαίνισης με βάση τις επιπτώσεις τους στον αστικό σχεδιασμό, καθώς και τις ειδικές ανάγκες του μουσείου: <ul style="list-style-type: none"> ○ Συγκρότηση διεπιστημονικών ομάδων ή συμμετοχή σε αυτές με σκοπό τον καθορισμό του αστικού σχεδιασμού και της χρήσης του δημόσιου χώρου γύρω από το μουσείο. ○ Αντιμετώπιση και διαχείριση, στο μέτρο του δυνατού, του περιβάλλοντος πολιτιστικού και φυσικού τοπίου (πλατείες, κήποι, πάρκα κ.λπ.) ως προέκταση του μουσείου στον τοπικό αστικό ιστό. ○ Μελέτη του αντίκτυπου των έργων κατασκευής και ανακαίνισης στο φυσικό περιβάλλον, την κατανάλωση ενέργειας, την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την κλιματική αλλαγή. 			
Σχεδιασμός φυσικών χώρων οι οποίοι διευκολύνουν την πρόσβαση των κατοίκων και των τουριστών της περιοχής και εκτός του κανονικού ωραρίου λειτουργίας.			
Δημιουργία πιο ευέλικτων εσωτερικών χώρων οι οποίοι μπορούν να φιλοξενήσουν διαφορετικούς τύπους εμπειριών, εργαστηρίων και εκθέσεων.			
◆ Διευκόλυνση του διαλόγου και της ευαισθητοποίησης, διά της λειτουργίας του μουσείου ως ασφαλούς και ανοιχτού χώρου για τις κοινότητες			
Θεώρηση και οργάνωση του μουσείου ως κέντρου για ενώσεις και τοπικούς φορείς με σκοπό την προστασία και την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς της περιοχής, η οποία μπορεί να υπερβαίνει την ιδιαιτερότητα των συλλογών του.			
Διοργάνωση θεματικών πολιτιστικών εκθέσεων ή άλλων δραστηριοτήτων που δημιουργούν δεσμούς μεταξύ και εντός των κοινοτήτων.			
Θεώρηση της εξωστρέφειας ως διαδικασίας για τη συμμετοχή υποβαθμισμένων γειτονιών και κοινοτήτων.			
Ως προς τα μουσεία των πόλεων, εξέταση της δυνατότητας οργάνωσης δραστηριοτήτων προβολής στις γύρω αγροτικές περιοχές, είτε μόνα τους είτε μέσω συνεργασιών ή δικτύων με μουσεία ή άλλα πολιτιστικά και μη πολιτιστικά ιδρύματα που λειτουργούν εκεί.			

◆ Ανάλυση προληπτικού ρόλου στην ανάπτυξη μιας δημιουργικής συνοικίας			
Παρουσία στις τοπικές αυτοδιοικητικές δομές που είναι υπεύθυνες για τον αστικό σχεδιασμό.			
Προσδιορισμός των τομέων της τοπικής οικονομίας οι οποίοι μπορούν να αξιοποιήσουν καλλιτεχνικούς, επιστημονικούς και άλλους πόρους σε σχέση με τις συλλογές και τις δραστηριότητές του.			
Διευκόλυνση της χρήσης των συλλογών από καλλιτέχνες, τεχνίτες, σχεδιαστές, μικρομεσαίες καθώς και άλλες επιχειρήσεις.			
Συμμετοχή σε τοπικές πρωτοβουλίες οι οποίες παρέχουν υποστήριξη στην καινοτομία, την εκκίνηση και την επιχειρηματική ανάπτυξη σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, επιχειρηματίες και δημιουργικούς επαγγελματίες.			
Μελέτη της δυνατότητας λειτουργίας τους με διευρυμένο ωράριο ώστε να αξιοποιηθεί η δυνατότητα του μουσείου να συμβάλει στη νυχτερινή οικονομία της περιοχής.			
◆ Αξιοποίηση των κοινοτικών περιουσιακών στοιχείων και της πολιτιστικής κληρονομιάς σε αγροτικές περιοχές			
Λειτουργία του μουσείου ως κέντρου για ενώσεις και τοπικούς φορείς που ασχολούνται με την προστασία και την αξιοποίηση της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς, η οποία μπορεί να υπερβαίνει την ιδιαιτερότητα των συλλογών του.			
Κινητοποίηση και υποστήριξη όσο το δυνατόν περισσότερων εθελοντών.			
Συνεργασία με δίκτυα άλλων μουσείων ή πολιτιστικών και κοινωνικών ιδρυμάτων, περιλαμβανομένων εκείνων που λειτουργούν σε μεγάλες πόλεις και σε άλλες χώρες, με σκοπό, για παράδειγμα: <ul style="list-style-type: none"> ○ Τη χρήση εργαστηρίων και υπηρεσιών συντήρησης και αποκατάστασης. ○ Την πραγματοποίηση νέων εκθέσεων και προγραμμάτων. 			
Συγκέντρωση εισροών και πόρων, όπου είναι δυνατόν, με άλλα πολιτιστικά ή τοπικά κρατικά ιδρύματα, ξεκινώντας κυρίως από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες.			

3

Καλλιέργεια πολιτισμικά ευαισθητοποιημένων και δημιουργικών κοινωνιών

Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης

<p>◆ Αναγνώριση του ρόλου των μουσείων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των νέων και των ενηλίκων</p>			
Αποσαφήνιση της αποστολής των μουσείων με την αναγνώριση του ρόλου τους στην εκπαίδευση και την κατάρτιση.			
Αναγνώριση του ρόλου των μουσείων στην εκπαίδευση, την κατάρτιση ενηλίκων και τη διά βίου μάθηση στα έγγραφα στρατηγικής σημασίας και τα προγράμματα της τοπικής αυτοδιοίκησης.			
Υποστήριξη της εξάλειψης των φυσικών και γνωστικών εμποδίων για την πρόσβαση στα μουσεία.			
Εξασφάλιση ότι τα μουσεία είναι επιλέξιμα για οικονομική στήριξη μέσω πρωτοβουλιών εκπαίδευσης, κατάρτισης και απασχόλησης.			
Διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των σχετικών τοπικών φορέων, όπως σχολεία, φορείς παροχής τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης, πανεπιστήμια και υπηρεσίες απασχόλησης.			
<p>◆ Συνεργασία με τα μουσεία για τη δημιουργία πόρων και ικανοτήτων, με σκοπό την υιοθέτηση μιας ευρύτερης προσέγγισης της εμπειρίας των επισκεπτών</p>			
Συζήτηση για την ανάγκη αυτής της εμπειρίας με τα μουσεία στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης.			
Διασφάλιση ότι τα μουσεία είναι νομικά επιλέξιμα για χρηματοδότηση κοινωνικών έργων.			
Διάθεση χώρων έξω από τα μουσεία, εάν αυτό απαιτείται.			
<p>◆ Υποστήριξη της ισορροπίας μεταξύ της ικανοποίησης των αναγκών του τοπικού κοινού και των τουριστών</p>			
Συνεργασία με τα μουσεία, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τις υπηρεσίες μεταφορών, τα τουριστικά γραφεία και τους τουριστικούς πράκτορες για τη διαχείριση των προγραμμάτων λειτουργίας των μουσείων, ώστε τα μουσεία να είναι προσβάσιμα στους τουρίστες και το τοπικό κοινό.			
Δημιουργία κινήτρων για την προσέγγιση τοπικών οικογενειών και ενηλίκων (π.χ. μέσω σχολικών επισκέψεων, προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων, φεστιβάλ και εκδηλώσεων).			




Μοχλοί για τα μουσεία

<p>◆ Οργάνωση της επίσκεψης ως εμπειρίας που προάγει τον προβληματισμό και τη δημιουργικότητα</p>			
Οργάνωση της επίσκεψης ως εμπειρίας που διεγείρει τη δημιουργικότητα.			
Προσαρμογή των πληροφοριών στα διαφορετικά χαρακτηριστικά και τύπους μάθησης των επισκεπτών.			
Προώθηση της συμμετοχικής επιμέλειας και της ενεργού συμμετοχής της κοινότητας στον προγραμματισμό του μουσείου.			
<p>◆ Παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης, κατάρτισης και διά βίου μάθησης</p>			
Συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης συγκεκριμένων πληθυσμιακών ομάδων, οι οποίες έχουν προσδιοριστεί ως προτεραιότητα από τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης.			
Αξιολόγηση των δυνατοτήτων εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης ανάλογα με τη φύση των συλλογών, των εργασιών και της λειτουργίας του μουσείου.			
Ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού για την υλοποίηση τέτοιων δραστηριοτήτων.			
Επαφή με τα τοπικά ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για τον συνεργατικό σχεδιασμό εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και τη διερεύνηση ευκαιριών για από κοινού χρηματοδότηση.			
Διαμόρφωση του απαραίτητου προϋπολογισμού και διεκδίκηση χρηματοδότησης πέραν των παραδοσιακών οικονομικών πηγών του μουσείου για την υλοποίηση τέτοιων εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων.			
Μελέτη της ένταξης εσωτερικών και εξωτερικών χώρων στην υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων, λαμβάνοντας υπόψη τα σχετικά μέτρα προστασίας και συντήρησης.			
<p>◆ Προώθηση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας</p>			
Δημιουργία ευκαιριών για σύνδεση και συν-δημιουργία με τις κοινότητες, μέσω εκθέσεων και παρουσιάσεων, χωρίς αποκλεισμούς, για όλους τους τύπους επισκεπτών, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία.			
Προσέγγιση κοινοτήτων οι οποίες παραδοσιακά δεν επισκέπτονται τα μουσεία, όχι μόνο ως μελλοντικών επισκεπτών, αλλά και ως δυναμικών δωρητών και εθελοντών.			
Κινητοποίηση των προϋπολογισμών κοινωνικής πρόνοιας για την υποστήριξη αυτών των δραστηριοτήτων.			

4

Προβολή των μουσείων ως χώρων ένταξης, ποιότητας ζωής και ευημερίας

Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης

<p>◆ Μεγιστοποίηση της συμβολής των μουσείων στην κοινωνική ευημερία μέσω δεδομένων, συμπράξεων και πόρων</p>			
<p>Μελέτη της αξίας της συμβολής των μουσείων στην ευημερία και την ποιότητα ζωής των τοπικών κοινοτήτων και αξιοποίηση χωρίς αποκλεισμούς της δυναμικής συμβολής τους στην ανάπτυξη τοπικών στρατηγικών.</p>			
<p>Διάθεση ολοκληρωμένων τοπικών κοινωνικοοικονομικών πληροφοριών στα μουσεία.</p>			
<p>Διευκόλυνση των συμπράξεων μεταξύ μουσείων και άλλων σχετικών κοινωνικών φορέων.</p>			
<p>Προσδιορισμός των δαπανών που θα μπορούσαν να μοιραστούν και να χρηματοδοτηθούν από άλλους οργανισμούς.</p>			
<p>◆ Εξέταση του ρόλου των μουσείων στην παροχή διεξόδων για την απασχόληση</p>			
<p>Ανταλλαγή με τα μουσεία πληροφοριών σχετικά με τις τοπικές τάσεις της αγοράς εργασίας.</p>			
<p>Καθιέρωση διαλόγου με τους φορείς που ασχολούνται με την αγορά εργασίας και την εκπαίδευση σε τοπικό επίπεδο, διαφανής και τακτική ανταλλαγή στρατηγικών.</p>			
<p>Ορισμός των μουσείων ως επιλέξιμων φορέων για τη χρηματοδότηση προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.</p>			
<p>◆ Ενσωμάτωση των μουσείων σε ευρύτερες προσεγγίσεις που στοχεύουν στην ευημερία</p>			
<p>Δημιουργία κινήτρων και παροχή πόρων στα μουσεία για την τακτική προσέλκυση επισκεπτών από πληθυσμιακές ομάδες που βρίσκονται σε οριακές συνθήκες: ηλικιωμένους, ανθρώπους που ζουν σε συνθήκες φτώχειας, πρόσφυγες και αιτούντες άσυλο, άτομα με σωματικές και μαθησιακές αναπηρίες.</p>			
<p>Παροχή κινήτρων στα μουσεία για να ενσωματώσουν στις στρατηγικές τους τοπικές κοινωνικοοικονομικές πληροφορίες και να αποδείξουν πως χρησιμοποιούν τα δεδομένα αυτά για τη διαμόρφωση στόχων.</p>			
<p>Καθιέρωση διαλόγου μεταξύ μουσείων και τοπικών οργανώσεων υγείας και κοινωνικής πρόνοιας.</p>			
<p>Χρηματοδότηση εκθέσεων και ερευνητικών προγραμμάτων για την καλύτερη ενημέρωση των κατοίκων της περιοχής σχετικά με θέματα υγείας και περιβάλλοντος.</p>			
<p>Υποστήριξη της εισαγωγής πολιτιστικών δραστηριοτήτων, εκθέσεων και εργαστηρίων σε ιδρύματα υγείας.</p>			
<p>Διευκόλυνση της επικοινωνίας και της υλοποίησης κοινών προγραμμάτων με τις φυλακές ή παρόμοια κοινωνικά ιδρύματα.</p>			

Υποστήριξη δανεισμού ή αυτόνομης έκθεσης ορισμένων αντικειμένων των συλλογών εκτός μουσείου, για παράδειγμα, παρέχοντας ως αντάλλαγμα τη δυνατότητα πρόσβασης σε φυσικούς χώρους ή άλλους πόρους.			
Αναθεώρηση, στο μέτρο του δυνατού, των αναγκών κανονισμών ώστε να επιτραπεί στο μουσείο να επεκτείνει τις δραστηριότητές του και να μπορεί να δεχθεί χρηματοδότηση από τους κοινωνικούς προϋπολογισμούς.			

Μοχλοί για τα μουσεία

<p>◆ Ανάπτυξη της εσωτερικής ικανότητας εντοπισμού των αναγκών των ευάλωτων ομάδων και ανταπόκρισης σε αυτές</p>			
Ενσωμάτωση στις στρατηγικές των μουσείων πληροφοριών σχετικά με την κοινωνικοοικονομική κατάσταση της περιοχής τους και τεκμηρίωση του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα στοιχεία αυτά, με σκοπό τόσο την οργάνωση εκθέσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όσο και την προβολή των μουσείων καθώς και την προσέλκυση ευρύτερου κοινού.			
Εκπαίδευση του προσωπικού στην κατανόηση αυτής της στρατηγικής προσέγγισης και στη συνεργασία με εταίρους από διαφορετικούς τομείς.			
Καθιέρωση συνεχούς διαλόγου ή ανάπτυξη μακροχρόνιων εταιρικών σχέσεων με κοινωνικές οργανώσεις σε τοπικό επίπεδο και τακτική ανταλλαγή στρατηγικών.			
Δημιουργία και υποστήριξη διεπιστημονικών δομών στο εσωτερικό του μουσείου και ενθάρρυνση των διαφορετικών τμημάτων του να χρησιμοποιούν κοινές μεταξύ τους εγκαταστάσεις για την υποστήριξη των λειτουργιών τους.			
Κινητοποίηση νέων πηγών χρηματοδότησης που υποστηρίζονται από τους προϋπολογισμούς κοινωνικής πρόνοιας και, κατά περίπτωση, από φιλανθρωπικές οργανώσεις, ιδρύματα και χορηγούς του ιδιωτικού τομέα.			
Προσδιορισμός των δαπανών που μπορούν να μοιραστούν και να χρηματοδοτηθούν από κοινού με άλλα μουσεία ή εταίρους.			
<p>◆ Συνεργασία με σχετικούς οργανισμούς με σκοπό την ενίσχυση των δεξιοτήτων για την απασχολησιμότητα</p>			
Προσδιορισμός των δυνατοτήτων για συνολική και επαγγελματική κατάρτιση ανάλογα με τη φύση των συλλογών, των εργασιών και της λειτουργίας του μουσείου.			
Συζήτηση με τα εξειδικευμένα ιδρύματα σχετικά με τις αντίστοιχες προθέσεις τους, προκειμένου να αναπτυχθούν μακροπρόθεσμες συμπράξεις και κοινά προγράμματα.			
Συνειδητοποίηση ότι για την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών μπορεί να απαιτηθούν τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί χώροι του μουσείου.			
Συνεργασία με τους εταίρους για τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού και τη δημιουργία σχεδίου υλοποίησης που απαιτείται για την πραγμάτωση των προγραμμάτων αυτών.			
<p>◆ Συνδημιουργία προγραμμάτων με άλλες οργανώσεις για την εξυπηρέτηση των αναγκών συγκεκριμένων πληθυσμών (άστεγοι, φυλακισμένοι, ηλικιωμένοι και άλλες περιθωριοποιημένες ομάδες)</p>			
Καθιέρωση συνεχούς διαλόγου ή ανάπτυξη μακροχρόνιας εταιρικής σχέσης με τους φορείς υγείας, συμπερίληψης και επανένταξης σε τοπικό επίπεδο και με τις αντίστοιχες τοπικές ΜΚΟ, καθώς και τακτική ανταλλαγή στρατηγικών.			
Σχεδιασμός προγραμμάτων όχι μόνο για την ομάδα-στόχο, αλλά και για το προσωπικό των άλλων οργανισμών.			

Προσωρινός δανεισμός ορισμένων αντικειμένων των συλλογών εκτός των χώρων του μουσείου, με σκοπό να χρησιμοποιηθούν τις ώρες που τα μουσεία είναι κλειστά για επισκέψεις συγκεκριμένων ομάδων.			
Προσδιορισμός των δαπανών που θα μπορούσαν να μοιραστούν και να χρηματοδοτηθούν από κοινού με άλλους οργανισμούς.			
Σχεδιασμός συστημάτων αξιολόγησης προσαρμοσμένων σε πιλοτικά προγράμματα.			
Ανταλλαγή αντίστοιχων πληροφοριών και αποτελεσμάτων με άλλα ιδρύματα-εταίρους.			

Εδραίωση του ρόλου των μουσείων στην τοπική ανάπτυξη

Επιλογές πολιτικής για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης



<p>◆ Υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης και ολιστικής προσέγγισης της συνεργασίας με τα μουσεία</p>			
Ενσωμάτωση του μουσείου στις στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης και εξασφάλιση της πλήρους συμμετοχής των μουσείων σε φόρουμ και συναντήσεις για το μέλλον της περιοχής.			
Ενθάρρυνση των μουσείων να αναλάβουν πρωτοβουλίες στον πολιτιστικό τομέα, καθώς και σε άλλους κοινωνικοοικονομικούς τομείς.			
Ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασίας με μεσοπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο ορίζοντα και, στο μέτρο του δυνατού, ανάληψη μεσοπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων συμβατικών δεσμεύσεων.			
Δημιουργία ενός σαφούς πλαισίου για τον προσδιορισμό και τη διανομή των δευτερογενών εσόδων, τα οποία δημιουργούνται από τα μουσεία (στις περιπτώσεις που η τοπική αυτοδιοίκηση ελέγχει αυτά τα έσοδα).			
Δέσμευση σχετικά με την επανεπένδυση των καθαρών εσόδων των μουσείων στη μελλοντική τους ανάπτυξη (στις περιπτώσεις που η τοπική αυτοδιοίκηση ελέγχει τα έσοδα αυτά).			
Συμφωνία με τα μουσεία ενός επιλεγμένου αριθμού διαδικασιών αξιολόγησης, βάσει κοινών στόχων, προκειμένου να αποσαφηνιστεί ο απολογισμός και η εσωτερική αξιολόγηση των ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν.			
<p>◆ Υποστήριξη της προστασίας, της συντήρησης και της έρευνας ως βασικών λειτουργιών των μουσείων</p>			
Υποστήριξη των επιστημονικών αναγκών των μουσείων και κινητοποίηση εξειδικευμένων ανθρώπινων και τεχνικών πόρων.			
Υποστήριξη των δραστηριοτήτων διαφύλαξης, συντήρησης και έρευνας των μουσείων με την παροχή και την οργάνωση ειδικών χώρων για την αποθήκευση και τη μελέτη αντικειμένων ή την εκτέλεση συγκεκριμένων τεχνικών εργασιών.			
Υποστήριξη ή συγκέντρωση των υπηρεσιών συντήρησης διαφόρων τοπικών μουσείων.			
<p>◆ Επεξεργασία στρατηγικών, όπως η συγκέντρωση πόρων για την αύξηση των δυνατοτήτων των μουσείων</p>			
Παροχή κινήτρων για τη συγκέντρωση πόρων μέσω συνεργασίας τοπικών μουσείων, καθώς και μεταξύ τοπικών πολιτιστικών και μη πολιτιστικών ιδρυμάτων και μουσείων.			
Παροχή κινήτρων για τη συγκέντρωση κοινών υπηρεσιών μεταξύ των τοπικών μουσείων.			
Στις αγροτικές περιοχές, υποστήριξη της συγκέντρωσης πόρων και της ανάπτυξης δικτύων με άλλα μουσεία ή πολιτιστικά και κοινωνικά ιδρύματα, συμπεριλαμβανομένων αυτών σε μεγάλες πόλεις, για την ενίσχυση των ικανοτήτων και την ανάπτυξη νέων εκθέσεων και προγραμμάτων.			

Διάθεση του συστήματος κατάρτισης της τοπικής αυτοδιοίκησης στο προσωπικό των μουσείων.			
Ενθάρρυνση, εφόσον επιτρέπεται, της κινητοποίησης των εθελοντών μέσα από την ευρύτερη ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τον εθελοντισμό σε τοπικό επίπεδο, την απορρόφηση μέρους του σχετικού οργανωτικού κόστους και τη συνεργασία με τα μουσεία για τον σχεδιασμό προτύπων ποιότητας για τους εθελοντές.			

Μοχλοί για τα μουσεία

<p>◆ Σαφής διατύπωση του ρόλου του μουσείου στην τοπική ανάπτυξη και αποτύπωσή του σε έγγραφα στρατηγικής σημασίας και διαδικασίες</p>			
Ρητά εκπεφρασμένη αποστολή και γραπτά διατυπωμένη στρατηγική, οι οποίες να καθορίζουν το όραμα για το μέλλον του ιδρύματος και να αναγνωρίζουν τον ρόλο του στην τοπική ανάπτυξη.			
Διατύπωση ενός σχεδίου υλοποίησης για την επίτευξη της στρατηγικής και του οράματος του μουσείου, με σαφείς στόχους και δείκτες επιδόσεων. Ένα μουσείο θα πρέπει να διαθέτει ένα στρατηγικό πρόγραμμα (roadmap) που θα παρουσιάζεται σε απλή μορφή, το οποίο θα γνωστοποιείται σε ολόκληρο το μουσείο και θα διασφαλίζει ότι εκλαμβάνεται ως προτεραιότητα από το προσωπικό, τους επισκέπτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς.			
Διασφάλιση ύπαρξης στο ανώτερο κλιμάκιο της διοίκησης συγκεκριμένου προσώπου υπεύθυνου για την εφαρμογή του οράματος και της στρατηγικής.			
Ενεργός συμμετοχή στην ανάπτυξη και εφαρμογή τοπικών, περιφερειακών ή/και εθνικών οικονομικών και κοινωνικών στρατηγικών.			
Ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης για βασικές δράσεις στο πλαίσιο αυτών των στρατηγικών, είτε συμβάλλοντας σε κάποιες, είτε αναλαμβάνοντας ηγετικό ρόλο σε άλλες.			
Ρητά εκπεφρασμένη αποστολή και γραπτά διατυπωμένη στρατηγική, οι οποίες να καθορίζουν το όραμα για το μέλλον του ιδρύματος και να αναγνωρίζουν τον ρόλο του στην τοπική ανάπτυξη.			
<p>◆ Διατήρηση της προστασίας, της συντήρησης και της έρευνας ως βασικών αρμοδιοτήτων του μουσείου</p>			
Γραπτά διατυπωμένη περιγραφή της αποστολής και αρκετά σαφή έγγραφα για τις συλλογές (π.χ. πολιτική διαχείρισης συλλογών, σχέδιο εμπλουτισμού συλλογών κ.λπ.), ώστε να καθοδηγούν τις αποφάσεις που αφορούν στις συλλογές και στη διαχείρισή τους. Το αντίστοιχο πρόγραμμα θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει στρατηγικό σχεδιασμό για την προληπτική συντήρηση.			
Διαρκής κατάρτιση του διοικητικού και τεχνικού προσωπικού σχετικά με τη συντήρηση και οργάνωση ενός συστήματος ενημέρωσης των δεδομένων των αρχείων του μουσείου.			
Στενή συνεργασία με τις διάφορες υπηρεσίες των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το κοινό, οι επισκέπτες, οι συλλογές και άλλες πηγές (όπως τα σχετικά δεδομένα) προστατεύονται από φυσικές και ανθρωπογενείς καταστροφές, διασφαλίζοντας ότι το σχέδιο διαχείρισης κινδύνου καταστροφών είναι σε ισχύ, δοκιμασμένο, επικαιροποιημένο και ενεργό.			
Επαγρύπνηση σχετικά με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας.			
<p>◆ Συνεργασία με άλλους σχετικούς οργανισμούς για την αύξηση της επίδρασης</p>			
Καθιέρωση διαλόγου ή συμμετοχή σε διάλογο με άλλους τοπικούς φορείς και τακτική κοινοποίηση της στρατηγικής του.			

Δημιουργία δομών, όπως ερευνητικές ομάδες, για τη διευκόλυνση του διαλόγου και της λήψης αποφάσεων με τη συμμετοχή του προσωπικού, των επισκεπτών και των χρηστών.			
Ενθάρρυνση συμπράξεων με τον τριτογενή τομέα.			

Ενθάρρυνση μακροπρόθεσμων και βιώσιμων συμπράξεων.			
Συμμετοχή και υποστήριξη σε τοπικά, περιφερειακά και εθνικά δίκτυα και διεθνείς οργανισμούς μουσείων (π.χ. ICOM).			
Συμμετοχή και υποστήριξη τοπικών δικτύων πολιτιστικών και μη πολιτιστικών φορέων.			
Προσδιορισμός των προϊόντων και των δαπανών που μπορούν να μοιραστούν είτε με άλλα μουσεία, είτε με πολιτιστικά ή μη πολιτιστικά ιδρύματα.			

Άλλες πρακτικές, εργαλειοθήκες και οδηγοί

- [Arts for Health and Well-being, An Evaluation Framework](http://www.ae-sop.org/resources)
www.ae-sop.org/resources
- [Education Toolkit](http://network.icom.museum), Arja van Veldhuizen, Οκτώβριος 2017 με τη στήριξη του LCM, του Erfgoedhuis Zuid-Holland και του ICOM-CECA
<http://network.icom.museum>
- [Learning and Learning Spaces in Museums](https://patrimonioculturale.regione.emilia-romagna.it)
<https://patrimonioculturale.regione.emilia-romagna.it>
- [Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture](#), Practical Guidance on Research Methodologies for Arts and Cultural Organisations, Arts Council England, 2012
- [Museum and Creative Industries Toolkit](http://www.nimc.co.uk)
www.nimc.co.uk
- [Measuring Museum Impacts](http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it)
<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it>
- [Measuring Socially Engaged Practices: A toolkit for museums](http://www.museumsassociation.org)
Museums Association (MA), Ηνωμένο Βασίλειο, www.museumsassociation.org
- [Museos e Industrias Creativas](https://evemuseografia.com)
<https://evemuseografia.com>
- [Open Up Museums](http://www.openupmuseums.com)
www.openupmuseums.com
- [Sustainability and museums, Your chance to make a difference](http://www.museumsassociation.org), Ένωση Μουσείων (MA), Ηνωμένο Βασίλειο www.museumsassociation.org
- [UCL Museum Well-being Measures Toolkit](http://www.ucl.ac.uk)
www.ucl.ac.uk

Βιβλιογραφικές αναφορές

AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (τελευταία ανάκτηση: 19 Οκτωβρίου 2018).

AAM (2013), *Museums on Call: How Museums Are Addressing Health Issues*, American Alliance of Museums, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/museums-on-call.pdf> (τελευταία ανάκτηση: 16 Οκτωβρίου 2018).

ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (τελευταία ανάκτηση: 8 Ιουλίου 2019).

Anderson D. κ.ά. (2007), «Understanding the long-term impacts of museum experiences», στο: *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, σ. 197-215.

Bertacchini E. κ.ά. (2018), «Ownership, Organization Structure and Public Service Provision: The Case of Museums», *Journal of Cultural Economics*, τόμ. 42, τχ. 4, σ. 619-643, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-018-9321-9> (τελευταία ανάκτηση: 5 Ιανουαρίου 2019).

Brida J. κ.ά. (2012), «Understanding urban tourism attractiveness: The case of the Archaeological Ötzi Museum in Bolzano», *Journal of Travel Research*, τόμ. 51, τχ. 6, σ. 730-741, <http://dx.doi.org/10.1177/0047287512437858>.

Chadwick A. (2000), «Museums and lifelong learning: The adult dimension», *Nordisk Museologi*, τόμ. 2000-2011, σ. 79-86.

Chang EJ. (2006), «Interactive experiences and contextual learning in museums», *Studies in Art Education*, τόμ. 47, τχ. 2, σ. 170-186.

Crociata A. κ.ά. (2014), «Cultural Access and Mental Health: An Exploration Study», *Social Indicators Research*, τόμ. 118, τχ. 1, σ. 219-233.

Crooke E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.

Crossick G.- Kaszynska P. (2016), *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (τελευταία ανάκτηση: 19 Οκτωβρίου 2018).

Edeiken LR. (1992), «Children's museums: The serious business of wonder, play, and learning», *Curator: The Museum Journal*, τόμ. 35, τχ. 1, σ. 21-27, <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1992.tb00731.x>.

Fancourt D.- Steptoe A. (2018), «Cultural engagement predicts changes in cognitive function in older adults over a 10 year period: findings from the English Longitudinal Study of Ageing», *Nature International Journal of Science*, Scientific Reports, τόμ. 8, αρ. Άρθ.: 10226 (τελευταία ανάκτηση: 16 Οκτωβρίου 2018).

Gob A.- Postula J.-L. (2015), *Le musée de ville. Histoire et actualités*, Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation française.

- Greffe X. - Krebs A. (2010), *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*, E=MU2 Policy analysis group, http://www.pportodosmuseus.pt/wp-content/uploads/2011/03/musees_municipalites_rapport_final_ENG.pdf (τελευταία ανάκτηση: 16 Νοεμβρίου 2017).
- Greffe X. κ.ά. (2017), «The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France», *Museum Management and Curatorship*, τόμ. 32, τχ. 4, σ. 319-334.
- Greffe X., (2011), «The Economic Impact of The Louvre», *Journal of Arts Management, Law, and Society*, Taylor & Francis (Routledge), τόμ. 41, τχ. 2, σ. 121-137.
- Grodach C.- Loukaitou-Sideris A. (2007), «Cultural development strategies and urban revitalization», *International Journal of Cultural Policy*, τόμ. 13, τχ. 4, σ. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.
- Grossi E. κ.ά. (2012), «The interaction between culture, health and psychological well-being: Data-mining from the Italian Culture and Well-being project», *Journal of Happiness Studies*, τόμ. 13, τχ. 1, σ. 129-148.
- Gurian EH. (2011), «Function Follows Form: How Mixed-Used Spaces in Museums Build Community», *Curator*, τόμ. 44, τχ. 1, σ. 97-113.
- ICOM (2018), «ICOM establishes new working group on sustainability», <https://icom.museum/en/news/icom-establishes-new-working-group-on-sustainability/> (τελευταία ανάκτηση: 20 Νοεμβρίου 2018).
- ICOM (2011), «Museums and Sustainable Development: How can ICOM Support, in Concrete Terms, the Museum Community's Sustainable Development Projects?», στο: *Proceedings of the Advisory Committee Meeting*, Παρίσι, Γαλλία, 6-8 Ιουνίου 2011, http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf (τελευταία ανάκτηση: 19 Νοεμβρίου 2018).
- ICOM (2007), *ICOM Statutes*, International Council of Museums, Παρίσι, https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf (τελευταία ανάκτηση: 28 Νοεμβρίου 2017).
- ICOM (2004), *Code of Ethics for Museums*, International Council of Museums, Παρίσι, <http://icom.museum/ethics.html> (τελευταία ανάκτηση: 16 Νοεμβρίου 2017).
- ICOM (2002), *Shanghai Charter for the Protection of Intangible Heritage*, http://icom.museum/shanghai_charter.html.
- Iorio M.- Wall G. (2011), «Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy», *Journal of Heritage Tourism*, τόμ. 6, τχ. 1, σ. 1-15.
- McCarthy K. κ.ά. (2004), *Gifts of the Muse: RAND Research in the Arts*, <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG218.html> (τελευταία ανάκτηση: 16 Νοεμβρίου 2017).
- NMA (2011), *More than Worth It. The Social Significance of Museums*, DSP-Groep, Netherlands Museums Association.
- OECD (2018) *Health Inequalities and Inclusive Growth* <http://www.oecd.org/els/health-systems/inequalities-in-health.htm> (τελευταία ανάκτηση: 16 Οκτωβρίου 2018).
- OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, OECD Publishing, Παρίσι, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>.
- OECD (2008), *Local Development Benefits from Staging Global Events*, OECD Publishing, Παρίσι, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264042070-en>.

OECD (2008), *The Impact of Culture on Tourism*, OECD Publishing, Παρίσι, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264040731-en>.

OECD (2005), *Culture and Local Development*, OECD Publishing, Παρίσι, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264009912-en>.

OECD (2001), *Managing University Museums*, OECD Publishing, Παρίσι, <https://doi.org/10.1787/9789264194984-en>.

O'Neill M (2011), «Cultural Attendance and Mental Health», *Journal of Mental Health*, τόμ. 9, τχ. 4, σ. 22-29, <https://culturecounts.cc/marketing-uploads/resources/Cultural-attendance-and-public-mental-health-Mark-ONeill.pdf> (τελευταία ανάκτηση: 16 Οκτωβρίου 2018).

Piekkola H. κ.ά. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.

Plaza B. (2008), «On some challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective economic re-activator», *International Journal of Urban and Regional Research*, τόμ. 32, τχ. 2, σ. 506-517.

Sacco P.L. κ.ά (2018), «From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies», *Sustainability*, 10, 3923; <http://dx.doi.org/10.3390/su10113923>.

Sacco P.L. (2013), «Culture 3.0: The impact of culture on social and economic development, & how to measure it», παρουσίαση στο: *Scientific support for growth and jobs: Cultural and creative industries conference*, Βρυξέλες 24 Οκτωβρίου 2013, <https://ec.europa.eu/assets/jrc/events/20131024-cci/20131024-cci-sacco.pdf>.

Sacco P.L. κ.ά. (2013), «Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases», *Growth and Change. A Journal of Urban and Regional Policy*, τόμ. 44, τχ. 4, σ. 571-588.

Thomson L.J.- Chatterjee H. (2016), «Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings», *Journal of Applied Gerontology*, τόμ. 35, τχ. 3, σ. 349-362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>.

Thomson L.J. κ.ά. (2015), *Social Prescribing: A review of community referral schemes*, University College London.

Travers T.- Glaister S. (2004), «Valuing museums: Impact and innovation among national museums», *National Museum Directors' Conference*, Imperial War Museum, Λονδίνο.

Tuck F. κ.ά. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.

UNESCO (2016), *Culture Urban Future, Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*, Παρίσι <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002462/246291E.pdf> (τελευταία ανάκτηση: 16 Νοεμβρίου 2017).

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*, τόμ. 9, τχ. 3, σ. 195-209.

Węziak-Białowolska D. κ.ά. (2018), «Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey», *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

Weziak-Białowska D. (2016), «Attendance of cultural events and involvement with the artsdimact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey», *Public Health*, τόμ. 139, σ. 161-169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>.

Zukin S.- Braslow L. (2011), «The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones», *City, Culture and Society*, τόμ. 2, τχ. 3, σ. 131-140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.

